

FUTBOLA YÖNETİMSEL BAKIŞ



Dr. Burak KARABABA – Dr. Buket ŞERAN



FUTBOLA YÖNETİMSEL BAKIŞ

Dr. Burak KARABABA

Dr. Buket ŞERAN

Editör: Prof. Dr. Serhat ÖZBAY



Futbola Yönetimsel Bakış

Dr. Burak KARABABA, Dr. Buket ŞERAN

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Editör: Prof. Dr. Serhat ÖZBAY

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Ekim 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-5698-83-4

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
RESİMLER DİZİNİ.....	vii
ÖNSÖZ	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Futbolun Evrimi ve Küresel Yapısı	2
1.1.1. Futbolun Tarihsel Gelişimi	2
1.1.2. FIFA, UEFA ve Ulusal Federasyonların Rolü	3
1.1.3. Futbolun Küreselleşmesi ve Ekonomik Etkileri	8
1.2. Futbol Organizasyonlarının Yönetsel Yapısı.....	10
1.2.1. Kulüp Yönetim Modelleri (Dernek, Şirket, Vakıf vb.)	10
1.2.2. Yönetim Kurulu ve Görev Dağılımı.....	13
1.2.3. Teknik Kadro ile Yönetim Arasındaki İlişki	14
1.3. Stratejik Yönetim ve Planlama	15
1.3.1. Vizyon, Misyon ve Değerler	15
1.3.2. SWOT Analizi Uygulaması.....	16
1.3.3. Uzun Vadeli Stratejik Planlama Örnekleri	19
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	20
1.4.1. Teknik Ekip ve Antrenör Seçimi	20
1.4.2. Futbolcu Transfer Süreçleri ve Sözleşme Yönetimi	22
1.4.3. Altyapı ve Genç Yetenek Geliştirme Politikaları	24
1.5. Finansal Yönetim ve Bütçeleme	26
1.5.1. Gelir Kaynakları: Yayın Hakları, Sponsorluk, Bilet Satışı.....	26
1.5.2. Gider Kalemleri: Oyuncu Maaşları, Tesis Giderleri.....	30
1.5.3. Finansal Fair Play ve Kulüp Lisans Sistemi	31
1.6. Futbol Pazarlaması ve Marka Yönetimi	34
1.6.1. Taraftar Sadakati ve İmaj Yönetimi	34
1.6.2. Sosyal Medya ve Dijital Pazarlama Stratejileri	36
1.6.3. Lisanslı Ürün Satışı ve Global Marka Olmak	37
1.7. Futbolda İletişim ve Medya Yönetimi	39
1.7.1. Medya ile İlişkiler ve Basın Toplantıları	39
1.7.2. Kriz Anlarında İletişim Stratejileri	41
1.7.3 Kulüp İç İletişimi ve Motivasyon	42

1.8. Futbolda Hukuk, Etik ve Fair Play	43
1.8.1. Oyuncu Sözleşmeleri ve Hukuki Uyuşmazlıklar	43
1.8.2. Spor Hukukunda Tahkim ve Disiplin Süreçleri	45
1.8.3. Etik Davranışlar ve Fair Play Uygulamaları	47
1.9. Altyapı ve Tesis Yönetimi	50
1.9.1. Akademi Kurulumu ve Eğitim Programları	50
1.9.2. Tesis Yatırımları ve Modernizasyon	51
1.9.3. Altyapıdan A Takıma Geçiş Süreci	53
1.10. Futbolda Performans ve Bilimsel Destek	55
1.10.1. Performans Analizi ve Veri Kullanımı	55
1.10.2. Spor Psikolojisi ve Mental Antrenman	57
1.10.3. Sporcu Sağlığı ve Rehabilitasyon	60
1.11. Yerel Ligler ve Uluslararası Rekabet	62
1.11.1. Türkiye’de Futbolun Yönetsel Sorunları	62
1.11.2. Avrupa Ligleriyle Karşılaştırmalı İnceleme	63
1.11.3. Kulüplerin Avrupa Kupaları Stratejileri	64
1.12. Gelecek Perspektifi: Dijitalleşme ve Yenilikçi Yaklaşımlar	66
1.12.1. E-Spor ve Futbolun Buluşması	66
1.12.2. Yapay Zekâ ve Analitik Uygulamalar	68
1.12.3. Taraftar Deneyiminde Yeni Nesil Teknolojiler	70

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Kulüp Yönetiminde Günlük Operasyonlar	72
2.1.1. İdari İşler ve Kulüp İçi Organizasyon	72
2.1.2. Maç Günü Operasyonları	73
2.1.3. Antrenman ve Kamp Süreçlerinin Planlanması	74
2.2. Teknik Kadro ile İş Birliği	75
2.2.1. Antrenörle İletişim ve Görev Paylaşımı	75
2.2.2. Sportif Direktörün Rolü	77
2.2.3. Oyuncu Kadrosu Planlaması	79
2.3 Oyuncu Yönetimi	80
2.3.1. Transfer Süreçlerinin Yönetimi	80
2.3.2. Oyuncu Sözleşmeleri ve Hakları	82
2.3.3. Oyuncu Gelişim Takip Sistemleri	84
2.4. Taraftar ve Toplumla İletişim	86
2.4.1. Taraftar Kulüpleriyle İlişkiler	86
2.4.2. Toplumsal Sorumluluk Projeleri	89
2.4.3. Kulübün Yerel Topluma Katkısı	93
2.5. Sponsorluk ve Gelir Oluşturma Yöntemleri	96

2.5.1. Forma ve Saha Sponsorluğu	96
2.5.2. Lisanslı Ürün Satışı	98
2.5.3. Dijital İçerik ve Yeni Medya Gelirleri	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Futbol Kulüplerinde Yönetişim Modellerinin Evrimi	103
3.1.1. Yönetişimde Küresel Trendler ve İyi Yönetişim İlkeleri	103
3.1.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Uygulamaları	104
3.1.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Rollerini	104
3.2. Veriye Dayalı Yönetim: Futbolda Yeni Karar Destek Sistemleri	105
3.2.1. Yönetim Kararlarında Büyük Veri Kullanımı	105
3.2.2. Yapay Zekâ ile Finansal ve Sportif Planlama	106
3.2.3. Performans Göstergelerine Dayalı Yönetim Kültürü	106
3.3. Kurumsal İnovasyon ve Dijital Dönüşüm Stratejileri	107
3.3.1. Dijital Liderlik ve Yönetim Değişimi	107
3.3.2. Kulüp İçi Dijital Altyapı ve Süreç Otomasyonu	107
3.3.3. Yeni Dijital İş Modelleri ve Gelir Oluşturma Fırsatları	107
3.4. Taraftar İlişkilerinde Yeni Paradigmalar	108
3.4.1. Taraftar İnovasyonu ve Etkileşim Yönetimi	108
3.4.2. Taraftar Katılımı: Demokratik Modeller ve Token Sistemleri	108
3.4.3. Sosyal Kimlik Yönetimi ve Toplumsal Aidiyet Stratejileri	109

KAYNAKÇA	110
----------------	-----

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. FIFA’nın Organizasyon Şeması	5
Şekil 2. UEFA Organizasyon Şeması	7

RESİMLER DİZİNİ

Resim 1. Geçmişten Günümüze Futbol.....	2
Resim 2. SWOT Analizi.	17
Resim 3. Kriz	41
Resim 4. Tahkim.	46
Resim 5. Fair Play.	47
Resim 6. Spor Analitiği.....	56
Resim 7. İmgeleme Uygulaması.	58
Resim 8. Sporcu Sağlığı.....	61
Resim 9. E-spor ve Sanal Rekabet.	67
Resim 10. Futbolda Yapay Zekâ ve Teknolojinin Rolü	69

ÖNSÖZ

Modern dünyada futbol, yalnızca bir spor dalı değil; sosyo-kültürel dinamikleri, ekonomik akışları ve yönetim bilimini şekillendiren, çok boyutlu bir küresel yapı halini almıştır. Modern çağın en yaygın ve etkileyici spor organizasyonlarının başında gelen futbol, saha içinde sergilenen rekabetin ötesinde, çok katmanlı ve dinamik bir yönetim dünyasını da barındırmaktadır. Bu kitabın hazırlanmasındaki temel amaç, futbol yönetimine bütüncül ve akademik bir bakış açısı kazandırmak; günümüzün hızla değişen spor endüstrisi içerisinde futbolun yönetsel yapılarını, stratejilerini ve karşılaştığı zorlukları bilimsel bir zeminde analiz etmektir.

Uzun yıllara dayanan akademik ve saha deneyimlerimizin bir ürünü olan bu çalışma, hem spor yöneticileri, kulüp profesyonelleri ve antrenörler için pratik bilgiler sunmayı hem de spor bilimleri ve spor yönetimi alanında öğrenim gören öğrenciler için güncel ve teorik bir kaynak oluşturmayı hedeflemektedir. Kitapta, futbolun tarihsel gelişiminden başlayarak, kulüp yönetim modelleri, insan kaynakları yönetimi, finansal planlama, pazarlama ve marka yönetimi, iletişim ve medya ilişkileri gibi temel yönetsel konular derinlemesine ele alınmıştır. Ayrıca, dijitalleşme, yapay zekâ uygulamaları ve yeni nesil taraftar deneyimleri gibi çağdaş temalar da kapsam içerisine alınarak, futbolun geleceğine dair perspektifler sunulmuştur.

Bu kitabın hazırlanmasında bilgi ve deneyimlerini paylaşan değerli meslektaşlarıma, hayatımın her alanında destek olan aileme ve Erzurum Teknik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ailesine teşekkür ederim. Umuyorum ki bu eser, futbolun yönetsel boyutuna ilgi duyan herkes için ilham verici ve yol gösterici bir kaynak olacaktır.

GİRİŞ

Futbol, 21. yüzyılın en geniş kitlelere ulaşan ve en yüksek ekonomik değer üreten spor dalı olarak, yalnızca sportif performansın değil, aynı zamanda etkili ve sürdürülebilir yönetim anlayışının da ön plana çıktığı bir alan haline gelmiştir. Günümüzde profesyonel futbol kulüpleri, geleneksel spor kulübü kimliğinin ötesine geçerek çok uluslu şirketler, sosyal kurumlar ve kültürel markalar olarak faaliyet göstermektedir. Bu dönüşüm, futbolun yönetim pratiğine yönelik yeni bilgi, beceri ve yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Bu kitap, futbolun yönetsel boyutunu çok yönlü bir perspektifle ele almak amacıyla hazırlanmıştır. Kitabın temel sorunsalı, modern futbol yönetiminin karşılaştığı yapısal, finansal, teknolojik ve etik zorlukların nasıl yönetildiği ve başarılı yönetim örneklerinin hangi stratejilere dayandığıdır. Bu bağlamda, çalışmada yalnızca geleneksel yönetsel süreçler değil; aynı zamanda dijitalleşme, yapay zekâ destekli analizler, sosyal medya stratejileri ve taraftar deneyimini şekillendiren yenilikçi uygulamalar da kapsamlı şekilde ele alınmıştır.

Kitabın ilk bölümünde, futbolun tarihsel gelişimi ve küresel yönetsel yapısı ortaya konulmuş; FIFA, UEFA ve ulusal federasyonların işlevleri değerlendirilmiştir. Takip eden bölümlerde kulüp yönetim modelleri, yönetim kurulu yapılanmaları, teknik kadro ile yönetim arasındaki ilişkiler ve stratejik planlama süreçleri detaylandırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, finansal planlama, pazarlama ve medya yönetimi gibi alanlarda ise güncel uygulamalara ve literatüre dayanan analizler sunulmuştur. Ayrıca, Türkiye ve Avrupa liglerinin karşılaştırmalı yönetsel incelemeleri üzerinden yerel bağlama özgü çıkarımlara da yer verilmiştir.

Bu eser hem akademik hem de uygulamalı bakış açılarını harmanlayarak, spor yöneticileri, kulüp profesyonelleri, spor bilimciler ve araştırmacılar için kapsamlı ve güncel bir başvuru kaynağı sunmayı amaçlamaktadır. Kitabın, futbol yönetimine dair bilgi üretimine katkı sağlaması ve uygulama alanındaki profesyonellere yeni perspektifler kazandırması en büyük dileğimdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Futbolun Evrimi ve Küresel Yapısı

1.1.1. Futbolun Tarihsel Gelişimi

Futbol, günümüzde yalnızca fiziksel aktiviteye dayalı bir spor branşı olmanın ötesinde, kültürel, sosyolojik ve ekonomik boyutlarıyla küresel bir olgu haline gelmiştir. Bu evrimin kökeni ise oldukça eskilere, antik uygarlıklarda oynanan top oyunlarına dayanmaktadır. MÖ 3. yüzyılda Çin'de uygulandığı bilinen "cuju", ayakla oynanan ilk oyunlardan biri olarak kabul edilmiştir (Lu & Hong, 2013). Benzer şekilde Japonya'da "kemari", Antik Yunan'da "episkyros" ve Roma'da "harpastum" gibi oyunlar, günümüz futbolunun tarihsel öncülleri arasında yer alır (Goldblatt, 2006).

Her ne kadar bu oyunlar benzer fiziksel etkinlikler içerse de modern anlamdaki futbolun temelleri 19. yüzyıl İngiltere'sinde atılmıştır. 1863 yılında kurulan The Football Association (FA), farklı kurallarla oynanan futbol benzeri oyunları tek bir çatı altında toplayarak oyunun kurallarını standartlaştırmıştır (Harvey, 2013). Bu gelişme, modern futbolun kurumsal anlamda başlangıcı olarak kabul edilmektedir.



Resim 1. Geçmişten Günümüze Futbol (Takımrulu, 2021).

Futbolun kurumsallaşmasında, sanayileşmenin ve şehirleşmenin etkisi büyüktür. Özellikle Sanayi Devrimi sonrası İngiltere'de, işçi sınıfının boş zaman etkinliklerine olan ihtiyacı artmış, bu da futbolun kitleler arasında hızla yayılmasına katkı sağlamıştır. Demiryollarının gelişmesi ise kulüpler arası ulaşımı kolaylaştırarak, lig sisteminin kurulmasına olanak tanımıştır (Murray,

1996). 1888 yılında kurulan İngiltere Futbol Ligi, dünyadaki ilk profesyonel lig yapısı olmuştur. Bu yapısal gelişmeler, futbolun yalnızca mahalle arasında oynanan bir oyun olmaktan çıkarak sistemli bir spor branşına dönüşmesini sağlamıştır.

Futbolun uluslararası boyuta taşınması da bu dönemde hız kazanmıştır. 1872 yılında İngiltere ile İskoçya arasında oynanan ilk resmi milli maç, futbolun ulus-devletler arası bir kimlik kazandığını göstermektedir. 1904'te FIFA'nın kurulması ve 1930'da ilk Dünya Kupası'nın düzenlenmesiyle birlikte futbol, küresel ölçekte kitlesel bir spor haline gelmiştir (Lanfranchi & Taylor, 2001). FIFA'nın organizasyonel gücü, futbolun farklı kıtalarda da yapılandırılmasına öncülük etmiştir. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Latin Amerika, Afrika ve Asya ülkeleri bu küresel oyunun önemli aktörleri haline gelmiştir.

Türkiye'de futbolun gelişimi de benzer bir yapısal seyir izlemektedir. Futbol, Osmanlı döneminde özellikle İngilizler aracılığıyla İzmir, İstanbul ve Selanik gibi liman şehirlerinde tanınmış ve ilk kulüpler bu bölgelerde kurulmuştur. Türkiye Futbol Federasyonu'nun 1923 yılında kurulmasıyla birlikte futbol, kurumsal bir kimliğe kavuşmuş; aynı yıl Türkiye'nin FIFA üyeliği kabul edilmiştir. Türkiye Süper Ligi'nin 1959 yılında başlatılmasıyla profesyonel lig yapısı da oluşturulmuştur.

Günümüzde futbol; medya, sponsorluk, taraftar ilişkileri, sportif başarı ve ekonomik getiriler bakımından çok katmanlı bir endüstriye dönüşmüş durumdadır (Giulianotti & Robertson, 2009). Futbol artık yalnızca bir spor değil, kültürel kimliğin inşasında, ulusal prestijde ve ekonomik kalkınmada etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

1.1.2. FIFA, UEFA ve Ulusal Federasyonların Rolü

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği – FIFA

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), 21 Mayıs 1904 tarihinde Paris'te, İsviçre hukukuna tabi olarak kurulmuştur. Kuruluşun ilk başkanlık görevini Robert Guérin üstlenmiştir. Günümüzde merkezi İsviçre'nin Zürih kentinde yer almaktadır. FIFA'nın kuruluşunda, Britanya Adaları'nda düzenlenen yerel turnuvaları küresel bir organizasyon düzeyine taşımak hedeflenmiş; bu doğrultuda Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İsveç ve İsviçre gibi ülkelerin temsilcileri bir araya gelerek örgütü oluşturmuştur.

FIFA'nın en üst karar organı, üye her ulusal federasyondan bir temsilcinin katılım sağladığı FIFA Kongresi'dir. Kongre, olağan olarak yılda bir kez toplanmakta; 1998 yılından itibaren ise gerekli görüldüğünde olağanüstü toplantılar da düzenlenmektedir. Kongre, FIFA Başkanı, Genel Sekreter ve İcra Komitesi üyelerini seçme yetkisine sahiptir. Kongreler arasındaki dönemlerde ise

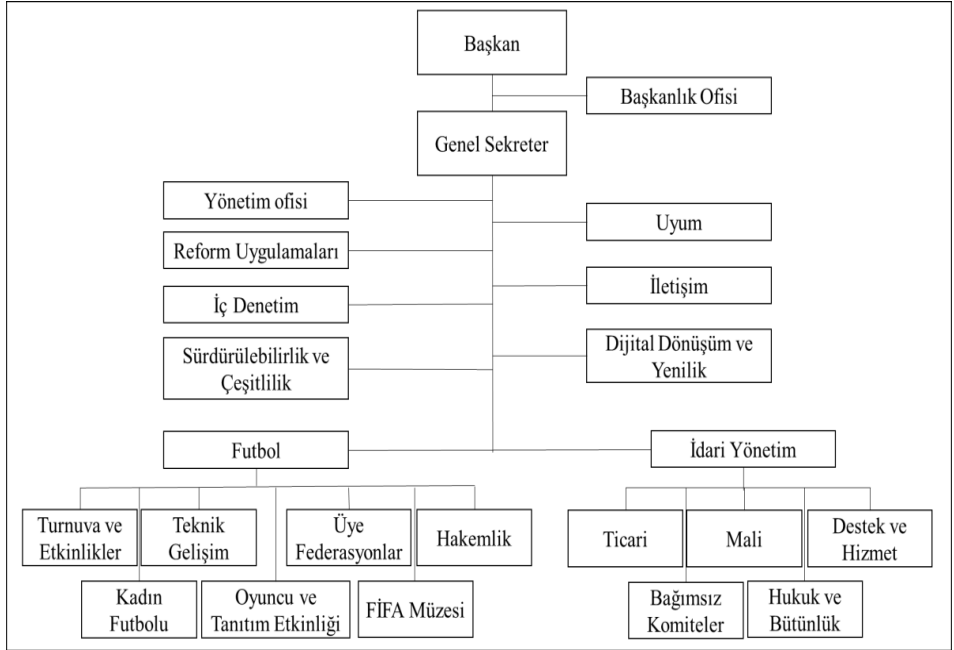
FIFA İcra Komitesi, örgütün temel karar alma mekanizması olarak faaliyet göstermektedir.

Günümüzde FIFA, toplamda 211 ulusal futbol federasyonunu tanımaktadır. Örgüt hem erkek hem de kadın milli futbol takımlarının uluslararası performanslarını izleyerek sıralamaya tabi tutmaktadır. Erkek milli takımlar için dünya sıralaması her ay güncellenirken, kadın milli takımların sıralaması yılda dört kez revize edilmektedir.

FIFA, kıtalar düzeyinde organize olan altı bölgesel futbol konfederasyonu ile iş birliği içerisinde çalışmaktadır. Bu konfederasyonlar şu şekildedir (FIFA, Akt: Savaş, 2021):

- AFC (Asian Football Confederation): Asya Futbol Konfederasyonu – 46 üye ülke
- CAF (Confederation of African Football): Afrika Futbol Konfederasyonu – 54 üye ülke
- CONCACAF (Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football): Kuzey, Orta Amerika ve Karayipler Futbol Konfederasyonu – 35 üye ülke
- CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol): Güney Amerika Futbol Konfederasyonu – 10 üye ülke
- OFC (Oceania Football Confederation): Okyanusya Futbol Konfederasyonu – 11 üye ülke
- UEFA (Union of European Football Associations): Avrupa Futbol Federasyonları Birliği – 55 üye ülke (FIFA, 2018).

FIFA'nın kurumsal yapısı ve işleyişine dair detaylar, ilgili organizasyon şemasında (Şekil 1) görsel olarak sunulmuştur.



Şekil 1. FIFA'nın Organizasyon Şeması

Spor Tahkim Mahkemesi

(CAS - Court of Arbitration for Sport/ TAS - Tribunal Arbitral du Sport)

FIFA Tüzüğü'nün 62. maddesi uyarınca, Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS - Court of Arbitration for Sport / TAS - Tribunal Arbitral du Sport), FIFA'nın merkezî hukukî çözüm mekanizması olarak tanınmaktadır (FIFA, 2020 : Akt: Savaş, 2021). Merkezi İsviçre'nin Lozan kentinde bulunan CAS, FIFA ile üye federasyonlar, konfederasyonlar, ligler, kulüpler, oyuncular, organizasyon yetkilileri ve oyuncu temsilcileri arasında ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların çözümünde yetkili merci olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda yargılamalar, Sporla İlgili Tahkim Kanunu hükümleri çerçevesinde yürütülmektedir. Tahkim sürecinde öncelikle FIFA'nın düzenlemeleri ile İsviçre hukuk sistemine ait çeşitli hükümler dikkate alınmaktadır. FIFA Tüzüğü'nün 58. maddesi, CAS'ın yargı yetkisini tanımlamakta olup, FIFA'nın yasal organları, konfederasyonlar, ulusal federasyonlar veya ligler tarafından verilen nihai kararlara karşı yapılacak itirazların, karar tarihinden itibaren en geç 21 gün içinde CAS'a sunulması gerektiği belirtilmektedir. CAS bünyesinde, FIFA ve CAS iş birliğiyle belirlenen 125 hakemden oluşan uzman bir havuz bulunmaktadır. Bu hakemler; FIFA, konfederasyonlar, kulüpler ve oyuncu birliklerinin önerileri doğrultusunda görevlendirilmektedir. 2019–2022 döneminde bu havuzdan 13 hakem aktif olarak görevlendirilmiştir. CAS, iki ana yargı birimi üzerinden

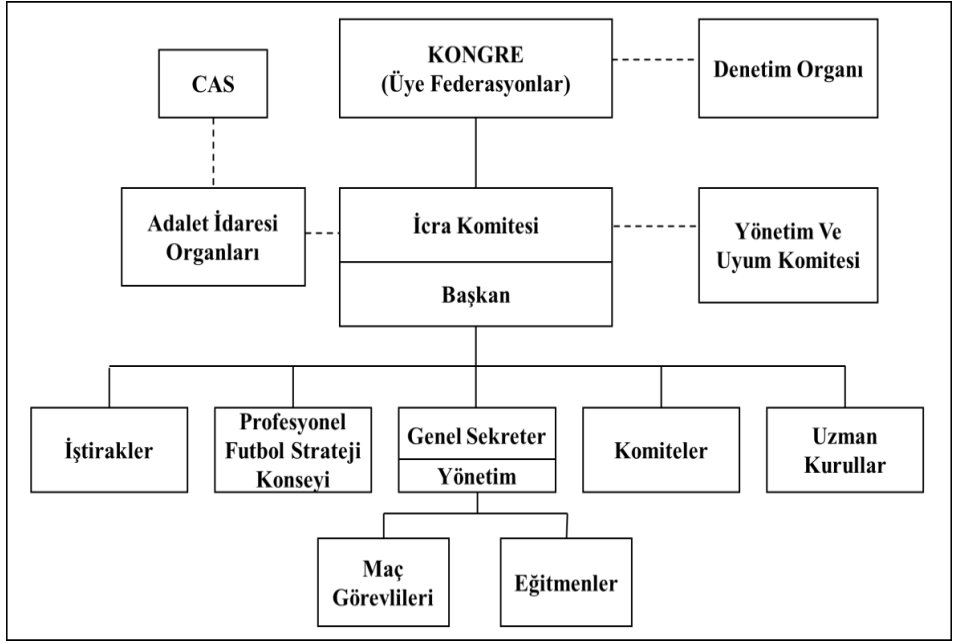
faaliyet göstermektedir: İlk Derece Tahkim Dairesi (Ordinary Arbitration Division - OAD) ve Temyiz Tahkim Dairesi (Appeals Arbitration Division - AAD). İlk Derece Tahkim Dairesi, taraflar arasında doğrudan ortaya çıkan hukuki ihtilafları (örneğin yayın hakları, sponsorluk sözleşmeleri vb.) değerlendirirken; Temyiz Tahkim Dairesi, diğer spor tahkim organlarının almış olduğu kararların itiraz süreçlerini incelemektedir (FIFA, 2020 : Akt: Savaş, 2021).

Avrupa Futbol Federasyonları Birliği- UEFA

Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA), Avrupa kıtasındaki futbolun yönetiminden sorumlu en üst kuruluştur ve bünyesinde 55 ulusal futbol federasyonunu barındıran bir çatı organizasyondur. UEFA'nın temel hedefleri arasında, Avrupa futbolunun karşı karşıya olduğu sorunları ele almak; ırk, cinsiyet, din ve siyasi görüş ayrımı gözetmeksizin birlik, dayanışma, barış, anlayış ve fair play ilkeleri çerçevesinde futbolun gelişimini teşvik etmek yer almaktadır. Bu çerçevede, Avrupa futbolunun etik değerlerini korumak, iyi yönetim ilkelerini benimsetmek ve futbolun tüm paydaşlarıyla sürdürülebilir ilişkiler kurmak UEFA'nın öncelikli amaçları arasında yer almaktadır.

Kuruluş ve işleyiş açısından UEFA, İsviçre Medeni Kanunu'na tabi bir yapıya sahiptir ve politik ya da dini herhangi bir tarafgirlikten uzaktır. Merkezi İsviçre'nin Nyon kentinde bulunmaktadır. Yönetimsel organizasyon yapısı ise UEFA Kongresi, UEFA İcra Komitesi, UEFA Başkanı ve çeşitli hukuk kurullarından oluşmaktadır (UEFA, 2020: Akt: Savaş, 2021).

UEFA, 15 Haziran 1954 tarihinde İsviçre'nin Basel kentinde kurulmuş olup, FIFA'nın altı kıta konfederasyonundan biri olarak Avrupa kıtasındaki futbolu temsil etmektedir. Kuruluşunda 31 üye federasyonla faaliyetlerine başlayan UEFA, zaman içerisinde genişleyerek bugün 55 üyeye ulaşmıştır. Birliğin ilk başkanlığını Danimarka'dan Ebbe Schwartz üstlenmiştir. İlk resmi tüzük ise 2 Mart 1955 tarihinde Viyana'da gerçekleştirilen UEFA Açılış Kongresi'nde kabul edilmiştir. UEFA'nın organizasyon şeması Şekil 2 'de sunulmuştur (UEFA, 2020: Akt: Savaş, 2021; UEFA, 2019).



Şekil 2. UEFA Organizasyon Şeması

Futbolun küresel düzeyde organize bir yapıya kavuşması hem oyun kurallarının standardizasyonunu sağlamak hem de uluslararası düzeyde sporun istikrarlı bir biçimde yayılmasını temin etmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu kapsamda, 1904 yılında Paris'te kurulan Fédération Internationale de Football Association (FIFA), dünya futbolunun en üst yönetim otoritesi olarak yapılandırılmıştır. FIFA'nın temel işlevleri arasında, uluslararası turnuvaların düzenlenmesi (örneğin FIFA Dünya Kupası), üye federasyonların denetlenmesi, oyun kurallarının yönetimi ve global futbol politikalarının oluşturulması yer almaktadır (FIFA, 2023). FIFA, ayrıca sosyal sorumluluk projeleri, futbolun gençler ve kadınlar arasında yaygınlaştırılması gibi alanlarda da aktif politikalar yürütmektedir (Forster, 2006).

FIFA'ya bağlı olarak faaliyet gösteren alt kıta konfederasyonları, futbolun bölgesel düzeyde yönetilmesinden sorumludur. Avrupa kıtasında bu görevi üstlenen yapı, 1954 yılında kurulan Union of European Football Associations (UEFA) olmuştur. UEFA, Avrupa futbolunun organizasyonel, rekabetçi ve ekonomik gelişiminde kilit rol oynamaktadır. UEFA'nın düzenlediği UEFA Şampiyonlar Ligi, UEFA Avrupa Ligi ve UEFA Avrupa Konferans Ligi gibi kulüpler arası turnuvalar, sadece sportif başarıyı değil aynı zamanda kulüplerin finansal gelirlerini de doğrudan etkilemektedir (Hassan & Hamil, 2010).

UEFA'nın bir diğer önemli yönetim aracı, kulüplerin mali disiplinini sağlamak amacıyla 2009 yılında başlattığı Finansal Fair Play (FFP) uygulamasıdır. Bu sistem, kulüplerin gelirlerinden daha fazla harcama yapmalarını engelleyerek finansal sürdürülebilirlik ilkesini teşvik eder. Aynı zamanda kulüplerin borç sarmalına girmesinin önüne geçilmesi hedeflenir. UEFA'nın kulüplere yönelik lisanslama ve denetleme süreçleri, profesyonel futbol yönetiminde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmaktadır (Peeters & Szymanski, 2014).

FIFA ve kıta federasyonlarına bağlı olarak faaliyet gösteren ulusal futbol federasyonları, ülke düzeyindeki futbol faaliyetlerinin yönetiminden sorumludur. Her bir ülke federasyonu, kendi iç mevzuatına ve FIFA/UEFA direktiflerine uygun olarak lig yapılarını organize eder, altyapı geliştirme projeleri yürütür, antrenör eğitim programları uygular ve hakem-atama, disiplin, lisanslama gibi işlevleri yürütür. Türkiye'de bu görev, 1923 yılında kurulan ve aynı yıl FIFA'ya üye olan Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından yerine getirilmektedir. TFF, Süper Lig ve alt liglerin organizasyonu, antrenör ve hakem lisanslama süreçleri, kadın futbolunun teşviki ve milli takımların yönetimi gibi geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedir (TFF, 2022).

Ayrıca, FIFA ve UEFA'nın Türk futboluna yön veren politikaları bağlamında, altyapı yatırımları, futbol akademilerinin akreditasyonu ve kulüp lisans sistemleri TFF üzerinden uygulanmaktadır. Türkiye'nin uluslararası arenada rekabet gücünü artırabilmesi için, bu yönetim sistemine uyumlu bir federasyonel yapının sürekliliği önem arz etmektedir (Savaş, 2021).

Futbolun küresel düzeyde başarılı bir şekilde organize edilebilmesi, FIFA'nın merkezi rolü ve alt kıta konfederasyonlarının uygulayıcı işlevleri sayesinde mümkün olmaktadır. Bu yapılar, ulusal federasyonlarla iş birliği içinde futbolun her seviyede gelişimini koordine etmekte, sporun hem teknik kalitesini hem de sosyal etkisini artırmaktadır.

1.1.3. Futbolun Küreselleşmesi ve Ekonomik Etkileri

Küreselleşme, son yirmi yılda spor alanında da etkisini göstermiş ve futbol, bu süreçten en fazla pay alan disiplinlerden biri olmuştur. Futbol artık yalnızca bir spor dalı değil, ekonomik, kültürel ve toplumsal yönleriyle küresel bir olgudur. Futbolun küresel yayılımı tarihsel olarak İngilizlerin sömürgelere taşımasıyla başlamış, ancak bu süreçte İngiltere'nin kültürel etkisi de belirgin şekilde hissedilmiştir (Ongan & Demiröz, 2010).

1980'lerden itibaren özel televizyonculuk, sponsorluk ve lisanslı ürün satışları futbolu hızla ticarileştirmiş; 1995'te Avrupa Adalet Divanı'nın verdiği "Bosman Kararı" ise futbolun endüstrileşmesinde dönüm noktası olmuştur. Bu kararlar

futbolcuların sözleşme bitiminde serbestçe kulüp değiştirmesi ve AB vatandaşı oyuncular için yabancı sınırlamasının kaldırılması sağlanmıştır (Simmons, 1997; Antonioni & Cubbin, 2000).

Futbol, farklı sınıf ve kültürden bireyleri bir araya getiren küresel bir dildir (Milanović, 2005; Akkaya, 2008). FIFA'nın üye sayısı (213), Birleşmiş Milletler'den fazladır ve Dünya Kupası, Olimpiyatlara kıyasla çok daha fazla izleyiciye ulaşmaktadır (Zeren, 2014). Televizyon ve dijital medya, futbolun küresel düzeyde erişilebilirliğini artırmış; Türkiye'de özel spor radyoları, kulüp televizyonları ve internet siteleri bu süreci desteklemiştir. Günümüzde futbol yalnızca sportif bir faaliyet değil, aynı zamanda sermaye gruplarının, medya aktörlerinin ve sponsorluk ağlarının yön verdiği çok boyutlu bir sektördür (Erdoğan, 2008; Ekmekçi, 2013). Futbolun pazarı, tüketicisi, işleyişi ve stratejik yönetimi küresel ölçekte ele alınması gereken temel alanlardır (Dolles & Söderman, 2005).

Futbol, sadece bir spor etkinliği olmanın ötesinde, küresel ölçekte milyarlarca dolarlık bir endüstriye dönüşmüştür. Günümüzde futbol kulüplerinin halka açılması, yayın gelirleri, sponsorluk anlaşmaları ve maç günü gelirleri gibi çeşitli ekonomik parametreler, kulüplerin mali sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir (Dobson ve ark., 2001). Bu bağlamda, futbolun ekonomik etkileri hem mikro düzeyde kulüp ekonomileri hem de makro düzeyde ulusal ekonomiler açısından çok boyutlu biçimde ele alınmalıdır. Özellikle halka açık futbol kulüplerinin hisse senedi performansları, sportif başarılarla doğrudan ilişkilidir. Türkiye'de yapılan çalışmalar, büyük takımların galibiyetlerinin borsa performansları üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur (Berument ve ark., 2006; Demir & Daniş, 2011). Bu bağlamda, maç sonuçları ile yatırımcı davranışları arasında güçlü bir etkileşim olduğu görülmektedir. Yine Benkraiem, Le Roy ve Louhichi (2010) tarafından yapılan araştırma, İngiliz futbol kulüplerinin sportif başarılarının hisse senedi fiyatlarındaki oynaklıkları artırdığını göstermektedir.

Futbol kulüplerinin ekonomik değerleri, yalnızca sportif performansla değil, aynı zamanda yönetim uygulamaları, sponsorluk ilişkileri ve pazarlama stratejileriyle de şekillenmektedir. Bauer ve arkadaşları (2005), takımların marka değerlerinin ekonomik başarı üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde Samagaio ve arkadaşları (2009), sportif performans, mali başarı ve hisse senedi getirileri arasındaki yapısal ilişkileri istatistiksel olarak ortaya koymuştur. Finansal Fair Play uygulamaları da son yıllarda futbol ekonomisinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. UEFA'nın bu uygulaması, kulüplerin gelirlerinden fazla harcama yapmasını engellemeye yönelik olsa da rekabet dengesine olan etkileri halen tartışmalıdır (Preuss ve ark., 2014; Sass, 2012).

Madden (2015), bu uygulamanın uzun vadeli refah ekonomisi açısından bazı çelişkili sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır. Futbol, sadece sportif değil, aynı zamanda çok katmanlı bir ekonomik yapı olarak değerlendirilmelidir. Kulüplerin finansal kararları, sportif performansı etkilediği gibi; sportif başarı da yatırımcı ve piyasa davranışlarını yönlendirmektedir.

Futbol, küreselleşme süreçlerinden en çok etkilenen ve bu sürece en fazla katkı sağlayan spor dalı olmuştur. Uluslararası yayın hakları, sponsor anlaşmaları, oyuncu transferleri ve taraftar mobilitesi gibi unsurlar, futbolu yalnızca sportif değil aynı zamanda ekonomik ve kültürel bir endüstri haline getirmiştir (Giulianotti & Robertson, 2009). Özellikle Premier League gibi ligler, yayın gelirleri ve global marka değeri açısından futbolun küresel ticaretini domine eden aktörlerdir. Futbol endüstrisinin ekonomik boyutu, milyarlarca dolarlık bir pazarı temsil etmektedir. Deloitte Football Money League (2023) raporuna göre, Avrupa'nın en zengin 20 kulübünün toplam gelirleri 9 milyar Euro'nun üzerindedir. Bu ekonomik yapı; yayıncı kuruluşlar, reklam ve sponsorluk gelirleri, stadyum gelirleri ve dijital platformlar üzerinden artan etkileşimle beslenmektedir. Ayrıca, futbolun küreselleşmesi beraberinde bazı yönetsel zorlukları da getirmiştir. Özellikle oyuncu transferlerinde artan maliyetler, sportif başarı kadar finansal yönetim becerilerini de ön plana çıkarmıştır (Szymanski, 2015). Bu bağlamda, futbol yöneticilerinin uluslararası rekabet ortamını okuyabilen, finansal ve etik sorumlulukları gözetebilen liderler olması kaçınılmaz hale gelmiştir.

1.2. Futbol Organizasyonlarının Yönetsel Yapısı

1.2.1. Kulüp Yönetim Modelleri (Dernek, Şirket, Vakıf vb.)

Futbol, yalnızca sportif başarıyı hedefleyen bir alan olmaktan çıkmış, sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla küresel ölçekte etki oluşturan çok boyutlu bir endüstri haline gelmiştir. Bu dönüşüm, futbol kulüplerinin geleneksel yönetim anlayışlarını sorgulamaya ve daha işlevsel, sürdürülebilir modeller geliştirmeye zorlamıştır. Günümüzde kulüplerin benimsemiş olduğu yönetim yapıları; yasal düzenlemeler, ekonomik hedefler, toplumsal beklentiler ve kulüp kültürleri gibi birçok parametreye bağlı olarak şekillenmektedir (Escamilla ve ark., 2020).

En yaygın yönetim modellerinden biri Üye Sahipliği ve Demokratik Yönetim Modelidir. Bu modelde kulüp üyeleri, yönetsel süreçlere aktif olarak katılmakta; yöneticiler, üyeler tarafından belirli dönemlerde yapılan seçimlerle görevlendirilmektedir. Özellikle Almanya ve İspanya gibi ülkelerde yaygın olan bu yapıda kulüp mülkiyeti kolektif bir yapıya sahiptir. Bu durum hem demokratik katılımı teşvik etmekte hem de kulübün toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmesine olanak tanımaktadır (Franck, 2014).

Bir diğ er model ise  zel Şirket Modelidir. Bu modelde kulüpler, bireysel ya da kurumsal yatırımcıların mülkiyetinde olup, k r odaklı stratejik kararlarla yönetilmektedir. İngiltere Premier Ligi'nde yaygın olarak görülen bu yapıda, finansal sürdürülebilirlik ön plandadır ve kulübün pazarlama, sponsorluk, yayın gelirleri gibi alanlardan elde ettiği kazançlar yönetsel kararları Őekillendirmektedir (Hamil ve ark., 2010). Bu model, esnek finansal stratejiler ve hızlı karar alma avantajları sunsa da taraftar katılımının sınırlı kalması yönünden eleştirilmektedir.

Halka Açık Şirket Modeli ise kulüplerin hisselerini borsada satışa sunarak yatırımcı tabanını geniŐlettiđi ve kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kaldığı bir yapıyı temsil eder. Juventus ve Manchester United gibi kulüplerin bu modeli benimsemesi, finansal büyümeyi teşvik eden bir strateji olarak değerlendirilmiştir (Szymanski, 2010). Ancak bu yapıda kısa vadeli yatırımcı beklentileri ile kulübün uzun vadeli sportif hedefleri arasında denge kurmak zorlaŐabilmektedir.

Bazı ülkelerde görülen Kamu Kuruluşu Modeli, devlet ya da yerel otoritelerin doğrudan kulüp yönetiminde söz sahibi olduğu bir yapıyı tanımlar. Bu model, özellikle  in ve bazı Orta Doğu  lkelerinde, sporu ulusal kalkınma stratejilerinin bir parçası olarak değerlendiren yönetim anlayıŐlarının bir yansımasıdır. Bu modelin avantajı, kamu desteği ile geniş kaynaklara erişim sağlanabilmesi olsa da politik müdahalelerle yönetim süreçlerinin bağımsızlığının zedelenme riski bulunmaktadır (Karaca, 2018).

Karma Model, kulüplerde hem  ye katılımı hem de özel sermaye yatırımlarının bir arada bulunduğu hibrit bir yönetim anlayışıdır. Bu model, çeşitli paydaşların denge içinde temsil edilmesini sağlayarak hem sportif hedeflerin hem de finansal beklentilerin karŐılanmasını amaçlamaktadır (Smith & Stewart, 2010).

Tüm bu modeller değerlendirildiğinde, kulüplerin yönetim anlayıŐlarının giderek daha fazla finansal getiriler etrafında Őekillendiđi ve sportif başarının da bu ekonomik yapıların sürdürülebilirliğiyle doğrudan ilişkili hale geldiği görülmektedir (Kaya & Gülhan, 2013). Sponsor gelirleri, yayın hakları, ürün satışları ve stadyum işletmeleri gibi dış kaynaklardan elde edilen kazançlar, kulüp yönetimlerini yalnızca sportif başarıya değil, aynı zamanda saha dışı profesyonel iŐleyiŐe de odaklanmaya zorlamaktadır. GeniŐleyen taraftar kitleleri ve artan medya ilgisiyle birlikte, kulüp yönetimlerinin karar alma süreçlerinde çok daha karmaşık, çok paydaşlı ve stratejik bir yaklaşım benimsemeleri kaçınılmaz hale gelmiştir ( ner ve ark., 2024).

Futbol kulüplerinin dernek Şeklinde yönetildiği model, Türkiye'de tarihsel olarak en yaygın kullanılan yönetim biçimlerinden biridir. Bu yapı, üyelik sistemine dayanmakta ve kulüp kararları genel kurul tarafından alınmaktadır.

Kulüp başkanı ve yönetim kurulu, üyeler arasında yapılan seçimle belirlenmekte, böylece karar alma süreçleri tabana yayılmaktadır. Dernek statüsü, kulüplere çeşitli vergi avantajları sağlarken, aynı zamanda demokratik katılım ilkesini ön plana çıkarmaktadır. Ancak bu modelin en büyük zayıflığı, profesyonel yönetim eksikliği ve finansal sürdürülebilirlikteki zorluklardır. Kulüplerin, profesyonel takımlarını ayrı bir ticari yapıya (şirket) devretmesi, yönetsel karmaşaya yol açabilmekte ve iki ayrı tüzel kişiliğin koordinasyonunu zorlaştırmaktadır (Savaş, 2021).

Futbol kulüplerinin şirket şeklinde yönetilmesi, özellikle Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yaygınlaşan modern bir model olarak öne çıkmaktadır. Bu yapıda kulüp, ticaret hukuku çerçevesinde bir anonim şirket olarak faaliyet gösterir ve yönetim kurulu, genellikle yatırımcılar veya profesyonel yöneticilerden oluşur. Şirketleşme, kulüplere sermaye artırımı, borsaya açılma, sponsorluk alma ve uluslararası yatırımlara ulaşma gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Finansal şeffaflık, kurumsal denetim ve profesyonel yönetim bu modelin güçlü yönlerindendir. Ancak kâr amacı güden bu yapının, taraftar beklentileri ve kulüp kültürüyle çatışması olasılığı da göz ardı edilmemelidir. Türkiye'de bu model, genellikle profesyonel futbol takımlarının faaliyetlerinin şirketleştirilmesi şeklinde, hibrit bir yapı içinde uygulanmaktadır (Savaş, 2021).

Futbol kulüplerinin yönetim modelleri; içinde bulundukları yasal, ekonomik ve sosyo-kültürel bağlama göre şekillenir. Temel olarak kulüpler; dernek, şirket, vakıf ya da karma (hibrit) yapılarla yönetilebilir. Türkiye'de profesyonel futbol kulüplerinin büyük bölümü, Türk Medeni Kanunu kapsamında kurulan derneklerdir. Bu kulüpler, yönetim kurulunun genel kurul tarafından seçildiği demokratik bir yapı sergiler. Ancak modern futbolun finansallaşmasıyla birlikte pek çok kulüp şirketleşme yoluna gitmiştir. Özellikle gelir-gider yönetimi, yatırımcı ilişkileri ve uluslararası finansal raporlama açısından şirketleşmiş yapılar daha şeffaf ve denetlenebilir hale gelmiştir (Deloitte, 2023). İngiltere'deki Premier League kulüpleri büyük ölçüde anonim şirketler şeklinde organize olmuştur. Bu modelde kulüp, sermaye piyasalarına açılabilir ve yatırımcıların doğrudan karar alma sürecine katılması sağlanır (Morrow, 2013). Bununla birlikte bazı kulüpler, sosyal sorumluluk temelli yaklaşımla vakıf yapısı altında organize olmaktadır. Örneğin, FC Barcelona gibi kulüpler, "üye temelli" modelleriyle kulüp kararlarında taraftar katılımını teşvik eden yarı-demokratik bir yapı izlemektedir (Barajas & Rodríguez, 2010). Kulüp yönetim modeli, sadece organizasyonel yapı değil; sportif başarı, toplumsal etki ve mali sürdürülebilirlik açısından da belirleyici bir faktördür.

1.2.2. Yönetim Kurulu ve Görev Dağılımı

Futbol kulüpleri, sadece sportif başarı hedefleyen yapılar değil, aynı zamanda toplumsal işlevleri olan sivil toplum kuruluşlarıdır. Bu yönüyle, kulüplerin yönetim yapısı ve görev dağılımı hem sportif hedeflere ulaşmak hem de kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Kulüp yönetimi; karar alma süreçlerinin şeffaflığı, yetki devri dengesi ve görev tanımlarının netliği gibi unsurlar üzerinden şekillenmektedir.

Türkiye’de futbol kulüplerinin yönetim modeli genellikle genel kurul, başkan, yönetim kurulu ve alt birimlerden oluşmaktadır. Genel kurul, en üst karar organı olup; kulübün ana politikalarını belirler ve yönetim kurulu üyelerini seçer. Başkan, kulübü temsil eden en yetkili kişidir ve yönetim kurulunun çalışmalarına başkanlık eder. Yönetim kurulu ise, kulübün günlük idari, mali ve sportif işleyişinden sorumludur. Bu kurul içinde görev dağılımı; amatör dallar sorumlusu, altyapı sorumlusu, genel kaptan ve profesyonel futbol şubesi gibi alt birimlerle gerçekleştirilir (Devecioğlu ve ark., 2011).

Yönetim kurulu üyeleri, kulübün hem saha içi hem de saha dışı performansını doğrudan etkileyen kararları alırlar. Mali işlerin yürütülmesi, sponsorluk ilişkilerinin kurulması, tesis yönetimi, transfer stratejileri ve altyapı organizasyonları yönetim kurulunun temel görev alanları arasındadır. Türkiye’deki kulüplerin yönetim organları, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne (GSGM) kayıtlıdır ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu çerçevesinde denetlenmektedir (Devecioğlu ve ark., 2011). Ayrıca, kulüplerin disiplin, sicil ve divan kurulu gibi zorunlu olmayan fakat denetim süreçlerini destekleyen kurulları da oluşturabildikleri görülmektedir (Yener, 2001). Türkiye’de uygulanan yönetim modeli, Avrupa ülkeleriyle benzerlik göstermektedir. Örneğin Almanya’da kulüpler; başkan, yönetim kurulu, idari-ekonomik-teknik işler bölümleri ve şef antrenörden oluşan bir yapıya sahiptir. İngiltere’de ise bu yapıya kulüp menajerliği gibi işlevsel roller de entegre edilmiştir (Durmuş, 1999). Bu yapıların tümünde, görevlerin net biçimde dağıtılması ve sorumlulukların belirginleştirilmesi kurumsal başarı açısından temel bir ilkedir. Futbol kulüplerinde etkili bir yönetim kurulu yapılanması ve görev dağılımı; sportif başarıdan öte, kulübün etik, mali ve yönetsel sürdürülebilirliği için gereklidir. Bu çerçevede, yönetim kurullarının liyakat esaslı belirlenmesi ve yönetsel rollerin açık biçimde tanımlanması, futbol kulüplerinin kurumsal olgunluğa ulaşmasında önemli bir adım olacaktır.

Futbol kulüplerinin karar alma sürecinde en yetkili yapı yönetim kuruludur. Yönetim kurulu başkanı (veya kulüp başkanı) liderliğinde oluşan bu yapı; finansal kararlar, teknik direktör atamaları, sponsorluk anlaşmaları ve stratejik planlamadan sorumludur. Yönetim kurulu üyeleri genellikle belirli alanlarda

uzmanlaşmıştır: mali işler, sportif direktörlük, iletişim ve pazarlama gibi alt birimler buna örnektir (Best, 2010; Chadwick & Hamil, 2009). Profesyonel kulüplerde bu yapı, CEO (genel müdür), CFO (mali işler direktörü), COO (operasyon sorumlusu) gibi görevlerle desteklenir. Bu durum kulüplerin kurumsallaşma düzeyini artırır ve organizasyonel verimliliği yükseltir (Chadwick & Hamil, 2009). Türk kulüplerinde ise bu görev dağılımı zaman zaman belirli kişilerde yoğunlaşmakta ve görev tanımları belirsizleşmektedir (Biçer ve ark., 2022). Bu durum, karar alma süreçlerinde şeffaflık sorunlarına yol açabilmektedir. Ayrıca, yönetim kurulu ile sportif departmanlar arasındaki ilişki, kulüp başarısını doğrudan etkiler. Yönetim kurulunun sadece mali değil, sportif vizyona da hâkim olması beklenir. Bu noktada sportif direktör pozisyonu, yönetim ile teknik kadro arasında köprü görevi görür (Kelly, 2008).

1.2.3. Teknik Kadro ile Yönetim Arasındaki İlişki

Modern futbol kulüplerinin başarısı, sadece oyuncuların performansına değil, teknik ekip ile kulüp yönetimi arasındaki uyuma da bağlıdır. Teknik kadro ve yönetim arasındaki ilişkinin niteliği, kulübün sportif ve yapısal hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Türkiye Süper Ligi kulüplerinde yürütülen çeşitli araştırmalarda, bu ilişkinin güçlü ve işlevsel bir şekilde yapılandırılmasının kulüp başarısına doğrudan etki ettiği vurgulanmaktadır (Çöten, 2007). Çöten'in çalışmasında, yönetim ve teknik ekip arasındaki hiyerarşik yapıların belirginleştiği, teknik ekipte görevli kişilerin (teknik direktör, antrenör, spor psikoloğu, istatistikçi, kondisyonier vb.) düzenli raporlamalar ve sezonluk planlamalarla yönetime veri sunduğu ve bunun kulüp içi denetim mekanizmalarını işlevsel kıldığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, profesyonel teknik kadroların bilimsel temellere dayalı karar alma süreçleri ile yönetim arasında bir köprü kurması, sürdürülebilir başarı için gerekli görülmektedir.

Benzer şekilde Biçer ve arkadaşları (2022), profesyonel futbol kulüplerinin karşılaştığı yönetsel sorunları analiz etmiş ve teknik kadro ile yönetim arasında yaşanan iletişim eksikliklerinin saha içi başarısızlıklara neden olabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin teknik ekibe müdahale etme eğilimleri, otorite çatışmaları ve bilgi paylaşımındaki aksaklıklar hem takım içi uyumu hem de oyuncu gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, teknik ekibin uzmanlığına güven duyması ve görev tanımlarına saygı göstermesi gerekmektedir. Güzel ve ark. (2013) ise futbol antrenörlerinin görüşlerinden hareketle, takım başarısında teknik ekibin profesyonel yeterliliği kadar kulüp yapısının, yöneticilerin yaklaşım tarzının ve karar alma süreçlerindeki iş birliğinin de önemli faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan

antrenörler, yönetim desteği gören teknik kadroların daha verimli çalıştığını ve takım içi sinerjinin daha kolay oluştuğunu belirtmiştir.

Tüm bu bulgular göstermektedir ki, futbol kulüplerinde teknik kadro ile yönetim arasındaki ilişki yalnızca organizasyonel bir zorunluluk değil, aynı zamanda başarıyı belirleyen stratejik bir iş birliğidir. Bu ilişkinin profesyonelce yapılandırılması, açık iletişim kanallarının kurulması ve karşılıklı görev sınırlarına riayet edilmesi hem kısa vadeli sportif başarıyı hem de uzun vadeli kulüp gelişimini mümkün kılmaktadır.

Futbol kulüplerinde teknik kadro ve yönetim arasındaki ilişki, kısa ve uzun vadeli başarının temel belirleyicilerindendir. Bu ilişkinin sağlıklı olması için rollerin net olarak tanımlanmış ve iletişim kanallarının açık olması gerekir. Özellikle teknik direktörün yetki alanı, oyuncu seçimi, antrenman metodolojisi ve taktiksel kararlar gibi konularda yönetim müdahalesi olmadan çalışabilmesi, profesyonellik açısından önemlidir (Bridgewater, 2010). Ancak bazı kulüplerde yönetimin sportif işlere doğrudan müdahalesi, antrenörün karar alma yetisini zayıflatmakta ve saha sonuçlarına olumsuz yansımaktadır (Bridgewater, 2010; Kelly, 2008). Bu nedenle Avrupa kulüplerinde yaygınlaşan bir model, sportif direktör üzerinden iletişimin sağlanmasıdır. Sportif direktör, teknik kadronun ihtiyaçlarını yönetime iletir, aynı zamanda yönetimin beklentilerini teknik kadroya aktarır (Relvas ve ark., 2010). Öte yandan, teknik kadronun yalnızca sportif değil; kurumsal vizyon ve etik değerlerle de uyumlu hareket etmesi beklenmektedir. Antrenörler, basın toplantıları ve kamuoyu açıklamaları gibi durumlarda kulübü temsil eden figürlerdir. Bu nedenle teknik kadro ile yönetim arasında hem stratejik hem de temsil düzeyinde senkronizasyon olması gerekir.

1.3. Stratejik Yönetim ve Planlama

1.3.1. Vizyon, Misyon ve Değerler

Futbol kulüplerinin ve ulusal takımların başarıya ulaşabilmesi, yalnızca fiziksel performans ya da teknik kapasiteyle değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim anlayışıyla mümkündür. Bu stratejilerin temelinde ise kurumun vizyonu, misyonu ve değerleri yer almaktadır. Özellikle küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında, spor kulüplerinin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, iyi tanımlanmış bir vizyon ve misyon doğrultusunda hareket etmelerine bağlıdır (Biçer, 2003).

Biçer (2003), Türkiye A Milli Futbol Takımı üzerinden geliştirdiği modelde, stratejik yol haritası oluşturma'nın ilk adımının takım vizyonunun belirlenmesi olduğunu vurgular. Takım vizyonu, bir kulübün ya da ulusal takımın geleceğe dair yönelimini tanımlar; takımı ortak hedeflere yönlendiren, bütünleştirici ve ilham verici bir güç olarak konumlanır. Bu vizyon, yalnızca teknik kadronun

değil, oyuncuların, yöneticilerin ve taraftarların da benimsediği bir yapı oluşturur. Misyon ise, kulübün varoluş amacını ve yerine getirmesi gereken temel görevleri ifade eder. Profesyonel kulüplerinin kurumsal kimliğinin belirlenmesinde misyon ifadelerinin temel teşkil ettiğini ve bu ifadelerin takımın rekabetçi yönünü, sosyal sorumluluklarını ve sportif hedeflerini kapsaması gerektiği belirtilmektedir (Anşın & Şentürk, 2020; Keleş & Adatepe, 2024; Uralman & Akçay, 2022). Misyon ve vizyon birlikte ele alındığında, kulübün organizasyonel duruşu ortaya konulmuş olur ve bu, tüm karar süreçlerine yansır.

Öner ve arkadaşları (2024) ise futbol kulüplerinde yönetim stratejilerinin geliştirilmesinde bu kurumsal değerlerin sürdürülebilir başarı açısından kritik olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmalarında, güçlü bir misyon-vizyon yapısına sahip olan kulüplerin hem saha içinde hem de saha dışında daha tutarlı performanslar sergilediği belirtilmiştir. Aynı çalışmada kulüplerin değer temelli bir yaklaşımla insan kaynakları politikalarını şekillendirmesi, teknik kadro ile yönetim arasında güvene dayalı bir iş birliği ortamı oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, teknik kadro ile kulüp yönetimi arasındaki ilişkinin sağlam bir zemine oturabilmesi için vizyon ve misyonun yalnızca birer tanım olmaktan çıkıp, kurumsal kültürün bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. Teknik direktör ve antrenörlerin, kulübün değerlerini benimsemesi ve bu değerleri antrenman süreçlerine, takım içi iletişime ve performans beklentilerine yansıtması; yönetimin ise bu vizyon doğrultusunda teknik kadroya güven duyarak karar süreçlerine katılım sağlaması gereklidir (Bıçer, 2003; Öner ve ark., 2024). Böylelikle, sadece sportif değil; etik, sosyal ve yönetsel açıdan da güçlü bir yapı inşa edilebilir.

Futbol kulüplerinin sürdürülebilir başarı ve organizasyonel istikrar elde edebilmesi, güçlü bir vizyon, net bir misyon ve içselleştirilmiş temel değerlere sahip olmasına bağlıdır. Örneğin FC Barcelona'nın "bir kulüpten daha fazlası" (més que un club) anlayışı hem vizyoner hem de değer temelli bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Smith & Stewart, 2015). Değerler, kulübün karar alma süreçlerine yön veren ilkelerdir. Fair-play, toplumsal sorumluluk, altyapıya yatırım ve şeffaf yönetim gibi değerler, kulüp kültürünün yapı taşlarını oluşturur. Bu öğeler aynı zamanda taraftar bağlılığı ve marka algısının da belirleyicisidir (Chadwick, 2009). Vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi; kulüp çalışanlarının ortak bir hedef etrafında birleşmesini ve organizasyonel davranışta bütünlük oluşmasını sağlar (Hoye ve ark., 2015).

1.3.2. SWOT Analizi Uygulaması

SWOT analizi, stratejik yönetimin temel araçlarından biri olarak kabul edilen, bir organizasyonun veya yapının içsel ve dışsal çevresini sistematik biçimde

değerlendirmesine olanak tanıyan analitik bir yöntemdir. Terim, İngilizce “Strengths” (Güçlü Yönler), “Weaknesses” (Zayıf Yönler), “Opportunities” (Fırsatlar) ve “Threats” (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Bu yöntem ilk kez 1960’lı yıllarda Stanford Research Institute’ta Albert Humphrey öncülüğünde yapılan çalışmalarda sistematikleştirilmiş ve daha sonra stratejik planlama alanında evrensel bir araç haline gelmiştir (Humphrey, 2005). SWOT analizi, özellikle stratejik karar alma süreçlerinde, bir kurumun mevcut durumunu analiz ederek gelecek hedeflerine ulaşabilmesi için izleyebileceği yolları tanımlamada önemli bir araçtır (Namugenyi ve ark., 2019). Analiz, kurumun iç çevresini oluşturan güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresini temsil eden fırsatlar ve tehditlerin sistematik olarak ele alınmasını içerir. Bu yapı sayesinde karar vericiler, güçlü yönlerini fırsatlarla pekiştirerek rekabet avantajı elde edebilirken, zayıf yönleri bertaraf etme ve tehditleri önleme konusunda da stratejiler geliştirebilirler (Kotler & Keller, 2016).



Resim 2. SWOT Analizi (Uzmanlardiyorki, 2021).

SWOT analizinin uygulanmasında izlenen temel adımlar şu şekildedir: (1) İç çevrenin analizi, (2) Dış çevrenin analizi, (3) Bulguların SWOT matrisinde yapılandırılması, (4) Strateji geliştirme olarak ifade edilmektedir. İç analiz, organizasyonun kaynakları, süreçleri, insan gücü, teknolojik yeterliliği gibi faktörleri değerlendirirken; dış analiz, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörleri (PESTEL) dikkate alır (Pickton & Wright, 1998).

SWOT çıktıları genellikle dört hücreli bir matris üzerinde düzenlenir. Bu matris, farklı strateji türlerinin geliştirilebilmesi için SO (Strengths-

Opportunities), WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strengths-Threats) ve WT (Weaknesses-Threats) kombinasyonlarını içerir. Bu sayede kurumlar; büyüme, iyileştirme, savunma ve kaçınma stratejilerini eşzamanlı olarak değerlendirebilir (Helms & Nixon, 2010).

SWOT analizi, stratejik planlamada özellikle “durum analizi” aşamasında kullanılmakta ve kamu kurumları, özel sektör, kâr amacı gütmeyen ve kâr amacı güden kuruluşlar tarafından benimsenmektedir. Kamu sektöründe yerel yönetimlerin stratejik planlarında; özel sektörde ise pazarlama, kurumsal gelişim ve ürün planlaması gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Bryson, 2018). SWOT analizi, aynı zamanda eğitim, sağlık, tarım ve spor gibi disiplinler arası çalışmalarda da yaygın olarak kullanılmaktadır (Chermack & Kasshanna, 2007).

Her ne kadar SWOT analizi pratik ve yaygın kullanıma sahip olsa da bazı eleştiriler de mevcuttur. Bunlardan biri, yöntemin subjektif değerlendirmelere açık olmasıdır. Özellikle iç çevre analizlerinde, bireylerin algılarına dayalı olarak yapılan değerlendirmeler analiz sonuçlarının nesnellliğini azaltabilir (Valentin, 2001). Ayrıca SWOT analizinin veri toplama sürecinin yapılandırılmamış olması, analizlerin derinlemesine olmaktan çok yüzeysel kalmasına yol açabilir. Bu nedenle SWOT analizinin, diğer nicel yöntemlerle desteklenmesi önerilmektedir (Panagiotou, 2003).

Son yıllarda SWOT analizi, dijital dönüşüm ve yapay zekâ ile entegre biçimde de kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin, sosyal medya analitiği ve büyük veri yöntemleri, SWOT'un özellikle dış çevre analizlerinde daha nesnel verilere dayanmasına imkân tanımaktadır. Bu durum, SWOT analizinin hem akademik hem de uygulamalı alanlarda geçerliliğini artırmakta ve stratejik yönetim kararlarının daha isabetli biçimde alınmasına yardımcı olmaktadır.

SWOT analizi, basit yapısına rağmen derin analiz imkânı sunan ve stratejik karar alma süreçlerinde yaygın biçimde tercih edilen bir yöntemdir. Ancak bu aracın etkili kullanımı için doğru veriyle desteklenmesi, sistematik biçimde uygulanması ve sonuçlarının eyleme dönüştürülmesi önemlidir. Hem bireysel düzeyde hem de kurumsal yapılarda SWOT analizi, doğru kullanıldığında güçlü bir stratejik rehber olarak öne çıkmaktadır.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi, futbol kulüplerinde stratejik yönetim sürecinin ilk aşamalarından biridir. Kulübün içsel güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra dış çevredeki fırsat ve tehditlerin sistematik biçimde değerlendirilmesini sağlar. Bu analiz, sportif performans kadar finansal yapı, taraftar ilişkileri, sponsorluk durumu ve altyapı stratejileri gibi farklı boyutları içerir (Gerrard, 2006). Örneğin bir Süper Lig kulübü için yapılan SWOT analizinde, güçlü yön olarak köklü tarih ve geniş taraftar kitlesi; zayıf yön olarak ise borç yükü ve tesis yetersizliği öne çıkabilir. Dışsal fırsatlar arasında

yayın gelirlerinin artması ya da uluslararası pazarlara açılım; tehditler arasında ise yabancı yatırımcıların ilgisizliği ya da federasyon politikaları yer alabilir (Deloitte, 2005). Doğru yapılan bir SWOT analizi, kulübün mevcut durumunu nesnel biçimde ortaya koyarak stratejik planlamaya zemin hazırlar (Hill & Westbrook, 1997; Gerrard, 2006).

1.3.3. Uzun Vadeli Stratejik Planlama Örnekleri

Futbol kulüplerinin uzun vadeli başarıyı sürdürebilmeleri için yalnızca saha içi performansa değil, aynı zamanda saha dışı yönetsel, finansal ve kurumsal yapılara da odaklanmaları gerekmektedir. Uzun vadeli stratejik planlama, bu bağlamda kulüplerin istikrar, verimlilik ve sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Özellikle Avrupa futbolunda bazı kulüplerin uyguladığı örnek stratejiler, bu konuda somut modeller sunmaktadır.

İngiltere'de Brentford FC, son yıllarda stratejik planlamanın başarılı örneklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Kulüp, veri odaklı oyuncu seçim stratejisi ve bütçe dostu transfer politikası sayesinde Premier Lig'e yükselmiş ve sürdürülebilir sportif başarıyı tesis etmiştir. Benzer biçimde, çevreci vizyonu ile bilinen Forest Green Rovers da yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda topluluk temelli yönetim anlayışı ve uzun vadeli kurumsal planları ile dikkat çekmektedir (Sentinel Sports Group, 2024). Türkiye özelinde ise Galatasaray Spor Kulübü'nün stratejik planlamaları örnek gösterilebilir. Kulüp, 2020 sonrası dönemde mali disiplini sağlama, altyapı yatırımlarını artırma ve dijitalleşme süreçlerini kurumsal stratejiye entegre etme yönünde çeşitli adımlar atmıştır. Bununla birlikte, sık başkan değişiklikleri ve kısa vadeli sportif baskılar, bu stratejilerin sürekliliğini zorlaştırmıştır (AkademikAkil, 2024).

Yönetim modelleri açısından stratejik planlamanın uygulanabilirliğini değerlendiren Kartakoullis ve arkadaşları (2013), Kıbrıs futbol kulüplerinde insan kaynakları yönetimi, sponsorluk ilişkileri ve finansal yönetim politikalarının uzun vadeli hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünü incelemişlerdir. Bulgular, kulüplerin stratejik belgeleri olsa da uygulama süreçlerinde tutarlılık sorunları yaşandığını ortaya koymuştur. Güney Afrika'da yapılan bir başka çalışma, alt liglerdeki futbol kulüplerinin kurumsal yönetim düzeylerinin stratejik planlama sürecine etkilerini ele almıştır. Yerel düzeyde yapılan bu araştırmada, eğitilmiş yönetim kadrosuna sahip kulüplerin planlama ve kaynak yönetimi açısından daha başarılı oldukları belirlenmiştir (Boya & Venter, 2023).

Türk futbolunda ise kurumsal yönetim eksikliği, planlama süreçlerini zedeleyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, ileri düzey matematiksel modellemelerle desteklenen stratejik planlama uygulamaları da literatürde yer bulmaktadır. Beal ve arkadaşları (2021), Premier Lig kulüpleri

üzerinde gerçekleştirdikleri simülasyon temelli analizde, uzun vadeli sportif ve finansal hedeflerin optimizasyonuna yönelik bir planlama çerçevesi sunmuştur. Bu yaklaşım, klasik sezgisel stratejiler yerine, veri temelli karar alma süreçlerinin önemini göstermektedir. Başarılı uzun vadeli stratejik planlama örneklerinin ortak paydası; kurumsal kararlılık, veri temelli yönetim, paydaş katılımı ve finansal disiplindir. Kulüplerin bu unsurları stratejik vizyonlarına dahil etmeleri, yalnızca sportif başarıyı değil, aynı zamanda toplumsal katkı ve marka değeri açısından da sürdürülebilirliği beraberinde getirmektedir.

Uzun vadeli stratejik planlama, kulübün 5 ila 10 yıl arasındaki hedeflerini içeren, yapılandırılmış ve ölçülebilir hedeflerin tanımlandığı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu süreç, yalnızca sportif başarıyı değil; altyapı gelişimi, mali disiplin, toplumsal etki ve dijital dönüşüm gibi çok boyutlu hedefleri de kapsar (Baroncelli & Lago, 2006). Örneğin, Ajax kulübünün “Talent First” stratejisi doğrultusunda altyapıya yaptığı yatırımlar hem finansal sürdürülebilirlik hem de sportif başarı açısından uzun vadeli stratejik planlamanın başarılı bir örneğidir (Relvas ve ark., 2010). Benzer biçimde, Bayern Münih'in tesisleşme ve dijital dönüşüm odaklı stratejisi, kulübün hem yerel hem global arenada rekabetçiliğini artırmıştır. Stratejik planlamada temel prensipler arasında hedeflerin SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) kriterlerine uygun belirlenmesi yer alır. Ayrıca planların periyodik olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre esnetilmesi gerekir (Hoye ve ark., 2015).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.4.1. Teknik Ekip ve Antrenör Seçimi

Teknik ekip yapılanması, profesyonel futbol kulüplerinin organizasyonel başarısında belirleyici bir faktördür. Türkiye Süper Ligi kulüpleri büyük oranda geleneksel teknik ekip organizasyonunu sürdürmektedir. Bu yapılanmalar genellikle teknik direktör, yardımcı antrenör, kaleci antrenörü, fizyoterapist, masör ve malzemeciden oluşmakta, psikolojik danışman, performans analisti ya da beslenme uzmanı gibi modern destekleyici kadrolara yeni gelişmeler ile yer verilmeye başlanmıştır.

Süper Lig kulüplerinde teknik ekiplerin görev süreleri oldukça kısadır. Aynı sezonda birden fazla teknik direktör değişimi yaşanabilmekte, bu da ekiplerin uzun vadeli yapılanma oluşturmalarını engellemektedir. Bu yapısal kırılganlık, sportif başarıyı doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Teknik direktör Aykut Kocaman, bu konuda yaptığı bir açıklamada, teknik ekiplerin uzmanlaşmaya dayalı daha profesyonel bir kurguya evrilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yukir, 2007; Çöten, 2007).

Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe gibi büyük kulüplerin teknik ekip yapılanmaları incelendiğinde, belirli ölçüde çeşitlenme gözlenmekle birlikte, bu yapılanmalar hâlâ Avrupa kulüplerine kıyasla sınırlı bir profesyonellik düzeyindedir. Avrupa'nın önde gelen kulüplerinde ise teknik ekip yapılanması çok daha geniş, uzmanlaşmış ve fonksiyonel bir yapıdadır. Örneğin Milan kulübü; teknik direktör, kondisyoner, spor psikoloğu, atletizm antrenörü, fizyoterapist ve istatistikçi gibi çok çeşitli profesyonellerden oluşan bir ekip ile çalışmaktadır. Chelsea kulübünde ise bu yapı daha da detaylanmakta; psikorehabilitasyon uzmanı, akademi müdürü, iletişim uzmanı gibi özgül roller yer almaktadır. Arsenal kulübü benzer şekilde altyapı gelişimi, psikolojik destek, performans analizleri ve atletik performans gibi alt alanlarda uzmanlaşmış çok katmanlı bir teknik yapılanmaya sahiptir (Çöten, 2007). Bu bağlamda, Avrupa kulüpleri sadece teknik beceriye değil, aynı zamanda bilimsel destek süreçlerine de yatırım yapmakta; böylece oyuncuların psikolojik, fiziksel ve taktiksel gelişimini çok boyutlu bir yaklaşımla yönetebilmektedir. Türkiye Süper Ligi kulüplerinin bu profesyonel yapıdan uzak olması hem oyuncu gelişimini sınırlamakta hem de saha içi başarıların sürekliliğini engellemektedir.

Türkiye'deki futbol kulüpleri yüksek maliyetlerle transfer edilen oyuncularını sınırlı donanımlı teknik ekiplere teslim etmekte, bu durum saha içi başarının sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Avrupa kulüplerinde olduğu gibi teknik ekibe yapılan yatırımın artırılması, uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmada önemli bir gerekliliktir.

Futbol kulüplerinde teknik ekip ve antrenör seçimi, kulübün sportif hedeflerine ulaşmasında stratejik bir öneme sahiptir. Antrenör yalnızca taktiksel kararlar alan bir figür değil; aynı zamanda kulübün kurumsal kimliğini, değerlerini ve oyun felsefesini temsil eden bir liderdir (Bridgewater, 2010). Bu nedenle, teknik adam seçiminde sadece sportif başarı geçmişi değil; liderlik becerileri, iletişim yeteneği, oyuncu yönetimi ve kriz anlarındaki tutum gibi birçok faktör değerlendirilmelidir (Kelly, 2008). Profesyonel kulüpler, antrenör seçiminde genellikle “profil uyumu” yaklaşımını benimsemektedir. Bu yaklaşım, teknik direktörün oyun anlayışının, oyuncu kadrosunun yapısıyla ve kulüp kültürüyle ne derece örtüştüğünü analiz etmeye dayanır (Morrow, 2013). Ayrıca, bazı Avrupa kulüplerinde teknik direktör seçim süreci tamamen sportif direktörün sorumluluğunda olup, yöneticilerin müdahalesi minimum düzeydedir. Bu yapı, teknik kadronun daha bağımsız çalışmasını sağlarken, aynı zamanda profesyonelliği artırmaktadır (Relvas ve ark., 2010). Buna karşın bazı kulüplerde yönetimlerin popülist yaklaşımlarla teknik adam tercihlerinde bulunması, istikrarsızlık ve düşük sportif başarı ile sonuçlanabilmektedir. Özellikle

Türkiye’de teknik direktörlerin görev sürelerinin ortalama 1 yıldan az olması, bu sürecin sağlıklı işlemediğine işaret etmektedir (TFF, 2014).

1.4.2. Futbolcu Transfer Süreçleri ve Sözleşme Yönetimi

Futbolun endüstrileşmesiyle birlikte futbolcu transfer süreçleri, kulüplerin sportif başarısını artırma ve ekonomik rekabet gücünü koruma adına büyük önem kazanmıştır. Kulüpler, altyapılarının yetersizliği durumunda başka kulüplerden futbolcu transferiyle kadrolarını güçlendirmektedir. Bu bağlamda transfer süreci; futbolcunun mevcut kulübünden ayrılarak başka bir kulübe geçmesini sağlayan hukuki ve idari işlemler bütünüdür (Uysal, 2023). Transfer süreçleri üç temel ilişkiye dayanır: (1) Mevcut kulüp ile futbolcu, (2) Futbolcuyu transfer eden kulüp ile futbolcu ve (3) Mevcut kulüp ile yeni kulüp arasındaki ilişkiler olarak ifade edilmektedir. Bu ilişkiler, transfer ücretinin belirlenmesi, bonservis ödemeleri, sportif ve ekonomik hakların devri gibi detayları içerir (Cem, 2011). Transferin türleri arasında ilk sözleşme, geçici transfer (kiralama) ve mevcut sözleşmenin başka kulüple yenilenmesi gibi uygulamalar yer alır. Futbolcu transferinde FIFA’nın "Regulations on the Status and Transfer of Players (RSTP)" ve Türkiye Futbol Federasyonu’nun "Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transfer Talimatı (PFSTT)" gibi düzenlemeleri bağlayıcıdır. Bu düzenlemeler, kulüpler arası transfer prosedürleri, transfer dönemleri, yaş sınırlamaları ve oyuncu hakları gibi konularda standartlar getirmiştir (Uysal, 2023; Cem, 2011).

Günümüzde spor kulüpleri, yalnızca sportif başarıya değil, aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliğe de odaklanmakta ve bu bağlamda transfer süreçlerini sistematik biçimde yürütmektedir (Peçenek, 2020). Avrupa futbol piyasasında, özellikle “Big 5” olarak adlandırılan İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa liglerinde uygulanan transfer yöntemleri oldukça standartlaşmıştır. Transfer süreçleri 10 temel aşamada yürütülmektedir: kulüp ihtiyacına göre ölçüt belirleme, gözlemlleme (scouting), oyuncu ve çevresi hakkında soruşturma, çok boyutlu değerlendirme, oyuncuya teklif verme, kulübe teklif sunma, kulüpler arası müzakere, oyuncu ile sözleşme müzakeresi, sağlık kontrolü ve evrak işlerinin tamamlanmasıdır (Peçenek, 2020).

Futbolcu gözlemlleme süreci yalnızca sahadaki performansla sınırlı değildir. Oyuncunun kişilik özellikleri, iş ahlakı, aile yaşantısı, sosyal çevresi ve psikolojik dayanıklılığı da transfer kararlarını doğrudan etkilemektedir (Sky Sports, 2017, Akt: Peçenek, 2020). Özellikle yüksek maliyetli transferlerde, bu çok boyutlu değerlendirme, transferin risk analizini oluşturur. Türkiye Futbol Piyasası’nda transfer süreçleri çoğunlukla serbest statüdeki oyuncular üzerinden yürütülmekte olup, bu tercihin ardında mali kısıtlar ve denetim eksiklikleri yatmaktadır

(Peçenek, 2020). Avrupa'daki kurumsal yapıdan farklı olarak, Türkiye'de transfer kararlarında zaman zaman yöneticiler ve menajerler etkin rol oynamaktadır.

Transfer sürecinin en kritik çıktılarından biri profesyonel futbolcu sözleşmesidir. Bu sözleşmelerde oyuncunun maaşı, primler, imaj hakları, sadakat bonusları ve performans teşvikleri gibi kalemler detaylı biçimde belirlenmektedir. Avrupa'da bu sözleşmeler çoğunlukla kulüp hukuk danışmanları ve spor hukukçularının gözetiminde hazırlanırken; Türkiye'de sözleşmelerin içeriği çoğu zaman kişisel ilişkilere ve kısa vadeli planlara dayalı olarak şekillenmektedir (Peçenek, 2020). Ayrıca sözleşmelerin mali yükümlülükleri kadar, fesih koşulları, sağlık durumu, etik sorumluluklar ve medya haklarına ilişkin hükümleri de büyük önem taşımaktadır. Sözleşmelerde belirsizlik olması, ilerleyen süreçte ciddi hukuki uyuşmazlıkların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, sözleşme yönetimi kulüplerin insan kaynakları işleyişinde uzmanlık gerektiren bir alan olarak öne çıkmaktadır.

Transfer ve sözleşme yönetimi süreçleri, kulüplerin yalnızca kısa vadeli sportif hedeflerine değil, uzun vadeli mali sağlığına da etki etmektedir. Bu nedenle, Türkiye Futbol Federasyonu'nun Finansal Fair Play gibi denetim yapılarının kapsamını genişletmesi, öz kaynaklara dayalı oyuncu yetiştirme modelini teşvik etmesi ve kulüplerin transfer süreçlerini şeffaflık ilkesiyle yürütmesini zorunlu kılması gerekmektedir (Peçenek, 2020; Akşar, 2010). Avrupa futbol piyasasının kurumsal ve mali açıdan gelişmiş yapısı, Türkiye için örnek teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, transfer ve sözleşme süreçlerinin bütünsel, veriye dayalı ve etik temellere oturtulması, Türk futbolunun marka değerine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Futbolcu transferi, kulüplerin hem sportif performanslarını hem de mali yapılarını doğrudan etkileyen karmaşık bir süreçtir. Bu süreç yalnızca oyuncunun performans verileriyle değil; yaş, potansiyel gelişim, takıma uyum, karakter ve sözleşme maliyetleri gibi çok boyutlu kriterlerle değerlendirilmelidir (Szymanski, 2015). Transfer stratejileri, kulübün kısa ve uzun vadeli hedeflerine göre değişiklik gösterir. Başarıya odaklı kısa vadeli transferler, genellikle yüksek maliyetli, deneyimli oyunculara yönelirken; sürdürülebilirlik hedefleyen kulüpler, genç ve gelişime açık oyuncuları tercih etmektedir (Deloitte, 2023). Özellikle scouting (oyuncu izleme) departmanlarının etkinliği, bu sürecin kalitesini belirleyici bir faktördür. Günümüzde veri analitiği ve yapay zekâ destekli yazılımlar, oyuncu analizinde önemli bir rol oynamaktadır (Anderson & Sally, 2013). Sözleşme yönetimi ise transferin hukuki ve mali boyutunu temsil eder. Oyuncu maaşları, bonuslar, serbest kalma bedelleri ve performans kriterleri gibi unsurlar dikkatle hazırlanmalıdır. FIFA'nın Transfer Eşleştirme Sistemi

(TMS), uluslararası transferlerin şeffaf ve adil biçimde gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır (FIFA, 2023). Hatalı sözleşme düzenlemeleri, kulüpleri FIFA nezdinde yaptırımlarla karşı karşıya bırakabilmektedir.

1.4.3. Altyapı ve Genç Yetenek Geliştirme Politikaları

Scouting, kökeni İngilizceye dayanan ve "keşfe çıkmak" anlamına gelen bir terim olup, futbolda yetenekli oyuncuları tespit etme, izleme ve değerlendirme sürecini ifade eder. Gerek transferlerde gerekse altyapı gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Ancak Türkiye'de bu kavram uzun süre yalnızca belirli mevkilere oyuncu bulma şeklinde dar bir çerçevede ele alınmıştır. Bu durum, altyapı sistemlerinin henüz yeterince gelişmediğini göstermektedir. Oysa Avrupa'daki başarılı kulüpler, scouting'i yönetsel ve örgütsel yapıların ayrılmaz bir parçası olarak ele almakta ve uzun vadede bunun olumlu sonuçlarını almaktadır.

Modern futbolun sürdürülebilir başarısı, sadece üst düzey profesyonel oyuncularla değil, aynı zamanda sağlam bir altyapı sistemine sahip olmakla mümkündür. Altyapı, kulüplerin kendi oyuncularını yetiştirerek hem sportif hem de ekonomik anlamda bağımsızlaşmasını sağlayan temel bir yapı taşıdır (Relvas ve ark., 2010). Özellikle Avrupa'da birçok büyük kulüp, kendi akademilerinde yetişen oyuncular sayesinde uzun vadeli başarılar elde etmiş, transfer maliyetlerini azaltmış ve kulüp kimliğini koruyabilmiştir. Altyapı sistemleri yalnızca futbolcu yetiştirmekle sınırlı değildir; aynı zamanda bireysel gelişim, eğitsel yapı ve sportif planlama açısından da çok yönlü bir süreçtir. Bu sistemler, teknik, taktik, fiziksel ve psikolojik gelişimi destekleyen antrenman modelleriyle şekillenir (Ford ve ark., 2011). Ayrıca, genç oyuncuların gelişim süreçlerinde performans ölçümleri, yetenek tanımlama ve uzun vadeli atletik gelişim programları büyük önem taşımaktadır (Vaeyens ve ark., 2008). Türkiye'de altyapı sistemleri uzun yıllar boyunca yeterince yapılandırılmamış, çoğu kulüp kısa vadeli başarı hedeflerine odaklanmıştır. Oysa başarılı örnekler incelendiğinde, altyapının sadece sportif değil, aynı zamanda yönetsel ve örgütsel olarak da bütüncül bir sistem içinde ele alındığı görülmektedir. Örneğin Ajax, Barcelona, Benfica gibi kulüpler, genç oyunculara yalnızca futbol eğitimi değil, aynı zamanda akademik destek ve kişisel gelişim fırsatları da sunmaktadır (Mills ve ark., 2012). Altyapı sistemlerinin güçlü bir biçimde kurgulanması, bir ülkenin futbol potansiyelini artırmakta ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü desteklemektedir. Türkiye'de bu bağlamda son yıllarda bazı olumlu adımlar atılsa da sistematik, veri temelli ve uzun vadeli planlamaların yapılması gerekliliği halen geçerliliğini korumaktadır.

Dünya çapında başarılı olmuş kulüplerin altyapı modellerine baktığımızda: *Inf Clairefontaine*: Clairefontaine, resmi adıyla Le Centre Technique National

Fernand Sastre, Fransa Futbol Federasyonu'na bağılı dokuz elit futbol akademisinden biridir ve Île-de-France bölgesindeki en yetenekli genç oyuncuların gelişimine ev sahipliğı yapmaktadır. Paris'in yaklaşık 50 km güneybatısında yer alan bu merkez, yalnızca bir eğitim tesisi değıl, aynı zamanda Fransa Milli Takımı'nın kamp alanı olarak da kullanılmaktadır (Le Foot, 2008). 1970'li yıllarda Fernand Sastre'nin öncülüğünde kurulan Clairefontaine, Fransız futbolunda altyapıya verilen önemin simgesi haline gelmiştir. 13–15 yaş aralığındaki sporculara hem konaklama hem de gelişim imkânı sunan bu merkezde, teknik yetkinliklerin yanı sıra kişisel gelişime de özel önem verilmektedir. Her ne kadar Fransa'daki büyük kulüplerin kendi altyapı sistemleri olsa da Clairefontaine gibi federasyon destekli merkezler, ulusal ölçekte bir futbolcu geliştirme politikası yürütmektedir. Clairefontaine'de eğitim alan genç futbolcular, aynı zamanda kulüplerine bağılı kalmakta ve kulüpler bu oyunculardan sportif ve ekonomik fayda sağlamaktadır. Bu sistem sayesinde bazı oyuncular, Avrupa'nın üst düzey liglerinde kariyer yapma fırsatı bulurken; kulüpler de bu oyuncuların transferlerinden önemli gelirler elde edebilmektedir.

The Academy Liverpool: Futbolun doğduğu yer olarak kabul edilen İngiltere, altyapı sistemlerine büyük önem veren ülkelerin başında gelir. Ülkedeki hemen her profesyonel kulübün kendi futbol akademisi bulunur ve özellikle yerli sermayeye sahip kulüpler, kadrolarını ağırlıklı olarak altyapıdan gelen oyuncularla desteklemeye özen gösterir. Genç oyuncuların gelişimini desteklemek adına A2 Ligi'ne benzer şekilde organize edilen Rezerv Ligi, önemli bir ara basamak olarak hizmet verir. Bu ligde forma giyen birçok oyuncu, A Takım seviyesinde oynayabilecek yeterliliğe sahiptir. İngiltere'de öne çıkan altyapı modellerinden biri de Liverpool'un "The Academy" adlı akademisidir. Bu yapı, sadece kulübe oyuncu kazandırmayı değıl, aynı zamanda İngiltere futboluna katkı sağlamayı hedefler. Akademide eğitim üç aşamada sunulur: Pre-Academy (5–8 yaş), Schoolboys (9–16 yaş) ve Scholarship (16–18 yaş). Erken yaşta başlatılan eğitim, çocukların hem futbol becerilerinin erken fark edilmesini hem de antrenör gelişiminin desteklenmesini amaçlar. Özellikle Scholarship aşamasında oyuncular, yatılı sistemde eğitim alırken yoğun bir futbol programına tabi tutulur ve profesyonelliğe hazırlanır. Akademiden yetişen oyuncular sadece Liverpool A Takımı'na değıl, İngiltere ve Birleşik Krallık genelindeki farklı kulüplere de katkı sağlar. Liverpool, akademisini yalnızca futbolcu değıl aynı zamanda kulüp kültürünü taşıyan bireyler yetiştiren bir yapı olarak konumlandırmaktadır.

La Masia: FC Barcelona'nın altyapı akademisi La Masia, 1702 yılında bir çiftlik evi olarak inşa edilmiş, 1966'dan itibaren ise uluslararası futbolcuların yetiştirildiğı modern bir futbol merkezine dönüştürülmüştür. Akademi, 137.000

metrekarelik bir alanda kuruludur ve 250'ye yakın genç oyuncuya, 36 antrenör ve 25'in üzerinde scout ile eğitim sunulmaktadır. Eğitimler, A Takımın oyun modeli olan 4-3-3 formasyonu üzerine inşa edilmiştir. La Masia'da disiplinli bir yapı benimsenmiş; dış görünüş, davranış ve eğitim disiplini açısından sıkı kurallar uygulanmaktadır. Bu yönüyle akademi, yalnızca futbol becerisi değil, kişisel gelişim ve karakter eğitimi de hedeflemektedir. Oyuncu seçim süreci, yeteneğin erken yaşta keşfi esas alınarak çok aşamalı gözlem ve değerlendirme raporlarıyla yürütülmektedir. Akademide hem yerli hem de uluslararası oyuncular yatılı olarak eğitim almakta; Samuel Eto'o Vakfı ile yapılan iş birliği kapsamında Kamerun'dan genç yetenekler de bu sisteme dahil edilmektedir. Eğitimin temel amacı, A Takıma uygun nitelikte oyuncular yetiştirmek olup, bu doğrultuda tüm yapılar entegre çalışmaktadır. Kulüp, altyapı sistemine yıllık 20 milyon euro bütçe ayırmakta, altyapı yatırımlarını sürdürülebilir sportif başarı açısından stratejik bir alan olarak görmektedir (Akkoyun, 2014).

Modern futbolun en sürdürülebilir başarı modeli, altyapıdan yetişen oyuncuların A takıma kazandırılması üzerine kuruludur. Altyapı sistemi, yalnızca futbolcu üretimi değil; aynı zamanda kulüp kültürünün, oyun felsefesinin ve etik değerlerin yeni nesillere aktarılması açısından da kritik öneme sahiptir (Strudwick & Williams, 2012). Ajax, Barcelona ve Bayern Münih gibi kulüpler, altyapıdan gelen oyuncularla ulusal ve uluslararası düzeyde büyük başarılar elde etmişlerdir. Etkin bir altyapı yönetimi, yalnızca fiziksel ve teknik gelişimi değil; psikolojik destek, akademik eğitim ve sosyal becerilerin geliştirilmesini de kapsamalıdır (Richardson ve ark., 2004). Özellikle 12–18 yaş arasındaki dönemde yapılan sistematik çalışmalar, oyuncuların elit seviyeye ulaşma ihtimalini artırmaktadır. Altyapıdan A takıma geçişte “geçiş dönemi yönetimi” kritik bir süreçtir. Bu süreçte fiziksel yüklenme, mental dayanıklılık ve adaptasyon çalışmaları profesyonel ekipler tarafından yürütülmelidir. Avrupa kulüplerinde bu süreç “B takım” ya da “U23 yapısı” ile desteklenirken, Türkiye’de çoğu kulüp bu sistemi henüz kurumsal bir düzeye ulaştıramamıştır (Biçer ve ark., 2022). Ayrıca, FIFA’nın 2020 yılında getirdiği yeni “genç oyuncu koruma ve eğitim tazminatı” düzenlemeleri, altyapı yatırımlarını daha cazip hale getirmiştir. Bu sayede altyapıdan profesyonel futbola geçiş süreci hem sportif hem de ekonomik açıdan daha değerli hale gelmiştir (FIFA, 2020).

1.5. Finansal Yönetim ve Bütçeleme

1.5.1. Gelir Kaynakları: Yayın Hakları, Sponsorluk, Bilet Satışı

Modern futbol endüstrisinde kulüplerin ekonomik gücü, sahip oldukları gelir kaynaklarının çeşitliliği ve sürdürülebilirliğine doğrudan bağlıdır. Kulüplerin ana gelir kalemleri arasında yayın hakları, sponsorluk anlaşmaları ve maç günü

gelirleri (bilet ve kombine satışları) yer almaktadır. Yayın hakları, özellikle üst düzey liglerde faaliyet gösteren kulüpler için en büyük gelir kalemlerinden biridir. Örneğin, İngiltere Premier Lig kulüpleri 2022–2023 sezonunda yaklaşık 3 milyar sterlini aşan yayın geliri elde etmiştir (Deloitte, 2023). Türkiye Süper Ligi'nde ise yayın hakları gelirleri kulüplerin toplam gelirlerinin yaklaşık %40-50'sini oluşturmaktadır (Soygüden, 2016). Yayıncı kuruluşlar ile yapılan anlaşmalar, kulübün medya görünürlüğünü artırmakta ve ticari iş birliklerinin yolunu açmaktadır. Sponsorluk anlaşmaları, kulüplerin marka değeri ile doğru orantılı olarak gelişmektedir. Forma reklamları, antrenman ekipman sponsorluğu, stadyum isim hakları ve dijital medya içerikleri sponsorluk kapsamında değerlendirilmektedir. Sponsorluk gelirleri; sportif başarı, medya görünürlüğü ve taraftar bağlılığı gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Global kulüpler bu kalemden yılda yüz milyonlarca Euro elde ederken, yerel kulüplerin sponsorluk gelirleri daha mütevazı düzeydedir (Akşar, 2005). Maç günü gelirleri ise bilet satışı, kombine gelirleri, VIP loca ve yiyecek-içecek satışlarını kapsar. Taraftar sadakati yüksek kulüpler için bu gelir kalemi stratejik öneme sahiptir. Ancak COVID-19 pandemisi döneminde seyircisiz oynanan maçlar, birçok kulübün maç günü gelirlerinde ciddi düşüşe yol açmıştır. Türkiye’de bu kalem genellikle diğer iki kaynağın (yayın ve sponsorluk) gerisinde kalmaktadır. Ayrıca, son yıllarda dijital içerik platformları, NFT satışları, sosyal medya üzerinden gerçekleştirilen etkileşim bazlı kampanyalar ve dijital taraftarlık sistemleri gibi alternatif gelir kaynakları da kulüplerin finansal portföylerine eklenmiştir. Bu yeni araçlar, kulüplerin küresel ölçekte daha geniş bir taraftar kitlesine ulaşmasına olanak sağlamaktadır (Ay & Doğan, 2020).

Modern futbol, 17. yüzyılda İngiltere’de şekillenmeye başlamış ve Britanya adalarında hızla yaygınlık kazanmıştır. 1848 yılında Cambridge Üniversitesi öğrencileri, farklı kurallarla oynanan futbolu standartlaştırmak amacıyla “Cambridge Kuralları”nı oluşturmuştur. Bu sürecin ardından 1857 yılında İngiltere’nin ilk resmi futbol kulübü olan “Sheffield Club” kurulmuş, 26 Ekim 1863 tarihinde ise 11 kulüp temsilcisinin Londra’da bir araya gelerek ilk futbol federasyonunu oluşturmasıyla modern futbol kurumsal yapısına kavuşmuştur. Yayın haklarının merkezi şekilde organize edilmesi fikri de yine İngiltere’de ortaya çıkmıştır. 1989’da Hillsborough Stadyumu’nda yaşanan ve çok sayıda taraftarın hayatını kaybettiği trajik olaylar sonrasında, Sir Taylor tarafından hazırlanan ve stadyum güvenliğine dair kapsamlı öneriler içeren rapor bu süreci tetiklemiştir. Raporda, stadyumların modernize edilmesi ve seyirci konforunun artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Ancak bu dönüşümün ciddi mali kaynak gerektirmesi, yeni finansal modellerin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda atılan önemli adımlardan biri, 1. Lig kulüplerinin öncülüğünde “The

FA Premier League Limited” adlı şirketin kurulması olmuştur. Kulüpler, yayın haklarının pazarlanması, gelirlerin toplanması ve dağıtımı gibi haklarını bu şirkete devretmişlerdir. Böylece, lig maçlarının yayın hakları ihale yoluyla satılmaya başlanmış; bu uygulama Avrupa’da futbol yayıncılığının merkezi olarak pazarlanmasında öncü bir adım teşkil etmiştir (Devocioğlu, 2008; Şekip, 2006; Şekip, 2010).

Türk futbolunda önemli bir dönüm noktası olan Jupp Derwall’in Türkiye’ye gelişi, futbolun yapısal dönüşümünde etkili olmuştur. Derwall, futbolun gelişimi için altyapı eksikliklerine dikkat çekmiş; özellikle stadyumların çim zemin ve ışıklandırma açısından yetersiz olduğunu belirtmiş, bu tür yatırımların yayın gelirleriyle finanse edilebileceğini ifade etmiştir. Türk futbolunda yayın haklarının merkezi bir sistemle pazarlanması süreci, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından 1994–1995 sezonunda başlatılmıştır. Bu sistem öncesinde, kulüpler yayın haklarını bireysel olarak istedikleri yayıncı kuruluşlara satabilmekteydi. İlk merkezi ihale 7.2 milyon dolar ile sonuçlanmış, sonraki yıl bu rakam %219 oranında artarak 23 milyon dolara ulaşmıştır. 1996–1997 sezonu için Cine5, üç sezonluk yayın haklarını 140 milyon dolara almıştır. 1999–2000 sezonunda açılan yeni ihaleyi ise Uzan Grubu kazanmıştır. Ancak mali yükümlülüklerini yerine getirememesi üzerine, 2000–2001 sezonunun ikinci yarısından itibaren yayın hakları yeniden ihaleye açılmış ve Digitürk tarafından üstlenilmiştir. Digitürk, bu dönemi kapsayan 3.5 yıllık süre için 465 milyon dolar ödemeyi taahhüt etmiştir. 2004–2005 ile 2009–2010 sezonları arasında yayın haklarını elinde tutan Digitürk, 2010 yılında TFF tarafından yapılan beş yıllık yeni ihaleyi de kazanmıştır. Bu yeni anlaşma kapsamında Digitürk, her sezon için 321 milyon dolar ödemeyi kabul etmiştir. Bu gelişmeler, Türkiye’de futbolun finansal yapısında önemli değişimlerin temelini oluşturmuştur (Akşar, 2010; Aybey, 2010; Saydam, 2010). Türkiye’de futbol yayın haklarına ilişkin ihalelerde genellikle üç ana aktör öne çıkmaktadır: beIN Sports, Saran Medya ve Exxen. Son yıllarda ihaleleri düzenli olarak kazanan beIN Sports, 2024–2027 dönemini kapsayan üç sezonluk yayın hakları ihalesini de kazanmış ve bu süreç için yıllık 182 milyon dolar teklif etmiştir (İş modelleri, 2024).

Futbolun küresel ölçekte bir endüstri hâline gelmesiyle birlikte, sponsorluk faaliyetleri bu alanda önemli bir iletişim ve pazarlama stratejisine dönüşmüştür (Doğan, 2021). Spor sponsorluğu, özellikle futbol bağlamında işletmelere marka bilinirliğini artırma, hedef kitleye doğrudan ulaşma ve olumlu kurumsal imaj inşa etme imkânı sunmaktadır (Farrelly & Quester, 2005; Jalleh ve ark., 2002). Doğan (2021), sponsorluk çalışmalarında başarının sağlanabilmesi için dört temel makro unsurun dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır: hedef kitle ile uyum, medyanın ilgisi, sponsorluğu yapılacak takım/sporcu/etkinliğin imajı ve

sponsorluk yapılacak etkinliğin türü olarak ifade edilmektedir. Hedef kitlenin doğru analiz edilmesi, işletmenin iletişim stratejilerinde maksimum etki oluşturmaya açısından belirleyici bir unsurdur. Ancak sponsorluğun yalnızca olumlu etkiler oluşturmadağı, bazı durumlarda hedef kitle dışındaki gruplardan (örneğin rakip takım taraftarlarından) olumsuz geri dönüşler alınabileceğı de unutulmamalıdır (Bergkvist, 2012).

Medyanın, özellikle televizyonun futboldaki sponsorluk değerine katkısı büyüktür. Futbolun geniş kitlelere hitap eden yapısı, medya aracılığıyla sponsorluk mesajlarının daha geniş ve farklı coğrafyalardaki izleyicilere ulaşmasını sağlar (Masterman, 2007; FIFA, 2020). Bu nedenle medya görünürlüğü yüksek organizasyonlara sponsor olmak, marka görünürlüğünü artırmada stratejik bir araçtır. Bir diğer kritik unsur, sponsorluğu yapılacak takımın veya sporcunun kamuoyundaki imajıdır. Takımın şike veya doping gibi olumsuz olaylarla anılması, sponsor markanın da itibarını olumsuz yönde etkileyebilir (Ülger, 2003; Doğan, 2021). Bu noktada imaj transferi olgusunun göz önünde bulundurulması gerektiğı ifade edilmektedir. Sponsorluk yapılacak etkinliğin türü (mega, büyük, yerel veya hallmark etkinlik) hem sponsorluk maliyetini hem de hedef kitleye ulaşım biçimini etkileyen önemli bir faktördür (Argan, 2007; Getz, 2007). Özellikle büyük çaplı organizasyonlar (örneğin FIFA Dünya Kupası, UEFA Şampiyonlar Ligi), yüksek izlenme oranları nedeniyle uluslararası markaların ilgisini çekmektedir (Nielsen Sport, 2016; UEFA, 2017). Futbolda sponsorluk sadece ekonomik bir destek biçimi değil; aynı zamanda stratejik, imaj odaklı ve hedef kitle ile doğrudan ilişki kurmayı amaçlayan çok yönlü bir pazarlama aracıdır. Etkin sonuçlar elde edebilmek için sponsorluk öncesi detaylı analiz yapılmalı ve yukarıda belirtilen unsurlar titizlikle değerlendirilmelidir.

Günümüzde profesyonel futbol kulüplerinin temel gelir kaynaklarından biri olan bilet satışları, özellikle maç günü elde edilen gelirler kapsamında önemli bir ekonomik değer taşımaktadır. Geleneksel olarak sadece gişe gelirlerine dayanan kulüpler, günümüzde bu geliri VIP koltuk, loca satışları ve dijital biletleme sistemleri ile çeşitlendirmiştir (Soygüden, 2016). Özellikle stadyum kapasitesi ve taraftar sadakati, bu gelir kaleminin belirleyicileri arasında yer almaktadır. Deloitte'un 2014 yılı raporuna göre Galatasaray'ın maç günü gelirleri 35,4 milyon Euro iken, Fenerbahçe 27,7 milyon Euro'luk bir gelir elde etmiştir. Buna karşılık Avrupa liglerinde stadyumların doluluk oranı ve kişi başı bilet fiyatı Türkiye Süper Ligi'ne kıyasla daha yüksek düzeydedir. Örneğin Almanya Bundesliga'da seyirci ortalaması 42.500 iken, bilet fiyatı ortalama 30 Euro'dur; Türkiye'de ise seyirci ortalaması yaklaşık 11.000 olup, bilet fiyatı 34 Euro gibi yüksek bir düzeydedir (TFF, 2014). Bu durum, Türkiye'de yüksek

fiyatlandırmaya rağmen stadyum doluluk oranının düşük kaldığını ve gelir potansiyelinin tam olarak kullanılamadığını göstermektedir. Kulüplerin bu alanda sürdürülebilir gelir elde edebilmesi için taraftar ilişkileri yönetimine önem vermesi, stadyum konforunu artırması ve fiyatlandırma stratejilerini gözden geçirmesi gerekmektedir (Akşar, 2005; Kızıltepe, 2012).

1.5.2. Gider Kalemleri: Oyuncu Maaşları, Tesis Giderleri

Futbol kulüplerinin gider kalemleri, en az gelir kaynakları kadar dikkatli yönetilmesi gereken bir bütçe alanıdır. Kulüplerin finansal sorun yaşamasında genellikle gelir yetersizliğinden çok, gider yönetimindeki başarısızlıklar etkili olmaktadır. Gider kalemlerinin başında oyuncu maaşları ve tesis giderleri gelmektedir. Oyuncu maaşları, bir futbol kulübünün bütçesinde en büyük harcama kalemini oluşturur. Özellikle rekabet düzeyi yüksek liglerde oyunculara ödenen ücretler, kulübün gelirlerinin %60-70'ini bulabilir (UEFA, 2022). Finansal Fair Play ilkelerine göre bu oran %70'in üzerine çıktığında kulüp finansal risk altında sayılmaktadır. Yüksek profilli oyuncuların transfer edilmesi, beraberinde astronomik maaş yükümlülüklerini getirmektedir. Türk futbol kulüplerinde sıkça karşılaşılan sorunlardan biri, yabancı oyunculara yapılan yüksek maaş ödemelerinin, performansla orantısız olmasıdır (Güven, 2010). Tesis giderleri ise kulübün stadyum bakımı, antrenman alanları, lojistik destek ve altyapı faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılan harcamaları içerir. Özellikle kendi stadyumu ve kamp tesisi olmayan kulüpler için bu giderler dış kaynaklara bağımlı şekilde yürütüldüğünde maliyet artışına sebep olmaktadır. Avrupa'daki birçok kulüp, uzun vadeli yatırım planları doğrultusunda kendi tesis altyapısını kurmakta ve bu sayede hem giderleri azaltmakta hem de sportif verimliliği artırmaktadır (Deloitte, 2023). Ayrıca teknik ekip maaşları, sağlık harcamaları, ulaşım, konaklama, kamp giderleri ve sigorta primleri gibi dolaylı gider kalemleri de bütçe planlamasında önemli rol oynamaktadır. Bu kalemlerde yapılacak verimsiz harcamalar, kulüplerin mali dengesini bozan unsurlar arasında yer alır.

Futbol kulüplerinin en büyük gider kalemlerinden biri, oyuncu maaşlarıdır. Özellikle Avrupa'nın beş büyük ligi olan Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Serie A ve Ligue 1'de, oyuncu maaşlarının kulüp gelirlerine oranı %60 ila %72 arasında değişmektedir. UEFA bu oranı %70 ile sınırlandırmakta ve bu sınırın aşılması durumunda kulüplere Finansal Fair Play (FFP) çerçevesinde yaptırımlar uygulamaktadır. İngiltere'de maaşların kulüp gelirlerini aşması nedeniyle, hükümet bağımsız denetleyici kurumların kurulmasını ve maaşlara üst sınır getirilmesini önermektedir (Gov.uk, 2022; Quansah ve ark., 2021; UEFA, 2025). Türkiye'de de oyuncu maaşları kulüplerin finansal yüklerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Ancak burada sıkça karşılaşılan sorunlardan biri, maaş

ödemelerinde yaşanan gecikmeler ve bu durumun TFF Tahkim Kurulu ya da uluslararası düzeyde FIFA'ya taşınmasıdır (FIFPro, 2018). Bursaspor, Ankaragücü ve Antalyaspor gibi kulüpler, maaş ödemelerinde yaşanan gecikmeler nedeniyle uluslararası uyarı listelerine girmiştir (FIFPro, 2018). Türkiye'de profesyonel futbolcu sözleşmeleri TFF tarafından belirlenen çerçeveye uygun şekilde düzenlenmekte olup, bu sözleşmeler noter onayıyla tescil edilmektedir. Ancak Türk Borçlar Kanunu kapsamında bu sözleşmelerin iş sözleşmesi olarak mı yoksa hizmet sözleşmesi olarak mı değerlendirileceği konusu hâlâ tartışmalıdır (Gürsoy, 2008; Tosunoğlu, 2017). Deloitte (2025) raporuna göre, kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için gelir-gider dengesine dikkat etmesi ve oyuncu maaşlarını makul oranlarda tutması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda maaşların performansa etkisi, kulüp değerlemesi ve oyuncu piyasası dengesi ile de doğrudan ilişkilidir (Garcia-del-Barrio & Agnese, 2023).

Futbol kulüplerinin tesis giderleri, özellikle stadyum inşaatları, antrenman merkezleri ve bakım-onarım harcamaları kapsamında bütçelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Avrupa'da kulüpler, stadyum gelirlerini artırmak amacıyla çok işlevli tesis projelerine yönelmekte; örneğin Tottenham Hotspur'un yeni stadyumunda maç günü harcamaları taraftar başına £2'den £16'ya yükselirken, Camp Nou'nun VIP koltuk kapasitesi dört kat artırılarak yılda €80 000 gelir üretecek hale getirilmiştir (Financial Times, 2025). Bayern Münih'in 2015'te açtığı €70 milyon değerindeki Bayern Campus hem altyapı takımlarına hem de kadın futboluna hizmet veren kapsamlı bir kompleks örneğidir (Wikipedia, 2025). Öte yandan, İngiltere'de grassroots seviyeye yapılan saha kiralama giderleri artarken (%5–16 yıllık artış) kötü hava koşulları da tesis kullanımını zorlaştırmakta, bu durum amatör kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir (The Guardian, 2024). Bu veriler ışığında tesis giderleri yalnızca yapım maliyetleri değil; sürdürülebilir işletme, bakım ve modernizasyon gibi kalemleri de içererek kulüplerin uzun vadeli finansal planlamasında kritik bir rol oynamaktadır.

1.5.3. Finansal Fair Play ve Kulüp Lisans Sistemi

Modern futbolun finansal istikrarını korumak amacıyla UEFA tarafından 2011 yılında yürürlüğe konan Finansal Fair Play (FFP) düzenlemeleri, kulüplerin harcama disiplini sağlamak adına önemli bir denetim mekanizmasıdır. FFP'nin temel prensibi, kulüplerin "kazandıkları kadar harcamaları"dır (UEFA, 2018). Bu çerçevede kulüplerin gelir-gider dengesi belirli bir eşiğin üzerinde bozulduğunda UEFA tarafından ceza yaptırımları uygulanabilmektedir. Bu yaptırımlar arasında Avrupa kupalarından men, para cezası, transfer kısıtlaması ve maaş sınırı gibi

unsurlar yer alır. Manchester City ve Paris Saint-Germain gibi birçok kulüp geçmişte FFP kapsamında çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya kalmıştır (UEFA, 2020). Kulüp Lisans Sistemi ise hem UEFA hem de ulusal federasyonlar (örneğin Türkiye Futbol Federasyonu) tarafından uygulanan, kulüplerin sportif, altyapısal, idari ve mali yeterliliklerini denetleyen bir sistemdir. Lisans almak için kulüplerin borçlarını çevirebilir durumda olmaları, oyuncu ve teknik ekiple olan tüm mali yükümlülüklerini zamanında yerine getirmeleri, altyapı tesisleri bulundurmaları ve eğitim programlarına sahip olmaları gerekmektedir (TFF, 2023). Türkiye’de bu sistem zaman zaman siyasi veya popülist nedenlerle esnetilmiş olsa da Avrupa’daki kulüplerle rekabet edebilmenin yolu mali disiplinin sağlanmasından geçmektedir. Özellikle UEFA’nın yeni FFP reform paketinde yer alan “squad cost control” yani takım bütçesi limiti uygulamaları, önümüzdeki yıllarda kulüplerin harcama alışkanlıklarını daha da sıkı denetim altına alacaktır.

Modern futbol yalnızca sahada oynanan bir spor olmanın ötesine geçmiş; küresel ölçekte milyarlarca dolarlık bir ekonomi oluşturan devasa bir endüstri halini almıştır. Bu dönüşüm, futbol kulüplerini yalnızca sportif başarıya değil, aynı zamanda mali sürdürülebilirliğe de odaklanmak zorunda bırakmıştır. UEFA’nın Finansal Fair Play (FFP) kriterleri, bu dönüşüm sürecinde mali disiplinin sağlanması, adil rekabetin korunması ve futbol kulüplerinin sağlıklı bir mali yapıya kavuşması amacıyla geliştirilmiştir (Güngör, 2014; TFF, 2016; UEFA, 2016; Vöpel, 2011; Saban & Demirci, 2016).

Futbol kulüplerinin gelir-gider dengesini sağlamaya yönelik olarak geliştirilen FFP kriterleri, 2010 yılında yürürlüğe konmuş ve 2011 sezonundan itibaren uygulanmaya başlanmıştır (Aktaş & Mutlu, 2016). Bu kriterlerin merkezinde yer alan “Başa Baş Kuralı”, kulüplerin yalnızca elde ettikleri gelir oranında harcama yapmasını zorunlu kılarak, aşırı borçlanma ve finansal düzensizliklerin önüne geçmeyi amaçlamaktadır. Nitekim Beşiktaş Futbol Kulübü özelinde yapılan bir analizde, UEFA’ya verilen taahhütlerin yerine getirilmesiyle Avrupa Kupaları’na katılım hakkının korunabildiği vurgulanmıştır (Güngör, 2014; TFF, 2016; UEFA, 2016; Vöpel, 2011; Aktaş & Mutlu, 2016).

Finansal Fair Play’in yalnızca bir denetim aracı değil, aynı zamanda kulüplerin uzun vadeli planlama ve finansal istikrar sağlamaları için teşvik edici bir unsur olduğu da ifade edilmektedir (Sevim & Bülbül, 2017). FFP uygulamaları, futbol ekonomisinin iç ve dış dinamiklerine doğrudan müdahale ederek, sermaye girişlerinin sınırlanması, altyapı yatırımlarının artırılması ve gelir çeşitliliğinin sağlanması gibi stratejik yönelimleri zorunlu kılmıştır.

Türkiye’deki dört büyük kulüp özelinde yapılan analizler, kulüplerin FFP’ye uyum konusunda çeşitli zorluklarla karşılaştığını ancak bu sürecin mali disiplin kazandırma açısından önemli bir fırsat sunduğunu ortaya koymuştur (Saban &

Demirci, 2016). Özellikle transfer harcamaları, yüksek futbolcu maaşları ve kısa vadeli borçlanmalar, FFP'nin müdahale alanına giren temel kalemlerdir. Bu anlamda FFP, sadece bir kontrol mekanizması değil, aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini ve sürdürülebilir büyüme anlayışının kulüplerde yerleşmesini hedefleyen bütüncül bir yapı sunmaktadır (Sevim & Bülbül, 2017).

UEFA'nın koyduğu sınırlar ve uyguladığı yaptırımlar, Avrupa futbolunun merkezindeki büyük kulüpler için kimi zaman esnek uygulanmış olsa da Türk kulüplerine yönelik daha katı bir yaklaşım gözlemlenmiştir (Saban & Demirci, 2016). Bu durum, finansal kaynakların yönetimindeki profesyonellik ihtiyacını bir kez daha gözler önüne sermektedir. Sonuç olarak, FFP kriterleri Türk futbol kulüplerinin mali yapılarının güçlendirilmesi, kaynakların verimli kullanımı ve kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması açısından önemli bir araçtır.

Kulüp Lisanslama Sistemi, profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal, mali ve sportif açıdan asgari standartlara sahip olmalarını sağlayan, ulusal ve uluslararası düzeyde denetim ve düzenlemeye olanak tanıyan bir yönetim mekanizmasıdır. UEFA tarafından geliştirilen ve Türkiye'de TFF tarafından yürütülen bu sistem, kulüplerin sadece sahadaki başarılarıyla değil, aynı zamanda finansal disiplinleri, hukuki yapıları, altyapı yatırımları, idari yeterlilikleri ve sportif gelişim politikalarıyla da değerlendirilmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu sistemin temelinde; şeffaflık, hesap verebilirlik, mali sürdürülebilirlik ve iyi yönetim ilkeleri yer alır. Lisanslama süreci; kulüplerin beş temel kritere (sportif, altyapı, personel-idari, hukuki ve mali) uyumunu gerektirir. Her sezon yeniden değerlendirme esasına dayanan bu sistem sayesinde, sadece kısa vadeli sportif başarıya odaklanan değil, uzun vadeli stratejik yapılanmayı hedefleyen kulüpler desteklenmektedir. Türkiye Süper Ligi'nin 321 milyon dolarlık yayın ihalesi gibi dev finansal işlemlerle çevrili olduğu günümüzde, lisans sistemi kulüplerin gelirlerini doğru ve verimli kullanmalarını, mali dengeyi korumalarını ve etik ilkeler doğrultusunda hareket etmelerini teminat altına almayı amaçlar. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin "White Paper on Sport" belgesinde de vurgulandığı üzere, bu sistem; daha güvenli statlar, eğitilmiş personel, borçsuz kulüpler ve mali fair play ilkelerinin yerleşmesi gibi hedefleri de kapsar. Türkiye Futbol Federasyonu'nun öncülüğünde kurulan Kulüp Lisans Kurulu ve Kulüp Lisans Birimi, bu sürecin denetim ve uygulama organlarıdır. Bu birimler, UEFA'nın 391 sayılı direktifine uygun biçimde hareket ederek, Türk futbolunun kurumsallaşması sürecinde rehberlik etmektedir. Kulüp lisanslama sistemi; futbolun endüstriyel yapıya kavuştuğu modern dönemde, sadece sportif başarıyla değil; mali şeffaflık, yönetsel sorumluluk ve etik değerlerle donanmış kulüplerin varlık göstermesine

olanak sağlayan, sürdürülebilir başarıyı hedefleyen çağdaş bir yönetim aracıdır (FutbolEkonomi, 2010).

1.6. Futbol Pazarlaması ve Marka Yönetimi

1.6.1. Taraftar Sadakati ve İmaj Yönetimi

Taraftar sadakati, spor kulüplerinin sürdürülebilirliği açısından temel bir stratejik unsurdur. Taraftarlar, bir spor kulübüne yalnızca sportif başarıları nedeniyle değil, aynı zamanda kulübün sembolleri, tarihsel mirası, kültürel değerleri ve kamu imajı üzerinden de bağ kurar (Bodet, 2012). Bu bağlamda, sadakat yalnızca bir tüketici davranışı değil, aynı zamanda bir kimlik meselesi haline gelir. Özellikle futbolda, taraftar sadakati genellikle kuşaklar arası aktarılır ve duygusal bir aidiyet içerir (Kunkel ve ark., 2017). İmaj yönetimi ise, kulüplerin kamuoyu nezdinde nasıl algılandığını stratejik olarak biçimlendirme sürecidir. Başarılı bir imaj yönetimi, kriz dönemlerinde bile taraftarların kulübe olan bağlılığını koruyabilir. Kulüplerin medya ilişkileri, sponsorluk ortaklıkları, futbolcu davranışları ve sosyal sorumluluk projeleri, bu algının şekillenmesinde rol oynar (Beech & Chadwick, 2004). Negatif haberler veya sportif başarısızlıklar gibi imajı zedeleyici unsurlar, taraftar sadakatini kısa vadede zayıflatabilir; ancak güçlü bir kurumsal kimlik ve samimi iletişim stratejileri bu süreci tersine çevirebilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, taraftar sadakatinin yalnızca sportif başarılarla açıklanamayacağını, kulüplerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, toplumsal duyarlılıkları ve şeffaf iletişim politikalarının da önemli belirleyiciler olduğunu göstermektedir (Walzel ve ark., 2018). Bu nedenle, kulüplerin imaj yönetimi stratejileri, sadece marka değerini korumakla kalmaz, aynı zamanda taraftar tabanını güçlendirerek ekonomik sürdürülebilirliğe de katkı sağlar.

Spor faaliyetleri ve spor endüstrisi günümüzde toplumsal yaşamda önemli bir yer tutmaktadır. Endüstrinin büyümesi ve rekabetin artmasıyla birlikte, spor pazarlamacıları sıradan tüketicileri sadık taraftarlara dönüştürmek için yoğun çaba göstermektedir (Mahony & Howard, 2001). Ancak popüler sporlara yönelik yoğun ilgi ve pazarın rekabetçi yapısı, taraftar sadakatini kazanmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, yeni tüketiciler kazanmak ve mevcut olanları elde tutmak, spor kulüplerinin başarısı açısından kritik hale gelmiştir (Park ve ark., 2010; Bee & Havitz, 2010). Spor kulüplerinin giderek daha fazla ticarileşmesi ve profesyonelleşmesi, sadık bir taraftar kitlesinin önemini artırmıştır (Bauer ve ark., 2008). Spor bağlamında sadakat, bir bireyin belirli bir takıma karşı gösterdiği bilişsel ve davranışsal bağlılığı ifade eder ve bu bağlılık genellikle değişime dirençlidir (Funk & James, 2006; Wu ve ark., 2012; Bodet & Bernache-Assollant, 2011; Chung ve ark., 2019). Sadakat kavramı genellikle tutumsal ve davranışsal

olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Bauer ve ark., 2008; Bee & Havitz, 2010; Biscaia ve ark., 2013; Kaynak ve ark., 2008). Davranışsal sadakat, taraftarların geçmişte takıma yönelik gerçekleştirdiği eylemleri, örneğin maç izleme, ürün satın alma veya medya takibi gibi davranışları kapsar (Biscaia ve ark., 2013; Stevens & Rosenberger, 2012; Bauer ve ark., 2008). Öte yandan, tutumsal sadakat, taraftarların takımlarıyla kurdukları içsel ve psikolojik bağlılığı ifade eder ve yüzeysel bağlılıkla (sahte sadakat) gerçek bağlılık (tutumsal sadakat) arasında ayrım yapılmasını sağlar (Bauer ve ark., 2008; Chung ve ark., 2019; Wang ve ark., 2011; Wu ve ark., 2012). Bu psikolojik bağlılık, bireyin yeniden satın alma niyetini etkileyerek gelecekteki davranışlarını belirlemede önemli rol oynar (Ajzen & Driver, 1992; Wu ve ark., 2012; Park & Kim, 2000).

Spor organizasyonlarında özellikle futbol kulüpleri için imaj yönetimi, taraftar ilişkileri ve marka sadakatının sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. İmaj, bir futbol kulübünün kamuoyunda nasıl algılandığını ifade ederken, bu algı yalnızca sportif başarılarla değil; kulübün yönetsel duruşu, sosyal sorumluluk faaliyetleri, medya ile ilişkileri ve taraftarla kurduğu etkileşim biçimiyle de şekillenmektedir (Bauer ve ark., 2008). İmaj yönetimi, kurumların kamuoyundaki algılarını bilinçli olarak yönlendirme süreci olarak tanımlanmakta ve bu süreçte iletişim stratejileri kilit rol oynamaktadır (Balmer & Greyser, 2006). Futbol kulüpleri açısından bu stratejiler, kulübün tarihsel değerleriyle uyumlu bir görsel kimlik oluşturmak, medyada tutarlı mesajlar vermek, kriz anlarında şeffaf iletişim yürütmek ve taraftarlarla aktif etkileşim kurmak gibi unsurları içermektedir. Özellikle dijital çağda sosyal medya platformları, futbol kulüplerine imajlarını doğrudan hedef kitlelerine sunma imkânı sağlamaktadır (Gibbs ve ark., 2014). Kulübün güçlü ve pozitif bir imaj oluşturması, taraftarların kulübe olan aidiyetini ve sadakatini artırmaktadır. Taraftarlar, kendilerini temsil eden bir kulüple özdeşleşme eğilimindedir. Bu özdeşleşme, duygusal bağlılıkla birlikte tüketici davranışlarını da etkilemekte; örneğin lisanslı ürün satın alma, maçlara katılım ve dijital mecralardaki etkileşim gibi alanlarda sadakat davranışları olarak yansımaktadır (Underwood ve ark., 2001). Ancak imaj yönetimi yalnızca olumlu algılar üretmek değil, aynı zamanda olası krizlerde oluşabilecek olumsuz algıları yönetmek ve onarmakla da ilgilidir. Futbolda yaşanan saha içi ya da saha dışı krizlerde kulübün nasıl bir iletişim dili kullandığı, taraftarların güvenini yeniden kazanma sürecinde belirleyici olabilir (Johansen ve ark., 2012). Futbol kulüplerinin marka değerini artırmaları ve taraftar sadakatini sürdürülebilir kılmaları için stratejik bir imaj yönetimi politikası izlemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal iletişim birimlerinin etkin çalışması, dijital platformlarda tutarlılık, kriz yönetimi becerileri ve taraftar odaklı söylemler temel stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır.

1.6.2. Sosyal Medya ve Dijital Pazarlama Stratejileri

Sosyal medya, modern futbol kulüpleri için yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda taraftar ilişkileri yönetimi, marka bağlılığı ve gelir oluşturma açısından stratejik bir dijital pazarlama platformudur. Kulüpler, Facebook, Instagram, X (eski adıyla Twitter) ve TikTok gibi sosyal ağlar aracılığıyla taraftarlarla doğrudan etkileşim kurmakta, maç önü-arkası içeriklerden canlı yayınlara kadar geniş bir yelpazede dijital ürünler sunmaktadır (Abeza ve ark., 2015). Bu etkileşimsel dijital ortam, kulüplere yalnızca bilgi yaymak değil, aynı zamanda taraftar davranışlarını izlemek ve onlara özgü içerik stratejileri geliştirmek için veri analitiği fırsatı da sunar. Özelleştirilmiş içerikler, interaktif kampanyalar ve kullanıcı üretimli içerikler sayesinde dijital sadakat artırılmakta, bu da uzun vadede bilet satışları, lisanslı ürün tüketimi ve sponsorluk değerlerinde artış sağlamaktadır (Parganas ve ark., 2015). Dijital pazarlamada başarıyı belirleyen temel faktörler arasında içerik tutarlılığı, markayla uyumlu görsel kimlik, zamanlama, kriz yönetimi ve etkileşim oranları yer almaktadır. Örneğin, kriz anlarında yapılan doğru sosyal medya müdahaleleri kulüp itibarını koruyabilirken, yanlış bir paylaşım tüm stratejiyi zedeleyebilir (Pegoraro, 2010). Ayrıca influencer iş birlikleri, kulüplerin genç kitlelere ulaşmasında ve dijital görünürlüklerini artırmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzde sosyal medya, futbol kulüpleri için yalnızca bir iletişim aracı olmanın ötesinde, marka değeri oluşturmada ve taraftar bağlılığı geliştirmede stratejik bir pazarlama platformu haline gelmiştir (Abeza ve ark., 2014). Sosyal medya, geleneksel medya araçlarına kıyasla çift yönlü iletişime olanak tanıyarak taraftar katılımını artırır. Bu sayede futbol kulüpleri, taraftarların yorumları, beğenileri ve paylaşımları aracılığıyla geri bildirim toplar ve bu verileri pazarlama stratejilerine entegre edebilir (Pronschinske ve ark., 2012). Taraftarlarla kurulan bu dijital bağ, kulübün marka sadakatini artırırken, sponsorluk anlaşmaları ve dijital ürün satışları açısından da önemli fırsatlar sunar (Parganas ve ark., 2015). Ayrıca sosyal medya, genç hedef kitlelere ulaşma konusunda etkili bir araçtır. Genç kullanıcılar, geleneksel medya kanallarını daha az tüketmekte, dijital platformlarda ise aktif bir şekilde içerik üretip tüketmektedir. Bu nedenle, özellikle Z kuşağına hitap eden yenilikçi ve etkileşim odaklı sosyal medya kampanyaları, futbol kulüplerinin marka değerini önemli ölçüde yükseltmektedir (Williams & Chinn, 2010). Bununla birlikte sosyal medya kullanımında süreklilik, özgünlük ve kriz yönetimi de büyük önem taşımaktadır. Yanlış yönetilen içerikler veya zamanlaması hatalı paylaşımlar, kulübün marka imajına zarar verebilir. Bu nedenle kulüplerin, sosyal medya stratejilerini profesyonel dijital pazarlama ekipleri aracılığıyla yürütmeleri gerekmektedir (Kunkel ve ark., 2016).

Dijital pazarlama, futbol kulüplerinin marka değerini artırma ve gelir kaynaklarını çeşitlendirme noktasında stratejik bir kaldıraç olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel yöntemlerin ötesine geçen dijital pazarlama uygulamaları, veri odaklı yapıları sayesinde hedef kitleye doğrudan ulaşabilme, performans takibi yapabilme ve içerikleri kişiselleştirme imkânı sunarak kulüplere büyük esneklik sağlamaktadır. Bu kapsamda futbol kulüpleri; web siteleri, mobil uygulamalar, e-bültenler, dijital reklam kampanyaları ve e-ticaret gibi çeşitli dijital araçları bütünleşik biçimde kullanmaktadır. Kulüplerin resmî web siteleri ve mobil uygulamaları, bilet ve ürün satışı gibi ticari faaliyetlerin yanı sıra taraftarlara özel içeriklerle etkileşimi artırmakta; FC Barcelona'nın "Barça App" uygulaması, bu konuda örnek teşkil etmektedir. E-ticaret faaliyetleri de bu stratejilerin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiş, Manchester United gibi kulüpler Amazon gibi dev platformlarla iş birliği yaparak ürünlerini küresel ölçekte geniş kitlelere ulaştırmayı başarmıştır. Ayrıca, veri analizine dayalı kişiselleştirilmiş pazarlama uygulamaları sayesinde kulüpler, taraftarların ilgi alanlarına uygun kampanyalar oluşturarak etkileşim oranlarını artırmaktadır; örneğin Bayern Münih, CRM sistemleri aracılığıyla bölgesel ve oyuncu tercihlerine göre özelleştirilmiş e-bültenler göndermektedir (Deloitte, 2020). Bunun yanında kulüpler, futbolcu etkisi üzerinden de dijital kampanyalar düzenlemekte; Juventus'un Cristiano Ronaldo ile yürüttüğü sponsorluk stratejisi hem sosyal medya etkileşimini hem de forma satışlarını ciddi biçimde artırmıştır. Dijital pazarlamanın bir diğer yenilikçi boyutu ise e-spor alanıdır. Paris Saint-Germain (PSG) gibi kulüpler, e-spor takımları kurarak Twitch ve YouTube üzerinden dijital etkinliklerle genç kitlelerle bağlantı kurmakta, böylece hem geleneksel hem dijital futbolseverlere ulaşmaktadır (Watanabe ve ark., 2021). Öte yandan, dijital kampanyalar yalnızca ticari değil, toplumsal fayda odaklı stratejilerle de şekillenmektedir. Liverpool FC'nin "Red Together" kampanyası, eşitlik, kapsayıcılık ve ırkçılıkla mücadele gibi sosyal sorumluluk temalarını öne çıkararak marka imajına pozitif katkı sağlamış ve taraftarlarla duygusal bir bağ kurmuştur (Hutchins & Rowe, 2012). Tüm bu örnekler, dijital pazarlamanın futbol endüstrisinde ne denli çok boyutlu, etkili ve dönüştürücü bir güç haline geldiğini göstermektedir (Gillooly ve ark., 2017; Parganas ve ark., 2017).

1.6.3. Lisanslı Ürün Satışı ve Global Marka Olmak

Lisanslı ürün satışı, spor kulüplerinin doğrudan gelir elde ettiği en önemli ticari faaliyetlerden biridir. Formalar, atkılar, oyuncaklar, günlük kıyafetler, elektronik ürünler gibi çeşitli ürünler, kulübün logosu ve renkleriyle markalanarak dünya genelinde satışa sunulur. Bu ürünlerin tasarımı ve pazarlanması, kulübün marka algısını ve küresel görünürlüğünü doğrudan etkiler

(Burton & Chadwick, 2009). Küresel bir marka haline gelen futbol kulüpleri, yalnızca yerel değil, uluslararası pazarlarda da güçlü bir tüketici kitlesine ulaşmaktadır. Manchester United, Real Madrid ve FC Barcelona gibi kulüpler, Asya ve ABD pazarlarında gerçekleştirdikleri dijital ve fiziksel mağazacılık stratejileriyle bu dönüşümün öncüsü olmuşlardır (Bauer ve ark., 2005). Lisanslı ürünlerin global satışları, yalnızca gelir elde etmekle kalmaz, aynı zamanda kulüp sadakatini coğrafi olarak yaygınlaştırır ve marka bilinirliğini artırır. Ancak lisanslama süreci, ciddi bir fikri mülkiyet ve telif hakkı yönetimini de beraberinde getirir. Korsan ürünlerin yaygınlığı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli bir tehdittir ve bu nedenle kulüplerin lisanslı satışları dijital platformlar üzerinden güvenli şekilde yürütmeleri büyük önem taşır (McKelvey & Grady, 2008).

Futbol kulüpleri, lisanslı ürün satışları yoluyla yalnızca ekonomik gelir elde etmekle kalmaz, aynı zamanda taraftarlarıyla duygusal bağlarını güçlendirerek küresel ölçekte marka değerlerini artırır. Forma, atkı, tişört ve aksesuar gibi ürünler, taraftarların takımlarıyla özdeşleşmelerine olanak tanırken; kulüpler için de markalarının fiziksel temsiline dönüşür (Kwon & Armstrong, 2006; Kazançoğlu & Baybars, 2016). 2024 yılı itibarıyla küresel lisanslı spor ürünleri pazarı 36,4 milyar dolara ulaşmış ve bu rakamın 2030 yılına kadar 49 milyar dolara çıkması beklenmektedir (Grand View Research, 2024). Taraftarların lisanslı ürün satın alma motivasyonlarında sosyal kimlik, aidiyet ve duygusal tatmin ön plana çıkarken, bu süreçte “yansıyan zaferle gururlanma” (BIRG) gibi psikolojik mekanizmalar etkili olmaktadır (Cialdini ve ark., 1976; Tajfel & Turner, 1979). Bu ürünler yalnızca birer tüketim nesnesi değil; kulüp ile taraftar arasında kurulan uzun vadeli, duygusal ve kimlik temelli ilişkinin maddi yansımasıdır.

Bir futbol kulübünün küresel ölçekte marka hâline gelmesi ise yalnızca sportif başarılarla değil; kültürel, duygusal ve ticari etkileşimleri içeren bütüncül bir stratejiyle mümkündür. Bu stratejinin en somut ve yaygın araçlarından biri olan lisanslı ürünler, taraftar bağlılığı ve aidiyetin fiziksel temsili olarak değerlendirilmekte; sosyal medya etkileşimlerinden sponsorluk çekiciliğine ve uluslararası pazar erişimine kadar kulübün marka değerine çok boyutlu katkılar sunmaktadır (Gladden ve ark., 2001; Kolah, 2005). Örneğin FC Barcelona, “Més que un club” mottosunu lisanslı ürün stratejisiyle bütünleştirerek 2023 yılında 171 milyon avroluk lisanslı ürün geliriyle Avrupa’nın zirvesine yerleşmiştir (Sports Illustrated, 2025). Manchester United ise Adidas ile yaptığı 10 yıllık 1,15 milyar dolarlık forma anlaşması sayesinde hem büyük gelir elde etmiş hem de Uzak Doğu ve Amerika pazarlarında güçlü bir varlık sergilemiştir (Forbes, 2023). Bu noktada Muniz ve O’Guinn’in (2001) “brand community” kavramı önem kazanmaktadır; kulüpler lisanslı ürünler aracılığıyla kolektif bir kimlik

oluşturmakta ve benzer duyguları paylaşan taraftarları küresel bir topluluk altında birleştirmektedir. Dijitalleşme süreciyle birlikte bu topluluklar, NFT'ler, dijital üyelikler ve taraftar token'ları gibi yeni araçlarla etkileşimlerini artırmakta, marka sadakati yeniden tanımlanmaktadır (SportBusiness, 2022; Fanatics, 2025). Dolayısıyla, lisanslı ürünleri stratejik biçimde yöneten kulüpler, bu ürünleri yalnızca gelir kaynağı olarak değil; marka kimliğinin, küresel görünürlüğün ve taraftar bağlılığının güçlü bir uzantısı olarak konumlandırmakta ve global marka olma hedeflerine bu yolla ulaşmaktadır.

1.7. Futbolda İletişim ve Medya Yönetimi

1.7.1. Medya ile İlişkiler ve Basın Toplantıları

Futbol kulüplerinin yönetsel yapılarında medya ile kurulan ilişkiler, sadece bilgilendirme değil, aynı zamanda marka değeri oluşturma, kamuoyu desteği sağlama ve kriz yönetimini yönlendirme aracı olarak kritik bir rol oynar. Medya, bir kulübün başarılarını yansıtmakla kalmaz; aynı zamanda algı yönetimi, sponsorluk stratejileri ve taraftar etkileşimi açısından da yönetsel faaliyetlerin merkezine yerleşmiştir (Boyle & Haynes, 2009). Basın toplantıları ise bu ilişkilerin en görünür ve stratejik araçlarından biridir. Teknik direktörlerin, yöneticilerin ya da oyuncuların kamuoyuna doğrudan seslendiği bu ortamlar, profesyonel bir medya yönetimi anlayışı ile planlanmalıdır. Etkin bir basın toplantısı, kulübün değerlerini yansıtmalı, şeffaflık ve güven ilkelerine uygun bir dille yapılmalı ve kriz oluşturacak söylemlerden uzak durmalıdır (Rowe & Jurgensen, 2004). Özellikle büyük futbol kulüplerinde medya sorumluları ya da iletişim direktörleri, bu toplantıların içerik planlamasını yapar, basına verilecek mesajların tonunu belirler ve mesajın çarpıtılmasını önlemek adına önleyici iletişim stratejileri geliştirir (Chadwick & Burton, 2008). Modern futbolda medya ile ilişkiler sadece geleneksel basın kuruluşlarıyla sınırlı değildir. Sosyal medya platformları, YouTube kanalları ve dijital yayıncılık da kulüplerin medya stratejilerine entegre edilmiştir. Dolayısıyla medya ilişkileri, çoklu platformlarda yürütülen bütünsel iletişim yönetimi anlayışını gerektirir. Örneğin, Premier League takımlarının medya birimleri, hem maç sonrası teknik analizleri kamuoyuna sunmakta hem de kulüp kültürünü dijital medyada temsil eden içerikler üretmektedir (García & Meier, 2012). Medya ilişkileri ve basın toplantıları futbol yönetiminde sadece haber iletimi değil; kulüp imajını şekillendiren, sponsor ilişkilerini etkileyen ve taraftarla duygusal bağ kuran bir stratejik alandır. Bu nedenle yöneticilerin medya okuryazarlığı düzeyinin yüksek olması ve iletişim profesyonelleriyle yakın çalışması gereklidir.

Futbolda medya ile ilişkiler, kulüplerin, oyuncuların ve teknik ekiplerin kamuoyu algısını yönetmede kilit rol oynamaktadır. Medya, sporun tanıtımı,

tarafat etkileşimi ve marka değeri açısından önemli bir iletişim aracıdır (Pedersen ve ark., 2021). Kulüpler, medya kuruluşlarıyla profesyonel ve stratejik ilişkiler kurarak hem sporcu imajını hem de kurumsal kimliklerini güçlendirebilir. Bu bağlamda, medya ile ilişkiler sadece basın açıklamaları ve röportajlarla sınırlı kalmaz; aynı zamanda sosyal medya stratejileri, kriz anlarında medya yönetimi ve sponsorlarla ilişkilerde de belirleyici olmaktadır (Boyle, 2006). Medya temsilcileriyle kurulan etkili ilişkiler hem kulüplerin görünürlüğünü artırmakta hem de kriz iletişimi süreçlerinde güvenilir bir bilgi akışı sağlamaktadır. Özellikle dijital medya araçlarının gelişimiyle birlikte medya ile ilişkiler, yalnızca geleneksel gazetecilikle değil, aynı zamanda içerik üreticileri ve dijital platformlarla yürütülen çok boyutlu bir iş birliğine dönüşmüştür (Hutchins & Rowe, 2012). Spor kulüplerinin medya ile kurduğu ilişkilerde profesyonellik, şeffaflık ve tutarlılık esastır. Bu unsurlar, kulüp ile kamuoyu arasındaki güveni pekiştirirken, olası kriz anlarında medya üzerinden yapılacak açıklamaların etkili olmasını sağlar. Dolayısıyla medya ile ilişkiler, spor yöneticiliği ve halkla ilişkiler disiplinlerinin kesişim noktasında yer almakta ve futbol kulüplerinin sürdürülebilir iletişim politikalarının temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (L'Etang, 2013).

Basın toplantıları, spor kulüplerinin ve sporcuların kamuoyuna bilgi vermek, açıklama yapmak ve medya ile doğrudan etkileşime geçmek amacıyla düzenledikleri stratejik iletişim araçlarıdır. Özellikle futbol gibi yüksek medya ilgisine sahip sporlarda basın toplantıları hem kulübün duruşunu kamuya yansıtmak hem de gündem oluşturmak açısından kritik bir rol üstlenir (Billings ve ark., 2017). Bu toplantılar, teknik direktörler, futbolcular ve yöneticiler aracılığıyla kamuoyunun bilgilendirilmesini sağlarken, medya mensuplarının da yönelttiği sorularla kamuoyu nabzını yansıtmalarına olanak tanır. Etkili bir basın toplantısının temel bileşenleri arasında mesajın netliği, beden dili, zamanlama, kriz yönetimi yaklaşımı ve medya temsilcilerine eşit söz hakkı verilmesi yer almaktadır (Hopwood ve ark., 2012). Kriz dönemlerinde yapılan basın toplantıları, kamuoyunun bilgi ihtiyacını giderme ve spekülasyonları önleme açısından daha da önem kazanır. Bu nedenle, iletişim uzmanları ve medya eğitimi almış sözcülerin bu süreci yönetmeleri önerilmektedir. Basın toplantıları, aynı zamanda sporun şeffaflık, hesap verebilirlik ve taraftarla duygusal bağ kurma süreçlerini destekleyen araçlar olarak görülmektedir. Futbol kulüpleri, sadece sportif başarılarla değil; medya karşısındaki tutumlarıyla da imaj oluştururlar (Beck & Bosshart, 2003; Wenner, 2015; Wenner & Billings, 2017). Bu bağlamda basın toplantıları, kulüp algısının şekillenmesinde doğrudan etkili olmaktadır.

1.7.2. Kriz Anlarında İletişim Stratejileri

Kriz, yalnızca beklenmedik olumsuzluklar silsilesi değil, aynı zamanda kurumların kurumsal itibarlarını yeniden inşa etme ya da geri dönüşü olmayan kayıplar yaşama potansiyeline sahip bir dönüm noktasıdır. Bu nedenle kriz, pasif bir biçimde karşılanacak bir durum değil, önceden planlanmış stratejilerle yönetilmesi gereken bir süreçtir. Etkili bir kriz yönetimi, sadece olayların kontrol altına alınmasını değil, aynı zamanda kamuoyuyla sürdürülebilir, açık ve ikna edici bir iletişim kurulmasını da kapsar. Kriz durumlarında zamanında ve doğru iletişim kurulması hem bilgi kirliliğini önlemede hem de hedef kitleyle güven ilişkisinin korunmasında belirleyici bir rol oynar. Özellikle futbol kulüpleri gibi yüksek görünürlüğe sahip organizasyonlar için kriz iletişimi hem taraftar bağlılığını korumak hem de medya ve kamu nezdinde oluşabilecek itibar kayıplarını en aza indirmek açısından stratejik bir önem taşımaktadır.



Resim 3. Kriz (Pazarlama İletişimi, 2016).

Futbol kulüpleri, doğası gereği sürekli değişen ve öngörülemeyen durumlarla karşı karşıya kalan dinamik organizasyonlardır. Performans düşüşleri, teknik direktör değişiklikleri, taraftar protestoları, finansal problemler ya da sporcu davranışlarına ilişkin skandallar gibi birçok kriz durumu, kulüplerin kamuoyundaki imajını tehdit edebilir (Fink, 1986). Bu tür durumlar, etkili kriz iletişimi stratejileri ile yönetilmediğinde yalnızca sportif değil, aynı zamanda finansal ve sosyal anlamda da ciddi zararlara yol açabilir. Kriz iletişimi, kulüp yöneticilerinin ya da iletişim birimlerinin planlı ve proaktif bir şekilde geliştirmesi gereken bir disiplindir. İlk adım, krizin tanımlanması ve türünün belirlenmesidir. Sporda krizler genellikle "tekil olaylar" (örneğin futbolcunun adli bir olaya karışması) ya da "süreğen sorunlar" (örneğin kötü giden sezon performansı) şeklinde sınıflandırılır (Coombs, 2007). Her iki kriz türü de farklı

müdahale yaklaşımları gerektirir. Etkili bir kriz iletişimi stratejisi; hız, açıklık, empati ve liderlik unsurlarını içerir. Kulüp yöneticilerinin kriz anında yapacağı açıklamalar zamanında ve tutarlı olmalı, kamuoyunun bilgi açığını kapatacak nitelikte olmalı ve kulüp değerlerini savunarak güven tesis etmelidir (Mitroff ve ark., 1996). Özellikle dijital çağda yanlış bilgi hızla yayılabildiği için, resmî açıklamaların kulübün sosyal medya kanalları ve web sitesi üzerinden doğrudan yapılması, bilgi kirliliğinin önüne geçmek açısından büyük önem taşır. Futbol kulüplerinin kriz anlarında uyguladığı iletişim stratejileri arasında “önleyici iletişim”, “tamir edici iletişim” ve “güven inşa edici söylem” gibi kavramlar öne çıkar. Kriz anlarında iletişim sadece basın açıklamalarıyla sınırlı kalmamalı; sporcular, teknik ekip, taraftar grupları ve sponsorlar gibi farklı paydaşlarla da koordineli bir şekilde yürütülmelidir. Ayrıca kriz sonrası süreçte yapılan toparlayıcı açıklamalar da kulübün kamuoyundaki pozisyonunu yeniden güçlendirmeye yardımcı olur.

1.7.3 Kulüp İç İletişimi ve Motivasyon

Futbol kulüplerinde iç iletişim, takım içi koordinasyonun sağlanması, ortak hedeflerin benimsenmesi ve bireysel motivasyonun yüksek tutulması açısından vazgeçilmez bir yönetsel alandır. İç iletişim yalnızca teknik direktörün oyuncularla kurduğu ilişkiyi değil, aynı zamanda kulüp çalışanlarının, yönetim kurulu üyelerinin, sağlık ve performans ekiplerinin ve diğer idari personelin bütünsel bir etkileşim sürecini kapsar (Stoldt ve ark., 2006). Etkin bir iç iletişim kültürü, kulüplerin hem sahada hem de saha dışında sürdürülebilir başarı yakalamasında temel bir rol oynar. İç iletişim süreçlerinde şeffaflık, açıklık, geri bildirim alma ve yapıcı dil kullanımı önemlidir. Özellikle sezon boyunca yaşanan yoğun rekabet ve psikolojik baskı ortamında, oyuncularla yapılan bire bir görüşmeler, takım toplantıları ve motivasyon konuşmaları içsel bağlılık duygusunu güçlendirir (Weinberg & Gould, 2023). Teknik ekip ile sporcular arasındaki iletişim, yalnızca taktiksel değil; aynı zamanda duygusal destek ve psikolojik dayanıklılığın inşası açısından da önem taşır. Bu bağlamda, iletişim hem sözel (konuşma, toplantılar) hem de sözel olmayan (beden dili, mimikler, davranışsal geri bildirimler) biçimlerde değerlendirilmelidir. Motivasyon ise futbolcuların performansını etkileyen en kritik psikolojik faktörlerden biridir. İçsel motivasyonun (başarı arzusu, kişisel gelişim, takım bağlılığı) yüksek olduğu ortamlarda oyuncuların antrenmanlara katılımı, maç içi efor düzeyi ve duygusal dayanıklılığı da artar (Deci & Ryan, 2000). Kulüpler, motivasyonu artırmak için hedef belirleme, ödüllendirme sistemleri, bireysel gelişim programları ve psikolojik destek hizmetleri sunmaktadır. Bununla birlikte, adaletli iletişim ve karar alma süreçlerine oyuncuların katılımı da motivasyonu olumlu yönde

etkileyen yapısal unsurlar arasında yer alır (Fransen ve ark., 2014). Kültürel farklılıkların, yaş gruplarının ve kariyer evrelerinin dikkate alındığı bir iç iletişim politikası geliştirmek, çok uluslu yapıya sahip futbol kulüplerinde özellikle önem kazanır. Örneğin, genç bir akademi oyuncusuyla, deneyimli bir kaptanın iletişim beklentileri birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle bireyselleştirilmiş iletişim yaklaşımları motivasyonel sürdürülebilirliği destekler. Kulüp içi iletişim sadece mesaj iletmek değil; aidiyet hissi oluşturmak, güven ortamı inşa etmek ve performansı destekleyen psikolojik bir iklim oluşturmaktır. Yönetim, teknik ekip ve destek personelinin uyum içinde çalıştığı bir iç iletişim sistemi, sahadaki başarıya doğrudan yansıyan stratejik bir kaynaktır.

1.8. Futbolda Hukuk, Etik ve Fair Play

1.8.1. Oyuncu Sözleşmeleri ve Hukuki Uyuşmazlıklar

Futbol, günümüzde sadece bir spor dalı değil, aynı zamanda büyük ekonomik değer taşıyan bir endüstri haline gelmiştir. Bu bağlamda profesyonel futbolcu ile kulüp arasındaki ilişki, çoğu zaman özel hukuk sözleşmeleri ile düzenlenmektedir. Türkiye’de profesyonel futbolcu sözleşmelerinin hukuki çerçevesi, esas olarak Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından belirlenen talimatlar ile çizilmiştir (Çeviker, 2018). Özellikle TFF’nin “Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı” bu sözleşmelerin hazırlanması, uygulanması ve sona erdirilmesi süreçlerini belirlemektedir. Profesyonel futbolcu sözleşmesi, iş görme borcu karşılığında ücret ödeme yükümlülüğü içeren, süreklilik ve bağımlılık unsurlarına dayanan özel hukuk sözleşmesi niteliğindedir. Her ne kadar 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında değerlendirilmese de bu sözleşmelerin hukuki niteliği Türk Borçlar Kanunu’nda düzenlenen hizmet sözleşmesi hükümleri çerçevesinde değerlendirilir (Akbulut, 2022). Bu kapsamda futbolcu, kulübüne karşı sadakat, antrenmana katılım ve sportif performans gibi yükümlülükler üstlenirken; kulüp de belirli bir ücret, prim ve sosyal hakları sağlamakla yükümlüdür. Öte yandan, Türkiye’de profesyonel sporcuların çalışma koşulları ile ilgili yapısal eksiklikler de dikkat çekmektedir. Özellikle alt liglerdeki futbolcuların örgütsüzlüğü ve sendikal bilinç düzeyinin düşüklüğü, çalışma şartlarının iyileştirilmesini zorlaştırmaktadır (Aydın ve ark., 2017). Avrupa’daki örneklerin aksine Türkiye’de profesyonel futbolcuların büyük çoğunluğu sendikalara üye değildir; bu durum, iş güvencesi ve hak arama mekanizmalarını zayıflatmaktadır. Profesyonel futbolcu sözleşmelerinin sona ermesi halinde doğabilecek hukuki sonuçlar da oldukça çeşitlidir. Sözleşmenin taraflardan biri tarafından haksız yere feshedilmesi halinde tazminat yükümlülüğü doğabilir; bunun yanı sıra TFF ve FIFA düzenlemeleri uyarınca sportif yaptırımlar da uygulanabilmektedir (Çeviker, 2018). Bu nedenle sözleşme

süresince tarafların yükümlölüklerini titizlikle yerine getirmesi, yalnızca bireysel değil kulüpsel itibarı da koruma açısından önemlidir.

Profesyonel futbolcular ile kulüpler arasındaki sözleşme ilişkisi, çoğu zaman çeşitli hukuki uyumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Bu uyumsuzluklar çoğunlukla sözleşmenin ihlali, ücretlerin ödenmemesi, sigorta primlerinin eksik yatırılması, sözleşmenin haksız feshi ve sosyal güvenlik haklarının ihlali gibi konular etrafında şekillenmektedir (Gücal & Gücal, 2025). Türkiye’de futbolcuların İş Kanunu kapsamı dışında tutulması, hukuki hak arama sürecinde ciddi bir boşluk oluşturmaktadır. Profesyonel sporcular ile kulüpler arasında yaşanan uyumsuzluklarda, özellikle sosyal güvenlik haklarına ilişkin eksiklikler ön plana çıkmaktadır. Nitekim kulüpler, sigorta primlerini tam ve zamanında yatırmakla yükümlü olmalarına rağmen, birçok vakada bu yükümlölüğe uymamakta; bu da sporcuların hizmet tespiti davası açmalarına yol açmaktadır. Hizmet tespiti davaları, sporcuların sigortalılık sürelerinin mahkeme kararıyla geriye dönük olarak tanınmasını sağlamaktadır (Gücal & Gücal, 2025). Bununla birlikte, bu tür davaların uzun sürmesi ve ihtisas mahkemelerinin eksikliği, sporcuların haklarına zamanında erişimini engellemektedir. Uyumsuzlukların çözümünde tahkim kurulları önemli bir rol oynamaktadır (Gücal & Gücal, 2025). Günümüzde, Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında Türkiye’de profesyonel sporcular için özel olarak düzenlenmiş sosyal güvenlik ve iş hukuku normlarının eksik olduğu görülmektedir. Avrupa’da futbolcuların sosyal güvenceleri ve çalışma şartları sendikalar, federasyonlar ve özel düzenlemeler yoluyla güvence altına alınırken; Türkiye’de bu konuda yasal boşluklar devam etmektedir. Bu durum, kulüplerin sporculara karşı keyfi uygulamalarda bulunmasına zemin hazırlamaktadır (Çağan, 2022). Profesyonel futbolcularda hukuki uyumsuzluklar, mevcut yasal altyapının yetersizliği ve uygulamada yaşanan eksikliklerden kaynaklanmaktadır.

Modern futbolun profesyonelleşmesiyle birlikte oyuncu sözleşmeleri, yalnızca sportif değil aynı zamanda ekonomik ve hukuki bir anlam da kazanmıştır. Oyuncu ile kulüp arasında imzalanan sözleşmeler, FIFA, UEFA ve ulusal futbol federasyonlarının regülasyonlarına ek olarak, ilgili ülkenin iş hukuku ve özel hukuk hükümlerine de tabidir (Parrish & Miettinen, 2008). Bu sözleşmeler oyuncunun ücret, prim, çalışma süresi, yükümlölükler ve transfer haklarını düzenlerken, kulübün sportif başarı, davranışsal beklentiler ve performans kriterlerine yönelik taleplerini de içerir. Sözleşmelerdeki hukuki uyumsuzluklar genellikle ücretin ödenmemesi, haksız sözleşme feshine uğrama, transfer yasağı, üçüncü taraf sahipliği (third-party ownership) ve rekabet yasağı gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Bu tür uyumsuzluklar hem ulusal mahkemelerde hem de spor hukuku mercilerinde çözüme kavuşturulmaktadır.

Özellikle FIFA'nın Tespit ve Çözüm Dairesi (Dispute Resolution Chamber, DRC), uluslararası transfer uyuşmazlıklarında ilk başvuru kurumlardan biridir (Duval & Van Rompuy, 2016). Avrupa Adalet Divanı'nın Bosman kararı (1995) sonrası, futbolcu haklarının korunması yönünde önemli yasal kazanımlar elde edilmiştir. Bu karar, transfer sistemlerinde rekabet hukuku ve serbest dolaşım ilkelerine aykırılık taşıyan düzenlemelerin değiştirilmesini zorunlu kılmıştır (Weatherill, 2013). Oyuncuların serbest kalma maddeleri (release clauses), imaj hakları ve performans dayalı ücretlendirme gibi unsurlar da sözleşme içeriğinde özel düzenlemelere tabi hale gelmiştir.

1.8.2. Spor Hukukunda Tahkim ve Disiplin Süreçleri

Futbolun giderek profesyonelleşmesi ve ekonomik anlamda büyük bir endüstri haline gelmesi, klasik yargı mekanizmalarının spor özelindeki ihtilafları çözmede yetersiz kalmasına yol açmıştır. Bu durum, futbol gibi dinamik ve hızlı karar alınması gereken bir alanda, alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Tahkim mekanizması bu bağlamda hem ulusal hem uluslararası düzeyde, spor hukukunun temel taşı haline gelmiştir (Özsoy, 2008). Tahkim, tarafların aralarındaki uyuşmazlığı devlet mahkemeleri yerine, kendi seçtikleri hakemler aracılığıyla çözmeleri anlamına gelir. Spor tahkimi ise, bu genel tahkim mekanizmasının spora özgü yapıya uyarlanmış halidir. Sporun doğası gereği, uyuşmazlıkların hızlı, kesin ve uzman kişilerce çözülmesi zorunluluğu, bu tür özel bir yargı sisteminin gerekliliğini ortaya koymuştur (Koçak, 2007; Özsoy, 2008). Uluslararası düzeyde, özellikle Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS), spor hukukunun en üst yargı merci olarak konumlanmıştır. Türkiye'de ise, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Tahkim Kurulu, futbol alanında yaşanan ihtilafların çözümünde en yetkili kuruldur. Ancak bu kurulun bağımsızlığı ve tarafsızlığı konusunda çeşitli tartışmalar söz konusudur (Ayanoğlu, 2008). TFF Tahkim Kurulu, 1992 yılında 3813 sayılı kanun ile oluşturulmuş ve federasyonun özerk yapısının bir parçası olarak futbol ihtilaflarını çözmekle görevlendirilmiştir. Kurulun işleyişi, TFF'nin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile TFF Ana Statüsü ve Tahkim Kurulu Talimatı çerçevesinde düzenlenmiştir. Kurulun yetki alanı, Disiplin Kurulu ve Yönetim Kurulu kararlarına karşı yapılan itirazların incelenmesiyle sınırlıdır (Koçak, 2007; Özsoy, 2008). Ancak, TFF Tahkim Kurulu'nun yapısı ve üyelerinin TFF Genel Kurulu tarafından seçilmesi, bağımsızlık ilkesini zedeleyen bir unsur olarak eleştirilmektedir. Kurulun, doğrudan federasyonun iradesine bağlı olarak oluşturulması, yargı bağımsızlığına gölge düşürebilmektedir. Uluslararası alanda örnek alınan CAS ise, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nden (IOC) bağımsız olarak yapılandırılmış, bu sayede tarafsızlık ilkesini güçlendirmiştir (Koçak,

2007). Futbol hukuku kapsamında disiplin süreçleri genellikle federasyon bünyesindeki disiplin kurulları tarafından başlatılmakta, bu kurulların kararları ise Tahkim Kurulu'na taşınabilmektedir. Bu süreç, federasyon içi yargı sisteminin iki aşamalı bir yapı olarak işlemlerini sağlar. Ancak burada dikkat çeken bir diğer husus, bu kararların yargı yolu ile denetlenip denetlenemeyeceği sorunudur. Literatürde yaygın olan görüşe göre, TFF Tahkim Kurulu kararları kesin nitelikte olup, genel yargı mercilerinde temyiz edilemez. Ancak bu durum, hukuki güvenlik ilkesi açısından tartışmalara yol açmaktadır (Ayanoğlu, 2008). CAS ve FIFA'nın Dispute Resolution Chamber (DRC) gibi örnekler, futbol yargısının tarafsız, hızlı ve profesyonel şekilde yürütülmesini sağlamıştır. Özellikle CAS'ın yapısal bağımsızlığı ve kararların şeffaf şekilde yayımlanması, TFF Tahkim Kurulu için önemli bir model oluşturmaktadır (Koçak, 2007; Özsoy, 2008).



Resim 4. Tahkim (Hukukihaber, 2021).

Futbol başta olmak üzere tüm spor branşlarında ortaya çıkan hukuki anlaşmazlıkların çözümünde tahkim mekanizmaları büyük önem taşır. Spor Tahkim Mahkemesi (Court of Arbitration for Sport – CAS), uluslararası düzeyde spor hukukunun en yetkili çözüm merci olarak kabul edilmektedir. CAS, FIFA ve UEFA gibi kurumlarla iş birliği içinde, sözleşme, doping, lisanslama, maç sonuçları ve disiplin konularında bağlayıcı kararlar verebilmektedir (Blackshaw, 2009). Spor federasyonlarının iç disiplin kurulları, futbolcular, teknik direktörler ve kulüpler hakkında cezai yaptırımlarda bulunabilmektedir. Bu süreçlerde temel ilkeler arasında orantılılık, adil yargılanma, savunma hakkı ve kararın gerekçeli olması yer alır (Foster, 2012). Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Disiplin Talimatı da benzer esaslara dayanarak oyuncuların maçtan men, para cezası ya da lisans iptali gibi yaptırımlara tabi tutulmasını mümkün kılar. Tahkim süreci, kulüp ve sporcular açısından alternatif bir çözüm yolu sunar. Ancak tarafların CAS veya ulusal spor tahkim kuruluna başvurmadan önce, federasyon

bünyesindeki itiraz süreçlerini tüketmeleri zorunludur. CAS kararlarının bağlayıcı ve nihai olması nedeniyle, ulusal hukuk yolları sınırlı ölçüde kullanılabilir (Duval, 2018).

1.8.3. Etik Davranışlar ve Fair Play Uygulamaları

Futbolun temel değerlerinden biri olan Fair Play (adil oyun), sadece kurallara uygunluk değil; aynı zamanda etik davranış, rakibe saygı, dürüstlük ve sportmenlik anlamına gelir. Fair Play uygulamaları, futbolun sosyal bir sorumluluk taşıyan ve genç kuşaklara örnek olma misyonunu da pekiştirir. FIFA ve UEFA'nın etik ilkeleri doğrultusunda oyuncuların, teknik ekibin ve yöneticilerin hem saha içinde hem saha dışında etik standartlara uygun davranmaları beklenmektedir (UEFA, 2018). Etik davranışlar sadece bireysel sorumlulukla sınırlı değildir. Kulüplerin yönetsel yapıları, taraftar ilişkileri, transfer politikaları ve medya iletişimi gibi alanlarda da etik prensiplere uygun hareket edilmesi gereklidir. Özellikle genç futbolculara yönelik etik rehberlik, altyapı organizasyonlarında kritik öneme sahiptir (McNamee, 2008). Uluslararası alanda etik dışı davranışlara yönelik yaptırımlar arasında maç manipülasyonu, doping, rüşvet ve ayrımcılık gibi ihlaller öne çıkar. FIFA'nın Etik Kurulu, bu tür ihlalleri değerlendiren bağımsız bir organdır ve yaptırımlar arasında ömür boyu men cezaları da bulunmaktadır (Gardiner ve ark., 2009). Etik davranışların teşviki amacıyla UEFA'nın "Respect" kampanyası, ırkçılıkla mücadele, eşitlik ve hoşgörü temalarını içeren eğitimsel ve farkındalık artırıcı projeler yürütmektedir. Türkiye'de de TFF bünyesinde etik kurullar ve eğitim programları bu anlayışı desteklemektedir.



Resim 5. Fair Play (Sondakika7, 2023).

Fair play, sporun ruhunu yansıtan ve rekabetin etik sınırlar içinde gerçekleşmesini sağlayan temel bir ilkedir. Özellikle futbolda, kazanma hırslının ön plana çıktığı durumlarda fair play anlayışı, oyuncuların, antrenörlerin ve taraftarların davranışlarını şekillendiren önemli bir değer haline gelmektedir. Fair play sadece kurallara uymak değil, aynı zamanda rakibe, hakeme ve oyuna saygı göstermeyi de içerir. Bu bağlamda, centilmenlik, dürüstlük ve sorumluluk duygusu, futbolun temel değerleri arasında yer almalıdır. Türkiye’de yapılan araştırmalar, özellikle genç futbolculara etik davranışların kazandırılmasının sporun sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşıdığını göstermektedir (Sezen & Yıldırım, 2008). Nitekim, sahada gösterilen etik dışı davranışlar sadece oyunun kalitesini değil, izleyicilerin spora olan güvenini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, futbolda fair play uygulamalarının eğitim yoluyla desteklenmesi ve tüm paydaşlarca içselleştirilmesi gerekmektedir. Futbolda yapılan fair play örneklerine baktığımızda;

Eski İngiliz milli futbolcu Gary Winston Lineker, sadece futbolculuk kariyerindeki üstün başarılarıyla değil, aynı zamanda örnek teşkil eden sportmenliğiyle de dikkat çekmiştir. Futbolun rekabetçi ve zaman zaman agresif yapısına rağmen Lineker, profesyonel kariyeri boyunca centilmence davranışlarını koruyarak disiplin cezası almamış ender futbolculardan biri olmuştur. Özellikle sarı kart görmeden kariyerini tamamlaması ve uzun yıllar kırmızı kartla cezalandırılmaması, onun etik değerlere olan bağlılığını ortaya koymaktadır. Bu duruşu, FIFA tarafından kendisine verilen Fair Play Ödülü ile uluslararası düzeyde takdir edilmiştir. Lineker, bu yönüyle, futbolun sadece fiziksel performansa değil, aynı zamanda ahlaki değerlere de dayandığını kanıtlayan simgesel bir figür haline gelmiştir. Fair play kavramının sahadaki somut karşılıklarından biri olarak, onun sergilediği bu centilmenlik örneği, futbol tarihinde kalıcı bir yer edinmiştir.

Türk futbol tarihinde fair play kavramını somut biçimde temsil eden örneklerden biri, kaleci İsmet Karababa’nın 1982 yılında Derbentspor ile Çumraspor arasında oynanan karşılaşmada sergilediği davranıştır. Maç sırasında rakip takımın tartışmalı bir gol pozisyonu sonrası hakem, topun kale çizgisini geçip geçmediğini Karababa’ya sormuştur. Kaleci Karababa, oyunun sonucunu kendi aleyhine etkileyeceğini bilmesine rağmen, pozisyonun gol olduğunu ifade ederek dürüst bir tutum sergilemiştir. Bu davranış, Derbentspor’un küme düşmesine neden olsa da Karababa’nın adalet ve etik değerlere olan bağlılığını ortaya koymuştur. Gösterdiği bu örnek centilmenlik dolayısıyla, 1983 yılında “Dünya Fair Play Baron Pierre de Coubertin Büyük Ödülü”ne layık görülmüş ve bu ödülü kazanan ilk Türk sporcu olarak kayıtlara

geçmiştir. Karababa'nın bu tutumu, fair play ruhunun futbol sahalarında nasıl vücut bulabileceğini gösteren nadir örneklerden biridir.

1996 Avrupa Futbol Şampiyonası'nda Türkiye ile Hırvatistan arasında oynanan karşılaşmada, milli futbolcu Alpay Özalan'ın sergilediği davranış fair play açısından dikkat çeken örneklerden biri olarak tarihe geçmiştir. Maçın son dakikalarında Hırvatistanlı forvet Goran Vlaović'in yakaladığı kontra atak sırasında, Alpay rakibiyle birlikte yaklaşık 90 metre koşmasına rağmen, topu durdurmak adına faul yapmayı tercih etmemiştir. Bu kararının sonucunda Vlaović gol atarak takımını 1-0 öne geçirmiş ve Türkiye karşılaşmadan mağlup ayrılmıştır. Alpay Özalan, rakibini bilinçli şekilde düşürmeyerek sportmenlikten yana tavır sergilemiş; bu davranışı UEFA tarafından Fair Play Ödülü ile takdir edilmiştir. Söz konusu tutum, zaman içerisinde hem spor kamuoyunda hem de futbolseverler arasında farklı şekillerde değerlendirilmiş; kimileri tarafından oyunun gereği olarak eleştirilmiş, kimileri tarafından ise etik değerlerin sahaya yansımaları olarak övgüyle karşılanmıştır. Özalan'ın bu örnek davranışı, fair play'in sadece kurallar çerçevesinde değil, ahlaki tercihlerle de şekillendiğini göstermektedir.

Ünlü Alman kaleci Oliver Rolf Kahn, sadece performansı ile değil, sergilediği etik davranışlarla da futbol tarihinde iz bırakmıştır. 2001 yılında Bayern Münih ile Valencia arasında oynanan UEFA Şampiyonlar Ligi finalinde, Bayern Münih'in kalecisi olarak görev alan Kahn, üç penaltı kurtararak takımının şampiyonluğunda önemli rol oynamıştır. Ancak maç sonrası yaşananlar, onun fair play anlayışını ön plana çıkarmıştır. Valencia kalecisi Santiago Cañizares'in, maç sırasında annesinin vefat haberini aldığı ve buna rağmen mücadeleye devam ettiği bilinmektedir. Karşılaşmanın ardından Cañizares'in büyük bir üzüntüyle yere çökerek gözyaşlarına boğulduğu anlarda, Kahn takım arkadaşlarıyla kutlama yapmadan önce doğrudan rakibinin yanına giderek ona moral vermeyi tercih etmiştir. Bu duyarlı ve empatik davranışı, Kahn'a uluslararası düzeyde takdir kazandırmış ve kendisine Fair Play ödülü verilmiştir. Bu olay, yüksek rekabetin ve kazanma arzusunun ön planda olduğu profesyonel futbolda bile insanî ve etik değerlerin ne denli önemli olduğunu gösteren anlamlı bir örnek olarak değerlendirilmektedir.

İtalyan futbolcu Paolo Di Canio, 2000 yılında West Ham United ile Everton arasında oynanan Premier League karşılaşmasında sergilediği davranışla fair play tarihinde önemli bir yer edinmiştir. Skorun 1-1 olduğu ve uzatma dakikalarına geçilen maçta, Everton kalecisi Paul Gerrard, bir müdahale sırasında sakatlanarak yere yığılmıştır. Bu esnada West Ham lehine gelişen bir atakta Di Canio, rakip kalecinin yerde olmasına rağmen müsait pozisyonda gelen ortayı gole çevirmek yerine, topu elleriyle kontrol etmiş ve hakemin oyunu

durdurmasını sağlamıştır. Böylece rakip takımın sakat oyuncusuna müdahale edilmesine olanak tanımış ve olası bir gol fırsatını bilinçli olarak değerlendirmemiştir. Di Canio'nun bu centilmence tutumu, yalnızca o anki skorun önemsizleştiği bir sportmenlik örneği olmakla kalmamış, aynı zamanda etik değerlerin saha içindeki yansıması olarak uluslararası düzeyde takdir görmüş ve FIFA Fair Play Ödülü'yle onurlandırılmıştır. Bu davranış, futbolun sadece skor odaklı değil, aynı zamanda insan onuruna ve sağlığına saygı gösterilerek oynanması gerektiğini vurgulayan güçlü bir mesaj niteliğindedir (Dergice, 2020).

1.9. Altyapı ve Tesis Yönetimi

1.9.1. Akademi Kurulumu ve Eğitim Programları

Futbolun küresel ölçekte büyüyen endüstriyel yapısı, oyuncu yetiştirme süreçlerini sistematik ve sürdürülebilir modellerle ele almayı zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda futbol akademileri hem profesyonel kulüplerin sportif başarısının hem de finansal sürdürülebilirliğinin temel yapı taşlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Kocatepe, 2023). Akademi sistemlerinin doğru yapılandırılması, sadece elit düzeyde oyuncu yetiştirmekle kalmamakta, aynı zamanda genç bireylerin fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişimlerine de katkı sağlamaktadır. Futbol akademilerinin kuruluşu, çok yönlü bir planlama süreci gerektirir. Bu süreçte tesisleşme, personel yapılanması, eğitim felsefesi ve müfredat gibi unsurlar bir bütün olarak ele alınmalıdır. Akademi eğitimi, yalnızca teknik ve taktik becerilerin aktarılmasıyla sınırlı olmamalı; aynı zamanda sporcunun psikolojik, sosyal ve akademik gelişimini destekleyen çok boyutlu programları içermelidir (Can, 2022). Bu noktada antrenörlerin pedagojik, sosyal ve problem çözme becerileri öne çıkmaktadır. Özellikle genç yaş gruplarıyla çalışan akademi antrenörlerinin, sadece sahada değil, saha dışında da sporculara rehberlik edebilmesi beklenmektedir. Nitelikli bir akademi sistemi için antrenör yeterlikleri kritik önemdedir. Antrenörlerin eğitim düzeyleri, sahip oldukları lisans kademeleri ve sosyal problem çözme becerileri, sporcularla kurdukları ilişkiyi doğrudan etkileyerek gelişim sürecinin başarısını belirlemektedir (Can, 2022). Ayrıca modern futbol anlayışında öne çıkan "bütünsel gelişim" yaklaşımı, teknik-taktik eğitimle birlikte zihinsel ve sosyal becerilerin de eş zamanlı olarak geliştirilmesini gerektirmektedir. Bir diğer önemli unsur ise akademilerin verimliliğidir. Kocatepe (2023), akademilerin profesyonel kulüplerin sportif ve finansal başarısına doğrudan katkı sağladığını, özellikle kulüp altyapısından çıkan oyuncuların A takıma kazandırılması ya da transfer geliri oluşturmaları yoluyla somut faydalar sunduğunu ortaya koymuştur. Avrupa'nın önde gelen kulüpleri incelendiğinde, altyapı yatırımlarının uzun vadeli sportif başarıya ve

ekonomik istikrara önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de kurulacak ya da yeniden yapılandırılacak futbol akademilerinin hem yerel spor politikalarıyla uyumlu hem de uluslararası örneklerden beslenen bütüncül eğitim programları geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim programları; yaşa uygun bireysel gelişim hedeflerini, performans ölçütlerini, mentörlük sistemlerini ve psikolojik destek mekanizmalarını içermelidir. Aynı zamanda performans takibi ve geri bildirim süreçleri de sistematik olarak işletilmelidir. Futbol akademilerinin sadece bir yetenek geliştirme merkezi değil, aynı zamanda yaşam becerilerinin kazandırıldığı bir eğitim ve gelişim ortamı olduğu unutulmamalıdır. Nitelikli antrenörler, güçlü müfredat yapısı ve ölçülebilir hedeflerle desteklenen akademiler, Türk futbolunun geleceği için stratejik önemdedir.

Futbol kulüplerinde altyapı akademilerinin kurulumu, sürdürülebilir sportif başarıyı destekleyen stratejik bir yatırımdır. Akademiler yalnızca yetenekli genç futbolcuları keşfetmekle kalmaz; aynı zamanda bu bireylerin teknik, taktik, fiziksel, psikolojik ve sosyal gelişimlerini bütüncül biçimde desteklemeyi hedefler (Mills ve ark., 2012). Akademi kurulumu, kulübün vizyonu ve kaynaklarına göre şekillenir. İngiltere Premier League tarafından geliştirilen Elit Genç Oyuncu Gelişim Planı (Elite Player Performance Plan – EPPP), kulüplerdeki akademi yapılanmasına sistematik bir çerçeve sunmakta ve oyuncu gelişimini uzun vadeli bir yaklaşımla ele almaktadır (Premier League, 2011). Akademik yapılanmanın temelini yaş gruplarına uygun antrenman programları oluşturur. Bu programlar, sporcu gelişim modelleri (long-term athlete development- LTAD) doğrultusunda planlanır. Antrenman içerikleri motor beceriler, oyun anlayışı, pozisyon bilgisi, dayanıklılık, kuvvet ve esneklik gibi alanları kapsar (Ford ve ark., 2011). Ayrıca performans testleri, psikolojik destek, beslenme danışmanlığı ve eğitim-öğretim süreçleri entegre şekilde yürütülmelidir. Eğitim programlarında sadece sportif gelişim değil, aynı zamanda kişisel gelişim de hedeflenir. UEFA’nın ve FIFA’nın geliştirdiği rehberlerde, genç oyunculara spor etiği, sosyal medya kullanımı, kariyer planlaması ve duygusal zekâ konularında eğitim verilmesi önerilmektedir (Relvas ve ark., 2010).

1.9.2. Tesis Yatırımları ve Modernizasyon

Türkiye’de kamu ve özel sektör tarafından gerçekleştirilen spor yatırımları içerisinde tesisleşmenin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Bu bağlamda futbol hem sporcu sayısı hem de yapılan tesis yatırımları açısından öncelikli bir branş olarak öne çıkmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı verilerine göre Türkiye Futbol Federasyonu’na bağlı lisanslı sporcu sayısının 466.445 olması, futbolun ülke genelinde yaygınlığına ve altyapı yatırımlarındaki ağırlığına işaret

etmektedir. Bununla birlikte, son yıllarda futbol için inşa edilen çok amaçlı stadyumlar ve büyük ölçekli spor kompleksleri, performans sporlarına verilen önemi gözler önüne sermektedir. Ancak bu yatırımların çoğunun seyir sporlarına yönelik olması, kitlelerin aktif spor yapmasına olanak sağlayacak tesisleşmenin geri planda kalmasına neden olmaktadır. Halkın spor yapma imkânlarını artıracak tesislerin planlanmasında; ulaşılabilirlik, işlevsellik ve halkla ilişkiler gibi unsurların yeterince dikkate alınmadığı, spor kamuoyunda sıkça dile getirilen bir sorundur. Ayrıca profesyonel futbol kulüplerinin büyük bütçelerini daha çok sporcu ve teknik direktör transferlerine ayırması, altyapı yatırımları ve sürdürülebilir tesis planlamasının ihmal edilmesine yol açmaktadır. Bu çerçevede, sporda başarıyı artırmak ve yaygın katılımı sağlamak amacıyla, futbol alanındaki kamu yatırımlarının yalnızca elit düzey performansına değil, aynı zamanda halkın spora katılımını destekleyecek altyapılara yönlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Sunay, 2023).

Fenerbahçe Spor Kulübü, Başkan Ali Koç'un vizyonu doğrultusunda Türk futbolunda örnek teşkil edecek nitelikte kapsamlı bir tesisleşme hamlesi başlatmıştır. Kulübe 30 yıllık üst kullanım hakkı verilen Maltepe'deki 125 dönümlük arazide inşa edilecek yeni tesisler; A Takım ve Futbol Akademisi'nin aynı kampüste bulunduğu, eğitim ve gelişimin bütüncül bir anlayışla ele alındığı yenilikçi bir yapı olarak tasarlanmıştır. Tesisleşme kapsamında üçü A Takım, üçü altyapıya ait olmak üzere toplam altı çim saha ile 5 bin kişilik kapasiteli bir stadyumun yer aldığı yedi sahalık bir kompleks inşa edilecektir. Yaklaşık 10.300 metrekaarelik alanda inşa edilecek A Takım tesislerinde 40 yatak odası, sporcu lokali, teknik ekip ofisleri, yemekhanesi, fitness ve havuz alanları yer alırken; 12.450 metrekaarelik Futbol Akademisi alanında ise altyapı sporcularına yönelik 30 yatak odası, üç antrenman sahası, sınıflar, kütüphane ve idari birimler yer alacaktır. Ayrıca 5 bin kişilik mini stadyumun resmi ve hazırlık maçları için kullanılması planlanmaktadır. İdari bina içerisinde futbolcu sağlığı merkezleri, hidroterapi ve kriyoterapi gibi tedavi alanları ile restoran ve etkinlik alanları yer alırken, kampüste FB TV stüdyoları ve Fenerium mağazası da yer alacaktır. Kulüp, bu alandaki askeri yapıların kaldırılmasını ve yol güzergâhının değiştirilmesini sağlayarak hukuki ve fiziki hazırlıkları tamamlamıştır. Proje kapsamında, eğer ilave tahsis gerçekleşirse, akademi için iki tam, iki yarım saha, spor salonu, tenis ve plaj voleybolu alanları ile sosyal ve ekolojik yaşam alanlarının kurulması da hedeflenmektedir. Tesisin enerji ihtiyacını karşılamak amacıyla güneş panelleri, sulama için ise gölet sisteminin kurulması planlanmaktadır. Uzun vadede ise, altyapı sporcularının akademik gelişimlerini destekleyecek bir Fenerbahçe Koleji Kampüsü kurulması da vizyon dahilindedir. Başkan Ali Koç, bu projeyi "en büyük hayalim" olarak nitelendirmiş ve yaklaşık

17 milyon euroluk mevcut kaynağa karşın 45 milyon euroluk bir bütçeye ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Kulüp, bu akademiyi inşa etmesi halinde Türk futbolunun 10 yıl içinde büyük bir dönüşüm geçireceğini öngörmektedir. Proje tamamlandığında mevcut Dereağzı Lefter Küçükandonyadis Tesisleri ise kademeli olarak kürek, boks, masa tenisi ve voleybol gibi olimpiik branşlara tahsis edilecek ve Fenerbahçe'nin tüm olimpiik sporlarını kapsayan ayrı bir kampüs haline dönüştürülecektir (Superfb, 2022).

Profesyonel futbolun gelişen ihtiyaçları doğrultusunda tesis yatırımları, kulüplerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen altyapı alanlarından biridir. Modern antrenman merkezleri, sporcu performansının artırılması, yaralanmaların önlenmesi, analiz ve veri yönetimi, konaklama ve eğitim gibi birçok unsuru bir araya getiren kompleks yapılar haline gelmiştir (Groom ve ark., 2011). Futbol akademisi ve A takım düzeyinde yapılan tesis yatırımları, kulübün marka değerini yükseltmekle birlikte, uzun vadede ekonomik sürdürülebilirliğe de katkı sağlar. Örneğin Manchester City'nin "City Football Academy" projesi, altyapı ve elit performans birimlerinin aynı kampüste bütünleştirilmesine olanak tanıyan örnek bir modeldir (Szymanski, 2015). Modernizasyon süreci yalnızca binaların yenilenmesi değil; aynı zamanda dijitalleşme, veri tabanlı izleme sistemleri (GPS, video analiz), rehabilitasyon merkezleri, sporcu psikolojisi odaları ve çevresel sürdürülebilirlik unsurlarını da kapsar (Baade & Matheson, 2014). Türkiye'de ise TFF'nin Riva'daki Hasan Doğan Milli Takımlar Kamp ve Eğitim Tesisleri bu kapsamda değerlendirilebilecek örneklerdendir.

1.9.3. Altyapıdan A Takıma Geçiş Süreci

Futbol, yalnızca bir oyun değil; aynı zamanda küresel ölçekte milyonlarca insanı etkileyen büyük bir endüstridir (Argan & Katırcı, 2002). Bu endüstrinin temel taşlarından biri de altyapıdır. Futbolda altyapı, kulüplerin sürdürülebilir sportif ve ekonomik başarısı için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Relvas ve ark., 2010). Modern futbol kulüplerinin profesyonel seviyede başarı elde edebilmesi için oyuncu kaynağını yalnızca dış transferlerle değil, aynı zamanda kulüp bünyesinden yetişen genç futbolcularla desteklemesi gerekmektedir. Bu anlayış, özellikle Avrupa'daki profesyonel kulüplerin genç oyunculara yatırım yapmalarını ve kendi futbol akademilerini kurmalarını teşvik etmektedir (Relvas ve ark., 2007). Bunun bir sonucu olarak, altyapı yapıları sadece sportif değil, organizasyonel ve ekonomik anlamda da çok boyutlu bir sistem haline gelmiştir (De Knop ve ark., 2004). Futbol akademilerinin işleyişi, sadece antrenmanla sınırlı kalmaz; aynı zamanda sporculara psikolojik, fizyolojik ve sosyal gelişim desteği de sunar (Hirose, 2011; Orosz & Mezo, 2015). Bu yönüyle altyapı organizasyonları; oyuncuların bireysel yeteneklerinin geliştirilmesinden, kulüp

kültürünün aktarılmasına kadar çok yönlü bir eğitsel sistem olarak karşımıza çıkar.

Kulüplerin altyapıya yönelmelerindeki bir diğer neden de maliyetlerin kontrol altına alınmasıdır. Artan transfer bedelleri ve rekabetin yükselmesi, özellikle bütçesi sınırlı kulüplerin altyapıdan oyuncu yetiştirme modeline yönelmesine neden olmuştur (Katırcı, 2007). Bosman Kararı (1995) sonrası futbol piyasasında yaşanan serbest dolaşım etkisi de altyapıdan oyuncu yetiştirmenin önemini daha da artırmıştır (Bosman Court Decision, 1995). UEFA'nın 2005 yılında başlattığı "Home-Grown Player" uygulaması, her kulübün kendi altyapısından yetiştirdiği en az dört futbolcu bulundurması zorunluluğunu getirmiştir (UEFA, 2005). Bu durum, genç futbolcuların değerini artırmış, kulüplerin genç oyunculara yatırım yapma motivasyonunu güçlendirmiştir (Richardson ve ark., 2005). Altyapı sistemlerinde organizasyonel yapı, başarıyı belirleyen ana unsurlardan biridir. Mintzberg'in (1993) organizasyon modeline göre altyapı; stratejik yönetim, operasyonel merkez, teknik yapı ve destek personel gibi alt sistemlerden oluşur. Bu sistemlerin uyum içinde çalışması, genç futbolcuların gelişimini doğrudan etkilemektedir. Futbol kulüpleri altyapı süreçlerini yalnızca oyuncu yetiştirme amacıyla değil; aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirlik, kulüp kimliği ve kültürünün aktarımı gibi stratejik hedefler doğrultusunda yapılandırmaktadır. Akademik çalışmalar da altyapı organizasyonlarının sadece teknik yeterlilik değil, organizasyonel, psikolojik ve yönetsel boyutlarının da başarıya etki ettiğini ortaya koymaktadır (Mills ve ark., 2014; Saether, 2014).

Altyapıdan A takıma geçiş, futbol kulüplerinin sportif ve kurumsal sürdürülebilirliği açısından kritik bir geçiş evresidir. Bu süreç yalnızca teknik yeterlilikle değil; psikolojik dayanıklılık, sosyal adaptasyon ve profesyonellik bilinci ile de şekillenir (Morris ve ark., 2017). Genç oyuncuların A takımında kalıcı olabilmesi için, yalnızca fiziksel ve taktiksel uyum değil, aynı zamanda mentörlük ve yönetsel destek mekanizmaları da gereklidir. Geçiş süreci çoğunlukla U17–U21 yaş aralığında yoğunlaşır ve bu dönem "geçiş yılları" olarak tanımlanır. Bu aşamada oyuncuların performans yükü artar, medya ilgisi ve profesyonel baskı yükselir. Bu yüzden kulüpler, "geçiş oyuncusu destek programları" (transition support programmes) geliştirerek mental sağlık, kariyer yönetimi ve bireysel gelişim konularında destek sağlar (Stambulova ve ark., 2009). Teknik direktörlerin altyapıdan gelen oyunculara fırsat verme eğilimi, kulüp politikalarının temel belirleyicisidir. Ajax, Barcelona ve Athletic Bilbao gibi kulüpler, bu geçiş sistematiği olarak yöneten örneklerdir. Ayrıca, rezerv takımlar (B takımları) ya da kiralama sistemleri de bu süreci kolaylaştıran araçlar arasında yer alır (Richardson ve ark., 2012).

1.10. Futbolda Performans ve Bilimsel Destek

1.10.1. Performans Analizi ve Veri Kullanımı

Futbolda performans analizi, modern spor bilimlerinin temel taşlarından biri hâline gelmiş ve özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde oldukça derinlik kazanmıştır. Giyilebilir teknolojiler ve küresel konumlandırma sistemleri (GPS), hem antrenman hem de maç süreçlerinde oyuncuların performansını nicel olarak değerlendirme olanağı sunarak, teknik ekiplerin karar alma süreçlerini bilimsel verilere dayandırmalarını mümkün kılmıştır (Kartal, 2023; Söğüt & Baytaş, 2022). GPS destekli cihazlar sayesinde oyuncuların anlık konumları, toplam koşu mesafeleri, sprint sayıları, hızlanma ve yavaşlama değerleri gibi dış yük verileri toplanmakta; ayrıca kalp atım hızı, enerji harcaması ve adım frekansı gibi iç yük parametreleri de izlenebilmektedir. Bu veriler, antrenman yükünün bireysel özelliklere göre optimize edilmesini sağlarken, aynı zamanda olası sakatlıkların önüne geçilmesine de katkı sağlamaktadır (Söğüt & Baytaş, 2022). Öte yandan, performans analizi yalnızca bireysel yüklenme ve fizyolojik ölçütlerle sınırlı kalmayıp, maç bağlamında çevresel ve psikolojik etkenlerin de değerlendirilmesini içermelidir. Bu noktada, futbolda ev sahibi avantajı kavramı öne çıkmaktadır. Ev sahibi takımların seyirci desteği, saha aşinalığı ve hakem önyargısı gibi faktörler sayesinde gol, şut, pas isabet oranı gibi temel maç performans göstergelerinde deplasman takımlarına kıyasla üstün performans gösterdiği birçok çalışmada ortaya konmuştur (Işın, 2025). Özellikle seyircisiz oynanan maçlarda bu avantajın önemli ölçüde azaldığı gözlemlenmiş, dolayısıyla seyirci desteğinin hem psikolojik hem de performansal bir faktör olarak etkili olduğu vurgulanmıştır. Gerek bireysel performans gerekse maç bağlamında takımın genel etkinliğini değerlendirmek açısından teknolojik ölçüm sistemlerinin yanı sıra psikososyal değişkenlerin de analiz süreçlerine dâhil edilmesi gerekmektedir. Tüm bu gelişmeler ışığında, performans analizinin sadece oyuncunun fiziksel çıktılarıyla sınırlı kalmayıp, taktiksel davranışları, psikolojik hazırlık durumu ve maç bağlamına özgü değişkenlerle birlikte bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, futbol bilimlerinde ilerlemenin temel dinamiklerinden biri olan veri temelli analiz kültürü, günümüz futbolunda rekabet üstünlüğü sağlamanın ve sürdürülebilir başarı elde etmenin vazgeçilmez bir bileşeni hâline gelmiştir.



Resim 6. Spor Analitiği (Sporsepeti, 2025).

Futbolun modern yapısı içerisinde başarıyı sürdürülebilir kılmak; yalnızca fiziksel yeterlilik ve teknik becerilerle değil, aynı zamanda sistematik veri analizi ve bilimsel yöntemlerle mümkündür. Bu bağlamda, “performans analizi” futbolda bireysel ve takım düzeyindeki gelişimin nesnel olarak ölçülmesini, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini amaçlayan disiplinler arası bir alandır (Catapult, 2024). Performans analizi; maç sırasında ya da antrenman süreçlerinde toplanan verilerin sistematik biçimde değerlendirilmesiyle teknik, taktik, fiziksel ve psikolojik boyutlarda anlamlı içgörüler sunar. Oyuncu hareketlerinin izlenmesi, pozisyonel analiz, rakip çözümlemeleri, bireysel gelişim planlaması ve sakatlık önleme stratejileri bu sürecin temel bileşenleridir (Tütüncü, 2022). Analistler bu bağlamda teknik ekiplere somut veriler sunarak; antrenman planlaması, stratejik karar alma ve oyuncu gelişimi gibi alanlarda doğrudan katkı sağlarlar. PFSA’nın (2024) belirttiği gibi, performans analizi yalnızca veri toplama süreciyle sınırlı kalmaz. Aynı zamanda analiz edilen verilerin bağlamsallaştırılması, taktik sistemlerin çözümlemesi ve antrenman modellerinin geliştirilmesi gibi işlevleri de içerir. Özellikle video analizleri, telestrasyon uygulamaları ve görselleştirilmiş veri sunumları, analistlerin teknik ekibe hızlı ve etkili geri bildirim vermesini sağlar. Bu multidisipliner yaklaşım, performans analizini yalnızca sayısal bir işlem değil; sahadaki dinamiklerin yorumlandığı bir strateji aracı haline getirir. Teknolojideki ilerlemelerle birlikte performans analizi daha da sofistike hale gelmiştir. Catapult’un sunduğu Vector Pro gibi giyilebilir teknolojiler ve Pro Video yazılımları, gerçek zamanlı veri toplama ve analiz olanağı sağlayarak oyuncu yük yönetimini optimize etmeye olanak tanır (Catapult, 2024). Aynı şekilde, Tütüncü (2022), analiz sürecinin yalnızca maç sonrası geribildirim değil, anlık, kısa, orta ve uzun vadeli döngülerde stratejik olarak uygulanması gerektiğini vurgular. Öte yandan, veri yorumlama süreci

mutlak objektiflikten uzak olabilir. Tütüncü (2022), futboldaki bazı önemli olayların hâlâ ölçülebilir metriklerle açıklanamayabileceğini ifade ederken; PFSA (2024) da analiz sürecinde analistin yorumlayıcı rolüne dikkat çeker. Bu bağlamda, analitik düşünme becerileri ve sistematik problem çözme yaklaşımları, performans analizinin etkili ve anlamlı bir şekilde uygulanabilmesinde kritik öneme sahiptir. Futbolda performans analizi; oyunun görünen kaosunda düzeni ortaya koymaya çalışan, veriye dayalı karar mekanizmalarını destekleyen ve oyuncu gelişimini bütüncül bir bakış açısıyla ele alan vazgeçilmez bir uygulamadır. Teknolojik ilerlemelerle birlikte daha kapsayıcı ve gerçek zamanlı hale gelen bu süreç, modern futbolun temel yapı taşlarından biri haline gelmiştir.

Modern futbol, teknik-taktik kararların bilimsel verilere dayalı olarak alındığı bir yapıya dönüşmüştür. Bu dönüşümde performans analizi sistemleri, antrenman planlamasından maç içi taktik kararlar ve oyuncu transfer stratejilerine kadar geniş bir yelpazede kullanılmaktadır (Carling ve ark., 2008). GPS sistemleri, video analiz yazılımları (Sportscode, Dartfish), hareket takip sensörleri ve algoritmik modelleme araçları günümüzde yaygın olarak kulüplerin analiz birimleri tarafından kullanılmaktadır. Performans analizi, yalnızca fiziksel verilerin toplanmasından ibaret değildir. Oyuncuların koşu mesafesi, sprint sayısı, pas isabet oranı gibi metriklerin yanı sıra, pozisyon alma, pres davranışı, top kayıpları sonrası reaksiyon süresi gibi bilişsel-temelli davranışsal analizler de bu sürecin parçasıdır (Bradley & Ade, 2018). Bu nedenle veri analistleri ile teknik ekip arasında etkin bir iletişim köprüsü kurulması, verinin saha performansına doğrudan entegre edilebilmesini sağlar. Ayrıca, yapay zekâ ve makine öğrenmesi teknikleriyle oyuncu performansı öngörüsü, sakatlık riski tahmini ve oyun içi karar analizleri gibi ileri düzey uygulamalar da gelişmektedir (Mommert ve ark., 2017). Bu teknolojik ilerleme, antrenörlerin sezgisel kararlarını destekleyici bilimsel bir temel sunmaktadır.

1.10.2. Spor Psikolojisi ve Mental Antrenman

Futbol, sadece fiziksel değil aynı zamanda yüksek düzeyde zihinsel dayanıklılık gerektiren bir spor dalıdır. Bu nedenle spor psikolojisi, futbolcuların performanslarını optimize etmeleri ve stresle baş etmeleri açısından kritik bir alan haline gelmiştir (Weinberg & Gould, 2023). Mental antrenman, sporcunun dikkat kontrolü, motivasyonu, hedef belirlemesi, imgeleme ve öz-güven düzeyini geliştirmeyi amaçlar. Profesyonel kulüplerin bünyesinde yer alan spor psikologları, oyunculara bireysel ya da grup temelli müdahalelerde bulunarak konsantrasyon sürekliliği, rekabet kaygısı yönetimi ve maç içi duygusal regülasyon gibi konularda destek verirler (Birrer & Morgan, 2010). Özellikle penaltı vuruşları, derbi maçları ya da şampiyonluk stresi gibi yüksek baskı içeren

durumlarda mental hazırlık, performans farkı oluşturabilir. PETTLEP modeli (Physical, Environment, Task, Timing, Learning, Emotion, Perspective), futbolcular için imgeleme temelli bir mental antrenman yapısına örnek olarak sıklıkla uygulanmaktadır (Holmes & Collins, 2001). Bu modelin yapılandırılmış şekilde uygulanması, oyuncuların maç senaryolarına zihinsel olarak hazırlanmasını destekler.



Resim 7. İmgeleme Uygulaması (Performans, 2011).

Günümüz profesyonel futbol ortamında, sadece fiziksel yetkinlikler değil, psikolojik hazırlık da performansın belirleyici unsurları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda zihinsel antrenman tekniklerinden biri olan imgeleme, futbolda performansı artırma amacıyla yaygın şekilde kullanılmaktadır (Konter, 1999). İmgeleme, sporcuların karşılaşma esnasında yaşayabilecekleri durumları önceden zihinsel olarak canlandırmaları, bu durumlara karşı stratejiler geliştirmeleri ve zihinsel dayanıklılık kazanmaları açısından oldukça önemlidir (Weinberg & Gould, 2015). İmgeleme, sporcuların zihinsel olarak müsabaka ya da antrenman koşullarını prova etmelerini sağlar. Bu süreçte sporcular, yalnızca görsel imgeleri değil; kinestetik duyular, sesler ve duygusal tepkiler gibi çoklu duyu organlarını da devreye sokarak gerçekçi bir zihinsel deneyim yaşarlar (Biçer, 2018). Bu da konsantrasyonu artırmak, öz güveni geliştirmek ve stratejik karar alma süreçlerini hızlandırmak gibi birçok avantaj sağlar (Güvendi & Bilgin, 2019; Konter, 1999; Samur & Samur, 2017). Futbol özelinde değerlendirildiğinde, imgeleme tekniklerinin özellikle kaleciler için yüksek etkili olduğu belirtilmektedir. Kaleciler, gelen şutları karşılama, hava toplarına müdahale etme ve açığı daraltma gibi pozisyonları zihinsel olarak tekrar ederek sahadaki performanslarını iyileştirebilirler (Konter, 1996). Ancak yalnızca kaleciler değil; tüm oyuncular, pas rotaları, pres altındaki karar alma süreçleri ve takım içi koordinasyon gibi futbolun farklı boyutlarına ilişkin zihinsel

canlandırmalar yaparak performanslarını artırabilirler (Çekiç, 2018; Güvendi, 2015). Literatürde yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Örneğin Aldemir ve arkadaşları (2014), imgeleme çalışmalarının futbolcuların problem çözme becerileri üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde Özdal ve arkadaşları (2013), video destekli zihinsel antrenmanın, şut becerisinin gelişiminde önemli katkılar sunduğunu belirtmiştir. Miçooğulları ve arkadaşları (2009) ise sporda deneyim süresi arttıkça imgeleme düzeyinin de arttığını, özellikle motivasyonel özel imgelemenin daha yaygın kullanıldığını ifade etmişlerdir. İmgelemenin etkili olabilmesi için belli ilkelere uyulması gerekmektedir. İmgeleme çalışmaları düzenli olarak uygulanmalı, tüm duyarlar etkin biçimde kullanılmalı, gevşeme teknikleriyle desteklenmeli ve müsabaka koşullarına uygun senaryolar içermelidir (Konter, 1999; Ekmekçi, 2016). Ayrıca antrenörlerin bu sürece aktif katılımı, sporcuların imgeleme tekniklerine olan motivasyonlarını artırmakta ve uygulamaların verimliliğini yükseltmektedir (Aktepe, 2006). Futbolda imgeleme, sadece bireysel teknik becerilerin gelişimini değil, aynı zamanda takım taktiklerinin içselleştirilmesini ve psikolojik dayanıklılığın artırılmasını da sağlamaktadır. Bu nedenle, antrenman programlarına sistematik şekilde entegre edilmesi, futbolculardan alınacak verimi maksimize etmek için stratejik bir yaklaşımdır.

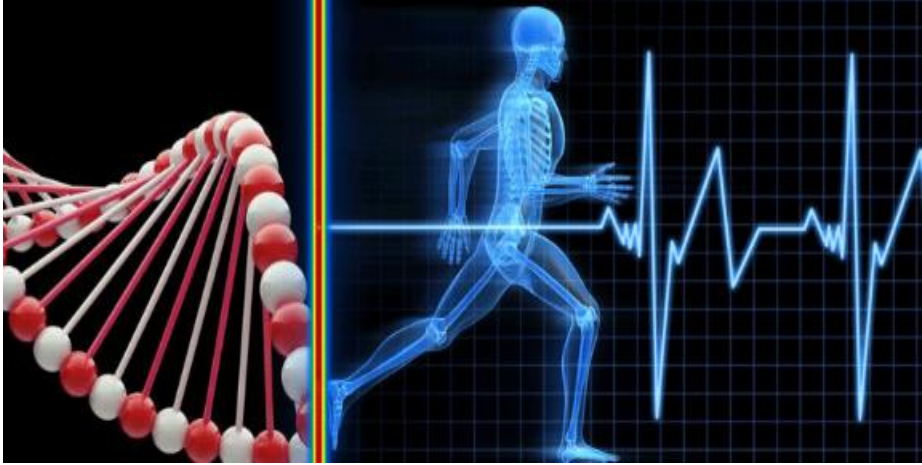
İmgeleme sürecinde, gerçek bir motor aktiviteye benzer şekilde, kaslarda düşük düzeyde elektriksel uyarımlar oluşabildiği gösterilmiştir (Demirel, 2020; Kulak, 2020). Psiko-Nöro-Musküler Kuram bu süreci, sinir sistemi ve kaslar arasında gerçekleşen mikro düzeyde etkileşimlerle açıklarken; Sembolik Öğrenme Kuramı, zihinsel imgelerin davranış örüntülerinin zihinde kodlanarak motor planlamaya yardımcı olduğunu ileri sürmektedir (Boz, 2019; Kaya, 2020). Diğer yandan, Dikkat Uyarılma Kuramı sporcunun dikkatini çevresel ipuçlarına yönlendirerek kaygıyı azaltmakta ve optimum uyarılma düzeyine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Seleciler, 2019; Bozlar, 2020). Ayrıca Bandura'nın sosyal öğrenme kuramına dayanan Yetkinlik Kuramı da imgeleme sürecinin öz yeterlilik algısını güçlendirerek sporcunun özgüven ve benlik saygısını artırabileceğini vurgulamaktadır (Şahin, 2014; Beşiktaş, 2005). Futbolcuların yalnızca fiziksel değil, duygusal ve bilişsel durumlarına da hitap eden bu antrenmanlar, özellikle maç öncesi stresin azaltılması, maç içi dikkat yönetimi ve motivasyonun sürdürülebilmesi açısından etkili stratejiler sunmaktadır (Miçooğulları ve ark., 2009; Aktepe, 2013). Dolayısıyla, antrenörlerin imgeleme kuramlarını ve uygulama biçimlerini iyi tanımaları; sporcunun kişilik özellikleri, imgeleme kapasitesi ve fizyolojik durumu doğrultusunda kişiselleştirilmiş antrenmanlar planlamaları gerekir. Bu çok boyutlu yaklaşım sayesinde imgeleme, futbolcularda yalnızca kısa vadeli başarıyı değil, uzun vadeli

performans gelişimini de destekleyebilecek güçlü bir zihinsel araç olarak değerlendirilmektedir (Konter, 1999; Güvendi, 2015).

1.10.3. Sporcu Sağlığı ve Rehabilitasyon

Sporcu sağlığı, performansın sürdürülebilirliğini sağlamak, sakatlıkları önlemek ve sporcunun genel yaşam kalitesini artırmak için temel bir unsurdur. Özellikle futbol gibi yoğun temas içeren ve yüksek efor gerektiren sporlarda, sporcu sağlığı; fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve beslenme boyutlarıyla bütünsel bir yaklaşımla ele alınmalıdır (Aktop, 2008; Demirci, 2021). Futbol, hızlı yön değişimleri, çarpışmalar ve sprintlerle dolu bir spor olduğundan, sporcular sıklıkla kas-iskelet sistemi yaralanmaları ile karşı karşıya kalmaktadır. En yaygın görülen sakatlıklar arasında ön çapraz bağ yırtıkları, ayak bileği burkulmaları ve kas zorlanmaları yer almaktadır (Andrade ve ark., 2016). Sakatlık riskini azaltmak için ısınma, soğuma, esneklik ve kuvvet egzersizleri ile birlikte proprioseptif eğitimlerin uygulanması önerilmektedir. Ayrıca, teknik-taktik yüklerin bireye özel olarak düzenlenmesi, aşırı yüklenmeye bağlı yaralanmaları önlemede etkili bir stratejidir (Demirci, 2021). Futbolcularda enerji dengesi, kas yapısının korunması ve iyileşme sürecinin desteklenmesi için yeterli ve dengeli beslenme büyük önem taşır. Yüksek şiddetli egzersiz sırasında harcanan enerji ve terleme yoluyla kaybedilen sıvılar, performans üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Andrade ve ark., 2021). Karbonhidrat alımı, glikojen depolarının yenilenmesini sağlarken, protein tüketimi kas onarımı ve adaptasyonu destekler. Ayrıca, antrenman ve maç öncesi-sırası-sonrası beslenme stratejileri, toparlanma sürecini hızlandırarak sakatlık riskini azaltabilir (Aktop, 2008). Futbolcuların sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılıklarının da gelişmiş olması gerekir. Stres, motivasyon eksikliği ve anksiyete gibi psikolojik sorunlar hem performansı düşürebilir hem de sakatlık riskini artırabilir (Aritzeta ve ark., 2017). Zihinsel antrenman, dikkat kontrolü, hedef belirleme, inceleme ve gevşeme teknikleri yoluyla sporcunun bilişsel süreçlerini iyileştirmekte ve psikolojik sağlamlığı desteklemektedir. Özellikle maç öncesi ve penaltı gibi yüksek baskı anlarında zihinsel becerilerin önemi artmaktadır (Aktop, 2008). Elit futbolcularda uyku kalitesi ile sportif performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Uyku hem fiziksel hem de zihinsel toparlanmayı destekleyen bir süreçtir. Yetersiz ya da kalitesiz uyku, dikkat dağınıklığı, yorgunluk hissi ve karar verme becerilerinde azalma ile sonuçlanabilir (Andrade ve ark., 2016). Bu nedenle sporcu sağlığının korunmasında uyku hijyeni ilkeleri ve bireysel uyku düzenlemeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Modern futbol, sadece sahadaki becerilerle değil, aynı zamanda biyofeedback gibi teknolojik yaklaşımlarla da desteklenmektedir. Sporcuların kalp atım hızı, kalp atım hızı değişkenliği (HRV),

reaksiyon süresi ve çeviklik gibi fizyolojik parametreleri biyolojik geribildirim sistemleriyle izlenebilir. Bu tür izleme ve analizler, sporcu sağlığının bütüncül değerlendirilmesine ve antrenman programlarının bireyselleştirilmesine olanak tanır (Aktop, 2008; Andrade ve ark., 2016).



Resim 8. Sporcu Sağlığı (Spor Hekimliği, 2021).

Futbolcularda yüksek yoğunluklu antrenmanlar ve maç temposu, kas-iskelet sistemi yaralanmalarını kaçınılmaz kılar. Bu nedenle sporcu sağlığı ve rehabilitasyon süreçleri, kulüplerin performans sürdürülebilirliği açısından hayati önemdedir. Futbol kulüplerinde tıbbi ekip yönetimi, takım doktoru, fizyoterapist, osteopat, beslenme uzmanı, psikolog ve atletik performans antrenörlerinden oluşan çok disiplinli bir organizasyonla yürütülür (Ekstrand ve ark., 2011). Yaralanmaların önlenmesinde periyodik sağlık taramaları, yüklenme-iyileşme dengesi ve bireyselleştirilmiş kuvvet programları önemli rol oynar. Rehabilitasyon süreci ise sadece fiziksel iyileşmeye değil, sporcunun psikolojik hazırlığına da odaklanmalıdır (Wiese-Bjornstal ve ark., 1998). Bu nedenle "return-to-play" (sahaya dönüş) kararları hem biyomekanik hem de mental ölçütlerle değerlendirilir. Veriye dayalı yük takibi sistemleri (örneğin: ACWR – acute: chronic workload ratio) sporcuların sakatlık risklerini tahmin etmek ve önleyici stratejiler geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır (Gabbett, 2016). Ayrıca soğuk-sıcak tedavileri, manuel terapi, aktif mobilizasyon, proprioseptif egzersizler ve psikolojik destek rehabilitasyonun standart bileşenleridir.

1.11. Yerel Ligler ve Uluslararası Rekabet

1.11.1. Türkiye’de Futbolun Yönetsel Sorunları

Futbol, ekonomik büyüklüğü ve sosyokültürel etkileriyle yalnızca bir spor dalı değil, aynı zamanda küresel bir sektör haline gelmiştir. Ancak Türkiye’de bu büyüme, yönetsel anlamda karşılaşılan yapısal problemlerle sekteye uğramaktadır. Çakmak ve Kara’nın (2025) belirttiği gibi, Türk futbolunun en temel yönetsel sorunları arasında profesyonellikten uzak yönetim anlayışı, kurumsallaşma eksikliği ve yönetim istikrarsızlığı yer almaktadır. Bu durum, kulüplerin uzun vadeli stratejiler geliştirmesini zorlaştırmakta ve sportif başarının sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Yöneticilerin sıklıkla değişmesi, yönetsel sürekliliği engellemekte ve kulüplerin gelişimini olumsuz etkilemektedir. Kulüp yöneticiliği, toplumsal prestij ve siyasi bağlantılar için bir araç olarak görülmekte; bu da karar alma süreçlerinde futbol bilgisinden ziyade kişisel çıkarların etkili olmasına neden olmaktadır (Çakmak & Kara, 2025). Biçer ve arkadaşları (2022) ise bu durumu yöneticilerin liyakate dayalı olarak değil, kişisel ilişkiler veya siyasi bağlantılarla pozisyon elde etmeleriyle ilişkilendirmiştir.

Futbol kulüplerinin karşılaştığı yönetsel sorunlar yalnızca yönetim kademesiyle sınırlı kalmamakta; oyuncular, teknik direktörler, menajerler ve taraftarlarla olan ilişkilerde de ciddi problemler ortaya çıkmaktadır. Biçer ve arkadaşları (2022), oyuncularla yaşanan maddi, disiplin ve uyum sorunlarına; menajerlerle yaşanan çıkar çatışmalarına ve teknik direktörlerle olan görev tanımı problemlerine dikkat çekmektedir. Ayrıca, Çakmak ve Kara (2025), Türkiye Futbol Federasyonu’nun (TFF) şeffaf olmayan karar alma mekanizmalarının futbol kamuoyu tarafından güvenilir bulunmadığını ve bu yapının demokratikleşmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Federasyon seçim sürecinin demokratikleşmesi, görev sürelerinin sınırlanması ve karar alma süreçlerinin bağımsız gözlemcilerce denetlenmesi önerilmektedir. Türkiye’de futbolun yönetiminde köklü reformlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin futbola özgü bilgi ve becerilerle donatılmış olması, kulüp içi profesyonel yapıların güçlendirilmesi, federasyon yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması gibi adımlar, Türk futbolunun sürdürülebilir gelişimi açısından kritik öneme sahiptir.

Türkiye’de futbolun yönetsel yapısı, uzun yıllardır yapısal reformlara ihtiyaç duyan ve çeşitli krizlerle karşı karşıya kalan bir sistem içerisinde şekillenmektedir. En temel yönetsel sorunlar arasında şeffaflık eksikliği, finansal sürdürülebilirlik sorunları, liyakat ilkesine aykırı atamalar, kurumsallaşma yetersizliği ve kısa vadeli sportif hedeflerin kurumsal gelişimin önüne geçmesi yer almaktadır (Biçer ve ark., 2022; Çakmak & Kara, 2025). Birçok Süper Lig

kulübü, UEFA'nın Finansal Fair Play (FFP) kriterlerini karşılamakta zorlanmakta; borçlanma ve giderlerin gelirleri aşması yapısal finansal dengesizlikler oluşturmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından belirlenen lisanslama ve denetleme sistemleri işlevsel olmakla birlikte, uygulamada kulüpler arasında eşitlik ilkesine tam uyum sağlanamamaktadır (Çakmak & Kara, 2025). Ayrıca, yönetim kurullarında spor yönetimi eğitimi almış profesyonel bireylerin azlığı, yönetsel kararların teknik analizler yerine sezgisel tercihlere dayanmasına neden olmaktadır. Altyapı yatırımlarının yetersizliği, antrenör gelişimi süreçlerinin istikrarsızlığı ve kulüp içi karar mekanizmalarında taraftar baskısının etkisi gibi sorunlar da Türkiye’de futbolun yönetsel açıdan gelişimini engellemektedir.

1.11.2. Avrupa Ligleriyle Karşılaştırmalı İnceleme

Futbol, sadece sportif bir rekabet alanı değil, aynı zamanda büyük bir ekonomik ve yönetsel yapı gerektiren bir sektördür. Bu bağlamda Türkiye Süper Ligi ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi arasında yapılan karşılaştırmalar, kulüplerin başarı düzeylerinden altyapı sistemlerine, ekonomik yapılarından yönetim biçimlerine kadar birçok önemli farkı ortaya koymaktadır. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde kulüpler, genellikle anonim şirket olarak yapılandırılmıştır ve kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilmektedir. Bu sayede karar alma süreçleri daha şeffaf ve hesap verebilir hale gelmektedir. Oysa Türkiye Süper Ligi'nde birçok kulüp hâlâ dernek statüsünde faaliyet göstermektedir ve bu durum, şeffaflık ve sürdürülebilirlik açısından ciddi sorunlar oluşturmaktadır.

Beş Büyük Lig kulüpleri, yayın hakları, sponsorluklar ve maç günü gelirleri gibi kalemlerden yüksek oranda gelir elde ederken, Türkiye Süper Ligi'nde bu gelirlerin oranı oldukça düşüktür. Örneğin, Premier Lig kulüplerinin yayın geliri toplam gelirlerinin yaklaşık %50'sini oluştururken, Süper Lig'de bu oran daha düşüktür ve dağılımda da adaletsizlikler söz konusudur. Altyapı yatırımları açısından Beş Büyük Lig ile Süper Lig arasında büyük farklar mevcuttur. Avrupa'da kulüpler, altyapıya ciddi bütçeler ayırmakta, genç oyuncu gelişim programları (ör. İngiltere'deki EPPP – Elite Player Performance Plan) ile sistemli bir oyuncu yetiştirme politikası yürütmektedir. Türkiye Süper Ligi'nde ise altyapıya ayrılan kaynak sınırlıdır ve genç oyunculara forma şansı daha az verilmektedir.

Beş Büyük Lig kulüpleri, milyonlarca taraftara hitap eden güçlü sosyal medya ve pazarlama stratejileri sayesinde yüksek bir etkileşim ve aidiyet sağlamaktadır. Örneğin FC Barcelona, Real Madrid ve Manchester United gibi kulüplerin sosyal medya takipçi sayıları, Süper Lig kulüplerine kıyasla fazladır. Ayrıca, kulüp üyelik sistemleri sayesinde finansal destek ve demokratik katılım da

sağlanmaktadır. Avrupa liglerinde yabancı oyuncu transferleri belirli kriterlere dayalı olarak yapılırken (örneğin AB vatandaşlığı, A Milli takım sayısı vb.), Türkiye Süper Ligi'nde bu politika yıllar içinde sık sık değişmekte ve bu da istikrarsızlığa yol açmaktadır. Avrupa kulüpleri, oyuncu alımında uzun vadeli planlamalar yaparken Türkiye'deki kulüpler daha çok kısa vadeli sportif başarılarla odaklanmaktadır (Savaş, 2021). Türkiye Süper Ligi ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi arasında yapısal, ekonomik ve yönetsel açıdan önemli farklar bulunmaktadır. Bu farkların kapatılması için Türkiye'deki kulüplerin şirketleşme süreçlerini tamamlaması, kurumsal yönetime geçiş yapması, altyapıya yatırım yapması ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi gerekmektedir.

Avrupa'nın önde gelen futbol ligleri özellikle Premier League, Bundesliga, La Liga ve Serie A ile Türkiye Süper Ligi karşılaştırıldığında, yönetim, gelir dağılımı, altyapı yatırımları ve rekabetçilik düzeylerinde ciddi farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin Premier League, yayın gelirlerinin kulüpler arasında dengeli dağıtılması, sıkı finansal denetim sistemleri ve profesyonel kulüp yönetim yapılarıyla öne çıkmaktadır (Szymanski, 2015). Bundesliga ise “50+1” kuralı ile taraftar temsiline olanak tanırken, mali disiplini en iyi sağlayan liglerden biri olarak kabul edilir. Almanya'da altyapıya yapılan yatırımlar, kulüplerin uzun vadeli sporcu yetiştirme stratejileriyle doğrudan ilişkilidir (Gammelsæter & Senaux, 2011). La Liga'da ise finansal regülasyonlar 2013 sonrası büyük ölçüde yeniden yapılandırılmış, kulüplerin harcama oranları sportif performansla dayalı sınırlamalara bağlanmıştır. Türkiye Süper Ligi ise gelirlerin büyük bölümünü yayın haklarına dayandırmakta; sponsorluk, maç günü gelirleri ve lisanslı ürün satışları gibi kalemler Avrupa'ya kıyasla oldukça düşüktür. Ayrıca, Avrupa'da birçok ligde sportif direktörlük kurumsal bir yapı içinde yer alırken, Türkiye'de bu rol hâlen yeterince net tanımlanmamış ve uygulamada sınırlı kalmıştır.

1.11.3 Kulüplerin Avrupa Kupaları Stratejileri

Modern futbolun küreselleşmesiyle birlikte Avrupa kupaları, kulüpler için yalnızca sportif prestij değil, aynı zamanda ciddi bir gelir ve marka değeri kaynağı hâline gelmiştir. Özellikle UEFA Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi gibi turnuvalar, kulüplerin stratejik planlamalarında merkezi bir yer edinmiştir (Dima, 2015). Bu organizasyonlara katılım, ulusal lig performansından bağımsız olarak finansal sürdürülebilirlik ve global tanınırlık açısından belirleyici bir faktördür. Avrupa'nın önde gelen kulüpleri, başarıyı garantilemek adına yüksek bütçeli transfer yatırımları, yetenek avcılığı, güçlü altyapı sistemleri ve özel sermaye ortaklıkları ile hareket ederken (Rohde & Breuer, 2016), bu yapı Türk kulüpleri

açısından çoğu zaman finansal disiplini zorlayan bir rekabet düzeyi oluşturmaktadır (Terci, 2019).

2000'li yıllarla birlikte UEFA'nın uygulamaya koyduğu Finansal Fair Play (FFP) düzenlemeleri, kulüplerin gelir-gider dengesini sağlamaya ve sürdürülebilir mali yapılar geliştirmeye yöneliktir (Urdaneta-Camacho ve ark., 2025). Bu düzenlemeler, özellikle borçla büyümeye çalışan Türk kulüpleri için bir denge unsuru olsa da birçok kulübün UEFA ile yapılandırma anlaşmaları imzalamasına neden olmuştur (Terci, 2019). Fenerbahçe ve Trabzonspor'un bu kapsamda mali yapılarını yeniden düzenlemeye gitmeleri, finansal raporlama ve denetim sistemlerinin Avrupa normlarına uyumunda önemli bir aşamayı temsil eder (Özbay, 2016). UEFA'nın 2022 Benchmarking Raporu'na göre, son yıllarda hem gelir artışı hem de kontrolsüz maliyet büyümesi kulüplerin ekonomik dayanıklılıklarını tehdit etmekte ve bu durum Avrupa kupaları stratejilerinin artık sadece sportif başarıya değil, mali sürdürülebilirliğe de odaklanmasını zorunlu kılmaktadır (UEFA, 2023). Bununla birlikte, Avrupa futbolunun gelir ve ödül dağılım mekanizması büyük kulüpler lehine yapılandırılmıştır. Şampiyonlar Ligi gelirlerinin büyük bölümü geçmiş performans ve kulüp katsayılarına dayalı olarak dağıtılırken, küçük ve orta ölçekli kulüplerin Avrupa kupalarındaki gelir potansiyeli sınırlı kalmaktadır (Plumley & Flint, 2015). Bu nedenle, strateji oluştururken bazı kulüpler transfer bütçesini artırarak Avrupa başarısı hedeflerken, bazıları ise daha rasyonel politikalarla altyapı yatırımları ve genç oyuncu geliştirme modellerine yönelmektedir (Şenel & Saygın, 2021). İngiltere gibi ülkelerde, akademi sistemlerinin standardize edilmesi ve genç yeteneklerin sistematik biçimde yetiştirilmesi, uluslararası başarıya ulaşmada kalıcı çözümler sunmaktadır. Türkiye'de ise benzer yapılar hâlâ gelişim sürecindedir.

Son yıllarda dijitalleşme ve medya stratejileri de Avrupa kupaları stratejilerinin bir parçası hâline gelmiştir. Büyük kulüpler, dijital içerik üretimi, e-spor yatırımları, sosyal medya etkileşimi ve online taraftar hizmetleriyle hem gelir artırmakta hem de küresel bir marka hâline gelmektedir (Balzano & Bortoluzzi, 2023). Türk kulüplerinin bu süreçte daha proaktif olması gerekir. Sponsorluk stratejileri, marka yönetimi ve dijital platformlarla etkileşim, Avrupa'da başarı hedefleyen kulüplerin olmazsa olmazları arasında yer almaktadır.

Kulüplerin Avrupa kupalarındaki başarıları; yalnızca saha içi performansla değil, aynı zamanda finansal yönetim, kurumsal yapılanma, altyapı stratejileri ve dijital dönüşüm gibi çok boyutlu stratejik planlamalara dayanmaktadır. Avrupa'nın elit kulüpleri bu alanlarda kapsamlı yatırım ve yönetim modelleri geliştirirken, Türk kulüplerinin de uluslararası başarıya ulaşmak için benzer şekilde entegre ve sürdürülebilir stratejiler benimsemeleri gerekir.

Avrupa kupalarına katılım, Türk futbol kulüpleri için hem sportif prestij hem de finansal kazanç açısından büyük önem taşır. Ancak bu organizasyonlarda kalıcı başarı sağlayabilmek, yalnızca kısa vadeli oyuncu transferleriyle değil; uzun vadeli planlama, oyuncu rotasyonu, kadro derinliği yönetimi ve fiziksel-mental hazırlık süreçlerini içeren bütüncül stratejilere bağlıdır (Barros ve ark., 2002). Avrupa’da başarılı olmuş kulüplerin (örneğin Sevilla FC, Ajax, FC Porto) stratejileri incelendiğinde; oyuncu gelişimine dayalı sistemler, akademi odaklı yetiştiricilik, veri temelli oyuncu transfer politikaları ve sezon planlamasında rotasyonel esneklik gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Bullough & Mills, 2021). Bu kulüpler, Avrupa maçlarını ayrı bir stratejik düzeyde yönetmekte ve iç lig-dış lig dengelemesini başarmaktadır. Türkiye’de ise Avrupa kupalarında başarı çoğunlukla bireysel yıldız oyuncu transferlerine ve kısa dönemli hedeflere dayandırılmaktadır. Takımın sezon başından itibaren Avrupa’ya göre hazırlanmaması, lig fikstürünün planlamaya elverişli olmaması ve rotasyon yönetimindeki eksiklikler performans sürekliliğini olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Eryiğit, 2024; Ertetik & Müniroğlu, 2021).

1.12. Gelecek Perspektifi: Dijitalleşme ve Yenilikçi Yaklaşımlar

1.12.1. E-Spor ve Futbolun Buluşması

Son yıllarda dijitalleşmenin ve teknolojik dönüşümün etkisiyle spor endüstrisinin geleneksel yapısı büyük bir değişim geçirmiştir. Bu dönüşümün en dikkat çekici yansımalarından biri, futbol kulüplerinin e-spor dünyasına artan ilgisiyle ortaya çıkmaktadır. E-spor, yalnızca dijital oyun oynama pratiği olmaktan çıkıp, profesyonel organizasyonlar, lig sistemleri ve sponsorluk anlaşmalarıyla birlikte çok katmanlı bir spor endüstrisine evrilmiştir (Jenny ve ark., 2017). FIFA gibi futbol temalı oyunların popüleritesinin yanı sıra, kulüplerin e-spor takımları kurarak bu alanda rekabet etmeye başlaması da bu birleşimin temelini oluşturmaktadır. Almanya Bundesliga’dan FC Schalke 04, Fransa Ligue 1’den Paris Saint-Germain ve Türkiye Süper Lig’den Beşiktaş JK gibi birçok kulüp, kendi e-spor takımlarını kurarak genç taraftarlarla yeni bir temas noktası oluşturması hedefiyle bu alana yatırım yapmıştır (Pizzo ve ark., 2018). Bu stratejik hamle, kulüplerin marka değerini artırmakla kalmamış, aynı zamanda dijital çağın gerektirdiği iletişim biçimlerine adapte olmalarına olanak tanımıştır. E-sporun futbol kulüplerine sunduğu bir diğer fırsat da yeni gelir modelleridir. Yayın hakları, turnuva ödülleri, çevrim içi reklamlar ve sponsorluklar aracılığıyla önemli gelirler elde edilebilmektedir. Ayrıca, e-spor etkinliklerinin sosyal medya ve Twitch gibi platformlar üzerinden geniş kitlelere ulaşması, kulüplerin dijital etkileşim düzeyini artırmaktadır (Freeman & Wohn, 2017). E-spor ve futbolun birleşimi, geleneksel spor anlayışına yeni bir yön kazandırmakta; taraftar

katılımını dijitalleşen bir zemine taşıyarak sürdürülebilirlik ve marka genişlemesi açısından yeni fırsatlar sunmaktadır.



Resim 9. E-spor ve Sanal Rekabet (Speakeragency, 2024).

E-spor, dijitalleşmenin spor kültürüne etkisinin en çarpıcı örneklerinden biri olarak ortaya çıkarken, futbol kulüpleri de bu dönüşümün önemli birer aktörü haline gelmiştir (Demir & Sertbaş, 2020). E-spor, yalnızca video oyunu oynamaktan ibaret olmayan; el-göz koordinasyonu, refleks, strateji geliştirme gibi bilişsel ve fiziksel becerileri de içeren rekabetçi bir spor dalıdır (Mustafaoğlu, 2018). FIFA, PES gibi futbol temalı video oyunları aracılığıyla e-spor ile futbol arasındaki bağlantı daha da görünür hale gelmiştir. Geleneksel futbol kulüpleri bu potansiyelin farkına vararak kendi e-spor takımlarını kurmaya başlamışlardır. Türkiye’de Beşiktaş (2015), Fenerbahçe (2016) ve Galatasaray (2016) gibi kulüplerin e-spora yatırım yapması, bu kesişmenin somut örneklerindendir (Mustafaoğlu, 2018).

Futbolun dijital ortamdaki temsili, sadece rekabet değil, aynı zamanda ekonomik değer üretme açısından da önemlidir. E-spor, spor endüstrisi içerisinde kendi başına bir ekonomi oluşturma kapasitesine ulaşmış, sponsorluklar, yayın hakları ve turnuva ödülleri ile milyarlarca dolarlık bir pazar haline gelmiştir (Demir & Sertbaş, 2020). Kulüplerin e-spora yönelmesinde bu ekonomik büyüme de itici bir faktör olmuştur. Diğer yandan, e-sporun gençler üzerindeki etkisi, kulüplerin yeni taraftar kitleleriyle buluşmasında da önemli rol oynamaktadır. Z kuşağı olarak adlandırılan genç bireyler, dijital dünyaya doğmuş olmaları nedeniyle e-spora daha yakın hissetmekte; bu da futbol kulüplerinin e-spor aracılığıyla genç kitlelerle bağ kurmalarını sağlamaktadır (Akgöl, 2019).

Özellikle sosyal medya ve dijital yayın platformları aracılığıyla e-spor müsabakalarının geniş kitlelere ulaşması, futbol kulüplerine hem görünürlük hem de sadakat kazandırmaktadır.

Bu dijital birleşmenin bir diğer boyutu da sporun doğası üzerine yürütülen tartışmalardır. E-sporun fiziksel aktivite boyutu sınırlı olsa da yetenek, taktiksel düşünme, refleks ve strateji gibi sporun özüne ait birçok unsuru taşıdığı savunulmaktadır (Witkowski, 2012; Suits, 2007). E-sporun organizasyonel yapısı, rekabetçi doğası ve kurumsallaşma düzeyi ile sporun temel kriterlerini karşıladığı da birçok çalışmada vurgulanmıştır (Demir & Sertbaş, 2020; Mustafaoğlu, 2018). Futbolun e-sporla buluşması sadece bir uyum değil, aynı zamanda çift yönlü bir etkileşimdir. E-spor, futbolun dijitalleşmesine katkı sunarken; futbol ise e-spora hem kurumsal güven hem de geleneksel spor kültürünün değerlerini taşımaktadır. Bu birliktelik, sporun geleceğinde dijital ve fiziksel sınırların daha da belirsizleşeceğinin işareti olarak değerlendirilebilir.

1.12.2. Yapay Zekâ ve Analitik Uygulamalar

Yapay Zekâ (YZ), son yıllarda eğitim ve spor bilimleri başta olmak üzere birçok alanda paradigmatal dönüşümlere yol açan bir teknolojik gelişim alanı olarak öne çıkmaktadır. Eğitim alanında YZ teknolojileri, geleneksel öğretim yaklaşımlarını kökten değiştirerek kişiselleştirilmiş öğrenme, uyarlanabilir içerik geliştirme ve öğrenci takibi gibi pek çok alanda yeni olanaklar sunmaktadır (Çakır ve ark., 2023). Yapay zekâ uygulamaları, öğrenci merkezli öğrenme süreçlerini desteklemekte ve öğretmenlerin öğrenme performansını değerlendirmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Güler, 2023). Spor bilimlerinde ise YZ'nin kullanım alanı her geçen gün daha da çeşitlenmektedir. Performans analizi, antrenman programlarının bireyselleştirilmesi, sakatlık risklerinin tahmini, taktiksel analizler ve hakem kararlarının değerlendirilmesi gibi çok sayıda alanda YZ teknolojileri entegre edilmektedir (Ustalar ve ark., 2023). Özellikle derin öğrenme algoritmaları, sporcuların biyomekanik verilerini işleyerek teknik yeterliliklerini artırma, hareket örüntülerini analiz etme ve rehabilitasyon süreçlerini optimize etme amacıyla yaygın şekilde kullanılmaktadır (Güler, 2023).

YZ, yalnızca profesyonel sporcuların performans optimizasyonunda değil, aynı zamanda halk sağlığı, fiziksel aktivitenin izlenmesi ve spora katılımın teşvik edilmesinde de işlevseldir. Ayrıca YZ, sporcu sağlığı izleme sistemleri, uyku düzeni takibi ve mental sağlık göstergelerinin analizinde de etkili şekilde kullanılmaktadır. Bununla birlikte YZ uygulamalarının eğitim ve sporda yaygınlaşmasıyla birlikte etik sorumluluklar, veri güvenliği ve gizlilik konuları da önem kazanmıştır. Özellikle biyometrik verilerin işlenmesi, veri paylaşımı ve

karar destek sistemlerinde algoritmik tarafsızlık gibi konulara dikkat edilmesi gerekmektedir (Johnson ve ark., 2016; Molenaar, 2022). YZ teknolojileri eğitim ve spor bilimlerinde hem bireysel hem de sistemsel dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu dönüşüm, öğrenci ve sporcuların kişiselleştirilmiş deneyimlerle daha etkili öğrenme ve gelişim süreçleri geçirmelerini sağlamakta; antrenör ve öğretmenlerin ise daha veri temelli kararlar almasına olanak tanımaktadır. Önümüzdeki süreçte, YZ ve analitik uygulamaların etik temellerle bütünleşmiş şekilde daha da yaygınlaşacağı öngörülmektedir.



Resim 10. Futbolda Yapay Zekâ ve Teknolojinin Rolü
(Malzemebilimi, 2025).

Yapay zekâ (YZ) ve büyük veri analitiği, futbol yönetiminde devrim oluşturacak nitelikte yenilikçi uygulamaların önünü açmıştır. Bu teknolojiler sayesinde hem sportif performans hem de yönetsel karar süreçleri daha bilimsel ve öngörülebilir hale gelmiştir. Antrenman yüklerinin bireyselleştirilmesi, sakatlık riskinin tahmini, maç içi taktik analizleri ve oyuncu performans değerlendirmeleri artık yapay zekâ algoritmaları aracılığıyla daha hassas biçimde yapılabilmektedir (Plakias ve ark., 2025). Futbol kulüpleri, özellikle makine öğrenmesi ve derin öğrenme tekniklerini kullanarak oyuncuların pozisyonel verilerini analiz etmekte, böylece oyun stratejilerini optimize etmektedir. Örneğin, Manchester City'nin veri analiz birimi, her maçtan sonra 10 binden fazla veri noktasını işleyerek teknik direktöre özel analiz raporları sunmaktadır (Anderson & Sally, 2013). Ayrıca, bu tür teknolojiler yalnızca teknik ekibe değil, yönetsel karar vericilere de oyuncu transfer süreçlerinde ya da sponsorluk stratejilerinde destek sağlamaktadır. Taraftar davranışlarını analiz etmek de yapay zekânın önemli bir kullanım alanıdır. Bilet satış alışkanlıkları, sosyal medya etkileşimleri ve çevrim içi davranış verileri, kulüplerin pazarlama

stratejilerini kişiselleştirmesinde etkili olmaktadır. Bu sayede hem gelir artırıcı stratejiler geliştirilebilmekte hem de taraftar bağlılığı güçlendirilmektedir (Baerg, 2017; Filo ve ark., 2015; Meng ve ark., 2015). Dolayısıyla, yapay zekâ ve analitik uygulamalar yalnızca saha içi başarıyı değil, kulüplerin sürdürülebilir yönetim sistemleri kurmasını da mümkün kılmaktadır.

1.12.3. Taraftar Deneyiminde Yeni Nesil Teknolojiler

Taraftar deneyimi, futbol kulüplerinin dijital çağda başarıyı sürdürebilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Teknolojik gelişmelerin getirdiği olanaklar sayesinde, taraftarlar artık sadece stadyumda değil, her yerde oyunun bir parçası olabilmektedir. Bu dönüşümde sanal gerçeklik (VR), artırılmış gerçeklik (AR), mobil uygulamalar ve akıllı stadyum teknolojileri önde gelmektedir (Pickman, 2023; Wang, 2024; Watanabe ve ark., 2022). Akıllı stadyumlar, taraftarlara Wi-Fi erişimi, dijital biletleme, kişiselleştirilmiş içerik akışı ve gerçek zamanlı analiz gibi olanaklar sunarak maç deneyimini interaktif hale getirmektedir. Örneğin, Tottenham Hotspur'un yeni stadyumu bu teknolojilerin tümünü entegre ederek dijital çağın en ileri örneklerinden biri olmuştur (Populous, 2019). Sanal gerçeklik ile taraftarlar, evlerinden ayrılmadan 360 derece yayınlarla stadyum atmosferini deneyimleyebilmektedir. Benzer şekilde artırılmış gerçeklik uygulamaları ile statlarda oyuncu bilgilerine, istatistiklere ya da anlık kamera görüntülerine mobil cihazlarla erişmek mümkün hale gelmiştir. Bu teknolojiler hem bireysel deneyimi zenginleştirmekte hem de kulüplerin ticari gelirlerini artırmak için yeni alanlar oluşturmaktadır. Öte yandan, taraftar deneyiminde dijital sadakat programları, NFT tabanlı koleksiyonlar ve blok zincir destekli biletleme gibi yenilikler de gündeme gelmiştir. Bu araçlar, özellikle genç kuşak taraftarlar ile daha güçlü bağlar kurma açısından değer taşımaktadır. Bu bağlamda, taraftar deneyiminde yeni nesil teknolojiler, futbolun sadece bir spor değil, aynı zamanda bir dijital eğlence ürünü haline dönüşmesini sağlamaktadır.

Günümüz futbolu, sadece saha içi başarılarla değil, taraftarların deneyimlediği duygusal, bilişsel ve etkileşimsel süreçlerle de değerlendirilmektedir. Bu deneyimi dönüştüren en güçlü etkenlerden biri, yeni nesil teknolojilerin spora entegrasyonudur (Utku, 2024; Devocioğlu, 2024).

Almanya Bundesliga örneğinde görüldüğü gibi, yapay zekâ destekli veri analizi taraftarlara gerçek zamanlı içerik sunmakta ve uygulama kullanımlarında %23 artış gibi somut etkiler doğurmaktadır (Utku, 2024). "Beklenen goller", "galibiyet olasılığı" gibi gelişmiş metrikler sayesinde futbolseverler artık yalnızca maç izleyicisi değil, aynı zamanda analitik bir takipçi konumuna gelmektedir. Bundesliga'nın Amazon Web Services (AWS) ile geliştirdiği dijital altyapı,

kişiselleştirilmiş taraftar deneyiminin küresel ölçekte yaygınlaştırılmasını mümkün kılmıştır.

Yapay zekâ destekli sohbet robotları, taraftarların takımlarıyla 7/24 etkileşim hâlinde olmasına olanak tanımakta; sesli asistanlar, kişiselleştirilmiş istatistikler ve maç içeriği sağlayarak kullanıcı deneyimini zenginleştirmektedir. Buna ek olarak, sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamaları stadyum deneyimini yeniden tanımlamaktadır. VR teknolojileri sayesinde taraftarlar, sahada bir oyuncunun perspektifinden oyunu deneyimleyebilmekte; AR sistemleri ise maç sırasında ekranlara yansıyan istatistiklerle bilgiyi anında sunmaktadır (Utku, 2024).

Spor yayıncılığı tarafında da bu teknolojilerin etkisi hızla artmaktadır. Özellikle 360 derece kamera sistemleri, saha içi mikrofonlar ve oyuncu vücut kameraları ile izleyiciler, oyunu farklı açılardan deneyimleme fırsatı bulmakta, bu da yayına katılım düzeyini derinleştirmektedir (Oktay, 2022). Köln-Milan maçında kullanılan forma kamerası örneği, seyircilerin bir futbolcunun gözünden pozisyonları analiz edebilmesine olanak tanımış ve bu durum medya platformlarında büyük ilgi uyandırmıştır. Yine FIFA'nın 2022 Dünya Kupası'nda uygulamaya koyduğu yarı otomatik ofsayt teknolojisi, hakem kararlarına duyulan güveni artırmayı hedefleyen bir başka yenilikçi uygulamadır.

Öte yandan, taraftar deneyiminde teknolojinin bu denli merkezileşmesi bazı etik ve yapısal soruları da beraberinde getirmektedir. Taraftarın izleyici olmanın ötesinde bir “müşteri” gibi konumlandığı yeni medya düzeninde, sosyal medyanın etkisi giderek artmakta; kulüpler, sosyal medya algoritmalarına uygun içerikler üreterek etkileşim odaklı bir dijital strateji benimsemektedir (Devecioğlu, 2024). Bu dönüşüm, futbolcuların da birer medya nesnesine dönüşmesine ve performanslarının sürekli izlenebilir hâle gelmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak, futbolun dijitalleşmesiyle birlikte taraftar deneyimi de radikal biçimde dönüşmektedir. Teknolojinin sunduğu bu yeni olanaklar, oyunu daha erişilebilir, etkileşimli ve kişiselleştirilmiş hâle getirmekte; ancak aynı zamanda futbolun ruhuna zarar verilmemesi adına etik çerçeveler içerisinde kullanılmalıdır. Teknoloji, taraftar ile futbol arasındaki bağı güçlendirecek bir araç olarak görülmeli, insani yönü gözeten bir yaklaşım benimsenmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Kulüp Yönetiminde Günlük Operasyonlar

2.1.1. İdari İşler ve Kulüp İçi Organizasyon

Spor kulüplerinde idari işler ve iç organizasyon, kulübün sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından kritik öneme sahiptir. Bu süreçler, kulübün misyon ve vizyonuna uygun olarak yapılandırılmalı ve yönetilmelidir. İdari işler, personel yönetimi, finansal işlemler, tesis yönetimi ve hukuki süreçleri kapsar. Kulüp içi organizasyon ise, görev dağılımı, iletişim kanalları ve karar alma mekanizmalarını içerir. Etkin bir iç denetim sistemi, kulübün faaliyetlerinin yasalara ve belirlenen standartlara uygunluğunu sağlar. Bu bağlamda, iç denetim organizasyonu, kulübün risk yönetimi ve kontrol süreçlerini destekler (Tanış, 2015). Ayrıca, stratejik planlama ve organizasyonel yapıların belirlenmesi, kulübün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynar (Dolles & Söderman, 2005).

Modern futbol kulüpleri, sadece sportif başarıyla değil; aynı zamanda iyi yapılandırılmış, sürdürülebilir ve şeffaf bir idari organizasyonla uzun vadeli başarıya ulaşabilmektedir. Bu bağlamda, kulüplerin idari yapılarının kurumsal yönetim ilkeleriyle şekillendirilmesi, profesyonel süreç yönetimi ve işlevsel organizasyonel yapıların kurulması kaçınılmaz hale gelmiştir (Samur, 2018). Kulüp organizasyonları; takım yönetimi, altyapı geliştirme, transfer ve scout, ekonomi-finance, halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, hedef takım analizi ve taraftar ilişkileri gibi çok boyutlu bir yapıyı içermektedir. Bu yapıların her biri belirli bir uzmanlık alanı gerektirmekte ve birbirini tamamlayacak şekilde süreçsel bir yaklaşımla yönetilmelidir (Samur, 2018). Süreç yönetimi, kulüpteki kaynakların (zaman, bütçe, insan gücü vb.) etkili biçimde işletilmesini sağlayarak hem saha içi hem de saha dışı başarının sürdürülebilirliğini güvence altına alır (Doğan, 2013, akt. Samur, 2018).

İdari işler açısından en temel yapılardan biri iç denetim birimleridir. Tanış'a (2015) göre, iç denetim sistemleri; kulüplerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve yasal uygunluk ilkelerine göre hareket etmesini sağlayan temel kurumlardır. Divan kurulu, denetleme kurulu ve disiplin kurulu gibi yapılar, kulüp içi hesap verebilirlik mekanizmalarının işlerliğini garanti altına alırken, aynı zamanda yönetsel ve mali kararların doğruluğunu denetler.

Kurumsal yönetim çerçevesi, sadece yöneticilerin karar alma süreçlerini düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda genel kurul üyeleri, taraftarlar, çalışanlar ve tedarikçileri de kapsayan çok paydaşlı bir yapının sorumluluklarını tanımlar. Yıldız'a (2013) göre, Türkiye'deki futbol kulüpleri finansal olarak zor bir süreçten geçerken, kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap

verebilirlik ve sorumluluk) benimsenmesi; mali istikrar, sportif başarı ve marka değerinin artışı için kritik öneme sahiptir.

Futbol kulüplerinin organizasyon yapısı; dikey hiyerarşiyle işleyen, fonksiyonel iş bölümü esasına dayalı bir sistem olmalıdır. Bu yapı, bilgi akışını hızlandırarak karar alma süreçlerini iyileştirirken, kulüp içi risk yönetimini de güçlendirmektedir (Koçel, 2003; Samur, 2018). Özellikle altyapı organizasyonları ve gençlik geliştirme birimleri, UEFA kriterlerine uygun biçimde yapılandırılarak uzun vadeli sportif başarıya kaynak oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak, taraftar ilişkileri ve sosyal medya yönetimi gibi unsurlar da kulüp içi organizasyonun ayrılmaz parçalarıdır. Taraftarların sadece "destekçi" değil, aynı zamanda "müşteri" olarak görülmeye başlandığı yeni futbol ekonomisinde, iletişim kalitesi, marka değeri ve hizmet memnuniyeti gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Samur, 2018). Bu çerçevede, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler birimleri, kulüp imajını pekiştirici stratejilerle bütünleşik bir yapı içinde çalışmalıdır.

Sonuç olarak, futbol kulüplerinin idari işler ve organizasyon yapıları, yalnızca operasyonel etkinlik için değil, aynı zamanda sürdürülebilir başarı ve kurumsal itibar için stratejik bir zorunluluktur. Profesyonel yönetim anlayışıyla şekillenen organizasyonlar hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

2.1.2. Maç Günü Operasyonları

Maç günü operasyonları, kulübün taraftar deneyimini ve gelirlerini doğrudan etkileyen faaliyetlerdir. Bu operasyonlar, bilet satışı, güvenlik önlemleri, medya ilişkileri, lojistik destek ve acil durum planlamasını içerir. Etkili bir maç günü yönetimi, kulübün profesyonelliğini ve itibarı artırır.

Spor organizasyonlarında kriz yönetimi ve halkla ilişkiler faaliyetleri, olası sorunların önlenmesi ve çözülmesinde kritik rol oynar. Bu nedenle, kulüplerin kriz anlarında hızlı ve etkili iletişim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir (Yıldırım, 2018). Ayrıca, dijital teknolojilerin entegre kullanımı, maç günü operasyonlarının koordinasyonunu kolaylaştırmakta ve operasyonel verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır (Bason & Anagnostopoulos, 2015; Crabtree & Zhang, 2022).

Futbolda maç günü operasyonları, kulüplerin saha içi ve dışındaki tüm birimlerinin eşgüdüm içinde yürüttüğü stratejik, teknik ve lojistik süreçleri kapsar. Bu süreç, yalnızca teknik direktör ve futbolculardan ibaret olmayıp, tesis yönetimi, güvenlik, medya, sağlık ve beslenme gibi birçok unsurun profesyonelce planlanmasını gerektirir (Samur, 2018).

Maç günü operasyonları genellikle: maç öncesi hazırlıklar, maç esnası uygulamalar ve maç sonrası süreçler olmak üzere üç evrede ele alınır. Maç öncesinde deplasman ve ev sahibi takımlar için farklı planlamalar yapılır. Deplasman takımı için ulaşım, konaklama ve zamanında stadyuma varış; ev sahibi kulüp için ise stadyumun saha, soyunma odası, skorboard, akreditasyon sistemi, güvenlik önlemleri ve yayın altyapısıyla hazır hâle getirilmesi önceliklidir (TFF, 2012).

Ev sahibi takımlar, TFF Akreditasyon Talimatı gereğince “Operasyon Sorumlusu”ndan saha çizgilerini kontrol eden görevlilere, tribün animasyonlarını yöneten teknik personele kadar birçok birimi maç saatinden saatler önce görevlendirir (TFF, 2012). Aynı zamanda güvenlik protokolleri çerçevesinde iç ve dış çember güvenliği, özel güvenlik ve polis eşgüdümü “Güvenlik Amiri” tarafından koordine edilir (TFF, 2012).

Takım içinde ise teknik kadro ve performans ekibi, maç günü sabahından itibaren oyuncuların ısınma, beslenme ve mental hazırlığını planlar. Isınma protokolleri, oyuncu sağlığı ve müsabaka öncesi fizyolojik hazırlık açısından oldukça kritiktir. Ayrıca maç öncesi öğünler karbonhidrat ağırlıklı ve sindirimi kolay gıdalarla planlanır. Maç sırasında sağlık ekibi hazır bulunur; olası sakatlıklarda ilk müdahaleyi yapar (Samsunspor, 2021).

Medya operasyonları da günümüzde önemli bir yer tutmaktadır. Yayıncı kuruluşlarla yapılan sözleşmeler çerçevesinde basın toplantıları, saha kenarı röportajları ve karma alan röportajları gibi organizasyonlar kulübün medya sorumluları tarafından planlanır (TFF, 2012). Maç sonunda ise sporcuların toplanma süreci başlar. Buz banyoları, aktif dinlenme protokolleri ve soğuma egzersizleriyle yeni haftaya hazırlanırlar. Tüm bu süreçlerin koordinasyonu, modern kulüplerde bir proje yönetimi yaklaşımıyla yürütülür (Samur, 2018).

2.1.3. Antrenman ve Kamp Süreçlerinin Planlanması

Antrenman ve kamp süreçlerinin planlanması, sporcuların performansını ve takımın başarısını doğrudan etkiler. Bu süreçler, antrenman programlarının hazırlanması, kamp yerlerinin seçimi, beslenme ve dinlenme düzenlemeleri gibi unsurları kapsar. Ayrıca, sporcuların eğitim ve kariyer planlamaları da bu süreçte dikkate alınmalıdır. Çift kariyer yönetimi, sporcuların hem eğitim hem de spor kariyerlerini sürdürebilmeleri açısından önemlidir. Bu bağlamda, esnek eğitim programları ve antrenman saatleri, sporcuların her iki alanda da başarılı olmalarını destekler (Koçak ve ark., 2023). Ayrıca, antrenman süreçlerinin bilimsel yöntemlerle planlanması, sporcuların performansını artırabilir (Gürüz & Gürel, 2006).

Futbolda sezon öncesi ve sezon içi antrenmanlar, kulübün hedeflerine ulaşmasında temel belirleyicilerdendir. Bu süreçlerin bilimsel temellere oturtulması, sporcu sağlığını ve takım performansını doğrudan etkiler. Antrenman planlamasında kullanılan temel yaklaşım periodizasyon olup, yıl boyunca hazırlık, yarışma ve geçiş dönemlerini kapsar.

Sezon öncesi hazırlık süreci, takımlar için fiziksel kapasitelerini artırma, yeni transferleri entegre etme ve oyun sistemini oturtma açısından kritik bir dönemdir. Bu dönem genellikle 6–8 hafta sürer ve kamp süreciyle desteklenir. Kamp boyunca haftalık mikro döngüler, yüklenme ve toparlanma günleri dengelenerek planlanır. Hazırlık kamplarında sıklıkla yapılan performans testleriyle (ör. Yo-Yo testi, 30-15 IFT) sporcuların dayanıklılık ve sürat kapasiteleri ölçülerek bireyselleştirilmiş antrenman programları oluşturulur. Yüksek irtifa kampları, kan değerlerini artırarak dayanıklılığı geliştirmek amacıyla kullanılan özel planlamalardır. Ancak bu tür kampların etkili olabilmesi için 5–6 günlük uyum süreci ve minimum 19–20 günlük kamp süresi gereklidir (Hatipoğlu, 2018). Kamp dönüşlerinde kısa süreli performans artışı gözlemlense de bu dönem sonrası yorgunluğu yönetmek için düşük yoğunluklu çalışmalar önerilmektedir. Sezon içi antrenmanlar ise maç programına göre şekillenir. Özellikle yoğun fıkstürlü dönemlerde rotasyon uygulanması ve yük yönetimi yapılması sakatlıkları önleyici etkiler sunar. Bu noktada “akut-kronik yük oranı” kavramı önem taşır. Oyuncunun bir haftalık yükü, son dört haftalık ortalamasına göre değerlendirilir ve oran 0.8–1.3 aralığında tutulmaya çalışılır (Fizyodemi, 2023). Antrenmanlarda hem dış yük (koşu mesafesi, sprint sayısı) hem de iç yük (kalp atım hızı, algılanan yorgunluk düzeyi) izlenmelidir (Akyıldız & Akarçesme, 2020). GPS cihazları, kalp hızı monitörleri, uyku takip uygulamaları gibi teknolojilerle oyuncu verileri toplanarak hem takım hem bireysel planlamalar optimize edilebilir. Bu sayede performans artışı sağlanırken, aşırı yüklenme riskleri önlenebilir.

Modern futbol antrenmanları veri temelli, bireyselleştirilmiş ve sürdürülebilir bir yaklaşımla yönetilmektedir. Kamp ve antrenman süreçlerinin doğru planlanması, sadece kısa vadeli başarı değil, uzun vadeli sakatlık önleme ve sporcu gelişimi açısından da kritik önemdedir.

2.2. Teknik Kadro ile İş Birliği

2.2.1. Antrenörle İletişim ve Görev Paylaşımı

Futbol kulüplerinde teknik kadro ile yönetim arasındaki etkili iletişim ve görev paylaşımı, kulübün başarısı için hayati öneme sahiptir. Antrenör ile yönetim arasındaki açık ve sürekli iletişim, takımın performansını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Antrenörlerin iletişim becerileri, sporcuların

motivasyonu ve takım içi uyum açısından kritik bir rol oynar. Özellikle sözlü ve sözsüz iletişim, dinleme ve geri bildirim verme becerileri, antrenörlerin etkili liderlik sergilemelerine katkı sağlar (Özbey ve ark., 2020). Bu becerilerin geliştirilmesi, antrenörlerin takım üzerindeki etkisini artırır ve sporcuların performansını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, antrenörlerin görev ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanması, kulüp içi organizasyonun etkinliğini artırır. Bu bağlamda, görev paylaşımının açık ve adil bir şekilde yapılması hem antrenörlerin hem de diğer teknik kadro üyelerinin motivasyonunu yükseltir (Güzel ve ark., 2013).

Futbolda antrenör, yalnızca teknik ve taktik bilgi sağlayan bir figür değil, aynı zamanda takımın sosyal yapısını inşa eden ve yöneten bir liderdir. Bu liderlik rolü içinde iletişim becerisi ve görev dağılımı yapma yetkinliği, başarıya doğrudan etki eden unsurlar arasında yer alır. Antrenör ile oyuncular arasındaki iletişim, sporcunun hem bireysel performansını hem de takım içindeki bağlılık düzeyini belirleyen başlıca değişkenlerden biridir (Jowett, 2007). Özellikle antrenörün empatik yaklaşımı, aktif dinleme becerisi ve geri bildirimde açıklığı, sporcuların öz güvenlerini ve takım içindeki rollerine olan bağlılıklarını artırmaktadır (Lo, 2019). Nitekim iletişim, yalnızca bilgi aktarımı değil; güven, motivasyon, saygı ve bağlılık gibi duygusal unsurların da yönetildiği çok katmanlı bir süreçtir (Chelladurai, 2007).

Teknik ekip içi iletişim ise, profesyonel takımlarda antrenörlük başarısının sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Baş antrenör ile yardımcı antrenörler, kondisyonerler, kaleci antrenörleri ve analistler gibi uzmanlar arasındaki iletişim, teknik kararların etkin şekilde uygulanmasını sağlar. Açık ve iki yönlü iletişim kültürü, ekip üyelerinin fikirlerini özgürce ifade edebildiği, önerilerin değerlendirildiği ve ortak bir vizyon etrafında birleşildiği bir yapı oluşturur (Football NSW, 2025). Baş antrenör, tüm teknik kadronun kendi uzmanlık alanlarında etkili çalışabilmesi için onları yetkilendirmeli ve desteklemelidir. Bu, yalnızca görev dağılımının doğru şekilde yapılmasıyla mümkün olur.

Görev paylaşımı, modern futbolda çok disiplinli ekiplerle çalışmanın doğal bir gerekliliğidir. Futbol takımlarında antrenör, yönetici, doktor, fizyoterapist, beslenme uzmanı, psikolog ve analizci gibi pek çok farklı alandan profesyonelin yer aldığı bir yapı içinde çalışmaktadır. Bu profesyonellerin görev tanımları açıkça yapılmalı, her birinin katkı alanı ve sınırları net biçimde belirlenmelidir (FIFA, 2021). Örneğin kondisyoner fiziksel yüklenmeleri düzenlerken, analist rakip takım analizleri ve veri yorumlamalarından sorumlu olmalı; antrenör ise bu bilgiler ışığında stratejik kararları almalıdır. Böylece uzmanlık alanları arasında gereksiz çatışmaların önüne geçilir ve ekip uyumu sağlanır (Chelladurai, 2007).

Antrenörün delegasyon becerisi, liderlik başarısının önemli bir göstergesidir. Tüm kararları kendisi almaya çalışan bir lider hem karar kalitesini düşürür hem de ekip üyelerinin motivasyonunu zedeler. Oysa görev paylaşımı yaparak teknik kadroya güvenen bir antrenör hem verimliliği artırır hem de ekibin gelişimine katkı sağlar (Thelwell ve ark., 2017). Delegasyon, ekip üyelerinin kendi alanlarında inisiyatif almasını ve liderlik becerilerini geliştirmesini teşvik eder. Aynı zamanda antrenör, bu sayede takımın genel yapısına ve stratejik planlamaya daha fazla odaklanabilir. Modern futbolun kompleks yapısı, “mikro yönetim” yerine “vizyoner liderlik” anlayışını ön plana çıkarmaktadır (Fletcher & Scott, 2010, akt. Lo, 2019).

Bununla birlikte, görev paylaşımı yapılırken dikkat edilmesi gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Öncelikle, her ekip üyesinin rolü açıkça tanımlanmalı ve bu roller diğer üyeler tarafından da bilinmelidir. Rol belirsizliği, ekip içi çatışmaları ve verimsizliği beraberinde getirir. Eys ve Carron (2001), spor takımlarında rol belirsizliğinin takım bütünlüğünü ve memnuniyetini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. İkinci olarak, görev paylaşımında adalet ve liyakat ilkeleri esas alınmalıdır. Görevlerin bilgi, beceri ve deneyime göre dağıtılması, ekip içi güveni ve aidiyeti güçlendirir. Son olarak, görev dağılımı dinamik bir süreç olarak görülmeli; sezon içindeki gelişmelere, ihtiyaçlara ve bireysel performanslara göre yeniden düzenlenebilmelidir (FIFA, 2021).

Kısacası, antrenör ile ekip ve oyuncular arasındaki etkili iletişim, güven ortamını pekiştirir, motivasyonu artırır ve organizasyonel verimliliği yükseltir. Görev paylaşımı ise, futbol takımının tüm işleyişinin sistematik ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesini sağlar. Bu iki temel yapı taşı, modern futbol takımlarında profesyonel yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarıdır.

2.2.2. Sportif Direktörün Rolü

Sportif direktör, futbol kulüplerinde teknik ve idari süreçler arasında köprü görevi gören stratejik bir pozisyonudur. Bu rol, kulübün uzun vadeli sportif hedeflerine ulaşmasında kritik bir öneme sahiptir. Sportif direktörün temel sorumlulukları arasında transfer süreçlerinin yönetimi, altyapı koordinasyonu, antrenör seçimi ve kulüp stratejilerinin belirlenmesi yer alır. Ayrıca, sportif direktörler, kulübün finansal yapısını da göz önünde bulundurarak, sürdürülebilir bir başarı için gerekli planlamaları yaparlar. Bu pozisyon, kulübün vizyon ve misyonuna uygun olarak teknik kadro ile yönetim arasında etkili bir iletişim ve koordinasyon sağlar. Sportif direktörün liderlik becerileri ve stratejik düşünme yetisi, kulübün rekabet gücünü artırmada önemli bir faktördür (Comparisonator, 2023).

Modern futbol endüstrisinin karmaşık yapısı, kulüplerin yalnızca saha içi başarıya değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğe ve profesyonel yönetime de odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, sportif direktörlük pozisyonu kulüplerin sportif, yönetsel ve finansal stratejilerinin merkezine yerleşmiştir. Sportif direktör, kulübün hem teknik hem de operasyonel süreçlerinde etkin bir rol üstlenerek, kulübün sportif vizyonunu şekillendirir ve bu vizyonun saha içinde uygulanabilirliğini sağlar (Kariyer.net, 2025a; PFSA, 2025).

Avrupa kulüplerinde sportif direktör, CEO ya da başkana doğrudan bağlı olan ve yönetim kurulunda temsil edilen bir figür olarak konumlanmıştır (Vikipedi, 2025). Bu yapılanma, sportif direktörün yalnızca teknik direktörle sınırlı bir ilişki içinde kalmasını değil, aynı zamanda kulübün genel stratejisinde belirleyici olmasını sağlamaktadır. Özellikle Almanya Bundesliga ve İspanya La Liga gibi liglerde, sportif direktörlük pozisyonu, kulüp felsefesinin oluşturulması ve akademi entegrasyonu açısından kritik bir misyon yüklenmektedir (PFSA, 2025). Buna karşın Türkiye’de bu pozisyonun daha sınırlı tanımlandığı ve çoğu zaman yönetim kurullarının gölgesinde kaldığı görülmektedir (İlk & Çavuşoğlu, 2019; Vikipedi, 2025).

Sportif direktörün görev tanımı oldukça geniştir. Kulübün kısa, orta ve uzun vadeli sportif hedeflerinin belirlenmesi, transfer süreçlerinin yönetilmesi, oyuncu izleme sistemlerinin kurulması, altyapıdan A takıma geçiş süreçlerinin planlanması, tesis yatırımlarının yönlendirilmesi ve teknik ekip ile koordinasyon sağlanması bu pozisyonun temel sorumlulukları arasındadır (Kariyer.net, 2025b; PFSA, 2025). Ayrıca sportif direktör, medya ilişkileri, kulüp imajı ve marka yönetimi gibi dışsal etkenlerle de ilgilenmekte, böylece kulübün kamuoyundaki stratejik temsilini üstlenmektedir (Aktaş & Avşar, 2021).

Türkiye’deki kulüplerin yönetim yapılarında gözlemlenen profesyonellik eksiklikleri ve yetki-belirsizlikleri, sportif direktörlük gibi pozisyonların etkisiz kalmasına yol açmaktadır. Kulüplerin başkan ve yönetim kurulu merkezli karar alma pratikleri, kurumsallaşmanın önünde engel teşkil etmektedir (İlk & Çavuşoğlu, 2019). Oysa Avrupa’daki başarılı örneklerde, sportif direktörlük pozisyonu, yönetsel şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda kurumsal yapının temel taşı haline gelmiştir (PFSA, 2025; Vikipedi, 2025).

Mesleki profiline bakıldığında sportif direktörlük hem sportif bilgi birikimi hem de yönetim becerisi gerektiren bir alandır. Kariyer.net (2025a) verilerine göre bu pozisyonda görev alan kişiler çoğunlukla beden eğitimi, spor yöneticiliği, işletme gibi bölümlerden mezundur ve yüksek iletişim, stratejik düşünme ve liderlik becerilerine sahiptir. Aynı zamanda geçmişte futbolcu, antrenör veya transfer yöneticisi gibi görevlerde bulunmuş deneyimli bireylerin tercih edildiği bir kariyer yoludur (PFSA, 2025). Sportif direktör, günümüzde yalnızca teknik işleyişi

denetleyen bir pozisyon değil; kulübün kurumsal gelişimini yönlendiren, vizyon belirleyen ve stratejik kararlar alan bir lider figürdür. Futbolun profesyonelleşen ve küreselleşen doğası, sportif direktörlük pozisyonunun önemini daha da artırmakta, kulüplerin başarıları ile doğrudan ilişkilendirilmektedir.

2.2.3. Oyuncu Kadrosu Planlaması

Oyuncu kadrosu planlaması, futbol kulüplerinin sportif başarısını doğrudan etkileyen stratejik bir süreçtir. Bu süreç, mevcut oyuncu yapısının analizi, transfer stratejilerinin belirlenmesi ve genç yeteneklerin geliştirilmesi gibi unsurları içerir. Etkili bir kadro planlaması, takım içi dengeyi sağlamak, oyuncuların performansını maksimize etmek ve uzun vadeli başarıyı garantilemek için gereklidir. Bu doğrultuda, oyuncuların fiziksel yeterlilikleri, teknik beceri düzeyleri ve psikolojik dayanıklılıkları gibi çok boyutlu performans kriterlerinin bütüncül olarak analiz edilmesi, etkili bir kadro sürecinin temel yapı taşlarını oluşturur. Ayrıca, oyuncular arasındaki kimya ve uyum, takımın genel performansını etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu nedenle, kadro planlamasında sadece bireysel yetenekler değil, oyuncuların takım içindeki rollerine uyumu da dikkate alınmalıdır (Bransen & Van Haaren, 2020).

Futbolda sportif başarının temel koşullarından biri, iyi planlanmış bir oyuncu kadrosudur. Kadro planlaması, yalnızca bir sezonluk performansa değil; kulübün uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmasına da hizmet eden çok boyutlu bir süreçtir. Bu planlama sürecinde, yaş dağılımı, pozisyon dengesi, yetenek seviyesi, maliyet verimliliği ve sözleşme süreleri gibi pek çok değişken göz önünde bulundurulmalıdır (Doherty ve ark., 2009). Kadro yapılanmasının sürdürülebilirliği, yalnızca transferlerle değil; aynı zamanda altyapıdan oyuncu yetiştirme stratejileriyle de desteklenmelidir. Bu yaklaşım, kulüp kimliğinin korunmasını ve mali disiplini sağlamayı mümkün kılar.

Kadro planlamasında en önemli unsurlardan biri, pozisyonel dengedir. Her mevkide yeterli sayıda oyuncunun bulunması, sakatlık, kart cezası veya performans düşüklüğü gibi durumlarda takımın işleyişinin aksamamasını sağlar. Bununla birlikte, kadronun şişirilmesi de maliyetleri artırır ve oyuncular arasında memnuniyetsizliğe yol açabilir. Bu nedenle optimal kadro büyüklüğü, genellikle 22–25 arası oyuncudan oluşacak şekilde düzenlenir (Poli ve ark., 2018). Bu yapı içerisinde her pozisyona en az bir alternatif oyuncu planlanır, ayrıca genç ve potansiyelli oyunculara yer verilerek geleceğe yatırım yapılır.

Kadro planlamasında yaş dengesi de dikkatle gözetilmelidir. Takım, deneyimli oyuncuların saha içi liderliğiyle genç oyuncuların dinamizmini bir arada barındırmalıdır. Özellikle kilit pozisyonlarda yer alan oyuncuların yaşlanmasıyla ortaya çıkabilecek form düşüklüğü, zamanında yapılan nesil geçişleriyle bertaraf

edilebilir (Barros ve ark., 2009). Bu nedenle, her sezon planlamasında en az iki yıl sonranın kadrosu da dikkate alınmalı ve sözleşme süreleri, performans analizleri ile paralel biçimde değerlendirilmelidir (Megia-Cayuela, 2025).

Kadro istikrarı, başarılı takımların ortak özelliğidir. Sürekli oyuncu değişiminin yaşandığı kulüplerde takım kimliği zayıflar, oyun sistematigi bozulur ve oyuncular arasında ilişkiler yeterince gelişemez. CIES Football Observatory'nin yaptığı çalışmalara göre, kadro istikrarı yüksek olan takımların, sezonluk puan ortalamaları anlamlı düzeyde daha yüksektir (Poli ve ark., 2018). Bu bağlamda, oyuncuların kulüpte uzun süreli sözleşmelerle tutulması, sadece saha içi uyumu değil; aynı zamanda kulüp kültürüne aidiyet hissini de pekiştirir.

Oyuncu kadrosunun planlanmasında iç ve dış kaynakların dengeli kullanımı esas olmalıdır. Kulüpler, bir yandan altyapı sistemlerinden oyuncu üretmeli, diğer yandan ihtiyaç duyulan mevkieer için stratejik transferler gerçekleştirmelidir. Barcelona'nın La Masia akademisi veya Ajax'ın altyapı politikası, genç yeteneklerin A takıma entegrasyonunun hem sportif hem de finansal başarı getirdiğini göstermektedir (UEFA, 2020). İç kaynaklar sayesinde kulüpler, oyuncu maliyetlerini düşürebilir, kulüp felsefesine bağlı bireyler yetiştirebilir ve satış gelirleri elde edebilir.

Dış kaynak kullanımında ise mali disiplin ilkesi ön planda tutulmalıdır. UEFA Finansal Fair Play düzenlemeleri, kulüplerin yalnızca gelirleri oranında harcama yapmasını zorunlu kılmakta, bu sayede sürdürülebilir kadro yapılanmaları teşvik edilmektedir (UEFA, 2020). Kulüplerin transfer politikaları, sadece yıldız oyuncuların alınmasına değil; sistem uyumu, rol ihtiyacı ve uzun vadeli değer potansiyeli gibi kriterlere de dayanmalıdır. Ayrıca transfer dönemlerinde anı kurtarmaya yönelik transferler ve kısa vadeli çözümler yerine, önceden belirlenmiş analiz ve ihtiyaçlara dayalı stratejiler benimsenmelidir (Megia-Cayuela, 2025). Oyuncu kadrosu planlaması; organizasyonel strateji, performans analizi, finansal yönetim ve insan kaynakları gibi alanların kesişim noktasında yer alan kompleks bir süreçtir. Başarılı kulüpler, bu süreci veriye dayalı, dinamik ve çok katmanlı bir yaklaşımla yönetmekte; böylece saha içi başarının yanı sıra kurumsal istikrarı da sağlayabilmektedir.

2.3 Oyuncu Yönetimi

2.3.1. Transfer Süreçlerinin Yönetimi

Futbol kulüplerinde transfer süreçlerinin profesyonel biçimde yürütülmesi hem sportif performans hem de finansal sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahiptir. Bu süreçler, FIFA'nın Oyuncuların Statüsü ve Transferine İlişkin Talimatları (FIFA, 2022) ile Türkiye Futbol Federasyonu'nun Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı (Türkiye Futbol Federasyonu, 2016) doğrultusunda şekillenir. Uluslararası transfer işlemleri, FIFA'nın Transfer

Matching System (TMS) adlı dijital platformu aracılığıyla yürütülmekte ve iki kulüp arasında girilen verilerin eşleşmesi doğrultusunda FIFA tarafından onaylanmaktadır (FIFA, 2010). Ayrıca, 18 yaş altı oyuncuların transferinde yalnızca istisnai durumlarda izin verilmekte, bu da oyuncu haklarının korunması açısından önemli bir düzenleme olarak öne çıkmaktadır (FIFA, 2022). Transfer süreçlerinde dikkate alınması gereken diğer unsurlar arasında oyuncunun sözleşme durumu, bonservis bedeli, yaşı ve önceki kulüp ile ilişkileri gibi birçok hukuki ve sportif faktör yer almaktadır (TFF, 2016).

Futbol, küreselleşme ve dijitalleşme süreçleriyle birlikte yalnızca sportif bir faaliyet olmaktan çıkmış, ekonomik, sosyolojik ve yönetsel boyutları olan çok katmanlı bir endüstriye dönüşmüştür. Bu dönüşümün en önemli yapı taşlarından biri ise transfer süreçlerinin etkin ve stratejik bir şekilde yönetilmesidir. Transferler, bir kulübün sportif başarısı kadar mali sürdürülebilirliği, marka değeri ve rekabet gücü açısından da belirleyici rol oynamaktadır (Peçenek, 2020). Günümüzde transfer süreci, yalnızca bir futbolcunun başka bir kulübe katılması anlamına gelmemektedir. Bu süreç, spor hukuku, finansal planlama, medya stratejileri ve taraftar ilişkilerini de içeren çok yönlü bir yönetim alanıdır. Avrupa'daki büyük liglerde olduğu gibi Türkiye Süper Ligi'nde de kulüpler, transfer süreçlerinde marka değerlerini artıracak, sportif başarıya katkı sağlayacak ve Finansal Fair Play (FFP) kriterlerine uygun hamlelerde bulunmak zorundadır (Kılıçkaya, 2022). Transfer sürecinin planlanması; teknik heyet, sportif direktör, finans departmanı ve yönetim kurulu arasındaki koordinasyonu gerektirir. Oyuncu izleme (scouting), sözleşme müzakereleri, menajer görüşmeleri, sağlık kontrolleri ve kamuoyuna duyurular, bu sürecin temel yapı taşlarıdır. Avrupa futbolunda kurumsallaşmış kulüpler, bu süreci şeffaf ve veri odaklı bir sistemle yürütmekte; oyuncunun istatistiksel verileri, fiziksel uygunluğu, uyum kabiliyeti gibi kriterler analitik araçlarla değerlendirilmektedir (Peçenek, 2020; Kılıçkaya, 2022).

Türkiye'deki kulüplerin büyük bölümü halen dernek statüsünde faaliyet göstermekte ve bu yapı, profesyonel transfer yönetimini sınırlandırmaktadır. Dernek modeli, yönetsel hesap verilebilirlik ve mali şeffaflık açısından yetersiz kalmakta; bu durum ise kulüplerin yüksek maliyetli ve kısa vadeli transfer stratejileriyle yönetilmelerine neden olmaktadır (Gündoğdu, 2019). Bu doğrultuda, özellikle büyük kulüplerin geçmiş yıllarda sportif başarı uğruna yaptığı aşırı transfer harcamalarının ekonomik büyüme ile ilişkisi incelendiğinde, bazı yıllarda pozitif katkı sağlansa da genellikle sürdürülemez sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Gündoğdu, 2019).

UEFA tarafından 2011-2012 sezonunda yürürlüğe konan Finansal Fair Play kuralları, kulüplerin gelir-gider dengesi gözetilerek transfer harcamalarını

düzenlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, transfer bütçelerinin kontrol altına alınması, kulüplerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda hareket etmesi gerekliliğini doğurmuştur. Kılıçkaya'nın (2022) çalışmasında, UEFA kulüplerinin kadro değeri, transfer harcamaları ve yabancı oyuncu sayısı gibi değişkenlerin UEFA sıralamasındaki yerlerine olan etkisi ortaya konmuş; Türkiye Süper Ligi özelinde ise kadro değeri ve yabancı oyuncu sayısının belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

FFP'nin uygulanması, Avrupa kulüplerinde sistematik bir denetim mekanizması oluştururken, Türkiye'de kulüplerin bu kurallara uyum konusunda zaman zaman zorluk yaşadıkları görülmektedir. Özellikle borçlanma düzeyi yüksek olan kulüplerin, yıldız oyuncu transferlerine yönelmesi kısa vadeli başarı sağlayabilir; ancak uzun vadede bu strateji, sportif ve finansal çöküşe neden olabilmektedir (Kılıçkaya, 2022).

Modern transfer süreçlerinin yönetiminde dijitalleşmenin ve veri analizinin rolü giderek artmaktadır. Kulüpler, yapay zekâ destekli oyuncu izleme yazılımları, performans analiz sistemleri ve ekonomik modellemelerle transfer süreçlerini daha rasyonel hale getirmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'deki kulüplerin Avrupa kulüpleriyle rekabet edebilmesi için transfer süreçlerine bilimsel yaklaşım getirmeleri ve profesyonel yönetim modelleri benimsemeleri gerekmektedir (Peçenek, 2020).

Futbolda transfer süreçlerinin etkin yönetimi, kulüplerin sadece sportif başarısını değil, aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliğini ve kurumsal saygınlığını da doğrudan etkilemektedir. Türkiye futbolunda transfer yönetiminin profesyonelleştirilmesi, dernek statüsünden çıkılarak şirketleşme modeline geçilmesi, Finansal Fair Play'e uygun politikalar geliştirilmesi ve dijital altyapıların transfer süreçlerine entegre edilmesi bu alandaki gelişimi destekleyecek temel adımlardır. Böylece, kulüpler yalnızca anlık başarılar değil, sürdürülebilir bir büyüme modeli çerçevesinde rekabetçi yapılar inşa edebilirler.

2.3.2. Oyuncu Sözleşmeleri ve Hakları

Profesyonel futbolcuların kulüpleriyle yaptığı sözleşmeler, oyuncunun ücret, prim, sözleşme süresi ve özel koşullar gibi birçok konuda hak ve yükümlülüklerini düzenleyen resmi belgelerdir. Bu sözleşmelerin geçerli sayılabilmesi için TFF tip sözleşmesi formatına uygun hazırlanması ve federasyonca onaylanması gerekmektedir (TFF, 2016). FIFA düzenlemeleri uyarınca, profesyonel futbolcularla en fazla beş yıllık sözleşme yapılabilirken, 18 yaş altındaki oyuncular için bu süre üç yıl ile sınırlandırılmıştır (FIFA, 2022). Ayrıca, sözleşmelerde üçüncü taraf mülkiyeti (Third-Party Ownership) açıkça yasaklanmış ve oyuncuların ekonomik haklarının sadece kulüpleri tarafından

sahiplenilmesi esas alınmıştır (FIFA, 2022). Oyuncuların çalışma koşulları, sağlık hizmetlerine erişimi, zamanında ödeme alması ve sözleşme şartlarının şeffaf biçimde yürütülmesi gibi konular ise FIFA ve TFF'nin oyuncu haklarına dair güvence altına aldığı temel başlıklardır (TFF, 2016).

Günümüzde futbol, yalnızca sportif bir faaliyet değil, aynı zamanda çok aktörlü, yüksek hacimli bir ekonomik sektördür. Bu çerçevede, profesyonel futbolcular ile kulüpler arasındaki hukuki ilişkilerin yazılı sözleşmelerle düzenlenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Futbolcu sözleşmeleri hem spor hukukunun hem de borçlar hukukunun kesişim noktasında yer almakta ve taraflara belirli haklar ve yükümlülükler yüklemektedir (Palamut Çağan, 2022).

Profesyonel futbolcu sözleşmeleri, Türk Borçlar Kanunu (TBK) çerçevesinde birer "hizmet sözleşmesi" niteliği taşımakta olup, işveren konumundaki kulüp ile işçi statüsündeki futbolcu arasında akdedilmektedir. Her ne kadar sözleşmeler hizmet sözleşmesi mahiyetinde olsa da kendine özgü kuralları olan lex sportiva içinde değerlendirilmesi gereken özellikler taşır. Özellikle sporun disiplinine, federasyon talimatlarına ve uluslararası spor hukuku ilkelerine bağlılık, bu sözleşmeleri klasik iş sözleşmelerinden ayıran temel unsurlardandır.

Futbolcu, antrenmanlara katılma, müsabakalarda forma giyme ve sportif performansını en üst düzeyde sürdürme yükümlülüğü altındayken; kulüp, futbolcunun emeğinin karşılığı olarak ücret ödeme ve sosyal hakları sağlama borcunu üstlenir (Palamut Çağan, 2022). Bu hak ve yükümlülükler yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda disipliner ve etik boyutları da içermektedir. Örneğin, oyuncunun federasyon talimatlarına ve kamuoyunun kabul ettiği davranış normlarına uygun hareket etme yükümlülüğü bulunmaktadır (Azkanar, 2022).

Futbolculardan yalnızca saha içi değil, saha dışı davranışlarında da profesyonel bir duruş beklenmektedir. Bu bağlamda, sporcunun uygunsuz davranışları nedeniyle kamuoyu nezdinde spora veya kulübe zarar vermesi, "sporun itibarsızlaştırılması" olarak değerlendirilmekte ve bu durum sözleşmenin haklı nedenle feshi sonucunu doğurabilmektedir (Azkanar, 2022).

Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) kararları ve FIFA'nın Dispute Resolution Chamber (DRC) içtihatlarında da bu ilke benimsenmiş; fesih işleminin "ultima ratio" yani son çare olması gerektiği vurgulanmıştır (Azkanar, 2022). Bu doğrultuda, kulüplerin disiplin yaptırımlarına başvurmadan önce, sporculara yazılı uyarı vermesi, rehabilitasyon imkânı sunması ve alternatif çözümler üretmesi beklenmektedir.

Sözleşmeden doğan uyuşmazlıkların çözümünde devlet mahkemeleri ile birlikte Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) bünyesindeki Uyuşmazlık Çözüm Kurulu (UÇK) ve Tahkim Kurulu aktif rol oynamaktadır. Özellikle sözleşmesel

hak ve alacaklara ilişkin ihtilafların çözümünde tahkim yoluna başvurulması mümkündür. Ancak bu durumda taraflar arasında yazılı bir tahkim anlaşması bulunmalı ve uyuşmazlık konusu tahkime elverişli olmalıdır.

TFF'nin özerk yapısı ve FIFA üyeliği çerçevesinde, federasyon kurulları tarafından verilen kararlar genellikle kesin olup, yalnızca sınırlı durumlarda yargı denetimine tabidir (Palamut Çağan, 2022). 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu uyarınca, Tahkim Kurulu kararlarına karşı yalnızca Hukuk Muhakemeleri Kanunu'na göre iptal davası açılabilmektedir.

Özellikle sporun itibarsızlaştırılması gerekçesiyle yapılan fesihlerde, sporcunun ifade özgürlüğü, özel hayatın gizliliği ve masumiyet karinesi gibi temel insan haklarının da gözetilmesi gerekmektedir (Azkanar, 2022). CAS içtihatları da bu konuda denge gözeten bir yaklaşım benimsemekte; disiplin cezalarının orantılı, gerekçeli ve son çare olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Futbolda oyuncu sözleşmeleri, tarafların yalnızca ekonomik ilişkilerini değil, etik ve profesyonel sorumluluklarını da düzenlemektedir. Özellikle sporun itibarı, kamuoyundaki algısı ve sponsorluk ilişkileri gibi çok boyutlu etkenler, oyuncunun hak ve yükümlülüklerini daha da önemli hale getirmektedir. Uyuşmazlıkların çözümünde tahkim, alternatif ve etkili bir yol olmakla birlikte, adil yargılanma hakkı ve sözleşme serbestisi ilkeleri çerçevesinde uygulanmalıdır. Böylece futbol hukuku, yalnızca sahadaki oyunu değil, saha dışındaki adaleti de güvence altına alabilecektir.

2.3.3. Oyuncu Gelişim Takip Sistemleri

Modern futbol kulüplerinde oyuncu gelişimini sistemli biçimde izlemek ve değerlendirmek, performans yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu doğrultuda GPS takip cihazları, video analiz yazılımları ve biyomekanik ölçüm araçları gibi teknolojiler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sistemler, oyuncuların koşu mesafesi, sprint sayısı, hız-zaman grafikleri ve yüklenme derecelerini detaylı biçimde analiz edebilmektedir. Ayrıca, genç yeteneklerin gelişimini izlemek amacıyla kulüplerin altyapılarında da bu tür sistemlerin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Sistemli performans verisi takibi, bireysel antrenman programlarının kişiye özel biçimde yapılandırılmasına olanak tanımaktadır (Bransen & Van Haaren, 2020). Bu süreç, teknik heyete sadece mevcut performansı değil, gelişim eğilimlerini de göstererek uzun vadeli kadro planlamasına destek olur.

Futbolda oyuncu gelişiminin sistematik takibi, altyapıdan profesyonel seviyeye kadar futbolcuların performanslarını optimum düzeye çıkarabilmek için kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu takip süreçlerinde fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik gelişim boyutlarının her biri birbirini tamamlayıcı rol oynar. Nitekim oyuncu performansı sadece saha içindeki fiziksel yeterliliklerle belirlenmez; teknik beceriler, taktik anlayış ve zihinsel dayanıklılık gibi unsurlar da üst düzey performansa

ulaşmada büyük öneme sahiptir (S   t & Baytaş, 2022). Bu nedenle modern futbol yaklaşımı, oyuncu gelişimini bütüncül bir çerçevede ele alarak tüm bu boyutları kapsayan takip sistemlerini kullanmayı gerektirmektedir.

Fiziksel gelişim unsurlarının takibinde günümüzde ileri teknolojiler yaygın şekilde kullanılmaktadır. Oyuncuların dayanıklılık, hız, ivmelenme, kuvvet ve benzeri fiziksel özelliklerini izlemek için GPS tabanlı giyilebilir cihazlar, ivmeölçerler ve kalp ritmi monitörleri rutin hale gelmiştir (S   t & Baytaş, 2022). GPS verileri, bir futbolcunun antrenman ve ma  sırasında katettiği toplam mesafe, sprint sayısı, maksimum hız gibi parametreleri yüksek doğrulukla kaydederek antrenörlere dış yük hakkında nesnel geri bildirim sunar. Benzer şekilde kalp atış hızı gibi veriler ve algılanan zorluk derecesi (RPE)  l ekleri oyuncunun i  yükünü değerlendirmeye yardımcı olur. Elde edilen bu veriler işığında antrenman programları bilimsel biçimde planlanabilir; örneğin artan veri analitiği sayesinde antrenörler, oyuncu üzerinde biriken yükü izleyip aşırı antrenmanın yol açabileceği yorgunluk ve sakatlık risklerini önleyici tedbirler alabilmektedir (Akyıldız & Akarçeşme, 2020; Majumdar ve ark., 2024).

Teknik gelişim boyutunda, oyuncuların futbol becerilerindeki ilerleme geleneksel olarak antrenör gözlemleri ve istatistiksel verilerle değerlendirilirken günümüzde bu alan da diğital takip sistemleriyle desteklenmektedir. Pas isabet yüzdesi, başarılı dripling sayısı, top kontrolü ve şut isabeti gibi teknik performans göstergeleri ma  ve antrenmanlarda toplanan verilerle nesnel hale getirilmektedir. Özellikle video analiz yazılımları ve sensör destekli akıllı top/ayakkabı teknolojileri, bir oyuncunun oyun içindeki teknik aksiyonlarını sayısallaştırmayı mümkün kılar. Yapay zekâ destekli analiz araçları bu verileri işleyerek her oyuncunun teknik güçlü ve zayıf yönlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyabilmektedir (Karaman, 2025).

Taktiksel gelişim unsurlarının izlenmesi ise ma  performansı analizleriyle yakından ilişkilidir. Bir oyuncunun oyun içi pozisyon alma becerisi, takım organizasyonuna uyumu, doğru karar verme ve oyun okuma yeteneği gibi taktik yönlerini değerlendirmek için ileri düzey ma  analiz sistemleri kullanılmaktadır. Günümüzde bu süreç çok daha veri odaklı bir yapıya kavuşmuştur. Geliştirilen  zel yazılımlar, maçlarda gerçekleşen aksiyonları gerçek zamanlı olarak analiz edip anlamlandırabilmekte ve hatta farklı senaryoları simüle ederek taktiksel seçenekleri değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Bu sayede oyuncuların taktik disipline bağlı kalarak doğru pozisyon almaları veya rakip stratejilerine verdikleri tepkiler sayısal verilerle ölçülebilir hale gelmiştir. Örneğin, İspanya La Liga gibi üst düzey liglerde artık her maçta milyonlarca veri noktası toplanmakta ve yapay zekâ destekli analizlerle hem takımın hem de rakibin taktiksel eğilimleri detaylandırılmaktadır (Karaman, 2025).

Psikolojik gelişim, modern performans takip sistemlerinde belki de en zor ölçülebilen ancak en az diğerleri kadar önemli bir boyuttur. Bir futbolcunun motivasyon düzeyi, özgüveni, stresle başa çıkma kapasitesi ve odaklanma becerisi gibi psikolojik faktörler, performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Bilimsel çalışmalar, duygudurum ve psikolojik yetkinliklerin genç futbolcuların saha performansı üzerinde belirleyici olabildiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, 13 yaş altı oyuncular üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal zekâ ve ruh hali gibi psikososyal özelliklerin performans seviyelerini ayırt edebildiği gösterilmiştir (Montenegro Bonilla ve ark., 2024). Bu tür bulgular, altyapıdan itibaren futbolcuların psikolojik gelişimini takip etmeyi ve gerekli görülen alanlarda müdahale etmeyi kulüpler için vazgeçilmez kılmaktadır.

Günümüz futbolunda tüm bu fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik verilerden maksimum fayda sağlamak için modern teknoloji destekli entegre sistemler kullanılmaktadır. Bu büyük veri yığını anlamlandırmada yapay zekâ ve gelişmiş veri analitiği yöntemleri kilit rol oynamaktadır (Karaman, 2025). Makine öğrenmesi algoritmaları, oyuncuların antrenman yükü ile performans ve sakatlık riski arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere kullanılmaya başlanmıştır (Majumdar ve ark., 2024). Yapay zekâ uygulamaları aynı zamanda kişiselleştirilmiş antrenman programlarının oluşturulmasında da devreye girmektedir. Bu sayede her seviyedeki oyuncu için gelişim süreci bireyselleştirilerek en verimli eğitim ortamı sağlanır.

Modern teknolojik takip sistemleri, oyuncu gelişimini desteklemenin yanı sıra kulüplerin yönetim stratejilerinde de önemli rol oynamaktadır. Özellikle veri odaklı karar verme kültürü, oyuncu izleme ve geliştirme alanında devrim yapmıştır. Türkiye’de Altınordu FK gibi kulüpler, altyapı oyuncularının bireysel gelişimini veri tabanlı metodolojilerle yakından takip eden öncü örneklerdendir. Benzer şekilde Avrupa’da Brentford FC ve FC Midtjylland gibi kulüpler, oyuncu seçiminde istatistiksel modellemelere dayanan sistemler kullanarak başarılı sonuçlar elde etmişlerdir (Karaman, 2025). Bu örnekler, bilimsel veri analizine dayalı takip sistemlerinin hem bireysel oyuncu gelişimini hızlandırdığını hem de kurumsal rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.

2.4. Taraftar ve Toplumla İletişim

2.4.1. Taraftar Kulüpleriyle İlişkiler

Taraftar kulüpleri, bir futbol kulübünün kimliğini şekillendiren ve toplumsal meşruiyetini artıran önemli paydaşlardır. Taraftarların kulüple kurduğu duygusal bağ, sportif başarıdan bağımsız olarak devam eden bir aidiyet ilişkisine dönüşür (Giulianotti, 2002). Bu bağlamda, taraftar kulüpleriyle etkili iletişim kurmak, yalnızca maç günleri değil, kulübün tüm faaliyet döngüsünde süreklilik gösteren bir yönetim anlayışı gerektirir. Özellikle Almanya'daki kulüpler, “50+1” kuralı

çerçevesinde taraftarların yönetime katılımını sağlayarak demokratik ve katılımcı bir model geliştirmiştir (Merkel, 2008). Benzer şekilde İngiltere’de “supporters’ trust” yapılanmaları taraftarların kulüp üzerinde söz hakkı sahibi olmalarını sağlarken, kulübün şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine daha yakın durmasını da teşvik etmektedir (Brown, 2008). Türkiye’de ise bu yapıların daha çok tribün kültürü etrafında örgütlendiği, yönetime doğrudan katılım konusunda yasal düzenlemelerin sınırlı olduğu görülmektedir (Ergen & Aydeniz, 2020; Olca & Özdemir, 2023). Taraftar gruplarının sosyal medya etkinliği, kampanyalara verdikleri destek ve stadyum atmosferine katkıları düşünüldüğünde, kulüplerin bu yapılarla stratejik iş birlikleri geliştirmesi hem kurumsal iletişim hem de marka değeri açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Cleland, 2010).

Futbolda taraftar ilişkileri, sıradan bir müşteri-tüketici ilişkisinden çok daha derin ve kendine özgü bir bağlanma biçimidir. Taraftarların desteği her takım için son derece kritiktir ve bu gerçek, takım yöneticileri ile oyuncular tarafından sıkça vurgulanmaktadır. Nitekim taraftarlar da destekledikleri kulüpleri, memleketlerinin ve şehirlerinin tanıtımının ana sembolü olarak görme eğilimindedir. Diğer bir deyişle kulüp, taraftarların gözünde sadece sportif bir yapı değil, aynı zamanda bulundukları kentin markası ve itibarının taşıyıcısıdır. Bu nedenle kulüpler ile taraftarları arasındaki iletişim ve ilişki yönetimi hem sportif başarıyı sürekli kılmak hem de kulübün marka değerini korumak açısından yaşamsal öneme sahiptir. Akademik çalışmalar, taraftar-kulüp ilişkisinin kendine has dinamiklerini ortaya koymuştur. Örneğin Alkibay (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, taraftar bağlılığının sürdürülebilir kılınması için kulüplerin uzun vadeli ilişkisel pazarlama stratejilerine önem vermesi gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda kulüplerin taraftarlarıyla ilişkilerini geliştirmek için dört temel strateji önerilmektedir: (i) Taraftarı daha iyi tanımak ve anlamak, (ii) kulüp markası ile taraftar arasındaki etkileşimi artırmak, (iii) pozitif çağrışımlarla güçlendirilmiş bütünselik bir iletişim yürütmek ve (iv) tüketici (taraftar) sadakatini ödüllendirerek pekiştirmektir. Bu stratejiler, klasik pazarlama anlayışından uyarlanmış olsa da futbol bağlamında taraftar sadakati oluşturmada kilit rol oynar. Nitekim kulüplerin günümüzde teknoloji sayesinde geniş taraftar veri tabanları oluşturabilmesi ve taraftar kartları gibi sadakat programları uygulaması, taraftar davranışlarını daha iyi analiz edip onlara özel etkileşim imkânları oluşturmayı kolaylaştırmaktadır (Alkibay, 2005). Bu tür uygulamalar, taraftarların kulüple olan bağına kuvvetlendirmeyi ve memnuniyet düzeylerini artırmayı hedeflemektedir. Taraftarlarla ilişkiler alanında bir diğer önemli unsur, kulüplerin halkla ilişkiler (PR) faaliyetleri ve bu faaliyetlerin taraftar memnuniyeti üzerindeki etkisidir. Altınbeyaz’ın (2022) Konyaspor taraftarları ile yaptığı çalışmada, taraftarların kulübün yürüttüğü halkla ilişkiler faaliyetlerine

dair memnuniyet düzeyleri ile takıma psikolojik bağılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara göre Konyaspor taraftarları, kulübün tanıtım, kurumsal yönetim ve sportif faaliyet odaklı PR çalışmalarından genel olarak memnun olmadıklarını ifade etmişler; sosyal sorumluluk ve hizmet odaklı faaliyetler konusunda ise kararsız (ne memnun ne de değil) bir tutum sergilemişlerdir. Bu bulgu, incelenen dönemde kulübün taraftar etkileşimi ve iletişimde beklentileri tam olarak karşılayamadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte aynı araştırma, taraftarların halkla ilişkiler faaliyetlerinden duyduğu memnuniyet ile kulübe duydukları psikolojik bağıllık arasında istatistiksel olarak düşük düzeyde de olsa pozitif bir korelasyon tespit etmiştir. Bu da kulüplerin etkin iletişim ve taraftar ilişkileri yönetimiyle taraftar bağıllığını bir miktar artırabileceğini, ancak bunun için taraftar beklentilerine daha duyarlı ve kapsayıcı stratejiler gütmeleri gerektiğini göstermektedir. Modern futbol endüstrisinde taraftarlar, yalnızca tribün desteği sağlayan kitleler değil, aynı zamanda kulüp yönetiminin paydaşları olarak görülmeye başlanmıştır. UEFA'nın kulüp lisanslama talimatları uyarınca, her lisanslı kulübün bir Taraftar İlişkileri Sorumlusu (İng. Supporter Liaison Officer - SLO) ataması zorunlu kılınmıştır. Almanya futbolunda ise dünyaca bilinen 50+1 kuralı çerçevesinde kulüp üyelerinin (%50+1 oy çoğunluğu ile) kulüp yönetiminde belirleyici söz hakkına sahip olması sağlanmakta; ayrıca Alman Futbol Federasyonu her kulübün bir taraftar temsilcisini federasyona bildirmesini şart koşturmaktadır. Bu kapsamda, Almanya'da SLO pozisyonundaki taraftar temsilcileri, kulüp yönetim kurullarında veya denetim yapılarında görev alarak taraftarların sesinin yönetime yansımaya aracılık etmektedir (Devecioğlu, 2021). İspanya'da ise Real Madrid, Barcelona, Athletic Bilbao ve Osasuna gibi kulüpler uzun yıllardır socio adı verilen üye-taraftarların genel kurulda oy hakkına sahip olduğu üye sahipliği ve demokratik yönetim modelini uygulamaktadır. Bu model, kulübün binlerce üyesinin katılımıyla daha hesap verebilir ve rasyonel kararlar alınmasını mümkün kılmakta ve kulüpleri ticari şirket mantığıyla yönetirken dahi taraftar değerlerini gözetken bir denge kurmaktadır. İngiltere'de de 2000'li yıllardan itibaren bazı kulüplerde taraftar dernekleri (supporters' trusts) kulüp hisselerini satın alarak söz sahibi olmuş ve hatta AFC Wimbledon, Portsmouth gibi örneklerde kulüplerin çoğunluk hissedarı haline gelmişlerdir (Devecioğlu, 2021). Bu örnekler, kulüplerin taraftarlarıyla ilişkilerinde geleneksel müşteri yaklaşımından uzaklaşıp onları karar alma mekanizmalarına dahil eden katılımcı bir yönetime doğru evrildiğini göstermektedir. Taraftar-kulüp ilişkilerinin önemini en net biçimde ortaya koyan olaylardan biri, Nisan 2021'deki Avrupa Süper Ligi (ESL) girişimi ve sonrasındaki gelişmelerdir. İngiltere, İspanya ve İtalya'dan 12 elit kulübün yeni bir kapalı lig kurma planı, özellikle İngiltere'deki taraftarların sert tepkisiyle

karşılaşmıştır. Arsenal, Chelsea, Manchester United, Liverpool gibi kulüplerin resmi taraftar dernekleri, bu girişimin futbolun ruhuna aykırı olduğunu belirten açıklamalar yaparak yönetimleri protesto etmişlerdir. Örneğin Liverpool Taraftar Birliği (Spirit of Shankly), “Futbol onların değil bizindir, kulüpler de onların değil bizindir” diyerek kulübün esas sahibinin taraftarlar olduğunu vurgulamıştır. Bu yoğun baskı sonucunda kulüpler birer birer ESL projesinden çekilmek zorunda kaldılar. Hatta Chelsea FC, taraftar tepkilerini telafi etmek ve gelecekte benzer kopuklukları önlemek adına, kulüp yönetim kurulunda taraftar temsilcilerinin de yer alacağını açıkladı. Bu kapsamda 2021-22 sezonundan itibaren seçilecek üç taraftar temsilcisinin, futbolcu transferleri veya teknik konular hariç olmak üzere kulübün alacağı stratejik kararlarda söz hakkı ile toplantılara katılacağı duyuruldu. Bu gelişme, profesyonel futbol kulüplerinin taraftarlarının sesine kayıtsız kalamayacağını ve karar alma süreçlerinde taraftar katılımının kurumsal düzeyde tanınmaya başladığını göstermesi bakımından çığır açıcudur. Sonuç olarak, futbol kulüpleri ile taraftarlar arasındaki ilişkiler günümüz spor ekosisteminde çift yönlü ve etkileşimli bir yapıya bürünmüştür. Kulüpler, taraftarlarının beklenti ve duygularını anlamaya, onlarla sürekli iletişim halinde olmaya ve sadakatlerini ödüllendirip teşvik etmeye yönelik stratejiler geliştirmektedir. Taraftarlar ise sadece tribün desteği vermekle kalmamakta, gerektiğinde seslerini örgütlü biçimde duyurarak kulüp politikalarını etkileyebilmektedir. İyi yönetilen taraftar ilişkileri departmanları, düzenli taraftar anketleri, dijital iletişim platformları ve şeffaf yönetim uygulamaları bu ilişkinin sağlıklı yürütülmesinde anahtar rol oynamaktadır. Akademik literatürde de vurgulandığı üzere, kulüpler açısından taraftar memnuniyeti ve sadakati uzun vadeli sportif ve finansal başarının temel bileşenlerindendir (Gladden ve ark., 2001, akt. Alkibay, 2005). Dolayısıyla, taraftar kulüpleriyle ilişkiler, günümüzde bir halkla ilişkiler ya da pazarlama alt başlığı olmanın ötesine geçerek kulüp yönetiminin stratejik bir önceliği haline gelmiştir.

2.4.2. Toplumsal Sorumluluk Projeleri

Futbol kulüpleri, sahip oldukları kitlesel etki gücü nedeniyle yalnızca sportif değil, toplumsal anlamda da sorumluluk taşımaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), kulüplerin toplumla olan bağlarını güçlendirmekte ve sosyal problemlerin çözümünde rol almalarını mümkün kılmaktadır (Walters & Chadwick, 2009). Özellikle çocuklara, kadınlara, mültecilere ve engellilere yönelik projeler, futbolun kapsayıcı gücünü ortaya koymaktadır. UEFA tarafından geliştirilen “Football and Social Responsibility” programı kapsamında kulüpler, sürdürülebilir çevre uygulamalarından toplumsal kapsayıcılığa kadar birçok alanda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir (UEFA, 2020).

Türkiye’de Beşiktaş JK’nin “Bırakmam Seni” kampanyası, Galatasaray’ın Lösemili Çocuklar Vakfı ile yaptığı iş birlikleri, Fenerbahçe’nin kadın cinayetlerine karşı farkındalık kampanyaları gibi örnekler bu alandaki gelişmeleri göstermektedir (Anşin & Şentürk, 2020; Sönmezoğlu, 2015). Toplumsal sorumluluk projelerinin başarısı, bu projelerin sadece imaj çalışması olarak değil, uzun vadeli ve ölçülebilir etkilere sahip şekilde planlanmasına bağlıdır. Bu doğrultuda kulüplerin stratejik iletişim departmanlarıyla akademik kurumlar ve sivil toplum örgütleriyle iş birliği içinde çalışması önem arz etmektedir (Anagnostopoulos ve ark., 2014).

Futbol kulüplerinin toplumsal sorumluluk projeleri, spor endüstrisinde giderek önem kazanan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışının bir yansımasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, özel sektörde 1950’lerden bu yana tartışılmakta olup son yıllarda spor organizasyonları için de stratejik bir yönetim alanı haline gelmiştir. Walters ve Tacon (2010) gibi yazarlar, spor kulüplerinde KSS uygulamalarının paydaş yönetimi perspektifiyle ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Özellikle futbol kulüpleri, çok geniş kitlelere hitap eden kurumlar olarak topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme baskısını her zamankinden fazla hissetmektedir. Bu kapsamda yürütülen faaliyetler; eğitim programlarından sağlık kampanyalarına, çevre duyarlılığı projelerinden dezavantajlı gruplara destek kampanyalarına kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. KSS projelerinin etkinliği ve algılanması konusunda yapılan araştırmalar, bu projelerin kulüp imajı ve paydaş ilişkileri açısından kritik olduğunu göstermektedir. Örneğin, Lobillo ve ark. (2021) kurumsal güvenilirlik boyutuna dikkat çekerek “KSS iletişiminin temel sorunu kaynak güvenilirliği sorunudur; eğer bir kulüp toplumsal mesajlarında samimi (dürüst) görülür ve söylediğini yapabilecek yetkinlikte olduğuna inanılırsa, ilettiği mesaj hedef kitle tarafından kabul görülür” şeklinde bir tespit aktarmaktadır. Bu yaklaşım, kulüplerin sosyal sorumluluk alanında “söylediğini yapan” bir profil sergilemesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Aksi halde, sosyal sorumluluk projeleri, eğer taraftarlarca sadece bir PR (halkla ilişkiler) çalışması veya imaj düzeltme çabası olarak görülürse, istenen etkiyi oluşturamayabilir. Nitekim KSS konusunda iletişim bilimleri alanındaki çalışmalar, tüketicilerin (taraftarların) bu tür projelere dair algısının olumlu olabilmesi için kulüplerin samimiyetini ve şeffaflığını net bir biçimde ortaya koyması gerektiğini belirtmektedir. Günümüzde özellikle genç kuşak taraftarlar, sürdürülebilirlik ve toplumsal duyarlılık konularında markalardan somut adımlar beklemektedir. Genel tüketici davranışlarına dair yapılan uluslararası araştırmalar, 2000’lerin başında marka tercihlerinde KSS faaliyetlerinin görece önemsiz bir kriterken son yıllarda hızla önem kazandığını ortaya koymuştur. Artık pek çok taraftar için sevdikleri

kulübün yalnız sahada elde ettiği başarılar değil, aynı zamanda saha dışında toplum için ne yaptığı da değer taşımaktadır. Bu yüzden, kulüpler sosyal sorumluluk girişimlerini kurumsal stratejilerinin merkezine almakta ve bu faaliyetleri profesyonel bir şekilde planlayıp duyurmaktadır. Örneğin, günümüzde tüketicilerin markaları tercih etmesinde “sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirket için görünür faydalar sunması ve bu faaliyetlerin kamuoyuna etkin bir şekilde iletilmesi” belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda futbol kulüpleri de yürüttükleri projelerin hem topluma hem de kulüp markasına kattığı değeri ölçmeye ve anlatmaya çalışmaktadır. Futbol kulüplerinin KSS kapsamındaki projeleri genellikle kulüp vakıfları veya dernekleri aracılığıyla yürütülmektedir. Birçok büyük kulübün, doğrudan kulüp ismini taşıyan vakıfları bulunmaktadır ve bu vakıflar, kulübün sosyal sorumluluk politikasının belkemiğini oluşturmaktadır. Araştırmalar, bu tür vakıfların kulüplerin ulusal ve uluslararası itibarına önemli katkı yaptığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Barcelona ve Real Madrid gibi dünya devlerinin vakıfları, bir yandan yüzlerce eğitim, spor, sağlık projesine imza atarken diğer yandan kulüplerin küresel marka algısının güçlenmesinde rol oynamıştır (Lobillo ve ark., 2021). Lobillo ve arkadaşlarının aktardığı üzere, Barcelona ve Manchester United’ın vakıfları kulüplerin uluslararası genişlemesinde kritik bir araç olmuş; bu sayede kulüpler salt sportif birer varlık olmaktan çıkıp sosyal fayda üreten küresel markalar haline gelmiştir. Aynı şekilde İngiltere’de Premier League kulüpleri 2000’lerden itibaren her birinin bünyesinde oluşturulan vakıflar aracılığıyla “Football in the Community” adı altında yerel ve ulusal ölçekte programlar yürütmektedir. Bu programlar, okul ziyaretleri, ücretsiz antrenman klinikleri, sağlık taramaları, yoksul kesimlere yardım gibi çok boyutlu çalışmalar içerir ve kulüplerin toplum nezdindeki algısını olumlu yönde pekiştirir (Walters & Tacon, 2010). Türkiye’de de spor kulüplerinin KSS faaliyetleri son yıllarda artış göstermiştir. Büyük kulüpler kendi bünyelerinde sosyal sorumluluk birimleri kurarak veya dernekler vasıtasıyla çeşitli kampanyalar yürütmektedir. Örneğin Fenerbahçe Spor Kulübü, 2000’li yılların ortalarından itibaren “Fenerbahçe Eğitim Kurumları”, “1907 ÜNİFEB” gibi oluşumlar ve Fenerbahçe Spor Kulübü Kurumsal Sosyal Sorumluluk Programı çatısı altında pek çok projeye imza atmıştır. Sönmezoğlu ve ark. (2013) tarafından yapılan bir çalışma, Fenerbahçe Spor Kulübü’nün bu alandaki faaliyetlerinin kapsamını ve etkilerini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre Fenerbahçe’nin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri, ihtiyaç sahibi bölgelere ve toplum kesimlerine doğrudan hizmet etme amacını taşımış; bu faaliyetler sayesinde hem toplumun acil ihtiyaçlarına cevap verilmiş hem de bu konularda farkındalık oluşturulmuştur. Örneğin Fenerbahçe; eğitimde fırsat eşitliği için okul yapımına destek, sağlık alanında hastanelere cihaz bağışı,

çevre bilincini artırmak için ağaç dikme kampanyaları gibi pek çok farklı projeyi sistematik bir şekilde yürütmüştür. Bu projelerin kulüp açısından getirilerine bakıldığında ise önemli kazanımlar dikkat çekmektedir: Kulübün toplumsal imajının güçlenmesi, taraftar sayısının artması ve özellikle kulüp üyelerinin sosyal sorumluluk bilincinin pekişmesi bu kazanımlar arasındadır. Bir başka deyişle, sosyal sorumluluk faaliyetleri kulübe manevi bir kredibilite sağlamış ve taraftarların kulüple gurur duymasına vesile olmuştur. Söz konusu çalışmada ayrıca, Fenerbahçe SK'nin 9 yıllık bir dönemde kayıt altına aldığı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplam ekonomik bütçesinin yaklaşık 8 milyon TL olduğu saptanmıştır. Bu rakam, kulübün topluma dönüş olarak önemli bir maddi kaynak ayırdığını ve bu alana uzun vadeli bir yatırım yaptığını göstermektedir. Toplumsal sorumluluk projelerinin etkisi, sadece kulüp imajı ya da taraftar algısıyla sınırlı kalmamaktadır. Uzun vadede bu projeler, sporun toplum içindeki konumunu da güçlendirmektedir. Örneğin, çevre odaklı projeler ile futbolun sürdürülebilirlik kavramına katkısı son yıllarda öne çıkan bir konu haline gelmiştir. 2020 yılında İspanya'nın Real Betis kulübü, "Forever Green" adını verdiği küresel bir sürdürülebilirlik programı başlatmıştır. Bu program, kulübün vakfı aracılığıyla yürütülen ve çevre bilincini artırmayı hedefleyen bir dizi girişimi içermektedir; Real Betis aynı zamanda Birleşmiş Milletler'in "Climate Change Now" inisiyatifine imza atan ilk futbol kulübü olmuştur. Bu tür örnekler, futbol kulüplerinin iklim değişikliği, enerji tasarrufu, geri dönüşüm gibi konularda da topluma liderlik edebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, İngiltere'de Forest Green Rovers kulübü dünyada "en çevreci kulüp" olarak ün kazanmış; yenilenebilir enerji kullanan stadyumu, vegan menüleri ve ekolojik farkındalık kampanyaları ile KSS kavramını kulüp kültürünün merkezine yerleştirmiştir (Lobillo ve ark., 2021). Toplumsal sorumluluk projeleri, taraftarlar açısından da aidiyet duygusunu güçlendiren bir işleve sahiptir. Taraftarlar, kulüplerinin toplum yararına işler yapmasından gurur duymakta ve kendileri de bu projelere katılım göstermektedir. Örneğin Türk futbolunda üç büyük kulübün (Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş) taraftar grupları, kulüplerinin yürüttüğü sosyal sorumluluk kampanyalarına aktif destek vermekte; kan bağışı kampanyaları, yardım geceleri, afet yardımları gibi etkinliklerde bir araya gelmektedirler. Bu da futbolun toplumsal dayanışma oluşturma kapasitesini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bazı araştırmalar taraftarların KSS algısının demografik faktörlere göre değişebileceğini ve kulübe bağlılıkla farklı düzeylerde ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle kulüplerin, sosyal sorumluluk iletişimini farklı taraftar segmentlerine göre uyarlamaları ve her kesimin desteğini alacak kapsayıcı projeler tasarlamaları önemlidir. Özetle, toplumsal sorumluluk projeleri, futbol kulüplerinin spor sahnesindeki rekabetin

ötesinde, toplumla pozitif etkileşim kurduğu ve değer oluşturduğu alanlardır. Akademik literatürde ve uygulamada görüldüğü üzere, başarılı KSS uygulamaları kulübe “kazan-kazan” durumu sağlamaktadır: Bir yandan topluma somut faydalar sunulurken diğer yandan kulübün marka değeri, itibarı ve taraftar bağlılığı güçlenmektedir. Ancak bu dengenin sağlanması, projelerin içeriğinin kulübün öz değerleriyle uyumlu olmasına ve samimi bir yaklaşımla yürütülmesine bağlıdır. Toplumsal sorunlara duyarlı, şeffaf ve hesap verebilir bir kulüp imajı, günümüz futbol dünyasında en az şampiyonluklar kadar kıymetli bir değer haline gelmiştir.

2.4.3. Kulübün Yerel Topluma Katkısı

Bir futbol kulübü, yalnızca sportif performansla değil, yerel ekonomiye ve sosyal yapıya yaptığı katkılarla da değerlendirilmelidir. Kulüpler, bulundukları şehirlerde istihdam oluşturan, turizmi canlandıran, gençleri spora yönlendiren ve kent kültürünü oluşturan kurumsal aktörlerdir (Morrow, 2003). Yerel ekonomi üzerinde oluşturulan katma değer, maç günlerinde oluşan ticari hareketlilikten, kulüp lisanslı ürünlerinin satışına kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Ayrıca altyapı yatırımları ve futbol akademileri sayesinde gençlerin spora yönlendirilmesi, kulüplerin eğitsel ve sosyal katkısını artırmaktadır (Walker & Parent, 2010). Özellikle Anadolu kulüplerinin, şehirle kurduğu aidiyet ilişkisi, yerel kimlik oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır. Örneğin Eskişehirspor’un şehirle bütünleşmiş kimliği, futbolun kültürel bir unsur olarak nasıl konumlandığını göstermektedir (Anşın & Şentürk, 2020). Kulüplerin yerel medya, üniversiteler ve yerel yönetimlerle iş birliği yapması, bu katkının kurumsallaşmasını sağlar. Böylece kulüpler, kent aidiyetinin pekiştiği ve sosyal bütünlüğün güçlendiği birer toplumsal platform haline gelirler (Smith & Westerbeek, 2007).

Bir futbol kulübünün yerel topluma katkısı hem somut ekonomik etkileri hem de soyut sosyo-kültürel etkileri kapsayan geniş bir konudur. Özellikle köklü kulüpler, kuruldukları şehrin dokusuyla bütünleşmiş durumdadır ve adeta bulundukları kentin kimliğiyle özdeşleşmişlerdir. Bir şehrin takımı, o şehirde yaşayan insanlar için ortak bir gurur kaynağı ve kimlik unsuru haline gelir. Örneğin, yapılan bir sosyolojik araştırmada Ankaragücü taraftarlarının yerel kimlik vurgusu dikkat çekmiştir: Taraftarlar, “gerçek taraftarlığın ancak insanın doğup büyüdüğü şehrin takımını desteklemekle mümkün olduğunu” ifade ederek kendi şehir takımlarına bağlılığa büyük önem atfetmişlerdir. Bu durumda kulüp, sadece bir spor kulübü değil, aynı zamanda o şehrin ruhunu yansıtan bir semboldür. Taraftarların maçlardaki coşkusu, sevinci ve hüznü, şehirde ortak bir duygusal payda oluşturur; bu da hemşerilik ve topluluk bilincini pekiştirir. Futbol

kulüplerinin yerel topluma katkısının ilk boyutu, sosyo-kültürel etkilerdir. Hafta sonları oynanan bir maç, o şehrin sakinlerini bir araya getiren sosyal bir etkinlik gibidir. Maç günlerinde binlerce insan stadyum ve çevresinde buluşur, birlikte tezahürat yapar, sevinç ve keder anlarını paylaşır. Bu durum, komşuların, farklı sosyal kesimlerden insanların ortak bir paydada buluşmasını sağlayarak toplumsal bağları güçlendirebilir. Nitekim futbol sayesinde insanlar arasındaki sosyal etkileşim ve diyalog artmakta; komşuluk ilişkileri dahi maç günü paylaşılan duygular sayesinde daha samimi hale gelebilmektedir. Bu olgu, Robert Putnam'ın ünlü “sosyal sermaye” kavramıyla da ilişkilendirilebilir; zira futbol kulübü, etrafında bir araya gelen yerel topluluk üyeleri arasında güven ve dayanışma duygusunu artıran bir platform sunar. İkinci önemli boyut, yerel kimliğin ve şehir imajının güçlenmesidir. Başarılı bir futbol takımı, ulusal ve uluslararası arenada elde ettiği başarılarla kendi şehrinin adını duyurur. Örneğin, İngiltere’de Leicester City 2016 yılında Premier League şampiyonu olduğunda, dünya medyasında “Leicester” kenti belki de tarihinde hiç olmadığı kadar anılmış ve tanınmıştır. Benzer şekilde, başarılı bir takımın varlığı şehir markasını olumlu etkileyerek o kentin cazibesini artırabilir. Yerel halk, takımlarının başarılarıyla gurur duyar ve bu gurur duygusu kentin ortak değeri haline gelir. Hatta kimi zaman şehir ve takım isimleri birbirinden ayrı düşünülemez hale gelir; örneğin Barcelona denince akla sadece Gaudi’nin eserleri veya Katalan kültürü değil, aynı zamanda FC Barcelona gelmektedir. Bu açıdan futbol kulüpleri, şehirlerin tanınırlığını artıran ve dolaylı olarak turizm ile ekonomik gelişime katkı sunan aktörler olarak değerlendirilebilir. Uluslararası başarı kazanmış kulüpler, taraftar turizmini canlandırdığı gibi, şehrin küresel imajını da iyileştirir. Futbol kulüplerinin yerel topluma katkısının bir diğer yönü, ekonomik etkilerdir. Büyük kulüpler, bulundukları şehirde önemli birer işveren konumundadır. Özellikle Süper Lig gibi üst düzey liglerde yer alan kulüpler; sporcu, teknik ekip, idari personel dışında binlerce kişiye dolaylı istihdam oluştururlar (maç günü stadyum çalışanları, güvenlik görevlileri, yayın ve basın mensupları, yerel esnaf vb.). Maç günleri, şehir ekonomisi için canlılık getirir: Stadyum çevresindeki restoranlar, kafeler dolup taşar; ulaşım, otopark, konaklama sektörü hareketlenir; kulüp ürünlerinin satıldığı mağazalarda yoğunluk yaşanır. Örneğin Türkiye’de derbi olarak adlandırılan büyük maçların ekonomiye etkisi milyonlarca lira ile ölçülmektedir; bu maçlar için şehre gelen taraftarlar ulaşımından konaklamaya çeşitli harcamalar yapmakta, böylece yerel esnaf da kazanç sağlamaktadır. Bir araştırma, bir profesyonel futbol kulübünün varlığının sadece bulunduğu kente değil, yakın çevredeki bölgelere dahi ekonomik ve toplumsal faydalar sağlayabildiğini göstermiştir. Özellikle şampiyonluk veya uluslararası başarı dönemlerinde kulüp tarafından düzenlenen kutlamalar, etkinlikler şehirde

ekonomik bir canlanma oluşturur. Bunun yanı sıra, kulübün inşa ettiği stadyum ve tesisler de önemli altyapı yatırımları olarak görülebilir; modern bir stadyum, konserlerden fuarlara kadar farklı etkinliklere ev sahipliği yaparak yıl boyunca ekonomiyi destekler. Yerel topluma katkı kapsamında, kulüplerin gençlik ve altyapı çalışmaları da önemli bir yer tutar. Birçok futbol kulübü, geleceğin sporcularını yetiştirmek üzere altyapı akademileri ve yerel futbol okulları işletmektedir. Bu altyapı programları, o bölgedeki yüzlerce gence profesyonel antrenörler eşliğinde spor yapma ve yeteneklerini geliştirme imkânı sunar. Sadece profesyonel futbolcu yetiştirmek değil, aynı zamanda gençleri kötü alışkanlıklardan uzak tutup spora yönlendirmek de bu çalışmaların hedefidir. Kulüpler; okullarla iş birliği yaparak gençlere yönelik turnuvalar düzenler, ücretsiz antrenman klinikleri açar ve böylelikle toplumun tabanında spor kültürünün yayılmasına katkıda bulunur. Örneğin Anadolu'daki bazı kulüpler, “futbol köyleri” kurarak yaz aylarında yüzlerce çocuğa kamp imkânı sağlamakta; büyükşehir kulüpleri ise taşra bölgelerinde tarama yaparak yetenek avcılığı ile gençleri keşfetmektedir. Bu faaliyetler, kulübe uzun vadede yetenek kazandırmanın ötesinde, toplum sağlığına ve gençlerin kişisel gelişimine de pozitif etki yapar. Sportif başarı şansı bulamayan gençler bile, kulübün bu programları sayesinde disiplinli çalışma, takım ruhu, hedef koyma gibi beceriler edinerek sosyal hayata daha donanımlı bireyler olarak katılırlar. Futbol kulüplerinin yerel topluma katkıları kimi zaman doğrudan yerel yönetimlerle iş birliği içinde de gerçekteşir. Özellikle belediyeler, şehirlerindeki önemli spor kulüplerini destekleyerek sporun tabana yayılması, tesisleşme ve sosyal sorumluluk projelerinde ortak çalışmalar yürütmektedir. Örneğin belediyelerin gençlik ve spor müdürlükleri, kulüplerle birlikte “herkes için spor”, “mahalle ligi” gibi projeler organize ederek spor kültürünü mahallelere taşıyabilir. Bazı belediyeler, kulüplere arazi, tesis tahsisi ya da altyapı desteği sunarak, kulübün şehrin sosyal hayatına olumlu katkısını teşvik etmektedir. Bu tür kamu iş birlikleri, kulübün yerelde daha güçlü kök salmasına ve halkla bütünleşmesine yardımcı olur. Ayrıca acil durum ve afet zamanlarında kulüpler, yerel yönetimlerle koordineli şekilde yardım kampanyaları düzenleyerek toplumsal dayanışmaya öncülük eder. Örneğin, 2023 yılındaki deprem felaketi sonrası birçok futbol kulübü, belediyelerle iş birliği yaparak yardım tırları organize etmiş, stadyumlarını lojistik merkezleri olarak tahsis etmiş ve taraftarlarını seferber ederek yerel topluma büyük destek vermiştir (örn. “Omuz Omuza” kampanyası). Elbette futbol kulüplerinin yerel topluma etkileri her zaman tamamen olumlu olmayabilir; literatürde, büyük kulüplerin ticari odaklı büyümesinin yerel kültürü ikinci plana atma riski de tartışılmıştır (Pappalepore & Li, 2017). Örneğin stadyumların şehir merkezlerinden uzak noktalara taşınması, klasik mahalle

kültüründeki taraftarlık deneyimini zayıflatabilir; bilet fiyatlarının artması, dar gelirli yerel taraftarların maçlara gitmesini zorlaştırabilir. Bu nedenle kulüplerin ekonomik çıkarları ile geleneksel yerel taraftar kitlesinin beklentileri arasında denge kurması gerekebilir. Ancak genel olarak baktığımızda, iyi yönetilen bir kulüp ile yaşadığı şehir arasında sinerjik bir ilişki mevcuttur: Kulüp başarılı oldukça şehir moral kazanır, şehir geliştikçe kulüp de yeni imkanlara kavuşur. Sonuç itibarıyla, bir futbol kulübünün yerel topluma katkısı, salt bir spor etkinliği olmanın ötesinde, bulunduğu kentin sosyal dokusuna, ekonomisine ve kültürel kimliğine yaptığı etkiyle ölçülmelidir. Kulüpler, ait oldukları toplumun bir aynası ve aynı zamanda o toplumun ileriye taşınmasında bir kaldıraç görevi görebilir. Şehirler takımlarıyla özdeşleşir, takımlar şehirlerinin adını dünyaya duyurur; taraftarlar kulüpleri etrafında kenetlenir ve böylece güçlü bir yerel aidiyet oluşur. Bir ilçede veya şehirde profesyonel bir takımın varlığı, genç nesiller için umut ve idol kaynağı olmanın yanı sıra farklı kuşakları ortak bir tutkuda bir araya getirir. Bu nedendir ki, futbol kulüplerinin sürdürülebilir başarısı sadece lig tablolarıyla değil, toplum üzerindeki kalıcı pozitif etkileriyle de değerlendirilmeli; kulüp yöneticileri kararlarını alırken sportif ve mali hedeflerin yanı sıra toplumsal fayda ve sorumluluk kriterlerini de göz önünde bulundurmalıdır.

2.5. Sponsorluk ve Gelir Oluşturma Yöntemleri

2.5.1. Forma ve Saha Sponsorluğu

Günümüz profesyonel spor kulüpleri için forma ve saha sponsorluğu, en önemli gelir kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle futbol gibi yüksek görünürlüğe sahip branşlarda forma üzerinde yer alan sponsor logoları, marka bilinirliğini artırmakta ve şirketlerin pazarlama stratejilerinin temel unsurlarından biri haline gelmektedir (Chadwick & Thwaites, 2005). Spor kulüpleri açısından bakıldığında, forma sponsorluğu sadece finansal bir destek değil, aynı zamanda kulübün prestijini ve ticari değerini yansıtan bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Forma sponsorluğu, ana sponsor (göğüs), kol, sırt ve şort gibi farklı konumlandırmalarla çoklu iş birliklerine olanak tanımaktadır. Örneğin, Avrupa'nın önde gelen futbol kulüpleri bu alanlarda birden fazla sponsordan gelir elde etmekte ve böylelikle yıllık gelirlerini çeşitlendirmektedirler (KPMG, 2020). Türkiye'de ise özellikle Süper Lig kulüpleri için forma sponsorluğu, kulüp bütçelerinin önemli bir parçası haline gelmiş, yerel ve küresel markaların ilgisini çeken bir alan olmuştur (Taştan ve ark., 2021; Uzunoğlu, 2019).

Saha sponsorluğu ise, stadyum isminin satılması (naming rights) başta olmak üzere, saha çevresinde bulunan LED panolar, billboardlar, dijital skor tabelaları gibi alanların markalara kiralanmasını kapsamaktadır. Bu sponsorluk türü, taraftar ve televizyon izleyicileri aracılığıyla yüksek etkileşim potansiyeline

sahiptir. Özellikle büyük kulüplerin stadyumlarının isim haklarını uzun vadeli anlaşmalarla satmaları, gelir istikrarı açısından büyük avantaj sağlamaktadır (Coelho ve ark., 2019; Biscaia ve ark., 2013).

Forma ve saha sponsorluğu, kulüplerin marka değerini yükselten, taraftarla olan bağlarını güçlendiren ve uzun vadede sürdürülebilir finansal yapı oluşturan önemli unsurlardır. Bu bağlamda, sponsorluk yönetimi profesyonel stratejilerle yürütülmeli ve taraflar arasında karşılıklı faydaya dayalı şeffaf anlaşmalar yapılmalıdır.

Forma sponsorluğu, bir futbol kulübünün en görünür ve değerli sponsorluk gelirlerindendir. Kulübün forması üzerinde yer alan göğüs, sırt ve kol reklamları ile forma tedarikçi (üretici) anlaşmaları, ciddi gelir kaynakları oluşturur. Örneğin, İngiltere Premier Lig takımları 2020 itibarıyla toplam 833 milyon € ile Avrupa’da forma sponsorluğundan en fazla gelir elde eden lig konumundadır. Buna karşın Türkiye Süper Ligi’ndeki 18 kulübün aynı sezonki forma sponsorluğu geliri toplamı yaklaşık 52 milyon € düzeyindedir. Bu rakam, tek bir dünya devinin –örneğin Manchester City’nin sadece göğüs reklamından kazandığı 51.3 milyon €’ya– neredeyse eşittir. Aradaki fark, küresel marka değeri yüksek lig ve kulüplerin sponsorluk pazarlığında ulaştığı boyutu gösterir. Nitekim Real Madrid, Barcelona, Manchester United ve Manchester City gibi dört kulüp, tek sezonda forma sponsorluklarından toplam 632 milyon € kazanabilmektedir (KPMG, 2020). Forma sponsorluğunda ana gelir kalemini göğüs reklamı oluştururken, son yıllarda formanın kolları ve sırtına eklenen sponsor logoları da önemli pay almaya başlamıştır. Ayrıca forma tedarikçi anlaşmaları da kulüpler için büyük bir ticari fırsattır. Dünyaca ünlü spor giyim markaları (Nike, Adidas, Puma gibi) kulüplere malzeme sağlamakla kalmayıp genellikle yüksek bedelli anlaşmalarla kulübe doğrudan ödeme yaparlar. Avrupa futbolunda ürün tedarik sponsorluğu gelirlerinin yaklaşık %40’ı yalnızca Nike ve Adidas’tan gelmektedir (Akşar, 2021). Örneğin, Adidas’ın Real Madrid ile veya Nike’ın Barcelona ile yaptığı anlaşmalar yıllık on milyonlarca dolar gelir sağlayabilmektedir. Bu tip forma üretici anlaşmaları, kulüplere düzenli gelir akışı sunarken markalara da global ölçekte görünürlük kazandırır.

Saha sponsorluğu başlığı altında en öne çıkan unsur, stadyum isim sponsorluğu anlaşmalarıdır. Kulüpler, stadyumlarına sponsor isimleri vererek uzun vadeli ve yüksek tutarlı gelirler elde edebilirler. Modern futbol ekonomisinde stat isim hakkı gelirleri, birçok kulübün bütçesinde önemli yer tutmaktadır (Akşar, 2021). Örneğin, Arsenal kulübünün Emirates ile yaptığı anlaşma sonucunda stadı “Emirates Stadium” adını almış ve kulüp ciddi bir finansman elde etmiştir. Benzer şekilde, Bayern Münih yıllardır Allianz Arena adını taşıyan stadı için Allianz şirketinden önemli tutarlarda sponsor gelirine

sahiptir. Türkiye’de de büyük kulüpler son yıllarda stadyum isim haklarını sponsor şirketlere devretmektedir. Galatasaray, 2021’de stadyum isim hakkını NEF firmasına 5+5 yıllığına toplam 725 milyon TL bedelle devrettiğini açıklamıştır (Galatasaray SK, 2021). Bu anlaşma sezon başına yaklaşık 72,5 milyon TL gelir anlamına gelmektedir. 2023 itibarıyla ise Galatasaray, stadyum adı sponsorluğunu Rams Global şirketine devrederek yıllık 213,6 milyon TL gibi rekor bir gelire imza atmıştır. Beşiktaş’ın Vodafone Park isim sponsorluk anlaşması, Fenerbahçe’nin stadının Ülker Stadyumu olarak anılması gibi örnekler de Türk kulüplerinin stadyum sponsorluğundan sağladığı gelirlere örnek gösterilebilir. Bunun yanı sıra, saha içi reklam panoları, anonslu markalar ve benzeri stat içi reklam uygulamaları da “saha sponsorluğu” kapsamına girerek ek gelir oluşturur. Sonuç olarak forma üzerindeki sponsorluklar ile stadyum ismi ve saha içi reklam anlaşmaları, kulüplerin ticari gelirlerinin bel kemiğini oluşturan kalemlerdir.

2.5.2. Lisanslı Ürün Satışı

Lisanslı ürün satışı, spor kulüplerinin hem ekonomik hem de marka sadakati açısından önemli gelir kaynaklarından biridir. Lisanslı ürünler arasında forma, atkı, şapka, tişört, çanta, ev tekstili ve benzeri ürünler yer almakta olup, bu ürünler aracılığıyla kulüpler marka bilinirliğini artırmakta ve taraftarlarıyla duygusal bir bağ kurmaktadır (Gladden ve ark., 2001). Özellikle genç taraftar gruplarında lisanslı ürünler, kulüp aidiyetinin somut bir göstergesi olarak önem kazanmaktadır.

Bu satışlar genellikle kulüplerin resmi mağazaları, e-ticaret platformları ve lisanslı perakende zincirleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Başarılı kulüpler, ürün tasarımında özgünlük ve kaliteye önem vererek marka değerini korumakta ve yıllık cirolarında istikrarlı artış sağlamaktadır (Bodet & Chanavat, 2010). Örneğin, FC Barcelona ve Manchester United gibi kulüplerin global düzeyde yürüttüğü lisanslı ürün stratejileri hem uluslararası taraftar kitlesini genişletmiş hem de yıllık gelirlerini milyonlarca Euro seviyesine çıkarmıştır.

Türkiye’de ise lisanslı ürün satışı, 2000’li yıllardan sonra önemli bir ivme kazanmıştır. Büyük kulüpler kendi markalarıyla lisanslı mağaza zincirleri kurmuş ve taraftar kitlesini ekonomik bir güç olarak kullanmaya başlamıştır (TFF, 2009). Bu noktada dijitalleşmenin de önemli bir rolü olmuş, e-ticaret siteleri aracılığıyla ürünler yurt içi ve yurt dışındaki taraftarlara daha hızlı ulaştırılmıştır.

Lisanslı ürün satışı, kulüpler için sadece gelir sağlamakla kalmaz; aynı zamanda marka kimliğini güçlendirir, korsan ürünlerle mücadelede önemli bir rol oynar ve kulüp ile taraftar arasında sürekli bir iletişim sağlar. Bu nedenle lisanslı ürün yönetimi, kulüplerin stratejik planlamaları içerisinde ayrı bir öneme sahiptir.

Lisanslı ürün satışı (merchandising), kulüplerin taraftarlarına sunduğu resmi ürünlerin satışından elde edilen gelirdir. Formalar, atkılar, tişörtler, şapkalar, futbol

topları ve benzeri logolu ürünlerin satışları, kulüpler için hem önemli bir gelir kaynağı hem de marka yaygınlığını artıran bir faaliyettir. Günümüzün büyük kulüplerinde bu kalem, toplam gelirlerin hatırı sayılır bir bölümünü oluşturur. Örneğin FC Barcelona gibi dev kulüplerin toplam gelirlerinin yaklaşık %20'si sadece forma ve lisanslı ürün satışlarından gelmektedir (FutbolEkonomi, 2025). Lisanslı ürün pazarı, kulüpler açısından o kadar stratejik hale gelmiştir ki, UEFA'nın 2022 kulüp finansman raporu ticari gelirler içinde en hızlı büyüyen segmentin forma ve lisanslı ürün satışları olduğunu vurgulamıştır (FutbolEkonomi, 2025). Kulüpler, taraftar talebini canlı tutmak için her sezon yeni tasarımlarla ve geniş ürün yelpazesıyla piyasaya çıkar. Ana formların yanı sıra deplasman, üçüncü hatta dördüncü formlar ve özel koleksiyon ürünleri piyasaya sürülerek yıl boyu satış devamlılığı sağlanır. Özellikle şampiyonluklar veya yıldız transferler sonrası forma satışlarında patlama yaşanması yaygındır. Lisanslı ürün geliri, kulübün marka değerini yansıttığı gibi, global ölçekte taraftar kitlesine de bağlıdır. Avrupa'nın en yüksek ürün satış gelirine sahip kulüplerine baktığımızda bu ilişki net görülür: 2023 yılında Barcelona, ürün satışlarından 179 milyon € ile Avrupa'da birinci sırada yer alırken; Real Madrid 155 milyon € ile ikinci olmuştur (Erel, 2024). Bayern Münih (147 M€), Liverpool (132 M€) ve Manchester United (130 M€) gibi kulüpler de üst sıralarda bulunmaktadır. Türkiye'de ise Galatasaray ve Fenerbahçe gibi kulüpler, Avrupa'nın lisanslı ürün gelirleri en yüksek 20 kulübü arasına girmeyi başarmıştır. UEFA'nın verilerine göre Galatasaray, 2023 yılında lisanslı ürün satışlarından 35 milyon € gelir ile Avrupa'da 15. sırada yer almıştır; Fenerbahçe ise bir önceki yıl 31 milyon € ile 18. sırada yer almıştır (Erel, 2024). Bu başarı, Türk kulüplerinin geniş ve sadık taraftar tabanının ekonomik potansiyelini göstermektedir. Nitekim Galatasaray, ürün satış geliriyle Avrupa'da bazı İngiliz kulüplerini geride bırakmıştır. Türk kulüplerinin bu alandaki başarısında, yaygın mağaza ağıları (ör. GS Store, Fenerium, Kartal Yuvası gibi resmi mağazalar) ve e-ticaret kanallarını etkin kullanmaları etkili olmuştur. Lisanslı ürün satışları, doğrudan gelir getirmesinin yanı sıra kulübün marka değerini pekiştirir ve taraftar bağlılığını artırır. Taraftarlar satın aldıkları ürünlerle kulübe finansal destek sağlarken, kulüp de bu sayede marka görünürlüğünü dünya çapında yayma imkânı bulur.

2.5.3. Dijital İçerik ve Yeni Medya Gelirleri

Dijitalleşmenin spora etkisiyle birlikte kulüpler, geleneksel medya araçlarının ötesine geçerek dijital içerik üretimi ve yeni medya platformları aracılığıyla ciddi gelirler elde etmeye başlamıştır. Özellikle YouTube, TikTok, Instagram ve kulüplerin kendi mobil uygulamaları üzerinden yayınlanan içerikler, taraftar etkileşimini artırmakta ve sponsorluk, reklam, ücretli abonelik gibi birçok gelir modelini beraberinde getirmektedir (Hutchins & Rowe, 2012).

Yeni medya gelirlerinin temelini içerik üretimi oluşturmaktadır. Maç öncesi analizler, antrenman görüntüleri, oyuncu röportajları, kamera arkası içerikler gibi özgün ve sürekli güncellenen dijital materyaller, taraftarların ilgisini canlı tutmakta ve kulübün dijital kitlesini genişletmektedir. Bu da markalar için değerli bir reklam alanı oluşturur (Billings ve ark., 2017). Kulüpler ayrıca dijital platformlardan doğrudan gelir elde edebilmekte; örneğin YouTube üzerinden reklamlardan gelir sağlamak veya özel içerikleri üyelik sistemleriyle sunabilmektedir (Garcia, 2011; Geeraert ve ark., 2013).

Bazı kulüpler ise dijital yayıncılık alanına girerek kendi dijital medya platformlarını kurmuştur. Bu platformlar üzerinden canlı maç yayınları, belgesel serileri ve geçmiş maç arşivleri gibi içerikler sunulmakta; bu hizmetler ise abonelik ücretleri aracılığıyla gelir kaynağına dönüştürülmektedir. Özellikle genç taraftarlar, geleneksel televizyon yerine dijital kanalları tercih ettiklerinden, kulüplerin dijital medya stratejileri marka sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir (Smith ve ark., 2024; Smith & Sparkes, 2016).

Dijital içerik ve yeni medya gelirleri, kulüplerin çağın dinamiklerine uyum sağlayarak finansal sürdürülebilirliklerini artırmalarına olanak tanır. Ayrıca taraftar sadakati, etkileşim ve küresel görünürlük gibi değerler de bu süreçte artar. Bu nedenle dijital medya yönetimi, modern spor kulüplerinin vazgeçilmez bir bileşenidir.

Dijital çağda futbol kulüpleri, yeni medya ve dijital içerik alanında yenilikçi yöntemlerle gelir elde etmektedir. Geleneksel yayın gelirlerinin yanı sıra dijitalleşme, kulüplere doğrudan taraftara ulaşarak kazanç sağlama fırsatı sunmuştur. Bu kapsamda birkaç önemli alan öne çıkmaktadır:

Sosyal Medya ve Online İçerik Platformları: Kulüpler, milyonlarca takipçiye sahip oldukları Twitter, Instagram, YouTube, Facebook gibi sosyal medya platformlarında hem marka değerlerini artırmakta hem de gelir elde etmektedir. Sosyal medya üzerinden yapılan sponsorluk anlaşmaları ve reklam kampanyaları, kulüplere önemli miktarda gelir sağlar. Örneğin, kulüpler maç sonu içeriklerini, antrenman videolarını veya özel röportajları YouTube kanallarında yayınlayarak reklam geliri elde edebilir. Her ne kadar YouTube reklam kazançları dev kulüpler için sınırlı kalsa da kulübün dijital varlığı sponsorlar için ekstra değer oluşturur. Sosyal medyada yüksek etkileşim oranlarına sahip takımlar, sponsorluk anlaşmalarında daha yüksek ücretler talep edebilmektedir. Ayrıca kulüpler, resmî web siteleri ve mobil uygulamalar üzerinden de özel içerik sunarak (örneğin üyelikle erişilen dergi, podcast, röportaj gibi içerikler) sadık taraftarlardan gelir oluşturur. Akademik araştırmalar, dijital gelir modellerinin uygulanmasının kulüplerin ekonomik sürdürülebilirliğini artırdığını ve sosyal medya etkileşimi

ile çevrimiçi içerik satışları sayesinde önemli bir gelir akışı sağlandığını göstermektedir (Öner ve ark., 2024).

Dijital Yayın ve Abonelik Hizmetleri: Pek çok büyük kulüp, kendi medya kanallarını oluşturarak maç görüntülerini, özel programları ve belgeselleri taraftarlarına sunmaya başlamıştır. Örneğin Manchester United kulübünün yıllardır faaliyet gösteren MUTV adlı kanalı, geleneksel TV'nin yanı sıra dijital abonelik modeliyle dünyadaki taraftarlara ulaşmaktadır. Real Madrid TV veya Barcelona Barça TV+ gibi platformlar, kulübe ait içerikleri (altyapı maçları, özel röportajlar, nostalji maç yayınları vb.) abonelik karşılığı sunar. Bu aboneliklerden ve içerik satışlarından elde edilen gelir, kulüplerin kasasına katkı yapar. Türkiye'de de örneğin Fenerbahçe, uzun yıllardır FBTV kanalını yürütmekte ve dijital platformlardan taraftarlarına yayın yapmaktadır. Dijital yayın gelirlerinin bir diğer boyutu, liglerin ve kulüplerin yeni medya yayın hakları anlaşmalarıdır. Son dönemde bazı ligler, geleneksel televizyonun yanında dijital platformlarla (OTT servisleri) anlaşmalar yaparak maç yayınlarını çevrimiçi üyelik ile satmaya başlamıştır. Kulüpler de bu gelir havuzundan pay almaktadır. Özetle, dijital yayıncılık kulüpler için televizyon gelirlerine ek yeni bir gelir kapısı açmıştır (Altunkaya, 2023). Kulüpler maçlarını ve diğer içerikleri çevrimiçi sunarak, coğrafi engeller olmaksızın geniş bir kitleye erişip gelir elde edebilmektedir.

Fan Token ve NFT Gibi Blockchain Uygulamaları: Son yılların en yenilikçi gelir kaynaklarından biri, blokzincir (blockchain) teknolojisinin sunduğu olanaklarla ortaya çıkmıştır. Birçok kulüp, taraftar etkileşimini artırmak ve bundan gelir elde etmek için fan token adı verilen dijital varlıkları piyasaya sürmektedir. Fan token'lar, taraftarlara kulüple ilgili bazı kararlarda oy verme hakkı, özel etkinliklere katılım ve benzersiz deneyimler kazanma şansı tanıyan kripto varlıklardır. Kulüpler, bu tokenların ilk arzından ve devamında ikincil piyasa işlemlerinden ciddi gelir elde edebilmektedir. Örneğin, Galatasaray, Eylül 2019'da dünyanın ilk fan token çıkaran kulüplerinden biri olmuş ve kısa sürede büyük talep görmüştür. 2020 sezonunda \$GAL Fan Token, Galatasaray'a tek sezonda 100 milyon TL'nin üzerinde gelir sağlamıştır (Galatasaray SK, 2021). Benzer şekilde Trabzonspor, Fenerbahçe, Başakşehir gibi Türk kulüpleri ve Avrupa'da Paris Saint-Germain, Juventus, Manchester City gibi devler de kendi fan tokenlarını çıkararak dijital üyelik programları oluşturmuştur. Genç taraftarların bu dijital etkileşim araçlarına büyük ilgi gösterdiği, Deloitte'un araştırmalarıyla da ortaya konmuştur (Doğan, 2023). Fan token satışları kulüplere milyonlarca dolarlık kaynak oluştururken taraftarlar da kulüple daha interaktif bir bağ kurmanın ayrıcalığını yaşamaktadır. NFT (Non-Fungible Token) ise bir diğer yenilikçi gelir alanıdır. Kulüpler, tarihlerindeki önemli anları, efsanevi formları veya özel sanat eserlerini NFT olarak satışa sunabilmektedir. Türkiye'de ilk NFT

projesini başlatan kulüp yine Galatasaray olmuş; 2021 yılında Ali Sami Yen stadyumu anısına çıkardığı 100 adet sınırlı NFT koleksiyonunu 59 saniyede tükenerek 185 bin € gelir elde etmiştir (Doğın, 2023). NFT satışları, yüksek meblağlar sağlamsa da kulüplerin dijital inovasyon ekosisteminde yer almasını ve küresel taraftar kitlesine erişmesini sağlamaktadır.

E-Spor ve Yeni Medya Girişimleri: Dijital dünyanın bir diğır boyutu, e-spor (elektronik spor) alanıdır. Birçok futbol kulübü, e-spor takımları kurarak genç nesillere ulaşmakta ve bu alandan gelir elde etmeye çalışmaktadır. Özellikle FIFA, PES gibi futbol oyunlarının yanı sıra League of Legends, Dota gibi popüler oyunlarda takımlar kuran kulüpler, sponsorluk ve turnuva ödülleriyle ek kazanç kapıları oluşturur. Örneğın Paris Saint-Germain (PSG) ve Schalke 04 gibi Avrupa kulüpleri yıllardır e-spor yatırımları yaparken, Türkiye’de Fenerbahçe eSpor takımı çeşitli oyunlarda başarılı performanslar sergileyerek markasını dijital alana taşımıştır. Dijital dönüşüm üzerine yapılan incelemeler, kulüplerin e-spor sektörüne yatırım yaparak yeni bir taraftar/hayran kitlesi kazanabileceğini ve bunun da gelirlerini artırabileceğini ortaya koymaktadır (Altunkaya, 2023). E-spor takımları, kulüplere oyun ve teknoloji firmalarıyla sponsorluk anlaşmaları, yayın platformlarından gelirler ve marka gençleşmesi gibi dolaylı faydalar sağlamaktadır. Yeni medya girişimleri kapsamında ayrıca kulüpler, Netflix, Amazon gibi platformlara belgesel içerikleri sunup buradan gelir elde edebilmektedir. Son yıllarda “All or Nothing” ve “Sunderland ’Til I Die” gibi belgesel serilerinde bazı kulüplerin yer alması hem bir tanıtım aracı hem de gelir kaynağı olmuştur.

Özetle, dijital içerik ve yeni medya gelirleri, futbol endüstrisinde hızla büyüyen ve çeşitlenen bir gelir kategorisidir. Kulüpler; sosyal medyadan dijital yayıncılığa, fan tokenlardan e-spora uzanan geniş bir yelpazede yenilikçi projelerle finansal yapılarını güçlendirmektedir. Bu dijital atılımlar, sadece gelir sağlamakla kalmayıp kulüplerin genç nesil taraftarlarla etkileşimini artırarak uzun vadede marka sadakatini pekiştirmektedir. Futbol kulüpleri dijitalleşme sayesinde “saha dışı” gelir kaynaklarını ne kadar çeşitlendirebilirlerse, küresel rekabette finansal olarak o denli avantajlı konuma gelmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Futbol Kulüplerinde Yönetişim Modellerinin Evrimi

3.1.1. Yönetişimde Küresel Trendler ve İyi Yönetişim İlkeleri

Son yıllarda futbol endüstrisinde yaşanan küresel büyüme, kulüp ve federasyonların yönetim yapıları üzerinde de derin etkiler oluşturmıştır. Geleneksel olarak yerel odaklı ve çoğu zaman amatör yapılarla yönetilen kulüpler, günümüzde milyarlarca dolarlık ticari organizasyonlara dönüşmüştür (Hamil & Walters, 2013). Bu dönüşüm, beraberinde daha sağlam, şeffaf ve hesap verebilir yönetim sistemlerine duyulan ihtiyacı da artırmıştır.

İyi yönetim, futbol kurumlarında adil, şeffaf, hesap verebilir, etik ve kapsayıcı yönetim süreçlerinin benimsenmesini ifade eder (Geeraert, 2015). Avrupa Komisyonu, spor yönetişimine ilişkin temel ilkeleri; şeffaflık, demokratik katılım, hesap verebilirlik, paydaşların karar süreçlerine dahil edilmesi ve etik davranış standartlarının benimsenmesi olarak tanımlamaktadır (European Commission, 2014). Bu ilkeler, hem uluslararası spor federasyonları (FIFA, UEFA) hem de ulusal federasyonlar ve kulüpler için yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

Küresel düzeyde görülen en önemli yönetim trendlerinden biri, federasyon ve lig yönetimlerinde bağımsız denetim ve regülasyon mekanizmalarının artmasıdır. Örneğin İngiltere Premier League’de kulüplerin finansal raporlamaları bağımsız denetçiler tarafından yıllık olarak kontrol edilmekte ve bu raporlar kamuya açık şekilde paylaşılmaktadır (Premier League, 2023). Benzer şekilde UEFA da kulüp lisans sistemi aracılığıyla hem mali hem de idari standartların denetlenmesini zorunlu kılmıştır (UEFA, 2023).

Bir diğer küresel trend ise paydaş katılımının artırılmasıdır. Bundesliga’da uygulanan "50+1" kuralı, taraftarların kulüp yönetiminde söz sahibi olmalarını sağlarken, yönetim süreçlerinin demokratikleşmesine katkıda bulunur (Gammelsæter & Senaux, 2011). Bu model, sadece finansal sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda kulübün sosyal köklerini ve toplumsal meşruiyetini de güçlendirmektedir.

Ayrıca, FIFA ve UEFA gibi kurumlar, son yıllarda yönetim standartlarını güçlendirmek amacıyla etik komiteleri, uyum birimleri ve şikâyet mekanizmaları kurmuşlardır (Geeraert ve ark., 2013). Bu yapılar, yolsuzluk, rüşvet, çıkar çatışması ve ayrımcılık gibi sorunlarla mücadelede kritik roller üstlenmektedir.

Modern futbolun yönetim yapıları hızla profesyonelleşmekte ve uluslararası iyi yönetim ilkelerine daha sıkı biçimde uyum sağlama yolunda ilerlemektedir. Ancak bu süreçte, özellikle gelişmekte olan futbol pazarlarında hâlâ önemli yapısal zorluklar ve uygulama eksiklikleri mevcuttur (Geeraert, 2015).

3.1.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Uygulamaları

Futbol kulüplerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik uygulamaları, yalnızca yönetsel kaliteyi artırmakla kalmayıp, taraftar güvenini ve sponsorluk çekiciliğini de doğrudan etkilemektedir (Hamil & Walters, 2013). Bu nedenle, modern futbol yönetiminde bu iki ilke yönetişimin temel yapı taşları arasında sayılmaktadır.

Şeffaflık, yöneticilerin karar alma süreçlerini açık şekilde belgelemeleri, mali tabloları düzenli ve doğru biçimde yayınlamaları ve kulübün faaliyetlerini kamuya karşı izlenebilir kılmaları anlamına gelir (Geeraert, 2015). Örneğin Bayern Münih kulübü, her yıl bağımsız denetimden geçmiş finansal raporlarını web sitesinde kamuya açık şekilde yayınlamaktadır (FC Bayern, 2024). Bu tür uygulamalar hem yatırımcıların hem de taraftarların kulübe olan güvenini pekiştirmektedir.

Hesap verebilirlik ise yöneticilerin yaptıkları icraatlar için belirli mekanizmalar aracılığıyla sorumluluk taşımalarını ve gerektiğinde hesap vermelerini sağlar (Hoye ve ark., 2015). Avrupa'daki başarılı kulüp yönetimi örneklerinde, bağımsız yönetim kurulları ve denetim komiteleri bu işlevi üstlenir. Ajax kulübünde yer alan denetim kurulu, yönetim kurulunun faaliyetlerini izleyen ve raporlayan bağımsız bir organdır (Relvas ve ark., 2010).

Öte yandan, Türkiye Süper Ligi başta olmak üzere pek çok ülkede kulüplerin şeffaflık ve hesap verebilirlik uygulamaları istenilen düzeyin altında kalmaktadır. Türkiye'de pek çok kulüp mali raporları zamanında ve kamuya açık şekilde paylaşmamakta, yönetim değişikliklerinde ise finansal geçmişin denetlenmesi sınırlı kalmaktadır (Çakmak & Kara, 2025). Bu durum, mali istikrarsızlık ve yatırımcı çekmede güçlükler doğurur.

UEFA Finansal Fair Play ve Kulüp Lisans Sistemi, Avrupa kulüplerine belirli şeffaflık ve hesap verebilirlik standartları dayatmış olsa da, uygulamada bu standartların tüm ülkelerde aynı düzeyde uygulanmadığı görülmektedir (UEFA, 2023). Bu nedenle, güçlü yönetim yapılarının kurulması için hem yerel yasal düzenlemelerin güçlendirilmesi hem de kulüp içi etik ve yönetim kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir (Geeraert ve ark., 2013).

3.1.3. Yöneticilerin Etik Liderlik Roller

Futbol yöneticilerinin sadece finansal ve sportif başarıya değil, aynı zamanda etik liderlik gösterebilme yeteneğine de sahip olması günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Etik liderlik, yöneticilerin karar alma süreçlerinde dürüstlük, adalet, kapsayıcılık ve sosyal sorumluluk ilkelerini ön planda tutmasını gerektirir (Brown & Treviño, 2006).

Futbol gibi küresel ve medyatik bir spor dalında, yöneticilerin etik dışı davranışları sadece kulübün değil, tüm ligin ve federasyonun imajına zarar verebilir (Gardiner ve ark., 2009). Örneğin FIFA ve UEFA'nın geçmişte karşılaştığı yolsuzluk

skandalları, uluslararası futbol yönetimine olan güveni ciddi biçimde sarsmıştır (Geeraert ve ark., 2013). Bu tür olaylar, etik liderliğin sistemsel düzeyde geliştirilmesi gerekliliğini açıkça göstermiştir.

Etik liderlik uygulamaları kapsamında, birçok Avrupa kulübü ve federasyonu son yıllarda etik kodları ve davranış kuralları geliştirmiştir. Örneğin İngiltere Futbol Federasyonu'nun (The FA) Etik ve Davranış Rehberi, tüm yöneticiler ve çalışanlar için bağlayıcı kurallar içermektedir (The FA, 2023). Benzer şekilde UEFA, kulüplerin etik komiteler oluşturmalarını ve üst düzey yöneticilerin etik eğitimlerden geçmesini teşvik etmektedir (UEFA, 2018).

Etik liderlik, ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla da doğrudan bağlantılıdır. Yöneticilerin toplumsal sorunlara duyarlı politikalar geliştirmesi (ırkçılıkla mücadele, toplumsal kapsayıcılık vb.) etik liderliğin önemli bir göstergesidir (Walters & Chadwick, 2009).

Ancak, etik liderliğin başarılı olabilmesi için bunun yalnızca formel belgelerle sınırlı kalmaması, kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi gerekmektedir (Brown & Treviño, 2006). Bu da yöneticilerin kişisel örnek davranışları, açık iletişim tarzı ve değer odaklı liderlik anlayışlarıyla mümkündür.

3.2. Veriye Dayalı Yönetim: Futbolda Yeni Karar Destek Sistemleri

3.2.1. Yönetim Kararlarında Büyük Veri Kullanımı

Günümüzde futbol kulüpleri, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak amacıyla büyük veri analitiğini yönetim kararlarında etkin bir şekilde kullanmaktadır. Büyük veri, oyuncu performansından taraftar davranışlarına, finansal işlemlerden sağlık verilerine kadar geniş bir yelpazede toplanan ve analiz edilen verileri ifade eder.

Özellikle transfer dönemlerinde, oyuncuların geçmiş performans verileri, sakatlık geçmişleri ve oyun içi istatistikleri analiz edilerek daha bilinçli transfer kararları alınmaktadır. Bu sayede kulüpler, yatırım risklerini minimize ederken, takım performansını maksimize etmeyi hedeflemektedir (Sporsepeti, 2024).

Ayrıca, antrenman süreçlerinde oyuncuların fiziksel verileri takip edilerek, yorgunluk seviyeleri ve sakatlık riskleri önceden tespit edilebilmekte ve buna göre antrenman programları düzenlenmektedir. Bu uygulamalar, oyuncu sağlığını korumanın yanı sıra, takımın genel performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

Finansal açıdan ise, taraftar davranışlarının analizi sayesinde kulüpler, bilet satışları, ürün pazarlaması ve sponsorluk anlaşmaları gibi gelir kaynaklarını optimize edebilmektedir. Büyük veri analitiği, kulüplerin mali sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir araç haline gelmiştir (Sporsepeti, 2024).

3.2.2. Yapay Zekâ ile Finansal ve Sportif Planlama

Yapay zekâ (YZ), futbol kulüplerinin hem finansal hem de sportif planlamalarında devrim niteliğinde değişiklikler getirmektedir. YZ, büyük veri setlerini analiz ederek, geleceğe yönelik tahminler ve stratejiler geliştirmede yöneticilere yardımcı olmaktadır (Anadolu Ajansı, 2023).

Finansal planlamada, YZ algoritmaları, oyuncu transfer değerlerini tahmin etmede kullanılmaktadır. Bu sayede kulüpler, oyuncuların piyasa değerlerini daha doğru belirleyerek, transfer bütçelerini daha verimli kullanabilmektedir (Sulimov, 2024).

Sportif planlamada ise, YZ destekli sistemler, oyuncuların performans verilerini analiz ederek, antrenman programlarını kişiselleştirmekte ve sakatlık risklerini önceden tahmin edebilmektedir. Ancak, uzmanlar tamamen YZ odaklı kararların sahaya yansınmasının henüz erken olduğunu ve insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Anadolu Ajansı, 2023).

Ayrıca, YZ, maç analizlerinde de kullanılmakta, rakip takımların oyun stratejileri ve zayıf noktaları tespit edilerek, taktiksel planlamalar yapılmaktadır. Bu uygulamalar, kulüplerin maçlara daha hazırlıklı çıkmasını sağlamaktadır (Kaçay & Yıldız, 2024).

3.2.3. Performans Göstergelerine Dayalı Yönetim Kültürü

Performans göstergelerine dayalı yönetim kültürü, futbol kulüplerinin hem sportif hem de idari başarılarını ölçme ve geliştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu kültür, belirlenen anahtar performans göstergeleri aracılığıyla kulüp hedeflerinin izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlar (Öner ve ark., 2024).

Sportif alanda, oyuncu performansları, antrenman verimliliği ve maç sonuçları gibi göstergeler takip edilerek, teknik ekip ve oyuncuların gelişim alanları belirlenmektedir. Bu sayede, bireysel ve takım performansları sürekli olarak iyileştirilmektedir.

İdari açıdan ise, finansal raporlar, taraftar memnuniyeti ve sponsorluk gelirleri gibi göstergeler analiz edilerek, kulübün genel yönetim performansı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, stratejik kararların alınmasında yöneticilere rehberlik etmektedir.

Ancak, performans göstergelerinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için, kulüp içinde bu kültürün benimsenmesi ve tüm paydaşların bu sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, belirlenen göstergeler sadece formalite olarak kalabilir ve gerçek anlamda bir gelişim sağlanamayabilir (Öner ve ark., 2024).

3.3. Kurumsal İnovasyon ve Dijital Dönüşüm Stratejileri

3.3.1. Dijital Liderlik ve Yönetim Değişimi

Dijital liderlik, teknolojiyi etkin biçimde kullanarak organizasyonun vizyonunu gerçekleştiren ve kültürel dönüşümü destekleyen liderlik anlayışıdır (Westerman ve ark., 2014). Futbol kulüplerinde dijital liderlik, sportif başarıyı desteklemenin yanı sıra taraftar deneyimini yeniden şekillendirmekte ve veri odaklı karar verme süreçlerinin etkinliğini artırmaktadır (Ratten, 2018).

Dijitalleşme sürecinde yöneticilerin yalnızca teknolojiye yatırım yapmaları değil, aynı zamanda kurum kültürünü ve yönetim anlayışını da yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir (Kane ve ark., 2015). Örneğin, FC Bayern Münih ve Manchester City gibi kulüpler, üst düzey yöneticilerini ve teknik ekiplerini veri okuryazarlığı ve dijital liderlik konusunda eğiterek organizasyonel adaptasyon süreçlerini hızlandırmışlardır (PwC, 2021).

Bu bağlamda dijital liderlik, futbol yönetiminde üç temel yetkinlik gerektirmektedir: (1) teknoloji vizyonunu kulüp stratejisine entegre etme, (2) dijital kültürü yaygınlaştırma ve (3) dijital teknolojileri yenilikçi biçimde uygulama şeklinde ifade edilmektedir (Westerman ve ark., 2014).

3.3.2. Kulüp İçi Dijital Altyapı ve Süreç Otomasyonu

Dijital dönüşümün temel yapıtaşlarından biri de kulüp içi süreçlerin otomasyonudur. Bu süreçler arasında oyuncu performans takibi, taraftar yönetim sistemleri, biletleme, pazarlama kampanyaları, tedarik zinciri yönetimi ve finansal operasyonlar yer almaktadır (García & Welford, 2015).

Özellikle büyük veri ve yapay zekâ kullanımı sayesinde futbol kulüpleri, oyuncuların fizyolojik verilerini gerçek zamanlı olarak izleyebilmekte ve antrenman programlarını kişiselleştirebilmektedir (Clemente ve ark., 2021; Sarmiento ve ark., 2018; Sarmiento ve ark., 2022). Ayrıca CRM (Customer Relationship Management) sistemleri aracılığıyla taraftar etkileşimi daha etkin yönetilmekte ve kişiselleştirilmiş pazarlama kampanyaları yürütülebilmektedir (Bayle & Madella, 2002; McDonald & Karg, 2014; Ratten, 2018).

Örnek olarak, Real Madrid Kulübü, Microsoft ile yaptığı stratejik iş birliği sayesinde tüm kurumsal ve sportif süreçlerini bulut tabanlı bir platforma taşımış, böylece süreç verimliliğinde %30 oranında artış sağlamıştır (PwC, 2021).

3.3.3. Yeni Dijital İş Modelleri ve Gelir Oluşturma Fırsatları

Dijitalleşme, futbol kulüplerine geleneksel gelir kaynaklarının ötesine geçme ve yeni iş modelleri geliştirme imkânı sunmaktadır. Dijital yayın platformları, e-spor girişimleri, blockchain tabanlı taraftar tokenları ve sanal ürün satışları gibi yenilikçi gelir kaynakları giderek önem kazanmaktadır (Ratten, 2018).

Örneğin, Socios.com platformu üzerinden çıkarılan taraftar tokenları, kulüplere hem yeni bir gelir akışı sağlamış hem de taraftar katılımını artırmıştır (Glebova ve ark., 2025; Xiao ve ark., 2017). Ayrıca e-spor takımı kurarak dijital oyun endüstrisine adım atan PSG ve Schalke 04 gibi kulüpler, genç ve dijital okuryazar kitlelere ulaşarak marka değerlerini genişletmişlerdir (Lee ve ark., 2021; Ratten & Thompson, 2021).

Bununla birlikte, dijital iş modellerinin başarıya ulaşması için kulüplerin güçlü bir dijital altyapıya, yenilikçi pazarlama anlayışına ve dijital yeteneklere sahip insan kaynağına yatırım yapmaları gerekmektedir (García & Welford, 2015).

3.4. Taraftar İlişkilerinde Yeni Paradigmalar

3.4.1. Taraftar İnovasyonu ve Etkileşim Yönetimi

Taraftar inovasyonu, taraftarların yenilikçi katkılarına olanak tanıyan ve bu katkıları kulüp değer zincirine entegre eden uygulamaları kapsamaktadır (Filo ve ark., 2015). Bu çerçevede sosyal medya yarışmaları, içerik üretimi, co-creation kampanyaları ve kişiselleştirilmiş deneyimler öne çıkan stratejiler arasındadır (McDonald & Karg, 2014; Park ve ark., 2014; Woratschek ve ark., 2014; Yoshida ve ark., 2023).

Kulüpler, CRM (Customer Relationship Management) sistemleri ve büyük veri kullanarak taraftar profillerini derinlemesine analiz etmekte ve etkileşim stratejilerini bu verilere dayalı olarak kişiselleştirmektedir (McDonald & Karg, 2014; Park ve ark., 2014; Woratschek ve ark., 2014; Yoshida ve ark., 2023). Örneğin, Manchester United ve FC Barcelona gibi kulüpler, dijital platformlar üzerinden taraftar segmentasyonunu gerçekleştirerek farklı yaş, ilgi ve coğrafi gruplara özgü içerikler sunmaktadır (PwC, 2021).

Ayrıca, mobil uygulamalar ve artırılmış gerçeklik (AR) teknolojileri kullanılarak maç günü deneyimleri zenginleştirilmekte ve taraftar etkileşimi artırılmaktadır (Ratten, 2018). Böylece taraftarlar, yalnızca izleyici değil, deneyimi şekillendiren aktif kullanıcılar hâline gelmektedir.

3.4.2. Taraftar Katılımı: Demokratik Modeller ve Token Sistemleri

Son yıllarda taraftar katılımını artıran demokratik modeller ve blockchain tabanlı token sistemleri futbol kulüplerinin önemli yenilik alanları arasında yer almaktadır (Budzinski ve ark., 2021).

Özellikle taraftar tokenları, taraftarlara oy hakkı ve kulüp karar süreçlerine sınırlı da olsa katılım fırsatı sunarak taraftar bağlılığını güçlendirmektedir (Glebova ve ark., 2025). Socios.com gibi platformlar aracılığıyla taraftarlar,

formalarla ilgili tasarım seçimleri, maç günü müzikleri veya antrenman düzenlemeleri gibi kararlarda oy kullanabilmektedir (PwC, 2021).

Demokratik yönetim modelleri ise daha köklü yapısal değişimleri kapsamaktadır. Almanya'daki "50+1" kuralı, kulüp hisselerinin çoğunluğunun taraftar kontrolünde kalmasını sağlayarak demokratik kulüp yönetiminin güçlü bir örneğini sunmaktadır (García & Welford, 2015). Bu model sayesinde taraftarlar, kulüp politikalarında daha etkin bir söz hakkına sahiptir ve ticari çıkarların önüne kulüp değerlerini koyan bir yönetim kültürü oluşmaktadır.

3.4.3. Sosyal Kimlik Yönetimi ve Toplumsal Aidiyet Stratejileri

Sosyal kimlik yönetimi, taraftarların kulüp ile olan duygusal ve sosyal bağlarının yönetilmesini ve güçlendirilmesini hedefleyen bir stratejik süreçtir (Heere & James, 2007). Futbol kulüpleri için taraftar bağlılığının temelinde bu kimlik inşası yer almaktadır.

Kulüpler, toplumsal aidiyet stratejileri geliştirerek bu bağı güçlendirmektedirler. Örneğin, yerel topluluk projeleri, sosyal sorumluluk kampanyaları ve taraftar gruplarına yönelik özel etkinlikler, taraftarların kulüple olan kimlik bağıni pekiştirir (Bayle & Madella, 2002).

Ayrıca, dijital platformlar aracılığıyla taraftar kimlikleri daha geniş kitlelere taşınmakta ve küresel taraftar toplulukları oluşmaktadır (Woratschek ve ark., 2014). Bu bağlamda Juventus, Real Madrid ve Paris Saint-Germain gibi kulüpler, uluslararası taraftar kulüpleri ve dijital topluluk yönetimi yoluyla marka kimliğini küresel ölçekte yaygınlaştırmaktadır (PwC, 2021).

Sonuç olarak, sosyal kimlik yönetimi ve toplumsal aidiyet süreçleri, futbol kulüplerinin sürdürülebilir taraftar bağlılığı oluşturmada kilit rol oynamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abeza, G., O'Reilly, N., Séguin, B., & Nzindukiyimana, O. (2015). Social media scholarship in sport management research: A critical review. *Journal of Sport Management*, 29(6), 601-618.
- Ajzen, I., & Driver, B. L. (1992). Application of the theory of planned behavior to leisure choice. *Journal of leisure research*, 24(3), 207-224.
- AkademikAkil. (2024). *Galatasaray'ın taraftar gücü ve küresel başarıları: SWOT analizi ile stratejik inceleme*.
- Akbulut, E. (2017). İş hukuku bağlamında profesyonel futbolcu sözleşmesinin temel unsurları. *İş ve Hayat*, 3(5), 356-377.
- Akgöl, O. (2019). Spor endüstrisi ve dijitalleşme: Türkiye'deki espor yapılanması üzerine bir inceleme. *Trt Akademi*, 4(8), 206-224.
- Akkaya, C. (2008). Küreselleşme ve futboldaki dönüşüm. *Ethos*, 1(4), 1-14.
- Akkoyun, S. (2014). *Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapılarının yapılanması, yönetim biçimleri, idare yapısı ve Avrupa'daki örneklerle kıyaslanması*. (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akşar, T. (2005). Endüstriyel Futbol, Literatür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 3(9), 299.
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel futbolun ekonomisi*. Literatür Yayıncılık.
- Akşar, T. (2010). *Futbolun Ekonomi Politikası*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akşar, T. (2010). *Transfer nasıl yapılmalı? Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol*.
- Akşar, T. (2021). *Sponsorluk futbolun önemli gelirlerinden*. Futbol Ekonomisi.
- Aktaş, H., & Mutlu, S. (2016). Futbolda finansal sürdürülebilirlik kapsamında “finansal fair play başa baş kuralı” ve Beşiktaş futbol kulübü üzerinde bir uygulama. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 223-256.
- Aktaş, M. K., & Avşar, Z. (2021). Spor kulüplerinin imajları ve hisse senedi performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 54, 77-95.
- Aktepe, K. (2006). *Sporla zihinsel antrenmanın önemi ve ferdi milli sporcuların zihinsel antrenman bilgi ve uygulama düzeylerinin tespiti* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aktepe, K. (2013). *Sporla zihinsel antrenman*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aktop, A. (2008). *Biyolojik geribildirimle zihinsel antrenman yönetiminin dart performansına etkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi).

- Akyıldız, Z., & Akarçeşme, C. (2020). Futbolda antrenman yükü takibi ve veri analiz yöntemleri. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(3), 481-493.
- Aldemir, Y. G., Biçer, T., & Kale, E. K. (2014). Futbolcularda imgeleme çalışmalarının problem çözme üzerine etkisi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 37-45.
- Alkibay, S. (2005). Profesyonel spor kulüplerinin taraftar ilişkileri yoluyla marka değeri yaratmaları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 83-108.
- Altınbeyaz, Y. (2022). *Taraftarların profesyonel futbol kulüplerinde yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinden memnuniyet düzeyleri ile psikolojik bağlılıkları arasındaki ilişki: İttifak Holding Konyaspor örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Altunkaya, A. O. (2023). *Dijital dönüşümün futbola etkisi üzerine bir araştırma*. Medium.
- Anadolu Ajansı. (2023). *Futbolda yapay zekanın kullanımı*.
- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making. *European sport management quarterly*, 14(3), 259-281.
- Anderson, C., & Sally, D. (2013). *The numbers game: Why everything you know about soccer is wrong*. Penguin Books.
- Andrade, A., Bevilacqua, G. G., Coimbra, D. R., Pereira, F. S., & Brandt, R. (2016). Sleep quality, mood and performance: a study of elite Brazilian volleyball athletes. *Journal of sports science & medicine*, 15(4), 601.
- Andrade, A., Dominski, F. H., & Andreato, L. V. (2021). Many medals, but few interventions: the paradox of sports psychology research and Olympic combat sports. *Sport Sciences for Health*, 17, 481-485.
- Anşin, Z., & Şentürk, Z. A. (2020). Spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kulüp imajı ve marka imajına etkisi: Beşiktaş taraftarı üzerinde ampirik araştırma. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 314-328.
- Antonioni, P., & Cubbin, J. (2000). The Bosman ruling and the emergence of a single market in soccer talent. *European journal of law and economics*, 9, 157-173.
- Argan, M. (2007). *Eğlence pazarlaması*. Detay Yayıncılık.
- Argan, M., Katırcı, H., (2002). *Spor Pazarlaması*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Aritzeta, A., Soroa, G., Balluerka, N., Muela, A., Gorostiaga, A., & Aliri, J. (2017). Reducing anxiety and improving academic performance through a

- biofeedback relaxation training program. *Applied psychophysiology and biofeedback*, 42, 193-202.
- Ay, S., & Doğan, F. (2020). Türk futbol takımlarının gelirlerinin bazı değişkenler üzerinden incelenmesi. *Sportive*, 3(2), 22–31.
- Ayanoğlu, T. (2008). Türkiye futbol federasyonu tahkim kurulu'nun işlevi ve kararlarının niteliği. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 74, 43-76.
- Aybey, S. (2010). Futbol karşılaşmalarına ilişkin yayın haklarının hukuki niteliği. (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aydın, U., Özgüler, V. C., Kocabaş, F., Solmaz, D. Y., Katırcı, H., Demirkaya, S., & Etcı, H. (2017). Türkiye'de profesyonel sporcuların çalışma koşulları ve örgütlenme eğilimleri. *Çalışma ve Toplum*, 4(55), 1873-1912.
- Azkanar, O. (2022). *Sporun itibarsızlaştırılması kapsamında sporcu sözleşmelerinin kulüp tarafından haklı nedenle feshi*. (Yüksek lisans tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2014). Financing professional sports facilities. In *Financing economic development in the 21st century* (pp. 337-356). Routledge.
- Baerg, A. (2017). Big data, sport, and the digital divide: Theorizing how athletes might respond to big data monitoring. *Journal of Sport and Social Issues*, 41(1), 3-20.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Balzano, M., & Bortoluzzi, G. (2023). The digital transformation of soccer clubs and their business models. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 1, 1–20.
- Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5(1), 52–66.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13–28.
- Barros, C. P., Garcia-del-Barrio, P., & Leach, S. (2009). Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, 41(25), 3239-3247.
- Barros, C. P., Ibrahim, M. V., & Szymanski, S. (2002). *Transatlantic sport: The comparative economics of North American and European Sports*. Edward Elgar Publishing.

- Bason, T., & Anagnostopoulos, C. (2015). Corporate social responsibility through sport: A longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(3), 218-241.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21.
- Bayoğlu, S. (2018). *Profesyonel futbol takımının ilçenin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik yapısına etkisinin araştırılması (İnegöl örneği)* (Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Beal, R., Chalkiadakis, G., Norman, T. J., & Ramchurn, S. D. (2021). Optimising long-term outcomes using real-world fluent objectives: an application to football. *arXiv preprint arXiv:2102.09469*.
- Beck, D., & Bosshart, L. (2003). Sports and media. *Communication research trends*, 22(4).
- Bee, C. C., & Havitz, M. E. (2010). Exploring the relationship between involvement, fan attraction, psychological commitment and behavioural loyalty in a sports spectator context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(2), 37-54.
- Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). *The business of sport management*. Pearson Education.
- Benkraiem, R., Le Roy, F., & Louhichi, W. (2010). Sporting performances and the volatility of listed English football clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(2), 27-39.
- Bergkvist, L. (2012). The flipside of the sponsorship coin: do you still buy the beer when the brewer underwrites a rival team?. *Journal of Advertising Research*, 52(1), 65-73.
- Berument, H., Ceylan, N. B., & Gözpınar, E. (2006). Performance of soccer on the stock market: Evidence from Turkey. *The Social Science Journal*, 43(4), 695-699.
- Best, S. (2010). The Leicester school of football hooliganism: An evaluation. *Soccer & Society*, 11(5), 573-587.
- Beşiktaş, M. Y. (2005). *Spor müsabakalarına psikolojik hazırlıkta imgelemenin rolü ve önemi*. (Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

- Biçer, A. B., Çolakoğlu, T., & Eraslan, A. (2022). Türkiye'deki spor kulüplerinin yönetsel sorunları: Futbol kulüpleri örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 365-382.
- Biçer, T. (2003). Topyekün mükemmelleşme sürecinde, futbol takımlarında stratejik bir yol haritası oluşturmak ve bir model olarak a milli futbol takımı örneği. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 68-73.
- Biçer, T. (2018). *Yaşamda ve sporda doruk performans: Başarının zihinsel dinamikleri* (Vol. 18). Beyaz Yayınları.
- Billings, A. C., Butterworth, M. L., & Turman, P. D. (2017). *Communication and sport: Surveying the field*. Sage Publications.
- Billings, A. C., Qiao, F., Conlin, L., & Nie, T. (2017). Permanently desiring the temporary? Snapchat, social media, and the shifting motivations of sports fans. *Communication & Sport*, 5(1), 10-26.
- Birrer, D., & Morgan, G. (2010). Psychological skills training as a way to enhance an athlete's performance in high-intensity sports. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20, 78-87.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288-302.
- Blackshaw, I. S. (2009). *Sport, mediation and arbitration* (p. 155). The Hague: TMC Asser Press.
- Bodet, G. (2012). Loyalty in sport participation services: An examination of the mediating role of psychological commitment. *Journal of Sport Management*, 26(1), 30-42.
- Bodet, G., & Bernache-Assollant, I. (2011). Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing*, 28(8), 781-802.
- Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 55-66.
- Bosman Court Decision, Case C-415/93. (1995). *European Court Reports*, I-0492.1.
- Boya, K. S., & Venter, P. (2023). Strategic planning in Gauteng grassroots football clubs. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 45(1), 11-27.
- Boyle, R. (2006). *Sports journalism: Context and issues*. London: Sage.
- Boyle, R., & Haynes, R. (2009). *Power Play: Sport, the Media and Popular Culture*. Edinburgh University Press.

- Boz, E. (2019). *Elit karate sporcularında imgeleme ve kaygı ilişkisinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Bozlar, V. (2020). *Profesyonel futbolcuların zihinsel dayanıklılık, imgeleme ve takım bütünlüğü özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Bradley, P. S., & Ade, J. D. (2018). Are current physical match performance metrics in elite soccer fit for purpose or is the adoption of an integrated approach needed? *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 13(5), 656–664.
- Bransen, L., & Van Haaren, J. (2020). Player chemistry: Striving for a perfectly balanced soccer team. *arXiv preprint arXiv:2003.01712*.
- Bridgewater, S. (2010). *Football management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brown, A. (2008). 'Our Club, our rules': fan communities at FC United of Manchester. *Soccer & Society*, 9(3), 346-358.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Budzinski, O., Haucap, J., Stöhr, A., & Wentzel, D. (Eds.). (2021). *Zur Ökonomik von Sport, Entertainment und Medien: Schnittstellen und Hintergründe* (Vol. 108). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Bullough, S., & Mills, A. (2021). Talent development strategies in European football: Best practices and lessons for emerging markets. *European Sport Management Quarterly*, 21(3), 265–281.
- Burton, R., & Chadwick, S. (2009). Ambush marketing in sport: An overview and implications for marketing managers. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(4), 1–14.
- Can, A. Y. (2022). *Futbol akademisi antrenörlerinin yeterlikleri ve sosyal sorun çözme becerileri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Carling, C., Reilly, T., & Williams, A. M. (2008). *Performance assessment for field sports*. Routledge.
- Catapult. (2024, May 1). *Futbolda performans analizi: Nedir ve performansı nasıl artırır?* <https://www.catapult.com> Erişim Tarihi: 07/07/2025
- Cem, Ç. (2011). *Profesyonel futbolcu transfer sözleşmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191–203.
- Chadwick, S., & Burton, N. (2008). From Beckham to Ronaldo – Assessing the nature of football player brands. *Journal of Sponsorship*, 1(4), 307–317.
- Chadwick, S., & Hamil, S. (Eds.). (2009). *Managing football: An international perspective*. Routledge.
- Chadwick, S., & Thwaites, D. (2005). Managing sport sponsorship programs: Lessons from a critical assessment of English soccer. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 328-338.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of Sport Psychology*, 111-135.
- Chermack, T. J., & Kasshanna, B. K. (2007). The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 10(4), 383-399.
- Chung, K. S., Brown, C., & Willett, J. (2019). Korean MLB players: the effects of motives and identification on fan loyalty. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(3), 239-254.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366.
- Cleland, J. A. (2010). From passive to active: The changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society*, 11(5), 537-552.
- Clemente, F. M., Afonso, J., & Sarmiento, H. (2021). Small-sided games: An umbrella review of systematic reviews and meta-analyses. *PloS one*, 16(2), e0247067.
- Coelho, M. G. R., Amorim, J. G. B. D., & Almeida, V. M. C. D. (2019). Sports mega-event sponsorship: The impact of FIFA reputation and world cup image on sponsor brand equity. *BAR-Brazilian Administration Review*, 16, e180071.
- Comparisonator. (2023). *Futbol dünyasının bir parçası olun: Scout, antrenör, analist, spor direktörü ve oyuncu temsilcisi olma rehberi*.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
- Crabtree, R. M., & Zhang, J. J. (2022). *Sport Marketing in a Global Environment*. Routledge.
- Çağan, İ. P. (2022). *Profesyonel futbolcu sözleşmesi ve sözleşmeden kaynaklı uyumsuzlukların çözümü* (Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

- Çakır, Z., Ceyhan, M. A., Gönen, M., & Erbaş, Ü. (2023). Yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler ile eğitim ve spor bilimlerinde paradigma değişimi. *Dede Korkut Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 56-71.
- Çakmak, G., & Kara, C. (2025). Ekonomik ve yönetsel açıdan Türk futbol yönetiminde sorunlar ve çözüm önerileri. *EFES Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 50-63.
- Çekiç, Ö. (2018). *Farklı mevkilerde oynayan futbolcuların hedef yönelimi ve algılanan motivasyonel iklim özellikleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Çeviker, E. (2018). *Profesyonel futbolcu sözleşmesinin sona ermesi ve sona ermenin sonuçları*. (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çöten, E. (2007). *Profesyonel futbolun idari ve teknik ekip yapılanması türkiye süper lig kulüpleri örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).
- De Knop, P., Hoecke, J. V., & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deloitte, A. R. F. F. (2005). *Deloitte annual review of football finance*. Deloitte's Sports Business Group.
- Deloitte. (2014). *Football Money League Report*.
- Deloitte. (2020). *Football Money League 2020*. Deloitte Sports Business Group.
- Deloitte. (2023). *Annual Review of Football Finance*.
- Deloitte. (2023). *Football Money League 2023*.
- Deloitte. (2025). *European Football Finance Review 2023-24*. Reuters.
- Demir, A., & Sertbaş, K. (2020). E-Spor: spor endüstrisinde yeni bir ekonomi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, (3), 73-88.
- Demir, E., & Daniş, H. (2011). The effect of performance of soccer clubs on their stock prices: Evidence from Turkey. *Emerging Markets Finance and Trade*, 47(4), 58-70.
- Demirci, N. (2021). Sporcularda antrenmana bağlı kas-iskelet sistemi yaralanmaları ve önleyici stratejiler. *Türkiye Spor Hekimliği Dergisi*, 56(2), 123-130.
- Demirel, Y. (2020). *Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin imgeleme türleri ve kullanım düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Dergice. (2020). Spor tarihine geçen en iyi fair play örnekleri. https://dergice.com/spor-tarihine-gecen-en-iyi-fair-play-ornekleri/?srsltid=AfmBOopwI8y6stPvvZWmEXjXs5Pz5Grz7ka_Veffxyn2UOVmpEcpYfON#close. Erişim tarihi: 03/07/2025

- Devecioğlu, S. (2008). *Futbolun yasal evrimi ve son gelişmeler*.
- Devecioğlu, S. (2021). *Futbolda taraftar yönetimi modeli*. Futbolekonomi.
- Devecioğlu, S. (2024). Yapay zekalı taraftarlar. <https://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/125-sebahattin-devecioglu/6178-yapay-zekal-taraftarlar.html>. Erişim Tarihi: 11/07/2025
- Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31).
- Dima, T. (2015). The business model of European football club competitions. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1245–1252.
- Dobson, S., Goddard, J. A., & Dobson, S. (2001). *The economics of football*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Doğan, E. (2023). *Z kuşağı sporseverler, dijital varlıklarla kulüplerinde söz sahibi oluyor*. Anadolu Ajansı.
- Doğan, İ. (2021). Futbolda sponsorluk faaliyetleri ve başarıyı etkileyen makro unsurlar üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 11(2), 555-570.
- Doherty, A., McGraw, P., & Taylor, T. (2009). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Routledge.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2005). *Globalization of sports: The case of professional football and its international management challenges*. Deutsches Institut für Japanstudien.
- Durmuş, A. G. (1999). *Futbol kulüplerinin stratejik yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayinevi, 27, 35.
- Duval, A. (2018). Not in my name? FIFA's human rights responsibility and the role of Swiss law. *The International Sports Law Journal*, 18(3/4), 112–126.
- Duval, A., & Van Rompuy, B. (2016). The Legacy of Bosman. *The International Sports Law Journal*, 16(3–4), 5–11.
- Ekmekçi, A., Ekmekçi, R., & İrmış, A. (2013). Küreselleşme ve spor endüstrisi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(1), 91-117.
- Ekmekçi, R. (2016). *Hakemlikte zihinsel hazırlık*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ekstrand, J., Hägglund, M., & Waldén, M. (2011). Injury incidence and injury patterns in professional football: the UEFA injury study. *British Journal of Sports Medicine*, 45(7), 553-558.
- Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26(2), 1-58.

- Erel, F. (2024). *Fenerbahçe geçen yıl Avrupa'da en fazla ticari gelir üreten 18. takım oldu*. Anadolu Ajansı.
- Ergen, Y., & Aydeniz, H. (2020). Yeni toplumsal hareketler ve yeni medya ilişkisi ekseninde futbol taraftar gruplarının siyasal mobilizasyonu. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 5(1), 88-109.
- Ertetik, G., & Müniroğlu, R. S. (2021). Avrupa kupalarına katılan türk futbol takımlarının maçlarının teknik ve taktik açıdan analizi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(1), 156-163.
- Eryiğit, T. (2024). *Türk takımlarının Avrupa sahnesindeki yolculuğu*. Sözcü.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Ratten, V., & Crespo, J. (2020). Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(11), 4499.
- European Commission. (2014). *Principles of good governance in sport*.
- Eys, M. A., & Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32(3), 356-373.
- Fanatics. (2025). *NFTs and digital fan engagement: The future of sports licensing*. Fanatics.com.
- Farrelly, F. J., & Quester, P. G. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211-219.
- FC Bayern. (2024). *Annual Report 2023/24*.
- FIFA. (2010). *Transfer Matching System*.
- FIFA. (2020). *2014 FIFA World Cup reached 3.2 billion viewers*.
- FIFA. (2020). *Regulations on the Status and Transfer of Players*.
- FIFA. (2021). *The role of the head coach*. FIFA Training Centre.
- FIFA. (2023). *FIFA Statutes: Regulations governing the application of the statutes*.
- FIFA. (2023). *Transfer Matching System (TMS) Reports*.
- FIFA. Who we are. <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/home-of-fifa/>. Son Erişim Tarih (Akt: Savaş. 2021).
- FIFPro. (2018). *Warning on Turkish football club debts*.
- FIFPro. (2018). *Working conditions in professional football*.
- FİFA. (2018). *Activity Report*, Zurich, Galledia AG, Switzerland: 1-106.
- FİFA. Court of Arbitration for Sport. <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/legal/court-of-arbitration-for-sport/>. Son Erişim Tarihi:16 Şubat 2020. (Akt: Savaş, 2021).
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166-181.

- Financial Times. (2025). *Multipurpose, premium and always open – clubs eye next generation of stadiums*. FT.com.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*.
- Fizyodemi. (2023). Yük yönetimi. https://www.fizyodemi.com/yuk-yonetimi/#google_vignette. Erişim Tarihi: 11/07/2025
- Football NSW. (2025). *How a head coach can manage their coaching staff effectively*.
- Forbes. (2023). *Adidas signs Premier League-record \$1.15 billion Manchester United kit deal*. <https://www.forbes.com/sites/tomsanderson/2023/07/31/adidas-signs-premier-league-record-115-billion-manchester-united-kit-deal/>
- Ford, P., De Ste Croix, M., Lloyd, R., Meyers, R., Moosavi, M., Oliver, J., ... & Williams, C. (2011). The long-term athlete development model: Physiological evidence and application. *Journal of Sports Sciences*, 29(4), 389-402.
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(1), 72-83.
- Foster, K. (2012). Is there a global sports law?. *Lex Sportiva: What is Sports Law?*, 35-52.
- Franck, E. P. (2014). Financial Fair Play in European club football-what is it all about?. *University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper*, (328).
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389-1397.
- Freeman, G., & Wohn, D. Y. (2017). *eSports as an emerging research context at CHI: Diverse perspectives on definitions*. In Proceedings of the 2017 CHI conference extended abstracts on human factors in computing systems (pp. 1601-1608).
- Funk, D. C., & James, J. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-150.
- Funk, D. C., & James, J. D. (2006). Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, 20(2), 189-217.
- FutbolEkonomi. (2010). Kulüp Lisanslama sistemi üzerine. <https://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler->

makaleler/yonetim/133-diger-yazarlar/859-kuluep-lisanslama-sistemi-uezerine.html

- FutbolEkonomi. (2025). *Forma satışlarının görünmeyen yüzü: Spor giyim endüstrisinin futbol ekonomisindeki rolü*. FutbolEkonomi.com.
- Gabbett, T. J. (2016). The training—injury prevention paradox: Should athletes be training smarter and harder? *British Journal of Sports Medicine*, 50(5), 273–280.
- Galatasaray SK. (2021). *\$GAL Fan Token'dan 100 milyon TL üzeri gelir*. Galatasaray Spor Kulübü Resmî Sitesi.
- Gammelsæter, H., & Senaux, B. (Eds.). (2011). *The organisation and governance of top football across Europe: An institutional perspective*. Routledge.
- Garcia, B. (2011). The Influence of the EU on the Governance of Football. In *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe* (pp. 32-45). Routledge.
- García, B., & Meier, H. E. (2012). Limits of interest empowerment in the European Union: The case of football. *European Integration*, 34(4), 359–378.
- García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517-528.
- Garcia-del-Barrio, P., & Agnese, P. (2023). To comply or not to comply? How a UEFA wage-to-revenue requirement might affect the sport and managerial performance of soccer clubs. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 767-786.
- Gardiner, S., Parrish, R., & Siekmann, R. C. (Eds.). (2009). *EU, sport, law and policy: regulation, re-regulation and representation* (pp. 555-580). The Hague: TMC Asser Press.
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance*. Copenhagen: Play the Game.
- Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2013). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 113-132.
- Gerrard, B. (2006). The economics of association football. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the Economics of Sport* (pp. 478–488). Edward Elgar Publishing.
- Getz, D. (2007). *Event Studies Theory, research and policy for planned events*.

- Gibbs, C., O'Reilly, N., & Brunette, M. (2014). Professional team sport and Twitter: Gratifications sought and obtained by followers. *International Journal of Sport Communication*, 7(2), 188-213.
- Gillooly, L., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). Social media-based sponsorship activation—a typology of content. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(3), 293-314.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of Sport and Social Issues*, 26(1), 25-46.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2009). *Globalization and football*. SAGE.
- Gladden, J. M., Irwin, R. L., & Sutton, W. A. (2001). Managing North American major professional sport teams in the new millennium: A focus on building brand equity. *Journal of Sport Management*, 15(4), 297-317.
- Glebova, E., Su, Y., Desbordes, M., & Schut, P. O. (2025). Emerging digital technologies as a game changer in the sport industry. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1605138.
- Goldblatt, D. (2006). *The ball is round: A global history of football*. Penguin.
- GOV.UK. (2022). *Assessing the financial sustainability of football*.
- Grand View Research. (2024). *Licensed sports merchandise market size, share & trends analysis report, 2025–2030*.
<https://www.grandviewresearch.com>
- Groom, R., Cushion, C., & Nelson, L. (2011). The delivery of video-based performance analysis by England youth soccer coaches: Towards a grounded theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 16-32.
- Gücal, M. Ş., & Gücal, A. Ç. Profesyonel sporcuların hukuka taşınan sosyal güvenlik hakları ile ilgili uyuşmazlıkların incelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 15-25.
- Güler, H. (2023). *Spor ve yapay zekâ*. Spor Bilimlerinde Güncel Yaklaşımlar, 275.
- Gündoğdu, S. (2019). *Futbol transfer harcamalarının ekonomik büyümeye etkisi: Süper Lig örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Güngör, A. (2014). Avrupa futbol pazarının ekonomik boyutu ve Avrupa futbol kulüplerinde finansal performans analizi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 133-160.
- Gürsoy, A. (2008). Professional Football Players' Contracts Under Turkish Law. *Ankara Bar Review*, 1(1), 19-29.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Güven, S. (2010). *Türkiye'de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Güvendi, B. (2015). *Elit akademi ligi futbolcularında imgeleme ve kaygı ilişkisinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Güvendi, B., & Bilgin, Ü. (2019). *Futbolda imgeleme*. Akademisyen Kitabevi.
- Güzel, P., Onağ, Z. G., & Özbey, S. (2013). Futbol antrenörlerinin görüşlerine göre, takım başarısını etkileyen faktörler: Nitel bir araştırma. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(2), 125-145.
- Hamil, S., & Walters, G. (2013). Financial performance in English professional football: 'An inconvenient truth'1. In *Who Owns Football?* (pp. 12-30). Routledge.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475-504.
- Harvey, A. (2013). *Football: The first hundred years: The untold story*. Routledge.
- Hassan, D., & Hamil, S. (2010). *Who owns football? Models of football governance and management in international sport*. Routledge.
- Hatipoğlu, E. (2018). Futbolda yüksek irtifa kamp teknikleri. On Your Marks! https://bireyselperformans.blogspot.com/2018/12/futbolda-yuksek-irtifa-kamp-teknikleri.html#google_vignette. Erişim Tarihi: 11/07/2025
- Heere, B., & James, J. D. (2007). Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319-337.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Hirose, N. (2011). Prediction of talent in youth soccer players: prospective study over 4-6 years. *Football Science*, 8, 1-7.
- Holmes, P. S., & Collins, D. J. (2001). The PETTLEP approach to motor imagery: A functional equivalence model for sport psychologists. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(1), 60–83.
- Hopwood, M., Skinner, J., & Kitchin, P. (2012). *Sport public relations and communication*. Routledge.

- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications* (4th ed.). Routledge.
- Hukukihaber. (2021). Spor hukukunda ulusal ve uluslararası tahkim kuruluşları. <https://www.hukukihaber.net/spor-hukukunda-ulusal-ve-uluslar-arasi-tahkim-kuruluslari>. Erişim Tarihi: 02/07/2025
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*, 1(2), 7-8.
- Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport*. Routledge.
- Işın, A. (2025). Futbolda ev sahibi avantajı: etkileyen faktörler ve maç performans göstergeleri üzerine etkileri. *Kocatepe Futbol Bilimleri Dergisi*, 1(1), 35-41.
- İlk, Ç. & Çavuşoğlu, S.B. (2019). “Beşiktaş İle Avrupa Kulüplerinin Yönetimsel Olarak Karşılaştırılması”, *International Social Sciences Studies Journal*, 5(40): 3983-3992.
- Kariyer.net. (2025a). *Sportif Direktör Maaşları ve Mezuniyet Verileri*.
- İş modelleri. (2024). Dünyadan örneklerle 2024-2025 futbol yayın ihaleleri. <https://www.newslabturkey.org/2024/07/31/dunyadan-orneklerle-2024-2025-futbol-yayin-ihaleleri/#:~:text=%C3%9Cıkemizde%20futbol%20yay%C4%B1n%20haklar%C4%B1%20dedi%C4%9Fimizde,epey%20d%C3%BC%C5%9F%C3%BCk%20bir%20teklifle%20kazand%C4%B1>. Erişim Tarihi: 27/06/2025
- Jalleh, G., Donovan, R. J., Giles-Corti, B., & Holman, C. D. A. J. (2002). Sponsorship: impact on brand awareness and brand attitudes. *Social Marketing Quarterly*, 8(1), 35-45.
- Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual(ly) athletes: Where eSports fit within the definition of “Sport”. *Quest*, 69(1), 1–18.
- Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.
- Johnson, L., Becker, S. A., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A., & Hall, C. (2016). *NMC horizon report: 2016 higher education edition* (pp. 1-50). The New Media Consortium.
- Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3 + 1Cs in the coach–athlete relationship. *Social Psychology in Sport*, 63-77.
- Kaçay, Z., & Yıldız, N. O. (Eds.). (2024). *Spor ve yapay zeka: Geleceğin rekabet alanı*. Serüven Yayınevi.

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14, 1–25.
- Karaca, B. A. (2018). *Futbol kulüpleri şirketleşme modelinde Süper Lig ve Premier Lig karşılaştırmalı analizi* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karaman, T. (2025). Veri tabanlı karar verme sürecinin futbol kulüplerinin performansına yansımaları. *Eurasian Research in Sport Science*, 10(1), 89-101.
- Kariyer.net. (2025b). *Sportif Direktör Nedir, Nasıl Olunur?*
- Kartakoullis, N. L., Vrontis, D., Thrassou, A., & Kriemadis, T. (2013). Strategic resource planning for football clubs. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 7(1), 1-20.
- Kartal, A. (2023). Futbolda Giyilebilir Teknoloji ve Performans Takibi. *Spor Bilimleri Üzerine Araştırmalar-V*, 13-25.
- Katırcı, H. (2007). *Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türk profesyonel futbol liginde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma* (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kaya, A., & Gülhan, Ü. (2013). Spor kulüpleri performanslarının hisse senedi fiyatlarına etkisi: BIST’de bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Kaya, D. G. (2020). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin özyeterlik, imgeleme ve görsel bellekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Afyonkarahisar örneği)*. (Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Kaynak, E., Salman, G. G., & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.
- Kazançoğlu, İ., & Baybars, M. (2016). Lisanslı spor ürünlerinin algılanan değer bileşenlerinin satın alma niyeti ile ilişkisi: Türkiye’nin en büyük üç futbol kulübünün incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 51-66.
- Keleş, F., & Adatepe, E. (2024). Spor kulüplerinin taraftarlar tarafından algılanan kurumsal sosyal sorumluluklarının incelenmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3), 772-788.
- Kelly, S. (2008). Understanding the role of the football manager in Britain and Ireland: A Weberian approach. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 399–419.
- Kılıçkaya, O. (2022). *UEFA futbol kulüplerinin sportif başarılarıyla piyasa değerleri arasındaki ilişkinin finansal fair-play perspektifinde incelenmesi* (Doktora Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

- Kızıltepe, M. (2012). Futbol kulüpleri için değerlendirme çerçevesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(3), 77-88.
- Kocatepe, B. F. (2023). *Futbol akademilerinin verimliliğinin, profesyonel kulüplerin sportif ve finansal sürdürülebilirliklerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Koçak, F., Sönmez, B. Y., & Doğusan, S. N. (2023). Türkiye'de çift kariyer yolunda öğrenci sporcular: Eğitim mi spor mu ikilemi?. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 243-263.
- Koçak, T. E. (2007). *Türkiye Futbol Federasyonu Tahkim Kurulu* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kolah, A. (2005). *Maximising the value of licensing and merchandising*. Sport Business Group.
- Konter, E. (1996). *Spor psikolojisi ve futbol*. İstanbul: Saray Tıp Kitapevleri.
- Konter, E. (1999). *Uygulamalı spor psikolojisinde zihinsel antrenman:(inceleme ve doruk performans)*. Nobel yayın dağıtım.
- KPMG Football Benchmark. (2020). *The European Champions Report 2020*.
- KPMG Türkiye. (2020). *Formadan milyon Eurolar yağıyor*. KPMG Football Benchmark, Basın Bülteni.
- Kulak, A. (2020). İmgeleme ve içsel konuşma çalışmalarının amatör futbolcularda şut performansına etkisinin incelenmesi. (Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Kunkel, T., Doyle, J. P., & Funk, D. C. (2014). Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product-The case of the Australian A-League. *Sport Management Review*, 17(4), 470-483.
- Kunkel, T., Funk, D. C., & Lock, D. (2017). The effect of league brand on the relationship between the team brand and behavioral intentions: A formative approach examining brand associations and brand relationships. *Journal of Sport Management*, 31(4), 317-332.
- Kwon, H. H., & Armstrong, K. L. (2006). Impulse purchases of sport team licensed merchandise: what matters?. *Journal of Sport Management*, 20(1), 101-119.
- LâÂ Â²Etang, J. (2013). Sports public relations.
- Lanfranchi, P., & Taylor, M. (2001). *Moving with the ball: The migration of professional footballers*. Berg.
- Le Foot. (2008, December 26). Clairefontaine. <http://lefoot.wordpress.com/2008/12/26/clairefontaine/>

- Lee, H. W., Brison, N. T., Cho, H., Pyun, D. Y., & Ratten, V. (2021). Adopting new technologies in sports marketing. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, 777841.
- Lobillo Mora, G., Ginesta, X., & de San Eugenio Vela, J. (2021). Corporate social responsibility and football clubs: the value of environmental sustainability as a basis for the rebranding of real Betis Balompie in Spain. *Sustainability*, 13(24), 13689.
- Lu, Z., & Hong, F. (2013). *Sport and nationalism in China*. Routledge.
- Madden, P. (2015). Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners. *Journal of Sports Economics*, 16(2), 159-184.
- Mahony, D. F., & Howard, D. R. (2001). Sport business in the next decade: A general overview of expected trends. *Journal of Sport Management*, 15(4), 275-296.
- Majumdar, A., Bakirov, R., Hodges, D., McCullagh, S., & Rees, T. (2024). A multi-season machine learning approach to examine the training load and injury relationship in professional soccer. *Journal of Sports Analytics*, 10(1), 47-65.
- Malzemebilimi. (2025). Futbolda yapay zekâ ve teknolojinin rolü. <https://malzemebilimi.net/futbolda-yapay-zeka-ve-teknolojinin-rolu.html>. Erişim Tarihi: 10/07/2025
- Masterman, G. (2007). *Sponsorship: for a return on investment*. Routledge.
- McDonald, H., & Karg, A. J. (2014). Managing co-creation in professional sports: The antecedents and consequences of ritualized spectator behavior. *Sport Management Review*, 17(3), 292-309.
- McKelvey, S., & Grady, J. (2008). Sponsorship program protection strategies for special sport events: Are event organizers outmaneuvering ambush marketers? *Journal of Sport Management*, 22(5), 550–586.
- McNamee, M. (2008). *Sports, Virtues and Vices: Morality Plays*. Routledge.
- Megía Cayuela, D. (2025). Investment in Signings in LaLiga: Analysis of Sports Directors’ Efficiency. *Social Science Quarterly*, 106(4), e70047.
- Memmert, D., Lemmink, K. A. P. M., & Sampaio, J. (2017). Current approaches to tactical performance analyses in soccer using position data. *Sports Medicine*, 47(1), 1–10.
- Meng, M. D., Stavros, C., & Westberg, K. (2015). Engaging fans through social media: implications for team identification. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 5(3), 199-217.
- Merkel, U. (2008). The politics of sport diplomacy and reunification in divided Korea: One nation, two countries and three flags. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(3), 289-311.

- Miçooğulları, O., Kirazcı, S., & Özdemir, R. A. (2009). Futbolcuların deneyimleri açısından imgeleme türleri ve kullanım düzeylerinin belirlenmesi. *Spor Hekimliği Dergisi*, 44(1), 001-008.
- Milanovic, B. (2005). Globalization and goals: does soccer show the way?. *Review of International Political Economy*, 12(5), 829-850.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of Sports Sciences*, 30(15), 1593-1604.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2014). Examining the development environments of elite English football academies: The players' perspective. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(6), 1457-1472.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*.
- Mobil Girişimci. (2023). *Futbol takımları: Her şehrin gururu ve taraftarlarıyla efsaneler yaratmak*.
- Molenaar, I. (2022). Towards hybrid human-AI learning technologies. *European Journal of Education*, 57(4), 632-645.
- Montenegro Bonilla, A. D., Rodríguez Pachón, S. D., Hernández-Beltrán, V., Gamonales, J. M., Rico-González, M., Pino-Ortega, J., & Becerra Patiño, B. A. (2024). Comparative analysis of the physical, tactical, emotional, and mood characteristics of under-13 soccer players by performance level. *Journal of Functional Morphology and Kinesiology*, 9(4), 237.
- Morris, R., Tod, D., & Eubank, M. (2017). From youth team to first team: An investigation into the transition experiences of young professional athletes in soccer. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(5), 523-539.
- Morrow, S. (2003). *The people's game?: Football, finance and society*. Palgrave Macmillan.
- Morrow, S. (2013). *Football club financial reporting: Time for a new model?* The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Murray, B. (1996). *The world's game: A history of soccer*. University of Illinois Press.

- Mustafaoğlu, R. (2018). E-spor, spor ve fiziksel aktivite. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 84-96.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154.
- Nielsen Sport. (2016). *European football report*.
- Oktay, E. (2022). Gelişen teknoloji, futbolu ve spor yayıncılığını etkilemeyi sürdürüyor. <https://www.aa.com.tr/tr/futbol/gelisen-teknoloji-futbolu-ve-spor-yayinciligini-etkilemeyi-surduruyor/2640381>. Erişim Tarihi: 11/07/2025
- Olca, G., & Özdemir, İ. (2023). *Sosyal Medyada Taraftar Grupları: Söylemler ve Temsiller*.
- Ongan, H. ve Demiröz, M. (2010). *Akademik futbol: Futbolda rekabet başarı ilişkisi*, 1. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Orosz, R., & Mezo, F. (2015). Psychological factors in the development of football-talent from the perspective of an integrative sport-talent model. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, 3(1), 58-76.
- Öner, İ., Karataş, Ö., & Karataş, E. Ö. (2024). Futbol kulüplerinde yönetim stratejileri ve sürdürülebilir başarı. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 24-45.
- Öner, İ., Karataş, Ö., & Karataş, E. Ö. (2024). Futbol kulüplerinde yönetim modelleri. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 74-95.
- Öner, İ., Karataş, Ö., & Karataş, E. Ö. (2024). Futbol kulüplerinde yönetim stratejileri ve sürdürülebilir başarı. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 24-45.
- Özbay, A. (2016). *UEFA mali kriterlerinin Türk futbol kulüplerinin finansal raporlamasına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özbey, Ö., Doğan, D., & Özbey, B. (2020). Sporcu eğitim merkezlerinde görev yapan antrenörlerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2), 93-104.
- Özdal, M., Akcan, F., Abakay, U., & Dağlıoğlu, Ö. (2013). Video destekli zihinsel antrenman programının futbolda şut becerisi üzerine etkisi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 40-46.
- Özsoy, S. (2008). Spor hukukunda tahkim. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 3(1), 15-29.
- Palamut Çağan, İ. (2022). *Profesyonel futbolcu sözleşmesi ve sözleşmeden kaynaklı uyuşmazlıkların çözümü*. (Yüksek lisans tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8-10.
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2015). 'You'll never tweet alone': Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551-568.
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). Effects of social media interactions on brand associations: A comparative study of soccer fan clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 149-165.
- Park, S. H., & Kim, Y. M. (2000). Conceptualizing and measuring the attitudinal loyalty construct in recreational sport contexts. *Journal of Sport Management*, 14(3), 197-207.
- Park, S. H., Ha, J. P., & Mahony, D. (2014). Development and validation of a measure of sport fans' specific curiosity. *Journal of Sport Management*, 28(6), 621-632.
- Park, S. H., Mahony, D. F., & Greenwell, T. C. (2010). The measurement of sport fan exploratory curiosity. *Journal of Sport Management*, 24(4), 434-455.
- Parrish, R., & Miettinen, S. (2008). *The sporting exception in european union law*. TMC Asser Press.
- Pazarlama İletişimi. (2016). Kriz döneminde kurum içi iletişim. <https://pazarlamaitisimi.com/kriz-doneminde-kurum-ici-iletisim/> Erişim Tarihi: 02/07/2025
- Peçenek, A. C. (2020). Avrupa-Türkiye futbol piyasaları ve transfer yöntem ve süreçleri kıyaslaması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(3), 31-41.
- Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Kian, E., & Geurin, A. N. (2021). *Strategic sport communication*. Human Kinetics Publishers.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic policy*, 29(78), 343-390.
- Pegoraro, A. (2010). Look who's talking—Athletes on Twitter: A case study. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 501–514.
- Performans, G. M. (2011). Sporda zihinsel canlandırma (imgeleme) uygulaması. <https://performansgelistirme.wordpress.com/2011/03/24/sporcular-icin-sporda-zihinsel-canlandirma-imgeleme-uygulamasi/>. Erişim Tarihi: 07/07/2025
- PFSA. (2024). *Futbolda performans analizi*. Professional Football Scouts Association. <https://thepfsa.co.uk> Erişim Tarihi: 07/07/2025
- PFSA. (2025). *What does a Sporting Director do?*

- Pickman, D. (2023). The Use of Virtual Reality and Augmented Reality in Enhancing the Sports Viewing Experience. *International Journal of Arts, Recreation and Sports*, 1(2), 39-49.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*, 7(2), 101-109.
- Pizzo, A., Baker, B., Na, S., Lee, M., Kim, D., & Funk, D. (2018). *eSport vs sport: a comparison of spectator motives*. Faculty/Researcher Works.
- Plakias, S., Tsatalas, T., Betsios, X., & Giakas, G. (2025). A new era in soccer performance analysis research?. *Insight. Sports Science*, 7(1), 741.
- Plumley, D., & Flint, S. W. (2015). The UEFA Champions League: maintaining the status quo?. *Team Performance Management*, 21(5/6), 247-258.
- Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2018). *The importance of squad stability: evidence from European football* (Vol. 34). CIES Football Observatory Monthly Report No.
- Populous. (2019). *Tottenham Hotspur Stadium: A new benchmark in stadium design*.
- Premier League. (2011). *Elite Player Performance Plan*. The Premier League.
- Premier League. (2023). *Premier League handbook 2023/24*.
- Preuss, H., Haugen, K., & Schubert, M. (2014). UEFA financial fair play: the curse of regulation. *European Journal of Sport Studies*, 2(1), 33-51.
- Pronschinske, M., Groza, M. D., & Walker, M. (2012). Attracting Facebook'fans': The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 221.
- PwC. (2021). *Sports industry: Lost in transition? Global sports survey 2021*. PricewaterhouseCoopers.
- PwC. (2021). *Sports industry: Ready for recovery? – PwC's Sports Survey 2021*. PricewaterhouseCoopers.
- Quansah, T., Frick, B., Lang, M., & Maguire, K. (2021). The importance of club revenues for player salaries and transfer expenses—how does the coronavirus outbreak (COVID-19) impact the English premier league?. *Sustainability*, 13(9), 5154.
- Ratten, V. (2018). *Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture*. Springer.
- Ratten, V., & Thompson, A. J. (2021). Digital sport marketing. In *Developing digital marketing: Relationship perspectives* (pp. 75-86). Emerald Publishing Limited.
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European

- professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187.
- Relvas, H., Richardson, D., Gilbourne, D., & Littlewood, M. (2007). Youth development structure, working practices, and philosophies of top-level football clubs: A pan-European perspective. *Journal of Sports Science and Medicine*, Suppl. 10, 1–7.
- Richardson, D., Gilbourne, D., & Littlewood, M. (2004). Developing support mechanisms for elite young players in a professional soccer academy: Creative reflections in action research. *European Sport Management Quarterly*, 4(4), 195-214.
- Richardson, D., Littlewood, M., & Gilbourne, D. (2005). *Home-grown or home nationals? Some considerations on the local training debate*. Insight Live.
- Richardson, D., Littlewood, M., Nesti, M., & Benstead, L. (2012). An examination of the migratory transition of elite young European soccer players to the English Premier League. *Journal of Sports Sciences*, 30(15), 1605-1618.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe’s elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12.
- Rowe, D., & Jurgensen, M. (2004). *Sport, Culture and the Media: Money, Myth and the Big Match: The Political Economy of the Sports Media*. Open university press.
- Saban, M., & Demirci, F. (2016). Finansal fair play ve Türkiye'deki dört büyük futbol kulübünün uyum düzeyinin incelenmesi. *Mali Çözüm Dergisi*, 137, 25-49.
- Sæther, S. A. (2014). *Identification of talent in soccer—what do coaches look for*. Idrottsforum. org.
- Samagaio, A., Couto, E., & Caiado, J. (2009). Sporting, financial and stock market performance in English football: An empirical analysis of structural relationships. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 13–21.
- Samsunspor Kulübü. (2021). Diyetisyenimiz “Maç Günü Beslenmenin” önemini anlattı. <https://www.samsunspor.org.tr/haberDetay.php?id=5575>. Erişim Tarihi: 11/07/2025
- Samur, G. Ü., & Samur, S. (2017). *Sporda stres yönetimi ve teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Samur, S. (2018). Futbol yönetiminde organizasyon tasarımı ve süreç yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 106-123.

- Sarmiento, H., Clemente, F. M., Afonso, J., Araújo, D., Fachada, M., Nobre, P., & Davids, K. (2022). Match analysis in team ball sports: an umbrella review of systematic reviews and meta-analyses. *Sports Medicine-Open*, 8(1), 66.
- Sarmiento, H., Clemente, F. M., Araújo, D., Davids, K., McRobert, A., & Figueiredo, A. (2018). What performance analysts need to know about research trends in association football (2012–2016): A systematic review. *Sports Medicine*, 48, 799-836.
- Sass, M. (2012). *Long-term competitive balance under UEFA financial fair play regulations*. Working Paper Series, Otto Von Guericke Universität.
- Savaş, B. Ç. (2021). *Futbol kulüplerinin güncel sorunları: Türkiye Süper Ligi ve Avrupa'nın beş büyük liginin karşılaştırılması*. (Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Saydam, A. (2010). “*Spor ve İletişim*” tebliği. Kadir Has Üniversitesi Spor Hukuku ve Yönetimi Sertifika Programı. İstanbul.
- Seleciler, C. (2019). *Halk dansları eğitimi gören üniversite öğrencilerinin imgeleme ve optimal performans duygu durumu düzeylerinin belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Sentinel Sports Group. (2024). *Unlocking football club success: Strategic planning & innovation*.
- Sevim, A., & Bülbül, S. (2017). Uefa finansal fair play (ffp) kriterleri kapsamında türk futbolunda finansal raporlamanın önemi ve bir sistem gerekliliği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 187-212.
- Sezen, G., & Yıldırım, İ. (2008). *İlköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin futbolda fair play çerçevesinde tanımlanmış davranış biçimlerine yaklaşımları*. 10. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi (23-25 Ekim 2008) Bildiriler Kitabı, 595-597.
- Simmons, R. (1997). Implications of the Bosman ruling for football transfer markets. *Economic Affairs*, 17(3), 13-18.
- Sky Sports. (2017). *How a transfer works: From the scouting to the signing*. (Akt: Peçenek, 2020).
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2013). The special features of sport: A critical revisit. In *Handbook of research on sport and business* (pp. 526-547). Edward Elgar Publishing.
- Smith, A. C., Stavros, C., Skinner, J., Geurin, A. N., & Burch, L. M. (2024). *Introduction to sport marketing*. Routledge.
- Smith, A., & Stewart, B. (2015). *Introduction to sport marketing* (2nd ed.). Routledge.

- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.
- Smith, B. M., & Sparkes, A. C. (Eds.). (2016). *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 103-123). London: Routledge.
- Sondakika7. (2023). Önceliğimiz futbolda Fair Play ruhunu sürdürülebilir kılmak. <https://www.sondakika7.com/spor/onceligimiz-futbolda-fair-play-ruhunu-surdurulebilir-kilmak-h135416.html>. Erişim Tarihi: 03/07/2025
- Soygüden, A. (2016). Profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarının incelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 21-35.
- Söğüt, T., & Baytas, E. (2022). Futbolda küresel konumlandırma sistemi (GPS) ve performans analizi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 151-165.
- Sönmezoğlu, U. (2015). *Spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kulüp ve marka imajına etkisi*. (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R., & Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2013). Sporda sosyal sorumluluk: Fenerbahçe spor kulübü örneği. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(3), 92-106.
- Speakeragency. (2024). Geleceğin sporları: E-Spor ve sanal rekabet. <https://www.speakeragency.com.tr/blog/gelecegin-sporlari-e-spor-ve-sanal-rekabet>. Erişim Tarihi: 10/07/2025
- Spor Hekimliği. (2021). Sporcu sağlığı. <https://www.sporhekimligi.com/> Erişim Tarihi: 07/07/2025
- Sporsepeti. (2024). *Futbol yönetiminde büyük veri ve spor bilişiminin etkisi nedir?*.
- Sporsepeti. (2025). Spor analitiği nedir? <https://www.sporsepeti.com.tr/blog/spor-analitigi-nedir-spor-analisti-nasil-olunur> Erişim Tarihi: 07/07/2025
- SportBusiness. (2022). *Barcelona launch e-commerce platform after assuming control of retail operations*. <https://www.sportbusiness.com/news/barcelona-launch-e-commerce-platform-after-assuming-control-of-retail-operations/>
- Sports Illustrated. (2025). *European football merchandise revenues (UEFA 2024 data)*. <https://www.si.com/soccer/soccer-merchandise-revenue-ranking-real-madrid-barcelona-more>
- Stambulova, N., Alfermann, D., Statler, T., & Côté, J. (2009). ISSP Position Stand: Career development and transitions of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(4), 395–412.

- Stevens, S., & Rosenberger, P. J. (2012). The influence of involvement, following sport and fan identification on fan loyalty: An Australian perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 57-71.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Bravold, S. E. (2006). *Sport public relations: managing organizational communication* (pp. 365).
- Strudwick, A. J., & Williams, A. (2012). *Science and soccer: developing elite performers. In Contemporary issues in the physical preparation of elite players*. London: Routledge.
- Suits, B. (2014). *The grasshopper-: games, life and utopia*. Broadview Press.
- Sulimov, D. (2024). *Performance insights-based AI-driven football transfer fee prediction*. arXiv preprint arXiv:2401.16795.
- Sunay, H. (2023). Kamu spor yatırımları ve özel spor işletmeleri. *Şura Akademi*, (3), 11-23.
- Superfb. (2022). *Fenerbahçe'den 45 milyon euroluk yatırım!*. <https://www.superfb.com/futbol/fenerbahce-den-45-milyon-euroluk-yatirimSXGLQ11744SXQ?sira=12>. Erişim Tarihi: 03/07/2025
- Szymanski, S. (2010). *The comparative economics of sport*. New York: Palgrave Macmillan.
- Szymanski, S. (2015). *Money and football: A soccernomics guide*. Nation Books.
- Şahin, F. (2014). *Takım ve bireysel spor yapan sporcuların zihinde canlandırma beceri düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Şekip M. (2006). “*Sporda medya ve yayın hakları*”, Spor Hukuku Dersleri, Kısmet Erkiner, Ali Soysüren (drl), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları, s.636.
- Şekip M. (2010). “*Yayın hakları*” *tebliği*, Kadir Has Üniversitesi Spor Hukuku ve Yönetimi Sertifika Programı, s.2.
- Şenel, E., & Saygın, Ö. (2021). The comparison of football academy systems between Turkey and England. *International Journal of Sport Culture and Science*, 9(4), 387-411.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Takimruhu. (2021). Geçmişten günümüze futbol. <https://www.takimruhu.com/blog/icerik/gecmisten-gunumuze-futbol> Erişim Tarihi. 23/06/2025.
- Tanış, M. (2015). *Futbol kulüplerinde iç denetim organizasyonu*. (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Taştan, H. Ş., Alkan, A. D., & Durmuşoğlu, M. V. (2021). Türkiye süper lig ile İngiltere premier league ve Almanya bundesliga futbol kulüplerinin spor sponsorluklarının sektörel olarak karşılaştırmalı incelenmesi. *Journal of ROL Sport Sciences*, 2(2), 1-22.
- Terci, M. G. (2019). Futbol kulüplerinin UEFA Finansal Fair Play mali kriterleri kapsamında denk hesap şartı ve mali yapılarının rasyo analizi yöntemiyle incelenmesi: Fenerbahçe A.Ş. ve Trabzonspor A.Ş. örneği. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 2(2), 81-93.
- Tevge, A. (2021). *Galatasaray, stadının isim sponsorluğu için Nef ile sözleşme imzaladı*. Anadolu Ajansı.
- TFF (Türkiye Futbol Federasyonu). (2023). *Kulüp Lisans Talimatı*.
- TFF. (2012). *TFF Akreditasyon Talimatı*.
- TFF. (2016). “Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı”.
- TFF. (2022). *Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatı*.
- TFF. (2022). *Kurumsal yapımız*.
- The FA. (2023). *The FA’s Code of Ethics and Conduct*.
- The Guardian. (2024). *Rising costs and bad weather harming English grassroots football, survey finds*.
- Thelwell, R. C., Wagstaff, C. R., Chapman, M. T., & Kenttä, G. (2017). Examining coaches’ perceptions of how their stress influences the coach-athlete relationship. *Journal of Sports Sciences*, 35(19), 1928-1939.
- Tosunoğlu, B. (2017). Examination of revenue and expenditure items of Turkish football clubs whose shares are offered to the public. *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences*, 185-95.
- Türkiye Futbol Federasyonu (TFF). (2014). *Lig seyirci ve gelir istatistikleri*.
- Türkiye Futbol Federasyonu (TFF). (2016). *Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı*.
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2009). *Futbol pazarlaması: Türkiye’de kulüplerin gelir kaynakları ve pazarlama stratejileri*.
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2014). *Teknik direktörlerin görev süreleri*. Tam Saha Dergisi.
- Tütüncü, O. (2022). *Futbolda maç ve performans analizi: Performansı geliştirmek için sistematik bir yaklaşım*. Ötüken Neşriyat.
- UEFA. (2005). *Vision Europe. The direction and development of European football over the next decade*.
- UEFA. (2016). “Financial fair play: all you need to know”.
- UEFA. (2017). *The European club footballing landscape*.
- UEFA. (2018). *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*.
- UEFA. (2018). *UEFA Fair Play and Ethics Report 2018*.

- UEFA. (2018). *UEFA's Ethics and Disciplinary framework*.
- UEFA. (2019). *Organisational Regulations Edition*. 1-48.
- UEFA. (2020). *Financial Fair Play: Investigations and Sanctions*.
- UEFA. (2020). *Football and social responsibility report 2019/20*. Union of European Football Associations.
- UEFA. (2020). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Union of European Football Associations.
- UEFA. (2023). *The European club footballing landscape: 2022 benchmarking report*. Nyon: UEFA.
- UEFA. (2023). *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*.
- UEFA. (2024). *European club football landscape: Club finance & investment report 2024*. UEFA Intelligence Centre.
- UEFA. (2025). *UEFA Financial Fair Play Regulations*.
- UEFA. History. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history>. Son Erişim Tarihi:14 Şubat 2020. (Akt: Savaş, 2021)
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13.
- Uralman, H., & Akçay, D. (2022). Spor kulüplerinin marka kimliğinin web sitelerindeki temsili: Galatasaray ve Fenerbahçe spor kulübü web sitelerinin karşılaştırmalı analizi. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 5(1), 46-70.
- Urdaneta-Camacho, R., Guevara-Pérez, J. C., Llena-Macarulla, F., & Martín-Vallespín, E. (2025). European football clubs' financial performance under UEFA Financial Fair Play: A bibliometric analysis and semi-systematic review. *SAGE Open*, 15(2), 1–21.
- Ustalar, A., Şentürk, A., & Eler, N. (2023). *Spor bilimlerinde yapay zekâ kullanım alanları*. Duvar Yayınları.
- Utku, S. (2024). *Yapay zekâ futbol performansında, taraftar deneyiminde ve işe alımlarda nasıl devrim?* <https://www.linkedin.com/pulse/yapay-zeka-futbol-performans%C4%B1nda-taraftar-deneyiminde-selman-utku-zqyh/>. Erişim Tarihi: 11/07/2025
- Uysal, R. (2023). *Profesyonel futbolcu transfer sözleşmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Uzmanlardiyorki. (2021). Stratejik bir efsane: SWOT analizi. <https://uzmanlardiyorki.com/swot-analizi-nedir/> Erişim Tarihi: 24/06/2025.

- Uzunoglu, H. (2019). Türkiye’de spor sponsorluğu ve Türkiye futbol süper ligi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 343-366.
- Ülger, B. (2003). *İşletmelerde iletişim ve halkla ilişkiler: "the big business"*. Der Yayınları.
- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69.
- Vikipedi. (2025). *Sportif Direktör*.
- Vöpel, H. (2011). Do we really need financial fair play in european club football? an economic analysis. *CESifo DICE Report*, 9(3), 54-59.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.
- Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66.
- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530.
- Wang, R. T., Zhang, J. J., & Tsuji, Y. (2011). Examining fan motives and loyalty for the Chinese Professional Baseball League of Taiwan. *Sport Management Review*, 14(4), 347-360.
- Wang, Y. (2024). The impact of digital transformation in the sports industry. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 77, 1-6.
- Watanabe, N. M., Yan, G., & Soebbing, B. P. (2022). Smart stadiums and fan engagement: The case of the NFL. *Journal of Sport Management*, 36(2), 142-157.
- Weatherill, S. (2013). *European sports law: collected papers*. Springer Science & Business Media.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). *Spor ve egzersiz psikolojisinin temelleri*. Nobel Akademik.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2023). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human kinetics.
- Wenner, L. A. (2015). Sport and media. In *Routledge handbook of the sociology of sport* (pp. 377-387). Routledge.
- Wenner, L. A., & Billings, A. C. (Eds.). (2017). *Sport, media and mega-events*. London: Routledge.

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wiese-Bjornstal, D. M., Smith, A. M., Shaffer, S. M., & Morrey, M. A. (1998). An integrated model of response to sport injury: Psychological and sociological dynamics. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10(1), 46–69.
- Wikipedia. (2025). *Campus PSG*.
- Wikipedia. (2025). *FC Bayern Campus*.
- Williams, J., & Chinn, S. J. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422-437.
- Witkowski, E. (2012). On the digital playing field: How we “do sport” with networked computer games. *Games and Culture*, 7(5), 349-374.
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework—a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24.
- Wu, S. H., Tsai, C. Y. D., & Hung, C. C. (2012). Toward team or player? How trust, vicarious achievement motive, and identification affect fan loyalty. *Journal of Sport Management*, 26(2), 177-191.
- Xiao, X., Hedman, J., Tan, F. T. C., Tan, C. W., Lim, E. T., Clemmensen, T., & Van Hillegersberg, J. (2017). Sports digitalization: An overview and A research agenda. In *38th International Conference on Information Systems: Transforming Society with Digital Innovation, ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation*. Association for Information Systems. AIS Electronic Library (AISeL).
- Yener, S. (2001). *Dernek ve vakıflar kanunu*. Yedinci basım. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A. (2018). *Türkiye’de sporda halkla ilişkiler kapsamında futbol kulüplerinde kriz yönetimine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Yoshida, M., Biscaia, R., Uhrich, S., Gordon, B. S., Huettermann, M., & Nakazawa, M. (2023). Fan engagement behavior: Validation of a theory-based scale. *Journal of Sport Management*, 38(2), 133-150.
- Yukir, M. (2007). *Four four two, Türkiye’de teknik direktör olmanın zorlukları*, TMM Yayıncılık.
- Zeren, F. (2014). *Futbol kulüplerinin sportif başarılarının hisse senedi fiyatlarına etkisi*. (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).