



International
**SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:40
sssjournal.com

pp.3983-3992
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 02/06/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 10/08/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 10.08.2019

BEŞİKTAŞ İLE AVRUPA KULÜPLERİNİN YÖNETİMSEL OLARAK KARŞILAŞTIRILMASI ¹

MANAGERIAL COMPARISON OF BESIKTAS AND EUROPEAN CLUBS

Çağrı İLK

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yöneticiliği, İstanbul/TÜRKİYE

Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, İstanbul/TÜRKİYE



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1641>

Reference : İlk, Ç. & Çavuşoğlu, S.B. (2019). "Beşiktaş İle Avrupa Kulüplerinin Yönetimsel Olarak Karşılaştırılması", *International Social Sciences Studies Journal*, 5(40): 3983-3992.

ÖZ

Futbol, oyun olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen, günümüzde bir endüstri haline gelmiştir. Diğer branşlardan farklı bir profesyonel yapıya sahip olmuş, bu yüzden futbol kulüplerinin başarıya ulaşmaları ve verimli bir strateji oluşturulabilmeleri için profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Futbolun profesyonel bir yapıya dönüşmesiyle beraber ekonomik alanda işleyen bir yapı haline gelmiştir. Bu ekonomik yapıyı yönetebilmek için de profesyonel kulüp yönetimlerine sahip olmak gerekmektedir. Bu çalışma Avrupa futbol kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetimsel olarak karşılaştırılmasını içermektedir. Çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Avrupa futbol kulüplerinin ve Beşiktaş Futbol Takımı'nın yönetim şekillerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşmede katılımcılara hazırlanan 4 soru sorulmuştur. Yönetimsel olarak başarılı takımlar arasından seçilen Avrupa kulüplerinin yönetim yapıları incelenmiş, Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yapısı ile karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, profesyonel kadrolardan oluşan yönetimlerin etkili bir yapı oluşturdukları ve uzun vadede stratejiler geliştirerek ekonomik alanda başarılı bir grafik çizdikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Yönetim, Futbol Yönetimi

ABSTRACT

In today's World, the emerging game of football has become an industry. It has a professional structure that is different from other branches, so football clubs must have a professional management approach in order to achieve success and to form an efficient strategy. With the transformation of football into a professional structure, it has become an important part of the world's economy. In order to manage this economic structure, it is necessary to have a professional club management. This study includes the administrative comparison of European football clubs and Beşiktaş club. In this study, qualitative research method is used. In order to determine the different management types of European football clubs and Besiktas football team, interviews were conducted with semi-structured interview technique. In this interview, 4 questions were asked to the participants. The management structures of European clubs selected among the successfully managed teams were examined and compared with the structure of Beşiktaş club. As a result of the study, it is seen that teams managed with a professional approach formed effective structures and developed long-term strategies while producing a successful graph in the economic field.

Keywords: Besiktas Gymnastic Club, Management, Football Management

¹ Bu çalışma İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim dalında Doktora öğrencisi Çağrı İLK tarafından yazılan ve Doç.Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU tarafından yürütülen aynı başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

1.GİRİŞ

Spor kavramı günümüzde, diğer alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim göstermiş ve ilişkide olduğu birçok alanı etkilemiştir (Terekli vd., 2000). Geçmişte olduğu gibi bugün de popüler bir hal almış ve milyonları etkileyen bir endüstri haline gelmiştir. Sadece teknik ve taktiği içinde barındıran bir disiplin değil, spor yönetimi açısından incelenmesi gereken bir uğraş halini almıştır. Spor, toplumların sosyo-ekonomik şartlarına göre yaygın olmaya başlamıştır (Atasoy ve Kuter, 2005). Spor yönetimi , sporun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir sistemdir. Tüm yönetim süreçleri bu alan içinde geçerlidir. Spor yönetiminin amacı, spor faaliyetlerini bilimsel temellere tutundurarak yürütülmesini sağlamaktır.

Spor endüstrisi son yıllarda yaşadığı hızlı büyüme ve gelişme ile milyarlarca doların döndüğü dünyanın en önemli endüstrilerinden biri haline gelmiştir. Spor endüstrisinin Dünya üzerinde 1,6 trilyon dolarlık bir değere sahip olduğunu görüyoruz. Spor endüstrisi içinde futbol kulüpleri gelir kaynaklarını arttırmak ve sportif başarı sağlamak için profesyonel yönetim uygulamalarını gerçekleştirmektedir. Futbol kulüplerinin finansal yapılarının bozulmaya başlaması, uzman kadroların yönettiği futbol kulüpleri profesyonel bir yapı haline dönüşmeye başlamıştır. Sporun endüstriyel bir şekle dönüşmesiyle, kulüplerinde şirketleşmeye başladıkları görülmüştür.

Sporu, konu üzerinde gerekli eğitim almış, spor yönetimi işini kendisine meslek olarak görmüş spor yöneticileri yönetmelidir. Spor yöneticiliğini hobi veya bir statü olarak görmek ve önemli pozisyonlarda karar verici durumunda oturarak sporu yönettiğini sanan kişilerin çokluğu spora, sporculara ve kurumlara en büyük zararı vermektedir. Uluslararası alanda başarılı olan kulüplerin temelinde bu model yatmaktadır. İşe en kritik nokta olan para kaynaklarının artırılmasını sağlayacak spor pazarlaması ve sponsorluk departmanları kurarak başlayan ve profesyoneller ile çalışan ülkemizdeki bazı spor kulüplerinin gelirlerini arttırdıkları görülmektedir (Donuk, 2016).

1.1.Problem Cümlesi

Türkiye Süper Lig takımlarından Beşiktaş Jimnastik Kulübü ile Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımlarının yönetsel olarak benzerlik ve farklılıkları nelerdir ?

1.2.Alt Problemler

1. Kulüplerin yönetim yapısı nasıldır ?
2. Kulüplerin altyapı organizasyonu nasıl kurulmuştur ?
3. Pazarlama stratejileri ve sponsor bulma süreci nasıl işlemektedir ?
4. Kulüplerin tesis planlaması nasıldır ?

1.3.Araştırmanın Amacı

Avrupa futbol kulüplerinden Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımları ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetsel olarak karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Bu yüzden araştırma amaç dahilinde Türkiye'den Beşiktaş ile Avrupa kulüp yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıklarının incelenmesi, başarılı profesyonel kulüp yönetimlerinin nasıl meydana geldiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

1.4.Sınırlılıklar

Araştırma, Türkiye Süper Lig'inde yer alan Beşiktaş Jimnastik Kulübü ile Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımlarıyla sınırlıdır.

Araştırmanın Beşiktaş ve yukarıda adı geçen diğer üç Avrupa kulüp ile sınırlandırılmasındaki temel amacı, veri çıktılarının sağlıklı bir şekilde karşılaştırılabilmesi ve bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olanlara örnek teşkil etmesidir.

Öte yandan Shakhtar Donetsk kulübünün bağlı olduğu ülke olan Ukrayna bir Doğu Avrupa ülkesidir. Roma ise bir İtalyan kulübüdür ve İtalya ise Avrupa'nın güneyinde yer almaktadır.

Borussia Dortmund ise bir Alman takımıdır ve Almanya Kuzey Avrupa'dadır. Türkiye ise, topraklarının büyük bölümü Anadolu'ya, küçük bir bölümü ise Balkanlar'ın uzantısı olan Trakya'ya yayılmış bir ülke konumundadır.

Coğrafi olarak farklı lokasyonlarda konuşlanmış bu dört ülke takımının seçilmesi ise tesadüf değildir. Bu dört farklı ülke takımı farklı coğrafyalarda kültürel farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıkların kulüp yönetim şekillerini de etkileyeceğinden yola çıkarak araştırma kapsamında bu dört kulüp birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türkiye Süper Lig'de yer alan Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetimi ile belirlediğimiz birkaç Avrupa Futbol Kulüplerinin yönetimini karşılaştırmaktır. Amaç doğrultusunda katılımcılara şu sorular sorulmuştur:

- Kulübün yönetim yapısı nasıldır?
- Kulübün altyapı organizasyonu nasıl kurulmuştur ?
- Pazarlama strajileri ve sponsor bulma süreci nasıl işlemektedir ?
- Kulübün tesis planlaması nasıldır ?

2.1.Çalışma türü

Bu çalışmada seçtiğimiz Avrupa kulüpleri ve Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetsel olarak karşılaştırılması amaçlandığından, fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Çünkü deneyimlere yüklenen anlamlar, deneyimleyen, uygulayanların açıklamalarıyla ortaya çıkmaktadır.

Görüşmeci, görüşme öncesi hazırlamış olduğu konu ve alan dışına çıkmadan, hazırladığı soruları sorma ve bu sorular konusunda daha ayrıntılı ek sorular sorma hakkına sahiptir.

Görüşme formu, araştırma problemine ilişkin tüm soruların ve boyutların güvence altına almak için geliştirilen bir yöntemdir. Görüşmeci, görüşme anında hazırladığı soruların sırasını ve cümle yapısını değiştirebilir, herhangi bir konuların ayrıntısına girebilir ya da sohbet tarzı bir yöntem uygulayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcı algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatır. Bu dünyaya açık uçlu sorular sorarak ulaşabiliriz. Bu tarz görüşmelerde sorular, esnek cümlelerden oluşmalı veya görüşme farklı yapılandırılmış tekniklerde hazırlanmalıdır (Merriam, 2013).

Katılımcılara ilişkin bilgiler şunlardır:

2.2.Katılımcılar

Kod İsim	Cinsiyet	Ülke	Takım
Daniele SANO		E İtalya	AS Roma
Benedikt SCHOLZ	E	Almanya	Borussia Dortmund
Dmitry KİRİLENKO	E	Ukrayna	Shakhtar Donetsk
Uğur Gökhan SARI	E	Türkiye	Beşiktaş

2.3.Çalışma Grubu

Çalışma grubunu Shakhtar Donetsk, Roma, Borussia Dortmund ve Beşiktaş Jimnastik Kulüplerinin profesyonel yöneticileri oluşturmaktadır.

2.4.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada veriler, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak elde edilmiştir. "Nitel sözcüğü kelime anlamı olarak, belli ortak özelliklerin paylaşılması sonucu ortaya çıkan yaklaşım ve varsayımları vurgulamaktadır" (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2009,).

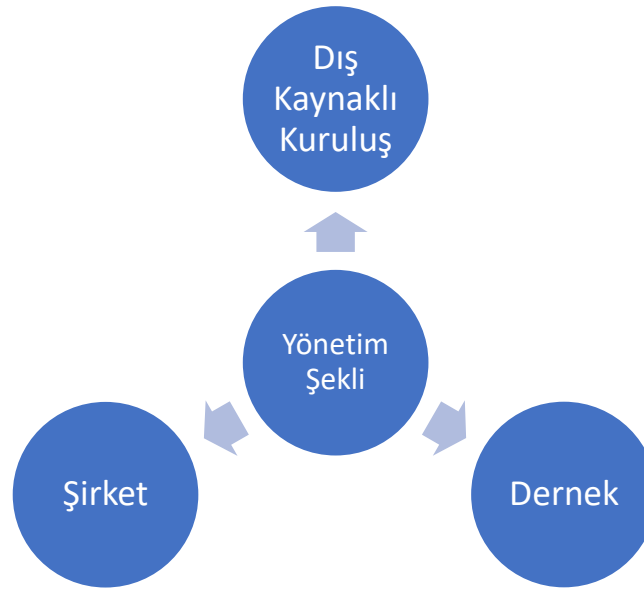
Araştırmada Avrupa futbol takımlarının ve Beşiktaş Futbol Takımının yönetim şekillerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede katılımcılara hazırlanan 4 soru sorulmuştur.

Görüşme verilerinin analizi yapılırken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, görüşme verileri ayrıntılı incelenmiş ve metin üzerinde kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra birbiriyle anlamlı ve ilişki içinde bütün oluşturan kodlar, temalar olarak birleştirilmiştir.

3.BULGU VE TARTIŞMALAR

Bu bölümde nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan görüşme sonucunda bulgular yer almaktadır.

Avrupada yer alan İtalya Seria Lig'inden Roma , Almaya Bundesliga Ligi'nden Borussia Dortmund, Ukrayna Premier Liga'dan Shakhtar Donetsk ile Türkiye Süper Lig'de mücadele eden Beşiktaş takımlarının yönetsel olarak karşılaştırılması amacıyla, elde edilen verilere dayalı olarak ortaya çıkan bulgular; futbol kulüplerinin yönetim şekilleri, pazarlama stratejileri ve sponsor bulma süreçleri ve tesis planlamaları olarak dört ana başlık altında sunulmuştur.



Şekil 31. Kulüplerin Yönetim Şekillerine ilişkin faktörler

Kulüplerin yönetim şekillerine göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” Roma

2011’den beri şu an başkanı olan James Pallota’nın yönettiği Amerikan grubu, İtalya borsasında işlem görmekte olan kulübün sahibidir. Kulübün herhangi bir üyelik sistemi yoktur. Yönetim kurulu başkan, genel müdür, CEO, sportif direktör, CFO ve gelir yöneticisinden oluşmaktadır. Bu kişiler başkan tarafından seçime aday gösterilir.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Profesyonel futbol takımını dış kaynaklı bir kuruluş tarafından yönetilmektedir. Bu kuruluş yönetim kuruluna, CEO ve CFO’ya bağlıdır. Geleneksel Borussia Dortmund takımının yönetimi ise başkandır. Başkan aynı zamanda diğer tüm spor branşlarından da sorumludur.

Başkan üyeler tarafından yıllık kurulda seçilmektedir. Şu anki başkanları aynı zamanda Alman Ligi Bundesliga’nın da başkanıdır. Kulüp yönetim hiyerarşisinde en tepesinde Yönetim Kurulu, sonrasında CEO, onu takiben CFO ve CMO gelmektedir. Bu yöneticilerden sonra direktörler gelmektedir. Spor departmanı yöneticisi vardır ve tüm sportif kararları o vermektedir. Direktörlerden sonra bölüm yöneticileri gelmektedir.

“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

11 Ekim 1996'dan bu yana kulüp aynı başkana sahiptir. Şeffaflık ve açıklık ilkeleri dahilinde kulüp her sene operasyonlar, sezonun önemli olayları, sportif başarıları, transferleri ve finansal durumlarını, yapı ve iletişim ile sosyal sorumluluk gibi konularda internet sitelerinde rapor vermektedir. Son kararlar başkan ve CEO tarafından alınmaktadır

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Kulübü organizasyon şeması hakkında bilgi verecek olursak tüm şirketlerin başında başkan bulunmaktadır. Genel Koordinatör yani CEO doğrudan başkana bağlı olarak tüm kulüp ve iştiraklerini yönetmektedir. Bunlar Beşiktaş Futbol Yatırımları, Sportif Ürünler Sanayi ve Tic AŞ, Basketbol AŞ. İktisadi İşletme A.Ş., Jimnastik Kulübü Derneği, Tv Yayıncılık A.Ş. , İnşaat A.Ş. ve Eğlence ve organizasyon hizmetleri San. Tic A.Ş.dir.

“Kulübün yönetim şekli nasıldır” diye sorduğumuzda Avrupa kulüpleri ile Beşiktaş kulübünün arasında farklılık olduğunu görüyoruz. Kulüp CEO'larının verdikleri bilgilere göre; Avrupa takımlarında şirketleşme modelinin uygulandığı, kulübün sahibi olduğu, yönetim kuruluyla beraber kulübü profesyonel bir şekilde yönettiğini söyleyebiliriz. Türkiye'de ise Beşiktaş Jimnastik Kulübü, Türk Medeni Kanunu'na bağlı bir dernek statüsünde kulüptür. Kulübü genel kurulda oylarla seçilen başkan ve ona bağlı yönetim kurulu yönetir.



Şekil 32. Kulüplerin Altyapı Organizasyonlarına ilişkin faktörler

Kulüplerin altyapı organizasyonlarına göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” Roma

Kulübün en önemli yatırımlarından birisi yeni yetenekler geliştirmektir. Buradaki asıl amaç yeni borçlar oluşturmadan sportif başarı yakalamaktır. As Roma'nın sadece futbol takımı olup başka bir spor dalında yer almamaktadır. Futbol akademisinde 700 genç oyunculu (erkek-kız karışık 2013-2006 doğumlu olan) 40 takım vardır. Altyapı takımları 10 kategoride takım başına 25'er oyuncudan kuruludur.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Profesyonel ve genç takımlar arasında sıkı bir iletişim vardır. Genç oyuncular A takımında oynama fırsatı bulmaktadır. Altyapıya oyuncular Dortmund çevresinden koçlar ile bulunuyor. Baktıkları oyuncu yaşı arttıkça baktıkları alan da artıyor. Genellikle altyapılarda Dortmund'ta yaşayan oyuncular seçilmektedir ama uzak bölgelerden gelen genç oyuncular da tesislerde kalabilme

imkanına sahiptir. Kulüp okullarla iş birlikteliği yapmaktadır ve oyuncular eğitimlerine de burada devam etmektedir. Oyuncular hem sahada yeteneklerini geliştirirken hem de eğitimlerine gerekli özeni gösterebilmektedir.

“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

FC Shakhtar Altyapısı 2000 senesinde kurulmuştur. FC Shakhtar U14 ve U21 takımları Schaslyve, Kyiv Oblast'ta yer almaktadır. 21 koçun gözetiminde toplam 140 oyuncu profesyonel altyapıda çalışmaktadır. Altyapıdan A takıma seçilebilmek için oyuncunun tüm antrenman ve maçlarda devamlılığı olan yüksek seviyede çalışma sergilemesi gerekmektedir. Başlangıçtan itibaren 500 genç mezun olmuştur. Son 5 yıl içerisinde 5 oyuncu A takıma katılmış ve daha fazlası diğer takımlarda sahaya çıkmıştır.

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Beşiktaş Futbol Takımı ile alt yapı takımları farklı tesisleri kullanmaktadır. Türkiye geneline yayılmış spor okulları ve taramalar ile altyapıya oyuncu seçilir. Oyunculara eğitim ve konaklama imkanı sağlanır.

“Kulübün altyapı organizasyonları nasıldır” diye sorduğumuzda Avrupa kulüplerinde eğitimin ön planda olduğunu görmekteyiz. Avrupa kulüplerinde futbol eğitiminden önce oyuncuların eğitim durumu göz önüne alındığı, sportif başarıyla beraber okul başarısının da ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Avrupa kulüpleri altyapıda kazançtan çok sportif başarıyı öne çıkartıp, oyuncuların gelişimini tamamlamayı hedef haline getirmiştir. Türkiye Beşiktaş Jimnastik Kulübü örneğinde ise, kulüp ülke geneline yayılmış spor okullarında yaptığı taramalarla altyapıda başarı sağlayabilecek oyunculardan faydalanmaktadır. Eğitim faktörüyle karşılaştığımızda Avrupa kulüpleri örneklerinde eğitim-futbol ilişkisi daha güçlüdür.



Şekil 33. Kulüplerin Pazarlama Stratejilerine ilişkin faktörler

Kulüplerin pazarlama stratejilerine göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” AS Roma

İş birliktelikleri yönetimi ve satış takımı Roma ve Londra'da bulunan 2 ofiste 15 kişiden oluşmaktadır. Roma'daki ekip daha çok iş birliktelikleri yönetimi ve etkinleştirme ile ilişkileri yönetmeye odaklanmıştır. Aynı zamanda, ticari bakış açısı ile, Roma ekibi sponsorluklar ile edinilen paketleri yönetir ve Londra ekibini olası müşterilere sunulacak tekliflerin hazırlanmasında yardımcı olur. Londra'daki ekip daha çok iş geliştirme ve global satışlardan sorumludur. Marka ve pazarlama ekibi spesifik pazarlama kampanyalarının, taraftar aktiviteleri ve etkinliklerinin (maç

günü operasyonları dahil) uygulanmasından sorumludur. Marka ve iş birliklikleri yönetimleri aldıkları tüm görevlerde çok yakın bir şekilde çalışmaktadırlar. Şirketin vizyonu AS Roma'yı kulübü şekillendiren şehrin ismine yakışır bir biçimde güzellik elçisi, İtalyan yapımı ve yaşam tarzına uygun bir şekilde tutmaktır.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Sponsorlar kulübün son 1 yıldır çalışmakta olduğu bir ajans tarafından bulunmaktadır. Kulüp tarafında ise iş birlikteliği yaptıkları yaklaşık 15 kişilik hem ulusal hem de uluslararası alanda iş birlikteliklerine yardımcı olan bir bölüm vardır. Bu bölüm takımın pazarlama alanında pozisyonunu belirlemektedir. Yayın, reklam, maç operasyonları, mağazacılık, catering ve transfer gibi çok yönlü gelir kaynakları geliştirmeye dayalı belirli bir strateji oluşturmuşlardır

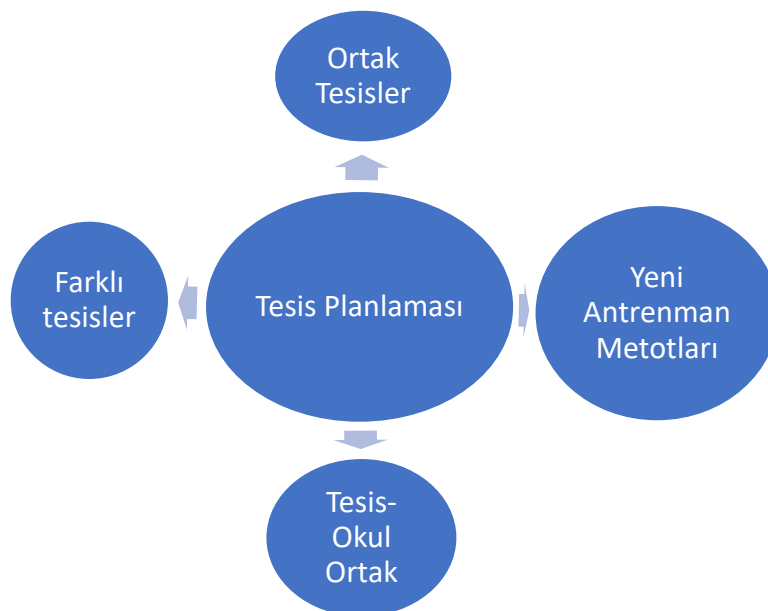
“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

Sponsorlukta her bir ortak için, pazarlama amaçlarına ve beklentilerine bağlı olarak farklı paketler belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda sponsor bulmak amaçlı ilk adım hedef pazarlar izlenmektedir ve potansiyel sponsorlar belirlenmektedir. Daha sonra bu şirkette iletişim kurulacak kişi belirlenip pazarlama hedefleri öğrenilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda özel bir teklif yapılıyor ve teklife geri dönüş alınmaktadır. Sponsorlar ile sosyal ve pazarlama projeleri yapılmaktadır. Sponsorlar kendi hizmet veya ürünlerini kulübün futbol oyuncuları ve yöneticileri ile tanıtılmaktadır. Ortakların yürüttüğü sosyal projelerde kulüp yönetimi, oyuncuları ve koçları yer alıyor.

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Takımın pazarlama faaliyetleri merkezden yönetilir. Sponsorluk veya stat içi ve stat dışı reklam satışları kulübün pazarlama departmanı tarafından yapılır. Her branşın ayrı bir pazarlama ekibi yoktur. Kulüp içinde tüm branşlar merkez tarafından pazarlanır. Pazarlama görüşmeleri yeri geldiğinde başkan seviyesinde yeri geldiğinde pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı seviyesinde yapılır. Kulübün uluslararası pazarlama hedefleri olsa da henüz bölgesel partneri bulunmamaktadır. Tüm sponsorları Türkiye`de faaliyet göstermektedir.

“Kulübün pazarlama stratejileri nasıldır” diye sorduğumuzda AS Roma kulübü biraz daha İtalyan tarzına uygun, şehrin imajına yakışacak bir vizyona sahiptir. Shakhtar Donetsk kulübüne baktığımızda oyuncuları ve teknik ekibi için içine biraz daha dahil edip, sosyal proje uygulamaları ile reklam tanıtımı yapılmaktadır. Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nde ise tek merkezden yönetilen bir pazarlama stratejisi mevcut olup, daha çok bölgesel pazarlama strajilerine sahiptir.



Şekil 34. Kulüplerin Tesis Planlamasına ilişkin faktörler

Kulüplerin tesis planlamalarına göre katılımcıların açıklamaları şu şekildedir:

“Daniele Sano” AS Roma

AS Roma'nın antrenman merkezi, Fulvio Bernardini, Roma yakınında Trigoria'dadır. Tüm ana bölümlerin bulunduğu şirketin ana merkezi ve A takımı ile teknik ekibi buradadır. A takımı ve altyapılar çeşitli sahalarda günlük çalışmalarını burada yapmaktadır. Trigoria'da ayrıca medya merkezi bulunmaktadır. AS Roma'nın iletişim kanalı burada radyo, televizyon ve dijital platformlar için günlük içerikler üretmektedir.

“Benedikt SCHOLZ” Borussia Dortmund

Dortmund'un 3 ana tesisi vardır. Birincisi stadyumlarıdır. Eski stadyumlarında U-23 takımı maçlarını oynamaktadır. İkincisi tüm yönetimin olduğu genel merkezleridir. Üçüncüsü ise genel merkezden 15 dakika uzaklıkta Dortmund'un daha sakin bir bölgesinde yer alan antrenman tesisleridir. Tüm altyapı ve profesyonel takım burada çalışmaktadır. Alt yapıdaki oyuncular A takımdaki oyuncularla aynı yerde antrenman yaparak A takım oyuncularından bir çok şey öğrenebilmektedir. Tesislerde en son teknoloji ile donatılmış yeni antrenman metodları kullanılmaktadır.

“Dmitry KİRİLENKO” Shakhtar Donetsk

Tesiste maçların oynandığı iki adet saha dışında oyuncuların kullanabileceği altı adet saha bulunmaktadır (dört adet çim saha, iki adet yapay çim saha). U19 ve U21 takımları Ukrayna rakiplerini Knyazha Stadyumu'nda ağırlamaktadır. Antrenman alanında bir otel, teori çalışmaları için bir oda ve spor salonu bulunmaktadır. Ayrıca eğitim devamı için okul da mevcuttur.

“Uğur Gökhan SARI” Beşiktaş

Beşiktaş Futbol takımı ile alt yapı takımları farklı tesisleri kullanmaktadır. Türkiye geneline yayılmış spor okulları ve taramalar ile altyapıya oyuncu seçilir. Oyunculara eğitim ve konaklama imkanı sağlanır. A takımın antrenman yaptığı tesislerde 4 adet çim saha vardır. 1 tanesi hibrit diğerleri normal çimdir. Altyapılarda U21, U19, U17, U16, U15, U14, U13, U12, U11, U10, U9/8 takımları mevcuttur.

“Kulübün tesis planlaması nasıldır?” diye sordüğümüzde Avrupa kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü arasında temel farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle Dortmund ve AS Roma takımlarında tesis yapılanması profesyonel A takım ile altyapıların bir arada bulunduğu bir yapıya sahiptir. Altyapı oyuncularının A takımla beraber aynı tesiste antrenman yapmaları, hem oyuncuların A takım oyuncularını örnek alması sağlanıyor, hem de bilimsel antrenman metodlarıyla gelişimleri arttırmaları hedeflenmektedir.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde Avrupa futbol kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetsel olarak karşılaştırılmasına dayalı olarak yapılan çalışmamızın, dört farklı boyut altında incelediğimiz başlıkların sonuçlarına yönelik bulgular yer almaktadır. Çalışmamızın ilk aşamasında sporun tanımını yaparak, spor yöneticisinin özelliklerinden, Türkiye'de spor yönetimi yapısından ve ülkemizdeki spor kuruluşları hakkında bilgi verilmiştir. Avrupa kulüpleri ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü karşılaştırmadan önce dünyada futbol yönetimi ve endüstrisi hakkında sayısal veriler kullanılarak literatür taraması yapılmıştır.

Çalışma sonucunda Avrupa futbol kulüplerinden AS Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün yönetsel olarak karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar dört başlık altında toplanmıştır. Kulüp yönetim şekli, altyapı organizasyonları, pazarlama stratejileri ve tesis planlaması olarak kulüplerin karşılaştırılması yapılmıştır.

Kulüp yönetim şekli başlığı adı altında incelediğimiz kulüplerin dış kaynak, şirket ve dernek statüsünde yönetim şeklinde sahip olduklarını görmekteyiz. Avrupa'da futbolundan örnek aldığımız AS Roma, Borussia Dortmund ve Shakhtar Donetsk takımlarının şirket olarak

yönetildiği ya da kulübün bir kişi tarafından satın alınıp profesyonel bir yönetim kadrosu kurduğunu görmekteyiz. Ülkemizde ise Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde dernek statüsünde bir yönetim biçimine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Altyapı organizasyonları başlığı adı altında incelediğimiz çalışmamızda kulüplerin sportif başarı, yüksek seviye çalışma, spor okulu taraması ve kulüp-okul iş birliği olguları etrafında yer aldığını görmekteyiz. Avrupa futbol takımlarından AS Roma, Borussia Dortmund, Shakhtar Donetsk ile Türkiye'den Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde, Avrupa'da altyapıda futbol eğitimleri, oyuncuların okul eğitimi ile birlikte planlandığı, sportif başarının ekonomik başarıdan önce geldiğini söyleyebiliriz. Ülkemizde ise Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde ulusal sınırlar içinde açılan spor okulları ile öğrenci taramaları yapıp, yetenekli oyuncuları profesyonel kadroya alma sürecini benimsediklerini söyleyebiliriz.

Pazarlama stratejileri başlığı adı altında incelediğimiz çalışmamızda kulüplerin yaşam tarzı, tek merkezli strateji, sosyal projeler ve çok yönlü gelir olguları etrafında yer aldığını görmekteyiz. Avrupa futbol takımlarından Roma, Borussia Dortmund, Shakhtar Donetsk ile Türkiye'den Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nü incelediğimizde, Avrupa'da yer alan takımların pazarlama stratejileri oyuncuları ve teknik ekibi sosyal projelere dahil ederek gelir kaynağını artırma yöntemini seçmiştir. Roma kulübü, ülkenin yaşam tarzına uygun bir vizyonu benimsemiş, maç günlerinde taraftar etkinlikleriyle herkesi organizasyon heyecanına dahil etme stratejisini uygulamaktadır. Ülkemizde Beşiktaş kulübü ise, pazarlama stratejisini tek merkezden yönetip, tüm sponsorları ülkemizde faaliyet göstermektedir. Ayrıca Borussia Dortmund pazarlama operasyonu için dış kaynak kullanımına gitmiştir.

Tesis planlamaları başlığı adı altında incelediğimiz çalışmamızda kulüplerin ortak tesisler, yeni antrenman metotları, farklı tesisler ve tesis-okul ortak olgular altında yer aldığını görmekteyiz. İncelediğimiz Avrupa futbol kulüplerinin tesis yapılanmaları daha çok, altyapı ve profesyonel takımın antrenman yaptığı tesislerin ortak bir alanda olduğu, altyapı oyuncuların böylelikle profesyonel oyuncularla beraber antrenman yaparak onları örnek almaları sağlanmaya çalışılmıştır. Yeni antrenman metotları kullanılarak, aynı zamanda okul eğitiminin devamının sağlanması için tesisler bünyesine teorik eğitimin eklendiğini söyleyebiliriz. Ülkemizdeki Beşiktaş örneğinde ise, profesyonel A takım tesisleri ile altyapı tesislerin şehrin farklı konumlarında yer aldığını görüyoruz. Aynı zamanda kulüp oyunculara eğitim ve konaklama imkanı sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda, futbolun sportif başarı sağlamalarının finansal başarıya bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Futbol kulüplerinin profesyonel yönetilmesi, uzman yöneticilere sahip olması, teknolojiyi takip etmesi ve mevcut kaynakları etkili kullanabilmesi gibi sportif başarıyı sağlayan etkenler arasındadır. Yönetim ve organizasyonların günümüz şartlarına uygun şekilde planlanması, uluslararası platformda rekabet edebilir hale gelmesi için, kulüp yapısının en alttan en üstte bulunan konuma kadar iş birliği içinde, ortak fikir esasına dayalı ve takım çalışmasının ön planda olduğu bir sistemle yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca yurtdışındaki kulüpler ile ülkemizdeki kulüplerin temel farkları istikrarı koruma ve son karar mercisidir. Yurtdışındaki kulüplerin organizasyonunda ekip ön plana çıkarken ülkemizde bireyler ön plana çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Donuk B. Spor Yönetim Sanatı, Ötüken Neşriyat, 2016, İstanbul

Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev.Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.

Büyüköztürk Şener, Çakmak Kılıç Ebru., Akgün Özcan Erkan., Karadeniz Şirin ve Demirel Funda, Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Pegem A Yayıncılık, Ankara 2008.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Terekli, M. S., Katırcı, H., Heper E. ve Erkan, M. (2000). Sporda yönetim anlayışı ve çağdaş spor yönetimi, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu Spor Bilimleri Derneği 6. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi: Ankara.

Atasoy, B. ve Füsün Ö.K. (2005), “Küreselleşme ve Spor” Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi XVIII (1), s:11-22