

**TEORİDEN PRATİĞE BİR FUTBOL KULÜBÜNÜN YÖNETİMİ:
BAŞAKŞEHİR FK ÖRNEĞİ**

Bihter UZEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Hakan KATIRCI**

**Eskişehir
Eskişehir Teknik Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Aralık 2022**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bihter UZEL'in "TEORİDEN PRATİĞE BİR FUTBOL KULÜBÜNÜN YÖNETİMİ: BAŞAKŞEHİR FK ÖRNEĞİ" başlıklı tezi 12/12/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek 'Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Unvan Adı Soyadı

İmza

Üye

: Doç. Dr. Hakan KATIRCI

Üye

: Doç. Dr. Arif YÜCE

Üye

: Dr. Öğr. Üyesi Taki Can METİN

Prof. Dr. Murat TANIŞLI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

12/12/2022

DANIşMAN ONAYI

Danişmanlığını yürüttüğüm yüksek lisans ğrencisi Bihter UZEL, “TEORİDEN PRATİğE BİR FUTBOL KULÜBÜNÜN YÖNETİMİ: BAşAKşEHİR FK RNEğİ” başlıklı tez çalışmasını tamamlamıştır. Hazırlamış olduğu tez tarafımca incelenmiş ve öğrencinin tez savunma sınavına alınması bilimsel ve etik açıdan uygun görülmüştür.

Tez Danişmanı

Doç. Dr. Hakan KATIRCI

ÖZET

TEORİDEN PRATİĞE BİR FUTBOL KULÜBÜNÜN YÖNETİMİ: BAŞAKŞEHİR FK ÖRNEĞİ

Bihter UZEL

Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Aralık 2022

Danışman: Doç. Dr. Hakan KATIRCI

Küreselleşme, profesyonelleşmeyi ve kurumsallaşmayı beraberinde getirirken kazanma kültürü spor kültürünün önüne geçmeye başlamıştır. Spor ekonomisinin en büyük alanını oluşturan futbol ticari bir olay haline gelmiştir. Futbol ekonomisi, sosyoloji, psikoloji, iletişimi gibi birçok disiplinle de beraber incelenmeye başlanmıştır. Futbolun endüstriyel bir iş haline gelmesi ve ekonomik boyutlarının büyümesi ile spor kulüplerinin kendilerini en iyi şekilde yönetme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de spor endüstrisinde önemli bir yere sahip olan spor/futbol kulüpleri her geçen gün gelişmektedir. Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. açılardan yoğun bir değişimin yaşandığı ve yeni performans kriterlerinin ortaya çıktığı günümüz rekabet ortamında başarılı olunabilmesi; kulüplerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Bu bağlamda Türkiye’de kurumsal anlamda başarılı olmuş futbol kulüplerinin incelenmesi ve bu incelemelere bağlı olarak ortaya konulacak veriler Türk futboluna katkı sağlayacaktır. Bu bakış açısı ile bu araştırmanın amacı, Türk futbolunda gerek yapılanma gerekse de kurumsal yönetim açısından başarılı olarak kabul edilebilecek futbol kulüplerinden biri olan Başakşehir Futbol Kulübü’nün yönetim yapısının, kurumsal yönetim anlayışının ve genel organizasyon işleyişinin birimler bazında incelenmesi ve örnek bir model oluşturulmasıdır.

Anahtar Sözcükler: Futbol, Futbol Kulüp Yönetimi, Başakşehir Futbol Kulübü

ABSTRACT

MANAGEMENT OF A FOOTBALL CLUB FROM THEORY TO PRACTICE: THE CASE OF BAŞAKŞEHİR FK

Bihter UZEL

Department of Sports Management and Recreation

Eskişehir Technical University, Graduate Education Institute, December 2022

Supervisor:: Assoc. Dr. Hakan KATIRCI

While globalization brings professionalization and institutionalization, the culture of winning has started to come before the culture of sports. Football, which constitutes the largest area of the sports economy, has become a commercial event. It has begun to be studied with many disciplines such as football economy, sociology, psychology and communication. With the fact that football has become an industrial business and its economic dimensions have grown, the necessity for sports clubs to manage themselves in the best way has emerged. Sports/football clubs, which have an important place in the sports industry in Turkey, are developing day by day. Economic, socio-cultural, technological, etc. To be successful in today's competitive environment, where there is an intense change in performance criteria; It depends on the clubs to determine their strengths and weakness and develop strategies that will benefit maximum from opportunities. In this context, the examination of football clubs that have been successful in the institutional sense in Turkey and the data to be revealed based on these examinations will contribute to Turkish football. With this point of view, the aim of this research is to examine the management structure, corporate management approach and general organizational functioning of Başakşehir Football Club, which is one of the football clubs that can be considered successful in terms of both structuring and corporate governance in Turkish football, and to create an exemplary model.

Keywords: Football, Football Club, Management of Football Club, Başakşehir Football Club

TEŞEKKÜR

Tez danışmanlığı için beni kabul ederek, bana bu fırsatı verdiği, her an bana inandığı ve güvendiği için tez danışmanım Doç. Dr. Hakan KATIRCI' ya çok teşekkür ederim.

Tezimin bitmesine benim bile inancım kalmamışken her seferinde beni yeniden bitirebileceğime inandıran, akademik desteğin yanında manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman bir telefon kadar uzağımda olan çok sevdiğim hocam Doç. Dr. Arif YÜCE' ye çok teşekkür ederim.

Tez sürecinin uzun ve bir o kadar yorucu serüveninden benden önce geçen, ben geçerken de her zaman bir telefon kadar uzağımda olan değerli dostlarım Esra ÇETİN'e, Özgür Nuri ÇAKIR'a, Yusuf İŞGÖREN'e tezime olan katkı ve destekleri çok teşekkür ederim.

Yaşımız, bulunduğumuz yer, statümüz ne olursa olsun maddi manevi desteklerini esirgemeyen, ellerinden gelenin hep daha fazlasını yapan, eğitimimiz için her zaman yanımızda olan hayatta en değerlim annem Müjgan UZEL ve canım babam Ekrem UZEL sizlere ne kadar teşekkür etsem hakkınızı ödeyemem. Bizleri bu yaşa getirdiğiniz hep arkamızda olduğunuz için sizlere minnettarım.

Her zaman bir arada ve bir olduğum sevgili ikiz kardeşlerim Mertcan ve Alpcan UZEL'e ve her telefonunda dualarım seninle diye güç veren pamuk anneannem Türkan PARKAN'a çok teşekkür ederim.

Tez görüşmelerimde yardımlarını esirgemeyen Başakşehir FK çalışanlarına katkı ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Bihter UZEL

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
DANIŞMAN ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xii
GÖRSELLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. ALAN YAZIN İNCELENMESİ.....	4
2.1. Futbol Kulüplerinde Yönetim	4
2.2. Global Futbol Kulüplerinde Yönetim	5
2.3. Türkiye’de Futbol Kulüpleri Yönetimi	8
2.4. Başakşehir Futbol Kulübü	10
2.4.1. Başakşehir FK yönetim organizasyonu	11
2.4.2. Başakşehir FK sportif yaklaşımlar	13
2.4.3. Başakşehir FK pazarlama ve finans yaklaşımları	14
3. YÖNTEM	16
3.1. Araştırmanın Modeli	16
3.2. Araştırma Süreci	17
3.3. Katılımcılar	18
3.4. Veri Toplama Araçları	19
3.5. Verilerin Toplanması	20
3.6. Verilerin Analizi	20
4. BULGULAR.....	22
4.1. Üst Yönetim	22
4.1.1. CEO	22
4.1.1.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	22
4.1.1.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	22

4.1.1.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	23
4.1.2. Genel müdür	23
4.1.2.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	23
4.1.2.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	24
4.1.2.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	24
4.1.3. İdari direktör	25
4.1.3.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	25
4.1.3.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	25
4.1.3.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	26
4.2. Orta Yönetim	26
4.2.1. Medya departmanı	26
4.2.1.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	26
4.2.1.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	27
4.2.1.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	27
4.2.2. Etkinlik ve pazarlama departmanı	27
4.2.2.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	27
4.2.2.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	28
4.2.2.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	28
4.2.3. E-spor departmanı	28
4.2.3.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	28
4.2.3.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	29
4.2.3.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	29
4.2.4. Mali işler departmanı	29
4.2.4.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	29
4.2.4.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	30
4.2.4.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	30

4.2.5. Stadyum ve tesisler departmanı	30
4.2.5.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	30
4.2.5.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	31
4.2.5.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	31
4.2.6. IT departmanı	31
4.2.6.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	31
4.2.6.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	31
4.2.6.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	32
4.2.7. Biletleme departmanı.....	32
4.2.7.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	32
4.2.7.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	32
4.2.7.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	32
4.2.8. Store departmanı	32
4.2.8.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	32
4.2.8.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	32
4.2.8.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	32
4.2.9. Alt yapı departmanı	33
4.2.9.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	33
4.2.9.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	33
4.2.9.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	33
4.2.10. A takım operasyon departmanı	33
4.2.10.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	33
4.2.10.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	34
4.2.10.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	34
4.2.11. Sağlık departmanı	34
4.2.11.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	34
4.2.11.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	34

4.2.11.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	34
4.2.12. Lisans ve akredite departmanı	35
4.2.12.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	35
4.2.12.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	35
4.2.12.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	35
4.2.13. Dil ve çeviri departmanı	35
4.2.13.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar nelerdir?	35
4.2.13.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	35
4.2.13.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	35
4.2.14. Malzeme departmanı	36
4.2.14.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	36
4.2.14.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	36
4.2.14.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	36
4.2.15. Ulaştırma departmanı	36
4.2.15.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar	36
4.2.15.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler	36
4.2.15.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları	36
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	37
5.1. Sınırlılıklar	44
5.2 Öneriler	45
KAYNAKÇA	46
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. 2020-2021 Avrupa futbol pazarı gelir tablosu.....	4
Tablo 2.2. Futbol kulüpleri naklen yayın ve ticari gelir tablosu	6
Tablo 3.1. Katılımcı bilgileri.....	19



GÖRSELLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Görsel 2.1. 2019-2020 sezonu şampiyonu Başakşehir FK	10
Görsel 2.2. Başakşehir FK hiyerarşik yapı.....	12
Görsel 2.3. Başakşehir FK sponsorları.....	14



KISALTMALAR DİZİNİ

Başakşehir FK	: Başakşehir Futbol Kulübü
CRM	: Customer Relationship Management
FIFA	: Fédération Internationale de Football Association
MLB	: Amerikan Beyzbol Ligi
NBA	: Amerikan Basketbol Ligi
NFL	: Amerikan Futbol Ligi
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
UEFA	: Union of European Football Association



1. GİRİŞ

Avrupa’da profesyonel futbol, 2018 yılı verilerine göre 25 milyar Euro civarında ekonomik büyüklüğe sahip, sürekli gelişen ve büyüyen bir pazar hacmi ile devasa büyüklükte bir endüstridir (Torchia, 2020). Özellikle yayın hakları anlaşmalarından elde edilen gelirlerin artması nedeniyle 2000’li yılların başından itibaren Avrupa’da futbol pazarı çarpıcı bir biçimde değişmiştir. Bu yapı içerisinde birçok profesyonel futbol kulübü ticari işletme konumuna gelmiş ve özünde çeşitli paydaş grupları ile ilişki/iletişimi yönetmektedir (Morrow, & Howieson, 2014; Coombs, & Osborne, 2012).

Bu yönüyle bir futbol kulübünü yönetmek son yıllarda çok daha karmaşık hale gelmiştir. Kulüplerin artan karmaşıklıkla başa çıkma yetenekleri, önemli bir rekabet avantajı kazanmalarını sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında Avrupa’da futbolun herhangi bir ticari sektör gibi serbest pazar norm ve kurallarına tabi görüldüğü ifade edilebilir. Gelecek dönemlerde gerek yönetsel gerekse de ekonomik olarak ayakta kalmayan bir spor/futbol kulübünün futbol dünyası içerisinde varlığını sürdürmekte güçlük çekeceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Katırcı, 2016). Ancak futbolun ekonomisi büyük bir hızla büyürken, futbol kulüpleri devasa bütçelere sahip olurken, özellikle Türk futbolunda hala konvansiyonel yöntemlerle futbol kulübü yönetimleri görmekteyiz (İmamoğlu, 2007). Oysaki ortaya çıkan yenilikler karşısında rekabetçi gücünü artırmak isteyen kulüpler kurumsal yönetime doğru yönelmelidirler.

Bir futbol kulübünün yönetimi birçok farklı boyutları içermektedir. En genel haliyle bir futbol kulübünün yönetimi dört temel boyutta ele alınabilir (Zülch, Palme, & Jost, 2021):

- Sportif Başarı
- Finansal Performans
- Paydaş Memnuniyeti (futbolcu, antrenör, taraftar, medya, vs.)
- Liderlik ve Yönetişim

Bu boyutlar Avrupa futbolunun yöneticisi olan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) tarafından da ayrıntılı biçimde ele alınmış, esas olarak altyapı, idari, hukuki, mali kriterlerden oluşan ve popüler ismi ile “UEFA Kriterleri” olarak bilinen bir lisanslama yöntemi geliştirilmiştir. Kriterler bazı gruplar altında toplanmakta ve lisans alamayan kulüpler Avrupa’da müsabakalara katılamamaktadır. UEFA bunun ulusal ligler için de uygulanmasını talep etmekte ve bazı ulusal federasyonlar aşağıda sıralanan kriterleri uygulamaya almaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2009):

- Sportif kriterler (genç oyuncular)
- Altyapı kriterleri (seyir ortamı, stadyum kriterleri)
- Personel ve yönetim kriterleri (profesyonelleşme)
- Hukuksal kriterler (ortak yasal altyapı)
- Mali kriterler (ücret oranları, şeffaflık, sağlıklı mali yapı)

Bu kriterlerin kurumsal bir yönetim anlayışı ile ve profesyonel olarak yönetilmesi, futbol kulüplerinin başarısında anahtar nokta olarak görülmektedir. Ayrıca profesyonel bir futbol kulübünün etki alanı düşünüldüğünde birçok farklı grup ile ilişki ve iletişimin söz konusu olduğunu görülmektedir. Futbol kulüpleri kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olarak iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirmeli ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönetilmelidir (Katırcı, 2016). Bu çevreler içerisinde yer alan bazı gruplar aşağıdaki biçimde maddelenebilir (Jarosz, Kornakov, & Söderman, 2016):

- Antrenörler
- Futbolcular
- Yönetim kurulu
- Tıbbi yönetim
- Alt yapı
- Lig (Federasyon)
- Medya
- Taraftar grupları
- Taraftarlar
- Futbolcular birliği/derneği
- Diğer kulüpler
- UEFA
- FIFA
- Futbolcuların aileleri
- Hükümet
- Belediyeler
- Paydaşlar
- Acenteler

Tüm bu bilgiler ışığında bir futbol kulübünün yönetiminde farklı alanlar olduğu ifade edilebilir. Bu alanların hem teoride hem de uygulamada nasıl oluştuğunun ortaya

ıkarılması, işleyişleri içerisindeki kodların belirlenmesi Türk futbolunda futbol kulüplerinin yönetimine bir katkı sağlayacaktır. Bu durum çalışmanın ön plana çıkaran noktalardan biri olarak ifade edilebilir. Ayrıca futbol kulüplerinin yönetimi konusunda hem teorik altyapının hazırlanması hem de uygulamaya yönelik bir örneğin incelenmesi spor yönetimi ve spor yöneticiliği anabilim dallarında öğrenim gören öğrenciler için bir kaynak olma potansiyelini taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın kapsamı şu şekilde ifade edilebilir:

- Bir futbol kulübünün yönetilmesine ilişkin Türkçe alanyazına kaynak yaratmak
- Bir futbol kulübü olarak İstanbul Başakşehir FK'nın iş yapış biçimi ve yönetimini incelemek
- Bir futbol kulübünün yönetimi ile ilişkili İstanbul Başakşehir FK rneği esas alınarak bir model ortaya koymaktır.

2. ALAN YAZIN İNCELENMESİ

2.1. Futbol Kulüplerinde Yönetim

Spor kulüplerinin yönetimi, kendi içinde farklı organizasyonlar içermektedir. Yönetim modellerinin kurulması ve geliştirilmesi, spor kulüplerinin bulunduğu ülkeler ve bu ülkelerin koyduğu yasalara bağlıdır (Robinson, 2010). Futbol kulüplerinin yönetimlerini de bu bağlamda düşünmek gerekmektedir. Türkiye’de ve dünyada hem benzer hem de farklı yönetim modelleri yer almaktadır (Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2010). Devocioğlu ve arkadaşlarına (2012), göre futbol kulüplerinin yönetimi, kar ve zarar dengesini tutmak zorundadır. Bu bağlamda futbol kulüplerinin hem şeffaf hem de yönetilebilir bir organizasyon kurması beklenmektedir.

Şener ve Karapolatgil’e (2015) göre yönetim şemasının kanunlar tarafından düzenlenmesi, futbol kulüplerinin sağlam bir zeminde kalmasını sağlamaktadır. Yapılan harcamalar ve elde edilen gelirler, takımlar için yol haritası olmaktadır. Futbol kulüplerinin bağlı olduğu kanunları, yönetim modellerinden bağımsız düşünmek gerekmektedir (Andrews, 2015). Bu durumları kontrol etmek ve incelemek ise futbol kulüplerinin zorunlulukları arasında yer almaktadır. Koçer’e (2006) göre kanun düzenlemeleri, futbol kulüplerinin ayakta durmasını sağlamaktadır.

Avrupa’da 1980’lerden itibaren futbol, başta İngiltere olmak üzere, diğer ülkelerde de büyük bir endüstri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu oluşum yeni statların yapılmasıyla başlayan süreçte, reklam ve sponsorluk ile ilgili atılan adımlar, ürün satışları ve yüksek yayın haklarıyla devam etmiştir (Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2010). Deloitte’un hazırladığı 2021’e Başlarken Avrupa’da ve Türkiye’de Futbol Ekonomisi raporuna göre 2021 yılında Avrupa futbol pazarı büyüklüğü 117.6 milyar Euro’ya ulaşmıştır. Büyümede en büyük payı olan sektör ise yayın hakları gelirleri olmuştur. (Bkz. Tablo 2.1)

Tablo 2.1. 2020-2021 Avrupa futbol pazarı gelir tablosu(m/Euro) (Deloitte, 2022)

1	Manchester City	644.9
2	Real Madrid	640.7
3	Bayern Münih	611.4
4	FC Barcelona	582.1
5	Manchester United	558.0
6	Paris Saint-Germain	556.2
7	Liverpool	550.4
8	Chelsea	493.1
9	Juventus	433.5
10	Tottenham Hotspur	406.2

Tablo 2.1 (devam). 2020-2021 Avrupa futbol pazarı gelir tablosu(m/Euro) (Deloitte, 2022)

11	Arsenal	366.5
12	Borussia Dortmund	337.6
13	Atletico de Madrid	332.8
14	FC Internazionale Milano	330.9
15	Leicester City	255.5
16	West Ham United	221.5
17	Wolverhampton Wanderers	219.2
18	Everton	218.1
19	AC Milan	216.3
20	FC Zenit	212.0

Avrupa'nın beş büyük ligi ise İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa olarak kabul edilmiştir. Ancak içlerinde büyük pastanın oluşumuna en çok katkırı veren Premier League (İngiltere) olmuştur (Emery ve Weed, 2007). Premier League 2007-2008 yılında yarattığı gelir ile “dünyanın futbol ligi” olma yolunda ilerlemesi ile dikkatleri çekmiş, Amerikan Futbolu Ligi (NFL), Amerikan Beyzbol Ligi (MLB) ve Amerikan Basketbol Ligi (NBA)'den sonra dünyanın en büyük dördüncü spor ligi konumuna gelmiştir (Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2010).

2.2. Global Futbol Kulüplerinde Yönetim

Futbol kulüplerinin bir çatı altında toplanması, ilk olarak İngiltere’de ortaya çıkmıştır. 1863 yılında kurulan İngiltere Futbol Federasyonu, aynı zamanda bir yönetim merkezi olarak bilinmektedir (Buraimo ve ark, 2006). İngiltere’de kurulan futbol organizasyonu global çapta devam etmesiyle 1904 yılında kurulan Fédération Internationale de Football Association (FIFA) olarak karşımıza çıkmaktadır (Buraimo ve ark, 2006). Tüm dünyadaki futbol komitelerini organize eden bu kurum hem finansal hem de sportif açıdan denetlemeler yapmaktadır (Boillat ve Poli, 2014).

Buraimo ve arkadaşlarına (2006) göre 1991 yılında İngiltere Futbol Federasyonu “Premier League” denen oluşumun kurulmasına karar verildiğini açıkladı. Ticari olarak kendi liginin yayın hakları ve sponsorluk anlaşmalarında serbest bırakılmaları ise radikal bir devrim olarak görülmüştür (Bkz Tablo 2.2). Premier League’in kurulmasının ana hedefleri:

- Saha içi ve dışında tüm dünyada bir numaralı lig haline gelmek
- İngiliz futboluna maksimum ilgiyi çekmek
- Seyircileri stadyumlara çekmek
- Medyanın futbola olan ilgisini optimum düzeyde kullanmak
- Kulüplerin yanı sıra liginde finansal gelirlerini artırmak
- Rekabetçi ortamıyla, Avrupa’da düzenlenen futbol organizasyonlarında üst düzey başarılar elde etmektir.

Tablo 2.2. Futbol kulüpleri naklen yayın ve ticari gelir tablosu (Deloitte, 2022)

	2021	Maç Günü (Bin Euro)	Naklen Yayın (Bin Euro)	Ticari (Bin Euro)	Toplam (Bin Euro)
1	FC Barcelona	126.400 (%17.7)	248.500 (%34.8)	340.200 (%47.6)	715.100
2	Real Madrid	108.200 (%15.1)	224.000 (%31.3)	382.700 (%53.5)	714.900
3	Bayern Münih	70.300 (%11.1)	203.300 (%32.1)	360.500 (%56.9)	634.100
4	M. United	98.800 (%17.0)	159.900 (%27.5)	321.700 (%55.4)	580.400
5	Liverpool	82.700 (%14.8)	232.500 (%41.6)	243.400 (%43.6)	558.600
6	M. City	47.600 (%8.7)	217.000 (%39.5)	284.600 (%51.8)	549.200
7	PSG	92.400 (%17.1)	149.600 (%27.7)	298.600 (%55.2)	540.600
8	Chelsea	62.100 (%13.2)	208.200 (%44.3)	199.400 (%42.5)	469.700
9	Tottenham H.	107.700 (%24.2)	155.000 (%34.8)	183.300 (%41.1)	445.700
10	Juventus	42.300 (%10.6)	166.700 (%41.9)	188.900 (%47.5)	397.900
11	Arsenal	89.700 (%23.1)	136.000 (%35.1)	162.300 (%41.8)	388.000
12	B. Dortmund	46.300 (%12.7)	169.800 (%46.4)	149.600 (%40.9)	365.700
13	A. Madrid	50.400 (%15.2)	198.500 (%59.8)	82.900 (%25.0)	331.800
14	Internazionale	56.900 (%19.5)	136.000 (%46.7)	98.600 (%33.8)	291.500
15	FC Zenit St. Pt	14.800 (%6.3)	46.700 (%19.7)	175.000 (%74.0)	236.500
16	Schalke 04	35.700 (%16.0)	94.900 (%42.6)	92.200 (%41.4)	222.800
17	Everton	13.600 (%6.4)	111.700 (%52.7)	86.700 (%40.9)	212.000
18	O. Lyonnais	35.500 (%18.3)	110.500 (%57.1)	47.600 (%24.6)	193.600
19	Napoli	13.200 (%7.5)	127.400 (%72.3)	35.700 (%20.2)	176.300
20	E. Frankfurt	38.600 (%22.2)	91.000 (%52.3)	44.400 (%25.5)	174.000

Dünyadaki futbol kulüplerinin büyük bir çoğunluğu, satın alma ilkesi üzerinde hareket etmektedir. Farklı sektörlerde yer alan yatırımcılar, kendi yatırımlarını çeşitlendirmek adına futbol kulüplerini satın almaktadır (İmamoğlu ve ark, 2007). Bu bağlamda futbol kulüplerinin çoğunluk hisselerinden söz edilebilir. Bir futbol kulübünün %51’lik hissesini satın almak, kulübün temel dinamiklerini kontrol etmek anlamına gelmektedir. Bu gibi şirketler, aynı zamanda borsada da yer almaktadır. Elde edilen başarılar ya da yeni girişimler, futbol kulüplerinin değerini arttıran faktörler arasında bulunmaktadır (Michie ve Oughton, 2005; Roitman vd, Tarihsiz).

Avrupa futbolunda ticarileşme birkaç şirketleşme modelini ortaya çıkarmıştır, şu anda dünyada geçerli beş ana model vardır (Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2010). Bu modeller; klasik model ve şirketleşme modelleri diye ikiye ayrılırken, şirketleşme modelleri kendi içinde 5'e ayrılmaktadır (Devecioğlu ve ark., 2012).

Klasik model, spor kulüplerinin üyelerinden oluşan bir genel kurul ve aday yönetimler vardır. Üyelerin kulüp içinde bir finansal ortak olmadıklarından sürdürülebilir bir başarıdan söz etmek oldukça zordur, ana hedef sportif başarıdır. Aile şirketi modeli, spor kulübü tek bir sahip ya da aileye bağlıdır. Avantajı ise takımın sahibi, kulübü kendi şirketi olarak görmesidir. Ara model, klasik modelin devamı olarak adlandırılır, kulübün bir kısmı halka arz edilmektedir. Destekleyici model, spor kulüplerinin kar amaçlı olup, sosyal kulüp olmalarının sağlandığı modeldir. Bu modelde taraftar kulübe ortak olmaktadır. Geniş tabanlı taraftar modeli, klasik modele yakın olmakla beraber, genel kurullarda alınan kurul kararları geçerlidir, çoğunluğun kararları olduğundan rasyonel bir modeldir (Buraimo ve ark, 2006; Devecioğlu ve ark., 2012; Savaş, 2021).

Borsa/ A.Ş. modelinde spor kulüpleri şirketler gibi borsaya açılmakta ya da anonim şirket olmaktadır. Böylece gelir gider dengelerini sağlamak, sportif taraf ile beraber finansal açıdan da sürdürülebilir olmak zorundadırlar (Devecioğlu ve ark., 2012). İngiltere, Borsa/A.Ş. modelinde öncü ülkedir. 1980'lerde İngiliz kulüpleri arasında başlayan halka arz sonucunda gelir giderler tamamıyla Futbol A.Ş.'lere devredilmiştir (Boillat ve Poli, 2014). Kulüplerin sahiplik sistemine göre hareket etmesi hem yönetim hem de organizasyon anlamında kolaylıklar sağlamaktadır. Global anlamda devam eden şirket yapısı, bu tarz futbol kulüplerinin de başarılı olmasına destek vermektedir (Emery ve Weed, 2007). Yapılan yatırımlar ve kurulan sistemler, şirketin gelecek vizyonlarına da katkı sunmaktadır. Bütün bu olgular bir araya getirildiğinde, sahiplik modelinin avantajlı bir sistem olduğu düşünülmektedir (Rohde ve Breuer, 2018). İngiliz ve İtalyan takımlarının bu tarz bir yönetim modeline geçmesi hem sportif hem de idari açıdan ciddi atılımlar yapmasına olanak sunmuştur (Manoli, 2019).

2005 yılında İngiliz kulüplerine ve yöneticilerin yol gösterici bir kaynak olarak İngiltere Futbol Kulüpleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi hazırlanmıştır. Kulüpler böylece kendi kurumsal yönetim anlayışlarını, diğer paydaşlarıyla olan kurumsal iletişimlerini nasıl yönetmeleri ile ilgili fikir sahibi olmuşlardır (Boillat ve Poli, 2014). Yayınlanan rehberde dört ana konuya dikkat edilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Futbol kulüplerinin sahip olması gereken nitelikler belirtilmiştir;

- İcra komitesi olması
- Risk ve denetim yönetimi yapılması
- Yasal uyum
- Paydaşlara açıklama ve raporlama

Manchester City örneği bunun iyi örneklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Manchester şehrinin iki büyük futbol takımından biri olan bu kulüp, 2008 yılında Birleşik Arap Emirlikleri merkezli bir şirkete satılmıştır. Sheikh Mansour tarafından satın alınan Manchester City şu an dünyanın en büyük futbol kulüpleri arasında yer almaktadır ([http-1](http://1)). Bu seviyeye çıkmasının en önemli faktörü ise yatırımcısından ciddi bir finansal destek görmesidir (Szymanski ve Ron Smith, 2006; Cambridge Econometrics and the Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University, 2013; Şener ve Karapolatgil, 2015).

Farklı ülkelere göre farklı yönetim modellerinin olması, sürecin doğal parçalarından biridir. İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya ve İspanya gibi ülkeler, futbol endüstrinin temelini oluşturmaktadır (Raju, 2016). Tüm dünyadaki futbol liglerindeki futbol kulüplerinin sahiplik yapılarından yola çıkarak bu konu daha da derinleştirilebilir.

Premier Lig’de yer alan takımların tamamı, sahiplik modeli ile yönetilmektedir. Bu da futbol kulüplerinin bir şirket gibi yönetilmesini sağlamaktadır (Buraimo ve ark, 2006). Stadyumların artık cazibe merkezleri haline gelmesi, oyuncu satışları, yayın gelirlerinin yıllar boyunca artış göstermesi ile futbol kulüpleri, seviye olarak da yükseliş göstermektedir. Satın alma modelleri ve yapılan yeni düzenlemeler ise bu durumu daha spesifik hale getirmektedir. İngiliz futbolundaki büyüme rakamları ve gelirleri, futbolun bir endüstri haline geldiğini kanıtlamaktadır (Michie ve Oughton, 2005; Szymanski ve Smith, 2006; Monalia, 2019).

2.3. Türkiye’de Futbol Kulüpleri Yönetimi

Türkiye’deki futbol kulüplerinin sahiplik yapıları ve yönetim anlayışları, Avrupa kulüplerine göre farklılıklar içermektedir. Dünya kulüplerine uyum sağlamak, yarışın içinde kalmak Türk futbol kulüpleri için yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda hareket etmek isteyen Türk futbol kulüpleri de diğerlerinden farklı yöntemler izlemektedir (Katırcı, 2009).

Yapılan çalışmalara göre, Türkiye’de futbol kulüpleri yönetim yapısı, modern futbol endüstrisinin getirdiği çok yönlülüğe hala ulaşmamıştır. Bu durum kulüplerin ekonomik başarısızlıklarının en büyük sebeplerinden biri olmaktadır (Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2009).

Ülkemizde yer alan futbol kulüplerinin büyük bir kısmı, Dernekler Yasası’na bağlı hareket etmektedir. 5253 sayılı Dernekler Kanunu’na bağlı kalan futbol kulüpleri, üyelerinin

verdiği oylar ve aidatlar ile hayatına devam etmektedir. Dernekler Kanunu'na göre Türk futbol kulüpleri, herhangi bir sahiplik şekli sunmamaktadır. Spor kulüplerin yıllık aidatlarını yatıran bütün üyeler, oy verme ve seçim yapma hakkına sahiptir. Bunun doğal bir sonucu olarak da futbol kulüpleri, daha yavaş işleyen bir mekanizma kurmaktadır (Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2009; Devecioğlu ve arkadaşları, 2012).

Spor kulüpleri, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü 3289 sayılı yasasına göre, profesyonel takımlarını Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulacak ya da kurulmuş şirketlere devretme veya kiraya verebilmektedir (Sunay, 2004). Ticari şirket şeklinde yönetilen spor kulüpleri ise sportif faaliyetlerden bir adım daha öteye geçerek farklı gelir kaynaklarından pay almayı amaçlamakta ve bütçelerini bu dengeye göre yönetmeye çalışmaktadır (Devecioğlu ve arkadaşları, 2012). Şirket statüsü olan kulüpler kurumsallaşma ve profesyonelleşme, uluslararası markalaşma, ticari faaliyetlerde bulunabilme gibi koşullara sahip olmaktadır (İmamoğlu, 2007). Türkiye'deki spor kulüpleri şirketleşirken yapısal anlamda da değişimler yaşamaktadır. Bu da beraberinde ticari rekabetin ve ilerlemenin aynı zamanda sportif rekabeti ve bir süre sonra sportif başarıyı arttırdığı görülmektedir (Devecioğlu, 2004).

Dernek yapısıyla yönetilen ve şirket yapısıyla yönetilen futbol kulüpleri arasında bazı farklar vardır. En belirgin fark olarak derneklerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına rağmen, şirketlerin temel amacı kar elde etmektir. Şirketleşmenin ana amacı daha fazla gelir sağlamak, ekonomik büyüme elde etmek, elde edilen kârı futbol kulübünde kullanmak ve böylece taraftar desteğini büyütmektir (İmamoğlu ve ark., 2007).

Şirket yapısıyla yönetilen futbol kulüplerinin temel amaçları, futbol endüstrisinin sağladığı hem sportif hem ticari gelir kaynaklarından en üst düzeyde faydalanma imkanı yaratmak, bu imkanları tesisleşme ve stadyum, oyuncu transferi, alt yapı, reklam v.b. bir çok alana aktarmaktır (Savaş, 2021). Gelişen ve değişen modern futbol endüstrisinin bir parçası olmak için yenilikçi adımlar atmak gerekmektedir. Dernekler Kanunu'ndan bağımsız bir operasyon yapmak isteyen futbol kulüpleri, sahiplik ilkesine göre hareket etmektedir. Böylece bir ya da birden fazla yatırımcı tarafından desteklenen Türk spor kulüpleri, global anlamda rekabet etme fırsatı da yakalamaktadır (Sunay, 2004).

Spor kulüplerinin başarılı olabilmeleri için ekonomik gelirlerinin iyi olması gerekmektedir. Taraftara sunduğu hizmeti en iyi şekilde vermek adına şirketleşme ve profesyonelleşme şart olmaktadır (Sunay, 2004). Tüm bunların yanında kurumsal kimlik ve marka stratejilerinin de bu yaklaşımlara eklenmesi ile doğru sonuçlar alınabilmektedir (Samur, 2013).

Bu bağlamda organize olan Türk futbol kulüplerinin sayısı günden güne artış göstermektedir. Bunun başarılı örneklerinden biri olan Başakşehir FK, kurulduktan sadece 6 yıl sonra Türkiye Süper Ligi Şampiyonluğu'nu elde etmiştir. Bu durum, yeni yatırımcılar için de son derece önemli bir durum teşkil etmektedir. Başakşehir FK, çok kısa bir sürede kurduğu yönetim sisteminin başarısını kanıtlamıştır. 2019-2020 sezonu şampiyonu olmuştur (Bkz. Görsel 2.1).



Görsel 2.1. 2019-2020 sezonu şampiyonu Başakşehir FK

2.4. Başakşehir Futbol Kulübü

2014 yılından bu yana Türkiye Süper Ligi'nde mücadele eden Başakşehir FK, İstanbul Büyükşehir Belediye Spor Kulübü'nün iştiraklerinden biri konumundayken takımın bir alt lige düşmesi sonucu yöneticilerin, farklı bir oluşum içine girme kararı sonucu Başakşehir FK adında yeni futbol kulübü kurulmuştur (<http-3>).

Futbolun bir spor organizasyonundan daha fazlası olmasının başarılı örneklerinden biri olarak ifade edilebilecek Başakşehir FK, kulüp sahipliği sistemiyle kurulmuştur. 7 kişiden oluşan yönetim kurulunun örnek aldığı yabancı kulüplere ilişkin yönetim sistemleri, bu standardın meydana getirdiği başarı ve dizaynın diğer spor kulüplerine de örnek olacak seviyede olduğu ifade edilebilir. Başakşehir FK organizasyonun sahip olduğu farklı, yenilikçi yapı ile genel düzen ve sistematik yaklaşım, kulübün Türkiye'deki geleneksel futbol yönetim anlayışının üzerinde bir yönetim tarzı ile yürütülmesini sağlamaktadır (Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 2010).

2000'li yıllardan sonra gelişen futbol ekonomisi, büyük yatırımcıların desteği ile daha farklı boyutlara ulaşmıştır (Samur, 2018). Özellikle İngiliz futbolundaki lokal futbol kulübü sahiplerinin, sahibi oldukları hisseleri, yabancı milyarderlere satmaya başlaması ile belirginleşen sürecin en önemli göstergelerinden biri 2003 yılında 140 milyon pound gibi rekor bir paraya el değiştiren Chelsea FC'nin, şu an 10 katı değere sahip olmasıdır (<http-2>).

Başakşehir FK sahiplerinin de bu bağlamda bir vizyona ve misyona sahip olduğu belirtilebilir. Oluşturulan kulüp şeması ve yönetim şekli, yurt dışındaki spor kulüpleri ile büyük benzerlikler göstermekle birlikte yerel değerlerin de göz önünde bulundurulduğu bir yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bu bağlamda futbolun hem evrensel hem de yerel değerlere sahip olan bir spor türü olmasının, bu tarz bir yapıyı zorunlu kıldığı ifade edilebilir (Rohde ve Breuer, 2018).

2.4.1. Başakşehir FK yönetim organizasyonu

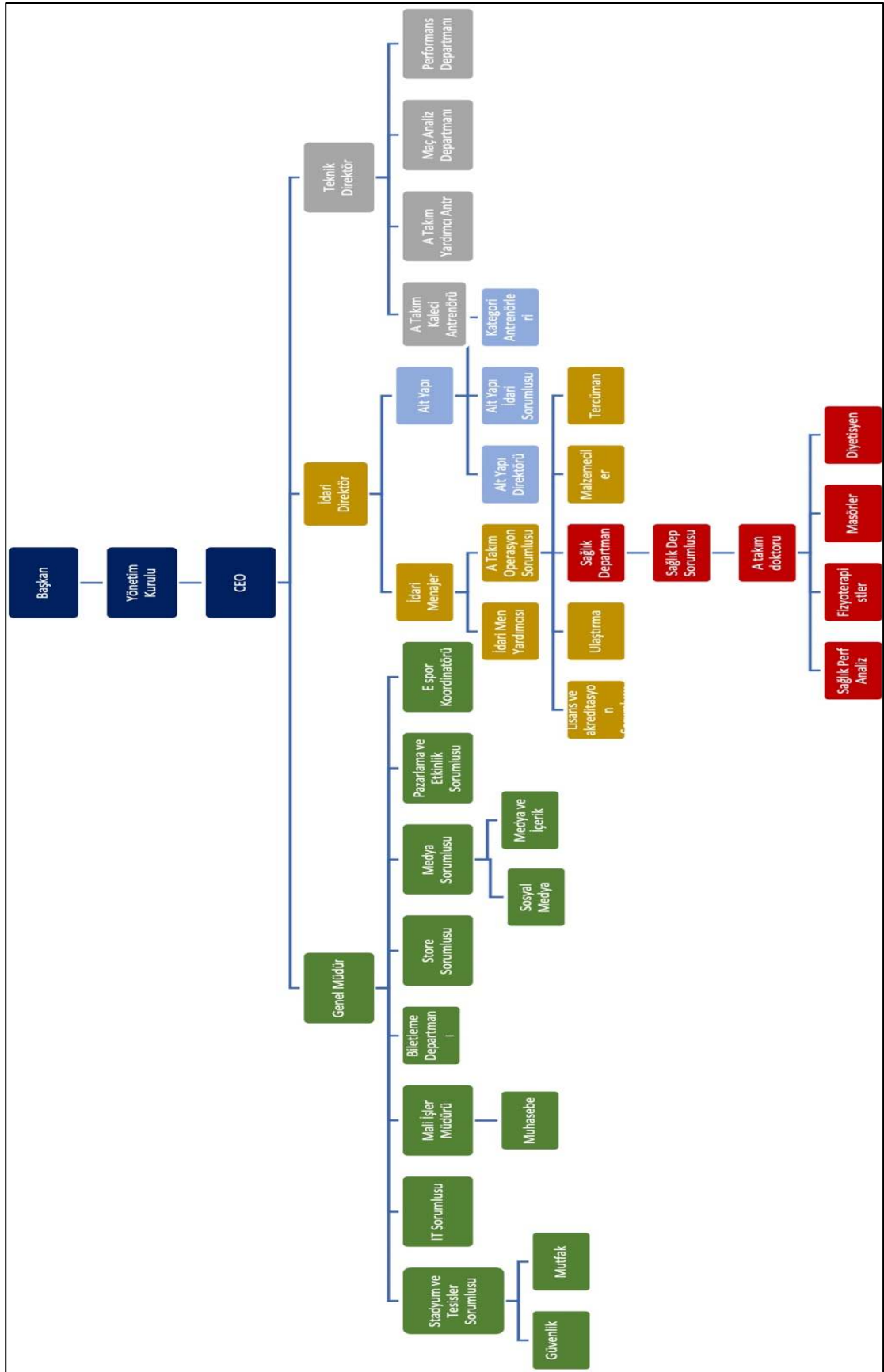
Türkiye’deki futbol kulüplerinin aksine Başakşehir FK, global bir şirket gibi yönetilmektedir. Bu bağlamda gelişen organizasyon şeması hem kulübün kar etmesini sağlamakta hem de ulaşmak istediği potansiyele destek vermektedir. Bu desteği sağlamak için de kulübün, global çaptaki örneklerle bağlı hareket etmesi anlaşılır bir bağlantı olarak kabul edilebilir.

Bir spor kulübünün organizasyon şeması, temel olarak 2 farklı düzlemde incelenebilir. Sporcuların/ antrenörlerin yer aldığı personel kısmı ve sahiplerin/ üst düzey yöneticilerin yer aldığı idari kısım. Bu şablonun doğru bir şekilde oluşturulmasının, Başakşehir FK’nın kurulduktan sadece 6 yıl sonra şampiyon olmasını sağlayan temel bileşen olduğu ifade edilebilir (Robinson, 2010; Samur 2013).

Üst yönetim, dikkatle oluşturulması gereken departmanlardan biridir. Başakşehir FK’ da şirket oluşumunun temel unsurlarını sağlayan yönetim ekibi, kulübün başına bir CEO ataması olmasıdır. CEO’ya bağlı olarak yapılan alt departmanlar kulüp yönetiminin daha kolay yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Genel müdür, idari direktör ve teknik direktörler ise kendi departmanlarındaki sorumlu kişiler olarak, Başakşehir FK’ da her departmanın görev, yetki ve sorumlulukları belli ve sınırlar ile çizilidir (Robinson, 2010; Samur 2013). (Bkz. Tablo 2.1)

İşletme yönetimi, pazarlama ve sosyal medya departmanlarının iyi yönetimi sayesinde de Başakşehir FK global çapta tanınırlık sağlamıştır ve sosyal medya etkileşimlerinin ciddi seviyelere gelmesi kulübün izlediği yolda doğru adımlar attığını göstermektedir (Andras ve Havran, 2015).

Başakşehir FK ‘da yönetim ve organizasyon unsurlarını destekleyen noktalardan biri de spor yatırımlarıdır. Tesisleşme, antrenman bilimlerine yapılan yatırımları, farklı yaş gruplarındaki takımlar ve e-sporu bu yaklaşımın bir sonucu olarak görebiliriz. Diğer spor kulüplerinin iç dinamikleri ve kurumsal yapıları, bu sürecin çok daha fazla enerji harcanarak yapılmasına neden olmaktadır. Başakşehir FK ise iç dinamiklerinin çok hızlı olması ve karar alma sürecinin en basit şekilde yapılması sayesinde; antrenman tesislerini ve bilimsel altyapısını kurmayı başarmıştır (Rikardsson ve Rikardsson, 2013; Samur, 2017; Samur, 2018).



Görsel 2.2. Başakşehir FK hiyerarşik yapı

Artan rekabet ortamı futbol kulüplerinin farklı organizasyonlara yönelmesini sağlamıştır. Bu yaklaşımın bir unsuru olarak sosyal sorumluluk projelerini de örnek verilmektedir. Başakşehir Fatih Terim Stadı'nın sahip olduğu LEED GOLD sertifikası, markanın En İyi Çevre Dostu Şirket Ödülleri için aday olmasını sağlamıştır.

2.4.2. Başakşehir FK sportif yaklaşımlar

Her kulübün sportif başarısı kendi içinde değerlendirilir. Kimi kulüp için ligden düşmemek bir başarıyken kimi kulüp için Avrupa'ya gitmek bir başarıdır. Başakşehir FK'nin 2019-2020 sezonunda elde ettiği lig şampiyonluğu, kulüp kurulduğundan beri tarihinin en büyük sportif başarısıdır. Türkiye Süper Ligi'nde şampiyon olmanın getirdiği itibar ve finansal kazanımlar, kulübün büyüme hızını etkileyen faktörlerden biridir (http-3).

Kulübün sportif yaklaşımlarının başında gerek tesislerine gerek alt yapı tesislerine verdikleri önem ortaya çıkmaktadır. 2014 yılından bu yana yapılan yatırımlar sonucunda, Başakşehir Fatih Terim Stadyumu bir merkez haline geldi. Bu merkez, sadece spor müsabakaları için değil farklı organizasyonlar için de kullanılmaktadır. Bu da kulübün spor faaliyetleri dışında da gelir elde etmesini sağlamaktadır.

Oyuncu geliştirmek ve hazırlamak için kurulan antrenman tesisleri, kulübün öz kaynakları tarafından finanse edilmektedir. Bu konuda Başakşehir FK yöneticileri, Ajax FC modelini baz aldıklarını dile getirmektedir. Hollanda'nın en büyük spor kulüplerinden biri olan Ajax, öz kaynaktan oyuncu yetiştirme ve sistem kurma anlamında da global markalardan biridir. Ajax FC modelinin en önemli özelliği ise tüm spor etkinliklerinin, Johan Cruyff Arena etrafında organize edilmesidir. En küçük yaş kategorisinden A Takıma kadar bütün takımlar, stat etrafına kurulan antrenman tesislerinde çalışmalarını sürdürmektedir. Başakşehir FK yöneticileri de tamamen bu prensip ile hareket etmektedir. Stadın çevresinde kurulan antrenman tesisleri hem sürdürülebilirlik hem de inovasyon anlamında oldukça farklılık göstermektedir. Bu sayede Başakşehir FK sportif yaklaşımları, kendi potansiyelini bir üst seviye çıkarma şansı da yakalamaktadır (Grundy,2004; Şener & Karapolatgil,2015).

Sportif yaklaşımların etkili bir şekilde değerlendirilmesi, spor kulüplerinin daha fazla gelir elde etmesini sağlamaktadır. Bu sayede spor kulüpleri, kendilerine yeni bir yol haritası çizebilir ve daha doğru sonuçlar alınmaktadır (Bhandari, 2016). Bu sonuçları elde ettikten sonra da yeni yatırımlar yapılmakta ve global anlamda etkili stratejiler kurulmaktadır (Rikardsson ve Rikardsson, 2013). Stratejileri en basit şekilde kurmak ise daha global bir vizyon ve misyon gerektirmektedir (Samur, 2017b).

2.4.3. Başakşehir FK pazarlama ve finans yaklaşımları

Spor kulüplerinin pazarlama stratejisi kurması, kurumsal kimliklerinin bir parçasıdır (Samur, 2017b). Büyük bir şirket olarak kurulan bu kulüpler, spor markaları ve diğer paydaşları ile daha fazlasını elde etme çabasıdadır. Sponsorluk anlaşmaları, maç günü gelirleri, sürdürülebilir finans yatırımları gibi bileşenler sayesinde spor kulüpleri, hem daha rekabetçi bir konuma gelmektedir hem de daha fazla kar elde etme şansı yakalamaktadır (Grundy, 2014).

Başakşehir FK gibi yakın geçmişte kurulan futbol kulüpleri, kurumsal yapılarını diğer kulüplere oranla daha farklı bir yapılanma olarak tasarlamaktadır. Kurumsal kimlik kurmak için Başakşehir FK markası hem yerel hem de global destekler almaktadır. Kulüp tarafından sık sık dile getirilen ‘Herkesin İkinci Takımı Olma’ söylemi bizlere orta vadedeki hedefleri hakkında izledikleri strateji hakkında bilgi vermektedir.

Spor kulüplerinin pazarlama stratejilerinin başında, sponsorluk anlaşmaları gelmektedir. Başakşehir FK, hedefleri ve zaman zaman değerleri bağlamında çok farklı sektörler ile anlaşmalar yapmaktadır. Genç bir kulüp olmasına rağmen 22 tane sponsoru olan Başakşehir FK’nin sponsorlarından bazıları şu şekildedir (Görsel 2.3):

- Medipol
- Sunny
- Ziraat Bankası
- Turkish Airlines
- Deco Vita
- Burger King
- Isrı
- Aksa
- Kiğılı



Görsel 2.3. Başakşehir FK sponsorları

Yapılan her bir sponsorluk anlaşması, gelir elde etmenin yanında farklı değerleri temsil etmektedir. Kışkıllı markası, Başakşehir FK'nın resmi kıyafet sponsoru olarak destek vermektedir (http-4). Spor giyim malzemeleri sektöründe yeni bir marka olan Bilcee, Anadolu Efes ve Başakşehir FK gibi Avrupa kulvarlarında yer alan spor kulüpleri ile anlaşmalar yapmaktadır (http-5).

Başakşehir FK'nın yaptığı en önemli sponsorluk anlaşması ise Medipol Hastaneleri'dir. Türkiye'nin büyük sağlık kuruluşlarından biri olan Medipol Hastaneleri, Başakşehir FK'nın isim sponsoru konumunda yer almaktadır (http-6). 2014 yılında kurulan bir kulüp olmasına kıyas ile ciddi sponsorluk anlaşmaları yapan Başakşehir FK'nın kendine güvenen bir kulüp olarak hareket etmesini sağlamaktadır. Ticari anlamda da bir şirket olarak hareket etmek, gelir-gider dengesini kontrol etmek anlamına gelmektedir.

Ülkemizdeki spor kulüplerinin en önemli sponsorluk gelirlerinden olan forma sponsorluğu Başakşehir FK için de oldukça önemli bir anlaşmadır. Deco Vita firması yapılan anlaşma hem kulüp hem de marka için olumlu bir geri dönüş sağlamaktadır (http-7). Turkish Airlines markası da Başakşehir FK'nın Şampiyonlar Ligi'nde olduğu yıllarda destek vermiştir (http-8). Başakşehir FK'nın hedefleri doğrultusunda gelmek istediği nokta, sponsorluk anlaşması yaptığı markalardan da anlaşılmalıdır.

Başakşehir FK tarafından başka bir anlaşma ise fan tokenları üzerinedir. Socios ile yapılan anlaşma, kulübün geleceğe yaptığı yatırımların başında gelmektedir. Kripto paralar üzerinden yatırım yapma şansı veren bu uygulama ile Başakşehir FK, taraftarlarına ve yatırımcılara önemli şanslar sunmaktadır. İBFK Fan Token üzerinden yapılan satın alma işlemleri, kulübün güncel başarı durumlarına göre değişim göstermektedir. Barcelona, Inter FC, Milan, Manchester City gibi önemli kulüplerin yer aldığı bu platform, Başakşehir FK tarafından da değerlendirilmektedir (http-9).

Bu bağlamda Türkiye'de kurumsal anlamda başarılı olmuş futbol kulüplerinin incelenmesi ve bu incelemelere bağlı olarak ortaya konulacak veriler Türk futboluna katkı sağlayacaktır. Bu bakış açısı ile bu araştırmanın amacı, Türk futbolunda gerek yapılanma gerekse de kurumsal yönetim açısından başarılı olarak kabul edilebilecek futbol kulüplerinden biri olan Başakşehir Futbol Kulübü'nün yönetim yapısının, kurumsal yönetim anlayışının ve genel organizasyon işleyişinin birimler bazında incelenmesi ve örnek bir model oluşturulmasıdır.

3. YÖNTEM

Türk futbolunda gerek yapılanma gerekse de kurumsal yönetim açısından başarılı olarak kabul edilebilecek futbol kulüplerinden biri olan Başakşehir Futbol Kulübü'nün yönetim yapısının, kurumsal yönetim anlayışının ve genel organizasyon işleyişinin birimler bazında incelenmesi ve örnek bir model oluşturulması amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırma süreci, araştırma ortamı, katılımcılar, araştırmacının rolü- veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Türk futbolunda gerek yapılanma gerekse de kurumsal yönetim açısından başarılı olarak kabul edilebilecek futbol kulüplerinden biri olan Başakşehir Futbol Kulübü'nün yönetim yapısının, kurumsal yönetim anlayışının ve genel organizasyon işleyişinin birimler bazında incelenmesi ve örnek bir model oluşturulmasının ilgili alanyazına ve gelecek araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda deneyimlerin ve olguların daha derinlemesine öğrenilmesine olanak sağlama amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmalar *“Gözlem, doküman analizi ve görüşme gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlayan nitel bir sürecin izlendiği araştırma”* olarak tanımlanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Nitel araştırma yöntemleri olgu ve olayların kendi doğal ortamlarında tümevarımsal bir anlamlandırma ortaya çıkarması nedeniyle bilgi verici ve açıklayıcı olmaktadır (Patton, 1985). Nitel araştırma keşfedilmesi gereken ve değişkenleri bilinmeyen olgular için uygun bir yöntem olarak ifade edilirken (Creswell, 2015), odak noktası durumların ve olguların sosyal hayatı nasıl aydınlatığıdır. Bu tez araştırmasında araştırmacının öncelikli amacı araştırmasını netleştirecek, derinleştirecek en küçük ayrıntılara sahip bilgileri toplamaktır (İshak & Bakar, 2014). Bu durum nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesinin bir başka nedeni olarak belirtilebilir.

Durum çalışması genel olarak araştırmacının birkaç farklı kaynak kullanarak (görüşme, gözlem, dokümanlar, raporlar vb.) derinlemesine veri topladığı ve çeşitli temalar ile bir durum betimlemesi yaptığı desenlerden biridir (Davey, 2009).

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olan açıklayıcı/tanımlayıcı desen kullanılmıştır. Betimsel olarak desenlenen bu tür çalışmalar genellikle bir durum

hakkında bilgi vermek için kullanır. Bu desen okuyucunun bilgisinin az olduğu ya da daha iyi bilinmesi istenen durumların detaylıca aktarılmasını sağlamak amacıyla okuyucuya bilgi vermektedir (Merriam, 2015).

3.2. Araştırma Süreci

Araştırma sürecine daha önce literatürde yer alan çalışmaların incelenmesiyle başlanmıştır. Literatür taraması, daha önce yapılmış bilimsel çalışmalar incelenerek, çalışılan konu hakkında gerekli bilginin toplanması amacıyla yapılır.

Araştırma süreci kapsamlı bir literatür taraması ile başlatılmış ve bu süre zarfında üniversite etik kurulunda gerekli izinler alınmıştır. Bu sürecin bitmesinin ardından çalışmanın sürdürüleceği Başakşehir FK'ya başvurular yapılmış ve kulüp tarafı onay süreci de tamamlanmıştır.

Veri toplama süreci COVID-19 kısıtlamalarının uygulandığı 2021 yılının Nisan ayında Zoom platformu üzerinden yarı yapılandırılmış görüşme olarak başlatılmıştır. Yasakların sona erdiği 2021 yılı Eylül ayında yüz yüze olarak devam etmiştir. Futbol kulüplerinin yoğun maç programları ve görüşülecek departman sayısının fazla olması sebebiyle 2022 yılı ocak ayında görüşmeler tamamlanmıştır.

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla elde edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular literatür taraması, gözlem ve uzman görüşleri sonucunda ortaya çıkan sorular, nitel araştırma alanında uzman bir akademisyen görüşüne sunulup soru yapısı ve soruların sırası ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Düzenlenmiş sorular aracılığıyla pilot görüşme(ler) yapıp, elde edilen verilere göre yarı yapılandırılmış soruların son haline karar verilmiştir. Asıl veri toplama aşamasında ise araştırmanın tutarlılığının sağlanabilmesi açısından görüşmelerin tamamı araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Bu şekilde, farklı katılımcılara soruların sorulması sırasında aynı ses tonu ve vurgunun yapılmasını sağlamak hedeflenmiştir. İnandırıcılığın sağlanabilmesi için ses kaydı öncesinde katılımcılarla uzun süreli etkileşim kurulup ses kaydı sırasındaki kaygı düzeylerinin en aza indirgenmesine özen gösterilmiştir.

Nitel yöntemle elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi kapsamında, öncelikle ses kaydı alınan görüşmelerin yazıya dökümü gerçekleştirilmiş ardından elde edilen metinler içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma, Nisan 2021 yılında Zoom platformu üzerinden başlayarak, Ocak 2022'de Başakşehir FK tesisleri ve stadyumunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma süresince, her bir departman doğal ortamına müdahale edilmeksizin, olağan işleyişinde bütünlük içerisinde

değerlendirilmiştir. Başakşehir FK İstanbul'un uzak lokasyonlarından biri olan Başakşehir ilçesinde konumlanmaktadır. Başakşehir FK, 4 katlı modern bir tesis binasına sahip olmakla beraber aynı zamanda Başakşehir Fatih Terim stadyumu ile yan yanadır. Tesislerden stadyuma açılan tek bir kapı ile geçiş yapılmaktadır. İstanbul'un özellikle hafta sonu yoğun trafiğine, stresine maruz kalmadan; futbolcular odalarından yalnızca 4 kat aşağı inerek stadyuma ulaşmaktadır. Başakşehir FK departmanlarında çalışanlar genel olarak tesisin ikinci katında yer alan açık ofislerde çalışmaktalar. Genel olarak az sayıda insanın çalıştığı, birçok departmanın tek çalışandan oluştuğu Başakşehir FK' da oldukça az sayıda personel olması dikkat çeken bir diğer noktadır. Çalışanların gönüllü olarak katıldığı araştırma süresince her bir departmanın elinden gelen yardım ve desteği göstermesi de araştırmanın veri toplama sürecinin rahat bir ortamda geçmesini sağlamıştır.

3.3. Katılımcılar

Nitel araştırmada örneklem seçimi genel olarak çeşitlilik belirleme, benzer veya farklı durumları ortaya çıkarma isteğine göre değişmektedir. Araştırma verilerini toplamak için, katılımcılara, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Katılımcılar seçilirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden en fazla verimlilik elde edilecek örneklem seçilmiştir. Örnekleme kolayca ulaşma koşulları da göz önünde bulundurulmuştur.

Amaçlı veya yargıya dayalı örnekleme özel durumlarda katılımcı seçmeyi içerdiğinden araştırma sürecinde uygun olduğu düşünülmüştür. Bu örnekleme türünü seçerken bir uzman yargısı veya araştırmacının amacı doğrultusunda seçilir. Amaçlı örneklemenin araştırmacı için üç yararı olduğu düşünülür (İshak & Bakar, 2014; Frankel ve ark., 2012):

- 1) Araştırmacı özellikle bilgilendirici olan benzersiz vakaları seçmek istediğinde
- 2) Araştırmacı ulaşılması zor, uzmanlaşmış bir popülasyon seçmek istediğinde
- 3) Araştırmacı derinlemesine araştırma için belirli vaka türlerini belirlemek istediğinde

Neuman'a (2009) göre araştırmanın amacı bu durum türlerini daha derinden anlamaktır ve bulguları genele yaymak değildir. Bu sebepten dolayı katılımcı seçimi rastgele olmayan bir şekilde yapılabilir.

Amaçlı örnekleme ile araştırmacının araştırma problemine ilişkin yanıt alabileceğine inandığı bireyler hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, İstanbul Başakşehir FK üst-orta kademe yöneticilerine ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 3.1).

Tablo 3.1. *Katılımcı bilgileri*

Katılımcılar	Yönetim Düzeyi	Departman
K1	Üst Yönetim	CEO
K2	Üst Yönetim	Genel Müdür
K3	Üst Yönetim	İdari Direktör
K4	Orta Yönetim	Medya
K5	Orta Yönetim	Etkinlik ve Pazarlama
K6	Orta Yönetim	E-Spor
K7	Orta Yönetim	Mali İşler
K8	Orta Yönetim	Stadyum ve Tesisler
K9	Orta Yönetim	IT
K10	Orta Yönetim	Biletleme
K11	Orta Yönetim	Store
K12	Orta Yönetim	Alt Yapı
K13	Orta Yönetim	A Takım Operasyon
K14	Orta Yönetim	Sağlık
K15	Orta Yönetim	Lisans Akredite
K16	Orta Yönetim	Dil ve Çeviri
K17	Orta Yönetim	Malzeme
K18	Orta Yönetim	Ulaşım

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla elde edilmiştir. Sözlü iletişim yöntemiyle yapılan veri toplama yöntemine görüşme denilmektedir (Karasar, 2013). Görüşme yüz yüze yapılabilmeyle beraber telefon ya da kameralı teknolojik aletler ile de yapılabilir. Frankel ve ark. (2012) göre, görüşmenin bir diğer tanımında ise bir amaca yönelik, önceden belirlenmiş olarak gerçekleşen, karşısındaki kişiye soru sorma yöntemiyle yanıtlara ulaşılan, karşılıklı etkileşime dayalı sözlü bir iletişim süreci olarak da adlandırılmaktadır. İletişimdeki bu dinamik süreç araştırmacı ve görüşmeci arasında bir bağ kurdurur. Görüşme tekniği normal bir sohbetten planı ve amacı doğrultusunda ilerlemesiyle ayrılmaktadır. Görüşme esnasında kullanılan soru-cevap yöntemi veri toplama sürecinde veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu teknikte araştırmacı sormayı literatür taraması sonrasında sorularını hazırlamış, spor yönetimi alanında çalışan 1 profesör ve 1 doçent unvanına sahip akademisyenlere sorulmuş son onayları alınmıştır. Düzenlenmiş sorular aracılığıyla pilot görüşmeler yapıp, elde edilecek verilere göre yarı yapılandırılmış soruların son haline karar verilmiştir. Görüşme formu, katılımcıların Başakşehir FK'da çalıştıkları departmanlara göre, her bir soru hakkında ayrıntılı veri toplayabilmek amacıyla hazırlanmıştır. Soruların açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda bir futbol kulübünü başarıya götüren yolları araştırmak amacıyla aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

- 1) Pozisyona ya da departmana ilişkin görev, yetki ve sorumluluklar nelerdir?
- 2) Pozisyona ya da departmana ilişkin gerekli nitelikler nelerdir?
- 3) Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun ya da departmanın katkıları nelerdir?

Bu araştırma tekniğinde araştırmacı sormayı planladığı soruları hazırlar ancak görüşmenin gidişine göre başka sorular ile görüşmenin gidişatını etkileyebilmektedir. Böylelikle kişinin cevaplarını açmasını ve daha fazla detay bilgiye sahip olabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme bir düzeyde standartlık aynı zamanda da araştırmacıya esneklik sağlamaktadır (Neuman, 2009).

3.5. Verilerin Toplanması

Veri toplamak için Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'ndan Etik Kurul izni alınmıştır. Etik Kurul izni, başvuru dilekçesi ve yarı yapılandırılmış görüşme formu Başakşehir Futbol Kulübü'ne gönderilip görüşme izni talep edilmiştir. Görüşme yapılacak üst ve orta yönetimdeki kişiler ile görüşme gün ve saatleri belirlenmiştir. Görüşmeler genel olarak 30-60 dakika arasında sürmüş ve ses kayıt cihazı ile kayıt alınmıştır. Görüşmeler bittikten sonra ses kayıtları araştırmacı tarafından yazıya dökülmüştür.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın analiz bölümünde elde edilen verilerden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2018)'e göre, içerik analizi birbirine benzer verileri, kavramları ya da kavramlar arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceler kod ve temalara ulaşılması sonucunda okuyucuya anlamlı bir şekilde aktarılmasıdır. Veriler sistematik ve detaylı olarak analiz edilir. Verilerin araştırmacı tarafından anlamlı bölümlere ayrılmasına kodlama denilmektedir. Elde edilen verileri incelemek, karşılaştırma ve kavramlaştırmak, bölümlere ayırmak gerekmektedir. İçerik analizinde elde edilen kavramların bir ilişki doğrultusunda gruplanmasına kategorilere ayırma denilmektedir. Bu kategoriler temalar altında toplanır. Kategorilerinden de toplanıp bir üst grubun oluşmasına ise tema adı verilmektedir. Temalar elde edilen kavramlardan soyut ve genel problemi göstermesi açısından önemlidir (Merriam ve Grenier, 2019; Miles ve

Huberman, 1994). İçerik analizi dört Şekilde analiz yapılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994).

- 1) Verilerin kodlanması
- 2) Kod, kategori ve temaların bulunması
- 3) Kod, kategori ve temaların düzenlenmesi
- 4) Bulguların yorumlanması

Araştırmada veriler deşifre edilerek cevaplar ile bağlantılı kodlamalar yapılmıştır. Kodlar aralarındaki anlamlı ilişki göz önüne alınarak kategorilere ayrılmıştır. Ana temalara ulaşılan noktada tablolar oluşturulmuştur. Çalışmanın içerik analizi sonucunda bulguların yorumlaması yapılmıştır.



4. BULGULAR

Bu bölümde Başakşehir FK üst ve orta düzey yöneticileri ile yapılan görüşme verilerinden elde edilen bulgular her departman için içerik analizi ile elde edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular ve sorulara verilen cevaplar 3 başlık altında toplanarak bulgular gruplandırılmaya çalışılmıştır. Bu başlıklar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Pozisyona ilişkin görev, yetki ve sorumluluklar
- Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler
- Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

4.1. Üst Yönetim

Başakşehir FK üst yönetimi CEO, genel müdür ve idari direktörden oluşmaktadır. Üst yönetimi oluşturan yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler sırası ile bu başlık altında aktarılmıştır.

4.1.1. CEO

4.1.1.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Bir başkan var, bir yönetim kurulu var hissedarlardan oluşan, onun altında yönetim kuruluna sorumlu olarak çalışan bir CEO var. Onun altında bir genel müdür var. O futbol dışı bütün operasyonlara bakıyor. Bunlar nedir? Stadyum yönetimi, finans, satın alma vb. gibi. Futbol operasyonlarımız CEO tarafından yönetiliyor bu nedir? Teknik ekip ile ilgili olan şeyler, transferler, futbol takımının ihtiyaçları vb. şeyler. Aşağıda da diğer bütün departmanlar var.”

“Küçük bir icra kurulu var. Başkanımızın, 2 asbaşkan ve CEO’muzun olduğu küçük bir icra kurulumuz var. Bu grubun ihtiyaca göre sık sık ya da haftalık toplanması ile daha hızlı kararlar alabiliyoruz. Tabi yönetim kurulu belli aralıklarla toplanıyor. Ama bizim dinamik ve esnek bir yapımız var. Transferlerde de bazı şeylerde öncülük etmede de çok çok işe yarıyor. Çok hızlı karar verip aksiyon alabiliyoruz. Bizim alt departmanlarımız içinde aynı şey geçerli. Örneğin Medya Departmanı bir tweet atacak her tweetin onayını bizden almak zorunda değil. Kendileri de inisiyatif alabiliyorlar. Biz toplantıda olabiliyoruz, yoğun olabiliyoruz her şey için bizden onay beklerler ise yol alamayız. Biz onun çizgilerini doğru şekilde çiziyoruz, çizilen çizgiler içerisinde rahatça çalışabiliyor departmanlar.”

4.1.1.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Uzun vadeli strateji ve ona uygun olarak uzun vadeli bir plan yapabilme yeteneği olmalı diye düşünüyorum çünkü bir takım kurmak inşa etmek uzun vadeli bir süreç. Koordinasyon ve yöneticilik yetenekleri gelişmiş olması hem ekip işlerini hem bireysel yapılan işlerde personele destek olmak, alan yaratma gibi konularda işleyişi serbest bırakması. Futbol

kulübünün sürdürülebilir başarısı isteniyorsa orada da nitelikli çalışan istihdamı sağlamaya özen göstermek girmektedir. Spor yönetimi mezunu olması, dil bilmesi, yurt dışındaki güncel futbol gelişmelerini takip etmesi ve tabi ki futbolu sevmesi ve anlıyor olması...”

4.1.1.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“...Türkiye’de sahipli kulüp yapısı çok fazla yok. Bu yüzden o anda karşınıza neler çıkacağını o an için çok bilmiyorsunuz. Çünkü farklı regülasyonlara tabisiniz. Dernekler yasasından çıktınız ve artık bir şirketsiniz bütün borçlardan sorumlusunuz tam bir İngiltere’deki Almanya’daki bazı kulüpler gibi bir yapı kuruyor. Bu şekil soru işaretleri vardı. Ama Göksel Başkan’ın yönetim modeli olarak çok hızlı bürokrasiye takılmadan hızlı karar alan yönetim modeli var. O yüzden çok büyük problemlerle uğraşmadık. Hızlıca kendi şirketimizin anayasasını yazdık. O’dan bir kulüp kurduğunuz zaman, bir de doğru kadroyu kurmanız lazım, o bir problem. Çünkü eğer doğru kadroyu kurmazsanız başarılar ve başarı primleri gelmezse sıkıntı yaşayabilirsiniz. İkinci kısımda doğru insan kaynağı. O’dan bir şey kuruyorsunuz orada çok doğru insanları doğru pozisyona getirmek lazım. Ama bizde yıllardır futbolun içinde olduğumuz için önemli bir insan havuzumuz var, aklımızda olan kişilerde var, networkümüz de var. Böyle doğru kişileri de getirdik. Zaten hoca olarak da Abdullah Avcı milli takıma gitmişti. O oradan geri geldi ve kendi teknik heyeti ile orada da bir problem yaşanmadı. Ve hızlıca basamakları çıkmaya başladık 2014’ de. Çok bir sıkıntı yaşamadık. Sadece bir bilinmezlik vardı. Çünkü ne ile karşılaşacağımızı bilmiyorduk.”

“...61 senede 5 takım şampiyon olmuş. 1 tanesi bir kere olmuş, Trabzonspor 30 senedir olmuyor. Başkan Göksel Bey her zaman imkansızla inanın derdi, belki hemen olmadı ama...”

“Biz 2 kere son maça kadar geldik ve 2019-2020 Süper Lig sezonunda bunu başardık. Ben bu basamakları adım adım çıkmaya bağlıyorum. Bugünler bir günde bir kadro kuralım şampiyonluk olalım ile olmuyor. Bunu bir ev inşaatı olarak düşündük ve sağlam temel attık.”

4.1.2. Genel müdür

4.1.2.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Maç ve antrenman hazırlıkları, tesislerin hazır tutulması, futbolcuların konakladıkları odaların konforundan tutun; ne yedikleri içtiklerine kadar, kullandıkları havludan yastığa, muhasebede özlük haklarından, sponsorluklar, valilik, emniyet itfaiye ile iletişim... İdari bütün dış organizasyonlar, sponsorlukların anlaşmaları ödemeleri nerede ne zaman yayınlanacağı, yiyecekleri etten içecekleri suya her şey bizim sorumluluğumuzda.”

“...Aslında baktığınızda bütün organizasyon yıldaki 40-50 maç için yapıyor. Sizin bir senenizin özeti 40-50 maç için hatta içerdeki maçların 30 civarı olduğunu düşünürsek daha da az. Artık hepimiz öyle rutine bağladık ki itfaiye para ödenecek, hastaneden ambulans ve doktor çağırılacak, özel güvenlik sayısı bu olacak, polislerin kumanyası getirilecek gibi aslında bakıldığında binlerce iş varmış gibi görünse de herkes artık nerede ne yapacağını bildiği için o kadar iş olmuyor. Biz çok büyük organizasyonda değiliz. Göksel başkanın 2014 yılında kurduğu organizasyonda çok büyük değildi. Öğrenen organizasyon dedikleri modeli

yapmaya çalıştık. 2014'te birçok insan kulüp geçmişi olmayan insanlardı ancak deneye deneye biraz zorlansak da sonuçta doğruyu bulduk.”

4.1.2.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“...Yaptığı işi sevecek bir insan olması lazım. Spor Yöneticiliği mezunu olmak zorunda mı? İşletme bilgisi olsa o daha iyi olur. Ekonomiden anlaması lazım, finans ve nakit akışını kesin bilmeli, vergiden muhasebeden anlıyor olması lazım.”

“İnsan ilişkilerinin iyi olması lazım, farklı açılardan bakıyor olması lazım. Mesela sahanın içindeki reklam panoları baktık satabileceğimiz noktaları gördük, farklı gözlerle görebildiğimiz için kulübe gelir elde edebildik. Bu noktada şöyle bir adam olması lazım, şunun mezunu olması lazım demiyorum daha kreatif olması lazım.”

“Vermiş olduğumuz sözleri ne pahasına olursa olsun tutarız. Dışarıdaki kurumlarla emniyet, valilik, göç idaresi, işçileri bak, sağlık bak, gümrükle bile işimiz var. Buralarda daha hızlı düşünüp hızlı karar veriyor olması lazım. Bazen bir iş oluyor 10 milyonluk bir anlaşma yapıyorsunuz bir şey alacaksınız. Adam teminat mektubu istiyor biz olmadığını ama teminatın bizim kendi sözümüz olduğunu söylüyoruz, ödeyeceğiz. Türkiye’de maalesef firmalar kulüplerle iş yapmaktan kaçıyorlar, çünkü paralarını alamıyorlar ya da verilen sözler yerine getirilmiyor. Biz bunu test ettik. 2014’ten beri verdiğimiz sözleri yerine getirdik. Şu an en güvenilir birkaç kulüpten biriyiz bunu yapmak için uğraştık.”

“Futbol artık daha bir bilimsel çalışmalarla başarıya odaklı hale gelmeye başladı. Psikolog var, diyetisyen var, alternatif tıp var, futbol aslında 7-8 bilim dalının karmaşık halidir. Bir genel müdüründe tüm bunlardan anlıyor olması lazım. Yabancı dili olması ve çok araştırıyor olması lazım. Bu görevi yapacak kişinin teknolojiyle de iyi olması gerekiyor.”

4.1.2.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Burada önemli nokta kurguyu doğru yapmak. Zaman içerisinde taşlar yerine oturmaya başladı. Buradaki esas doğru yaptığımız şey iletişim kanallarımızın çok açık olması. Burada başkandan as başkana ya da genel müdüre kadar herkes her konuya vakıftır. Bu bizim ciddi zaman kaybedeceğimiz konuları çok kısa sürede çözmemizi sağladı. Çok yorulduk o sürede 2013 yılında PTT’den çıkmış bir takım, 2014 yılında Süper Lig’de oynamış, 2015 yılında Avrupa’ya gidiyor. Biz bunu çok az bir ekiple yaptık. Biz 3-4 kişiyle Avrupa maçlarının operasyonunu yaptık hatta buna yetkililer bile şaşırdı. Bu kadar genç bir takımın nasıl Avrupa’ya geldiğine, biz o dönemde birçok ekşimizi kapatarak geldik.”

“Her gittiğimiz takımdan şehirden bir şeyler aldık. Mesela Hollanda’ya gittiğimizde bize 1500 kişilik yer ayrılmıştı, kim gelir nasıl doldururuz derken düşünürken, bir baktık ki 2500 -3000 kişi bizi bekliyor. Bir gişe bulduk as başkan ben girdik bilet satmaya başladık ve tribünleri doldurduk. Yanımıza da atkı forma t-shirt dağıttık, davulu sokamıyorlardı davulu soktuk hatta çaldık bile. Oralardan geldik. Kulübün vizyonunu bambaşka yere getirdi.”

“Mesela stadın üstündeki tartan pisti halı kapladık, bir de renkli yaptık onu şimdi bizim arkamızdan birçok kulüp nerden yaptınız nasıl yaptınız, bize soruyorlar. Futbolcuların soyunma odasında oturdukları yerlerin üstlerine LED ekranlar kurduk. Bu ekranlarda

attıkları golleri verilen mesajları yayınladık. Doğum günü oldu onları kutladık, futbolcuların birebir maketlerini koyduk motivasyonlarını yükselttiler.”

4.1.3. İdari direktör

4.1.3.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Aslında benim işim hiç bitmez. Maç bittiği andan itibaren maç başı hesaplarıyla başlarım hangi oyuncu kontrattan ne kadar hak ediyor. Maç kazanıldıysa ve oyuncu prim hak etiyse onun bir prim tablosu çıkarırım. Maçta disiplin olayları olduysa sarı kart, kırmızı kart tablosu hazırlar; teknik heyete ve oyunculara bilgi veririm. Federasyondan gelen bir yazı varsa; kısacası hukuksal bir durum varsa da benden geçer.”

“Maç sonu işim bittiğinde önümüzdeki haftanın maç organizasyonunun yapılması başlar. Mesela perşembe günü şehir dışında bir maç varsa, çarşamba günü emniyet ile gerekli yazışmaların yapılması, gideceğimiz otelin ayarlanması ve orada ihtiyacımız olacak her türlü şeyin tedariği, uçak organizasyonu yapılması, takım otobüsü gidecekse hangi gün kaçta buradan çıkacak bizi saat kaçta karşılayacak gibi bütün detaylar benden geçer.”

“...Yine bitmedi hastanedeki sağlık organizasyonlarının yapılmasından da ben sorumluyum. Mesela sağlık ekibi bir oyuncuyu emara gönderecek, hastane ile bunun irtibatının yapılması, sağlık ekibiyle koordine olmak yine benim görevlerim arasında.”

“Takımın giydiği malzemelerin takibi. 1 sezon öncesinden ne giyilecek, hangi marka ile anlaşılacak, tasarımı ilgili firma ile fikir alışverişinde bulunulması. Pazarlama departmanı ile ilgili bu sene mesela yeşil forma ile ilgili bir projemiz oldu. Oyuncuların sosyal medyalarında yapacakları paylaşım türüne, tarihine kadar yine biz planlama yapıp destek oluyoruz.”

“...Transfer döneminde futbolcu ya da menajerler ya Mustafa Bey’e ya da bana geliyorlar. Biz bunları scout ekibine iletiyoruz. Onlar bir rapor hazırlıyor ve biz bu raporları zamanı geldiğinde kullanıyoruz. Elimizde bu var, şartları budur bir gün birine ihtiyaç duyarsanız o oyuncuyla görüşmeye başlayabiliriz. Tersten bakarsak, hoca diyor ben bu oyuncuyu istiyorum, izledim. O zamanda biz oyuncunun şartlarını araştırıp biz hocaya sunuyoruz. Burada asıl görüşmeyi daha çok Mustafa Bey yapıyor, ben yardımcı oluyorum. O noktada da teknik ekibe yardım ediyoruz.”

4.1.3.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Bir kişi futbol takımında çalışacaksa yüzde yüz futbolu ve yoğunluğu sevmek zorunda çünkü bu iş şöyle bir şey, benim 9. Senem ve bu iş çoğu zaman ailenizin bile önüne geçiyor. İkincisi gençken yapıyorsanız sosyal hayatınızı bir kenara koymak zorundasınız. 7/24 her zaman çalışmaya hazır olmanız gerekiyor, saat ve gün kavramınız olmamalı.”

“Bir diğeri problem çözme odaklı olmanız lazım. Futbolda imkânsız diye bir şey yoktur, onun illaki bir yolu vardır. Biraz inatçı ve çözüm odaklı olmak her zaman kazandırır.”

4.1.3.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Başarılı futbol kulübünü tanımlarken öncelikle kulübün hedeflediği başarının ne olduğunu belirlemek lazım. Bana kalırsa Türkiye Süper Ligi’nde 4 tip takım var. Bunlarda küme düşmemeye oynayan takımlar, orta sıraları hedefleyen takımlar, sürekli şampiyonluğa oynayan takımlar, bir de Avrupa kupalarına oynayan takımlar. Başakşehir özelinde aldığınızda biz geçen seneyi şampiyon olarak bitirdik. Bu seneki pozisyonumuza baktığınızda biz hiçbir zaman küme düşmemeye oynayan bir takım olmadık. Biz dedik ki önümüzdeki sene Şampiyonlar Ligi’ne gidiyoruz. Biz dedik ki geçen sene şampiyon olduk. Bu sene şampiyonluk çok daha kolay çünkü biz 7 senenin en iyi kadrosunu kurduk.”

“2014 senesinde biz takımı kurduğumuzda hedef ligde kalmaktı. Kulüp hedefinin ligde kalmak olduğu bir sezonda 4. olunca hem ekonomik olarak gelirimiz arttı hem de insanların motivasyonu çok daha fazla arttı. Biz de bu heyecanı devam ettirirsek biz 10 sene içinde şampiyon oluruz diye düşündük. 2. sene de aynı başarıyı sürdürdük aslında kırılma oldu biz ilk devreyi namağlup lider tamamladık. Aynı zamanda da farkında olmadan büyüdük. İçeride çalışanlar artmaya başladı, departmanlar çoğalmaya başladı. Organizasyonda büyümeye başladı. Bugün baktığınızda herkes Başakşehir ne yapıyor diye konuşuyorsa, İstanbul dışında bir otelde kaldığınızda ilk Başakşehir aranıyor ya da bir malzeme alacak takım memnun musunuz diye bizi arıyorsa veya sosyal medya tarzınız ya da attığınız bir tweet konuşuluyorsa siz evet başarılısınızdır.”

“Diğer yandan oynadığınız futbolla rezil olma noktasına gelmiyorsanız da başarılı sayılabilirsiniz. Maddi kısım Türkiye’de en bilinmezi olan kısım bu. Çünkü Türkiye’de bir kur gerçeği var. Farklı ve ön göremediğimiz birçok şey oluyor. Ekonomik zorlanma başladığında diğer noktalar aksamaya başlıyor. Günün sonunda kendinizi en kötü senaryoya hazırlayıp ayağınızı yorganıza uzattığınızda bu parçaları da birbirine eklediğinizde güzel sonuçlar ortaya çıkardığınızda başarılı olabiliyorsunuz.”

4.2. Orta Yönetim

Başakşehir FK orta yönetimi medya, etkinlik ve pazarlama, e-spor, mali işler, stadyum ve tesisler, IT, biletleme, store, alt yapı, a takım operasyonu, sağlık, lisans ve akredite, dil ve çeviri, malzeme ve ulaşım olmak üzere toplam 15 departmandan oluşmaktadır. Orta yönetimi oluşturan yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler sırası ile bu başlık altında aktarılmıştır.

4.2.1. Medya departmanı

4.2.1.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Ben medya ve iletişim sorumlusuyum kulüpten yapılan açıklamaları ben hazırlıyorum. Tam olarak yaptığımız iş medya ve kulübümüz arasındaki köprüyüm. Basın mensupları bir röportaj yapmak istediğinde antrenman ile ilgili bilgi almak istediğinde bana ulaşıyorlar, bu süreci ben planlıyorum ve yönetiyorum. Sponsor çekimleri olduğunda futbolcu ve marka

arasındaki çekim organizasyonunu yapıyorum. Maç sonrası ve maç öncesi röportajları ayarlıyorum aksi takdirde bunun belli cezai yaptırımları var. Maç sonrası yenildiğinde 2 oyuncu röportaja çıkıyor, yendiğinde ya da beraber kaldığında 3 oyuncu çıkıyor. Oradaki oyuncuların belirlenmesi, maç bitiminden 30 dakika içinde röportaja götürülmesi gibi onları ben ayarlıyorum.”

“Ben Başakşehir medya departmanı olarak iyi bir ekip olduğumuzu düşünüyorum. Şahsım adıma konuşmam gerekirse Türkiye’deki en iyi medya ekiplerinden biriyiz diyebilirim. Buradaki en büyük şansımız ise yönetimimizin bize vermiş olduğu sorumluluk alanı. Yaptığımız iyi-kötü her şeyden biz sorumlu olduğumuz için daha rahat çalışabiliyoruz. Bize karışan biri yok şunu bunu yapmayın diyen yok ve aynı zamanda belirli kurallar çerçevesinde de geniş bir özgürlük alanımız var. Kimse ile çatışma halinde değiliz iyi ilişkiler, ılıman politikalar ile ilerlemeye özen gösteriyoruz. Biz savaşıyor bir yere gelemeyiz.”

“... Mesela transfer videoları, bunların sorumluluğu medya ekibi olarak bize ait. Hazırlıyoruz ve paylaşıyoruz, her türlü sorumluluğu bize ait. Göksel Bey ve yönetim kurulu da bütün taraftarlarla aynı anda görüyor o videoları.”

4.2.1.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Benim ilk olarak söyleyeceğim medya birimlerinde çalışan insanlardan en az bir tanesi yabancı dili çok iyi seviyede bilmeli çünkü sizin kulübünüzle ilgili yazılan haberler, atılan tweetler ya da açıklamalar olabiliyor. Eğer bu konuya hâkim olamazsanız bu tip şeyleri kaçırma ihtimali oluyor. Ardından iş bilen okullu ve nitelikli kişilerin ilgili birimlerde olması gerektiğini düşünüyorum.”

4.2.1.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Biz medya departmanı olarak kulübün dışarıdan görünümün yüzüyük aslında, bizim sergilediğimiz performans dışarıdan kulübün görünümünü de etkiliyor. Örneğin ben bu kulübe girdiğimde takipçi sayımız 35-36 bindi şu an 180-190 binde. Bu noktada eriştiğimiz insan sayısı da değişiyor. Başakşehir FK daha az insana ulaşırken bizim yaptığımız paylaşımlar sayesinde şu an daha fazla tanınır hale geldi.”

“...Medya birimiyle çalışacak olan yönetim kurulu üyesi kişilerinde bu konuda bilgili ve sorumluluk sahibi olması gerekiyor. Bizim kulüpte sorumlu olduğumuz yönetim kurulu üyemiz bu konularda bilgili ve yetkinleri olan bir kişi, o sebeple biz onu, o da bizi oldukça destekliyor. Bu konuda şanslı kulüplerden biri olduğumuzu düşünüyorum.”

4.2.2. Etkinlik ve pazarlama departmanı

4.2.2.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Felsefik anlamda bakarsak pazarlama genel olarak bir hikaye anlatıcılığı, bizim burada yaptığımız kulübün saha dışında ya da içinde saha içine bağlı kalmamak kaydıyla her zaman bir kazananı olmayan bir hikaye anlatmak bu biraz ya da ben böyle tanımlıyorum. İşin daha realistik kısmına gelirim kulübe gelir yaratmak amacıyla yaptığımız, pozitif imaj yaratmak amacıyla yaptığımız çalışmaların bütünüdür pazarlama. Sosyal sorumluluğu da katarak

söylüyorum aslında kulübe yeni gelir kaynakları oluşturmak. Standart gelir kaynaklarının dışında ekstra iş birlikleriyle, inovatif iş birlikleriyle ekstra gelir kaynakları yaratmak. Dolayısıyla biz pazarlama olarak hem gelir modelini hem gelir kaynaklarını şekillendiriyoruz hem de imaj çalışması yapıyoruz aynı zamanda. Tabi gelir modeli gelir kaynağı oluşturmak derken bu çok geniş bir şey. Çünkü bulduğumuz kitle taraftar tüketici sadece kendi taraftarımız değil. Genel olarak tüm futbolseverleri içerisine koyarak bir iletişim yapıyoruz. Bunu da segmente ederek herkese farklı farklı çalışmalar yapıyoruz.”

4.2.2.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Bizim işimiz hikâye anlatmak ve taraftarı buraya çekmek, yalnızca maç günleri değil, maç olmayan günlerde de taraftar buraya gelsin vakit geçirsın istiyoruz bu yüzden stratejilerimizi buna göre yürütüyoruz. Avrupa futbolunda neler oluyor? Diğer takımlar neler yapıyor ya da onların yapmadığı ama bizim öncü olup yapabileceğimiz neler olabilir? Bu noktada dinamik olmalı çevresindeki dünyanın farkında olmalı, yaratıcı olmalı ve günceli takip etmeli. Bu noktada kesinlikle dil bilmesi ve kendini her türlü farklı kaynakla beslemesi gerekmektedir. Yoğun tempoda çalışmayı sevmeli.”

4.2.2.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Futbol çok cazip bir sektör ve cazip bir alan bu yüzden çok fazla yaşınıza bakmadan markaların hedeflerine ve sizin stratejinize göre de şekilleniyor. Futbola zaten yatırım yapmak isteyen birçok marka var, kendini burada duyurmak ve engage olmak isteyen buradaki taraftara ulaşmak isteyen. Kimi zaman sponsor kendi hedef ve stratejisi ile ölçüşen bir değer bulduğunda buraya gelmek istiyor, kimi zamanda biz markaya gidiyoruz bak burada böyle bir şey var bunu sizinle yapmak en doğrusu gibi. Bunun en güzel örneği de geçen sene kupa seremonisinde Getir ile yaptığımız iş birliğiydi. “Getir kupayı getir.” diye çok basit bir söylemle çok büyük bir reklam değeri yarattığımızı düşünüyorum. Biz bunu ölçümlemedik ama mutlaka getir ölçümlemiştir.”

“Yeni bir kulüp olmamıza rağmen sürekli sportif başarı olduğu için (bu sezon hariç) 6 yıllık bir sürdürülebilirlik var. Çok inovatif işler burada gerçekleştiği için markaların buraya gelmesinde bunun bir etkisi olduğunu düşünüyorum.”

4.2.3. E-spor departmanı

4.2.3.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“A takım için tüm departmanları ayrı ayrı yaptığı işleri e-spor için ben yapıyorum diyebiliriz aslında. Kulüpteki tüm departmanlarla görüştünüz onların hepsinin a takım için ayrı ayrı yaptığı işleri e-spor koordinatörü olarak ben tek başıma yapıyorum.”

“Oyuncularımızın sözleşmeleri, maaşları, hakkeşleri, sponsorları, yan hakları, maç ve turnuva organizasyonlarına katılmaları gibi aklınıza gelebilecek her şeyi ben yönetiyorum. E-spor turnuvaları federasyonlar tarafından düzenlenmediğinden hep özel turnuvalar olduğu için takip etmeniz gerekiyor ve kimse sizi turnuvaya çağırıyor. Bu sebeple sizin turnuvaların takibinde olmanız gerekiyor. Tabii sadece turnuva takibi yetmiyor, oyuncunuzu

da takip etmek zorundasınız. E-spor oyuncularının hepsi aynı zamanda birer yayıncı bu oyuncuların yaptığı yayınları kontrol etmemiz gerekiyor. Yanlış bir şey söyler, kulüp hakkında bir şey söyler her şeyden haberimiz olması lazım.”

4.2.3.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Bizim için bölüm için konuşursam ilk olarak çok multi-tasking olmalı bu çok önemli çünkü bizim departmanda aynı anda bir den fazla departmanın yaptığı iş ile tek başına uğraşmak zorundayım. Çoğu zaman aileniz ya da arkadaşlarınızla geçireceğiniz vakitten fedakarlık etmeniz gerekiyor, çünkü bu işin gecesi gündüzü yok, kendiniz bazı şeylerden fedakarlık yapmalısınız ve bu işi severek yapmazsanız bunlar mümkün değil. Biz genelde iş arkadaşlarımızı ailemizden daha çok görüyoruz. Teknolojiyi ve yenilikleri yakından takip etmek gerekiyor. Örneğin bir oyun çıktığında siz bu oyunu alıp oyuncunuzun ona erişimini sağlamak zorundasınız aksi halde rekabetten koparsınız.”

4.2.3.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Oyuncuları motive edecek ve mutlu edecek şartlarınızın olması gerekiyor. Onları konforlu hissettirecek şartlarınızın olması gerekiyor. Onlar hem online hem de yerinde turnuvalara katılıyorlar. Yerinde online turnuvalar da onlara tesisimizin açık olması tam teşekküllü olması gerekiyor. Burada kaliteli zaman geçirmeleri gerekiyor. İyi oyun ekipmanları, iyi oyuncu koltuklarının, iyi bir internet hızının olması gerekiyor. Onları stres altında bırakmayacak şekilde destek vermek gerekiyor. Oynadıkları oyunları zamanında almamız gerekiyor. İhtiyaçlarını zamanında karşılamamız gerekiyor. E-spor ertesi gün değişen bir şey futbol gibi tamamen insan odaklı ve fiziksel bir şey değil tamamen yazılımsal oyun yapımcısının hayaline kalmış bir organizasyon. Bu sebeple güncellemeleri anında takip edip oyuncunuza vermeniz gerekiyor.”

“Futbolcularda olduğu gibi onların da spor psikologlarına desteğe ihtiyaçları var, çünkü sadece odaklanarak başarabilirler ve bunlar daha çocuk gerçekten bir futbolcudan daha da genç yaşta iyi paralar kazanarak hayatlarına devam ediyorlar çünkü tek geçim kaynakları bu oluyor. Bazıları okulu bırakıyor bazıları her ikisini de devam ettiriyor. Hem mental hem teknik olarak; tesisin çok iyi şartlar altında olması lazım.”

4.2.4. Mali işler departmanı

4.2.4.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Departmanımız mali işler olarak kulübün muhasebe, finans bütçelerini biz yapıyoruz. Muhasebe evrak kayıt, maliyenin yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, faturaların düzenlenmesi, alacak verecek takibi, hafta planlamalarının yapılması, kulübün gelir gider dengesinin sağlanması. Yıllık ve sezon içi gelir gider bütçeleme, ona göre rapor hazırlanması ve bütçenin buna uyup uymaması yine bizim kontrolümüzden geçiyor. Personel işlerinin takibinden de sorumluyuz. Futbolcu ya da personellerin dosyalarının hazırlanması, özlük hakları, izin vs. gibi her şey bizim departmanımızda gerçekleşiyor. Bunlardan arta kalan zamanlar da yapmamız gereken bir şey daha var oluyor TFF'nin ve UEFA'nın istediği

aylık ve yıllık istediği raporlar var onların federasyon sistemine girilmesi. Baktığınızda tüm evrak işleriyle biz ilgileniyoruz diyebiliriz.”

4.2.4.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“...Bizim işin en önemli koşulu bir kere detaycı ve dikkatli olmak, gerişi bir şekilde halledilir. Benim bir yanlış kestiğim faturadan, noktayı kaydırmamdan kulübün ödemeleri ya da alacaklarında büyük problemler çıkabilir. Kesinlikle ekonomi bilgisine sahip, bütçeleme bilen bir kişi olmalı. Sürekli değişen kanunları ve mevzuatı takip etmeli.”

4.2.4.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“... Çözümü bilinmiş olsa Türk futbolu bu halde olmazdı. Hazır bir reçetesi yok bu işin çok yönü var. Futbol kulübünün en önemli unsuru tabi ki futbolcular. Mali yapıyı da en fazla etkileyen futbolcu transferleri ve onlarla ilgili yapılan menajer, bonservis bedeli gibi ödemeler oluşturuyor. Mali yönden başarılı olabilmemiz için futbolcu alımında ve maaşlarında yapılacak bir sınırlama. Bir futbolcu alıyorsunuz milyon liralara, milyon Eurolara ondan fayda sağlıyorsanız ödediğiniz paraya değiyor ancak bazen tam tersi bir futbolcu alıyorsunuz bir maç oynamadan gidiyor, aynı yere bir futbolcu daha alıyorsunuz. Bu sebeple ilk şey futbolcu seçimi diyebilirim. Bu aslında teknik bir şey aslında bizi ilgilendirmiyor ama ucu bize de dokunduğu için söylemek gereği duydum. Kulübünüzün gücüne uygun bir bütçeyle takım oluşturmak gerekir. 3 büyük kulüp dediğimiz kulüplerin açılma şansı biraz daha olurken bizim seviyelerdeki kulüplerin daha dengeli ve ona göre bir kadro oluşturması lazım. Futbol öyle bir spor ki ya başarıyı sürekli koruyacaksınız ya da bütçeyi büyüttüğünüzde bir başarı elde etmek zorundasınız. İyi bir kadro ve pahalı transferler yaptınız ancak sportif başarı yok, bu sizin bütçenizi olumsuz etkiler, futbolun doğasıdır bu her zaman çok para harcarsanız başarılı olacaksınız diye bir şey yok. Her zaman attığınız taş ile kuş vurmanız gerekmektedir.”

“Avrupa kupalarına katılmakta mali yönden bizleri desteklemekte, diğer yandan oyuncu satışı ya da kupa almak da bizi maddi açıdan kurtaran şeyler olabiliyor.”

4.2.5. Stadyum ve tesisler departmanı

4.2.5.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Benim burada görevlerim ikiye ayrılıyor aslında stadyumla ilgili yükümlülüklerim temizlik, güvenlik, teknik kısımlar çimlerle ilgilenmek zaten bizim olmazsa olmazımız çim biliyorsunuz. Tesisle ilgili başlıca işlerim tesis temizliği, mutfaklardan odalara, giyinme odalarından duşlara kadar her yer, mutfak alışverişi, tesis güvenliği giriş-çıkışı vb. birçok farklı noktadan sayabilirim.”

“Mesela cumartesi maçımız var biz perşembe gününden bakıyoruz temizlenecek bir yer var mı? Ardından teknik aksamla bakıyoruz; aydınlatmalar, yer ısıtmaları, soyunma odalarındaki sular ısıtmaları, klimalar, kale ve korner direklerinin yerlerinden (yedeklerinin olup olmamasından) soyunma odalarının kapılarının açılmasına, elektrik ve LED sistemleri, saha çizgilerine gibi birçok şey tek tek kontrol ediliyor. Maç günü zaten federasyon ile

toplantılar oluyor, federasyondan gelen görevlilerin elinde check listleri var, bizim aramızdan bir de onlar kontrol ediyor. Bayrakların bile asılıp asılmamasına bakılıyor. Antrenman saati, antrenman öncesi ya da sonrası mutfakla, güvenlikle, temizlikle ve diğer birimlerle saatler şu diye planlama yapıyoruz. Diğer birimlerle sürekli koordineli çalışmak zorundayız. Mesela antrenman saatlerini güvenliğe haber veriyoruz kapılar ona göre tutuluyor, sizin için çok küçük olan bir ayrıntı bizim için oldukça önemli olabiliyor. Herkesin giriş çıkış saatlerini yazıyoruz güvenlik için.”

4.2.5.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“İlk olarak insanları yönetmeyi çok iyi biliyor olmalı çünkü maç günü federasyon yetkilisinden tutun, yayıncı kuruluş çalışanlarına, teknik ekiplerden, stadyuma gelen misafirlere kadar herkesin yönetilmesi bir şekilde bana geliyor, bende olmasa dahi bir şekilde beni buluyor. Ben zaten uzun yıllardır futbol sektöründe çalıştığım için sektörün her birimine az biraz hakimim diyebilirim. Maç günü operasyonu yönetmek bambaşka bir şey tesis yönetmek apayrı bir şey. Zaman yönetimine hakim olmak, bizim burada işlerimiz hep zamanla şu saatte kahvaltı, kahvaltı salonu hazır olmalı, kahvaltı bitti; antrenman sahasının hazır olması, antrenman bitti futbolcu odalarının temizlenmiş olması lazım. Bizim işimizde domino etkisi var herkes birbirine bağlı. Son olarak planlı, programlı ve sistemli olmaya mecburuz.”

4.2.5.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Saha onlar arkada biz çalışıyoruz, biz işin mutfağındayız. İyi bir servis yapılabilmesi için mutfakta her şeyin titizlikle hazırlanması gerekir.”

4.2.6. IT departmanı

4.2.6.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“İlk görevimiz hocalar tarafından datalar analizler verilerin işlenmesi, ligden gelen görsellerin işlenmesi kâğıda dökülmesi diğer bir işimizin parçası. Maç günü de bizim analiz kameralarımız var. Analizleri sağlayacak kameraların çalışması, kurulumu verilen sistemimize dahil olmasını sağlıyorum.”

“... Sonrasında çalışan kişilerin sınırlamalarını yönetiyorum. Aslında çok aşırı bir kısıtlama yok ancak yönetmelikler ve bazen yönetim kurulunun aldığı kararlar doğrultusunda mesela iş saatlerinde çalışanların sosyal medya hesaplarına girilmesi istenmiyor. Bunun önüne geçiyoruz. Diğer taraftan futbolcuların, çalışanların, teknik heyetin istediği özel internetle ilgili şeyleri tedarik etmeye çalışıyorum bu da bizim işimizin bir parçası. Futbolcular genelde eğlence tarzı şeyleri bizden talep ediyorlar. Bazıları uluslararası kanallara erişim istiyorlar. PlayStationları, bilgisayarları, internet üzerinden yaptıkları yapamadıkları her şey için bizlere geliyorlar.”

4.2.6.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Problem çözme yeteneğinin olan biri olmalı.”

4.2.6.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“İş yerindeki bir saatlik bir kesinti o işyerinin durmasına sebep olabilir. Sistemlerin hepsi birbirine entegre çalışan şeyler. Bütün yaşanacak sorunları minimuma düşürmek benim görevim. Bu işin sürekliliği için taşların tam oturması gerekir. Benim her bölümden her yerden birbirine veri akışını kesintisiz sağlamam gerekir.”

4.2.7. Biletleme departmanı

4.2.7.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Benim ilk görevim bilet fiyatlarını belirlemek, ben Passolig’den bilet fiyatlarını istiyorum ardından yönetime sunuyorum. Ortalama bir bilet fiyatı belirliyoruz. Belirlediğimiz fiyatı Passolig’e bildiriyoruz ki o fiyattan satışa çıkartsınlar. Localar, loca dağıtımı, gelecek misafirler, yapılacak yüklemeler tribünlerin ne zaman, hangi maçta hangi bloğun açılacağı, açılan blokların sırasına kadar bana bağlı. Statta o maç misafir varsa, misafirlerin her türlü girişinden çıkışına kadar, rahat bir ortamda maç seyretmesine kadar ben sorumluyum.

4.2.7.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Takımı taraftarla buluşturmak için adil bir fiyat politikası oluşturabilecek bir öngörüye sahip olmak.”

4.2.7.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Ben yine aynı şeyi söyleyeceğim takımlar taraftarlarıyla var olurlar, biz de bu noktada takım ve taraftar arasında bağ kurmaya çalışıyoruz. Taraftarın takımla birlikte başarıya şahit olmaları önemli.”

4.2.8. Store departmanı

4.2.8.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Yeni ürünler çıkacağı zaman başkanımızın onayı ile ürünleri çıkarmak ve bu ürünleri taraftara satabilmek.”

4.2.8.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Burada herkes çalışabilir ancak ürünleri artırmaya yönelik çalışma yapacak kişilerin çalışması daha iyi olur.”

4.2.8.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Tek İstanbul’da değil diğer şehirlerimizde de taraftarımız var. Şehir dışındaki taraftarlarımızda ürünlerimizi almak istiyor. Biz de onlara bunları ulaştırmakla görevliyiz. Bunu başardığımızda bence başarılıyız. Başakşehir Store şu an sadece stadımızın yanında var. Yeni havaalanında gelen bir teklif var şu anda çalışma aşamasındayız. Orası bizim için güzel bir adım olabilir.”

4.2.9. Alt yapı departmanı

4.2.9.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Alt yapıdaki saha içi ve saha dışındaki her şey bana bağlı. Bir takımın sahaya çıkmasından; sağııkçısının antrenörünün işe girişı çıkışı, mesai saatleri, lisans işlemleri, turnuva organizasyonları seyahatleri, TFF ile olan yazışmalar, tesis operasyonu bunların hepsi bana bağlı. Benim altımda bana bağlı kimse çalışmıyor. Başka kulüplerde genelde oluyor ama bizde yok. En azından evrak işlerini bile yapan birileri oluyor ancak bizde yok. Ancak şöyle bir şey var, mesela her departmanların başı var onlar saha içinden sonra biraz daha bana işlerde yardımcı oluyorlar.”

4.2.9.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Tüm departmanlar arasında genel anlamda takıma faydalı olabilmek için bağ kurabilmek. Analitik ve düzenli bir yaklaşımda olmak, hiçbir detayı atlamamak gerek çünkü a takımda bir eksiklik olsa diğer departman onu kapatabilir ama bizim alt yapıda böyle bir şansımız yok, bu sebeple benim çok daha dikkatli olmam lazım.”

4.2.9.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Bu ülkede alt yapılara verilen değer malum ama bizim kulübümüz öyle değil. Şu an a takımın tesislerinin yanına alt yapı sahaları için çalışmalar var. Alt yapıdaki çocukların a takımdaki abilerini görüp örnek almalarını, onlarla bir arada olmalarını sağlayacak. Alt yapıdan yetiştirdiğiniz futbolcu önce oynatırsanız faydası size, kendini geliştirdikten sonra satarsınız faydası yine size hem para kazanmış hem de diğer takımların gözünde futbolcu yetiştiren kulüp haline gelirsiniz. Her sene böyle birkaç oyuncu çıkarsanız bundan daha iyi bir başarı olmaz.”

4.2.10. A takım operasyon departmanı

4.2.10.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“A takımın maç dışında kalan birçok organizasyonunu biz yönetiyoruz. Seyahatler, yolculuklar, deplasmanlar için otellerin ayarlanması, otele ulaşım ilk aklıma gelenler. Eğer deplasmana gidiyorsak takım otobüsünün gidebileceği bir yer mi? Yoksa gittiğimiz yerden mi otobüs ayarlayacağız. Otelin lokasyonuna kadar ben ayarlıyorum. Sonuçta otelin stada yakınlığı bizim için çok önemli. Bunların dışında bir şey olursa acil durumlar için otel ve stada yakın hastane var mı? Bizim anlaşmalı olduğumuz hastane var mı? Bunlar işin içinde olan şeyler. Uçakla gideceğimiz bir deplasman olduğunda eğer birden fazla havalimanı varsa uçak hangi havalimanına inecek? Şehre kaç ulaşmalıyız ya da maç 4'te diyelim, 6'da bitecek kaçta hangi uçakla geri dönülecek gibi birçok detayı sorumluluklarımız arasında. Diğer yanda bir de futbolcunun kendi işleri ile de ilgileniyoruz. Futbolcunun Türkiye'ye gelmesi, ailesini getirmesi, göç idaresine kayıtları, çocuklarının okulları, oturacakları evler bütün operasyon bizim üzerimizden dönüyor. Futbolcunun eli kolu bizim diyebilirim kulüpte, her saat her dakika bize ulaşabilirler.”

4.2.10.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Hangi birinden başlasam ki, iş yaptığınız insanlarla aranız iyi olması gerek. Biz zaman geliyor kurumlarla, zaman geliyor işimiz olan.”

4.2.10.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Bir şey olduğunda müdahale eden ilk ekip biz olduğumuzdan bir yere maça gidildi ve bir eksik var tamamlamam için hemen beni ararlar. Biz departman olarak elimizden geldiğince hayatı herkese kolaylaştırmaya çalışıyoruz. Zaman geliyor çeviriler konusunda yardım ediyorum zaman geliyor bir malzeme eksik oluyor onu tamamlıyorum. O sebeple eksik kalan yerleri anında tamamladığımız için hata olmuyor, hata olmayınca da bir yerden sonra başarı getiriyor.”

4.2.11. Sağlık departmanı

4.2.11.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Oyuncuların genel sağlık durumları, ilk kontrollerinden başlayarak geçmiş dönem sakatlık geçmişi bizim için önemli, genel fizik muayenesini yapıyoruz, iskelet sistemi ve önemli bölgeler var sakatlığa meyilli onlara bakıyoruz sonra sezon içindeki tüm sağlık kontrollerinin, tedavilerinin yapılmasından ve ardından yeniden maç oynayabilecek düzeye gelmelerine kadar geçen süreçten biz sorumluyuz. Kulüp dışındaki sağlık problemleri ile de ben ilgileniyorum. Onun dışında beraber yaşadıkları aile bireyleri ile de bir sağlık problemi olduğunda biz yönlendiriyoruz. Çünkü ailesi için endişe ediyor futbolcular, bizde nasıl davranması gerektiği konusunda destek oluyoruz.”

“Futbolcular dışında bir de kulüp çalışanlarının da sağlığı ile ilgileniyoruz. Normalde benim sorumluluğumda değil ancak pratikte öyle olmuyor. İş yeri hekimi de var, ancak bende destek oluyorum. Zaten burası ufak bir yer, o yüzden çok büyük sorunlarla da karşılaşmadık.”

4.2.11.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Futbolda yaşanan sakatlıklar gündelik hayatta karşılaştığımız türde sakatlıklar, gerektiğinde ameliyatlar ve sonraki süreçler çok daha hassas olduğu için bir kere spor hekimliği alanında uzman kişiler çalışmalı, futboldan, futbolcu psikolojisinden anlamalı burada çalışan kişi. Oluşabilecek sakatlık risklerine karşı, kronik sakatlık konularına karşı dikkatli ve bilirkşi olmalı.”

4.2.11.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Oyuncu transferleri konusunda yönetime geri bildirimler veriyoruz. Mesela bir oyuncu bir sakatlık yaşadı, ilerisi için bir sorun olur mu sakatlığı kalıcı olur mu, gibi konularda tahminlerimizi söylüyoruz. Bu da kulübün bir oyuncu hakkında karar vermesini, ona uygun bir transfer politikası izlemesi gerektiğine yardımcı oluyor.”

4.2.12. Lisans ve akredite departmanı

4.2.12.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Sezon başı ve transfer dönemlerinde futbolcular kulübe geldiğinde ilk lisans işlerinden ben sorumluyum. Ardından maç günü operasyonu için maçta görev alacak herkesi sisteme giriyoruz. Akredite kart basıp onları veriyoruz. Maç sabahları 10’da organizasyon toplantısı oluyor ona katılıyorum. Maçtan 1 saat önce de maç kadroları yedekler belli olduğunda sisteme onları giriyorum. Bazen federasyonla yazışmamız gereken durumlar olabiliyor.”

4.2.12.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

Bu soruya ait bir cevap alınamamıştır.

4.2.12.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Bizim işimiz sürekli bir tarih ve kontrol mekanizması arasında geçer, mesela bir futbolcu son dakika da transfer edildi, biz onun evraklarını önceden hazırlarız gelip imzayı attığı gibi federasyon ve ilgili yerlere evrakları yetiştiririz. Çok gördük son dakika unutulmuş lisanslar, eksik evraklar yüzünden oynayamayan futbolcuları ama bizim hiç başımıza gelmedi. Hangi gün ne evrak verilmesi gerekiyorsa iyi takip edip, zamanında hallediyoruz.”

4.2.13. Dil ve çeviri departmanı

4.2.13.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar nelerdir?

“Tercümanlık A takım futbol konusu içerisindeki tüm iletişimleri sağlar. Teknik ekibin yabancı futbolculara ulaşımını ve iletişimini sağlar.”

4.2.13.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“İnsanları, insan ilişkilerini birbirine en net ve sıkı şekilde bağlayan şey dildir. Eğer iki insan arasındaki iletişim düzgün olmazsa iletişim kopukluğuna sebep olur, işte ben de tam bu noktada devreye giriyorum. Yabancı futbolcuların kulüp içinde teknik heyet, diğer personeller ile iletişimlerini sağlıyorum. Tabi ne kadar farklı dil bilir ve konuşursanız sizin içinde futbolcu içinde o kadar iyi, böylece onlarda kendilerini güvende hissediyorlar.”

“Bizim işimizi hep ondan ona çevirmek zann ediyorlar ama işin aslı öyle değil. Mesela futbolcu ya da hoca çeviri sırasında karşı tarafa söylenmemesi gereken bir şey söyledi, benim o sırada hızlıca düşünüp onu söylememeyi ya da yumuşatarak söylemeliyim ki, iletişim pozitifte kalsın. Bu yüzden yaptığım işi ciddiye alıp ince eleyip sık dokuyanlardanım.”

4.2.13.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Ben aslında bizim bölümü şöyle tanımlıyorum hem köprü hem tampon görevi görüyoruz. İyi bir iletişim ile köprüleri kuruyoruz, doğru bir strateji ile de ilişki yönetiyoruz. Kulüpteki belki de en kritik görevlerin birini yapıyor olabilirim.”

4.2.14. Malzeme departmanı

4.2.14.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Futbol takımının antrenman ve maçlardaki kullandığı tüm malzeme ayakkabısından tutun, forma, havlu ve kullandıkları t-shirtlerin temizliği, toplanması, korunması sorumluluğu bize ait.”

4.2.14.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Güvenilir olmak, futbolcuya yönetimde bize güvenmeli. Biz futbolcuların eşyalarını emanet ettiği kişileriz o sebeple bize güvenmeliler.”

4.2.14.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Maçtan bir gün önce bütün futbolcular bize ayakkabılarını, t-shirtlerini, tozluklarını bırakır. Bizde onları maç günü hangi futbolcu ne kullanacaksa soyunma odasını bir güzel hazırlarız. Maç deplasmandaysa 2 kere kontrol ederiz ki eksik bir şey olmasın diye. Maçtan sonraki gün, formalar yıkanır, ayakkabılar temizlenir, bakımları yapılır ve diğer hafta yeniden kullanılmak üzere kaldırılır.”

4.2.15. Ulaştırma departmanı

4.2.15.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluluklar

“Kulübümüze ait 2 adet otobüsümüz 1 adet kamyonetimiz var ben de bunların kullanımından ben sorumluyum. Otobüsümüzün bir tanesi takım otobüsü ve futbolcuların her türlü rahatına göre tasarlanmış, diğeri ise Turex’den destek aldığımız otobüs. Diğer otobüsü neden alıyoruz bazen takım otobüsünün önden gitmesi gereken yerler olduğunda gelen şoför oyuncuları kulüpten alıp havaalanına bırakıyor, takım otobüsü ise takımı gideceği şehirde karşılıyor. Bizim görevimiz takım otobüsünü maça, kampa gidilecek her yere zamanında götürmek.”

4.2.15.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler

“Sorumluluk sahibi olmak, bizim işimiz hep saatle. Maça yetiş, uçağa yetiş, maç bitti şehre dön. O yüzden bu kişinin sorumluluklarını bilmesi ve iyi araba kullanması da önemlidir. Hava her zaman günlük güneşlik olmuyor, zor hava şartlarında da otobüsü kullanmak zorunda kalıyoruz. İşte bu durumlara hazırlıklı olması gerekir.”

4.2.15.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları

“Biz takım nerede kaçta olması gerekiyorsa o saatte ulaştırmakla görevliyiz.”

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Ülkemizdeki spor kulüplerinin gelir artırma ve gider azaltmak için yönetsel ve yapısal bir değişime uğradığı görülmektedir. Bu nedenle de kurumsallaşma kavramı günümüz spor dünyasında oldukça önemli bir hale gelmiştir (Samur, 2013).

Futbol kulüplerine ilişkin süreçler, doğru bir şekilde yönetilmediğinde başarısız sonuçlara neden olabilecek birçok süreci bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle günümüzde modern futbol endüstrisi finansal, sosyal, çevresel, ekonomik ve organizasyonel açıdan yapılanmaları zorunlu kılmaktadır (Samur, 2017). Futbol ekonomisinin büyümesi ile farklı paydaşlardan oluşan ve her paydaşın sonuçlarından ayrı beklentisi olan grupları yönetmek için hassas bir denge gerekmektedir (Grundy, 2004). Kulüp yöneticilerinin, bütün bu yaşanan gelişimlere uyum sağlamaya çalışırken, kulüplerin zorlu ekonomik koşullar altında ayakta kalabilmesi için iyi ve kurumsal bir yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Bu sebeple kulüplerin kurumsal yönetim standardının, profesyonel şirketlere denk olması gerekmektedir (Michie ve Oughton, 2005). Spor kulüplerine ilişkin yönetim anlayışının kurumsallaşma çabaları göz önüne alındığında kurumsal şirketlerin sistematik yapıları sayesinde bilgi akışının hızlı dönmesi ve olaylar karşısında hızlı reaksiyonlar alınmasının zamandan ve kaynaktan tasarruf sağladığı ifade edilebilir (Samur, 2018).

Araştırma katılımcılarına Robinson (2010) tarafından yazılan “*Sports Club Management*” kitabında futbol kulüp yönetimi, insan kaynakları, organizasyonel ve idari yönetimler kapsamında ele alınan konulara ilişkin sorular yöneltilmiş, buna yönelik alınan yanıtlar doğrultusunda Başakşehir FK genel yapısı ile ülkedeki futbol kulüplerinin yönetim şekli üzerinde bir yönetim modeline sahip olduğu sonucuna dair görüş birliğine varılmıştır.

Bu bölümde Başakşehir FK yönetim yapısı detaylı olarak incelenmiş ve bu yönetim yapısı içerisinde 23 farklı departmanın bulunduğu sonucuna varılmıştır. 23 departmanın 18’ine ulaşılmış, 5 departman ile görüşülememiştir. Bulgular da 18 departmanın vermiş olduğu yanıtlar üzerinden tartışılmıştır. Departmanlar üst ve orta yönetim olarak 2’ye ayrılarak tartışılmıştır.

Ekmekçi ve ark. (2013) göre, spor paydaşlarının değişmesi ve dönüşmesiyle beraber, futbol kulüpleri borsada işlem gören, anonim şirketler haline gelmiştir. Şirket yönetimlerinde olduğu gibi futbol kulüpleri de artık yönetimlerini profesyonel yöneticilere bırakmışlardır. Bu bağlamda Başakşehir FK’ da başkan ve yönetim kuruluna bağlı futbol için operasyonları yöneten bir CEO bulunduğu görülmektedir.

Başakşehir FK “K1” ve “K2”ye göre yönetim futbol içi operasyonlar ve futbol dışı operasyonlar olmak üzere 2 organizasyona ayrılırken, CEO’nun futbol içi organizasyonlar ile ilgilendiği ve yönetim kuruluna direkt bağlı olarak çalıştığı belirlenmiştir. Bununla birlikte Başakşehir FK’da CEO’nun futbola ilişkin tüm operasyonlarda yönetici olarak görev aldığı saptanmıştır. “K1” futbola ilişkin operasyonlardan bazıları, teknik ekip ile ilgili olan süreçler, transferler ve futbol takımının doğrudan bütün ihtiyaçları ile ilgilenmekte iken bu organizasyon şemasının en üstünde yer almaktadır. Başakşehir FK’yi kuruluşundan kısa bir zaman içinde başarıya götüren sistemin aslında sağlam atılan temeller olduğu, buna paralel olarak doğru ve nitelikli insan kaynağı ile çalışmak olduğu, baskının aksine her departmanın iç işlerinde özerk ve hızlı karar alma noktasında serbest bırakıldığı ve başarıya giden yolların bir bir inşa edildiği, “K1”’in verdiği cevaplar analiz edildiğinde görülmüştür.

CEO’nun olmadığı şirket yapılanmalarında genel müdür bir şirketin en üst konumunda olan şirket plan/politikalarını başkan ve yönetim kurulu adına yönetmek ve alınan kararları uygulamaktır (Aygün ve İç, 2010). Başakşehir FK yapılanmasında genel müdür futbol dışında kalan bütün organizasyon sürecini yönetmektedir. “K2”ye göre futbol dışı organizasyonlardan bazıları maç ve antrenman hazırlıkları, tesislerin hazır konumda tutulması (tesisteki odaların konforu, futbolcuların beslenme organizasyonu vb.), muhasebenin işleyişi, sponsorluk anlaşmaları, maç günü organizasyonunun valilik, emniyet, itfaiye ile iş birlikleri kurulması ve bunların organize edilmesidir. İlk kuruldukları yıllarda kimsenin görev ve yetkilerinin net olmadığını belirten “K2”, araştırma sorularına verdiği cevaplarla yaşayarak öğrenme ve örnek almanın kendilerini ileri taşıdığı ve vizyon kattığını; bir süre sonra da kendilerinin örnek olduklarını ve bu da başarılı yaptıkları ilerleme sayesinde olduğunu belirtmiştir.

İdari Direktör, “İdari Direktör, “K1” ve “K2”’nin yaptığı futbol içi ve futbol dışı organizasyon haricinde, maç öncesi ve sonrası olan sürecin yöneticisi ve sorumlusudur. “K3”ün sorumluluklarının takımın deplasman müsabakasına gitmesi durumunda ulaşım araçlarının, uçuşların, konaklamanın organize edilmesi; emniyet güçleri ile misafir takım güvenliği için yazışmalar yapılması, maçta bir t-shirt giyilecek ya da kol bandı takılacaksa bunun koordine edilmesi, maç sonrası kart ve benzeri istatistiksel durumların takibi, futbolcu hakkedişleri gibi süreçlerin yanı sıra teknik heyet ve futbolcuların gündelik işlerinin halledilmesi; takımın kullandığı malzemelerin seçilip, marka anlaşması yapılması, tasarım onaylarının alınması ve transfer dönemi teknik heyete yardımcı olmak olarak sıralanmaktadır. Başakşehir FK, yeni kurulan bir kulüp olmasına rağmen diğer kulüpler

tarafından örnek alınması, genç yaşına rağmen şampiyon olmasıyla başarılı bir performans sergilediği görülmüştür.

Orta yönetim katılımcılarından alınan cevaplar doğrultusunda görev, yetki ve sorumlulukların biraz daha sınırlandığını ancak departmanların kendi içlerinde yine özerk oldukları görülmektedir.

Medya Departmanı, kulüp ile medya arasındaki köprü oluşturmak, basına açık antrenmanlarda basını yönlendirme ve bilgilendirme, futbolcuların medya kuruluşlarındaki röportajlarını organize etme, sponsor çekimlerinde futbolcu ve markayı bir araya getirme, maç öncesi ve maç sonrası yayıncı kuruluş röportajlarına gidecek futbolcuların belirlenmesi ve yayına katılması, başkan/kulüp/futbolcular adına yapılan basın açıklamalarının hazırlanması, sosyal medya yönetimi ve içerik üretimi, kulübün sosyal medya ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi görevlerini yerine getirmektedir. Medya ve iletişim departmanları kurumların her zaman dışarıdan görünen yüzleri olmaktadır. Spor kulüpleri bu noktada iç ve dış paydaşlarıyla tüm unsurları içeren bir ilişki ağı geliştirmek ve yönetmek zorundadır (Katırcı ve Uztuğ, 2009) Başakşehir FK, yeni kurulan bir kulüp olmasına rağmen, izlediği yapıcı iletişim politikasıyla bilinirliğini artırmıştır. Bu noktada kulüp de medya ile ilgili yöneticilerin medya kökenli olması önemli bir nokta olmaktadır.

Etkinlik ve pazarlama departmanı, “K5”in sorulara verdiği cevapların analizleri sonucu, kulübe gelir kaynakları yaratma noktasında kulübe yeni sponsorlar kazandırmanın yanı sıra kişiye özel projeler üretmek üzerine çalışmaktadır. Maddi kaynak sağlama dışında sosyal sorumluluk projeleriyle beraber çevresel ve toplumsal olaylar da etkinlik ve pazarlama bünyesinde yer almaktadır. “K5”, “K4” ile beraber Başakşehir FK’nin imaj çalışmalarına da destek olmaktadır. Günümüzde pazarlama stratejilerinde daha etkili bir noktaya yerleşmiş olan spor pazarlaması, özgürlüğünü kazanmış ve önemli bir noktada karşımıza çıkmaktadır. Özellikle dünyanın her yerinde büyük kitleler tarafından takip edilen futbol için spor pazarlaması kavramı ayrı bir boyuta kazanmaktadır (Altınbaş, 2007). “K5”in verdiği cevaplar incelendiğinde futbolun cazip, göz önünde olan, marka ve sponsorların kendilerinin dahil olmak istediği, bu sebeple de doğru strateji, doğru marka seçimi ile başarılı olmamanın imkansız olduğu sonucuna varılmıştır.

E- Spor Departmanı, “K2” ve “K3”ün yaptığı saha içi ve saha dışı bütün organizasyonel işleri tek bir departmanda bir arada toplamaktadır. “K6”nın görevleri saha içi ve saha dışı olmak üzere devamlı olarak devam etmektedir. Bu görevler; saha dışı operasyonda oyuncuların turnuvalarını takip edip turnuvaya katılım sağlama, sponsorluk

dosyalarının hazırlanması, turnuva sonu maaş ve hakkeşlerinin ödenmesi, oyuncuların özel işlerinin takibi, yan hakları vb. süreçlerin yönetilmesidir. Bu görevlerin dışında Başakşehir FK bir game center'a sahip olduğunda e- spor turnuva organizasyonları durumunda game center'ın ev sahipliği ve organizatörlüğünü yürütme "K6"'nın görevidir. Günümüzde bilinirliği ve katılım sayısı (bireysel ve kulüp olarak) oldukça artan e- spor, artık sporun önemli bir parçası haline gelmiş ve birçok yerde 21. Yüzyılın sporu olarak adlandırılmaktadır (Üçüncüoğlu ve Çakır, 2017). Başakşehir FK'nin e- spor motivasyonu ise bir futbol kulübü olmalarından gelmektedir. E-spor dinamikliği ve değişkenliği fazla olduğundan başarılı olabilmek için sıkı takip isteyen bir branştır. Oyunculara gerekli her türlü teknik donanım ve tesis imkanlarını sağlamak, günceli yakından takip etmelerine yardımcı olmak bu noktada önemlidir.

Mali İşler Departmanı, başlıca görevi kulübün gelir gider dengesini sağlamak ile TFF ve UEFA'nın istediği raporların hazırlanması ve sunumu, personel işlerinin takibi, muhasebe işleri, bütçe oluşturulması ve gelir gider dengesinin sağlanmasıdır. Türkiye'de futbol kulüplerinin birçoğunun giderlerinin gelirlerinden fazla olması bilinen bir gerçektir. Kulüplerin bu durumda olmalarının sebebi futbolculara verilen astronomik maaşlar olduğu bilinmektedir (Dinar, 2017). Başarılı bir futbol kulübü olabilmek için izlenen yolda, gelir dengesinin kurulması, sportif başarının sürdürülebilir olarak devam etmesi, yapılan her transferin nokta atışı doğru transferlerden olması ve Avrupa kupalarından asla kopmamak olduğu "K7"'nin verdiği cevaplar analiz edildiğinde bulunmuştur.

Stadyum ve Tesis Departmanı, "K2"'nin daha spesifikleştiği alanlarında görev ve yetkilere sahiptir. Türkiye'deki diğer kulüplerin aksine Başakşehir FK'de tesis ve stadyum yan yana olduğundan bu departman Tesis ve Stadyum Departmanı adı altında birleşmiş ve başında tek bir kişi bulunmaktadır. "K8"'in tanımlamasına göre stadyum ve tesis amiri iki kişilik bir çalışmakta; maç günü stadyumdan sorumlu olan stadyum müdürü, ertesi gün tesisler müdürü olmaktadır. "K8" maç organizasyonunda stadyum temizliğinden ve güvenliğinden, müsabaka öncesi saha içi ve dışı kontrollerinden sorumludur. Maçın ertesi günü ise tesis müdürü, tesis düzeni (futbolcular ve teknik heyetin konakladığı odaların temizlik, düzen ve konforu), tesis yemekhanesi (yapılacak yemekler, alınacak malzemeler, yemek saatleri vb.), tesis güvenliğinden sorumludur. Çelik ve ark (2019) göre spor tesis yönetimi günümüzde oldukça önemli bir kavram olup, bu tesisleri yönetecek kişilerin nitelikleri, spor tesislerinin her türlü fonksiyonlarının kullanılması önemlidir. Başakşehir FK' da diğer birçok stadyumun aksine tesis ve stadyum bir arada bulunmaktadır. Bu sebeple

sorumlusu da iki ayrı kişi değildir. “K8’in sorulara verdiği yanıtlarda başarılı olabilmek için “güzel sunumun olması için işin mutfağı iyi olmalıdır” bakış açısını benimsediği görülmektedir.

IT departmanı tesis ve stadyumdaki teknolojik iletişimin devamlı olması, teknik heyetin analiz işlerinin yapılması, üst yönetimden gelen bazı sınırlandırmaların orta yönetime entegre edilmesi, futbolcuların özel istekleri (PlayStation’larını vb. oyun aletlerini kurma, istedikleri kanalları ayarlama, telefonlarındaki problemleri halletme), maç günü stadyum içinde olan teknolojik aletlerin doğru entegre bir şekilde çalışmasından sorumludur. Bir futbol maçı esnasında stadyumda teknolojik donanımın kesintisiz çalışmasını sağlamak, maçın ardından maç görüntülerini ve analizlerini teknik ekibe ileterek, maç analizlerinde yardım etmek başarıya giden yolda önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Biletleme Departmanı, Passolig’in, kendi denklerindeki takımlara uyguladığı fiyatlandırma politikasına paralel olarak bilet fiyatlarını belirlemek; açılacak tribünleri, locaları belirlemek, stadyumda ağırlanacak misafirin maç başlamadan maç bitişine kadar ağırlanması “K10”un sorulara verdiği cevaplardan analiz edilmiştir. Bir kulübün taraftarıyla bütünleşmesinin önemli olduğunun farkında olan Başakşehir FK, başarıya giden yolda taraftarıyla yakın temas kurmak için bilet fiyatlama noktasında pozitif bir yol izlemektedir.

Store Departmanı, kulübün gelir yaratan departmanlardan biridir. Ürün yelpazesini genişleterek, satışların artmasını sağlamak ve şu an 1 olan store sayısını çoğaltmak görevleridir. “K7”nin cevaplarından yola çıkarak başarılı olmanın diğer şehirlere de storelar açmak ve daha çok taraftara daha fazla ürün satmak olduğu görülmektedir.

Alt Yapı Departmanı üst ve orta yönetimdeki departmanlardan “K2”, “K3”, “K7” ve “K8” departmanlarının bir kişide toplandığı bir departman olmaktadır. Bütün işler alt yapı koordinatörü tarafından yapılmaktadır. Turnuva organizasyonları, organizasyona giderken kullanılacak ulaşımın ayarlanması, konaklanacak otelin konumu ve seçimi, idari her türlü evrak işleri saha dışı organizasyonun bölümleri olarak belirlenirken; saha içi operasyonların hepsi yine alt yapı departmanı altında toplanmaktadır. Türkiye’de alt yapıya bir yatırım yapılmadığı ve genel olarak alt yapıların verimli kullanılmadığı görülmektedir (Kubat ve Yıldız, 2022). Başakşehir FK’de ise tam tersi bir durum görülmektedir. Alt yapı tesislerini, a takım tesislerinin hemen yanına taşıma projelerinin devam ettiği tüm proje tamamlandığında stadyum ve tesislerin etrafında her yaş grubuna ait sahaların olduğu görülmektedir. “K8”in cevaplarından alt yapıdaki çocukların ve gençlerin, a takım oyuncularını gördükçe onlarla temas ettikçe, daha motive olacaklarını düşündüklerini ve alt yapıdan çıkan her oyuncunun,

önce kulübe ardından özellikle Avrupa'ya gittiğinde hem kulübe hem takıma katkısı olacağı görüşü çıkarılmıştır.

A Takım Operasyon Departmanı, idari direktörün yaptığı operasyonları biraz daha sınırları daraltılmış saha içi organizasyon kısmı çıkarılmış işleri yapmaktadır. Deplasman organizasyonu için seyahatlerin planlanması, ulaşım araçlarının ayarlanması, konaklanacak otelin belirlenmesi gibi, saha dışında kalan operasyonel süreci yürütmektedir. Bunların yanı sıra futbolcuların özel yaşamlarındaki problemlerinin çözümü ve destek verilmesi (göç idaresinden oturma izni alınması, çocuklarının okula yazdırılması, futbolcunun şehirde yaşadığı her türlü şey) “K13”ün verdiği cevaplardan yapılan analizle, görevleri arasında yer almaktadır. A takım operasyonun başarılı bir şekilde ilerlemesi departmandaki kişilerin futbolcular ile yakın temas halinde olmaları ve her zaman yanlarında olup, onlar için yabancı bir ülkede yaşamı kolaylaştırmak olduğu görüşüne varılmıştır.

Sağlık Departmanı, oyuncuların Başakşehir FK'ye gelmeden başlayan süreçte; eski sakatlıklarının araştırılması ve incelenmesi, geldikten sonra ilk muayenelerin yapılması ve muayene sonuçlarının kulüp bünyesinde arşivlenmesi ile sorumludur. Futbolcularla beraber futbolcuların aile sağlığı da kulüp doktorunun görev alanına girmektedir. Futbolcu sakatlıkları, gündelik karşılaşılan sakatlıklardan farklı olduğundan kulüplerde çalışan sağlık ekiplerinin spor hekimliği konusunda uzmanlaşmış kişilerden oluşması, olası ve önlenilecek futbolcu sakatlıklarının önüne geçilmesi; takımın sürekli olarak tam kadro çalışması başarıya giden yol olarak “K14”ün cevaplarından çıkarılmıştır.

Lisans ve Akredite Departmanı, futbolcuların kulübe transfer sürecinin ardından lisans işlemlerinin yapıldığı departmandır. “K15”in verdiği cevaplara göre görevleri sezon öncesiyle sınırlı kalmamakla beraber, maç günü stadyumda görevli tüm personellerin sisteme girilmesi ve organizasyon toplantısına Başakşehir FK adına katılmak, maçtan 1 saat önce maç kadrolarının federasyon sistemine girilmesidir.

Dil ve Çeviri Departmanı, yabancı futbolcuların kulüp içerisindeki diğer kişiler ile iletişiminin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Futbolun en temel unsuru olan futbolcular zaman zaman gittiği ülkeye ya da kulübe uyum sorunu yaşayabilir, en temel sorunlardan biri iletişimsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kulüplerde çalışan dil ve çeviri uzmanlarının kelimenin tam anlamıyla çeviri uzmanı olması gerekmektedir (Dinar, 2017). “K16”nın cevapları analiz edildiğinde nitelikli bir çevirmenin sahip olması gereken en önemli özelliğin doğru iletişim ortamı sağlayarak insanları birbirine bağlamak olduğu, böylece gelen yabancıların kendilerini güvende hissettiği, pozitif iletişimde kalmanın da

takımı birleştirdiği, yakınlaştırdığı anlaşılmıştır. Başarılı bir futbol kulübü bünyesinde dil ve çeviri departmanı başarıya giden yolda kilit bir noktada köprü ve tampon görevlerini üstlenmektedir. Birleştirici gücünün yanı sıra kötü iletişimi kendi içinde bitirmek oldukça akıllı bir yaklaşımdır.

Malzeme Departmanı, futbolcuların antrenman ve maçlarda giydikleri malzemelerin düzeni, bakımı, temizliğinden sorumludur. Maç ve antrenman günleri kullanılacak tüm malzemelerin hazır tutulması “K17”nin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Cevaplardan yola çıkıldığında malzeme departmanı sorumlusunun başarılı bir futbol kulübüne katkıları futbolcuların maç günü ekipman düşünmemesi yaşanabilecek eksikliklerin önüne geçerek, futbolcuların maç günü yalnızca maça odaklanması başka bir şey düşünmemesi ve ilgilenmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ulaşım Departmanı, futbol takımının maçlara transferlerini; yurt içi ve yurt dışı kamplara ulaşımını sağlamakla sorumludur. “K18”in sorulara verdiği cevapların analizi sonucunda departmanın kulübün başarısına katkısı futbolcuları konforlu ve motive bir şekilde zamanında bir yerden bir yere transfer etmektir.

Sonuç olarak, Avrupa’daki birçok lig ve kulüp incelenerek kurulmuş bir kulüp ve bu paralelde şekillenen bir sistematik bir düzene sahiptir. Bütün departmanlar üst yönetimlere bağlı olmakla beraber aslında kendi içlerinde özerk ve karar alma yetkisine sahiptir. Başakşehir FK, şirket şeklinde yönetilen bir futbol kulübü olarak ticari kurallara uygun organize olmaktadır.

Waal ve ark. (2012) göre, futbol kulüp yönetimleri spor ve organizasyon olarak ikiye ayrılmakta ve her ikisi de yüksek kaliteli organizasyonlar olduğundan yönetim kalitelerinin sağlanması gerekmektedir. 61 sene içinde, 4 büyükler olarak adlandırılan Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor dışında, 5. şampiyon Bursaspor’dan sonra, 6. Şampiyon Başakşehir FK olmuştur. Başakşehir FK, 2014 yılında kurulan genç bir takım olmasına rağmen 6’ncı senesinde şampiyon olarak başarılı bir futbol kulübü olduğunu kanıtlamıştır. Sportif başarının oluşmasında, kulübün doğru bir hiyerarşik yapıya sahip olduğu ve nitelikli insan kaynaklarından yararlandığı da yapılan araştırma da ortaya konmaktadır. Kelly (2008)’e göre, futbol kulüp yönetimlerinin, her departmanın iş tanımının sınırlar ile çizildiği, kurallara ve idari düzenlemelere sahip, hiyerarşik bir yapı içerdiği ve bu noktada Başakşehir FK’nın hiyerarşik yapısı ve çizdiği görev sınırları ile hem şirket şeklinde yönetilmesi hem Avrupa kulüplerini örnek aldığı yapılandığı görülmektedir. Dünyanın önde gelen kulüplerinden olan Barcelona ve Atletico Madrid’in, yönetim organizasyon yapısı,

Başakşehir FK ile benzerlikler göstermektedir. Atletico Madrid organizasyonunda hissedarlar tarafından seçilen bir yönetim kurulu ile beraber takımın başında bir CEO görev yapmaktadır. CEO kulüpteki tüm faaliyetlerden sorumludur. Barcelona'da ise CEO futbol ile ilgili bütün işleyişi yönetmektedir. Başakşehir FK'nın, Barcelona'dan ayrıldığı nokta ise iletişim ve halkla ilişkiler alanlarının doğrudan yönetim kuruluna bağlı olmasıdır (Savaş, 2021). Futbol kulüplerinde bütün departmanlar birbirinden ayrı ve kulüp personelinin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiş olmalıdır. Kulüpler bu süreçlerde performans yönetimi ve geliştirmesi, organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi konularında kendilerini geliştirebilirler (Samur, 2018). Başakşehir FK'nın kurumsal bir yapı içerisinde, profesyonel bir yönetim anlayışı ve öğrenme modeli yönetildiği görülmektedir.

Bir spor kulübünden öte bir futbol kulübü olarak kurulması, tek odağın futbol olması ve bunun doğal bir sonucu olarak da kurulan sistemin daha doğru bir şekilde ilerlemesi, kulübün sahip olduğu vizyonunun doğal bir sonucu olarak gözükmektedir. Spor endüstrisinin gelişen yaklaşımlarını da takip eden Başakşehir FK, ülkemiz sporuna katma değer sağlamak için yatırımlarına devam etmektedir.

Sportif yaklaşımların çeşitlenmesi ise kulübün orta vadeli hedefleri arasında yer almaktadır. Futbol, global anlamda en büyük spor endüstrilerinden biridir fakat Başakşehir FK yöneticileri, bu bağlamda yatırım yapmanın bilincinde olduklarını dile getirmektedir. E-spor üzerine yapılan yatırımlar, bir anlamda kulübün sahip olduğu bakış açısını ortaya koymaktadır. Alt yapı tesislerinin büyütülmesi, diğer faaliyet alanlarına yatırımların yapılması gibi örnekler kulübün elindeki finansal kaynakların doğru ve dengeli bir şekilde, kulübü büyütmeye yönelik kullanıldığı görülmektedir.

Bütün bu bilgiler ışığında; Başakşehir FK markası ise kendi değer ve olgularını yaratarak; etkili bir pazarlama stratejisi kurmaktadır. Yurtdışındaki futbol kulüplerinin yeni gelir kaynakları ve iş birliklerini yakından takip etmekte ve Başakşehir FK'de hızlı aksiyon alma ve entegre etme konusunda oldukça başarılı bir strateji izlemektedir.

5.1. Sınırlılıklar

Araştırma, Süper Lig'deki yalnızca Başakşehir FK'yı ele almaktadır. Araştırmanın başladığı zaman diliminde tüm dünyada var olan COVID-19 hastalığı sebebiyle, görüşmeler Zoom platformu üzerinden yürütülmüştür. Futbol kulüplerinin yoğun maç programları ve dinamik yapıları sebebiyle görüşmeleri ayarlamak ve departmanlara ulaşmak bu araştırmanın sınırlılıkları içerisinde yer almaktadır.

5.2 Öneriler

Bu araştırma kapsamında ortaya konan önerilerin bir diğer boyutunu da gelecek araştırmalara ve araştırmacılara yönelik öneriler oluşturmaktadır.

Araştırma şirket şeklinde yönetilen kulüplerden Başakşehir FK ile yapılmıştır. Araştırmanın dernek şeklinde yönetilen futbol kulüpleri ile yapılması, dernek ve şirket şeklinde yönetilen kulüp yönetiminin başarıya olan etkisi arasındaki farkın ortaya konmasına katkı sağlayabilir.

Bir diğer öneri ise araştırmanın Avrupa’da şirket şeklinde yönetilen futbol kulüpleri karşılaştırması üzerine araştırma yapılması üzerinedir. Türkiye’de şirket şeklinde yönetilen futbol kulüpleri ile Avrupa’nın farklı liglerinden seçilecek olan, şirket şeklinde yönetilen futbol kulüplerinin yönetim şekillerinin karşılaştırılmasıyla ortaya konan veriler ile yeni bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Altınbaş, H. (2007). Sporun pazarlaması ve pazarlama iletişiminde spor. *Selçuk İletişim*, 5 (1), 93-101.
- Andras, K. ve Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9 (1-2), 67-74.
- Andrews, M. (2015). *Being special: The rise of super clubs in European football*. Center for International Development at Harvard University.
- Aygün, M. ve İç, S. (2010). Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması firma performansını etkiler mi?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 47, 192-201.
- Bhandari, R. (2016). *Commercialization of European football – Different aspects leading to commercialization*. Master's Thesis. Finland: Centria University of Applied Sciences, Business Management.
- Boillat, C. and Poli, R. (2014). *Governance models across football associations and leagues*. Neuchatel: CIES - Centre International d'Etude du Sport.
- Buraimo, B., Simmons, R. and Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 29-46.
- Cambridge Econometrics and the Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University. (2013). *Analysing the value of football to Greater Manchester*. Short Report of the Cambridge Econometrics Limited, United Kingdom.
- Coombs, D.S. and Osborne, A. (2012). A case study of Aston Villa football club. *Journal of Public Relations Research*, 24 (3), 201-221.
- Creswell, J.W. (2015). *Educational research – Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (5th ed.). New Jersey: Pearson.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017). *Research design – Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: SAGE Publishing.
- Çelik, V.O., Maraşlı, Y., İşgören, Y. and Elmas, S. (2019). An investigation on Turkish basketball teams facilities which competing in Turkish Airlines Euroleague. *Research in Sports Science*, 9 (2), 45-53.
- Davey, L. (2009). The application of case study evaluations. *Elementary Education Online*, 8 (2), 1-3.
- Deloitte. (2021). *2021'e başlarken Avrupa'da ve Türkiye'de futbol ekonomisi*. İstanbul.
- Deloitte. (2022). *Restart: Football money league*. Manchester.
- Devecioğlu, S. (2004) Halka arz edilen spor kulüplerinin sportif başarıları ile piyasa değerleri arasındaki ilişki *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 11-18.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, E.Y. ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 35-42.
- Dimitropoulos, P. (2011). Corporate governance and earnings management in the European football industry. *European Sport Management Quarterly*, 11 (5), 495-523.
- Dinar, G. (2017). *Türkiye'de futbol alanında farklı eyleyenler: Çeviri ve çevirmenin rolü*. Doktora Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ekmekçi, A., Ekmekçi, R. ve İrmiş, A. (2013). Küreselleşme ve spor endüstrisi. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 91-117.
- Emery, R. and Weed, M. (2007). Fighting for survival? The financial management of football clubs outside the 'top flight' in England. *Managing Leisure*, 11(1), 1-21.
- Freankel, R.J., Wallen, E.N. and Hyun, H.H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Grundy, T. (2004). Strategy and financial management in the football industry. *Strategic Change*, 13 (8), 405-422.
- Ishak, M.N. and Bakar, A. Y. (2014). Developing sampling frame for case study: Challenges and conditions. *World Journal of Education*, 4 (3), 29-35.
- İmamoğlu, A.F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E.E. (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12 (3), 35-61.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Katırcı, H. (2009). Türk Futbolunda Kurumsal İletişim Yönetimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(4), 65-75.
- Katırcı, H. (2016). *Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamaları*. Almanya: Türkiye Alim Kitapları.
- Katırcı, H. ve Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 149-168.
- 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.
- Kılınç, E. (2018). Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik. Ş. Arslan (Editör), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Nicel, karma ve nitel tasarımlar için bir rehber* içinde (s. 409-421). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Koçer, B. (2006). *İçsel bir yönetim mekanizması olarak yönetim kurulları*. Ankara: SPK Yayınları.
- Kubat, A. ve Yıldız, Ö. (2022). Futbol altyapı antrenörlerinin altyapı eğitiminde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16 (2), 128-148.
- Manoli, E.A. (2019). Brand capabilities in English Premier League clubs. *European Sport Management Quarterly*, 20 (1), 30-46.
- Merriam, S.B. (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Merriam, S.B. and Grenier, R.S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.
- Michie, J. and Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (4), 517-531.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: SAGE Publications.

- Morrow, S. and Howieson, B. (2014). The new business of football: A study of current and aspirant football club managers. *Journal of Sport Management*, 28 (5), 515-528.
- Neuman, W.L. (2009). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Patton, M.Q. (1985). *Quality in qualitative research: Methodological principles and recent developments*. Invited address to Division J of the American Educational Research Association Chicago
- Raju, B. (2016). *Commercialization of european football*. Thesis Centria University of Applied Sciences Business Management November.
- Richelieu, A., and Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 79-98.
- Rikardsson, H. and Rikardsson, L. (2013). *Strategic management in football*. Master Thesis. Sweden: Linköping University, International Business and Economics Programme.
- Robinson, J.M. (2010). *Sport club management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Rohde, M. and Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21 (5), 563–581.
- Roitman, F., Grosvernier, D. and Marston, T.C. (2019). *Governance and financial landscape of top European football clubs*. Neuchatel: CIES - Centre International d'Etude du Sport.
- Samur, S. (2013). *Kurumsal futbol yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Samur, S. (2017a). The dynamics of football club management. *European Journal of Education Studies*, 3 (11), 848-859.
- Samur, S. (2017b). Management model in sports clubs *International Journal of Development Research* 7 (11), 17090-17094.
- Samur, S. (2018). Organization design in football management process. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 6 (2), 38-46.
- Savaş, Ç.B. (2021). *Futbol kulüplerinin güncel sorunları: Tff Türkiye süper ligi ve Avrupa'nın beş büyük ligi'nin karşılaştırılması*. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sunay, H. (2004). Spor kulüplerinde şirketleşme (Bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye'den örnekler). *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 69-76.
- Szymanski, S. and Smith, R. (2006). The English football industry: Profit, performance and industrial structure *International Review of Applied Economics*, 11 (1), 135-153.
- Şener, İ. ve Karapolatgil, A.A. (2015). Rules of the game: Strategy in football industry *Social and Behavioral Sciences*, 207, 10-19.
- Torchia, D. (2020). Creating and managing community in a community football club. *Managing Sport and Leisure*, 25 (1-2), 79-98.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2009). *Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi*. İstanbul: Pasifik Ofset.

- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2010). *Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi*. İstanbul: Caretta Yayınları.
- Üçüncüoğlu, M. ve Çakır, V.O. (2017). Modern spor kulüplerinin e-spor faaliyetlerine ilgi gösterme nedenleri üzerine bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 34-47.
- Waal, A., Veer, S. and Spek H. (2012). The applicability of the high performance organizations framework in Dutch soccer clubs. *Problems and Perspectives in Management*, 10 (3), 83-94.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zülch, H., Palme, M. and Jost, S.P. (2021). *Management quality of professional football clubs: The football management (FoMa) Q-Score 2020*. HHL Working Paper No. 190, Leipzig.

İnternet Kaynakları

- http-1 : <https://www.transfermarkt.com.tr/sheikh-mansour-bin-zayed%20alnahyan/profil/trainer/16222> (Erişim tarihi: 01.06.2022)
- http-2: <https://www.theguardian.com/football/2003/jul/02/newsstory.sport5> (Erişim tarihi: 30.05.2022)
- http-3: <https://ibfk.com.tr/kulup-hakkinda> (Erişim tarihi: 30.05.2022)
- http-4: <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/hizmet/sampiyon-basaksehire-kigili-sikligi-/658600> (Erişim tarihi: 30.05.2022)
- http-5: <https://www.bilcee.com/bilce-basaksehir> (Erişim tarihi: 30.05.2022)
- http-6: <https://medipol.com.tr/kurumsal/haberler/kurumsal-haberler/istanbul-basaksehir-futbol-kulubu-artik-medipol-basaksehir-futbol-kulubu> (Erişim tarihi: 30.05.2022)
- http-7: <https://www.etrholding.com/sponsorluklar> (Erişim tarihi: 30.05.2022)
- http-8: <https://www.aa.com.tr/tr/spor/thy-medipol-basaksehirin-forma-sponsoru-oldu/869823> (Erişim tarihi: 30.05.2022)
- http-9: <https://ibfk.com.tr/haberler/kulubumuzden-dijital-atilim> (Erişim tarihi: 30.05.2022)

EKLER

EK-1. ETİK KURUL KARARI

Eskişehir Teknik Üni. Evrak Tarih ve Sayısı: 01.03.2021 - 8662



T.C.
ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : E-87914409-050.03.04-8662
Konu : 25/02/2021 tarihli 4/6 sayılı Etik Kurul
Kararı

01.03.2021

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 11/02/2021 tarih ve E. 18467716-604.02.02-6020 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden Rektörlüğümüze gönderilen danışmanlığını Doç.Dr. Hakan KATIRCI'nın, yetarlılığını tezli yüksek lisans öğrencisi Bihter UZEL'in yaptığı "Teoriden Pratiğe Bir Futbol Kulübünün Yönetimi: Başakşehir FK Örneği" başlıklı BAP kapsamında yüksek lisans tez çalışmasına ilişkin başvurusu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından incelenmiş olup etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve uygulama dosyasının hazırlanmasında, ilgili kurumun bulunması halinde Etik Kurulu Yönergesinin dikkate alınması hususunda gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Gürsoy ARSLAN
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel
Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanı

Dağıtım:
Gereği:
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığına

Bilgi:
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BE84K72S9

Belge Takip Adresi : <http://belgedogrulama.eskisehir.edu.tr/BelgeDogrulama.aspx>

Adres: İki Eylül Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir
Telefon: +90 222 321 35 50/7453 Faks: +90 222 335 36 16
e-Posta: gensek@eskisehir.edu.tr Web: gensek.eskisehir.edu.tr
Kep Adresi: eskisehirteknikuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Dilek Elif SERTOĞLU

Unvanı: Büro Personeli

Tel No: 1116



EK -2. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

1. ÜST YÖNETİM (BAŞKAN - CEO)

- 1 Başakşehir Futbol Kulübü'nün kuruluş sürecini anlatır mısınız?
- 2 Kuruluş aşamasında yaşadığınız problemler nelerdi?
- 3 "Zor diye bir şey yoktur imkânsız zaman alır" sloganı nereden çıktı, süreçten bahsedermisiniz?
- 4 Altı yıllık yeni kurulan bir kulüpsünüz ve son 5 senedir şampiyonluk yarışının hep içinde oldunuz ve sonunda altıncı şampiyonsunuz. Bu süreci nasıl değerlendirirsiniz?
- 5 Kulübünüzde futbol dışında e-spor branşında faaliyet gösterdiğinizi görüyoruz. Sizi bu branşa yönlendiren motivasyon nedir?
- 6 Bize biraz kulübün işleyişinden, içerdeki organizasyon ve yönetim yapısından bahsedermisiniz? Başakşehir FK'da işler nasıl ilerliyor?
- 7 Kulüpte insan kaynakları yönetimini nasıl ele alıyorsunuz?
- 8 Kulüp olarak yaptığınız sosyal sorumluluk projelerinden ve uygulamalardan bahsedermisiniz?

Yönetim Kurulu

- 9 Yönetim Kurulunun kulübün iş yapış biçimine etkilerini nasıl tanımlarsınız?
- 10 Yönetim Kurulunun kulüp yönetimi içerisindeki yerini nasıl yorumlarsınız?

2. ORTA YÖNETİM (GENEL MÜDÜR, İDARİ DİREKTÖR, TEKNİK DİREKTÖR)

- 11 Yaşadığınız deneyimlere bağlı bir değerlendirme yapmak gerekirse başarılı bir futbol kulübü yönetimi için gerekli olan koşulları değerlendirir misiniz?
- 12 Pozisyonunuz dikkate alındığında bir futbol kulübünde pozisyonunuzda görev alacak kişide olması gereken nitelikler nelerdir?

Stadyum/Tesis Departmanı

- 13 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 14 Müsabaka biletleri ile ilgili operasyonları nasıl yönetiyorsunuz?
- 15 Stadyum-Tesis yönetimi konusunda ne tip çalışmalarınız ve uygulamalarınız var?
- 16 Tesis içerisinde kurduğunuz bir laboratuvar var? Bu arada yapılan çalışmalardan bahsedermisiniz?

IT Departmanı

- 17 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 18 Başarılı bir futbol kulübü yönetimi için departmanınızın gerekliliklerini nasıl yorumlarsınız?

Mali İşler Departmanı

- 19 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 20 Bir futbol kulübünün mali yönden başarılı olması için temelde uygulaması gerekenler ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

- 21 Bir futbol kulübünün gelirlerini arttırmak için oluşturabileceği uygulamalar hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 22 Bir futbol kulübünün giderlerini azaltmak için oluşturabileceği uygulamalar hakkında ne düşünüyorsunuz?

Biletleme Departmanı

- 23 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 24 Başarılı bir futbol kulübü yönetimi için departmanınızın gerekliliklerini nasıl yorumlarsınız?

Başakşehir Store Departmanı

- 25 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 26 Bir futbol kulübünün taraftarı ile ilişkisi içerisinde bir store sahip olmanın ne derece önemli olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?
- 27 Ürün kalemlerinizi nelerdir ve bunları nasıl belirliyorsunuz?
- 28 Geleceğe yönelik Başakşehir Store ile ilgili hayalleriniz nelerdir?

Medya Departmanı

- 29 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 30 Sosyal medya denince Türkiye’de sosyal medyasını aktif kullanan futbol kulüplerinden birisiniz, sosyal medya yönetiminin arkasında nasıl bir ekip var? Herhangi bir olay karşısında aksiyon almak gerektiğinde süreç nasıl işliyor?
- 31 Kulübün medya planlaması ve kullandığı araçları nasıl tanımlarsınız? Bir futbol kulübünün etkin bir biçimde yönetilmesinde medya departmanının önemini nasıl tanımlarsınız?

Pazarlama/Etkinlikler Departmanı

- 32 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 33 “Super Owl” maskotunuzu oldukça aktif bir şekilde maçlarda, sosyal medyada, hatta Avrupa maçlarına bile götürüyorsunuz. Bir maskot fikri nasıl gelişti?
- 34 Yeni bir kulüp olmanıza rağmen 21 tane sponsorunuz var, bu iş birliklerini nasıl sağladınız?
- 35 Sponsorlarınız ya da partnerleriniz hangi alanlardan, herhangi bir seçim kriteriniz var mı?

E Spor Departmanı

- 36 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 37 Bir futbol kulübü yönetsel yapısında departmanınızın geleceğini nerede görüyorsunuz?
- 38 Etkin bir E spor departmanının gereksinimlerini değerlendirir misiniz?

A Takım Operasyon Departmanı

- 39 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 40 A takım operasyon sorumlusu olarak teknik heyet ve yönetim ile koordinasyonu nasıl sağlıyorsunuz?

41 Bir futbol kulübü yönetiminde pozisyonunuz içerisinde yaşanabilecek olası zorlukları nasıl değerlendirirsiniz?

42 Pozisyonunuzun bir futbol kulübü yönetimine katkılarını tanımlar mısınız?

Alt Yapı Departmanı

43 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?

44 Türkiye’de alt yapıya önem veren az kulüp var, sizde bunlardan birisiniz. Aynı zamanda dünya yıldızları da bu takımda aradaki denge nasıl sağlanıyor, takım içi uyumu anlatır mısınız?

45 Alt yapı organizasyonunun geliştirilmesi için Türkiye şartlarını göz önüne alarak bir değerlendirme yapar mısınız?

Lisans ve Akredite Departmanı

46 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?

47 Bir futbol kulübü yönetiminde pozisyonunuz içerisinde yaşanabilecek olası zorlukları nasıl değerlendirirsiniz?

48 Pozisyonunuzun bir futbol kulübü yönetimine katkılarını tanımlar mısınız?

Ulaştırma Departmanı

49 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?

50 Bir futbol kulübü yönetiminde pozisyonunuz içerisinde yaşanabilecek olası zorlukları nasıl değerlendirirsiniz?

51 Pozisyonunuzun bir futbol kulübü yönetimine katkılarını tanımlar mısınız?

Malzeme Departmanı

52 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?

53 Bir futbol kulübü yönetiminde pozisyonunuz içerisinde yaşanabilecek olası zorlukları nasıl değerlendirirsiniz?

54 Pozisyonunuzun bir futbol kulübü yönetimine katkılarını tanımlar mısınız?

Dil ve Çeviri Departmanı

55 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?

56 Bir futbol kulübü yönetiminde pozisyonunuz içerisinde yaşanabilecek olası zorlukları nasıl değerlendirirsiniz?

57 Pozisyonunuzun bir futbol kulübü yönetimine katkılarını tanımlar mısınız?

Sağlık Departmanı

57 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?

58 Etkin bir sağlık departmanı için hangi pozisyonlarda istihdam sağlanması gerektiğini düşünüyorsunuz?

59 Bir futbol kulübü yönetiminde pozisyonunuz içerisinde yaşanabilecek olası zorlukları nasıl değerlendirirsiniz?

60 Pozisyonunuzun bir futbol kulübü yönetimine katkılarını tanımlar mısınız?

Sportif Performans Departmanı

- 61 Departman olarak görev-yetki ve sorumluluklarınızı nasıl tanımlarsınız?
- 62 Futbol kulübünde antrenör kadrosu ve oyuncu kadrosuna karar verirken hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
- 63 Bir futbol kulübünün uzun süreli yaşam eğrisine sahip olması için kulüp olarak sportif başarı kriterleriniz nelerdir?
- 64 Türkiye’de alt yapıya önem veren az kulüp var, sizde bunlardan birisiniz. Aynı zamanda dünya yıldızları da bu takımda aradaki denge nasıl sağlanıyor, takım içi uyumu anlatır mısınız?



EK-3. GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU



ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ESKİŞEHİR TECHNICAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE PROGRAMS

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, "Teoriden Pratiğe Bir Futbol Kulübünün Yönetimi: Başakşehir FK Örneği" başlıklı bir araştırma çalışması olup bitirme tezi amacını taşımaktadır. Çalışma, Bihter Uzel tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile Türk futbolunda gerek yapılanma gerekse de kurumsal yönetim açısından başarılı olarak kabul edilebilecek futbol kulüplerinden biri olan Başakşehir Futbol Kulübü'nün yönetim yapısının, kurumsal yönetim anlayışının ve genel organizasyon işleyişinin birimler bazında incelenmesi ve örnek bir model ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, görüşme yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler arşivleme yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Eskişehir Teknik Üniversitesi Spor Yönetimi Anabilim Dalı bölümünden Bihter Uzel'e yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı:
Adres :

Cep Tel :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.
(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Bihter Uzel
Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2016, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi Basın Yayın Bölümü

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- 2021, 19. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Sözel Bildiri, Modern Futbol Yönetiminde Medya ve Pazarlama: Başakşehir FK Örneği, Antalya
- 2020, 18. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Sözel Bildiri, İkonik Gol Sevinci Olan Futbolcuların Taraftar Üzerindeki Etkisi, Antalya
- 2020, Avrupa'nın 5 Major Futbol Ligindeki Bazı Futbol Kulüplerinin Sosyal Medya Bağlamında Emoji Kullanım Biçimlerinin İncelenmesi: Twitter Örneği

Ödülleri:

- 2012, 3.ödülü, Fatih Terim röportajı, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Basın Yayın Bölümü

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri:

- UNICEF Gönüllü