T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER DİSİPLİNİ AÇISINDAN SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ: FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

ÖNDER KÖMÜR

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER DİSİPLİNİ AÇISINDAN SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ: FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

ÖNDER KÖMÜR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru ÖZGEN

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ÖNDER KÖMÜR nın HALKLA İLİŞKİLER DİSİPLİNİ AÇISINDAN SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ: FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.05.2009 tarih ve 2009-9/33 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi	: 11/06/2009	
1) Tez Danışmanı :	**YRD. DOÇ.DR. EBRU ÖZGEN**	
2) Jüri Üyesi	: **DOÇ. DR. YONCA ECE İNAN**	
3) Jüri Üyesi	: **YRD. DOÇ.DR. EMİNE SAYILGAN**	

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ..... x

ŞEKİL LİSTESİ..... xi

RESİM LİSTESİ..... xii

GİRİŞ..... xiv

1. BÖLÜM KURUMSALLAŞMA..... 1

1.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI..... 2

1.1.1. Kurumsal Yönetim..... 3

1.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri..... 7

1.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi..... 9

1.2. KURUMSAL ÖRGÜT YAPISI..... 10

1.2.1. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma..... 11

1.2.2. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri..... 15

1.2.2.1. Sadelik..... 15

1.2.2.2. Farklılaşma..... 16

1.2.2.3. Esneklik..... 16

1.2.2.4. Özerklik..... 18

1.2.3. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci..... 19

1.2.3.1. Kanunen Tanınma..... 19

1.2.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması 20
1.2.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu 20
1.2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma 21
1.3. KURUMSAL İTİBAR 22
1.3.1. Kurumsal İtibarın Tanımı 22
1.3.2. Kurumsal İtibarın Unsurları 27
1.3.2.1. Kurum Kültürü 27
1.3.2.1.1. Kurum Kültürü Fonksiyonları 29
1.3.2.1.2. Kurum Kültürü Unsurları 30
1.3.2.2. Kurum Kimliği 31
1.3.2.2.1. Kurum Kimliği Kavramı 31
1.3.2.2.2. Kurum Kimliğinin Temel Unsurları 32
1.3.2.3. İmaj Kavramı 35
1.3.2.3.1. Kurum İmajı 36
1.3.2.3.2. Kurum İmajı Oluşturma 38
2. BÖLÜM SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA 40
2.1. SPOR KULÜPLERİNİN FAALİYETLERİ 42
2.1.1. Spor Kulüplerinde Endüstrileşme Etkisi 43
2.1.2. Futbol Endüstrisinin Kuruluşu ve Öğeleri 43
2.2. Spor Kulüplerinde Kurumsal Yönetim 45

2.2.1. Spor Kulüplerinde Kurumsal Yönetimin Önemi 46
2.2.2. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Öğelerinin Değerlendirilmesi 48
2.2.3. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Süreci 54
2.2.3.1. Dernek Statüsünden Şirketleşmeye 56
2.2.3.2. Spor Kulüplerinin Şirketleşme Amaçları 57
2.2.3.3. Şirketleşen Kulüplerin Halka Arzı 59
2.2.4. Kurumsal Yönetim, Ekonomik Büyüme ve Önemi 61
2.2.4.1. Kurumsal Yönetim ve Sportif Başarının İlişkisi 63
2.3. SPOR KULÜPLERİNDE İTİBAR YÖNETİMİ 64
2.3.1. Spor Kulüplerinde Kurumsal Kimlik Oluşturma ve Yönetimi 66
2.3.2. Spor Kulüplerinde Kurumsal İletişim 67
2.3.2.1. Spor Kulüpleri Medya Organları 69
2.3.2.1.1. Televizyon Kanalı 69
2.3.2.1.2. Gazete ve Dergi 70
2.3.3. Spor Kulüplerinde İmaj Yönetimi 70
2.3.3.1. Kurulan Dev Spor Tesisleri 72
2.3.3.2. Yaratılan Spor Kulübü Markaları 74
2.3.3.3. Taraftarın, Müşteriye Dönüşümü 76
2.3.3.4. Sosyal Sorumluluk Projeleri 78
2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN BAŞARILI KULÜBÜ: M.UNITED 79

3. BÖLÜM FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ 85
3.1. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ TARİHİ 85
3.1.1. Dernek Statüsünde Fenerbahçe Kulübü 87
3.1.2. Aziz Yıldırım Başkanlığının İlk Yılları 88
3.1.3. Aziz Yıldırım Başkanlığının İkinci Dönemi ve Dünya Kulübü Hedefi 90
3.2. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ'NÜN ŞİRKETLEŞMESİ 91
3.2.1. Fenerbahçe Spor Kulübünün Halka Arzı 93
3.3. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜNDE KURUMSALLAŞMA ADIMLARI 96
3.3.1. Kurumsal Yönetime Geçiş 96
3.3.2. Fenerbahçe Spor Kulübünde Tesisleşme 100
3.3.2.1. Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu 103
3.3.3. Kurumsal İletişim Organları 108
3.3.3.1. Fenerbahçe Televizyonu 109
3.3.3.2. Fenerbahçe Dergisi 112
3.3.3.3. Fenerbahçe Gazetesi 113
3.3.4. Fenerbahçe Spor Kulübü Markası: "Fenerium" 114
3.3.4.1. Fenerium Ürünleri 117
3.3.5. Fenerbahçe Taraftar Kart Projesi 118
3.3.6. Fenerbahçe Spor Kulübü "Fenercell" Projesi 121
3.3.7. Fenerbahçe Spor Kulübü Sosyal Sorumluluk Projeleri 123

3.3.7.1. Fenerbahçe Spor Kulübü Yarışmada 124

3.3.7.2. 100.Yılda 101.000 Kitap Kampanyası 126

3.3.7.3. Bir Öğrencide Sen Giydir Projesi 131

3.4. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ'NÜN KURUMSAL YÖNETİM FAALİYETLERİ İLE SPORTİF BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ 132

SONUÇ.....135

KAYNAKÇA.....140

EKLER.....146

EK-1. Fenerbahçe Spor Kulübü 1997 yılı gelir dağılımı.....147

EK-2. Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 yılı gelir dağılımı.....148

EK-3. Fenerbahçe Spor Kulübü'nün 1997-2008 Yılları Arası Yıllık Bütçe Rakamları.....149

EK-4. Fenerbahçe Spor Kulübü Todori Tesisleri.....150

EK-5. Deloitte Para Ligi 2008 Yılı.....151

EK-6. Dereağzı Tesislerinden Görüntü.....152

EK-7. Rakamlarla Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü.....153

EK-8. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Stadyum Gelirleri.....154

EK-9. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Yayın Gelirleri.....155

EK-10. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Şampiyonlar Ligi Gelirleri.....156

EK-11. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Taraftar Kart Gelirleri.....157

EK-12. Fenerium Gelirleri ve Mağaza Sayısı.....158

EK-13. Fenerbahçe Sportif A.Ş. Şirket Değeri ve Hisse Fiyatı.....159

EK-14. 28.05.2009 tarihli Spor Yazarları Derneği'nde Onur Belge ile yapılan röportaj.....160

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 2007-2008 Deloitte Futbol Para Ligi.....60

Tablo 2: Son 10 yılın Avrupa Şampiyonlar Ligi Şampiyonları.....63

Tablo 3: Manchester United Ürünleri.....84

Tablo 4: Halka Arzdan 2005 yılsonuna kadar Sportif A.Ş'lerin Ödedikleri Temettü ve Halka Arz Geliri Karşılaştırmalı Tablosu.....95

Tablo 5: Fenerium Ürünleri.....117

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetimin İç ve Dış Yapısı.....6

Şekil 2: Sistem yaklaşımına göre Örgütsel Kararlarda kullanılan karmaşık ilişkiler modeli.....17

Şekil 3: Kimlik ve imajdan geçerek itibara giden yol.....24

Şekil 4: İtibar Mıknatısı.....26

Şekil 5: Kurum Kimliği ve Kurum kültürü Arasındaki İlişki.....35

Şekil 6: Kimlik ve İmaj arasındaki etkileşim.....37

Şekil 7: İmajın Öğeleri.....38

Şekil 8: Üç Büyüklerin Genelleştirilmiş Organizasyonel Yapısı.....50

Şekil 9: Genel Olarak Avrupa'da Şirket Statüsünde Örgütlenmiş Futbol Kulüplerinde Kurumsal Yapı 51

Şekil 10: Fenerbahçe Sportf A.Ş'nin Yapılanması.....92

RESİM LİSTESİ

Resim 1: Santiago Barnebau Stadyumu.....73

Resim 2: San Siro Stadyumu.....74

Resim 3: Manchester United Logosu.....79

Resim 4: Manchester United'ın Old Trafford stadyumundan Görünüm.....82

Resim 5: Manchester United'ın Old Trafford stadyumundan Görünüm.....82

Resim 6: Manchester United TV'nin Logo'su.....83

Resim 7: Fenerbahçe müzesi, General Harrington Kupası.....86

Resim 8: Fenerbahçe Spor Kulübü Yönetim Listesi.....97

Resim 9: Samandıra Tesisleri.....100

Resim 10: Dereağzı Tesisleri.....101

Resim 11: Faruk Ilgaz Tesisleri.....101

Resim 12: Todori Tesisleri.....102

Resim 13: Fenerbahçe Stadyumu'ndan eski bir görüntü.....104

Resim 14: Fenerbahçe Stadyumu 1990'lı yıllar.....104

Resim 15: Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu Dışarıdan Görünüm.....105

Resim 16: Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu İçeriden Görünümü.....105

Resim 17: 2009 Yılı UEFA Kupası Finali Logosu.....106

Resim 18: İstanbul Kadıköy'de UEFA Kupası Finali Tanıtımı.....106

Resim 19: İstanbul Kadıköy'de UEFA Kupası Finali Tanıtımı.....107

Resim 20: Fenerbahçe Televizyonu Logosu.....112

Resim 21: Fenerbahçe Dergisi.....113

Resim 22: Fenerbahçe Gazetesi.....114

Resim 23: Fenerium Güneşli.....116

Resim 24: Fenerium Şükrü Saraçoğlu Stadyumu.....116

Resim 25: Fenerbahçe Taraftar Kart Örneği.....120

Resim 26: Fenerbahçe Yönetimi Tam Kadro Yarışma Programında.....125

Resim 27: Fenerbahçe Taraftarları da Yarışmada Yerlerini aldılar.....125

Resim 28: Fenerbahçe'nin Dünyaca Ünlü Yıldızı Roberto Carlos Yarışmada.....126

Resim 29: 100.Yılda 101.000 Kitap Projesi.....128

Resim 30: Fenerbahçe yetkilileri Bitlis İl Milli Müdürü Mehmet Emin Korkmaz'ı kampanya dâhilinde Ziyaret ediyorlar.....129

Resim 31: Kampanya Dahilinde Bitlis İlköğretim Okullarına Kitap Teslimi Yapılıyor.....129

Resim 32: Fenerbahçe yetkilileri Bingöl Valisi İrfan Balkanlıoğlu'nu kampanya dâhilinde Ziyaret ediyorlar.....130

Resim 33: Diyarbakır'da Bir Öğrencide Sen Giydir Projesi.....131

Resim 34: Diyarbakır'da Bir Öğrencide Sen Giydir Projesi.....132

GİRİŞ

Sanayi toplumu içerisinde yaşanan gelişmeler, var olan sektörleri etkilemesinin yanı sıra yeni dev sektörler yaratmıştır. Bu sektörlerden bir tanesi de; sosyal bir aktivite, görsel bir şov olarak oluşturulan, oynanılan, seyredilen spor dalları ile bu dalların aracısı olan spor kulüplerinin baş aktörleri olduğu spor olmuştur.

Özellikle futbolun hızla büyüyen ekonomisi bu süreci hızlandırmış, spor kulüplerinin sadece "futbol kulüpleri" olarak anılmaya başlaması ise bu sürecin sonucu olmuştur. Yaşanan değişim sporun doğasını da etkilemiş, artık sadece bir şov olmasını engellemiştir.

Sanayi toplumunun yerini, bilgi toplumunun almasıyla yaşanan değişim rekabet kavramını da değiştirmiş ve üst düzeye çıkarmıştır. Gerek sektörler arası gerekse sektörler içi rekabet, sermaye farkından çıkarak kurumsal bir yapı göstermeye doğru yol almıştır.

Büyüyen ekonomiler karşısında işletmeleri birbirinden ayıran fark sermaye düzeyleri değildir artık. Oluşturdukları olumlu imaj, sahip oldukları kurum kimliği, itibarları ve bu kavramların birleştikleri kurumsal yönetim anlayışları farkı yaratarak, finansal gücün önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

Spor kulüpleri de dev endüstrinin bir parçası olarak şirketleşmişler ve birer işletme halini almışlardır. Gelişen rekabet ortamı kulüpleri bu duruma mecbur bırakmıştır.

Spor kulüplerinin şirketleşmeleri rekabet ortamında ayakta kalmaları için yeterli değildir. Çünkü gelişen yeni dönem, bilgi toplumu etrafında şekillenmekte ve sermaye gücü tek başına yeterli olmamaktadır.

Spor kulüpleri sermayelerini arttırmak, büyümek adına kurumsal yönetim ilkelerini benimsemek ve uygulamak durumu ile karşı karşıya kalmışlardır. Aksi taktirde başarı kazanmak zor, kazanılan başarıların ise anlık olmaması imkansız olmaktadır. UEFA, bu sürecin farkına varmış ve oluşturduğu kriterlerle kulüpleri uyarmıştır.

Futbol başta olmak üzere tüm spor dalları birer pazarlama unsuru olmuşlardır. Dev tesislerden, televizyonda naklen yayına kadar birçok unsur sporun doğası olmuştur.

Kurumsal yönetim anlayışından uzak kulüpler bu süreçlerden olumsuz etkilenmekte ve rekabette geride kalmaktadırlar. Sahip oldukları başkan ve yönetimlere dayalı ya da sürekliliği olmayan sermaye gücü, kurumsal yönetilen kulüplerin sürekli gelirleri karşısında erimekte, bu durumda kulüpleri borç batağına sokmaktadır.

Bu çalışma kapsamında; birinci bölümde halkla ilişkiler disiplini açısından kurumsallaşma kavramı ele alınacaktır. İkinci bölümde kurumsallaşma kavramının spor kulüplerine yansımalarının neler olacağı vurgulanacak, son bölümde ise Türkiye içerisinde kurumsallaşma kavramını en fazla kullanan Fenerbahçe Spor Kulübü'nün faaliyetleri incelenecektir.

1. BÖLÜM KURUMSALLAŞMA

Kurum kavramı Türk Dil Kurumu'nca: "Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese."[1] şeklinde tanımlanır. Ele aldığımız çerçevesinde kurum kavramı ise yüklenen farklı bakış açıları ile çeşitli şekillerde yorumlanmaktadır. "Kurum ve kurumsallaşma genel sosyolojide aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Kurum; organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür olarak tanımlanabilir."[2]

Kurumlar yüklenen farklı anlamlarının yanında; süreklilik ve devamlılık esasına dayanırlar. Bir kurumun devamı belirli kurallara dayalıdır ve önemli olan o kuralların uygulanmasıdır. Kurumlar bireylerin varlığı ile değil, belirli kurallara sahip olmaları ve bu kuralların uygulanmaları sonucunda ayakta kalan yapılardır.

"Rasyonel bir perspektifte ise kurumlar, görev çevrelerinin isteklerini yerine getiren araçlardır. Günümüz kurumsalcıları, kurumu "rutinlerden, programlardan ve kurallardan oluşmuş sosyal bir sistem" olarak tanımlarlar."[3] Kurumlar toplumsal bir yapı içinde oluşurlar ve bulundukları bu yapıdan etkilenirler. Kuruluşları itibarı ile içinde bulundukları çevre ile iletişime geçerler ve bu etkileşimde çevrenin isteklerini, beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Bu çevre içerisine toplum menfaati, yasal çerçeveler, sosyal ve ekonomik paydaşlar gibi birçok unsur girmektedir.

Bu noktadan hareketle kurumların, süreklilik kazanmak ve gelişmek için etkileşimde bulunduğu ve bulunacağı her çevreye karşı dikkatli, açık ve şeffaf olması gerekmektedir. Belirli kurallara oturtulmuş yapıları bu etkileşimi hızlandıracak, düzgün bir yapı oluşturacak ve işletmenin de çevresi tarafından kabulünü kolaylaştıracaktır. "Yeni ekonomideki en önemli değişimlerden birisi de "güç"'ün el değiştirmesidir. Sanayi toplumunda "güç", sermayeye sahip olanda iken, bilgi toplumunda "güç"

[1] http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori , (18 Mart 2009).

[2] Yonca Gürol, Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma, 1.Basım, İstanbul, 2005, s.18.

[3] Peter Holm, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", Administrative Science Quarterly,40 (1995), s.398 Aktaran: Gürol, s.20.

entelektüel sermayeye sahip olana geçmiştir."[4] İşte bu nokta asıl konumuz olan kurumsallaşma kavramının temelini oluşturmaktadır.

1.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumların - örgütlerin bireylerden bağımsız, süreklilik gösteren bir yapıya kavuşması, çevre ile etkileşimlerinde kabulünü kolaylaştıracak bir bütünlük kazanması amacı ile kurallar bütünü oluşturması ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi ile kurumsallaşma kavramının temeli atılmaktadır.

Kurumsallaşma kavramı farklı boyutlarda ele alınabilecek bir olgu olması ile birlikte temelinde vurgulanan özelliği çevre ile olan ilişkisidir. "Kurumsallaşma sosyal bir varlık olarak da kendini gösterir ve çevrenin etkisi ile önem kazanır."[5] :

> *"Kuruluşlar, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre; benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici örgütlerden oluşmaktadır. Kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri çevrenin desteğini almak için çevrelerinden gelen baskılara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreyle uyum sağlamayan kuruluşlar çevre tarafından kabul edilmemekte, dolayısıyla hayatta kalamamakta ve süreklilik kazanamamaktadırlar." Kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir."*[6]

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru değişen yapı bu süreci doğurmuştur. Sanayi toplumunun yerini bilgi toplumunun alması ile birlikte kurumların sahip olması gereken özelliklerde değişmiştir. Hızla artan rekabet ortamı içerisinde kurumları, işletmeleri birbirinden ayıracak olan fark sadece maddi güç olmaktan çıkmış ve yerini topluma yani çevresine en iyi adapte olabilen, toplumu en iyi anlayan ve

---

[4] Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 11.Basım, İstanbul: Bağcılar, 2007, s.353.

[5] Gürol, s.22.

[6] Aysan Doğaner, "Kurumsallaşma", 2006, http://www.aysandoganer.com/makale (25 Kasım 2008)

topluma geri dönüş yapabilen işletmeler gibi farkları ortaya çıkarmıştır. Bu süreç aynı zamanda orta ölçekli birçok işletmeye, sermaye gücü açısından büyük işletmeler karşısında ayakta kalma hatta daha önplana çıkma şansı sunmuştur.

1.1.1. Kurumsal Yönetim

"Yönetme işi, çekip çevirme, idare"[7] anlamları taşıyan "yönetim" kavramı, değişen ekonomik statüler ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Eski ekonomik model içerisinde, sermaye gücü yüksek şirketlerin egemenliğinde devam eden yapı, yerini yavaş yavaş bilgi toplumunun ekonomik modeline devretmeye başlamış, bu yeni model ile birlikte artan rekabet ortamı kendisini iyice hissettirmiş ve farklılaşmanın sadece sermaye gücü ile olmayacağı anlaşılmıştır.

Bu süreç yönetim kavramını da etkilemiş ve değişikliğine neden olmuştur. Sanayi toplumu işletmelerinde yönetim var olan sistemi korumak ve aynı çizgide sürdürmek anlamına geliyordu. Kazanımlar eğer işletmenin devamını sağlıyor ise bu sistemin oturduğunu gösteriyor ve sadece işlerliğini sağlamak yeterli bir yönetim modeli oluyordu.

Sermaye gücü açısından birbirine benzer işletmelerin artışı, artan rekabet ortamı ve pazarın genişlememesi ile birlikte, rekabeti farklı bir alana yaymak gerektiği fikri yavaş yavaş oluşmaya başladı. Bu yeni oluşum, yönetim kavramına yeni bir anlam yüklemiş ve yönetim kavramı; işletmelerin büyümesi, gelişmesi ve süreklilik kazanmasında etkili olmaya başlamıştır.

Yönetim kavramı, süre gelen sistemin devamı değil farklılaşmanın, topluma – çevreye yönelmenin ve kabul edilebilirliğin kavramı olmaya başlamıştır. Bu yeni sürece "Kurumsal Yönetim" (Yönetişim) kavramı adı verilmiştir.

> *"1990'lardan itibaren İşletme Yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler, hükümetler ve OECD gibi birlikler tarafından benimsenen ve uygulanması için yerel düzenlemeler*

[7] http://tdkterim.gov.tr/bts/? , (19 Mart 2009).

yapılan bir diğer yeni kavram, Türkçemizde kullanıldığı şekli ile "Yönetişim" veya kurumsal Şirket Yönetimi (veya bazen kullanıldığı gibi Kurumsal Yönetim) kavramı olmuştur. Yönetişim terimi Yönetim, Etkileşim ve İletişim terimlerinin birleşiminden oluşan türetilmiş bir terim ve kavram olarak ülkemizde de kullanılmaya başlanmıştır."[8]

Yönetim ve yönetişim kavramları arasında geçiş farklılıkları ortaya konmuştur. "Yönetişim, geçmişte kullanılan uygulamalarla üstesinden gelinemeyen yönetsel sorunları ortadan kaldırabilmek için ileri sürülmüştür. Bu haliyle hem kamusal, hem de özel çıkarların var olduğu alanlara uygun bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmaktadır."[9]

Yönetim, tepeden kararlar verilen ve tüm bölümlerde bu kararları uygulayan bir yapı olmaktan çıkmıştır. Yönetişim ile birlikte işletmenin varlığı bireylerin varlığından bağımsız hale getirilmiş ve kendi ayakları üzerinde durabilen bir organizma haline gelmiştir. "Artık kararların merkez tarafından alındığı, komutacı bir yapılanma tipi kaynakların verimli kullanılmasını engellediği gibi karardan etkilenen grupların beklentilerini karşılama konusunda da yetersiz kalabilmektedir."[10]

Büyüyen, gelişen yapılar içerisinde merkezi yönetim kararları yetersiz kalmakta ve ihtiyaçlara cevap verememektedir. Alınacak kararların herkesi tatmin etmesi ve verimli olması söz konusu olmamaktadır. Bu nedenle çevrenin ihtiyaçlarına hitap edebilmek, kaynakları verimli kullanmak adına Yönetişim kavramı önplana çıkmıştır.

Bu süreçte hedef kitle kavramına yönelik oluşumlar yeni düzen içerisinde kendisini göstermeye başlamıştır. Yönetim unsuru bölümlere ayrılmış ve kendi alanında uzmanlaşmış yöneticileri göreve getirerek örgüt yapılanmalarını gerçekleştirmiştir.

---

[8] Koçel, s.353

[9] Cenk Aygül, "Neo-Liberalizmin Başarısızlığı ve Yönetişim", Toplum ve Bilim, Yaz, No:73, s.231-254 Aktaran: Arcan Tuzcu, Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği, Ankara: 2004, s.10

[10] Tuzcu, s.10.

Ortaya konulan tüm özellikleri ile birlikte Kurumsal Yönetim; değişimin, gelişimin temelini oluşturmaktadır. Bu değişimin temelini de işletmenin - kurumun çevresine olan açıklığı sağlamaktadır. "İster kamusal alanda olsun, ister özel sektörde olsun sözü edilen katılımcılık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, meşruluk, adil olma, sorumluluk ve saydamlık ilkeleri iyi yönetişimin özünü teşkil eder."[11]

Yönetişim dışa karşı kapalı, tek merkez yönetiminden uzak bir anlayışı ve şeffaflığı temel alır. Bu anlayış işletmelerin bir süre sonra yapısı haline gelir ve algılanmalarını kolaylaştırır.

> *"Kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar. Kuruluşlar, çevresel baskılara gerektiğinde faaliyetlerini değiştirerek veya stratejiler geliştirerek cevap vermektedirler. Bunu için kuruluşlar, etkin bir iletişim ağı oluşturarak, çevrelerindeki yerleşmiş ve rasyonelleşmiş örgütsel iş kavramlarını, kendi uygulama ve prosedürleriyle bir araya getirmeye ve buna göre kurallar geliştirmeye yönelmektedirler. Kuruluşların zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadırlar."*[12]

"Görüldüğü üzere Kurumsal Yönetim kavramı devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditörler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır."[13]

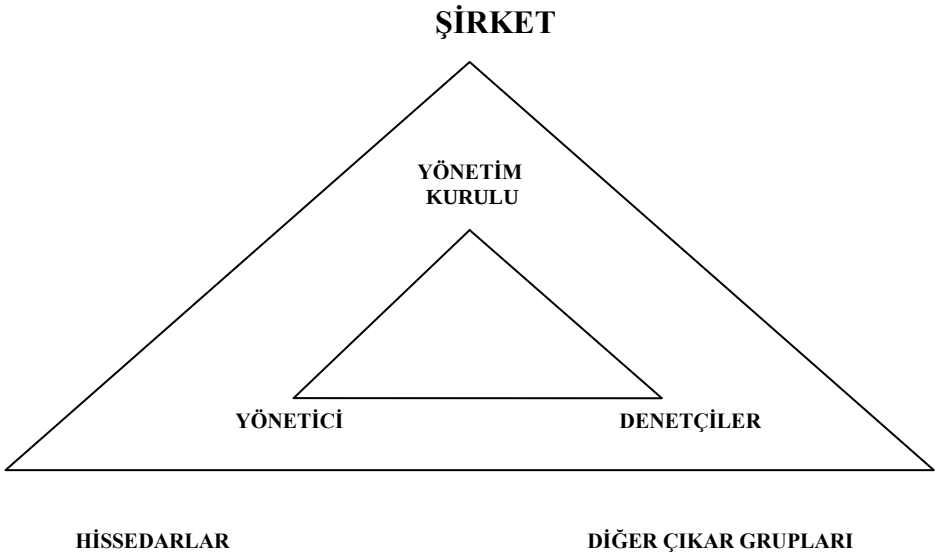
Doğru bilgiyle birlikte kurumsal yönetim anlayışı bir denge unsuru olmaktadır.

---

[11] Tuzcu, s.15.

[12] Aysan Doğaner, "Kurumsallaşma", 2006, http://www.aysandoganer.com/makale

[13] Koçel, s.355.



Şekil 1: Kurumsal Yönetimin İç ve Dış Yapısı
Kaynak: Hasan Pulaşlı, Corporate Governance, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2003, s.2 Aktaran: Tuzcu, s.39

"Şekil 1'e göre, kurumsal yönetim bir taraftan şirket üst yönetiminin şirket amaçlarına uygun olarak yapılandırılmasını amaçlamakta, diğer bir deyişle söz konusu taraflar arasında denge kurmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan ise, dış üçgenin tarafları arasında bir güçler dengesi oluşturulmaya çalışılmaktadır."[14]

Kurumsal yönetimin başarı ile uygulanması, olumlu sonuçlar oluşturması tamamen yönetim kuruluna bağlıdır. Aldıkları kararlar ile bu kararların uygulanma başarısı ve tüm çevre ile kurulacak denge bu süreci etkileyecek hatta belirleyecektir.

> "*Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden*

[14] Hasan Pulaşlı, "Corporate Governance", Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model,Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü,2003,s.2 Aktaran: Tuzcu,s.39.

başlamalıdır. Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.”[15]

1.1.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

“Etkili bir kurumsal yönetim anlayışının oluşturulabilmesi için, yönetim anlayışının bir takım kriterleri yerine getirmesi kaçınılmazdır.”[16]

Yönetimin merkezileşmekten çıkarılarak, sorumlulukların paylaşıldığı kurumsal yönetim anlayışının uygulanması hakkında genel bir görüş birliği yoktur. Uygulanışına dair genel kurallar bütünü bulunmamaktadır. Fakat yönetimi tamamen paylaştıran ve sorumlulukları artan bu yönetim anlayışının sahip olması gereken bazı ilkelerin altı çizilmiştir. Sorumluluk sahibi olmak, şeffaf olmak gibi temel kavramlar bu yeni modelin altyapısını oluşturmaktadır.

“Kurumsal yönetim ilkeleri, esas itibariyle, işletmelerin üst kademe yönetim organlarının, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken neleri dikkate almaları, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde dikkate almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır.”[17]

“*Nitekim 1995’te, belli başlı kurumsal yatırımcılar, yatırımcı temsilcileri, finansal aracı kuruluşlar, şirketler ve bir takım akademisyen tarafından ICGN – The International Corporate Governance Network kurulmuştur. Amacı, uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlamak olan bu kuruluşun geliştirdiği ilkeler 1999’da OECD tarafından kabul edilerek OECD Principles of Corporate Governance olarak yayınlanmıştır.*

- *Hissedarların hakları: Şirketlerdeki hissedar hakları korunmalıdır.*

[15] Aysan Doğaner, “Kurumsallaşma”, 2006, http://www.aysandoganer.com/makale

[16] Tuzcu, s.17.

[17] Koçel, s.355.

- *Hissedarların adil muamele görmesi güvence altına alınmalıdır.*

- *İşletmeler, işletme faaliyetlerinden doğrudan çıkarı olan grupların (stakeholders) haklarını yasaların öngördüğü şekilde tanımalı, bunlarla etkin işbirliği yapmalıdır.*

- *İşletmeler, mali durum, mülkiyet ve performans ile ilgili olarak zamanında ve doğru açıklamalar yapmalıdır.*

- *Yönetim kurulları etkin çalışmalı, işletmenin tüm stratejik kararlarını denetlemeli, işletme faaliyetlerini yönetimde icra sorumluluğu taşıyanlardan bağımsız olarak denetlemelidir."*[18]

Kabul edilen tüm ilkelerin ortak noktası yönetimin şeffaf bir tavır sergileyerek, çevresine; zamanında, doğru yollar ile doğru bilgiler aktarmasından oluşuyor. İşletmeler artan rekabet ortamında şeffaf yönetim anlayışında daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

İşletmeler için, çevre grupları ile ilişkilerinde ve toplum gözünde bu yapı büyük önem taşımaktadır. İşletme sorumlu olduğu her çevreye karşı, sorumlulukları dâhilinde bilgiler vermek zorundadır. "Örgütler yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa bu çevreler tarafından yapılan baskılara duyarlı olmaları gerekir."[19]

İşletmeler verdikleri bilgiler ışığında ortaya çıkan tablo içinde hesap vermelidirler. Uyguladıkları yönetim politikaları ve verdikleri kararların ne derece doğru olduğunu açıkça ortaya koymalıdırlar. "Hesap verilebilirliğin artmasıyla birlikte şirket yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir."[20]

[18] Koçel, s.355.

[19] Gürol, s.79.

[20] Tuzcu, s.24.

Alınacak kararlar sürecinde herkese eşit mesafede duran bir yönetim anlayışı kurumsal yönetimin önemli ilkelerinden bir tanesidir. İşletmenin geleceğine, kârlılığına dair tüm çevre gruplar aynı oranda dikkate alınmalı ve eşit davranılmalıdır.

Kamuoyunu aydınlatmak birincil görevlerden olmaktadır. Gizli tutulmaya çalışılan her bilgi işletmenin geleceğine dair derin tehlikeler oluşturabilir. Kurumsal yönetim ile birlikte işletmeler sorumluluklarından ve şeffaflık ilkelerinden asla taviz vermemelidirler.

1.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal Yönetim, bir diğer adıyla yönetişim kavramı son yıllarda giderek artan bir önem kazanmaktadır. Gelişen teknoloji, rekabetin her geçen süre içerisinde artması işletmeler arasında yönetim farkını önplana çıkartmış ve işletmeleri çıkar gruplarına cevap verebilmek adına kurumsal yönetim ilkelerine doğru çekmeye başlamıştır.

Tüm çevre gruplarına karşı sorumluluklar besleyen işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve gelişerek devam etmek adına kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya başlamışlardır. Hedef kitle tarafından kabul edilebilirliğin çıkış noktası şeffaf yönetim anlayışı ve sorumluluklarının bilincinde hareket etmekten geçmektedir.

"Kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çözüm olarak zorunlu olarak gündeme gelmiştir."[21]

Kurumsal yönetim ilkeleri ve bu ilkelerin uygulanması, oluşabilecek krizlere karşı bir önlem olma olasılığını da taşımaktadır. "Hatta bazı yazarlara göre, eğer Kurumsal Yönetim ilkeleri uygulanmış olsaydı belki de Asya ülkelerindeki ekonomik

[21] Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri", 2005, http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm (23 Aralık 2008).

krizler ya ortaya çıkmayacaktı veya "salgın" halini alıp diğer ülkelere yayılmayacaktı."[22]

"Özellikle 1990'lı yıllarda ardarda ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia skandalları gözleri bir anda şirket yönetim ve denetimlerine çevirmiştir."[23]

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına kurumsal yönetim anlayışı vazgeçilmez bir kavramdır. Yakın zamanda işletmelerin artan rekabet ortamı içerisinde ayakta kalmaları, ancak kurumsal yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır.

> "*Bir diğer olgu, anonim ortaklıkların küresel dünyada karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabetin varlığıdır. Sermaye hareketlerindeki hareketlilik benzer bir biçimde mal hareketlerinde de yaşanmaktadır. İşgücü, hammadde, yarı mamul, nihai mamul ve yatırım malları… Vb. temininde yaşanan rekabet, şirketlerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için ilişki içinde olduğu tüm kesimlerle yakın bir iletişim kurması gerekliliğin doğurmaktadır. Bu ilişki ve iletişimi sağlıklı bir şekilde kurup, sürdürebilmenin yolu kurumsal yönetişim anlayışıdır."*[24]

1.2. KURUMSAL ÖRGÜT YAPISI

Örgüt ve kurum kavramları için değişik bakış açıları bulunmaktadır. Kimi yazarlara göre iki kavram benzer anlam içerirken, kimi yazarlara göre farklı iki kavramı ifade ederler.

"Kurum Teorisinin kökleri Philip Selznick'in çalışması ile atılmıştır. O "örgüt" ve "kurum" ayrımından hareketle, kurumlaşmayı örgütün ayrı bir kimlik

[22] Linda Tsai Yang, "Corporate Governance is Central to Financal Stability and Economic Development", Directorship, 1998, s.6 Aktaran: Koçel, s.355.

[23] Aktan, par.3.

[24] Tuzcu, 27.

kazanma ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürün olarak duyarlı ve esnek (adaptive) bir organizma haline gelmesi süreci anlamında kullanmıştır."[25]

"Philip Selznick, yapısal fonksiyonel analizleri kullanır ve örgütlerin incelenmesinde sistemler yaklaşımına dayanır. Örgüt dinamik bir sistemdir ve sürekli olarak dışsal ve içsel baskılara karşı değişme ve uyum gösterir ve böylece devamlı gelişme sürecindedir."[26]

Örgütler, bir amaç için bir araya gelen bireylerden oluşan bir bütünü yansıtmaktadır. Oluşan her örgüt, hedefi doğrultusunda ilerlerken kurumsal bir yapı arz etmeyebilir. Sanayi toplumunda, örgütler amaca yönelik bir bütünlük sağlandıktan sonra bu süreci devam ettirmek için çaba sarf etmekteydiler. Bu kısımda yönetim kavramı önplana çıkıyor ve var olan düzenin devamı hedef alınıyordu.

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte örgütler mevcut yapıları içerisinde ilerlemeyi sağlayamadıkları gibi sahip oldukları yapılarını da kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kaldılar. Yenidünya düzeninde sermaye gücü yerini teknolojiye, düşünceye, bireye bırakmaya başlamış ve bu nedenle örgütler de belirli değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu sürece ayak uyduramayanlar ise varlıklarını kaybetmişlerdir.

1.2.1. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma

Örgütlerin bu sürece ayak uydurmasını sağlayacak olan yapı ise kurumsallaşma kavramından bir başkası değildir. Kurumsal yönetim anlayışı ile tek merkezden yönetim, var olan sistemin sadece muhafaza hedefi; etkisini azaltıyor yerine yetkilerin paylaşıldığı, devamlı ilerlemenin hedef alındığı ve topluma karşı sorumlulukların olduğunun farkına varıldığı bir yönetim anlayış geliyor.

[25] Gürol, s.25.

[26] Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9.Basım, İstanbul, 2006, s.51.

"Kurumsallaşma terimi ile vurgulanmaya çalışılan husus, örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmiş olmasıdır."[27]

"Kurumsal değişim süreci gelişim aşamalarına göre: Kurumsal oluşum, kurumsal gelişim, kurumsallaşmanın bozulması ve yeniden kurumsallaşma olarak sınıflandırılabilir."[28]

Değişen dünya sistemi içerisinde örgütler kurumsal oluşuma geçmek zorundadırlar. Bu oluşum çok zor bir süreci kapsayabilir, örgüt içerisindeki bireylerin tamamının bir anda bu sürece ayak uydurması beklenemez. Aynı şekilde örgütün yapısal değişimlere adaptasyon süreci yaşayacağı aşikârdır. Önemli olan bu yönde adımlar atarak geriye dönülmemesidir.

Kurumsallaşma yönünde atılan adımların her türlü zorluğa rağmen uygulanmasından taviz verilmemesi ise kurumsal gelişim sürecini oluşturmaktadır. Önemli olan bu aşamada örgütün kendisinin, iç ve dış çevresinin sürece olabildiğince ayak uydurmasıdır.

"Kurumsallaşmanın bozulması (deinstitutionalization) kurumsallaşmış bir örgüt hareketinin devam etmemesini ve kurumsallaşmadan çıkışı ifade etmektedir."[29]

Bu süreç, kurumsal gelişim süreci içerisinde ortaya çıkacak bir aksaklığı ve bu aksaklıktan ötürü hedeften uzaklaşmayı kapsamaktadır. Zor bir dönem olması itibarı ile kurumsallaşma sağlanana kadar bu gibi aksaklıklar yaşanabilmektedir.

---

[27] Yalçın Kırdar, "Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin, Spor Pazarlaması Sürecinde, Kurum İmajı Üzerine Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi SBE, 2006), s.1.

[28] Gürol, s.153.

[29] Gürol, s.155.

"Yapılan bazı çalışmalarda kurumsallaşmış hareketleri yıkmanın çok zor olduğu görülmüştür. Kurumsallaşmanın çoğunlukla tesadüf sonucu oluştuğunu buna karşın kurumsallaşmanın bozulmasının tesadüfî olmadığı öne sürülmüştür."[30]

Kurumsallaşmanın bozulmasının ardından süreç yarım kalmış olsa da örgütler başka bir sürecin içine girerler. "Kurumsallaşmanın bozulması ile birlikte örgütler başka kurumsal baskılardan etkilenir ve kurumsal değişim süreci tekrar başlar."[31]

Tüm bu tanımlamalar ve vurgulanan önemin sonucunda önemli olan örgütlerin kurumsallaşması gerektiğidir. Devamlılıklarını sağlamalarının en önemli yolu buradan geçmektedir. Kurumsallaşma süreci mutlaka zor bir dönem olacaktır. Örgütler baskılar ve aksaklıklar ile karşılaşacaklardır. Bu dönemi atlatabilmeleri halinde yeni yapıları ile bireylerden bağımsız bir kimlik kazanacak ve varlıklarını uzun soluklu hale getirebileceklerdir.

Örgütler kurumsallaşma ekseninde önemli ve uzun adımlar atacaklardır. Bu adımları tamamladıklarında gerçek bir kurum yapısına sahip olacaklardır.

> "*Genel olarak kurumsallaşmış bir örgütün aşağıda sıralanacak özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir:*
>
> *1. Yazılı misyon, vizyon, hedef ve amaçlara sahip olmak: Kurumsallaşmış bir örgütte teorik olarak misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin yazılı halde bulunması beklenir. Kurumsallaşmış bir örgütün bunları belirleyebilmesi, stratejisinin olması ile paralellik gösterir. Stratejilerini belirlemiş bir örgütte gelecekle ilgili riskler tahmin edilmiş, değişime karşı uyum yeteneği gelişmiş, geleceğe dair görüşleri (vizyonu) kestirilmiştir.*
>
> *2. Biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması: Kurumsallaşmış bir örgütte organizasyon yapısı belirgin olmalıdır. Görev tanımları, iş gerekleri, sorumluluk ve yetki alanları, ast üst ilişkileri belirlenmiş olmalıdır. Organizasyondaki hiyerarşik kademe sayısı, bölümlere*

[30] Gürol, s.155.

[31] Gürol, s.164.

ayırma, karar verme mekanizmasının işleyişi, haberleşme sisteminin yapısı bilinmelidir. Bütün bunların belirlenmesinde yani organizasyon yapısının oluşturulmasında içinde faaliyette bulunan sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik v.b. gibi çevre faktörlerinin dikkate alınması gerekir. Örgüt, ancak bu çevresel faktörleri çok iyi tahlil ettiği durumlarda organizasyon yapısını bu çevrede meydana gelebilecek değişikliklere karşı uyumlaştırabilir.

3. Prosedür ve politika oluşturulması: Kurumsallaşmış bir örgütte çevre koşulları ile uyumlu ve organizasyon yapısı ve işleyişi ile paralel politika ve prosedürler olmalıdır. Bu özelliği taşıyan örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi olasıdır.

4. Organizasyon yapısının işlerlik kazanmasında etkili olan sistemler: Organizasyon aşamasında ortaya konulan sistemlerin çalıştırılmasında çeşitli yöntemlere başvurulabilir. Bunlar; işe uygun personelin seçimi ve yerleştirilmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, ücret ve terfi sistemlerinin çalıştırılması, çalışanların kariyer planlamasının uygulanması, oryantasyon ve rotasyon uygulamaları, performansların değerlendirilmesi, kontrol sistemlerinin işletilmesidir. Kurumsallaşmış bir örgütte bu yöntemlerin etkin bir şekilde kullanılması beklenir.

5. Biçimsel olmayan organizasyon yapısı: Biçimsel organizasyonun dışında örgütte biçimsel olmayan bir yapı da söz konusudur. Bu yapının biçimsel olan organizasyon yapısını önemli ölçüde etkilediği bir gerçektir.

6. Örgüt imajı ve örgüt kimliğinin oluşturulması: Kurumsallaşmış bir örgütün en önemli özelliklerinden biri de, personeli, tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, tüketicileri tarafından kabul edilmiş, kısaca toplum tarafından benimsenmiş ve sosyal güvenilirliği olan bir kimliğe ve imaja sahip olmasıdır. Bunu sağlarken örgütler halkla ilişkiler, Ar-Ge, veri toplama ve değerlendirme gibi faaliyetlere önem vermelidirler. Etkin olarak kurumsallaşmış bir örgütte, biçimsel olmayan organizasyon yapısının biçimsel organizasyon yapısını destekleyecek şekilde yönetilmesi gerekir.

7. Denetim mekanizması: Kurumsallaşmış bir sistemde etkin ve verimli bir faaliyet yapılabilmesi için kontrol mekanizmasının stratejik ve

eylemsel planlar bazında etkin şekilde uygulanması gerekir. Bu ise, ancak planlama aşamasında belirlenen hedef ve standartlara ulaşılıp ulaşılmadığının yani mevcut durumun karşılaştırılması ve sapmaların tespit edilmesi ve bunun sonucunda düzeltici önlemlerin alınması ile mümkün olabilir.

8. Sosyal sorumluluk: Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler, işletme ortaklarına, çalışanlara, tüketicilere, doğal çevreye, rakiplere, eğitim kurumlarına ve çeşitli toplum kesimlerine karşı iş ahlakı, yasalar ve söz konusu grupların beklentileri çerçevesinde çalışma stratejisi ve politikasına sahip kurumlardır. Bu kurumların sıralanan çevresel unsurların her birine karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi gerekir."[32]

Sahip olacakları bu özellikler örgütleri farklı kılacak ve örgütleri gerçek bir kurumsal kimliğe kavuşturacaktır.

1.2.2. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri

"İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan öğeler sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört ana başlık altında irdelenebilir."[33]

1.2.2.1. Sadelik

Kurumsallaşan bir yapı içerisinde şeffaflık ilkesinin önplanda olduğu vurgulamıştı. Hesap verilebilirlik kavramı da şeffaflık kavramı ile iç içe geçmiştir. Eski tarz yönetim şekli içerisinde üst kademe, yönetimin tamamına müdahale eden yapısı içerisinde sıkışıp kalmış ve tüm kararların alımı için etkin rol oynamaktaydı. Alınan kararların açıklanması yine üst kademeye kalmış ve gerekmediği sürece herhangi bir açıklama ihtiyacı duymamışlardır.

Ortaya konulan bu tablo örgütün sıkışmasına ve sağlıklı bir iş akışı planına engel olmaktaydı. Kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte "Sadelik" kavramı örgütlerin

[32] Tanıl Kılınç, "Özel Okul İşletmelerinin Kurumlaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü.İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı, İstanbul, 1976 Aktaran: Kırdar, s.1.

[33] Kırdar, s.5.

yapısına girmiş ve tüm bu olumsuz sürece karşı etkili bir unsur olmuştur. Rekabet ortamı içerisinde büyümesi gereken örgütler kurumsal bir yapı oluşturmak zorunda kalmışlardır.

Kurumsal yapı, tüm iş akışını belirli birimlere ayırarak, sorumlulukları dağıtan bir anlayışı ortaya koymaktadır. Bu şekilde tüm yönetim süreçlerine yetişebilmekte ve sağlıklı iş akışı sayesinde alınan kararların olumlu olmasını sağlamaktadır. Sağlıklı iş akşını sağlayan ise sadelik kavramıdır. Organizasyon içerisinde herkesin ne görev yapması gerektiğini belirten, tüm birimlerin birbirleri ile iletişimini belirli şablona oturtan bu anlayış sayesinde örgütler daha ileri gitmekte, gelişmektedir.

1.2.2.2. Farklılaşma

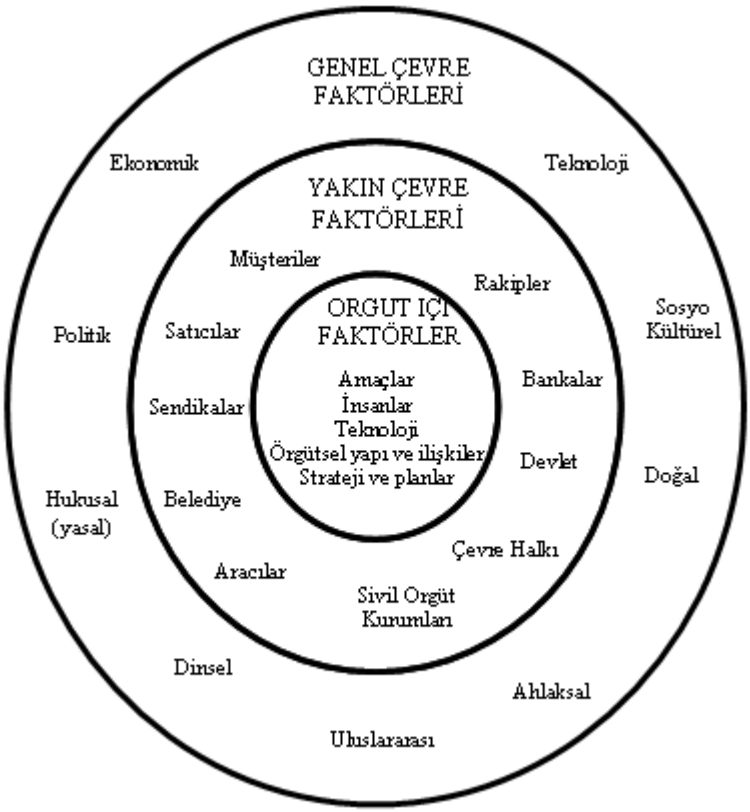
Rekabet ortamı her geçen süreçte artarak devam ediyor. Aynı sektörlerde aynı ürün veya hizmeti üreten birçok örgüt bulunmaktadır. Bu örgütleri birbirinden ayırabilecek olan kavram farklılaşmadır.

Vurgulanmış olduğu gibi aynı sektör içerisinde birçok rakip aynı kaliteye yakın işler üretebilmektedir. Önemli olan bu üretimi satışa döndürebilmektir. Bu nedenle rakiplerinden farklılaşması kaçınılmazdır. Bu farklılaşmayı yaratacak unsur sahip olduğu kurumsal yapısı olmaktadır. Bu nedenle bu farkı oluşturmalı ve korumayı başarmalıdır.

Kurumsallaşma sürecinde sahip olduğu kimlik yapısı, topluma karşı duyduğu sorumluluk duygusu gibi birçok etmen sayesinde bu farkı yakalayabilirler.

1.2.2.3. Esneklik

Örgütler, devamlı değişim ve gelişim içindedirler. Bu süreç, tamamen örgütün çevre ile ilişkisi ile paralellik göstermektedir. Çünkü örgüt hem birbirinden bağımsız hem de sonuçları açısından birbiri ile ilgili farklı çevreler ile etkileşim halindedir. Örgütlerin tüm bu döngüyü çok iyi yönetmesi gerekmektedir.



Şekil 2: Sistem yaklaşımına göre Örgütsel Kararlarda kullanılan karmaşık ilişkiler modeli
Kaynak: Eren, s.54

Örgüt, şekilde görüldüğü gibi içsel ve dışsal unsurlar ile çevrelenmiş durumdadır. Tüm çevrelerdeki değişimlere uyum sağlaması, herhangi birinde meydana gelebilecek bir değişimin diğer alanları da etkileyeceği unutulmamalıdır.

> *"Yukarıdaki modelde örgüt içi faktörler anlamlı bir şekilde birbirini etkilemektedirler. Ancak bu faktörlere ve örgütün misyonuna ilişkin kararalar, stratejiler ve planlar yaparken yönetici yakın çevre faktörlerini, bunlardaki değişme ve gelişmeleri bunların birbirleriyle ilişkilerini ve örgüte olan etkilerini dikkate almak zorundadır. Aynı şekilde örgüt genel çevre faktörlerinin hertürlü değişme ve gelişmelerinden doğrudan etkilenmektedir. Bunun yanında bu genel çevre faktörleri örgütü etkileyen yakın çevre faktörlerini de sarmalamakta ve onların davranışları üzerinde de etkiler yapmaktadır. Bu etkiler dolaylı olarak örgütsel faktörler üzerinde çok önemli etkiler yapmaktadır. Örneğin ekonomik gerileme dönemlerinde müşteriler etkilenmekte alımlarını durdurmakta, rakipler yeni müşteri bulmakta*

zorlanmakta ve birbirlerinin Pazar paylarına saldırmakta ve endüstride rekabet kızışmaktadır.''[34]

Örgütler bir toplum, çevre içerisinde doğar ve gelişirler. Dolayısıyla tek başlarına yaşamamaktadırlar. İçinde yaşadıkları çevrenin yanı sıra kendi içsel çevresi de bulunmakta ve sonuçta tüm bu çevrelerle etkileşimleri ile varlıklarını sürdürmektedirler. Zaman zaman bu etkileşim sekteye uğrayabilir hatta zor durumlar yaratabilir, ortaya çıkan böyle dönemlerde kurumsallaşmış örgütler tüm birimleri ile oluşan şartlara uyum sağlar ve ayakta kalabilirler.

Örgütler, kurumsal yönetim içerisinde ayrıldığı birimleri ile tüm çevrelere karşı sorumluluklarını yerine getirir ve etkili iletişim kurabilirler. Bütün çevre unsurlarına karşı esnek olabilmesi, ayrıldığı birimlere ve bu birimlerin başarılı kurumsal yapı içerisinde faaliyetlerde bulunmasına bağlıdır. Başarılı faaliyetler kurumsallaşma başarılarını ortaya koyacaktır.

1.2.2.4. Özerklik

Tek tek bireyler arasında dahi herkesi birbirinden ayıran bir takım özellikleri vardır. Yüz yapısı, saçlar, vücut yapısı vb. gibi tüm özellikler ayrımı oluşturmakta ve bireysel kimliği yaratmaktadır. Kimlik, bir kişinin diğer kişiler tarafından algılanma biçimi ve bu süreci sağlayan özellikleri.

Örgütler de bireyler gibi kendilerine has birtakım özellikleri barındırmak, diğer bütün rakiplerinden ayrılmak zorundadırlar. Bu zorunluluk varlıklarının ve gelişimlerinin temelini oluşturmaktadır.

Daha önce vurgulandığı gibi bilgi toplumunun yoğun rekabet ortamı içerisinde ön plana çıkmak kaçınılmaz zorunluluktur. Sadece sermaye gücü ile hareket eden işletmelerin bunu başarması söz konusu değildir. Örgütlere bu özerkliği sağlayacak olan unsur ise "kurumsal kimlik" kavramında gizlidir.

[34] Eren, s.55.

İşletmeler, isminden de anlaşıldığı gibi kurumsal bir yapı kazanmalı ve bunu varlığının tüm bölümlerinde kullanmalıdır. Kazandığı kurumsal yapıyı kendisine has bir kimlik olarak oturtmalıdır. Bu örgütün algılanışını arttıracak ve gelişmesini hızlandıracaktır. Çalışmamız içerisinde kurumsal kimlik kavramına ayrıntılı olarak değineceğiz.

1.2.3. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Örgütlerin kurumsal bir yapıya kavuşmasının çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Her şeyden önemlisi varlıklarını sürekli kılmak ve gelişmelerini sağlamak adına bu yapıya kavuşmaları kaçınılmazdır.

Kurumsallaşmak adına adımlar atmaya başladıkları andan itibaren önemli bir süreç onları beklemektedir.

1.2.3.1. Kanunen Tanınma[35]

Örgütlerin kurumsallaşırken sahip olması gereken 4 öğe vurgulanmıştı: sadelik, farklılık, esneklik ve özerklik. Örgütler bu 4 öğeyi barındırarak kurumsallaşırlar. Fakat kurumsallaşma süreci içerisinde başta bu 4 öğe olmak üzere her türlü kurumsallaşma faaliyetlerini içinde bulunduğu toplumun kanunlarına göre yapmak zorundadırlar.

Kurumsal yapının kendisi tamamen hukuka uygun bir anlayışı içermektedir. Kurumsallaşma, işletmenin içsel yapısı ve dışsal çevre ile olan her türlü etkileşiminin kanunen ve aksatılmadan, sekteye uğratılmadan uygun bir bütünlükte yapılmasını ifade eder.

Aynı zamanda örgütler, içinde yaşadıkları toplumun yapısına da uygunluk göstermek zorundadırlar. O toplum tarafından benimsenen örf, adetler gibi temel inanış ve geleneklere aykırı hareket etmemelidirler.

[35] Kırdar, s.8.

Kurumsallaşma kavramı hem kanunen yasalara uygun hem de içinde yaşadığı toplumun gelenek göreneklerine uygun bir yönetim anlayışını oluşturmak ve davranış kalıbı olarak benimsetmek anlamını ifade eder.

"Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar."[36]

1.2.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması[37]

Kurumsal yapı içerisinde temel anlayış, örgütlerin bireylerden bağımsız bir şekilde varlıklarını sürekli kılmaktır. Bu nedenle her örgüt kuruluş aşamasında ya da kurumsallaşma çalışmaları sürecinde temel alması gereken unsur, işletmenin varlığının sürekli kılınmasıdır.

Süreklilik sağlanması; değişen rekabet ortamına ayak uydurmak, oluşabilecek kriz dönemlerini başarı ile yönetip, işletmenin varlığını tehlikeye atacak herhangi bir durumla karşılaşmayı baştan engellemek ile gerçekleşir. Bunu başarabilmenin yolu ise tüm birimleri ile her türlü olumlu ya da olumsuz duruma karşı uyum sağlayabilecek esneklikte bir yönetim tarzı oluşturmak ve uygulamaktan geçmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde önemli olan, öncelikle işletmenin karşılaşabileceği her koşulda, bireylerden bağımsız olarak varlığının sürekli kılınmasıdır.

1.2.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu[38]

Örgütleri oluşturan bireylerdir. Örgütler kadar bireylerinde varlıklarını devam ettirme çabası mevcuttur. Örgütler çalışan olarak onlardan yararlanırken, çalışanları sayesinde gelişirlerken, bireyler (çalışanlar) de örgütler üzerinden varlıklarını sürdürürler ve yarar sağlarlar.

---

[36] Kırdar, s.8.

[37] Kırdar, s.8.

[38] Kırdar, s.9.

Kurumsallaşma süreci bireylerden bağımsız olarak işletmenin sürekliliğini ifade ediyor olmakla birlikte, yönetimin tek bir merkezi otoriteden çıkması anlamı taşımaktadır. Bu noktada önemli olan bireyleri işletmede görevli oldukları her bölüm ile özdeşleştirmek, daha da önemlisi tüm işletme ile özdeşleştirmektir.

Her çalışan işletmenin önemli bir parçası olduğunu hissedebilmelidir. Çalışanların işletmenin kazanacağı gelişmenin kendi gelişmesi olacağı fikrini benimsemesi sağlanmalıdır.

Bireyler, işletme ile aynı amaç doğrultusunda, birlikte gelişeceklerine inandırılmalı ve bu sayede ortak bir takım zihniyeti oluşturulmalıdır. Çünkü kurumsallaşma kavramı ile vurgulanan; örgütlerin dış çevre kadar içyapısının da önemli olduğunun farkına varması ve bireylerin sosyal birer varlık olduğunu bilerek buna uygun davranması gerektiğidir.

Kurumu asla çalışanlarından ayrı tutmamak, her bir çalışanın kurumu temsil ettiğini hatırlamak gerekmektedir. Çalışanların beklentileri belirlenerek, bu beklentiler en iyi şekilde karşılanmalı ve bu durum devamlılık arz etmelidir. Çalışanların güveni sağlanarak, aynı hedef etrafında toplanmaları sağlanmalıdır.

1.2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma[39]

Örgütler yukarıda saydığımız tüm süreçleri başarı ile uygulamaya başardıkları andan itibaren kendilerine has bir kimlik kazanmaya başlayacaklardır. Rakiplerinden ayrılan davranışlar bütününe sahip olacaklar ve davranışlar bütünü olumlu yönde ilerlediği sürece başarılı bir kurumsallaşma gerçekleştireceklerdir.

Bu kimlik örgütün tamamına ait bir bütünlüğü oluşturacaktır. Kullandığı logo, renkler, amblem gibi görsel unsurların yanı sıra; çalışanlarına verdiği değer, oluşturduğu sade organizasyon yapısı, çevresi ile kurduğu şeffaf iletişim, sahip olduğu kurum felsefesi, oluşturduğu davranış biçimi işletmelerin kimliği olacak ve bu kimlikle anılmaya başlayacaklardır.

[39] Kırdar, s.9.

Kurumlar, başarılı bir kurumsal kimlik ile çağın rekabet ortamı içerisinde ön plana çıkacak ve günümüzde maddi güç ile dahi satın alınamayacak kadar önemli olabilecek bir kavramı: "itibar"'ı elde edecektir.

1.3. KURUMSAL İTİBAR

Bilgi toplumunun getirdiği teknolojik gelişmeler ve sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabet ortamının en önemli fark yaratan kavramlarından bir tanesi ve belki de en önemlisi itibar kavramıdır.

1.3.1. Kurumsal İtibarın Tanımı

İtibar kavramı, Türk Dil Kurumu'na göre: "saygınlık, borç ödeme durumunda güvenilir olma durumu"[40] anlamlarını taşımaktadır. "Kurumsal itibar, bir kuruma yönelik algılamaların tamamından oluşur. Bir zamanların geçerli olan "büyük" olmak, zaman içinde "beğenilen" olmakla yer değiştirdi."[41]

İmaj kavramı ile karıştırılmasına, benzer anlam taşıdığına dair görüşler olmasına rağmen farklılık barındırmaktadır.

"Yansıyan tüm iletilerin imaja etkilerinden söz edildiğinde imajın ve bu etkilerin olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülebilir, ancak bir kurumun itibarından söz edilmesi, sözcüğün yüklendiği olumlu anlam nedeniyle herhangi bir olumsuzluğu çağrıştırmaz."[42]

Kavramlar birbirine yakın anlamlar taşıyor gibi görünse de itibar kavramı bir bileşen görevi görür. "İmaj, kimlik ve itibar yakından ilintilidir. Kimlik imajı etkiler ve

---

[40] http://tdkterim.gov.tr (18 Mart 2009)

[41] Gürgen Haluk, Kurumsal İtibar Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk, www.iso.org.tr/kongre(18 Ocak 2009),

[42] Filiz Balta Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir?, 5.Basım, İstanbul: Beta yayınları, 2007, s.589.

ikisi de itibar şekillendirir. Çok yaygın bir kanıya göre iyi bir itibar çok uzun sürede oluşturulur ama çok kolay zarar görür."[43]

"Genel bir ifade ile kurumsal itibar kavramını; bir kuruluş hakkında kamuoyunca (pay sahiplerince) sahip olunan tüm görüş, yargı ve düşüncelerle; kuruluşa karşı duyulan inanç ve kuruluşun sahip olduğu güvenilirliğin bütünü olarak yanılmamak mümkündür."[44]

Kurum itibarı birçok unsurun birleşiminden meydana gelir ve kazanılması tüm unsurların iyi yönetilmesine bağlıdır. Kazanılan itibar, saygınlık boyutu kazandıracağı için örgütlerin algılanmasını, tanınmasını arttıracak ve varlığını pekiştirecektir.

> "*Örgütlerin itibarı çok önemlidir. Çünkü itibar iç ve dış paydaşlarınızın (müşteri, çalışan, yatırımcı, toplum v.b.) size bakışlarını etkiler. İtibar, aynı zamanda iletilmek istenen mesajların hedef kitleye kolayca ulaştırılmasını sağlayarak, ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliği üzerinde etkilidir. İnsanlar, bir örgütte çalışmaya karar verecekleri zaman veya örgüte yatırım yapacaklarında, o örgütün itibarını dikkate alarak buna karar verirler."*[45]

Sadece sahip olmak da yetersizdir. Önemli olan itibarın iyi yönetilebilmesidir. Uzun bir süreç sonunda kazanılan itibarın küçük bir olay ile yıkılması, zarar görmesi kaçınılmazdır. Bu yıkım bazı durumlarda örgütlerin varlıklarını dahi tehlikeye atabilecek boyutlara ulaşabilir.

Vurgulanmak istenen, itibar kavramının günümüzde işletmenin devamlılığı açısından önemli bir konumu olduğu ve bu nedenle örgütlerin yapıları içinde sadece bu alanda yani itibar yönetimine yönelik birim oluşturması gerekliliğidir.

---

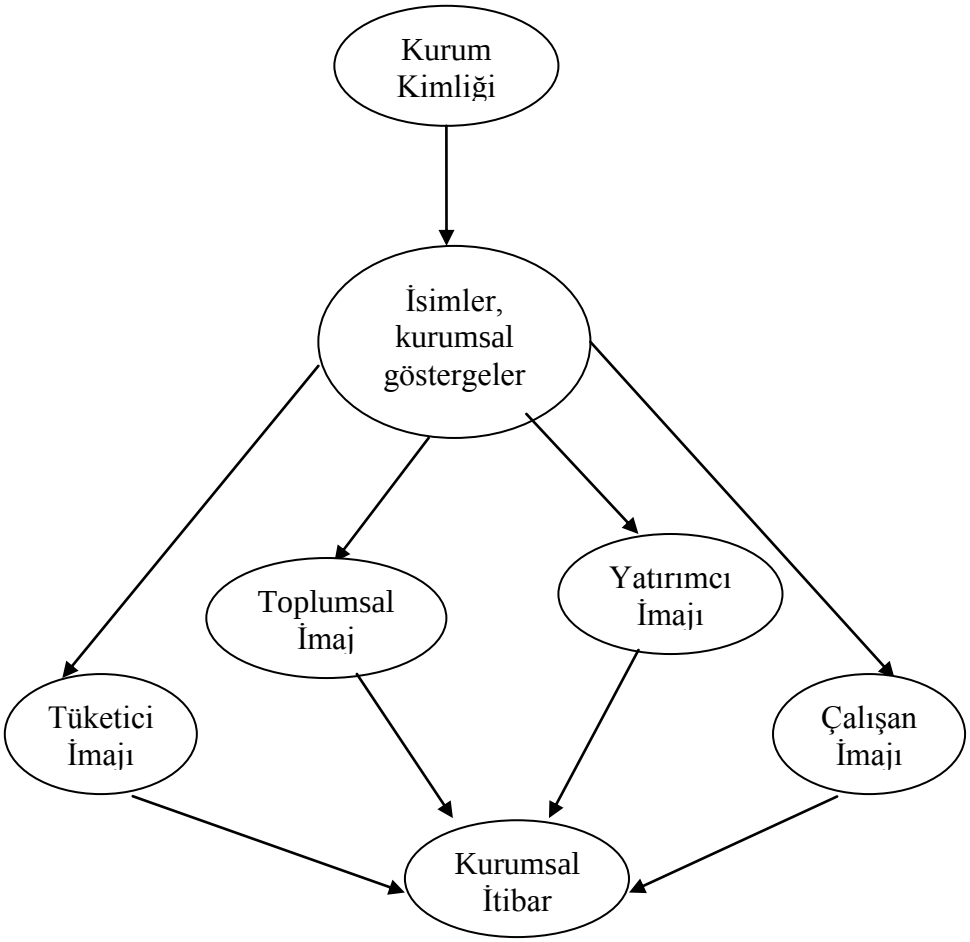
[43] Anthony Davis, "Halkla İlişkilerin abc'si", Ümit Şendilek (çev.), İstanbul: MediaCat yayınları, 2006, s.61.

[44] Erkan Altıntaş, "Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2005), s.1.

[45] Turgut Karaköse, "Örgütlerde İtibar Yönetimi,", http://makinecim.com/bilgi_7922 (13 Aralık 2008).

Gerçekleştirilecek halkla ilişkiler faaliyetleri ile itibarın artırılması ve korunması sağlanabilir. Bu bağlamda sponsorluk ya da sosyal sorumluluk projeleri adı verilen yöntemler örgütler tarafından uygulanmaktadır. İşletmeler faaliyette bulundukları alanda bir sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirerek topluma karşı sorumluluklarını da yerine getirdiğini göstermektedir. Aynı zamanda bir spor dalını, sporcuyu ya da sanat dalı veya sanatçının sponsorluğunu üstlenerek yine topluma karşı sorumluluklarını yerine getiriyor. Böylece hem tanınırlığını arttırmış oluyor hem de bu tanınırlık uzun vadede itibara dönüşüyor.

İtibar bir bileşke görevi görür.



Şekil 3: Kimlik ve imajdan geçerek itibara giden yol
Kaynak: Charles J. Fomburn, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston Masachuset: Harvard Business School Pres, 1996, s.37 Aktaran: Peltekoğlu, s.591.

İtibar kavramına yönelik 2 farklı bakış açısı bulunmaktadır.

> *"Örgütsel itibar kavramına yönelik anlayışları faydacı ve yansıtmacı olarak adlandırılan ve birbirlerini tamamladıkları düşünülen iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Faydacı yaklaşım, örgütün nihai amacının kazancını azamileştirmek olduğu ve yöneticilerin performansının da birincil olarak karlılık düzeyine göre değerlendirileceği fikri üzerine kurgulanmıştır. Bu anlayış çerçevesinde itibar, örgütleri ve yöneticilerini nihai amaca götürecek bir araçtan ibarettir.*
>
> *Yansıtmacı bakış açısına göre ise örgüt bir para basma makinesi değildir. Örgütün etkileşim içerisinde olduğu gruplara karşı bazı sorumlulukları vardır ve itibar öncelikle kazancı azamileştirme güdüsünü değil, bu sorumlulukları yerine getirmeye yönelik diğerkâmcı çabaların bir tezahürüdür."*[46]

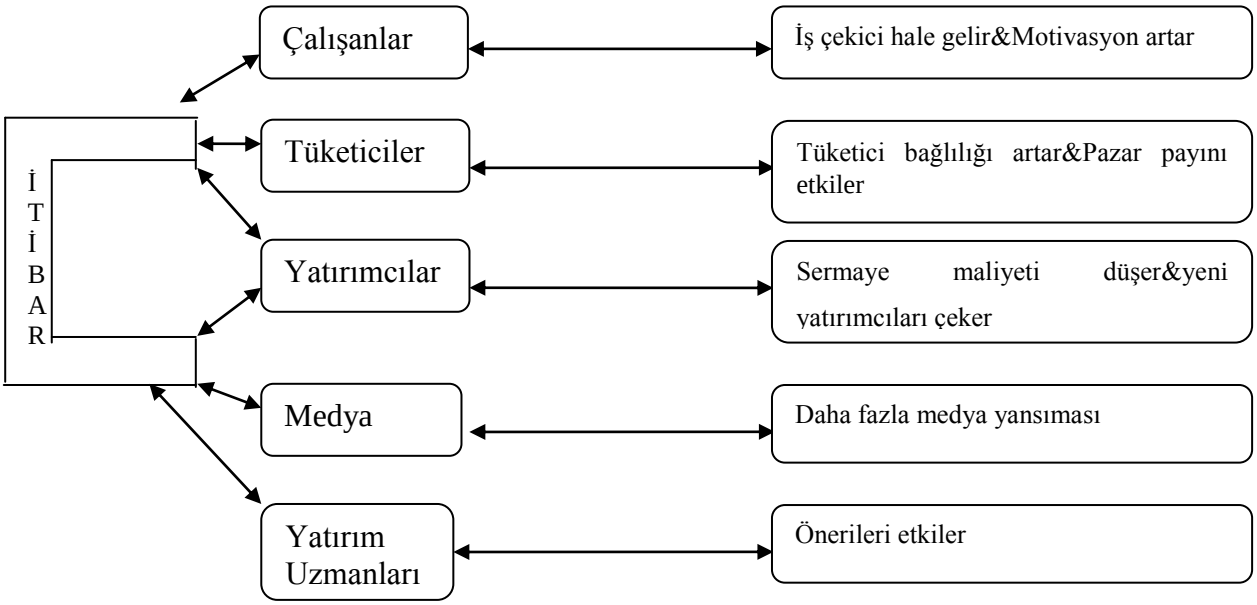
İtibar kavramı içerdiği yaklaşımlara bakıldığında karlılığı arttırma yolunda önemli bir güç olarak görülmektedir. Çünkü itibarı yüksek olan işletmelerin ürettiği ürünlere pazar payı bulması çok daha kolay olmaktadır. Hedef kitlesinde uyandırdığı saygınlık, ürettiği ürün ya da hizmete de etki edeceği için büyük bir güç oluşturmaktadır.

Bu güç işletmeye; pazara hükmetme, rekabeti kızıştırma hakkını da sunmaktadır. Sahip olduğu pay sonucunda ürününe uygulayacağı fiyat politikasında daha esnek davranabilmesi kendisi ile rekabet etmeye çalışan daha düşük itibarlı işletmeleri zor durumda bırakacaktır.

Sermaye gücü olarak daha düşük güce sahip olan işletmeler için itibar önemli bir silahtır. Yukarıda görüldüğü gibi, itibarın artması üretilen ürüne veya hizmete etki edeceğinden karlılığı arttıracak, sermaye gücü oluşturacaktır.

[46] Mehmet E.Eryılmaz, Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile ilgili bazı Sorunlar, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, vol.8, No.1 (2008), s.156.

İtibarın kuruma sağladığı avantajlar karlılık ve rekabet üstünlüğü ile sınırlı değildir. Tüm çevre unsurlarına çeşitli avantajlar sağlar.



Şekil 4: İtibar Mıknatısı
Kaynak: Charles Fomburn ve Cees B.M. Van Riel & Fortune, N.J. : Prentice Hall, 2003, s.5
Aktaran: Peltekoğlu, s.593.

"Yukarıda Fomburn ve Cees B.M. Van Riel'in itibar mıknatısında da görüldüğü gibi itibarlı kurumlar, hedef kitlelerin olumlu algı ve bunun yansımalarıyla nitelikli işgücünü, yatırımcıların ve medyanın desteğini mıknatıs gibi çekerek kurumun nihai olarak ekonomik değerini de arttıracaktır."[47]

Kurumlar itibarlarıyla; tüketicileri açısından güven veren, çalışanları için işi keyifli kılan özellikleri ile potansiyel çalışan adayları tarafından istenilen ve yatırım uzmanlarınca da sıkıca takip edilen bir yapı kazanmaktadır. Aynı zamanda bu başarılı süreç medyanın da dikkatinden kaçmayacaktır. İstenilen olmak medya için önemli bir

[47] Peltekoğlu, s.593

araçtır. Sektörü dahilinde kurumlar medyada söz hakkına sahip olmakla beraber isimlerini kullandıracak ve itibar yönetimleri açısından bu durum önemli fırsat olacaktır.

İtibar yönetiminin sürekliliği ve başarılı yönetilmesi, dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardır. Çünkü en ufak bir olumsuz durum, uzun sürede kazanılan itibarı ortadan kaldırabilir. Bu amaçla kurumlar bireylerden bağımsız bir yapı ve sağlam bir temel oluşturmalıdır.

Kurumsallaşmayan işletmelerin varlıklarının sürekliliği garanti değildir. Özellikle sermaye gücüne dayalı anlayışın her an bir kriz gelişmesi ile oradan kalkmayacağını hiçbir unsur garanti edemez. Bu nedenle itibarın oluşması sürekliliğe, şeffaflığa, topluma karşı sorumlulukları yerine getirmeye dayanır. Bu da bizi kurumsallaşma kavramına götürmektedir.

1.3.2. Kurumsal İtibarın Unsurları

Oluşumu uzun bir süreci kapsayan, kaybedilmesi ise küçük bir olay karşısında gerçekleşecek kadar kolay ve tehlikeli olan itibarı oluşturan bir takım unsurlar vardır. İtibarın temelini oluşturan bu unsurların iyi bir şekilde tanımlanıp, başarıyla yönetilmeleri; itibarın sağlam ve sürekli olması için önemli bir adım olacaktır.

Bu unsurlar: Kurum kültürü, Kurum kimliği ve kurum imajıdır.

1.3.2.1. Kurum Kültürü

Kültür kavramının tek başına birçok anlamı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu kültürü: "Bir toplumu ya da halkı duyuş, düşünüş, yaşayış bakımından öbürlerinden ayıran ve gerek özdeksel gerek tinsel alanlarda oluşturulan ürünlerin tümü."[48] olarak tanımlamaktadır.

Genel tanımı itibarı ile baktığımızda görüyoruz ki kültür kavramı "ayrımı" vurgulamaktadır. Bir toplumu, bir bireyi, içinde bulunduğu ortamda farklı kılabilecek özellikler bütünüdür. Her toplum, diğerlerine göre ayrılan özellikleriyle anılır. Bu

[48] http://tdkterim.gov.tr, (22 Mart 2009)

özellikler, onların tarihsel yapısından gelmekte ve kuşaktan kuşağa aktarılarak süreklilik kazanmaktadır.

Kültür kavramı üzerine sayfalar dolusu yazılar yazılabilir. Fakat kurum kültürü kavramına döndüğümüzde, kültür kavramının vurguladığı diğerlerinden ayrı olmak düşüncesi, her kurumun temel alması gereken bir düşüncedir. Çünkü daha önce vurgulanmış olduğu gibi günümüzde her şey farklılık üzerine kurulmaktadır. Kültür kavramı da bu nedenle kurumlar için önemlidir.

"Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir." [49]

Kurum kültürü, paylaşılan değerler olması ile birlikte önemli olan bu değerlerin, inançların kabul görmesidir. "Bir kurumdaki insanların, çevresel koşullara uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlamak üzere yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında da yeni üyelere aktardıkları değer ve davranış biçimleri."[50]

Tüm bu bilgiler ışığında:

> *"Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksel norm ve ölçütlerle biraraya gelmiş, bir arada grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içinde nispeten ortak inanç ve değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma "örgüt kültürü" adını veriyoruz."*[51]

"Uygun kurumsal kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin ya da programının başarıya ulaşacağını düşünmek mümkün değildir. En pahalı ve en şık tasarımlı bina

[49] Ayla Okay, Kurum Kimliği, 6.Basım, İstanbul: MediaCat yayınları, 2008, s.212.

[50] Şükrü Özen, "Kurum Kültürü", www.aregem.kulturturizm.gov.tr/dosyagoster (22 Mart 2009).

[51] Eren, s.135.

bile, kirişler ve betonlardan oluşan sağlam bir altyapı olmaksızın ayakta duramaz. Kurumsal kültür, işte bu toplumsal mimarinin temelidir."[52]

Kurum kültürünün, aktarılmadan önce kabul görmesi, benimsenmesi gerekmektedir. Çünkü kurum kültürü; kurumun tamamı ile kendisine has geliştirdiği ve uyguladığı inançlar, değerler bütününü ifade etmektedir. Önce kurumsal kimliğe, sonra itibara ve en son kurumsal yönetişime giden yol kurum kültüründen başlamaktadır ve geleceğe dair her şey bu kavramın altında şekillenecektir.

Kurumların benimseyecekleri kültür yapısı ilk başta yönetim yapısını etkileyecektir. "Burada belirtmek istediğimiz, her işletmenin kültürünün, o işletmenin kullandığı yöntem tekniklerine yansıyacağı hususudur. Başka bir deyişle, işletmedeki örgütsel davranış, işletme kültürünün göstergesidir."[53]

Kurum kültürü yönetimi baskıcı – otoriter bir tavır sergileyecek mi? Yoksa demokratik – serbestlik tanıyacak ve kurumun parçası olanların fikirlerini dikkate alacak mı? İş akış düzeni gibi daha birçok faaliyet, sahip olacağı kültür ile şekillenecektir. Olumsuz sonuçlarda değişikliğe gidileceği aşikârdır, önemli olan doğru yöntemi bulmak ve maddi-manevi kazanç sağlamaktır.

1.3.2.1.1. Kurum Kültürü Fonksiyonları

Sağlam bir kurum kültürünün, kurum adına önemli işlevler vardır.

> *"1- Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da kurum kültürünün bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır.*
>
> *11- Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin*

[52] Uzoğlu Sevil, "Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj", Ed. Rüveyde Akyürek, Kurumsal İletişim Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005. s.28.

[53] Koçel, s.24.

iyileştirmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.

111- Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine katkıda bulunur. Bu ise kurum kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır."[54]

Kurum kültürü kavramı; bir kuruluşu kurum haline getiren, kurumun sürekliliğini sağlayacak en önemli kavramlardan bir tanesini ve belki de en önemlisini oluşturmaktadır.

1.3.2.1.2. Kurum Kültürü Unsurları

Kurum kültürü kavramı; iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri, yönetim tarzı gibi unsurlardan etkilenmektedir. Tüm etkilendiği kavramlar birbiri içerisinde bütünleşerek kurum kültürünü belirlemektedirler.

Kurum içi ve dışı olmak üzere iki yönlü iletişim yönetimi, kurumun kendisini ve yapısını anlatması adına en önemli unsurlardan bir tanesidir. Diğer yönden de motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı gibi kavramlar, kurumda bütünleştiriciliği sağlamak adına iletişim kadar önemlidir.

Çalışanları motive edebilmek son derece önemlidir(gelir, mevki vb. amaçlarla). Kurumlar, çalışanlarını motivasyon ile aynı hedefler etrafında bir araya getirme amacına ulaşırlar. Motivasyonu etkin bir şekilde kullanabilen liderler de bu süreçte son derece önemli rol oynarlar çünkü istedikleri hedef doğrultusunda insanları bir araya getirmek bir liderlik özelliğidir.

[54] Okay, s.226.

Bütünleştirici sağlam bir kurum kültürü, organizasyon yapısını oluşturur ve kim ne yapacağını, nasıl yapacağını net bir şekilde kurumun hedefleri ve istekleri doğrultusunda bilir. Bu süreci iyi yönetmek çok önemlidir.

"Sonuçta kurum kültürü, kurum kimliğine göre şekillenmektedir. Kurum kültürünün değer ve norm sistemi kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle iletilmek istenen kimliğe uygun bir kültür geliştirilmiş olmalıdır."[55]

1.3.2.2. Kurum Kimliği

Türk Dil Kurumu kimliği: "Toplumsal bir varlık olarak insana özgü olan belirti, nitelik ve özelliklerle, birinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların bütünü."[56] olarak tanımlar.

Kurumlar, insanlar gibi kimlik kazanırlar. Kazandıkları kimlik onların her türlü özelliliğini yansıtması yanında, rakipleri arasında farklı özellikleri ile anılmasını sağlar. Bu farkı yaratan kimliğe de "kurumsal kimlik" kavramı adı verilmektedir.

1.3.2.2.1. Kurum Kimliği Kavramı

"Kurum kimliği, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kurum kişiliğini iç ve dış hedef gruplara tanıtması olarak açıklanabilir."[57]

Genel olarak kurum kimliği kavramı kurumların kim olduklarını ortaya koymaya çalıştıkları planlı bütünlükler toplamıdır. "Aslında kimlik, kurumu diğerlerinden ayrıştıracak, kurumun kim ve ne olduğuyla ilgili bilgi veren tasarlanmış tüm görsel göstergeler ve yansımalar olarak tanımlanabilir."[58]

---

[55] M. Nejat Özüpek, Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk, 1.Basım, Konya: Tablet Kitabevi, 2005, s.134.

[56] http://tdkterim.gov.tr, (18 Mart 2009)

[57] Mehtap Sümersan Köktürk, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu, Kurum İmajı oluşumu ve ölçümü, 1.Basım, İstanbul: Beta yayım evi, 2008, s.39.

[58] Peltekoğlu, s.544.

Kurum kimliği kavramı, kurum imajı kavramı ile sıkça karıştırılmaktadır. Kurumsal kimlik kavramı bu bağlamda kurumun maddesel olarak tanınırlılığını temel alır. Kurumsal imaj kavramı ise daha çok zihinlerde kalan kısmını ifade eder.

Kurum kimliği kavramına yönelik bakış açısı zaman içinde değişim göstermiştir. "Kurum kimliği öncelikle bir zamanlar bir kurumu diğerinden ayırmak için çok kullanılan semboller ve logolar bağlamında ele alınır ama günümüzde bu aynı ölçüde geçerli sayılmaz zira kurum kimliği geçen on yılda daha geniş bir anlam alanı kazanmıştır."[59]

> *"Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bu, kurum kimliğini belirtmede, açıklamada yetersiz kalmaktadır, çünkü kurum kimliği yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir ve bu unsurlar da birbirinden etkilenmektedir. Bu unsurların bir işletmeye, organizasyona has bir biçimde kullanılması, o kurumun "kurum kimliğini" oluşturmaktadır."*[60]

Kurum kimliği denildiğinde logo vb. görsel unsurların yanı sıra kurumun yönetimine yönelik kavramların da (kurum felsefesi, kurum kültürü, kurumsal iletişim) anlaşılması kurumun sürekliliğinin sağlanması için çok önemlidir.

1.3.2.2.2. Kurum Kimliğinin Temel Unsurları

Kurum kimliği, örgütün dış çevreye kendisini tanıtması olması itibarı ile bazı unsurları içinde barındırır. Bu unsurlar kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal dizayn'dır.

Kurum felsefesi: Kurumun ortaya çıktığı andan itibaren kendisini tanıtmasıdır. "Kurum felsefesi, bir kuruluşun kendisi hakkındaki düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef

[59] Davis, s.58.

[60] Okay, s.39.

düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar."[61] Kurum felsefesi, işletmenin bütün varoluş amaçlarını kapsamaktadır. İşletmenin bu amacını yazılı veya sözlü ortaya koymasıdır.

"Bir işletmenin kurum felsefesi, onun tüm yönetim davranışlarını, stratejilerini ve politikasını etkilemektedir."[62] Kurumun felsefesi strateji ve politikaları belirlemekte veya müdahale etmektedir.

"Kurum felsefesi, kuruluşun sergileyeceği her türlü davranış için bir temel oluşturur. Bu davranış, müşterilerle ilişkilerden, kamuya karşı temel tutumları gibi büyük bir yelpazeyi içerir."[63]

Kurum felsefesi kurumun kendisini ifade etmesidir. Beklentilerini, amaçlarını ve neler hedeflediklerini bu noktada ortaya koymaktadır.

Kurumsal Davranış: Kurumsal davranış kavramı, işletmenin hem iç hem de dış hedef kitlesine yönelik izlediği tutumu, etkileşimini içermektedir. Dış çevresine karşı her türlü yaklaşım metodu, iletişim biçimi kurumsal davranışın içine girmektedir.

Aynı zamanda kurumsal davranış, kurumun iç hedef kitleye yönelik tutumunu göstermektedir. Kurumun çalışanlarını ne derece önemsediği ve hangi koşullarla devamlılığı sağladığı önemli bir ayrıntıdır. Çalışanlarına karşı otoriter mi yoksa demokratik bir tavır mı seriliyor? Gibi soruların cevabı sonucu açıkça ortaya koyacaktır.

Kurumsal İletişim: Kurum kimliğinin yansıtılmasında önemli unsurlardan bir tanesidir.

---

[61] Özüpek, s.139.

[62] Okay, s.112.

[63] Okay Aydemir, "Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama", Ed. Rüveyde Akyürek, Kurumsal İletişim Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005. s.43.

"Kurumsal itibar, algılamaların bir sonucu olarak oluştuğu için, algılamaların yönetilmesi ve yönlendirilmesi görevinin iletişimin sorumluluğunda olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. İletişim, iş dünyasında çok önemli bir role sahiptir. Kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi, işlevsel bir iletişim planı sayesinde olanaklıdır."[64]

"Kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliğidir. Kurumsal iletişim, tüm pazar alanlarına kurumsal davranışın etkinliğini iletir. Kurumsal iletişim pazara başarılı olmak için reklam, halkla ilişkiler, Pazar kamuoyu araştırması gibi araçlardan yararlanmaktadır."[65]

Kurumsal iletişim, işletme olarak alınan yolun son ama en önemli aşamasıdır. Yapılan olumlu bir aktivite ya da alınan önemli kararı hedef kitleye duyurmak, eylemleri gerçekleştirmek kadar önemlidir. Eğer başarılı bir kurumsal iletişim yürütülemezse oluşturulan kurum kimliği itibara dönüştürülemez.

"Kurumsal iletişim tedbirleri diğer unsurlara göre daha ayrıntılı hazırlanmış faaliyetlerdir ve doğrudan imajı şekillendiren araçlardır. Kurumsal iletişim adına yürütülebilecek başlıca faaliyetler; kurum içi iletişim, halkla ilişkiler, sponsorluk, kurumsal reklamcılık, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamadır."[66]

Kurumsal Dizayn: Kurumsal dizayn kavramı, adından da anlaşılacağı gibi kurumun kimliğini görsel anlamda tanıtabilecek her şeydir. İşletmenin algılanması demek öncelikle dış cephe boyasından başlayıp kullandığı antetli kağıda kadar devam eden süreci ifade eder.

"Kurumsal dizayn, kuruluşun, binalarının, mağazalarının dış görümünden, iç dekorasyonuna, logosundan kullanılan tüm basılı evraklarına, satış ya da servis

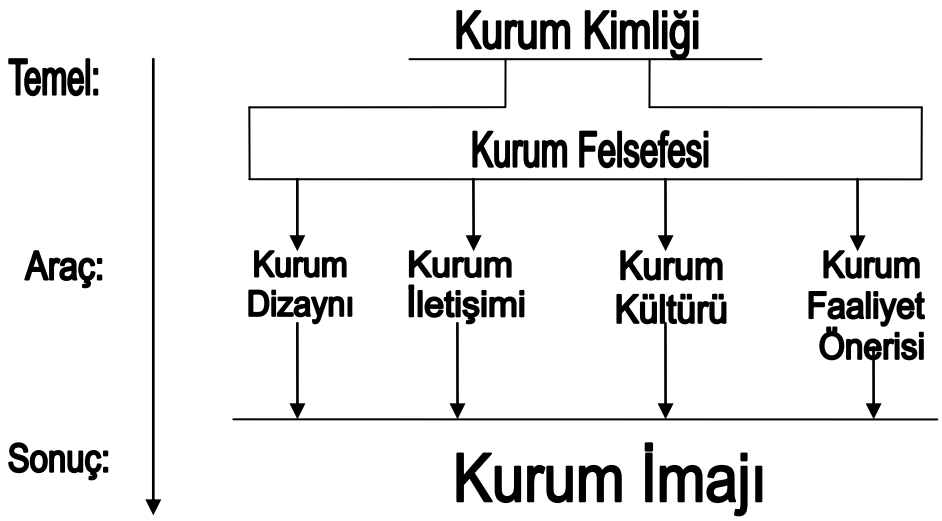
[64] Karaköse Turgut, Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi, 1.Basım, Ankara: Nobel yayınevi, 2007, s.55.

[65] Okay, s.63.

[66] Özüpek, s.139

elemanlarının giysilerinden, taşıt araçlarının dizaynlarına kadar geniş yelpaze içinde, yapılan işe uygun renkler kullanılarak dizayn edilmiş görüntüsüdür.[67]

Kurumsal kimlik, işletmenin kendisine ait kimliğini yani diğerlerinden farklılığını ortaya koyma çalışmalarıdır. Kurumsal kültür, kurumsal kimlik gibi kavramların amacı, kuruma ait düşünceleri ve planları müşterilere anlatmak ve müşterilerin hafızalarında yer almayı sağlamaktır.



Şekil 5: Kurum Kimliği ve Kurum kültürü Arasındaki İlişki
Kaynak: Okay, s.65.

1.3.2.3. İmaj Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre imaj: "imge"[68] anlamına gelmektedir. İmaj Kavramı günümüzün en çok kullanılan kavramlarından bir tanesi olmuştur. "İmaj; bir şeyin nasıl

[67] Uzoğlu, s.25.

[68] http://tdkterim.gov.tr, (22 Şubat 2009)

bilindiği ve insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle ne gibi bir bağ kurulduğudur."[69]

"İmaj, bir şeyin ya da kişinin zihinsel ya da duygusal bileşik yorumu, algılanmasıdır; eldeki hayali ve gerçek bütün kanıtlardan yola çıkarak akıl yürütme yoluyla oluşturulmuş bir yapıdır ve var olan etkilerden, inançlardan, fikirlerden ve duygulardan etkilenir."[70]

O halde imaj kavramı zihinde uyanan bir unsur ve bu unsurun olumlu bir şekilde sürekli olarak zihinde tutulması için yapılacak çalışmalar ise önemli faaliyetlerdir.

1.3.2.3.1. Kurum İmajı

"Kurum imajı; o güne dek kurumla etkileşimlerin sonucunda paydaşlarının zihninde oluşmuş, o kurum ve/veya unsurlarıyla ilgili düşüncelerin, duyguların, bilgilerin net sonucunun yol açtığı algıların tümü."[71]

Kurum imajı, kurumu paydaşlarının zihninde kuruma ait uyandırdığı her şey olarak tanımlanabilir. Olumlu kurum imajı oluşturulması diğer bütün unsurların birleşmesi ile mümkün olur.

"Kurumsal imaj; kurum kimliği, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim arasında sinerjinin yaratılmasını ve yönetilmesini açıklamaktadır."[72]

"Kurumsal imaj ile tüm kurum kimliği oluşumunun etkisi dikkate alınmalıdır, yani kurum kimliği oluşturmak için düzenlediğimiz, gerçekleştirdiğimiz kurum

[69] Özüpek, s.198.

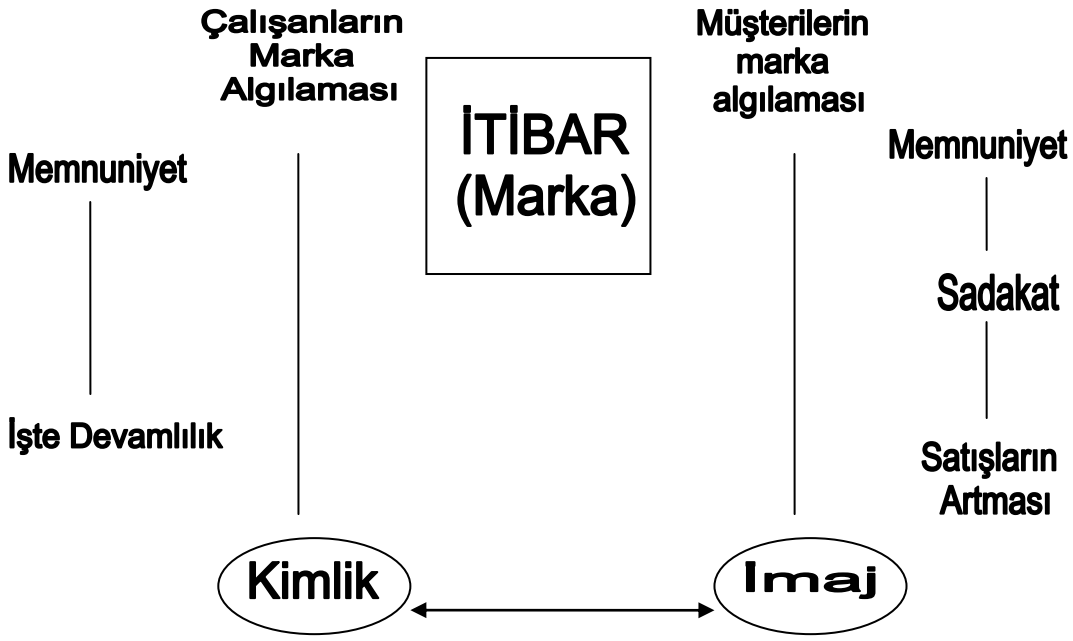
[70] Davis, s.55.

[71] Köktürk, Yalçın, Çobanoğlu, s.29.

[72] Peltekoğlu, s.565.

felsefesi, kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim çabalarının neticesinde oluşan kimlik, kurumsal imajı şekillendirmektedir."[73]

Kurum imajı kurum kültürünün belirlenmesi, oluşturulması ile birlikte kurum kimliğine paralel olarak gelişim gösterir. Oluşturulabilen olumlu kurum kimliği imaja kuşkusuz katkı sağlayacaktır.



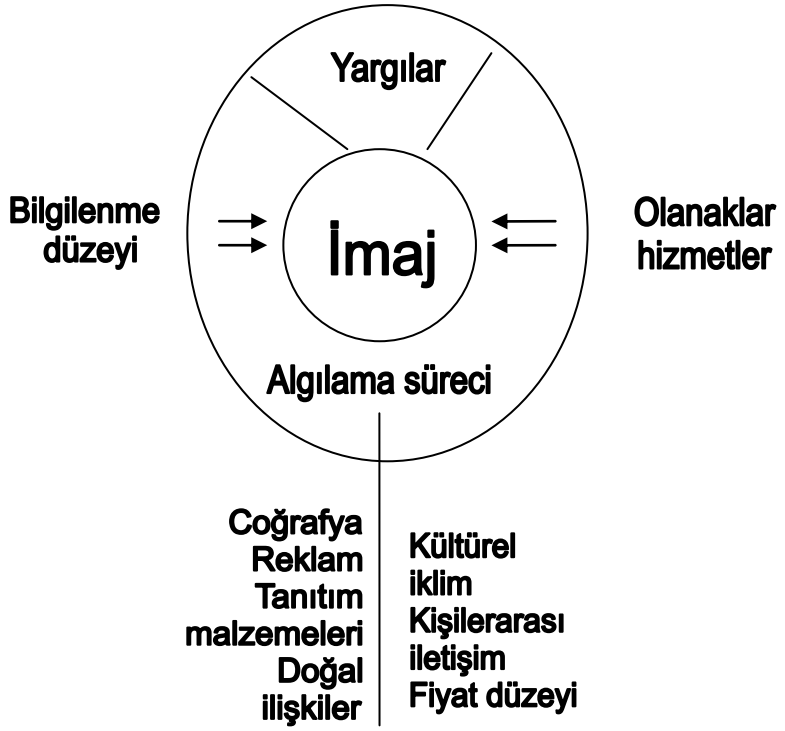
Şekil 6: Kimlik ve İmaj arasındaki etkileşim
Kaynak: Karaköse, s.26.

Özet olarak; kimlik, imaj, itibar gibi tüm kavramlar birbirlerinden etkileniyor ve birbirlerini tamamlıyorlar. Bu üç kavram birbiri ile iç içe geçmiştir. Zaman zaman birbirleriyle benzer anlamları taşımaktadırlar.

[73] Okay, s.246.

1.3.2.3.2. Kurum İmajı Oluşturma

Kurumlar, günümüzde olumlu imaj oluşturmak için çeşitli yollara başvurabiliyorlar. Çünkü önemli olan neyin, nasıl anlatıldığı değil takip edenlerin neyi, ne kadar algılayabildiğidir. "Kuruluşlar, kurum imajı oluştururken fiziksel unsurlara ilişkin çalışmalar, sosyal sorumluluk çalışmaları, iletişim etkinlikleri ve kaliteye yönelik çalışmalar yaparlar."[74]



Şekil 7: İmajın Öğeleri
Kaynak: Özüpek, s.109.

Önemli olan doğru aktarımdan ziyade karşı tarafın doğru anlamasıdır. Algılama esnasında ise şekilde görülen unsurlar algılama sürecinde etkili olurlar. Kurumlar imajlarını, içinde bulundukları çevrenin koşullarına göre oluşturmak zorundadırlar. Aksi taktirde çevreleri tarafından dışlanacak ve ortadan kalkma tehlikesi ile karşılaşacaklardır.

[74] Köktürk, Yalçın, Çobanoğlu, s.33.

Kurum imajı oluşumunu etkileyen en önemli kavram kurum kimliğidir. Kurum imajının oluşumu kurum kimliğinin hedef kitle tarafından algılanması ile oluşacağı için temel nokta kurum kimliği kavramını başarı ile ortaya koymaktır.

> *"Kurum imajı oluşturulurken etkili olan kimlik unsurları; kurum kişiliği(vizyon, felsefe, kültür), görsel kimlik/tasarım (işletmenin logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyaller, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, ilanlar, sergi, standlar, vb.), kurum iletişimi (reklam ve halkla ilişkiler uygulamaları, kurumun tüm iç ve dış iletişimi vb.) ve kurum davranışı (personelim müşterilere ve diğer paydaşlara olan davranış tarzlarını yönlendiren ve çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini sağlayan çabalar, vb.) olarak sıralanabilir."*[75]

İmaj oluşumunun temel taşı kurum kimliği kavramıdır, kurum kimliği olmadan imaj elde etmek mümkün değildir.

Değişen rekabet unsuru, ortaya konulan kurumsal yönetimin önemi bütün sektörleri etkilediği gibi spor kulüplerini de etkilemiştir. Endüstrileşen sporun ticari kuruluşları halini alan spor kulüpleri, kurumsal yönetim anlayışına geçmek zorunda kalmışlardır.

[75] Köktürk, Yalçın, Çobanoğlu, s.34.

2. BÖLÜM SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Bilgi toplumunun hüküm sürdüğü günümüzde kurumsallaşmanın işletmeler, kurumlar için ne denli önemli bir konu olduğu ortadadır. Başarıda sürekliliği sağlamak, kalıcı olmak, itibar kazanmak ve güven oluşturmak gibi birçok unsur işletmeler için önem kazanmış, tüm adımların bu amaçlar doğrultusunda atılması kaçınılmaz olmuştur.

Şüphesiz ki bu gelişmeler spor kulüplerini de yakından etkilemiştir. Çünkü günümüzde spor kulüpleri birer ticari işletme yapısı kazanmışlar hatta bir endüstrinin yapı taşları olmuşlardır. Spor endüstrisi kavramı özellikle futbolun dünya üzerinde kazandığı imaj ile literatüre yerleşmiştir.

Futbol ve dolayısı ile kulüpler, dünyanın önemli endüstri kollarından birini yarattılar.

> *"Tekstil sektörünü düşünün... Çok sayıda firma bu alanda faaliyet gösteriyor. Çok sayıda insan istihdam ediyor. Büyük altyapı yatırımlarıyla dev tesislerde, fabrikalarda üretim yapılıyor. Ürünler çok sayıda mağazada tüketiciye sunuluyor. Hem ithalat hem ihracat gerçekleştiriliyor. Pamuğundan, ipliğine, dokumasından örmesine pek çok sektörü var. Futbol da bir oyun olarak görülse de aslında tekstil gibi başlı başına bir sektör. Üstelik en az onun kadar devleşen bir sektör. Futbolcusundan, malzemecisine; yöneticisinden, menajerine çok sayıda insanı istihdam ediyor. Kulüpler de birer şirket gibi faaliyet gösteriyor. Hisseleri borsada işlem görüyor, iyi haberlerde değer kazanıyor."*[76]

Büyümeye devam eden sektör içerisinde kulüplerin rekabet şartları da değişmeye başlamıştır. Sadece sportif alanda kazanılan başarıların kulüpleri mutlu edemediği ve ayakta kalmalarını sağlamaya yetmediği ortadadır. Kazanılan başarının yanında maddi alanda istikrar sağlamak ve yüksek gelirler elde etmek kaçınılmazdır.

[76] Hande D.Süzer, "Futbol Sektörü", Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 112574, No.10 (Ekim 2002), s.124.

Tüm bu gelişmeler kulüpleri değişime, yani kurumsallaşmaya doğru götürmeye başlamıştır. Bu sürecin aynı zamanda sporun ruhuna aykırı olduğu iddiaları da ortaya atılmıştır. Sporun ruhuna aykırı olması iddiası kurumsallaşma olgusu için değildir. Bu iddianın temelinde; maddi kazanç unsurunun sporun doğasını zedelediği, görsel şölen sunması beklenen karşılaşmaların sıkıcı mücadelelere dönüşmesi vardır.

İddialar bir yana bırakıldığında, sektör halini alan spor içerisinde kulüpler maddi olarak ayakta kalmak zorundadırlar. Bu doğrultuda şirketleşme yolunu seçmeleri ya da dernek statüsünde devam etseler dahi kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları beklenmektedir.

"Şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık gibi ana prensipler üzerine inşa edilmiş bir kurumsal yapı spor kulüplerimize hukuksal statüsü ne olursa olsun kalıcı pozitif değerler katacaktır."[77]

Endüstriyelleşen spor sektöründe kulüpler kurumsallaşma kavramı etrafında yapılanmalarında düzenlemelere gitmek zorunda kalmaktadırlar. Çağın gerisinde kalmamak ve bu sektörde var olmak için kulüpler kurumsallaşma sürecine girmeli ya da yapılarını olabildiğince bu sürece adapte edebilmelidir.

Aksi taktirde bu sürece ayak uydurmayan kulüpler sporun doğası rekabet alanında geride kalacaklardır. Bu durumda bizi seyir zevki yüksek karşılaşmalar yerine güçlünün zayıfa karşı tahakkümüne götürecektir.

Spor kulüplerinin kurumsallaşması konusunda da gerekli önerilerde bulunmak ve adım atılmasını sağlamak amacıyla UEFA bir takım kriterler oluşturmuş ve konunun önemini belirtmiştir.

"UEFA, futbolun gelişimi, kulüplerin korunması ile kulüpler ve sporcular arası ilişkilerin standardizasyonu ve kulüplerin hukuki, mali, idari ve sportif açıdan güçlendirilmelerini sağlamaya yönelik olarak talimatlar yayınlanmaktadır."[78]

[77] Tolga Şenel, "Spor Kulüpleri ve Kurumsal Yönetim", http://www.fesam.org/ (21 Mart 2009).

Sportif kriterler, tesis kriterleri, mali kriterler, hukuki kriterler başlıkları altında toplayarak, kulüplere sahip olmaları gereken özellikleri maddeler halinde belirten UEFA, uymayan kulüplere karşı yaptırımlar oluşturmuştur. UEFA'nın bu kriterlerinin altında yatan sebep; sporun büyüyen ekonomisi ile sektör haline gelmesi yatmaktadır.

Büyüyen sektör içerisinde, sporun doğasını koruma amacı UEFA'nın temel aldığı bir konudur. Yukarıda sayılan UEFA kriterlerinin içerikleri hem sporun doğasını korumak hem de modern hale getirmek için oluşturulmuştur.

2.1. SPOR KULÜPLERİNİN FAALİYETLERİ

Spor kulüpleri yasal düzenlemelerini yaparak kayıtlanan ve bünyesinde spora yönelik faaliyetler gösteren yapılardır.

> *"Spor kulüpleri, belirli kurallara göre kurulan (yasalar, tüzükler, yönetmelikler, vb.) üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belirli olan gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis, araç ve gereçlere sahip olan diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen tüzel kişiliğe sahip derneklerdir."*[79]

Sporun tüm branşlarında faaliyet gösterebilme yetkilerine sahip olabilirler. Bunun tek şartı her türlü yasal dayanağı oluşturmalarıdır.

Yapısal düzenlemeleri dernek statüsü veya şirket şeklinde de olabilmektedir. Örneğin Türkiye'de kurulan spor kulüpleri dernek statüsünde kurulmuşlar ve bazıları sonradan şirketleşme yoluna gitmişlerdir. İngiltere'de ise şirket statüsünde kurulan kulüpler mevcuttur.

Basketboldan yüzmeye, atletizmden tenise kadar ve daha birçok alanda faaliyet gösteren kulüpler, bu branşlarda sporcu yetiştirmek, spor müsabaka alanları oluşturmak ve müsabakaları gerçekleştirmek gibi faaliyetlerle yükümlüdürler.

---

[78] Tuğrul Akşar, "UEFA Kulüp Lisans Sistemi", http://www.fesam.org/sur_makale (22 Ocak 2009).

[79] Bilge Donuk, **Yönetim İstifa Etkin Spor Yönetim Modelleri**, 1.Basım, İstanbul: Ötüken, 2008, s.57.

Bu noktada tüm spor dalları içerisinde futbol diğer tüm branşları geride bırakarak günümüzde kulüplerin en önemli faaliyet alanı olmuşlardır. Hatta spor kulüplerini, kendi endüstrisinin en önemli unsurları haline getirmiştir.

2.1.1. Spor Kulüplerinde Endüstrileşme Etkisi

Spor kulüpleri faaliyette bulundukları tüm spor branşlarında rekabet içerisine girmişler ve bu rekabet onları devamlı iyi olmak amacı içinde tutmuştur. Birçok spor dalında faaliyet göstermelerine karşılık içlerinden bir tanesi önplana çıkmıştır: "futbol". Çünkü futbol sıralayacağımız özeliklerinden ötürü sporu bir oyun, görsel bir şölenden çıkarıp bir endüstri haline getirmiştir.

Dolayısı ile spor kulüpleri de bu süreçte sadece sportif faaliyetlerde bulunan ve sporcuları destekleyen yapılarından çıkmışlar ve ticari işletme haline gelmişlerdir. Artık sporcu yetiştirmek kadar o sporcuyu "pazarlamak" da önemli olmuştur. Gelirler elde etmek amacı bir numaralı varoluş felsefeleri olmuştur.

2.1.2. Futbol Endüstrisinin Kuruluşu ve Öğeleri

"Futbol her yerde, sokakta, bahçede, herhangi bir meydanda, otoparkta, tarlada, plajda, çim olsun olmasın gerçek bir futbol sahasında oynanabilir… Oyuncu sayısı da değişebilir. Normali on bire on bir tabii ki… Ama teke tek ya da iki de olabilir…"[80]

Oyun kuralları açısından oldukça basit, sadece iki taş ve bir top ile oynanabilecek kadar kolay olan bu "oyun" önce spor dalı olmuş daha sonrasında ise iş kolu-sektör halini almıştır.

> *"Başta İngiltere olmak üzere Avrupa'da 1980'lerin başından, ülkemizde ise 1990'lı yılların sonlarından itibaren, kulüplerin yeni stadlar inşa ederek gelirlerini arttırma isteğiyle başlayan ve sonrasında ortaya çıkan reklam, sponsorluk gelirleri ile bunların etkisiyle artış gösteren logolu ürün (merchandising) gelirleri ve özellikle özel televizyon kanalları arasında yaşanan yoğun rekabetin bir sonucu olarak önemli artışlar yaşanan yüksek*

[80] Pascal Boniface, **Futbol ve Küreselleşme**, İsmail Yerguz (çev.), İstanbul: NTV yayınları, 2007, s.11.

yayın hakları gelirlerinin de katkısıyla baş döndürücü bir hızla futbol büyük bir endüstri olarak yeniden yapılanmıştır.''[81]

Futbol, sporu bir temaşa bir seyir zevki olmaktan çıkarmış bir iş kolu ve endüstri haline doğru taşımaya başlamıştır. Dünyanın dört bir tarafında insanlar bu sektörün bir parçası olmaya başlamıştır.

"Bugün futbol; sırtımızdaki forma, boynumuzdaki kaşkol, soframızdaki tabak, yatağımızdaki çarşaf, cebimizdeki kredi kartı, milyarlar verdiğimiz yıllık kombine kartı, evimizdeki tv, aylık abonesi olduğumuz dergi, milyon dolarların döndüğü yayın ihaleleridir."[82]

Futbol artık basit bir oyun değildir. Hayatımızın her alanına bu denli nüfuz eden bir endüstridir artık. Belki de en fazla nüfuz edeni. Dünyada yaşayan her insan için aynı şeyi ifade edebilecek yegane unsur.

Sanat evrenseldir. Fakat sanat kendisi ile ilgilenen tüm insanlık için bir beğeni, bir bakış açısı içermektedir. Aynı ülkede yaşayan insanlar dahi farklı sanat dallarını sevmekte ve ilgilenmektedir. Daha da özele indiğimizde edebiyat kolu şiir ya da müzik dalı klasik müzik vb. aynı ülkede aynı şehirde yaşayan insanlar için dahi benzer anlamları taşımazlar. Çünkü herkes kendi öznel yargılarını yüklemektedir. Kendisine göre bir şeyler bulmaktadır.

Futbol ise kendisi ile ilgilenen herkes için evrenseldir. Dünyanın her yerinde aynı kuralları içerir ve aynı tarzda oynanır. İşte bu yüzden günümüzün en önemli küresel olgusudur.

Bu küresel unsurun ticarileşmesi ise kaçınılmazdır. Her daim yeni yıldızların yaratılması, başarılı kulüpler oluşturmak ve onların üzerinden dünyayı kuşatmak çok

[81] Mete İkiz, "Bir Endüstri olarak Futbol", Referans Gazetesi, 20 Aralık 2007, http://www.fesam.org/ (10 Ocak 2008).

[82] Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, 1.Basım, İstanbul: Literatür yayıncılık, 2005, s.3.

kolaylaşmıştır. Aynı futbolcuyu Brezilya'daki çocuk, Japonya'daki çocuk ve Almanya'daki çocuk da sevmektedir. Tüm bu çerçeve futbolu, endüstrileşme sürecinin içinde net bir şekilde anlatıyor.

Futbolun endüstrileşmesi, eleştirel bakış açılarını da beraberinde getirmiştir.

> *"Futbol bu sarmala gömüldükçe, giderek gayri insani bir çehreye bürünüyor. Gerçi futbolda para çok uzun süredir tedavüldeydi, ama şimdi gücü hatırı sayılır ölçüde arttı. "Futbol A.Ş."nin yükselişi önünde artık hiçbir şey duramıyor: ne spor ahlakı ve etiği, ne ulusal ligler, ne de Avrupa kupaları. Hatta futbolcu profili bile değişti. Giderek gençleşen, giderek desteklenen ya da daha basit ifadeyle doping yapılan, daha kolay kullanılıp atılan bir futbolcu profili ortaya çıkıyor."*[83]

2.2. SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Değişen ekonomik, sosyal, teknolojik yapıların kurumlara yansıması da gecikmemiştir. Yeni yönetimsel organizasyonlar üretmek zorunda kalan kurumlar için yeni bir dönem başlamıştır.

Yönetimde yeni bir strateji geliştirmek ve uygulamak zamanıdır. Yeni strateji temelinde günlük yaşamak değil geleceği planlamak yatmaktadır. Kurulacak yönetim anlayışı bilgiye dayalı olacak ve kurumun atacağı her adımın, alacağı her kararın ileride ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden hesaplanacaktır.

Bu yönetim anlayışı şeffaflığı temel alacaktır. Kısacası yeni strateji kurumsal yönetime yönelecektir. Spor kulüpleri özellikle "futbol" ile girmiş oldukları yeni dönemde endüstrileşmenin etkisini yaşamışlar bu bağlamda yönetim yapılarını gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Bu yeni dönem spor kulüplerini de sektörel işletmeler gibi kurumsallaşma yoluna sokmuştur.

> *"Spor yönetimi diğer bilim dalları ve konular ile de iç içe geçmiş durumdadır. Kulüpler, haklarını daha iyi savunmak için spor hukukçularından, sağlık konularında sporcu sağlığı üzerinde uzmanlaşmış*

[83] Christian Authier, **Futbol A.Ş.** , Ali Berktay (çev.), İstanbul: Kitap yayınevi, 2002, s.21.

doktorlardan, daha fazla gelir elde etmek için pazarlama konusunda eğitim almış kişilerden faydalanmaktadır.

Geleceği yaratmak, spor kulüpleri için kurumsallaşma anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle kişilere bağlı kalmadan, ilerleyen zamanda kulübün başına geçecek kişinin çok fazla önemli olmadığını, belli bir gelir düzeyini yakalamış, başarıya hedefli bir sisteme sahip olmaktır."[84]

Spor kulüpleri endüstrileşmenin getirdiği dev bütçeler ile birlikte ekonomik yapılar haline dönüştüler. Bu yeni yapıyı yönetmek ve daha fazla ekonomik gelir elde etmek amacı ile ekonomik faaliyetlere hız verdiler. "Futbolun evrensel değişim ve gelişimi onu bir show-businesse'e dönüştürürken; diğer yandan da ortaya çıkan yenilikler karşısında rekabetçi gücünün artırmak isteyen kulüpler kurumsal yönetişime doğru yönlendiler."[85]

2.2.1. Spor Kulüplerinde Kurumsal Yönetimin Önemi

Spor kulüplerinin yönetsel yetersizliği büyüyen futbol ekonomisine karşı olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Sürekli büyüyen bir sektör içerisinde yönetimlerin de gelişme göstermesi, profesyonel bir yapı arz etmesi ve profesyonel kişilerce yönetilmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Tüm bu gelişmelerin kulüpler tarafından takip edilerek uygulanılması gerekmektedir. "Kulüplerimiz kurumsal yapılarını temel prensipler çerçevesinde yeniden şekillendirmelidir. Bunun için yapılması gereken ise kurumsal yönetimin kulüplerimiz bünyesinde uygulanmasının yolunu açacak şekilde analiz edilmesi ve bunun sonucunda "Spor Kulüpleri Kurumsal Yönetim Prensipleri" geliştirmesidir."[86]

---

[84] Donuk, s.100.

[85] Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **Futbol Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2008, s.263.

[86] Şenel, (21 Mart 2009).

Spor kulüpleri kalıcı başarı için temel adımlar atmak zorundadır. Spor kulüpleri başarılı bir sportif, iktisadi ve mali yönetime ulaşabilmek için öncelikle kurumsal yönetime uygun yönetim anlayışı benimsemelidir.

> *"Öyle anlaşılıyor ki Toplam kalite yönetimine yönelik sorunları çözmenin özünde organizasyona ait toplam kalite kültürü oluşturulması ve sürekli iyileştirme programlarıyla bu kültürün yaşatılması bulunmaktadır. Bu da büyük ölçüde "kişi ile kuruluşu bütünleştirmek", "aidiyet duygusunu pekiştirmek", "yabancılaşmayı engellemek" gibi eylemlere dayanmaktadır.*
>
> *Böylece her iş görenin ayrı hedefler yerine, yetenek ve yeterliliklerini örgüt için en önemli konuya odaklanmalarıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmek kolaylaşacaktır."*[87]

Futbol, büyüyen yapısı itibarı ile spor kulüplerini hem sportif hem de mali olarak derinden etkilemiştir. Sportif açıdan baktığımızda diğer bütün branşlar futbolun ağırlığı altında kalmışlardır. Hem spor kulüpleri hem de federasyonlar bu konuda yeterli önlemleri alamamışlardır.

Futbolun büyüyen yapısı ve cazibesi; spor kulüplerini, federasyonları, taraftarları, kitle iletişim araçlarını, pazarlama dünyasını öyle derinden etkiledi ki diğer branşlara sahip çıkmak bir bakıma çekici gelmediği gibi ekonomik anlamda da tamamen yük olarak tanımlanmaya başladı.

Ekonomik anlamda ise birer işletme halini alan kulüpler arasında rekabet saha dışına taşındı. Artık rekabet ekonomik alanda yapılmaya başladı. Pazarlama faaliyetleri başta olmak üzere gelir sağlayacak her türlü unsur, kulüpler açısından birinci plana geldi.

Bu süreç spor kulüplerini toplam kalite yönetimine yönelttiği gibi, yeni yönetimsel stratejiler oluşturmaya itti. Artık kulüpler günü yöneten yapılar yerine,

---

[87] Sebahattin Devecioğlu, Türkiye'de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi, http://www.fesam.org/sur_makale (17 Ocak 2008).

geleceği planlayan anlayışa geçtiler. Aksi taktirde yeni rekabet ortamı uzun soluklu var olmalarını mümkün kılmayacak boyutlara gelmiştir.

Spor kulüpleri, kuruluş amaçları olan başarıyı yakalamak adına kurumsal yönetim anlayışına geçmek zorundadırlar. Bu büyük sektörde var olmak ancak profesyonel boyutlu yönetimle mümkün olacaktır. Paralı başkan ve yönetici anlayışı miladını doldurmuştur. Çünkü yeni rekabet ortamı sürekli ve büyük geliri temel almaktadır.

> *"Futbolun bugün lokal bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel ürün pazarlayan bir konuma geçmesi, iyi kurumsal yönetişim (good Corporate Governance) uygulamalarını zorunlu hale getirdi.*
>
> *Olaya futbol kulüpleri açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; kulüplere rekabet üstünlüğü sağlamak açısından, düşük maliyetli fonları yaratabilme olanağını da beraberinde getirdi. Bu bağlamda iyi yönetilen futbol kulüpleri, rakipleriyle aralarını giderek açıyorlar. Sahip oldukları devasa bütçeler, onlara rekabet üstünlüğü sağlıyor."*[88]

Kurumsal yönetim günümüzde spor kulüplerinde farkın yön haritası olmaktadır. Büyümenin altında başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı yatmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı paralı insanların yönettiği kulüpler zamanla bu rekabete ayak uyduramamaya başlamışlardır.

Bireylerden bağımsız olarak kendi gelirleri ile ayakları üzerinde duran spor kulüpleri, günümüzde dünya sporuna yön veriyorlar. Sahip oldukları maddi güç bu inisiyatifi onlara sağlamaktadır.

2.2.2. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Öğelerinin Değerlendirilmesi

Spor kulüpleri yapıları itibarı ile farklılıklar taşımaktadır. Dernek statüsünde yapılanan kulüplerin yanı sıra şirketleşen kulüpler de mevcuttur. Dernek statüsünde olan

[88] Akşar ve Merih, Futbol Yönetimi, s.263.

kulüpler de şirketleşmedikleri halde kurumsal yönetim ilkelerini benimseyebilirler. Bu durum onların yönetimsel anlamda başarıya ulaşımlarını kolaylaştıracaktır.

Spor kulüplerinde kurumsallaşma kavramının kolay oturtulamamasının altında kazanılan yüksek gelirler yatmaktadır. "Kurumsallaşmayı büyük maddi gelirler zorunlar kılmaktadır. Fakat kurumsallaşma şeffaflık demektir bu yüzden uygulanması zordur. Çünkü sporda "dolaylı kazanç" vardır. Dolaylı kazanç nedeniyle kurumsallaşmayı uygulamak zordur."[89]

Spor kulüpleri kurumsallaşma boyutundaki tüm faaliyetlerinde, hissedarları ve pay sahiplerine karşı adil olmalıdır. Herhangi bir dolaylı kazanıma izin vermeksizin açık olmalıdır.

Bu açıklık şeffaflığı sağlamalıdır. Kulübün faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonucunda yapıda meydana gelen değişiklikler ile ilgili bilgilerin zamanında açık bir dille paylaşılması gerekmektedir.

Spor kulüpleri şeffaflığı sağlamak adına maddi konular başta olmak üzere tüm çevresine karşı hesap verebilir olmalıdır. "Yönetim kurulu üyelerinin esas itibariyle anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı hesap verme zorunluluğu vardır."[90]

Spor kulüplerinin sorumlulukları ise hem yasalara karşı hem de topluma karşı bulunmaktadır. Faaliyette bulundukları ülkenin yasaları ile evrensel spor kulüpleri kurallarına uymak zorundadırlar. Aynı zamanda içinde yaşadıkları topluma hizmet etmek, gençleri spora kazandırmak gibi sorumlulukları bulunmaktadır.

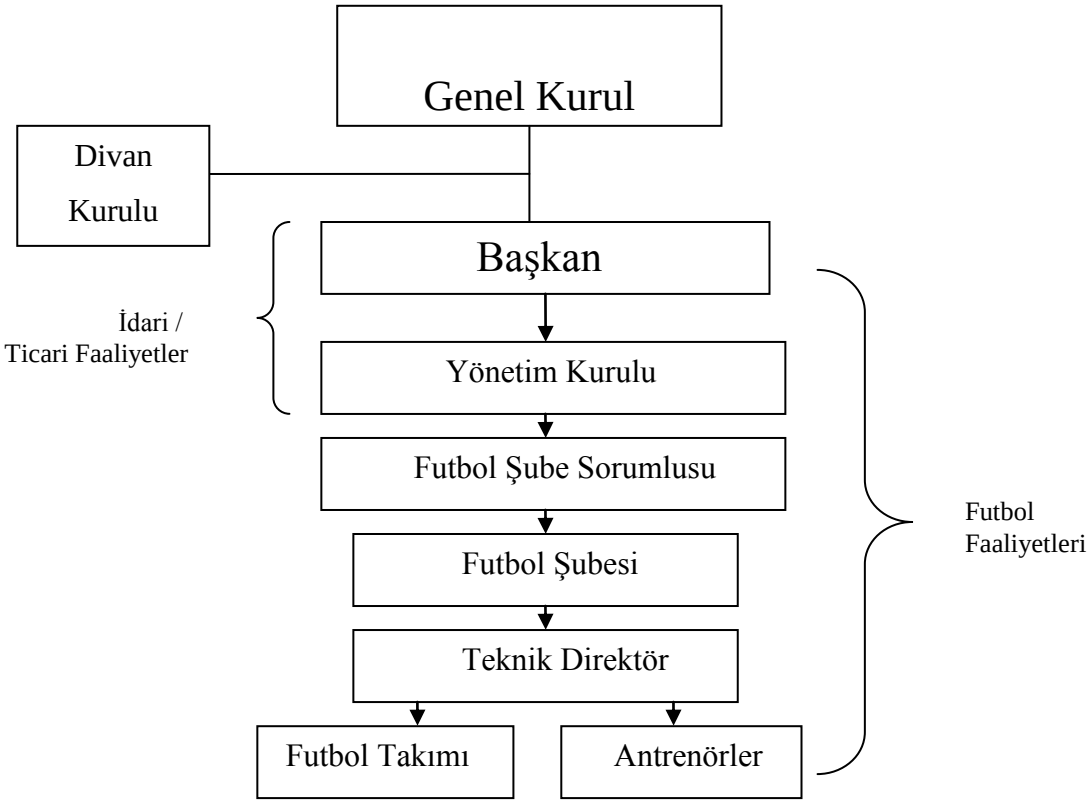
Spor kulüpleri bir diğer açıdan kurumsallaşma ile birlikte yönetim yapısında sadeliğe gitmek durumundadırlar. Başkan ve yönetimin sorumluluklar dahilinde

[89] Tuğrul Akşar, -Garanti Bankası Bölge Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 1 Nisan 2009

[90] Akşar ve Merih, Futbol Yönetimi, s.265.

dağılması ve herkesin görev yerini bilerek birbirlerinin işlerine karışmamaları gerekmektedir. Örneğin kulüp başkanının, teknik kadro atadığı futbol takımına karışmaması gerektiği gibi. Bu bağlamda yönetimde "sadelik" sağlanmalıdır. Sorumlulukların sınırları çizilmeli ve değerlendirme sonucunda kararlar alınmalıdır.

Spor kulüplerinde ise özellikle hala paralı başkan dönemleri ile yaşayan kulüplerde yönetim merkezi tek elde toplanmıştır. Kararlar tek bir merkezden alınmakta ve kulübe yönelik tüm faaliyetlere bir grup tarafından bakılmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı bunu reddeder. Sorumlulukların paylaşılarak sade bir yönetim anlayışı kurulması gerekmektedir.

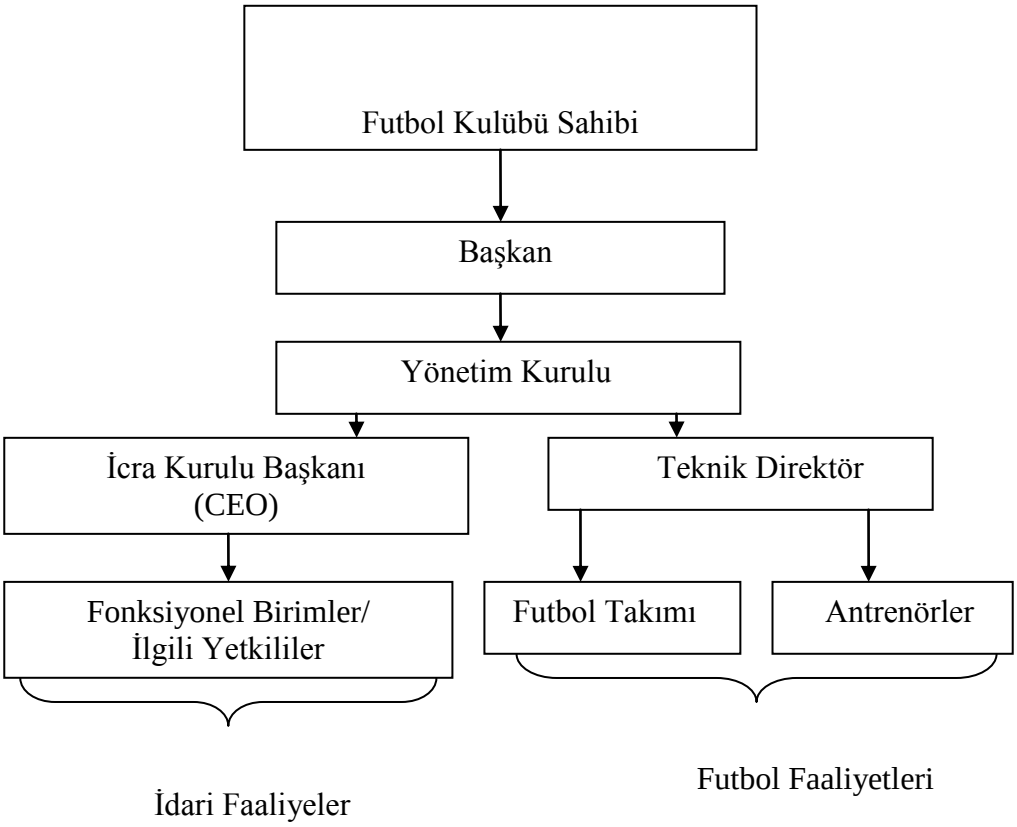


Şekil 8: Üç Büyüklerin Genelleştirilmiş Organizasyonel Yapısı
Kaynak: Akşar ve Merih, s. 280.

Şekil üzerinde de gördüğümüz gibi seçimle işbaşına gelen başkan ve yönetim kurulu kulübün faaliyetlerinin tamamında etkilidir. Seçilen yönetim ve görev alan

kişilerin kulüp yöneticiliği hakkında profesyonel bir birikimi olup olmadıkları zamanla ortaya çıkmaktadır. Maddi yönü güçlü olduğu için göreve gelen şahıslar bir süre sonra bu görevi götüremediklerini anlamaktadırlar, anlamadıkları takdirde kulübün taraftarları protesto v.b. yöntemlerle kendilerine hatırlatmaktadırlar. Başarısız yönetimler, kulübün başarısız geçen dönemlerinin mimarı kalmaktadırlar.

Yönetim yapısı kurumsallaşmış olan kulüplerde ise gelen yöneticilerin maddi destekleri yerine, kendi kendisine yeten bir yapı kazanması söz konusudur. Herkesin ne iş yaptığı hangi faaliyetlerle ilgileneceği belirlidir. Profesyonel kişilerce oluşturulan sade yönetim yapısı kurumsallaşma yolunda önemli bir adımdır.



Şekil 9: Genel Olarak Avrupa'da Şirket Statüsünde Örgütlenmiş Futbol Kulüplerinde Kurumsal Yapı
Kaynak: Akşar ve Merih, Futbol Yönetimi, s. 284.

Şirketleşen ya da dernek statüsünde kalmasına karşılık kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya çalışan spor kulüpleri işletme mantığı içerisinde işlerlik göstereceklerdir. Bu nedenle de çevreleri ile sık sık etkileşime girmek zorunda kalacaklardır.

"Futbol bir spor dalı olmaktan son on yıldır çoktan uzaklaşarak daha çok sosyokültürel, ekonomik, politik, reklam ve turizm ile iç içe bir duruma çoktan gelmiştir."[91]

Futbolun bu denli büyümesi, spor kulüplerini birçok alanla iletişime girme ve o alanlarla birlikte çalışmasına olanak sağlamıştır. Bu sebeple kulüpler tüm bu çevreler (sosyokültürel, ekonomik, politik, reklam ve turizm) ile birlikte uyumlu çalışmak zorundadırlar.

Spor kulüpleri bunu başarabilmeleri ve süreci iyi yönetebilmeleri adına "esnek" davranmayı başarabilmelidirler. Bütün çevrelerine karşı sorumluluklarını yerine getirebilmelidirler. Örneğin faaliyet gösterdikleri toplumun politik ve sosyokültürel yapısına ters davranışlarda bulunmamaları gerektiği gibi.

Spor kulüplerinin kurumsal yönetim anlayışı içerisinde farklılaşma öğesini atlamaması gerekmektedir. Bir işletme değeri kazanmaları, birçok kulüp içerisinden farklılık kazanmalarını sağlamış olsa da kendisi gibi şirketleşen kulüplerden farklılaşması gerekmektedir.

Farklılaşmanın temelinde yatan unsur ise yine ekonomik beklentiler olacaktır. Hatta kulüpler farklılaşmanın sonuçlarını en fazla ekonomik gelişmelerinden anlayacaklardır. Çünkü artık spor kulüplerinin marka yaratması ve pazarlaması söz konusudur.

> *"Spor pazarlamasını, spor ürünlerinin pazarlanması olarak tanımlamak da mümkündür. Her sportif etkinliğin uygulanabilmesi için bazı araçlara ve donanıma gereksinim vardır. Spor pazarlaması bu yöndeki*

[91] Futbol Kulüplerinde Kurumsallaşma Boyutu, 2008, http://arsiv.gazeteport.com.tr (24 Ekim 2008)

gereksinimleri karşılayarak çözümler üretir. Biletler, ayakkabılar, formalar, toplar, raketler, tribün sıraları, statlar, salonlar, havuzdaki klor bu spor ürünlerinden sadece bir kaçıdır. Bu ürünlerin pazarlanması bir endüstri halini almış olan spor içerisinde çok büyük bir paya sahiptir."[92]

"Spor kulüplerinin toplum üzerinde oluşturacağı imaj, onların kurumlarını pazarlamadaki değer düzeylerine ve markalaşmalarına etki eden faktörlerden birdir."[93]

Şirketleşen spor kulüpleri farklılaşırken marka değeri yaratıyorlar. Çünkü bu marka üzerinden borsada işlem görüyorlar ve tüm paydaşlarına karşı sorumlu oluyorlar. Ekonomik gelişimin temelinde bu yaratacakları markanın değeri yatmaktadır.

Oluşturacakları olumlu imaj, markalarının kabulünü ve pazarlanmasını kolaylaştıracaktır. Olumlu imaj kulüplerin gelirlerini arttıracak birçok unsuru etkileyecektir.

"Manchester United, Barselona, Milan, Real Madrid gibi Avrupa'nın önde gelen spor kulüpleri imajları sayesinde destek alanlarını geliştirmekte imkânı bulmuşlardır. Bu kulüplerin her birinin sahip olduğu imaj, iletişimlerini güçlendirmekte ve karlı ticari aktivitelerini desteklemektedir. Bu sayede dünyanın her bir yerinde kendilerine ilgi duyan taraftarlara o yerlerde kulüplerinin ürünlerini pazarlayıp, satabilmektedirler.

Sahip olunan imaj aynı zamanda karlı sponsorluk fırsatlarının doğmasına da yol açmaktadır. Sponsor olmayı düşünen firmaların karar vermesinde kulübün imajı önemli bir etken olmaktadır."[94]

Spor kulüpleri aynı zamanda sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirerek olumlu imaj yaratma faaliyetinin içine girerler. İçinde yaşadıkları topluma kendilerini daha iyi ifade edebilmek, daha fazla taraftar elde etmek amacıyla bu yönteme başvurmaktadırlar. Bu yol da dolaylı olarak kulübe katkı olarak geri gelecektir.

---

[92] Kırdar, s.32.

[93] Donuk, s.65.

[94] Donuk, s.67.

Spor kulüplerinin farklılaşması aynı zamanda kendisine ait bir kimlik oluşturması ile mümkün olmaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesinde kulüpler, kimlik kazanacaklardır. Bireylerden bağımsız ve diğer kulüplerden farklarını ortaya koyan bir kimlik oluşturarak, özerklik sağlayacaklardır.

Yüzyılı aşkın süredir var olan spor kulüplerinde elbette kimlik oluşumu mevcuttur. Fakat değişen rekabet koşulları ve şirketleşme unsuru yeni bir kimlik yapısını, *kurumsal kimlik* yapısını, oluşturma mecburiyetini doğurmuştur. Bu oluşacak olan yeni kimlik kulübün imajını oluşturacak ve etkileyecektir.

2.2.3. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Süreci

Uzun yıllar faaliyet gösteren spor kulüplerinde mevcut bir kurum yapısı oluşacağı aşikârdır. Büyüyen ekonomik yapılar ve UEFA'nın kriterleri doğrultusunda kulüpler yeni bir yapılanmaya girmek zorundadırlar. Bu yeni yapı kurumsal yönetişimi ifade etmektedir.

Kurumsal yönetimin sağlanması için kulüpler, var olan kurum yapılarında bir takım değişikliklere gitmek zorundadırlar. Bu amaçla varlıklarında yeni yasal düzenlemelere gitmek, rekabet sürecinde kurumlarının sürekliliğini koruyacak oluşumlar meydana getirmek ve geleceğe dair adımlar atabilecek bireylerden oluşan yönetim anlayışını oluşturmak gibi değişimleri sağlamalıdırlar.

Spor kulüpleri dernek statüsünde ya da şirketleşme yolu ile kanuni yapılarını oluştururlar. Büyüyen ekonomik yapılar karşısında kulüpler, kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda şirketleşme yolunu seçmektedirler. Dernek statüsünde örgütlenen kulüpler de, şirketleşme yoluna gitmeyenler de kurumsal yönetim ilkelerini kısmen uygulayarak yeni yönetim anlayışına adım atabilmektedirler.

"Kulüplerin iyi yönetişim ilkelerine sahip olabilmeleri için onları finansal ve yönetsel olarak denetleyecek ciddi mekanizmalara ihtiyaç vardır. Denetim (auditing) aynı zamanda yönetsel konularda bilinçlenmelerine de olanak sağlayacaktır."[95]

"Kulüp yönetimlerinde daha fazla "profesyonelleşme" ve "kurumsallaşmaya"ya önem vermeleri gerekecek! Paralı yönetici bulma devri bundan böyle yerini kurumsallaşmanın bilincine varmış, genç, deneyimli ve profesyonel yönetici kavramına uygun yönetici tipini bulmaya yönlendirecektir kulüpleri."[96]

Spor kulüpleri kurumsallaşma sürecinde etkin bir denetleme mekanizması oluşturmalı ve geleceği hedef alacak projelere imza atabilecek profesyonel yöneticilerle çalışmalıdır.

"Dernek statüsünde olan kulüplerin kurumsal yönetime geçmesi zordur çünkü ibra edilme durumu adil değildir. Derneklerde başkan bir şekilde ibra ediliyor. Örneğin bu sene yapılan transferler. Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin yaptıkları transferler ödedikleri paralar ve karşılığında başarı durumu."[97]

Spor kulüpleri kurumsal yönetim anlayışı içerisinde şeffaflık ilkesini çalıştırmalıdırlar. Kulübün tüm finansal yapısı tüm paydaşları tarafından denetlenebilmeli ve açık olmalıdır. Aynı zamanda UEFA kriterlerinde bunu da kulüplerden beklemektedir.

Bu süreçte profesyonellerle çalışılarak, kulübün geleceğine ait stratejiler yaratılmalıdır. Kulübün kimliği belirlenerek temel stratejiler oluşturulmalıdır. Günlük yaşamdan çıkılmalıdır. "Sürekli değişen bir strateji, hiç strateji olmamasından

---

[95] Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **Futbol Ekonomisi**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006, s.460.

[96] Futbol Kulüplerinde Kurumsallaşma Boyutu, 2008, http://arsiv.gazeteport.com.tr (24 Ekim 2008)

[97] Tuğrul Akşar, -Garanti Bankası Bölge Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 1 Nisan 2009.

farksızdır. Değişim esas olabilir ancak dikkatli planlama ve doğru bir nedenle gerçekleştirilebilmelidir."[98]

> *"Kurumsal yönetim şirketleşmeye geçerek olabileceği gibi, OECD'nin kurumsal yönetim prensiplerinde de belirttiği gibi, bir amaç doğrultusunda kurulmuş, belirlenen amaca ulaşma gayesi ile örgütlenmiş ve yönetilen her türlü organizasyon tarafından uygulanabilecek prensiplerdir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi ana prensipler üzerine inşa edilmiş bir kurumsal yapı spor kulüplerine statüsü ne olursa olsun kalıcı pozitif değerler katacaktır."*[99]

Spor kulüplerinin büyüyen ekonomileri karşısında başvurdukları yöntemlerden bir taneside şirketleşmektir. Olumlu ve olumsuz bakış açılarına karşılık şirketleşmek peşinden kurumsal yönetimi de getirmelidir.

2.2.3.1. Dernek Statüsünden Şirketleşmeye

Dernek çatısı altında örgütlenen spor kulüpleri, rekabet unsuru karşısında ayakta kalmak ve başarılı olmak için gelirlerini arttırmak zorunda kalmışlardır. Gelirlerindeki artış beklentisini karşılamak adına ekonomik açılımlara ihtiyaç duymuşlardır.

Avrupa'nın büyüyen futbol endüstrisi spor kulüplerinin yapısını da derinden etkilemiştir. Yeni ekonomik yapı içerisinde dernek statüsünde paralı başkan ve yönetim kurulu yetersiz kalmaktadır. Önemli olan, kulüplerin şirketleşme yoluna giderek kendisine has gelirler kazanması olmuştur. Bu durum kulüplerin, kurumsal yönetim anlayışının çıkış noktası olan, bireylerden bağımsız olarak varlıklarını sürdürebilmeleri anlamına da gelmektedir.

> *"Yeni ekonominin hızla değişen dinamikleri, "müşteri" sayıları milyonlarca taraftarla ölçülen futbol kulüplerinin, hızla ekonomik bir örgüt olarak organize olmalarına neden olmuştur.*

[98] Donuk, s.100

[99] Şenel, (21 Mart 2009).

Gelirlerini arttırtarak, şampiyonlar ligi, UEFA kupası vb. uluslararası turnuvalarda başarılı olmaları zorunluluğu, futbol kulüplerini baş döndürücü bir hızda şirketleşme sürecinin içerisine sokarak, kuruluşlarından bu yana devam etmiş olan sadece sportif organizasyon olmalarını, satışları devasa büyüklüklere ulaşan pazarlamanın ön planda olduğu ve profesyoneller tarafından yönetilen ekonomik/kurumsal organizasyonlara dönüştürmüştür."[100]

"Türkiye'de genellikle dernek şeklinde örgütlenen spor kulüpleri tarafından yürütülen sportif faaliyetler diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de oldukça önemli bir ekonomik faaliyetin konusunu oluşturmaktadır."[101] Bu ekonomik yapı kulüpleri şirketleşmeye yönlendirmiştir.

2.2.3.2. Spor Kulüplerinin Şirketleşme Amaçları

"Futbolun ciddi bir endüstri haline geldiği Avrupa'da futbol kulüpleri, bu endüstriyel gelişim içinde olabilmek ve futbol pastasından daha fazla pay alabilmek için şirketleşme yoluna yöneldiler.

Şirketleşmenin kulüplere sağlayacağı pek çok fayda bulunmakla birlikte; bu yararları iki başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi kurumsallaşma ve profesyonelleşme; ikincisi gelir kaynaklarının artırılmasıdır."[102]

Spor kulüpleri varlıklarını sürekli kılacak bireylerden bağımsız bir yapı kazanması bu sürecin en önemli etkenlerindendir. Sporun içinde var olan "dolaylı kazanım" maddi gücü yüksek fakat spor ve yöneticilik üzerine deneyim ve bilgisi yetersiz kişileri çekmekteydi.

---

[100] Mete İkiz, Türk Spor Kulüplerinin Şirketleşme Modellerinin Analizi, http://www.fesam.org/sur_makale (25 Ocak 2008).

[101] Sebahattin Devecioğlu, "Halka Arz Edilen Spor Kulüplerinin Sportif Başarıları İle Piyasa Değerleri Arasındaki İlişki", Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2004, c..2 No.1, s.12.

[102] Akşar, Endüstriyel Futbol, s.219.

Bu kişilerin oluşturduğu yapı bir süre sonra kendi içerisinde tıkanmakta ve kulüplerin başarısız yönetilmesine neden olmaktadır. Fakat şirketleşme ile birlikte profesyonel ellere teslim olması gereken spor kulüpleri pazarlama faaliyetleri ile kendisini döndüren bir yapı kazanacaktır.

Şirketleşme aynı zamanda kulüp yönetiminde şeffaflığı sağlayacak ve yönetimleri hesap verebilir hale getirecektir. Denetim mekanizması ile şirketin kar zarar dengesi göz önüne alınacaktır. UEFA oluşturduğu kriterlerde bu unsuru tüm kulüplerden beklemektedir.

Kulüpler gelişen rekabet ortamında daha fazla gelir elde etmek ve pastadan pay alabilmek adına şirketleşme yolunu seçmektedirler. Özellikle futbolun büyümesi bu süreci doğurmuştur.

> *"Futbol artık yeşil sahada oynanan bir oyun yerine hisseleri dünya borsalarında işlem gören dev şirketlerin oyunun kurallarını belirlediği büyük bir ekonomik güç haline dönüşmüştür.*
>
> *Futbolun hızla bir endüstri haline gelmesiyle, kulüplerin gelirleriyle birlikte giderleri de önemli artışlar göstermişler, burada en büyük kalemi astronomik şekilde artan futbolcu transfer bedelleri oluşturmuşlardır.*
>
> *Giderlerde ortaya çıkan hızlı artış, futbol kulüplerinin öncelikle yüksek oranda borçlanmalarına sebep olmuş, sadece borçlanarak gelir ve gider kalemleri arasında giderler lehine açılmaya başlanan gediğin kapatılmasının mümkün olmayacağını kısa bir sürede kavrayan futbol kulüpleri, gelirlerini arttırmak için alternatif finansal kaynak arayışına girmişler ve bunun sonucu olarak da şirketleşme modelleri ile halka arzlar ortaya çıkmıştır."*[103]

[103] İkiz, (25 Ocak 2008).

2.2.3.3. Şirketleşen Kulüplerin Halka Arzı

Spor kulüpleri şirketleşmeleri ile birlikte Futbol A.Ş unvanı alarak halka açılma projeleri oluşturmaktadırlar. Kulüpler için, sürekli gelir kapısı olması açısından, halka açılan kısımlarının hisse gelirleri önemli bir unsurdur.

"Sermaye piyasalarından sağlanan uzun vadeli ve düşük maliyetli fonlar, sağlam bir finansal yapının oluşumuna hizmet ederken; oluşturulan bu güçlü yapının sağladığı fonların, sportif başarının finansmanında kullanılması, futbol kulüplerini yenilmez bir armada yapmaktadır."[104]

Halka arz ile birlikte şeffaflık üst düzeyde olacaktır. Kulüplere ait gelir ve giderlerin incelenmesi esası oluşacağı için kurumsal bir yönetim anlayışının unsuru yerine gelmiş olacaktır. Kulüpler her harcamanın ve ortaya çıkan tablonun hesabını vermek durumunda kalacaklardır.

Sıralama (bir yıl önceki sıralaması)	**Futbol Kulübü**	**Gelir (milyon €)**
1 (1)	Real Madrid	365.8
2 (2)	Manchester United	324.8
3 (3)	FC Barselona	308.8
4 (7)	Bayern Munich	295.3
5 (4)	Chelsea	268.9
6 (5)	Arsenal	264.4
7 (8)	Liverpool	210.9
8 (6)	Milan	209.5
9 (11)	Roma	175.4
10 (9)	İnter	171.9
11 (12)	Juventus	167.5
12 (13)	Lyon	155.7

[104] Akşar, Endüstriyel Futbol, s.220.

13 (16)	Schalke	148.4
14 (10)	Tottenham	145.0
15 (15)	Hamburg SV	127.9
16 (19)	Marsilya	126.8
17 (14)	Newastle	125.6
18 (*)	Sttutgart	111.5
19 (*)	Fenerbahçe	111.3
20 (*)	Manchester City	104.0

Tablo 1: 2007-2008 Deloitte Futbol Para Ligi
Kaynak: http://www.marketingturkiye.com (4 Nisan 2009)

Her yıl yayınlanan dünyanın en çok kazanan spor kulüpleri listesi rekabetin hangi durumlara dayandığını açıkça göstermektedir. Piyasa değerleri bu denli büyük kulüpler, her yıl sportif anlamda da başarılı bir grafik çiziyorlar. Yönetimlerindeki başarıları gibi sportif alandaki başarıları da belirli bir süreklilik göstermektedir.

Milyonlarca taraftara sahip olan kulüpler için borsada işlem görmek ve halka açılmak önemli bir gelir kapısı oluşturmaktadır. Ekonomik alandaki gelişimin sadece kendi taraftarlarının değil ekonomi ile ilgili herkesin dikkatini çekeceği aşikârdır.

Bu amaçla spor kulüpleri flaş transferler ile ilgiyi üstüne çekmeyi başarmaktadırlar. Transferler ile çizilen olumlu imaj ekonomik yapıyı da etkileyecek ve gelirleri arttıracaktır.

Halka arz yapıları ile kulüpler birbirinden farklılaşabilmektedirler. Özellikle ülkeler bazında bu durum daha da farklılaşmaktadır. İngiltere halka arz açısından başarıyı yakalayan en önemli ülke konumundadır. Futbola olan ilginin de burada önemi vurgulanmalıdır. Sportif başarılarına en fazla katkıyı İngiliz kulüplerinde görmekteyiz.

Şirketleşme ve halka arzı başarılı uygulayan takımlar, liglerindeki sıralamalarında farklıklılar yaratmaktadırlar. Aynı ligde mücadele eden iki takımdan

birinin şirketleşmesini daha profesyonelce yönetmesi, o takımın ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Örneğin Fransa ligindeki Lyon takımı son yıllardaki başarısı bunun en güzel örneğidir.

Şirketleşme ve halka arz konularına karşı olumsuz bakış açıları da bulunmaktadır. Bu gelişmelerin sporun doğasına aykırı bir uygulama olabileceği vurgulanmaktadır.

> *"Korkarım, futbol meraklılarının televizyondan aşina olduğu "aksiyon'u sonuna kadar sürdürmek" veya "çok iyi bir aksiyon" deyimleri bundan böyle başka anlamalar yüklenecek. Eğer isabetsiz bir şut, verilmeyen bir ofsayt, boşa çıkan kaleci veya sekip yön değiştiren bir top kulübün hisse senedinin değerini belirleyecekse, bu nasıl bir spor olacak? Penaltı atılırken kulüp hissedarının yaşayacağı sıkıntıyı hayal edebiliyoruz."*[105]

2.2.4. Kurumsal Yönetim, Ekonomik Büyüme ve Önemi

Spor kulüpleri, özellikle futbolun endüstri olacak kadar büyümesi sonucunda birer işletme halini almışlardır. Sportif başarı amacına giden yol sadece sahalardan, salonlardan vb. geçmemektedir.

Rekabet; spor kulüplerinin hisse değerlerinden, piyasa değerine kadar genişlemiştir. Başarılı olmak için sağlanacak finansal kaynakların sürekli olması ve düzenli bir şekilde artması gerekmektedir. Ticari işletmeler gibi gelir ve gider dengesi oluşturulmalı ve karlılık hedeflenmelidir.

Yaşanan gelişmelerin sporun ruhuna, amacına aykırı olduğu düşünülebilir. Çünkü spor müsabakaları bir görsel şov-eğlence unsuru ve aynı zamanda değişik toplumları ortak noktada buluşturan en önemli öğelerden bir tanesidir.

[105] Authier, s.73

"Avrupa genelinde ve ülkemiz özelinde futbolun karlı hale gelememesinde yatan temel sebep ise, büyük bir hızla dev bir endüstri haline gelen futbolun organizasyon ve yönetim yapısının aynı hızla değişim gösterememesidir."[106]

Bu nedenle kurumsal yönetim, spor kulüplerinin gelmesi gereken noktadır. Spor kulübü sahipleri; patronlar- başkanlar - yöneticiler, futbolcular ve teknik kadro ise çalışanlar, taraftarlar da müşteridir. Önemli olan ekonomik büyüme içerisinde bu birlikteliği oluşturmak ve sportif başarı ile ekonomik başarıyı yakalamaktır.

"Tam anlamı ile spor kulübü olmayı başaran kulüplerin yükseleceği bir sonraki basamak dünya kulübü olmaktır. Bu da, kulübün bünyesindeki tüm spor branşlarında başarılar elde etmek, istikrar sağlamak ve başarıyı hedeflemek ile mümkün olacaktır."[107]

Dünya kulübü olmak hedefi endüstriyel futbolun doruk noktalarından bir tanesini oluşturmaktadır. Örneğin Real Madrid, Milan, Manchester United, Barselona gibi spor kulüpleri bu başarıyı yakalamış ve istikrarlı bir şekilde devam ettiren kulüplerdir.

07/08	Manchester United
06/07	Milan
05/06	Barselona
04/05	Liverpool
03/04	Porto
02/03	Milan

[106] Mete İkiz, "Bir Endüstri Olarak Futbol", Referans Gazetesi, 20 Aralık 2007, http://www.fesam.org/sur_makale (25 Ocak 2008).

[107] Donuk, s.58.

01/02	Real Madrid
00/01	Bayern Münih
99/00	Real Madrid
98/99	Manchester United

Tablo 2: Son 10 yılın Avrupa Şampiyonlar Ligi Şampiyonları
Kaynak: www.sporx.com (4 Mart 2009).

Tabloda son 10 yılın Avrupa şampiyonlar ligi şampiyonu olmayı başarmış spor kulüplerini sırasıyla görmekteyiz. Bu sürede Real Madrid, Manchester United ve Milan kulüpleri kupayı 2'şer kez kazanmışlardır. Başarıları süreklilik arz eden bu kulüpler dünya kulübü olmayı başarmışlardır.

Özelikle İngiltere'nin Manchester United takımının bu başarısını altında kurduğu kurumsal yönetim anlayışı bulunmaktadır. Bu yapıya bölümün sonunda ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

2.2.4.1. Kurumsal Yönetim ve Sportif Başarının İlişkisi

Ekonomik büyüme ve kurumsal yönetimin önemi içerisinde değinildiği gibi, spor kulüpleri yeni düzen içerisinde yönetim yapılarındaki değişiklik sayesinde başarıyı sürekli kılmayı amaçlamaktadır.

> *"Avrupa'da sayıları otuz dokuzu bulan halka açık futbol kulübünün bulunması sportif başarı ile piyasa değeri arasında ilişkinin ortaya konulması açısından zaman zaman örnekler teşkil etmektedir. Halka arz konusunda Avrupa'nın en başarılı kulübü olarak gösterilen ve Londra borsasında işlem gören Manchester United piyasa değeri 1,6 milyar dolar, kulübün yıllık geliri 179 milyon doları bulmaktadır. 1991 yılında bu kulübün hisselerini alan yatırımcılar 9 yılda sterlin bazında % 1,096 kazandıkları vurgulanmaktadır.*

Ayrıca Avrupa'da halka açık spor kulübü şirketlerinin piyasa performansları sportif başarı ile değerlendirilecek düzeyde olması araştırma verilerini destekleyecek düzeydedir."[108]

Deloitte'in her yıl yaptığı futbol para ligi sıralamasında da ikinci sırada yer alan Manchester United vurgulanmış olduğu gibi 2008 yılı Avrupa Şampiyonlar Ligi şampiyonudur (Tezin yazıldığı sürede Manchester United 2009 yılının Avrupa Şampiyonlar Ligi'nde çeyrek final oynamaktadır).

Kurumsal yönetişimi başarı ile uygulayan ve yönetişim anlayışını kulübün yapısı haline getiren kulüplerin sportif anlamda başarılı oldukları ortadadır. Bu başarıyı yakalamak adına spor kulüpleri hem dünya çapında hem de kendi ülkelerinde olumlu imaj yaratmak amacındadırlar. Olumlu imaj pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunacak ve gelirlerini arttırmalarını sağlayacaktır.

Bu faaliyetlerin temelinde de itibarlarını iyi yönetmeleri gelmektedir.

2.3. SPOR KULÜPLERİNDE İTİBAR YÖNETİMİ

Endüstrileşen spor kulüpleri için ön plana çıkan bir kavram da itibar kavramıdır. Günümüzün rekabet ortamında belirleyici rol oynayan itibar kavramı, spor kulüpleri için de önemli bir unsurdur. Çünkü kulüpler müşteriye dönüşen taraftar olgusunu pazarlama faaliyetlerine çekebilmek için itibar kazanmak zorundadırlar.

"Kurumsallaşmanın yolu şirketleşmeden değil, evrensel kurumsal yönetim ilkelerinin tutarlı bir şekilde kurum bünyesinde uygulanmasından geçmektedir. Bu uygulama kulüplerimize etkinlik, şeffaflık, demokrasi, hesap verebilirlik, açıklık, devamlılık ve tutarlılık gibi değerlerin yerleştirilmesi acısından önemlidir. Dernek statüsünde dahi olsa bu ilkeleri kendi bünyesine uygun bir şekilde uygulayabilen kulüpler iyi yönetişimin getireceği güven

[108] Sebahattin Devecioğlu, "Halka Arz Edilen Spor Kulüplerinin Sportif Başarıları İle Piyasa Değerleri Arasındaki İlişki", s.17.

artışı, itibar kazanma ve yönetsel riskin azalması gibi pozitif sonuçlardan faydalanabileceklerdir."[109]

Spor kulüpleri, itibarlarını yükseltmek adına sosyal sorumluluk projeleri, sponsorluklar gibi yöntemlere başvurmaktadırlar. Bu sayede kazandıkları itibarı, gelişmeleri adına kullanabilmeyi amaçlamaktadırlar. Fakat dünya kulübü olmak amacıyla yola çıkan kulüpler itibar kazanmak için daha farklı yollara da başvurmaktadırlar.

Dünya kulübü olmak, kulüpler için konulan en önemli hedef ise bunu başarmanın yolu başarılı bir itibar yönetimi göstermektir. Bazı kulüpler yıldız sporcu transferleri ile bunu başarmayı hedeflemektedirler.

"Real Madrid'in pazarlama sorumlusu Jose Angel Sanchez'e göre, "Gerçekten, sonunda altı küresel markanız olabilir. İnsanlar altı büyük markadan birinin yerel alt-birimini destekleyecektir. Hedef bu olmalıdır."

Artık ünlü kulüpler, Çin, Japonya ve ABD'ye sezon öncesi maddi kazanç amaçlı turne düzenliyor. Gene Sanchez diyor ki: "Biz tıpkı film stüdyosu gibi içerik tedarikçisiyiz. Zinedine Zidane'lı bir takıma sahip olmak Tom Cruise'lü bir filme sahip olmaya benzer."

Bir Çinli ya da Japon için Real Madrid ya da Manchester United'ı desteklemek aslında anlaşılır şey değildir. Bu duruma yol açabilecek tarihsel ya da bölgesel bir şeyden de söz edilemez. Dolayısıyla bu bağlamda tek etkili mekanizma yıldızla özdeşleşme olayıdır."[110]

Kulüplerin kıtalar arası itibar oluşturmalarını sağlayan en önemli unsur yıldız sporcu transferleridir. Çünkü Rusya, Japonya ve Afrika'da ki çocuklar futbolu sevmekte ve hepsi sokaklarda top oynadıklarında, topa "Zinedine Zidane" diye bağırarak vurmaktadırlar.

[109] Şenel, (21 Mart 2009).

[110] Bonıface, s.30.

Her çocuk Zinedine Zidane forması alıp giydiğinde aslında Real Madrid forması satın almaktadır. Satılan her forma kulübe gelir olarak gelmektedir. İşte tüm fark bu noktadadır. Real Madrid, Manchester United gibi kulüpler pazarlama faaliyetlerini bu şekilde yönetmekteler ve kıtalar arasında tanınmaktadırlar.

Manchester United, Real Madrid vb. takımların yıldız oyuncuları kadrolarına katabilmeleri ise öncelikle kendi ülkelerinde oluşturdukları olumlu itibara ve kurumsal yönetim ilkelerini başarıyla yönetmelerine bağlıdır.

2.3.1. Spor Kulüplerinde Kurumsal Kimlik Oluşturma ve Yönetimi

Spor kulüpleri dünya genelinde dernek statüsünde kurulmaktadırlar. Ülkemizde de aynı şekilde faaliyet göstermişler, zaman içerisinde şirketleşme yoluna gitmişlerdir. Daha önce de vurgulandığı gibi şirketleşme yoluna gitmeleri daha fazla gelir elde etmektir. Kurumsal yönetişim ise şirketleşmenin bonusu olarak ortaya çıkmakta ve şirketleşme faaliyetinin başarı ile uygulanmasını sağlamaktadır.

Kulüpler, kurumsal yönetime geçmeyerek, dernek statüsünde kalsalar dahi kurumsal yönetim ilkelerini uygulayarak bu sürece katılabilirler. Bu açıdan önemli olan spor kulüplerinin kimlik kazanmalarıdır.

Kulüpler kurumsal yönetimin getireceği ilkeleri özümsemeli ve kulübün kimliği haline dönüştürmelidir.

> *"Bu ilkelerden:* ***Eşitlik;*** *şirketleşen futbol kulüpleri tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder.* ***Şeffaflık;*** *ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirketleşmiş futbol kulübüyle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgileri, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.*
>
> ***Hesap verebilirlik;*** *yönetim kurulu üyelerinin esas itibariyle anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı hesap verme zorunluluğunu,* ***sorumluluk*** *ise; şirket şeklindeki kulüp yönetiminin kulüp adına tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi*

düzenlemelere, UEFA ve lokal federasyon yönerge ve talimatlarına uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade ediyor."[111]

"Stratejik yönetim, geleceği yaratmak ve ekip kurmak anlamındadır. Amaç, kültür, strateji ve temel kimlikler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş eylemi yönetmek ve denetlemektir."[112]

Spor kulüpleri kim olduklarını ve hedeflerinin neler olduğunu açıkça ortaya koymalıdır. Amaç dünya kulübü olmak mıdır? Amacını belirledikten sonra bu amaca yürüyecek profesyonel bir yönetim anlayışı geliştirmelidir. Bu yönetim anlayışı kurumsal yönetim unsurunun kendisi olabileceği gibi ilkelerini uygulamak şeklinde de olabilir.

Kurulan yönetim anlayışı profesyonel kişilerce yürütülmelidir. Gerçekçi hedefler belirlenmeli ve oluşabilecek krizlere karşı önlemler alınmalıdır. Amaç dünya kulübü olmak ise pazarlama gibi yönetim alanının kadrosuna profesyonel kişilerin yerleştirilmesi, itibar kazanmak adına doğru transferler yapılması ve bu transferlerin tanıtımı gibi faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi önemlidir.

Tüm bu süreçlerde yönetim açık, şeffaf ve hesap verebilir olmalıdır. Kulübün belirli bir davranış stratejisi oluşturulmalı ve süreklilik arz etmesi sağlanmalıdır. Gelişen olaylar karşısında farklı kararlar alınırken kulübün felsefesine, duruşuna zarar verecek kararlardan dönülmelidir.

Ayrıca oluşturulacak kimlik tüm kamuoyuna net bir şekilde aktarılmalıdır. Kulüpler iletişim stratejilerini geliştirmeli ve başarıyla yürütmelidir.

2.3.2. Spor Kulüplerinde Kurumsal İletişim

Futbol; bu basit oyun aynı zamanda herkes tarafından yorumlanmaktadır. Futbolu seven herkes, çok iyi anladığını iddia edebilecek kadar tartışır. Bu nedenle spor

[111] Akşar ve Merih, Futbol Yönetimi, s.264-265.

[112] Donuk, s.98.

medyası futbolu her zaman ön planda tutmaktadır. Spor kulüpleri her zaman eleştirilere, aslı olmayan iddialarla karşılaşabilir, suçlamalara uğrayabilirler.

Aynı zamanda kulüpler kimliklerini ortaya koymak ve kendilerini tanıtmak amacı ile faaliyetler düzenlemekte, kamuoyuna seslenmektedirler. Pazarlama faaliyetlerini duyurmak isteyebilirler.

> *"Günümüz ortamında güveni ve güvensizliği oluşturacak bir biçimde futbol konuşuluyor tartışılıyor, futbolun söylemler dünyasının aktörleri olan spor yorumcuları ve yazarları yorulmadan, bıkmadan izleyicileri ve futbol emekçilerini futbolun medyatik dünyasını da içine katarak dolaştırıyor."*[113]

Spor kulüpleri, özellikle futbolun bu denli yansımaları nedeniyle devamlı göz önündedirler. Özellikle futbol yönetiminin paralı kişilerce yapılması, yani kurumsal yönetim anlayışı yerine iş adamları tarafından başkanlık boyutunda yönetilen kulüplerin medyada tartışmaları bitmemektedir. Rakip takım yöneticisinin bir cümlesi üzerine hemen cevap verme isteği ortamın gerilmesine neden olduğu gibi, taraftarları da birbirlerine karşı kışkırtmaktadır.

Günümüzde futbol, insanların stadyumlar önünde birbirlerini öldürdükleri bir hal aldı. Bu süreci doğuran en önemli etken sporun kontrolsüz endüstrileşmesi ve sporun ruhuna uymayan yönetici yapısıdır. Bu nedenle spor kulüplerinde kurumsal iletişim kavramı çok önemlidir.

Spor kulüplerinin bu süreci iyi yönetmesi kaçınılmaz bir unsurdur. Çünkü medyanın yazdığı haberlerde abartılara yer vermesinin payı da eklendiğinde durum daha da karmaşıklaşmaktadır.

Bu amaçla kulüpler kurumsal iletişim departmanı oluşturmalı ve bu departmanın profesyonel kişilerce yürütülmesini sağlamalıdır. Basına karşı tek sesliliği

[113] Hülya Coşkun, Fen O Men Aziz Yıldırım ve Liderlik İletişimi, 1.Basım, Ankara: İmaj Yayınevi, 2008, s.225.

sağlamış olmak oluşabilecek kötü sürprizlere karşı önemli bir önlem olacaktır. Kulübün içerisindeki gelişmeler ortak bir bildiri ile duyurulması yanlış anlaşılmaları ortadan kaldıracaktır.

Kulüpler bu şekilde kamuoyunu aydınlatabilir, olumlu itibar kazanabilirler. Aksi taktirde sporun ruhuna yakışmayacak şiddet olayları kaçınılmaz olmaktadır.

2.3.2.1. Spor Kulüpleri Medya Organları

Büyük kulüpler ve özellikle büyük hedefleri olan kulüpler bu gibi olumsuz durumlarla baş edebilmek için ve en önemlisi kurumsal yönetim anlayışını uygulamak adına kendi televizyon kanallarını kuruyor ve kendilerine ait dergi, gazete çıkarıyorlar.

Bu durum kendilerine ifade edebilmenin yanı sıra önemli bir gelir kapısı daha oluşturuyor. Spor kulüpleri; televizyon, dergi ve gazete sayesinde reklâm gelirleri elde ediyorlar.

2.3.2.1.1. Televizyon Kanalı

"Televizyon şüphesiz ki, futbolun yaygınlaşması ve popüler olmasında en büyük araç olmuştur. Televizyon olmasaydı, endüstriyel futbol da olmazdı. Televizyon, endüstrileşeme sürecinde futbolu şekillendirmiş ve yönlendirmiştir."[114]

Televizyon yayın gelirleri açısından kulüplerin can damarını oluşturmaktadır. Özellikle kurumsallaşamamış ve pazarlama faaliyetleri olmayan kulüplerin en önemli gelir kaynağıdır.

Fakat bu noktada vurgulanmak istenilen nokta kurumsallaşma faaliyetlerini gösteren kulüplerin kendilerine ait televizyon kanalı kurmalarıdır. Real Madrid dernek statüsünde yapısını korumasına karşılık Avrupa para liginin ilk sırasındadır çünkü kendi yayın haklarını kendisi pazarlamaktadır. Kurmuş olduğu Real Madrid TV ile müsabakalarının naklen yayın haklarını pazarlamakta ve çok büyük gelir elde etmektedir.

[114] Akşar, Endüstriyel Futbol, s.23.

Manchester United takımı ise oldukça başarılı bir kurumsal yönetim uygulamasına karşılık İngiltere Premier liginin havuz sisteminden pay almaktadır çünkü sistem bu yönde işlemektedir. Fakat kurmuş olduğu televizyon kanalı kurumsallaşma faaliyetlerinde bir tanesidir. Real Madrid kulübü de dernek statüsünde olmasına rağmen kurumsal yönetim faaliyetlerini sıkıca takip ederek uygulamaktadır.

Kurulan televizyon kanalları spor kulüpleri için reklam geliri yanı sıra kendi taraftarlarına doğru bilgiyi ulaştırmalarını sağlamakta ve yarattıkları markaları tanıtma fırsatı bulmaktadırlar. Bir itibar aracı olarak da kullanılmaktadır.

Televizyon kanallarının kurumsal iletişimi sağlamak adına önemli bir misyonu bulunmaktadır. Kulüpler kendileri hakkında yayınlanan iddialara buradan cevap verebilmekte ve kendileri adına doğru haberi anında duyurabilme fırsatı bulmaktadırlar.

2.3.2.1.2. Gazete ve Dergi

Kulüpler için reklam geliri yanı sıra satışları ile gelir unsuru olan gazete ve dergiler, kurumsal iletişimi güçlendirmek görevi de görmektedirler. Taraftarları ile bir bütünlük kurma faaliyeti olarak da görülebilirler.

Kulüpten haberleri taraftarları ile paylaşmalarının yanı sıra etkinliklerini duyurma fırsatı bulmaktadırlar. Ülkemizde 4 büyük kulüp başta olmak üzere spor kulüpleri özellikle aylık dergi çıkartmaktadırlar.

2.3.3. Spor Kulüplerinde İmaj Yönetimi

Sporun özellikle futbolun endüstrileşmesi spor kulüplerini ticari işletmeler haline getirmiştir. Kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya koymaya çalışan spor kulüpleri için önemli kavramlardan bir taneside imaj yönetimidir.

> *"Kulüpler kendilerini tanıtan işaret ve sembollerle tarihsel ve kültürel farklılıklarını fiziksel olarak sporseverlere iletir. Tarihlerinin başlangıçlarıyla beraber oluşturulmuş bu işaret ve semboller, kulüplerin fiziksel ve fonksiyonel özelliklerinin vurgulanmasına dayanırken, bir yandan da psikolojik özelliklerin göstergesidir. Formalar, bayraklar, stadyum, kulüp*

binası gibi birçok yerde gördüğümüz bu işaret ve semboller aynı süreçte kulüp kimliğini de oluşturma çabalarının başlangıcıdır."[115]

Kurum kimliğinin şekillenmesi imajın belirleyicisi olmaktadır. Bu durum, kulüplerin günümüzde imajı pazarlama faaliyetlerinin temeline almasını açıklamaktadır. Çünkü endüstriyel futbol kulüplere markalaşmayı zorunlu kılmaktadır. Kulüpler de yarattıkları markayı pazarlayabilmek adına imaj yönetimine büyük önem vermektedirler.

Kurumsal ve sportif başarıyı yakalamak adına spor kulüpleri öncelikle içinde yaşadıkları toplum üzerinde olumlu imaj oluşturmalıdır. Bu sayede büyümeye başlayacak ve bir sonraki hedefi "dünya kulübü" olmak için imajını yönetmeyi başarıyla gerçekleştirmesi gerecektir.

"Halkla ilişkiler çalışmalarıyla, belirlenen "hedef imaj" toplumun gözünde oluşturulamaya çalışılır."[116]Spor kulüpleri bu bağlamda sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluk faaliyetleri ile olumlu imaj yaratma çabasına girerler.

Kulüp imajı ile sponsorluk kavramı arasında eş güdüm bir ilişki vardır. Çünkü spor kulüplerinin önemli gelir kaynaklarından bir tanesi sponsor firmalardır. Sponsorluk faaliyeti gösterecek olan firmalar kulüp imajı yerleşmiş ve yüksek olan kulüpleri seçmektedirler. Bu durum sporun sponsorluk faaliyeti ve imaj ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır.

"Spor kulüplerinin toplum üzerinde oluşturacağı imaj, onların kurumlarını pazarlamadaki değer düzeylerine ve markalaşmalarına etki eden faktörlerden biridir. Onları destekleyen taraftarların veya sponsorların davranışları ve tutumları kulübün sahip olduğu imajın gücü ile paraleldir."[117]

[115] Coşkun, s.129.

[116] Kırdar, s.85.

[117] Donuk, s.65.

Dünyanın önde gelen spor kulüpleri, farklı kıta ve ülkelerde yaptıkları pazarlama faaliyetlerini güçlü imajlarına borçludurlar. Dünya üzerinde kurdukları iletişim ağı, büyük ve modern stadyumları, yıldız oyuncuları, tesisleri, yarattıkları markalar "dünya kulübü" spor kulüplerinin imajlarının parçalarıdır.

2.3.3.1. Kurulan Dev Spor Tesisleri

> *"Küresel futbol endüstrisinin devasa genişlemesi, toplumsal-kültürel niteliğinde de dönüşümü beraberinde yaşamıştır. Futbol artık sadece izlenen bir olgu değildir, yaşanan ve tüketilen bir ilişki sarmalıdır.*
>
> *Ülkemiz açısından sınıfsal çözümlemede, geleneksel futbol yaşamı, köfte ekmek yiyen, çekirdek çıtlayan, merdiven boşluklarında maç izleyen, küfürler savuran, verimsiz soyunma odalarına sahip, tuvalete giderken paçalarını sıvayan ve bunun gibi benzer şartlarda maç izleyen taraftar portresidir. Statlar sadece maç yapılan alanlar olarak hizmet vermektedir."*[118]

Endüstrileşen futbolun taraftarı müşteriye dönüştürmesi sonucunda müsabakaların oynandığı stadyumlar, spor salonları da "müşteriye" göre yeniden düzenlenmek zorunda kalmıştır.

Spor kulüpleri adına önemli bir gelir kapısı olan statlar sadece maç günleri açık olan ve harabe bir yapı arz eden yerler olmaktan çıkarak modern dev yapılar haline gelmişlerdir. Bu durum spor kulüplerine bilet gelirlerini arttırmaya yönelik bir gelir sağladığı gibi aynı zamanda stadyumlarından müsabaka olmayan günlerde de gelir elde etmek fırsatı sunmuştur.

Modern yapılarda stadyumlar, salonlar büyütülerek seyirci sayısı arttırılmaktadır. İç dizaynı modern bir görünüm kazanan tesisler ile daha pahalı bilet satışı gerçekleşmektedir. Aynı zamanda tesislerin, statların içerisinde markalara yer verilerek kira geliri sağlanmakta ve böylece taraftarlara bir günü geçirebilecekleri sosyal bir yapı imkânı sunmaktadırlar.

[118] Coşkun, s.46.

Real Madrid takımının sahip olduğu meşhur Barnebau stadyumu Avrupa'nın önemli statlarından bir tanesidir.

"Stad kapasitesi değişkenlik göstermektedir. 1953'de 120.000'e ulaşmıştır. Stadın yenilenme çalışmaları esnasında kapasitesi azaltılmıştır. Bunun nedeni UEFA standartlarındaki stadların tamamen koltuklu olmasıdır. Bugünkü kapasitesi 80.000'in biraz üzerindedir."[119]



Resim 1: Santiago Barnebau Stadyumu
Kaynak: http://www.resimvadisi.com (18 Ocak 2009).

San Siro stadyumu Milan ve İnter takımları tarafından ortak kullanılmaktadır. Aynı zamanda İtalya milli takımı maçlarını zaman zaman bu stadyumda oynamaktadır. 1925 yılında inşa edilen San Siro yıllar içerisinde seyirci kapasitesinde değişiklikler göstermiştir.

Yaşanılan Heysel faciasının (Brüksel'de oynanan Juventus-Liverpool karşılaşması öncesinde stadyum duvarının çökmesi sonucu yaşanan facia) ardından stadyumun kapasitesi 1980 yılında 125.000'den 90.000'e düşürülmüştür. Günümüzde stadyumun kapasitesi ise 85.700'dür.[120]

[119] Santiago Barnebau stadyumu, http://tr.wikipedia.org/wiki/Santiago_Bernab%C3%A9u (18 Ocak 2009).

[120] San Siro Stadyumu, http://en.wikipedia.org/wiki/San_Siro (18 Ocak 2009).



Resim 2: San Siro Stadyumu
Kaynak: http://tr.wikipedia.org/wiki/San_Siro (18 Ocak 2009).

Görüldüğü gibi inşa edilen dev spor tesisleri önemli bir gelir kapısı olurken aynı zamanda önemli bir imaj unsurudurlar. Bu tarz tesisler sayesinde karlı sponsorluk anlaşmaları imzalamak kaçınılmaz olmaktadır.

Oluşturulan kapalı spor salonları özellikle taraftar sayısı fazla olan spor kulüpleri için futbolun gölgesinde kamasına rağmen dolmakta ve gelir getirmektedir.

2.3.3.2. Yaratılan Spor Kulübü Markaları

"Futbol A.Ş.'nin arz ettiği ürünlerine yönelik talebin oluşturulmasında, diğer endüstriyel sektörlerle kıyaslandığında, "taraftar tüketici"den dolayı, "bağlılık körlüğü" temelinde elastik olmayan bir talebe sahip olunması; futbol endüstrisinin haksız rekabet nedeniyle gelirlerini daha da arttırabilmesi yollarını aramak durumunda bırakmıştır.

Bu tüketici davranış kalıbındaki değişme ve talep gelir düzeyinin orta ve üst segmentlere doğru kayıyor olması, Futbol A.Ş.'nin mal ve/veya hizmetlerinde markalaşmayı da zorunlu hale getirmiştir. Tüketici davranış kalıplarının değişmesi, talep gelir düzeyinde orta ve üst düzeye doğru yönelim, yeni futbol ekonomisinin geleceği ve devamlılığı açısından markalaşmayı kaçınılmaz kılmaktadır."[121]

[121] Akşar, Endüstriyel Futbol, s.6.

Markalaşmak bir değer yaratmaktır. Özellikle endüstriyel spor alanında markalaşmak; değer kazanmak ve gelirlerini arttırmak anlamına gelmektedir. Oluşturulan marka altında taraftar/müşteriye sunulan mal veya hizmetler daha çabuk ulaşmakta ve bağlılık perçinlenmektedir.

Aynı zamanda bir imaj yaratacağı için sponsorluk teklifleri üst düzeylere kadar çıkabilecektir. Markalaşma sürecinde kazanılan başarılar, yapılan transferler etkili olacaktır aynı zamanda olumlu imaj kazandıracaktır.

"Manchester United'ın ticari anlamda büyüme modeli tüm dünyaya yayılmış futbol sempatizanlarına kendi markasını en iyi şekilde tanıtmasından ve bu kapsamda her türlü mecrada kendine yer edinerek marka bilinirliğini oluşturma başarısından geçmekte."[122]

"Taraftar ilişkileri yönetimi, endüstriyel süreçle beraber gelişirken üretim, dönüşüm, tedarik ve pazarlama işlemlerinin hızı maksimuma çıkar."[123] Yaratılan markalar, zaman içerisinde taraftarların hayatlarının her alanında kullanabilecekleri ürünlere yer vermeye başlayacak kadar büyümektedirler.

Örneğin; giyim alanında bebek ürünlerinden başlayıp her yaşa hitap eden geniş bir yelpaze sunmaya başlamışlardır. Sadece kıyafet alanında sınırlı kalmayarak günlük kullanımların vazgeçilmez unsurları kozmetik, takı, aksesuar gibi alanlarda ürünler sunmaktadırlar.

Bu durum spor kulüplerinin gelirlerini ciddi oranda arttırmaktadır. Bazı spor kulüpleri ürünlerini kendileri üretmek yoluyla marka yaratmaktadırlar. Başarılı bir uygulama sağlamaları halinde aracı bir marka ile çalışmadıkları için gelirleri çok daha fazla olmaktadır.

---

[122] Mete İkiz, "Kupaya Koşan Manchester United Taraftarı Marka Haline Getirdi", 2007, www.cazforum.com/caz/ (22 Ocak 2009).

[123] Coşkun, s.78.

2.3.3.3. Taraftarın, Müşteriye Dönüşümü

"Sporcunun veya sporcuların temsil ettikleri renklere, kulübe veya bayrağa bağlı kimse"[124] olarak tanımlanan taraftar kavramı futbolun endüstrileşmesi ile birlikte yavaş yavaş bu anlamı yanında müşteri anlamını da taşımaya başlamıştır.

Futbolun endüstrileşmesi ile ortaya çıkmasına karşılık, spor kulüplerinin imaj çalışmalarının temel unsuru olmaları bu başlık altında yer almalarını sağlamıştır. Vurgulanan imaj çalışmalarının altında "müşterilerin" tesislerde, alışveriş mağazalarında daha fazla vakit geçirmeleri, daha fazla ilgi göstermeleri yatmaktadır.

> *"Kısacası futbolun giderek parasallaşması, taraftarın da yapısını değiştirdi. Taraftar bugün artık gerçek anlamda bir müşteri olarak algılanmaya başlandı. Taraftardan müşteriye doğru evrilen bu dönüşüm sürecinde taraftar kulüpler için bir "velinimet" oldu. Şimdi tüm kulüpler bu velinimeti memnun edebilmenin yolunu arıyorlar. Yaptığımız araştırmalar orta üstü gelir grubunda yer alan taraftarın takımına yıllık 1.500 dolar civarında bütçe ayırdığını ortaya koyuyor."*[125]

Dünyanın büyük çoğunluğunda, diğer tüm spor dalları ararsında en fazla payı alarak, en çok takip edilen futbol, bu alanda da bir numara olmasını kimseye kaptırmamaktadır.

> *"Avrupa futbolunun önde gelen liglerindeki futbol maçları artık ucuz bir eğlence aracı değil. Yakın bir zaman kadar toplumun her kesiminden bireylerin gittiği statlar, artık, belli bir ekonomik gücü olanlara ev sahipliği yapıyor. Bu değişimin altında pek çok neden yatıyor.*
>
> *Gelirlerini çeşitlendirmek suretiyle artırmak için futbol kulüplerinin izlediği yollardan biri de statlarını yenilemek oluyor. Bunu ya eskisini büyüterek ya da yenisini yaparak gerçekleştiriyorlar. Maliyeti yüksek bu projeye soyunanlar, statlarının inşaatını bitirdikten sonra konfor derecesi*

[124] http://tdkterim.gov.tr, (22 Şubat 2009)

[125] Akşar, "Tarafta mı, Müşteri mi?", http://www.fesam.org/uzman/ta041.htm (14 Ocak 2009),

üst seviyedeki yerleri/koltukları hatırı sayılır bedeller karşılığında taraftarlarına/müşterilerine satıyor."[126]

Endüstrileşen futbol taraftarını sadece maç günleri stadyuma gelen ve 2-3 saat geçirdiği bir alan olmaktan çıkarmıştır. Maç günleri dışında dahi taraftarların zaman geçirebilecekleri ve bu esnada alışveriş yapabilecekleri bir mekân haline getirmiştir.

Yenilenen modern stadyum inşası bu nedenle önemlidir. Taraftar, müşteri konumuna geçtiği andan itibaren alacağı hizmete göre bedel ödeyecektir. Eski stadyumların modern olmayan rahatsız yapıları satılan biletlerin düşük fiyatta olmasına neden olurken, modern stadyumların inşası önemli bir gelir kaynağı olmuştur.

Maç günü taraftarının kulübü ile olan gönül bağını, yarattığı marka ile satışa sunduğu mağazalarında gelire dökebilen kulüpler endüstrileşme sürecini yakalamışlar ve başarılı olmuşlar demektir.

"Futbolun artık sadece sportif bir olay olmaktan çıktığını dile getiren Bıçakçı, bu duruma örnek olarak Bayern Leverkusen'in Roma karşılaşması için UEFA Tahkim Kurulu'na yaptığı başvuruyu gösterdi. Bıçakcı, şöyle devam etti: 'AS Roma-Dinamo Kiev arasındaki Şampiyonlar Ligi karşılaşmasında çıkan olaylardan dolayı Roma kulübüne ceza verilmişti. Bayern Leverkusen ise Roma ile deplasmanda oynayacaktı. Leverkusen seyircisiz oynama cezasının kaldırılması talebiyle As Başkan'ı olduğum Tahkim Kurulu'na müracaat etti. Leverkusen başvurusunda Şampiyonlar Ligi'nde oynayacağı bütün maçların biletlerini önceden sattığını, Roma maçı için de Almanya'dan 1800 taraftarını götüreceğini ve seyircisiz oynama kararından dolayı bu yükümlülüğünü yerine getiremediğini belirtiyordu.

Kurul üyelerinin Leverkusen'in başvurusu karşında önce şok geçirdiğini söyleyen Bıçakcı, 'UEFA tarihinde ilk kez Tahkim Kurulu toplantısı iki gün sürdü. Aramızda çok tartıştık 'ekonomik boyut mu, sportif

[126] Cem Çetin, "Yeni Futbol Statları Cefakâr Değil Paralı Taraftara Açık", Referans Gazetesi, 09 Eylül 2006.

olay mı' diye. Sportifte kalmaya karar verdik ve cezayı kaldırmadık. Ama zor bir karar oldu. Bu şunu gösteriyor ki Avrupa'da seyircisiz oynama cezası yavaş yavaş kalkacak' diye konuştu.[127]

Görüldüğü üzere futbolun endüstrileşen yüzü sportif rekabeti dahi ortadan kaldırmaktadır. Rakibinin seyircisiz oynayacak olmasının avantajını kullanabilecek olan Leverkusen takımı, bu durum yerine Almanya'dan götüreceği taraftarlarından elde edeceği maddi geliri önemsemektedir.

Endüstrileşen spor taraftar kavramını da derinden etkilemiş ve taraftarı müşteriye dönüştürmüştür. Bu durum zaman zaman sporun ruhuna aykırı sonuçlarda doğurmaktadır.

2.3.3.4. Sosyal Sorumluluk Projeleri

Günümüz rekabet ortamı içerisinde ticari kurumların olumlu imaj oluşturmak adına başvurdukları önemli halkla ilişkiler faaliyetlerinden bir tanesi sosyal sorumluluk projeleridir.

"Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı, işletmelerin amacının hem toplumun önemli ve etkin üyeleri olarak toplumun yaşam standardını ve genel refahını korumak ve iyileştirmek, hem de kar elde etmek olduğunu ileri sürer."[128]

Endüstrileşen sporun, kulüpleri birer ticari işletme haline getirmesi sonucu kulüplerde de sosyal sorumluluk anlayışı görülmeye başlanmıştır. Özellikle dernek statüsünde kurulan kulüpleri için toplumun istekleri, beklentileri kaçınılmazdır. Çünkü bu anlamda kurulan kulüpler için halkın kulüpleri denmektedir.

Ticarileşme unsuru ile beraber, diğer kulüpler arasından sıyrılmak ve daha fazla taraftar (müşteri) elde edebilmek adına kulüpler öncelikle içinde var oldukları

[127] Alper Yoldaş, "Futbol Seyircisi Artık Taraftar Değil Müşteri", Hürriyet, 2 Haziran 2005, s.6.

[128] Özüpek, s.37.

topluma karşı, daha sonra büyüme potansiyelleri ile birlikte tüm dünyaya karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışıyorlar.

Kimsesiz çocuklar adına maçlar yapmak, taraftarlarını yönlendirerek kitap vb. malzemeler toplatmak. Açlık sorununa dikkat çekmek adına kıtalar ararsı maçlar düzenlemek ve seyahatlere çıkmak v.b.

Görüldüğü gibi yardımsever bir faaliyet sayesinde dünyanın dört bir yanında isimlerini duyurabilme ve tanıtımlarını yapabilme fırsatı bulmaktadırlar. Bunun sonucunda da Real Madrid, Manchester United gibi takımlar pazarlama faaliyetlerini evrensel düzeyde gerçekleştirebilmektedir.

Sportif rekabet içerisinde her şey saha içerisinde belirli olur ve bu nedenle sorumluluk sporcularındır. Fakat endüstrileşme sonucunda rekabet önce saha dışından başladığı için olumlu imaj oluşturmak spor kulüpleri için de önemli bir faaliyettir.

Başarının yolu büyük maddi gelirlerde gizlidir. Bunu başarabilmek ise spor kulüplerinin kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek başarı ile uygulamasında gizlidir.

2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN BAŞARILI KULÜBÜ: M.UNITED



Resim 3: Manchester United Logosu
Kaynak: http://upload.wikimedia/fi/thumb/9/9f/Manchester_United_Football_Clubin_logo (10 Ocak 2009).

İngiltere'nin en köklü, en önemli kulüplerinden bir tanesi ve belki de en iyisi Manchester United. "İlk olarak Newton Heath (L & Y.R.) F.C. adıyla 1878 yılında

kurulan takım işçilerin bir kulübü olarak kurulmuştur. Finansal sorunlar üzerine 1902 yılında bir işadamı tarafından satın alındı ve adı Manchester United olarak değiştirildi."[129]

Manchester United PLC. adı ile borsaya açılan kulüp, tarihi boyunca sportif başarılar elde ettiği gibi, "endüstriyel futbolun göz bebeği ve ideal modeli olmayı"[130] başarmıştır.

> *"Manchester'ı özel yapan şey nedir? Bir kulüp olarak Manchester İngiltere'nin kuzeyini endüstri merkezi haline getirmiştir. Manchester United pazarlama direktörü Peter Draper şunu söyler: Bu bir marka. Birçok takım marka değildir. Bizim farkımız şudur ki biz dünya çapında milyonlarca taraftara sahibiz ve bir iş modeliyiz. Biz bu yüzden büyüdük.*
>
> *Bizim markamız kulüp maçlar yaptığında hafta boyunca insanların ilgisini çekmeye devam eder ve birçok markanın yapabilmeyi umduğu insanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirmeyi başarır."*[131]

Manchester United kulübü spor ve idari alanını net bir şekilde ayrı yürütmektedir. Sportif alanın başında takımın menajeri bulunur ve bu alanla ilgili her konuda tek yetkilidir. Manchester United'da teknik patron olarak görev yapan menajer anlayışında istikrar gözden kaçmamaktadır. Günümüzde görevinin başında bulunan Manchester United teknik patronu Sir Alex Ferguson 1986 yılında bu göreve atanmıştır.

Kulüp dünya çapındaki başarısını ise finansal gelişimine borçludur. Bu gelişmenin altında yatan ise pazarlama faaliyetleridir. Manchester United takımı yönetimin üst kademelerinde profesyonellerle çalışmaktadır. Bu anlayış birbirinden ayrılan tüm birimler arasında ilişkiyi de düzene oturtulmasını sağlamıştır. Esnek bir

---

[129] Manchester United. (t.y.) http://tr.wikipedia.org/wiki/Manchester_United#Tarihi (22 Mart 2009).

[130] Akşar ve Merih, Futbol Yönetimi, s.285.

[131] Ruth Mortimer, "Footie we play, united we brand.", **Brand Strategy,** 167, (Temmuz 2003), s.18.

yönetim anlayışı kurumsal yönetimin temel noktalarından birisini oluşturmaktadır. Manchester United bu süreci idari ve sportif birimler arasında başarı ile uygulamıştır.

> *"Futbol takımı kötü olabilir ama finans durumları ondan daha kötü olamaz. Manchester United yıllık 146 milyon euro'luk bütçesi ile dünyanın en zengin futbol kulübüdür. Bu etkileyici istatistik bununla sınırlı değil. Kulüp dünya çapında 53 milyon civarında taraftara sahiptir ve sezon başına 40.200 bilet satmaktadır."*[132]

Makalenin kaleme alındığı yıl 2002'dir. Görüldüğü gibi Manchester United takımı o dönem içerisinde de dünyanın en zengin kulübü olarak dikkatleri üzerine toplamıştır. Manchester United Günümüzde gelir düzeyini 300 milyon doların üzerine çıkarmıştır.

Manchester United güçlü bir marka kurmuştur. Bu marka üzerinden yapacağı tüm faaliyetler geniş bir izleyici topluluğu tarafından merakla beklenmektedir.

> *"Manchester United'ın ticari (marka) başarısı, uzun yıllar sonunda ulaştığı ve oluşturduğu iki manevi kaynağa dayanmaktadır – imaj ve itibar. Kulübün itibarının gelişmesi de, imaj gelişimi ile benzer karakteristikler göstermektedir. Kulüp, özellikle son 10 yılda, üstün saha performansı göstererek yerel ve uluslararası turnuvalarda kupalar kaldırarak, sportif saygınlığını arttırmıştır.*
>
> *Bunun yanında, kurumsal itibarını da saygınlaştırmak için toplumsal faaliyetlere ve hayır kuruluşlarına yardıma yönelmiştir; pek çok organizasyon için yardım toplama faaliyetlerinde bulunmuş, uluslararası toplum ve çocuk geliştirme programlarında yer almıştır."*[133]

Manchester United büyük bir dünya kulübüdür. Tüm istatistikî veriler, araştırmalar bunu açıkça ortaya koymaktadır. Manchester United kurumsal yönetim

---

[132] Ruth Mortimer, "Footie we play, united we brand.", **Brand Strategy,** 167, (Temmuz 2003), s.18.

[133] Akşar ve Merih, Futbol Yönetimi, s.293.

anlayışı içerisinde organizasyon yapısını başarı ile oluşturmuştur. Görev dağılımları, birimler belirlenmiş ve konusunda uzman profesyonellerle çalışılmıştır.

Tesisleşme yönü geliştirilerek stadyumu haftanın her günü, maç günleri 24 saat işlerlik gösterebilecek şekilde dizayn edilmiştir. Uzun vadeli planlamalar yapılmış, imaj ve itibar arttırmak için projeler oluşturulmuştur.



Resim 4: Manchester United'ın Old Trafford stadyumundan Görünüm.
Kaynak: http://tr.wikipedia.org/wiki/Old_Trafford (6 Mart 2009).



Resim 5: Manchester United'ın Old Trafford stadyumundan Görünüm.
Kaynak: http://tr.wikipedia.org/wiki/Old_Trafford (6 Mart 2009).

Manchester United'ın stadyumu Old Trafford 76.000 kişilik kapasiteye sahiptir. 24 saat yaşanabilir şekilde dizayn edilen stadyumun tribünleri her zaman dolu olması ile dikkat çekmektedir.

Tesisleşmenin yanı sıra iletişime de önem veren kulüp, 1998 yılında yayın hayatına başlayan TV kanalına sahiptir. Manchester United TV, tüm dünyada taraftarı olan kulüp için önemli bir adım olmuştur.



Resim 6: Manchester United TV'nin Logo'su.
Kaynak: http://en.wikipedia.org/wiki/Manchester_United_TV (6 Mart 2009).

> *"Günümüzün teknolojik gelişmeleri spor medyasınıda değiştimektedir. Örneğin bir İngiliz takımı Manchester United tek başına, klasik spor kanalı ESPN gibi yayın yapmaktadır. Gelecekte tüm takımları kendi medya gruplarına sahip olarak göreceğiz.*
>
> *Manchester United sadece bir futbol kulübü değildir. Aynı zamanda iletişim ve birçok alan için büyük bir iş sahasıdır. ESPN gibi işlerlik göstermesi bunu en öenmli kanıtıdır."*[134]

[134] Irving Rein, Philip Kotler, Ben Shields "The Future Of Sports Media.", **The Futurist,** 41, (Ocak 2007), s.40.

Manchester United pazarlamaya önem vermiş ve çeşitli ürünler kullanmıştır.

Manchester United Ürünleri	
Forma, şort, çorap	Oyunlar
Tişörtler	Saatler
Toplar	Oyuncaklar
Şapkalar	Oda aksesuarları
Su şişeleri	Kırtasiye
Havlu	Bavul
Cüzdan	Kitaplar
Telefon aksesuar	Videolar
Ceket	Bayrak
Bebek ürünleri	Poster
Eşofman, Pijama	Takılar
İç çamaşırı	Koleksiyonlar

Tablo 3: Manchester United Ürünleri
Kaynak: Ruth Mortimer, "Footie we play, united we brand.", **Brand Strategy,** 167, (Temmuz 2003), s.20.

Manchester United sportif başarı, uluslararası taraftar kitlesini ve kulüp yapısını etkin bir şekilde yöneterek ve bu güçlerden yararlanarak muazzam bir marka yaratmıştır. Dünyanın her yerinde adı bilinir bir yapı inşa etmişlerdir. Bu durum onların kurumsal yapı ve sportif başarı hikâyesinin temelidir.

3. BÖLÜM FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ

Fenerbahçe Spor Kulübü, Türk spor tarihinin 3 büyük kulübünden bir tanesidir. Yüzyılı aşkın bir tarihe sahip olan kulüp, Türkiye'de sporun kurumsallaşması kavramını ilk kez kullanan ve bu amaçla faaliyetlerde bulunan spor kulübü olma özelliğini taşıyor. Yaptığı faaliyetler diğer Türk kulüpleri açısından da takip edilmekte ve Türkiye'de spor alanında kurumsallaşma çabaları artmaktadır.

3.1. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ TARİHİ

Fenerbahçe 1907 yılında İstanbul Moda'da Beşbıyık Sokağı 3 numaralı evin alt katında kurulmuştur. "Kurucuları arasında; Nurizade Ziya Songülen, Osmanlı Bankası Memurlarından Ayetullah bey, Bahriye Mektebi talebesi Necip Okaner bey gibi isimler bulunmaktadır." [135] Nurizade Ziya Songülen aynı zamanda kulübün ilk başkanıdır.

> *"Günümüzde renkleri sarı-lacivert olarak belirlenmiş olan Fenerbahçe Spor kulübünün kuruluş yıllarında rengi sarı-beyaz olarak kabul edilmiştir. Kulüp kuruluşunda sarı-beyaz olan renklerini 1909 sonbaharında sarı-laciverte çevirmiştir.*
>
> *1909-1910 sezonuyla birlikte de İstanbul Futbol Ligi'ne katılmıştır. Fenerbahçe–Galatasaray kulüpleri arasındaki ezeli rekabet ilk defa 17 Ocak 1909 tarihinde Galatasaray Lisesi öğrencilerinin takımı ile yeni kurulmuş bir semt takımı maçı şeklinde başlamıştır. Bu tarihten itibaren de o dönemlerdeki İstanbul futbolundaki şampiyonluklar genelde bu iki Türk takımı arasında paylaşılmıştır."*[136]

Fenerbahçe Spor kulübü kurulduğu yıllar itibarı ile Anadolu'nun düşman işgalinden kurtulması adına önemli hizmetler vermiştir. Asker olarak cepheye giden futbolcularının yanı sıra kurtuluş savaşının yaşandığı Anadolu'ya silah kaçırma faaliyetlerinde bulunmuşlardır.

---

[135] Fenerbahçe Spor Kulübü Künyesi. (t.y.) http://www.fenerbahcecumhuriyeti.org (15 Ocak 2009).

[136] Fenerbahçe Spor Kulübü (t.y.) http://tr.wikipedia.org (15 Ocak 2009).

Bağımsızlık mücadelesi yıllarına ilişkin Fenerbahçe Spor Kulübü tarihinin önemli bir olayı General Harrington Kupasıdır.

> *"İngiliz Başkomutan Harrington kendi adını taşıyan kupa için oynayacak takımı seçmek amacıyla bir hazırlık turnuvası düzenlendi ve bu turnuva sonunda üç takım ön plana çıktı: Irish Guards, Grenadiers Guards ve Goldstream Guards. General bu üç takımın en iyi elemanlarının iyi bir çalışmaya tabi tutulmaları emrini verdi. Ayrıca General Cebelitarık ve Mısır'daki İngiliz askerî güçlerinden, hepsi profesyonel birer futbolcu olan dört oyuncu getirtmişti.*
>
> *Harrington bu takımın adının "Goldstream Guards" olmasını istedi General'in gazeteye verdiği ilan:"Gardler Muhteliti Türk kulüplerine meydan okuyor. Galibine, Başkumandanın adını taşıyan büyük bir kupa verilecek bu maça Türk kulüpleri diledikleri gibi takviye de alabilirler." Fenerbahçe'nin generale cevabını gazeteye şu ilanı vererek gönderdi: "Fenerbahçe Kulübü yalnız kendi kadrosuyla bu maçı şartsız olarak kabul eder."*[137]

29 Haziran 1923 yılında Taksim stadyumunda oynanan karşılaşmayı Fenerbahçe 2-1 kazanmıştır. Bu tarihi zafer Türk halkının ağır işgal koşulları altında gururlanmasını sağlamış ve ulusal mücadelede önemli bir olay olarak tarihteki yerini almıştır.



Resim 7: Fenerbahçe müzesi, General Harrington Kupası
Kaynak: http://tr.wikipedia.org/wiki/Dosya:General_Harrington_Cup.JPG (15 Ocak 2009).

[137] General Harrington Kupası. (t.y.) http://tr.wikipedia.org (15 Ocak 2009).

Mustafa Kemal Atatürk Fenerbahçe Spor Kulübünün kazandığı başarılar sonrası kulübü ziyaret etmiştir.

> *"1918 yılında ilk spor kulübü olarak Fenerbahçe Spor Kulübü'nü ziyaret ediyor ve de kulüp şeref defterinin nezdinde de, tarihin altın sayfalarına da şu mısraları geçiyordu;*
>
> *"Fenerbahçe Kulübünün her tarafta mazhar-ı takdir olmuş (takdirle şereflendirilmiş) bulunan asar-ı mesaisini(yaptığı üstün çalışmaları) işitmiş ve bu kulübü ziyaret ve erbab-ı himmetini (üstün hizmet veren kişileri) tebrik etmeyi vazife edinmiştim. Bu vazifenin ifası (yerine getirilişi) ancak bugün müyesser (mümkün) olabilmiştir. Takdirat (takdirlerimi) ve tebrikatımı (tebriklerimi) buraya kayt ile (kaydetmekten dolayı) mübahiyim (mutluyum)."*[138]

100.yılını geride bırakan Fenerbahçe Spor Kulübü, Türkiye birinci futbol ligi tarihinde 17 şampiyonluk kazanmıştır. Türk spor tarihinin en başarılı kulüplerinden biri olan Fenerbahçe Spor kulübü, Türkiye Basketbol liglerinde toplam 3 şampiyonluk elde etmiştir. Aynı zamanda voleybol dalında da şampiyonluk yaşayan kulüp son yıllarda Aziz Yıldırım başkanlığında atılım içerisine girmiştir.

3.1.1. Dernek Statüsünde Fenerbahçe Kulübü

Fenerbahçe Spor kulübü Türkiye'deki diğer spor kulüpleri gibi dernek statüsünde örgütlenmiştir. Kulüp başkanı ve yönetim kurulu tarafından yönetilen kulüp bugüne kadar 36 başkana sahip olmuştur.

Bu statüsü altında Fenerbahçe Spor Kulübü, Türkiye'de "paralı" başkanları sayesinde en fazla bütçeye sahip kulüp olarak görülmüştür. Bunun nedeni kurulan yönetimin Türkiye'nin önde gelen iş adamları olması ve kulüp bütçesine katkıda bulunmalarıdır.

---

[138] Kayserilioğlu, Sertaç. "Atatürk ve "Fenerbahçe"si. Fenerbahçe Dergisi. 2003, http://www.fenerbahce.org/kurumsaldetay.asp?ContentID=8 (15 Ocak 2009).

"Spordan dolaylı para kazanım"[139] mümkündür. Yani bir spor kulübüne özellikle de Türkiye'nin önde gelen spor kulüplerinden birine başkan olan kişi elbette bu görevinden para kazanmamaktadır. Fakat bulunduğu mevki itibarı ile faaliyet gösterdiği sektör ya da sektörlerde ün sahibi olmaları gözden kaçmamaktadır.

Fenerbahçe sadece dernek statüsünde örgütlendiği dönemler içerisinde belirli gelirleri olan, tamamı ile başkana ve yönetim kuruluna bağlı yönetilen bir kulüp yapısındaydı. Türkiye'deki spor kulüplerinin örgütlenişi de benzer şekildedir.

Kulübün dernek statüsü içerisinde yürütülmesi yani; sadece başkana bağlı yapısının yanı sıra etkin bir denetim mekanizmasının eksikliği, kulübü borç batağına sokmuştur. Diğer rakipleri kadar olmasa da Fenerbahçe Spor Kulübü uzun yıllar gideri gelirinden fazla bir yapı çizmiştir.

Kulüp yönetimlerinin plansız harcamaları, transfer giderleri gibi birçok ayrıntı bu durumu yaratmıştır. Her yönetim kendi ekonomik durumuna gider oluşturmuş, zorda kaldığı dönemlerde kulübü borçlandırmıştır. Faaliyetler, tamamen kurumsal yönetimden uzak bir anlayış ile yürütülmüştür.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün dernek statüsünün yanı sıra şirketleşmesi, halka arzı, tesisleşme hamleleri, ekonomik projeleri gibi çalışmalarının bazıları Aziz Yıldırım başkanlığı döneminde oluşturulmuş ya da hız kazandırılarak sonuca ulaştırılımıştır.

3.1.2. Aziz Yıldırım Başkanlığının İlk Yılları

Aziz Yıldırım ile Fenerbahçe'nin yolları ilk kez 1990 yılında kesişir. Metin Aşık'ın başkanlığı döneminde 2 yıl yönetimde görev alan Yıldırım, bir süre de futbol şubesi sorumluluğunu üstlenir.

Aziz yıldırım, bu sürecin arkasından uzun bir süre yönetime girmez.

[139] Tuğrul Akşar, -Garanti Bankası Bölge Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 1 Nisan 2009.

"1998 yılında, Ali Şen kulübün şirketleşmesine izin vermeyen delegelerin tavrına karşı kongre kararı alır. Bununla birlikte, Ali Şen başkanlığı bıraktığını açıklar ve selefini de işaret eder. İşaret edilen selef eski dostu ve uzun süre Fenerbahçe yönetiminde görev alarak hizmet veren Vefa Küçük'tür. Seçime katılan diğer başkan adayları ise Ömer Çavuşoğlu ve Aziz Yıldırım'dır."[140]

Fenerbahçe spor kulübü tarihinin en enteresan seçimlerinden biri olmuştur bu üçlü adayın yarışı. Açılan sandıkların sonucunda Aziz Yıldırım, Vefa Küçük'ten 1 oy fazla alarak başkanlığı kazanmıştır. Fakat Aziz Yıldırım'ın yönetim kurulu listesi yerine Vefa Küçük'ün listesi seçimi kazanmıştır.

Bu durum oyların tekrar sayılmasına kadar gitmiş fakat sonuç değişmemiştir. Aziz Yıldırım, Vefa Küçük'ün listesi ile birlikte başkanlığı kazanmıştır. 2 ay sonra seçime giden Yıldırım bu kez kendi listesi ile birlikte farkla başkanlığı kazanarak başkanlık koltuğuna oturmuştur.

Aziz Yıldırım'ın ilk yılları yüksek borçlar karşısında sıkıntılı geçmiştir. Başkan ve yönetim kurulu bir dönem sportif anlamda yaşanan olumsuzluklar da üstüne eklendiğinde zor günler geçirmiştir. Başkan adayı konumundayken vizyon oluşturma hedefi ile yola çıkan Yıldırım görevinin ilk yıllarında zorlanmıştır. Yıldırım bu dönemi, takımdaki önemli isimleri önemli transfer ücretleri karşısında satarak aşmaya başlamıştır.

Yaptığı transferlere karşılık beklenen sportif başarının 2001 yılına kadar gelmemesi ile gerilen Aziz Yıldırım yaşanan lig şampiyonluğun ardından istifa ettiğini açıklamıştır.

"Fenerbahçe camiası büyük şampiyonluk sevincinin ardından dün gece Aziz Yıldırım'ın istifa kararıyla adeta şok oldu. Ailevi durumunu ve iş yaşantısını öne süren Sarı-Lacivertli ekibin başkanı, "Şampiyon olduk ama ben de çok yıprandım. Taraftar kararımı anlayışla

[140] Coşkun, s.10.

karşılasın" açıklamasını yaptı. Başkan, sağlığından olduğunun altını önemle çizerken, "Ailemi ikinci plana attım, onlara gereğince vakit ayıramadım. Gönlüm elvermiyor ama bırakmak zorundayım; bırakıyorum. Tüm yaşamım boyunca bana verilebilecek en onurlu görevdi. Bu görevi yaparken camiadan her zaman destek gördüm. Aileme teşekkür ediyorum. Haftalarca yüzlerini göremediğim oldu. Kongre öncesi benimle beraber olan arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum. 3.5 yıl içinde kendime hiç vakit ayıramadım."[141]

Türkiye'de spor kulüpleri taraftarları her zaman başarı beklemektedirler. İstikrar adına gelişmeler, sportif başarıyı geciktiriyorsa bu durum kabul edilemez bir baskıyı oluşturmaktadır. İşte böyle bir ortamda Aziz Yıldırım'ın başkanlığının ilk yılları geçmiştir ve Yıldırım bu stresi kaldıramayarak kazanılan şampiyonluğa rağmen istifasını açıklamıştır.

3.1.3. Aziz Yıldırım Başkanlığının İkinci Dönemi ve Dünya Kulübü Hedefi

İstifa kararının ardından Fenerbahçe taraftarı Yıldırım'ı geri döndürmek için çeşitli faaliyetlere giriştiler. En önemlisi ise binlerce taraftarın stadyumda toplanıp kulüp binasına kadar yürümesi idi. Bu olaylar karşısında duygulanan Yıldırım, istifa kararını geri alarak görevinin başına daha güçlü dönmüştür.

Fenerbahçe Spor Kulübü için yeni bir dönem başlamaktadır. Çünkü Aziz Yıldırım başkanlığının en başında yaşadığı sıkıntılara ve baskılara alışmış taraftar desteğini almayı başarmıştır. Artık bir bir projelerini ortaya koyacak ve onları hayata geçirmek için gerekli desteği görecektir.

"Öncelikle yönetim kurulunu Şükrü Saraçoğlu'na taşıyoruz. Çağdaş bir yapılaşmayla şampiyon Fenerbahçe'mize yakışır bir düzeyde hizmet vereceğiz. Ayrıca stadımız tamamlandığında İtalya'da San Siro, Almanya'da Bayern Münih'in Olimpiyat Statlarında olduğu gibi, seyircilerimiz müzemizi gezip görecekler. Bu statta daha iyi hizmet verip,

[141] "Yıldırım İstaifa Etti" (31 Mayıs 2001). http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=3925 (14 Ocak 2009).

aynı zamanda orijinal spor malzemelerimizi satacağız. Bu arada sezonun müsait tarihlerinde Anadolu'muzun özellikle hava alanlı kentlerine, dostluk ve sevgi turlarına çıkacağız. Fenerbahçe'sini bugüne kadar görmemiş insanlarımıza Fenerbahçe aşk ve sevgisini ulaştıracağız."[142]

Bu yeni süreç Fenerbahçe taraftarını da etkileyecektir ve artık taraftar istikrardan yana olacak, kulübü sonuna kadar destekleyecektir. Başkan Yıldırım bu dönem ile birlikte geleceğe yatırım yaparken sportif başarıların bu vizyon ile süreklilik kazanacağını vurgulamıştır.

Aziz Yıldırım'ın ikinci dönemi Fenerbahçe'yi dernek statüsünden şirketleşmeye ve kurumsal yönetim ilkelerinin ışığında bir yönetim anlayışına götürmeye çalışacaktır. Çünkü artık hedef "dünya kulübü" olmaktır. Bu amaçla dünya kulüplerinin faaliyetleri takip edilecek ve uygulanacaktır.

3.2. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ'NÜN ŞİRKETLEŞMESİ

Aziz Yıldırım'ın istifa kararından dönmesi ile birlikte faaliyetlerine tek tek başlayan Fenerbahçe Spor Kulübü'nün ilk adımlarından bir tanesi şirketleşme oldu. Eski Başkan Ali Şen'in kulüp delegelerinden onay alamadığı için istifa ettiği şirketleşme konusunda Yıldırım ve ekibi çalışmalarını tamamlamışlar ve hayata geçirmişlerdir.

"Fenerbahçe, şirketleşme ve Halka Arz'ın ilk adımını bugün atıyor. Yönetim Kurulu, Yapı Kredi Yatırım aracılığında gerçekleştirmek istediği şirketleşme ile ilgili çalışmalarını bugün Çırağan Sarayı'nda yapacağı tanıtım toplantısıyla üyelere tanıtacak."[143]

---

[142]İlgün, H. (20 Temmuz 2001). Önce Üçüncü Yıldız. Hürriyet. http://webarsiv.hurriyet.com.tr/ (15 Ocak 2009).

[143] Fener'de Şirketleşme (22 Mayıs 2002). Yeni Şafak. http://www.tumgazeteler.com/?a=132814 (20 Ocak 2009).

"Yönetim Kurulu, çarşamba akşamı Çırağan Palace Hotel Kempinski Balo Salonu'nda düzenleyeceği tanıtım toplantısında, şirketleşme projesi hakkında kongre üyelerine bilgi verecek."[144]

> *"Başkan, iki yıldır derinlemesine tanıdığı Fenerbahçe'nin içsel ve dışsal çevresiyle beraber, finans ve varlıklarının yönetimi için neler yapabileceği analizine sahiptir. Yeni yönetimi ile beraber, rekabette başarılı olmak ve güçlü bir finansal kapasiteye ulaşmak için mali sistemin yeni anlayışla planlanması ile değişime gidilecek yeni bir süreç başlatılır. Kısa ve uzun vadeli bir yapılanma, para politikalarında dağılım öncelikleri, satışta fiyatlandırma, hizmet sunumunda Pazar payını genişletmek gibi kontrollü kısıtlamalar ve açılımlar, yeni atılım stratejileri olarak belirlenir."*[145]

Belirlenen tüm stratejileri hayata geçirebilmek için Yıldırım ve ekibi, şirketleşmeyi kulübün ilk adımlarından birisi olarak belirlemiştir. Şirketleşme ve sonrasında hayat geçirilecek olan halka arz ile kulübün gelirleri arttırılarak dünya kulübü olma yolunda önemli bir adım atılacaktır.



Şekil 10: Fenerbahçe Sportf A.Ş'nin Yapılanması
Kaynak: Akşar, Endüstriyel Futbol, s.227.

[144] "Fenerbahçe'de Şirketleşme Startı" (21 Mayıs 2002). http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/153781.asp (20 Ocak 2009).

[145] Coşkun, s.69.

Fenerbahçe Sportif A.Ş'nin kurulması ile başlayan şirketleşme hareketleri bugün berbaerinde diğer şirketleri getirmiştir. Fenerbahçe Spor Ürünleri A.Ş. (Fenerium), Fenerbahçe Eğitim ve Öğretim İşl. A.Ş. (Fenerbahçe Koleji), Fenerbahçe Turizm ve Catering İşl.Ltd.Şti, Fenerbahçe Tel.Hab.ve Gör.Yay.A.Ş. (Fenerbahçe TV).

3.2.1. Fenerbahçe Spor Kulübünün Halka Arzı

> *"Şirket, 10 Haziran 1998 tarihinde "1907 Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş." adıyla kurulmuştur. 2000 yılında şirketin unvanı Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirilmiştir.*
>
> *Kısaca Fenerbahçe Sportif A.Ş. Şirketin ana faaliyet konusu Fenerbahçe Spor Kulübü'ne ait Profesyonel Futbol Takımı'nın sportif, eğitsel, hukuki ve ekonomik faaliyetlerini kısmen veya tamamen yönetmektir. Bu faaliyetler, Fenerbahçe Profesyonel Futbol Takımı maç yayınlarından, forma reklamlarından, maç hasılatlarından, reklamlardan, Fenerbahçe logo ve isim hakkının kullandırılması gibi hususlardan gelir elde edilmesini içermektedir."*[146]

Halka arz ile birlikte Fenerbahçe Spor kulübü önemli bir gelir kaynağı elde etmeyi hedeflemiştir. Fenerbahçe kulüp olarak önemli transferler, büyük tesisleşme faaliyetleri gibi atılımları ile borsada işlem gören hisselerinin değerini arttırmayı hedeflemiştir.

> *"Fenerbahçe Sportif A.Ş. mevcut yapısıyla reklam, sponsorluk, isim hakkı gibi gelirlerin çoğaltılması, yaygınlaştırılması ve yeni gelir kaynaklarının yaratılması konusunda yoğunlaşmış olup, Fenerbahçe Spor Kulübü, kendi markasına ilişkin lisans haklarını Fenerbahçe Sportif A.Ş.'ye*

[146] FB Sportif Hizmetler San. Ve Tic. A.Ş. (2004). Halka Arz İzahnamesi. http://www.fenerbahce.org/fbsportif/ (16 Ocak 2009).

01.01.2004 tarihinde imzalanan "Lisans Kiralama Sözleşmesi" ile 30 yıllığına 27 milyon YTL bedelle kiralamıştır."[147]

Halka arz sonuçları itibarı ile Fenerbahçe Spor Kulübü gelirlerinin büyüdüğü gözden kaçmamaktadır. Bu gelişim zaman zaman rakiplerinin bir hayli önüne geçmesini sağlamıştır.

"Yaptığı atılımlarla ezeli rakiplerini kıskandıran Fenerbahçe'nin borsada işlem gören şirketinin değeri 1 milyar YTL'ye ulaştı. Sarı-Lacivertliler, G.Saray'ın şirketinden 5, Beşiktaş'ın şirketinden 15 kat daha değerli hale geldi. Turkcell Süper Lig'deki şampiyonluk mücadelesi kıran kırana geçerken, Fenerbahçe piyasa değeri açısından Beşiktaş ve Galatasaray'ın kat kat üzerine çıktı. 3 büyüklerin piyasa değerlerine bakıldığında Fenerbahçe'nin açık ara önde olduğu görülüyor. Fenerbahçe Sportif Hizmetler A.Ş.'nin hisse senetleri, borsada tarihi zirvesi olan 40 YTL'ye ulaştı. Hisseler sadece 1 aylık süre içinde yüzde 21 prim yaptı."[148]

[147] Aydın, D. ve M. Turgut (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye'de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, ss.59 – 70.

[148] Fener Borsada Rakiplerine Fark Attı! (27 Ocak 2008). http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=322956 (22 Ocak 2009)

Sportif A.Ş	Halka Arzdan Bu Yana Toplam Brüt Temettü Tutarı (Bin YTL)	Halka Arzdan Bu Yana Toplam Brüt Temettü Tutarı (Bin Dolar)	Yıllık Ortalama Brüt Temettü Tutarı (Bin YTL)	Yıllık Ortalama Brüt Temettü Tutarı (Bin dolar)	Halka Arz Gelirleri (Bin YTL)	Halka Arz Gelirleri (Bin Dolar)	Bugüne Kadar Ödenen Tem./Halka Arz Gelirleri (dolar olarak %)	Bugüne Kadar Ödenen Tem./Halka Arz Gelirleri (YTL olarak %)	Halka Açıklık oranı (%)	Halka Arzdan Bu Yana Üçüncü Kişilere Ödenen Toplam Tutar (Bin Dolar)	Kulüp Dışına Yapılan Tem. Ödemesi Halka Arz Gelirlerine Oranı (%)
GS Sportif A.Ş	137.844	91.869	34.461	24.615	28.327	20.799	441,83	486.62	16*	14.703**	71
FB Sportif A.Ş	56.557	37.705	28.279	20.199	39.280	30.030	125,56	142,03	15	5.656	19
TS Sportif A.Ş	7.019	5.014	14.039	10.028	32.812	24.000	20,89	21,39	25	1.253	5
Beşiktaş Sportif A.Ş	2.553	1.824	638	456	18.774	13.781	13,23	13,6	15***	274	2
TOPLAM	203.937	136.439	77.417	55.298	119.193	88.610			17,75	21.886	25

(Tablodaki dolar karşılıkları ortlama 1,5 YTL kurdan hesaplanmıştır.)

Tablo 4: Halka Arzdan 2005 yılsonuna kadar Sportif A.Ş'lerin Ödedikleri Temettü ve Halka Arz Geliri Karşılaştırmalı Tablosu
Kaynak: Akşar ve Merih, Futbol Yönetimi, s.350.

* Bu oran 2007 itibarıyla %37,05 olmuştur.

** Bu tutar 2007 itibariyle 25,5 milyon dolara yükselmiştir.

*** Bu oran 2007 itibariyle %25'e yükselmiştir. 2002'de halka arzda buluna Beşiktaş daha sonra 2006 yılı içinde 3 kez daha borsaya hisse satarak halka açıklık oranını %25' getirip ilave borsaya kote ettirilen hisseler karşılığında toplam 8 milyon dolar daha ilave gelir elde olunmuştur.

Fenerbahçe Spor Kulübü, şirketleşmesi halka arzı ile birlikte önemli bir adım atarak dernek statüsünün kısmen dışına çıkmıştır. Şirketleşme yolu ile kurumsal yönetime doğru giden yolda adım atmıştır. Fenerbahçe Spor Kulübü finansal başarı amacı ile yola çıktığı günden bugüne rakiplerinden önde gitmektedir.

3.3. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜNDE KURUMSALLAŞMA ADIMLARI

Başkan Aziz Yıldırım'ın Fenerbahçe Spor Kulübü'nde 2.dönemi olarak adlandırılan süreç, şirketleşme ve devamında halka arz ile önemli bir başlangıç yapılmıştır.

"Dünya kulübü" olmak hedefi öncelikle finansal başarıdan geçmekte, şirketleşmeden beklenen gelirin elde edilmesi için ise yeni adımlar atılması gerekmektedir. Bu sebeple Fenerbahçe Spor Kulübü'nde başta tesisleşme olmak üzere önemli projeler hayat geçirilmeye başlanmıştır.

3.3.1. Kurumsal Yönetime Geçiş

Türkiye'de spor ve özellikle futbol müsabakalarının ardından başlayan tartışmalar günlerce sürmektedir. Bu sürecin en önemli yönünü ise basın mensuplarının mikrofon uzattığı kulüp yöneticilerinin anlık, sert açıklamaları oluşturmaktadır.

Günümüz Avrupa kulüplerinde kulüp başkanlarını sıklıkta medyada görmek ya da her maç sonrası bir şeyler söylediklerini duymak mümkün değildir. Ülkemizde ise kulüp başkanları başta olmak üzere yöneticiler aynı gün içerisinde dahi ağız dalaşına girmekte ve gündemi etkilemektedirler.

Başta başkan Aziz Yıldırım olmak üzere tüm yönetim kurulu "kurumsal yönetim" kavramının önemine vurgu yapmakta ve Fenerbahçe Spor Kulübü'nde yönetim anlayışının bu yapıda gerçekleşeceğini belirtmektedirler.

Bu bağlamda son birkaç yıldır Fenerbahçe Spor Kulübü adına kurumsal bir yönetimin anlayışı olarak tek seslilik prensibi uygulanmaktadır. Özellikle yönetim kademesinde açıklama yapılması gereken bir olay durumunda kurumsal iletişim sorumlusu görev almakta ve kulüp adına açıklama yapmaktadır.

Yapılacak açıklamalarda tek sesliliği sağladığı için kurum adına tek bir kişi tarafından yapılmaktadır.



AZİZ YILDIRIM - BAŞKAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Diyarbakır, 02.11.1952
Öğrenim Durumu : A.D.M.M. Akademisi İnşaat Mühendisliği Bölümü
Mesleği/İşi : İnşaat Mühendisi / Müteahhit
Medeni Hali : Evli, 2 kız çocuğu sahibi
Yabancı Dil: İngilizce



NİHAT ÖZDEMİR - BAŞKAN VEKİLİ, BASIN SÖZCÜSÜ
Doğum Yeri ve Tarihi : Diyarbakır, 05.04.1950
Öğrenim Durumu : Yüksek Okul - Master
Mesleği/İşi : Makine Yüksek Mühendisi / İşadamı
Medeni Hali : Evli, 2 çocuk sahibi
Yabancı Dil: İngilizce



ALİ KOÇ - ASBAŞKAN, KURUMSAL İLETİŞİM
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul, 2 Nisan 1967
Öğrenim Durumu : İşletme Fakültesi, Master Harvard Üniversitesi, Boston, Massachusetts, A.B.D.
Mesleği/İşi : İşletmeci - Firma sahibi
Medeni Hali : Evli, 2 çocuk sahibi
Yabancı Dil: İngilizce

Resim 8: Fenerbahçe Spor Kulübü Yönetim Listesi
Kaynak: http://www.fenerbahce.org/kurumsal/detay.asp?ContentID=9 (20 Ocak 2009).

Görüldüğü gibi Fenerbahçe Spor Kulübü yönetim şemasının içeriğinde başkan ve vekilinin arkasından kurumsal iletişim sorumlusunun gelmesi önemli bir ayrıntıdır. Bu durum Ali Koç'un şahsının bir yansıması olarak görülebilir fakat listenin devamında da önemli isimlerin yer alması gözden kaçırılmamalıdır.

Fenerbahçe Spor Kulübü adına Ali Koç basın açıklamalarını gerçekleştirmekte ve kurumu temsil etmektedir. Bu noktada Ali Koç'un profesyonel bir iletişimci olmayışı kurumsal yönetim ilkelerine uymamaktadır. Çünkü kurumsal yönetim anlayışı içerisinde profesyonel kişilerle çalışmak gerekliliği vardır. Ali Koç ise şahsının verdiği ağırlıkla görünen yüz olmakta, kendisini arkasında profesyonel iletişim ekibi görev yapmaktadır.

Aynı zamanda yönetim kurulu listesi oluşturulurken her yöneticinin görev alanı daha net olarak çizilmektedir. Kurumsal iletişim alanında olduğu gibi, "Resmi kurumlarla ilişkiler", "sosyal işler ve dernekler" gibi alanlarda görevli yöneticiler atanmaktadır.

Spor kulüplerinde kurumsallaşma gelişmelerinin önemli noktası olan UEFA kriterleri, Fenerbahçe Spor Kulübü tarafından dikkatle takip edilerek uygulanmaya başlanmıştır.

Bu konuda Fenerbahçe Spor Kulübü Dış İlişkiler birimi, yaptığımız görüşmede şunları söyledi;

> *"2009-2010 kulüp lisans başvuru dosyası bulunmaktadır. Bu lisansı UEFA vermektedir. Ülke futbol federasyonları ise bu sürecin uygulayacısı ve takip edicisidir. Amaç UEFA'nın oluşturduğu kriterlere uygun kulüp yapıları oluşturmaktadır.*
>
> *İstenilen kriterler yerine getirlmediği taktirde kulüpler UEFA tarafından düzenlenen uluslararsı turnuvalara katılamıyorlar. Ülke futbol federasyonları kulüpleri denetleyerek önlisans veriyorlar fakat asıl lisansı UEFA kendi yaptıracağı denetimden sonra vermektedir.*
>
> *Bu kriterler önem sıralarına göre sıralanmaktadır. İlk başta sportif kriterlergelmektedir. Sportif kriterler içerisinde hedeflenen altyapıdan sporcu yetiştirilmesidir. Gençlerin gelişmesi, korunması, tesisler sağlanması gibi konulara önem verilmektedir.*
>
> *UEFA, sporcu yetiştirme programı dâhilinde yaş sınırını "10" olarak belirlemiştir. Bu yaşı altin çağ olarak kabul etmektedir. Biz Fenerbahçe Spor Kulübü olarak başarılı bir altyapı ekibi kurmuş, bu projeyi başarıyla uygulayan bir kulübüz.*
>
> *UEFA kriterleri içerisinde bir diğer önemli unsur personel ilişkileri ve idari kriterler. Bu bağlamda Fenerbahçe Spor Kulübü olarak eğitimli, profesyonel kişiler kulübümzde çalışmaktadır. Kulüp personelinden spor branşlarındaki antrenör ve masözüne kadar hepsi eğitimli kişilerdir. Görev tanımları net bir şekilde yapılmıştır.*
>
> *Fenerbahçe Spor Kulübü olarak görev alanalrını oluşturarak şemamızı belirledik. Genel Müdür, genel müdür yardımcısı, gençlik programı sorumlusu, güvenlik ve akdretiasyon amiri, medya sorumlusu, A takım teknik direktörü, paf takım teknik sorumlusu, yıldız takım sorumlusu, minik takım*

sorumlusu, minik minikler takımı teknik sorumlusu, A takım teknik direktörü yardımcısı, doktor, fizyoterapist, masör, mali işler koordinatörü.

Yukarıda sayılan sırası ile karşılarında kimlerin görev yaptığı belirli ve belgelidir."[149]

Fenerbahçe Mali koordinatörlüğü birimi ile yaptığımız röportajda kurum olarak mali yapılarına da gerekli önem verdiklerinin altı çizildi;

"UEFA mali kriterlere büyük önem vermektedir. UEFA, Çalışanlarına, diğer kulüplere ya da başka kurumlara borcu olan kulüpleri uluslararası müsabakalardan men etmekle cezalandıracağını açıklamıştır.

Kulüp olarak şirketlerimiz ile birlikte şeffaflığı da sağlamaktayız. Bağımsız denetim kurumu Deloitte tarafından denetleniyoruz. Bunu Avrupa'da olduğu gibi biz istiyoruz. UEFA'nın mali kriterlerinde olduğu gibi geçmişe yönelik ya da şu anda herhangi bir çalışanına borcumuz yoktur. Vadeli borçlarımız vardır geleceğe yönelik ve borcumuzdan daha fazla alacağımız mevcuttur.

Artık dünya standartlarında bir kulübüz. Milan, Real Madrid, Chelsea, Porto başta olmak üzere birçok kulüple yakın ilişkiler içerisindeyiz. Bizim başarımızı takip ediyorlar ve aralarında yerimizi alıyoruz.

Geçtiğimiz yıl Avrupa Şampiyonlar ligi'nde çeyrek final oynadık. Yarı finale kalabilirdik. Bu başarılarımız sırasında saydığımız takımlar bizlere tebrik mesajları göndererek destek vermişlerdir.

Aziz Yıldırım'ın 11 yıldır süren başkanlığı istikrarın ve kurumsal anlayışın gösterilmesi adına önemlidir. Sürekli başkan değişikliği aşanmış olsaydı bu başarılar elde edilmeyebilirdi."[150]

---

[149] Fenerbahçe Spor Kulübü Dış İlişkiler Birimi, "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 2 Mayıs 2009.

[150] Fenerbahçe Spor Kulübü Mali İşler Birimi, "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 2 Mayıs 2009.

3.3.2. Fenerbahçe Spor Kulübünde Tesisleşme

"Aziz Yıldırım tesisleşme ve ekonomik büyümenin ardından başarının geleceğinden emindi. Bugün herkesin konuştuğu Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu stadını, Samandıra ve Faruk Ilgaz tesislerini, Todori Tesisleri'ni Fenerbahçe Spor Kulübü'ne kazandırdı."[151]

Fenerbahçe Spor Kulübü Dış İlişkiler Birimi ile yaptığımız röportaj içerisinde tesisleşmenin önemi şöyle anlatıldı;

> *"Temel hedefimiz endüstrileşen futbolun marka değerini başarıyla yönetmek. Fenerbahçe bir markadır. Tesisleşme en önemli faaliyettir. Altyapı olmaksızın başarı mümkün değildir. Tesisleşme konusu başkan Aziz Yıldırım'ın çıkış projesidir. Ekonomik güç istikrarı olmadan sportif başarının süreklilik kazanması imkânsızdır."*[152]

Aziz Yıldırım'ın Fenerbahçe Spor Kulübü Başkanı olduğu günden itibaren en çok kullandığı kavramlardan bir tanesi de tesisleşme idi. Kalıcı başarının tesisleşme ile olacağını savunan Aziz Yıldırım bu konuda önemli hamleler gerçekleştirmiştir.



Resim 9: Samandıra Tesisleri
Kaynak: http://fener24.com (20 Ocak 2009).

[151] Fenerbahçe Gerçeği ve Para Ligi (19 Mart 2008). http://www.salom.com.tr (20 Ocak 2009).

[152] Fenerbahçe Spor Kulübü Dış İlişkiler Birimi, "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 2 Mayıs 2009.

Samandıra tesislerinin inşaatı bitirilerek kulübe kazandırılması, tesisleşme adına önemli bir hamle oluştur. "1997 yılında başlayan inşaat, Aziz Yıldırım başkanlık dönemi içerisinde, 2000 yılında tamamlanarak, modern görünümü ve çağdaş altyapısı ile hizmete girdi."[153]



Resim 10: Dereağzı Tesisleri
Kaynak: www.geocities.com/.../dereagzi0001.jpg (20 Ocak 2009).

1989 yılında açılan Dereağzı tesisleri, başkan Aziz Yıldırım döneminde yenilenmiş, modern bir yapı kazanmıştır.



Resim 11: Faruk Ilgaz Tesisleri
Kaynak: http://4.bp.blogspot.com (20 Ocak 2009).

[153] http://www.fenerbahcecumhuriyeti.org (20 Ocak 2009).

Kazandırılan bir diğer önemli tesis Faruk Ilgaz Tesisleri'dir. "İlk olarak 15.05.1969'da açıldı. Daha sonra, Aziz Yıldırım'ın başkanlığı döneminde yeniden inşa edildi ve 21 Ocak 2004 tarihinde yeni haliyle hizmete girmiştir."[154]



Resim 12: Todori Tesisleri
Kaynak: http://www.fenerbahce.org/pic_lib/ (20 Ocak 2009).

Faruk Ilgaz tesisleri gibi önemli bir tesis olan Todori tesisleri kulübe önemli gelir sağlamaktadır.

Faaliyette bulunanların yanı sıra; Ankara'da temeli geçen yıl atılan Fenerbahçe Tesislerinin çalışmaları hızla sürmektedir. Ankara'daki müsabakaları öncesi Fenerbahçe kulübü takımları bu tesislerde kalacak, tesis aynı zamanda üyelere hizmet verecektir.

İstanbul Ataşehir'de yapımı süren çok amaçlı kapalı spor salonu'nun bitirilme tarihi için 2010 yılı hedeflenmektedir. Bitirilmesi ile Fenerbahçe Spor Kulübü 12.500 kişilik önemli bir tesise sahip olacaktır.

Tesisleşme konusuna büyük önem veren başkan Yıldırım Avrupa kulüplerinin tesisleşme konusundaki başarılarını yakından izleyerek Türkiye'de öncülük etmiştir.

Sayılan tesislerin içerisinde olmayan en önemli yapı ise Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu stadyumudur.

[154] http://www.fenerbahcecumhuriyeti.org (20 Ocak 2009).

3.3.2.1. Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu

Günümüzün rekabet ortamı içerisinde en önemli gelir kaynaklarından biri stadyumlardır. Göreve geldiği andan itibaren bunun bilincinde olan Aziz Yıldırım stadyumun inşasına başlamıştır.

Uzun yıllar "Papazın çayırı", Kadıköy Fenerbahçe Stadyumu adları ile anılan bugün ki Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu stadyumu da Aziz Yıldırım başkanlığı döneminde çağdaş ve modern yapısına kavuşturulmuştur.

> *"Uzun seneler Fenerbahçe Stadyumu olarak anılan stat, Aziz Yıldırım başkanlığındaki yönetim tarafından, eski başkan Şükrü Saraçoğlu'nun ismi verilerek çağlaşma projesinde 1999 yılı itibariyle ele alınır.*
>
> *...Bu amaçla inşaat, 1999-2000 sezonunda ilk olarak Yeni Açık diye adlandırılan, Kurbağalı dere tarafındaki 2000 kişilik tribünü yıkımıyla başlar. ...Liglerin tatile girmesiyle stat inşaatı hız kazanır ve 2000-2001 sezonunda Fenerbahçe'nin evinde oynadığı ilk maç olan İstanbulspor maçına yetiştirilir. Stadyumun kapasitesi 30.000 kişiye yükseltilmiştir. Bu maç sırasında Eski Açık tribünü yenilenmek için yıkımda başlatılır.*
>
> *2000-2001 sezonu içinde yıkılan Eski Açık tribünü Mayıs ayına kadar bitirilir. İnşaat hızlı bir şekilde tamamlanarak 6 Mayıs 2001 tarihinde Galatasaray'la oynanacak lig maçına yetiştirilir. Bu karşılaşmada sarı lacivertliler hasılat rekoru kırar ve maç 42.500 kişilik kapasiteye ulaşmış statta izlenir."*
>
> *2002-2003 sezonunda Lise-Maraton tribününün üstü kapatılır. 16 Şubat 2002 yılında yine Galatasaray'la oynanacak lig maçıyla hizmete sunulan yeni Maraton Tribününde 56 adet loca, büyük bir Fenerium mağazası ve otopark yer alır. Yeni tribün yenilenmeden önce 7.000 seyirci alırken yapım tamamlandıktan sonra 12.500 seyirci kapasitesine çıkar. Toplam stat kapasitesi 50.530 olur ve Şükrü Saraçoğlu Stadyumu son şeklini aldığında, dünyanın en muhteşem statlarının arasında yerini alır."*[155]

[155] Coşkun, s.47-48.



Resim 13: Fenerbahçe Stadyumu'ndan eski bir görüntü
Kaynak: http://site.mynet.com/iiyusufii/mynet_resimlerim/004.jpg (20 Ocak 2009).



Resim 14: Fenerbahçe Stadyumu 1990'lı yıllar
Kaynak: http://media.photobucket.com/image/eski (20 Ocak 2009).

1990'lı yıllardaki görüntüsünden uzaklaşarak; kapasitesi 50.000'i aşan ve üzeri kapatılan Şükrü Saraçoğlu stadyumunda ısıtma sistemine de önem verilmektedir. Bu sayede taraftarların kışın yağmur ve soğuktan en az şekilde etkilenmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.



Resim 15: Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu Dışarıdan Görünüm
Kaynak: http://www.fenerbahce.org/stadyum/tr/index.asp (20 Ocak 2009).



Resim 16: Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu İçeriden Görünümü
Kaynak: http://www.fenerbahce.org/stadyum/tr/index.asp (20 Ocak 2009).

Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu stadyumu maç günleri taraftarların uzun süre zaman geçirebilecekleri, modern bir yapıya dönüşmüştür. Arttırılan kapasitesi ile kulübün en önemli gelir kaynaklarından bir tanesi durumundadır.

Avrupa'nın kulüpler bazında en büyük ikinci kupası olarak adlandırılan UEFA kupasının 2009 yılı finali 20 Mayıs tarihinde Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu'nda yapılacaktır.

Oluşturduğu kriterler içerisinde tesisleşme konusuna da önem veren UEFA, her yıl kupa finalini farklı ülkelerde oynatmaktadır. 2009 yılı finalini, tesisleşme konusuna büyük önem veren Fenerbahçe Spor Kulübü'nün stadyumuna veren UEFA bir açıdan sarı-lacivertli kulübü ödüllendirmiştir.

Ayrıca bu organizasyon Fenerbahçe Spor Kulübü'nün imajı açısından kuşkusuz büyük önem taşımaktadır.



Resim 17: 2009 Yılı UEFA Kupası Finali Logosu
Kaynak: http://www.sportoto.gov.tr (26 Nisan 2009).



Resim 18: İstanbul Kadıköy'de UEFA Kupası Finali Tanıtımı



Resim 19: İstanbul Kadıköy'de UEFA Kupası Finali Tanıtımı

Fenerbahçe Spor Kulübü Dış İlişkiler Birimi ile yapılan röportajımızda Şükrü Saraçoğlu Stadyumu hakkında edindiğimiz bilgiler;

"UEFA kriterleri içerisinde yer alan sportif kriterler açısından önemli bir diğer konu stadyumdur. UEFA stadyumları kategorilere ayırmıştır. Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumumuz Avrupa'nın elit stadyumları arasındadır. Sınıfı elit sınıf olmuştur. Türkiye'nin ilk elit sıfatı kazanan stadyumdur kulüpler bazında.

Biz stadyum inşaatımız aşamasında UEFA'da yakındna takip etmiştir ve incelemelrde bulunmuştur. Diğer kulüplerin yaptığı gibi stadımızı tamamen yıkarak yeniden inşa etmedik. Maçlarımızı yine stadımızda oynadık. İnşaatı parça parça yaptık. Bir trübünün inşaatı sırasında sadece o bölümü kapatarak diğer trübnüleri kullanımda bıraktık.

Önemli noktalardan biri de stadyum inşaatımızın tüm masraflarını kulübümüz karşılamıştır. Bu da bir ilktir. Devletten herhangi bir yardım beklemedik ve almadık. Şimdi isteğimiz stadyumumuzun tapusunu alabilmektir. Bu konuda beklentimiz mevcuttur.

Kulüp olarak UEFA'nın dahi atladığı bazı unsurları kendi yönetimimizde uyguluyoruz. Stadyum sorumluluğuna değinen UEFA'nın yer

vermediği sorumlu kısmına biz sadyum müdürü atayarak hayata geçirdik ve öncü olduk.

Stadyumumuz içerisinde risk faktörünü barındırmıyoruz. Deprem tehlikesine karşılık Türkiye'de teknik üniversitelerden raporlarımız alınmıştır. Yangın vb. karşısında itfaiye, ambulans gibi önemli araçlar için yerler belirlenmiştir. Aydınlatma sistemi onaylı ve UEFA kriterleri doğrultusunda yaptırılımıştır.

Basın için ayrılan bölümlerin yapısı, koltuk sayısı kadar bilet satışı yapılması, antreman sahalarımızın özellikleri tamamı ile nizami şekilde düzenlenmektedir.

Stadyumumuzda UEFA'nın kriterlerinde olan güvenlik konusunda adımlar atıyoruz. Artık polisler stdayum içerisinde görev yapmayacaklar. Güvenliği kulüplerin yönetiminde özel güvenlikler sağlayacaklardır. Sadece 200 polis genel güvenlik için gözcü olacaklar.

Stadyumumuzda tel örgüleri kaldırdık. Modern bir yapı olan stadımızda tel örgüleri de kaldırarak önemli bir adım daha attık. Nitekim uygulamasını yaptığımız müsabakalarda hiçbir sorun yaşamadık. Taraftarımızda bilinçli davranıyor.''[156]

3.3.3. Kurumsal İletişim Organları

Aziz Yıldırım başkanlığında büyümeye devam eden Fenerbahçe Spor Kulübü'nde kurumsal yönetimin en önemli unsuru iletişim faaliyeti unutulmamıştır. Kurumsal iletişim yöneticisi atayan yapısı içerisinde kurumsal iletişim organlarına da önem veren yönetim; Fenerbahçe Dergisi, Fenerbahçe Gazetesi ve son adım olarak Fenerbahçe Televizyonu'nu kurmuştur.

Kendi taraftarı başta olmak üzere tüm kamuoyuna kulüp haberlerini, faaliyetlerini duyurmak amacıyla hareket eden yönetim; Avrupa'nın önde gelen birçok kulübünün de sahip olduğu iletişim organlarını hayat geçirmiştir.

[156] Fenerbahçe Spor Kulübü Dış İlişkiler Birimi, "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 2 Mayıs 2009.

3.3.3.1. Fenerbahçe Televizyonu

"Fenerbahçe Spor Kulübü'nün başta futbol ve basketbol branşları olmak üzere tüm branşlarındaki aktiviteleri, müsabakaları, çalışmaları, sporcu ve antrenörlerin görüşlerini başta Fenerbahçeli taraftarı olmak üzere tüm sporseverlerin ilgisine sunmuştur."[157]

Başta Fenerbahçeli taraftarlar olmak üzere tüm kamuoyunu kulüp haberleri konusunda aydınlatmak için kurulan Fenerbahçe Televizyonu 2004 yılında yayın hayatına başlamıştır.

> *"Türkiye'nin ilk spor kulübü televizyonu FBTV uydudan ve kablodan yayındadır. FBTV' nin, haber ve görsel yayıncılık sermayesi 2004 yılı itibariyle 250 milyar lira olarak belirlenir ve yayın merkezi, Şükrü Saraçoğlu Stadının maraton girişinde yapılandırılır. Bu, hem maliyet hesapları, hem de sporun aktüalitesi açısından gerçekçi bir karardır.*
>
> *Böylece FBTV, antrenmanları, maçlar, sporcu ve taraftarlar, ürünleri, kısaca stattaki tüm aktiviteleri ve atmosferi izleyiciye tüm heyecanıyla aktarabilecektir. Televizyonun kurulma amacı taraflı olmayan gerçek haberi sarı lacivertlilere iletmektir."*[158]

Fenerbahçe Televizyonu, yönetimin kurumsal yönetim faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve kulübü taraftarıyla bütünleştirici rol oynamaktadır. Yapılacak ya da yapılmakta olan faaliyetleri hızlı bir şekilde bütün taraftarına ulaştırabilen Fenerbahçe Kulübü, kendisine yönelik her türlü habere, iddiaya kendi televizyonuyla cevap verebilmektedir.

Spor medyası olarak adlandırılan ulusal basın kuruluşlarında çıkan haberlerin, ortaya atılan iddiaların asılsız çıkma ihtimali yüksektir. Çünkü basın kuruluşları; gazetelerini, dergilerini, haberlerini satmak adına taraftarların ilgisini çekecek iddialara yer vermektedirler. Fakat bu iddialar başta taraftarlar olmak üzere kamuoyunda bir

[157] Fenerbahçe Tv, http://tr.wikipedia.org/wiki/ (10 Şubat 2009).

[158] Coşkun, s.86.

beklenti oluşturmaktadır. Bu beklentide payı olmayan yönetimler, gerçekdışı iddialar sebebiyle taraftarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Aziz Yıldırım başkanlığında hedeflerini her sene büyüten Fenerbahçe Spor Kulübü bu durumla sık sık karşılaşmıştır. Her yıl asılsız transfer v.b. haberler nedeniyle transfer çalışmaları da aksayan kulüp için kurumun internet sitesinin yanı sıra televizyonu önemli bir güç olmuştur. Bu yolla İddialara anında cevap vermekte ve taraftarına en doğru bilgi akışını sağlamaktadır.

Fenerbahçe Televizyonu Genel Müdürü İhsan Topaloğlu ile yaptığımız röportajda, Topaloğlu televizyonun kuruluş amaçları hakkında şu bilgileri vermiştir;

> *"Fenerbahçe Televizyonunu kuruluş amacı: Fenerbahçe ile ilgili sağlıklı ve doğru bilgi akışını kamuoyuna sunmaktır. Fenerbahçe kulübü futbolun yanı sıra 8 branş ile faaliyet göstermektedir. Tüm bu branşlar ile ilgili takımlardan bilgiler vermek, sporcuları tanıtmak kamuoyuna bilgi sunmak televizyonun amaçlarından bir tanesi.*
>
> *Televizyonun diğer amacı ise; Kulübün sahip olduğu taraftar kitlesi ile gönül bağını arttırmak ve yeni taraftralar kazandırmaktır. Ekranlar başında 8-9 yaşında çocukları Fenerbahçe ile buluşturmak.*
>
> *Fenerbahçe Televizyonu ile elbette basında yer alan iddialara cevap verebiliyor kulüp fakat bu durumu kanalın kuruluş amaçlarından biri değildir."*[159]

Fenerbahçe TV'nin objektifliği konusunda ise Topaloğlu şunları söylemiştir;

> *"Yayıncılıkta objektiflik her zamna tartışılır. Maçlar, skorlar nettir yani sonuçları bir tanedir. Bu gerçeği değiştirme, saklama gibi bir şansınız yoktur. Genel bilgi olarak sunarsınız. Hür olan yorumlardır. Fenerbahçe Televizyonu içerisinde maçların yorumları yapılırken kötü oynayan*

[159] İhsan Topaloğlu, -Fenerbahçe Televizyonu Genel Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 8 Mayıs 2009.

Fenerbahçeli sporcular ya da takım hocaları eleştirilebilir, hatalar söylenebilir fakat tabii ki hakarete yer vermeden. Objektifliğe böyle bakmak gereklidir."[160]

Türkiye'de televizyon kanalına sahip ilk spor kulübü ünvanını elde eden Fenerbahçe, başkan Aziz Yıldırım ve yönetimi sayesinde kurumsallaşma adına önemli bir adım daha atmıştır.

İhsan Topaloğlu yaptığımız röportajda FB TV'nin önemine dikkat çekerek şunları söyledi;

"Günümüzde iletişim çok önemli. Bu nedenle televizyon kanalı çok daha önemli hale gelmiştir. Büyük Avrupa kulüpleri televizyon kanalları sayesinde Uzakdoğu ülkelerinde dahi seyredilmeleri pazarlama faaliyetleri ve tanınırlılıklarına etki etmektedir. Fenerbahçe Spor Kulübü de gelişmekte ve Avrupa'nın sayılı kulüpleri arasına girmektedir. Geçen yıl Deloitte futbol para ligi sıralamasında 20 takım arasına girmesi bunun en açık göstergesi. Sportif ve ekonomik aşarı geliştikçe kanalın varlığı daha da önem kazanmaktadır. Fenerbahçe TV Avrupa'da ve Türkî Cumhuriyetlerde izlenmektedir.

Türkiye'nin diğer büyük kulüpleri de televizyon kanalına sahipler fakat onlar şifreli paketten yayın yapmaktadırlar. Fenerbahçe Soır Kulübü olarak bu noktada ayrılmaktay ve ücretsiz yayın yapmaktayız. Fenerbahçe Başkanı Aziz Yıldırım tafartara bu sözü vermiş ve uygulamaya devam etmektedir."[161]

Fenerbahçe Televizyonu'nun kulüp açısından ve kendi içerisinde kurumsal yapıya önem verdiğini anlatan Topaloğlu şunlar söylemiştir;

---

[160] İhsan Topaloğlu, -Fenerbahçe Televizyonu Genel Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 8 Mayıs 2009.

[161] İhsan Topaloğlu, -Fenerbahçe Televizyonu Genel Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 8 Mayıs 2009.

"Fenerbahçe Televizyonu kulübün yayın organıdır. Hem kulüp açısından hem de kendi ieçrisinde bireyler önemli değildir. Bizim bir kurum kimliğimiz var. Kurumsal yapımız içerisinde bireyler bulundukları görevden ayrılabilirler ama televizyonun varlığı etkilenmez. Başkan görevden ayrıldığı taktirde dahi yeni gelen başkan bu yapıya devam edecektir. Bu Fenerbahçe'nin kurumsal yapısı olmuştur.

Fenerbahçe Televizyonu kendi başına bir şirkettir. Kendisine ait gelir-gideri ve organizasyon yapısı mevcuttur. Görev yapıları belirlenmiştir. Fenerbahçe Spor kulübü Türkiye içerisinde kurumsallaşmayı başarabilen en iyi kulüptür."[162]



Resim 20: Fenerbahçe Televizyonu Logosu
Kaynak: http://img.mynet.com/spr2/FBTV.jpg

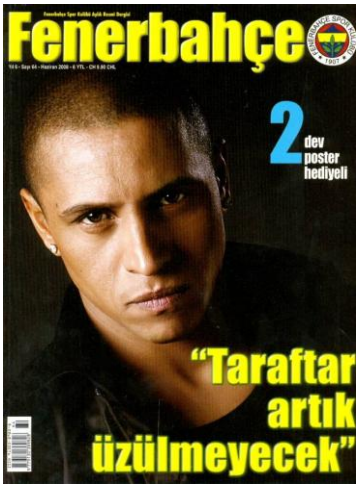
3.3.3.2. Fenerbahçe Dergisi

Yayın hayatına başlangıcı Fenerbahçe Televizyonu'ndan eski olan Fenerbahçe dergisi, kulübün resmi yayın organlarından bir tanesidir. Kulüp, branşlar, müsabakalar, sporcular hakkında haberler, yazılar, röportajlar barındıran dergi aylık olarak yayınlanmaktadır.

[162] İhsan Topaloğlu, -Fenerbahçe Televizyonu Genel Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 8 Mayıs 2009.

Taraftar ile kurumun bağlarını daha da güçlendirmek adına yayın hayatına başlayan dergi aracılığıyla kulüp faaliyetlerini aktarma imkanı bulmaktadır. Başkan Aziz Yıldırım her ay dergi için kaleme aldığı yazısıyla taraftarına ve kamuoyuna seslenerek, hedef kitleyi bilgilendirmekte ve kulübün geleceğe dair planlarını anlatmaktadır.

Sadece %15 halka arz edilmiş olan kulüp tam olarak kurumsal bir yapı kazanmamış olsa da kurumsal yönetim ilkelerini adım adım uygulamaya çalışmaktadır. Fenerbahçe Dergisi bu uygulamalardan bir tanesidir. Bu sayede tüm paydaşları bilgilendirmekte, taraftarla arasındaki bağ güçlenmektedir.



Resim 21: Fenerbahçe Dergisi
Kaynak: http://images.gittigidiyor.com/1177/11779808_0.jpg (10 Şubat 2009).

3.3.3.3. Fenerbahçe Gazetesi

Fenerbahçe Spor Kulübü adına çıkarılan gazete, Fenerbahçe Dergisi gibi kurumun aylık yayınıdır. Her ay düzenli olarak değerlendirmeler, haberler, yorumlar barındıran gazetede Fenerbahçe Spor Kulübü ile ilgili her türlü bilgiye ulaşılmaktadır. Aynı zamanda kendi adıyla internet sitesi bulunmakta ve güncel bilgiler takip edilebilmektedir.



Resim 22: Fenerbahçe Gazetesi
Kaynak: http://images.google.com.tr (10 Şubat 2009).

3.3.4. Fenerbahçe Spor Kulübü Markası: "Fenerium"

Özellikle futbolun endüstrileşmesi ile spor kulüpleri birer işletme halini alarak, rekabet ortamı içerisinde ayakta kalmak ve başarılı olmak amacını taşımaktadırlar. Pazarlama, bu sürecin içerisinde kulüplerin önem vermeleri gereken faaliyetlerin başında gelmektedir.

Birer işletme haline gelmeleri ile birlikte kulüpler markalarını yaratmak ve pazarlamak amacındadırlar. Bu durumu tüm dünyaya yayabilen ve başarıyla uygulayabilen kulüpler "dünya kulübü" olmaktadır.

Fenerbahçe başkanı Aziz Yıldırım, oluşturduğu projeler içerisine bu alanın önemini bilerek Fenerbahçe'yi marka yapmak amacını da koymuştur. Daha doğrusu Türkiye sınırları içerisinde marka olan Fenerbahçe Spor Kulübünü aynı zamanda pazarlama devi yaparak, dünyaya açılan bir marka haline getirmek, başkanın amacını ortaya koymuştur.

"Fenerium markasının ilk adımları 2000 yılında Fenerbahçe'nin Adidas firmasıyla yaptığı sponsorluk anlaşmasının sona ermesiyle başlar. "Adidas, Fenerbahçe yönetimine anlaşmayı yenileme teklifinde bulunur,

ancak yönetim teklif miktarını tatmin edici bulmaz. Çünkü Aziz Yıldırım'a göre Fenerbahçe, önerilen teklif miktarından çok daha değerlidir."[163]

Aziz Yıldırım'ın bu inancı Fenerbahçe Spor Kulübü adına önemli bir dönüm noktası olmuştur. Yeni bir markanın doğuşuna imza atmaya hazırlanan yönetim, önemli ölçüde gelir getirecek olan Fenerium markasının temelini atmıştır.

"2000 yılı içerisinde Fenerbahçe Spor Kulübü'ne mali kaynak sağlamak amacı ile yola çıkarak ortaya çıkan Fenerium markası 2008 yılı ortasında 6852 metrekarede faaliyet gösteren örnek mağazaları ve satış noktaları ile Fenerbahçe taraftarlarına hizmet veren, Türkiye perakende sektöründe önemli bir yer alan bir mağazalar zinciri olmuştur."[164]

Fenerbahçe Spor Kulübü resmi markası olan Fenerium'lar, kulübe yeni bir misyon da getirmiştir. Aziz Yıldırım başkanlığında her sezon öncesi bir yıldız transfer etme alışkanlığı en fazla Fenerium'larda olumlu etkisini göstermiştir.

Özellikle futbolda bazı futbolcular isimlerinden ötürü transfer edilirler. Önemli olan o ismin sizin takımınızın formasını giymesidir. Bu durum dünyaya karşı bir imaj unsuru olduğu gibi, Türkiye için hem imaj hem de pazarlama artışı olarak kendisini göstermektedir.

Ariel Ortega, Van Hooijdonk, Alex De Souza, Nikolas Anelka, Stepphen Appiah, Roberto Carlos gibi dünyaca ünlü yıldızlar kadroya katıldığında forma, şort v.b ürünlerin satışı artmış Fenerium'lar bu sayede önemli gelir kapısı olmuşlardır.

[163] Coşkun, s.76.

[164] Fenerium, http://tr.wikipedia.org/wiki/Fenerium (12 Şubat 2009).



Resim 23: Fenerium Güneşli
Kaynak: http://www.inkasportif.com/ (10 Şubat 2009).



Resim 24: Fenerium Şükrü Saraçoğlu Stadyumu

İnternet ortamında sanal alışveriş imkânı tanıyan Fenerium için aynı zamanda tır görev yapmaktadır. Türkiye'yi gezerek Fenerbahçe taraftarına ulaşmayı amaçlayan Fenerium tırı sayesinde Anadolu'da yaşayan tüm Fenerbahçeliler takımlarının ürünlerine sahip olmaktadırlar.

3.3.4.1. Fenerium Ürünleri

Fenerbahçe'nin resmi markası Fenerium, 63 adet mağaza sayısı ile Türkiye'de, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ve Almanya'da hizmet vermektedir.

Fenerium Ürünleri	
Forma-şort-çorap	Tişört
Şapka	Atkı
Bebek kıyafetleri	Ayakkabı
Kazak	Pijama
Kravat	Anahtarlık
Rozet	Çakmak
Biblo	Cüzdan
Mum	Saat
Traş Köpüğü	Şampuan
Parfüm	Kalem
Mouse pad	Defter
Jean	CD

Tablo 5: Fenerium Ürünleri

Feneriumlar sahip oldukları geniş ürün yelpazesi ile büyük bir pazarlama faaliyeti gerçekleştirmektedir. Taraftarlarına gündelik yaşamları içerisinde kullanabilecekleri birçok ürünü hizmet olarak sunmaktalar.

Bu durum taraftarın kulüp ile özdeşleşmesini kolaylaştırdığı gibi önemli bir gelir kapısı olmaktadır. "Fenerbahçe Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım, 'Kriz, birçok sektörü etkilediği gibi bizi de etkiledi. Fenerium satışlarında da yüzde 10–15 bir azalma var' diye konuştu. Bu açıklamalara göre, 2007'de 47 milyon TL satış geliri elde eden Fenerium, 2008'i 38 milyon TL gelir ile kapattı."[165]

[165] Kriz taraftarı da vurdu, Fenerium'un geliri düştü, http://www.sabah.com.tr/2009/03/02/haber (1 Mart 2009).

3.3.5. Fenerbahçe Taraftar Kart Projesi

Fenerbahçe Spor Kulübü yönetimi oluşturduğu projeleri içerisinde pazarlama faaliyetlerini destekleyecek yeni projelere de imza atmıştır. Bunlardan biri; taraftar kart projesidir.

Taraftar kart projesi ile kulübü taraftarı ile özdeşleştirme fırsatı bulan yönetim, taraftarına kulübün imkânlarını da açmaktadır. Taraftar kart projesi Fenerbahçeli taraftarlara;

> *"Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumunda oynana tüm Fenerbahçe maçları için 2 adet öncelikli bilet satın alma imkânı*
>
> *Futbol A Takımı ve diğer branşlara hediye bilet kazanıp, antrenmanları izleme şansı*
>
> *Deplasman maçlarını Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadyumu Loca 2. katında izleme imkânı (Rezervasyon şartı aranmakta olup, Fenerbahçe Spor Kulübü bu uygulamayı değiştirme, erteleme ya da iptal etme hakkına sahiptir.)*
>
> *Fenerbahce.com.tr uzantılı e-posta adresine ücretsiz sahip olma imkanı*
>
> *Anlaşmalı üye iş yerlerinde indirim imkânı*
>
> *Özel Kampanyalardan öncelikli yararlanma imkânı"*[166]

sunmaktadır. 2005 yılında başlatılan projeye taraftarların, ilgisi büyük oranda olmuştur.

"Taraftar kartı projesiyle, Fenerbahçe yönetimi, taraftarlarını tanıma ortamı yaratarak direk iletişim içerisine girer. Tüm Türkiye'deki Fenerbahçeli taraftarlarını

[166] Fenerbahçe Kart, http://www.fenerbahce.com.tr/lang_tr/general/kart.asp?id=fbkart (20 Şubat 2009).

tanımak amacıyla taraftar kartı projesi bu amacı gerçekleştirmede etken yol alarak benimsenir."[167]

Dünya kulübü olmuş kulüplerin sahip olduğu bu projeyi Fenerbahçe Spor Kulübü de hayata geçirmiş hatta taraftarının ilgisi bazında dünya kulüpleriyle yarışır hale gelmiştir.

> *"Fenerbahçe Kulübü, Taraftar Kart projesine ilginin sürdüğünü ve üye sayısının 153.665`e ulaştığını bildirdi.*
>
> *Kulübün resmi internet sitesinde yapılan açıklamada, 2005 yılının kasım ayında sunulan Taraftar Kart projesine taraftarın desteğinin devam ettiği vurgulanırken, kulüp ile taraftarlar arasında köprü görevi gören Taraftar Kart üye sayısının, 153.665`e ulaştığı ve temmuz ayı ortalarında tescilli taraftar sayısı 85 bin olan Real Madrid`in geride bırakıldığı ifade edildi.*
>
> *Açıklamada, ``Fenerbahçe Taraftar Kart bu sayıyla, 165 bin tescilli taraftarı bulunan Barselona ile arasındaki farkı da hızla kapatıyor`` denildi."*[168]

Fenerbahçe kart projesi; kulübün taraftarıyla bütünleşmesini sağlayarak, kulübün geleceğine yönelik önemli bir adım olmuştur. Dünyanın önde gelen kulüpleri ile yarışarak büyüme hedefleri vurgulanmıştır.

---

[167] Coşkun, s.89.

[168] "Fenerbahçe taraftar kartı üye sayısı 153.665`e ulaştı", http://arsiv.sabah.com.tr/2008/08/29/haberl (21 Şubat 2009).



Resim 25: Fenerbahçe Taraftar Kart Örneği
Kaynak: http://images.google.com.tr/ (19 Şubat 2009).

Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam ve Pazarlama Birimi ile yaptığımız görüşmede, oluşturulan projelere ilişkin düşünceleri şöyle;

"Marka değeri, sportif başarı ile ters orantılı olabiliyor. Önemli olan güçlü bir marka yaratmaktır. Bunu başarmak kalıcı başarılara imza atmanın anahtarıdır. Örneğin Galatasaray Spor Kulübü 2000 yılında UEFA kupasını kazanarak öenmli bir başarı elde etti fakat bu sportif başarıyı marka değeri yaratmak anlamında, ekonomik başarıya dönüştürme anlamında başarılı olamamıştır.

Fenerbahçe Kulübü olarak geçen yıl futbol takımımızın oynadığı Avrupa Şampiyonlar ligi çeyrek final başarısı bize önemli bir marka değeri olarak geri dönmüştür. Fenerium ile taraftar kart satışlarımız büyük artış göstermiştir. Fenerbahçe Spor Kulübü olarak Türkiye'nin en önemli spor kulübü markasıyız. Rakam verirsek, şampiyonlar ligi başarısı sürecinde 3000-4000 arası taraftar kart satılmıştır.

İlk sorduğumuz soru taraftarımız ne istiyor? Bu sorunun cevabı bizim için veri olmaktadır. Hedef kitlemizi iyi tanıyoruz ve taraftarımızın istekelrine cevap veriyoruz. Çünkü Fenerbahçe taraftarı, kulübü için önemli bir güçtür.

Markamızı doğru konumlandırmayı gerçekleştiriyoruz. Örneğin taraftar kart için köylere kadar gidiyoruz. Çünkü öncelikli olan aidiyet

kavramıdır. Fenerbahçeli kendisini kulübün bir parçası olduğunu hissetmelidir.

Birgün birimimizden arkadaşlarımızla Anadolu'da araba yolculuğu sırasında yanlış yola girdik. Adres sormak için durduğumuz bir bakkalda küçük bir Fenerbahçe taraftarı karşımıza çıktı. Kendimizi tanıttığımızda taraftar kartı olmadığını öğrendik. Neden almadığını sorduğumuzda yeterli parasının olmadığını söyledi. Üzerine 5 tl. vardı.

Ustandan 10 tl al üzerini biz tamamlayalım ve sana bir Fenerbahçe kartı verelim dedik. Sonuçta küçük taraftarımızı kart sahibi yapmıştık. Cebimizden vermiş olduğumuz hiç önemli değil çünkü önemli olan o aidiyet duygusunu yaşatabilmek. Küçük taraftarımıza bu duyguyu hissettirebilmektir.

Bazı bankalar ile anlaşmalı Fenerbahçe kredi kartı sunuldu ve bunu taraftar kart projesi ile birleştirdik. Çünkü taraftar kart her Fenerbahçeli'nin kimliğidir. Bu uygulamamızı bir mağazada taraftarımızdan gören bir Galatasaraylı taraftar kendi kulübünde bunun olmadığını öğrenince bize tebrik mektubu yazdı. Kendi kulübüne de bu durumu şikâyet etti.

Örnek olduğumuz bir uygulama olarak yerini aldı. Taraftar kart kimliktir. Her Fenerbahçeli kulübü ile özdeşleşmektedir."[169]

3.3.6. Fenerbahçe Spor Kulübü "Fenercell" Projesi

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün ekonomik gelir elde etmek adına imza atığı projelerden bir tanesi de "Fenercell" projesidir. Fenerbahçe Spor Kulübü ana sponsoru olan telekomünikasyon şirketi "Avea" ile ortaklaşa gerçekleştirilen proje ile Fenerbahçe taraftarı kulübüne ait operatör kullanabilmekte ve bu sayede kulübüne gelir kazandırabilmektedir.

"Türkiye'de bir ilke imza atan Fenerbahçe Spor Kulübü Fenercell markasıyla, 23 Şubat 2009 tarihinde faaliyete başlamıştır.

[169] Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam-Pazarlama Birimi, "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 2 Mayıs 2009.

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün GSM hizmeti Fenercell projesi, rekabetin sınırlı olduğu Türkiye mobil pazarına yeni bir açılım getirmekte ve öncü rol üstlenmektedir. Bir GSM operatörü ve bir spor kulübü işbirliği ile mobil dünya yeni bir platforma taşınmaktadır. Bu girişim ülkemizde hem spor dünyası hem mobil sektörü açısından ilkleri gerçekleştirmektedir. Mevcut telekomünikasyon mevzuatı gereği lisanslı bir sanal mobil operatörlük (MVNO) mümkün olamadığı için gelir paylaşım modeli ile işbirliği başlatılmıştır.

Dinamik ve esnek bir modelle yola çıkılmış, mobil telekomünikasyon sektörünün hızına ve rekabetçiliğine uyum sağlamak ve ileride bir MVNO olarak sektördeki lider oyunculardan biri olmak vizyonu hedeflenmiştir."[170]

Taraftar kart projesinde olduğu gibi amaçlanan, taraftarı ile bir bütün olmuş ve taraftarlarının hayatının her alanında var olan bir kulüp yaratmaktır. Bu bütünlük kulübün geleceğini garanti altına almayı ifade etmektedir.

Fenerbahçe Spor Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım'ın "paralı başkan" devrini bitirme düşüncesi kulübün kendisini idare eden bir yapı kazanmasının oluşturulması ile mümkün olacaktır. Bu durum da kurumsallaşan bir Fenerbahçe Spor Kulübü'nü işaret etmektedir.

Fenercell projesi süreklilik arz eden bir gelir kazandıracak yapıdadır. Telekomünikasyon hizmetinin dünya üzerinde yaygınlaşan yapısı, spor kulüplerinin önemli gelir araçlarından biri olmuştur. Sahip oldukları taraftar potansiyeli bu noktada önemli rol oynamaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam ve Pazarlama Birimi, yaptığımız röportajda taraftarlarının öneminin altını çizdi;

"Birgün Anadolu'dan bir köy muhtarından telefon aldık. Köyde sayıca kalabalık Fenerbahçeli'ler olarak Fenercell projesine geçmek

[170] http://www.fenercell.com/hakkimizda-fenercell.htm (25 Şubat 2009).

istediklerini ama köylerinde baz istasyonu olmadığını söylediler. Kulüp olarak köye baz istasyonu kurulmasını sağladık ve hizmeti sunduk.

Tüm projelerimiz taraftarın isteklerine cevap vermek amacını taşımaktadır. Önemli olan gelecek para değildir. O zaten gelecektir bunun tek koşulu iyi hizmet sunmaktır. Taraftarın isteklerine cevap vermektir."[171]

Dünya üzerinde Manchester United takımı sahip olduğu benzer proje ile kıtalar arası ün yapmıştır. Bu proje kulübün gücünü perçinlemekte, arttırmaktadır.

3.3.7. Fenerbahçe Spor Kulübü Sosyal Sorumluluk Projeleri

Spor kulüpleri; endüstrileşen sporun aktörleri olarak, şirketleşme yoluna giderek ya da kurumsal bir yapı kazanarak, pazarlama faaliyetlerine başvurmaktadırlar. Daha fazla kar elde etmek, büyümek anlamına gelmektir ve güçlü bir finansal yapı, ulusal özellikle uluslararası alanlarda sportif başarının da kaynağı olmaktadır.

Fenerbahçe Spor Kulübü, tamamen dernek statüsünde yönetildiği yıllar içerisinde "paralı başkan"ların yaptığı açıklamalar, sergiledikleri tavırlar nedeniyle kendi taraftarlarının haricinde negatif bir izlenim bırakmaktaydı. Bu durum başkanların şahsi yapısından kaynaklansada Fenerbahçe Spor Kulübü'nün kurum imajını zedelemekteydi. Unutulmaması gereken şahısların geçici, kurumların ise kalıcı olmasıdır.

Aziz Yıldırım döneminin 2.yarısında başlatılan kurumsal yapı ve pazarlama faaliyetleri çalışmaları, Fenerbahçe Spor Kulübü'ne karşı oluşan negatif bakış açılarını da değiştirmeyi hedeflemiştir.

Çünkü Fenerbahçe tarihsel yapısı ile "halkın takımıdır". Bu nedenle kulübü toplumdan koparmak mümkün değildir. Fenerbahçe kulübü toplumun her zaman

[171] Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam-Pazarlama Birimi, "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 2 Mayıs 2009.

yanında olmuştur. İşte bu anlayış ışığında yönetim topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye başlayarak yeni projeler üretmiştir.

3.3.7.1. Fenerbahçe Spor Kulübü Yarışmada

Fenerbahçe Spor Kulübü başta başkanı Aziz Yıldırım olmak üzere tüm yönetim kurulu, profesyonel; -futbol takımı, basketbol takımı, voleybol takımı ile boks, atletizm v.b. branşlarından- sporcuları ile "Türkiye'nin en çok seyredilen yarışma programı Var Mısın Yok Musun"a katılarak işitme engelli çocukların eğitimine destek olmayı amaçlamışlardır.

> *"İşitme engelli çocuklarda 0-6 yaş arası eğitimin öneminin vurgulandığı programda Roberto Carlos'un kazandığı ödül Türkiye İşitme ve Konuşma Rehabilitasyon Vakfı'na bağışlandı.*
>
> *Fenerbahçe Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım ve yönetim kurulu üyeleri de ihtiyacı olan çocuklara yardım etme sözü verdi."*[172]

Yarışmacı olarak profesyonel futbol takımının dünyaca ünlü yıldızı Roberto Carlos'u seçen kulüp, yarışma programında sergilediği bütünlük ile işitme engelli çocukların eğitimine dikkat çekmiş ve önemli maddi gelir sağlamıştır.

Bu ve benzeri projeler, Fenerbahçeli taraftarların kulüplerinin ürünlerini aldıklarında ödedikleri maddi karşılığın toplum yararına kullanılıyor olmasını görmeleri ve kulübün bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlayacağı gibi, kulüp ürün satışlarını da arttıracaktır.

[172] Roberto Carlos, 'Var Mısın Yok Musun?'da Yarıştı, http://h2.haberturk.com/01Detay.aspx (4 Nisan 2009).



Resim 26: Fenerbahçe Yönetimi Tam Kadro Yarışma Programında
Kaynak: http://www.fenerbahce.org/pic_lib/2009-04-04_varmisin2.jpg (6 Nisan 2009).



Resim 27: Fenerbahçe Taraftarları da Yarışmada Yerlerini aldılar
Kaynak: http://galeri.milliyet.com.tr/2009/ (8 Nisan 2009).



Resim 28: Fenerbahçe'nin Dünyaca Ünlü Yıldızı Roberto Carlos Yarışmada
Kaynak: http://1.bp.blogspot.com/ (8 Nisan 2009).

3.3.7.2. 100.Yılda 101.000 Kitap Kampanyası

Fenerbahçe Spor Kulübü, tarihinin en önemli dönemlerinden biri olan 100.yılında topluma karşı yürüttüğü projelere bir yenisini daha eklemiştir.

"Kuruluşundan bu yana, ülkemizin eğitim alanında da daha iyi koşullara sahip olması adına camiasıyla birlikte her koldan seferber olan Fenerbahçe Spor Kulübü, kuruluşunun 101. yılında da bu alanda büyük çapta bir yardım kampanyası başlatıyor.

Kulübümüz, "101. yılda 101.000 kitap" sloganıyla başlattığı yardımlaşma kampanyasında sadece Fenerbahçelileri değil, eğitim konusunda duyarlı olan her okur severi göreve çağırıyor. Doğu ve Güney Doğu Anadolu illerinde ihtiyacı bulunan 101 adet ilköğretim okulu için, başta kitap olmak üzere, eğitim araç gereçleri ve kıyafet toplanmasını içeren yardım kampanyasıyla özellikle o bölgelerde eğitimde yaşanan noksanlıkların telafi edilmesi, küçük yaşta çocukların kitap dostu olması amaçlanıyor.

Haydi, Fenerbahçeliler, haydi tüm okur severler! Ulusumuzun istikbali olan çocuklarımızın eğitimine katkıda bulunmak için okumuş olduğunuz kitaplarla vedalaşın; kitaplarınız nesilden nesle aktarılsın; çocuklarımızın gözlerinde ışık olsun. Kampanya dâhilinde sadece yukarıda belirtildiği gibi kitap, eğitim

araç gereçleri ve kıyafet toplanacaktır. Para yardımı kabul edilmeyecektir."[173]

Fenerbahçe Spor Kulübü bu projesi ile Fenerbahçeli olsun ya da olmasın, sporla ilgili olsun ya da olmasın, takım tutsun ya da tutmasın herkesi aynı hedefte buluşturmayı amaçlamıştır. Kulüp, toplumun önemli sorunlarından biri eğitime destek için herkesi göreve çağırmıştır.

Hürriyet gazetesi köşe yazarı Doğan Hızlan bu kampanyaya köşesinde yer vererek desek vermiştir:

"FENERBAHÇE Kulübü, kuruluşunun 101. yılında, eğitim alanında bir yardım kampanyası başlattı. Kampanyanın mottosu şu: "100.yılda 101.000 Kitap". Kampanya sadece kitapla sınırlı değil. Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinde ihtiyacı bulunan 101 adet ilköğretim okulu için, başta kitap olmak üzere, eğitim araç ve gereçleri ile kıyafet toplanacak.

Kampanyaya katılacakların bir konuyu dikkatlerinden kaçırmamaları gerekiyor. Para yardımı kabul edilmiyor. Benim gibi, sporla ilgisi olmayan, takım tutmayan birinin hiç kuşkusuz ancak böyle kampanyalarda bir takımı desteklemesi olağandır. Bence Fenerbahçe'nin, üyelerinin, taraftarlarının bu girişimi katkılarıyla desteklemelerini gönülden diliyorum. Benim kanaatimce, taraftar olmak sadece, maçları izlemek, statlarda onu desteklemek, tezahürat yapmak değildir.

Hele 101 yıllık geçmişi olan bir takımın, ülkedeki konumu için bu kampanya bir sorumluluk sınavıdır. ***ANADOLU*** *için kitap toplamak, bunları oraya ulaştırabilmek kutsal bir görevdir. Her gün onlarca e.posta alıyorum. Zor koşullarda kütüphaneyi yapıyorlar ama ne yazık ki içine koyacak kitapları yok. Bu kampanyalar, o uzak yerlerdeki kütüphaneleri kitaplandıracaktır.*

Ancak, kitap bağışlayacaklara, kitap göndereceklere yapacakları seçim konusunda öneride bulunmak isterim. Sadece fazla, atılacak kitapları

[173] 100 Yılda 101.000 Kitap, http://www.fenerbahce.org.tr/icerik/haber/11123/ (25 Mart 2009).

oraya göndermek işe yaramayacaktır. Çünkü orada okuyanların özellikle ansiklopedilere, başvuru kitaplarına, bilgilendirici yayınlara gereksinimi vardır. Sadece şiir, roman, öykü kitapları göndermek kurulacak bir kitaplık için yetersizdir.

Bağış yapacakların bunu düşünmesi, hatta kitapları toplayıp gönderecek merkezin bir koordinatörünün olması, onun da kişilere bu eksiğimiz var demesi gerekir. Ben bu çağrıyı biraz daha ileri götüreyim. Kitap kampanyasına başka renklerin tutkunları da katılsın, kitabın, bilginin kulübü olmaz, diyorum."[174]



Resim 29: 100.Yılda 101.000 Kitap Projesi
Kaynak: http://www.fenerbahce.org.tr/icerik/haber/11123/ (25 Mart 2009).

Fenerbahçe Spor Kulübü kitap projesi ile toplumun her kesiminden destek almıştır. Kulüp, medya desteğini de arkasına alan kampanya ile olumlu imaj yaratmıştır.

[174] Doğan Hızlan, "Fenerbahçe'den Anlamlı Kitap Kampanyası" **Hürriyet**, 26 Mart 2008, s.31.



Resim 30: Fenerbahçe yetkilileri Bitlis İl Milli Müdürü Mehmet Emin Korkmaz'ı kampanya dâhilinde Ziyaret ediyorlar.
Kaynak: http://bitlis.meb.gov.tr/dokuman/doc/fb.doc (25 Mart 2009).



Resim 31: Kampanya Dahilinde Bitlis İlköğretim Okullarına Kitap Teslimi Yapılıyor
Kaynak: http://bitlis.meb.gov.tr/dokuman/doc/fb.doc (25 Mart 2009).



Resim 32: Fenerbahçe yetkilileri Bingöl Valisi İrfan Balkanlıoğlu'nu kampanya dâhilinde Ziyaret ediyorlar.
Kaynak: http://www.bingolunsesi.com.tr (25 Mart 2009).

> *"Konuya ilişkin bir açıklama yapan Vali İrfan Balkanlıoğlu, bu anlamlı katkılarından dolayı Fenerbahçe Spor Kulübüne teşekkür etti. Toplumda eğitimin önemine vurgu yapan İrfan Balkanlıoğlu, "Bölgede eğitim seviyesi göz önüne alındığında eğitimin ne kadar önemli olduğunu görüyoruz. Çocuklarımızın eğitimi için gerekli kitap, araç gereç gibi şeylerin temin edilmesi tabii ki anlamlıdır. Bu gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli bir etkendir" dedi."*[175]

Fenerbahçe Spor Kulübü sahip olduğu taraftar kitlesi ve Türkiye'deki etkinliği ile en büyük sivil toplum kuruluşu gibi görülebilir. Fenerbahçe Başkanı ve yönetiminin arkasında bulundurduğu gücün farkında olması ve bu gücü iyi yönetmesi, toplumun menfaati ve Fenerbahçe Spor Kulübü adına çok önemlidir.

Fenerbahçe Spor Kulübü reklam ve pazarlama birimi projelerle ilgili olarak şunları aktardı;

> *"Kulüp olarak Doğu'da ki çocuklarımıza kitap yardımı yaptık. Başta taraftarımız olmak üzere herkesi göreve çağırdık. Önemli olan noktalardan biri bizler kitapları toplayıp sadece kargo ile yollamadık. Aynı*

[175] 101 bin Kitap Kampanyası Bingöl'e Ulaştı, http://www.bingolunsesi.com.tr (18 Eylül 2008).

zamanda bizlerde giderek çocuklarla iletişim kurduk. Hediyeler verdik. Telefon bağlantısı kurarark futbolcularla konuşturduk.

Burda önemli olan uzun vadede alacağımız katkıdır. Gönül bağı kuruyoruz. Fenerbahçe tarafataı kulübüne gönülden bağlı bizler bunu perçinliyoruz."[176]

3.3.7.3. Bir Öğrencide Sen Giydir Projesi

Fenerbahçe Spor Kulübünün eğitime yönelik bir başka projesi de "Bir Öğrencide Sen Giydir" projesi olmuştur. Fenerbahçe derneklerinin öncülüğünde gerçekleştiren proje ile Diyarbakır'da yardıma muhtaç öğrencilere kıyafet yardımı yapılmıştır.

"Derneklerimiz tarafından başlatılan *"Bir öğrenci de sen giydir"* kampanyası çerçevesinde, Frankfurt, Biga ve Ergani Fenerbahçeliler derneklerimiz, Diyarbakır'ın Ergani İlçesi'ndeki toplam 250 öğrenciye kırtasiye ve giyim yardımında bulundu."[177]

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün 101 bin kitap projesinde de unutmadığı Diyarbakır'a yaptığı bu yardım kampanyası devamlılık adına önemli bir süreçtir.



Resim 33: Diyarbakır'da Bir Öğrencide Sen Giydir Projesi
Kaynak: http://www.fenerbahce.org.tr (27 Mart 2009).

[176] Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam-Pazarlama Birimi, "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma" konulu görüşme, İstanbul: 2 Mayıs 2009.

[177] http://www.fenerbahce.org.tr (29 Kasım 2008).



Resim 34: Diyarbakır'da Bir Öğrencide Sen Giydir Projesi
Kaynak: http://www.fenerbahce.org.tr (27 Mart 2009).

Projenin kapsamı içerisinde Hatay ve Muş illerinde de yardıma muhtaç öğrencilere giysi, kırtasiye yardımı yapılmıştır. "Fenerbahçe taraftar derneklerinin başlattığı yardım kampanyası çerçevesinde Hatay ve Muş Fenerbahçeliler dernekleri, düzenlenen bir törenle, Muş'taki ihtiyaç sahibi 320 çocuğa, giyim ve kırtasiye malzemesi yardımında bulundu."[178]

Sahip olduğu taraftar gücü derneklerde birlik bulan Fenerbahçe Spor Kulübü, dernekleri sayesinde sivil toplum kuruluşu gibi çalışmakta ve güçlü bir imaj çizmektedir. Fenerbahçe kulübü, halkın takımı olma özelliğini bu projeler sayesinde devam ettirebilecektir.

3.4. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ'NÜN KURUMSAL YÖNETİM FAALİYETLERİ İLE SPORTİF BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Fenerbahçe Spor Kulübü, günümüzün spor endüstrisinin getirdiği rekabet ortamında "dünya kulübü" olma hedefine yönelik çalışmalarının meyvesini sportif alanda toplaması gerekmektedir.

[178] Hatay ve Muş Fenerbahçe Sevgisiyle Birleşiyor (11 Kasım 2008), http://www.hatayfbder.com/mus_haber.htm (27 Mart 2009).

Her ne kadar Aziz Yıldırım ve yönetiminin, Fenerbahçe taraftarına sabırlı olmayı, sportif başarının uzun süreli projeler ile süreklilik kazanacağını öğretmiş olsalar da Türkiye'de yine de önemli olan sportif başarıdır. Uzun süren sportif başarısızlık sürecinde taraftarların beklentisi, tavrı değişecektir.

Bu sürecin ışığında Aziz Yıldırım'ın başkanlık dönemi Fenerbahçe Spor Kulübü'nün hem kurumsal-finansal alanda çağ atladığı hem de sportif alanda en başarılı olduğu dönemidir.

Tesisleşme, finansal yapı açısından Türkiye'nin en iyi kulübü olan Fenerbahçe, Deloitte'in raporunda görüldüğü gibi Avrupa'nın en zengin 20 kulübünden bir tanesi olmayı başarmıştır.

> *"Futbol Para Ligi raporlarının yayınlanmaya başladığı 1996-1997 yılından bu yana dünyanın en zengin 20 kulübünün arasına giren ilk Türk futbol kulübü ise Fenerbahçe oldu. Fenerbahçe listeye 111,3 milyon euro ile 19. sıradan girdi. Fenerbahçe ilk kez listede Bu yılki araştırmada 19. sırada yer alan Fenerbahçe bu başarıyı gösteren ilk Türk futbol kulübü ünvanını kazandı."*[179]

Türkiye'nin en modern stadyumuna sahip olan kulüp, tesisleri ile Avrupa kulüpleri ile yarışır hale gelmiştir. Fenerium markası kendi alanında bir ilk olma özelliği ve getirdiği finansal güç ile önemli bir adım olmuştur. Yaratılan Fenercell, taraftar kart gibi projeler kulübün gelişmesini sağlamıştır.

Televizyon kanalı, dergi, gazete gibi kurumsal iletişim organlarıyla Avrupa kulüpleri ile aynı şartları sağlamış ve taraftarları ile iletişime geçmiştir. Fenerbahçe kulübü faaliyetleri finansal açıdan güçlenmiş ve önplana çıkmıştır.

Fenerbahçe Spor Kulübü bu gelişmelerin yanı sıra sportif alanda ise her branşta en başarılı dönemlerini yaşamaktadır.

---

[179] Deloitte'un 'Futbol Para Ligi 2009' araştırma sonuçları açıklandı: Fenerbahçe, 'Futbol Para Ligi'ne giren ilk Türk takımı olarak tarihe geçti, (12 Şubat 2009), http://www.nethaber.com/Spor/90457/Deloitteun-Futbol-Para-Ligi-2009-arastirma-sonuclari (1 Nisan 2009).

Aziz Yıldırım yönetiminde futbol takımı son 5 yılda 3 lig şampiyonluğu yaşamıştır. Aynı zamanda futbol takımı Avrupa Şampiyonlar liginde çeyrek final oynayarak Avrupa kupalarında en başarılı derecesini almıştır.

Basketbol erkek takımı son 5 yılda 2 lig şampiyonluğu kazanırken, bayan basketbol takımı ise son 5 yılda 4 lig şampiyonluğu ile 5 Türkiye kupası şampiyonluğu yaşamıştır.

Erkek voleybol takımı tarihinin ilk şampiyonluğunu Aziz Yıldırım döneminde geçen yıl kazanmıştır.

Bayan Voleybol takımı da tarihinin ilk şampiyonluğunu yine Aziz Yıldırım döneminde kazanmıştır.

Fenerbahçe kürek takımı son 5 yılda 4 şampiyonluk kazanmıştır.

Fenerbahçe Spor kulübü yüzüncü yılında her dalda şampiyonluk yaşamıştır. Şampiyon olduğu bu süreçte ezeli rakibi Galatasaray'ı her dalda mağlup etmesi çok başarılı geçen sezonun en önemli göstergesidir.

Fenerbahçe Spor Kulübü kazandığı her başarı ile finansal gücünü arttırmıştır. Çünkü başarılı geçen her dönemde Fenerium satışları artış göstermiş ve stadyum bilet gelirleri artmıştır. Başarılı yapısı ile dünyaca ünlü futbolcuları kadrosuna çekebilmiş ve onların pazarlama faaliyetlerinden gelirler elde etmiştir.

Finansal başarısı ise sportif başarısının temelini oluşturmuştur. Her branşta dünyaca ünlü yıldızları kadrosuna katabilmesi rakipleri ile arasında belirgin bir fark yaratmıştır. Finansal gücünü tesisleşme ile süsleyen kulüp bu tesislerden kazanımlar elde etmiştir.

SONUÇ

Sanayi toplumlarındaki gelişen ekonomik yapılar karşısında, rekabet unsuru üst düzey varlık göstermektedir. Aynı sektör içerisinde faaliyet gösteren işletmeler arasında yaşanan rekabet, sermaye sahibi olmakla açıklanamaz hale gelmiştir.

İşletmeler sektör içerisinde fark yaratmak ve hedef kitle tarafından tercih edilebilir olmak için, markalaşma yoluna gitmelidir. Oluşturulan markaların toplumlar tarafından kabul görmesi, benimsenmesi ve tercih edilmesi ise ayrı faaliyet alanlarına girmektedir.

Markalaşmak, işletmeler için farklılaşmak adına atılan ilk adımlardan bir tanesidir. Zaman içerisinde, oluşturulan markanın yönetilmesinin, marka yaratmaktan daha önemli bir adım olduğu ortaya çıkmış, işletmelerin sahip olacakları kurum yapısı ile markalarını yönetmeleri arasında yakın bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

İşletmeler için gerçek bir kurum olmak ve bunu öncelikle içerisinde varlığını kurduğu topluma benimsetmek temel amaçtır. Bunu başarmasının yolu da topluma karşı sahip olduğu sorumluluklarını yerine getirmesidir.

İşletmelerin topluma karşı sorumluluklarının yanı sıra iletişimde bulunduğu tüm çevresine karşı sorumlulukları da bulunmaktadır. Başta çalışanları olmak üzere iletişimde olduğu, etkileşimde bulunduğu her unsur işletme çevresini oluşturmaktadır.

Ortaya konulduğu gibi günümüzde, artan rekabet ortamı ve büyüyen ekonomik yapı içerisinde işletmelerin öncelikli amacı varlıklarını sürekli kılmaktır. Sadece sermaye gücüne dayalı ve değişen siyasi, toplumsal, ekonomik, hukuki, sosyal, teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan yapılanmalar ile varlıklarını sürekli kılmaları mümkün değildir.

Çizilen tablo karşısında, işletmelerin başvurması gereken kavram ise "kurumsallaşma (kurumsal yönetişim)" kavramıdır. Kurumsallaşma ile birlikte; bireylere bağlı yönetim anlayışı yerini profesyonel yöneticilere ve kurumsal

yapılanmaya bırakmaktadır. Kurumsal yönetişim anlayışı içerisinde kurumlar, tüm çevrelerine karşı esnek ve şeffaf bir yönetim sergilemektedirler.

İşletmeler, kurum içerisinde ise çalışanlarının aidiyet duygusunu arttırarak, işletmenin hedefleri ile aynı noktada buluşturmayı başarmaktadırlar. Kurumsallaşma ile işletmeler düzgün bir yapılanma ve gelişme gösterebilirler.

Kurumsallaşma konusu, işletmeler için uzun ve zorlu bir süreçtir. Gerçekleşmesi için uzun yıllar gerekmektedir. Önemli olan, bu uzun süreç içerisinde yönetimin kurumsallaşma amacından vazgeçmemesi, zorluklarla baş edebilmesidir. Kurumsallaşmanın oluşması için öncelikle olumlu bir itibar oluşturulması kaçınılmazdır. İtibar, işletmeler için kazanımı zor fakat kaybedilmesi oldukça kolay olan bir kavramı ifade etmektedir. Bu nedenle iyi yönetilmesi çok önemlidir.

İyi bir itibar kazanımı ise sağlam bir kurum kültürüne, kurum kimliğine ve kurum imajına dayanmaktadır. Bütün bu unsurların iyi yönetilmesi itibarı ve sonucunda kurumsallaşmayı oluşturarak rekabet ortamı içerisinde işletmeleri birkaç adım öne çıkartmayı sağlayacaktır.

Büyüyen ekonomik yapı, yeni birtakım sektörlerin oluşmasına neden olmuştur. Bu sektörlerin başında ise görsel bir şölen, ulusları kaynaştırıcı rolü olan spor gelmektedir. Özellikle futbolun gelişen ekonomisi, sporu sadece spor olmaktan çıkarmış, dünyanın sayılı sektörlerinden biri haline getirmiştir.

Sporun bu denli büyümesi ise en çok spor kulüplerini etkilemiştir. Çünkü spor kulüpleri artık birer ticari işletme halini almışlardır. Sportif gelişmelerin yanı sıra kulüpler için karlılık sağlamak, ekonomik anlamda güçlenmek kaçınılmaz kavramlar olmuştur.

Spor kulüpleri yaşanan süreç karşısında rekabet kaygısı yaşamaktadırlar. Kulüpler sabit gelirleri, paralı başkanları ile ayakta kalamayacakları bir döneme girmişlerdir. Günümüzde ticari gelirlerini arttırmayan kulüpler başarı anlamında çok geride kalacaklardır. Avrupa'nın önde gelen büyük spor kulüplerinin başarıları

arkasında, sahip oldukları finansal güçleri bulunmaktadır. Bu kulüpler güçlü finans yapısını oluştururken kurumsallaşmışlar ya da tam kurumsallaşmamış olsalar da kurumsal yönetim ilkelerini başarıyla uygulayabilmişlerdir.

Spor kulüpleri markalaşmak zorundadırlar. Marka haline gelen kulüpler, markalarını çok iyi yönetebilmeli ve pazarlayabilmelidirler. Günümüzün büyük kulüpleri Manchester United, Real Madrid, Milan, Barselona gibi takımlar birer markadır. Kıtalar arası pazarlama faaliyetleri gözlerden kaçmamalıdır.

Spor Kulüpleri tamamen profesyonel yönetici ve çalışanlardan oluşmalıdır. Tesisleşme konusuna büyük önem vermeli ve marka değerlerini taşımalıdırlar. Avrupa'nın önde gelen kulüpleri şirketleşerek önemli gelir kapısı açmışladır. Bu süreç kulüpler için atlanmaması gereken bir durumdur. Önemli olan gelirlerin her yıl artarak devam etmesidir. Sportif başarının arkasında yatan temel faktör finansal güçtür.

Büyük bir finansal güce sahip olunmadan gerçekleştirilen başarılar dönemlik, geçici başarılardır. Kalıcı ve sürekliliği olan başarıların arkasında her yönüyle güçlü kulüp olmak gerçeği vardır. Bunun en önemli kanıtı için günümüzde Avrupa'nın kulüpler bazında en önemli kupası olan Şampiyonlar Ligi Kupası'nı kazanan son 10 takımın isimlerine bakmamız yeterlidir. Kupayı bu süreçte Real Madrid, Manchester United, Milan takımları 2'şer kez kazanmışlardır.

Manchester United şirketleşerek, borsada işlem gören bir kulüptür. İspanyol Real Madrid takımı ise dernek statüsünde örgütlenmiştir. Bu iki farka rağmen dünyanın en fazla gelir elde eden takımları olmalarının altında yatan sebep, endüstriyel futbolun gerçeklerini çok iyi kavramış olmalarıdır. Marka değerini başarıyla yönetmeyi kurumsal yönetim prensibi olarak kabul etmektedirler.

Ülkemizde ise endüstriyel futbolun özellikleri, son yıllarda önemsenmeye daha doğrusu hissedilmeye başlanmıştır. Bu çalışma kapsamında Fenerbahçe Spor Kulübü örneği ele alınarak kurumsallaşma sürecinin ülkemizde nasıl bir yapılanma gösterdiği incelenmiştir. Fenerbahçe Spor Kulübü kurumsallaşma kavramını en çok kullanan ve günümüzde sahip olduğu gelir yapısı ile Türkiye'nin en zengin spor kulübüdür.

Aziz Yıldırım'ın süre gelen 11 yıllık başkanlığı çerçevesinde şirketleşen, halka arzı yapılan kulüp, stadyumunu inşa etmiş ve Fenerbahçe'yi marka haline getirmiştir. Sahip olduğu şirketlerle önemli gelirler elde Fenerbahçe Kulübü "Fenerium" markası ile Avrupa'da eşi olmayan bir yapılanma meydana getirmiştir.

Oluşturduğu projeler ile öncelikle Türkiye içerisinde taraftarı ile buluşan kulüp, finansal açıdan rakiplerinin birkaç adım önüne geçmiştir. Kulüp, sportif açıdan ise altın çağlarını yaşamaktadır. Son yıllarda elde ettiği futbol takımı Türkiye ligi şampiyonlukları ve Avrupa Şampiyonlar Ligi çeyrek final derecesi kulüp adına önemlidir. Futbolun yanı sıra erkek ve bayan basketbol/voleybol takım şampiyonlukları, kürek takımı şampiyonlukları, olimpiyatlarda madalya kazanan sporcuları ile kulüp her branşta önemli başarılar elde etmiştir.

Fenerbahçe Spor Kulübü, profesyonel yönetim yapısı, şirketleşmesi, projeleri(taraftar kart, Fenercell, Sosyal sorumluluk projeleri), tesisleşmesi, iletişim organları ile Avrupa'nın önde gelen kulüplerinin izinden gitmektedir. Kulübün başarısını altında yatan asıl etmen bu süreçtir.

Spor kulüpleri -özellikle dernek statüsünde örgütlenmiş olan kulüpler- için kurumsallaşma oldukça zor bir uygulamadır. Seçimle işbaşına gelen yeni yönetimler, eski yönetimden devraldıkları uygulamaları değiştirebiliyorlar ya da kaldırabiliyorlar. Fakat bu durum, endüstrileşen sporun karşısında kurumsal yönetimden tamamen kopmalarının bir nedeni olamaz. Kulüplerin marka oluşturmaları ve bu markayı iyi yönetmeleri asli görevleridir.

Aziz Yıldırım başkanlığının uzun soluklu olması Fenerbahçe Spor Kulübü adına kurumsal yönetim uygulamalarının daha rahat yerleşmesini sağlamıştır. Kurumsal yönetim anlayışı içerisinde başarılı bir marka yaratabilen ve markasını iyi pazarlayan profesyonel kulüpler, günümüzde dünya sporuna damga vurmaktadır. Fenerbahçe Spor Kulübü bu sürece en iyi şekilde ayak uyduran ülke kulübü olması itibarı ile önemli bir vizyon açmıştır. Oluşturduğu projeler diğer kulüpler tarafından takip edilmektedir.

24 Mayıs 2009 Pazar günü Fenerbahçe Spor Kulübü olağan genel kurulu yapılmış ve Aziz Yıldırım geçerli 6 bin 335 oyun 5 bin 53'ünü alarak yeniden başkan seçilmiştir. Katılım sayısı itibarı ile rekor olan genel kurul, Fenerbahçe Spor Kulübü'nün geldiği noktanın bir işaretidir. Yüksek katılımın sonucunda Aziz Yıldırım'ın büyük bir oy farkı ile yeniden başkan seçilmiş olması kongre üyelerinin istikrardan yana olduğunun açık bir kanıtıdır.

Günümüz spor sektöründe ayakta kalmak, rekabet edebilmek, başarılar elde etmek için kurumsal yönetim anlayışı ve ilkeleri kaçınılmaz unsurlardır. Bu süreci benimseyen kulüpler sektöre damgalarını vurmaktadırlar.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akşar, Tuğrul ve Kutlu Merih. **Futbol Ekonomisi**. 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006.

Akşar, Tuğrul ve Kutlu Merih. **Futbol Yönetimi**. 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2008.

Akşar, Tuğrul. **Endüstriyel Futbol**. 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2005.

Authier, Christian. **Futbol A.Ş**. Ali Berktay (çev.). İstanbul: Kitap Yayın evi, 2002.

Boniface, Pascal. **Futbol ve Küreselleşme**. İsmail Yerguz (çev.). İstanbul: NTV Yayınları, 2007.

Coşkun, Hülya. **Fen O Men Aziz Yıldırım ve Liderlik İletişimi**. 1.Basım. Ankara: İmaj Yayınevi, 2008.

Çöklü, Y.Ece. **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**. 1.Basım. İstanbul: Set-System Yayıncılık, 2004.

Davis, Anthony. **Halkla İlişkilerin abc'si**. Ümit Şendilek (çev.). İstanbul: MediaCat yayınları, 2006.

Donuk, Bilge. **Yönetim İstifa Etkin Spor Yönetim Modelleri**. 1.Basım. İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2008.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 9.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

Fenerbahçe Spor Kulübü. **Fenerbahçe Kulübü Faaliyet Raporu 2008**. İstanbul: 2009.

Gürol, Yonca. **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**. 1.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.

Karaköse, Turgut. **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi**. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayın evi, 2007.

Kazancı, Metin. **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**. 8.Basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 2009.

Koçel, Temel. **İşletme Yöneticiliği**. 11.Basım. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. 6.Basım. İstanbul: MediaCat yayınları, 2008.

Özüpek, M.Nejat. **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**. 1.Basım. Konya: Tablet Kitabevi, 2005.

Peltekoğlu, Filiz. **Halkla İlişkiler Nedir?**. 5.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.

Sümersan Köktürk, Mehtap, A.Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu. **Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü**. 1.Basım. İstanbul: Beta Yayım evi, 2008.

Tuzcu, Arcan. **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği**. 1.Basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 2004.

Uzoğlu, Sevil. "Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj", Rüveyde Akyürek (Ed.). **Kurumsal İletişim Yönetimi** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005, ss.23-41.

SÜRELİ YAYINLAR

Aydın, Ali Dursun ve Murat Turgut. "Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye'de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. No.1, 2007, ss.59-70.

D.Süzer, Hande. "Futbol Sektörü". **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**. No:10, Ekim 2002, ss.124-127.

Devecioğlu, Sebahattin. "Halka Arz Edilen Spor Kulüplerinin Sportif Başarıları İle Piyasa Değerleri Arasındaki İlişki". **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. No.1, 2004, ss.12-15.

E.Eryılmaz, Mehmet. "Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile ilgili bazı Sorunlar". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. No.1, 2008, s.156.

Irving Rein, Philip Kotler, Ben Shields "The Future Of Sports Media.", **The Futurist**, 41, Ocak 2007, s.40.

Mortimer, Ruth. "Footie we play, united we brand". **Brand Strategy**. Temmuz 2003, ss.18-20.

GAZETELER

Çetin, Cem. "Yeni Futbol Statları Cefakâr Değil Paralı Taraftara Açık", **Referans**. 9 Eylül 2006.

Hızlan, Doğan. “Fenerbahçe’den Anlamlı Kitap Kampanyası”, **Hürriyet**. 26 Mart 2008.

Yoldaş, Alper. “Futbol Seyircisi Artık Taraftar Değil Müşteri”, **Hürriyet**. 2 Haziran 2005.

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

Akmehmet, Duygu. “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2006.

Altıntaş, Erkan. “Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Anadolu Üniversitesi SBE, 2005.

Kırdar, Yalçın. “Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin, Spor Pazarlaması Sürecinde, Kurum İmajı Üzerine Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ege Üniversitesi SBE, 1989.

MAKALELER

Akşar, Tuğrul. “ Taraftar mı, Müşteri mi?”, http://www.fesam.org

Akşar, Tuğrul. “UEFA Kulüp Lisans Sistemi”, http://www.fesam.org

Aktan, Coşkun “Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri”, http://www.canaktan.org

Doğaner, Aysen. “Kurumsallaşma”, http://www.aysandoganer.com

İkiz, Mete. “Bir Endüstri Olarak Futbol”, Referans Gazetesi. 20 Aralık 2007. http://www.fesam.org/ (10 Ocak 2008).

İkiz, Mete. “Kupaya Koşan Manchester United Taraftarı Marka Haline Getirdi”, Referans Gazetesi. 9 Mayıs 2006.

İlgün, Hulki. “Önce Üçüncü Yıldız”, Hürriyet Gazetesi. 20 Temmuz 2001. http://webarsiv.hurriyet.com.tr/

Karaköse, Turgut. “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, http://makinecim.com

Mete İkiz, Türk Spor Kulüplerinin Şirketleşme Modellerinin Analizi (t.y.) http://www.fesam.org

Sebahattin Devecioğlu, Türkiye'de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi (t.y.) http://www.fesam.org

Sertaç Kayserilioğlu, "Atatürk ve "Fenerbahçe"si, Fenerbahçe Dergisi. 2003, http://www.fenerbahce.org

Tolga Şenel, Spor Kulüpleri ve Kurumsal Yönetim, http://www.fesam.org

KİŞİSEL GÖRÜŞME

Akşar, Tuğrul. -Garanti Bankası Bölge Müdürü- "Spor Kulüplerinde kurumsallaşma" konulu görüşme. İstanbul: 1 Nisan 2009.

Belge, Onur. –Türkiye Spor Yazarları Derneği Eski Başkanı ve Spor Yazarı- "Fenerbahçe Spor Kulübü ve Türkiye'de Spor kulüplerinin Kurumsallaşması" konulu görüşme. İstanbul: 28 Mayıs 2009.

Fenerbahçe Spor Kulübü Dış İlişkiler Birimi. "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma Süreci" konulu görüşme. İstanbul: 2 Mayıs 2009.

Fenerbahçe Spor Kulübü Mali Birimi. "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma Süreci" konulu görüşme. İstanbul: 2 Mayıs 2009.

Fenerbahçe Spor Kulübü Reklam ve Pazarlama Birimi. "Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Kurumsallaşma Süreci" konulu görüşme. İstanbul: 2 Mayıs 2009.

Topaloğlu, İhsan. –Fenerbahçe Televizyonu Genel Müdürü- "Fenerbahçe Televizyonu" konulu görüşme. İstanbul: 8 Mayıs 2009.

İNTERNET

http://1.bp.blogspot.com

http://4.bp.blogspot.com

http://arsiv.gazeteport.com.tr

http://arsiv.ntvmsnbc.com

http://arsiv.sabah.com.tr/2008/08/29/haberl

http://bitlis.meb.gov.tr

http://en.wikipedia.org

http://fener24.com

http://galeri.milliyet.com.tr

http://h2.haberturk.com

http://images.gittigidiyor.com

http://images.google.com.tr/

http://img.mynet.com

http://media.photobucket.com

http://site.mynet.com

http://tdkterim.gov.tr

http://tr.wikipedia.org

http://upload.wikimedia.com

http://www.bingolunsesi.com.tr

http://www.fenerbahce.com.tr

http://www.fenerbahce.org

http://www.fenerbahcecumhuriyeti.org

http://www.fenercell.com

http://www.habervitrini.com

http://www.hatayfbder.com

http://www.inkasportif.com

http://www.marketingturkiye.com

http://www.nethaber.com

http://www.resimvadisi.com

http://www.sabah.com.tr

http://www.salom.com.tr

http://www.sportoto.gov.tr

http://www.tumgazeteler.com

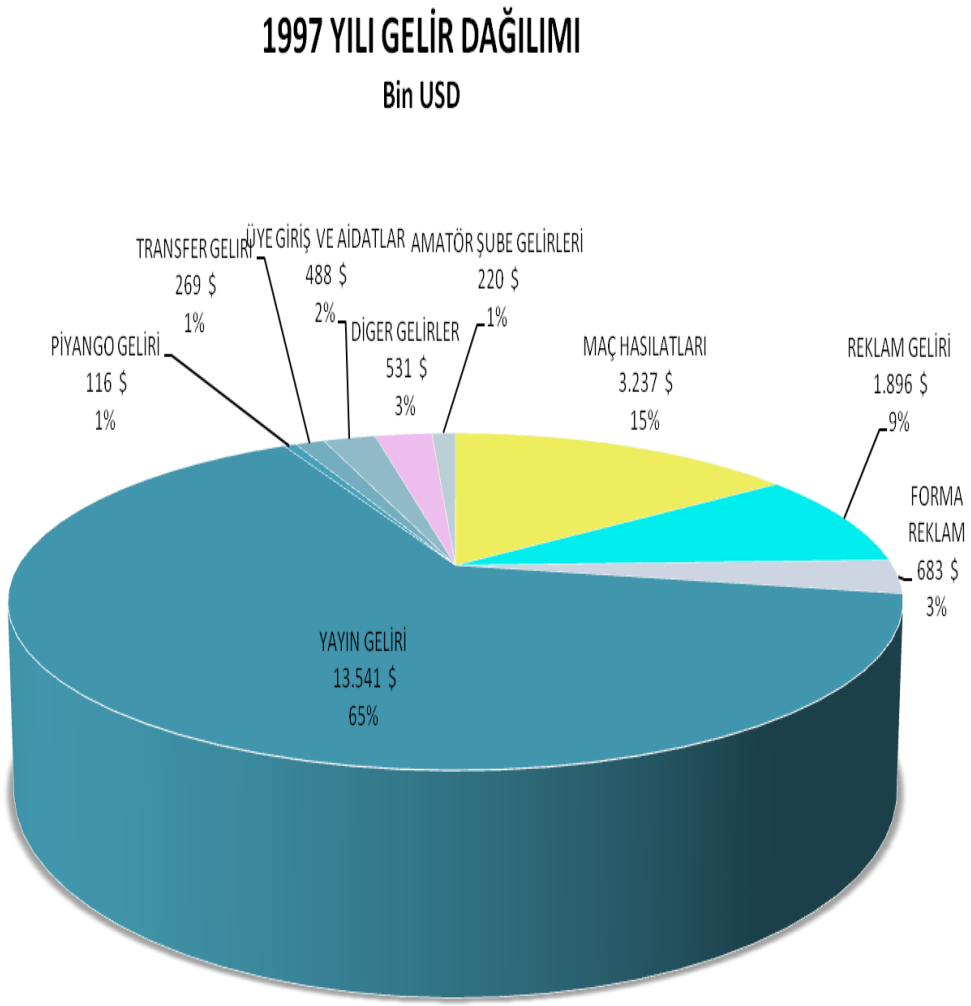
http://www.antu.com

http://www.geocities.com

http://www.sporx.com

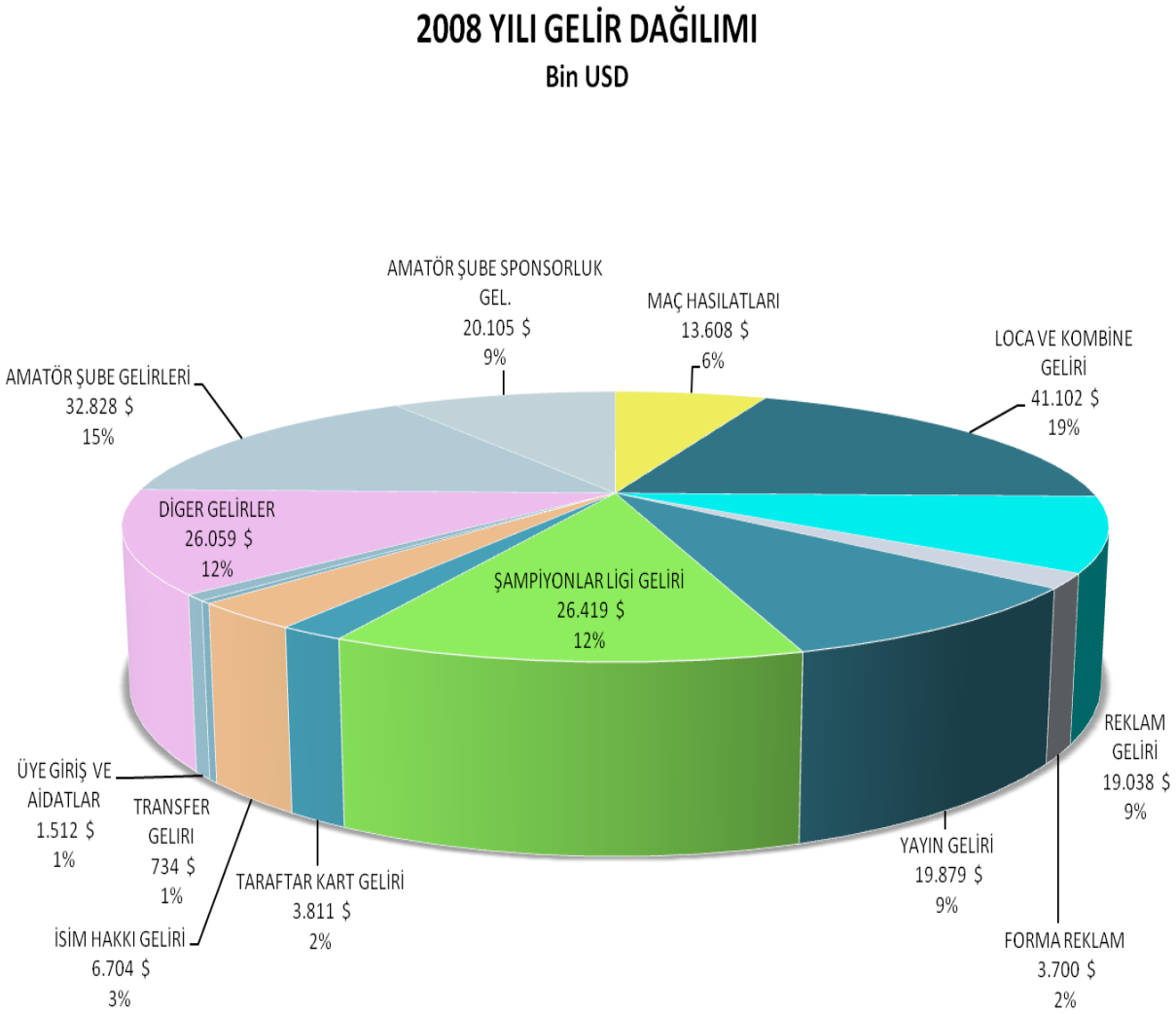
EKLER

EK-1. Fenerbahçe Spor Kulübü 1997 yılı gelir dağılımı



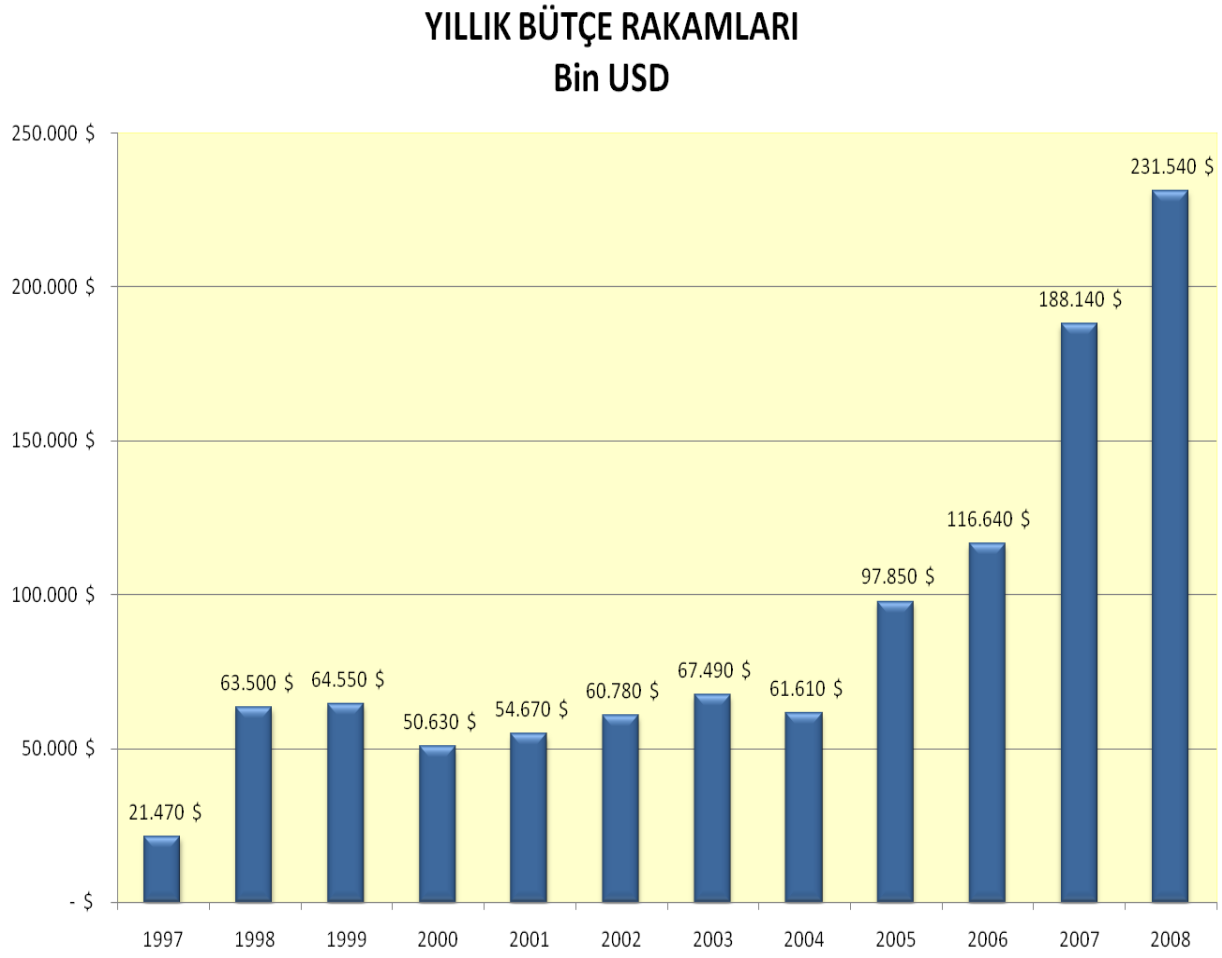
Kaynak: Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 Faaliyet Raporu

EK-2. Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 yılı gelir dağılımı



Kaynak: Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 Faaliyet Raporu

EK-3. Fenerbahçe Spor Kulübü'nün 1997-2008 Yılları Arası Yıllık Bütçe Rakamları



Kaynak: Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 Faaliyet Raporu

EK-4. Fenerbahçe Spor Kulübü Todori Tesisleri

Fenerbahçe Spor Kulübü Todori Tesisleri

Fenerbahçe Spor Kulübü'nün resmi tesisleri arasında yer alan Todori, 28 Eylül 2005 tarihinden bu yana üyelerine hizmet vermektedir. Todori Tesisleri bir restorandan çok asırlık çınarları ve muhteşem tarihi binası ile üyelerimiz tarafından Kalamış havasını soluyarak, dinlenecek bir mekan halinde büyük rağbet görmektedir. Özellikle Kulübümüzün Şükrü Saracoğlu Stadı'nda maç olduğu günler taraftarlarımız sarı-lacivert formaları ile renk cümbüşü halinde muhteşem bir görüntü vermekte, stad havasında marşlar söyleyerek maç saatini sabırsızlıkla beklemektedir.

Futbol Takımımızın maçının olmadığı günlerde konservatuarda hocalık yapan üstatlar eşliğinde muhteşem fasıl geceleri tertip edilmekte ve üyelerimizden de büyük rağbet görmektedir.

Ayrıca Pazar günleri sabah kahvaltısında biraraya gelen üyelerimiz özellikle yaz aylarında aile bireyleri ile mutlu anlar yaşamaktadır.

Toplu davetler ve özel günler için vazgeçilmez bir adres olan tesislerimize aşağıdaki telefon numaralarından ulaşarak randevu alabilirsiniz.

Fenerbahçe Todori Tesisleri
Tel. (216) 450 20 44 - 450 20 45
Fax. (216) 450 20 46













Kaynak: Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 Faaliyet Raporu

EK-5. Deloitte Para Ligi 2008 Yılı



Kaynak: Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 Faaliyet Raporu

EK-6. Dereağzı Tesislerinden Görüntü



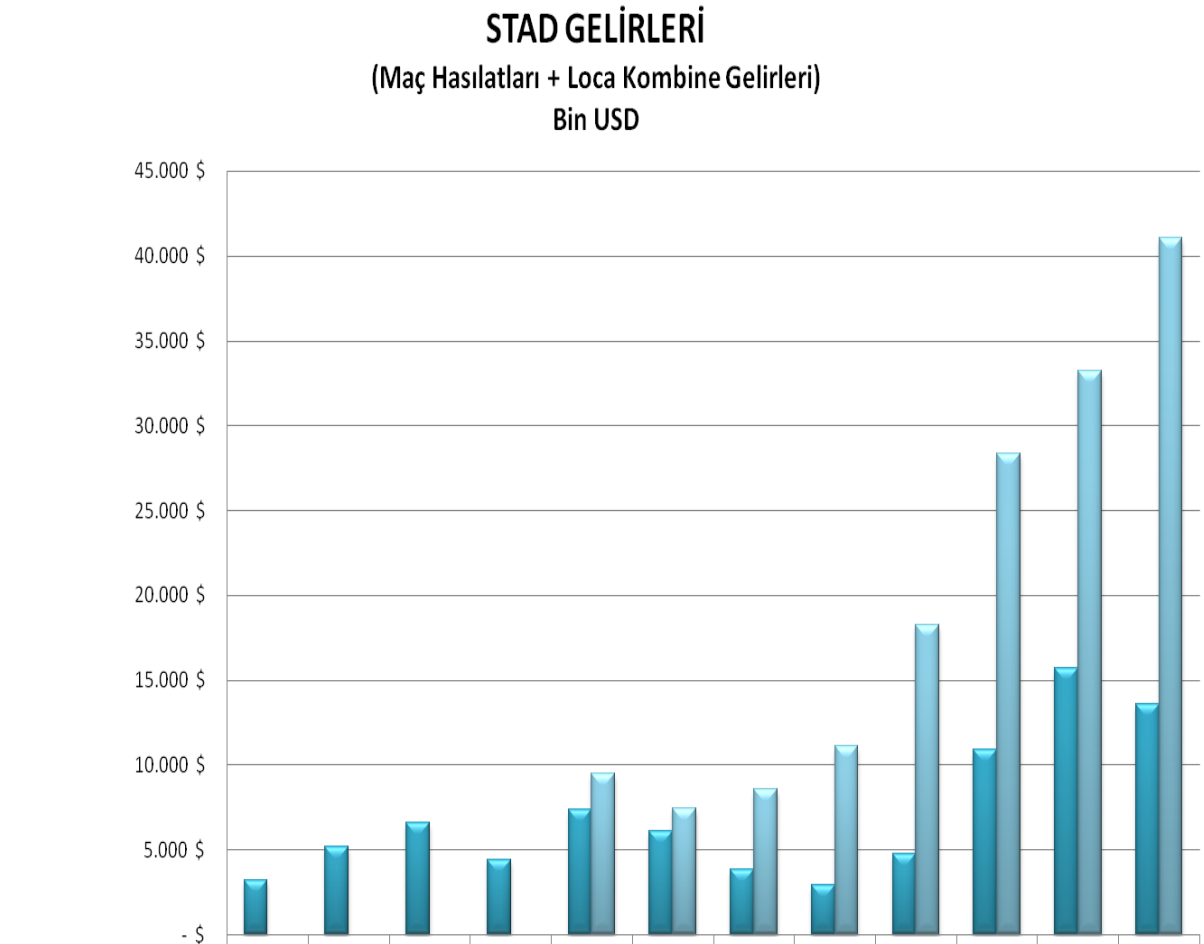
Kaynak: Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 Faaliyet Raporu

EK-7. Rakamlarla Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü

	1997	2008
FAAL ÜYE SAYISI	6.388	16.108
LİSANSLI SPORCU SAYISI	491 - KİŞİ	1.800 - KİŞİ
FB SPOR KULÜBÜ VE BÜNYESİNDE ÇALIŞAN SAYISI	92 - KİŞİ	653 - KİŞİ
BÜTÇE	21.470.000 $	231.540.000 $
STAD GELİRİ (Maç Hasılatı + Vip + Kombine + Loca)	3.237.000 $	54.710.000 $
FORMA REKLAM	683.000 $	3.700.000 $
YAYIN GELİRİ	13.541.000 $	19.879.000 $
REKLAM GELİRİ	1.896.000 $	19.038.000 $
İSİM HAKKI GELİRİ	- $	6.704.000 $
AMATÖR ŞUBE GELİRİ	220.000 $	32.828.000 $
AMATÖR ŞUBE SPONSORLUK GELİRİ	- $	20.105.000 $

Kaynak: Başkan Aziz Yıldırım'ın Adaylık Toplantısı Sunumu

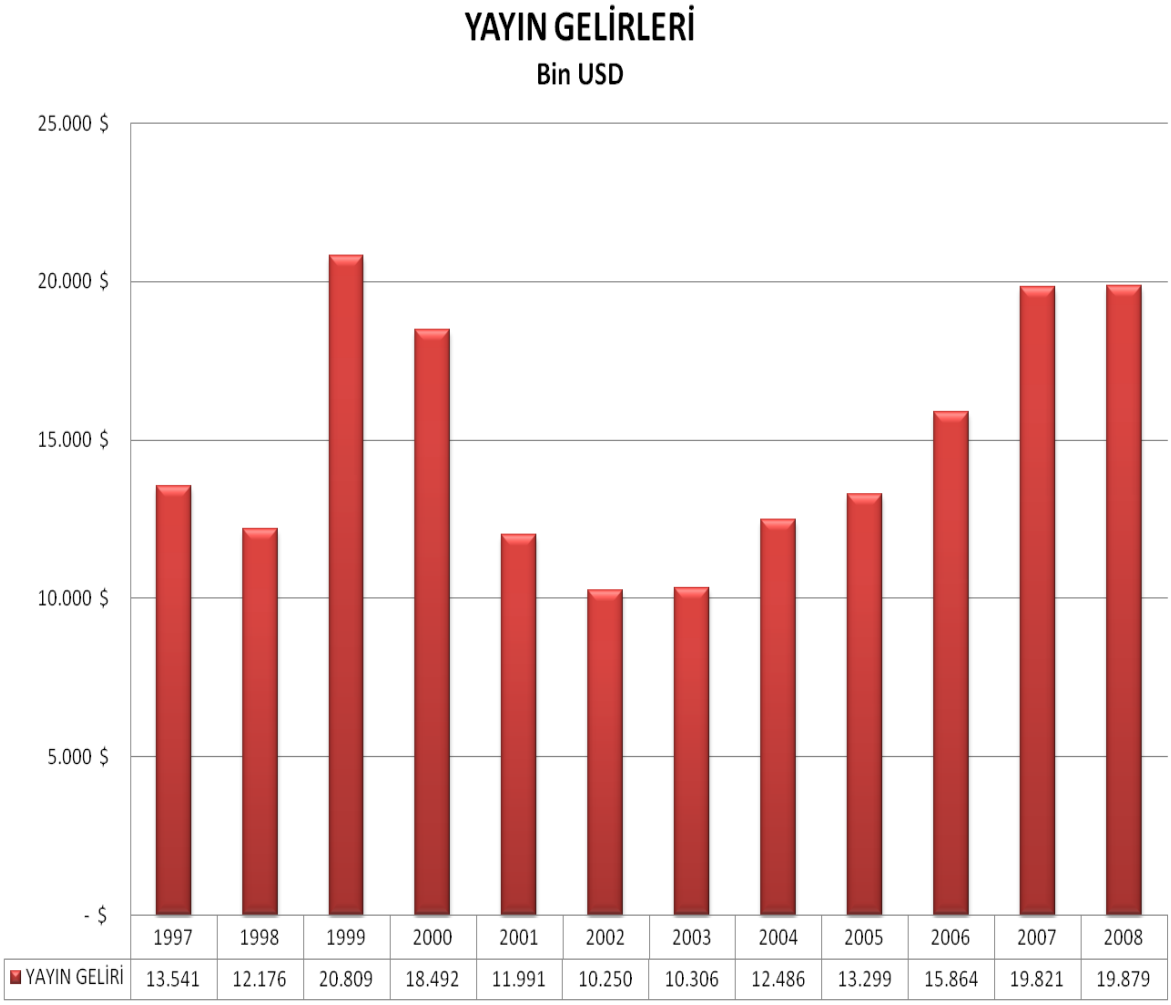
EK-8. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Stadyum Gelirleri



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MAÇ HASILATLARI	3.237 $	5.168 $	6.594 $	4.433 $	7.354 $	6.114 $	3.839 $	2.930 $	4.743 $	10.900	15.724	13.608
LOCA VE KOMBİNE GELİRİ	- $	- $	- $	- $	9.504 $	7.409 $	8.599 $	11.107	18.282	28.325	33.256	41.102

Kaynak: Fenerbahçe Spor Kulübü 2008 Faaliyet Raporu

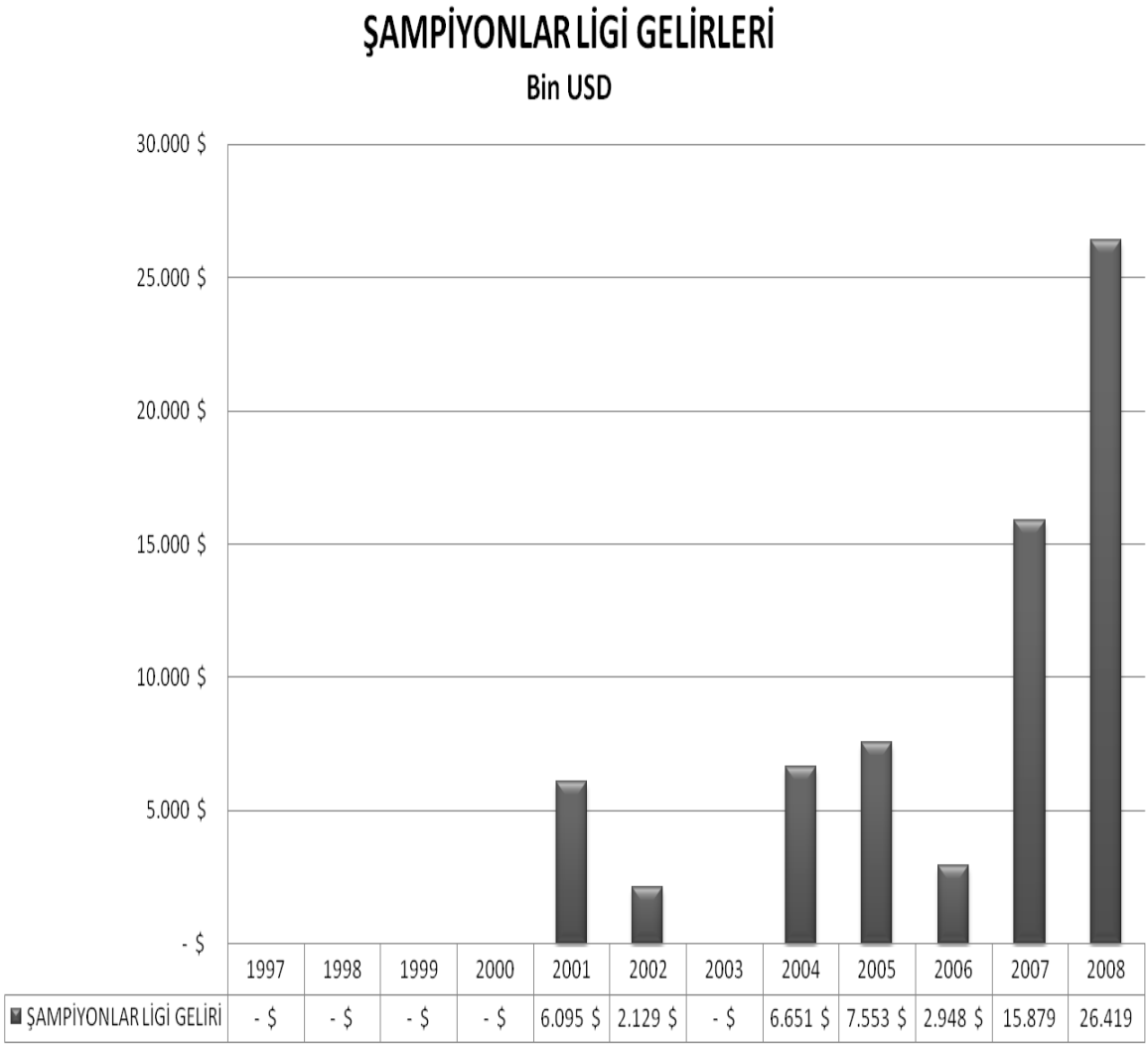
EK-9. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Yayın Gelirleri



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
YAYIN GELİRİ	13.541	12.176	20.809	18.492	11.991	10.250	10.306	12.486	13.299	15.864	19.821	19.879

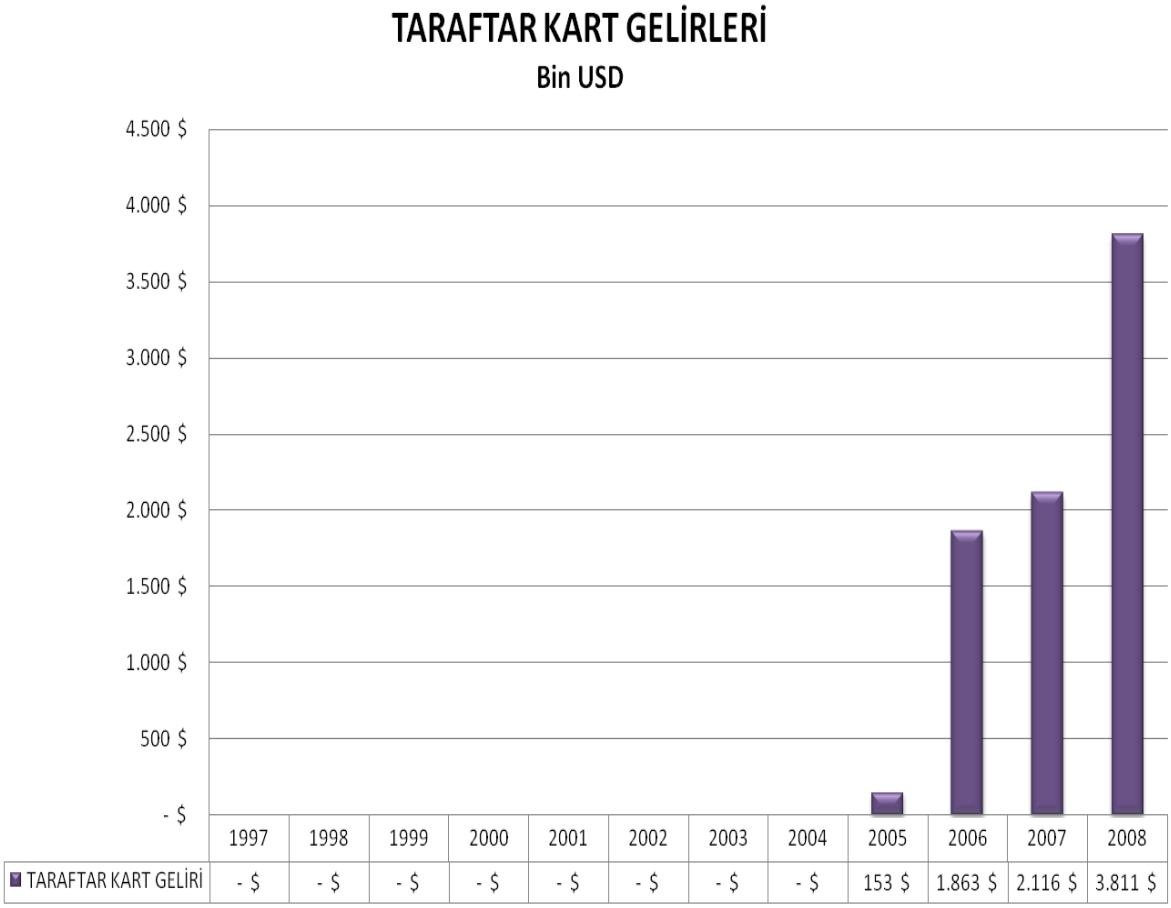
Kaynak: Başkan Aziz Yıldırım'ın Adaylık Toplantısı Sunumu

EK-10. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Şampiyonlar Ligi Gelirleri



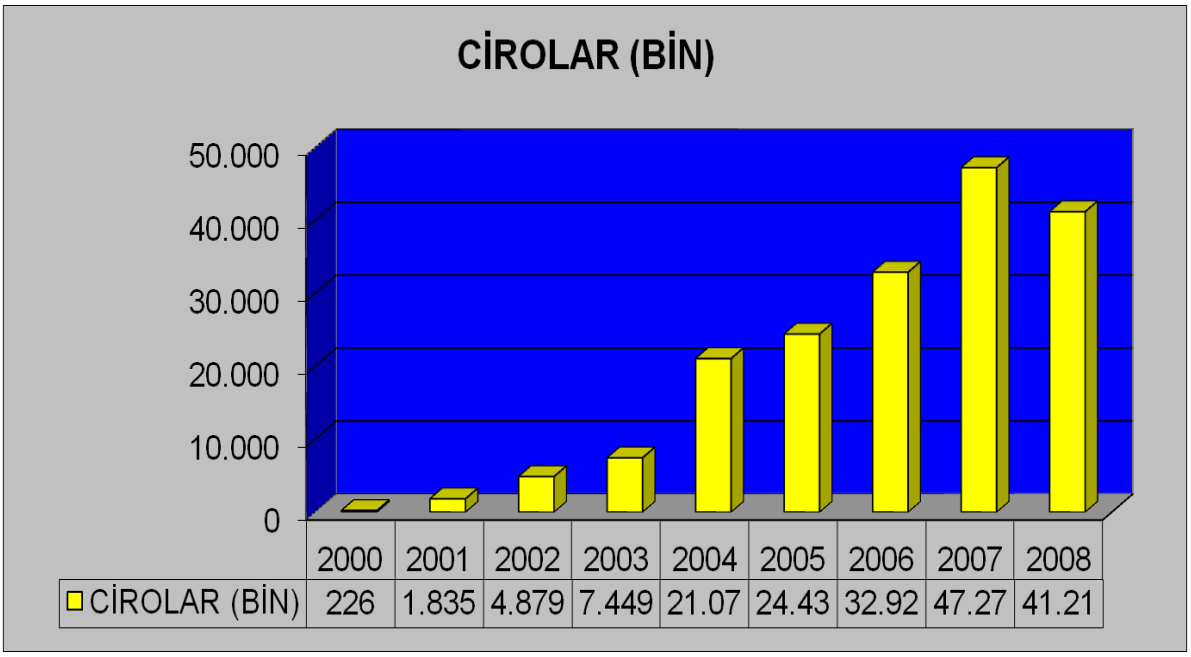
Kaynak: Başkan Aziz Yıldırım'ın Adaylık Toplantısı Sunumu

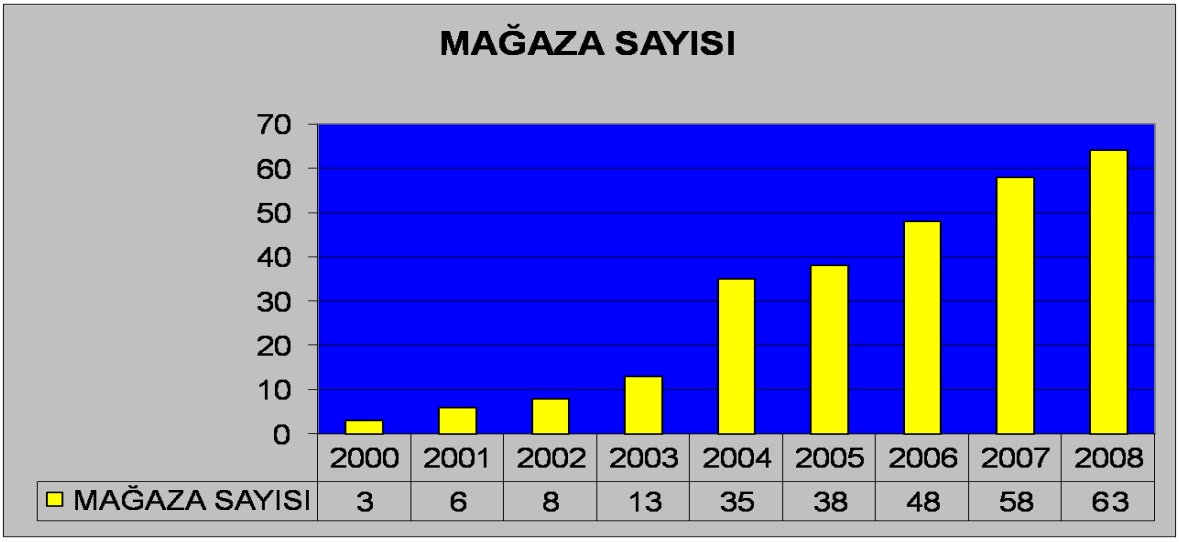
EK-11. Aziz Yıldırım Başkanlığında Fenerbahçe Spor Kulübü Taraftar Kart Gelirleri



Kaynak: Başkan Aziz Yıldırım'ın Adaylık Toplantısı Sunumu

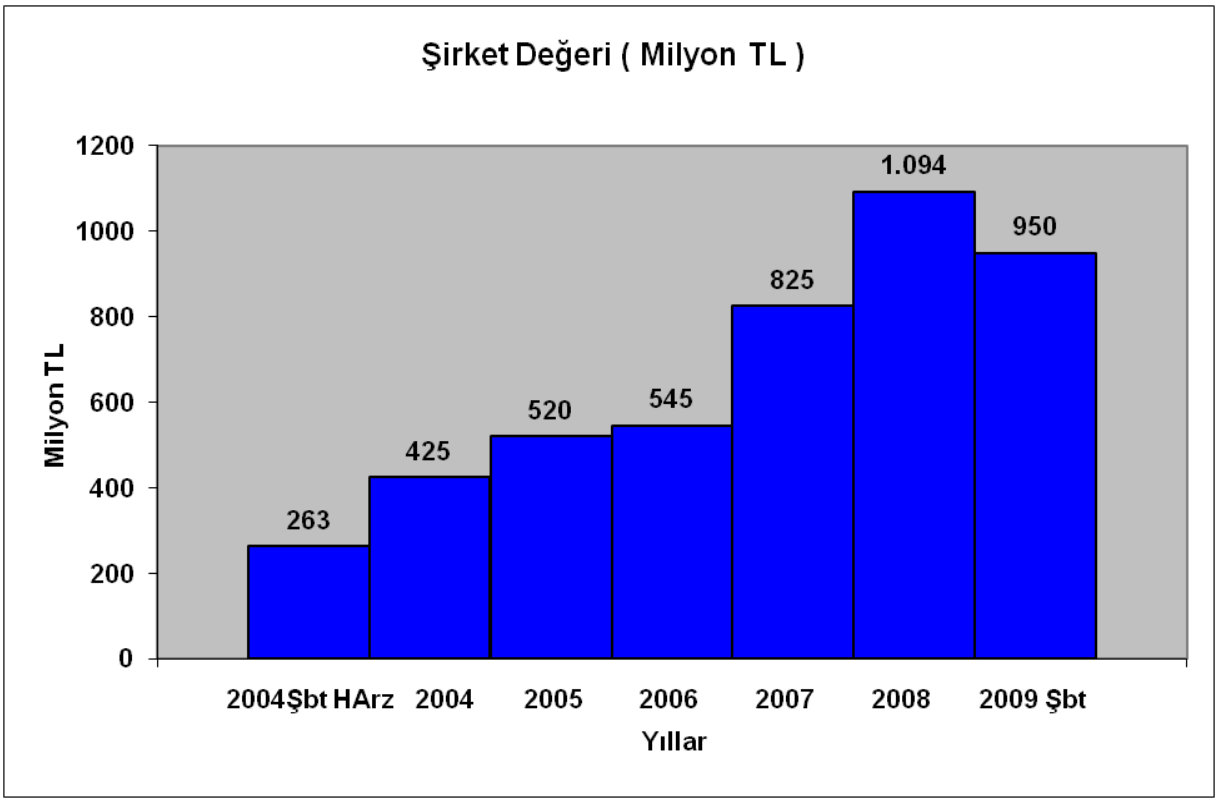
EK-12. Fenerium Gelirleri ve Mağaza Sayısı

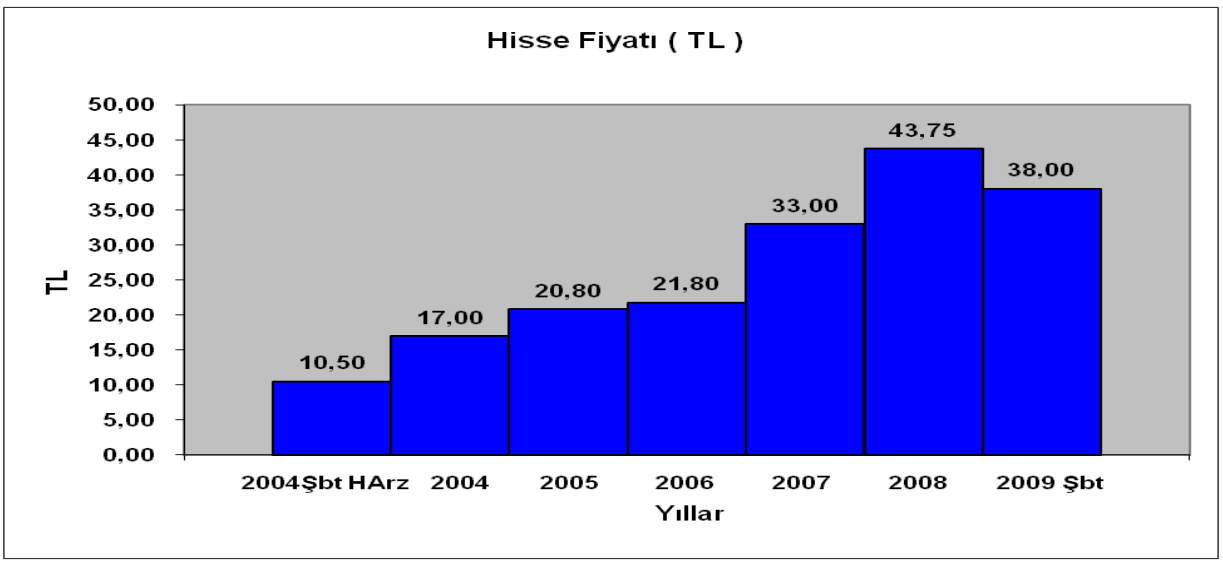




Kaynak: Başkan Aziz Yıldırım'ın Adaylık Toplantısı Sunumu

EK-13. Fenerbahçe Sportif A.Ş. Şirket Değeri ve Hisse Fiyatı





Kaynak: Başkan Aziz Yıldırım'ın Adaylık Toplantısı Sunumu

EK-14. 28.05.2009 tarihli Spor Yazarları Derneği'nde Onur Belge ile yapılan röportaj:

Soru: Spor ve mesleki geçmişinizden bahseder misiniz?

Onur Belge: Mesleğe 1968 yılında başladım. Aslında 1.lig futbolcusuydum Vefaspor'da. 19 yaşındaydım, 35'liklerin yanında toy kaldım. O dönemde Günaydın gazetesi çıktı. Üniversiteyi gazetecilik bölümünde okudum (68 kuşağı üniversiteli gibi davrandım). Okul bitince yedek subaylığımı yaptım. Döndüğümde daha gençsin dediler 1974-1975'e kadar tekrar futbol oynadım. Daha sonra Türk Haberler Ajansı (THA)'nda görev yaptım. 1976 yılında Hürriyet Gazetesi'ne geçtim ve 15 yıl aralıksız çalıştım. Daha sonra Star TV, Doğan Grubu'nda (Posta, Fanatik, Radikal) görevler yaptım. Şimdi ise Bugün Gazetesi'nde serbest yazarım.

Soru: Ne kadar zamandır Fenerbahçe Spor Kulübü Kongre Üyeliği yapıyorsunuz?

Onur Belge: Kongre üyeliğim 12 yıllık. 50 yaşından önce kongre üyeliğim yazı yazma özgürlüğümü otokontrol ile kısıtlayabilir diye düşündüm. Her zaman bağımsız oldum. Doğru olduğuna inandığım şekilde, ancak ahlak kurallarına uygun ifadelerle yazdım ve söyledim. Ali Şen'in başkanlığı döneminde üye oldum. Başvuru formumda Ali Şen'in imzası var.

Soru: Aziz Yıldırım Dönemi Öncesi Türk Sporu ve Türk futbolunu değerlendirir misiniz?

Onur Belge: Türkiye'de her konuda olduğu gibi futbolda da ve özellikle Fenerbahçe'de aşiret düzeni bakış açısı altında "çağdaş ağalık" uygulaması vardı.

Bunlardan en tipik örneği rahmetli Müslim Bağcılar'dır. Samsunspor'un Hapsi ağasını da bir başka uç örnek olarak verebiliriz. Ama tabi çağdaşlaşmada olduğu gibi ağalıkta da Fenerbahçe başı çeker. Yani bir anlamda parayı veren düdüğü çalmıştır. Tüm çağdaşlaşma uygulamalarına karşın en ağırlıklı maddi kaynağın yaratıcısı olduğuna göre duruma siz karar verin.

Aynı yöntemle hareket eden sayın Aziz Yıldırım'ın son sürat Fenerbahçe'yi kurumsallaşmaya götürmesi ve Türk futbolunu arkasından çekmesi inanılmaz bir modeldir; biliniz ki dünyadaki tek örneğidir.

Soru: Aziz Yıldırım Dönemini Değerlendirir misiniz?

Onur Belge: Aziz Yıldırım inişli çıkışlı başkanlık dönemi içinde kendisini yeniledi ancak değişti demek yanlış olur. Zaten doğrusu da değişmek değil; yenilenmek, çağdaşlaşmak ve kurumsallaşmaktır. Ancak bunları yapmak için yeniden seçilmek gerekir ve Yıldırım bunu başardı. Bu şarttır. Başkaları da böyle yapıyor.

TFF başkanlığı seçiminde Şenez Erzik'ten Haluk Ulusoy'a ve sayın başkanımız Mahmut Özgener'e uzanan yolda nelerin etken olduğunu, nelerin konuşulduğunu hepimiz biliyoruz ancak hizmetler iyi yapılmasaydı çok şikâyet etmemize rağmen Türk futbolunun yükselmesi sağlanamazdı. Hepsine teşekkür etmek lazım. Oyunun kuralları oydu ona göre oynadılar.

Soru: Türk Sporunda, kulüplerinde ve futbolunda kurumsallaşmanın önemi ne zaman anlaşıldı sizce?

Onur Belge: Türk sporunda, kulüplerde ve futbolda kurumsallaşmanın Avrupa ile paralel olması, Şenez Erzik'in keşfedilmesi! ile başladı. Ben o zamanlar çalıştığım gazetenin spor müdürüyüm. Sayın Turgut Özal beni ve dönemin önemli futbol adamlarını Ankara'da topladı. Kırılma noktası o toplantıdır. Sonrasında Şenez Erzik,

Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı oldu ve yavaş yavaş UEFA kuralları öğrenildi. Stadların zemini yemyeşil oldu. Giriş turnikelerine düzen hâkim oldu. Halen daha bunların geri döndürülmesi için çıkarcılar mücadele edip duruyorlar.

Soru: Aziz Yıldırım'ın sporda kurumsallaşma faaliyetleri üzerine etkileri neler oldu? Fenerbahçe'yi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Onur Belge: Sayın Aziz Yıldırım'ın olgunlaşmaya başladığı dönem, Galatasaray'a kaptırılan şampiyonlukların tepkisiyle başlamıştır. "Ben Türkiye'de futbolun kurallarını öğrendim" diyen sayın Yıldırım çok eleştiri aldı ama söylediklerinde eksik vardır fazla yoktur. Nitekim Fenerbahçe'nin maddi ve manevi çıtasını yükseltmiştir. Fenerbahçe'nin zenginler kulübünde hangi sırada olduğu ortadadır.

Bir örnek vermek istiyorum. TSYD başkanlığım sırasında Balkan Spor Yazarlığı başkanlığını da yürütüyordum ve yaklaşık 40 civarında Balkanlı spor yazarı dostlarımızı Türkiye'de Samandıra ve Fenerbahçe Faruk Ilgaz Tesislerini eğitim gezisi için gösterdik. Akşam yemeğinde sevgili Balkanlı dostlarımız ağızları açık bir şekilde "Real Madrid ayarındasınız, artık sıra Avrupa şampiyonluğuna gelmiş" diyerek hayranlıklarını belirtmişlerdir. Bende öyle düşünüyorum ama üzülerek eklemem gerekiyor: Aziz Yıldırım'ın kendi futbol görgüsünün dışındaki şekli kabul etmese de uygulaması gerekiyor.

Soru: Futbolu bir kenara ayırdığımızda Fenerbahçe'yi Spor Kulübü nasıl yorumluyorsunuz?

Onur Belge: Aziz Yıldırım ile vardığı nokta baş döndürücü. Bizde olay %90 futbol olarak bakıldığından camia ve diğer spor olayları gözden kaçıyor. Taraflı tarafsız herkes İhsan Topaloğlu yönetimindeki Fenerbahçe TV'yi izlemelerini öneriyorum. TRT'nin bile yapmakta zorlandığı yayınlar söylediklerime ışık tutar. Üstelik sayın Aziz

Yıldırım ve Fenerbahçeli yöneticiler kendi çocuk ve akrabaları olmadığı halde miniklerin yüzme yarışını takip ediyorlar. Basketbol ve voleybolun her kademesinde 24 saat varlar. Bunun ne demek olduğunu anlamak için sadece 1 hafta onlarla yaşamak yeter. Yani bu Fenerbahçe'ye ömrünü vakfetmek demektir. Para ile olacak iş değildir bu; ancak Fenerbahçe aşkıyla olur. Bu bakımdan sayın Aziz Yıldırım'a en ufak bir laf söyleyemeyiz.

Soru: Fenerbahçe Spor Kulübü'nde kurumsallaşma yolunda gördüğünüz hatalar var mı?

Onur Belge: Şunu söylemem lazım. Kurumsallaşma içinde Fenerbahçe'nin en büyük sorunu iletişimsizlik ve ilişkilerdeki seyir dozunun eksik kalmasıdır. Başarılı kurumsallaşma hamleleri oluşturan ve örnek olan Aziz Yıldırım'ın bu konuda hiçbir şey yapmamasını anlamıyorum. Sevgi ve saygı, duygu ve davranıştır. İçinizde sevgi varsa taşı, toprağı, ağacı, kuşları seversiniz. Onların sizi sevmesini beklemeksizin. Güler yüzlü olmak iyi iletişim kurmak çok önemlidir. Aziz Yıldırım'ın son yönetime sayın Abdullah Kiğılı'yı alması galiba eksiğin neden olduğunu anladığını gösteriyor. Güler yüzlü, sevgi dolu Kiğılı ile ilk adımın atılacağını umuyorum. Sevginin kurumsallaşması olur mu derseniz evet olur diye cevap vereceğim. Sevgi bir kültürdür Fenerbahçe'de. O öyle bir sevgidir ki anlatılmaz yaşanır ve kuşaktan kuşağa aktarılır.