

**Editör: Prof. Dr. Tuna USLU**



**SPOR KULÜPLERİNDE  
HİZMET KALİTESİ VE TÜKETİCİ  
DAVRANIŞLARI BAĞLAMINDA  
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ:  
FUTBOL TARAFTARLARINA  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Dr. Erden Müçteba OR**



# SPOR KULÜPLERİNDE HİZMET KALİTESİ VE TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI BAĞLAMINDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ: FUTBOL TARAFTARLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Dr. Erden Müçteba OR<sup>2</sup>

Editör

Prof. Dr. Tuna USLU<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bu kitap; Dr. Erden Müçteba Or tarafından İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı'nda hazırlanmış olan, Sosyal Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanan ve danışmanlığı Prof. Dr. Hayri ÜLGEN tarafından yapılan “*Spor Kulüplerinde Taraftar Memnuniyeti: Üç Büyük Spor Kulübüne İlişkin Bir Araştırma*” başlıklı tezden geliştirilerek üretilmiştir.

<sup>2</sup> ORCID: 0009-0008-4333-8817

<sup>3</sup> ORCID: 0000-0002-5616-2987



*Spor Kulüplerinde Hizmet Kalitesi ve Tüketici Davranışları Bağlamında  
Müşteri Memnuniyeti: Futbol Taraftarlarına Yönelik Bir Araştırma  
Dr. Erden Müçteba OR*

**Genel Yayın Yönetmeni:** Berkan BALPETEK

**Editör:** Prof. Dr. Tuna USLU

**Baskı:** Ekim 2023

**Yayıncı Sertifika No:** 49837

**ISBN:** 978-625-6585-34-8

© Duvar Yayınları

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

Tel: 0 232 484 88 68

[www.duvar yayinlari.com](http://www.duvar yayinlari.com)

[duvarkitabevi@gmail.com](mailto:duvarkitabevi@gmail.com)

## ÖNSÖZ

Sporun endüstriyelmesiyle birlikte spor kulüplerinde hizmet kalitesi ve taraftar memnuniyeti tartışılan önemli konulardan biri haline gelmiştir. Ülkemizde insanların spora gösterdikleri büyük ilgiye karşılık kulüplerin kaliteli hizmet verme çabası içinde olmaması ve taraftarın da bu konuda kendilerine sunulan hizmetler ile yetinip rasyonel tepkiler sergilememesi spor yönetimi açısından ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Müşteri odaklı yönetim anlayışının geçerli olduğu günümüzde birer hizmet işletmesi olarak spor kulüplerinin taraftar memnuniyetine önem vermesi gerekir. Bu noktada düzenli ölçümlerin yapılması ve spor kulüplerinin hizmet üretimi ile ilgili olarak atacağı adımlarda bu ölçümlerden elde edilen sonuçların belirleyici rol oynaması beklenmektedir.

Ülkemizdeki spor kulüplerinin taraftar memnuniyetine gereken önemi göstermemesi ve vermiş oldukları hizmetlerin kalite düzeylerindeki düşüklük dikkat çekicidir. Taraftarların tüm memnuniyetsizliklerine rağmen kulübe sadakatlerinden bir şey kaybetmemesi sporun diğer faaliyet alanlarından, taraftarın da klasik anlamdaki müşteriden farklılığını gözler önüne sermektedir. Bu çalışmada spor kulüplerinde taraftar memnuniyeti tüm boyutları ile ele alınmış, ülkemizde üç büyükler olarak bilinen ve sahip oldukları ekonomik güç, taraftar kitlesi ve prestij itibarıyla hizmet kalitesi ve taraftar memnuniyeti noktasında en iyi konumda olması beklenen Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin taraftarlarının memnuniyet düzeyleri tespit edilmeye çalışılmış ve taraftarlarının görüşleri değerlendirilmiştir. Buna paralel olarak saha içindeki rekabetin saha dışına yansımalarını gözlemlemek amacıyla taraftar grupları arasında hizmetler ile ilgili beklenti, algı ve memnuniyet düzeyleri açısından kıyaslamalar yapmaya çalışılmıştır.

Spor yönetimi konusunda yerli literatürün gelişmiş olmaması, yabancı kaynaklara ağırlık verilmesine yol açmış ve yeri geldiğinde işletme literatürüne başvurulmuştur. Bu araştırmanın spor yönetimi ile işletme yönetimi arasındaki iş birliğinin gelişiminde bir katkı sağlaması ümit edilmektedir.

Yönetim ile ilgili araştırmalarda veri toplamada yaşanan sıkıntıların aksine spor yönetimi ile ilgili araştırmalarda taraftarın katılım konusunda istekli olduğu görülmektedir. Bunu en büyük nedeni teoride ve pratikte taraftar beklentilerine gereken önemin verilmemesidir. Bu kitabın spor alanında taraftar memnuniyeti ile ilgili boşluğun giderilmesinde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	III
TABLOLAR LİSTESİ.....	VII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1
<b>1. SPOR ENDÜSTRİSİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b>	<b>4</b>
1.1. Yönetim ve Spor Yönetimi.....	4
1.2. Spor Yöneticiliği.....	6
1.2. Spor Endüstrisi.....	9
1.2.1. Futbol Endüstrisi.....	11
1.2.1.1. Endüstriyel Futbolun Ortaya Çıkışı.....	11
1.2.1.2. Bosman Kararı.....	13
1.2.1.3. Bosman Kararının Etkileri.....	15
1.2.1.4. Günümüzde Futbol Endüstrisi.....	17
1.3. Spor Kulüpleri.....	20
1.3.1. Spor Kulüplerinin Amaçları.....	21
1.3.2. Spor Kulüplerinin Faaliyette Bulunduğu Spor Dalları.....	25
<b>2. SPOR KULÜPLERİNDE HİZMET, KALİTE VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....</b>	<b>27</b>
2.1. Hizmet.....	27
2.2. Kalite.....	28
2.3. Hizmet Kalitesi.....	30
2.4. Müşteri.....	30
2.5. Müşteri Memnuniyeti.....	31
2.6. Sporda Hizmet.....	32
2.7. Sporda Hizmet Kalitesi.....	33
2.8. Sporda Müşteri.....	34
2.8.1. Taraftar.....	34
2.8.2. Sponsor.....	36
2.8.3. Lisanslı Ürün (Merchandising) Üreticileri.....	40
2.8.4. Yayıncı Kuruluş.....	41

2.8.5. Diğer Müşteriler .....	42
2.9. Sporda Müşteri Memnuniyeti .....	42
2.10. Müşteri Memnuniyeti Modelleri.....	45
2.10.1. İsveç Müşteri Tatmini Barometresi .....	45
2.10.2. Amerikan Müşteri Tatmini Endeksi.....	45
2.10.3. Beklentilerin Onaylanmaması Modeli.....	46
2.10.4. Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli .....	48
2.10.5. Hizmet Kalitesini Ölçme Modeli – Servqual .....	51
2.11. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında	
Kalite Güvence Belgeleri.....	52
2.12. ISO 9001 Kalite Güvence Belgesi .....	53
İç yararlar: .....	54
Dış yararlar: .....	54
2.13. Spor Kulüplerinde Kalite Güvence Belgeleri .....	54
2.14. UEFA Lisans Sistemi .....	55
2.15. Spor Kulüplerinde Taraftar Memnuniyetine Etki Eden	
Başlıca Faktörler .....	57
2.15.1. Sportif Başarı .....	58
2.15.2. Kulübün Geçmişi .....	59
2.15.3. Takım Kadrosu.....	59
2.15.4. Stadyum .....	60
2.15.5. Lisanslı Ürün Kalitesi .....	62
2.15.6. Tesisler .....	64
2.16. Müşteri Memnuniyetsizliği.....	65
2.17. Sporda Taraftar Memnuniyetsizliği .....	66
2.17.1. Maçlara Gitmeme .....	66
2.17.2. Lisanslı Ürün Almama – Sahte Ürünlere Yönelme	69
2.17.3. Şiddet ve Düzensizlik Yaratma.....	71
2.17.4. Takım Değişirme veya Takım Tutmama.....	72
2.17.5. Yayıncı Kuruluşa Olan Aboneliği İptal Ettirme.....	72
2.18. Müşteri Sadakati .....	74
2.19. Spor Kulüplerinde Taraftar Sadakati .....	74

### **3. SPOR KULÜPLERİNDE TARAFTAR MEMNUNİYETİNİN**

<b>ARAŞTIRILMASI.....</b>	<b>76</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	76
3.2. Yöntem.....	76
3.2.1. Veri Toplama Aracı .....	76
3.2.2. Ana Kütle ve Örneklem .....	77
3.2.3. Kısıtlılıklar.....	77
3.2.4. Uygulanan İstatistik Analizler .....	77

3.3. Betimsel Bulgular .....	78
3.3.1. Katılımcıların Yaş Durumu.....	78
3.3.2. Katılımcıların Cinsiyeti .....	79
3.3.3. Katılımcıların Medeni Durumu .....	79
3.3.4. Katılımcıların Eğitim Durumu.....	79
3.3.5. Katılımcıların Mesleki Durumu.....	80
3.3.6. Katılımcıların Gelir Durumu .....	80
3.3.7. Katılımcıların Taraftarlık Durumu.....	81
3.3.8. Katılımcıların İç Saha Maçlarına Olan İlgisi.....	81
3.3.9. Katılımcıların Dış Saha Maçlarına Olan İlgisi .....	82
3.3.10. Katılımcıların Çocuk veya Eşlerini Maça Götürme Durumu	82
3.3.11. Katılımcılar için Kulübün Taşıdığı Anlam.....	83
3.3.12. Katılımcıların Yayıncı Kuruluş Aboneliği.....	83
3.3.13. Katılımcıların Sezonluk Bilet Harcaması .....	83
3.3.14. Katılımcıların Lisanslı Ürün Harcaması.....	84
3.3.15. Katılımcıların Gelecekte Umutlu Olma Durumu.....	84
3.4.1. Katılımcıların Memnuniyet Durumu .....	85
3.4.2. Yaş ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki .....	114
3.4.3. Eğitim Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki	114
3.4.4. Gelir Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki	115
3.4.5. Maçlara Olan İlgi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki	115
3.4.6. Sezonluk Bilet Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	116
3.4.7. Lisanslı Ürün Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	116
3.4.8. Taraftarın Gelecekte Umutlu Olma Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	117

**TARTIŞMA VE SONUÇ .....** 118

**KAYNAKÇA.....** 123

**EKLER.....** 129

**ÖZGEÇMİŞ.....** 136

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Spor Dünyasındaki Kavramların İş Dünyasındaki Karşılıkları.....	5
<b>Tablo 2.</b> Avrupa Liglerindeki Kulüplerin Sponsorluk Gelirlerinin Toplam Gelirler İçerisindeki Payı .....	40
<b>Tablo 3.</b> Kulüp ürünlerinin satıldığı yerler .....	70
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	78
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	79
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	79
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı .....	79
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Meslek Dağılımı .....	80
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Gelir Durumu Dağılımı.....	80
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Tuttukları Takıma Göre Dağılımı.....	81
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların İç Saha Maçlarına Olan İlgi Düzeyleri.....	81
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Dış Saha Maçlarına Olan İlgi.....	82
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Çocuk veya Eşlerini Maça Götürme Durumu.....	82
<b>Tablo 14.</b> Katılımcılar için Kulübün Anlamı .....	83
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Yayıncı Kuruluş Abonesi Olma Durumu.....	83
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Sezonluk Bilet Harcama Dağılımı .....	83
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Lisanslı Ürün Harcaması Dağılımı .....	84
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Kulübün Geleceğinden Umutlu Olma Durumu.....	84
<b>Tablo 19.</b> Servqual Boyutlarına Göre Tüm Katılımcıların Ortalamaları.....	85
<b>Tablo 20.</b> Servqual Boyutlarına Göre Tüm Katılımcıların Tek Örnek Kütle T Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 21.</b> Servqual Boyutlarına Göre Fenerbahçeli Katılımcıların Ortalamaları .....	88
<b>Tablo 22.</b> Servqual Boyutlarına Göre Fenerbahçeli Katılımcıların Tek Örnek Kütle T Testi Sonuçları .....	91
<b>Tablo 23.</b> Servqual Boyutlarına Göre Galatasaraylı Katılımcıların Ortalamaları .....	92
<b>Tablo 24.</b> Servqual Boyutlarına Göre Galatasaraylı Katılımcıların Tek Örnek Kütle T Testi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 25.</b> Servqual Boyutlarına Göre Beşiktaşlı Katılımcıların Ortalamaları .....	95
<b>Tablo 26.</b> Servqual Boyutlarına Göre Beşiktaşlı Katılımcıların Tek Örnek Kütle T Testi Sonuçları .....	97



<b>Tablo 27.</b> Beklenti ve Algı İfadelerine Göre Yapılan Eşlilere ait Ortalamalar .....	98
<b>Tablo 28.</b> Beklenti ve Algı İfadelerine Göre Eşli T Testi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 29.</b> Beklenti Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Ortalaması.....	107
<b>Tablo 30.</b> Beklenti Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Varyans Analizi .....	108
<b>Tablo 31.</b> Algılanan Performans Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Ortalaması .....	109
<b>Tablo 32.</b> Algılanan Performans Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Varyans Analizi .....	110
<b>Tablo 33.</b> Servqual Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Ortalaması .....	111
<b>Tablo 34.</b> Servqual Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Varyans Analizi .....	114
<b>Tablo 35.</b> Yaş ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi.....	114
<b>Tablo 36.</b> Eğitim Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi.....	114
<b>Tablo 37.</b> Gelir Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi.....	115
<b>Tablo 38.</b> İç Saha ve Dış Saha Maçlarına Gösterilen İlgi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi .....	115
<b>Tablo 39.</b> Sezonluk Bilet Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi .....	116
<b>Tablo 40.</b> Sezonluk Lisanlı Urun Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi .....	117
<b>Tablo 41.</b> Taraftarın Gelecekte Umutlu Olma Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi .....	117

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1.</b> TFF Taraftar Araştırması Sonuçları.....	36
<b>Grafik 2.</b> Avrupa Liglerinde Ortalama Seyirci Sayılarının Yıllara Göre Değişimi.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Futbol Endüstrisinde Ekonomik Değer Yaratımı.....	20
Şekil 2. İsveç Müşteri Tatmini Barometresi Modeli.....	45
Şekil 3. Amerikan Müşteri Tatmini Endeksi Modeli.....	46
Şekil 4. Beklentilerin Onaylanmaması Modeli.....	47
Şekil 5. Genişletilmiş Beklentilerin Onaylanmaması Modeli.....	48
Şekil 6. Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli I. Safha.....	49
Şekil 7. Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli.....	50

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ALGGVN</b>	: Güven alt boyutu ile ilgili algı puanı
<b>ALGEMP</b>	: Empati alt boyutu ile ilgili algı puanı
<b>ALGGVNL</b>	: Güvenilirlik alt boyutu ile ilgili algı puanı
<b>ALGMML</b>	: Muamele alt boyutu ile ilgili algı puanı
<b>ALGSOM</b>	: Somutluk alt boyutu ile ilgili algı puanı
<b>ALGTOP</b>	: Toplam algı puanı
<b>BEKGVN</b>	: Güven alt boyutu ile ilgili beklenti puanı
<b>BEKEMP</b>	: Empati alt boyutu ile ilgili beklenti puanı
<b>BEKGVNL</b>	: Güvenilirlik alt boyutu ile ilgili beklenti puanı
<b>BEKMML</b>	: Muamele alt boyutu ile ilgili beklenti puanı
<b>BEKSOM</b>	: Somutluk alt boyutu ile ilgili beklenti puanı
<b>BEKTOP</b>	: Toplam beklenti puanı
<b>SERGVN</b>	: Güven alt boyutu ile ilgili Servqual puanı
<b>SERVEMP</b>	: Empati alt boyutu ile ilgili Servqual puanı
<b>SERGVNL</b>	: Güvenilirlik alt boyutu ile ilgili Servqual puanı
<b>SERVMML</b>	: Muamele alt boyutu ile ilgili Servqual puanı
<b>SERVSOM</b>	: Somutluk alt boyutu ile ilgili Servqual puanı
<b>SERVTOP</b>	: Toplam Servqual puanı

## GİRİŞ

Sporun özünde yatan rekabet unsuru, günümüzde ekonomik değerlerin de ön plana çıkmasıyla birlikte pekişmiş ve başarıya ulaşmak adına her türlü yol aranır olmuştur. Yaşanan değişim ile birlikte futbolun temel unsurları olan kulüp, kulüp yöneticisi, oyuncu, taraftar gibi kavramların anlam ve fonksiyonlarında da değişimler meydana gelmiştir. Spor yönetimi adıyla anılan yeni bir bilim dalının ortaya çıkışı da bu değişimin bir sonucudur. Geçmişte amatör ruhla yapılan spor, bugün büyük ekonomik değerlerin söz konusu olduğu bir sistem haline gelmiştir. Bu sistemi yönetebilmek için konusunda uzman kişilere gereksinim duyulmuş ve spor yönetimi özel bir önem kazanmıştır.<sup>1</sup>

Yönetim biliminin ele aldığı başlıca kavramları spor yönetiminde de kullanmak mümkündür. Bir işletmeyi başarılı bir şekilde yönetebilmek ve sonuçta elde edebilmek için dikkate alınması gereken kavramların hemen hemen hepsi spor yönetiminde de aynı öneme sahiptir. Spor kulüplerinin başarıyla yönetilebilmesi için yönetim biliminin tüm gereklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Amatör bir anlayışla, deneme yanılma yöntemiyle kulüp yöneticiliği yapmak artık mümkün değildir. Bu nedenle, spor yönetimi konusunda bilimsel çalışmaların yapılmasına, bu konuda gerekli eğitimlerin verilmesi ile profesyonel spor yöneticilerinin yetiştirilmesine ihtiyaç vardır. Spor yönetiminin bilim olarak gelişmesi için hem yönetim hem de spor bilimcilerin ortaklaşa hareket etmeleri gerekmektedir. Yönetim bilimciler kulüpleri, federasyonları, ulusal ve uluslararası spor aktivitelerini bir organizasyon olarak ele alıp bunların yönetimi konusunda çalışmalar yapmalıdır. Spor bilimciler ise sporun diğer endüstrilerden farklı yanlarını ortaya koyarak yönetim biliminin öğretilerini spor yönetimi adı altında özel bir bilim dalına dönüştürmelidir. Herhangi bir işletmedeki çalışan ile spor kulübündeki sporcuyu yönetmek farklı şeylerdir. Bir işletmenin müşteri kitlesine hizmet etmesi ile kulübün taraftara hizmet etmesi birbirine benzemektedir. Dolayısıyla spor yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak değerlendirilmeli ancak birbirleri arasında çok önemli farklılıkların olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Spor yönetimi ile ilgili çalışmalarda branş olarak genellikle futbolun ele alındığı görülmektedir. Futbolun endüstriyelleşmiş bir spor branşı olması, spor yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alınmasının en büyük nedenidir. Endüstriyelleşmenin bir sonucu olarak alınan kararlarda ve gerçekleştirilen işlemlerde doğru adımların atılabilmesi bilimsel bir bilgi birikimini gerektirmektedir.

---

<sup>1</sup> Paul M. Pedersen & Raymond G. Schneider, "Investigating the Academic Openings in Sport Management: An Analysis of the Field's Professional Position Announcements and Hires", International Sports Journal, Winter, 2003, s. 36.

Spor dünyasında hızlı bir değişim yaşanmakta buna karşılık kulüpler bu değişime ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Kulüp yönetimlerinin performansının yalnızca sahadaki performansla ölçülmesi nedeniyle bugüne kadar işletmecilik anlayışı ile bağdaşmayan kısa vadeli kararlar ile işler yürütülmüş ve kulüpler iflasın eşiğine kadar gelmiştir. Kulüplerin içinde bulunduğu kötü şartlar sadece kendileri için değil spor endüstrisinin içinde yer alan diğer birimler için de tehlikeler yaratmış, spor dünyası önemli bir kısır döngü içine girmeye başlamıştır. Bu gelişmeler üzerine sporda kaliteyi artırıcı önlemler alınmaya başlanmıştır. Bunun en çarpıcı örneği UEFA tarafından "Futbola dikkat ediyoruz" sloganıyla yeni bir lisans verme prosedürü şeklinde karşımıza çıkmıştır. UEFA tarafından belirlenmiş olan kriterlere uymayan kulüpler, bu lisanstan mahrum bırakılarak uluslararası kulüp müsabakalarına katılma hakkına sahip olamamaktadır. UEFA kriterleri futbolda bir nevi kalite güvence belgesi niteliği taşıyacak ve kulüplere yol gösterici bir kılavuz görevi görmektedir.

Hazırlanan kitabın birinci bölümünde spor endüstrisi ile ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. Yönetim ile spor yönetimi arasındaki benzerlikler vurgulanarak gözden kaçırılmaması gereken farklılıklara dikkat çekilmiştir. Spor yöneticiliği bir meslek olarak ele alınmış profesyonel ve amatör yönetici ayrımı yapılarak dünyadave Türkiye’de bu meslek ile ilgili ortak tartışma konuları ele alınmıştır. Spor endüstrisinin günümüz itibarıyla gelmiş olduğu nokta irdelenerek bu endüstri içerisinde üretilen ürün ve hizmetlerin özellikleri hakkında bilgi verilmiştir.

Bu bölümde spor endüstrisinin bir alt dalı olan futbol endüstrisine ayrıca değinilerek endüstriyel futbolun ortaya çıkışından, futbol endüstrisinde bir milat kabul edilen Bosman kararına ve sonrasında günümüz futbol endüstrisine detaylı bir biçimde yer verilmiştir. Bu endüstrinin en temel unsurlarından biri olan spor kulüpleri hakkında bilgi verilerek birinci bölüm sonlandırılmıştır.

Kitabın ikinci bölümünde işletmecilik ile ilgili bazı temel kavramlar üzerinde durulmuş ve hizmet, kalite, hizmet kalitesi, müşteri ve müşteri memnuniyeti ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Sonrasında spor yönetimi ile ilgili kavramlara geçiş yapılmış ve bu çerçevede sporda hizmet, sporda hizmet kalitesi üzerinde durulmuştur. Günümüzün spor dünyasında en çok tartışılan konulardan biri olan sporda müşteri kavramı taraftar, sponsor, lisanslı ürün üreticisi, yayıncı kuruluş ve diğer müşteriler alt başlıklarına ayrılarak incelenmiştir. Sporda müşteri memnuniyeti kavramı ile ilgili yapılmış araştırmalar hakkında bilgi verilerek yaygın olarak kullanılan müşteri memnuniyeti modellerinden “İsveç Müşteri Tatmini Barometresi”, “Amerikan Müşteri Tatmini Endeksi”, “Beklentilerin Onaylanmaması Modeli”, “Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli” tanıtılmıştır. Müşteri memnuniyeti ölçümünde sıklıkla kullanılan ve çalışmanın araştırma

kısımındaki ölçümlerde de yararlanılan Servqual hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Kalite güvence belgeleri hakkında yapılan açıklamalar sonrasında spor kulüplerinde kalite güvence belgelerinin yeri üzerinde durulmuştur. Futbol kulüpleri açısından bir nevi kalite güvence sistemi niteliğindeki UEFA Lisans Sistemi tüm detayların ile ele alınmıştır. Spor kulüplerinde taraftar memnuniyetine etki eden faktörler ortaya konulmuş ve sporda müşteri memnuniyetsizliğinin sonuçları hakkında detaylı bir biçimde bilgi verilmiştir. Müşteri sadakati konusuna da yer verilerek ikinci bölüm tamamlanmıştır.

Kitabın üçüncü ve son bölümünde Türkiye'deki üç büyük kulübün taraftarlarının memnuniyet düzeyleri ve bunun tüketici davranışı üzerindeki etkisi ile ilgili bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmada Turkcell Süper Lig'de mücadele eden üç büyük kulübün taraftarlarının kendilerine sunulan hizmetler ile ilgili olarak beklentileri, görüşleri ve memnuniyet düzeyleri ölçülmüş ve takım bazında kıyaslamalar yapılmıştır. Servqual modelinin alt boyutları ve üst boyutları çerçevesinde yapılan kıyaslamalar sonucunda memnuniyet düzeyi en yüksek taraftar grubunun Fenerbahçe taraftarı, en düşük taraftar grubunun ise Galatasaray taraftarı olduğu tespit edilmiş Beşiktaş taraftarının ise orta sırada yer aldığı görülmüştür. Memnuniyet düzeyleri ile taraftarın tüketici davranışları arasındaki ilişkiler de incelenerek kitabın sonuç bölümüne ulaşılmıştır.

# 1. SPOR ENDÜSTRİSİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

## 1.1.Yönetim ve Spor Yönetimi

Spor yönetimi, sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için, mevcut kaynakların en etkin ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktır. İşletme yönetiminin bir parçası olan spor yönetimini, işletme yönetiminden ayrı bir şekilde ele almak mümkün değildir. Kullanılan kavram ve yöntemler açısından işletme yönetimi ile spor yönetimi arasında büyük benzerlikler vardır. Spor yönetimi, işletme yönetimi prensiplerinin spor alanında kullanılması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Ancak spor yönetiminin, konu, metodoloji, estetik, ahlak, dürüstlük ve sporun diğer özellikleri sebebiyle diğer yönetim alanlarından farklılıklar taşıdığı noktalar da bulunmaktadır. Bu noktada sporun kendine özgü bir kültürü olduğunu unutmamak gerekir.<sup>2</sup>

Spor yönetimi; yöneticileri, organizasyonları, politika ve mevzuatları, faaliyetlerin gerçekleştirildiği ortamlar açısından ayrı ayrı ele alınıp incelendiği takdirde bilimsel bir anlam kazanabilir.<sup>3</sup> Spor yönetimi, sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimini inceleyen, bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan bir bilim dalı olarak tanımlanabilir.<sup>4</sup>

Spor yönetimi eğitiminin, yöneticilik eğitimi veren işletme fakültelerinde mi yoksa spor eğitimi veren beden eğitimi ve spor yüksekokullarında mı verilmesi önemli tartışma konularından biridir. Spor yönetimi alanında gelişme kaydetmiş ülkelerde spor yönetiminin işletme fakülteleri bünyesinde kurulmuş spor yönetimi departmanlarında ele alındığı, bu birimlerde konu ile ilgili kapsamlı araştırmaların yapıldığı ve eğitimlerin verildiği görülmektedir. Ülkemizde ise spor yönetimi eğitimleri Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları bünyesinde verilmekte ve uygulanan eğitim programlarının önemli bir kısmının antrenörlük bölümlerinin müfredatı ile birebir aynı olduğu göze çarpmakta ve spor yönetimi eğitimi alan öğrenciler pek çok gereksiz ders görmektedir. Günümüzün temel yönetim kavramlarının dahi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının müfredatında yer almaması dikkat çekicidir. Bu eksikliği gören bazı özel üniversitelerin son yıllarda spor yönetimi eğitimi alanında çalışmalarına başladığı görülmektedir. İşletme kökenli eğitmenlere ağırlık verilerek spor endüstrisinde yöneticilik tecrübesine sahip kişilerin de katılımıyla nitelikli kadroların oluşturulması sevindirici gelişmelerdir.

<sup>2</sup> Karagözlü, C. Sporda Sosyal Bilimler, Alfa, İstanbul, 2000, s. 154.

<sup>3</sup> Donuk, B. Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları, Ötüken, İstanbul, 2005, ss. 15-16.

<sup>4</sup> Demirci, N. Spor'da Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1986, s. 14.



Yönetim kavramlarının gelişmesi ve yeni yönetim stratejilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte spor yönetimindeki kavramlar ve yaklaşımlar da gelişmiş, değişmiştir. Türkiye’de spor kulüplerinin dernek yapısı içinde örgütlenmeleri ve gelişen koşullar içerisinde birtakım ekonomik faaliyetlere kaynak bulmak için dernek amacını aşan bazı girişimlerde bulunması yönetsel anlamda birtakım sorunları gündeme getirmektedir. Bu nedenle spor kulüpleri, yoğun rekabet şartları içerisinde faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmek için modern yönetim yaklaşımlarını uygulamaya çalışmaktadır. Sportif hizmetlerin değişkenliği, karmaşıklığı ve sportif beklentilerdeki anlayışın hızla değişmesi, kulüplerdeki hizmet üretimi için gün geçtikçe daha fazla çaba gerektirmektedir. İş dünyasında da rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için, örgütlerin stratejik paydaşlarını belirlemesi ve idari süreçlerinde endüstri veya kaynak temelli bir stratejik yönetim yaklaşımını tercih etmeleri gerekmektedir.<sup>5</sup>

Roberts ve arkadaşları spor ile iş dünyası arasındaki kavramsal benzerliklere dikkat çekmiştir. Güven, takım ruhu, bireysel sorumluluk, disiplin gibi kavramların her iki alanda da kullanıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca belli başlı kavramların spor ve iş dünyasında farklı şekillerde telaffuz edildiğini ancak anlam olarak birbirleri ile örtüşüklerini ortaya koymuş ve bu çerçevede aşağıdaki eşleştirmeleri yapmışlardır.<sup>4</sup>

**Tablo 1.** Spor Dünyasındaki Kavramların İş Dünyasındaki Karşılıkları

<b>Spor Dünyası</b>	<b>İş Dünyası</b>
Taraftarlar	Müşteriler
Oyuncular	Çalışanlar
Medya	Medya
Sponsorlar	İttifaklar
Genç Oyuncular	Adaylar

Kaynak: W. Oliver, “Power Play”, **Journal of Business Strategy**, March/April 2001, pp.7-8.

Oliver da iş adamlarının şirket stratejisi ile ilgili toplantılarda ister istemez spordaki metaforlara başvurduklarını belirtmiş ve bunların genellikle futbol, basketbol ve beyzbolda kullanılan terimler olduğunu ifade etmiştir. “Hız”, “ikiye bir”, “oyunu okumak” gibi ifadelerin spor dünyasında da iş dünyasında da benzer anlamlar taşıdığını ve her iki alanda da çok sık kullanıldığını belirtmiştir.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Kılıç, B. ve T. Uslu “İstanbul’daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması”, MTCN’20 Kıtalararası Turizm Yönetimi Konferansı Bildiriler Kitabı, Detay Yayıncılık, 2020, ss. 458-481.

## 1.2. Spor Yöneticiliği

Spor kurum ve organizasyonlarında faaliyetlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda yerine getirilmesinde en büyük rol spor yöneticilerine düşmektedir. Spor yöneticisi, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren organizasyon içindeki ve dışındaki insan ilişkilerini düzenleyen, geliştiren, sevk ve idare eden kişidir.<sup>6</sup> Spor yöneticilerini çalışma şekilleri açısından iki grupta ele almak gerekir.

1. Profesyonel spor yöneticileri: Belirli bir ücret karşılığında spor faaliyetlerinin sevk ve idaresinde fiilen görev alan kişilerdir.
2. Gönüllü spor yöneticileri: Kendi mesleklerinin yanı sıra spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde ücret almadan, gönüllü olarak çalışan kişilerdir.

Ülkemizde önemli konumlara gelmiş spor yöneticilerinin profiline bakıldığında gönüllü spor yöneticilerinin yaygınlığı dikkat çekmektedir. Bu kişilerin zengin, tanınmış ve önemli kişilerle iyi bağlantılara sahip oldukları görülmektedir. Spor yöneticiliğine dair spesifik bir eğitim almamış olan yöneticiler, deneme yanılma yoluyla öğrendikleriyle kulüpleri ve diğer spor organizasyonlarını yönetmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki spor yöneticileri profesyonel olmaları sebebiyle kulüplerden para kazanmaktayken ülkemizin spor yöneticileri ceplerinden para koyarak icraatta bulunma yoluna gitmektedir. Kısacası spor yöneticiliği, Türkiye’de zengin insanların kendilerini tatmin etme yöntemlerinden biridir.

Futbolun popülerlik yarışında diğer spor dallarından açık ara önde olması, spordan çok endüstriyel bir alan haline gelmesi sonucunu doğurmuştur. Oyuncular, teknik direktörler, medya kuruluşları, izleyiciler, sponsorlar, diğer kulüpler, ulusal ve uluslararası federasyonlar gibi farklı çevresel unsurların etkisinde kalan kulüplerin yönetimi artık başlı başına profesyonellik gerektiren bir iş olmuştur. Kulüplerde kaynak ihtiyacı her geçen gün artmakta ve kaynak yaratma becerisi yüksek spor yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kaynak dendiğinde akla sadece para gelmemeli, mal ve hizmet bazında kaynak yaratılabileceği unutulmamalıdır. Günümüzde spor kulüplerinde kendi kaynaklarını kulübe kullandıran yönetici tipinden çok kaynak yaratan yönetici tipi ön plana çıkmakta ve başarıları takdir edilmektedir.<sup>7</sup>

Profesyonellik bilgi ile paranın değiş-tokuşu sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır. Bilgi sahibi olan kişilerin, kaynaklarını belli bir bedel karşılığında kullanmaları ve kullandırmaları, bu kişilere profesyonel denmesini

<sup>6</sup> Roberts ve ark., “Peak Performing Organisations”, Long Range Planning, Vol. 31, No.6, s. 897.

<sup>7</sup> William F. Stier & Robert Schneider, “Fundraising: An Essential Competency for the Sport Manager in the 21st Century”, The Mid – Atlantic Journal of Business, Jun/Sep 1999, 35, 2/3, p. 94.

sağlamaktadır. Profesyonel olmayan yöneticilerin ya kendileri zarara uğramakta ya da kulüplerizarar görmektedir.

Tanınmış bir İngiliz gazetecisinin yapmış olduğu spor yöneticisi tanımlaması profesyonellik konusundaki eksikliğin Türkiye’de olduğu gibi Avrupa’da da hissedildiğini açıkça gözler önüne sermektedir. Bu gazeteciye göre günümüzün spor yöneticileri “en çok parayı kazanan ve en niteliksiz profesyoneller grubu” olarak tanımlanmaktadır. Özellikle futbolculuktan gelen kişilerin yeşil sahalara veda ettikleri günün ertesinde masa başına geçtikleri görülmektedir. Ancak iyi bir futbolcunun üzerindeki formayı çıkarıp takım elbise giymesi onu iyi bir yönetici yapmayacaktır.<sup>88</sup>

Bir yöneticinin esas işinin ne olduğu sorusuna yönetim dünyasının bulmuş olduğu cevap "karar vermek"tir. Genellikle yöneticiler kararlarından dolayı işletme içinden ve/veya işletme dışından karardan doğrudan etkilenen belli bir gruba karşı sorumlu bulunmaktadır. Yöneticinin verdiği kararın öncesindeki koşullar, alternatifler ve elde edilen sonuçlar konusunda da bu grup yeterli bilgi sahibidir. Dolayısıyla yöneticinin karar vererek hazırlıklı olmak zorunda olduğu eleştiriler debu grup içinden gelecektir.

Sporun endüstriyelşmesi, spor yönetiminde etik kavramının önem kazanmasına yol açmıştır. Günümüzde spor yöneticileri etik açıdan değerlendirilmesigereken onlarca karar almakta ve uygulamalarında çoğu zaman etik dışınaçıkabilmektedir. Spor camiasının mevcut yapısı genellikle yöneticileri bu yola itmektedir. Oysa alınan kararlarda ve uygulamalarda profesyonellik, eşitlik, yasalara uygunluk, sosyal adalet vb. kavramlar etik konusundaki belirleyici olmalıdır. Çoğu zaman spor, bir iş olamayacak kadar oyun, bir oyun olamayacak kadar iş şeklinde değerlendirilmektedir.<sup>9</sup> Her ne şartla olursa olsun mutlak galibiyet isteğinin bu anlayış ile birleşmesi, spor yönetiminde etiğe gereken önemin verilmemesinin en büyük nedenlerinden biridir.

Sporda başarının en önemli etkenlerinden biri, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresini yüklenen spor yöneticilerinin başarılı olmasıdır. Gelişmiş ülkeler, bu amaçla her alanda olduğu gibi spor yöneticilerinin seçimine de çok dikkatetmektedir.<sup>10</sup>

Gelişmiş ülkelerde büyük önem verilen “Spor Yönetimi” bilim dalı, ülkemizde hem tanınmamakta hem de spor yöneticiliği eğitimi almış kişiler kulüplerde ve spor ile ilgili diğer kuruluşlarda yeterince istihdam edilmemektedir. Zaman

---

<sup>8</sup> John Williams, “Football Managers”, Sir Norman Chester Centre for football Research, [www.le.ac.uk/fo/publications/mercurycolumns/jw4.html](http://www.le.ac.uk/fo/publications/mercurycolumns/jw4.html), Çevrimiçi: 09.03.2013

<sup>9</sup> Mary A. Hums, Carol A. Barr and Laurie Gullion, “The Ethical Issues Confronting Managers in the Sport Industry”, Journal of Business Ethics, May 1999, s. 51 - 52.

<sup>10</sup> Nuri Demirci, a.g.e., s. 21.

zaman çeşitli kulüp yöneticilerinin basında yer alan demeçleri iş başına profesyonellerin geçmesi gerektiği yolunda olsa da bu konuda gerekli adımlar atılmamakta, profesyonellerin karar verici konumlardan uzak tutulup alt ve orta kademe ile sınırlandırıldığı görülmektedir.

Spor yöneticisi dendiğinde akla sadece kulüpte yönetici konumunda olan kişiler gelmemelidir. Takımın başında bulunan antrenör de aslında bir spor yöneticisidir. Kulüp yöneticisinden farklı olarak antrenör, kulüp organizasyonu içerisinde alt kademe yönetici konumundadır. Bir yönetici olarak antrenörün görevi, sporcuların bireysel becerilerini maksimize etmek ve takımı belli bir düzen içerisine sokup oyun stratejileri geliştirmektir. Yönetici olarak antrenörün işini zorlaştıranhusus ise işin bizzat gerçekleştirildiği an olan maç sırasında sahaya girip oyuna direkt olarak müdahale edememesidir. Antrenör oyuncuyu maça ne kadar iyi hazırlarsa hazırlasın, taktığı ne kadar iyi verirse versin başlama düdüğünün çalınmasıyla birlikte takım, saha içinde kendi kararlarını veren, kendi kendini yöneten bir yapıya bürünmektedir. Antrenörün başarısı bu andan itibaren oyuncuların başarısına, rakip takımın başarısızlığına hatta hakemin kararlarına endekslidir. Oyuna dışarıdan yaptığı müdahaleler beklenen sonuçları doğurmayabilir.

Üst kademede yer alan ve tıpkı antrenör gibi işin gerçekleştiği anda takıma müdahale etme şansı bulunmayan bir başka yönetici daha vardır. Kulübün başkanı veya yönetim kurulu üyesi pozisyonundaki spor yöneticilerinin görevi takımın performansını genel çerçevede değerlendirmek, müşteri konumundaki taraftarın beklentilerine ve çevredeki değişimlere cevap vermek üzere geleceğe dönük kararlar alıp uygulamaktır.<sup>11</sup> Kulüp yöneticisinin saha içindeki olaylar karşısındaki etkisizliği konum itibarıyla teknik direktörünkinden çok daha fazladır. Dolayısıyla kulüp yöneticisinin birçok uygulaması onun kontrolü dışındaki faktörler nedeniyle başarısızlığa dönüşebilmektedir. Örneğin çok doğru bir karar gibi gözükken, isim yapmış bir oyuncunun transferi belli bir süre sonunda hayal kırıklığına dönüşebilmektedir. Oyuncunun beklenen performansı gösterememesinde ailevi sorunları, takıma uyum sağlayamaması ve sakatlanması gibi kulüp yöneticisinin kontrolü dışındaki birtakım sebepler bulunabilir. Her ne sebeple olursa olsun başarısızlık anında suçlamalar antrenör ve kulüp yöneticisine yöneltilmektedir. Sporun kendine has dünyası, spor yöneticilerinin işini diğer alanlardaki yöneticilerinden çok daha zorlaştırmaktadır. Bu zorlukların aşılabilmesi için kulüp içerisinde farklı yönetsel görevler üstlenmiş ancak ortak amaca hizmet eden antrenör ve kulüp yöneticisinin arasında büyük bir uyumun olması gerekmektedir. Hangi kademede olursa olsun yöneticiler arasındaki

---

<sup>11</sup> Cyril Atkinson, "The Total Teamwork Way", Team Performance Management, Vol. 3, No. 2, 1997, s. 116.

uyumsuzluk takıma yansiyacak ve bu durum kulüp içindeki herkesi olumsuz etkileyecektir.

Karar verme konusunda en büyük sıkıntıyı yaşayan yöneticilerin başında spor yöneticileri gelmektedir. Spor yöneticileri ister oyuncu transferinde olsun, isterse yatırım konularında olsun, verdikleri tüm kararlarda eleştiri yağmuruna tutulmaktadır. Hiçbir zaman bir spor yöneticisinin verdiği karar, çevresindeki bireyler tarafından oybirliğiyle kabul görmemekte, mutlaka birileri tarafından kararından dolayı eleştirilmektedir. Spor yöneticisinin performansı diğer hiçbir sektördeki yöneticiler için geçerli olamayacak kadar açık bir şekilde skor tabelasında ve puan cetvelinde görülmektedir. Bu nedenle spor yöneticilerini eleştirmek, aldığı kararların nedenleri konusunda bilgisi olan ve olmayan herkes için bir hak sanılmaktadır. Böyle bir ortamda spor yöneticilerinin kararlarını, eleştirilere karşı durabilecek geçerlilikte ve objektiflikte vermeleri gerekmektedir.<sup>12</sup>

## 1.2. Spor Endüstrisi

Modern toplumlarda önemi her geçen gün artmakta olan spor, ekonomik açıdan eğlence ve hizmet sektörü içinde kendine önemli bir yer edinmektedir. Çeşitli organizasyonlara bağlı olarak spor yapan, sayıları milyonlarla ifade edilen kitlenin yanı sıra sporu izleyici olarak takip eden daha da büyük bir kitlenin varlığı sporun endüstriyel boyutunu çarpıcı bir hale getirmektedir. Spor yapmak için yapılan harcamaların ötesinde spor ile ilgili olarak maç yayınları, lisanslı ürün vb. ekonomik aktiviteler bu endüstrinin gelişiminde önemli rol oynamaktadır.<sup>13</sup>

Sportif faaliyetlerin ve buna paralel hizmetlerin dünya genelinde iletişimin ve ulaşımın artması ile birlikte daha da yaygınlaştığı görülmektedir. Spordaki bu yaygınlığın ona sağladığı pazar potansiyeli sponsorların da ilgisini çekmektedir.<sup>14</sup>

Duygusal etkenler, spor aktivitelerine ekstra değerlerin ve anlamların yüklenmesine yol açmaktadır. Bunun sonucunda tüketiciler sportif mal ve hizmetlere ekstra paralar ödemekten çekinmemektedir.<sup>15</sup>

Spor, dünyada 22. sektör olarak yerini almakta ve tüm sektörler içinde genel ciro olarak otomotivin de önünde birinci sırada bulunmaktadır. Sporcular dışında sadece ABD’de spor endüstrisinde 5,5 milyon kişi istihdam edilmektedir.

---

<sup>12</sup> Seyhan Sipahi ve Erden Or, “Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Forvet Oyuncularının Yetenek ve Becerilerine Göre Değerlendirilmesi”, Yönetim, Yıl:16, Sayı: 50, Şubat 1005, s. 53

<sup>13</sup> King, B. (2004), “What Makes Fans Tick?”, Sports Business Journal, March, pp. 25-34.

<sup>14</sup> Chalip, L., C. Green, and L. VanderVelden (2000), “The Effects of Polysemic Structures on Olympic Viewing,” International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 2 (1), pp. 23-34.

<sup>15</sup> Cialdini, R. B. (2000), Influence: Science and practice, 4th ed. Boston:Allyn & Bacon

Dünyada televizyonlarda en çok izlenen programlar spor programlarıdır. Birinci sırada 2003 yılı itibariyle 55 milyar kişi Formula 1'i izlemiştir. İkinci sırada ise Dünya Kupası bulunmaktadır.

Spor endüstrisi; temelde tüketicilere gerek performans (her kategoride yarışma boyutunda), gerek rekreatif (sağlık ve güzellik için spor boyutunda), gerekse rehabilitif (hastalık ve sakatlıkların tedavisi boyutunda) ve de preventif (hastalık ve sakatlıkların önlenmesi boyutunda) formuyla spor, diğer serbest zaman etkinlikleri (trekking, yamaç paraşütü, dağcılık vb.) ve bunlarla ilgili ürün, hizmet, araç ve gereç, insan, yer ve düşünceler sunan pazar olarak tanımlanmaktadır.<sup>16</sup>

Spor endüstrisinde üretilen ürünler ve üretimin özellikleri aşağıdaki gibidir;<sup>17</sup>

- a) Katılımsal bir ürün sunulur. Örneğin; Turkcell Super Lig'de mücadele
- b) Seyirsel bir ürün sunulur. Örneğin; futbol ya da güreş müsabakası izleme.
- c) Spor ve fitness etkinlikleri için gerekli olan veya ihtiyaç duyulan araç-gereç sunulur. Örneğin; step tahtaları, basketbol topları veya bisiklet kaskları.
- d) Tutundurma ile ilişkili ticari eşyalar sunulur. Örneğin; logolu takım şapkaları ve tişörtleri, fitness kulüp tişörtleri ve havluları.
- e) Sportif etkinliklerin yapılabileceği tesisler sunulur. Örneğin; yeni squash kortları veya jimnastik sahaları.
- f) Sportif ve rekreasyonel etkinliklerin devamı için gerekli olan hizmetler sunulur. Örneğin; tenis raket tamiri, çamaşır yıkama veya golf kulübü temizliği.
- g) Rekreasyonel etkinlikler sunulur. Örneğin; rafting, atıcılık, kampçılık, dağcılık veya yamaç yürüyüşü.
- h) Spor organizasyonlarının yönetimini ve pazarlamasını içerir. Örneğin; büyük bir maraton organizasyonunun veya tenis turnuvasının düzenlenmesi.
- i) Basım yayın şirketlerinin sunduğu özel sportif dergiler veya diğer etkinliklerin sunulması.
- j) Profesyonel sporcuların finansal, hukuki ve tutundurmaya ilişkin işlerinin yerine getirilmesi için olanaklar sunulması.

Günümüzün endüstri toplumlarında, toplumsal iş bölümü ve uzmanlaşmanın gelişim düzeyine bağlı olarak, sportif faaliyetlerin sayıları ve çeşitleri de artmaktadır. Bunun sonucunda spor, birçok ülkede kendi başına çok büyük ve

<sup>16</sup> <http://www.sporbilim.com>, Çevrimiçi: 20.06.2017.

<sup>17</sup> <http://www.sporyonetim.net/ekonomi.htm>, Çevrimiçi: 30.06.2017.

karmaşık bir endüstriyi oluşturmakta ve çok sayıda tüketicisi olan bir ürün olarak kabul edilmektedir. Özellikle spor karşılaşmalarının pasif katılımcı olarak çok büyük kitleler tarafından izlenmesi, spor sektörü dışında başka sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için de eşsiz fırsatlar sunmaktadır. Böylesi büyük bir yelpaze içerisinde yayılan spor endüstrisi, zamanla birçok farklı bölümü de bünyesinde toplamıştır. Spor endüstrisi içerisinde oluşan alt alanlar özellikle 1980'li yıllardan sonra yeni bir biçime bürünmüştür. Bunun doğal sonucu olarak, spor endüstrisi içerisinde birçok farklı alt alan ve bu alanlara ait birçok farklı bölüm değerlendirilmeye başlanmıştır. Bunun yanında, son 40 yıl içinde tüketici profili de değişim geçirmiş, sadece pasif katılımcı olmaktan öteye geçip, kendi isteklerinin tatmin edildiği ürün ve hizmetlere yönelen aktif bir role bürünmüştür.<sup>18</sup>

### **1.2.1. Futbol Endüstrisi**

Spor endüstrisinin alt dalları içerisinde futbol önemli bir yere sahiptir. Günümüzde futbol, saha içinde ve saha dışında gerçekleştirilen ekonomik faaliyetler itibarıyla dünyanın en büyük sektörlerinden biri haline gelmiştir. Modern futbol, ortaya çıktığı ilk yıllarda sadece bir oyun iken bugünkü haliyle eğlence, turizm, finans gibi birçok sektör ile iç içe geçmiş başlı başına bir işletmecilik alanıdır. Futbolun ekonomik boyutundan spor malzemeleri üreten işletmeler, turizm kuruluşları, müteahhitlik firmaları, gıda üreticileri, medya kuruluşları, eğlence ve seyahat organizatörleri ve daha yüzlerce kuruluş yararlanmaktadır.<sup>19</sup> Futbolun nasıl olup da diğer spor branşlarından daha endüstriyel bir branş haline geldiğini geçirmiş olduğu evrimi inceleyerek anlamak mümkündür.

#### **1.2.1.1. Endüstriyel Futbolun Ortaya Çıkışı**

Modern futbolun beşiği olan İngiltere'de futbol, işçi kesiminin kendini ifade etme aracı olarak ortaya çıkmıştır. Cumartesi günleri boş arazilerde gerçekleştirilen bu maçlar o dönemde sembolik giriş ücretleri ödenerek izlenebilmektedir.<sup>20</sup> Futbol ekonomisinin ortaya çıkışı da işte bu noktada maçı izlemek için ücret ödenmesi ile birlikte ortaya çıkmıştır. Gelir elde etmek için oyun alanlarının etrafına çitler örülerek seyircilerin maçları bedava izlemesi

---

<sup>18</sup> Durmuş A. Genç, Futbol Kültürlerinin Stratejik Yönetimi, Bağırhan, Ankara, 1999.

<sup>19</sup> Uslu, T. ve D. Çubuk "Post-Modern ile Geleneksel Pazarlama Yöntemlerinin Tüketici Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Nitel ve Nicel Yöntemlerle İncelenmesi", Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazar Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul, 2015, ss. 91-92.

<sup>20</sup> Patrick West, Commercialised football: why fans just can't say no, 29.12.2000, [www.spiked-online.com/Printable/000000053B2.htm](http://www.spiked-online.com/Printable/000000053B2.htm), Çevrimiçi: 03.01.2016.

engellenmiştir.<sup>21</sup> 19. yüzyılın ikinci yarısında kurulmaya başlayan kulüpler başka takımlarla maç yapmak isteyen gönüllü kişilerin katılımıyla oluşturulmuş organizasyonlardır. Bu kulüplerin oluşumunda bölge, din, endüstriyel ilişkiler gibi ortak noktalar etkili olmuştur. Özellikle güçlü olan kulüplerin %25'i kilise çevresinde oluşmuş organizasyonlardır. Aston Villa, Blackpool, Everton, Bolton Wanderers ve Queens Park Rangers gibi büyük kulüplerde bu dinsel yaklaşım söz konusudur. Sheffield ya da Birmingham gibi şirketkulüpleri 1870'lerden itibaren ortaya çıkmıştır. 1870'lerin sonlarında şirket kulüplerinin sayısı yirmilere ulaşmıştır. West Ham kulübünün kurucusu, Thames Ironworks demir-çelik fabrikasının sahibi Arnold Hills'dir. O yıllarda Manchester United çoğunlukla demiryolu işçilerinden kurulu bir takımdır.<sup>22</sup> Arsenal de yerel işletmelerden hayat bulan kulüplerden biridir.

1870 ve 1880'lerde futbol oynamanın yanı sıra futbol izlemekten de keyif alan bir kitle oluşmaya başlamıştır. Yerel kulüpler, çalışan kesim için artık bir eğlence kaynağı sayılmakta ve kültürel bir değer taşımaktadır. Bu gelişim kulüpler arasındaki maçların belli bir düzene sokularak belli bir fikstür içerisinde oynanmasını gerektirmiştir. Maçı izlemek isteyen taraftarın çok düzenli olmasa da yerleştirileceği "stadia"lara ihtiyaç duyulmuştur. İzleyici sayısının artması ile birlikte düşük giriş ücretlerinin toplamdaki ekonomik değeri artmıştır.

Maçların düzen içerisinde girmesi ile birlikte bu maçlarda, takımda yer alacak oyuncuların düzenli antrenman yapması ve maçlara hazırlanması gerekmiştir. Bu durum geçmişte keyif almak için iş saatleri dışında top oynayan kişilerin futbol için kendi işlerini bırakmalarını gerektirmiştir. Bunun için oyuncuların futboldan para kazanması gerekmiştir. Tüm bu gelişmeler profesyonel futbolun doğuşunun habercisidir. Tarihte ilk kez 1876 yılında, futbolculara emeklerinin karşılığında para ödenmeye başlanmıştır. Bu uygulamanın otoriteler tarafından tanınması ve resmiyet kazanması ise 1888 yılında olmuştur. Kısa süre içerisinde kulüpler, işveren konumuna gelmiş, ücretlerle, futbol sahalarının ve sunulan diğer hizmetlerin maliyetleri ile boğuşmaya başlamıştır. Yerel işadamları ve tüccarlar kulüp yönetimlerinde görev alarak kulüplerin yapısını değiştirip limited şirkete dönüştürmüşlerdir. "Small Heath" bugünkü Birmingham City, 1888 yılında dünyanın ilk futbol limited şirketi olarak tarihe geçmiştir. 1888 ve 1914 tarihleri arasında kulüp yöneticilerinin %34'ü endüstrici, %13'ü alkol ve tütün tüccarı, %30'ü profesyonellerdir. Yöneticilerin sadece %4'ü belli bir iş koluna mensup değildir. Bu dönemde iş adamlarının kulüplerde yöneticilik yapma isteği doğrudan kar elde etmekten çok topluma hizmet etmeye ve statü kazanmaya

---

<sup>21</sup> Football Industry Group, The Transformation of Football in the 1990s, [www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html](http://www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html), Çevrimiçi: 05.01.2016.

<sup>22</sup> Alfred Wahl, Ayaktopu Futbolun Öyküsü, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul: 2005, s.18



yöneliktir. Bunların yanısıra kendi işleri ile ilgili küçük fırsatları göz ardı etmemişlerdir. Mesela maç günleri stat çevresinde standlar açıp kendi ürünlerini satmışlardır. İç saha maçlarında asıl mesleği fırıncılık olan yöneticilerin kulüp kekleri pişirip satmaları buna bir örnektir.<sup>23</sup>

1960'lı yıllarda futbolcuların aldığı ücretler ciddi rakamlara ulaşmaya başlamıştır. Futbolcular toplum içinde yeni bir kimlik kazanmıştır. Yıldızlaşan oyuncular sportif başarıları ve de özel yaşantılarıyla medyada sık sık yer almaktadır. 1970'lerde sponsorluk uygulamalarının futbol dünyasında yer alması ile birlikte futbolcular, formalarının üzerinde sponsorların isimlerini de taşımaya başlamıştır. 1980'li yılların başında büyük kulüpler ile küçük kulüpler arasındaki güç ayrılığı belirginleşmeye başlamıştır. Seyirci sayısı büyük kulüpler ile küçük kulüpler arasındaki gelir farklılaşmasında önemli bir faktördür.

1980'lerin sonuna doğru gelindiğinde TV gelirlerinin kulüpler için yeni bir gelir kaynağı olmaya başladığı görülür. 1990'lı yıllar, kulüp yöneticilerinin değiştiği, yerel yöneticilerin ve iş adamlarının yerini profesyonel yönetici ve girişimcilerin aldığı yıllardır. 2000'li yıllara gelindiğinde futbol artık bir oyun veya bir spor dalı olmaktan çok başlı başına bir endüstridir. Küreselleşme adı verilen olgunun doğal boyutlardaki bir laboratuvarı haline gelmiştir.<sup>24</sup>

### **1.2.1.2. Bosman Kararı**

Futbolun endüstriyelleşmesinde “Bosman Kararı” önemli bir kilometre taşı niteliğindedir. 15 Aralık 1995 tarihinde yürürlüğe giren Bosman kuralı Avrupa Futbolunda önemli değişikliklerin yaşanmasına sebep olmuştur. Transfer piyasasına doğrudan etki eden bu karar kulüplerin ekonomik dengelerini de etkileyerek endüstriyel futbolun miladı niteliği kazanmıştır.

Bosman kararı öncesinde kulüpler futbolcular üzerinde çok büyük bir kontrole sahiptir. Bir kulüp ile sözleşme imzalayan bir futbolcu kulüp izin vermedikçe başka bir kulübe transfer olamamaktadır. Bir kulübün transfere onay vermesindeki en büyük belirleyici faktör ise transfer ücretidir. Bu durum diğer sektörlerden farklı olarak kulüplerin çalışanı pozisyonundaki futbolcuların çalışma şartlarında ve işgücü devrinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Mevcut sisteme göre kulüp futbolcuya son sözleşmede anlaştığı rakam kadar para ödediği sürece futbolcuyu kulübe bağımlı kılabilmektedir. Büyük futbolcular bu sistem çerçevesinde daha yüksek paralar kazanabilecekleri başka kulüplere kendi istekleri doğrultusunda transfer olamamaktadır.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Sir Norman Chester Centre for Football Research, “The New Football Economics”, March 2002, pp. 1-2.

<sup>24</sup> Christian Authier, Futbol A.Ş., Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 12.

<sup>25</sup> Sir Norman Chester Centre for Football Research, The Bosman Ruling, Football Transfers and Foreign Footballers, 2002, p. 1

Bosman kararının alınmasına yol açan olay 26 yaşında sıradan bir orta saha oyuncusu olan Bosman'ın kulübü Royal FC Liege'den Fransa'nın Dunkerque kulübüne transfer olmak istemesi ile ortaya çıkmıştır. 1990 yılının Temmuz ayında kulübü ile sözleşmesi biten Bosman, kendisine sunulan yeni sözleşme teklifinin şartlarını kabul etmeyip bir başka kulübe transfer olmak istemiştir. Fransa'nın Dunkerque kulübü ile her konuda anlaşan Bosman kulüplerin bonservis konusunda anlaşmasını beklerken Royal FC Liege hiç beklenmedik bir şekilde futbolcunun satış bedelini 400.000 euro olarak belirlemiş ve Dunkerque'den bu tutarı talep etmiştir. Kulübün transfer için böylesine yüksek ve tutarsız bir rakamı belirlemeye UEFA, FIFA ve Belçika Futbol Federasyonu'nun o dönemdeki transfer yönetmeliklerine göre hakkı da bulunmaktadır. Bu tutarı ödeme gücü olmayan Fransız kulübü, Bosman'ı kiralama yoluna gitmiş ve bir yıl için 30 bin Euro ödeme yapılacağı konusunda, Royal FC Liege ile "prensip" anlaşma sağlamıştır. Böylece yıl sonunda belirlenen bedelin yarısına Bosman'ın bonservisini alma olanağına kavuşacağına hesabını yapan Dunkerque, Bosman'ı sezonun ilk bölümüne yetiştirebilmek için, Fransız Federasyonu'na belirlenen son tarih olan 3 Ağustos'tan önce renklerine bağlamak istemiştir. Bosman, 30 Temmuz tarihinde Fransızlara, aylık 2 bin 250 euro karşılığında imza atmış, aynı gün Dunkerque banka teminatını ve sözleşmeyi Belçika kulübüne yollamasına karşın; Fransız kulübünün mali bir bunalımda olduğunu öğrenen Royal FC Liege, sözleşmeyi işleme koymamıştır. Ayrıca kulübü tarafından yapılan teklifi reddettiği için Bosman'ı idari olarak cezalandırarak kadro dışı bırakmıştır. Böylece aylık 750 euro'luk ödemedi de kurtuldu. 3 Ağustos tarihi geldiğinde de, Fransız Futbol Federasyonu'na, Bosman'ın bonservisi gönderilmediği için bu oyuncudan ilk maçlarda yararlanamayacak olan Dunkerque de transferden tamamen vazgeçmiştir.

Hiçbir geliri ve işsizlik sigortası olmayan, yönetmelikler gereği hiçbir kulüpte de oynayamayan Bosman, bunun üzerine, serbest dolaşım hakkı olan bir Avrupa Topluluğu vatandaşı olarak, adım adım haklarını kazanacağı ve gelecekte tüm futbol dünyasını altüst edecek davayı Liege 1. Asliye Hukuk Mahkemesi'nde açmıştır. Bu davada davalı konumunda, Royal FC Liege, Belçika Futbol Federasyonu ve UEFA bulunmuştur. Dava konusu uluslararası transfer sisteminin hukukiliğini-yasallığını sorgulamaktadır. Yerel mahkemenin lehte kararı sonucu hâkim davayı Avrupa Adalet Divanı'na havale etmiştir. Çünkü konu, Avrupa Topluluğu'nu ilgilendiren iki uluslararası yönetmeliğin çakışmasıydı. Uluslararası Transfer Yönetmeliği, oyuncuların sözleşmesi bitse dahi kulüp tarafından belirlenecek bonservis bedelinin yeni kulüp tarafından ödenmesini öngörmektedir ve bu yönetmelik de Avrupa Topluluğu'nun,

çalışanların serbest dolaşım hakkını garanti altına alan yasalarıyla temelden gelişmektedir. Belçikalı hâkim ayrıca dava kapsamına liglerde uygulanan yabancı sınırlamasının Avrupa Topluluğu çalışma yasalarına aykırı olduğu yönündeki görüşünü de katmıştır. Beş yıllık zorlu davanın ardından, Avrupa Adalet Divanı 15 Aralık 1995'te ünlü kararını açıklamıştır.

Bosman yaklaşık beş yıl süren hukuk mücadelesi sırasında hem maddi hem de manevi açıdan çok yıpranmıştır. Davanın Bosman lehine sonlanacağını farkedenden UEFA Bosman'a davayı geri çekmesi karşılığında 700.000 euro teklif etmiş ancak Bosman bu teklifi geri çevirmiştir. Dava sonucunda profesyonel sporcuların diğer çalışanlarla eşit haklara sahip oldukları, Avrupa Birliği'nin temelini oluşturan 1960 tarihli Roma Anlaşması'nın bireylere getirdiği hakların, spor sahalarına da yansiyebileceği kanıtlanmıştır.<sup>26</sup>

Açılan davayı sonuçlandıran Avrupa Adalet Divanı;

- Öncelikle, futbolun bir ekonomik sektör olarak kabul edilmesi gerektiğini; futbol dahil tüm profesyonel spor dallarının, birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülmesi gerektiğini;
- Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların, kontratlarının bitiminin ardından bonservis gibi kısıtlamalarla transferlerinin engellenmesinin hiçbir hukukidayanağı olmadığını;
- AB vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (en fazla 5 yabancı oyuncu oynatma kuralı) milli takımlar dışında, yapılmasının yasadışı olduğunu;
- Bu konuda kulüpler tarafından yapılacak rekabeti engelleyici centilmenlik anlaşmaların Avrupa Komisyonu tarafından en ağır şekilde cezalandırılacağını;

Bu kararların, bundan sonraki gelişmelere de kaynak olacağını, gerekçeli kararında hükme bağlamıştır.

#### **1.2.1.1. Bosman Kararının Etkileri**

Bosman kararı sonrasında sözleşmesi biten futbolcu için bonservis bedelinin ortadan kalkması transfer ücretlerini inanılmaz bir hızla yükseltmiştir. 1995'ten bugüne elit futbolcuların maaşları yüzde 500 ile 1000 arasında artmıştır. David Beckham, Ronaldinho gibi isimler yeteneklerinin karşılığını milyon dolarlar ile alır duruma gelmişlerdir.

Bonservis bedellerinin kalkması, özellikle oyuncu yetiştirip onları büyük kulüplere satarak gelir sağlayan, daha doğrusu en önemli gelir kaynağı bu olan

---

<sup>26</sup> Tuğrul Akşar, "Bosman Kararları ve futbolda liberal devrim", <http://www.ntvmsnbc.com/news/280928.asp>, Çevrimiçi: 01.10.2016

takımları derinden etkilemiştir. Futbol kulüplerinin gelir kalemleri arasındaki dengeler değişmiş, transfer gelirlerinde ciddi düşüslere rastlanmıştır. Transfer gelirlerindeki düşüş ile birlikte kulüplerin diğer gelir kaynaklarına verdiği önem artmış, diğer yollardan gelir elde etme çalışması bu kuralla hızlanmıştır. Kulüpler televizyon hakları, reklam, bahis kuruluşları, merchandising, gişe gelirleri, turnuva ödülleri gibi kaynaklara odaklanmıştır.

Kulüplerarası transfer ilişkilerinin yerini kulüp-oyuncu ilişkileri almıştır. Bu yeniden tanımlanan ilişkide oyuncu menajerliği önemli bir meslek haline gelmiştir. Menajerler satış becerileri doğrultusunda hem büyük oyuncuların transfer ücretlerini maksimize etmenin yanı sıra gelecek vadeden gençleri futbol piyasasına sunarak büyük gelirler elde etmektedir.

Futbolcular dışında büyük kulüpler de bu işten karlı çıkmıştır. Kulüplerin oyuncuları korumakta verdikleri para dışında hiçbir güvenceleri kalmayınca parası olan her kulüp istediği futbolcuyu alabilecek konuma gelmiştir. Profesyonellik kavramına sığınan futbolcular kulüpler ile manevi bir bağ kurmak yerine en fazla parayı veren kulübün formasını giyme alışkanlığını edinmiştir. Bu köklü değişim, özellikle altyapıya önem veren takımlar için büyük bir darbe vurmuştur. Özellikle Ajax gibi altyapıya önem veren kulüpler yetiştirdiği birçok değerli futbolcuyu ellerinden kaçırmıştır. Ajax, Bosman'dan sonraki 10 yılda 77 yıldızını ve genç yeteneğini kaybetmiştir. Aralarında Kluivert, Overmars, Davids, Seedorf ve De Boer kardeşlerin de bulunduğu bu futbolcular kontratları bittikten sonra kulübü terk etmiş ve Ajax milyonlarca euro kaybetmiştir.

Küçük kulüpler de Bosman kararlarının olumsuz etkilerini bertaraf etmek ve kendilerine kazanç sağlamak amacıyla 17-18 yaşındaki gelecek vadeden gençleri uzun dönemli sözleşmelerle kendilerine bağlamakta ve sözleşme süresi içerisinde parlayan bu gençleri büyük kulüplere yüksek transfer ücretleri ile satmaya çalışmaktadır.

Sınırsız AB vatandaşı oynatabilme kuralı sayesinde birçok kulübün kadrolarında kendi ülke vatandaşları azınlıkta kalmıştır. Kulüp bazındaki uluslar arası başarılar bunun sonucunda eskisi kadar anlamlı olmamıştır.

Bosman kararları sonrasında futbolda transferin yeni prensipleri şu şekilde olmuştur;<sup>27</sup>

- 23 yaşının altındaki oyuncuların transferinde, oyuncu yetiştiren özellikle küçük kulüplerin çabalarını ödüllendirecek bir bonservis (yetiştirme tazminatı) ödenmelidir.
- Özellikle oyuncu yetiştiren amatör kulüplerin yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak gelirleri yaratacak bir dayanışma mekanizması kurulmalıdır.

<sup>27</sup> Banu Yelkovan, "Bosman Abi evde mi?" Radikal, 23/12/2005.

- 18 yaşın altındaki futbolcuların uluslararası transferlerinde, bu oyuncuların sportif ve akademik çalışmalarını garanti altına alacak yönetmeliklerin futbolu yönetenler tarafından oluşturulması gerekmektedir.
- Bir sezonda bir tek transfer dönemi olmalı ve bir oyuncu yılda bir tek transferyapabilmelidir.
- Sözleşmeler minimum 1 yıl, maksimum 5 yıl süreli olmalıdır.
- Sözleşmeler 28 yaşına kadar 3 yıl, daha sonra 2 yıl koruma altında olmalıdır.
- Ceza sistemi sportif mücadelenin kendine özgü kuralları özgün işleyişine göre düzenlenecektir (4 aydan 12 aya kadar oynanama cezası). Sözleşmelerin tek taraflı bozulması hakkı sadece sezon sonunda mümkün olabilecektir.
- Kontratların tek taraflı olarak kulüp veya oyuncu tarafından bozulması durumunda bozan taraf bir tazminat ödemelidir.
- Geçerli neden olmaksızın koruma dönemindeki sözleşmelerin tek taraflı olarak bozulması durumunda oyuncu kulüp ve menajerlere sportif cezalar uygulanacaktır.
- Transfer anlaşmazlıklarını çözmek için kulüpler ve oyuncu temsilcileri ile bağımsız bir başkandan müteşekkil, pratik, efektif, hızlı ve objektif bir hakemlik müessesesi oluşturulmalıdır.

### **1.2.1.2. Günümüzde Futbol Endüstrisi**

Günümüzde futbol, sadece bir oyun olarak anılamayacak kadar derin anlamlar taşıyan, ekonomik açıdan büyük değere sahip bir spor dalıdır. Geçmişte yerel organizasyonlar çerçevesinde gerçekleştirilen futbol, bugün globalleşerek daha büyük hedeflerin belirlendiği sanayi ve turizm sektörü haline gelmiştir. 2000 yılı verilerine göre futbol endüstrisinin dünyada 250 milyar euroluk bir gelir oluşturduğu görülmektedir.<sup>28</sup>

Günümüz toplumunda tüketim tercihleri, alışkanlıkları ve tüketici profili değişken ve dinamik bir portre çizmekte, bu bileşenlerin değişen dokusu ürün ve hizmet pazarlamasının seyrini de etkilemektedir.<sup>29</sup> Lazio başkanı Sergio Cragnotti küreselleşme ve eğlence sanayisinin zafer çağında, dünyanın en küresel işi olarak futbolu göstermektedir. Üç milyar tüketicinin satın aldığı başka bir mal bulmak mümkün değildir. Yayılma içerisinde bulunan futbol ekonomisi, Doğu ve ABD gibi yeni pazarlar sayesinde tüketici kitlesini üç milyardan beş milyara

---

<sup>28</sup> Serdar Turan, Infomag, Şubat 2004, s. 63.

<sup>29</sup> Christian Authier, a.g.e., s. 14

çıkabilecektir.<sup>30</sup> Aynı zamanda tüketici profili, kişiselleştirilmiş çarpıcı ve ilginç aktiviteler arayan ve alternatifleri göz önünde bulunduran, dikkatli, zor beğenen markalar üzerinde baskı yaratan bir nitelik kazanmıştır.<sup>31</sup>

Pazarlama uzmanları, tüketicilerin beklentilerine uygun hizmetlere yönelik güçlü rekabet avantajı sağlayacak pazarlama planları ve stratejileri geliştirmek için, taraftarların tüketim kalıplarını, satın alma biçimlerini ve tüketici olarak etkilendikleri psikolojik ve sosyo-kültürel özellikleri belirlemek durumdadır. Tüm bunların yanında, demografik faktörlerin ve ilgi alanlarının da taraftarların satın alma kararlarına etki edeceği göze alınmalıdır.<sup>32</sup> Doksan dakikalık bir maç, bir sezon ve yıllar boyunca süregelen rekabet gibi farklı zaman dilimleri içerisinde ele alınabilen futbol, bu özelliği ile güncelliğini asla yitirmemektedir. Bu güncellik, futbolun içinden her geçen gün yeni değerlerin ve iş olanaklarının yaratılabilmesine imkân sağlamaktadır.

Futbolcu, teknik adam, hakem, yönetici ve basın mensubu başta olmak üzere binlerce kişi futboldan para kazanmaktadır. Futbolcu ve teknik adamlar aldıkları transfer ücretleri ile dünyanın en çok para kazanan işçileri sayılmaktadır. Günümüzün yıldız oyuncularını milyonlarca dolar karşılığında sözleşmelere imza atmaktadır. Yapılan sözleşmelerin yanı sıra sponsorluk ve reklam gibi anlaşmalar ile futbolcular servetlerine servet katmaktadır. Teknik direktörler de en az futbolcular kadar gelir elde etmektedir. Özellikle iyi bir kariyere sahip teknik direktörlerin transferi en az yıldız oyuncu transferi kadar önem taşımaktadır. Teknik direktörlerin de reklam ve sponsorluk anlaşmaları yaptıkları görülmektedir. Yapılan transferlerden ekonomik anlamda önemli bir pay da menajerlere düşmektedir. Futbolcuların kulüplere transferinde aracı olan bu kişiler hem oyuncunun haklarını korumakta hem de kulüplerin ihtiyaç duyduğu oyuncu profiline uygun alternatifleri kulüp yöneticilerinin tercihine sunmaktadır.

Kişilerin yanı sıra organizasyonların da futbol endüstrisinden büyük bir pay aldığı görülmektedir. Bunların başında FIFA ve UEFA gelmektedir. FIFA dünya futbolunu UEFA ise Avrupa futbolunu yönetmektedir. Gerçekleştirdikleri uluslararası spor organizasyonları sayesinde dev bütçeli birer işletmeye dönüşmüşlerdir. Milli takımlar düzeyindeki Avrupa Kupası ve Dünya Kupası, kulüpler düzeyindeki Şampiyonlar Ligi ve UEFA Kupası endüstriyel futbolun vitrini konumundadır.

Bilet gelirleri, kulüp gelirleri arasında her ne kadar geçmişteki kadar büyük

---

<sup>30</sup> Sarı, Ayşe Şebnem ve T. Uslu “Yeni Medya ile Geleneksel Pazarlama Yöntemlerinin Tüketici Tutumları Üzerindeki Etkisinin Nicel ve Nitel Olarak İncelenmesi”, Proceedings Book of International Symposium on Language and Communication: Research Trends and Challenges (ISLC), Izmir University, Mega Press,

<sup>31</sup> A.g.e., s. 2676.

<sup>32</sup> A.g.e., s. 2676.

bir paya sahip olmasa da hala önemli bir gelir kalemidir. Stadyumların izleyici kapasitesi ile bilet gelirleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu nedenle kulüpler çeşitli düzenlemeler ile stadyumların kapasitesini arttırmaya çalışmaktadır. Stadyumları modern bir hale getirerek daha çok izleyici çekmek, kombine bilet satışı ile kulüp kasasına toplu para aktarmak kulüp yönetimlerinin öncelikli amaçlarından biri haline gelmiştir.

İnsanlar üzerinde bıraktığı etki ile futbol, hayatın her anını kapsamaktadır. Dünyanın her yerinde insanlar futbola ilgi duymakta, maçları izlemekte, kulüplerin formalarını satın almakta, futbol konusunda yazılıp çizilenleri yakından takip etmektedir. Futbolun kuşaklar arası çatışmaları bile ortadan kaldırdığı görülmektedir. Futbol, bir ailede üç neslin keyifle bir araya geldiği sayılı aktivitelerden biridir. Futbol sayesinde insanlar bir araya gelmekte, sevinci ve hüznü birlikte yaşayarak aile bağlarını güçlendirmektedir.<sup>33</sup>

İnsanların içindeki futbol tutkusu kolaylıkla paraya çevrelebildiği için her geçen gün yeni bir futbol ürünü piyasaya çıkmaktadır. Merchandising uygulamalarının hız kazanması ile birlikte kulüp amblemini veya renklerini taşıyan binlerce ürünün futbolseverlerin kullanıma sunulduğu görülmektedir. Futbol ürünlerinin çeşitliliğine örnek olarak kulüplerin resmi kredi kartları, tekstil ürünleri, elektronik ürünler vs. verilebilir. Futbol ürünleri sadece mal bazında değil hizmet bazında da taraftara sunulmaktadır. Futbol maçlarını izlemek üzere binlerce taraftarın farklı şehirlere yapmış olduğu yolculuklar önemli bir turizm aktivitesi sayılmaktadır. Bu hizmeti sağlamak üzere kulüplerin veya özel kuruluşların seyahat acentaları kurdukları görülmektedir. Telefon, internet gibi iletişim hizmetleri futbol ile ilişkilendirilerek pazarlanmaktadır. Sponsorluk yatırımlarının yapıldığı spor dalları arasında futbol ilk sıralarda yer almaktadır. İşletmeler futbolun büyümesini kullanarak futbolseverleri kendilerine çekmeye çalışmakta ve ciddi yatırımlar yapmaktadır. Kulüplerin şirketleşmeleri ve halka arz edilmeleri futbolseverlerin futbolu bir yatırım aracı olarak kullanmalarına da olanak tanımıştır. Farklı halka arz modellerinin görüldüğü futbol endüstrisinde bazı kulüplerin hisse senedi fiyatları sportif başarıdan etkilenirken bazıları uzun vadeli sözleşmelere bağlı olarak değerlendirilmektedir.

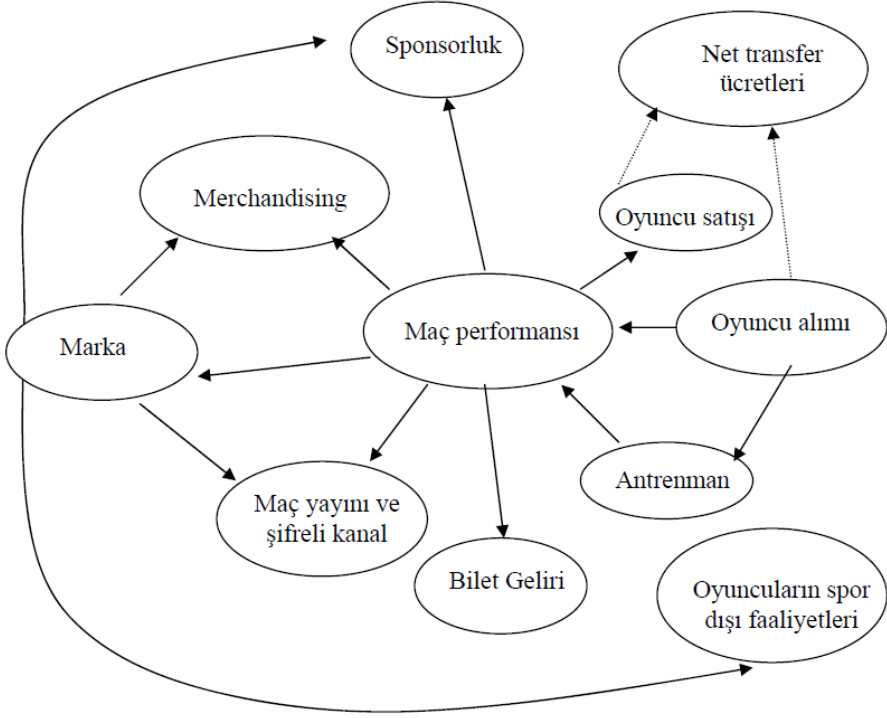
TV yayınlarının futbol endüstrisi üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Günümüzde kulüplerin gelirlerinin en büyük kısmı TV yayın haklarından gelmektedir. Özellikle şifreli kanalların ortaya çıkışı ile birlikte maç yayınlarından hem yayıncı kuruluşlar büyük paralar kazanır hale gelmiş hem de bu gelirden futbol kulüplerine önemli bir kaynak aktarılmıştır.

Yukarıda kısaca bahsedilen tüm birimler arası ilişkiler dikkate alındığında

---

<sup>33</sup> Sir Norman Chester "Football and Families", Centre for Football Research, 2001, p. 4.

futbol endüstrisinin ne kadar sağlam ve gelişime açık bir yapı olduğu görülmektedir. Bu yapı içinde ekonomik değerlerin ne şekilde yaratıldığını aşağıdaki gibi şematize etmek mümkündür.<sup>34</sup>



**Şekil 1.** Futbol Endüstrisinde Ekonomik Değer Yaratımı

Kaynak: Tony Grundy, “Strategy, Value and Change in the Football Industry”, Strategic Change, May, 1998, s. 129.

### 1.3. Spor Kulüpleri

Spor kulüpleri belirli kurallara göre kurulan (yasalar, tüzükler, yönetmelikler, sözleşmeler vb.), üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye), gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis araç gereçlere sahip olan, diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcuların yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Tony Grundy, “Strategy, Value and Change in the Football Industry”, Strategic Change, May, 1998, p. 129.

<sup>35</sup> Durmuş Ali Genç, Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1999, s.27.



Spor Kulüpleri Dernekler Kanunu'na göre teşekkül etmekte ve tescil ile Gençlik ve Spor Teşkilatına dahil olmaktadır. Gençlik ve Spor Teşkilatı'na tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olan kulüpler adına lisans verilmektedir.<sup>36</sup>

Spor kulüpleri, üyelerin, sporcuların ve teknik heyetin bir amaç etrafında bir araya geldiği yerler olarak, sporculara sporu bilimsel olarak öğreten ve uygulatan tüzel kişilerdir. Spor kulüpleri, dernek ve şirket olmak üzere iki farklı tüzel kişiliğe sahiptirler. Dernekler kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına karşılık, şirketler tamamen kar amacına yönelik tüzel kişidir.<sup>37</sup>

Spor kulüpleri öncelikle üyelerinin sporla ilgili ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sosyal ve sportif faaliyetler düzenlemek amacıyla kurulmaktadır. Her spor kulübünün iç çevresini oluşturan teknoloji, yerleşim yeri, örgütlenme biçimleri, yönetim tarzı, finansal durumu ve geçmişten gelen kültürü gibi boyutlar farklılıklar arz etmekte ve bir kulübün genel amaçlarını başarmada önemli fonksiyona sahip olan bu faktörler esasen, o kulübün ürününü yani faaliyet programlarını şekillendirmektedir.<sup>38</sup>

Spor kulüplerinin yöneticileri iş dünyasından gelmektedir. Günümüzde spor kulüplerinin başka alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden farkı kalmamış durumdadır. Kimi zaman borsada kote edilmekte, televizyon yayın hakları, marka hakları vb. etkinliklerden gelir sağlamak ve ait oldukları grupları optimum kara ulaştırmayı amaçlamaktadır<sup>39</sup>

Son yıllarda spor alanında yapılan yatırımlar, bilimsel araştırmalar ve devletin spor politikasına verdiği önemin artmasıyla Türkiye'de de spor, gerek performans sporu olarak gerekse serbest zamanları değerlendirmek amacıyla sevilen ve ilgi duyulan bir olgu haline gelmiştir. Bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde spor kulüplerinin de üstlenmiş oldukları sorumlulukların yeri ve önemi büyüktür.

### **1.3.1. Spor Kulüplerinin Amaçları**

Spor kulüplerinin uygulamadaki en önemli amacı devletin yetersiz kaldığı durumlarda spor ortamının ülke genelinde, yerel özellikler dikkate alınarak, devlet kaynaklarının elverdiği ölçülerde genel ilke ve politikalar belirlenerek, spor saha ve tesisleri, spor araç ve gereçleri, spor öğretici ve yöneticileri, sportif

<sup>36</sup> Mehmet Cankalp, Sporda Yönetim ve Organizasyon, Nobel, Ankara, 2002, s. 32

<sup>37</sup> Durmuş Ali Genç, Spor Hukuku, ALFA Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.46.

<sup>38</sup> Güner Ekenci, "İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri", Bed.Eğt.Spor Bil.Der.II, 1997, s.36.

<sup>39</sup> Christian Authier, a.g.e., s. 14.

eğitim ve yarışma uygulama programları ile gerçekleştirilebilmesidir.<sup>40</sup>

Spor kulüplerinin amaç ve görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>41</sup>

- Üyelerinin spor yapmalarını sağlayarak onları bedenene ve ruhen daha sağlıklı olmalarına katkıda bulunmak.
- Spor dallarında takımlar oluşturarak yarışmalara iştirak etmek, ölkemizi yurtiçi ve yurtdışında başarıyla temsil edecek sporcular yetiştirmek.
- Sosyal bir kurum olarak kulüp üyeleri arasında dostluk ve beraberliği sağlamaktır.

Türkiye'nin önde gelen üç büyük kulübünün tüzüğüne bakıldığında yukarıda genel hatlarıyla belirlenmiş amaçlara benzer ancak daha da detaylandırılmış açıklamalara rastlanmaktadır.

Beşiktaş Spor Kulübü'nün tüzüğünde kulüp amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir;<sup>42</sup>

- a) *"Büyük önder Atatürk'ün hedef gösterdiği doğrultuda "Zeki, evik ve ahlaklı" sporcular yetiştirmek, sporla amatörce ve izin verilen konularda profesyonelce uğraşmak, taraştarlar, üyeler ve sporcular arasında sevgi ve dayanışmayı kurmak ve geliştirmek, Beşiktaşlılık sevgisini yaymak, tabanı genişletmek, bilinçli taraştar yetiştirmek, Türk sporunun gelişmesine ve milli takımların başarisına katkı sağlamak, Türk sporunu yurt içinde ve dışındaki karşılaşmalarda başarıyla temsil etmek, gençleri spora yöneltmek ve onlara spor yapma olanağı sağlamak, sporcu ile birlikte her kademedede spor adamı yetiştirmek, üyelerin sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılamak, üyeleri kulübün tesis ve faaliyetlerinden yararlandırmak, yurtiçinde ve yurtdışında spor karşılaşmalarına katılmak, bu karşılaşmalarda Türk sporunu başarı ile temsil etmek.*
- b) *Beden Eğitimi ile ilgili her türlü spor ve jimnastik ile amatörce uğraşmak, her spor dalında amatör ruhla sporcular yetiştirmek, üyeler ve sporcular arasında sevgi, saygı ve dayanışma kurmak.*
- c) *Her çeşit spor gösterisi, sosyal-kültürel etkinlikler, maçlar yarışmalar düzenlemek veya bu tip düzenlemelere katılmak, kulübün sportif faaliyetleri için yasaların ve tüzüğün tanıdığı yetkiler içinde lokal, açık veya kapalı spor tesisleri yapmak, kiralamak veya kiraya vermek; bunları yönetmek ve çalıştırmak, her yaştaki sporcuların çeşitli sporları amatör bir ruhla*

<sup>40</sup> Mehmet Cankalp, a.g.e, s.48.

<sup>41</sup> A.g.e, s. 12.

<sup>42</sup> Beşiktaş Jimnastik Kulübü Tüzüğü, [www.bjk.com.tr](http://www.bjk.com.tr), evrimii: 06.10.2016.

*yapmalarını sağlamak*

- d) *Sporla ve eğitimle ilgili her dereceden spor okulları ile diğer genel eğitim okulları ve kurumları açmak; profesyonel sporcu, teknik direktör, antrenör, monitör, teknik ve idari personeli kendi bünyesinde veya başka eğitim kurumlarında yetiştirmek, almak, çalıştırmak, kiralamak, mevzuata uygun profesyonel spor şubelerini kurmak, yönetmek ve bu tür kuruluşlara üçüncü gerçek veya tüzel kişilerle birlikte katılmak...*
- e) *Kulübün ihtiyacı olan ikametgâh ile amaç ve faaliyetleri için gerekli taşınır ve taşınmaz mallar ile yasa ve sözleşmelerden doğmuş ve doğabilecek her türlü haklara sahip olmak, yasalara uygun lokal açık ve kapalı spor alanları, kamp ve konaklama tesisleri almak, kiralamak ve yapmak. Bu amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için bağış kabul etmek ve gelir getirici taşınır ve taşınmaz mallara sahip olmak.*
- f) *Amacına ulaşmak için ticari şirketler, yatırım ortaklıkları ve vakıflar kurmak veya kurulmuş ticari şirketler, yatırım ortaklıkları ve vakıflara katılmak, yardımlaşma, dayanışma kuruluşları kurmak, şube açmak, kurulu ve kurulacak olanlara katılmak, federasyon, konfederasyon kurmak veya bunlara katılmak uluslararası faaliyette bulunmak, yurt dışındaki sporla ilgili dernek ve kuruluşlara üye olmak, üyelikten ayrılmak. Kulübün gelişmesine ilişkin plan ve programlar ile bunları yürütecek profesyonel kadroları kurmak, BJK isim ve logosunun önde gelmesi koşulu ile sponsorluk anlaşmaları ve isim kullanım hakkı sözleşmeleri yapmak.*
- g) *Sportif alanda eğitici ve aydınlatıcı, bunun yanı sıra kulübün faaliyetleri hakkında üyelere ve kamuoyuna bilgi veren sürekli yayınlar yapmak.*
- h) *Üniversiteler dahil olmak üzere eğitim kuruluşları ve dış ülke kulüpleri ile iş birliği yapmak ve bilgi alışverişinde bulunmak spor okulları açmak öz kaynaktan sporcu yetiştirmek, başarılı sporcuları korumak ve bünyesinden yetiştirdiği sporcuların kadrolarında yer almasını sağlamak.*
- i) *Kulüp'te spor yapmış ve sporu Kulüp'te bırakmış, Kulübü yurtiçinde ve yurtdışında başarıyla temsil etmiş, sporcu iken veya sporu bıraktıktan sonra sağlık veya diğer nedenlerle madden veya manen zor duruma düşmüş sporcularına sahip çıkmak ve bu durumda olanlara gereken ilgiyi gösterip destek sağlamak.”*

Fenerbahçe spor kulübünün tüzüğünde de Beşiktaş spor kulübünün amaçlarına benzer ifadeler yer almaktadır. Buna göre Fenerbahçe Spor Kulübü'nün amaçları aşağıdaki gibidir;<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Fenerbahçe Spor Kulübü Tüzüğü, [www.fenerbahce.org](http://www.fenerbahce.org), Çevrimiçi: 06.10.2016.

*“Atatürk’ün gösterdiği hedef ve ilkeler doğrultusunda; çağdaş yaşama uygun olarak, üyelerin ve sporcuların beden ve ruh sağlığını geliştirecek olanaklar hazırlamak ve onların fizik ve moral eğitimleri ile ilgilenmek, onları Kulübün tesis ve faaliyetlerinden yararlandırmaktır.*

*Sporun hedefinin bireyler arasında dostluk, barış, sevgi ve kardeşliği geliştirmek olduğu bilinciyle; sporun ulusal düzeyde gelişmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmak, sporcu sağlığı ve eğitimi için altyapı tesislerini yaparak Kulübün sporcularını eğitmek ve onlara daha çağdaş koşullar ve olanaklar sağlamak için altyapı, tesis ve sosyal tesisler oluşturmak, onlardaki sportmenlik anlayışının devamını sağlamak, yurtiçinde ve yurtdışında profesyonel ve amatör spor branşlarında müsabakalara katılmaktır.*

*Kulüp ayrıca; ulusal eğitimimize katkıda bulunmak amacıyla, kulübün kurduğu veya kuracağı vakıflar eliyle, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre yüksek öğretim ve orta öğretime dayalı eğitim ve öğretim kurumlarının kurulmasına öncülük eder, yardımcı olur.*

*Kulüp bu amacını gerçekleştirmek için:*

- a) Taşınmaz mal edinerek veya kiralayarak veya intifa hakkına sahip olarak; spor tesisleri, tesisler ve sosyal tesisler kurar ve işletir.*
- b) Sportif ve sosyal nitelikte, eğitici ve eğlendirici faaliyetlerde bulunur.*
- c) Kulüp; yurtiçi ve yurtdışında amatör ve profesyonel spor müsabakalarına katılır, çeşitli spor dallarında yarışmalar düzenler ve bu faaliyetlerini gerçekleştirmek için profesyonel ve amatör spor şubeleri kurar,*
- d) Kulüp; amacını gerçekleştirmeye yönelik uluslararası faaliyette veya işbirliğinde bulunabilir, yurtiçinde ve yurtdışında temsilcilikler açabilir.*
- e) Kulüp; amacını gerçekleştirmek için ticari şirketler veya ticaret unvanı Kulüp adını taşıyacak şekilde ticari işletmeler veya vakıflar kurar veya kurulmuş şirket, ticari işletme veya vakıflara katılabilir. Mevzuatın öngördüğü esas ve usuller dahilinde yurtiçinden veya yurtdışından yardım ve bağış kabul edebilir.*
- f) Kulüp, kurduğu veya katıldığı şirketlerin hisselerini, bu şirketler eliyle, yasaların öngördüğü şekil ve şartlar dahilinde halka arz suretiyle Borsa’da değerlendirebilir.*
- g) Kanun ve mevzuatın spor kulüplerine izin verdiği tüm konularda faaliyette bulunabilir.”*

Galatasaray Spor Kulübü’nün tüzüğünde amaç diğer iki büyük kulübümüzün aksine çok kısa tutulmuş ve tek bir paragraf içerisinde derneğin adı ve merkezi, amacı, çalışma konuları ve biçimleri açıklanmıştır. Buna göre Galatasaray Spor

Kulübü;<sup>44</sup>

*“Galatasaray Lisesi öğrencileri ile bu Tüzük hükümlerine göre üye kaydedilmiş bulunanların sportif gelişmelerini sağlamak, spor eğitimi ve ahlakını geliştirmek ve üyeleri arasında sevgi ve dayanışmayı artırmak amacı ile “Galatasaray Spor Kulübü Derneği adında Merkezi İstanbul’da Beyoğlu’nda Hasnun Galip Sokak No: 9-11’de dernek kurulmuştur. Dernek yukarıdaki amaca ulaşmak için her türlü sporla ilgili faaliyette bulunur. Yarışmalar, gösteriler ve konferans düzenler, kurslar açar ve yapılan yarışmalara katılır, çeşitli spor tesisleri, gerektiğinde profesyonel takımlar kurar, eğitici, yetiştirici ve eğlendirici çalışmalar yapar. Gayrimenkul edinebilir ve gereksiniminden fazlasını satabilir.”*

Günümüzün endüstriyel spor koşulları, kulüplerin tüzüklerinde yer alan amaçların bir kısmının ön plana çıkmasına bir kısmının ise önemini yitirmesine yol açmıştır. Futbol odaklı bir spor kültürünün yaygın olduğu ülkemizde birçok kulüp, spor kulübü adını taşımasına rağmen tamamen futbola endeksli bir anlayış sergilemiş ve diğer branşlara gereken önemi vermemiştir.

Daha küçük bütçeli ve büyük başarılarla imza atamamış kulüplere bakıldığında tüzüklerinde nispeten daha sınırlı amaçların yer aldığı görülmektedir. Örneğin Ankaragücü Spor Kulübü’nün amacı, üyelerin muhtelif sporları tam bir sportmenlik, yurt sevgisi içinde yapmalarını temin etmek, karşılıklı saygı, sevgi ve dayanışma hislerini geliştirmek ve böylelikle Türk Sporuna hizmet edilmesini sağlamak şeklinde tüzükte yer almaktadır. Ayrıca tüzükte “bu hususların temini için

T.C. mevzuatı içinde dernekte spor branşları kurulur, sporu kendine meslek edinenler için profesyonel ekipler teşkil edilir.” ifadesi bulunmaktadır. Sadece Ankaragücü Spor Kulübü örneğinde değil, diğer küçük kulüplerin pek çoğunun amaçlarına bakıldığında birbirine benzer, mütevazı amaçlar görülebilir.

### **1.3.2. Spor Kulüplerinin Faaliyette Bulunduğu SporDalları**

Kulüpler diledikleri gençlik faaliyeti türü veya spor dalında faaliyet gösterebilmektedir. Ancak faaliyet gösterecekleri spor dalını tescil esnasında taahhüt etmeleri gerekir.<sup>45</sup>

Dünyada 28’i yaz oyunlarına, 7’si kış oyunlarına ait olmak üzere toplam 35 olimpik spor dalı bulunmaktadır. Bu dalların yanı sıra olimpik olmayan spor dalları da kulüplerde icra edilmektedir.

Ülkemizde spor branşları ile ilgili olarak yapılmış bir başka ayırım da profesyonel ve amatör sporlar şeklindedir. Buna göre futbol profesyonel, diğer tüm branşlar ise amatör sporlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

<sup>44</sup> Galatasaray Spor Kulübü Tüzüğü, [www.galatasaray.org](http://www.galatasaray.org), Çevrimiçi: 06.10.2016.

<sup>45</sup> GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, s. 8.

Futbolun pek çok ülkede diğer tüm branşları geride bırakması alışılmadık bir durum değildir. Ülkemizde ve belli başlı ülkelerde spor denince akla futbolun geldiği görülmektedir. Futbolun böylesine popüler olması endüstriyelleşmesine olanak sağlamış futbol bir spor olmaktan çıkarak güçlenmiştir.

Bromberger'e göre futbolun öteki sporlar karşısındaki üstünlüğünün en büyük nedeni basitliğidir. Futbol her yerde sokakta, bahçede, herhangi bir meydana, otoparkta, çim olsun olmasın gerçek bir futbol sahasında oynanabilmektedir. Oyuncusayısı değişebilmekte, normalde on bire on bir oynanan oyun teke tek veya ikiye iki oynanabilmektedir. Hatta insan tek başına bile futbol oynayabilir. Kale için iki kazık veya iki direk yeterlidir. Bireysel sporlarla karşılaştırıldığında futbolun getirdiği empati duygusu oldukça güçlüdür. Futbolda takım daha coşkulu ve heyecanlı bir şekilde desteklenmektedir. Takımla topluca özdeşleşmek şu ya da bu oyuncuylabirebir özdeşleşmekten daha kolaydır. Öte yandan futbol, sporun ötesinde bir oyun, bir müsabakadır. Halter, cirat atma veya atletizm gibi sporların uygulanışı veya izlenmesi zevk verse de futboldaki gibi bir durum söz konusu değildir.<sup>46</sup>

Spor endüstrisinin ve buna paralel olarak spor kulüplerinin geçmişten bugüne kadar geçirmiş olduğu evrimin ele alındığı birinci bölümün ardından günümüz şartlarında diğer tüm sektörlerde olduğu gibi spor endüstrisinde de büyük önem taşıyan hizmet, kalite, müşteri ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlara değinmek gerekecektir. Bu çerçevede spor kulüplerinin hizmet veren bir kurum olarak bulunduğu nokta irdelenecek, kulüplerin müşterisi haline gelen taraftar, sponsor, yayıncı kuruluş gibi kurumlar hakkında bilgi verilecektir. Taraftar memnuniyeti konusunda geliştirilmiş olan modeller incelenecek, sporda müşteri memnuniyetine etki eden faktörler kapsamlı olarak ele alınacaktır. Bu faktörlere dikkat edilmemesi durumunda kulüplerin karşı karşıya kalacağı sıkıntılar ise ayrıca ele alınacaktır.

---

<sup>46</sup> Pascal Boniface, Futbol ve Küreselleşme, çev. İsmail Yerguz, NTV Yayınları, İstanbul: 2007, ss. 11-12.

## 2. SPOR KULÜPLERİNDE, HİZMET, KALİTE VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

### 2.1. Hizmet

Hizmet kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımlamalar yapılmış olmasına rağmen, genel olarak kesinleşmiş bir tanım bulunmamaktadır. Bunun en büyük nedeni hizmetlerin sahip oldukları özelliklerin faaliyet alanına göre farklılık arz etmesi ve gün geçtikçe değişmesidir. Spor alanında da hizmet en geniş anlamda, somut elle tutulabilen fiziki bir yapıya sahip olmayan ve üretilen mekanlarda tüketilecek olan ürünler olarak ifade edilmektedir.<sup>47</sup>

Ramaswamy'ye göre hizmet, müşteriyi memnun edecek çıktıyı üretebilmek için bir verici (hizmet sağlayıcı) ve bir alıcı (müşteri) arasında gerçekleşen iş görmedir.<sup>48</sup> Lovelock hizmeti, bir taraf tarafından, diğer tarafa sunulan bir hareket veya performans olarak tanımlamıştır. Lovelock'a göre, süreç herhangi bir fiziksel ürüne bağlı olabilmesine karşın performans temel olarak soyuttur ve üretimin herhangi bir faktörünün sahiplenilmesi ile son bulmamaktadır.<sup>49</sup> Kotler ise hizmeti, bir tarafın diğer tarafa sunduğu temelde soyut olan ve sahiplenme ile sonlanmayan bir aktivite ya da yarar olarak tanımlamıştır. Hizmetin üretimi herhangi bir fiziksel ürüne bağlı olabilir veya olmayabilir.<sup>50</sup> Bir otel odasını kiralamak, bankaya para yatırmak, uçakta yolculuk etmek, doktora muayeneye gitmek, saç kestirmek, arabayı tamir ettirmek, profesyonel spor karşılaşması seyretmek, bir avukattan tavsiyeler almak gibi bütün eylemler hizmet satın almayı içermektedir.<sup>51</sup>

Bir ürünü içerdiği mal ve hizmete göre sınıflandırması yapıldığında dört farklı durum karşımıza çıkabilmektedir.<sup>52</sup>

1. Somut ürün: Hiçbir hizmet bulunmamaktadır. Örneğin, sabun, diş macunu vb.
2. Maddi bir ürün ve ona eşlik eden bir hizmet: Örneğin, televizyon ve televizyon ile birlikte sunulan garanti ve bakım hizmetleri
3. Asıl bir hizmet ve ona eşlik eden küçük ürün ve hizmetler: Örneğin,

<sup>47</sup> Yiğit, Oktay. "Sporda Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri ve Sınıflandırılması", Özer, Ö. ve Soslu, R. (Ed.), INSAC Contemporary Trends in Sport Sciences, Duvar Yayınları, İzmir, 2022, s. 185-208.

<sup>48</sup> R. Ramaswamy, Desing And Management of Service Process. Addison Wesley Publishing Company Inc., Massachusetts, 1996, p. 12.

<sup>49</sup> C. H. Lovelock, Services Marketing, 3rd edition. Prentice Hall. New Jersey, 1996, p. 18.

<sup>50</sup> Philip Kotler, Pazarlama Yönetimi Çözümleme, Planlama ve Denetim, (çev: Yaman Erdal), 3. Baskı, Beta, İstanbul, 1984, s. 596.

<sup>51</sup> P. Kotler, G.Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Principles of Marketing, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996, p. 589.

<sup>52</sup> Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8. baskı, Beta, İstanbul, 1999, s. 394.

ulaştırma hizmeti olarak hava yolculuğu satın alımında yiyecek içecek, parfüm, hosteslik hizmetleri

4. Tam hizmet: Örneğin, avukatlık hizmetleri, danışmanlık hizmetleri.

## 2.2. Kalite

Hizmet konusunda olduğu gibi kalite konusunda da kabul görmüş genel bir tanım bulunmamaktadır. Yönetim bilimciler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamışlardır. Kimileri kaliteyi, “ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması” şeklinde ele alırken kimileri “bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi” olarak tanımlamışlardır. Bunların yanı sıra “uygunluk kalitesi” (müşteriler tarafından istenen özellik ve standartlara uygunluk), “tasarım kalitesi” (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlara uygunluk) gibi sınıflandırmalar da yapılmıştır.<sup>53</sup>

Deming’e göre kalite, ancak kişi bazında tanımlanabilir. Her mal veya hizmetin kalitesi ile ilgili pek çok ölçek bulunmaktadır. Belli bir ürün değerlendirmeye tabi tutulduğu ölçeye göre yüksek veya düşük not alabilir.<sup>54</sup>

Peter Drucker kalitenin müşteriden kaynaklandığını düşünerek “bir hizmetteki veya ürünlerdeki kalite, sizin onun içine kattığınız şey değildir. Kalite müşterinin veya alıcının ondan sağladığı çıktardır.” şeklinde bir açıklama yapmıştır. Jack Welch kalite müşteri bağlılığı için en iyi teminatımız, yabancı rekabete karşı en güçlü savunmamız, sürekli büyüme ve kazanca giden tek yolumuzdur demiştir.<sup>55</sup>

Parasuraman ve arkadaşları mal ve hizmet kalitesinin başlıca özellikleri şu şekilde sıralamışlardır.<sup>56</sup>

- 1) Görüntü: Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin, iletişim araçlarının görüntü açısından konumu
- 2) Güvenilirlik: Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir biçimde yapabilme durumu
- 3) Cevap verme: Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap vermeye da uygun hizmet verebilme durumu
- 4) Yeterlilik: Hizmetlerin verilmesinde kaliteli eleman istihdamı
- 5) Nezaket: Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranması
- 6) Kredibilite: Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi

<sup>53</sup> Coşkun Can Aktan, Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 132.

<sup>54</sup> Zeynep Düren, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 17.

<sup>55</sup> Philip Kotler, A’ın Z’ye Pazarlama, çev. Aslı Kalem Bakkal, Mediacat, İstanbul, 2005, s. 64.

<sup>56</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithalm ve L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, 1985, ss. 41-49.



- 7) Güvenlik: Organizasyon tarafından verilen hizmetlere güvenin olması, üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin bulunmaması
- 8) Ulaşılabilirlik: Hizmete ve personele kolayca ulaşılabilirlik durumu

Kalitenin tanımlanmasında, müşteri ihtiyaçlarının tam isabetle belirlenmesi çok önemlidir.<sup>57</sup> Tüketicinin kalite talepleri üç boyutta incelenebilir.<sup>58</sup> Bunlar;

a) Ürün kalitesindeki müşteri talepleri

- Taşınabilirlik
- Gerektiğinde ulaşılabilirlik
- Görüntüsel kalite
- Temizlik
- Dayanıklılık
- Fonksiyonellik
- Değiştirebilirlik kolaylıkları
- Güvenilirlik
- Ürünü test edebilme kolaylığı
- Daha sonra da kullanabilmeye ilişkin saklanabilirlik kolaylığı

b) Hizmet kalitesindeki müşteri talepleri

- Etkinlik
- Emniyet
- Saygı ve iletişim kalitesi
- Rahatlık
- Dürüstlük
- Çözüm üretkenliği
- Tüketici taleplerine cevap vermede yaratıcılık kalitesi
- Hizmetin değişen koşullara adapte olabilmesindeki kalite yeterliliği

c) Satış sonrası hizmet noktasındaki kalite talepleri

- Tamir edilebilirlik
- Servis garantisi
- Yedek parça temini ve yedek parçanın ucuzluğu
- Nezaket ve saygı

Yukarıda belirtilen tüketici taleplerinin sunulan ürünün niteliğine göre önem sırasında değişiklikler görülebilir. Örneğin derbi maçına giden bir taraftar için

---

<sup>57</sup> Zeynep Düren, a.g.e, s. 17.

<sup>58</sup> Abdül Vardar, Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 136-137.

emniyet ön plana çıkabilirken, belli bir konuda danışmanlık hizmeti alan bir yönetici için çözüm üretkenliği çok daha önemli olabilir.

### 2.3. Hizmet Kalitesi

Hizmet ve kalite kavramlarında araştırmacılar nasıl ortak bir tanım üzerinde anlaşamamışlar ise hizmet kalitesi kavramı için de aynı şey söz konusudur. Rust ve Oliver'ın ortaya koyduğu tanım üzerinde en çok uzlaşmaya varılan tanımlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Bu tanıma göre hizmet kalitesi; müşteri tarafından, hizmet karşılaştırmasındaki mükemmeliyet kıyaslamasıdır.<sup>59</sup>

Hizmet kalitesi, hizmetin müşterinin beklentilerinin karşılandığı veya geçildiği nokta olarak tanımlanmaktadır. Müşteri beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılması sonucunda elde edilmektedir.<sup>60</sup>

Bir malın fiziksel görünüşü olarak mükemmel bir biçimde üretilmesi onun kalitesi hakkında fikir verebilmekte ancak bu durum o malın kaliteli olduğu anlamına gelmemektedir. Hizmet sektöründe kaliteyi ölçmek daha da zordur. Çünkü bu sektörde fiziksel olarak sunulan bir ürün bulunmamaktadır. Hizmet sektöründe hizmetin kolaylık sağlaması, çabuk elde edilmesi, güvenilir olması gibi ölçülerle kalite değerlendirilebilmektedir.<sup>61</sup> Hizmet sektöründe kalitenin imalat sektöründeki kaliteden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;<sup>62</sup>

- 1) Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi mal kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- 2) Tüketici beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansı arasındaki ilişki sonucunda hizmet kalitesi algısı oluşur.
- 3) Kalite değerlendirilirken sadece hizmet çıktısını değil hizmetin sunum sürecini de değerlendirmek gerekir.

### 2.4. Müşteri

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır.<sup>63</sup>

Günümüzde müşterinin kral konumunda olduğu bir müşteri ekonomisi geçerlidir. Bu fazla üretim kapasitesinin bir sonucudur. Yetersiz olan ürünler değil müşterilerdir. Şirketler müşteriyi herhangi bir varlık gibi yönetilmesi ve en

---

<sup>59</sup> G. Howat, J. Absher, G. Crilley, I. Milne, "Measuring Customer Service Quality in Sports and Leisure Centers", *Managing Leisure*, 1, 80, 1996.

<sup>60</sup> Hüsniye Örs, *Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 104.

<sup>61</sup> Işıl Mendeş Pekdemir, *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1982, s. 5

<sup>62</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithalm ve L. Berry, a.g.e., s. 40.

<sup>63</sup> T. H. Berry, (1991), *Managing The Total Quality Transformation*, Mc-Graw Hill Inc., USA, 1991, s. 6.

yüksek seviyeye çıkarılması gereken mali bir varlık olarak görmelidir.<sup>64</sup>

Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar veya bu çıktılarını etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler de birer müşteridir (iç müşteri).<sup>65</sup>

Kotler şirketlerin müşterilerini aşağıdaki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutabileceklerini öne sürmektedir.<sup>66</sup>

- En Faydalı Müşteriler (EFM): Hali hazırdaki ilgiyi hak eden müşteriler.
- En Geliştirilebilir Müşteriler (EGM): En uzun vadeli ilgiyi hak eden müşteriler.
- En İncinebilir Müşteriler (EİM): Ayrılmalarının önlenmesi için erken müdahale gerektiren müşteriler.
- En Sorunlu Müşteriler (ESM): İşletmeye kar sağlamayan veya sağladıkları kar verdikleri sıkıntıdan çok küçük olan müşteriler.

## 2.5. Müşteri Memnuniyeti

Yapılan kalite tanımlamalarında farklı noktalar ön plana çıkarılmış olsa da müşteri memnuniyetine verilen önem dikkat çekicidir. Kalitenin en genel tanımlarından olan “kullanıcı ihtiyaçlarının tatminidir” ifadesi müşteri memnuniyetinin kalitenin vazgeçilmez unsurlarından olduğunu göstermektedir. Günümüz iş dünyasının içinde bulunduğu rekabetçi ortamda müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi yöneticiler tarafından sürekli sorgulanması gereken kavramlardan biridir. Bu sorgulama sonucunda müşterinin ihtiyaç ve beklentileri saptanıp ona yanıtverecek şekilde hizmet sunmak gerekir. Bu iki kavram, teorisi ve pratiği ile farklı sektörlerde pek çok araştırmaya konu olmuş olsa da belli noktalarda kesin bir yargıyavarılamamış olması dikkat çekicidir.

Taylor hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramlarını pazarlama konusunun iki temel taşı olarak göstermiştir. Bazı araştırmacılar, hizmet kalitesi ile memnuniyetin birbirinin yerine kullanılabilir kavramlar olduğunu öne sürse de bu ikikavramın birbiriyle çok sıkı ilişki içerisinde olmalarına rağmen farklı şeyler olduklarını gözden kaçırmamak gerekir.

Kurumlar var olabilmek için müşterinin sesine kulak vermek ve müşteri tatminini ön plana almak durumundadır. Günümüzde müşteri tatmini daha iyi bir işletme performansı sağlamak ve müşteriye daha fazla değer yaratmak açısından

---

<sup>64</sup> Kotler, a.g.e., s. 95.

<sup>65</sup> J. C. Sprague, K. N. Gopalakrishnan and B. E. McItyre, Implementing Internal Quality Improvement With The House of Quality, Quality Progress, USA, 1992. s. 57.

<sup>66</sup> Kotler, a.g.e., s. 99.

en önemli kriterlerden birisi olarak kabul edilmektedir.<sup>67</sup>

Müşteri tatmini bir ürün veya hizmetin satın alınması esnasındaki beklentiler ve kullanımı sonucu elde edilen deneyimin bir çıktısı olarak kabul edilebilir. Burada amaç olabildiği kadar müşterinin beklentilerinin karşılanması hatta beklentilerinin dışındaki değerlerin kendisine sunulmasının sağlanmasıdır.<sup>68</sup>

Oliver müşteri memnuniyetini bir ürün veya hizmetin özelliklerinin veya kendisinin bir bütün olarak değerlendirilerek tüketimi sonucunda elde edilen tatmin düzeyi olarak tanımlamaktadır.

## 2.6. Sporda Hizmet

Uzun yıllar boyunca sporda hizmet, tüketicilere sportif müsabakaların sunulması ve bunun karşılığında taraftarların maçtan keyif almaları gibi kısıtlı bir eylem olarak görülmüştür. Son yıllarda yaşanan değişimlerle birlikte spor endüstrisinde taraftarlara dar kapsamlı bir hizmet yerine çeşitli malların da sunulduğu yeni bir ürün konsepti ortaya çıkmıştır. Bu durum sporun yeniden yorumlanmasını ve incelenmesini gerektirmektedir. Spor endüstrisinde sahadaki oyun taraftara sunulan en temel hizmet olsa da buna eşlik eden pek çok mal ve hizmet bulunmaktadır. Stadyum içindeki yiyecek- içecek hizmetleri, güvenlik hizmetleri, TV yayınları gibi hizmetlerin yanı sıra lisanslı ürün gibi mallar spor endüstrisinde taraftara sunulan ürünlere örnek olarak gösterilebilir. Spor endüstrisinin dinamizmine paralel olarak her geçen gün yeni malve hizmetlerin de piyasaya sürüldüğü görülmektedir.

Spor endüstrisindeki mal veya hizmetler dört genel bölümde sınıflandırılabilir.<sup>69</sup>

1. Spor malları (spor ekipmanları ve kondisyon aletlerini içerir)
2. Spor giyim (spor ayakkabıları ve spor kıyafetleri içerir)
3. Spor hizmetleri (kondisyon, sağlık kulüpleri ve diğer destekleyici hizmetleri içerir)
4. Giriş ücreti (spor ile ilgili biletleri içerir)

Spor hem bir tüketim ürünü hem de endüstriyel bir üründür. Seyirci ve katılımcıları çekip kitlesel tüketiciler için nihai bir ürün olarak üretildiğinde tüketim ürünü özelliği taşır. Seyirci ve katılımcılar başka endüstri ve işletmelerde kullanılabilir. Sponsorluk aktiviteleri, spor yayınları ve reklamlar kendi

---

<sup>67</sup> B. Seneider B., D. E. Bowen, "Understanding Customer Delight and Outrage", Sloan Management Review, 1999, 41/1, s. 36.

<sup>68</sup> Mittal V., Kumar P., "Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Overtime: A Consumption System Approach", Journal of Marketing, 1993, 63, ss. 88-102

<sup>69</sup> Jun Hoga, "Business Fluctuation and Sport Industry in Japan: An analysis of the sport industry from 1986 to 1993", Journal of Sport Management, 1998, 11(1), ss. 64-65.

tüketicilerine ulaşmak isteyen organizasyonlarca da kullanılabilir. Bu noktada spor endüstriyel bir ürün niteliği taşır.<sup>70</sup>

Sporda hizmet kavramı ele alındığında girdi olarak insan, malzeme, tesis ve sermaye, çıktı olarak da duygusal, ruhsal ve fiziksel açıdan memnun, sağlıklı ve sosyalleşmiş toplum bireyler ele alınabilir.<sup>71</sup>

Araştırmacılar spor endüstrisinde verilen hizmetlerin bireyler üzerindeki etkisini gündelik hayatın sıkıntılarından uzaklaşma, eğlence, heyecan, aidiyet duygusu, kimlik sahibi olma gibi kelimelerle açıklamışlardır.<sup>72</sup>

## 2.7. Sporda Hizmet Kalitesi

Endüstriyel spor dünyasında gözden kaçırılmaması gereken husus, kulübün bir hizmet veren işletme, taraftarın da bu hizmetten yararlanan ve çeşitli yollar ile bu hizmeti satın alan bir müşteri konumunda bulunmasıdır. Bu ilişki diğer sektörlerde olduğu gibi sporda da hizmet kalitesinin ve taraftar memnuniyetinin sorgulanmasını gerektirmektedir.

Taraftarın kulübüyle geçmişten gelen gönül bağı çoğu zaman kalite sorgulamasını ortadan kaldırmıştır. “Yenilsen de yensen de taraftarız senle, iyi günde kötü günde seninle birlikte” tezahüratı kalitesizliğe tahammülü, uzun vadeli sabrı dile getirmektedir. Bu noktada kulüp yönetiminde kalitenin ne olduğunu, her kulüp için aynı kriterlerin mi kaliteyi gösterdiğini tartışmak gerekir. Farklı platformlarda rekabet içinde bulunan bazı kulüplerde yurtiçi başarılar kalite için yeterli görülebilirken, bazı kulüplerde uluslararası başarısızlıklar kalitesizliğin birer göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. Bu nedenle bir kulüpte kaliteyi test ederken taraftarın beklentilerini ölçmek ve mevcut durumun beklentileri ne denli karşıladığını görmek gerekir. Kendi taraftarının beklentilerini karşılayamayan bir kulüp daha küçük bir takımın daha az beklentiler taşıyan taraftarlarınca iyi yönetiliyor gibigörülebilir. Futbolda esas olan kendi taraftarına hizmet olduğu için diğer kulüptaraftarlarının hizmet kalitesi ile ilgili görüşlerinin de pek bir önemi yoktur. Kulüplerin verdikleri hizmetin kalitesi arttıkça taraftarın da beklentilerinde artışlar olacaktır. Bu nedenle belli bir dönemde istikrarlı bir biçimde ulusal başarılar elde eden bir kulübün taraftarına verdiği hizmet kaliteli olarak değerlendirilirken, sonrasında taraftarın uluslararası başarılar beklemeye başlaması ve bunu elde edememesi sebebiyle kalitesiz hizmet vermekle suçlanabilir.

Sporda hizmet üretimi esas itibariyle insanları memnun edecek spor

---

<sup>70</sup> Metin Argan, a.g.e., s. 338.

<sup>71</sup> Güner Ekenci & Faik İmamoğlu, Spor İşletmeciliği, Alp Ofset, Ankara,1998, s. 77

<sup>72</sup> Chen, P. “Sport Club: Understanding fans' loyalty,” Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science, (3), 2004, s. 3.

organizasyonlarına dayanmaktadır. Spor organizasyonlarına katılım “aktif katılım” veya “pasif katılım” şeklinde gerçekleşmektedir. Aktif katılım insanların spor organizasyonunun içinde bizzat sporcu olarak yer almasını, pasif katılım ise organizasyonda seyirci olarak bulunmasını ifade etmektedir.<sup>73</sup>

## 2.8. Sporda Müşteri

Hizmetlerde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması nedeniyle müşteri, hizmet sunum sürecinin önemli bir girdisidir. Bu önem hizmet pazarlamasında genişletilmiş karma elemanı olarak kendini var etmektedir. Hizmet pazarlamasında müşteri farklı düzeylerde ele alınabilir.

Bunlar;<sup>74</sup>

- Hizmet üreticisi olarak müşteri
- Hizmet kullanıcısı olarak müşteri
- Diğer müşterilere yarattığı etki olarak müşteri

Sporda müşteri sportif olayın veya oyunun gerçekleşmesindeki en önemli unsurlardan biridir. Müşteri konumundaki taraftarlar, sponsorlar vb. diğer unsurlar bu noktada hem üretici hem de tüketici konumunda bulunabilir. Seyircisiz bir maç ile seyircili bir maç arasındaki fark veya sponsorun katkı sağladığı renkli bir organizasyon ile sponsorsuz basit bir organizasyon basitliği arasındaki fark sporda müşterinin ürün ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisini açıkça göstermektedir.<sup>75</sup> Müşteri kavramı yukarıda belirtilen düzeylerde ele alındığında spor kulüplerinin müşterilerinin sadece taraftarlar olmadığı sponsorların, tedarikçilerin, sporseverlerin de bu gruba dahil edilebileceği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sporda müşteri grubunun homojen bir grup olmadığını ve aynı hizmete farklı tepkilerin verebileceğini belirtmek gerekir.<sup>76</sup>

### 2.8.1. Taraftar

Spor kulüplerinin amaçlarına bakıldığında belli noktalarda birbirine benzeyen belli noktalarda ise farklılık taşıyan çeşitli unsurlar karşımıza çıksa da günümüzün spor endüstrisinde esas amacın bir bakıma müşteri konumundaki taraftara hizmet olduğunu açıkça görmek gerekir. Müşteri-Taraftar konusu spor camiasında sürekli tartışılan ve bir ortak noktaya varılamamış konuların başında

---

<sup>73</sup> Pat Badmin, Martyn Coombs and Graham Rayner, Leisure Operational Management Volume 1: Facilities, Longman, UK, 1998, s. 8.

<sup>74</sup> Hüsnüye Örs, Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 122.

<sup>75</sup> Metin Argan, Eğlence Pazarlaması, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, ss. 336-337.

<sup>76</sup> Linda van Leeuwen, Shayne Quick and Kerry Daniel, “The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators”, Sport Management Review, 2002, 5, s. 101.

gelmektedir. Taraftar, günümüz futbolunda manevi katkıdan çok maddi katkı sağlaması beklenen bir kitleye dönüşmüştür. Bu açıdan bakıldığında taraftarın müşteriden farkının kalmadığı görülmektedir. Ancak belli noktalarda taraftarın klasik bir müşteri yaklaşımı sermediği de görülmektedir. Örneğin bir müşteri aldığı hizmetten memnun kalmaması durumunda bir firma ile ilişkisini kesip rakip bir firmaya yönelebilirken, taraftar çeşitli nedenlerle taraftarı olduğu kulüpten aldığı hizmetten memnun olmaması durumunda rakip takıma geçmeyi düşünmemektedir. Böylesine ilginç ve farklı bir müşteri grubu olarak değerlendirilmesi gereken taraftar kitlesi üzerine hem bilimsel hem de piyasaya yönelik araştırmalar yapılmaktadır.

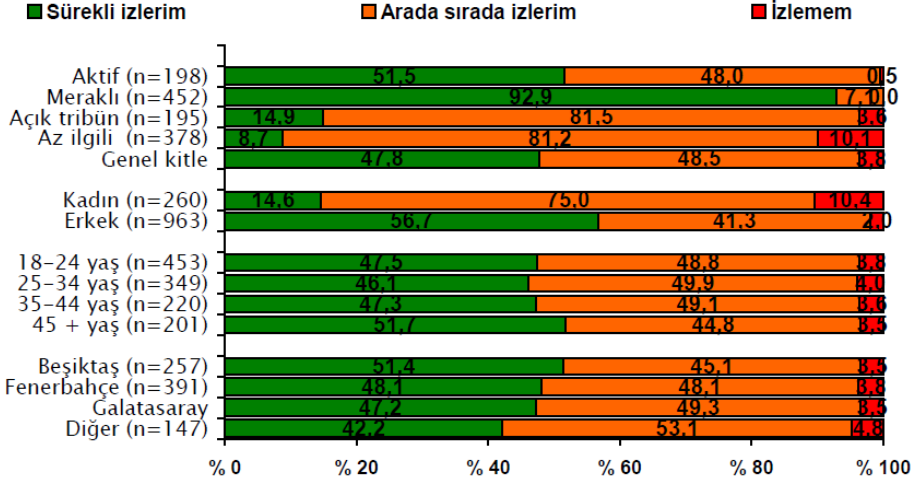
Horner ve Swaabrooke yaptıkları çalışmada taraftarı gruplandırmış ve bunları aşağıdaki gibi tanımlamıştır.<sup>77</sup>

- 1) Bir takımı destekleyen ve tüm maçlarına giden yerel taraftar
- 2) Bir takımı destekleyen ancak bazı maçlara, özellikle de önemli olanlara giden taraftar
- 3) Bir takımı destekleyen yerel olmayan ve takımın bazı maçlarını izlemek uzun mesafe yol kateden taraftar
- 4) Büyük takım taraftarı olup iş ilişkilerini geliştirmek için stadyuma gelen taraftar
- 5) Futbol maçı dışındaki aktiviteler için stadyuma gelen taraftar (konser vb. organizasyonlar)

Benzer bir çalışma Türkiye Futbol Federasyonu tarafından 2005 yılı içerisinde yapılmıştır. Türkiye'nin 30 ilinde 1223 kişinin katıldığı bu araştırmaya göre futbolseverler “aktif”, “meraklı”, “açık tribün” ve “az ilgili” olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Aktifler genellikle maç kaçırmayan, futbolu yakından izleyen kesimi temsil etmektedir. Meraklılar, orta yaşlı ve futbolla yakından ilgili bir kesim olarak belirlenmiştir. Aktifler kadar sık maça gitmemekte, ancak TV’de bütün maçları izlemektedir. Açık Tribün grubundakiler, futbolla ilgili olup imkân buldukça maça gitmektedir. Ancak, futbol haberlerini çok da yakından takip etmedikleri göze çarpmaktadır. Az ilgili grubundakiler ise kadınların ağırlıkta olduğu ve genel olarak sosyo ekonomik statü bakımından alt düzeydekilerden oluşmaktadır. Bu gruplandırmanın sonucunda Türkiye Futbol Federasyonu amaçlarının, meraklıları aktive çevirmek ve diğer alt gruplardakileri mümkün olabildiğince futbola çekebilmek olarak belirlemiştir. Aşağıdaki grafik taraftar grubu, cinsiyet, yaş ve tuttuğu takıma göre katılımcıların futbolla ilgili haber ve yorumları izleme sıklığını göstermektedir.

---

<sup>77</sup> Horner, S. & Swaabrooke, J. Marketing tourism, hospitality and leisure in Europe, International Thompson Business Press, London, 1996.



**Grafik 1.** TFF Taraftar Araştırması Sonuçları

Yıllardan beri süregelen taraftar sayısı tartışmaları son yıllarda farklı bir anlam kazanmış, popülerlik açısından yapılan değerlendirmeler bir kenara itilerek müşteri potansiyelinin büyüklüğü önem kazanmıştır. Kulüpler taraftarlarını müşteriye dönüştürmeye çalışmakta ve bu yolla önemli bir gelir elde etmektedir. Ayrıca taraftar sayısı sponsorlar açısından ulaşabilecekleri bir kitleyi ifade etmektedir. Kulüpler sponsorluk anlaşmaları sırasında taraftar sayısını önemli bir veri olarak ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi kulüplerin elde ettiği başarılar doğrultusunda yıllar içerisinde taraftar sayısında birtakım değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle genç nüfusun yüksek olduğu ülkelerde dönemsel olarak popüleritesini arttıran kulüplerin taraftar sayısını arttırabildikleri görülmektedir. Örneğin Türkiye’de 1980’lerde iyi bir trend yakalayan Galatasaray, 1990’larda da bunu devam ettirerek Avrupa’da adını duyurmuştur. 2000 yılında UEFA kupasını kazandığında daha önce Avrupa’da kendini kanıtlayamamış olan Türkiye’de milyonlarca insanın sevgilisi haline gelmiştir. Bu büyük başarı o dönemde özellikle de gençlerin kulüp tercihlerinde etkili olmuş ve Galatasaray’ın taraftar sayısı ciddi biçimde artmıştır.

### 2.8.2. Sponsor

Sportif faaliyetlerin ve buna paralel hizmetlerin dünya genelinde iletişimin ve ulaşımın artması ile birlikte daha da yaygınlaştığı görülmektedir. Spordaki bu yaygınlığın ona sağladığı pazar potansiyeli sponsorların da ilgisini çekmektedir.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Chalip, L., C. Green, and L. VanderVelden (2000), “The Effects of Polysemic Structures on Olympic Viewing”, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 2 (1), 24.



Sponsorluk, günümüzde yaygın olarak kabul edilen bir pazarlama iletişim aracıdır. İngilizce’de destekleyicilik, himaye etmek, kefil olmak anlamını taşıyan sponsorlukla ilgili pek çok tanımlama bulunmaktadır.

Sponsorluk, bir kişi veya organizasyonun normal işi ile doğrudan ilişkisi bulunmayan bağımsız bir aktiviteye belli bir fayda elde etmek üzere destek sağlamasıdır.

Meenagham’a göre sponsorluk, bir ticari kuruluşun ticari amaçlarını gerçekleştirmek için bir faaliyeti mali ya da malzeme yönünden desteklemesidir.<sup>79</sup>

Sponsorluk pozitif değerleri ölçülebilen, topluma değer katarken destek olana da ticari menfaat sağlayan etkinlikler dizisidir.<sup>80</sup>

Sponsorluk çeşitli amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilebilen bir faaliyettir. Bu amaçları aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür.

#### 1. Reklam Amaçları

- a) Medyada reklamı yasak olan ürünlerin duyurulması için
- b) Ürünleri desteklemek için
- c) Diğer reklam olanaklarını kullanmak için

#### 2. Halkla İlişkiler Amaçları

- a) İyi niyetin oluşturulması
- b) Kurum imajını desteklemek
- c) Kurum kimliğini pekiştirmek
- d) Kuruluşun ismini tanıtmak
- e) Misafirperverlik ve personel ilişkilerini geliştirmek
- f) Gazetecilerin ilgisini çekmek

#### 3. Pazarlama Amaçları

- a) Bir ürünü yerleştirmek
- b) Satıcıları desteklemek
- c) Pazarlama politikasında değişiklik yaratmak
- d) Yeni bir ürünü tanıtmak
- e) Uluslararası pazarlama
- f) Ürün kullanımını desteklemek

Sponsorluk, destek verilen faaliyet alanlarına göre çeşitlendirilebilmektedir. Her alanda farklı hedef kitlelere ulaşmak mümkün olabileceği gibi farklı alanlar aracılığı ile aynı benzer kitlelere ulaşmak da mümkündür. Sponsorluk alanları

---

<sup>79</sup> Aydemir Okay, Sponsorluk, Epsilon Yayıncılık, İstanbul: 1988, s. 21.

<sup>80</sup> Fikret Soyer, Sporda Sponsorluk, Gazi Kitabevi, Ankara: 2003, s. 10.

aşağıdaki gibidir;

1. Spor sponsorluğu
  - a) Bireysel sporcuların sponsorluğu
  - b) Spor takımlarının sponsorluğu
  - c) Spor organizasyonlarının sponsorluğu
2. Kültür-Sanat sponsorluğu
  - a) Müzik sponsorluğu
  - b) Gösteri sanatları sponsorluğu
  - c) Sergi sponsorluğu
  - d) Yayın sponsorluğu
  - e) Program sponsorluğu
3. Sosyal sponsorluk
  - a) Sağlık sponsorluğu
  - b) Çevre sponsorluğu
  - c) Eğitim sponsorluğu
4. Macera-Seyahat Sponsorluğu

Sponsorluk alanları içerisinde spor, en çok tercih edilen sponsorluk alanıdır. Sporun büyük kitlelere hitap ediyor olması, kısa zamanda iletişim çabalarından sonuç almak isteyen kuruluşları spor sponsorluğuna yöneltmektedir. Sporun tüm dünyada yaygın olması ve hem ulusal hem de uluslararası spor organizasyonlarının insanların yoğun olarak ilgisini çekmesi sponsorluk alanları arasında sporu ayrıcalıklı bir konuma getirmektedir. Spor sponsorluğu yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda farklılık yaratmak isteyen işletmeler için önemli bir fırsat sayılmaktadır.

Spora basının verdiği önem sponsorluk aracılığıyla hem tribünlerdeki izleyiciye hem de TV başında spor organizasyonlarını izleyen kişilere ulaşma olanağı yaratmaktadır. Sponsorluğun pazarlama iletişim aracı olarak kullanılmaya başladığı ilk yıllarda daha çok tenis, golf, kriket gibi belli bir gruba yönelik spor branşları tercih edilirken, bugün en fazla sponsorluğu yapılan spor dalları arasında futbol, basketbol, tenis, kayak, golf, atletizm ve motor sporları gelmektedir.

Sporunda sponsorluk yatırımı yapmak isteyen işletmelerin önünde pek çok alternatif bulunmaktadır. Bu alternatiflerden bir ya da birkaçını kullanarak pazarlama iletişim çalışmalarını sürdürmeleri mümkündür. Önemli olan amaca ulaştıracak doğru sponsorluk ilişkisinin kurulmasıdır. Spor sponsorluğunun alanları aşağıdaki gibidir;

- Spor Elemanının Sponsorluğu

- Sporcuların Sponsorluğu
- Antrenörlerin ve Teknik Direktörlerin Sponsorluğu
- Hakemlerin Sponsorluğu
- Spor Kuruluşlarının Sponsorluğu
- Sporla İlgili Kuruluşların Sponsorluğu
- Spor Federasyonlarının Sponsorluğu
- Spor Kulüplerinin Sponsorluğu
- Diğer Sporla İlgili Kuruluşların Sponsorluğu
- Spor Organizasyonlarının Sponsorluğu
- Yerel Spor Organizasyonlarının Sponsorluğu
- Uluslararası Spor Organizasyonlarının Sponsorluğu
- Olimpiyat Oyunlarının Sponsorluğu
- Spor Yayınlarının Sponsorluğu
- TV Spor Programları Sponsorluğu
- Gazete, Dergi vs. Spor Yayınlarının Sponsorluğu
- Spor Tesisleri Sponsorluğu

Sport Business Associates'e göre küresel bazda spora ayrılan sponsorluk harcamaları toplamı 2006 yılında yaklaşık 33,6 milyar dolar düzeyindedir. Bu rakamın bundan dört yıl önce 24,4 milyar dolar civarında olduğu bilinmektedir. Futbolun payına düşen rakam yaklaşık 8,5 milyar dolardır. Dünyadaki sponsorluk yatırımları, 1997-2002 yılları arasında %67 oranında artarak 2002 yılı sonu itibariyle 24,4 milyar dolara ulaşmıştır.

Sponsorluk kurumunun genel olarak marka ve markalaşabilen kulüplere odaklandığı görülmektedir. Nitekim bu gelirden en fazla payı alan kulüplere bakıldığında karşımıza futbolda uluslararası marka olabilmeyi becerebilmiş futbol kulüpleri çıkmaktadır. Aşağıdaki tablodan da net olarak görülebileceği üzere, en yüksek sponsorluk gelirini elde eden kulüpler olarak karşımıza 93,7 milyon dolarla Chelsea çıkmaktadır. Chelsea'yi ise 92,1 milyon dolarla Bayern Münich takip etmektedir. Özellikle Alman ve İtalyan liglerinde sponsorluk gelirlerinin büyük kısmı ligi domine eden takımlar arasında paylaşılmaktadır.

İngiltere'ye bakıldığında futbolun sponsorluk konusunda en çok ilgi duyulan branş olduğu görülmektedir. İngiliz erkeklerinin yarısından fazlası futbol oynayarak, tribünde veya televizyon başında maç seyrederek veya futbol hakkında gazete ve dergilerde çıkan haberleri takip ederek futbolla yakından ilgilenmektedir. Bu büyük kitle her yaş grubundan ve tüm sosyoekonomik kategoriden erkeği kapsamaktadır. 1995 yılında İngiltere'de futbol sponsorluğu yapan işletmeler

üzerinde yapılan bir araştırma, bu işletmelerin %60'ının sponsorluktan elde ettikleri kazançların beklentilerinin de üzerinde olduklarını göstermektedir. Bu firmalar futbol sponsorluğu ile geniş bir halk kitlesine ulaşabildiklerini, halkı etkileyebildiklerini ve ülke içinde markalarının tanıtımını yapabildiklerini belirtmişlerdir. Taraftar gözünde kulübün imajı arttıkça daha yüksek oranda erkek taraftarların takımla özdeşleme motivasyonu yükselmekte, diğer taraftan kadın taraftarların ise seyirci motivasyon düzeyleri artmaktadır.<sup>81</sup>

**Tablo 2.** Avrupa Ligleri'ndeki Kulüplerin Sponsorluk Gelirlerinin Toplam Gelirler İçerisindeki Payı

Gelir kalemleri (%)	İngiltere	İtalya	İspanya	Almanya	Fransa	Türkiye	5 BL Ort.%
Sponsorluk gelirleri	18	13	9	22	18	13	16

Kaynak: Fotomaç, 12.08.2017.

Son 10 yıl içerisinde sponsorluk faaliyetlerinde dünya genelinde büyük bir artış yaşanmaktadır. İşletmelerin pazarlama bütçelerinde sponsorluğa ayırdıkları pay her geçen gün artmaktadır. 2000-2001 yılları arasında dünyada reklam harcamaları %5,8 artarken sponsorluk harcamaları %12 oranında artış göstermiştir. Amerika'da yayınlanan IEG Sponsorship Report'a göre 2000 yılında dünyada 22 milyar dolarlık sponsorluk harcaması yapılırken, 2001 yılında bu oran 24,5 milyar dolara yükselmiş bulunmaktadır. Bu harcamaların 9,5 milyar dolarlık bölümü Amerika'da gerçekleşmiştir. Aynı dönemde Avrupa'daki sponsorluk harcamaları da 6,5 milyar dolardan 7,4 milyar dolara yükselmiştir.

### 2.8.3. Lisanslı Ürün (Merchandising) Üreticileri

Günümüzde holiganizmin etkilerinin yavaş yavaş bastırılmasıyla birlikte spor kulüplerinde merchandising uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Ekonomik anlamda büyük sıkıntılar çeken spor kulüpleri için lisanslı ürün satışı olarak da tanımlanabilen merchandising, gün geçtikçe daha büyük bir gelir kaynağı haline gelmektedir. Eskiden taraftarlar, takımlarının renklerini veya logolarını üzerlerinde korkarak taşıırken bugün hiçbir çekince duymadan kulüplerinin lisanslı ürünlerini gündelik hayatlarında kullanabilmektedir.

Kulübün renklerini ve logosunu taşıyan ürünlerin taraftar üzerinde bazı

<sup>81</sup> Ersöz, Gözde, O. Akyüz, T. Uslu ve S. Soytürk, "Futbol Taraftarlarının Motivasyon, Takımla Özdeşleşme ve Spor Kulübü İmajı Algılarının İncelenmesi", 20th International Sport Sciences Congress Book of Abstracts & Full Papers, 2022, s. 886.

sembolik fonksiyonları olduğu bilimsel olarak tespit edilmiştir. Bunlar aidiyet hissi, kimlik edinme biçimi, kendini ifade etme yöntemi ve tapınma şeklinde sayılabilecek fonksiyonlardır.<sup>82</sup> Takımının renklerini taşıyan bir atkı ile kişi kendisini, tribünlerdeki binlerce taraftardan oluşan büyük bir ailenin üyesi sayabilmektedir. Birçok kişi, elde edilen büyük bir başarının ertesi günü takımının formasını giyerek işe gidip başarının gururunu yaşayabilmekte, diğer takımı tutan iş arkadaşlarından kendini üstün sayabilmektedir.

Spor dünyasında merchandising uygulamalarının gelişmesi ile birlikte spor kulüplerinin müşterileri arasında lisanslı ürün üreticilerinin de önemli bir konuma geldiği görülmektedir. Bazı kulüpler lisanslı ürün üretimini kendi imkanları ile gerçekleştirmeye çalışsa da yaygın olarak konusunda uzman üretici firmalar ile ilişkiye girildiği gözlemlenmektedir.

#### **2.8.4. Yayıncı Kuruluş**

Günümüzün endüstriyel spor dünyasında sponsorluk, reklam ve yayın gelirleri olmaksızın profesyonel kulüplerin finansmanı mümkün değildir. Özellikle büyük hedeflere odaklanmış ya da marka olmuş üst klasman kulüpleri için geleneksel maç günü gelirleri ve maç bileti satış gelirleri tek başına yeterli olmamaktadır. Televizyon yayınları 80’li yılların ortalarından itibaren bir dağıtım kanalı gibi çalışarak hem sporun gelişimine katkı sağlamış hem de kulüplerin gelir kalemleri içerisinde ilk sıralara tırmanmıştır.

Başta futbol olmak üzere ilgi çeken spor karşılaşmalarının yayın hakları çoğunlukla ulusal federasyonlar ve ligler tarafından işletilmekte ve kanalların ödediği yüklü miktarlar daha sonra kulüplere dağıtılmaktadır. Ancak Almanya ve İtalya’daki kulüpler tamamına sahip oldukları haklar konusundaki pazarlıkları kendileri yürütmektedir. Örneğin futbol maçlarının yayın hakları için Inter Milan ve Juventus Fransız 1. Ligi’ndeki 18 kulübün aldığı paraya denk bir ücret almaktadır.<sup>83</sup>

Naklen yayın anlaşmalarının İngiltere’de 1,1 milyar, İtalya’da 500 milyon, Türkiye’de 465 milyon, İspanya’da 450 milyon, Fransa’da 405 milyon, Almanya’da ise 300 milyon dolar seviyesinde olduğu görülmektedir.<sup>84</sup> Avrupalı büyük kulüplerin, yakın bir gelecekte Avrupa’da bütün televizyon yayın haklarının serbest pazara geçmesini beklediği ve gerekli hazırlıkları yaptığı görülmektedir. Kimi kulüpler çeşitli yayın kuruluşları ile görüşmeler ve anlaşmalar yapmakta kimileri de kulüp kanalları kurarak kendi maçlarını

---

<sup>82</sup> Christian Derbaix, Alain Decrop and Olivier Cabossart, “Colors and Scarves: The Symbolic Consumption of Material Possessions by Soccer Fans”, *Advances in Consumer Research*, 2002, Vol. 29, s. 511.

<sup>83</sup> Christian Authier, a.g.e, s. 29.

<sup>84</sup> Tuğrul Akşar, *Endüstriyel Futbol, Literatür*, İstanbul, 2005, s. 30.

abonelik sistemi çerçevesinde bu kanallarda yayınlamayı planlamaktadır. Ülkemizde de benzer gelişmelerin yaşanmakta Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray federasyonun ihale etmek amacıyla oluşturduğu “yayın gelirleri havuzu”nun dışında kendilerinin yürütecekleri yeni bir oluşumun mücadelesini vermektedir. Bundaki temel neden üç büyüklerin reytinglerinin yüksek olması sebebiyle daha ayrıcalıklı yayın gelirlerine ulaşmayı amaçlamalarıdır.

Maç yayınları konusunda yaşanan gelişmeler spor kulüplerinin müşterileri arasında yayıncı kuruluşların da ayrıca değerlendirilmesini gerektirmektedir. Kulüplerine gelir kaynakları arasında yayın gelirlerinin çok ciddi bir yüzdeye sahip olması yayıncı kuruluşların kulüpler için en değerli müşteri haline gelmesine yol açmıştır.

### **2.8.5. Diğer Müşteriler**

Spor kulüplerinin müşterileri arasında yukarıda bahsi geçen gruplar dışındaki kişi ve kuruluşlar da yer alabilmektedir. Spor kulüplerinin faaliyet alanlarının son dönemde gelişmesine paralel olarak farklı müşteriler ile de temasa geçebildikleri ve bu ilişkilerin süresinin duruma göre değişebildiği görülmektedir.

### **2.9. Sporda Müşteri Memnuniyeti**

Spor alanında hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında iki farklı grup karşımıza çıkmaktadır. Birinci grupta yer alan çalışmalarda bankacılık, sigorta, sağlık gibi farklı sektörlerdeki modellerin alınarak spora adapte edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Diğer gruptaki çalışmalarda ise sporda hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti katılım perspektifi çerçevesinde incelenmektedir. Her çalışma konu ile ilgili bilgi birikimine önemli katkılar yapmış ancak gelinen nokta itibarıyla tam bir açıklamaya ulaşamamıştır.

Madrigal kurmuş olduğu model çerçevesinde taraftarın memnuniyetinin maçlara olan ilgi ile anlaşılabilirliğini savunmuştur.

Lavarie ve Annett taraftarın maçlara olan ilgisine etki eden faktörleri ortaya koymayı amaçlamış ve bunlar içinde belirgin taraftar kimliğinin taraftar davranışlarında etkili olduğunu ifade etmiştir.

Pan ve arkadaşları geliştirdikleri ekonometrik model ile beyzbol ligindeki taraftar ilgisini, pazar karakteristikleri ve maç kazanma oranları ile açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmada iç sahadaki taraftar sayısı kulüp yönetiminin başarısının ölçülmesindeki en önemli belirleyici olarak ele alınmıştır. Bu noktada taraftar sayısının sadece oyunun heyecanı ile ilgili olmadığı, ekonomik açıdan da lisanslı ürün, sponsorların ilgisi gibi konular açısından da önemli olduğu ifade edilmiştir.

Hausman ve Leonard kulüp gelirlerinde süperstar olarak tanımlanan

oyuncuların etkisini ölçmüştür. Mason, taraftar grubunun spor endüstrisindeki tek gelir kaynağı olmadığını belirterek televizyonun, diğer medya kuruluşlarının, lisanslı ürün satışının ve kurumsal sponsorluğun önemini vurgulamıştır. Bu nedenle profesyonel sporların pazarlanabilir bir ürün olduğu ortaya konmuştur.<sup>85</sup>

Bristow ve Sebastian beyzbol taraftarları üzerine yaptıkları araştırmada fanatik taraftarların kulüplerine diğer taraftarlardan daha bağlı olduğunu ortaya koymuş ve bunun maçlara olan ilgi, lisanslı ürün alımı gibi noktalarda kendisini gösterdiğini ifade etmiştir. Ayrıca sporda müşteri memnuniyeti konusunda başarının tek unsur olmadığını uzun vadeli bir ilişkinin geçerliliğini belirtmiştir.<sup>86</sup>

De Burca ve arkadaşları sporda klasik pazarlama anlayışının geçerli olamayacağını vurgulamış ve alternatif yaklaşımların üretilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.<sup>87</sup>

Spor endüstrisinde müşteri memnuniyetinin taraftarlık, fanatizm gibi faktörlerce desteklendiği düşünülse de uzun vadede yaşanabilecek bazı olumsuzlukların sonucunda memnuniyetin memnuniyetsizliğe dönüşebileceğini gözden kaçırmamak gerekir. Kötü transferler, başarısız sonuçlar vb. faktörler sporda müşteri memnuniyeti açısından dikkate alınması gereken faktörlerdir. Spor kulüplerinin müşterilerinin nasıl ve niçin memnuniyet duyduğunu öncelikle saptaması gerekir. Spor kulüplerinin müşteri memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini açıkça görme konusunda diğer sektörlerdeki işletmelerden çok daha farklı bir konumda olması sporun kendine has yapısından ileri gelmektedir.

Müşteri memnuniyetine etki eden çeşitli faktörlerin yanı sıra günümüzde her geçen gün yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi müşteri memnuniyetini daha da karmaşık bir hale getirmektedir. Spor gibi endüstrilerde müşteriler, her zaman daha iyiyi ve yeniyi talep etmektedir. Bu nedenle spor endüstrisinde müşteri memnuniyeti daha zor elde edilebilir bir durumdur. Kotler müşteri kaybının engellenebilmesi için yüksek bir müşteri memnuniyetinin gerekliliğini vurgulamaktadır.<sup>88</sup>

Yukarıda değinilen çalışmalarda sporda taraftar memnuniyeti ile ilişkili çeşitli sonuçlar ortaya konmuş olsa da konu ile spesifik olarak ilgili sadece iki çalışmanın bulunması dikkat çekicidir. Bunlar Madrigal ile Wakefield ve

---

<sup>85</sup> R. Madrigal, "Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance", *Journal of Leisure Research*, 1995, Vol. 27 No. 3, s. 208.

<sup>86</sup> D. N. Bristow and R. J. Sebastian, "Holy cow! Wait til next year! A closer look at the brand loyalty of Chicago cubs baseball fans", *Journal of Consumer Marketing*, 2001, Vol. 18 No. 3, ss. 256-75.

<sup>87</sup> De Burca, S., Brannick, T. and Meenaghan, T., "A relationship marketing approach to spectators as consumers", *IBAR*, 1995, Vol. 16, ss. 86-100.

<sup>88</sup> Linda van Leeuwen, Shayne Quick and Kerry Daniel, a.g.e., s. 100.

Blodgett tarafından yapılmış çalışmalardır.

Madrigal sporda taraftar memnuniyetini bilişsel ve duygusal faktörler çerçevesinde ele almıştır. Kurduğu modelde müşteri tatminini de içeren altı değişken bulunmaktadır. Bilişsel faktörler “beklentilerin karşılanmaması”, “takım hüviyeti” ve “rakibin kalitesi” olmak üzere üç değişkene bağlı bulunmuştur. Bunların yanı sıra “eğlence” ve “zaferin tadını çıkarma” olmak üzere müşteri memnuniyetine doğrudan etki eden iki duygusal faktör değişkeni ele alınmıştır. Madrigal bu çalışmasını üniversite bayan basketbol maçlarını izleyen taraftarlar üzerinde yapmış ve sporda esas hizmetin oyunun kendisi olduğunu ifade etmiştir.

Wakefield ve Blodgett’in yaptıkları çalışmada ise spor tesislerinin (stadyum, spor salonu vb.) ile ilgili kalite algısının müşteri tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Ayrıca kalabalık, coşku gibi faktörlerin de üzerinde durmuşlardır. Yaptıkları iki çalışmada da müşteri memnuniyetinin tesis kalitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. İlginç olan nokta heyecan unsurunun müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan değil dolaylı bir etkisinin bulunmamış olmasıdır.

Yapılan çalışmalar sporda müşteri veya taraftar memnuniyeti konusuna önemli katkılar sağlamış olsa da araştırma konusunda bu alanda ciddi bir boşluk bulunmaktadır. Bu noktada pazarlama literatürü sporda taraftar memnuniyeti konusunda önemli bir kapı açabilir.

Müşteri-taraftar, satın aldığı ürünü sadece o ürünü kullanarak elde edeceği fayda açısından değerlendirmemektedir. Çünkü verilen paranın karşılığında alınan ürünün yanı sıra elde edilen başka şeyler de vardır. Kanat oyuncusunun yaptığı bir orta, forvetin kafayla attığı bir gol veya stadyumun tribünleri, taraftarın lisanslı ürüne ödediği paranın karşılığında aldığı diğer ürünlerdir. Kulübün her kuruluşunda taraftarın büyük bir katkısı vardır. Türkiye’de ve Avrupa’da elde edilen başarılar, ancak bu şekilde “kulüptekilerin” başarısı olmaktan çıkıp taraftarın da içinde olduğu bir bütünün başarısı haline gelebilir. Bu özel alışverişte her iki taraf da aslında aynı amaca hizmet ettikleri için karlı çıkmaktadır. Kulübün kazancı taraftarın gideri değildir, her ikisi birlikte kazanır. Taraftar, harcadığı paranın karşılığını zaman içerisinde kulübün başarıları ile birlikte fazlasıyla alabilmektedir.

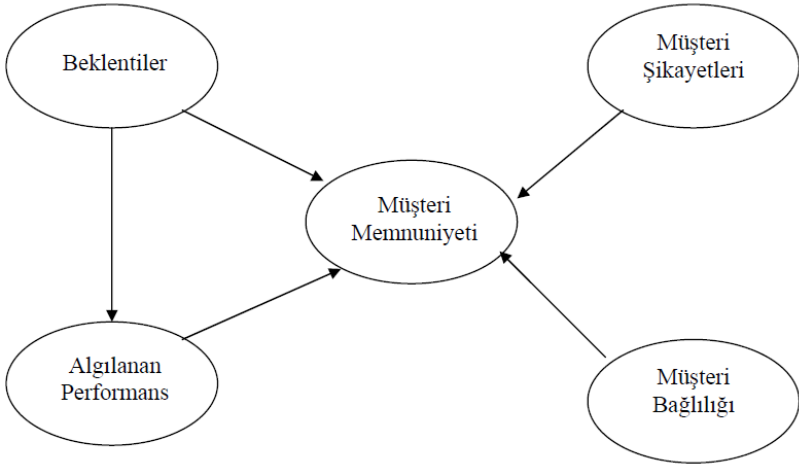


## 2.10. Müşteri Memnuniyeti Modelleri

Yönetim literatüründe çeşitli müşteri memnuniyeti modelleri bulunmaktadır. Bunlar arasında İsveç Müşteri Tatmini Barometresi (Swedish Customer Satisfaction Barometer – SCSB), Amerikan Müşteri Tatmini Endeksi (American Customer Satisfaction Index – ACSI) akla ilk gelenlerdir.

### 2.10.1. İsveç Müşteri Tatmini Barometresi

İlk sistematik ulusal müşteri memnuniyeti modeli İsveç'te kurulmuş ve uygulanmış olan uygulanmış olan “İsveç Müşteri Tatmini Barometresi”dir. Bu modelaşağıdaki gibi şematize edilebilir.

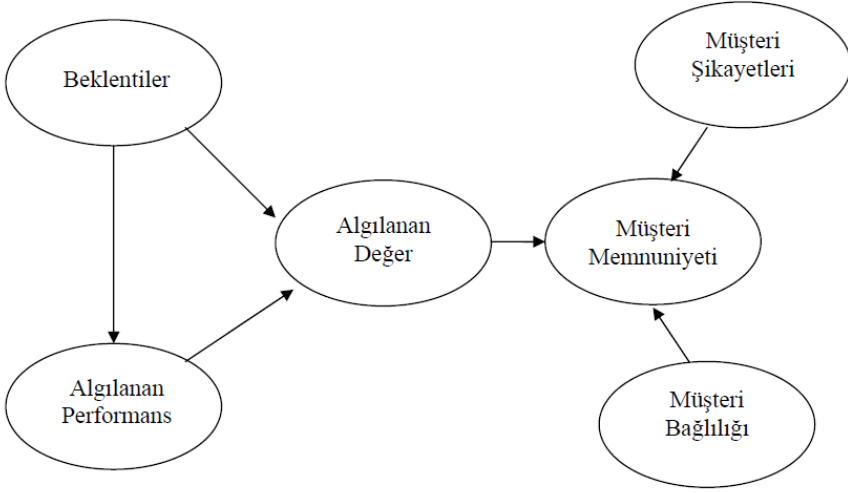


**Şekil 2.** İsveç Müşteri Tatmini Barometresi Modeli

Genel müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler; müşteri beklentileri, algılanan kalite ve algılanan performanstır. Bunun etkileri müşteri şikayetleri ve müşteri sadakatinin ölçümü ile değerlendirilmektedir. Modeller genel hatlarıyla aynı olmakla birlikte ACSI’de modele algılanan kalite katılmıştır.

### 2.10.2. Amerikan Müşteri Tatmini Endeksi

ACSI modelinde kalite, beklentiler ve algılanan değer unsurlarının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Fornell ayrıca tatminin müşteri bağlılığını ve müşteri şikayetlerini etkilediğini öne sürmektedir. Beklentiler, müşterinin kullanacağı ürün performansına yönelik tahmin ve inançlar olarak tanımlanabilmektedir.



**Şekil 3.** Amerikan Müşteri Tatmini Endeksi Modeli

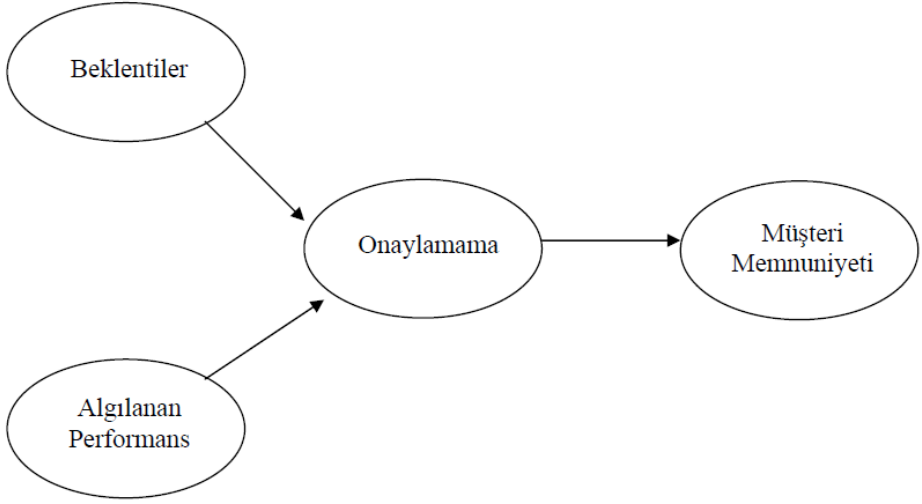
Müşteri tatminini oluşumu ve tatmini etkileyen faktörler ile ilgili başka modeller de bulunmaktadır. Bunlar arasında en çok bilinen müşteri memnuniyeti modeli Richard Oliver tarafından geliştirilmiş olan “Beklentilerin Onaylanmaması Modeli”dir. (Disconfirmation of Expectations Modeli- DEM)

### 2.10.3. Beklentilerin Onaylanmaması Modeli

Bu modele göre müşteriler satın alma ve kullanma öncesinde, ürünün kullanım anında göstereceği performans ile ilgili bazı beklentilere sahiptir. Burada beklenen sonuç tatmindir. Müşteri satın alma eylemine beklentileriyle girmekte ve satın alma veya kullanım sonrasında algıladığı performans ile satın alma öncesindeki beklediği ürün performansını kıyaslamaktadır. Kıyaslama sonrasında her iki performans birbirine eşitse onaylama gerçekleşmekte, algılanan ürün performansı beklentilerden daha büyük ise pozitif daha küçükse de negatif onaylama sonucu doğmaktadır. Onaylamama noktasının tatmin öncesi olması dikkat çekmektedir.

Oliver, tatmin yargılarının beklentiler ve beklentilerle algılanan performans kıyaslaması sonucu oluşan onaylamamanın bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Onaylama ve pozitif onaylamama tatmin, negatif onaylamama ise tatminsizlik şeklinde duygusal tepkilere neden olmaktadır. Kısacası ürünün performansı beklenenden daha iyi, beklendiği gibi veya beklenenden daha kötü olabilir.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Nevzat Devebakan, “Sağlık İşletmelerinde Teknik ve Algılanan Kalite”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s. 125.



**Şekil 4.** Beklentilerin Onaylanmaması Modeli

Orijinal Beklentilerin Onaylanmaması Modeli'nin kabul görmesi ve konu ile ilgili araştırmaların artması modelde bazı eksikliklerin de gün ışığına çıkarılmasına yol açmıştır. Bu modele yöneltilen eleştiriler dört başlıkta ele alınabilir. Bunlar, tüketicilerin her zaman beklenti içerisinde olmayıp, beklenti – performans karşılaştırmasını her ürün kullanımında yapmayabileceği, beklentiler yerine arzular gibi başka standartların da karşılaştırmada kullanılabileceği, modelin yalnızca bilişsel temele oturduğu ve hisleri hesaba katmadığı ve memnuniyetin beklentiler, performans ve uyum dışında başka sebeplerinin de olabileceğidir.<sup>90</sup>

Modelin orijinalinde “beklentiler” ve “algılanan performans” doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmediği, “onaylamama” aşamasından geçtikten sonra müşteri memnuniyeti üzerinde bir etki yarattığı savunulmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar sonrasında bu modelde yer alan değişkenler arasındaki üç ilişkiye yeni üç ilişki daha eklenmiştir. Bunlar;

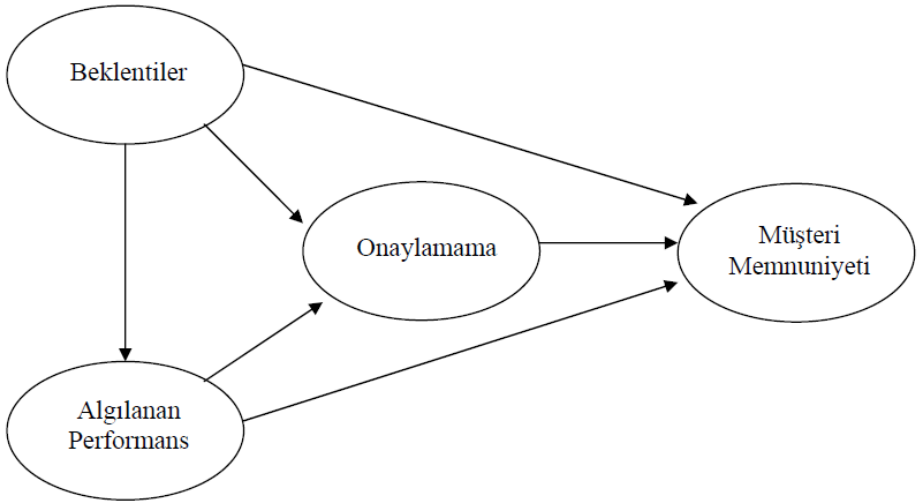
- Beklentiler → Müşteri Memnuniyeti: Beklentiler ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki bulunmakta ancak bu ilişkinin yönü konusunda bir belirsizlik yaşanmaktadır. Yüksek beklentilerin karşılanması oldukça zor olduğundan müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkabilmektedir (negatif ilişki). Öte yanda yüksek beklentileri olan müşterilerin memnuniyet

<sup>90</sup> Teoman Duman, “Richard L. Oliver’in Tüketici Memnuniyeti ve Tüketici Değer Algısı Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003, Cilt 5, Sayı 2, ss. 49 – 50

konusunda daha bağışlayıcı oldukları görölmektedir (pozitif ilişki). Pozitif beklenti etkisi asimilasyon etkisi olarak da açıklanabilmektedir. Müşteriler ürün performansı ile ilgili değerlendirmelerini beklentilerineyaklaştırarak mevcut durumu sindirmekte ve bu şekilde egolarını korumaktadır.

- Beklentiler → Algılanan Performans: Yapılan araştırmalar beklentilerile algılanan performans arasında doğrudan bir ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Asimilasyon teorisi bu noktada da geçerli olmaktadır. Buna göre müşteriler performans algılarını beklentilerini yansıtmak için değiştirebilmektedir. Yüksek beklentileri olan müşteriler ürünün performansını olduğundan daha yüksek bir biçimdealgılayabilmektedir.
- Algılanan Performans → Müşteri Memnuniyeti: Beklentilerde olduğugibi algılanan performansın da doğrudan müşteri memnuniyetiüzerinde etkisi bulunmaktadır.

Bu eklemeler çerçevesinde “Genişletilmiş Beklentilerin Onaylanmaması Modeli” aşağıdaki gibi şematize edilebilmektedir.



Şekil 5. Genişletilmiş Beklentilerin Onaylanmaması Modeli

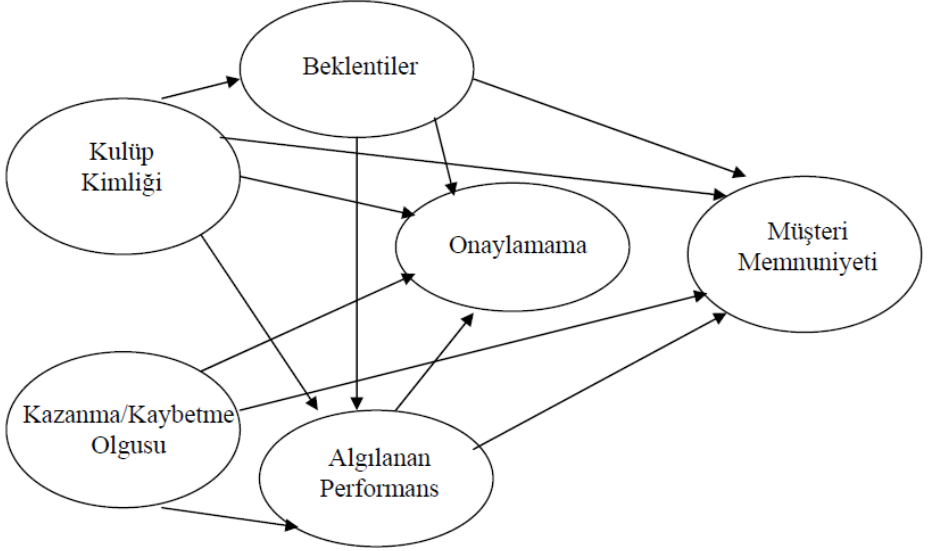
#### 2.10.4. Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli

Yönetim literatüründe müşteri memnuniyeti konusu sıklıkla incelenmiş ve çeşitli modeller oluşturulmuş olsa da sporda müşteri memnuniyetine dair pek çalışmabulunmamaktadır.

Van Leeuwen, Quick ve Daniel, DEM modelinden yola çıkarak spor pazarlaması teorisi, sosyal kimlik teorisi ve hizmet pazarlaması teorisini işin içine katmış ve “Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli”ni (Sport Spectator Satisfaction

Model- SSSM) geliştirmiştir.<sup>91</sup>

Van Leeuwen, Quick ve Daniel yukarıdaki genişletilmiş modele sporda seyirci memnuniyetine etki eden iki temel unsur olan kulüp kimliği ve kazanma/kaybetme olgusunu ekleyerek bir adım öteye geçmişlerdir. Bunun sonucunda aşağıdaki gibi bir model ortaya çıkmıştır.



**Şekil 6.** Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli I. Safha

Kaynak: Van Leeuwen, L., S. Quick & K. Daniel: “The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators”, **Sport Management Review**, 5, 2002, s. 101

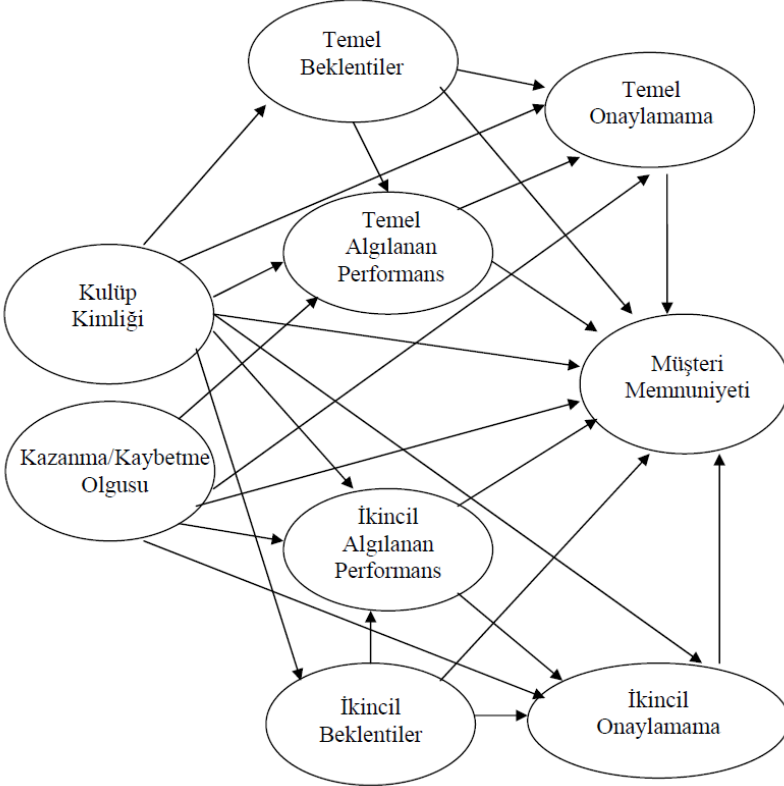
Bu model içerisine sosyal kimlik teorisinden alınarak yerleştirilen “kulüp kimliği” kavramı bir kişinin kendisini kulübün parçası olarak hissetmesini ifade etmektedir. Kişilerin sadece tükettikleri mal veya hizmetler ile kendilerini ifade etmeyip o mal veya hizmeti üreten işletmelerle yani bunu spora uyarladığımızda spor kulüpleri ile kendilerini bütünleştirmektedir. Buna göre kulüp ile yüksek özdeşleşme içerisinde bulunan kişilerin aldıkları mal ve hizmetlerden memnuniyet düzeylerinin yüksek olacağı öne sürölmektedir. Kulüp ile böylesine güçlü bir bağa sahip olmayan kişilerin ise müşteri memnuniyeti konusunda daha katı olabilmektedir.

Model içerisinde yer alan diğer kavram olan Kazanma/Kaybetme olgusu özellikle sporda büyük bir önem taşımaktadır. Bu kavram sezon bazında veya maç bazında ele alınabilmektedir. Taraftarlar memnuniyetinde esas unsurların başında sportif başarının geldiği ve bunun kontrol edilmesi, sürdürülebilir hale getirilmesi en zor husus olduğu belirtilmektedir.

<sup>91</sup> Linda van Leeuwen, Shayne Quick and Kerry Daniel, a.g.e., ss. 103-107.

Modelin son aşamasında Genişletilmiş Beklentilerin Onaylanmaması Modeli'nde bir ayrıma gidilmiş sportif ürünler temel ve ikincil ürünler olarak ikiye ayrılmıştır. Temel ürün çerçevesinde sportif performans değerlendirilirken park alanında sunulan hizmetin ikincil ürün kapsamında değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Bu modele göre spor izleyicisi spor ürününü bir bütün olarak değerlendirip ona göre memnuniyet düzeyini belirleyebilir. Ayrıca bu değerlendirmeyi farklı boyutlarda yaparak ürünün bir kısmından memnun kalırken bir kısmından memnun kalmayabilir. Örnek olarak, sahadaki sportif performanstan memnun kalan bir izleyicinin stadyumun temizliğinden memnun kalmayabileceği gösterilmektedir.

Bütün bu adımlar sonucunda Van Leeuwen, Quick ve Daniel tarafından geliştirilmiş olan Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli aşağıdaki gibi şematize edilebilir. Modelde yer alan değişkenler arasında direkt ve endirekt ilişkilerin gözden kaçırılmaması gerekmektedir.



**Şekil 7.** Spor İzleyicisi Memnuniyet Modeli

Kaynak: Van Leeuwen, L., S. Quick & K. Daniel: "The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators", **Sport Management Review**, 5, 2002, s. 102

## 2.10.5. Hizmet Kalitesini Ölçme Modeli – Servqual

Hizmet pazarlamasında hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak kesin bir model bulunmasa da Servqual bu modeller içerisinde araştırmalarda en çok kullanılan model olarak dikkat çekmektedir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesi ile ilgili olarak pek çok araştırma yapmış ve 1985 yılında hizmet kalitesini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirmiştir. İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde müşterilerin belli bir hizmet alanına ilişkin beklentileri, ikinci bölümünde ise müşterilerin hizmeti sunan işletmenin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları yer almıştır. Algılanan hizmet ile beklentiler arasındaki fark gözetilerek müşteri memnuniyeti ile ilgili bir yargıyavarılabileceği öne sürülmüştür. 97 birimden oluşan ölçek, 10 boyutta değerlendirilmiştir.<sup>92</sup>

Boyutlar şu şekilde belirtilmiştir;

### 1. Güvenilirlik (Reliability)

Performans ve yükümlülüğün tutarlı olması ve hizmet işletmesinin hizmeti ilk seferde doğru yerine getirmesi ve taahhütlerine saygı göstermesi ile ilişkilidir.

### 2. Muamele (Responsiveness)

İşgörenin hizmeti sunmaya istekli ve gönüllü olması ile ilişkilidir.

### 3. Yeterlilik (Competence)

Hizmeti icra etmek için arzu edilen bilgi ve beceriye sahip olmak ile ilişkilidir.

### 4. Ulaşılabilirlik (Access)

Müşterinin işletmeyle ilişki kurma kolaylığı ve işletmeye ulaşabilirliği ile ilişkilidir.

### 5. Saygı (Courtesy)

Müşteriyle ilişki halindeki personelin kibarlığı, saygısı, müşteriye verdiği önem ile ilişkilidir.

### 6. İletişim (Communication)

Müşterilere onların anlayabilecekleri dilde ve düzeyde bilgi vermek, müşteriyi dinlemek ile ilişkilidir.

### 7. İtibar (Credibility)

Güvenilirlik, inanılrlık ve doğruluk ile ilişkilidir.

### 8. Güvenlik (Security)

Risk, tehlike ve şüpheden uzak durmak ile ilişkilidir.

9. Müşteriyi Anlama (Understanding/Knowing the Customer) Müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için gösterilen çaba ile ilişkilidir.

### 10. Somutluk (Tangibles)

<sup>92</sup> Francis Buttle, "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda", European Journal of Marketing, 30, 1, ss. 9 – 11

Hizmetin fiziksel boyutları ile ilişkilidir. Bunun içerisinde fiziksel olanaklar, personelin fiziksel görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar, hizmetin fiziksel sunumu, hizmet işletmesindeki diğer müşteriler yer almaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler çeşitli istatistiki değerlendirmelere tabi tutulmuş ve ölçekte çeşitli düzenlemelere gidilmiştir. Sonuçolarak 97 birim 22 birime, 10 boyut ise 5 boyuta indirilerek bugünkü halini almıştır. Günümüzde kullanılan Servqual ölçeğinin boyutları aşağıdaki gibidir;

1. Somutluk
2. Güvenilirlik
3. Muamele
4. Güven
5. Empati

### **2.11. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Kalite Güvence Belgeleri**

Kalite bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Ürün talebinin ve müşteri tatmininin bir fonksiyonudur. Özellikle müşteri odaklı pazarlama anlayışına geçişle birlikte, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerin yanında, müşterilere sürekli aynı kalite düzeyinde, ihtiyaçlarını her zaman aynı biçimde karşılayabilecekleri ürünler üretebilecek süreçlerin güvence altına alınması gerekmiştir. Kalite güvence sistemlerinin temelinde de süreçlerin sürekli aynı kalite düzeyinde kalmasının güvence altına alınması ve özellikle ISO 9000:2000 versiyonunda sürekli iyileştirmesi yatmaktadır.<sup>93</sup>

ISO 9000 kalite standartları güvence sistemi sağlayan standartlar bütünüdür. Dolayısıyla bu standartların üretime ve kaliteye gereğince yansıtılması, bir yandan ürünün kalitesini arttırıp geliştirirken bir yandan da işletmenin organizasyon yapısını ve yönetim anlayışını kaliteye uygun hale getirmektedir. Kalite sistemleri içerisinde ISO 9000 kalite standartlarının çok büyük bir yeri bulunmaktadır. Bilinçli bir ISO 9000 uygulaması toplam kalite yönetimine geçişi kolaylaştırabilir.<sup>94</sup>

ISO 9000 kalite güvence sistemi müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi işlemi kontrat inceleme (contract review) aşamasından başlayarak ele alan, sürekli iyileştirme (continuous improvement) kavramıyla kalitenin dinamikliğini vurgulayan ve bütün dünyada yaklaşık 90 ülkenin kabul ettiği uluslararası bir güvence sistemidir.<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Orhan Küçük, Standardizasyon ve Kalite, Seçkin, Ankara: 2004, s. 152.

<sup>94</sup> Sevinç Üreten, Üretim ve İşlemler Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları, No: 234, Ankara: 1998, s. 444.

<sup>95</sup> Mahmut Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya: 1999, s. 265.



ISO 9000 standartları ürünlerin sağlanması gereken özelliklerin de ötesinde ürünlerin üretildiği sistemin sağlanması gereken şartları tanımlamaktadır. ISO 9000 standardı bir firmadaki üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat vb. konularda alınan kararların, ürün kalitesine etki eden tüm faktörlerin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır.<sup>96</sup>

## **2.12.ISO 9001 Kalite Güvence Belgesi**

ISO 9001 belgesi, faaliyet alanlarına ve büyüklüklerine bakılmaksızın bütün kuruluşlara uygulanabilmektedir. Bir siyasi parti, bir spor kulübü veya tek kişilik bir avukatlık bürosu da ISO 9001 belgesine sahip olabilmektedir. Günümüzde bazı spor kulüplerinin ISO 9001 belgesine sahip olduğu veya bu yolda çaba sarfettiği görülmektedir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi bir kuruluşun müşteri odaklı, güvenilir ürün/hizmet verdiği kanıtıdır. Kuruluşun uluslararası standartlarda ürün/hizmet verdiği kabul görmüş açık bir delili niteliğindedir. Burada ürün terimi müşteri için amaçlanan veya müşteri tarafından talep edilen ürüne uygulanır. Her ne kadar ISO belgesi standardı içerisinde ürün terimi geçse de kuruluş müşterisine hizmet sunuyorsa bu hizmet olarak da algılanabilir.

ISO 9000 standardı, her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. Örneğin 2000 rakamı, bu revizyonun 2000 yılında yapıp, yayınlandığını gösterir versiyon tarihidir.

ISO 9001:2000, sekiz kalite yönetim ilkesine dayanmaktadır:

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Kişilerin katılımı
- Süreç yaklaşımı
- Sistem yaklaşımı
- Sürekli iyileşme
- Gerçeğe dayalı karar alma
- Karşılıklı faydaya dayanan tedarikçi ilişkileri

---

<sup>96</sup> Küçük, a.g.e., s. 153.

ISO 9001 belgesine sahip olmanın yararları iç ve dış yararlar olmak üzere iki grupta ele alınabilir.<sup>97</sup>

**İç yararlar:**

- Yönetimin etkinliği,
- Olumlu kültürel değişim,
- Kalite bilincinin oluşması,
- Daha iyi bir dokümantasyon,
- Sistematikleşmek,
- Standardizasyon ve tutarlılık,
- Etkinlik ve üretkenlik artışı,
- Maliyetlerin azaltılmasını sağlar

**Dış yararlar:**

- Kuruluşun imajının güçlenmesi,
- Müşteri memnuniyeti,
- Müşteri artışı,
- Rekabet gücünün artmasını,
- Daha iyi tedarikçi ilişkileri sağlar.

### **2.13.Spor Kulüplerinde Kalite Güvence Belgeleri**

Kalite konusuna spor kulüplerinin bakış açısını değerlendirmek için Türkiye'nin üç büyük kulübünden birinin yöneticileri ile Kalite Derneği (KalDer) yöneticileri arasında geçen diyalogu gözden kaçırmamak gerekir. Kalite belgesi almayı planlayan kulüp yöneticileri KalDer yöneticilerine kalitenin şampiyonluk üzerindeki etkisini sormuşlardır. “Kalite sizi şampiyon yapar ancak hemen değil. Size ancak 10 yıl sonrası için garanti veririz” yanıtını alınca kalite çalışmalarını başlatmama kararı almışlardır.<sup>98</sup> Aradan geçen zaman içerisinde bazı spor kulüplerinin kalite çalışmalarına yeniden başladıkları ve bunun sonucunda kalite belgesine sahip oldukları görülmüştür. Bu noktada Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün kurmuş olduğu sistemin diğer kulüpler tarafından örnek alındığı kalite çalışmalarına yeni başlayan kulüpyöneticilerinin vermiş oldukları beyanatlardan anlaşılmaktadır.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü bir Alman kuruluşu olan TÜV Rheinland tarafından yapılan ve 22 Şubat 2001 tarihinde sona eren belgelendirme incelemesi sonucunda Uluslararası ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Standardına uygunluk

<sup>97</sup> [http://www.standartkalite.com/iso9001\\_faydalari.htm](http://www.standartkalite.com/iso9001_faydalari.htm), Çevrimiçi: 19.07.2017.

<sup>98</sup> Deniz Şahin, “Kalite Şampiyon Yapar mı?”, <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=911> Çevrimiçi: 16.10.2015.

belgesi almaya hak kazanmıştır. Türkiye'de ilk kez bir spor kulübü bu belgeye tüm etkinliklerini ve tesislerini kapsayacak biçimde sahip olmuş ve kurumsallaşma hedefinde büyük bir aşama kaydetmiştir.<sup>99</sup> Galatasaray Spor Kulübü Futbol Şubesi de, taraftarına ve Türk sporuna en iyi şekilde hizmet vermek, öncü olmak ve hizmette kaliteyi sürekli kılmak amacıyla, Kalite Yönetim Sistemini oluşturmuş ve 29 Nisan 1999 tarihinde ISO 9001 kalite güvence belgesi almaya hak kazanan ilk Türk Spor Kulübü olmuştur. Bu belgenin alındığı tarihte dünyada sadece üç futbol kulübünde bulunması dikkat çekicidir.<sup>100</sup>

Günümüzde belli başlı spor kulüpleri ISO kalite güvence belgesi sahibi olsa da bunun başta taraftarlar olmak üzere tüm müşteriler üzerindeki etkilerini görmek kolay olmamaktadır. ISO belgesine sahip kulüplerin de pek çok açıdan iyi yönetilmedikleri ve kaliteli hizmet vermedikleri görülmekte, bu kulüplerin sahip oldukları belge ile bağdaşmayan eylemlerde buldukları gözden kaçmamaktadır.

ISO belgesinin kulüp yönetimi konusunda etkisinin fazla olmaması ve bu belgeye sahip olan veya olmayan pek çok kulübün kaliteli hizmet vermemesi sporu yöneten üst kurumları harekete geçirmiş ve kendi standartlarını oluşturma yoluna itmiştir. Özellikle endüstriyelleşen spor dallarında bunun örneklerine rastlanmaktadır. Avrupa futbolunun patronu UEFA tarafından geliştirilmiş olan Lisans Sistemi bunun en güzel örneğidir. Basketbol gibi endüstriyelleşmiş diğer branşlarda da UEFA Lisans Sistemi'ne benzer sistemlerin kurulduğu veya bu yönde çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Geliştirilmiş olan bu sistemleri spor yönetiminin kendine has kalite güvence sistemleri olarak değerlendirmek gerekir.

## **2.14.UEFA Lisans Sistemi**

“UEFA Lisans Sistemi” veya genel olarak bilinen adıyla “UEFA Kriterleri”, UEFA'nın liderlik ve kontrol fonksiyonunu geliştirmek, finansal istikrarı sağlamak, kredibilite ve güvenilirliği arttırmak, daha iyi finans yönetimi için araçlar geliştirmek, kulüp yönetiminde etkinlik ve kaliteyi arttırmak, tesisleri iyileştirmek, genç oyuncuların yetiştirilmesini teşvik etmek ve uygulamaların diğer alt küme takımlarında da olumlu etki yapmasını sağlamak amacıyla hazırlanmış bir sistemdir. Ulusal ve uluslararası kulüp müsabakalarına katılmak için kulüplerin sahip olması gereken asgari şartlar bu sistem çerçevesinde net bir şekilde belirlenmiştir.

UEFA lisans kriterleri sistemi uygulaması, UEFA'ya bağlı 52 ülke

---

<sup>99</sup> “Beşiktaş ISO 9001 Belgesi”, <http://www.biglook.com/haber/HaberIzley.asp?hid=3225>,

Çevrimiçi: 19.07.2017.

<sup>100</sup> “Galatasaray ISO 9001 Sahibi”, [www.galatasaray.org/kurumsal/iso9001.asp](http://www.galatasaray.org/kurumsal/iso9001.asp), Çevrimiçi: 19.07.2017.

federasyonuna bağı kulüpleri kapsamaktadır. 2004-05 sezonundan itibaren resmi olarak uygulamaya geçilmiş ve ulusal federasyonlar lisans verme yetkisine sahip olmuştur.

UEFA Kriterleri beş ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar;<sup>101</sup>

1. Sportif Kriterler
2. Altyapı-Tesis Kriterleri,
3. Personel ve İdari Kriterler
4. Hukuk Kriterleri
5. Finansal Kriterlerdir.

**1. Sportif Kriterler:** Kulüplerin, gençlerin sportif ve akademik eğitime gerekli çabayı sarf etmesi ve bu amaçla yetkin teknik eğiticiler istihdam etmeleri ile oyun alanı ve dışında fair-play'in yerleştirilmesi ile ilgililer (futbolcular, hakemler, teknik eğiticiler ve görevliler) arasında ortak anlayışın geliştirilmesi hedefine dönük kriterlerdir. Nihai amacı en üst derecede kamuoyu ilgisi çekmekte olan futbolundığer sporlar karşısındaki bu üstünlüğünü kalıcı kılmak için daha iyi eğitilmiş gençlerihem sporcu hem izleyici hem de yatırımcı olarak futbola kazandırmaktır.

**2. Altyapı kriterleri:** Ülkemiz ve Avrupa çapında donanım ve temizlik açısından nitelik bakımından eşit standartta tesislere ulaşılması ve izleyicilerin güvenli, rahat yararlanmalarına elverişli, basın mensuplarının görevlerini düzenli ve uygun ortamlarda yerine getirebilecekleri statların ve futbolcuların teknik yeteneklerini geliştirebilmelerine imkân tanyacak eğitim tesislerini oluşturmak amacıyla dönük kriterlerdir.

**3. Personele ilişkin ve İdari Kriterler:** Kulüplerin artan ticari önem karşısında, belli bilgi birikimine sahip, iyi eğitilmiş, nitelikli profesyonelleri istihdam etmeleri, güvenlik açısından yetkin hizmetlerden yararlanmaları ve sportif başarı açısından da tüm takımlarının nitelikli teknik öğretiler tarafından eğitilmeleri ve tıbbi destek görmeleri amacıyla dönük kriterlerdir.

**4. Hukuki Kriterler:** Kulüplerin hukuki yapılarının ve işleyişlerinin Ulusal ve Futbola ilişkin mevzuat açısından gerekli noktaya taşınmaları amacıyla dönük kriterlerdir.

**5. Mali Kriterler:** Halen artış göstermekle birlikte gelecekte girdilerin azalması ihtimaline dayalı olarak artan ekonomik risklerin engellenmesi, kulüplerin ekonomik ve mali kapasiteleri ile şeffaflık ve kredibilitelerinin artırılması, yatırımcılara gerekli önemin verilmesinin yerleştirilmesi, ulusal ve uluslararası turnuvaların devamlılığının temini ve mali yönden fair-playin

---

<sup>101</sup> TFF UEFA Lisans Talimatı, Mayıs 2004.

yerleştirilmesi amaçlarına dönük kriterlerdir.

Her sınıftaki kriterler kendi içlerinde dört grupta (A-D) derecelendirilmiştir:

- **“A” Kriteri- “ZORUNLU”**: Bu derecedeki kriterler, TFF Kulüp Lisans Sistemi Talimatı’nda yer aldığı şekilde yerine getirilmesi zorunlu kriterlerdir. Bunların yerine getirilmemesi halinde lisans adayı lisansa hakkazanamaz ve sportif olarak yer almaya hak kazandığı ligde ve UEFA kulüp müsabakalarında yarışamaz.

- **“B” Kriteri- “ZORUNLU”**: Bu derecedeki kriterler, TFF Kulüp Lisans Sistemi Talimatı’nda alternatifli olarak verilmiş kriterlerdir. Bu alternatiflerden birinin Talimat’ta yer aldığı şekilde yerine getirilmesi zorunludur. Bunlara uyulmaması halinde lisans adayı lisansa hak kazanamaz ve sportif olarak yer almaya hak kazandığı ligde ve UEFAKupasında yarışamaz.

- **“C” Kriteri- “ZORUNLU”**: Bu derecedeki kriterler, TFF Kulüp Lisans Sistemi Talimatı’nda yer aldığı şekilde yerine getirilmesi zorunlukriterlerdir. “C” kriterlerinden herhangi birinin ihlali lisans almayı engellemez. İhlali yapan kulüplere Türkiye Futbol Federasyonu söz konusu durumu hangi süre içerisinde düzeltmeleri gerektiğini ve (örneğin alt profesyonel personel için bir eğitim sahası) bu şartını yerine getirmeyemektedir olduklarını göstermelerini belirten bir uyarı gönderilir ve belirtilen sürenin dolması üzerine kulüp durumu düzeltmemişse Lisans Komitesi kulübü Türkiye Futbol Federasyonunun Disiplin Talimatı hükümlerine göre cezalandırılması için disiplin kuruluna sevk eder.

- **“D” Kriteri- “EN İYİ UYGULAMA”**: Bu kriterler “en iyi uygulama tavsiyeleri”dir. Lisans için başvuran adayların yerine getirmesi zorunlu değildir. Ancak bu derecedeki kriterlerden biri veya diğeri gelecekte zorunlu kriter haline getirilebilir.

Lisans sistemi kriterlerini karşılayan ve Federasyon kriterlerine uyan lisans adaylarına TFF Yönetim Kurulunun kararı ile takip eden UEFA sezonunu kapsayan bir yıllık süre için lisans verilmektedir. Eğer bir veya daha fazla zorunlu kriter (A ve B) tam veya gerektiği gibi karşılanmaz veya talimatlara aykırılık mevcut olur ise lisans talebi reddedilmektedir.

## **2.15.Spor Kulüplerinde Taraftar Memnuniyetine Etki Eden Başlıca Faktörler**

Taraftar memnuniyetine etki eden faktörler kişiden kişiye hatta takımdan takıma değişebilmektedir. Ancak farklı düzeylerde de olsa taraftar memnuniyetinde etki ettiği bilinen belli başlı faktörlerin bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Sportif başarı
2. Kulübün geçmişi
3. Takım kadrosu
4. Stadyum
5. Lisanslı ürün kalitesi
6. Tesisler

### **2.15.1. Sportif Başarı**

Taraftar memnuniyetine etki eden en önemli faktör sportif başarıdır. Sportif başarının olmadığı kulüplerde taraftar memnuniyetinden söz edilemez. Öte yanda sportif başarının elde edildiği kulüplerde verilen hizmetlerle ilgili diğer unsurlarda pek çok aksaklık var olsa da bunlar göz ardı edilebilir. Örneğin şampiyon olmuş bir kulübün stadyumunun modern olmaması, lisanslı ürünlerinin fiyatlarının yüksek olması gibi istenmeyen durumlar göze batmaz.

Sportif başarının ne denli önemli olduğunu 90 dakikalık maç içerisinde sergilenen performansa paralel olarak taraftarın tepkisine bakarak bile anlamak mümkündür. 75 dakika kötü oynayan ve bir golle yenik duruma düşen bir takımın taraftarı sahadaki oyuncularını yuhalamaya başlamışken son 15 dakikada atılan iki golle kendinden geçebilmekte ve takımını sahadan büyük bir coşku ile uğurlayabilmektedir.

Sportif başarıyı iki grupta ele almak gerekir. Bunlar ulusal ve uluslararası başarılarıdır. Bazı kulüp taraftarları ulusal başarılar ile tatmin olurken geçmişte ulusal başarılarla sıkça imza atmış kulüplerin taraftarları ulusal başarılar ile yetinmeyip uluslararası başarılar talep etmektedir. Kimi kulüplerde sportif başarı, ligden düşmemek, ilk beşe girmek gibi farklı kriterler çerçevesinde de değerlendirilmektedir. Bu noktada sportif başarının farklı kulüplerin taraftarları için anlamının farklı olabileceğini hatta aynı kulübün taraftarlarının dahi kendi içlerinde küçük farklılıklara sahip olabileceğini gözden kaçırmamak gerekir.

Günümüzde ulusal başarılar uluslararası organizasyonlarda yer alabilmek için bir vize fonksiyonu taşımaktadır. Bu noktada ulusal başarıların anlamında ciddi değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Özellikle futbol gibi endüstriyelleşmiş bir spordalında şampiyon olmanın anlamı Şampiyonlar Ligi gibi büyük paraların döndüğü bir organizasyonda yer alabilmek adına çok değişmiştir. İkinci sırada ligi tamamlamış takımların da Şampiyonlar Ligi'ne katılabiliyor olması şampiyonluk ile ikincilik arasındaki uçurumun da bir bakıma kısılmasına yol açmıştır. Şampiyonluğun manevi anlamı bir kenara bırakılırsa şampiyon olmak ile ikinci olmak arasında endüstriyel spor çerçevesinde çok da büyük bir farklılık taşımadığı söylenebilir.

### **2.15.2. Kulübün Geçmişi**

Taraftar memnuniyetine etki eden bir başka faktörde kulübün geçmiştir. Geçmişte elde edilmiş başarılar asla unutulmamakta aradan uzun yıllar geçmiş olsa dahi taraftar memnuniyetine katkı sağlamaktadır. Devam etmekte olan bir sezon içerisinde takım çok iyi bir sportif performans sergilemiyor olsa dahi taraftar son şampiyonun kendi kulübü olması, kulübünün en çok şampiyonluğa sahip olması, unutulmaz bir maç performansı gibi bugüne etkisi olmayan pek çok unsura dayanarak memnuniyet duyabilmektedir.

Uluslararası organizasyonlarda elde edilmiş büyük başarıların yansımaları ise çok daha büyük olmaktadır. Buna örnek olarak Galatasaray'ın UEFA ve Süper Kupa şampiyonlukları gösterilebilir. Galatasaray taraftarı süregelen dönemde kulübün vermiş olduğu hizmetlerden memnun olsa da olmasa da bu unutulmaz başarılar nedeniyle Galatasaray taraftarı olmaktan büyük memnuniyet duymaktadır. Sadece geçmişte elde edilmiş sportif başarılarla da değil kulübün sosyal, kültürel, ekonomik vb. açılardan da vermiş olduğu hizmetler taraftar memnuniyetine etki edebilmektedir. Buna örnek olarak Fenerbahçe Spor Kulübü sporcularının ve yöneticilerinin Milli Mücadele döneminde vatani düşmandan kurtarmak için sergilemiş olduğu çaba bugün pek çok Fenerbahçeli tarafından gururla dilegetirilmektedir.

### **2.15.3. Takım Kadrosu**

Sportif başarının takım kadrosuna bağlı olduğu düşünüldüğünde bu maddenin ayrıca ele alınması gereksizmiş gibi görülebilir. Ancak bir takım iyi bir sezon geçiremiyor olsa dahi takımdaki oyuncuların veya teknik adamın geçmişte o kulüp için vermiş olduğu hizmetler veya onlardan beklentiler taraftar memnuniyeti noktasında farklı değerlendirilebilir. Bu noktada takımın uyum sürecinde olması, genç bir kadronun oluşturulması, uzun vadeli bir yapılanmaya gidilmesi gibi gerekçeler göz önünde bulundurularak taraftar memnuniyeti şekillenebilir.

Sezonun sona erdiği dönemlerde sportif performansın sergilenmemesi sebebiyle taraftar memnuniyetine etki etme konusunda takım kadrosu en önemli unsur haline gelmektedir. Hatta şampiyonluğun taraftar memnuniyeti üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak “transfer döneminin şampiyonu” şeklinde bir ifade dahi geliştirilmiştir.

Yerli ve yabancı oyuncu transferleri taraftarların merakla takip ettiği konuların başında gelmekte ve yapılan transferler doğrultusunda taraftar memnuniyeti veya memnuniyetsizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum yeni sezon öncesinde bir ön yargıya da neden olabilmekte, taraftarın kulüpten beklentileri yapılan transferlere göre değişebilmektedir. Taraftar memnuniyetinin önemli

göstergelerinden biri olan kombine satışlarının yıldız oyuncu transferleri sonrasında artış göstermesi veya beklenen transferlerin yapılmaması sebebiyle düşük kalması takım kadrosunun taraftar memnuniyeti açısından ayrıca değerlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

#### **2.15.4. Stadyum**

Kelley ve Turley tarafından yapılan bir araştırmada “stadyumun temizliği”, “park alanındaki güvenlik”, “koltukların konumu”, “park yerinin uzaklığı” ve “tuvaletlerin temizliği”nin spor karşılaşmalarına gelen taraftarların aldıkları hizmetin kalitesine en önemli faktörler olduğu ortaya konmuştur. Yapılan ankette hizmet kalitesine etki edebilecek stadyum dışında pek çok faktör bulunurken sonuçlarda stadyum ile ilgili faktörlerin ön plana çıkması günümüzde stadyumların modernizasyonunun ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>102</sup>

Stadyum, takım oyunları, atletizm karşılaşmaları ve çeşitli törenlerin yapılabilmesi, seyircilerin de bunları izleyebilmesi için elverişli oturma yerleri olan alan olarak tanımlansa da günümüzde stadyumlar çok daha fonksiyonel hale getirilerek verimli bir şekilde kullanılmaya çalışılmaktadır. Yeni stadyum yatırımlarına gücü yetmeyen kulüpler devletten 49 yıllığına kiraladıkları stadyumlarda birtakım modernizasyon çalışmaları yapmaya çalışsa da belli bir noktadan sonra ileriye gidememektedir. Modernizasyon çalışmaları çerçevesinde seyirci kapasitesinin artırılması, VIP locaların oluşturulması, otopark alanlarının genişletilmesi, stadyum içindeki yiyecek içecek hizmetlerinin geliştirilmesi, mağazaların açılması, saha zemininin düzenlenmesi, tuvaletlerin temizliği ve kapasitesinin artırılması gibi hususlar akla gelmektedir.

Modernizasyon konusundaki ülkemizdeki en başarılı örnek Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadı'dır. Bugün bütün bölümleri ile Fenerbahçe taraftarının yanı sıra milli maçlara da hizmet veren Fenerbahçe Şükrü Saracoğlu Stadyumu sadece kulübün değil Türkiye'nin gurur kaynağı olarak dünya stadyumları arasında yerini almıştır. UEFA'nın belli kriterler doğrultusunda vermiş olduğu 5 yıldızlı stat unvanını almayacak kazanmış iki stattan biridir. Diğeri ise Atatürk Olimpiyat Stadı'dır.

Beş yıldızlı stat unvanını taşıyabilmek için 50.000 kişilik kapasiteye, hakemler ve sporcular için birinci sınıf soyunma odasına, son teknolojiyle desteklenmiş güvenlik önlemlerine sahip olmak gerekmektedir. 4 Ekim 2006 tarihinde alınan bir kararla UEFA Kupası 2009 finali Fenerbahçe Şükrü

---

<sup>102</sup> Scott W. Kelley ve L. W. Turley, “Consumer Perceptions of Service Quality Attributes at Sporting Events”, *Journal of Business Research*, s. 163.



Saraçoğlu Stadi'na verilmiştir. Bu karar Fenerbahçe Şükrü Saraçoğlu Stadi'nın Avrupa'nın önde gelen statlarından biri olduğunu kanıtlamıştır.

Yıllar önce inşa edilmiş stadyumlarda yapılmaya çalışılan tüm modernizasyon çalışmaları Şükrü Saraçoğlu Stadi'ndaki kadar başarılı olamamıştır. Yapılanlar belli bir noktadan ileriye gidememiştir. Bu sınırlılık sebebiyle mevcut stadyumları yıkmak, üzerinde kurulu oldukları değerli arazileri daha karlı yatırımlaradönüştürmek ve başka arazilerde yeni modern stadyumlar inşa etmek gerekmektedir. Böyle bir yatırım için kulüplerin uygun bir araziye sahip olmaması devletin bir arazi tesis etmesini gerekli kılmaktadır. Bu noktada yeni yapılacak stadyumun mülkiyeti, eski stadyum arazisine yapılacak yatırımdan kulübün bir kazanç elde edip edemeyeceği gibi konular tartışılmaktadır. Zaten ülkemizdeki stadyumlar kulüplerin mülkiyetinde değildir. Stadyumların devlete aittir ve bunların yönetimi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlıdır.

Yeni stat inşaatı ile ilgili en taze örnek Galatasaray Ali Sami Yen Stadi'nın yıkımı ve Seyrantepe projesidir. Bu proje Ali Sami Yen Stadyumu'nun modern bir yapıyla Mecidiyeköy'den Seyrantepe'ye taşınmasını ve şehrin göbeğindeki bu değerli arazinin 15 günde bir kullanılmak yerine çok daha verimli olarak değerlendirilmesini içermektedir. Mecidiyeköy'de 5 yıldızlı bir otel, kongre merkezi, parklar ve eğlence mekanları, Seyrantepe'de ise yepyeni bir stadyum ve spor tesisleri yapılmıştır. Avrupalı kulüpler son yıllarda, sahadaki başarıdan çok modern statlara sahip olmayı birinci plana almaktadır. Dünya Kupası, Avrupa Şampiyonası, Olimpiyatlar, Şampiyonlar Ligi ve UEFA Kupası finali gibi dev organizasyonlar da yeni stat yapılması veya mevcut statların çağdaştırılmasını sağlamaktadır.

Dünyafutboluna yön veren FIFA ve UEFA başta olmak üzere uluslararası kurumlar da artık maçları estetik ve modern statlarda oynatmak istemektedir. UEFA, 2006 Şampiyonlar Ligi finalini Paris'e verirken, 2007 finalinde adresi olimpiyatlarda tüm tesislerini yenileyen Atina olarak açıklamıştır. FIFA da benzer detayları şart koşmaktadır. Dünya Kupası organizasyonlarının verildiği ülkelerde, stadyumların ihtişamlı görüntüsü FIFA'nın istekleri arasında yer almaktadır. Avrupa'da şu an itibarıyla 70'e yakın kulüp yeni stat yapmak ya da stadını modernize edebilmek için çalışmalar yapmaktadır. Futbolseverlerin en beğendiği statlar atletizm pisti bulunmayan, tribünlerin sahaya çok yakın olduğu, akustiği üst düzeye çıkaran statlar olmaktadır. Yeni yapılan veya modernize edilen statların neredeyse tamamında atletizm pisti yer almamaktadır.

Kulüplerin stat yenileme sürecine Hollanda'nın köklü kulübü Ajax'ın önderlik ettiği söylenmektedir. Ajax, yenilenmiş Amsterdam Arena'ya bundan 10 yıl önce kavuşmuştur. Kraliçe Beatrix, dünyanın en modern, spor ve eğlence

komplekslerinden biri olan bu stadyumu 14 Ağustos 1996'da açarak Hollanda futbolunun hizmetine sunmuştur. Aynı zamanda Amerikan futbolu maçlarının da yapıldığı bu görkemli stat, konferans merkezi ve konserlere de sahne olmaktadır. İçinde restoran ve özel locaların olduğu Amsterdam Arena'nın en büyük özelliği ise açılıp kapanan çatısıdır. Amsterdam Arena, 50 bin kişi kapasiteye sahip bulunmaktadır.<sup>103</sup>

Dünyanın en eski stadyumlarından biri olan Wembley, yerine yenisi inşa edilmek üzere 2003'te yıkılmıştır. İngiltere'nin futbol sembolü olan Wembley'in çok yakın bir zamanda tamamlanması hedeflenmektedir. 1996'da yıkımına karar verilen ve 2006 sonunda tamamlanması planlanan Wembley'e Britanya halkı çok büyükdestek vermektedir. Bitirildiğinde estetik açıdan dünyanın sayılı mekanları arasındaki yerini alması düşünülen bu eserin üzerinden yay şeklinde geniş bir metal geçirilecektir. 90 bin kapasiteli Wembley hizmete sunulduğunda, Barcelona'nın Nou Camp Stadı'nın ardından Avrupa'nın en büyük ikinci ismi olacaktır.

İngiltere'nin gözde kulüplerinden Arsenal de stat yenileme modasına uymuş, kendisiyle özdeşleşen Highbury'ye veda ederek, maçlarını bu sezondan itibaren Emirates Stadı'nda oynamaya başlamıştır. Arsenal'in yeni stadının ismi 15 yıl boyunca Emirates olarak telaffuz edilecek ve bunun için Dubaililer İngiliz kulübüne 150 milyon euro ödeyecektir. Manchester United'a ait 75 bin kişilik Old Trafford'dan sonra Premier League'de seyirci kapasitesi en yüksek ikinci stat olan Emirates'in inşaatına 2004'te başlanmış ve Arsenal'e tam 570 milyon euroya mal olmuştur. Seyirci kapasitesi 38 bin olan bir stadı bırakıp, 60 bin kişilik bir stada geçen 2005/06 sezonu Şampiyonlar Ligi finalistinin yıllık gelirinde 80 milyon euroluk bir artışın olacağı tahmin edilmektedir.<sup>104</sup>

Bayern Münih, yıllarca mücadele ettiği Münih Olimpiyat Stadı'na veda ederek Allianz Arena Stadyumu'na taşınmıştır. Yapımına 1997'de başlanıp 2005 yazında sona eren Allianz Arena'nın dış görüntüsü oldukça etkileyicidir. Bayern Münih bu stadyumu 1860 Munich kulübü ile ortaklaşa kullanmaktadır. 2006 Dünya Kupası maçlarına da ev sahipliği yapan stat, 66 bin kapasiteye sahiptir. Allianz Arena'nın dış cephesinde kırmızı, mavi ve transparan lens ile istenilen renk değişimi sağlanabilmektedir.<sup>105</sup>

### **2.15.5. Lisanslı Ürün Kalitesi**

Birer hizmet işletmesi konumunda bulunan spor kulüplerinin taraftarlarına sunmakta olduğu somut, elle tutulur belki de tek ürün lisanslı ürünlerdir. Bu

<sup>103</sup> [www.amsterdamarena.com](http://www.amsterdamarena.com), Çevrimiçi:10.10.2016.

<sup>104</sup> Cem Çetin, "Yeni futbol statları cefakâr değil paralı taraftara açık, Referans Gazetesi, 09.09.2016.

<sup>105</sup> <http://www.allianzarena.com>, Çevrimiçi: 11.10.2016.

ürünlerin kalitesi ister kulüp tarafından üretilmiş isterse lisans hakkını almış olan başka bir işletme tarafından üretilmiş olsun taraftar memnuniyetine etki etmektedir. Bu noktada fiyat, kalite ve çeşitlilik konusunun üzerinde durmak gerekir. Farklı gelir gruplarından taraftarların bütçelerine uygun, kaliteli ve farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek lisanslı ürünler bulabilmesi önemlidir.

Sport + Markt Firması tarafından 5 ülkede (İngiltere, Fransa, İtalya, İspanya ve Almanya) 15-69 yaşları arasındaki 3000 futbol seyircisi arasında yapılan bir çalışma, futbol ticari sektöründe kulüp taraftarlarının 2005-2006 arasında kulüp ürünlerine yaptığı harcamanın yaklaşık 7 milyar Euro olduğunu göstermiştir. İngiliz taraftarlar 2,7 milyar Euro, Alman taraftarlar 1,7 milyar Euro ve Fransız taraftarlar yaklaşık 1,4 milyar Euro alışveriş yapmıştır. Araştırmaya göre; Avrupa genelinin

%35'ni oluşturan 44 milyon kişi tuttıkları kulüplerin kazak ve anoraklarını alırken, 40milyon kişi de kulüp tişörtü almayı tercih etmiştir. En fazla harcamayı 15-34 yaşları arasındaki 37 milyon taraftarın yaptığı düşünülürken, 40-49 yaşları arasındaki taraftarların yıllık yaptığı alışveriş ortalama kişi başına 142 Euro'yu geçmiştir. En çok aranan kulüpler Real Madrid, Juventus, Barcelona, AC Milan ve Manchester United şeklinde sıralanmıştır. Real Madrid'in bu birinciliği 8 milyon taraftarının alışverişleri sayesinde Juventus'un üç katına çıkmıştır.<sup>106</sup>

Dünya genelinde 200 milyar dolara ulaşan futbol pastasından pay almak isteyen kulüpler, gelir kalemlerinde çeşitliliğe gitmektedir. Bu noktada lisanslı ürün satışlarındaki artış dikkat çekicidir. Bundan kısa bir süre önce maç hasılatlarının toplam gelirler içinde %60'lık bir orana sahipken, günümüzde İngiltere, Almanya, İtalya, İspanya ve Fransa liglerinde bu oran %21'e düşmüş durumdadır. Futbol pastasından aslan payını alan 5 ülkede toplam futbol gelirinin %79'u medya, sponsorluk ve lisanslı ürün gelirlerinden oluşmaktadır. Futbolu yeşil sahanın dışına taşıyan ve bunu başarıyla sürdüren Manchester United, 250 milyon dolara varan gelirleriyle dev bir şirketi andırmaktadır. Dünya üzerinde 50 milyon taraftarı olan İngiliz kulübü, gelirlerinin yüzde 40'lık kısmını 70 bin kişilik Old Trafford'dan elde etmektedir. Müze ve eğlence merkezlerinin bulunduğu stadyum maçın olmadığı günlerde kulübe büyük paralar kazandırmaktadır. İspanya'nın önde gelen kulüplerinden Real Madrid 35 milyon euro bonservis bedeli ödeyerek transfer ettiği Beckham'ın forma satışlarından kısa sürede 120 milyon euro kazanmıştır.<sup>107</sup>

Avrupa'daki spor kulüplerinin merchandising verilerine bakıldığında Türkiye'deki kulüplerin daha çok yol alması gerektiği görülmektedir. Kulüp

<sup>106</sup> [www.sponsorluk.gov.tr](http://www.sponsorluk.gov.tr), Çevrimiçi: 12.04.2016

<sup>107</sup> "Kulüpler Yeni Gelir Kapıları Keşfetti Futbol, Stadyumların Dışına Taştı", Zaman, 04.07.2015.

işletmeciliği açısından dünyanın bir numaralı ve en zengin kulübü sayılan Manchester United'ın merchandising geliri 2001 yılında 35,8 milyon USD'dir (toplam gelirin %9'u). Diğer büyük spor kulüplerinden Real Madrid'in 14,4 milyon USD, Bayern Münih'in 10,6 milyon USD, Barcelona'nın 6,9 milyon USD, Arsenal'in 7,6 milyon USD, AC Milan'ın ve Juventus'un 4,3 milyon USD merchandising geliri elde ettiği görülmektedir.<sup>108</sup> 2003 yılına gelindiğinde Manchester United'ın lisanslı ürünlerden elde ettiği gelirin toplam gelir içerisindeki payı %32'ye ulaşmıştır.<sup>109</sup> Bu oran hem Manchester United'da hem de dünya kulübü sıfatıyla anılan diğer kulüplerde her geçen gün artmaktadır.

2003 yılında Fenerbahçe'nin 1,5 milyon USD, Galatasaray'ın 1,4 milyon USD, Beşiktaş'ın ise 1.2 milyon USD merchandising geliri elde ettiği saptanmıştır. Bu değerler Fenerbahçe'nin toplam gelirleri içinde %5, Galatasaray'ın ve Beşiktaş'ın toplam gelirleri içinde %4'lük bir paya sahiptir.<sup>110</sup> Yıllar içerisinde dünyadaki lisanslı ürün satışlarındaki artışa paralel olarak ülkemizde de büyük artışlar görülmüştür. Üç büyüklerin, 2004 yılında lisanslı ürün satışından toplam 35,5 milyon dolar ciro yaptığı saptanmıştır. Fenerbahçe, 1.100.000 adet ürün satarak, 16.000.000 dolar ciroyla bu pazarın lideri olmuştur. Galatasaray 950.000 ürün, 14.000.000 dolar ciroyla ikinci sırada, Beşiktaş ise 300.000 ürün, 5.500.000 dolar ciroyla üçüncü sırada yer almıştır. Fenerbahçe'nin 2004 yılı içerisinde 260.000 forma ve 140.000 tişört sattığı görülmektedir. Bu ürünleri 95.000 şapka, 90.000 atkı ve bere, 35.000 eşofman takip etmiştir.

Galatasaray'ın 2004 yılında toplam 720.000 ürün sattığı belirlenmiştir. Galatasaray'ın satmış olduğu ürünler arasında birinci sırayı 130.000 adetle forma teşkil etmiştir. 82.000 tişört satan sarı kırmızılı kulüp ayrıca, 80.000 rozet ve anahtarlık, 60.000 atkı ve bere, 50.000 şapka, 48.000 bebek ve çocuk ürünleri, 22.000 bayan ürünleri, 20.000 eşofman satmıştır. Beşiktaş'ın ise 2004 yılı toplam ürün satış adedi 300.000 olarak belirlenmiştir. Bu rakamın 65.000'ini formanın, 35.000'ini atkı, kaşkol ve berenin, 30.000'ini şapkanın, 25.000'ini anahtarlıkların, 22.000'ini tişörtlerin oluşturduğu görülmüştür.<sup>111</sup>

### 2.15.6. Tesisler

Stadyumların dışında kulüplerin sahip olduğu alt yapı tesisleri, sosyal tesisler vb. yapıların taraftar memnuniyetine etki eden bir diğer unsur olduğu

<sup>108</sup> Man. Utd. Finance Reports 2001

<sup>109</sup> Meşin Yuvarlak A.Ş.", Marketing Türkiye, Yıl:3, Sayı:56, 15 Temmuz 2004, s. 30.

<sup>110</sup> Galatasaray Sportif Sınai ve Tic. Yatırımlar A.Ş 2003 Faaliyet Raporu, Beşiktaş Topluluğu 2003 Bilgilendirme Kitapçığı, Fenerbahçe 2003 Halka Arz ve D. Yatırım Bilgilendirme Kitapçığı

<sup>111</sup> "Kapış Kapış Fener", Hürriyet, 18.01.2005.

bilinmektedir. Spor tesisi ifadesi, spor yapma olanağı sunan doğal ve kentsel alan ve yapılar dahil her türlü alanı tanımlamaktadır.<sup>112</sup> Özellikle kulübe üye olan taraftarlar, yararlanma hakkına sahip oldukları tesislerin kalitesi ile daha yakından ilgilenmekte, bu durum müşteri memnuniyeti konusunda kulüp üyelerini kulübe üye olmayanlardan daha fazla etkilemektedir. Kulüp üyesi olmayan taraftarlar ise kulübün sahip olduğu tesisleri diğer kulüplerin tesisleri ile kıyaslamakta ve kulübün üstün olduğu noktalarda dolaylı bir memnuniyet duymaktadır. Tesislerden yararlanamayan taraftarlar üzerinde tesis kalitesinin etkisinin yukarıda değinilen diğer unsurlara nazaran daha düşük olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### **2.16.Müşteri Memnuniyetsizliği**

Mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler ile ilişkileri geliştirmek en önemli işletme stratejilerinden biridir. Günümüzde yeni müşteri edinmenin maliyeti mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinden yaklaşık 5 kat fazla olduğu yapılan araştırmalar sonucu görülmüştür. Bu nedenle müşteri memnuniyetsizliğinin en az müşteri memnuniyeti kadar önemli bir konu olduğunu gözden kaçırmamak gerekir.

Günümüzde müşterileri sadece memnun etmek yetmemektedir. Tatmin olmak tatminkâr değildir. Memnun müşteriler de elde kaçabilmekte kendilerini daha da çok memnun edecek işletmelere geçebilmektedir. Bir işletmenin rakiplerinden daha fazlamemnuniyet vermesi gerekir.<sup>113</sup>

Yeni müşteri elde etmek mevcut müşterileri memnun etmek ve elde tutmak için gereken maliyetin 5 ila 10 katına mal olabilir. Ortalama bir şirket her yıl müşterilerinin %10 ila 30'unu kaybetmektedir. Müşteri kaybetme oranında %5'lik bir azalma sanayi türüne bağlı olarak karlarda %25 ile 85 arasında bir artış sağlayabilir.<sup>114</sup>

“Brand Profit” kitabının yazarı Nick Wreden mutsuz müşteri tanımını, tam olarak sınırda duran, sunulan mal ya da hizmetten vazgeçmeye başlamış ya da ürün kalitesini eksik bulan müşteridir şeklinde yapmaktadır.<sup>115</sup>

Memnuniyetsiz müşterilerin sergiledikleri belli başlı davranışlar vardır. Bunlar; şikâyet etmek, memnuniyetsizliğini çevresindeki insanlara anlatarak yıpratıcı“word of mouth” taktiklerine başvurmak, hizmet sağlayıcı işletmenin yönetimi ile açıkça iletişim kurmak veya hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmek

---

<sup>112</sup> Oktay Yiğit, Spor Tesis İşletmeciliğinde Hizmet Kalitesi ve Kalite Yönetim Sistemleri. 2022, s. 277-292

<sup>113</sup> Kotler, a.e., s. 97.

<sup>114</sup> A.g.e., s. 90-91.

<sup>115</sup> Çiğdem Beyköylü, “Müşterileriniz ve Siz”, Avrupa Gazetesi, [www.avrupagazetesi.com](http://www.avrupagazetesi.com), Çevrimiçi: 15.06.2016

şeklinde olabilir.<sup>116</sup> Özellikle “word of mouth” yoluyla bir müşterinin memnuniyetsizliğini bir virüs gibi çevresindekileri yayması işletmeler açısından en korkutucu durumlardan biridir. İşletme memnuniyetsizlik sebebiyle sadece müşterisini kaybetmekle kalmayıp o müşterinin çevresindeki potansiyel müşterileri de kaybetmektedir. Bir müşterinin memnuniyetini 1 defa memnuniyetsizliğini ise ortalama 9-10 defa dile getirdiği göz önüne alındığında işletmelerin müşteri memnuniyetsizliğinden ne kadar çekinmesi gerektiği açıkça görülmektedir.

## **2.17.Sporda Taraftar Memnuniyetsizliği**

Sporda müşteri konumunda bulunan taraftarın memnuniyetsizliğini klasik müşteriden farklı şekillerde dışa vurduğu görülmektedir. Bu tepkiler kimi noktalarda daha sert kimi noktalarda ise daha ılımlıdır. Örneğin klasik müşterinin memnun kalmadığı bir işletme ile ilişkisini sona erdirmeye kararına çok sık rastlanırken taraftarın aldığı hizmetten ne kadar memnun olmasa da kulübünü bırakıp başka bir kulübü desteklemesi gibi bir durum söz konusu değildir.

Taraftar memnuniyetsizliği kişiden kişiye değişebilen yollarla ve farklı şiddetlerde ortaya konabilmektedir. Memnuniyetsiz taraftarların verdiği başlıca tepkiler aşağıdaki gibidir;

- Maçlara gitmeme
- Lisanslı ürün almama – lisanssız ürünlere yönelme
- Şiddet ve düzensizlik yaratma
- Takım değiştirme veya takım tutmama
- Yayıncı kuruluşa olan aboneliği iptal ettirme

### **2.17.1. Maçlara Gitmeme**

Günümüzde kulüplerin hem maddi hem de manevi olarak taraftar desteğine ihtiyacı vardır. Bu desteğin verildiği yerlerin başında tribünler gelmektedir. Maçlarda bilet almak suretiyle kulübe maddi, tezahürat yapmak suretiyle de takıma manevi katkı sağlamak taraftardan beklenen öncelikli davranıştır. Ancak kulüp tarafından sunulan hizmetlerden özellikle de takımın sahadaki oyunundan memnun kalmayan taraftarın verdiği tepkilerden biri maçlara gitmemektir. Boş tribünlere oynamanın yaratacağı psikolojik baskı kulübün gişe gelirlerindeki düşüş ile birlikte daha anlamlı hale gelmektedir. Bu noktada maça gitmeyen taraftarı kombine bileti olan ve kombine bileti olmayan taraftar olarak iki grupta ele almak gerekir.

---

<sup>116</sup> Özlem Atalik, “Customer Complaints about Airline Service: A Preliminary Study of Turkish Frequent Flyers”, Management Research News, Vol. 30, No. 6, 2007, s. 410

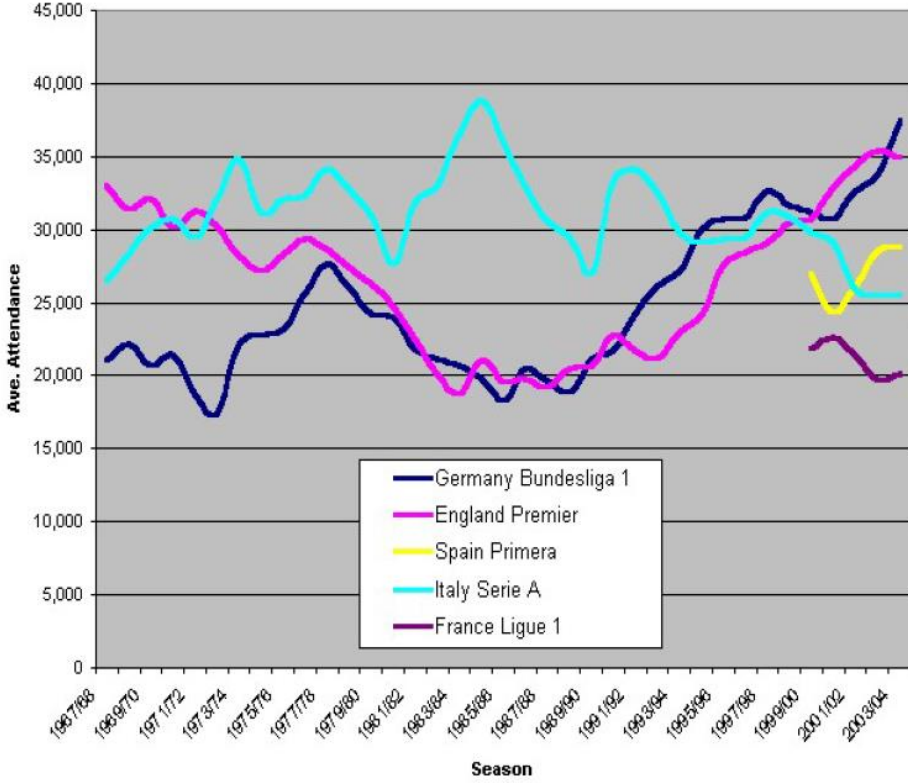
Kombine bileti olan taraftarlar bilet satın alma konusunda fazla seçici davranmamakta, özellikle geçmiş sezonlarda kombine bilet sahibi olanlar bu geleneği devam ettirmeye özen göstermektedir. Kulüpler de önceki sezon kombine bilet sahibi olan taraftarlara öncelik hakkı vermektedir. Kombine bilet kulübün bilet satışları konusunda önünü daha net bir şekilde görmesini sağlamaktadır. Sezon başında kulübün kombine bilet satışlarından elde ettiği gelir bütün bir sezon içerisinde kullanılabilen hatta geçmiş yıllara ait borçların finansmanı için büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Kombine bileti olup da maça gitmeyen taraftarın butepkisinin kulübü ekonomik açıdan sarsmadığı sadece manevi açıdan bir etki yarattığı görülmektedir. Bunun nedeni kombine bilet alan taraftarın sezon başında kulübün o taraftardan elde edebileceği bilet gelirini peşinen ödemiş olmasıdır. Maça gidip gitmemesinin kulübün kasasına bir etkisi bulunmayacaktır.

Kombine bileti olmayan ve bilet de almayarak maçlara gitmeyen taraftarın tepkisi hem maddi hem de manevi açıdan yıpratıcı olmaktadır. Bu gruptaki taraftarların verdiği maçlara gitmeme tepkisi hem tribünde hem de kulüp kasasında boşluğa yol açmaktadır. Sahadaki oyuncunun tribün desteği ile performansının arttığı, rakip takım oyuncusunun da stadyumdaki atmosferden etkilendiği göz önüne alındığında maçlara gitmeme tepkisinin önemi açıkça görülmektedir.

Avrupa'daki seyirci sayılarındaki dalgalanmalar taraftar memnuniyetinin maçlara gitme konusunda ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Avrupa'nın beş büyük ligindeki seyirci sayısının gelişimi incelendiğinde 35.000 seyirci ortalamasıyla Premiership'in seyirci gelişim eğrisinin 2003-2004 sezonundan itibaren hafif de olsa bir düşüş trendine girdiği görülmektedir. İtalyan Serie-A 1999-2000 sezonundan bu yana kan kaybetmeye devam etmektedir. Bir ara 40.000 ortalamasını yakalamasına karşın, Serie-A'nın seyirci ortalaması 2005 itibarıyla 23.000 düzeyine kadar gerilemiştir. İtalya'da yaşanan şike skandallarının taraftar memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkisinin bu düşüşün en büyük etkenlerinden biri olduğu dile getirilmektedir. Alman Bundesliga ve İspanyol La Liga'da ise seyirci ortalamasının yükselmesi dikkat çekicidir.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Tuğrul Akşar, "Taraftar mı Müşteri mi?", [http://www.fesam.org/sur\\_makale.php?kod=2&url=uzman/ta041.htm](http://www.fesam.org/sur_makale.php?kod=2&url=uzman/ta041.htm) , Çevrimiçi: 17.11.2016



**Grafik 2.** Avrupa Ligleri'nde Ortalama Seyirci Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

Kaynak: FutbolExtra Dergisi Ağustos 2007.

Avrupa'nın 48 ülkesinde yaptığı futbol araştırmaları ile dikkat çeken bir internet sitesi 2006-2007 sezonu verilerine göre Süper Lig'de en çok seyirciyi lig lideri Fenerbahçe'nin topladığını, en az seyirciye ise Çaykur Rizespor'un sahip olduğunu belirlemiştir. Fenerbahçe'nin Şükrü Saracoğlu Stadı'nda yaptığı maçlar göz önüne alındığında sezon boyunca ortalama 39 bin 542 taraftar önünde oynadığı görülürken, sezon içinde en yüksek seyirci sayısının ise 47 bin 400'e çıktığı belirlenmiştir.

Spor Toto Süper Ligi'nde Fenerbahçe'yi seyirci sayıları açısından 26 bin 249 ortalama taraftar sayısı ile Beşiktaş izlerken, Siyah-beyazlılar bir maçta en fazla 33 bin taraftara ulaşabilmiştir. Ligde en iyi üçüncü taraftar ortalamasına sahip takım ise Galatasaray olarak saptanmıştır. Sarı-kırmızılılar, Ali Sami Yen'de ortalama 16 bin 307 futbolsever ağırlarken, bir maçta en fazla taraftar sayısı ise 20 bin 750'de kaldığı görülmüştür. Süper Lig'in en az seyirciye oynayan takımı Çaykur Rizespor ise taraftar sayısında maç başına 8 bin 222 ortalamasını



tuttururken, bu sezon içinde en fazla 10 bin 200 taraftarını tribünde görebilmiştir. Geçen sezon Süper Lig'de mücadele eden 18 takımın yer verildiği listede, takımların seyirci sayıları alınarak ortalama belirlenirken, Türkiye ortalamasının Avrupa'nın gerisinde kaldığı saptanmıştır. Türkiye'de geçen sezon içinde ortalama 14 bin 49 taraftar takımlarını desteklemek için tribünlerdeki yerlerini almıştır.<sup>118</sup>

### **2.17.2. Lisanslı Ürün Almama – Sahte ÜrünlereYönelme**

Taraftarın özellikle lisanslı ürün kalitesinden memnun kalmaması sebebiyle gösterdiği tepki doğal olarak lisanslı olmayan, sahte ürünlere yönelmektir. Bu noktada taraftar tepkisini kulübün sunmuş olduğu hizmetlerin tamamına duyulan bir memnuniyetsizlikten çok lisanslı ürünler ile ilgili kalite, fiyat, çeşitlilik gibi hususlarda duyduğu memnuniyetsizliğe bağlı olarak göstermektedir. Takımının sportif performansından memnun kalmadığı için sahte ürün almayı tercih eden bir taraftar profili çok da rastlanılan bir durum değildir.

Her değerli markanın sahteleri olduğu gibi kulüplerin lisanslı ürünlerinin de sahteleri bulunmaktadır. Yasalar, kulübün amblemini taşımayan ve direkt olarak kulübü çağrıştırmayan ürünleri sahte ürün kapsamında değerlendirmemektedir. Örneğin sarı kırmızı renkte, üzerinde “FORZA” yazan bir kaşkol sahte bir Galatasaray ürünü olarak değerlendirilememekte ve üretici kişi veya kuruluş yasal işleme tabi tutulamamaktadır. Bunun sebebi renklerin tescilinin kulüpler tarafından yapılamamasıdır.

Ayrıca “FORZA” ibaresi tüm dünyada kullanılan bir ibare olduğu için üreticiler tarafından serbestçe kullanılabilir. Dolayısıyla bu ve benzer özelliklere sahip olan ürünler maç günlerinde stadyum çevresinde veya taraftarların yoğun olduğu bölgelerde serbestçe satılabilmektedir. Lisanslı üreticiler, satışlardan elde ettikleri gelirin bir kısmını kulübe aktarıırken lisanssız ürün üreticilerinin böyle bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu sebeple de ürünlerini çok daha ucuza satabilmektedir. Strateji Mori tarafından yapılan bir araştırma sonucunda kulüpler ile ilgili ürünlerin satıldığı yerler şu şekilde belirlenmiştir:

---

<sup>118</sup> “İlginç bir futbol araştırması”, Hürriyet, <http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/7002433.asp?gid=180&a=844841>, Çevrimiçi: 01.08.2017.

**Tablo 3.** Kulüp ürünlerinin satıldığı yerler.

	<b>İşporta</b>	<b>Mağaza</b>	<b>Kulüp store</b>	<b>Promosyon</b>	<b>Hediye</b>
<b>Rozet</b>	65.9%	14.8%	4.6%	8.9%	5.7%
<b>Poster</b>	45.7%	12.0%	5.3%	34.8%	2.3%
<b>Şort</b>	46.3%	42.4%	5.9%	3.7%	1.8%
<b>Kupa</b>	61.0%	24.2%	6.2%	6.2%	2.4%
<b>Bayrak</b>	64.1%	18.2%	9.0%	6.7%	2.0%

Kaynak: FutbolExtra Dergisi, Ekim 2007.

Tablodan da görüleceği gibi satılan kulüp ürünleri içerisinde işportada satılan sahte ürünlerin oranı büyük bir üstünlük arz etmektedir. Kulüp yöneticileri taraftarı lisanssız ürün almamaları konusunda bilinçlendirmeye çalışmakta, ihbar hatları açarak lisanssız ürün üreticileri ile mücadele etmektedir.

Türk Ceza Kanunu'na göre kulüplerin lisanslı logoları, her çeşit giyim eşyası, spor malzemesi, forma, eşofman ve hediyelik eşyanın üretilmesi, depolanması ve satılması yasaktır. Bu yasağa uymayanlar hakkında savcılıklar kamu davası açmaktadır. Yasanın hükümlerini ihlal edenler hakkında 2 yıldan 4 yıla kadar hapisve 27 milyardan 46 milyar liraya kadar para cezası öngörülmektedir. Aynı süre içinde yakalananlar ticaretten menedilmekte ve ticarethanesi mühürlenmektedir. Lisanssız ürünlerin üretimi ve dağıtımında kullanılan her türlü araç, cihaz ve makineye el konulmaktadır. Para cezaları ise Hazine'ye aktarılmaktadır.

Fenerbahçe, son üç yıl içinde ürünlerini izinsiz üretilen satanlar ve bulunduranlar hakkında 374 işlem yapmış ve 211 dava açmıştır. Şimdiye kadar 180 dava sonuçlanmış ve ceza hükmüyle tamamlanan 105 davada korsancılara toplam 210 yıl hapis ve 2 trilyon 800 milyar lira para cezası verilmiştir. Fenerbahçe avukatları, 31 davada da sulha gidip Maliye'ye tazminat kazandırmıştır. Beşiktaş ise hukuk departmanının yanı sıra iki hukuk bürosuyla kulübün zararını en aza indirmeye çalışmaktadır. Galatasaray da iki yıl içinde 2 bin şikâyeti değerlendirmiştir. Bu şikâyetlerden 200'ünü sonuçlandırırken, Hazine'ye de yaklaşık 5,6 trilyon lira para aktarılmıştır.<sup>119</sup>

Merchandising uygulamalarında zaman zaman kulüplerin taraftara karşı sorumluluğu da göz ardı edilmektedir. Kulübün lisanslı ürünü diye satılan ürünlerin bir kısmının kalitesiz ve eş kalitedeki diğer ürünlerden çok daha pahalı olduğu görülmektedir. Örneğin İngiltere Milli Takımı'nın forması yaklaşık 7 sterline mal olurken 40 sterlin gibi bir fiyatla satılmaktadır. Kulüpler lisans haklarını devrettikleri ürünlerin kalitesinden sorumlu olduklarını zaman zaman

<sup>119</sup> Zaman, "Üç büyük kulüp korsanla savaştı devletin kasasına 8,4 trilyon girdi", 17.09.2015.

unutmaktadır. Sadece lisans anlaşmasının kulübe ne kazandıracığı değil, sırf kulübünün logosunu taşıdığı için o ürünü tercih eden taraftara da ne kadar fayda sağlayacağı dikkate alınmalıdır.

### **2.17.3. Şiddet ve Düzensizlik Yaratma**

Taraftarın memnuniyetsizliğini dışa vurma yollarından biri olan şiddet ve düzensizlik yaratma eylemi devletin, federasyonun ve de kulüplerin önüne geçmeye çalıştığı önemli konulardan biridir. Bu amaçla çıkarılmış bir kanun da bulunmaktadır.

Bu kanunun amacı spor müsabakalarının yapıldığı alanlar ile bunların eklentisi ve çevresinde müsabaka öncesinde, müsabaka esnasında veya sonrasında şiddetli rekabet ve bunun doğurduğu fanatizm sonucu patlayıcı, yanıcı, yakıcı, kesici veya delici maddelerin kullanılmasının, şiddet ve düzensizliğin, kişilik haklarına, ailevi veya manevi değerlere yönelik hakaret, sövme ve aşağılayıcı slogan ve davranışların yer aldığı sporun ruhuna, ilke ve kurallarına uymayan kötü tezahüratın önlenmesi suretiyle huzur ve güvenliğin, kişi dokunulmazlığı ve kamu düzeninin sağlanmasına yönelik olarak alınacak önlemler ve uygulanacak yaptırımları ilgili usul ve esasları düzenlemektir.<sup>120</sup>

İlgili kanunun amacı içerisinde yer alan eylemler sadece kulüpten alınan hizmete yönelik bir memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkmasa da taraftarın kulüp hizmetlerinden memnun kalmaması durumunda sıklıkla gösterdiği tepkiler arasında yer almaktadır. Bu davranışlar hem taraftarın kendisine hem de kulübe ciddi zararlar getirmektedir.

Profesyonel Futbol Disiplin Kurulu'nun 2006-2007 sezonunda elinden geçen dosyalar incelendiğinde 364 maçta "saha olayları", 115'inde de "kötü ve çirkin tezahürat" olmak üzere toplam 479 karşılaşmada "ağır disiplin suçu" nun işlendiği görülmektedir. 2006-2007 sezonunda saha olayları ile kötü ve çirkin tezahürat konusunda kulüpler toplam 5.261.280 TL'lik para cezası öderken, disiplinsizlik konusunda en çok para cezası ödeyen kulübün 638 bin TL'lik fatura ile Galatasaray olduğu görülmektedir. Çıkan olaylardan dolayı Disiplin Kurulu 37 takım için toplam

61 karşılaşmanın seyircisiz oynanmasına karar vermiş ve seyircisiz oynama konusunda da Galatasaray 7 maç ile ilk sırada yer almıştır. Merdiven boşlukları konusunda tam 7 kez cezaya çarptırılarak bu konuda da rekortmen olan Galatasaray'ın, ayrıca izinsiz pankart açılması konusunda iki kez cezaya çarptırıldığı, konfeti ve bengal ateşi atma konusunda da ceza alan üç takımdan biri

<sup>120</sup> 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, Md. 1

olduğu görülmüştür.<sup>121</sup>

Kulüp yönetimlerinin de taraftar şiddetinin olumsuz etkilerinden kendilerini uzak tutmak adına çeşitli kararlar alıp uygulamaya koymaktadır. Örneğin ManchesterUnited, ateşli taraftarlarını stadın bir köşesine yerleştirip, belli bir bölge ile sınırlandırmayı planlamaktadır. Bunun resmi gerekçesi seslerini daha iyi duyurmalarını sağlamak olarak gösterilse de esas neden bugünün eskiye göre daha az halk ağırlıklı ve daha burjuva nitelikli seyircisinin, holiganizmin etkilerinden uzak kalmak istemesidir. Günümüzde ideal izleyici şarkılar söyleyen gerektiğinde takımı için kavgaya tutuşan proleterler değil, stadyum localarına kurulan VIP'lerdir.

Kulüplerin ekonomik gücünün sportif performansa ve hizmetlerine doğrudan yansıdığı günümüzde taraftarın göstermiş olduğu tepkilerin faturası yukarıda yer alanrakamlar ile kulüplere çıkarılsa da bunun sonucunda esas zararı gören yine taraftar olmaktadır. Saha kapama cezası sebebiyle maçı tribünden izleyememe, para cezası nedeniyle ekonomik kayba uğrayan kulüp yönetiminin kaliteli oyuncular transfer edememesi sonucunda sportif başarısızlıkların gelmesi gibi sonuçlar taraftarın hizmetalımını sekteye uğratmaktadır.

#### **2.17.4. Takım Değişirme veya Takım Tutmama**

Taraftarın memnuniyetsizlik durumunda verebileceği en büyük tepki olan takım değiştirme veya takım tutmama davranışı pek de rastlanılan bir durum değildir. Takım değiştirme kararı genellikle küçük yaştaki taraftarların verebildiği bir karar olup bir defaya mahsus olarak alınmaktadır. Bunun en büyük nedeni sürekli takım değiştirme durumunda kişinin çevresinden tepki alacak ve o kişinin taraftarlığının anlamını yitirecek olmasıdır. Takım tutmama kararı ise daha çok ileri yaşlardaki taraftarlarca verilmekte ve bu uzun süreli bir memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kararı alan kişilerin spor ile ilgilerini kaybetmeyip taraftarlıktan tarafsız izleyiciliğe geçtiği görülmektedir.

#### **2.17.5. Yayıncı Kuruluşa Olan Aboneliği İptalEttirme**

Yayıncı kuruluşa olan aboneliği iptal ettirme, taraftar memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilen maçlara gitmeme tepkisinin bir uzantısı olarak da değerlendirilebilir. Bunun endüstriyel futbol dünyası içinde kulüp için anlamı taraftarın takım ile ilgisini koparmasından çok en önemli gelir kaynağı olan televizyon gelirlerinin düşecek olmasıdır. Günümüzde futbol kulüplerinin gelir kaynaklarına bakıldığında en büyük yüzdenin televizyon gelirlerine ait olduğu görülmektedir. Televizyon yayınları sayesinde dev bir pasta oluşturulmuştur ve

---

<sup>121</sup> Futbol Extra, Ağustos 2007

kulüpler bu pastadan önemli bir gelir elde etmektedir.

Rakamlara bakıldığında yayıncı kuruluş olan Digitürk'ün 2001-2004 sezonu maçlarının yayın hakları için 465 milyon dolara (% 10'luk TFF payı, % 2 organizasyon payı ve KDV hariç) anlaşma sağladığı ancak o dönemde yaşanan ekonomik kriz nedeniyle kurların düşük tutulması sonucu kulüplere 159 milyon 793 bin dolar eksik ödeme yaptığı görülmektedir. Bu dönem içerisinde Digitürk'ün bu futbol gelirleri toplamı 284 milyon 230 bin dolarda kalırken, giderlerinin toplamının

390 milyon 870 bin dolara ulaştığı bilinmektedir. Digitürk'ün toplam gelirleri içerisinde en önemli kalemi abonelik gelirleri oluşturmakta ve yıllar itibariyle gelirindeki artış yüzdesi ile abone sayısı arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. 2001'den itibaren abone sayısının hızla artmaya başladığı, buna bağlı olarak yayıncı kuruluşun da gelirlerinin arttığı görülmektedir. İhalenin alındığı ilk yilitibariyle abone sayısındaki artış oranı (2000'e göre 2001 yılında) %136 olurken, gelirdeki artış da %103,98 olarak gerçekleşmiştir. Sonraki yıllarda abone artış hızının %50 seviyesinde kaldığı görülmektedir. 2004'ün mayıs ayı itibariyle Digitürk'ün abone sayısı 791.000'e ulaşmıştır. Abone sayısında her ne kadar ciddi bir artış görülse de yeterli olmamış 2001-2004 döneminde Digitürk toplamda 106 milyon 650 bin dolarlık bir zararla karşı karşıya kalmıştır.<sup>122</sup>

2004-2008 dönemi yayın ihalesini yine Digitürk, TRT ortaklığı ile kazanmış ve yıllık 94 milyon 400 bin dolara anlaşma sağlamıştır. Bu dönemde kulüplere ödenecek toplam tutar 4 yılda TUFEE ayarlamalarıyla birlikte yaklaşık 450 milyon dolara, yayıncı kuruluşun vergi ve Federasyon payı da dikkate alındığında 580 milyon dolara ulaşabilecektir. Digitürk'ün mevcut maliyet yapısıyla abone sayısını minimum 1.400.000'e çıkarması gerektiği öngörülmektedir.<sup>123</sup>

Yayıncı kuruluşun Türk futboluna bu kadar büyük bir fon aktarabilmesinin nedeni reklam gelirleri ve abonelik ücretleridir. Her iki gelirin de temelinde yatan faktör ise izleyicidir. Yeni abone kazanmanın böylesine önemli olduğu bir ortamda mevcut aboneleri kaybetmenin hem yayıncı kuruluş hem federasyon hem de kulüpler üzerinde ekonomik anlamda ciddi bir sarsıntı yaratabileceği açıkça görülmektedir. Bireysel olarak yayıncı kuruluşa olan aboneliği iptal ettirme eylemi çok etkili olmasada bunun taraftar memnuniyetsizliğinin dile getirilmesi amacıyla toplu bir eyleme dönüşmesi çok ciddi sonuçlar doğurabilir.

---

<sup>122</sup> Tuğrul Akşar, Endüstriyel Futbol, ss. 42-44.

<sup>123</sup> A.g.e., s. 44.

## 2.18.Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati işlevsel olarak müşteri memnuniyetine çok benzeyen ancak farklı bir kavramdır. Müşteri memnuniyetinin sadakat yolunda önemli bir adım olduğu ancak bireysel dayanıklılık (müşterinin rekabetçi baskı altında diğer markaları tercih derecesi) ve sosyal bağ (toplumun, tüketicinin sadık kalması için verdiği destek derecesi) gibi diğer mekanizmalar oluşmaya başladığı zaman önem derecesinin azaldığı görülmektedir. Memnuniyetin müşterinin bir mal ya da hizmetle ilgili deneyimlerine, sadakatin ise alternatifler arasından ürün ya da hizmet seçimi ile ilgili müşterilerin eğilimlerine odaklandığı belirtilmektedir.<sup>124</sup>

Müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatının her seviyesinde belirleyici bir anahtar olduğu ayrıca memnuniyetin sadakati açıklamada önemli bir değişken olduğu ifade edilmektedir. Oliver, memnuniyetin sadakatten daha önce geldiğini vurgulamış ve tekrar satın alma veya bir hizmeti tekrar kullanma olasılığını etkilediğini belirtmiştir.<sup>125</sup>

Müşteri memnuniyeti sadakat için gerekli ancak tek başına yeterli değildir. Sadakat olmadan da müşteri memnuniyeti görülebilirken, müşteri memnuniyetinin olmadan sadakatten bahsetmek mümkün değildir. İşletmeler müşterilerini memnun etme yolu ile sadık müşteriler elde edebilir. İşletmenin hizmet performansı yükseldikçe müşteri beklenti seviyeleri de yükselmektedir. Bununla birlikte, müşterilerin memnun edilmesi yükselen bu beklentileri karşılayabilme adına hizmet performansının artırılmasını gerektirmektedir. Bu durum artan müşteri memnuniyetine ve müşteri sadakatine yol açmaktadır.<sup>126</sup>

## 2.19.Spor Kulüplerinde Taraftar Sadakati

Günümüzde işletmeler tüketici ile alıcı-satıcı ilişkisi dışında bir gönül bağı kurma çabası içerisinde. Spor endüstrisi içerisinde hizmet üreticisi konumunda bulunan spor kulüplerinin ise böyle bir bağ kurmaya ihtiyacı yoktur. Müşteri konumundaki taraftar kulübüne zaten gönülden bağlıdır. Spor kulüplerinde taraftar sadakatının ölçülmesinde öncelikli kriterlerden biri takıma destek verilen maç sayısıdır. Takımına bağlılığı ve bunun maddi getirisini sadece satın alınan maç bileti ile sınırlandırmak da doğru değildir. Sadık taraftar hem tribünde takımını desteklemeli hem de kulübünün lisanslı ürünlerini satın alarak kulübüne para kazandırmalıdır.

Yoğun rekabet ortamında her türlü gelir kaynağına büyük ihtiyaç duyan kulüplere katkıda bulunmak amacıyla taraftarın lisanslı ürünleri satın alması

<sup>124</sup> Murat Selim Selvi, Müşteri Sadakati, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 130.

<sup>125</sup> R.L. Oliver, Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer, Irwin/McGraw-Hill, New York, 1997, s. 42

<sup>126</sup> S. Shoemaker and R.C. Lewis, "Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing", International Journal of Hospitality Management, 18 (4), s. 346.

gerekmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında lisanslı ürünlere gösterilen talep diğer işletmelerin de dikkatini çekerek kulübün yeni lisans anlaşmaları yapmasını ve yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini sağlamakta ve bu süreç katlanarak devam etmektedir. Sponsorların kulübe verdiği desteğin karşılığını o firmaların ürünlerini satın alarak vermek de sadık taraftarın sorumlulukları arasında yer almaktadır.<sup>127</sup>

Sporla müşteri sadakati ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken şeylerden biri de sadık taraftarın çevresindeki kişileri kulübe çekme yolunda sergilediği çabadır. Bu çaba özellikle küçük çocuklar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Belli bir yaşa gelmiş, belli bir kulübü tutan bir kişiyi başka bir kulübe çekmenin mümkün olmaması bu çabayı çocuklar üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Klasik müşteri sadakatının spor dünyasındaki en önemli göstergesi belki de bu çaba olarak ele alınmalıdır. Spor sohbetlerinde taraftarların kendi kulüpleri ile ilgili zaman zaman objektiflikten uzak görüşleri de sporda taraftar sadakatının bir başka göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Kitabın ikinci bölümünde ele alınan konular çerçevesinde Türkiye'deki kulüplerin verdikleri hizmet ve bunun karşılığında taraftarlarının ne denli memnuniyet duyduğunun incelenmesi gerekmektedir. Günümüzde kulüp yönetimlerinin taraftar memnuniyetine günü kurtaracak uygulamalar ile yaklaşması ve uzun vadede başarısız olmaları sebebiyle konu ile ilgili yeterli araştırma bulunmamaktadır. Kitabın üçüncü bölümünde Türkiye'de üç büyükler olarak bilinen Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin taraftarlarının katılımıyla kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları spor yönetimi ile ilgili teorik olarak ele alınan konuların pratikte hayata geçirilemediğini göstermektedir.

---

<sup>127</sup> Chen, a.g.e., s. 6.

### 3. SPOR KULÜPLERİNDE TARAFTAR MEMNUNİYETİNİN ARAŞTIRILMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın teorik kısmında açıklanan sporda hizmet ve müşteri memnuniyetinin bir göstergesi olarak taraftar memnuniyetini ölçmeye, taraftarları arasındaki farklılıkları ortaya koymaya ve taraftar memnuniyetinin müşteri olarak taraftar davranışları üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Turkcell Süper Lig’de mücadele eden üç büyük kulübün taraftarlarının kendilerine sunulan hizmetler ile ilgili olarak beklentileri, görüşleri ve memnuniyet düzeyleri ölçülmüş ve bu üç temel boyutta kıyaslamalar yapılmıştır. Ayrıca taraftar memnuniyetinin maçlara gösterilen ilgi, kulüp için yapılan harcama, gelecekte umutlu olma gibi değişkenler ile ilişkisi incelenmiştir.

#### 3.2. Yöntem

##### 3.2.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiş ve pek çok yerli ve yabancı araştırmada kullanılmış olan SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. SERVQUAL pek çok farklı hizmet sektöründe kullanıldığı ve yapılan geçerlilik testlerinden başarı ile geçerek bir standart haline geldiği görülmüştür. Sağlık alanında Babakus ve Mangold (1992), Anderson ve Zwelling (1996), Anderson (1995), Lim ve Tang (2000), Lam (1997) gibi araştırmacılar tarafından bu ölçeğin kullanıldığı görülmektedir.<sup>128</sup> Ölçeğin spor alanındaki kullanımı ile ilgili olarak basketbol izleyicileri için hazırlanmış bir örneğine George R. Milner ve Mark A. McDonald’ın yazmış olduğu Sport Marketing kitabında rastlanmaktadır. Graff’ın (1994) Avrupa’daki spor merkezlerinde müşteri memnuniyetini ölçmek için SERVQUAL’ı tercih ettiği görülmektedir.<sup>129</sup>

Orijinali 7’li ölçeğe göre hazırlanmış olan anket, katılımcıların internet üzerinde cevaplama yapmaları nedeniyle yanlış anlamalara maruz kalabileceği göz önüne alınarak 5’li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Müşteri memnuniyeti ile ilgili pek çok kitapta İngilizcesinin yer aldığı bu ölçeğin Türkçe yazılmış kitaplarda da çevrilmiş hali bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe versiyonları karşılaştırılmış ve dil itibarıyla ortak bir nokta tespit edilmiştir. Spor yönetimi için uygulanabilir hali içerik geçerliliğini sağlamak adına Türkiye Futbol Federasyonu, İ.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, M.Ü. Beden Eğitimi ve

<sup>128</sup> Nevzat Devebakan, a.g.e., s. 37.

<sup>129</sup> George R. Milner and Mark A. McDonald, Sport Marketing, Jones & Bartlett Publishers, USA, 199, ss. 158 – 162.



Spor Yüksekokulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi'nden toplam dört uzmanın görüşüne sunulmuş ve onay alınmıştır.

SERVQUAL ölçeğinin başına katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek ve taraftar davranışlarını belirlemek amacıyla 15 soru eklenmiş, SERVQUAL ölçeğindeki 44 soru ile birlikte toplam 59 soruluk bir anket oluşturulmuştur.

### **3.2.2. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmamızın evrenini üç büyük kulübümüzün internet üzerinde örgütlenmiş en büyük taraftar grupları oluşturmaktadır. Fenerbahçe taraftarını temsilen antu.com, Galatasaray taraftarını temsilen ultrAslan.com ve Beşiktaş taraftarını temsilen forzabesiktas.com üyeleri araştırmaya dahil edilmiştir. Evreni belirleyebilmek için her üç taraftar grubundan üye sayısı ile ilgili net bir rakam istenmiş olsa da yaklaşık 10.000'er üyenin bulunduğu dair bir bilgi alınabilmiştir.

Kolayda örneklem yöntemine başvuru bu çalışmada, anket soruları [www.freeonlinesurvey.com](http://www.freeonlinesurvey.com) sitesine yüklenmiş ve ilgili link taraftar sitesi yöneticilerine gönderilerek mailing yoluyla ve internet sitelerindeki forum bölümünde ayrı bir sayfa açmak suretiyle katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketi her bir katılımcının sadece bir defadoldurabilmesi için ilgili anket sitesinde ayarlamalar yapılmıştır. Anketlerin doldurulması için 7 günlük bir süre tanınmış ve bu sürenin sonunda anketin yer aldığı web sayfası cevaplamaya kapatılmıştır. Sürenin dolması ile birlikte yapılan incelemelerde 1417 Fenerbahçeli, 4426 Galatasaraylı, 2979 Beşiktaşlı olmak üzere 8822 taraftarın anketi doldurmuş olduğu görülmüştür.

### **3.2.3. Kısıtlılıklar**

Katılımcıların bir kısmının ankette yer alan sorulara eksik yanıt vermesi ve bu durumun sonuçların değerlendirilmesinde yanlışlıklar yaratacağı göz önünde bulundurularak bu katılımcılar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Katılımcılar ile ilgili yapılmış olan bu gözden geçirme çalışması sonrasında 997 Fenerbahçe, 2610 Galatasaray ve 2135 Beşiktaş taraftarı değerlendirmeye alınmış ve örnek kütle sayısı 5742'ye düşmüştür. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise forzabesiktas, antu ve ultraslan taraftar gruplarına mensup olmayan kulüp taraftarlarının araştırmaya dahil edilmemiş olmasıdır.

### **3.2.4. Uygulanan İstatistik Analizler**

Katılımcıların sunulan hizmetler ile ilgili beklenti puanları, algı puanları ve de algı puanları ile beklenti puanları arasındaki farkın sonucunda elde edilen memnuniyet (SERVQUAL) puanları elde edilmiş ve tüm istatistik analizler bu

veriler ışığında gerçekleştirilmiştir. Veriler somutluk, güvenilirlik, muamele, güven ve empati alt boyutlarına ait puan ve bunların toplamından ortaya çıkan toplam puan çerçevesinde değerlendirilmeye alınmıştır.

Veriler SPSS 11.5 for Windows paket programı aracılığı ile değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi, t testi, varyans analizi ve korelasyon analizine başvurulmuştur.

### 3.3. Betimsel Bulgular

Araştırmanın bulguları, bu kısımda tanımlayıcı (betimsel) istatistikler ve sonrasında çıkarımsal testler şeklinde verilmektedir.

#### 3.3.1. Katılımcıların Yaş Durumu

**Tablo 4.** Katılımcıların Yaş Dağılımı

YAŞ			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	20 yaş ve altı	1680	29.3
	21-30	3122	54.4
	31-40	743	12.9
	41-50	161	2.8
	51 ve üzeri	36	.6
	Toplam	5742	100.0

Anketimize katılıp soruların tamamını dolduran katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde “21-30 yaş” arasındaki katılımcıların %54,4 ile en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Sonrasında %29,3 ile “20 yaş ve altı”, %12,9 ile “31-40”, %2,8 ile “41-50” ve %0,6 ile “51 ve üzeri” yaş grupları gelmektedir.

### 3.3.2. Katılımcıların Cinsiyeti

**Tablo 5.** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

CINSİYET			
		Frekan s	Yüzde
Geçerli	Erkek	5373	93.6
	Kadın	369	6.4
	Toplam	5742	100.0

Değerlendirmeye alınan katılımcıların %93,6'sını erkekler, %6,4'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır.

### 3.3.3. Katılımcıların Medeni Durumu

**Tablo 6.** Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

MEDENİ DURUM			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Evli	1129	19.7
	Bekar	4613	80.3
	Toplam	5742	100.0

Katılımcıların %80,3'ünün bekar, %19,7'sinin ise evli olduğu görülmektedir.

### 3.3.4. Katılımcıların Eğitim Durumu

**Tablo 7.** Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı

EĞİTİM			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	İlköğretim	135	2.4
	Lise	1797	31.3
	Üniversite	3412	59.4
	Yüksek lisans	354	6.2
	Doktora	44	.8
	Toplam	5742	100.0

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %59,4'lük en büyük dilimin üniversite öğrencisi ve mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Geri kalan

katılımcıların eğitim durumunun %31,3'ünün lise, %6,2'sinin yüksek lisans, %2,4'ünün ilköğretim ve %0,8'inin ise doktora seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3.5. Katılımcıların Mesleki Durumu

**Tablo 8.** Katılımcıların Meslek Dağılımı

MESLEK			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Ücretli	2170	37.8
	Emekli	36	.6
	Öğrenci	2656	46.3
	Serbest meslek	752	13.1
	İşsiz	128	2.2
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Katılımcıların meslek grupları beş ana başlık altında değerlendirilmeye alınmış ve bunlar içerisinde en büyük grubu %46,3 ile öğrencilerin oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların %37,8'inin ücretli olarak çalıştığı, %13,1'inin serbest meslek sahibi, %2,2'inin işsiz, %0,6'sının ise işsiz olduğu belirlenmiştir.

### 3.3.6. Katılımcıların Gelir Durumu

**Tablo 9.** Katılımcıların Gelir Durumu Dağılımı

GELİR			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	0-500 YTL	1785	31.1
	501-1000 YTL	1606	28.0
	1001-2000 YTL	1374	23.9
	2001-5000 YTL	734	12.8
	5000 YTL üzeri	243	4.2
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Katılımcıların gelir durumuna bakıldığında dengeli bir dağılım karşımıza çıkmaktadır. %31,1 ile en büyük katılımcı grubunun "0-500 TL" arasında bir gelir elde ettikleri görülmektedir. Katılımcıların %28'inin "501-1000 TL", %23,9'unun "1001-2000 TL", %12,8'nin ise 2001-5000 TL arasında gelir elde

ettiği saptanmıştır. 5000 TL üzerinde gelire sahip olan katılımcıların ise %4,2 gibi düşük bir paya sahip olması dikkat çekicidir.

### 3.3.7. Katılımcıların Taraftarlık Durumu

**Tablo 10.** Katılımcıların Tuttukları Takıma Göre Dağılımı

TARAFTAR DAĞILIMI			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Fenerbahçe	997	17.4
	Galatasaray	2610	45.5
	Beşiktaş	2135	37.2
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Araştırma anketi eşit büyüklükteki üç büyük kulübün taraftar gruplarına gönderilmiş ancak geri dönüşler ve tamamlanmış anketler çerçevesinde %45,5'inin Galatasaraylı, %37,2'sinin Beşiktaşlı ve %17,4'ünün Fenerbahçeli taraftarlardan oluşan bir katılımcı grubu ortaya çıkmıştır.

### 3.3.8. Katılımcıların İç Saha Maçlarına Olan İlgisi

**Tablo 11.** Katılımcıların İç Saha Maçlarına Olan İlgi Düzeyleri

İÇ SAHA MAÇLARINA OLAN İLGI			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Hiç gitmem	733	12.8
	1-4	1591	27.7
	5-9	1109	19.3
	10-14	711	12.4
	15 ve üzeri	1598	27.8
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Katılımcıların taraftar grubu üyeleri olmasının etkisiyle %27,8'lik en büyük kısmının bir sezonda iç sahada 15 maç ve/veya üzerinde takımlarına destek verdikleri görülmektedir. %27,7'lik bir grubun "1-4", %19,3'lük bir grubun "5-9", %12'lik bir grubun ise "10-14" maç arasında kendi sahalarındaki tribünlerde yerlerini aldıkları belirlenmiştir. Taraftar gruplarına üye olan ancak iç sahada hiç maça gitmeyen %12,8'lik bir grubun bulunması ise oldukça dikkat çekicidir.

### 3.3.9. Katılımcıların Dış Saha Maçlarına Olan İlgisi

**Tablo 12.** Katılımcıların Dış Saha Maçlarına Olan İlgi Düzeyleri

<b>DIŞ SAHA MAÇLARINA OLAN İLGI</b>			
		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	<b>Hiç gitmem</b>	2242	39.0
	<b>1-4</b>	2733	47.6
	<b>5-9</b>	534	9.3
	<b>10-14</b>	120	2.1
	<b>15 ve üzeri</b>	113	2.0
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Dış saha maçlarına olan ilginin normal olarak iç saha maçlarına olan ilgiden daha düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların %47,6'lık büyük bir kısmının dış sahada "1-4" maç arasında takımlarına destek verirken %39'unun dış sahada hiç maça gitmedikleri belirlenmiştir. Bir sezonda "5-9" dış saha maçına gidenlerin oranı

%9,3, "10-14" dış saha maçına gidenlerin oranı %2,1 ve "15 ve üzerinde" dış saha maçına gidenlerin oranı ise %2 olarak tespit edilmiştir.

### 3.3.10. Katılımcıların Çocuk veya Eşlerini Maça Götürme Durumu

**Tablo 13.** Katılımcıların Çocuk veya Eşlerini Maça Götürme Durumu

<b>ÇOCUK VE EŞLERİ MAÇA GÖTÜRME DURUMU</b>			
		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	<b>Çocuğum yok</b>	4023	70.1
	<b>Genellikle götürüyorum</b>	286	5.0
	<b>Bazen götürüyorum</b>	864	15.0
	<b>Asla götürmem</b>	569	9.9
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Katılımcıların %70,1'inin çocuk sahibi olmadığı, %15'nin çocuk ve eşlerini maça bazen götördükleri belirlenmiştir. Sadece %5'lik bir kesim çocuk ve eşlerini maçlara genellikle götördüklerini ifade etmiştir. %9,9'lük bir kesim ise çocuk veya eşlerini asla maça götürmeyeceklerini belirtmiştir.

### 3.3.11. Katılımcılar için Kulübün Taşındığı Anlam

**Tablo 14.** Katılımcılar için Kulübün Anlamı

KULÜBÜN ANLAMI			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Hayatımdaki en önemli şeylerden biri	4080	71.1
	Çok önemli	863	15.0
	Oldukça önemli	739	12.9
	Herhangi bir şey	60	1.0
	Toplam	5742	100.0

Katılımcılar için taraftarı oldukları kulübün ne ifade ettiği sorulduğunda %71,1 gibi oldukça yüksek bir oranlar “hayatımdaki en önemli şeylerden biri” yanıtı alınmıştır. %15’lik bir kesim “çok önemli”, %12,9’luk bir kesim ise “oldukça önemli” ifadesini tercih etmiştir. %1 gibi düşük bir oranın ise “herhangi bir şey” ifadesine denk geldiği görülmüştür.

### 3.3.12. Katılımcıların Yayınca Kuruluş Aboneliği

**Tablo 15.** Katılımcıların Yayınca Kuruluş Abonesi Olma Durumu

YAYINCILARIN KURULUŞ ABONELİĞİ			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Evet	2178	37.9
	Hayır	3564	62.1
	Toplam	5742	100.0

Katılımcıların %37,9’unun Turkcell Super Lig’in yayıncı kuruluşuna abone oldukları %62,1’inin ise abone olmadıkları saptanmıştır.

### 3.3.13. Katılımcıların Sezonluk Bilet Harcaması

**Tablo 16.** Katılımcıların Sezonluk Bilet Harcama Dağılımı

SEZONLUK BİLET HARCAMASI			
		Frekan	Yüzde
Geçerli	Hiç harcamıyorum	484	8.4
	100 YTL'den az	752	13.1
	101-250 YTL	1364	23.8
	251-500 YTL	1292	22.5
	501-1000 YTL	1417	24.7
	1001 YTL ve üzeri	433	7.5
	Toplam	5742	100.0

Katılımcıların sezonluk bilet harcamalarına bakıldığında %24,7'sinin “501-1000 YTL”, %23,8'inin “101-250 YTL”, %22,5'inin “251-500 YTL”, %7,5'inin ise 1001 YTL ve üzerinde harcadığı görülmektedir. Katılımcıların %8,4'ü ise birsezonunda maç bileti için hiç harcama yapmadıklarını belirtmiştir.

### 3.3.14. Katılımcıların Lisanslı Ürün Harcaması

**Tablo 17.** Katılımcıların Lisanslı Ürün Harcaması Dağılımı

LİSANSLI URUN HARCAMASI			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Hiç harcamıyorum	211	3.7
	50 YTL'den az	495	8.6
	51-100 YTL	1742	30.3
	101-250 YTL	2055	35.8
	251 YTL ve üzeri	1239	21.6
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Katılımcıların lisanslı ürün harcamaları incelendiğinde %35,8'inin bir sezonda “101-250 YTL”, %30,3'ünün ise “51-100 YTL” arasında harcama yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların %21,6'sı “251 YTL ve üzerinde” harcama yaparken, %8,6'sının lisanslı ürünlere “50 YTL'den az” harcama yaptıkları ortaya çıkmıştır. %3,7'lik bir grubun ise lisanslı ürün için hiç harcama yapmağı tespit edilmiştir.

### 3.3.15. Katılımcıların Gelecekte Umutlu Olma Durumu

**Tablo 18.** Katılımcıların Kulübün Geleceğinden Umutlu Olma Durumu

KULÜBÜN GELECEĞİNDEN UMUTLU OLMA DURUMU			
		Frekans	Yüzde
Geçerli	Gelecek için çok umutluyum	3129	54.5
	Gelecek için umutlu değilim	675	11.8
	Gelecek için oldukça umutluyum	1783	31.1
	Gelecek için umutsuzum	155	2.7
	<b>Toplam</b>	5742	100.0

Anketimize katılan taraftarların kulüplerinin geleceği ile ilgili düşünceleri sorgulandığında %54,5'inin gelecek için “çok umutlu” olduğu, %31,1'inin ise



“oldukça umutlu” olduğu görülmüştür. Katılımcıların %11,8’i gelecek için “umutlu değil” iken, %2,7’si açıkça “umutsuz” olduklarını belirtmiştir.

### 3.4. Çıkarımsal Bulgular

Bu kısımda katılımcıların memnuniyet durumlarıyla ilgili çıkarımsal bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.4.1. Katılımcıların Memnuniyet Durumu

**Tablo 19.** Servqual Boyutlarına Göre Tüm Katılımcıların Ortalamaları

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
BEKSOM	5742	16,1691	3,18349	,04201
BEKGVNL	5742	18,1177	5,52895	,07296
BEKMML	5742	14,1066	3,91240	,05163
BEKGVN	5742	15,7959	4,05194	,05347
BEKEMP	5742	16,4932	5,16873	,06821
BEKTOP	5742	80,6825	18,58183	,24522
ALGSOM	5742	15,1412	3,54159	,04674
ALGGVNL	5742	14,5178	5,57690	,07360
ALGMML	5742	11,7003	4,28007	,05648
ALGGVN	5742	13,0394	4,50332	,05943
ALGEMP	5742	13,7083	5,48451	,07238
ALGTOP	5742	68,1069	20,78632	,27431

Takım ayrımı yapmaksızın ankete katılan tüm taraftarları bir arada değerlendirildiğinde yukarıdaki ortalama ve standart sapma değerleri elde edilmiştir.

Beklentiler içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 16,16 olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre 4,4 gibi yüksek bir değere denk gelmektedir. Buna göre tüm katılımcıların beklentileri içerisinde hizmetin somut, elle tutulur özelliklerinin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 18,11 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,62’lik bir değere denk gelmektedir. Buna göre güvenilirlik konusundaki beklentilerin çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve

alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 14,10 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,52 gibi orta bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre tüm katılımcıların muamele konusundaki beklentilerinin yüksek olmadığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 15,79 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,94 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre katılımcıların güvenlik konusundaki beklentilerinin çok yüksek olmasa da var olduğu söylenebilir.

Beklentiler içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 16,49 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,29 gibi orta bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre empati konusundaki beklentilerin belirgin olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel beklenti 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 80,68 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,66’lık bir değere denk gelmektedir. Buna göre taraftar beklentilerinin çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

Algılanan performans içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 15,14 olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre 3,78 gibi bir değere denk gelmektedir. Buna göre tüm katılımcıların kendilerine sunulan hizmetlerin somut, elle tutulur özelliklerinden yüksek olmasa da bir memnuniyet duyduğu görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 14,51 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 2,90’lık orta bir değere denk gelmektedir. Buna göre tüm katılımcıların kendilerine sunulan hizmetlerin güvenilirliği konusunda belli bir kanıya varamadıkları görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 11,70 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde

sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 2,34 gibi düşük bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre tüm katılımcıların kendilerine sunulan hizmetler sırasında yapılan muameleden memnun kalmadıkları görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 13,03 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,25 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre tüm katılımcıların kendilerine sunulan hizmetlerin güvenlik boyutu ile ilgili olarak belli bir kanıya varamadıkları görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 13,70 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 2,74 gibi düşük bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre tüm katılımcıların kendilerine sunulan hizmetlerin empati boyutunda çok belirgin olmasa da memnuniyetsiz oldukları görülmektedir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel algılanan performans 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değişebilmektedir. Tüm katılımcıların ortalamasının 68,10 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,09’luk bir değere denk gelmektedir. Buna göre taraftarın kendilerine sunulan hizmetler ile ilgili memnuniyeti noktasında net bir durumun ortaya çıkmadığı görülmektedir.

**Tablo 20.** Servqual Boyutlarına Göre Tüm Katılımcıların Tek Örnek Kütle T Testi Sonuçları

	t	df	Anl. (Çift Kuyruklu)	Ortalama Fark
<b>BEKSOM</b>	384,870	5741	,000	16,1691
<b>BEKGVNL</b>	248,309	5741	,000	18,1177
<b>BEKMML</b>	273,219	5741	,000	14,1066
<b>BEKGVN</b>	295,402	5741	,000	15,7959
<b>BEKEMP</b>	241,798	5741	,000	16,4932
<b>BEKTOP</b>	329,020	5741	,000	80,6825
<b>ALGSOM</b>	323,963	5741	,000	15,1412
<b>ALGGVNL</b>	197,260	5741	,000	14,5178
<b>ALGMML</b>	207,146	5741	,000	11,7003
<b>ALGGVN</b>	219,409	5741	,000	13,0394
<b>ALGEMP</b>	189,399	5741	,000	13,7083
<b>ALGTOP</b>	248,282	5741	,000	68,1069

Katılımcıların tamamı tek bir örnek kütle olarak ele alındığında yapılan tek örnek kütle t testi sonuçları ölçeğin tüm alt boyutları ve genel toplam çerçevesinde katılımcılar arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu dolayısıyla taraftarların tek tip bir grup olarak ele alınamayacağını göstermiştir.

**Tablo 21.** Servqual Boyutlarına Göre Fenerbahçeli Katılımcıların Ortalamaları

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
<b>BEKSOM</b>	997	16,9739	2,92464	,09262
<b>BEKGVNL</b>	997	19,1454	4,62921	,14661
<b>BEKMML</b>	997	14,8596	3,39299	,10746
<b>BEKGVN</b>	997	16,6520	3,35608	,10629
<b>BEKEMP</b>	997	17,6078	4,55683	,14432
<b>BEKTOP</b>	997	85,2387	15,83693	,50156
<b>ALGSOM</b>	997	17,9087	2,43731	,07719
<b>ALGGVNL</b>	997	19,3932	4,21675	,13355
<b>ALGMML</b>	997	14,6169	3,63158	,11501
<b>ALGGVN</b>	997	16,2999	3,27663	,10377
<b>ALGEMP</b>	997	17,2347	4,98059	,15774
<b>ALGTOP</b>	997	85,4534	15,91711	,50410

Taraftarları tek tip bir grup olarak ele alınamayacağı görüldükten sonra tek tek kulüplerin incelenmesi durumunda farklı bir sonucun çıkabileceğini düşünülerek öncelikle Fenerbahçe taraftarlarının verileri tek örnek kütle t testine tabi tutulmuştur.

Beklentiler içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 16,97 olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına böldüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre 4,24 gibi yüksek bir değere denk gelmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının beklentileri içerisinde hizmetin somut, elle tutulur özelliklerinin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 19,14 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,82'lik bir değere denk gelmektedir. Buna göre güvenilirlik konusunda beklentilerinin bulunduğu ancak çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 14,85 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,71 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının muamele konusunda beklentilerinin bulunduğu ancak çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 16,65 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre bu puanın 4,16 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının güvenlik konusundaki beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Beklentiler içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 17,60 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,52 gibi bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre empati konusundaki Fenerbahçe taraftarının beklentilerinin bulunduğu ancak çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel beklenti 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 85,23 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,87'lik bir değere denk gelmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının

beklentilerinin çok da yüksek olmadığı söylenebilir.

Algılanan performans içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 17,90 olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre 4,47 gibi bir değere denk gelmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin somut, elle tutulur özelliklerinden oldukça yüksek bir memnuniyet duyduğu görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 19,39 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,87'lik bir değere denk gelmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin güvenilirliği konusunda yüksek olmasa da belli bir memnuniyet duyduğu görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 14,61 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına bölüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,65 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının kendilerine sunulan hizmetler sırasında yapılan muameleden çok yüksek olmasa da belli bir memnuniyet duyduğu görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 16,29 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına bölüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre bu puanın 4,07 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin güvenlik boyutundan memnuniyet duydukları görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 17,23 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,44 gibi bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin empati boyutunda çok belirgin olmasa da memnuniyet duydukları görülmektedir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel algılanan performans 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değişebilmektedir. Fenerbahçe taraftarının ortalamasının 85,45 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,88'lik bir değere denk gelmektedir. Buna göre

Fenerbahçetaftarlarının kendilerine sunulan hizmetler ile ilgili çok yüksek olmasa da belli bir memnuniyet duyduğu görülmektedir.

**Tablo 22.** Servqual Boyutlarına Göre Fenerbahçeli Katılımcıların Tek Örnek Kütle TTesti Sonuçları

	t	df	Anl. (Çift Kuyruklu)	Ortalama Fark
<b>BEKSOM</b>	183,255	996	,000	16,9739
<b>BEKGVNL</b>	130,589	996	,000	19,1454
<b>BEKMML</b>	138,284	996	,000	14,8596
<b>BEKGVN</b>	156,668	996	,000	16,6520
<b>BEKEMP</b>	122,009	996	,000	17,6078
<b>BEKTOP</b>	169,947	996	,000	85,2387
<b>ALGSOM</b>	232,008	996	,000	17,9087
<b>ALGGVNL</b>	145,217	996	,000	19,3932
<b>ALGMML</b>	127,088	996	,000	14,6169
<b>ALGGVN</b>	157,075	996	,000	16,2999
<b>ALGEMP</b>	109,262	996	,000	17,2347
<b>ALGTOP</b>	169,517	996	,000	85,4534

Fenerbahçe taraftarı tek bir örnek kütle olarak ele alındığında yapılan tek örnek kütle t testi sonuçları ölçeğin tüm alt boyutları ve genel toplam çerçevesinde Fenerbahçe taraftarlarının arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu dolayısıyla Fenerbahçe taraftarlarının tek tip bir grup olarak ele alınamayacağını göstermiştir.

**Tablo 23.** Servqual Boyutlarına Göre Galatasaraylı Katılımcıların Ortalamaları

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
BEKSOM	2610	15,8881	3,33037	,06519
BEKGVNL	2610	17,6433	5,95450	,11655
BEKMML	2610	13,8594	4,26451	,08347
BEKGVN	2610	15,3483	4,41870	,08649
BEKEMP	2610	16,2241	5,56166	,10886
BEKTOP	2610	78,9632	20,32262	,39780
ALGSOM	2610	13,8682	3,65075	,07146
ALGGVNL	2610	12,4985	5,40135	,10573
ALGMML	2610	10,4851	4,29222	,08402
ALGGVN	2610	11,5716	4,60677	,09017
ALGEMP	2610	12,2644	5,46579	,10699
ALGTOP	2610	60,6877	20,59214	,40307

Galatasaray taraftarı tek başına ele alındığında yukarıdaki ortalama ve standart sapma değerleri karşımıza çıkmıştır.

Beklentiler içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 15,88 olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre 3,97 gibi bir değere denk gelmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının beklentileri içerisinde hizmetin somut, elle tutulur özelliklerinin önem taşıdığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 17,64 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,52’lik bir değere denk gelmektedir. Buna göre güvenilirlik konusunda Galatasaray taraftarının çok belirgin olmasa da bazı beklentilerinin bulunduğu söylenebilir.

Beklentiler içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 13,85 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,46 gibi orta bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının muamele konusunda çok belirgin olmayan bazı beklentilerinin bulunduğu söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Galatasaray taraftarının



ortalamasının 15,34 olduğu gör÷lmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,83 gibi bir değere karşılık geldiğı gör÷lmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının güvenlik konusundaki beklentilerinin bulunduğu ancak çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değışebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 16,22 gibi bir puan olduğu gör÷lmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,24 gibi bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre empati konusundaki Galatasaray taraftarının net olmayan bazı beklentilerin bulunduğu söylenebilir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel beklenti 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değışebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 78,96 gibi bir puan olduğu gör÷lmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,58’lik bir değere denk gelmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının beklentilerinin bulunduğu ancak bunların büyük beklentiler olmadığı söylenebilir.

Algılanan performans içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değışebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 13,86 olduğu gör÷lmekte ve bu puan madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre 3,46 gibi bir değere denk gelmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin somut, elle tutulur özelliklerinden net bir memnuniyetinin bulunduğu söylenememektedir.

Algılanan performans içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değışebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 12,49 gibi bir puan olduğu gör÷lmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 2,49’lik düşük bir değere denk gelmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin güvenilirliği konusunda memnuniyetsiz olduğu gör÷lmektedir.

Algılanan performans içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değışebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 10,48 olduğu gör÷lmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 2,62 gibi düşük bir değere karşılık geldiğı gör÷lmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının kendilerine sunulan hizmetler sırasında yapılan muameleden memnuniyetsiz olduğu gör÷lmektedir.

Algılanan performans içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değışebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 11,57 olduğu gör÷lmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 2,89 gibi bir değere karşılık geldiğı gör÷lmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin güvenlik

boyutundan memnuniyet duymadığı görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 12,26 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölüldüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 2,45 gibi düşük bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin empati boyutunda memnuniyetsiz olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel algılanan performans 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değişebilmektedir. Galatasaray taraftarının ortalamasının 60,68 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölüldüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 2,75'lik düşük bir değere denk gelmektedir. Buna göre Galatasaray taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerden memnuniyet duymadığı görülmektedir.

**Tablo 24.** Servqual Boyutlarına Göre Galatasaraylı Katılımcıların Tek Örnek Kütle TTesti Sonuçları

	t	df	Anl. (Çift Kuyruklu)	Ortalama Fark
<b>BEKSOM</b>	243,725	2609	,000	15,8881
<b>BEKGVNL</b>	151,375	2609	,000	17,6433
<b>BEKMML</b>	166,033	2609	,000	13,8594
<b>BEKGVN</b>	177,454	2609	,000	15,3483
<b>BEKEMP</b>	149,031	2609	,000	16,2241
<b>BEKTOP</b>	198,502	2609	,000	78,9632
<b>ALGSOM</b>	194,070	2609	,000	13,8682
<b>ALGGVNL</b>	118,216	2609	,000	12,4985
<b>ALGMML</b>	124,799	2609	,000	10,4851
<b>ALGGVN</b>	128,327	2609	,000	11,5716
<b>ALGEMP</b>	114,634	2609	,000	12,2644
<b>ALGTOP</b>	150,564	2609	,000	60,6877

Galatasaray taraftarı tek bir örnek kütle olarak ele alındığında yapılan tek örnek kütle t testi sonuçları ölçeğin tüm alt boyutları ve genel toplam çerçevesinde Galatasaray taraftarının kendi arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu dolayısıyla Galatasaray taraftarlarının tek tip bir grup olarak ele alınamayacağını göstermiştir.

**Tablo 25.** Servqual Boyutlarına Göre Beşiktaşlı Katılımcıların Ortalamaları

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
<b>BEKSOM</b>	2135	16,1368	3,05158	,06604
<b>BEKGVNL</b>	2135	18,2178	5,30193	,11475
<b>BEKMML</b>	2135	14,0571	3,63732	,07872
<b>BEKGVN</b>	2135	15,9433	3,79896	,08222
<b>BEKEMP</b>	2135	16,3016	4,86393	,10527
<b>BEKTOP</b>	2135	80,6567	17,13444	,37083
<b>ALGSOM</b>	2135	15,4052	3,00769	,06509
<b>ALGGVNL</b>	2135	14,7096	4,85545	,10508
<b>ALGMML</b>	2135	11,8239	3,84809	,08328
<b>ALGGVN</b>	2135	13,3110	3,99070	,08637
<b>ALGEMP</b>	2135	13,8267	4,94430	,10701
<b>ALGTOP</b>	2135	69,0763	17,80084	,38525

Son olarak Beşiktaş taraftarları ayrı bir grup olarak ele alındığında yukarıdaki ortalama ve standart sapma değerleri karşımıza çıkmıştır.

Beklentiler içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 16,13 olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre 4,03 gibi bir değere denk gelmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının beklentileri içerisinde hizmetin somut, elle tutulur özelliklerinin önem taşıdığı söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 18,21 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,64’lük bir değere denk gelmektedir. Buna göre güvenilirlik konusunda Beşiktaş taraftarının çok yüksek olmayan bazı beklentilerinin bulunduğu söylenebilir.

Beklentiler içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 14,05 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5’li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,51 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının muamele konusunda çok belirgin olmayan bazı beklentilerinin bulunduğu söylenebilir.

Beklentiler içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 15,94 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına

böldüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,98 gibi bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının güvenlik konusundaki önemli beklentilerinin bulunduğu söylenebilir.

Beklentiler içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 16,30 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,26 gibi bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre empati konusundaki Beşiktaş taraftarının net olmayan bazı beklentilerin bulunduğu söylenebilir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel beklenti 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 80,65 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 3,66'lık bir değere denk gelmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının beklentilerinin bulunduğu ancak bunların çok da büyük beklentiler olmadığı söylenebilir.

Algılanan performans içerisinde somutluk alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 15,40 olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre 3,85 gibi bir değere denk gelmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin somut, elle tutulur özelliklerinden çok yüksek olmasa da memnuniyet duyduğu söylenebilir.

Algılanan performans içerisinde güvenilirlik alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 14,70 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5'li Likert ölçeğine göre 2,94'lük orta bir değere denk gelmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin güvenilirliği konusunda net bir fikrinin olmadığı görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde muamele alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 11,82 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre bu puanın 2,95 gibi orta bir değere karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının kendilerine sunulan hizmetler sırasında yapılan muamele konusunda net bir fikrinin olmadığı görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde güven alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 4 ile 20 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasının 13,31 olduğu görülmektedir. Bu puanı madde sayısına böldüğümüzde 5'li Likert ölçeğine göre bu puanın 3,32 gibi bir değere karşılık

geldiği görülmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin güvenlik boyutundan net olmasa da belli bir memnuniyet duyduğu görülmektedir.

Algılanan performans içerisinde empati alt boyutu 5 maddeden oluşmakta ve alınabilecek toplam puan 5 ile 25 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasınının 13,82 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 2,76 gibi düşük bir değere karşılık gelmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının kendilerine sunulan hizmetlerin empati boyutunda memnuniyetsiz olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki alt boyutların bir araya gelmesi sonucunda genel algılanan performans 22 madde ile ölçülmekte ve buna göre alınabilecek toplam puan 22 ile 110 arasında değişebilmektedir. Beşiktaş taraftarının ortalamasınının 69,07 gibi bir puan olduğu görülmekte ve bu puan madde sayısına bölündüğünde 5’li Likert ölçeğine göre 3,13’lük orta bir değere denk gelmektedir. Buna göre Beşiktaş taraftarının kendilerine sunulan hizmetler konusunda memnuniyet noktasında net bir fikre sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 26.** Servqual Boyutlarına Göre Beşiktaşlı Katılımcıların Tek Örnek Kütle TTesti Sonuçları

	t	df	Anl. (Çift Kuyruklu)	Ortalama Fark
<b>BEKSOM</b>	244,338	2134	,000	16,1368
<b>BEKGVNL</b>	158,767	2134	,000	18,2178
<b>BEKMML</b>	178,572	2134	,000	14,0571
<b>BEKGVN</b>	193,916	2134	,000	15,9433
<b>BEKEMP</b>	154,861	2134	,000	16,3016
<b>BEKTOP</b>	217,505	2134	,000	80,6567
<b>ALGSOM</b>	236,664	2134	,000	15,4052
<b>ALGGVNL</b>	139,981	2134	,000	14,7096
<b>ALGMML</b>	141,976	2134	,000	11,8239
<b>ALGGVN</b>	154,120	2134	,000	13,3110
<b>ALGEMP</b>	129,215	2134	,000	13,8267
<b>ALGTOP</b>	179,303	2134	,000	69,0763

Beşiktaş taraftarı tek bir örnek kütle olarak ele alındığında yapılan tek örnek kütle t testi sonuçları ölçeğin tüm alt boyutları ve genel toplam çerçevesinde Beşiktaş taraftarının kendi arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu dolayısıyla Beşiktaş taraftarlarının tek tip bir grup olarak ele alınamayacağını göstermiştir.

**Tablo 27. Beklenti ve Algı İfadelerine Göre Yapılan Eşlilere ait Ortalamalar**

		<b>Ortalama</b>	<b>N</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Std. Hata Ortalama</b>
<b>Çift 1</b>	<b>S16</b>	4,1325	5742	1,05006	,01386
	<b>S38</b>	3,7847	5742	1,10579	,01459
<b>Çift 2</b>	<b>S17</b>	4,2161	5742	1,00589	,01327
	<b>S39</b>	3,7294	5742	1,26957	,01675
<b>Çift 3</b>	<b>S18</b>	3,7919	5742	1,16832	,01542
	<b>S40</b>	4,0000	5742	,98764	,01303
<b>Çift 4</b>	<b>S19</b>	4,0286	5742	1,02344	,01351
	<b>S41</b>	3,6271	5742	1,18787	,01568
<b>Çift 5</b>	<b>S20</b>	3,7905	5742	1,30366	,01720
	<b>S42</b>	2,7926	5742	1,35701	,01791
<b>Çift 6</b>	<b>S21</b>	3,7362	5742	1,35953	,01794
	<b>S43</b>	2,8979	5742	1,31465	,01735
<b>Çift 7</b>	<b>S22</b>	3,6385	5742	1,17894	,01556
	<b>S44</b>	2,9361	5742	1,25870	,01661
<b>Çift 8</b>	<b>S23</b>	3,4345	5742	1,34249	,01772
	<b>S45</b>	2,6656	5742	1,32795	,01752
<b>Çift 9</b>	<b>S24</b>	3,5181	5742	1,41086	,01862
	<b>S46</b>	3,2255	5742	1,32394	,01747
<b>Çift 10</b>	<b>S25</b>	3,0874	5742	1,28598	,01697
	<b>S47</b>	2,8058	5742	1,27252	,01679
<b>Çift 11</b>	<b>S26</b>	3,5960	5742	1,25322	,01654
	<b>S48</b>	2,8225	5742	1,26550	,01670
<b>Çift 12</b>	<b>S27</b>	3,6376	5742	1,25462	,01656
	<b>S49</b>	2,9305	5742	1,26640	,01671
<b>Çift 13</b>	<b>S28</b>	3,7856	5742	1,15910	,01530
	<b>S50</b>	3,1414	5742	1,25728	,01659
<b>Çift 14</b>	<b>S29</b>	4,0465	5742	1,10804	,01462
	<b>S51</b>	3,1797	5742	1,33165	,01757
<b>Çift 15</b>	<b>S30</b>	3,9734	5742	1,19868	,01582
	<b>S52</b>	3,3046	5742	1,40161	,01850

Çift 16	S31	3,8584	5742	1,25331	,01654
	S53	3,2018	5742	1,27407	,01681
Çift 17	S32	3,9176	5742	1,17366	,01549
	S54	3,3532	5742	1,23242	,01626
Çift 18	S33	2,5857	5742	1,30968	,01728
	S55	2,4094	5742	1,23965	,01636
Çift 19	S34	3,0825	5742	1,25046	,01650
	S56	2,7111	5742	1,23057	,01624
Çift 20	S35	3,7114	5742	1,21398	,01602
	S57	3,0068	5742	1,34986	,01781
Çift 21	S36	3,4760	5742	1,31597	,01737
	S58	2,6773	5742	1,27393	,01681
Çift 22	S37	3,6376	5742	1,30725	,01725
	S59	2,9037	5742	1,36863	,01806

**Tablo 28.** Beklenti ve Algı İfadelerine Göre Eşli T Testi Sonuçları

		Eşli Farklılıklar					t	df	Anl. (Çift Kuyruklu)
		Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	Farklılığın 95% Güven Aralığı				
					Aşağı	Yukarı			
Çift1	S16- S38	,3478	1,32444	,01748	,3135	,3821	19,898	5741	,000
Çift2	S17- S39	,4868	1,46601	,01935	,4488	,5247	25,160	5741	,000
Çift3	S18- S40	-,2081	1,27947	,01688	-,2412	-,1750	- 12,326	5741	,000
Çift4	S19- S41	,4014	1,36148	,01797	,3662	,4367	22,342	5741	,000
Çift5	S20- S42	,9979	1,77049	,02336	,9521	1,0437	42,710	5741	,000
Çift6	S21- S43	,8382	1,78073	,02350	,7921	,8843	35,669	5741	,000
Çift7	S22- S44	,7024	1,57970	,02085	,6615	,7432	33,692	5741	,000
Çift8	S23- S45	,7689	1,74384	,02301	,7238	,8140	33,411	5741	,000
Çift9	S24- S46	,2926	1,67694	,02213	,2492	,3360	13,221	5741	,000
Çift 10	S25- S47	,2816	1,54893	,02044	,2415	,3217	13,777	5741	,000
Çift 11	S26- S48	,7734	1,57925	,02084	,7326	,8143	37,111	5741	,000

<b>Çift12</b>	<b>S27- S49</b>	,7071	1,57124	,02074	,6664	,7477	34,100	5741	,000
<b>Çift13</b>	<b>S28- S50</b>	,6442	1,52127	,02008	,6048	,6836	32,088	5741	,000
<b>Çift14</b>	<b>S29- S51</b>	,8668	1,56678	,02068	,8262	,9073	41,921	5741	,000
<b>Çift15</b>	<b>S30- S52</b>	,6688	1,62758	,02148	,6266	,7109	31,136	5741	,000
<b>Çift16</b>	<b>S31- S53</b>	,6566	1,56376	,02064	,6161	,6970	31,816	5741	,000
<b>Çift17</b>	<b>S32- S54</b>	,5644	1,47650	,01949	,5262	,6026	28,968	5741	,000
<b>Çift18</b>	<b>S33- S55</b>	,1762	1,56870	,02070	,1357	,2168	8,513	5741	,000
<b>Çift19</b>	<b>S34- S56</b>	,3715	1,51797	,02003	,3322	,4107	18,544	5741	,000
<b>Çift20</b>	<b>S35- S57</b>	,7046	1,55932	,02058	,6643	,7450	34,242	5741	,000
<b>Çift21</b>	<b>S36- S58</b>	,7987	1,63096	,02152	,7565	,8409	37,107	5741	,000
<b>Çift22</b>	<b>S37- S59</b>	,7339	1,65945	,02190	,6910	,7768	33,512	5741	,000

Servqual anketinde yer alan beklentiler ve gerçekleşen durum ifadelerine verilen cevaplar dikkate alındığında yapılan eşli örnekler t testi sonuçları tüm ifade çiftlerinde anlamlı farklılıkların bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.

### **ÇİFT 1**

S16. Büyük kulüplerin modern ekipmanları vardır.S38. Kulübümün modern ekipmanları vardır.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin modern ekipmanları vardır.” ifadesine ortalama 4,13, “Kulübümün modern ekipmanları vardır.” İfadesine ise ortalama 3,78 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum modern ekipmanlar konusunda kulüplerin beklentileri yeteri kadar karşılayamadığını göstermektedir.

### **ÇİFT 2**

S.17. Büyük kulüplerin binaları (kulüp binası, stadyumu, sosyal tesisleri vb.) görsel olarak çekicidir.

S39. Kulübümün binaları (kulüp binası, stadyumu, sosyal tesisleri vb.) görsel olarak çekicidir.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin binaları (kulüp binası, stadyumu, sosyal tesisleri vb.) görsel olarak çekicidir” ifadesine ortalama 4,21, “Kulübümün binaları (kulüp binası, stadyumu, sosyal tesisleri vb.) görsel olarak çekicidir.” İfadesine ise ortalama 3,72 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp binalarının çekicilik konusunda beklentileri karşılamadığını göstermektedir.



### **CİFT 3**

S18. Büyük kulüplerin çalışanlarının (sporcu, antrenör, yönetici vb.) dış görünüşü düzgündür.

S40. Kulübümün çalışanlarının (sporcu, antrenör, yönetici vb.) dış görünüşü düzgündür.

Yukarıdaki ifadelerle verilen cevaplara bakıldığında 5'li Likert ölçeğine göre "Büyük kulüplerin çalışanlarının (sporcu, antrenör, yönetici vb.) dış görünüşü düzgündür." ifadesine ortalama 3,79, "Kulübümün çalışanlarının (sporcu, antrenör, yönetici vb.) dış görünüşü düzgündür." ifadesine ise ortalama 4,00 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının dış görünüşünün beklentilerin üzerinde ve bunun memnuniyet verici bir noktada olduğunu göstermektedir.

### **CİFT 4**

S19. Büyük kulüplerin verdikleri hizmetler ile ilgili olarak kullandıkları materyaller (broşür, duyuru, reklam panoları vs.) görsel olarak çekicidir.

S41. Kulübümün verdiği hizmetler ile ilgili olarak kullandığı materyaller (broşür, duyuru, reklam panoları vs.) görsel olarak çekicidir.

Yukarıdaki ifadelerle verilen cevaplara bakıldığında 5'li Likert ölçeğine göre "Büyük kulüplerin verdikleri hizmetler ile ilgili olarak kullandıkları materyaller (broşür, duyuru, reklam panoları vs.) görsel olarak çekicidir." ifadesine ortalama 4,02, "Kulübümün verdiği hizmetler ile ilgili olarak kullandığı materyaller (broşür, duyuru, reklam panoları vs.) görsel olarak çekicidir." ifadesine ise ortalama 3,62 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin verdikleri hizmetlerle ilgili olarak kullandıkları broşür, duyuru, reklam panosu gibi materyallerin görsel çekicilik konusunda beklentilerin oldukça altında kaldığını göstermektedir.

### **CİFT 5**

S20. Büyük kulüpler belli bir zaman için belli bir söz verdiğinde bunu yerine getirir. S42. Kulübüm belli bir zaman için belli bir söz verdiğinde bunu yerine getirir.

Yukarıdaki ifadelerle verilen cevaplara bakıldığında 5'li Likert ölçeğine göre "Büyük kulüpler belli bir zaman için belli bir söz verdiğinde bunu yerine getirir." ifadesine ortalama 3,79, "Kulübüm belli bir zaman için belli bir söz verdiğinde bunu yerine getirir." ifadesine ise ortalama 2,79 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin verdikleri sözleri tutma konusunda çok da yüksek olmayan beklentileri dahi karşılayamadığını göstermektedir.

## **CİFT 6**

S21. Büyük kulüpler taraftarlarının problemlerini içtenlikle çözmeye çalışır.  
S43. Kulübüm bir problemim olduğunda bunu içtenlikle çözmeye çalışır.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüpler taraftarlarının problemlerini içtenlikle çözmeye çalışır.” ifadesine ortalama 3,73, “Kulübüm bir problemim olduğunda bunu içtenlikle çözmeye çalışır.” ifadesine ise ortalama 2,89 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin taraftarların sorunlarını içtenlikle çözmeye konusunda beklenen performansı sergileyemediklerini göstermektedir.

## **CİFT 7**

S22. Büyük kulüpler hizmeti ilk anda doğru olarak sunar.S44. Kulübüm hizmeti ilk anda doğru olarak sunar.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüpler hizmeti ilk anda doğru olarak sunar.” ifadesine ortalama 3,63, “Kulübüm hizmeti ilk anda doğru olarak sunar.” ifadesine ise ortalama 2,93 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin taraftarlara hizmeti ilk anda doğru olarak sunma konusunda çok yüksek olmayan beklentileri dahi karşılayamadığını göstermektedir.

## **CİFT 8**

S23. Büyük kulüpler hizmetleri (sportif başarı, transfer vb.) söz verdikleri zamandayerine getirir.

S45. Kulübüm hizmetleri (sportif başarı, transfer vb.)söz verdiği zamanda yerinegetirir.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüpler hizmetleri (sportif başarı, transfer vb.) söz verdikleri zamanda yerine getirir.” ifadesine ortalama 3,43, “Kulübüm hizmetleri (sportif başarı, transfer vb.) söz verdiği zamanda yerine getirir.” ifadesine ise ortalama 2,66 puandüşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin taraftarlara söz verdikleri hizmetleri zamanında yerine getirmediklerini göstermektedir.

## **CİFT 9**

S24. Büyük kulüpler hatasız kayıt (finansal kayıtlar, faturalar, vergiler vs.) tutar.S46. Kulübüm hatasız kayıt (finansal kayıtlar, faturalar, vergiler vs.) tutar.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüpler hatasız kayıt (finansal kayıtlar, faturalar, vergiler vs.) tutar.”

ifadesine ortalama 3,51, “Kulübüm hatasız kayıt (finansal kayıtlar, faturalar, vergiler vs.) tutar.” ifadesine ise ortalama 3,22 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin hatasız kayıt tutmasına taraftarın çok da önem vermediğini ancak gerçekleşen durumun beklentilerin altında kaldığını göstermektedir.

### **CİFT 10**

S25. Büyük kulüplerin çalışanları (sporcular, antrenörler vs.) taraftarlara bir hizmetin(şampiyonluk, transfer vs.) tam olarak ne zaman yerine getirileceğini söyler.

S47. Kulübümün çalışanları (sporcular, antrenörler vs.) bir hizmetin (şampiyonluk,transfer vs.) tam olarak ne zaman yerine getirileceğini söyler.

Yukarıdaki ifadeler verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanları (sporcular, antrenörler vs.) taraftarlara bir hizmetin (şampiyonluk, transfer vs.) tam olarak ne zaman yerine getirileceğini söyler.” ifadesine ortalama 3,08, “Kulübümün çalışanları (sporcular, antrenörler vs.) bir hizmetin (şampiyonluk, transfer vs.) tam olarak ne zaman yerine getirileceğini söyler.” ifadesine ise ortalama 2,80 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının bir hizmetin yerine getirileceği zamanı tam olarak söylemesi konusunda çok net bir beklentinin olmadığını ancak gerçekleşen durumun daha olumsuz bir noktada bulunduğu göstermektedir.

### **CİFT 11**

S26. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarlara süratle hizmet verir. S48. Kulübümün çalışanları bana süratle hizmet verir.

Yukarıdaki ifadeler verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanları taraftarlara süratle hizmet verir.” ifadesine ortalama 3,59, “Kulübümün çalışanları bana süratle hizmet verir.” ifadesine ise ortalama 2,82 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının taraftara süratle hizmet verme konusunda beklentilerin oldukça altında kaldığını ve taraftarın mevcut durumdan memnuniyetsizlik duyduğunu göstermektedir.

### **CİFT 12**

S27. Büyük kulüplerin çalışanları her zaman taraftarlara yardım etmeye isteklidir.S49. Kulübümün çalışanları her zaman bana yardım etmeye isteklidir.

Yukarıdaki ifadeler verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanları her zaman taraftarlara yardım etmeye isteklidir.”

ifadesine ortalama 3,63, “Kulübümün çalışanları her zaman bana yardım etmeye isteklidir.” ifadesine ise ortalama 2,93 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının taraftara yardım etme konusunda beklentilerin altında kaldığını göstermektedir.

### **CİFT 13**

S28. Büyük kulüplerin çalışanları asla taraftarların isteklerine yanıt vermeyecek kadar meşgul değildir.

S50. Kulübümün çalışanları asla isteklerime yanıt vermeyecek kadar meşgul değildir.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanları asla taraftarların isteklerine yanıt vermeyecek kadar meşgul değildir.” ifadesine ortalama 3,78, “Kulübümün çalışanları asla isteklerime yanıt vermeyecek kadar meşgul değildir.” ifadesine ise ortalama 3,14 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının taraftara yanıt verme imkanı konusunda beklentilerin altında kaldığını göstermektedir.

### **CİFT 14**

S29. Büyük kulüplerin çalışanlarının davranışları taraftarlarda güven duygusu uyandırır.

S51. Kulübümün çalışanlarının davranışları bende güven duygusu uyandırır.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanlarının davranışları taraftarlarda güven duygusu uyandırır.” ifadesine ortalama 4,04, “Kulübümün çalışanlarının davranışları bende güven duygusu uyandırır.” ifadesine ise ortalama 3,17 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının davranışlarının taraftara güven vermesi konusunda beklentilerin yüksek olduğunu ancak gerçekleşen durumun bu beklentilerin oldukça altında kaldığını göstermektedir.

### **CİFT 15**

S30. Taraftarlar, büyük kulüpler ile yaptıkları hizmet işlemlerinde kendilerini güvende hisseder. (stadyum içerisinde, maça gelip giderken vs.)

S52. Kendimi, kulübüm ile yaptığım hizmet işlemlerinde güvende hissederim. (stadyum içerisinde, maça gelip giderken vs.)

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Taraftarlar, büyük kulüpler ile yaptıkları hizmet işlemlerinde kendilerini güvende hisseder. (stadyum içerisinde, maça gelip giderken vs.)” ifadesine ortalama 3,97, “Kendimi, kulübüm ile yaptığım hizmet işlemlerinde güvende hissederim. (stadyum

içerisinde, maça gelip giderken vs.)” ifadesine ise ortalama 3,30 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum taraftarların stadyum içerisinde, maça gidip gelirken kendilerini güvende hissetmek istediklerini göstermektedir. Ancak gerçekleşen durumun bu beklentilerin oldukça altında kaldığı görülmektedir.

### **CİFT 16**

S31. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarlara karşı daima saygılıdır. S53. Kulübümün çalışanları bana karşı daima saygılıdır.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanları taraftarlara karşı daima saygılıdır.” ifadesine ortalama 3,85, “Kulübümün çalışanları bana karşı daima saygılıdır.” ifadesine ise ortalama 3,20 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının taraftara saygılı olması konusunda beklentilerin olduğunu ancak bu beklentilerin yeterince karşılanmadığını göstermektedir.

### **CİFT 17**

S32. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarların sorularına cevap verecek bilgiye sahiptir.

S54. Kulübümün çalışanları sorularımı yanıtlayacak bilgiye sahiptir.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanları taraftarların sorularına cevap verecek bilgiye sahiptir.” ifadesine ortalama 3,91, “Kulübümün çalışanları sorularımı yanıtlayacak bilgiye sahiptir.” ifadesine ise ortalama 3,35 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüp çalışanlarının taraftarın sorularına yanıt verecek bilgiye sahip olma konusunda önemli beklentileri karşılayamadığını göstermektedir.

### **CİFT 18**

S33. Büyük kulüpler taraftarlarıyla tek tek ilgilenir. S55. Kulübüm benimle özel olarak ilgilenir.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüpler taraftarlarıyla tek tek ilgilenir.” ifadesine ortalama 2,58, “Kulübüm benimle özel olarak ilgilenir.” ifadesine ise ortalama 2,40 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin taraftarla bireysel olarak ilgilenmesi konusunda bir beklentinin olmadığını ancak gerçekleşen durumun daha da düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Kulüplerin taraftar ile özel olarak ilgilenmediği görülmektedir.

### **CIET 19**

S34. Büyük kulüplerin tüm taraftarları için uygun çalışma saatleri vardır. S56. Kulübümün tüm taraftarlar için uygun çalışma saatleri vardır.

Yukarıdaki ifadeler verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin tüm taraftarları için uygun çalışma saatleri vardır.” ifadesine ortalama 3,08, “Kulübümün tüm taraftarlar için uygun çalışma saatleri vardır.” ifadesine ise ortalama 2,71 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin çalışma saatleri konusunda net bir beklentinin ortaya çıkmadığını ancak gerçekleşen durumun daha da düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

### **CIET 20**

S35. Büyük kulüplerin taraftarlara bireysel olarak ilgi gösteren çalışanları (taraftar temsilcisi) vardır.

S57. Kulübümün bana bireysel düzeyde ilgi gösteren çalışanları (taraftar temsilcisi) vardır.

Yukarıdaki ifadeler verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin taraftarlara bireysel olarak ilgi gösteren çalışanları (taraftar temsilcisi) vardır.” ifadesine ortalama 3,71, “Kulübümün bana bireysel düzeyde ilgi gösteren çalışanları (taraftar temsilcisi) vardır.” ifadesine ise ortalama 3,00 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerde taraftara bireysel düzeyde ilgi gösteren çalışanların olması gerektiği ancak taraftarın mevcut uygulama hakkında net bir bilgisinin olmadığını göstermektedir.

### **CIET 21**

S36. Büyük kulüpler taraftarların istekleriyle candan ilgilenir. S58. Kulübüm benim isteklerimle candan ilgilenir.

Yukarıdaki ifadeler verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüpler taraftarların istekleriyle candan ilgilenir.” ifadesine ortalama 3,47, “Kulübüm benim isteklerimle candan ilgilenir.” ifadesine ise ortalama 2,67 puan düşmektedir. t testi sonuçlarının anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin taraftar istekleri ile candan ilgilenmesi konusunda belli bir beklentinin olduğunu ancak gerçekleşen durumun bunun çok altında kaldığını göstermektedir.

### **CIET 22**

S37. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarların kişiye özel ihtiyaçlarını (park alanı, hijyen, güvenlik vs.) anlar.

S59. Kulübümün çalışanları benim özel ihtiyaçlarımı (park alanı, hijyen, güvenlik vs.) anlar.

Yukarıdaki ifadelere verilen cevaplara bakıldığında 5’li Likert ölçeğine göre “Büyük kulüplerin çalışanları taraftarların kişiye özel ihtiyaçlarını (park alanı, hijyen, güvenlik vs.) anlar.” ifadesine ortalama 3,63, “Kulübümün çalışanları benim özel ihtiyaçlarımı (park alanı, hijyen, güvenlik vs.) anlar.” ifadesine ise ortalama 2,90 puan düşmektedir. T-testi sonuçlarının kulüplerin anlamlı farklılığı işaret ettiği bu durum kulüplerin taraftarın park alanı, hijyen gibi özel ihtiyaçlarını anlama konusunda beklentilerin oldukça altında kaldığını göstermektedir.

**Tablo 29.** Beklenti Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Ortalaması

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maksimum
<b>BEKSOM</b>	Fenerbahçe	997	16.9739	2.92464	.09262	4.00	20.00
	Galatasaray	2610	15.8881	3.33037	.06519	4.00	20.00
	Beşiktaş	2135	16.1368	3.05158	.06604	4.00	20.00
	<b>Toplam</b>	5742	16.1691	3.18349	.04201	4.00	20.00
<b>BEKGVNL</b>	Fenerbahçe	997	19.1454	4.62921	.14661	5.00	25.00
	Galatasaray	2610	17.6433	5.95450	.11655	5.00	25.00
	Beşiktaş	2135	18.2178	5.30193	.11475	5.00	25.00
	<b>Toplam</b>	5742	18.1177	5.52895	.07296	5.00	25.00
<b>BEKMML</b>	Fenerbahçe	997	14.8596	3.39299	.10746	4.00	20.00
	Galatasaray	2610	13.8594	4.26451	.08347	4.00	20.00
	Beşiktaş	2135	14.0571	3.63732	.07872	4.00	20.00
	<b>Toplam</b>	5742	14.1066	3.91240	.05163	4.00	20.00
<b>BEKGVN</b>	Fenerbahçe	997	16.6520	3.35608	.10629	4.00	20.00
	Galatasaray	2610	15.3483	4.41870	.08649	4.00	20.00
	Beşiktaş	2135	15.9433	3.79896	.08222	4.00	20.00
	<b>Toplam</b>	5742	15.7959	4.05194	.05347	4.00	20.00
<b>BEKEMP</b>	Fenerbahçe	997	17.6078	4.55683	.14432	5.00	25.00
	Galatasaray	2610	16.2241	5.56166	.10886	5.00	25.00
	Beşiktaş	2135	16.3016	4.86393	.10527	5.00	25.00
	<b>Toplam</b>	5742	16.4932	5.16873	.06821	5.00	25.00
<b>BEKTOP</b>	Fenerbahçe	997	85.2387	15.83693	.50156	22.00	110.00
	Galatasaray	2610	78.9632	20.32262	.39780	22.00	110.00
	Beşiktaş	2135	80.6567	17.13444	.37083	22.00	110.00
	<b>Toplam</b>	5742	80.6825	18.58183	.24522	22.00	110.00

**Tablo 30.** Beklenti Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anl.
<b>BEKSOM</b>	<b>Gruplar Arası</b>	854.082	2	427.041	42.750	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	57328.717	5739	9.989		
	<b>Toplam</b>	58182.799	5741			
<b>BEKGVNL</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1661.872	2	830.936	27.432	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	173836.543	5739	30.290		
	<b>Toplam</b>	175498.415	5741			
<b>BEKMML</b>	<b>Gruplar Arası</b>	730.007	2	365.003	24.037	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	87146.765	5739	15.185		
	<b>Toplam</b>	87876.771	5741			
<b>BEKGVN</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1299.995	2	649.997	40.130	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	92956.788	5739	16.197		
	<b>Toplam</b>	94256.783	5741			
<b>BEKEMP</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1505.953	2	752.976	28.454	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	151869.283	5739	26.463		
	<b>Toplam</b>	153375.235	5741			
<b>BEKTOP</b>	<b>Gruplar Arası</b>	28413.228	2	14206.614	41.728	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	1953864.997	5739	340.454		
	<b>Toplam</b>	1982278.224	5741			

Takım bazında yapılan varyans analizi sonuçları tüm beklenti boyutu puanları ve toplam beklenti puanı itibariyle Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş taraftarları arasında anlamlı farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmıştır.

BEKSOM puanının 4 ile 20 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamanın 16,97 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise 15,88 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama BEKSOM puanı ise 16,13 olarak belirlenmiştir.

BEKGVNL puanının 5 ile 25 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamanın 19,14 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise 17,64 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama BEKGVNL puanı ise 18,21 olarak belirlenmiştir.

BEKMML puanını 4 ile 20 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamanın 14,85 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise 13,85 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama BEKMML puanı ise 14,05 olarak belirlenmiştir.

BEKGVN puanının 4 ile 20 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamanın 16,65 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise 15,34 ile



Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama BEKGVN puanı ise 15,94 olarak belirlenmiştir.

BEKEMP puanının 5 ile 25 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamanın 17,60 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamasının ise 16,22 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama BEKEMP puanı ise 16,30 olarak belirlenmiştir.

BEKTOP puanının 22 ile 110 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamanın 85,23 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamasının ise 78,96 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama BEKTOP puanı ise 80,65 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 31.** Algılanan Performans Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Ortalaması

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maksimum
ALGSOM	Fenerbahçe	997	17.9087	2.43731	.07719	4.00	20.00
	Galatasaray	2610	13.8682	3.65075	.07146	4.00	20.00
	Beşiktaş	2135	15.4052	3.00769	.06509	4.00	20.00
	Toplam	5742	15.1412	3.54159	.04674	4.00	20.00
ALGGVNL	Fenerbahçe	997	19.3932	4.21675	.13355	5.00	25.00
	Galatasaray	2610	12.4985	5.40135	.10573	5.00	25.00
	Beşiktaş	2135	14.7096	4.85545	.10508	5.00	25.00
	Toplam	5742	14.5178	5.57690	.07360	5.00	25.00
ALGMML	Fenerbahçe	997	14.6169	3.63158	.11501	4.00	20.00
	Galatasaray	2610	10.4851	4.29222	.08402	4.00	20.00
	Beşiktaş	2135	11.8239	3.84809	.08328	4.00	20.00
	Toplam	5742	11.7003	4.28007	.05648	4.00	20.00
ALGGVN	Fenerbahçe	997	16.2999	3.27663	.10377	4.00	20.00
	Galatasaray	2610	11.5716	4.60677	.09017	4.00	20.00
	Beşiktaş	2135	13.3110	3.99070	.08637	4.00	20.00
	Toplam	5742	13.0394	4.50332	.05943	4.00	20.00
ALGEMP	Fenerbahçe	997	17.2347	4.98059	.15774	5.00	25.00
	Galatasaray	2610	12.2644	5.46579	.10699	5.00	25.00
	Beşiktaş	2135	13.8267	4.94430	.10701	5.00	25.00
	Toplam	5742	13.7083	5.48451	.07238	5.00	25.00

<b>ALGTOP</b>	<b>Fenerbahçe</b>	997	85.4534	15.91711	.50410	22.00	110.00
	<b>Galatasaray</b>	2610	60.6877	20.59214	.40307	22.00	110.00
	<b>Beşiktaş</b>	2135	69.0763	17.80084	.38525	22.00	110.00
	<b>Toplam</b>	5742	68.1069	20.78632	.27431	22.00	110.00

**Tablo 32.** Algılanan Performans Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Varyans Analizi

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Anl.</b>
<b>ALGSOM</b>	<b>Gruplar Arası</b>	12014.556	2	6007.278	574.655	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	59993.898	5739	10.454		
	<b>Toplam</b>	72008.454	5741			
<b>ALGGVNL</b>	<b>Gruplar Arası</b>	34419.367	2	17209.684	685.229	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	144136.321	5739	25.115		
	<b>Toplam</b>	178555.688	5741			
<b>ALGMML</b>	<b>Gruplar Arası</b>	12367.844	2	6183.922	382.425	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	92801.336	5739	16.170		
	<b>Toplam</b>	105169.180	5741			
<b>ALGGVN</b>	<b>Gruplar Arası</b>	16379.182	2	8189.591	469.775	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	100047.923	5739	17.433		
	<b>Toplam</b>	116427.105	5741			
<b>ALGEMP</b>	<b>Gruplar Arası</b>	17869.842	2	8934.921	331.210	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	154818.544	5739	26.977		
	<b>Toplam</b>	172688.385	5741			
<b>ALGTOP</b>	<b>Gruplar Arası</b>	445668.200	2	222834.100	628.471	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	2034852.144	5739	354.566		
	<b>Toplam</b>	2480520.344	5741			

Takım bazında yapılan varyans analizi sonuçları tüm algılanan performans boyutu puanları ve toplam gerçekleşen durum puanı itibariyle Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş taraftarları arasında anlamlı farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmıştır.

ALGSOM puanının 4 ile 20 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamasının 17,90 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamasının ise 13,86 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama ALGSOM puanı ise 15,40 olarak belirlenmiştir.

ALGGVNL puanının 5 ile 25 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamasının 19,39 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamasının ise 12,49 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama

ALGGVNL puanı ise 14,70 olarak belirlenmiştir.

ALGMML puanının 4 ile 20 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamamın 14,61 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamamın ise 10,48 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama ALGMML puanı ise 11,82 olarak belirlenmiştir.

ALGGVN puanının 4 ile 20 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamamın 16,29 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamamın ise 11,57 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama ALGGVN puanı ise 13,31 olarak belirlenmiştir.

ALGEMP puanının 5 ile 25 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamamın 17,23 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamamın ise 12,26 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama ALGEMP puanı ise 13,82 olarak belirlenmiştir.

ALGTOP puanının 22 ile 110 arasında değişebileceği ölçekte en yüksek ortalamamın 85,45 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamamın ise 60,68 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama ALGTOP puanı ise 69,07 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 33. Servqual Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Ortalaması**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maksimum
SERVSOM	Fenerbahçe	997	.9348	2.95052	.09344	-14.00	13.00
	Galatasaray	2610	-2.0199	4.24142	.08302	-16.00	14.00
	Beşiktaş	2135	-.7316	3.65673	.07914	-16.00	16.00
	Toplam	5742	-1.0279	3.97557	.05246	-16.00	16.00
SERVGVNL	Fenerbahçe	997	.2477	5.21157	.16505	-15.00	20.00
	Galatasaray	2610	-5.1448	7.53551	.14750	-20.00	17.00
	Beşiktaş	2135	-3.5082	6.84230	.14808	-20.00	20.00
	Toplam	5742	-3.6000	7.18187	.09478	-20.00	20.00
SERVMML	Fenerbahçe	997	-.2427	4.04955	.12825	-15.00	14.00
	Galatasaray	2610	-3.3743	5.46052	.10688	-16.00	16.00
	Beşiktaş	2135	-2.2333	4.79504	.10378	-16.00	13.00
	Toplam	5742	-2.4063	5.11783	.06754	-16.00	16.00
SERVGVN	Fenerbahçe	997	-.3521	3.84846	.12188	-15.00	15.00
	Galatasaray	2610	-3.7766	5.77702	.11308	-16.00	15.00
	Beşiktaş	2135	-2.6323	4.91714	.10642	-16.00	16.00
	Toplam	5742	-2.7565	5.31098	.07009	-16.00	16.00

<b>SERVEMP</b>	<b>Fenerbahçe</b>	997	-.3731	5.54076	.17548	-20.00	20.00
	<b>Galatasaray</b>	2610	-3.9598	7.04051	.13781	-20.00	20.00
	<b>Beşiktaş</b>	2135	-2.4749	6.12401	.13254	-20.00	20.00
	<b>Toplam</b>	5742	-2.7849	6.59292	.08701	-20.00	20.00
<b>SERVTOP</b>	<b>Fenerbahçe</b>	997	.2146	17.92253	.56761	-72.00	78.00
	<b>Galatasaray</b>	2610	-18.2755	26.38096	.51638	-88.00	55.00
	<b>Beşiktaş</b>	2135	-11.5803	22.41190	.48504	-88.00	76.00
	<b>Toplam</b>	5742	-12.5756	24.54101	.32386	-88.00	78.00

**Tablo 34.** Servqual Puanlarının Kulüp Taraftarlarına Göre Varyans Analizi

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Anl.</b>
<b>SERVSOM</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6596.599	2	3298.300	224.967	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	84140.942	5739	14.661		
	<b>Toplam</b>	90737.542	5741			
<b>SERVGNL</b>	<b>Gruplar Arası</b>	21007.451	2	10503.725	219.117	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	275108.669	5739	47.937		
	<b>Toplam</b>	296116.120	5741			
<b>SERVMMML</b>	<b>Gruplar Arası</b>	7176.713	2	3588.357	143.818	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	143192.379	5739	24.951		
	<b>Toplam</b>	150369.092	5741			
<b>SERVGVN</b>	<b>Gruplar Arası</b>	8513.057	2	4256.529	159.224	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	153420.573	5739	26.733		
	<b>Toplam</b>	161933.630	5741			
<b>SERVEMP</b>	<b>Gruplar Arası</b>	9606.989	2	4803.495	114.895	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	239934.385	5739	41.808		
	<b>Toplam</b>	249541.374	5741			
<b>SERVTOP</b>	<b>Gruplar Arası</b>	250009.726	2	125004.863	223.659	.000
	<b>Gruplar İçi</b>	3207572.971	5739	558.908		
	<b>Toplam</b>	3457582.697	5741			

Takım bazında yapılan varyans analizi sonuçları SERVQUAL alt boyutları puanları ve toplam SERVQUAL puanı itibariyle Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş taraftarları arasında anlamlı farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmıştır.

ALGSOM puanından BEKSOM puanının çıkarılması ile elde edilen SERVSOM puanı itibariyle en yüksek ortalamanın 0,93 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise -2,01 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu

görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama SERV SOM puanı ise -0,73 olarak belirlenmiştir. Buna göre hizmetin somutluk boyutunda beklentilerinin üzerinde karşılık aldığını belirten tek takım taraftarının Fenerbahçeliler olduğu görülmektedir. Galatasaray ve Beşiktaş taraftarlarının negatif değerli bir ortalamaya sahip olması kulüp tarafından kendilerine sunulan hizmetin somutluk boyutunda beklentilerin altında kaldığını göstermektedir.

ALGGVNL puanından BEKGVNL puanının çıkarılması ile elde edilen SERGVNL puanı itibariyle en yüksek ortalamanın 0,24 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise -5,14 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama SERGVNL puanı ise -3,50 olarak belirlenmiştir. Buna göre hizmetin güvenilirlik boyutunda beklentilerinin üzerinde karşılık aldığını belirten tek takım taraftarının Fenerbahçeliler olduğu görülmektedir. Galatasaray ve Beşiktaş taraftarlarının negatif değerli bir ortalamaya sahip olması kulüp tarafından kendilerine sunulan hizmetin güvenilirlik boyutunda beklentilerin altında kaldığını göstermektedir.

ALGMML puanından BEKMML puanının çıkarılması ile elde edilen SERV MML puanı itibariyle en yüksek ortalamanın -0,24 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise -3,37 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama SERV MML puanı ise -2,23 olarak belirlenmiştir. Her üç takımın taraftarlarının ortalamasının negatif olması, hizmetin ilişki boyutunda üç büyük kulübün hiçbirinin taraftarlarının beklentilerini karşılamadığını göstermektedir.

ALGGVN puanından BEKGVN puanının çıkarılması ile elde edilen SERGVN puanı itibariyle en yüksek ortalamanın -0,35 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise -3,77 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama SERGVN puanı ise -2,63 olarak belirlenmiştir. Her üç takımın taraftarlarının ortalamasının negatif olması, hizmetin güven boyutunda üç büyük kulübün hiçbirinin taraftarlarının beklentilerini karşılamadığını göstermektedir.

ALGEMP puanından BEKEMP puanının çıkarılması ile elde edilen SERVEMP puanı itibariyle en yüksek ortalamanın -0,37 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise -3,95 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama SERVEMP puanı ise -2,47 olarak belirlenmiştir. Her üç takımın taraftarlarının ortalamasının negatif olması, hizmetin empati boyutunda üç büyük kulübün hiçbirinin taraftarlarının beklentilerini karşılamadığını göstermektedir.

ALGTOP puanından BEKTOP puanının çıkarılması ile elde edilen SERVTOP puanı itibariyle en yüksek ortalamanın 0,21 ile Fenerbahçe taraftarına, en düşük ortalamanın ise -18,27 ile Galatasaray taraftarına ait olduğu

görülmüştür. Beşiktaş taraftarının ortalama SERVTOP puanı ise -11,58 olarak belirlenmiştir. Buna göre kulüp tarafından sunulan hizmetler ile ilgili olarak beklentilerinin üzerinde karşılık aldığını belirten tek takım taraftarının Fenerbahçeliler olduğu görülmektedir. Galatasaray ve Beşiktaş taraftarlarının negatif değerli bir ortalamaya sahip olması kulüp tarafından kendilerine sunulan hizmetin genel olarak beklentilerin altında kaldığını göstermektedir.

### 3.4.2. Yaş ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Tablo 35.** Yaş ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

		YAŞ	SERVTOP
YAŞ	Pearson Korelasyon	1	-.088(**)
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.	.000
	N	5742	5742
SERVTOP	Pearson Korelasyon	-.088(**)	1
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.000	.
	N	5742	5742
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).			

Katılımcıların yaş grupları ile SERVTOP Puanları arasındaki ilişki incelendiğinde yaş ile taraftar memnuniyeti arasında anlamlı olmasına rağmen oldukça zayıf ters orantılı bir ilişki bulunmuştur.

### 3.4.3. Eğitim Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Tablo 36.** Eğitim Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

		EĞİTİM	SERVTOP
EĞİTİM	Pearson Korelasyon	1	-.134(**)
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.	.000
	N	5742	5742
SERVTOP	Pearson Korelasyon	-.134(**)	1
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.000	.
	N	5742	5742
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).			

Katılımcıların eğitim düzeyi ile SERVTOP Puanları arasındaki ilişki incelendiğinde eğitim düzeyi ile taraftar memnuniyeti arasında ters orantılı

anlamli ancak zayıf bir ilişki karşımıza çıkmaktadır. Buna göre eğitim düzeyinin arttıkça taraftar memnuniyetinin düştüğü veya eğitilmiş taraftarların memnun edilmesinin zorlaştığı söylenebilir.

### 3.4.4. Gelir Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Tablo 37.** Gelir Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

		GELİR	SERVTOP
GELİR	Pearson Korelasyon	1	-.085(**)
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.	.000
	N	5742	5742
SERVTOP	Pearson Korelasyon	-.085(**)	1
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.000	.
	N	5742	5742
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).			

Katılımcıların gelir düzeyi ile SERVTOP Puanları arasındaki ilişki incelendiğinde gelir düzeyi ile taraftar memnuniyeti arasında ters orantılı anlamlı ancak zayıf bir ilişki karşımıza çıkmaktadır. Buna göre gelir düzeyi ile taraftar memnuniyeti arasında bir ilişkiden söz edilebilse de iki değişkenin birbirleri üzerinde çok büyük bir etkisi olduğu söylenemeyecektir.

### 3.4.5. Maçlara Olan İlgi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Tablo 38.** İç Saha ve Dış Saha Maçlarına Gösterilen İlgi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

		İÇSAHA	DIŞSAHA	SERVTOP
İÇSAHA	Pearson Korelasyon	1	.395(**)	-.081(**)
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.	.000	.000
	N	5742	5742	5742
DIŞSAHA	Pearson Korelasyon	.395(**)	1	.008
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.000	.	.537
	N	5742	5742	5742
SERVTOP	Pearson Korelasyon	-.081(**)	.008	1
	Anl. (Çift Kuyruklu)	.000	.537	.
	N	5742	5742	5742
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).				

Katılımcıların SERVTOP Puanlarının iç saha ve dış saha maçlarına gösterdikleri ilgi ile ilişkisi incelendiğinde taraftar memnuniyeti ile iç saha maçlarına gösterilen ilgi arasında ters orantılı anlamlı ancak oldukça zayıf bir ilişki karşımıza çıkmaktadır. Taraftar memnuniyeti ile dış saha maçlarına gösterilen ilgi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

### 3.4.6. Sezonluk Bilet Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Tablo 39.** Sezonluk Bilet Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

		<b>BİLET</b>	<b>SERVTOP</b>
<b>BİLET</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	1	-.062(**)
	<b>Anl. (Çift Kuyruklu)</b>	.	.000
	<b>N</b>	5742	5742
<b>SERVTOP</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	-.062(**)	1
	<b>Anl. (Çift Kuyruklu)</b>	.000	.
	<b>N</b>	5742	5742
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).			

Katılımcıların sezonluk bilet harcamaları ile SERVTOP Puanları arasındaki ilişki incelendiğinde sezonluk bilet harcaması ile taraftar memnuniyeti arasında ters orantılı anlamlı ancak zayıf bir ilişki karşımıza çıkmaktadır.

### 3.4.7. Lisanslı Ürün Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Tablo 40.** Sezonluk Lisanslı Ürün Harcaması ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

		<b>LİSANSLI</b>	<b>SERVTOP</b>
<b>LİSANSLI</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	1	.006
	<b>Anl. (Çift Kuyruklu)</b>	.	.632
	<b>N</b>	5742	5742
<b>SERVTOP</b>	<b>Pearson Korelasyon</b>	.006	1
	<b>Anl. (Çift Kuyruklu)</b>	.632	.
	<b>N</b>	5742	5742



Katılımcıların lisanslı ürün harcaması ile SERVTOP Puanları arasındaki ilişki incelendiğinde lisanslı ürün harcaması ile taraftar memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

### 3.4.8. Taraftarın Gelecekte Umutlu Olma Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki İlişki

**Tablo 41.** Taraftarın Gelecekte Umutlu Olma Düzeyi ile Taraftar Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

		UMUT	SERVTOP
UMUT	<b>Pearson Korelasyon</b>	1	-.172(**)
	<b>Anl. (Çift Kuyruklu)</b>	.	.000
	<b>N</b>	5742	5742
SERVTOP	<b>Pearson Korelasyon</b>	-.172(**)	1
	<b>Anl. (Çift Kuyruklu)</b>	.000	.
	<b>N</b>	5742	5742
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).			

Katılımcıların gelecekte umutlu olma durumu ile SERVTOP Puanları arasındaki ilişki incelendiğinde gelecekte umutlu olmak ile taraftar memnuniyeti arasında ters orantılı anlamlı ancak çok güçlü olmayan bir ilişki karşımıza çıkmaktadır. Bunda umut ile ilgili ölçeğin olumludan olumsuz yapılandırılmasının etkisi bulunmaktadır. Buna göre taraftar memnuniyeti yükseldikçe umutların arttığı söylenebilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Ülkemizde taraftar memnuniyeti konusunda yapılmış az sayıdaki araştırmalardan biri olan bu çalışmada, ortaya çıkan sonuçlar konunun ne denli önemli ve Türk taraftarının Avrupa'daki taraftarlardan ne denli farklı olduğunu ortaya koymuştur. Taraftar memnuniyeti konusunun daha birçok farklı teknikle ele alınmasının hem teoriye hem de pratiğe büyük katkısı olacaktır. Bu noktada akademisyenlerin yanı sıra kulüp yöneticilerine de önemli görevler düşmektedir. Marka olan nitelendirilen spor kulüpleri, taraftara güven verme, onlara fayda sağlama, onları tatmin etme ve bu sayede taraftar sadakati sağlama, kaynaklarını doğru kullanma ve inovatif gelir kaynakları yaratma yetenekleri ölçüsünde başarı göstermektedir. Dolayısıyla büyük spor kulüpleri seyircinin ilgisini çekecek stratejiler oluşturarak, taraftarın spor tüketimi motivasyonunu, takımla özdeşleşmesini ve spor kulübü imajını güçlendirebilir.<sup>130</sup>

Araştırmada öncelikle taraftarın tek tip bir grup olup olmadığını test etmek amacıyla beklenti ve algı puanları çerçevesinde tüm taraftarlar, Beşiktaş taraftarları, Fenerbahçe taraftarları ve de Galatasaray taraftarları olmak üzere her bir grup için ayrı ayrı tek örnek kütle t testi gerçekleştirilmiş ve tüm gruplar içerisinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Van Leeuwen, Quick ve Daniel'in de belirttiği gibi taraftarların homojen bir grup olarak ele alınamayacağı bir kez daha görülmüştür. Her taraftarın farklı beklentilerinin ve farklı algılarının olduğu, bunun tutulan takım çerçevesinde belli bir standarda oturmadığı anlaşılmıştır.

Ankette yer alan ifadeler tek tek ele alınmış ve bu ifadelerle ilgili beklenti ve algı puanları dikkate alınarak eşli t testi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar 22 ifade çiftinde de anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre hiçbir ifade ile ilgili olarak beklenti ve algı puanlarının birbiri ile örtüştüğünü söylemek mümkün değildir. Çoğu ifadede beklentilerin daha yüksek ortalama değerler aldığı görülmüş birkaç ifadede ise algı puanlarının ortalamasının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre ülkemizde taraftar beklentilerinin genel olarak karşılanmadığı söylenebilir.

Eşli t testi sonuçlarında ortaya çıkan bu dikkat çekici sonuç kulüp bazında beklenti puanlarına göre varyans analizi yapmamıza yol açmış ve somutluk, güvenilirlik, muamele, güven, empati ve toplam puanların tamamında kulüp taraftarları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Fenerbahçe taraftarının bütün beklenti puanları noktasında en yüksek ortalama sahip olduğu görülmüştür. Beşiktaş taraftarı beklenti puanlarının tamamında ortalama

<sup>130</sup> Ersöz, Gözde, O. Akyüz, T. Uslu ve S. Soytürk, "Futbol Taraftarlarının Motivasyon, Takımla Özdeşleşme ve Spor Kulübü İmajı Algılarının İncelenmesi", 20th International Sport Sciences Congress Book of Abstracts & Full Papers., 2022, s. 886.

itibariyle ikinci sırada, Galatasaray taraftarı ise en düşük ortalama ile son sırada yer almıştır. Buna göre üç büyükler içerisinde Fenerbahçe taraftarı en yüksek beklentilere sahip, Galatasaray taraftarı ise en az ile yetinen taraftar grubu olarak tanımlanabilir. Toplam Beklenti Puanları dikkate alındığında ülkemizde taraftar beklentilerinin çok da yüksek olmadığı ifade edilebilir.

Algı puanları incelendiğinde beklenti puanlarında olduğu gibi Fenerbahçe taraftarlarının ortalama puanlarının tüm alt boyutlar ve toplam beklenti puanları itibariyle en üst seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Beşiktaş taraftarı tüm puanlarda ikinci sırada, Galatasaray taraftarı ise son sırada yer almıştır. Bu noktada Fenerbahçe taraftarının Toplam Algı Puanı ortalaması ile diğer iki kulübün Toplam Algı Puanı arasındaki uçurum dikkat çekicidir. Böylesine büyük bir farklılık beklenti noktasındakarşımıza çıkmamıştır. Toplam Algı Puanları dikkate alınarak genel bir değerlendirme yapıldığında ülkemizde kulüplere sundukları hizmetlerin pek de olumlu bir şekilde algılanmadığı görülmüştür.

Algı puanları ile beklenti puanları arasındaki fark sonucunda ortaya çıkan memnuniyet puanları (Servqual) alt boyutları ile birlikte incelendiğinde pek çoğunun negatif değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç ülkemizde taraftar memnuniyetinin sağlanamadığı gerçeğini karşımıza çıkarmıştır. Varyans analizi sonuçları taraftar grupları arasında memnuniyet puanları itibariyle de anlamlı bir farklılığı ortaya koymuştur. Sadece Fenerbahçe taraftarının somutluk, güvenilirlik ve toplam memnuniyet (Servqual) puanlarının ortalamasının pozitif değerlere sahip olması dikkat çekicidir. Buna göre Fenerbahçe taraftarının belli noktalarda tatmin olmasa da genel olarak memnuniyete ulaşmış tek taraftar grubu olduğu saptanmıştır.

Taraftar grupları bazında yapılan değerlendirmelerin yanı sıra tüm katılımcıların tüketici davranışları ile ilgili yanıtları memnuniyet düzeyleri ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Öncelikle demografik faktörlerin taraftar memnuniyeti ile ilişkisi incelenmiştir. Yaş ile taraftar memnuniyeti arasında anlamlı ters orantılı ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır. Eğitim düzeyinin taraftar memnuniyeti ile ilişkisi dikkate alındığında da ters orantılı ancak zayıf bir ilişki karşımıza çıkmıştır. Buna göre eğitim düzeyi yüksek taraftarların memnuniyet düzeyinin nispeten düşük, eğitim düzeyi düşük taraftarların ise memnuniyet düzeyinin nispeten yüksek olduğu öne sürülebilir. Gelir düzeyinin de taraftar memnuniyeti ile ilişkisine bakıldığında yine ters orantılı ancak zayıf bir ilişki görülmektedir. Gelir düzeyidüşük taraftarların memnuniyet düzeyinin yüksek, gelir düzeyi yüksek taraftarların ise memnuniyet düzeyinin daha düşük olduğu öne sürülebilir.

Müşteri sadakatinin spordaki en önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilen maçlara gösterilen ilgi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki

incelendiğinde ülkemizde teoriden çok farklı bir sonuç karşımıza çıkmıştır. Endüstriyel spor dünyasında müşteri memnuniyetinin maçlara olan ilgi ile doğru orantılı bir ilişkisi olduğu bilinmektedir. Kulübünden aldığı hizmetten memnun olan taraftar o kulübün maçlarına giderek takıma destek vermeye devam etmek, şayet memnun değil ise maçlara gitmekten vazgeçmektedir. Korelasyon analizi sonuçları ülkemizdeki taraftarların memnuniyet düzeyi ile iç saha maçlarına gösterdiği ilgi arasında ters orantılı zayıf bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Buna göre ülkemizde kulüpten aldığı hizmetlerden memnun olmayan taraftarların iç saha maçlarına nispeten dahası gittikleri görülmektedir. Bu ilginç sonuç maçlara giden taraftarların kulüpler ile hizmet noktasında daha yakın ilişki kurmalarına ve bu hizmetlerin ne denli kötü olduğunu tribünlerden uzak kalan diğer taraftarlardan daha iyi görmelerine bağlanabilir. Taraftarın vefa, bağlılık gibi faktörlerin etkisiyle dile hizmet kalitesindeki aksaklıkları göz ardı etmeleri dikkat çekicidir. Bu davranışı ülkemizdeki “iyi günde, kötü günde taraftarız senle”, İngiltere’deki “you will never walk alone” tezahüratları ile anlamak daha kolay olacaktır.

Bilet harcamalarının müşteri memnuniyeti ile ilişkisi irdelendiğinde de ülkemizdeki endüstriyel spor dünyasının gerçeklerine aykırı durum bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Bilet harcamalarının memnuniyet düzeyi ile ters orantılı bir ilişkiye sahip olması memnun olmayan taraftarın belki de inadına bilet harcaması yapması şeklinde yorumlanabilir. Bu noktada taraftarın kulübüne duyduğu sevginedeniyle rasyonel tüketici davranışı sergileyememesi gözden kaçmamalıdır. Son yıllarda tüketici davranışlarının rasyonellik ötesinde dürtülerle güdülenmesi, örgütlerin odaklanması gereken pazarlama yaklaşımlarından birine dönüşmüştür.<sup>131</sup>

Lisanslı ürünler için yapılan harcamalara bakıldığında müşteri memnuniyetinin bu konuda herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durumda ülkemizdeki taraftar davranışının endüstriyel spor kurallarının geçerli olduğu diğer ülkelerdekinden çok farklı olduğunu göstermiştir. Pazarlamanın temelinde yatan kavram, tüketici ihtiyaçlarını anlayarak değer yaratmaktır.<sup>132</sup> Normal şartlar altında müşteri memnuniyeti ile lisanslı ürün harcaması arasında doğru orantılı bir korelasyon beklenmektedir. Ülkemizde kötü sonuçlar alındığında dahi taraftarların lisanslı ürünlere talep göstermesi yöneticilerin gurur duyduğu bir davranış olsa da endüstriyel spor dünyasının gereklilikleriyle

---

<sup>131</sup> Sarı, Ayşe Şebnem ve T. Uslu “Yeni Medya ile Geleneksel Pazarlama Yöntemlerinin Tüketici Tutumları Üzerindeki Etkisinin Nicel ve Nitel Olarak İncelenmesi”, Proceedings Book of International Symposium on Language and Communication: Research Trends and Challenges (ISLC), Izmir University, Mega Press, 2012, ss. 2671-2686.

<sup>132</sup> Bayarslan, B. (2023). Spor Pazarlaması ve Boyutları. Spor Bilimlerinde Yenilikçi Çalışmalar, 59-70.

<sup>133</sup> Bayarslan, B. R. (2023). Sports Industry Overview. Innovative Research In Sport Sciences, 5-20.

bağdaşmamaktadır.

Katılımcıların umutlu olma düzeyi incelenmiş ve müşteri memnuniyeti ile ters orantılı bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Umut konusundaki ölçeğin olumludan olumsuz şekline yapılandırılması korelasyon katsayısının negatif çıkmasına yol açmıştır. Buna göre memnuniyet düzeyi yüksek taraftarların geleceğe daha umutlu baktıkları, memnuniyet düzeyi düşük taraftarların ise gelecek konusunda daha umutsuz oldukları görülmektedir.

Sonuç olarak ülkemizde spor kulüplerinin taraftar beklentilerine çok fazla önem vermediği görülmektedir. Bunda taraftarın duygusal etkenler ile hareket etmesinin ve tüm olumsuzluklara rağmen kulüp ile bağlarını sıkı tutmasının etkisi büyük olduğunu belirtmek gerekir. Oysa endüstriyel spor dünyasında piyasa koşullarının hâkim olduğu düşünüldüğünde taraftarın bir müşteri olarak kulüpten kaliteli hizmet bekleme hakkı bulunmaktadır. Çünkü sporun ticari bir faaliyet ve karlı bir alan haline gelmesiyle bu alandaki rekabet oldukça artmış ve rekabet kaliteyi de beraberinde getirmiştir.<sup>133</sup> Ne yazık ki ülkemizdeki taraftarların hizmet kalitesini değerlendirme, kaliteli hizmet talep etme, tepkilerini sergileme konusunda büyük eksiklikleri bulunmaktadır. Daha akılcı, talepkâr, yeri geldiğinde beklentilerinin karşılanmamasına yerinde tepkiler gösteren bir taraftar profiline kulüplerin birer hizmet işletmesi olarak gelişiminde büyük etkisi olacaktır.

Sporda müşteri memnuniyeti ile ilgili araştırmaların yapılması ve sonuçlarının kamuoyuna duyurulması, spor kulüplerinin bu konudaki hassasiyetlerinin artmasına yol açacaktır. Kulüpler, taraftarlık kültüründe takım değiştirmenin yeri olmadığını düşünerek hizmet kalitesinin düşük olmasının yaratabileceği taraftar tepkilerine önem vermezken günümüzde tiyatro, sinema gibi boş vakitleri değerlendirme aktivitelerinin futbolun ikamesi haline geldiğini fark edememektedir. Pek çok büyük kulübün maçlarında karşımıza çıkan boş tribünler aslında bu dönüşümün birer göstergesidir. Televizyon gelirleri kulüp bütçeleri için en önemli kalem olarak görülse de tribünlerin dolu olmasının hem maddi hem de manevi etkisi asla göz ardı edilmemelidir. Kulüplerin taraftarlarını küstürmemesi bu anlamda oldukça önemlidir.

Günümüzde özellikle ülkemizde kulüp yönetimindeki tek başarı kriteri sportif başarı olarak görülse de gün geçtikçe istikrar arayışı artacaktır. Günlük başarılar yerine uzun vadeli planlar çerçevesinde sürdürülebilir başarılar temel hedef haline gelecektir. Bu hedefin kulüp yöneticileri tarafından benimsenmesi kadar taraftarlar tarafından benimsenmesi de gerekmektedir. Taraftarın kulüp yönetimlerine gösterdikleri olumlu ve olumsuz tepkilerin geçmişe oranla daha akılcı olması beklenmektedir.

Bütün bu gelişmeleri görüp algılayabilmek için spor yönetimi konusundabilgi

ve tecrübe sahibi olmak gerekmektedir. Bu nedenle kulüp yöneticisi profilinde ciddi değişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. Kulüp yöneticisi eğitimi için gerekli olan altyapının yurtdışındaki spor yönetimi eğitimi modelleri incelenerek ülkemizde de kurulması gerekir. Geleceğin en parlak mesleklerinden biri olarak görülen spor yöneticiliği bu sayede kısa süre içerisinde gelişecektir.

Spor kulüplerinde hizmet kalitesinin ve taraftar memnuniyetinin üst seviyede tutulabilmesi için sadece mevcut ürünlerin kalitesini arttırmak yetmeyecek, taraftara sürekli yeni ürünler sunmak gerekecektir. Bu noktada yaratıcı olmak ve piyasadaki fırsatları görebilmek önemli bir değer haline gelecektir. Sadece sportif açıdan da sosyal açıdan da kulüplerin halka sundukları taraftar memnuniyeti üzerinde etkiyaratacaktır. Bu doğrultuda eğitim, sağlık, eğlence gibi sektörlerde spor kulüplerinin gelecekte çok önemli fonksiyonlar üstlendiği görülecektir.

## KAYNAKÇA

- Akşar, Tuğrul “Bosman Kararları ve Futbolda Liberal Devrim”, (Çevrimiçi) <http://www.ntvmsnbc.com/news/280928.asp>, 01.10.2016.
- Akşar, Tuğrul, Endüstriyel Futbol, Literatür, İstanbul, 2005.
- Akşar, Tuğrul, “Taraftar mı Müşteri mi?”, (Çevrimiçi) <http://www.fesam.org>, 17.11.2016.
- Aktan, Coşkun Can, Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005. Argan, Metin, Eğlence Pazarlaması, Detay Yayıncılık, Ankara: 2007.
- Atalık, Özlem, “Customer Complaints about Airline Service: A Preliminary Study of Turkish Frequent Flyers”, Management Research News, Vol. 30, No. 6, 2007, s. 410.
- Atkinson, Cyril, “The Total Teamwork Way”, Team Performance Management, Vol. 3, No. 2, 1997, s. 116.
- Authier, Christian, Futbol A.Ş., Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002.
- Badmin, Pat, Martyn Coombs ve Graham Rayner, Leisure Operational Management Volume 1: Facilities, Longman, UK:1998.
- Bayarşlan, B. (2023). Spor Pazarlaması ve Boyutları. Spor Bilimlerinde Yenilikçi Çalışmalar, 59-70.
- Bayarşlan, B. R. (2023). Sports Industry Overview. Innovative Research In Sport Sciences, 5-20.
- Berry, T. H., Managing The Total Quality Transformation, Mc-Graw Hill Inc., USA, 1991.
- Beyköylü, Çiğdem, “Müşterileriniz ve Siz”, Avrupa Gazetesi, (Çevrimiçi) [www.avrupagazetesi.com](http://www.avrupagazetesi.com), 15.06.2016.
- Boniface, Pascal, Futbol ve Küreselleşme, çev. İsmail Yerguz, NTV Yayınları, İstanbul, 2007.
- Bristow, D. N. ve R. J. Sebastian, “Holy Cow! Wait til Next Year! A Closer Look at the Brand Loyalty of Chicago Cubs Baseball Fans”, Journal of Consumer Marketing, , Vol. 18, No. 3, 2001, ss. 256-275.
- Buttle, Francis, “SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda”, European Journal of Marketing, 30, 1, ss. 9 – 11.
- Cankalp, Mehmet, Sporda Yönetim ve Organizasyon, Nobel, Ankara, 2002.

- Chalip, L., C. Green ve L. VanderVelden, "The Effects of Polysemic Structures on Olympic Viewing," *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2 (1), 2000, ss. 23-34.
- Chen, P. "Sport Club: Understanding fans' loyalty," *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, (3), 2004, ss. 1-21.
- Cialdini, R. B., *Influence: Science and Practice*, 4th ed., Boston, Allyn & Bacon, 2000.
- Çetin, Cem, "Yeni Futbol Statları Cefakâr Değil Paralı Taraftara Açık", *Referans Gazetesi*, 09.09.2006.
- De Burca, S., T. Brannick, ve T. Meenaghan, "A Relationship Marketing Approach to Spectators as Consumers", *IBAR*, Vol. 16, 1995, ss. 86-100.
- Demirci, Nuri, *Spor'da Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*, Ankara, Milli Eğitim Basımevi, 1986.
- Derbaix, Christian, A. Decrop ve O. Cabossart, "Colors and Scarves: The Symbolic Consumption of Material Possessions by Soccer Fans", *Advances in Consumer Research*, Vol. 29, 2002, s. 511.
- Devebakan, Nevzat, "Sağlık İşletmelerinde Teknik ve Algılanan Kalite", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s. 125.
- Donuk, Bilge, *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*, Ötüken, İstanbul, 2005.
- Duman, Teoman, "Richard L. Oliver'in Tüketici Memnuniyeti ve Tüketici Değer Algısı Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2003, ss. 49-50.
- Düren, Zeynep, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000.
- Ekenci, Güner, "İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri", *Bed.Eğt. Spor Bil. Der.*, II, 1997, s. 36.
- Ekenci, Güner ve Faik İmamoğlu, *Spor İşletmeciliği*, Alp Ofset, Ankara, 1998.
- Ersöz, Gözde, O. Akyüz, T. Uslu ve S. Soytürk, "Futbol Taraftarlarının Motivasyon, Takımla Özdeşleşme ve Spor Kulübü İmajı Algılarının İncelenmesi", *20th International Sport Sciences Congress Book of Abstracts & Full Papers*, SB378, Spor Bilimleri Derneği, ISBN: 978-605-71555-6-6, 2022, ss. 886-887
- Genç, Durmuş Ali, *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi*, Bağırman, Ankara, 1999.
- Genç, Durmuş Ali, *Spor Hukuku*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- Grundy, Tony, "Strategy, Value and Change in the Football Industry", *Strategic Change*, May 1998, s. 129.
- Hoga, Jun, "Business Fluctuation and Sport Industry in Japan: An analysis of the



- sportindustry from 1986 to 1993” *Journal of Sport Management*, 11(1), 1998, ss. 64-65.
- Horner, S. ve J. Swarbrooke, *Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe*, International Thompson Business Press, London, 1996.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G. ve Milne, I., “Measuring Customer Service Quality in Sports and LeisureCenters”, *Managing Leisure*, 1:80, 1996.
- Hums, Mary A., Carol A. Barr ve Laurie Gullion, “The Ethical Issues ConfrontingManagers in the Sport Industry”, *Journal of Business Ethics*, May 1999, ss. 51-52.
- Karagözlü, Cengiz, *Sporda Sosyal Bilimler*, Alfa, İstanbul, 2000.
- Kelley, Scott W. ve L. W. Turley, “Consumer Perceptions of Service Quality Attributes at Sporting Events”, *Journal of Business Research*, p. 163.
- Kılıç, B. ve T. Uslu “İstanbul’daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması”, *MTCON’20 Kıtalararası Turizm Yönetimi Konferansı Bildiriler Kitabı*, 1. Baskı, ISBN 978-605-254-280-4, Detay Yayıncılık, Ankara, 2020, ss. 458-481.
- King, B., “What Makes Fans Tick?”, *Sports Business Journal*, March, 2004, ss. 25-34.
- Kotler, Philip, *A’dan Z’ye Pazarlama*, çev. Aslı Kalem Bakkal, Mediacat, İstanbul,2005.
- Kotler, Philip, *Pazarlama Yönetimi Çözümleme, Planlama ve Denetim*, Çev: Yaman Erdal, 3. Baskı, Beta, İstanbul, 1984.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. *Principles of Marketing*. 7th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996
- Küçük, Orhan, *Standardizasyon ve Kalite*, Seçkin, Ankara, 2004.
- Lovelock, C.H, *Services Marketing*, Prentice Hall, 3rd edition, New Jersey, 1996.
- Madrigal, R., “Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance”, *Journal of Leisure Research*, 1995, 27(3), s. 208.
- Milner, George R., Mark A. McDonald, *Sport Marketing*, Jones & Bartlett Publishers, USA, 1999.
- Mittal, V. ve Kumar P., “Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Overtime: A Consumption Sysytem Approach”, *Journal of Marketing*, Sayı:63, 1999, ss. 88-102.
- Okay, Aydemir, *Sponsorluk*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1988.
- Oliver, R.L., *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*, Irwin/McGraw-Hill, New York, 1997.
- Oliver, Richard W, “Power Play”, *Journal of Business Strategy*, March/April

2001,ss. 7-8.

Örs, Hüsniye, Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Parasuraman, A, V.A. Zeithalm ve L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, 1985, ss. 41-49.

Pedersen, Paul M. ve Raymond G. Schneider, “Investigating the Academic Openings in Sport Management: An Analysis of the Field’s Professional Position Announcements and Hires”, International Sports Journal, Winter, 2003, s. 36.

Pekdemir, Işıl Mendeş, İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 1982.

Ramaswamy, Rohit, Desing and Management of Service Process. Addison Wesley Publishing Company Inc., Massachusetts, 1996.

Roberts, K., Pratt, M., Weymes, E. ve Gilson, C. Peak performing organisations (1998) Long Range Planning, 31(6), 1998, ss. 894-899. doi: 10.1016/s0024-6301(98)80026-5

Sarı, Ayşe Şebnem ve T. Uslu “Yeni Medya ile Geleneksel Pazarlama Yöntemlerinin Tüketici Tutumları Üzerindeki Etkisinin Nicel ve Nitel Olarak İncelenmesi”, Proceedings Book of International Symposium on Language and Communication: Research Trends and Challenges (ISLC), Izmir University, Mega Press, ISSN: 978-605-86867-0-0, 2012, ss. 2671-2686.

Sneider, B. ve D. E. Bowen, “Understanding Customer Delight and Outrage”, Sloan Management Review, 1999, sayı:41/1, s. 36.

Selvi, Murat Selim, Müşteri Sadakati, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Shoemaker, S. ve R.C. Lewis, “Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing”, International Journal of Hospitality Management, 1999, 18 (4), s. 346.

Sipahi, Seyhan ve Erden Or, “Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Forvet Oyuncularının Yetenek ve Becerilerine Göre Değerlendirilmesi”, Yönetim, Yıl:16, Sayı: 50, Şubat 2005, s. 53.

Soyer, Fikret, Sporda Sponsorluk, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

Sprague, J.C., K.N., Gopalakrishnan ve B.E. McItyre, Implementing Internal Quality Improvement With The House of Quality, Quality Progress, USA, 1992.

Stier, William F. ve Robert Schneider, “Fundraising: An Essential Competency for the Sport Manager in the 21th Century”, The Mid – Atlantic Journal of Business, Jun/Sep 1999, 35, 2/3, s. 94.

- Şahin, Deniz, “Kalite Şampiyon Yapar mı?”, (Çevrimiçi) <http://kariyerim.milliyet.com.tr>, 16.10.2015.
- Tek, Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8. baskı, Beta, İstanbul, 1999.
- Tekin, Mahmut, Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya, 1999.
- Turan, Serdar, Infomag, Şubat 2004, s. 63.
- Uslu, T. ve D. Çubuk “Post-Modern ile Geleneksel Pazarlama Yöntemlerinin Tüketici Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Nitel ve Nicel Yöntemlerle İncelenmesi”, Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazar Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul, 2015, ss. 91-92.
- Üreten, Sevinç, Üretim ve İşlemler Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları, No: 234, Ankara, 1998.
- Van Leeuwen, L., S. Quick & K. Daniel: “The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators”, Sport Management Review, 5, 2002, s. 101.
- Vardar, Abdül, Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001. Wahl, Alfred, Ayaktopu Futbolun Öyküsü, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul: 2005.
- West, Patrick, “Commercialised Football: Why Fans Just Can’t Say No”, (Çevrimiçi) [www.spiked-online.com](http://www.spiked-online.com), 29.12.2010.
- Williams, John., “Football Managers”, Sir Norman Chester Centre for football Research, (Çevrimiçi) [www.le.ac.uk/fo/publications/mercurycolumns/jw4.html](http://www.le.ac.uk/fo/publications/mercurycolumns/jw4.html), 09.03.2013
- Yetim, A, “Spor Yönetiminde Liderlik”, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Ankara, 1996, s. 88.
- Yelkovan, Banu, “Bosman Abi evde mi?”, Radikal, 23.12.2015
- Yiğit, Oktay. "Spor Tesis İşletmeciliğinde Hizmet Kalitesi ve Kalite Yönetim Sistemleri", Kılınçarslan, G. Ve Arslan, H. (ed.), Spor Bilimleri Alanında Yeni Trendler, Duvar Yayınları, İzmir, 2022, s. 277-292.
- Yiğit, Oktay. "Sporda Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri ve Sınıflandırılması", Özer, Ö. ve Soslu, R. (Ed.), INSAC Contemporary Trends in Sport Sciences, Duvar Yayınları, İzmir, 2022, s. 185-208.
- 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, Madde 1.
- (Çevrimiçi) [www.amsterdamarena.com](http://www.amsterdamarena.com), 10.10.2016.
- (Çevrimiçi) [www.allianzarena.com](http://www.allianzarena.com), 11.10.2016.
- (Çevrimiçi) [www.sponsorluk.gov.tr](http://www.sponsorluk.gov.tr), 12.04.2016.
- (Çevrimiçi) <http://www.sporbilim.com>, 20.06.2017.
- (Çevrimiçi) <http://www.sporyonetim.net/ekonomi.htm>, 30.06.2017.

(Çevrimiçi) [http://www.standartkalite.com/iso9001\\_faydalari.htm](http://www.standartkalite.com/iso9001_faydalari.htm), 19.07.2017.

“Beşiktaş ISO 9001 Belgesi”, (Çevrimiçi) <http://www.biggllook.com/haber/>, 19.07.2017.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Tüzüğü, (Çevrimiçi) [www.bjk.com.tr](http://www.bjk.com.tr), 06.10.2016.

Beşiktaş Topluluğu 2003 Bilgilendirme Kitapçığı

Fenerbahçe 2003 Halka Arz ve D. Yatırım Bilgilendirme Kitapçığı Fenerbahçe Spor Kulübü Tüzüğü, (Çevrimiçi) [www.fenerbahce.org](http://www.fenerbahce.org), 06.10.2016

“Football and Families”, Sir Norman Chester Centre for Football Research, 2001,s. 4.

Futbol Extra, Ağustos 2007.

“Galatasaray ISO 9001 Sahibi”, (Çevrimiçi) [www.galatasaray.org/kurumsal/iso9001.asp](http://www.galatasaray.org/kurumsal/iso9001.asp), 19.07.2017.

Galatasaray Spor Kulübü Tüzüğü, (Çevrimiçi) [www.galatasaray.org](http://www.galatasaray.org), 06.10.2016.

Galatasaray Sportif Sınai ve Tic. Yatırımlar A.Ş 2003 Faaliyet RaporuGSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, s. 8.

“İlginç Bir Futbol Araştırması”, Hürriyet, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/7002433.asp?gid=180&a=844841>, 01.08.2017.

“Kapış Kapış Fener”, Hürriyet, 18.01.2015.

“Kulüpler Yeni Gelir Kapıları Keşfetti Futbol, Stadyumların Dışına Taştı”, Zaman,04.07.2015.

Man.Utd. Finance Reports, 2001.

“Meşin Yuvarlak A.Ş.”, Marketing Türkiye, Yıl:3, Sayı:56, 15 Temmuz 2004, s.30.

TFF UEFA Lisans Talimatı, Mayıs 2004.

“The Bosman Ruling, Football Transfers and Foreign Footballers”, Sir Norman Chester Centre for Football Research, 2002, s. 1.

“The New Football Economics”, Sir Norman Chester Centre for Football Research, March 2002, ss. 1-2.

“The Transformation of Football in the 1990s”, Football Industry Group

(Çevrimiçi) [www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html](http://www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html), 02.10.2015

“Üç büyük kulüp korsanla savaştı devletin kasasına 8,4 trilyon girdi”, Zaman, 17.09.2015.

## EK 1. Anket Formu

Katılmakta olduğunuz bu araştırma üç büyük İstanbul kulübünün taraftarlarına verdiği hizmetin ne denli memnuniyet verici olduğu ve bu memnuniyetin kulüplere nasıl yansıtıldığını ölçmeye yöneliktir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kendiniz ile ilgili genel bilgilerin yanı sıra futbola olan ilginiz ölçülmektedir. Anketin ikinci bölümünde büyük bir kulübün sahip olması gereken özellikler konusunda görüşleriniz alınacaktır. Üçüncü bölümde ise kendi kulübünüzü değerlendirmeniz istenmektedir. Lütfen soruları boş bırakmamaya özen gösteriniz. İlginiz için teşekkür ederiz.

### **BÖLÜM I**

#### **A1. Yaşınız**

20 yaş altı	21-30	31-40	41-50
51 ve üzeri			

#### **A2. Cinsiyetiniz**

Erkek	Kadın
-------	-------

#### **A3. Medeni Durumunuz**

Evli	Bekar
------	-------

#### **A4. Eğitim Durumunuz**

İlköğretim	Lise	Üniversite	Yükseklisans
Doktora			

#### **A5. Mesleki Durumunuz**

Ücretli	Emekli	Öğrenci	Serbest
İşsiz			

#### **A6. Aylık Geliriniz**

0-500 YTL	2001-5000 YTL	501-1000 YTL
5000 YTL üzeri	1001-2000 YTL	

#### **A7. Taraftarı Olduğunuz Takım**

Fenerbahçe	Galatasaray	Beşiktaş	Diğer
------------	-------------	----------	-------

**Bir sezonda kaç maça gidersiniz? (Sadece bir kutuyu işaretleyiniz)**

**A8. İç sahada?** Hiç gitmem 1-4 5-9 10-14 15 ve üzeri

**A9. Dış sahada?** Hiç gitmem 1-4 5-9 10-14 15 ve üzeri

**A10. Maçlara çocuğunuzu ve/veya eşinizi götürüyor musunuz?**

Çocuğum yok Genellikle götürüyorum

Bazen götürüyorum Asla götürmem

**A11. Bu takım sizin için ne ifade ediyor?**

Hayatımdaki en önemli şeylerden biri Çok önemli

Oldukça önemli Herhangi bir şey

**A12. Yayıncı kuruluş abonesi misiniz?**

Evet Hayır

**A13. Takımınızın maçlarını izlemek için bir sezonda ne kadar bilet parası harcıyorsunuz?(Kombine biletiniz varsa ödediğiniz sezonluk ücrete göre işaretleme yapınız. Kombine biletiniz yoksa bir sezonda ödediğiniz toplam bilet ücretine göre işaretleme yapınız)**

Hiç harcamıyorum 100 YTL'den az 101-250 YTL

251-500 YTL 501 YTL-1000 YTL 1001 YTL ve üzeri

**A14. Her sezon aşağıdakilerden hangisi veya hangilerini kendiniz ve aileniz içinsatın alıyorsunuz?**

Sahada yiyecek/İçecek

Kulüp çekiliş bileti

Forma

Lisanslı ürün

Kredi kartı

Kulübün lisanslı dergisi

Bunlardan hiçbirini almıyorum

**A15. Kulübün lisanslı ürünleri için bir sezonda ne kadar para harcıyorsunuz?**

Hiç harcamıyorum 50 YTL'den az 51-100 YTL

101-250 YTL 251 YTL ve üzeri

**A16. Önümüzdeki beş yıl için kulübünüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz?**

Gelecek için çok umutluyum

Gelecek için oldukça umutluyum

Gelecek için umutlu değilim

Gelecek için umutsuzum

## BÖLÜM II

Mükemmel hizmet veren büyük bir kulüpten neler beklediğinizi düşünerek aşağıdaki soruları cevaplayınız. Bu soruların doğru veya yanlış cevabı yok. Bu nedenle sizin beklentilerinizin aşağıdaki ifadelerle ne denli örtüştüğünü dikkate alarak puan vermeniz rica ederiz. İlgili ifadeye "kesinlikle katılmıyorsanız" "1"i, "kesinlikle katılıyorsanız" "5"yi işaretleyiniz. "3"ü "fikrim yok" şeklinde değerlendirerek diğer ara değerleri de işaretleyebilirsiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
B1. Büyük kulüplerin modern ekipmanları vardır.	1	2	3	4	5
B2. Büyük kulüplerin binaları (kulüp binası, stadyumu, sosyal tesisleri vb.) görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5
B3. Büyük kulüplerin çalışanlarının (sporcu, antrenör, yönetici vb.) dış görünüşü düzgündür.	1	2	3	4	5
B4. Büyük kulüplerin verdikleri hizmetler ile ilgili olarak kullandıkları materyaller (broşür, duyuru, reklam panoları vs.) görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5
B5. Büyük kulüpler belli bir zaman için belli bir söz verdiğinde bunuyarına getirir.	1	2	3	4	5
B6. Büyük kulüpler taraftarlarının problemlerini içtenlikle çözmeye çalışır.	1	2	3	4	5
B7. Büyük kulüpler hizmeti ilk anda doğru olarak sunar.	1	2	3	4	5
B8. Büyük kulüpler hizmetleri (sportif başarı, transfer vb.) söz verdikleri zamanda yerine getirir.	1	2	3	4	5
B9. Büyük kulüpler hatasız kayıt (finansal kayıtlar, faturalar, vergiler vs.) tutar.	1	2	3	4	5
B10. Büyük kulüplerin çalışanları (sporcular, antrenörler vs.) taraftarlara bir hizmetin (şampiyonluk, transfer vs.) tamolarak ne zaman yerine getirileceğini söyler.	1	2	3	4	5
B11. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarlara süratle hizmet verir.	1	2	3	4	5
B12. Büyük kulüplerin çalışanları her zaman taraftarlara yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
B13. Büyük kulüplerin çalışanları asla taraftarların isteklerine yanıt vermeyecek kadar meşgul değildir.	1	2	3	4	5



B14. Büyük kulüplerin çalışanlarının davranışları taraftarlarda güven duygusu uyandırır.	1	2	3	4	5
B15. Taraftarlar, büyük kulüpler ile yaptıkları hizmet işlemlerinde kendilerini güvende hisseder. (stadyum içerisinde, maça gelip giderkenvs.)	1	2	3	4	5
B16. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarlara karşı daima saygılıdır.	1	2	3	4	5
B17. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarların sorularına cevap verecek bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
B18. Büyük kulüpler taraftarlarıyla tek tek ilgilenir.	1	2	3	4	5
B19. Büyük kulüplerin tüm taraftarları için uygun çalışmasaatleri vardır.	1	2	3	4	5
B20. Büyük kulüplerin taraftarlara bireysel olarak ilgi gösteren çalışanları (taraftar temsilcisi) vardır.	1	2	3	4	5
B21. Büyük kulüpler taraftarların istekleriyle candan ilgilenir.	1	2	3	4	5
B22. Büyük kulüplerin çalışanları taraftarların kişiye özel ihtiyaçlarını (park alanı, hijyen, güvenlikvs.) anlar.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM III

Anketin bu bölümünde taraftarı olduğunuz kulübün size vermiş olduğu hizmetleri değerlendirmenizi rica ederiz. İlgili ifadeye "kesinlikle katılmıyorsanız" "1"i, "kesinlikle katılıyorsanız" "5"yi işaretleyiniz. "3"ü "fikrim yok" şeklinde değerlendirerek diğer ara değerleri de işaretleyebilirsiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
C1. Kulübümün modern ekipmanları vardır.	1	2	3	4	5
C2. Kulübümün binaları (kulüp binası, stadyumu, sosyal tesisleri vb.) görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5
C3. Kulübümün çalışanlarının (sporcu, antrenör, yönetici vb.) dış görünüşü düzgündür.	1	2	3	4	5
C4. Kulübümün verdiği hizmetlerle ilgili olarak kullandığı materyaller (broşür, duyuru, reklam panoları vs.) görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5
C5. Kulübüm belli bir zaman için belli bir söz verdiğinde bunu yerine getirir.	1	2	3	4	5
C6. Kulübüm birproblemim olduğunda bunu içtenlikle çözmeye çalışır.	1	2	3	4	5
C7. Kulübüm hizmeti ilk anda doğru olarak sunar.	1	2	3	4	5
C8. Kulübüm hizmetleri (sportif başarı, transfer vb.) söz verdiği zamanda yerine getirir.	1	2	3	4	5
C9. Kulübüm hatasız kayıt (finansal kayıtlar, faturalar, vergiler vs.) tutar.	1	2	3	4	5
C10. Kulübümün çalışanları (sporcular, antrenörler vs.) bir hizmetin (şampiyonluk, transfer vs.) tam olarak ne zaman yerine getirileceğini söyler.	1	2	3	4	5
C11. Kulübümün çalışanları bana süratle hizmet verir.	1	2	3	4	5
C12. Kulübümün çalışanları her zaman bana yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
C13. Kulübümün çalışanları asla isteklerime yanıt vermeyecek kadar meşgul değildir.	1	2	3	4	5
C14. Kulübümün çalışanlarının davranışları bende güven duygusu uyandırır.	1	2	3	4	5
C15. Kendimi,kulübüm ile yaptığım hizmet işlemlerinde (stadyum içerisinde, maça gelip giderken vs.) güvende hissederim.	1	2	3	4	5
C16. Kulübümünçalışanları bana karşı daima saygılıdır.	1	2	3	4	5

C17. Kulübümün çalışanları sorularımı yanıtlayacak bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
C18. Kulübümbenimle özel olarak ilgilenir.	1	2	3	4	5
C19. Kulübümüntüm taraftarlar için uygun çalışma saatleri vardır.	1	2	3	4	5
C20. Kulübümün bana bireysel düzeyde ilgi gösteren çalışanları (taraftar temsilcisi) vardır.	1	2	3	4	5
C21. Kulübüm benim isteklerimle candan ilgilenir.	1	2	3	4	5
C22. Kulübümün çalışanları benim özel ihtiyaçlarımı (park alanı, hijyen, güvenlik vs.) anlar.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Erden OR, 1975 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Terakki Vakfı Özel Şişli Terakki Lisesi'nde tamamladı. Lisans diplomasını İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1998 yılında mezun olarak aldı. Yüksek lisans eğitimini İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda tamamladı. 2000 yılında İ.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2000-2008 yılları arasında İ.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda Araştırma Görevlisi olarak çalıştı. Akademik kariyeri süresince Lig TV, Lig Radyo, Fenerbahçe TV, Sky Türk'te program yapımcısı ve yorumcu olarak görev aldı. Cumhuriyet Gazetesi, Fenerbahçe Dergisi ve TFF Futbol Gelişim Bülteni'nde köşe yazıları ve makaleleri yayınlandı.

2008 yılında Türkiye Futbol Federasyonu'nda proje yöneticisi olarak göreve başladı. Proje uzmanlığının ardından Türkiye Futbol Federasyonu Kadın Futbolu Geliştirme Yönetmeni görevini üstlendi. Kadın Futbolu Müdürü, Gelişim Ligleri ve Denetim Müdürü, Bölgeler Koordinatörü, Kulüp Gelişim Müdürü, Proje ve Ar Ge Koordinatörü gibi unvanlarla futbolun gelişimi noktasında TFF'nin farklı birimlerinde görev yaptı. 2019 yılında TFF'nin tüm eğitim faaliyetlerinden sorumlu Eğitim Koordinatörlüğü'nün başına getirildi.

2014 yılında UEFA'nın İsviçre Lozan Üniversitesi ile ortaklaşa yürüttüğü Futbol Yönetimi Eğitim Programı'ndan da mezun olarak Türkiye'de bu diplomaya sahip üç kişiden biri oldu. UEFA'nın Kadın Futbolu danışmanları arasında yer aldı. Yabancı dil olarak çok iyi derecede İngilizce biliyor. Pek çok özel üniversitede spor yönetimi, sportif direktörlük ve spor pazarlaması alanında misafir öğretim görevlisi olarak ders vermektedir. TFF'nin düzenlediği UEFA Pro, UEFA Elit A, UEFA A ve UEFA B antrenörlük kurslarında "Antrenörler için Kişisel Marka Yönetimi", "Kulüp Yönetimi", "Proje Yönetimi" ve "Elit Akademi ve Elit Oyuncu Gelişim Modelleri" konularında da eğitimler veriyor. Merkez Hakem Kurulu'nun ve Temsilciler Kurulu'nun eğitimlerinde "Etkinlik Yönetimi", "Kriz Yönetimi", "Etkili Sunum Teknikleri" konularında eğitimci olarak görev alıyor. TFF'nin açacağı "Sportif Direktörlük" programını hazırladı. Eski amatör futbolcu ve UEFA B antrenörlük belgesine sahiptir.