

# TEORİDEN PRATIĞE BİR FUTBOL KULÜBÜNÜN YÖNETİMİ: BAŞAKŞEHİR FK ÖRNEĞİ

Ediörler

Hakan KATIRCI

Arif YÜCE

Yazar

Bihter UZEL



© Copyright 2024

*Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.*

\*Bu Kitap, Doç. Dr. Hakan KATIRCI'nın danışmanlığında yürütülen Bihter UZEL'e ait "Teoriden Pratiğe Bir Futbol Kulübünün Yönetimi: Başakşehir Fk Örneği" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<b>ISBN</b> 978-625-375-232-3	<b>Yayın Koordinatörü</b> Yasin DİLMEN
<b>Kitap Adı</b> Teoriden Pratiğe Bir Futbol Kulübünün Yönetimi: Başakşehir Fk Örneği	<b>Sayfa ve Kapak Tasarımı</b> Akademisyen Dizgi Ünitesi
<b>Editörler</b> Arif YÜCE ORCID iD: 0000-0003-3756-3870 Hakan KATIRCI ORCID iD: 0000-0002-2337-7711	<b>Yayıncı Sertifika No</b> 47518
<b>Yazar</b> Bihter UZEL ORCID iD: 0000-0001-5266-2100	<b>Baskı ve Cilt</b> Vadi Matbaacılık
	<b>Bisac Code</b> SPO000000
	<b>DOI</b> 10.37609/akya.3429

**Kütüphane Kimlik Kartı**  
**Uzel, Bihter.**

Teoriden Pratiğe Bir Futbol Kulübünün Yönetimi: Başakşehir Fk Örneği / Bihter Uzel;  
ed. Arif Yüce, Hakan Katırcı.  
Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2024.  
89 s. : resim, tablo. ; 135x210 mm.  
Kaynakça var.  
ISBN 9786253752323

**GENEL DAĞITIM**  
**Akademisyen Kitabevi A.Ş.**

Halk Sokak 5 / A  
Yenişehir / Ankara  
Tel: 0312 431 16 33  
siparis@akademisyen.com

[www.akademisyen.com](http://www.akademisyen.com)

## TEŞEKKÜR

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

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

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

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

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

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

# KISALTMALAR DİZİNİ

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

# İÇİNDEKİLER

## BÖLÜM 1

Giriş.....	1
------------	---

## BÖLÜM 2

ALAN YAZIN İNCELENMESİ.....	5
2.1. Futbol Kulüplerinde Yönetim .....	5
2.2. Global Futbol Kulüplerinde Yönetim .....	7
2.3. Türkiye’de Futbol Kulüpleri Yönetimi .....	12
2.4. Başakşehir Futbol Kulübü.....	15
2.4.1. Başakşehir FK yönetim organizasyonu .....	16
2.4.2. Başakşehir FK sportif yaklaşımlar .....	18
2.4.3. Başakşehir FK pazarlama ve finans yaklaşımları.....	19

## BÖLÜM 3

YÖNTEM.....	23
3.1. Araştırmanın Modeli .....	23
3.2. Araştırma Süreci.....	24
3.3. Katılımcılar .....	26
3.4. Veri Toplama Araçları .....	28
3.5. Verilerin Toplanması .....	30
3.6. Verilerin Analizi .....	30

## BÖLÜM 4

BULGULAR.....	33
4.1. Üst Yönetim .....	33

4.1.1. CEO .....	34
4.1.1.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	34
4.1.1.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	34
4.1.1.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	35
4.1.2. Genel müdür .....	36
4.1.2.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	36
4.1.2.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	37
4.1.2.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	38
4.1.3. İdari direktör .....	39
4.1.3.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	39
4.1.3.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	40
4.1.3.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	40
4.2. Orta Yönetim.....	41
4.2.1. Medya departmanı .....	42
4.2.1.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	42
4.2.1.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	42
4.2.1.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	43
4.2.2. Etkinlik ve pazarlama departmanı .....	43
4.2.2.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	43
4.2.2.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	44
4.2.2.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	44
4.2.3. E-spor departmanı .....	45
4.2.3.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	45
4.2.3.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	45

4.2.3.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	46
4.2.4. Mali işler departmanı.....	46
4.2.4.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	46
4.2.4.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	47
4.2.4.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	47
4.2.5. Stadyum ve tesisler departmanı.....	48
4.2.5.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	48
4.2.5.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	49
4.2.5.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	49
4.2.6. IT departmanı .....	50
4.2.6.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	50
4.2.6.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	50
4.2.6.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	50
4.2.7. Biletleme departmanı.....	50
4.2.7.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	51
4.2.7.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	51
4.2.7.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	51
4.2.8. Store departmanı.....	51
4.2.8.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	51
4.2.8.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	51
4.2.8.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	52
4.2.9. Alt yapı departmanı .....	52
4.2.9.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	52
4.2.9.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	52

4.2.9.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	53
4.2.10. A takım operasyon departmanı .....	53
4.2.10.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	53
4.2.10.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler.....	54
4.2.10.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	54
4.2.11. Sağlık departmanı .....	54
4.2.11.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar.....	54
4.2.11.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler .....	55
4.2.11.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	55
4.2.12. Lisans ve akredite departmanı .....	55
4.2.12.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	55
4.2.12.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler.....	56
4.2.12.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	56
4.2.13. Dil ve çeviri departmanı .....	56
4.2.13.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar nelerdir? .....	56
4.2.13.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler.....	56
4.2.13.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	57
4.2.14. Malzeme departmanı .....	57
4.2.14.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	57
4.2.14.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler.....	57
4.2.14.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	57
4.2.15. Ulaştırma departmanı .....	58
4.2.15.1. Pozisyona ilişkin görev, yetki sorumluklar .....	58
4.2.15.2. Pozisyona ilişkin gerekli nitelikler.....	58



4.2.15.3. Bir futbol kulübünde başarıya ulaşmak için pozisyonun katkıları.....	58
<b>BÖLÜM 5</b>	
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>59</b>
5.1. Sınırlılıklar .....	70
5.2. Öneriler .....	70
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>73</b>

## KAYNAKÇA

- Altınbaş, H. (2007). Sporun pazarlaması ve pazarlama iletişiminde spor. *Selçuk İletişim*, 5 (1), 93-101.
- Andras, K. ve Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9 (1-2), 67-74.
- Andrews, M. (2015). *Being special: The rise of super clubs in European football*. Center for International Development at Harvard University.
- Aygün, M. ve İç, S. (2010). Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması firma performansını etkiler mi?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 47, 192-201.
- Bhandari, R. (2016). *Commercialization of European football – Different aspects leading to commercialization*. Master's Thesis. Finland: Centria University of Applied Sciences, Business Management.
- Boillat, C. and Poli, R. (2014). *Governance models across football associations and leagues*. Neuchatel: CIES - Centre International d'Etude du Sport.
- Buraimo, B., Simmons, R. and Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 29-46.
- Cambridge Econometrics and the Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University. (2013). *Analysing the value of football to Greater Manchester*. Short Report of the Cambridge Econometrics Limited, United Kingdom.
- Coombs, D.S. and Osborne, A. (2012). A case study of Aston Villa football club. *Journal of Public Relations Research*, 24 (3), 201-221.
- Creswell, J.W. (2015). *Educational research – Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (5th ed.). New Jersey: Pearson.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017). *Research design – Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: SAGE Publishing.
- Çelik, V.O., Maraşlı, Y., İşgören, Y. and Elmas, S. (2019). An investigation on Turkish basketball teams facilities which competing in Turkish Airlines Euroleague. *Research in Sports Science*, 9 (2), 45-53.
- Davey, L. (2009). The application of case study evaluations. *Elementary Education Online*, 8 (2), 1-3.

- Deloitte. (2021). *2021'e başlarken Avrupa'da ve Türkiye'de futbol ekonomisi*. İstanbul.
- Deloitte. (2022). *Restart: Football money league*. Manchester.
- Devicioğlu, S. (2004) Halka arz edilen spor kulüplerinin sportif başarıları ile piyasa değerleri arasındaki ilişki *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 11-18.
- Devicioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, E.Y. ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 35-42.
- Dimitropoulos, P. (2011). Corporate governance and earnings management in the European football industry. *European Sport Management Quarterly*, 11 (5), 495-523.
- Dinar, G. (2017). *Türkiye'de futbol alanında farklı eyleyenler: Çeviri ve çevirmenin rolü*. Doktora Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekmekçi, A., Ekmekçi, R. ve İrmış, A. (2013). Küreselleşme ve spor endüstrisi. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 91-117.
- Emery, R. and Weed, M. (2007). Fighting for survival? The financial management of football clubs outside the 'top flight' in England. *Managing Leisure*, 11(1), 1-21.
- Freankel, R.J., Wallen, E.N. and Hyun, H.H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Grundy, T. (2004). Strategy and financial management in the football industry. *Strategic Change*, 13 (8), 405-422.
- Ishak, M.N. and Bakar, A. Y. (2014). Developing sampling frame for case study: Challenges and conditions. *World Journal of Education*, 4 (3), 29-35.
- İmamoğlu, A.F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E.E. (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12 (3), 35-61.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Katırcı, H. (2009). Türk Futbolunda Kurumsal İletişim Yönetimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(4), 65-75.
- Katırcı, H. (2016). *Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamaları*. Almanya: Türkiye Alim Kitapları.
- Katırcı, H. ve Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin ile-

- tişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 149-168.
- Kelly, S. (2008). Understanding the role of the football manager in Britain and Ireland: A Weberian approach. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 399-419.
- Kılınç, E. (2018). Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik. Ş. Arslan (Editör), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Nicel, karma ve nitel tasarımlar için bir rehber* içinde (s. 409-421). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Koçer, B. (2006). *İçsel bir yönetim mekanizması olarak yönetim kurulları*. Ankara: SPK Yayınları.
- Kubat, A. ve Yıldız, Ö. (2022). Futbol altyapı antrenörlerinin altyapı eğitiminde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16 (2), 128-148.
- Manoli, E.A. (2019). Brand capabilities in English Premier League clubs. *European Sport Management Quarterly*, 20 (1), 30-46.
- Merriam, S.B. (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Merriam, S.B. and Grenier, R.S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Michie, J. and Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (4), 517-531.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: SAGE Publications.
- Morrow, S. and Howieson, B. (2014). The new business of football: A study of current and aspirant football club managers. *Journal of Sport Management*, 28 (5), 515-528.
- Neuman, W.L. (2009). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Patton, M.Q. (1985). *Quality in qualitative research: Methodological principles and recent developments*. Invited address to Division J of the American Educational Research Association Chicago
- Raju, B. (2016 ). *Commercialization of european football*. Thesis Centria University of Applied Sciences Business Management November.
- Richelieu, A., and Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 79-98.

- Rikardsson, H. and Rikardsson, L. (2013). *Strategic management in football*. Master Thesis. Sweden: Linköping University, International Business and Economics Programme.
- Robinson, J.M. (2010). *Sport club management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Rohde, M. and Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21 (5), 563–581.
- Roitman, F., Grosvernier, D. and Marston, T.C. (2019). *Governance and financial landscape of top European football clubs*. Neuchatel: CIES - Centre International d'Etude du Sport.
- Samur, S. (2013). *Kurumsal futbol yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Samur, S. (2017a). The dynamics of football club management. *European Journal of Education Studies*, 3 (11), 848-859.
- Samur, S. (2017b). Management model in sports clubs *International Journal of Development Research* 7 (11), 17090-17094.
- Samur, S. (2018). Organization design in football management process. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 6 (2), 38-46.
- Savaş, Ç.B. (2021). *Futbol kulüplerinin güncel sorunları: Tfürkiye süper ligi ve Avrupa'nın beş büyük ligi'nin karşılaştırılması*. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sunay, H. (2004). Spor kulüplerinde şirketleşme (Bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye'den örnekler). *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 69-76.
- Szymanski, S. and Smith, R. (2006). The English football industry: Profit, performance and industrial structure *International Review of Applied Economics*, 11 (1), 135-153.
- Şener, İ. ve Karapolatgil, A.A. (2015). Rules of the game: Strategy in football industry *Social and Behavioral Sciences*, 207, 10-19.
- Torchia, D. (2020). Creating and managing community in a community football club. *Managing Sport and Leisure*, 25 (1-2), 79-98.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2009). *Kurumsal yönetim ilkeleeri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi*. İstanbul: Pasifik Ofset.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2010). *Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi*. İstanbul: Caretta Yayınları.
- Üçüncüoğlu, M. ve Çakır, V.O. (2017). Modern spor kulüplerinin e-spor faaliyetlerine ilgi gösterme nedenleri üzerine bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 34-47.

- Waal, A., Veer, S. and Spek H. (2012). The applicability of the high performance organizations framework in Dutch soccer clubs. *Problems and Perspectives in Management*, 10 (3), 83-94.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zülch, H., Palme, M. and Jost, S.P. (2021). *Management quality of professional football clubs: The football management (FoMa) Q-Score 2020*. HHL Working Paper No. 190, Leipzig.

### İnternet Kaynakları

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