

Sebahattin DEVECİOĞLU*

ÖZET

Bir toplumsal kurum olarak sporun, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler içerisinde her geçen gün giderek büyüyen bir yapısının bulunması, bu toplumsal olgunun, dünyanın değişen ekonomik ve sosyal koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Spor özelinde yaşanan değişiklikleri, dünyada yaşanan ekonomik ve kültürel değişikliklerle paralellik arz etmektedir. Spor kendisi dışında yer alanlarla ilişki halinde yaşamak suretiyle oluşan bütünün, etkileyen ve etkilenen bir parçasıdır. Serbest piyasa ekonomisi ve uluslararası rekabet koşullarının hakim kılındığı, dünyanın tek bir pazar haline getirildiği küreselleşme sürecinde yaşananlardan spor da kendi payına düşeni almaktadır.

Günümüzde spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir.

Betimsel olarak yapılan bu çalışma da, gelişme stratejileri ve makro ekonomik politikalar genelinde, sürdürülebilir politikalar olarak, geleceğin büyüme ve sektör stratejileri içerisinde yer alabilecek konumda olan, “Spor Sektörü” nün tanımlanması yapılarak, dünyadaki mevcut durum ışığında “Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi” ne ilişkin görüş ve önerilerine yer verilmiştir.

THE DEVELOPEMENT OF THE STRATEGIES OF THE SPORT SECTOR IN TURKEY

ABSTRACT

Sport is a social institue, it has an increasing structure concerning economical and cultural organization. It has to be a must that this social phenomenon has te be re-evaluated according the altering economical and social conditions of the world. Sport requires a parallelism between its characteristic achievements and the economical and cultural achievements in the world.Sport is an effective and effected part of the whole which is exclusive , and has to be in relevance with it. Sport gains its share in the process of globalism in which the world becomes a whole market , where the liberal market economy en the international emulation conditions have proved their majority.

Currently, sport is an important service sector with its particular and social health care and developement aspects. The impressive supports of the mass communication devices and especially the media have caused sport to become a profitable commerce and promotion item. While it is transformed into a consume sector by being a show and entertainment activity which arouses the interest of vast masses, it has become an attractive economic scope in which significant financial amounts are being processed for the enterprising .

In this descriptive study, the developement strategies and in general the macro-economic policies, policies which can be maintained, the “Sportsector” has been defined; its position where it can be settled in the expansion-. and sector strategies in the future,the opinions and suggestions about “the developements of the sportsector strategies in Turkey” according its current situation in the world.

Key Words: Turkey, sport, sector, strategy

GİRİŞ

Dünyada uygulanan ekonomik sistem ve ekonomi politikaları giderek birbirine yakınlaşmaktadır. Kısaca, küresel ekonominin daha yoğun olarak gündeme gelmesiyle birlikte serbestleşme, daha fazla önem kazanmaktadır. Siyasal alanda ise demokrasi küresel bir değer olarak daha fazla ön plana çıkmaktadır. Ekonomik alanda liberal ekonomik düzen, siyasi alanda ise demokrasiye dayalı bir siyasal sistem bütün dünyada kabul görmektedir. Liberal demokrasi adı verilen yeni bir siyasi ve ekonomik düzen dünyada hızla yayılmaktadır.¹¹

Bir toplumsal kurum olarak sporun, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler içerisinde her geçen gün giderek büyüyen bir yapısının bulunması, bu toplumsal olgunun, dünyanın değişen ekonomik ve sosyal koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Spor özelinde

* Yrd.Doç.Dr., Fırat Üniversitesi,Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Elazığ

yaşanılan değişiklikleri, dünyada yaşanan ekonomik ve kültürel değişikliklerden soyutlayamayız çünkü; hiçbir şey doğada ya da toplumsal hayatta varolan başka şeylerden bağımsız değildir. Kendisi dışında yer alanlarla ilişki halinde yaşamak suretiyle oluşan bütünün, etkileyen ve etkilenen bir parçasıdır. Serbest piyasa ekonomisi ve uluslararası rekabet koşullarının hakim kılındığı, dünyanın tek bir pazar haline getirildiği küreselleşme sürecinde yaşananlardan spor da kendi payına düşeni alacaktır.²⁶

Spor siyasal ve ekonomik örgütlenmede oldukça karmaşık bir yapıya ulaşmıştır.⁸ Ekonomi ve spor, çalışan halkın mutluluğunu tamamlayabileceği ve dengeli bir ilişkiyle çalışma yaşamının insancillaştırılmasına katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir.²⁹ Boş zaman kültürünün gelişmesiyle birlikte sporun bir eğlence unsuru oluşunun yanı sıra, kitleleri teskin edici bir araç olarak da geliştiği ifade edilmektedir.⁹

Yirmi birinci yüzyılda uluslararası spor endüstrisinin, spor pazarında mevki olarak algılanmaktan çok spor yatırımlarını temsil etmeye doğru kayacağı söylenmektedir. Uluslararası ticari anlaşmaların spor sanayine doğrudan etkisi olacağı, çoğu spor dalında ve her rekabet düzeyinde uluslararası spor federasyonlar profesyonel ligler ve ekipler, trademark lisansları ile ticaret konusunda rekabete girecekleri, bu federasyonlar aynı zamanda dünya çapında uydu yayınları düzenlenmesi sayesinde büyüyen televizyon gelirlerinden önemli karlar elde edecekleri, yatırım yapılan yetenekli sporcuların, büyük harcamalar yapılarak inşa edilen spor alanları ve tesislerinin, rekabet için de elde edilen yayın haklarının görkemli bir şekilde sunulması³ sporun ekonomik boyutuna olan ilgiyi kaçınılmaz kıldığı vurgulanmaktadır.⁷

Sporun artık profesyonelleşen ve büyük bir endüstri haline gelmesi, endüstriye yapılan yatırımlar, yalnızca kulüpler ve sporcularla sınırlı kalma boyutunu aşmıştır. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü, dolaylı ve doğrudan spor endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır. Yine dünyada pek çok medya kuruluşu spor endüstrisi ile yakından ilgilenmeye başlamıştır.¹²

Ekonomi ve Spor Ekonomisi bilim dalının giderilmesi gereken bir çok araştırma başlıklarının olduğunu, daha ileri giderek Spor yönetimi alanı dışına çıkararak söylemek gerekirse, Spor Ekonomisi bilim dalının henüz geliştirilemediği. Spor ekonomisindeki tüm gelişim göstergeleri bu dalın tamamen yeni, önü açık bir bilim dalı olacağı ifade edilmektedir. Spor ekonomisi tecrübeye dayanan, rasyonel ve ekonomik kararlar veren ve o doğrultuda hareket eden plan ve proje üreten bir spor bilim dalıdır. Spora ilişkin kurum ve kuruluşlar bu alanda yapısal değişikliklere gitmeleri ile beraber spor ekonomisi araştırmaları gelişmiş ve hala gelişmektedir.⁷

I.SPOR SEKTÖRÜ

Modern sporun kitleselleşmesi, bu kitleselleşmenin tek tek uğrakları spor örgütlerinin kurumlaşması, bürokratlaşmaları bunların özellikle, kitlelerle olan bağlantılarından yola çıkılarak; modern sporun pazar ekonomisinin gelişmesine bağlı olarak biçimlenen ilkeleri, sanayi toplumu ile bu ilkelerin nasıl bütünleştiği, sporun tarihsel kökeni bakımından bu bağlantı ne gibi anlam taşıdığı gibi sorular yumağı ile değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.²¹

Günümüzde spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir. Spor hem hizmet üretimi boyutuyla, hem de mal üretimi ve tüketim sektörleri boyutuyla, işletmecilik ve spor işletmeciliği bilimlerinin araştırma konusunu oluşturmaktadır.⁶

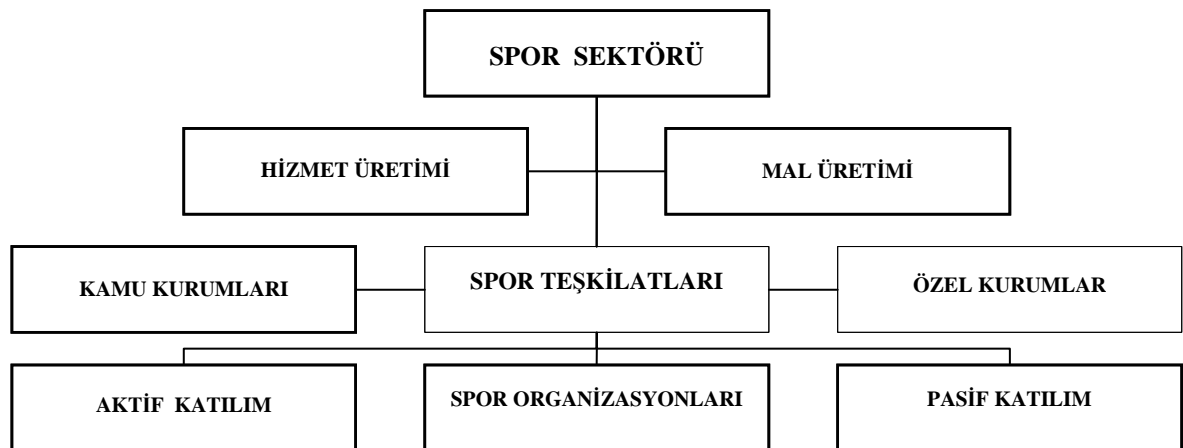
Örgütlü yaşamın ticaret ve eğlenceyle ilgili bir parçası olarak spor kulüpleri siyasal gücün yasal düzenlemeleri ve kontrolü dışında değildir. Dolayısıyla spor, ekonomi, finans, sağlık ve kamu güvenliği, çevre, işçi ilişkileri, mekan kullanımı yasaları ve düzenlemelerini etkileyen kamu politikalarının da konusu olur. Devlet kurumları, spor tesisleri için sermaye sağlayan birinci kaynak durumundadır. Sporun ulusal ve uluslararası politikalar, ekonomik kalkınma ve bireysel çıkarlarının

gerçekleşmesi için siyasal önemi nedeniyle bir çok ülkede sporla ilgili bakanlıklar, spor otoriteleri ve kuruluşları vardır.¹⁷

Spor örgütlenmesi ve hizmetlerin halka ulaştırılması bir çok ülkede genellikle kamu hizmeti olarak yürütülmektedir. Kuşkusuz tarihi süreç içerisinde devletin yerine getirmek zorunda olduğu eğitim, sağlık, güvenlik vb. görevleri sürekli değişim içerisinde olmuştur. Bir çok örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de kendini gösteren bu değişim, ülkelerin benimsemiş oldukları siyasal ve ekonomik sistemlere bağlı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirdiği yeni ihtiyaçlara paralel olarak da şekillenmektedir.¹⁹ Doğal olarak modern dünyanın bütün ekonomik ve sosyal değişimleri spor örgütü ve organizasyonlarında da görülmektedir.⁴ Örgütlü yaşamın ticaret ve eğlenceyle ilgili bir parçası olarak spor kulüpleri siyasal gücün yasal düzenlemeleri ve kontrolü dışında değildir. Dolayısıyla spor, ekonomi, finans, sağlık ve kamu güvenliği, çevre, işçi ilişkileri, mekan kullanımı yasaları ve düzenlemelerini etkileyen kamu politikalarının da konusu olur. Devlet kurumları, spor tesisleri için sermaye sağlayan birinci kaynak durumundadır. Sporun ulusal ve uluslararası politikalar, ekonomik kalkınma ve bireysel çıkarlarının gerçekleşmesi için siyasal önemi nedeniyle bir çok ülkede sporla ilgili bakanlıklar, spor otoriteleri ve kuruluşları vardır. Sanayileşme, hizmet sektörünün gelişmesi, bilgi çağı ve hızlı kentleşme sonucunda toplu yaşama kültürü ve sosyal yapı giderek farklı özellikler kazanmıştır. Toplumsal eğilimleri moral, kültür, yaşam felsefesi, ekonomik refah gibi olgular biçimlendirmektedir. Çağdaş toplumlar, sporu sosyal hayatın ayrılmaz bir parçası sayarken, geri kalmış toplumlar ise sporun önemini kavrayamamış ve göz ardı etmişlerdir.³⁰

Son yirmi yıl civarında görülen sağlık, zayıflama kampanyaları patlaması, zayıflama, boş zaman değerlendirme, kozmetik, reklam ve diyet endüstrilerine ilave olarak ticari açıdan kısıktırılmıştır. Dolayısıyla spor alanındaki aktörler, örgütler, endüstriyel ve toplumsal sektörlerden oluşan dinamik bir demet olmasından ötürü spor endüstrisinin işleyişi karmaşıktır.²⁵

Sportif faaliyetlerin ekonomik çerçevesinin analizinde, genel olarak kabul görmüş ve literatürde tartışılmış farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, ya mikro iktisat ya makro iktisat ya da interdisipliner temele dayanmaktadır. Sportif faaliyetler serbest zaman değerlendirme sektörünün bir alt piyasası olarak ele alındığında, sorun sporun kolektif bir mal ya da hizmet şeklinde topluma nasıl sunulacağı konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, sportif faaliyetlere katılanlar önem arz ettiğinden, spor piyasasında etkinliği ve eşitliği artırmak amacıyla devlet müdahalesi veya düzenlemeleri (diğer bir ifadeyle makro politikalar) kaçınılmaz olmaktadır. Öte yandan, spor ticari bir faaliyet şeklinde ele alındığında, bu sektörde sportif mal yada hizmet üreten firmalar (yani kulüpler) ile bu mal yada hizmetin tüketenlerinin (yani izleyicilerin) davranışı analiz edilmektedir. Bu yaklaşımda geleneksel mikro ekonomik (ya da işletme ekonomisi) teknikler ve prensipler kullanılmaktadır. Son olarak, spor piyasası ticari ya da kamusal spor faaliyetlerinde kullanılan spor malzemeleri (spor giysileri, spor ayakkabıları ve spor aletleri gibi) alt sektörü açısından da incelenmektedir.²⁹



Şekil.1:Spor Sektörünün Yapısal Özelliği

Spor hem hizmet üretimi boyutuyla, hem de mal üretimi ve tüketim sektörleri boyutuyla, İşletmecilik ve Spor işletmeciliği bilimlerinin araştırma konusunu oluşturmaktadır.⁵

Spor sektörü iki alt sektöründen oluşmaktadır. Bunlar spor malzemeleri alt sektörü ile spor hizmetleri alt sektörüdür. Spor malzemeleri alt sektörü sportif faaliyetlerde kullanılan spor giysileri, spor ayakkabıları ve spor aletleri gibi sportif araç ve gereçleri üreten sektördür. Sportif malzeme üretimi, hızla büyüyen ve çok uluslu bir sektör haline gelmiştir. Bu özelliğinden dolayı, bu faaliyet alanı yerel, bölgesel ve ulusal ekonominin önemli bir bileşeni olmuştur. Spor hizmetleri alt sektörü ise sportif faaliyetleri izleme ve katılma olarak iki farklı faaliyeti içermektedir. Günümüzde spor sektöründe değişik spor dallarında olduğu gibi aynı spor dalında da bir çok konuda önemli farklılaşma ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar sportif faaliyetlerin izlendiği yerlerin ve sporcuların kalite ve yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıktığı gibi izleyicilerin tercihleri de değişik farklılaşma şekillerini gündeme getirmektedir. Daha açık bir ifadeyle arz ve talep ağırlıklı farklılaşma daha belirgin bir özellik kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, ekonomik analizlerde bu değişimlerin ve piyasa farklılıklarının dikkate alınması önem kazanmaktadır.²⁹

II. SPOR SEKTÖRÜNÜN GELİŞMESİ

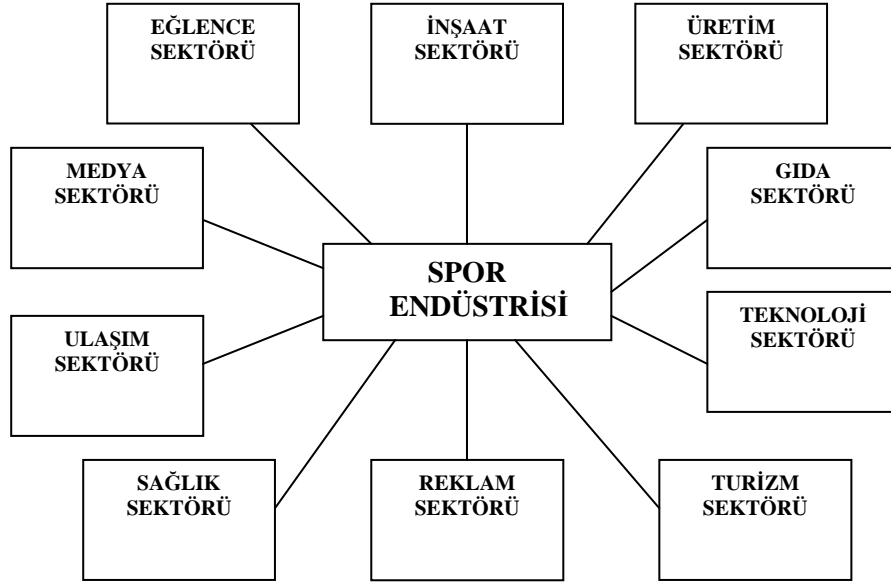
Yirmi birinci yüzyılda uluslararası spor endüstrisinin, spor pazarında mevki olarak algılanmaktan çok spor yatırımlarını temsil etmeye doğru kayacağı söylenmektedir³ Yeni çağın dolayısıyla da serbest piyasa ekonomisinin gelişmesini belirleyen düşünsel, etik ve sosyal güçler ile modern sporun ilkelerine damgasını vuran güçlerin aynı zamanda, aynı yerde ortaya çıkmış olmaları hangi biçimde olursa olsun, sanayi toplumunun gelişmesi ile sporun gelişmesi arasında yineden kopmaz bir bağın olduğunu göstermektedir. Modern pazar ekonomisi, meta dolaşım yasaları, üretim-tüketim, arz-talep ilkeleri hayatı yavaş yavaş belirlerken bir anlamda sporunda ilkelerini belirlemiş olmaktan da öteye, önünü açmış olmalıdırlar.²¹

Günümüzde spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir.⁵

Konuya pazarlama açısından bakanlar pazarlama aşamaları ile spor arasında bir bağ kurarak Ürün, Fiyat, Yer ve Tutundurma açısından konuya yaklaşmışlardır. Spor pazarlaması tüketicilerine Fitness, rekreasyon, sağlık ve bunlarla ilgili, ürün, servis, insan, yer ve düşünceler sunan bir pazardır. Bu amaçla ; spor, katılımsal ve seyirsel bir ürün sunar. Fitness aktivitelerin de gerekli olan veya ihtiyaç duyulan araç, gereçler ile promosyonel ticari eşyalar, logolu takım şapkalı ve T-shirtleri, havlular, stadyum koltukları ve logolu battaniyeler gibi ürünler ile serbest zaman sporunu teşvik eder. Sporu üretmek için gerekli olan stadyum, squash salonları, tenis kortları vb. tesislerin yapımı için gerekli olan malzemeleri ile tenis raketi tellerinin tamiri, çamaşır yıkama ve kulüplerin temizliği gibi çeşitli servis hizmetleri ile birlikte profesyonel sporcuları kullanarak farklı ürünlerin pazarlanması sağlanır. Özel sportif mağazınlar ve basın şirketlerinin sunduğu diğer aktiviteler olarak değerlendirilmiştir.²⁸

Araştırmalar, spor endüstrisinin spor ile ilişkili geniş bir ürün ve tüketici bölümünü kapsadığını göstermektedir. Spor endüstrisi içerisinde ürün; sportif faaliyetler, rekreasyon, fitness veya serbest zaman etkinlikleri ve bunlar ile ilgili ürün ve hizmetler şeklinde ifade edilmektedir. Bu araştırmalar içinde spor tüketicisi ise tüm toplumda sportif ürün ve hizmetleri tüketen birey ve işletmeler olarak belirtilmiştir. Spor ile ilgili bu ürünlerin yanı sıra alışveriş yerleri, restoranlar, oteller, fabrikalar ve barlar gibi işletmelerin faaliyet alanları da spor endüstrisi ile dolaylı ilişkilidir.² Kısaca spor endüstrisi tüketicilerine spor, fitness, rekreasyon, serbest zaman etkinlikleri ve bunlarla ilgili ürün, hizmet, insan, yer ve düşünceler sunan pazarın ismidir.

Spor endüstrisinin birincil görevi spor etkinlikleri üretmektir. Spor endüstrisinin ikincil görevi spor etkinlikleri ile ilgili ticari yaklaşımlardır.¹⁷



Şekil 2: Spor Endüstrisinin Diğer Sektörlerle İlişkisi

III. SPOR SEKTÖRÜNÜN BOYUTLARI

Günümüz endüstri toplumlarında, toplumsal iş bölümü ve uzmanlaşmanın gelişim düzeyine bağlı olarak sportif faaliyetlerin sayıları ve çeşitleri de artmaktadır. Hatta spor, bir çok ülkede kendi başına çok büyük ve karmaşık bir endüstriyi oluşturmakta ve çok sayıda tüketicisi olan bir ürün olarak kabul edilmektedir. Stadyumlardaki ve TV başındaki izleyici sayısının fazlalığı, gazete ve dergilerde spor haberlerini okuyan okuyucu sayısının artması nedeniyle bir başka ürünün tanıtımı için de spor alanları tercih edilmeye başlanmıştır.⁸ Boş zamanların değerlendirilmesi spor ekonomisinin doğuşuna sebep olmuştur. Boş zaman ekonomisinin büyümesiyle de sporun, onun içindeki payı büyümektedir.¹³

Özellikle spor karşılaşmalarına pasif katılımcı olarak çok büyük kitleler tarafından izlenmesi, spor sektörü dışında başka sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için eşsiz fırsatlar sunmaktadır. 1994 yılı Kış Olimpiyatlarının 120, 1994 yılı Dünya Futbol Şampiyonasının 188, 1996 Yaz Olimpiyat Oyunlarının 214 Ülkede izlenmesi ve 1998 yılında Fransa’da yapılan Dünya Futbol Şampiyonasının 3.7 milyar kişiye ulaşması, spor organizasyonlarının ne kadar büyük kitlelere ulaştığının bir göstergesidir. Böylesi büyük bir kitlenin spor endüstrisinin boyutlarının kendiliğinden genişletileceği yadsınamaz bir gerçektir. Bu anlamda spor organizasyonlarının ve karşılaşmalarının milyarlarca kişiye ulaşması, spor endüstrisi içerisine aktarılan nakdi kaynakların da artmasına neden olmuştur. 1948 yılında Uluslararası Olimpiyat Komitesine Oyunların TV yayın hakları için para ödeyen ilk şirket olan BBC nin ödediği ücret 30 milyon dolar iken bu rakam 1996 yılında 895 milyon dolara, 2000 yılında Sydney’de düzenlenen olimpiyat oyunlarında ise 1.3 Milyar dolara çıkmıştır.²⁴

1990 yılında Gross National Sport Product tarafından yayınlanan bir bildiride 1988 yılında spor endüstrisinin Amerika Birleşik Devletlerinde % 6.8’lik bir büyüme ile toplam 63.1 milyar dolarlık bir paya ulaştığı belirtilmiştir. 1987 yılında ABD de zirvede yer alan 50 sektör arasında 23. sırada aldığı belirtilmiştir. 1988 yılında ise spor endüstrisi bir sıra ilerleyerek 22. sıraya yükselmiştir. 1995 verilerine göre ulusal mal ve hizmetlerin çıktığı değer bakımından ABD’de spor endüstrisi en büyük 11. sektör haline gelmiş ve 152 milyar dolarlık bir paya ulaşmıştır. Spor endüstrisinin gelişimini gösteren bir diğer unsur, spor endüstrisinde 5 milyon kişinin istihdam edilmesidir. Dünyada 2000 yılında sponsorluk için 25 milyar dolar harcanmış ve bu harcamaların % 68’i spor alanında yapılmıştır.²³

Japon ekonomisine büyük katkılar sağlayan spor endüstrisi 1986-1993 yılları arasında büyük gelişmeler göstermiş ve Japon halkını olumlu yönde etkileyerek ülke ekonomisine büyük katkılar sağlamıştır. 1995 verilerine göre, Japonya'nın tüm endüstri içerisindeki ekonomik değeri 1986 yılında 33.4 milyar dolar iken, 1992 yılında bu rakam 58.5 milyar dolara çıkmıştır. Spor endüstrisi içerisindeki tüm büyüme oranı ise 1986 yılında % 4.1 iken bu rakam 1989 yılında % 14'e yükselmiştir. Spor endüstrisinin gelişim gösterdiği bir diğer ülke olan Çin' de spor ayakkabıları, spor kıyafetleri ve sportif araç gereç üretimine büyük önem verilmiş, 1990 yılında yapılan Asya Oyunları'nda Çin yapımı araç gereç kullanımı % 70'lere ulaşmıştır.²⁷

FIFA 2002 Dünya kupasını düzenleyen Japonya (4.4 milyar dolar) ve Güney Kore (2.9 milyar dolar) kupa için toplam 7.3 milyar dolar harcamışlardır. Ekonomistler bu harcamaların ilgili iki ülke ekonomisinin düzeltilmesine yönelik olarak yapıldığını ifade etmektedirler. Yapılan bu harcamalar 600.000 kişiye iş imkanı sağlamıştır.²³

Sporun günlük yaşamdaki önemi, çok çeşitli sektörleri, örneğin, eğitim, basın, görsel- işitsel sektör, şans oyunları ve alt yapı sektörlerini etkilemesi bakımından Avrupa Birliği'nde dikkat çekici hale gelmiştir. Sporun bu kadar fazla alana yayılması, etkilerinin değerlendirilmesini de zorlaştırmaktadır. Bu alandaki makro-ekonomik göstergeler, spor sektörünün dünya ticaretinin % 3' üne sahip olduğunu göstermektedir.⁴

Sponsorluk harcamaları yıllar itibariyle artmakta olup, sponsorluk rakamları Dünya Kupası'na katılan bazı ülkelerin Gayri Safi Milli Hasılası'nın (GSMH)'larını aşmaktadır. 2000 yılında sponsor alanına yönelik sponsorlukların pazarı toplamı 26.1 milyar Dolar iken, 2005 için tahmin edilen rakam 42 milyar Doları bulmaktadır. 20 yıl önce Dünya Kupası'nın sadece dokuz sponsoru varken, bugün 15 sponsorun yanı sıra Güney Kore'den üç ve Japonya'dan 6 yan destekçi ile birlikte bu sayı iki katına ulaştığı ifade edilmektedir. Dünya Kupası'nın sadece bir ay içinde dünya ekonomisine 45 milyar Dolar sağlayacağı beklenilmektedir. Fortune Dergisi'nin araştırmasına göre, bir yıl içinde kupaya bağlı etkinliklerden elde edilecek ciro 250 milyar Dolar'ı bulacağı, bu rakam gelişmekte olan bir çok ülkenin yıllık GSMH'nin çok üstünde bir rakamı ifade etmektedir. 2002 Dünya Kupası'nın sponsorları Coca-Cola, Adidas, Fuji Xerox, Fuji Film, Gilette, Mmaster Card, JVC, Budweiser, Avaya, NTT Group, Hyundai, Kroea Telecom, McDonalds, Philips, Toshiba ve Yahoo, organizasyon için yaklaşık 70 milyon Dolar sponsorluk bedeli ödediği ifade edilmekte olup, reklamlardan beklenen gelir 12 milyon Dolar, bilet satışlarından beklenen gelir ise 155 milyon Dolar'dır. Japonya ve Güney Kore kupa öncesinde toplam 7.3 milyar Dolar harcamışlardır. Kore Kalkınma Enstitüsü'nün verdiği rakamlara göre, Güney Kore'de altyapı projelerine 1.8 milyar Dolar ayrıldığı, bu rakamlar 220.000 yeni iş ve son krizde işsiz kalanların üçte birine yeni bir işe sahip olacağını ifade etmektedir.²² FIFA'nın alt yapı çalışmaları için her iki ülkeye yaptığı 100'er milyon dolarlık yardımın dışında maçlarını izlemek için gelecek olan 440 bin seyircinin her iki ülkeye toplam 660 milyon Dolar bıraktığı tahmin edilmektedir.¹⁶

Tüm dünyadaki spor amaçlı reklam harcamalarının ise 430 milyar dolara ulaşmasına kesin gözüyle bakılmakta 1990-1994 döneminde ABD Ulusal Futbol Ligi, televizyondaki maç gösterim haklarından 43.6 milyar Dolar gelir elde ettiği 1994 yılında Nike firmasının ABD'deki toplam satışları 4.73 milyar Dolar olduğu ve yalnızca Michael Jordan markalı basketbol ayakkabılarından 600 milyon Dolar kazanıldığı, 1993 de ise Nike' ın reklamcılık ve pazarlama harcamaları ise yaklaşık 90 milyon Dolar olduğu, tüm dünyada sponsorluk harcamaları yılda yaklaşık 25 milyar Dolar'a ulaştığı, bu rakamın yüzde 65'i ise spor organizasyonlarına yapılan sponsorluk bütçelerinden oluşmaktadır. Türkiye'de ise toplam sponsorluk harcamaları 60 milyon Dolar civarında olduğu düşünülmektedir.¹⁵

Andreff tarafından Avrupa konseyinin sponsorluğuyla 1984 den 90'lı yılların ortalarına kadar sürdürülen ve sporun Avrupa'daki etkisinin ve öneminin ortaya çıkartılmasını hedefleyen "Avrupa'da Sporun Finansmanı" isimli araştırma, sporda bilgi paylaşımı ve demokratikleşme gibi amaçlar taşıyan "Play The Game" organizasyonunun, 2000 yılında İsveç de yapılan toplantısında bilimsel bir rapor halinde sunulan çalışmaya, AB ülkelerinin tamamında karşılaştırılabilir verilerin derlenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki veriler merkezi hükümet bütçelerinden spora ayrılan kaynak İsviçre'de 38.4, İsveç'te 47, İtalya da, 1006, Fransa da, 133 Milyon Dolar, toplam spor finansmanında merkezi yönetim bütçesinin payı İsviçre de 0.4, Almanya da 0.6, Fransa da 8.9, Portekiz de ise yüzde 9.9 olarak bulunmuştur. Sporun finansmanı kadar, spora ilişkin tüketim, üretim, iş olanakları ve

gönüllülük çalışmalarına da yer verilen bir araştırmada ise; merkezi hükümet bütçelerinden spora ayrılan kaynak İsviçre’de 38.4, İsveç’te 47, İtalya da, 1006, Fransa da, 133 Milyon Dolar, toplam spor finansmanında merkezi yönetim bütçesinin payı İsviçre de 0.4, Almanya da 0.6, Fransa da 8.9, Portekiz de ise yüzde 9.9 olarak bulunmuştur. Avrupa’nın spor malzemeleri açısından en büyük spor pazarını oluşturan İngiltere 6575, Almanya 2284, İtalya 2012 ve 191 milyon Dolar’la Fransa olarak sıralandığı toplam 37537 milyon Dolar’lık bir pazarın 1989 rakamlarıyla olduğu tespit edilmiştir. Tüketici harcamalarının toplam spor finansmanında ki payı Portekiz’de yüzde 36.5, Danimarka’da 55.6, İngiltere’de 79.1 ve İsviçre’de yüzde 91.6 olarak , Avrupa’nın spor malzemeleri açısından en büyük spor pazarını oluşturan İngiltere 6575, Almanya 2284, İtalya 2012 ve 191 milyon Dolar’la Fransa olarak sıralandığı toplam 37537 milyon Dolar’lık bir pazarın 1989 rakamlarıyla olduğu tespit etmiştir.¹

Son yıllarda Avrupa’da spor hızla gelişmiştir ve sporun artan ekonomik ve ticari eğilimi gerçek bir değişim yaratmıştır. Avrupa Birliği işsizliği azaltmak için mücadele yürütürken, spor sektörü, yeni işlerin yaratılabileceği ve AB’nin alt yapı yatırımları, yeni teknoloji, eğitim ve karşılıklı değişim programlarının olumlu etkileri için destekleneceği alanlardan biridir. Spor hemen her Avrupa ülkesinde her yaş gurubunda ve toplumun her kesiminde etkili bir sosyal olgu olduğu ifade edilmektedir. Giyim sektörü, ekipman oyuncak vb sektörler gibi spor ürünleri sektörü de, artık AB ile sanayi arasındaki yakın ilişkinin yeni örnekleridir. Spor ürünleri sektörü, 15 üye ülkede 40.000 civarında kişiyi istihdam etmektedir ve üreticiler, standartlara uyum sağlamak, kişisel mülkiyet haklarını korumak ve rekabet politikasını güçlendirmek için AB’ nin hareketlerini yakından takip etmek zorundadırlar. Aynı zamanda, üreticilerin faaliyetleri, Birliğin gelişmekte olan ülkelere yapacağı ithalatın hacminin belirlenmesinden, tasarım imalat formlarından, yanlış yönlendirilen reklamlar ve kullanım talimatları konularındaki düzenlemelerden etkilenecekleri ifade edilmektedir.⁴

IV. SPOR SEKTÖRÜ STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Dünyadaki ve özelliklede Avrupa’daki gelişmeler yönetim alanı ile ilgili değerlendirmelerde; “21. yüzyıla girerken, teknolojiye hızlı değişim, uluslararası mal ticaretinde ve sermaye akımlarında ekonomide piyasa sistemini esas alan yeniden yapılanmalar, siyasette daha liberal bir demokrasiye yönelik açılımlar ve toplumsal örgütlenme modellerine yeni arayışlar küresel ölçekte yaygınlaşarak, derin ve kapsamlı bir evrim aşaması niteliği kazanmıştır. Bu koşullarda, devletin rolünün yeniden belirlenmesi, piyasa sisteminin optimal ekonomik performansa yol açacak çerçevede düzenlenmesi ve kamusal yetki kurumlarının dengeli bir biçimde yerleşmesi yönünde uygulanacak reformlar dünyanın her bölgesinde hükümetlerin gündemine girmiş bulunmaktadır.”¹¹

Dünyadaki küreselleşme dalgası serbest piyasa sisteminin, kurumsal yapıya paralel olarak ekonomik yapıyı da şekillendirdiği gerçeğinden yola çıkarak bu hareketliliğin toplumun diğer katmanlarında olduğu gibi spor kurumlarının da böyle bir ekonomik sürece uyumunu gerekli kılmaktadır. Sağlıklı nesiller yetiştirmenin gereklerinden olan spor, ülkemizde henüz hak ettiği önem ve anlama ulaşamamıştır. Spor sistemimiz çağdaş ölçüler düzeyinde değildir. Türkiye’de spora kamu sektörü, özel sektör, yerel yönetimler ve spor kulüpleri yatırım yapmaktadır. Kamu sektörü yatırımlarında kaynaklar yetersizdir. Mevcut kaynaklar da etkin, verimli ve rasyonel kullanılamamaktadır.

Devletin spor hizmetlerini hazırlayıp, sunmadaki yükünün azaltılması için yapılabilecek düzenlemeler ve bu düzenlemelerle ilgili olarak devletin rolü ve bu hizmetlerin özelleştirilmesinin, gerekliliği vurgulanmış ve devletten beklenen bir başka işlevin ise serbest piyasa mekanizmasının kurallarını koyup denetlemektir. Bunu yaparken bir taraftan rekabet ve atılımcılığı teşvik ederken, öte yandan haksız rekabete engel olmaktır. Bu aşamada devletin üstleneceği rol sporun temel ilke ve politikalarını yönlendirici ve denetleyici olmalı hizmetin üretimini geniş ölçüde gönüllü sektör ile kendi ayakları üzerinde durabilen kulüplere bırakılmalıdır.¹⁴

Türkiye’de spor, hizmet sektörü olarak büyük ölçüde kamu kuruluşlarını ilgilendirirken, üretim ve tüketim sektörleri boyutlarıyla daha çok özel sektör kuruluşlarının ilgisini çekmektedir. Toplumumuzun sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmişlik düzeyi, spor hizmetlerine yönelik taleplerin müteşebbislerin ilgisini çekecek ölçülerde olmaması nedeniyle özel sektör kuruluşları henüz spor

hizmetleri alanına kaynak aktarma konusuna çekimser kalmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, toplumun büyük bir bölümü halen ihtiyaç duyduğu spor hizmetlerinin devlet eliyle yürütülmesini beklemektedir. Ancak devlet adına toplumda spor hizmeti yürütmekle görevli olan kurum ve kuruluşlar, finansal kaynakların yetersizliği ve diğer nedenlerle bu hizmetleri beklenen ölçüde gerçekleştirememektedir.

Genç bir nüfus yoğunluğuna sahip olan ülkemizde ,kamu kuruluşlarınca yürütülen ücretsiz spor hizmetlerine yönelik taleplerin yüksek olmasına karşılık, spora ayrılan kaynakların oldukça sınırlı olması, diğer taraftan özel sektör kuruluşlarınca yürütülen spor hizmetlerine ekonomik sebeplerden dolayı yeterli talebin oluşmaması, spor hizmetlerinde arz-talep dengesinin kurulmasına engel olmaktadır. Bu nedenle kamu kuruluşlarınca yürütülen spor hizmetlerinden daha fazla kişinin faydalanabilmesi için,hizmet verimliliğinin geliştirilmesi ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması zorunluluk arz etmektedir.⁵

Türkiye’de Spor Kuruluşlarını hala geleneksel yöntemlerle çalıştıkları ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları görülmekte, bunun sonucunda da üretilen spor hizmetleri hem kalite hem de kantite açısından yetersiz olmaktadır. Artık ülkemizde spor kuruluşları da günümüzün çağdaş yönetim anlayışı olan toplam Kalite Yönetimine geçiş için çaba sarf etmeli böylece daha kaliteli spor hizmetleri üreterek insanların memnuniyetini sağlamalıdır.²⁰

Bu kuruluşların elde ettikleri başarılar, kendilerine çıkış yolu arayan diğer kurumları etkilemekte ve toplam kalite yönetim anlayışını uygulamaya yönlendirmektedir. Öyle anlaşıyor ki Toplam kalite yönetimine yönelik sorunları çözmenin özünde organizasyona ait toplam kalite kültürü oluşturulması ve sürekli iyileştirme programlarıyla bu kültürün yaşatılması bulunmaktadır. Bu da büyük ölçüde “kişi ile kuruluşu bütünleştirmek”,“aidiyet duygusunu pekiştirmek”, “yabancılaşmayı engellemek” gibi eylemlere dayanmaktadır. Böylece her iş görenin ayrı hedefler yerine, yetenek ve yeterliliklerini örgüt için en önemli konuya odaklanmalarıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmek kolaylaşacaktır.¹⁵

DPT’nin hazırlamış olduğu sekizinci beş yıllık Beden Eğitim ve Spor Özel İhtisas Komisyon Raporunda¹⁰ konuyla ilgili olarak ; “spor hizmetleri gönüllük esasına bağlı sivil toplum örgütlerine, merkezi idareden bağımsız olarak oluşturulmuş spor federasyonlarına ve onları oluşturan spor kulüplerine, özel ve tüzel kişilere terk edilmelidir. Böylece hem hizmet konusundaki arz-talep dengelenebilecek hem de hizmet açısından ihtiyaca dönük yapılanma sağlanacaktır. Dünyada spor örgütlenmesi ve spor hizmetleri çok çeşitlilik göstermelerine karşılık genelde ortak yanları bulunmaktadır. Spor yatırımları ve hizmetlerin yürütülmesi, ağırlıklı olarak yerel yönetimlere, özel ve tüzel kuruluşlara ve gönüllü kuruluşlara bırakmalıdır.

Spor finansmanının bir yol ayrımına geldiğini merkezi ve yerel yönetimleri kamuoyu ilgisi ve kamu yararı yönünde kaynak sağlama mantığının artık yeni bir mantıkla yer değiştirme eğilimi gösterdiğini ekonomik ve sosyal yararlarına rağmen, Finansal maliyetlerin yerel yönetimlerde spor aktivitelerinin ve organizasyonların desteklenmesinde dikkatle değerlendirilmeye başlandığını katılımcılar daha az oranda gönüllü emek verecek, daha çok tüketici aktör olarak ortaya çıkacak, daha çok tüketim doğrultusunda kamusal finansman azalacak spor uygulamaları federasyonlar, kulüpler ve organizasyonların dışına kayacak”¹⁸ şeklindeki tespitler spor alanındaki ekonomik gelişmelerin önemli ölçüde değer kazanacağı ifade edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni çağın ekonomik gelişmesini belirleyen düşünsel, etik ve sosyal güçler ile modern sporun ilkelerine damgasını vuran güçlerin aynı zamanda, aynı yerde ortaya çıkmış olmaları hangi biçimde olursa olsun, sanayi toplumu gelişmesi ile sporun gelişmesi arasında yinede kopmaz bir bağın olduğunu göstermektedir. Modern pazar ekonomisi, meta dolaşım yasaları, üretim-tüketim, arz-talep ilkeleri hayatı yavaş yavaş belirlerken bir anlamda sporunda ilkelerini belirlemiş olmaktan da öteye, önünü açmış olmalıdırlar.²⁶

Türkiye’de spora kamu sektörü ,özel sektör, yerel yönetimler ve spor kulüpleri yatırım yapmaktadır. Kamu sektörü yatırımlarında kaynaklar yetersizdir. Mevcut kaynaklar da etkin, verimli ve rasyonel kullanılamamaktadır.

Spor Hizmetlerinin hazırlanıp sunulmasında; 1982 T.C. Anayasa’sı ve ilgili mevzuat devlete sporda alt yapı kurma ve vatandaşlara spor yaptırma görevini vermektedir. Ancak bu sorumluluğun

devlet kurumları tarafından yeterince yerine getirilemediği görüntüsü hakimdir. Şüphesiz bu tespitin bir çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden en önemlilerinden bir tanesi spor hizmetlerinin yürütülmesinin siyasi baskılara maruz kalması ve dolayısıyla istismar edilmesidir. Suistimallerin artması sporun sağlayacağı sosyo-ekonomik faydanın yerine getirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle, özel girişimcilerin ve gönüllü kuruluşların devletin ekonomik, politik ve toplumsal çıkarları doğrultusunda sporda sorumluluk üstlenebileceğine dair karşı görüşler gündeme gelmektedir.

Avrupa Birliği'ni hedef alan Türkiye bütün kurumlarda olduğu gibi sporda da bu Birliğin kriterlerine uymayı kendine ilke edinmiştir. 2005 yılında ticari sınırların kalkacağı göz önünde bulundurularak, spor sektöründeki planlamaların dünya ölçeğinde düşünülüp geliştirilmesi zorunluluğu kaçınılmazdır. Genç bir nüfusa sahip Türkiye'nin spor sektörüne yapacağı yatırımlar sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmeye önemli katkılar sağlayarak, gelişmişlik düzeyini bu anlamda üst seviyelere çekebileceği ifade edilebilir.

Spor sektörü konusunda, devlet politikası oluşturularak, bu politikaya uygun hedefler ve planlar belirlenip, bu hedeflerin ve programların gerçekleşmesi amacıyla, Spor sistemi özerk bir anlayışla yeniden yapılandırılmasına paralel olarak finans kaynaklarının etkin, verimli ve objektif kriterlere dayalı kullanılmalıdır.

Spordan Sporlu Devlet Bakanlığı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Devlet Planlama Teşkilatı ve Üniversiteler arasında gerekli koordinasyonun sağlanması ile birlikte ilgili birimler oluşturularak spor sektörü konusunda çalışmalara hız verilmelidir.

Sporun geniş kitlelere yaygınlaştırılması ile birlikte, spor alanındaki insan kaynaklarının ve istihdam alanlarının profillerinin belirlenmesi ile toplumda spor sektörü yaklaşımının geliştirilmesi, sporda finans sorununun çözümünde önemli katkılar sağlayacaktır.

Spora sağlanan tüm kaynaklar kayıt altına alınarak, bu kaynaklar yeniden değerlendirilip kamu ve özel kurumlar tarafından makro hedeflere ve objektif kriterlere göre kullanılmalıdır.

Spor ile ilgili yasal düzenlemelerin tümü gözden geçirilerek finans yönetimi açısından yeniden düzenlenmelidir. Özel kurum ve kuruluşlar spor sektörü konusunda özendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

Sanayi ve Ticaret bakanlığı bünyesinde spor sektörüne ilişkin birim oluşturularak, bu konuda geliştirici ve önleyici tedbirler alınarak, küçük orta boy işletmeler kapsamına spor işletmeleri de dahil edilmeli, finans kurumları, yerel yönetimler, sanayi ticaret odaları spor işletmelerinin finans kaynakların arttırılması için teşvik tedbirleri uygulamalıdır.

Spor sektörüne ilişkin tüm sektörler spor endüstrisi konusunda duyarlı ve bilinçli olarak finans hareketlerini bu yönde geliştirmeli, spor sektöründe mal ve hizmet üretimi uluslar arası kriterlere uygun rekabet şartlarını yerine getirecek marka ve kalite konusunda araştırma geliştirme çalışmalarına yönelmelidir.

Kamu ve özel spor tesislerinin işletme prensiplerine uygun olarak işletilebilmesi için gerekli mevzuat düzenlemeleri yapılarak, çalışmalar spor sektörünün ilke ve kurallarına göre planlanmalıdır.

Sporumuzun idari yapısında yapılacak düzenlenmeler sporun finans yönü göz ardı edilmeden kalite ve verimlilik açısından değerlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- 1-ANDREFF,W.,L'evolution du Modele Europeen de Financement du Sport Professionnel, Reflets et Perspectives XXXIX,No,2-3, s.171-192, 2000
- 2-ARGAN, M., KATIRCI, H., Spor Pazarlaması, s.3-5, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002
- 3-BALCI, V. ,Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi, s.5-7, Bağırhan Yayinevi, Ankara 1999
- 4-BALCI,V., "Avrupa Birliği ve Spor", Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi , VIII,2: 53-66, 2003
- 5-BİÇER,T.,Spor Yönetimi Organizasyonu Ekonomik Birim Olarak Spor işletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü.Sos.Bil. Enst. Yönetim Organizasyon A.B.D.,İstanbul,1994
- 6-CAN,Y.,SOYER,F., "Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi", 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Cilt:2,s.182-200, Ankara, 2000
- 7-CERRAHOĞLU,N.,İMAMOĞLU,A.F., "Sporun Ekonomik Boyutu, Almanya Örneği", 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi,Cilt2,s.240-247, 2000
- 8-COŞKUN,H., "Bir Tutundurma Aracı Olarak Spor Sponsorluğu", Gazi BESBD, Cilt 4, Sayı3

- 9-ÇAHA,Ö., “Spora Yaslanarak Bir Nefes Almak”, Düşünen Siyaset, Sayı 1, s.115-125, 1999
- 10-D.P.T.,Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Spor Özel İhtisas Komisyon Raporu, s.204, Spor toto Teşkilat Müdürlüğü Basımevi, Ankara, 1983
- 11-DPT., Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı,Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, s.4-6,75-76,DPT Yayınları, Ankara, 2000
- 12-D.P.T.Sekizinci Beş yıllık Kalkınma Planı, Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları, Özel İhtisas Komisyon Raporu, s.8-29, D.P.T.Yayınları, Ankara, 2000
- 13-EKENCİ,G.,İMAMOĞLU,A.F.,Spor İşletmeciliği,1.Baskı, s.9-20, Alf Ofset Matbaacılık Ltd. Ankara,1998
- 14-EKENCİ,G.,GÖZEN,M., “Türkiye’de Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi”, Gazi BESBD,Cilt5,Sayı2, s.67-78, 1998
- 15-EKENCİ,G., “Türkiye’deki Müessese Spor Kulüplerinin Kurumsal Kültürlerinin Toplam Kalite yönetimine uygunluğu”,Gazi BESBD,Cilt5,Sayı4,s.43-54, 2000
- 16-EKONOMİST DERGİSİ, 26 Mayıs,2002
- 17-ERDOĞAN,İ.,Sporun Siyasal Ekonomisi üzerine, Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, 2004
Erişim:[http:// www.ankara.edu.tr.2001](http://www.ankara.edu.tr.2001)
- 18-FANATİK GAZETESİ, “Avrupa da Sporun Finansmanı”, 23.Haziran.2001
- 19-İMAMOĞLU, A.F., “Fonksiyonel Açidan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi” ,Gazi Eğitim Fak.Der., Cilt 8, sayı 1, s.21-34, 1992
- 20-İMAMOĞLU, A.F., “Toplam Kalite Yönetim Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri”, Bed.Eğt.Spor Bil.Der.Cilt:3,Sayı:2, s.51-62, 1998
- 21-KURT,M.,ATAYMAN.V.,Modern Sporun Dünyası ve Bugünü, s.52-53,66,Sorun Yayınları, İstanbul,1997
- 22-MARKETİNG TÜRKİYE DERGİSİ, Yıl 1, Sayı 5, Haziran 2002, s 42-43
- 23-MEDİACAT, Aylık Pazarlama İletişim Dergisi, Yıl10, Sayı 89, s.20, Haziran 2002
- 24-POWER DERGİSİ, “Spor Dünyası”, Temmuz,1998
- 25-ROWE,D., Popüler Kültürler:Rock ve Sporda Haz Politikaları, (Çev:Küçük.M.),s.184-185, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1996
- 26-TALİMCİLER,A., “Futbolun Metalaşması”,Toplum Bilim Futbol Özel Sayısı, sayı 16, Ekim 2002
- 27-TEREKLİ, M.S., KATIRCI, H., “Spor Endüstrisi ve Sporda Pazarlama”, Hacettepe Üniversitesi, V. Spor Bilimleri Kongresi, Ankara, 1998
- 28-TEREKLİ,M.S., KATIRCI, H., “Sporda Çağdaş Pazarlama Anlayışı”, 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Cilt:2, s.410-417, 2000
- 29-ÜÇİŞİK H. F., ERKEN, N., “Spor Sektörünün Piyasa Yapısı: Teorik Bir Yaklaşım”, Marmara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, III. Spor Bilimleri Kongresi, 11-13 Mayıs, 2000
- 30-YETİM,A.A., “Sporun Sosyal Görünümü”,G.Ü, Bed.Eğt.Spor Bil., Cilt5, Sayı1, s.63-72, 2000