

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**COVID-19 PANDEMİSİNİN PROFESYONEL TÜRK SPOR KULÜPLERİNE  
ETKİSİNİN İNCELENMESİ (EKONOMİK PERSPEKTİFTEN)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Damla TANYILDIZ ATASAYIN**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı**

**ŞUBAT 2022**

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**COVID-19 PANDEMİSİNİN PROFESYONEL TÜRK SPOR KULÜPLERİNE  
ETKİSİNİN İNCELENMESİ (EKONOMİK PERSPEKTİFTEN)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Damla TANYILDIZ ATASAYIN  
181208027**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAMUR**

**ŞUBAT 2022**



**T.C.**  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı (181208027) numaralı öğrencisi Damla TANYILDIZ ATASAYIN'ın “Covid-19 Pandemisinin Profesyonel Türk Spor Kulüplerine Etkisinin İncelenmesi (Ekonomik Perspektiften)” adlı tez çalışması 14.02.2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından *Oy Birliği* ile Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**1. Tez Danışmanı:** Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAMUR

**2. Jüri Üyesi:** Prof. Dr. Turgay BİÇER

**3. Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Serkan ESEN

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Covid-19’un Türk Futboluna Ekonomik ve Yönetmel Etkileri”adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (14/02/2022)

Damla TANYILDIZ ATASAYIN

## ÖNSÖZ

Bu Tezin konusu Covid-19'un Pandemisinin Profesyonel Türk Spor Kulüplerine Etkisinin İncelenmesi (Ekonomik Perspektiften) olarak belirlendi. Konu tez oluşturabilecek kadar kapsamlıdır. Tezimi pandemi şartları altında yazmaya başladım zor şartlarda el verdiğince en iyi şekilde çalıştım. Bir yıl boyunca pandeminin etkileri ile sürdürdüğüm tez çalışmamı yaparken aksaklıklar yaşandı ve yazım süresi oldukça uzadı, ancak çalışmam iyi şekilde sonuçlandı.

Tezimin konusuna karar vermemden başlayarak tüm aşamalarında bilgi, birikimleri ve deneyimleriyle yol gösteren, cesaretlendiren ve daima desteğini hissettiren, ortaya çıkış aşamasına kadar yardım ve desteklerini esirgemeyen aynı zamanda tez danışmanlığımı üstlenen değerli hocam Dr. Öğr. Ü. Serdar SAMUR hocama ayrıca teşekkür ediyorum.

Bu süreçte spor kulüplerine ulaşmamda destek olan Dünya Irmak Tanyıldız'a teşekkür ederim.

Bu dönemde desteğini esirgemeyen eşim Aytaç Atasayın'a teşekkür ederim.

Şubat 2022

Damla TANYILDIZ ATASAYIN

---

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Çalışma Konusu .....	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	4
<b>2. TEORİK ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
2.1 Futbolun Endüstriyelleşme Süreci .....	5
2.1 Futbol Endüstrisinin Temel Gelir Kaynakları .....	8
2.1.1 Maç günü gelirleri .....	8
2.1.2 Ticari gelirler.....	9
2.1.3 Yayın haklarından kaynaklı gelirler.....	10
<b>3. COVID-19 PANDEMİSİNİN SPORA VE POFESYONEL SPOR KULÜPLERİNE ETKİSİ</b> .....	<b>11</b>
3.1 Yeni Koronavirüs Hastalığı, Covid-19 .....	11
3.2 Covid-19'un Dünya Üzerindeki Etkileri .....	13
3.3 Covid-19'un Spor ve Profesyonel Spor Kulüplerine Etkileri .....	15
3.4. Covid-19'un Dünya ve Türk Spor Kulüplerine Etkileri .....	16
<b>4. YÖNTEM</b> .....	<b>22</b>
4.1 Araştırmanın Modeli .....	22
4.2. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları .....	23
4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	24
4.4 Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi .....	25
<b>5. BULGULAR</b> .....	<b>26</b>
5.1 1 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirmesi .....	27
5.2 2 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirilmesi.....	29
5.3 3 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirilmesi.....	31
5.4 4 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirilmesi.....	33
<b>6. TARTIŞMA VE SONUÇ</b> .....	<b>36</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>41</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>46</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>50</b>

## **KISALTMALAR**

<b>EUFA</b>	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union of European Football Associations)
<b>FIFA</b>	: Uluslararası Futbol Federasyonu (International Federation of Association Football)
<b>İŞKUR</b>	: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
<b>TFF</b>	: Türkiye Futbol Federasyonu
<b>WHO</b>	: Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization)

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Çizelge 4.1:</b> Kappa İstatistiği Sınıflandırmaları .....	24
<b>Çizelge 4.2:</b> Araştırma Sorularının Uyum Değerleri .....	24
<b>Çizelge 5.1:</b> Araştırma Sorularının Temalara Göre Dağılımları .....	26
<b>Çizelge 5.2:</b> Pandemide En Sık Karşılaşılan Sorunlar.....	28
<b>Çizelge 5.3:</b> Pandemide Karşılaşılan Sorunlara Çözümler.....	29
<b>Çizelge 5.4:</b> Gelir ve Gider Dengesini Sağlamaya Yönelik Aksiyonlar .....	31
<b>Çizelge 5.5:</b> Altyapı Politikalarına Bakış .....	33
<b>Çizelge 5.6:</b> Gelir Kaynaklarının Telafi Yolları .....	35



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Şekil 3.1:</b> Covid-19 Dünya Geneli Vaka Sayıları.....	12

## COVID 19 PANDEMİSİNİN PROFESYONEL TÜRK SPOR KULÜPERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ (EKONOMİK PERSPEKTİFTEN)

### ÖZET

Pandeminin etkileri sadece sağlık ile sınırlı kalmamış, bu dönemde büyük bir ekonomik belirsizlik ve buhran yaşanmış, bireylerin psikolojik sağlıkları risk altına girmiş ve günlük birçok alışkanlık ve işleyiş değişmek zorunda kalmıştır. Pandemi ile yaşanan kısıtlamalardan profesyonel spor kulüpleri de çok büyük darbe almış, bu dönemde futbol müsabakaları iptal edilmiş veya ertelenmiş, sporcular antrenman yapamamış ve yaşanan belirsizlik ortamı geleceği görmeyi imkansız bir hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı ise Covid-19 pandemisinin profesyonel spor kulüplerine ekonomik perspektiften etkilerini incelemektir. Pandeminin yarattığı etkiyi değerlendirebilmek için nitel araştırma modellerinden yüz yüze görüşme tekniği ile Süper Lig ve TFF 1. Lig’te görev alan 19 takımın yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde Covid-19 sebebiyle gelir kaybına uğrayan futbol kulüpleri çalışanlarına ve sporcularına maaşlarının ödenmemesi ve ertelenen ligler otomatikmen maç günü gelirlerini, reklam ve medya gelirlerini, sponsorluk gelirlerini kaybetmesine neden oldu. Mali yapısında sorun yaşayan Türk futbolu hiç beklenmedik bir anda gelir kaybı yaşaması sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Pandemi , Futbol ,Ekonomi, Spor Ekonomisi

## **EXAMINATION OF THE EFFECT OF THE COVID 19 PANDEMIC ON THE PROFESSIONAL TURKISH SPORTS CLUB (FROM ECONOMIC PERSPECTIVE)**

### **ABSTRACT**

Covid-19 started to be seen in Wuhan, China at the beginning of 2020 and spread to the globe in a very short time and became a pandemic. In the fight against the pandemic, which did not have any treatment or vaccine as of its origin, governments have primarily tried to restrict movement and international circulation, compulsory travel bans, social distance and isolation practices and quarantine practices have been put into effect. The effects of the pandemic were not only limited to health, there was a great economic uncertainty and depression in this period, the psychological health of individuals was put at risk and many daily habits and processes had to change. The football industry has also been hit hard by the restrictions experienced with the pandemic, football matches have been canceled or postponed during this period, the athletes could not train, and the environment of uncertainty has made it impossible to see the future. In this study, the economic and managerial effects of the Covid-19 pandemic on Turkish football were investigated, and for this purpose, interviews were conducted with the managers of 19 teams working in the Super League and TFF 1st League using face-to-face interview technique, one of the qualitative research models. When the findings are evaluated, the inability to pay the salaries of the employees and athletes of the football clubs who lost their income due to Covid-19, and the postponed leagues automatically caused the loss of matchday revenues, advertising and media revenues, and sponsorship revenues. It has been concluded that Turkish football, which has problems in its financial structure, experienced a loss of income unexpectedly.

**Keywords:** *Covid-19, Pandemic, Football, Economy, Sports Economy*

## 1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma konusu, problem durumu ve araştırma amaçları ve araştırma hipotezleri genel bir çerçeveden ele alınmıştır.

### 1.1 Çalışma Konusu

Antik çağlarda bile varlığına dair kanıtlar bulunan futbol, Antik Yunan medeniyetlerinde, Roma'da, Antik Çin'de ve Orta Asya Türk topluluklarında farklı isimler ile anılmasına rağmen benzer bir kavramı karşılayan bir oyun veya mücadele aracı olarak günümüze kadar gelmiş ve günümüzde geniş kitleler tarafından benimsenen, belirli kural, çerçevede otoritelere sahip, kurumsallaşmış ve profesyonel ve akademik olarak eğitimi ve yüksek eğitimi verilen bir spor dalı olmuştur (Yıldırım, 1997).

Futbol gerek Türkiye gerekse Dünya genelinde en çok takip edilen, en çok taraftara ve izleyiciye sahip spor branşı olmakta ve bu yönü ile büyük bir ekonomik çerçeveye sahip olmaktadır. Bu yönü ile futbol en çok ilgi çeken spor kulübü olmakta, büyük yatırımları kendine çekmekte, siyaset, medya, eğlence gibi birçok farklı alan ile ilişkili olmaktadır (Genç, 1999).

Futbol, geniş kapsamlı bir spor dalı olarak 1900'lü yıllardan sonra oldukça popülerleşmeye başlamış hem takımlaşma hem bireysel katılım hem de taraftar kitlesi bakımından günümüze kadar oldukça büyük gelişim göstermiştir. Günümüz futbol çevresi ele alındığında futbol; kitlelerin aidiyet duygusunu besleyen, boş zamanları değerlendirme aracı, sağlık amacıyla gerçekleştirilen bir spor dalı, ekonomik boyutu olan bir kavram ve bir mücadele aracı olarak öne çıkmaktadır. Diğer bir taraftan günümüz futbol çevresi siyaset ve politika ile de iç içe geçen bir unsur olarak öne çıkmakta sporda sarf edilen performans, gösterilen çaba, mücadele ve başarı belirli bir gruba veya tarafa atfedilebilmektedir (Huizinga ve Ludens, 2006).

Kurumsal çerçevesi kapsamında ele alındığında futbol; tarihsel süreç çerçevesinde çok önemli dönüşüm ve değişimler geçirmiş, bir spor dalı olmaktan çıkıp büyük bir endüstri haline gelmiş, küreselleşmiş bir yapıya sahip olmuş, kültürel, siyasal, ekonomik ve sosyal olaylar ile güçlü bir şekilde etkileşim içerisinde olmuş ve bu unsurları güçlü bir şekilde yönlendirebilme özelliğine sahip olmuş, yerel, bölgesel ve küresel çapta turnuvalar, etkinlikler ve müsabakalar ile sınırları aşmış ve kendi ekonomik değerini yaratmıştır. 20. yüzyıl başlarında genellikle boş zaman değerlendirme aracı olarak kullanılan futbol zaman içerisinde bir iş kolu, eğitim alanı, bilim dalı ve sonuç olarak endüstri haline gelmiştir. Günümüzde bir mal ve hizmet sektörü kapsamında da değerlendirilen futbol küresel çerçevede müşteri olarak kabul edilen taraftarlara ve seyircilere pazarlanan bir unsur olmuştur. Bu dönüşümlere bağlı olarak spor kurumsallaşmış, spor yönetimi profesyonelleşmiş, nitelikli insan kaynağının temin edilmesi amacıyla yüksek öğretim kurumlarında bilim dalı olarak ele alınmaya başlanmış ve farklı dal ve branşlarda bireyler eğitilmiş ve gerek otorite gerekse spor takımları bakımından futbol ile ilgili kurumlar kurumsallaşmıştır (Güngör, 2014).

Özetle, futbol günümüzde, bir spor dalı, boş zaman değerlendirme aracı, eğlence aracı olmasının yanında milyar dolarları aşan bir endüstri haline gelmiş hatta bazı spor kulüplerinin yıllık gelirleri bazı küçük ve gelişmemiş ülkelerin yıllık gelirlerini aşan düzeylere ulaşmıştır (Ongan, 2007). Bunu yanında futbol, ülkelerin sosyal, kültürel ve politik dinamiklerini etkileyebilmekte, eğitim politikalarını şekillendirebilmekte ve daha birçok sosyal dinamik ile ilişkili bir spor dalı olarak değerlendirilmektedir. Kitlelerin artan ilgisi ve profesyonel futbol kulüplerinin giderek büyümesi göz önünde bulundurulduğunda bu durumun uzun bir süre daha bu şekilde devam edeceği düşünülmekte ve futbol hem akademik çerçevede hem de günlük hayatta popülerliğini koruyan ve arttıran bir spor dalı olarak öne çıkmaktadır.

Diğer bir taraftan günümüz şartları ve koşulları göz önünde bulundurulduğunda Dünya'nın halihazırda tecrübe ettiği Covid-19 pandemisi hemen hemen hayatın her alanında etkilerini göstermekte, spor ve daha özel olarak futbol da bu durumundan şiddetli bir şekilde olumsuz olarak etkilenmektedir. Covid-19 pandemisi en genel çerçevede ele alındığında, hastalık, 2019 yılının son aylarında Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkan bir şiddetli akut solunum sendromu (SARS) tipinde bir virüs olmakta,

insanlarda solunum sistemi öncelikli olmakta üzere birçok farklı organ ve sistemde yetersizlikler ortaya çıkaran, hasar bırakan halen etkin bir tedavisi bulunmayan bir hastalık olmaktadır. Covid-19 klinik olarak her yaş grubunda görülebilmekte, etkileri bireyden bireye değişim gösterse de en sık görülen etkileri; soğuk algınlığından, bronşit, pnömoni, ağır akut solunum sıkıntısı sendromu (ARDS), eklem ve kas ağrıları, tat ve koku alma duyularında bozulmalar ve ölümlerle sonuçlanan çoklu-organ yetmezliğine kadar değişebilmektedir (Özdemir ve Pala, 2020).

Covid-19 belirtildiği üzere Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkmış ve devam eden aylarda hızlı bir şekilde bütün dünyaya yayılmış ve salgın Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi statüsüne yükseltilmiş ve küresel anlamda bir mücadele seferberliği başlamıştır. Covid-19 ile mücadelede otoriteler ve hükümetler ilk olarak virüsün yayılımının önüne geçmek amacıyla, zorunlu izolasyon, sokağa çıkma yasağı, karantina uygulamalarını yürürlüğe koymuş, teması ve yayılımı azaltmak amacıyla bireylerin günlük hayatta bir araya geldiği bütün dinamikler, olaylar ve etkinlik, kısıtlanmış, sınırlandırılmış, ertelenmiş veya iptal edilmiştir. Bireyler sosyal mesafe kurallarına riayet etmeye yönlendirilmiş, işletmeler ve organizasyonlar esnek ve uzaktan çalışma modellerine geçmiş, çalışma şekil ve saatleri yeniden düzenlenmiştir. Bütün bu önlemlerin sonucunda değişen koşullar ve uygulamalar pek çok ekonomik, sosyal ve politik problemler ortaya çıkartmış, bireylerin fizyolojik ve psikolojik sağlıkları risk altına girmiş, iktisadi anlamda ekonomik göstergelerde olumsuzluklar görülmüş, ekonomiler daralmış, tedarik zincirlerinde bozulmalar gözlenmiş, işsizlik ve enflasyon artışları görülmüş ve spor özellikle de futbol bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmiştir.

Futbol özelinde Covid-19 dönemi incelendiğinde bu dönemde spor müsabakaları iptal edilmiş veya ertelenmiş, sporcuların antrenman imkanları sınırlanmış veya kısıtlanmış, birçok anlamda belirsizlikler endüstrinin geleceğini tehlikeye sokmuş ve futbol sektörünün üyelerinin fiziksel ve psikolojik sağlıklarında bozulmalar gözlemlenmiştir. . Hızla artan pandemi, insanların toplu olarak bir arada oldukları en popüler alanlardan biri olan futbol maçlarının da potansiyel salgın yayma tehlikesi olan yerler olarak görülmesini beraberinde getirmiş; önce maçlar seyircisiz olarak oynatılmış, ardından da futbol liglerindeki maçların iptali futbol dünyasını bir anda durma noktasına getirmiştir.

Covid-19 Türk futbolunun bağımsızlık sisteminin en zayıf anında yakalamış olup , mali gücünü ve finansal dengesini yitirmiş Süper Lig’de covid-19’un dağıtıcı etkisinden etkisinden etkilenmiş oldu.(Akşar,2020) FIFA sürecin futbola maliyetinin 14 milyar dolar olduğunu açıkladı. İptal edilen ve ertelenen maçlar, karşılaşmaların seyircisiz oynanması, fikstürdeki karışıklıklar, televizyon yayın gelirlerindeki zararlar kaybın sebepleri olarak gösterildi. Yıllık 40-45 milyar dolar düzeyinde olan dünya futbol ekonomisinin üçte birinin ortaya çıkan süreçten etkilendiği tespit edildi.

## **1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Covid-19 döneminde futbol odağında gerçekleşen “Covid-19 Pandemisinin Profesyonel Türk Spor Kulüplerine Etkisinin İncelenmesi (Ekonomik Perspektiften)” isimli bu çalışmanın en temel amacı isminden de belirtildiği üzere Dünya üzerinde birçok alanda olumsuz etkilerini hissettiren Covid-19 pandemisinin futbol ve daha özellikle Türk futboluna olan ekonomik etkilerinin incelenmesi, keşfedilmeye çalışılması ve değerlendirilmesi olacaktır.

Araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen görüşmeler ile Covid-19’un profesyonel Türk spor kulüplerine olan etkilerinin detaylı ve derinlemesine bir şekilde incelenmesi amaçlanmakta.

## **2. TEORİK ÇERÇEVE**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın ana konuları olan futbol, küresel konumu, kurumsallaşması ve Türkiye'deki durumu kapsamında, Covid-19 ise genel özellikleri, spora ve futbola olan etkileri ve Türk futboluna ekonomik etkileri çerçevesinde ele alınmıştır.

### **2.1 Futbolun Endüstrielleşme Süreci**

Diğer spor dalları ile karşılaştırıldığında futbol gerek literatür gerekse günlük hayat çerçevesinde en popüler, en çok taraftara sahip ve en büyük ekonomik büyüklüğe sahip spor dalı olarak tanımlanmaktadır (Saatçioğlu ve Çakmak, 2019). Günümüzde ise futbol endüstri olarak değerlendirildiğinde, milyarlarca dolar büyüklüğünde bir sisteme denk gelmekte bu sistem içerisinde, milyonlarda dolar değerindeki yayın anlaşmalarını, sponsorluk ve reklam anlaşmalarını, futbolcu sözleşmelerini, lisanslı ürünleri, maç gelirlerini ve daha birçok ve farklı sektör ile olan anlaşmalarını içeren bir endüstriye karşılık gelmektedir (Demir, 2020).

Ortaya çıkışı itibariyle bir boş zaman değerlendirme aracı olan futbol zaman içerisinde gerek kapitalizm, endüstriyel devrim, düşünce akımları, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile büyük bir dönüşüm içerisine girmiş ve farklı sektörler ve endüstriler ile ilişkili bir ekonomik unsur haline gelmiştir. Bu dönüşüm sonucunda futbol sadece bir spor dalı olmaktan çıkıp bir endüstri haline gelmiş, kimliği değişmiş, futbol kulüpleri, ligler ve turnuvalar ticari birer oluşum haline gelmiştir (Gökdemir, 2005).

Tarihsel çerçeve içerisinde ele alındığında belirtildiği üzere modern futbolun temeli İngiltere'de İngiliz Futbol Birliğinin kurulması ile gerçekleşmiş ve bu dönemden itibaren futbol toplumların her kesiminde popüler hale gelen bir spor dalı olmuştur. Değişen toplum yapıları, çalışma şekilleri ve ekonomik durumlar bireylerin yaşam



tarzlarında da değişikliğe yol açmış ve futbolda bir seyirci kitlesi oluşturmuştur. Oluşan bu seyirci kitlesi ise futbol ekonomisinin temelini atan unsur olmuştur (Demir, 2017).

Futbolun endüstriyel dönüşümünün dönüm noktası ise özellikle 1980’li yıllarda dünya genelinde görülen küreselleşme hareketleri olmuştur. Küreselleşme ile fiziki sınırlar önemini kaybetmiş, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler bireyleri, toplumları ve işletmeleri birbirine yaklaştırarak dünya genelinde zaman ve mekan sınırlamalarını ortadan kaldırmıştır. Küreselleşmenin futbol açısından en önemli etkisi ise yaşanan teknolojik gelişmeler ve bu teknolojik gelişmelerin günlük hayatta kendini göstermesi olmuştur. Özellikle, basın-yayın ve medya alanında görülen teknolojik gelişmelerin futbolun ticari dinamiklerini ön plana çıkartmış, medya sektörü futbolun taraftar kitlesinden yararlanmak ve bu kitleden ticari bir gelir elde edebilmek için yayın haklarının satın alınması ve kiralanması gibi faaliyetlere başlamış futbol ekonomisinin gelirlerini arttırmıştır (Demir, 2017).

Diğer bir taraftan futbol medya organlarının ilgisini çektiği kadar sermayedarlar ve yatırımcıların da ilgisini çekmiş ve bir yatırım aracı olmaya başlamıştır. Taraftar kitlesinin büyüklüğü göz önünde bulundurulunca yatırımcılar ve sermayedarlar bu alana yatırım yapmaya başlamış, spor kulüpleri kurmuş, spor kulüplerini işletmeye başlamış ve farklı sektörden yatırımcılar ile spor kulüpleri arasında ortaklıklar kurulmuştur (Bourdieu, 1997).

Kısaca futbol, Dünya ekonomisinin küreselleşme hareketleri ve teknolojik gelişmeler ile büyük bir sıçrama yaşadığı 1980’li yıllar ve sonrasında bir popüler kültür unsuru olarak kabul edilmeye başlanmış, kitlesel olarak kabul görmüş ve tüketilmeye başlanmış ve ekonomik bir dinamik oluşturarak endüstrileşmiştir (Saatçioğlu, 2013). Bu dönemde futbol endüstrisi spor kulüplerinin sayısının artması, ekonomik değerlerinin artması, büyük stadyumların inşa edilmesi ve büyük reklam ve sponsorluk anlaşmaları ile büyüyüp gelişmiş ve bu durumun temelleri özellikle 1950’li yıllarda televizyonun ve televizyonun kendine geniş kullanım alanı bulması ile futbol medya ilişkisinin kurulması ve futbolun seyirci kitlesinin oluşması ile olmuştur (Arık, 2008).

Futbolun endüstrileşme süreci ele alındığında kulüplerin ve otoritelerin kurulması ile sağlanan profesyonelleşme ortamı ve medya ilişkilerinin kurulması büyük bir rol

oyunmaktadır. Bu değişiklikler ile birlikte futbol soylu, asil sporu olmaktan çıkıp önce boş zaman değerlendirme aracına, sonra eğlence aracına ve sonra da profesyonel mesleki bir spor dalı haline gelmiştir (Klose, 2001). Günümüz koşulları ele alındığında ise futbol ekonomisi güçlü ve yoğun bir şekilde televizyon, sosyal medya ve dijital platformlardan elde edilen yayın gelirleri, sponsorluk ve reklam anlaşmalarından elde edilen gelirlerden beslenmektedir. Bu durumun en belirgin hali ise Avrupa'da faaliyet gösteren yüksek statülü liglerde oynayan takımların çoğunun gelirlerinin %75'ini ve daha fazlasını yayın hakları gelirleri ile reklam ve sponsorluk gelirleri oluşturmaktadır (Szymanski, 2010).

Akşar'a göre (2005) futbol 2000'li yıllar ve sonrasında ortalama üç milyon insana hitap eden büyük ölçekli bir ekonomi olmakta ve bu ekonomik sistem bireylerin hayat tarzları, düşünce akımları ile birlikte küresel anlamda görülen teknolojik gelişmelerden güçlü bir şekilde etkilenmekte ve dönüşüm geçirmektedir. Örnek olarak 2000'li yıllar ve öncesinde futbol yayınlarının temel platformu geleneksel medya araçları ve baskın bir şekilde televizyon iken günümüzde dijital platformlar ve internet temelli uygulamalar yayın haklarının kullanıldığı ana platformlar haline gelmektedir (Demir, 2017).

İktisadi çerçeveden ele alındığında ise futbol endüstrisi temel iktisadi dinamiklerin tam olarak çalışmadığı bir endüstri olmaktadır. Futbol endüstrisinde serbest rekabet kuralları tam ve etkili bir şekilde çalışmamakta ve bu endüstrinin müşterileri olarak değerlendirilen taraftarlar ise irrasyonel olarak nitelendirilmektedir. Futbol taraftarlarının rasyonel davranmasının önünde takıma, oyuncuya ve spor dalına olan bağlılık ve bağımlılıklar olduğu belirtilmekte ve bu durum futbol için güçlü bir müşteri kitlesi oluşturmaktadır (Akşar, 2005).

Belirtildiği üzere sürekli değişim ve dönüşüm içerisinde olan futbol ekonomisi kapsamında tarafların değiştii gibi kulüplerin de değiştii görülmektedir. 2000'li yıllar ve öncesinde kulüplerin temel gelir kaynakları maç günü gelirleri ve bilet satışlarından elde edilen gelirler olurken, günümüzde kulüplerin temel gelir kaynaklarının çeşitlendiği; yayın hakları, sponsorluk, reklam, lisanslı ürün satışı ve stratejik ortaklardan da gelir elde edildiği görülmüştür (Demir, 2018).

Sonuç olarak futbolun modernleşmesinin temellerinin atıldığı 1800'lü yılların ikinci yarısından günümüze kadar gelen süreç içerisinde hem taraftarlar hem de kulüpler kapsamında büyük değişikliklere uğramış ve dev bir ekonomik endüstri haline gelmiştir. Günümüzde futbol sadece bir spor dalı ve eğlence aracı olmak ile kalmamakta bir ekonomik dinamik, işletme ve ticaret tarafı olarak kabul edilmekte ve büyüklüğünü teknolojik gelişmelere de paralel olarak her geçen gün arttırmaktadır.

## **2.1 Futbol Endüstrisinin Temel Gelir Kaynakları**

Ticari bir dinamik haline gelen futbol ekonomisinin temel oyuncularını olan kulüpler farklı gelir kaynaklarından beslenmekte ve faaliyetlerini sürdürmektedir. Futbol endüstrisinin temel gelir kaynakları incelendiğinde üç ana gelir grubu öne çıkmaktadır bunlar; maç günü gelirleri, yayın haklarından kaynaklı gelirler ve ticari gelirler olmaktadır.

### **2.1.1 Maç günü gelirleri**

Maç günü gelirleri futbol kulüplerinin en eski gelir ve en geleneksel gelir kaynağı olarak kabul edilmekte ve en temel hali ile maç gününde bilet satışlarından, stadyum veya arenanın içerisinde veya etrafında satılan yeme-içme ürünleri ve eğlence ürünleri gibi ürünlerden elde edilen gelirlerden oluşmaktadır (Saatçioğlu ve Çakmak, 2019).

Maç günü gelirleri özellikle televizyonun ve geleneksel medya araçlarının yaygınlaşmasına kadar olan süreç içerisinde kulüplerin tek ve en önemli gelir kaynağı olmuş ve zaman içerisinde teknolojik gelişmeler, tüketici davranışları gibi unsurlarda yaşanan değişimlere bağlı olarak kulüplerin toplam gelirleri içerisindeki payı değişiklik göstermiş olsa da halen kulüpler için önemli bir gelir kaynağı olmaktadır. Diğer bir taraftan maç günü gelirlerinin kapasitesi kulüplerin popüleritesi ve stadyum kapasiteleri ile ilişkili olmakta, birçok kulüp maç günü gelirlerini arttırmak amacıyla stadyum kapasitelerini arttırmakta ve inşaat temelli yatırımlar gerçekleştirmektedir (Sanchez, Barajas ve Fernandez, 2019).

### 3.1.2 Ticari gelirler

Futbol kulüplerinin ticari gelirleri, lisanslı ürün satışları, reklam ve sponsorluk anlaşmaları, borsaya kote kulüpler için borsa gelirleri ve her türlü marka değeri kaynaklı geliri kapsamaktadır (Aydın, 2008). Deloitte (2019) araştırma şirketi tarafından Avrupa takımları baz alınarak gerçekleştirilen bir Pazar araştırmasında günümüz Avrupa futbol kulüplerinin ticari gelirlerinin toplam gelirleri içerisindeki payı %40'lara denk gelmektedir. Özellikle son yirmi yılda futbolun parasal ve ticari karakterden finansal niteliğe verilmesinde, yarattığı finansal katma değer ile önemli katkı sağlayan sponsorluk + reklam ve medya gelirleri geliyor. Biz de ise bu oran yüzde 15 civarlarında. Bu kapsamda bakıldığında Avrupa futbolunda ticari gelirler (yani sponsorluk + reklam ve medya geliri) 5 milyar Euro'ya yaklaşırken, Süper Lig'de ise bu tutar pandemik etki ve ekonomik konjonktürdeki olumsuzluklarla birleşince yaklaşık yüzde 24'lük bir düşüşle 1 milyar TL seviyesine geriledi. Bu tutar 2018-19 sezonu sonunda 1.3 milyar TL'na kadar ulaşmış ve Türk futbol gelirlerinin neredeyse yüzde 30'una yaklaşmıştı (Akşar,2021).

Modern, kurumsal ve profesyonel günümüz futbol takımlarının ticari gelirlerinin çok büyük bir bölümü reklam ve sponsorluk anlaşmalarından sağlanmakta, futbol takımları ve anlaşmanın diğer tarafları bu anlaşmalar ve iş birlikleri ile kendilerini tanıtmayı, kitlelere ulaşmayı, spor pazarına sundukları ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi vermeyi amaçlamakta ve iktisadi olarak pazardaki yerlerini sağlamlaştırmayı ve paylarını büyütmeyi amaçlamaktadır (Güneş, 2010). Günümüz iktisadi çerçevesinde birçok farklı çeşitli sektörden, marka ve işletme spor kulüplerinin ve futbolun popüleritesinden yararlanmak amacıyla sponsorluk ve reklam anlaşmaları gerçekleştirmektedir.

Diğer bir taraftan spor kulüplerinin pazara sundukları forma, atkı, bardak, tekstil ürünleri gibi lisanslı ürün satışlarından elde edilen gelirler, franchising gelirleri, kullanım hakkı gelirleri ve marka değerine bağlı olarak elde edilen logo kullanımından kaynaklı gelirler ticari gelirlerin diğer bir unsuru olmaktadır (Akşar ve Merih, 2006).

Futbol kulüplerinin şirketleşmesine ve organizasyonel yönetim esaslarına bağlı olarak yönetilmeye başlaması ile birlikte kulüpler kar odaklı bir yapı gütmeye başlamış ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmek ve arttırmak amacıyla borsaya açılmaya başlamışlardır. Bu

çerçeve de futbol kulüpleri ilk halka arzlar ve sonraki dönem halka arzlar ile kendilerine alternatif gelir akımları oluşturmuşlardır (Aydın, 2008).

### **2.1.3 Yayın haklarından kaynaklı gelirler**

Futbolun endüstrileşmesi ve büyük bir ekonomi haline gelmesinde televizyonun kitleler tarafından geniş bir şekilde kabul görmesi ve kullanılmaya başlanması, futbol müsabakalarının televizyonlardan gösterilmesi ve bu kapsamda yayın haklarının satılması veya kiralanması ile birlikte futbol kulüplerine bir gelir kaynağı sağlanmıştır (Aydın ve Hatipoğlu, 2008).

Günümüz futbol endüstrisinde yayın haklarından elde edilen gelirler kulüplerin bütün gelirleri arasındaki en büyük paya sahip olmaktadır.

Ayrıca dijital teknolojilerin, internet tabanlı platformların ve sosyal medya platformlarının popülerleşmesine bağlı olarak, televizyonun yayın haklarındaki hakimiyeti farklı alanlara kaymakta ve bu durum tüketici olarak nitelendirilen taraftarlara özgürlük sağlarken takımlara da alternatif sağlayarak pazardaki rekabeti düzenlemektedir (Akşar, 2010).

### **3. COVID-19 PANDEMİSİNİN SPORA VE POFESYONEL SPOR KULÜPLERİNE ETKİSİ**

Çalışmanın bir diğer ana odağı ise Covid-19 pandemisi ve pandeminin futbol üzerinde bıraktığı olumsuz etkiler olmaktadır. Bu amaçla öncelikle Covid-19 pandemisi açıklanmış, alınan önlemler incelenmiş ve bu önlemler ile birlikte salgın sürecinin futbol üzerindeki olumsuz etkileri ele alınmıştır.

#### **3.1 Yeni Koronavirüs Hastalığı, Covid-19**

Koronavirüs ailesi klinik olarak, soğuk algınlığından, Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS) ve Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS) gibi birçok farklı solunum sistemi ile ilgili hastalığa neden olan virüslerden oluşmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2020). İlk vaka kayıtları 2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde kaydedilen Covid-19 virüsü ise Koronavirüs ailesinden yeni Koronavirüs hastalığına yol açan bir virüs olarak tanımlanmaktadır.

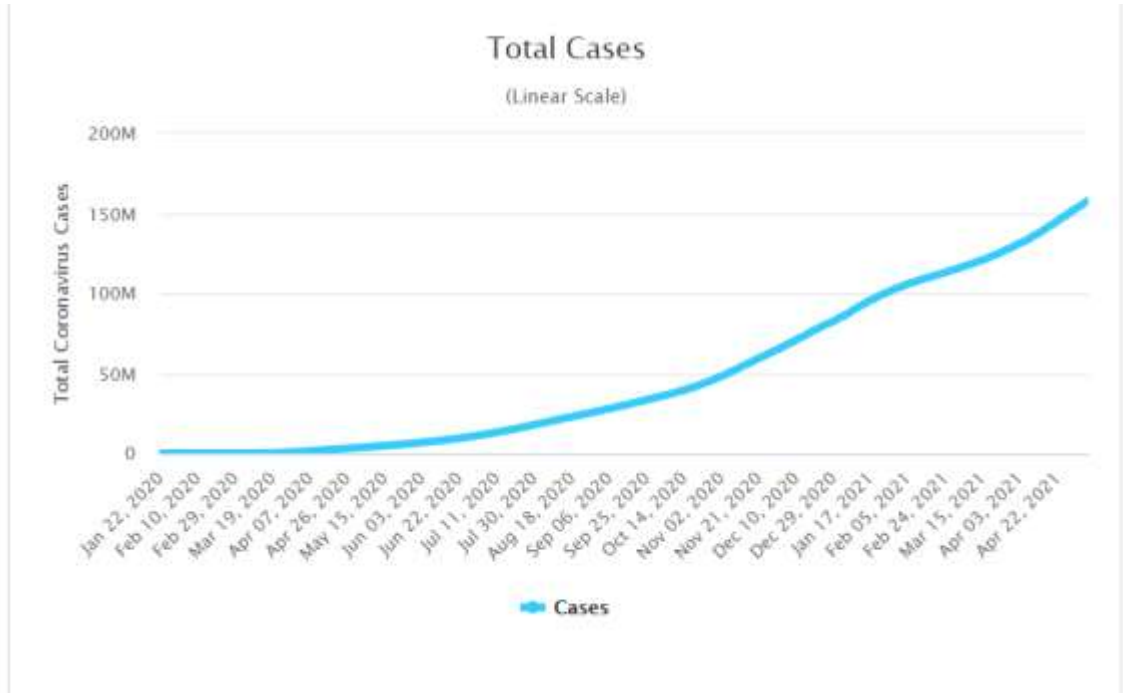
Covid-19 virüsü insanlarda soğuk algınlığı belirtileri göstermekte buna ek olarak bronşit, pnömoni, ağır akut solunum sıkıntısı, çoklu organ yetmezliği, kas, iskelet ve sinir sisteminde sorunlar ile ölüme kadar ulaşan bir klinik tablo göstermekte ve çok yüksek bir bulaşıcılığa sahip olmaktadır (Özdemir ve Pala, 2020; Reyad, 2020; Liu, Liu ve Zhong, 2020). Salgın, virüsün yüksek bulaşıcılığının etkisi ile çok kısa bir sürede Çin sınırlarının dışına çıkmış ve küresel bir problem haline gelerek 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir.

Covid-19 vakalarında sıklıkla solunum yolu enfeksiyonları ve buna bağlı olarak zatürre, böbrek yetmezliği, kalp krizi ve bunlara bağlı olarak çoklu organ yetmezliği, yüksek morbidite ve mortalite görülmektedir (Lipsitch, Swerdiow ve Finelli, 2020; Yalçın, 2020). Pandemi ilanı sonrasında da Dünya Sağlık Örgütü (2020) dünyanın ciddi bir

problem ile karşı karşıya olduğu belirtmiş ve bütün ülkeleri Covid-19 ile mücadele seferberlik içerisinde hareket etmeye çağırıştır.

Salgının erken zamanlarında ortaya çıkan belirsizlik, korku ve endişe ortamında otoriteler salgının yayılmasını engellemek amacıyla küresel anlamda hareketliliği kısıtlama yoluna gitmiş, bu amaçla sokağa çıkma yasakları, zorunlu izolasyonlar, kapanmalar, şehirlerarası ve uluslararası seyahat kısıtlamaları gibi uygulamaları yürürlüğe koymuş ve bireylerin birbirleri ile temas etmek durumunda kaldıkları sinema, tiyatro, konser, sergi gibi fiziksel alanda gerçekleşen birçok etkinlik ertelenmiş veya iptal edilmiştir (Hellewell vd, 2020).

Alınan bu önlemlere rağmen Covid-19 vakaları hız kesmeden artışına devam etmiş ve dünyayı sosyal, toplum sağlığı, ekonomik, politik ve daha birçok farklı alanda olumsuz bir şekilde etkilemiş, hayatın ve iktisadi dinamiklerin normal işleyişlerini bozmuştur. Aşağıda yer alan Şekil 1’de 2020 yılının Ocak ayından itibaren Covid-19 vakalarının seyri yer almaktadır. Hali hazırda küresel vaka sayısı 150 milyonu, ölüm sayısı ise 3.2 milyonu aşmış durumdadır (WHO, 2021).



**Şekil 3.1:** Covid-19 Dünya Geneli Vaka Sayıları

**Kaynak:** (www.worldometers.info)

Covid-19'a karşı alınan önlemlere rağmen azalmayan vaka sayıları, görülen mutasyonlar belirsizliği ve korkuyu arttırmakta ve ek olarak halen etkili bir tedavinin bulunamamış olması aşıların işe geniş kapsamlı geçerliliğinin kanıtlamamış olmaması durumun ciddiyetini gözler önüne sermektedir.

### **3.2 Covid-19'un Dünya Üzerindeki Etkileri**

Belirtildiği üzere Covid-19 yarattığı belirsizlik ve korku ile birlikte hükümetlerin aldığı genellikle bireylerin ve toplumların hareketlerini ve etkileşimlerini sınırlayan önlemler dolayısıyla dünya üzerindeki birçok işleyişi değiştirmiş ve birçok olumsuzluğa neden olmuştur.

Bu dönemde alınan önlemler nedeniyle, uluslararası dolaşım neredeyse durma noktasına gelmiş, tedarik zincirlerinde aksaklıklar ve bozulmalar görülmüş ve bu durum üretim ve tüketim dengelerini bozmuş, evlerinde uzun süre kapalı kalan insan toplumlarının fiziksel ve psikolojik sağlıklarında bozulmalar yaşanmış, makroekonomik anlamda birçok göstergede olumsuz nitelikte bozulma ve değişiklikler yaşanmıştır. Bu dönemde özellikle ulaşım kısıtlamalarından dolayı turizm sektörü ve havacılık en ağır darbeyi alırken bu sektörler ve bu sektörler ile ilişki içerisinde olan konaklama, ulaşım, eğlence ve yemek gibi hizmet sektörleri de ciddi bir daralma yaşamıştır. Aynı zamanda büyük etkinlik, müsabaka, turnuva ve organizasyonları içeren sergi, fuar ve spor endüstrileri de Covid-19'dan ciddi bir şekilde etkilenen sektörler arasında olmakta ve ciddi bir daralmayı tecrübe etmiştir (Cinel, 2020).

Özellikle salgının başında Covid-19 Çin ekonomisinde, ekonomik dinamiklerde ve tedarik zincirinde çok ciddi aksaklıklara yol açmış ve bu pandemi önlemleri ile birlikte girilen süreç sonucunda arz talep dengeleri bozulmuş, salgının ekonomik etkileri bulaşıcılık göstermiş ve öncelikle Çin ile yoğun ticari ilişkilerde bulunan ülkelerde görülen ekonomik bozulmalar hızlı bir şekilde küresel bir boyut kazanmış küresel ekonomi geniş çaplı bir daralma sürecine girmiştir. Bu dönemde işsizlik ve enflasyon artarken, borsalarda ve emtia fiyatlarında büyük oynaklıklar görülmüştür. Bu dönemde bireylerin davranışlarına paralel olarak tüketim alışkanlıkları ve tüketici davranışları değişiklik göstermiş ve yaşanan durumlar 2001 ve 2008 ekonomik krizleri ile benzer bir



seyir izlemiş, küresel büyüme rakamlarındaki beklentiler aşağı yönlü revize edilmiş, işsizlik ve enflasyon beklentileri yukarı yönlü gerçekleşmiş ve bu durum dünyadaki merkez bankalarının, hükümetlerin ve IMF, Dünya Bankası gibi organizasyonların önlem almasını zorunlu bir hale getirmiştir (Akça, 2020).

Bu dönemde tedarik zincirinde görülen aksaklıklar ile birlikte küresel ekonomi ve ticaret büyük bir darbe yemiştir, birçok farklı sektörde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde üretim durma noktasına gelmiş, işçiler ücretsiz izne yönlendirilmiş veya işten çıkarılmış ve genel bir ifade ile karlılıklarda düşüş gözlenmiştir (Taylor and Schwartz, 2020).

Covid-19'un ekonomik etkileri belirli bir sektör veya alan ile sınırlı kalmamış, küresel anlamda birçok farklı alanda görüşmüş, bu dönemde üretimler askıya alınmış, tüketici talepleri ertelenmiş, etkinlik ve organizasyonlar iptal edilmiş veya ertelenmiş, işletmeler çalışanlarını işten çıkartmış veya ücretsiz izne ayırmış, Küresel ekonomide büyük bir paya sahip olan ulaşım, eğlence perakende ve turizm gibi sektörlerin çok ciddi daralma yaşamış, borsalarda görülen büyük ve ani dalgalanmalar büyük zararlara yol açmış ve bütün bu durumlar sonucunda milyonlarca insan işinden olmuş, hane halkı gelirleri ve gayri safi yurtiçi hasıllar büyük düşüş göstermiştir (Cinel, 2020).

Covid-19'un ekonomik etkileri birçok ticari işleyiş ve ilişkiyi derinden etkilemiş, olumsuz sonuçlara yol açmış ve devam eden belirsizlik endişeyi arttırıcı yönde etki etmiştir. Hizmet sektörü en büyük darbeyi yerken hizmet sektörü ile ilişkili birçok farklı sektörde bu durumdan etkilenmiş ve küresel anlamda bir ekonomik buhran tecrübe edilmiştir.

Kriz sonrası dönem ele alındığında ise halihazırda görülen belirsizlik ortamı kriz sonrası projeksiyonlarda da görülmekte, özellikle hastalık için etkin bir tedavi bulunamaması ve mutasyonların aşılara karşı olan direncinin belirsiz olması ekonomi üzerindeki belirsizlikleri devam ettirmektedir. Ayrıca, iflas eden, kapanan işyerleri ve hizmet sektörünün gördüğü zarar düşünüldüğünde pandemi sonrası toparlanmanın hızı ve boyutuna dair kesin çıkarımlar yapılamamaktadır (Morris ve Karmin, 2020). Ayrıca bu dönemde tüketici alışkanlıklarının değişmesine ve birçok davranışın farklılaşmasına bağlı olarak pandemi sonrası dönemde tüketicilerin taleplerinin ve davranışlarının da pandemi öncesi döneme göre farklılık göstereceği düşünülmekte ve bu durum özellikle

pandemiden yara alan işletmelerin toparlanmasını belirsizliğe iten bir diğer durum olmaktadır (Roberts, 2020).

### **3.3 Covid-19'un Spor ve Profesyonel Spor Kulüplerine Etkileri**

Covid-19 salgını belirtildiği üzere dünyadaki birçok işleyişi derinden, olumsuz bir şekilde etkilemiş ve insan etkileşiminin yüksek bir şekilde görüldüğü spor endüstrisi de en çok etkilenen alanlardan biri olmaktadır.

Spor endüstrisi ekonomik çerçeveden ele alındığında spor kulüpleri, tüketiciler, tedarikçi işletmeler ve otoriteler bu sistemin paydaşları olmakta ve bu paydaşlar arasında karşılıklı bir ekonomik ilişki söz konusu olmaktadır (Mullin, Hardy ve Surton, 2000). Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere spor endüstrisi günümüzde sadece spor ile sınırlı kalmamakta, ülkelerin, insan topluluklarının ve grupların kültürel değerleri, davranışları daha genel bir şekilde politika, eğlence ve ekonomik çerçeve ile doğrudan ilişki olmaktadır (İşler ve Tüfekçi 2014).

Covid-19 pandemisinin erken dönemlerinden itibaren hükümetler ve otoriteler bireyler arasındaki etkileşim ve teması sınırlandırmak ve salgının bulaşıcılığının önüne geçmek amacıyla spor müsabakalarını, etkinlikleri ve organizasyonları ertelemiş veya iptal etmiş, salgının ilerleyen dönemlerinde ise salgının durumuna göre kısmı ve sınırlı olarak gerçekleştirilmeye çalışılmasına rağmen salgına dair belirsizliklerin sürmesi hem spor endüstrisini daraltmıştır (Koçdemir, 2020).

Özellikle Dünya çapında en popüler ve endüstri olarak ilk sırada yer alan futbol düşünüldüğünde, kulüplerin gerçekleşmeyen spor müsabakaları, turnuvalar ve organizasyonlara bağlı olarak yayın hakkı gelirlerini temin edemediği, tüketici davranışlarının değişmesinden dolayı ticari gelirlerin düştüğü ve aynı şekilde maç günü gelirlerinin sıfırlandığı bir ortamda spor endüstrisinin daralması ve endüstrinin bütün paydaşlarının bu durumdan etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır (Kotab-Scholleva, 2011).

Covid-19 pandemisinin güncel seyri gözetildiğinde aşı uygulamalarının başlamasına rağmen vaka ve ölüm sayılarında mutlak bir kontrol sağlanamamakta ve bu durum belirsizliği arttırarak ekonomiler ve insan toplulukları üzerindeki stresi arttırmaktadır (Bao vd, 2020; Zandifar ve Badrfam, 2020). Diğer bir taraftan spor müsabakalarının

ertelenmesi veya iptal edilmesi ortaya çıkarttığı ekonomik yükün yanı sıra aynı zamanda sporcular üzerinde de fizyolojik ve psikolojik etkilere sahip olmakta, sporcuların kapasitelerini etkilemekte, stres ve kaygı düzeylerini arttırmakta ve istenmeyen olumsuz psikolojik durumlara yol açabilmektedir (Duarte-Munoz ve Meyer, 2020).

Covid-19 pandemisi birçok farklı endüstri ve sektörde neden olduğu olumsuz durumlara paralel olarak spor endüstrisini ve spor dünyasını da derinden etkilemiş, bu dönemde sportif faaliyetler ertelemeler ve iptaller ile durma noktasına gelirken, spor endüstrisi büyük bir ekonomik daralmaya girmiş, sporcuların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarında bozulmalar meydana gelmiş, spor endüstrisi ile ilişkili işletmeler ve paydaşlar daralma ve iflaslar ile karşılaşmış ve bu durum küresel bir boyutta kendini göstermiştir (Gallego vd, 2020; Parnell vd, 2020). Bu dönemin en büyük olaylarına örnek olarak; EURO 2020, Formula 1 Grand Prixleri, Fransa bisiklet turu, Tokyo 2020 Olimpiyatları gibi dünya çapında, devasa organizasyonların ertelenmesi gösterilebilmektedir (McCloskey vd, 2020; Mann vd, 2020).

Özetle, spor endüstrisinde görülen organizasyon, müsabaka ve turnuvaların erteleme veya iptal kararları spor branşına olan etkilerinin yanı sıra ekonomik ve sağlık ile ilgili sonuçlarda doğurmakta ve bu etkiler spor endüstrisinin ve spor branşının paydaşları, taraftarları ve sporcular kapsamında ele alındığında katlanarak büyümektedir (Gough, 2020). Örnek olarak EURO 2020 turnuvasının ertelenmesi ile milyonlarca dolar değerinde sponsorluk, reklam ve yayın hakkı geliri iptal olmuş ve bu durum kulüplerin bilançolarına zarar olarak kaydedilmiştir.

#### **3.4. Covid-19'un Dünya ve Türk Spor Kulüplerine Etkileri**

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere Covid-19 birçok spor dalını olumsuz bir şekilde etkilemiş ve ekonomik büyüklüğü, pazar büyüklüğü ve taraftar sayısı düşünüldüğünde futbol en çok etkilenen spor dalı olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde ulusal ve yerel futbol otoriteleri spor müsabakalarını ertelemiş veya iptal etmiş, karşılaşmaların seyircisiz bir şekilde oynanmasını düzenlemiş ve bu durum sonuç olarak futbol endüstrisinde görülmemiş bir ekonomik daralmaya yol açmıştır.

Bu dönemde, ülke liglerindeki maçlar, UEFA'nın EURO 2020 turnuvası, UEFA Avrupa Ligi ve Şampiyonlar ligi maçları ertelenmiş ve bu durum dünya futbolunu neredeyse durma noktasına getirmiştir. Ertelenen veya iptal edilen bu organizasyonlar kulüplerin maç günü, reklam, sponsorluk, yayın hakkı ve ticari gelirlerini olumsuz bir şekilde etkilemekte ve organizasyonlar ile ilişkili diğer paydaş ve sektörler üzerinde de ekonomik bir yük oluşturmaktadır (Devecioğlu, 2020).

Pandeminin futbol kulüplerinin yönetim işlevleri üzerindeki etkileri incelendiğinde özellikle bu dönemde futbol kulüplerinin gelirlerinin azalmasına bağlı olarak kulüplerin faaliyetlerinde aksaklık ortaya çıkmış, kulüpler maliyetlerini azaltmak amacıyla altyapı faaliyetlerini sınırlandırmakta, sporcuların, teknik heyetin ve çalışanların maaşlarını düzenlemeye çalışmakta, antrenmanları ertelemekte veya kapsamını sınırlamakta ve kontrol edebildikleri her türlü maliyet unsurunu azaltmaya çalışmaktadırlar (Büyük, 2020). Diğer yandan birçok kulüpte Covid-19 ile başarılı bir şekilde mücadele edememeye bağlı olarak yönetimlerin değiştiği gözlenmekte, bazı sporcuların sözleşmesini feshettiği veya transfer talebinde bulunduğu görülmüştür (Altunkılıç, 2020).

Covid-19'un futbol kulüplerinin mali yapısına olan etkileri ele alındığında ise, azalan talep ertelenen ligler ve spor müsabakaları ve kaybedilen yayın hakkı, sponsorluk ve reklam gelirleri ile futbol kulüplerinin ekonomik olarak bir darbe aldığı söylenebilmektedir. Alayont (2020) gerçekleştirdiği araştırmasında Avrupa'nın ekonomik olarak en büyük ligleri olan İngiltere Premier Lig, Fransa Ligue 1, Almanya Bundesliga, İtalya Seri A ve İspanya La Liga'nın 2020 yılındaki toplam zararının 4 milyar euronun üzerinde olacağını ifade etmektedir. Diğer bir taraftan küresel anlamda finansal kaynakların daha sağlık gibi daha öncelikli alanlara ayrılması nedeniyle futbol kulüpleri finansmana erişimde problemler yaşamakta, gelir kayıpları nedeniyle de mali yapılarındaki problemleri düzeltmekte yetersiz kalmaktadırlar (Türkmen ve Özşarı, 2020). Örnek olarak bu dönemde Barcelona ve Real Madrid kulüpleri toplam gelirleri içerisinde %20'lik bir paya sahip olan maç günü gelirlerini kaybetmiş, Arsenal %25, Manchester United yaklaşık %20, Liverpool %15 ve Manchester City yaklaşık %10 maç günü gelir kaybı yaşamıştır. Türk futbolu pandeminin olumsuz etkisinden gelirlerinin %30'unu kaybettiler. Özellikle maç günü gelirleri ve ticari gelirlerde . Yayın

haklarında önce azalışa gidilmesi ve 2020'de de TL'ye dönülmesi nedeniyle, Süper lig kulüplerinin gelir kayıpları 1,9 milyar TL'ye ulaştı. Bundan en büyük yarayı 4 büyük kulüp aldı (Akşar,2022). Diğer bir taraftan Covid-19 pandemisinin dünya borsalarını etkilemesi futbol kulüplerinin hisselerini de olumsuz bir şekilde etkilemiş, bu dönemde halka açık futbol kulüplerinin çoğunun hisseleri yüksek oranlarda değer kaybı yaşamıştır. Özetle, futbol kulüplerinin tahmini ekonomik kaybının milyarlarca doları aşması beklenmekte ve bu durum kulüpler için özellikle pandemi sonrası dönemde neler yapılacağına dair de soru işaretleri yaratmaktadır (FIFA, 2020).

Pandeminin futbol üzerindeki bir diğer önemli etkisi ise sporcular üzerinde yarattığı fiziksel ve psikolojik etkiler olmaktadır. Bu dönemde gerek amatör gerekse profesyonel futbolcular antrenman düzenlerini, günlük hayatlarındaki davranış ve alışkanlıklarını ve hayat tarzlarını değiştirmek durumunda kalmış, futbolcuların yaşanan belirsizlik durumu içerisinde psikolojik iyi oluşları zarar görmüş, birçok futbolcunun depresyon, kaygı ve stres problemleri yaşadığı belirtilmiştir (Çifçi ve Demir, 2020; Pakpour ve Griffiths, 2020; Afacan ve Onağ, 2020). Kaygı, stres ve depresyon düzeyleri artan futbolcuların performansları düşmekte ve bu durumun nedenleri arasında futbolcuların antrenman ve maç eksiklikleri, yetersizlik duygusuna kapılabilmeleri, ev hayatına alışık olmamaları gibi farklı nedenler gösterilmektedir (Oktay, 2020). Kazer (2020) özellikle futbolcular için Covid-19'da ruhsal sağlığın ve durumun fiziksel sağlık ve durumdan daha önemli olduğunu ifade etmekte bu dönemde psikolojik iyi oluşunu koruyan futbolcuların pandemi sonrasında şartlara daha kolay uyum sağlayabileceğini ve eksiklerini daha hızlı bir şekilde giderebileceğini belirtmektedir.

Pandeminin futbolcular üzerindeki bir diğer etkisi ise futbolcuların azalan gelirleri ve değerlerinin düşmesidir. Kulüplerin mali yapılarındaki bozulmalar, futbolcuların kayıp bir yıl nedeniyle performanslarının düşmesi, yaşlarının artması gibi nedenler futbolcuların değerini düşüren faktörler olmaktadır, Örnek olarak dünyaca ünlü futbolcu Paul Pogba'nın tahmini bonservis değerinin pandemi öncesi değeri olan 70 milyon eurodan 30-40 milyon arasında bir değere düştüğü belirtilmektedir (Oktay, 2020).

Dünya futbolu Covid-19 pandemisinden dolayı büyük bir zarara uğramış ve zararın milyarlarca euroyu bulabileceği belirtilmektedir. Bu dönemde kulüpler mali zarara

uğramış, futbolcuların değerleri düşmüş, futbolcuların fiziksel ve psikolojik sağlıklarında bozulmalar görülmüş, belirsizlik ortamından dolayı gelecek planlamaları yapılamamıştır. Bu dönemde beş büyük lig olarak bilinen Premier Lig, Almanya Bundesliga, Fransa Ligue 1, İtalya Serie A ve İspanya La Liga'da 509 müsabaka ertelenmiş ve tahmini gelir kaybının 4 milyar euro'yu bulabileceği belirtilmektedir (Aktifbank, 2020).

Türkiye'de Covid-19 döneminde futbol ele alındığında ise dünyadaki paralel gelişmelerin yaşandığı görülmekte, 15 Mart 2020 sonrasındaki futbol maçları Haziran ayına kadar ertelenmiş, Haziran ayından sonra maçların seyircisiz olarak oynanması kararlaştırılmış ve pandemi önlemlerine şiddetli bir şekilde riayet edilmiş, Türkiye Futbol Federasyonu ve Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından maçların sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi amacıyla protokoller hazırlanmış ve uygulamalar denetlenmiştir. Bu dönemde Dünya'daki diğer kulüplerde olduğu gibi Türk kulüpleri de çok ciddi mali zararlar ile karşılaşmış ve futbolcuların sağlıkları risk altına girmiştir (Afacan ve Onağ, 2020).

Diğer bir taraftan Akşar (2020) Covid-19 pandemisinin Türk futbolunu finansal olarak kötü bir durumdayken yakaladığını ifade etmekte ve pandeminin olumsuz etkilerinin bundan dolayı daha sert bir şekilde hissedildiğini ifade etmiştir. Yazara göre Türk futbolu 4.5 milyar gelire karşın 15 milyar borç, 5 milyar TL birikimli zarar ve 6 milyar TL'ye yakın öz kaynak açığı bulunan, borçlarını ödeyemediği için kredileri yapılandırılan, UEFA Finansal Fair Play esasları ile uyuşmayan esasları itibariyle sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmamaktadır.

Türk futbolunun Covid-19 sürecindeki gelişmeleri karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirildiğinde; Premier Lig, İngiltere'de ilk vaka görüldükten 42 gün sonra aksiyon alırken, Bundesliga 38 gün sonra, La Liga 41 gün sonra, Ligue 1 52 gün sonra, Serie A ise 39 gün sonra aksiyon aldı. Türkiye'de ise ilk pozitif vakanın görülmesinden 8 gün sonra futbol maçları ertelenmiştir. Süper Lig, Avrupa'nın 5 büyük futbol ligi ile kıyaslandığında, pandemi sürecinde en hızlı aksiyon alan bir lig olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir taraftan Süper Lig'de 2020-2021 sezonu için kulüplere yaklaşık 2 milyar TL'lik naklen yayın geliri dağıtılması planlanmakta ancak

karşılaşmaların oynanmaması halinde, kulüpler sadece sportif performanslardan elde edeceği 172,8 milyon TL'lik geliri kaybedecek bu rakamlar lige katılım payı, geçmiş şampiyonlara ödenen bonuslar ve ilk 6 takımın bonusları da içermemektedir. Ayrıca, 2018-2019 sezonunda 396,3 milyon TL, 2018-2019 sezonunda 491,1 milyon TL maç günü geliri elde eden Süper Lig'in 2020-2021 sezonu sonunda 520 ile 550 milyon TL arasında maç günü geliri elde etmesi öngörülmekteyken, Süper Lig'in kalan maçlarının seyircisiz oynanması halinde sadece maç günü gelirlerinden 100 milyon TL'lik bir kayıp yaşanabileceği belirtilmektedir (Aktifbank, 2020).

Deloitte Futbol Para Ligi 2021 raporu 2019/20 sezonunda Bu seneki ilk 20 Para Ligi kulübü, toplam 8,2 milyar Euro'luk bir gelir yarattılar. Ancak bu rakam 2018/19 sezonuna kıyasla (9,3 milyar Euro), yüzde 12'lik bir düşüşe denk geliyor. 1,1 milyar Euro'luk bu düşüşte; Özellikle yayıncı kuruluşlarla olan gelir indirimleri ve ertelemeler, naklen yayın gelirlerinde 937 milyon Euro'luk (%23) bir düşüş yaratması, maç günü gelirlerinde seyircisiz oynanmış ve iptal edilmiş müsabakaların etkisiyle 257 milyon Euro'luk (yüzde 17) bir azalma yaşanması etkili oldu. 2019/2020 sezonunda ilk 20'deki kulüplerin ortalama gelirleri 409 milyon Euro olarak gerçekleşti. (Bir önceki sezon 464 milyon Euro). Bu ortalama gelir, 2017/18 sezonundaki seviyeye yakın bir rakam. 2020-2021 sezonunda yayın geliri yaklaşık 3 milyar lira olan yayın gelirinin yüzde 4'ü Türkiye Futbol Federasyonu, yüzde 14'ü de alt liglere verilmek üzere ayrıldı. Geri kalan yaklaşık 2,5 milyar liralık pay da Süper Lig'de mücadele eden 21 takıma ayak bastı parası, şampiyonluk primi, performans primi ve ilk 6 sıralama primi olarak bölüştürüldü. (Deloitte,2021).

Pandeminin hızla artması insanların toplu olarak bir arada oldukları sosyal alanlardan biri de futbol maçlarının da potansiyel salgın yayma tehlikesi olan yerlerden biri olarak görülmesi ; önce maçların seyircisiz oynatılması, ardından da futbol liglerindeki maçların iptali futbol dünyasını durma noktasına getirdi.

Covid-19 Türk futbolunun bağımsız zayıf bir anından yakaldı ve mali gücünü ve finansal dengesini yitirmiş Süper Lig 'de Covid-19'un dağıtıcı etkisiyle karşı karşıya kalmıştır.

Ertelenen ve iptal edilen maçlar , karşılaşmaların seyircisiz oynanması, yayın gelirlerindeki zararlar kaybın sebepleri arasındadır. Yıllık 40-45 milyar dolar düzeyinde

olan dünya futbol ekonomisinin üçte birinin ortaya çıkan süreçten etkilendiği tespit edildi.

Özellikle son 20 yılda futbolun parasal ve ticari karakterden finansal katma değer ile önemli katkı sağlayan sponsorluk ,reklam ve medya gelirleri geliyor.Bizde ise bu değer %15 civarında.Bu kapsamda Avrupa futbolunda ticari gelirler(sponsorluk+reklam ve medya) 5 milyar Euro'ya yaklaşırken, Süper Lig'de ise bu tutar pandemik etki ve ekonomik konjonktürdeki olumsuzluklarla birleşince yaklaşık %24'lük bir düşüşle 1 milyar TL seviyesinde geriledi.Günümüzde kulüplerin temel gelir kaynaklarının çeşitliliği yayın hakları, sponsorluk, reklam ve stratejik ortaklardan gelir elde ettiği görülmektedir.

Pandeminin olumsuz etkisinden gelirlerinin %30'unu kaybettiler. Kulüpler özellikle maç günü gelirleri ve ticari gelirlerde . Yayın haklarında önce azalışa gidilmesi ve 2020'de de TL'ye dönülmesi nedeniyle, Süper lig kulüplerinin gelir kayıpları 1,9 milyar TL'ye ulaştı. Bundan en büyük yarayı 4 büyük kulüp aldı.

Türk futbolu 4,5 milyar gelire karşın 15 milyar borç, 5 milyar TL birikimli zarar ve 6 milyar TL özkaynak açığı bulunan, borçları ödemediği için krediler yapılandıran UEFA Finansal Fair Play esasları ile uyuşmayan esaslar itibariyle sağlıklı bir finansal yapıya sahip olamamakta..Finansal yeterliğe, sağlıklı ve sürdürülebilir bir mali yapıya sahip olmayan futbol yapılanmasında, futbolun uluslararası rekabet gücü düşer. Bu düşüş kendisini kulüp futbolunda UEFA sıralamasında, milli takımlar futbolunda da FIFA sıralamasında gerileme olarak gösteriyor zaten. Bugün itibariyle UEFA'da 15. Sıraya, FIFA'da da 37. sıraya gerilemiş durumdayız.



## **4. YÖNTEM**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, genel çerçevesi, amacı, örnekleme, araştırma soruları ve verilen toplanması hakkında bilgiler yer almaktadır.

### **4.1 Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli nitel araştırma modellerinden görüşme tekniği üzerine kurulmuştur. Bu çerçevede amacı Covid-19 pandemisinin Türk futboluna yönetsel ve ekonomik etkilerini keşfetmek olan bu çalışmada yöneticilerin ve teknik çalışanların görüşlerini, nicel araştırmaların soru kalıplarından dolayı ortaya çıkan sınırlamalarını aşmak ve katılımcıların görüşlerini doğrudan değerlendirebilmek amacıyla nitel analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalar, araştırmacıların ele aldığı, incelediği ve odaklandığı unsurlarının nedenselliklerinin ve kaynağının ortaya çıkartılması açısından keşfedici modelde gerçekleştirilen araştırmalara göre daha faydalı olmaktadır (Büyüköztürk, 2005). Nitel araştırmalar özellikle amaçları bakımından incelenen unsurun veya konunun yapısının, dinamiklerinin ve anlamının nasıl, neden ve ne şekilde oluştuğunu ele almakta, araştırma katılımcısı bireylerin araştırılan olgulara yükledikleri anlamları doğrudan incelemektedir. Literatür incelendiğinde nitel araştırma yöntemleri; yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler, odak grup çalışmaları, katılımlı gözlem ve veri inceleme tekniklerinden oluşmakta ve bu çalışmada yüz yüze görüşme tekniğinden yararlanılması amaçlanmış fakat Covid-19 pandemisi dolayısıyla görüşmeler Skype, Apple Facetime gibi dijital platformlar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu teknikler ile bireysel bazda yapılan değerlendirmelerin ışığında araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların birey bazda düşünceleri, deneyimleri ve değerlendirmeleri herhangi bir müdahale olmadan gözlenebilmektedir (Koca, 2017).

#### 4.2. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada belirtildiği üzere nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat tekniği ile araştırmacının önceden belirlediği bir konuda belirli kurallar ve yöntemler çerçevesinde belirlenen bir örneklemdaki bireyler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çerçevede araştırmacı mülakat tekniği ile keşfetmek, incelemek istediği unsura, ulaşmak istediği hedeflere yönelik sorular sormakta ve cevaplarını değerlendirmektedir. Mülakat yönteminde temel amaç katılımcıların araştırma konusuna dair görüşlerinin ve deneyimlerinin tespit edilmesidir, buradan hareketle araştırmacı elde ettiği deneyimleri, görüşleri ve düşünceleri araştırmasının literatürü ve kendi yorumları çerçevesinde değerlendirmekte ve bir sonuca varmaktadır. Patton (1987) tarafından gerçekleştirilen bir başka tanımda ise mülakat yöntemi; araştırmacının mülakat katılımcısının yerine kendini koyarak olayları bu perspektiften ele almasını ifade etmektedir. Araştırmanın verileri Covid-19 pandemisi çerçevesinde yüz yüze görüşmenin yanında telefon ve Googleforms kullanılarak soruların katılımcılara iletilmesi yolu ile toplanmıştır.

Verilerin toplanması amacıyla araştırma soruları Dr. Öğr. Ü. Serdar SAMUR danışmanlığı ve gözetiminde, literatürde yer alan benzer araştırma konusuna sahip araştırmalar ve ilgili konuda haber başlık ve içerikleri ele alınarak oluşturulmuş ve aşağıda sunulmuştur:

1. Pandemi döneminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bunlara nasıl çözüm ürettiniz?
2. Kulübünüzdeki gelir gider dengesi nasıl sağlanmakta?
3. Salgın öncesi dönem ile salgın sırasında uyguladığınız spor alanında eğitim politikalarında herhangi bir değişiklik oldu mu?
4. Yitirilen gelir kaynaklarını telafi edebilmek için hangi stratejileri uyguluyorsunuz?

Ayrıca, oluşturulan araştırma sorularının uyum istatistiklerini hesaplamak amacıyla Kappa testinden yararlanılmış, Kappa testi iki veya daha fazla sayıdaki ilgili konu uzmanının belirli araştırma sorularına verdiği cevapların birbirine olan uyumunu ele almakta ve bu uyumun istatistiksel olarak güvenilirliğini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Bal, 2020). Bu çalışma çerçevesinde 15 yıllık deneyime sahip bir spor

yöneticisi ile 8 yıllık mesleki deneyime sahip spor bilimleri alanında çalışan bir akademisyenden destek alınmıştır. Araştırma sorularına verilen cevaplar başlıklar altında sınıflandırılmış, uzmanlardan elde edilen cevapları uygun gördükleri başlıklar altına yazmaları istenmiştir. Daha sonra Kappa istatistiği ile yorumlama yapılmıştır (Çizelge 4.1).

**Çizelge 4.1:** Kappa İstatistiği Sınıflandırmaları

<b>k</b>	<b>Yorum</b>
<0	Hiç uyuşma yok
0,0 – 0,20	Önemsiz uyuşma
0,21 – 0,40	Orta derecede uyuşma
0,41 – 0,60	Uyuşma var
0,81 – 1,00	Neredeyse mükemmel uyuşma

Aşağıda yer alan Çizelge 4.2’de ise araştırma sorularına verilen cevapların uyuşma istatistikleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırma uzmanları arasında istatistiksel olarak anlamlı yüksek bir uyum görülmektedir.

**Çizelge 4.2:** Araştırma Sorularının Uyum Değerleri

<b>Değerlendirme Yapan Uzman Sayısı</b>	<b>Sorular</b>	<b>Kappa İstatistiği (κ)</b>	<b>p</b>
2	Pandemi döneminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bunlara nasıl çözüm ürettiniz?	,772	,000
2	Kulübünüzdeki gelir gider dengesi nasıl sağlanmakta?	,734	,000
2	Salgın öncesi dönem ile salgın sırasında uyguladığınız altyapı politikalarında herhangi bir değişiklik oldu mu?	,808	,000
2	Yitirilen tribün gelirlerini telafi edebilmek için hangi stratejileri uyguluyorsunuz?	,831	,000

### 4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni en genel ifade ile Türkiye’de profesyonel ve kurumsal olarak faaliyet gösteren takımların üst yöneticileri ve teknik heyet üst yöneticileri olmakta ve bu profesyonelliği ve kurumsallığın sağlanması açısından bu takımların Süper Lig ve TFF

1. Lig'den seçilmesi kararlaştırılmıştır, Özetle çalışmanın evreni, Süper Lig ve TFF 1. Lig takımlarının üst düzey yöneticileri ile üst düzey teknik yöneticileri olmaktadır.

Araştırmanın örneklemi ise bu evrenden kolay örnekleme yöntemi ile seçilen spor yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu çerçevede 19 yöneticiye ulaşılmıştır ve bu yöneticiler Süper Lig ve TFF 1. Lig takımlarında görev yapmaktadır.

#### **4.4 Verilerin Elde Edilmesi ve Analizi**

Hâlihazırda süren Covid-19 pandemisi göz önünde bulundurularak araştırma görüşmeleri telefon ve mail ortamında gerçekleştirilmiş, katılımcılara araştırma soruları yöneltilmiş ve cevapları kaydedilmiştir. Katılımcılardan elde edilen cevaplar sonrasında yazıya geçirilerek ele alınmış ve bulgular yorumlanmıştır.

## 5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan sorulardan elde edilen cevaplar nitel analiz kapsamında değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular soru bazlı olarak değerlendirilmiş ve her bir sorunun cevabı araştırma çerçevesinde bakımından değerlendirilmiştir. Özetle, bu bölüme daha önceki bölümde belirtilen araştırma sorularına verilen her bir cevap içerikleri, anlamları ve anlatmak istedikleri bakımından incelenip değerlendirilmiş ve (Çizelge 5.1)'deki tema ve kodlara ulaşılmıştır

**Çizelge 5.1:** Araştırma Sorularının Temalara Göre Dağılımları

<b>Sorular</b>	<b>Tema Kodu</b>	<b>Temalar</b>	<b>Katılımcılar</b>
1. Pandemi döneminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bunlara nasıl çözüm ürettiniz?	Salgında karşılaşın ekonomik sorunlar, takımların ve yöneticilerin bu sorunları hissetme durumları	Sağlık Problemleri Ekonomik Porblemler,Çözüm Bulunamaması, Maliyetlerin Azaltılması	Bütün Katılımcılar
2. Kulübünüzdeki gelir gider dengesi nasıl sağlanmakta?	Kulüplerin gelir artışına yönelik çabaları	Sponsor,Üst Yönetim Destekleri, Giderlerin Kısılması ve Mali Küçülme,Gelir-Gider Dengesi Faaliyetler Durduruldu,	Bütün Katılımcılar
3. Salgın öncesi dönem ile salgın sırasında uyguladığınız Spor alanında eğitimi politikalarında herhangi bir değişiklik oldu mu?	Kulüplerde Pandemi etkisini azaltıcı tedbirler	Faaliyetler Azaltıldı,Sadece korumaya Yönelik Faaliyetler,Değişiklik Yaşanmaması	K2, K4, K6, K8, K9, K18, K19
4. Yitirilen tribün gelirlerini telafi edebilmek için hangi stratejileri uyguluyorsunuz?	Kulübe doğrudan gelir sağlayıcı faaliyetlere odaklanma ve gider azaltımı	Giderleri Kısıma,Alternatif Ürün Satışı,Tribünlerin Alternatif Kullanılması	K2, K4, K5, K6, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16,K1 K19

## 5.1 1 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirmesi

Araştırma görüşmelerinin ilk sorusu “1. Pandemi döneminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bunlara nasıl çözüm ürettiniz?” olmuş ve bu soruya 19 yöneticinin 19’undan da cevap alınmış ve bazı cevaplar hiçbir müdahale olmadan aşağıda sunulmuştur:

Birinci soruya verilen cevaplar temaları kapsamında değerlendirildiğinde ise yöneticilerin çoğunlukla sağlık problemleri, ekonomik sorunlar, pandemi nedeniyle imkanların kısıtlanması ve buna çözüm bulunamaması gibi konuların öne çıktığı. [K1,K3,K4,K7] En büyük sorunumuz antrenman yapacak tesis oldu, bu dönemde kapalı alanları kullanamadığımız için bizlerde parklarda idman yaparak çözmeye çalıştık ama yeterli olmadı.

Takım olarak maddi imkânsızlıklar yaşadık, zaman ve saha konusunda sorunlar yaşadık ve maalesef çözüm ürettiğimiz pek söylenemez .

Bütün faaliyetlerimiz kısıtlandı, bizler de pandemi kurallarına uyarak devam etmeye çalıştık.

Futbol okulu, alt yapı ve a takım antrenmanlarını askıya alarak ara verdik, halı saha işletiyoruz aynı zamanda ve halı sahamızı da kapattık kısaca birçok faaliyetimize ara verdik .

[K5,K9] Ekonomik açıdan çöküş ve ruhsal açıdan bunalım çözümü yok.

Futbolcular üzerinde bir baskı hissedilmesi, çok yoğun maç temposu kamp hazırlığı yapılamaması ve üzerine yoğun maç temposuna girildiğinde dolayı dinlenme aralığı az olduğu için etkili bir şekilde çalışmadık ve koordine olamadık, bu sorunların çözümü için de bir şey yapamadık yasakların gevşetilmesini ve salgının hafiflemesini bekledik.

Futbolcuların Covid hastası olması ve onların diğer futbolcular ile temassız olmasını sağlamak bu dönemde karşılaştığımız en büyük problem oldu, bunun için sporcuları sürekli takip ettik, sıklıkla testler gerçekleştirdik .

görülmektedir, ayrıca bazı yöneticiler bu sorunların yol açtığı psikolojik problemlere de değinmiştir. Çözüm tarafında öne çıkan olgular incelendiğinde ise verilen cevapların pandeminin yol açtığı ekonomik, sağlık ve sosyal etkilerine yönelik olduğu bu çerçevede

de maliyetlerin azaltılmaya çalışıldığı, antrenmanların ve spor faaliyetlerinin pandemi kurallarına uyarak gerçekleştirilmeye çalışıldığı ve internet veya alternatif araçlar kullanılarak boş zamanın verimli bir şekilde değerlendirilmeye çalışması verilen cevapların çoğunu oluşturmaktadır.

[K2,K6] Maddi ve manevi sorunlarla karşılaştık. Maddi yönlere çok çare bulunamadı maalesef. Manevi yönde elimizden geldiğince kurallara uyarak sporcularımıza ve kendimize dikkat ederek antrenmanlarımızı yaptık .

[K15,K18,K19] Pandemi döneminde futbol camiası olarak birçok sorunla karşılaştık bu sorunlardan birisi ekonomik anlamda oldu neredeyse tüm sporcu ve antrenörlerimiz sorun yaşadı ve bunu karşılayan, destekleyen bir ortam bulamadık .

Ekonomik olarak çok büyük sorunlar yaşadık, özellikle maçların seyircisiz oynanmasından dolayı gişe gelirlerimiz sıfırlandı, TFF yayın gelirlerini gecikmeli olarak ödedi ve bu durum bizim nakit akışımızı bozdu .

Gişe, sponsorluk ve mağaza satış gelirlerimizde büyük düşüş yaşadık. Bu durumun üstesinden gelmek için küçülerek maliyetleri düşürmeyi çalıştık, bazı sponsorluk anlaşmalarında barter uygulamasına gittik ve sabit giderleri kısma çalıştık.

Aşağıda yer alan Çizelge 5.2’de araştırma örnekleminin pandemi sürecinde en sık karşılaşılan sorunlara verdikleri çoğunluk cevaplar görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre 19 yöneticiden 7’si pandemide en sık ve yoğun olarak sağlık problemleri ile karşılaştığını, 12 yönetici en sık ve yoğun olarak ekonomik problemler ile karşılaştığını ve son olarak da 10 yönetici antrenman yapamama, tesisleri kullanamama gibi nedenleri kapsayan imkan yetersizliklerine değinmiştir.

**Çizelge 5.2: Pandemide En Sık Karşılaşılan Sorunlar**

<b>Sorunlar</b>	<b>Değınme Sayısı</b>
Sağlık Problemleri	7
Ekonomik Problemler	12
İmkan Yetersizlikleri	10

Aşağıda yer alan 5.3’te ise araştırma örnekleminin pandemi sürecinde karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmek için başvurdukları çoğunluk çözümlere yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre 10 yönetici karşılaşılan maddi ve maddi olmayan sorunlara bir çözüm bulamadıkları belirtmiş, 5 katılımcı maske, hijyen ve sosyal mesafe kurallarına uyarak faaliyetlerini ve antrenmanlarını sürdürmeye çalıştığını ifade etmiş ve 2 katılımcı da pandeminin ekonomik sorunlarının üstesinden gelmek için sabit giderlerini kısma ve takımı küçültme yoluna giderek maliyetlerin azaltılmaya çalışıldığını ifade etmiştir.

**Çizelge 5.3: Pandemide Karşılaşılan Sorunlara Çözümler**

<b>Çözümler</b>	<b>Değerleme Sayısı</b>
Maske, Hijyen ve Sosyal Mesafe	5
Maliyetlerin Azaltılması	2
Çözüm Bulunamaması	10

## **5.2 2 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirilmesi**

Araştırmanın ikinci görüşme sorusu “Kulübünüzdeki gelir gider dengesi nasıl sağlanmakta?” olmakta ve bu soru doğrudan pandeminin yol açtığı ekonomik sorunlar ile kulüplerin nasıl baş etmeye çalıştığını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu soruya 19 yöneticinin 19’undan da cevap alınmış ve bazı cevaplar hiçbir müdahale olmadan aşağıda sunulmuştur:

Katılımcılardan elde edilen cevaplar değerlendirildiğinde kulüplerin pandemi sürecinde karşılaştığı ekonomik problemler sonucunda oluşan gelir gider dengesizliğinin çoğunlukla kurulamadığı ve sponsorlar ile üst düzey yöneticilerden gelen bağışların ve desteklerin dengeyi sağlamada önemli bir yer tuttuğu belirtilmiştir

[K1,K2,K11] Sözüde duran sponsor bulduğumuzda bu dengeyi sağlıyoruz ki bu çok zor henüz göremedik böyle bir sponsor, sponsor bulamadığımız için kendi cebimizden harcayarak çözüm yolu üretiyoruz .

Pandemi kaynaklı çok gelir olmadığı gibi gider fazla olunca transfer ve harcamaları gelire göre dengelemeye çalışıyoruz örneğin 5 yıldızlı otel değil 3 yıldızlı otel gibi ve diğer giderleri de göz önünde bulundurarak dengelemeye çalışıyorum.



Her zaman gider daha fazla paralı başkanı kurtarıcı gören bir taraftar kitlesi vardır. Başkanın ne iş yaptığı futboldan anlayıp anlamaması önemli değil önemli olan maddiyattır.

[K3,K4,K9] Gelir gider dengesi sponsorların yardımları ile gerçekleşmektedir. Alınan yardımın çoğunluğu sporculara malzeme ihtiyaçlarına gitmektedir.

Profesyonel bir takımın alt yapısında çalıştığımdan dolayı gelen TFF geliri, Spor Toto gelirleriyle ve çeşitli kulüp satışlarıyla gelir sağlanmakta buna istinaden başkan ve yöneticiler gelir gider dengesini ayarlamaktadırlar.

Gelirler; alınan galibiyetler bilet ve forma gelirleri kulübün borsa değeri sponsorluklar  
Giderler; bankadan çekilen kredi ödemeleri futbolcu ve çalışan maaşları devam eden proje maliyetleri.

Katılımcılar gelir ve gider dengesinin sağlanmasında gelirlerin sabit kalması veya azalmasından dolayı gelir artırmanın mümkün olmadığı için başvurulan ilk yöntemin giderleri azaltmak olduğu bunun için harcama kalemlerinin azaltıldığı veya kısıldığı, faaliyetlere ve satın almalara ara verildiği, projelerin ertelendiğini ve ödemelerin yeniden yapılandırıldığını veya ertelendiğini belirtmişlerdir.

[K15,K16,K17] Gelir gider dengesini bu ortamda sağlamak zor sağlamak veya kontrol altında tutmak pek de mümkün değil mevcut durumu korumak için imkanları sonuna kadar zorlayıp antrenör, çalışanlar olarak fedakarlıkla süreci yönetiyoruz .

Giderler sabit kalmakla birlikte, pandemi süreci gelirleri yüzde 40 seviyesinde düşürdü. Kulübe bağlı tüm şirketlerin bütçeleri revize edilerek tasarruf sağlanmaya çalışıldı. Kısa dönemde dönüşü olmayacak, uzun dönem fayda sağlanması muhtemel projeler sonraki dönemlere ertelendi. Şirketin kullanmış olduğu krediler revize edilerek, uzun döneme yayıldı.

Farklı senaryolar doğrultusunda sürekli olarak gelir gider dengesi oluşturulmaktadır. Muhtemel gelirlere göre gider planlaması yapılmakta ve süreç içerisinde sürekli olarak revizyonlar yapılmaktadır.

Aşağıda yer alan Çizelge 5.4'te araştırma örnekleminin sıklıkla değindiği gelir gider sağlamaya yönelik aksiyonlar sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların 6'sı

sponsor desteğine, 4'ü üst yönetim desteğine, 7'si giderlerin kısılması ve mali küçülmeye değinmişken 10 katılımcı ise pandemi sürecinde gelir ve gider dengesinin kurulamadığını ifade etmiştir.

**Çizelge 5.4: Gelir ve Gider Dengesini Sağlamaya Yönelik Aksiyonlar**

<b>Denge Aksiyonları</b>	<b>Değınme Sayısı</b>
Sponsor	6
Üst Yönetim Destekleri	4
Giderlerin Kısılması ve Mali Küçülme	7
Gelir-Gider Dengesi Kurulması	10

### **5.3 3 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirilmesi**

Araştırmanın 3 numaralı sorusu “Salgın öncesi dönem ile salgın sırasında uyguladığımız spor alanında eğitim politikalarında nasıl bir yol izlendi?” olmuş ve bu soru araştırma örnekleminin altyapıya ve altyapı politikalarına bakış açısını pandemi sürecinde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede bu soruya 19 yöneticinin 19'undan da cevap alınmış ve bazı cevaplar hiçbir müdahale olmadan aşağıda sunulmuştur:

Elde edilen cevaplar genel bir çerçevede değerlendirildiğinde spor kulüplerinde profesyonel, üst düzey sporcuların ve bu sporcuların faaliyetleri ile karşılaştırıldığında altyapı takımlarının ve sporcularının daha çok etkilendiği görülmektedir.

[K1,K19,K3,K2] Politikamız her zaman aynı, salgın öncesi ve sonrası bir değişiklik olmadı, fikirlerimizde her zaman altyapıya önem veriyoruz. Sporcularımızın tamamı altyapıdan yetişen oyuncular. Spora ve futbola ilgisi olan bütün erkek ve kız çocuklarına ilk önce iyi bir insan sonra iyi bir sporcu olması için mental olarak başladığımız çalışmaları pratikte saha verdiğimiz eğitimlerle devam ediyoruz.

Herhangi bir değişiklik olmadı.

Alt yapıda elimizden geldiğinde sayıyı çoğaltıp sporcu yetiştirmek öncelikli hedeflerimizden biriydi, antrenman fazlalığı ve sporcu sağlığı da dikkat ettiğimiz noktalardan biriydi. Salgın döneminde antrenman sayıları maalesef azaldı ve küçük yaş

Salgın öncesi yetiştirdiğimiz futbolculara lisans çıkartıldı Salgın sonrası faaliyetleri durduğu için Salgından dolayı kadroyu geniş tutup maliyeti düşük futbolcular ile çalıştık. Grubun sporcularına sağlıkları için izin verildi buda bizi olumsuz etkiledi ve altyapı faaliyetleri gözle görülür bir şekilde azaldı.

Özellikle gelir gider kalemi olarak değerlendirildiğinde sağladığı gelire oranla giderleri çok daha yüksek olan altyapı dinamikleri bu dönemde takımların öncelikli olarak kısıtladığı ve daralttığı bir alan olmuştur.

[K5,K6,K12,K13] Alt yapı yatırımları durdu.

Salgınla birlikte gelir azaldığından dolayı alt yapıya yatırım azaldı .

Politikasız kaldık. B planımız yok .

Alt yapı hiç çalışmadı .

Özellikle salgının yol açtığı belirsizlik ortamı altyapı faaliyetlerini belirgin bir şekilde etkilemiş, bu dönemde planlamalar yapılamamış, eğitim ve antrenmanlarda aksaklıklar görülmüş ve hem yatırımlar hem de antrenmanlar durmuş veya durma noktasına gelmiştir.

[K8,K10,K11,K14] Pandemi dönemi tam bir fiyasko dönemi oldu bütün amatör branşlar iptal edildi takım çalışmaları olmadı zoom üzerinden bireysel antrenmanlar yaptırıldı .

Salgın sonrası U19 grubu hariç diğer gruplarda düzenli bir çalışma yapılamadı. Hem kısıtlamalar nedeni ile hem de diğer grupların müsabakası olmaması nedeni ile planlamalarda pek yer verilmedi.

Altyapı antrenman ve maç programı bitik durumda periyotlama yapabilmek için maç takvimi olması gerekir. Koruma antrenmanları yapılıyor şu anda .

Teorik olarak verilen (online) eğitim seviyesi arttı. Uygulamaya göre çok daha fazla gerçekleştirilebildiği için bu yol tercih edildi .

[K18] Maliyetler ve sporcu bağlılığı gibi nedenlerden dolayı altyapı çalışmalarının daha önemli olduğunu kavradık. Uzun yıllara yayılacak çeşitli çalışmalar ve planlamalar yapılmaya başlanmıştır .

Cevaplar incelendiğinde sadece büyük ve köklü kulüplerin politikalarında bir değişiklik olmadığı hatta sporcuların takıma olan bağlılığı ve maliyetler nedeniyle altyapının önemini kavradıkları ve gelecekte bu alana daha fazla yatırım ve yönelim gerçekleştireceklerine ulaşılmıştır.

Aşağıda yer alan Çizelge 5.5'te ise araştırma örnekleminin eğitim politikalarının değerlendirilmesine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların çoğunluğunu oluşturan 14 katılımcı salgın döneminde spor alanında eğitim politikaları çerçevesinde şekillenen faaliyetlerin durduğunu veya büyük ölçüde azaldığını belirtmiş, 12 katılımcı spor alanında eğitim politikalarına yönelik faaliyetlerin sadece korumaya yönelik kısıtlı ölçüde gerçekleştiğini ve son olarak da 2 katılımcı çoğunluk görüşlerin aksine politikalarında bir değişiklik olmadığını hatta eğitime verilen önemin arttığını belirtmiştir.

**Çizelge 5.5: Altyapı Politikalarına Bakış**

<b>Spor Alanında Eğitim Politikaları</b>	<b>Değerleme Sayısı</b>
Faaliyetler Durduruldu veya büyük ölçüde azaldı	14
Sadece korumaya yönelik kısıtlı faaliyetler	12
Politikalarda bir değişiklik olmadı	2

#### **5.4 4 Numaralı Araştırma Sorusunun Değerlendirilmesi**

Araştırmanın dört numaralı sorusu “Yitirilen gelir kaynaklarının telafi edebilmek için hangi stratejileri uyguluyorsunuz?” olmakta ve bu soru futbol takımlarının önemli bir gelir kalemi olarak kabul edilen maç günü gelirlerinin de büyük çoğunluğunu oluşturan gelir kaynaklarının salgın sürecindeki durumu ve sıfırlanan bu gelir kaleminin telafisi amacıyla başvuru yolları ve stratejilerin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede bu soruya 19 yöneticinin 19'undan da cevap alınmış ve bazı cevaplar hiçbir müdahale olmadan aşağıda sunulmuştur:

Elde edilen cevaplar genel bir çerçeveden değerlendirildiğinde araştırma örneklemini oluşturan yöneticiler tribün gelirlerinin önemine dikkat çekmiş ve pandemi önemlemleri nedeniyle seyircisiz oynanan müsabakalar veya ertelenen müsabakalar nedeniyle sıfırlanan tribün gelirlerini telafi etmek için bir takım girişimler başlattıkları

görülmektedir. Bu girişimlerin başlıcaları kulüp için yardım kampanyaları düzenlenmesi, yönetici desteğinin ve maddi durumu iyi olan kulüp üyelerinin bağış için teşvik edilmesi fiziksel ve online mecralarda bu dönemde satış potansiyeli olan maske gibi ürünlerin satışının teşvik edilmesi gibi girişimlerde bulunmuşlardır.

[K2,K4,K5,K6] Store ve stadyum personelinden kısararak dengelemeye çalışıyoruz .

Kulüp bu konuda maske satışı ve çekilişler ile telafi etmeye çalışıyor.

Yardım kampanyaları düzenledik .

Maske, dezenfektan satışı gibi farklı gelir kaynakları üreterek .

[K10,K11,K12] Bir spor takımının en büyük geliri tribün geliridir. Bunu telafi etmek için o camiaya gönül vermiş iş adamlarından bağış geceleri düzenledik ve burada toplanan para ile o seneki hasılatı kurtarmaya çalıştık .

Durumu iyi olan üyelere telafi etmeye çalıştık .

Online ürün satışları vs. ile telafi etmeye çalıştık .

Bir diğer çözüm yöntemi için loca satışlarının teşvik edilmesi ve boş kalan tribünlerin çeşitli kampanyalar ile değerlendirilmeye çalışıp alternatif gelir kanallarının oluşturulmaya çalışıldığı görülmüştür:

[K13,K14,K17,K18,K19] Sosyal medya araçlarını ve sponsorluk çalışmalarımızı daha yoğun ve daha verimli kullanmaya çalışıyoruz .

Tribünler kullanılmadığı için oturma alanlarını ilave reklam alanı olarak kullandık, farklı şirketlerden reklam aldık. Ayrıca taraftar fotoğraflarını koltuklara yerleştirerek ilave gelir yarattık.

Tribünde yerini al kampanyaları ile kartonet ya da led ekranda seyirci görüntülerinin yayınlanması ile seyirci gelirlerinin telafi edilmesi yoluna gidilmiştir.

Loca ve VIP satışlarını artırmaya çalışıyoruz. Bunun yanı sıra sadık taraftar kart uygulaması gibi küçük çaplı da olsa çeşitli gelirler yaratmaya çalışıyoruz .

Loca satışlarına ve takımdaki önemli taraftarlara yönelik satış kampanyaları yoğunluk kazanmıştır.

Aşağıda yer alan Çizelge 5.6'da araştırma örnekleminin gelir kaynaklarının telafisi konusundaki aksiyonlarının ve düşüncelerinin değinme sayılarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde 5 katılımcı gelir üretilmediği için giderlerin kısılması yoluna gidildiğini belirtmiş, 8 katılımcı pandemi döneminde satışı artan maske, dezenfektan gibi hijyen ürünlerinin markalı satışını online ve fiziki kanallardan teşvik edildiğini belirtmiş, 4 katılımcı ise loca ve tribünlerin farklı ve alternatif şekillerde kullanımının teşvik edildiğini belirtmiş.

**Çizelge 5.6:** Gelir Kaynaklarının Telafi Yolları

<b>Tribün Gelirlerinin Telafisi</b>	<b>Değınme Sayısı</b>
Giderleri kısma	5
Alternatif ürünlerin online ve fiziki kanallardan satışı	8
Tribünlerin alternatif şekillerde kullanılması	4

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Covid-19 Pandemisinin Türk Futboluna Ekonomik ve Yönetmel Etkileri isimli bu çalışma çerçevesinde Süper Lig ve TFF 1. Lig’de yer alan futbol takımlarında farklı branşlarda yönetici olarak görev yapan 19 birey ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamında önemli bulgulara ulaşılmış ve Covid-19 pandemisinin Türk futbolu üzerindeki etkilerine farklı pencerelerden bakabilme imkanı sağlanmıştır.

Türk futbolu ele alındığında Mart 2020 tarihinde ertelenen Süper Lig maçları üç ay sonra Haziran 2020’de tekrar başlatılmış fakat seyirci kısıtları, antrenman eksikleri, planlama ve koordinasyon aksaklıkları gibi nedenler sporcular üzerinde olduğu kadar yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmuştur.

Araştırmanın ilk sorusu “Pandemi döneminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bunlara nasıl çözüm ürettiniz?” olmakta ve bu soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde ekonomik sorunların ön plana çıktığı ve yaşanan sağlık sorunları ve salgın sürecinde birçok spor faaliyetinin icra edilmesinin imkansız hale gelmesi veya zorlaşması öne çıkmaktadır. Katılımcılar aynı zamanda bu dönemde yaşanan ekonomik ve sağlık problemler ile ilişkili olarak psikolojik problemler de yaşadıklarını veya yaşandığını belirtmiştir. Elde edilen bu bulgu literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde benzer bulgulara rastlanılmakta birçok araştırmacı Covid-19 pandemisinin futbol üzerindeki olumsuz ekonomik, fiziksel ve psikolojik etkilerine dikkat çektiği görülmektedir. Corsini, Bisciotti, Eirale ve Volpi (2002) Covid-19 gölgesinde İtalyan futbolunu ele aldığı bir çalışmada özellikle kapanmalar ile hayatın durma noktasına geldiği pandemi sürecinde futbol ekonomisinin durma noktasına geldiğini ve bu durumun işten çıkartmalar, azalan gelirler ve çalışanlar, yöneticiler ve sporcular için psikolojik baskıya yol açtığını ifade etmiştir. Mohr ve diğerleri (2020) ise Avrupa’da üst liglerde yer alan kulüpler çerçevesinde gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda kulüplerin ekonomik olarak büyük yara aldığını, oyuncular, yöneticilerin ve teknik ekibin ise psikolojik olarak

zarar gördüğünü ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu dönemde kulüplerin üstlendiği ekonomik yüklerin etkilerinin normalleşme olsa bile etkilerini ilerleyen dönemlerde gösterebileceğini ve yaraların sarılmasının zaman alacağını belirtmişlerdir. Bir başka araştırmada ise Bond ve diğerleri (2020) ise pandemi sürecinde duraklama dönemine giren futbolun taraftarları da spordan uzaklaştırabileceği görüşü ortaya atılmakta ve bu görüşe göre halihazırda çok büyük ekonomik problemler yaşayan küçükten büyüğe futbol kulüplerinin pandemi sonrasında da ekonomik olarak baskı altında kalabileceği belirtilmektedir. Covid-19 döneminde dünya ve Türk futbolu duraklama ve gerileme dönemine girmiş, bu dönemde futbol neredeyse durma noktasına gelmiş ve bu durum sonucunda kulüplerin gelirlerinde büyük kesintiler, gelir akımlarında ise aksaklıklar meydana gelmiştir. Bu durum aynı zamanda futbolculardan yöneticilere kadar psikolojik bir baskı unsuru haline gelmiş ve etkilerini hem maddi hem de manevi olarak göstermiştir.

Araştırma kapsamında sorgulanan bir diğer olgu ise Covid-19 pandemi sürecinde kulüplerin bozulan mali dengelerini sağlamak için gösterdikleri aksiyonlar ve stratejiler olmaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde kulüplerin azalan gelirlerini ve gelir kalemlerini spor dışı alternatif yollar ile telafi etmeye çalıştığı veya maliyetleri kısma yoluna gittiği görülmektedir. Örnek olarak sponsorluk anlaşmaları ve bağışlar gelir artırma yollarından öncelikli olarak başvuru yöntemleri olurken bütün kulüplerde gelir gider dengesini sağlamak amacıyla mali küçülmeler, maliyetlerin kısılması ve çalışan sayısında küçülmeye gidilmesi görülmektedir. Elde edilen bulgular literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde benzer bulgulara başka araştırmalarda da vurgu yapıldığı görülmektedir. Büyükbaykal ve Mutlu (2020) tarafından Covid-19 pandemi sürecinde futbol ekonomisinin ele alındığı bir çalışma çerçevesinde 5 büyük Avrupa ligi ele alınmış ve kulüplerin hepsinin ekonomik olarak büyük kayıplar yaşadığı ve öncelikli olarak maliyetleri kısma yoluna gittikleri, sporcu ve çalışanların ücretlerinin aşağı yönlü revize edildiği, maliyetlerin kısıldığı ve bağış, sponsorluk ve borçlanmalar yolu ile kısa vadeli çözümlere başvurulduğu belirtilmiştir.

Araştırmanın bir diğer boyutunda ise salgın sürecindeki işleyişlerin kulüplerin altyapı politikalarına olan etkileri ele alınmıştır. Bu durumu incelemek açısından altyapı politikaları geçmiş dönem politika ve anlayışlar gözetilerek değerlendirilmiş ve bu



çerçeve de katılımcılara “Salgın öncesi dönem ile salgın sırasında uyguladığınız altyapı politikalarında nasıl bir yol izlendi?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bulgulara göre karışık bir görüntü göze çarpmakta bazı kulüplerin altyapı faaliyetlerini gelir üretme konusunda profesyonel ve elit sporculara göre daha düşük kalması nedeniyle hızlı bir şekilde durdurduğu veya tasfiye ettiği görülmektedir. Diğer bir taraftan, bazı kulüplerin özellikle altyapıdan yetişen oyuncuların takımlarına daha yüksek bağlılık göstermesi ve daha düşük ücretleri daha kolay kabul etmeleri nedeniyle maliyet avantajı sağlamaları nedeniyle altyapı politikalarının gelecek dönemlerde daha geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu durumun kulüplerin mali yapısı ile alakalı olabileceği değerlendirilmekte, mali yapısı sağlam olan kulüpler altyapı politikalarına ilerleyen dönemde daha çok önem vermeyi planlarken, mali yapısı görece zayıf olan kulüpler ise altyapı faaliyetlerini giderleri azaltmak amacıyla öncelikli olarak durdurmuştur.

Araştırma çerçevesinde ele alınan bir diğer durum ise pandemi nedeniyle yitirilen maç günü gelirlerini kulüplerin nasıl telafi edeceğinin değerlendirilmesi olmuştur. Bu amaçla katılımcılara “Yitirilen tribün gelirlerini telafi edebilmek için hangi stratejileri uyguluyorsunuz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen cevaplar incelendiğinde kulüplerin bu gelir kaybını telafi etmek amacıyla alternatif yöntemlere başvurduğu ve bu yöntemlerin başlıca yardım kampanyaları, bağış geceleri, üye ücretlerinin arttırılması, online satış kanallarının daha etkili bir şekilde kullanılarak markalı ürün satışlarının arttırılması, loca satışlarının teşviki ve boş kalan tribünleri çeşitli yöntemler ile alan olarak satımı ve kiralanmalarının sağlanması olmaktadır. Geçmiş dönem maç günü gelirleri incelendiğinde 2018-2019 sezonunda 396,3 milyon TL, 2018-2019 sezonunda 491,1 milyon TL maç günü geliri elde eden Süper Lig'in pandemi öncesi sezon sonunda 520 ile 550 milyon TL arasında maç günü geliri elde etmesi öngörülmüşken yaşanan belirsizlik ortamında maç günü gelirlerinde 200-250 milyon TL arası bir kayıp öngörülmektedir (Aktifbank, 2021).

Kulüplerin en önemli gelir kalemlerinden biri olan maç günü gelirlerinin bu dönemde yarı yarıya azalması gündemdeyken bu durumun sonuçlarının oldukça zorlayıcı olabileceği kolay bir şekilde öngörülebilmektedir. Bu kapsamda bu denli büyük gelir kayıpları karşısında kulüplerin bu alternatif gelir üretme çabalarının yetersiz kalacağı açık bir şekilde ön görülebilmektedir.

Bu dönemde Türk Futbolundaki Covid-19 destekleri incelendiğinde desteklerin bir destek paket ve süreçlerinden ziyade bağımsız ve tek seferlik geçici çözümler olduğu görülmektedir, bunlara örnek olarak bankaların kulüplerin borçlarını erteleme veya yeniden yapılandırması, diğer borçlarına aynı şekilde anlaşma yolu ile iptal, erteleme veya yeniden yapılandırması gösterilebilmektedir. Diğer bir taraftan Türkiye Futbol Federasyonunun kulüpleri mali olarak destekleyeceği ifade edilse de kulüplerin bir destek alamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak;

Covid-19 salgınının küresel çapta tüm endüstrilerin dinamikleri üzerinde yıkıcı etkileri olduğu görülmekte ve bu salgın hiç beklenmedik bir şekilde spor dahil toplumun tüm sektörlerinde önemli kısıtlamalara yol açmıştır. Kuşkusuz, toplum psikolojisinin kısıtlamalardan dolayı zarar gördüğü bu pandemi döneminde, normalleşme sürecinin başlatılması ve eski yaşamın tam anlamıyla olmasa da yavaş yavaş geri kazanılmasında sporun önemli bir katkısı olacaktır. Spor organizasyonları ve sporcular, mevcut şartlarda antrenmanların yeniden başlamasından, müsabakaların tekrar yapılmasına kadar çok çeşitli durumlara ilişkin karmaşık kararlarla ve uygulamalarla karşı karşıya kalacaktır. Salgının şu ana kadar en olumsuz etkilediği sektörlerden bir tanesi spor sektörü ve daha da spesifik olarak futbol olmaktadır. Son yirmi yılda devasa büyüklüğe erişen ve gelişmiş/gelişmekte olan bütün ülkelerin gayrisafi milli gelirlerinde önemli bir paya sahip olmakla kalmayıp, oldukça geniş bir istihdam imkânı sağlayan spor sektörünün ayakta kalması salgın sonrası dönem için büyük bir önem taşımaktadır. Dünya çapında düzeyde etkilerini Covid-19 salgınının, spor organizasyonlarının ve müsabakalarının ötelenmesi ya da iptal edilmesine neden olması, bu salgının futbol paydaşlarının ekonomik ve sosyal sorunlar ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda iptal edilen ya da ertelenen spor organizasyonları veya müsabakaları sebebiyle futbol kulüplerinin öngörülemeyen maddi sorunlarla karşı kalması hayli olasıdır.

Covid-19 pandemisi olumsuz etkilerini hayatın birçok alanında olduğu gibi futbol üzerinde de göstermiş bu dönemde sağlık ve ekonomi başlıca önem atfedilen unsurlar olmuştur. Özellikle futbol çerçevesinde pandeminin olumsuz etkileri değerlendirildiğinde bir duraksama döneminin yaşandığı söylenebilmekte fakat bu

dönemde kulüpler gelir elde edemezken giderleri ise varlığını korumuştur. Bu durum kulüplerin faaliyetlerinde ve normal işleyişlerinde aksaklıklara ve sıkıntılara yol açmış, bu dönemde kulüpler giderleri azaltmak için küçülme yoluna gitmiş, faaliyetlerine ara vermiş, antrenmanları sonlandırmış veya ertelemiştir. Diğer bir taraftan gelir açısından değerlendirildiğinde bu dönemde kulüplerin en büyük gelir kaynaklarından biri olan maç günü gelirleri ve yayın gelirleri spor müsabakalarının ertelenmesi, iptal edilmesi veya seyircisiz oynanması nedeniyle önemli bir oranda azalmış ve kulüpler bu durumun üstesinden gelmek, zararı telafi etmek veya gelir kaynağı oluşturmak amacıyla alternatif yöntemler olarak değerlendirilebilecek farklı ürün satışları, bağış ve maddi destek çalışmalarına yönlendirmiştir.

Covid-19 pandemisinin futbol üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise yarattığı belirsizlik ortamı olmaktadır. Belirsizlik ortamı kulüplerdeki normal ve olağan işleyişi derinden etkilemiş; bu dönemde kulüpler kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamamış, programlama ve koordinasyon problemleri yaşamış ve bu durum sporculardan yöneticilere bütün paydaşları olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Pandeminin ekonomik ve fizyolojik sağlık üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra psikolojik olarak da olumsuz birçok etkiye yol açtığı belirtilmektedir. Sonuç olarak, Covid-19 futbol sektörünü derinden bir şekilde etkilemiş ve verdiği zararlar göz önünde bulundurulunca tecrübe edilen bu olumsuz etkilerin pandemi sonrası süreçte de devam edeceği görülmektedir. Kulüpler, şoklara, beklenmeyen ani dalgalanmaya karşı ekonomik dayanıklılıklarını geliştirecek bir yapıya doğru dönüşüm başlatmalıdır.

- Kulüp bünyesinde bir kriz kurulu/komitesi oluşturulmalı ve kulüplerin aksiyonları bu çerçevede değerlendirilmeli.
- Bozulan nakit akışını yeniden düzenlemeye yönelik gelir/gider yönetimi sağlanmalı, mevcut faaliyetin devamı için olması gereken asgari gelir gereksiniminin tespiti sonrası, bu gelirin nasıl ve ne şekilde yaratılacağına odaklanılmalı.
- Dijital kanallar aracılığıyla tüm futbol paydaşlarına ve taraftara ulaşılarak, maddi ve manevi güç birliği oluşturulmasına yönelik aksiyon alınmalıdır.
- Alınacak bütün aksiyonlara ve kararlara paydaşlar da dahil edilmeli.

## KAYNAKLAR

- Afacan, E., & Onağ, Z.** (2020). Profesyonel Türk Futbolcularının Covid-19 Nedeniyle Ertelenen Maçların Başlaması Hakkında Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 201-221.
- Akça, M.** (2020). Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 45-64.
- Akşar, T.** (2010). *Futbolun Ekonomik Politikası*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akşar, T., & Merih, K.** (2006). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Aktifbank.** (2021). *Covid-19 Öncesi ve Sonrasında Futbol Ekonomisi Raporu*. İstanbul: Aktifbank.
- Alayont, İ.** (2020). *Virüsün Futbola Zararı Çok Büyük*. Denizli: Denizli Gazetesi. [www.denizligazetesi.com](http://www.denizligazetesi.com) adresinden alındı
- Altunkılıç, M.** (2020). *Kovid-19'un Futbolda Açtığı Mali Yaralar Kapanır Mı?* İstanbul: Independent Turkish. <https://www.independentturkish.com/node/156996/spor/kovid-19%E2%AD%A8%AD%A9> adresinden alındı
- Atabeyoğlu, C.** (1991). *Türk Spor Tarihi Ansiklopedisi*. İstanbul: Grafik Basım.
- Aydın, B., & Hatipoğlu, D.** (2006). Ankara'da Futbol Ve Solun Algısı: Gençlerbirliği Ve Halkın Takımı Ankaragücü. 2-24.
- Aydın, E.** (2008). *Futbol Ekonomisi: İki Ülke Kıyaslaması (İngiltere Ve Türkiye)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- B., M. J., S., H., & Sutton, A. W.** (2000). *Sport Marketing*. New York: Human Kinetics.
- Bal, F.** (2020). *Psikologlar İçin SPSS Uygulamaları ve Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Bao, Y., Sun, Y., Meng, S., Shi, J., & Lu, L.** (2020). 2019-nCoV epidemic: address mental health care to empower society. *The Lancet*, 37-38.
- Batmaz, H. Ç., Devccioğlu, S., & Murathan, T.** (2017). Türkiye'de Futbolun Kurumsal Değişimi. *Spormetre*, 15(2), 47-67.
- Bond, A. J., Cockayne, D., Ludvigsen, J. A., Maguire, K., & Parnell, D.** (2020). COVID-19: the return of football fans. *Managing Sports and Leisure*, 67-80.
- Büyük, B.** (2020). *5 Büyük Ligin Koronavirüs Kaybı 4 Milyar Avro*. İstanbul: Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/futbol/5-buyuk-ligin-koronavirus-kaybi-4-milyar-avro/1771485> adresinden alındı

- Büyükbaykal, G., & Mutlu, E.** (2020). Covid-19 Pandemisinin Futbol Ekonomisine Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(30), 1416-1625.
- Büyüköztürk, Ş.** (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 133-151.
- Cinel, E. A.** (2020). Covid-19'un Küresel Makroekonomik Etkileri ve Beklentiler. *Politik Ekonomik Kuram*, 4(1), 124-140.
- Corsini, A., Bisciotti, G. N., Eirale, C., & Volpi, P.** (2020). ootball cannot restart soon during the COVID-19 emergency! A critical perspective from the Italian experience and a call for action. *Sports Medicine*, 54(20), 53-67.
- Çifçi, F., & Demir, A.** (2020). Covid-19 Pandemisinde Türk Profesyonel Futbolcuların Covid-19 Korkusu ve Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi. *Spor ve Rekreasyon Araştırma Dergisi*, 2(1), 1-13.
- Deloitte.** (2020). *Küresel Covid-19 salgınının Türkiye'de farklı kategorilere etkileri*. İstanbul: Deloitte. [www2.deloitte.com/tr](http://www2.deloitte.com/tr) adresinden alındı
- Demir, M.** (2018). The Role of the Media in the Process of Industrialization of Football. *International Paris Congress on Social Sciences*, 1-18.
- Demir, M.** (2020). Endüstriyel Futbol ve Futbolda Teknoloji Kullanımı. *TRT Akademi*, 5(9), 1-20.
- Devecioğlu, S.** (2002). *Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu (Türkiye futbol federasyonu örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı.
- Devecioğlu, S.** (2008). Türkiye'de Futbolun Kurumsallaşması. *Gazi Üniversitesi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26(2), 373-396.
- Devecioğlu, S., & Çoban, B.** (2003). Türkiye'de profesyonel futbolun finansı. *Spor Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 2-12.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y. E.** (2014). Futbol Yönetimi ve Organizasyonların Görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Duarte-Muñoz, M., & Meyer, T.** (2020). Infectious diseases and football—lessons not only from Covid-19. *Science And Medicine In Football*, 4(2), 85-86.
- Ekenci, G., & İmamoğlu, F.** (1998). *Spor İşletmeciliği*. Ankara: Alp Ofset.
- Erdoğan, İ.** (2008). Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26(11), 30-34.
- Ergüven, E.** (2008). *Spor Kitabı*. İstanbul: NTV Yayınları.
- FIFA.** (2020). *Bureau of the FIFA council decisions concerning impact of Covid-19*. [www.fifa.com /who-we-are/news/bureau-of-the-fifa-council-decisions-concerningimpact-of-covid-19](http://www.fifa.com/who-we-are/news/bureau-of-the-fifa-council-decisions-concerningimpact-of-covid-19) adresinden alındı

- Galleo, V., Nishiura, H., Sah, R., & Rodriguez-Morales, A. J.** (2020). The Covid-19 outbreak and implications for the Tokyo 2020 Summer Olympic Games. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 10-16.
- Genç, D. A.** (1999). *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi*. Ankara: Bağrgan Yayınevi.
- Gough, C.** (2020). *Coronavirüs (Covid-19) disease pandemic effect on the sports industry* *Statistics & Facts*. Statista.
- Gökaçtı, M. A.** (2008). *"Bizim için oyna" Türkiye'de Futbol ve Siyaset*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Gökdemir, Ö.** (2005). Avrupa'da Futbol Sektörünün Ekonomik Gelişimi. *İktisat Dergisi*, 463-468.
- Güneş, İ.** (2010). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Karahan Kitapevi.
- Güney, T.** (1991). Profesyonel Futbolda Yönetim Uygulamaları. *İstanbul, Futbol Federasyonu*, 1(7), 8-33.
- Güngör, A.** (2014). Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 134-158.
- Gürkan, S.** (2000). *Yıkılmayan İmparatorluk, Futbol*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Hellewell, J., Abbott, S., Gimma, A., Bosse, N. I., Jarvis, C. I., & Zandvoort, J. K.** (2020). Feasibility of controlling COVID-19 outbreaks by isolation of cases and contacts. *Lancet Global Health*, 8(4), 488-496.
- Huizinga, J., & Ludens, H.** (2006). *Oyunun Toplumsal işlevi Üzerine Bir Deneme*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- İŞKUR.** (2020). *Kısa Çalışma Ödeneği Genel Bilgiler*. Ankara: Hazine ve Maliye Bakanlığı.
- Klose, A.** (2001). *Televizyon Futbolu*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Koca, C.** (2017). Spor bilimlerinde nitel araştırma yöntemi. *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*, 28(1), 30-48.
- Koçdemir, B.** (2020). *Korona Virüsün Türk ve Dünya Futboluna Etkisi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. <https://haber.sakarya.edu.tr/korona-virusunun-dunya-futboluna-etkisi/97419.html> adresinden alındı
- Lipsitch, M., Swerdlow, D. L., & Finelli, L.** (2020). Defining the epidemiology of Covid19-Studies needed. *New England Journal of Medicine*, 1194-1196.
- Liu, X., Liu, J., & Zhong, X.** (2020). Psychological State of College Students During COVID-19 Epidemic . 1-13.
- Mann, R. H., Clift, B. C., Boykoff, J., & Bekker, S.** (2020). Athletes as community; athletes in community: Covid-19, sporting mega-events and athlete health protection. *British Journal of Sports Medicine*, 10-13.

- McCloskey, B., Zumla, A., Ippolito, G., Blumberg, L., Arbon, P., & Cicero, A.** (2020). Mass gathering events and reducing further global spread of Covid-19: a political and public health dilemma. *The Lancet*, 1096-1099.
- Mohr, M., Nassis, G. P., Brito, P., Randers, M., Castagna, C., Parnell, D., & Krusturp, P.** (2020). Return to elite football after the COVID-19 lockdown. *Managing Sport and Leisure*, 13-18.
- Morris, K., & Karmin, C.** (2020). *Hotels Turn to Layoffs, Room Rate Cuts as Business Staggers*. New York: The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/hotelsturn-to-layoffs-room-rate-cuts-as-business-staggers-11584108223> adresinden alındı
- Oktay, E.** (2020). *Koronavirüs Salgını Sonrası Profesyonel Sporcuların Sahaya Dönüşü 3 Haftayı Bulabilir*. Ankara: Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/> adresinden alındı
- Ongan, S.** (2007). Futbol Ekonomisi: Hedef 2016 Avrupa Şampiyonası. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 107-113.
- Orta, L.** (2000). F.I.F.A dünya kupası finallerinin analitik olarak incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 227-239.
- Özdağ, S., Duman, S., & Fişekçiöğlü, İ. B.** (2011). Popüler Kültür: Futbol. *Türkiye Kickboks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1309-1336.
- Özdemir, Ö., & Pala, A.** (2020). Çocuklarda Covid-19 enfeksiyonunun tanısı, tedavisi ve korunma yolları. *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research*, 1(2), 14-21.
- Özdemir, Ö., & Pala, A.** (2020). Çocuklarda Covid-19 enfeksiyonunun tanısı, tedavisi ve korunma yolları. *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research*, 14-21.
- Pakpour, A. H., & Griffiths, M. D.** (2020). The fear of COVID-19 and its role in preventive behaviors. *Journal of Concurrent Disorders*, 1-13.
- Parnell, D., W. P., Bond, A., & Wilson, R.** (2020). Covid-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 17-24.
- Patton, M. Q.** (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage Publications.
- Reyad, O.** (2020). *Novel Coronavirus Covid-19 Strike on Arab Countries and Territories: A Situation Report I*. <https://arxiv.org/pdf/2003.09501.pdf> adresinden alındı
- Roberts, C.** (2020). *Europe Resorts to Unprecedented Restrictions on Public Life*. Switzerland: CNN: <https://www.cnnmoney.ch/shows/big-picture/videos/europeresorts-unprecedented-restrictions-public-life> adresinden alındı
- Saatçioğlu, C.** (2013). *Spor Ekonomisi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Saatçioğlu, C., & Çakmak, U.** (2019). Avrupa ve Türkiye'de Futbol Ekonomisi: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 8(4), 331-350.

- Sanchez, L., Barajas, A., & Fernandez, S.** (2019). Sports Finance: Revenue Sources And Financial Regulations In European Football. *Sports and Economics*, 327-366.
- Somali, V.** (1989). *Teknik Ve Taktik Yönleriyle Futbol Tarihi*. İstanbul: İnkilap Kitapevi.
- Talimciler, A.** (2008). Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26(1), 89-114.
- Taylor, D., & Schwartz, J.** (2020). *Volkswagen Suspends Production as Coronavirus Hits Sales*. London: Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-results2019/volkswagen-suspends-production-as-coronavirus-hits-sales-idUSKBN21400F>. adresinden alındı
- Türkmen, M., & Özşarı, A.** (2020). Covid-19 Salgını ve Spor Sektörüne Etkileri. *International Journal of Sport Culture and Science*, 8(2), 55-67.
- www.worldometers.info**, <https://www.worldometers.info/coronavirus/coronavirus-cases/>; Erişim Tarihi: 15.05.2021
- World Health Organization (WHO).** (2020). WHO statement regarding cluster of pneumonia cases in Wuhan, China. <https://www.who.int/china/news/detail/09-01-2020-who-statement-regarding-cluster-of-pneumonia-cases-in-wuhan-china> adresinden alındı
- Yalçın, Ş.** (2020). COVID-19 Pandemisi Döneminde Tıbbi Onkolojide Kanserli Hastaya Yaklaşım İlkeleri. *Türkiye Klinikleri*, 1(8), 45-49.
- Yıldıran, I.** (1997). Tepük Futbol Mudur?: XI. Yüzyıl Türk Spor Faaliyetlerinden “Tepük” Oyununun Mahiyeti Üzerine Bir Araştırma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 54-62.
- Zandifar, A., & Badrfam, R.** (2020). Iranian mental health during the COVID-19 epidemic. *Asian Journal of Psychiatry*, 1-13.



## EKLER

### Ek-1: Etik Onay Formu



T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
Etik Kurul



Sayı : E-71457743-050.01.04-2022.137548.22 - 295  
Konu : Etik Kurul Kararı( Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAMUR)

08/02/2022

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAMUR

Üniversitemiz Etik Kurulunun 08.02.2022 tarihli 2022/2 sayılı toplantısında; "Covid-19'un Türk Futboluna Ekonomik Etkileri" adlı başvurusu görüşüldü. Yapılan görüşme sonunda: "Covid-19'un Türk Futboluna Ekonomik Etkileri" adlı başvurunun etik olarak uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Fazıl Kerim ATAMER  
Etik Kurul Başkanı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:  
8645427E-FC5B-4BE5-82F6-C2E11F9861B1  
Adres: Camdairiyut Mah. İklimbar Sok. No1  
Telefon No: 444 5 438  
Faks No: 0216 452 87 17  
e-Posta: info@gedik.edu.tr  
KEP Adresi: gedikuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.nsk.gov.tr/istanbul-gedik-universitesi-efis>

Ayrıntılı bilgi için: Eda SARI  
Fakülte Sekreter V,  
Telefon No: 444 5 438



## Ek-2: Gönüllü Bilgilendirme Onam Formu



T.C.  
İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulu

### GÖNÜLLÜ BİLGİLENDİRME FORMU

- 1. Çalışmanın adı:** Covid-19'un Türk Futboluna Ekonomik Etkileri
- 2. Araştırmacıların adları, kurumları ve iletişim numaraları.**
- 3. Araştırmanın amacı ve kısa özeti:** Pandemi ile yaşanan kısıtlamalardan futbol sektörü de çok büyük darbe almış, bu dönemde futbol müsabakaları iptal edilmiş veya ertelenmiş, sporcular antrenman yapamamış veya yaşanan belirsizlik ortamı geleceği görmeyi imkansız bir hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı ise Covid-19 pandemisinin profesyonel spor kulüplerine ekonomik etkilerinin incelenmesi.
- 4. Bu araştırma için neden siz seçildiniz?**  
Mesleki anlamda bulunduğunuz konumdan dolayı.
- 5. Araştırmaya katılmak / bir kez katıldıktan sonra sonuna kadar devam etmek zorunda mıyım?**  
Hayır bir kez katılımımız yeterli.
- 6. Katılmayı kabul edersem bana ne yapılacak?**  
Her hangi bir işlem yapılmayacak kişisel verileriniz saklı kalacak.
- 7. Araştırmaya katılmak size bir zarar verecek mi? Sizin için olumsuz yönleri/riskleri olacak mı?**  
Her hangi bir risk teşkil etmiyor sadece size yöneltilen sorular akademik amaçla kullanılacak.
- 8. Araştırmaya katılmanın size olası yararları nelerdir? Araştırmaya katılmak size bir fayda/üstünlük sağlayacak mı?**  
Akademik anlamda bir katkı sağlayacağız.
- 9. Araştırma için masrafım olacak mı? Araştırmanın benim için maddi bedeli var mı?**  
Hayır herhangi bir maddi bedeli olmayacaktır.
- 10. Kimlik bilgilerim ve elde edilen verilerin gizliliği nasıl sağlanacak?**  
Bilgileriniz hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır.
- 11. Araştırma sonunda bana bilgi verilecek mi?**  
Dilerseniz bilgilendirme yapılabilir.
- 12. Araştırma sonuçlarına ne olacak?**  
Dilerseniz tez bitiminde paylaştığım numaradan ulaşarak bilgi alabilirsiniz.
- 13. Daha ayrıntılı bilgi için,**  
damlatnyldz@hotmail.com
- 14. Teşekkür:**  
Araştırmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.



**T.C.**  
**İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulu**

**BU BİLGİLENDİRME FORMU SİZDE KALACAKTIR. ARAŞTIRMAYA KATILMAK İSTERSENİZ AŞAĞIDA YER ALAN ONAM FORMUNU İMZALAMANIZ GEREKMEKTEDİR.**

**ONAM FORMU**

**Araştırmanın Adı:**Covid-19'un Türk Futboluna Ekonomik Etkileri

	Evet	Hayır
Katılımcı Bilgilendirme Formunu okudunuz mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma projesi size sözlü olarak da anlatıldı mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Size araştırmayla ilgili soru sorma, tartişma firsatı tanındı mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorduğunuz tüm sorulara tatmin edici yanıtlar alabildiniz mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma hakkında yeterli bilgi aldınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herhangi bir zamanda herhangi bir nedenle ya da neden göstermeksizin araştırmadan çekilme hakkına sahip olduğunuzu anladınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma sonuçlarının uygun bir yolla yayınlanacağına katılıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yukarıdaki soruların yanıtları size kim tarafından açıklandı? <i>Lütfen ismini yazınız.</i>		

İmza:

Adı / Soyadı:

Tarih:

**Ek-3: Araştırma Soruları**

**T.C**  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**TEZ ADI: COVID-19'UN TÜRK FUTBOLUNA EKONOMİK ETKİLERİ**

**Takımlara yönlendirilen sorular ;**

1. Pandemi döneminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bunlara nasıl çözüm ürettiniz?
2. Kulübünüzdeki gelir gider dengesi nasıl sağlanmakta?
3. Salgın öncesi dönem ile salgın sırasında uyguladığınız spor alanında eğitim politikalarında herhangi bir değişiklik oldu mu?
4. Yitirilen gelir kaynaklarını telafi edebilmek için

## ÖZGEÇMİŞ

**Damla TANYILDIZ ATASAYIN**

### EĞİTİM:

#### **Eyl 2018 - Şub 2022: Yüksek Lisans**

- T.C. İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, İstanbul

**Tez Konusu:** Covid-19 Pandemisinin Profesyonel Türk Spor Kulüplerine Etkisinin İncelenmesi (Ekonomik Perspektiften)

#### **Eyl 2013 - Haz 2018 Lisans**

- T.C. Sakarya Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi -Maliye, Sakarya

**Tez Konusu:** Türkiye'de Harcamalar Üzerinden Alınan Vergiler: Katma Değer Vergisi

#### **Eyl 2008 - Haz 2012 Lise**

- Bahçelievler Deneme Lisesi, Ankara