



**TÜRK SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA:
GALATASARAY SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ**

Uğur AVŞAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2023

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Uğur AVŞAR

24/01/2023

TÜRK SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA:
GALATASARAY SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Uğur AVŞAR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Ocak 2023

ÖZET

Bu çalışma, Türk spor kulüplerindeki kurumsallaşmayı finansal açıdan değerlendirmeyi ve yönetim uygulamaları açısından analiz etmeyi Galatasaray Spor Kulübü örneği üzerinden yapmayı amaçlamaktadır. Çalışmada finansal analiz ve doküman analizi olmak üzere, sırasıyla nicel ve nitel yöntemin kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Yapılan analizlere göre finansal açıdan sürdürülebilir yönetim anlayışının sağlanabilmesi için düşük maliyetli ve yüksek katma değerli sportif başarılarla ihtiyaç duyulabileceği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda başarı için kişilerin öne çıkarılmasından ziyade kurumsallaşmaya yönelik sistemin oluşması ve Kulüp yönetim kapasitesinin artırılması çalışmanın bulguları arasındadır. Ülkemizin spor yatırımlarının uluslararası düzeyde karşılığını sağlayabilecek, sürdürülebilir finansal kaynakları içsel değerleriyle oluşturan ve Kulübün kültürüyle uyumlu kurumsallaşma ilkelerini özümseyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi Türk spor camiası için faydalı olabilecektir. Bu doğrultuda yapılan tüm analizlere bağlı olarak Kulüp yönetiminde finansal ve yönetsel açıdan kurumsallaşmanın sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Üye sayısının artmasıyla seçilecek bir yönetimin, sorumlulukları tüzükle belirlenmiş ve maaşları genel kurulda açıklanan profesyonel yöneticilerin ve Kulüp öz kaynaklarından çıkacak sporcularla elde edilecek katma değeri yüksek sportif başarıların Galatasaray'ın kurumsallaşması için önemli görülmektedir.

Bilim Kodu : 130117
Anahtar Kelimeler : Spor Yönetimi, Kurumsallaşma
Sayfa Adedi : 64
Danışman : Doç. Dr. Serkan KURTİPEK

INSTITUTIONALIZATION IN TURKISH SPORTS CLUB:
THE CASE OF GALATASARAY
(M.Sc. Thesis)

Uğur AVŞAR

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

January 2023

ABSTRACT

This study aims to evaluate institutionalization in Turkish sports clubs from a financial perspective and analyze it in terms of management practices through the case of Galatasaray Sports Club. In the study, the mixed method in which quantitative and qualitative methods are used, respectively, financial analysis and document analysis, was preferred. According to the analysis, it can be said that low-cost and high value-added sporting achievements may be needed to ensure a financially sustainable management approach. Accordingly, it is among the findings of the study that it is important to create a system for institutionalization and increase the management capacity of the Club rather than highlighting individuals for success. The adoption of a management approach that can ensure the return of our country's sports investments at the international level, creates sustainable financial resources with its internal values, and adopts the principles of institutionalization compatible with the culture of the Club will be beneficial for the Turkish sports community. Based on all the analyses made in this direction, it has been concluded that institutionalization has not been achieved in the Club management in terms of financial and managerial aspects. It is considered essential for the institutionalization of Galatasaray that management is elected with the increase in the number of members, professional managers whose responsibilities are determined by the statute and whose salaries are announced in the general assembly, and sports achievements with high added value to be achieved with the athletes coming out of the club's equity.

Science Code : 130117
Key Words : Sports Management, Institutionalization
Page Number : 64
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Serkan KURTİPEK

TEŞEKKÜR

Tez çalışması başta olmak üzere tüm akademik çalışmalarında bilgisini, tecrübesini ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Serkan KURTİPEK'e;

Tez jürisinde yaptıkları katkılardan dolayı çalışmanın eksiklerini gidermeme imkân sağlayan Sn. Prof. Dr. Ekrem Levent İLHAN'a ve Sn. Doç. Dr. Ersan TOLUKAN'a,

Çalışmaya katkılarını esirgemeyen ve titizlikle tüm değerlendirmelerini sunan Sn. Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre YARAYAN'a;

Spor biliminin gelişmesine ve bu alanda uzman yetiştirilmesine fedakârca destek veren Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü'ndeki kıymetli Hocalarıma;

Covid-19 Pandemisi döneminde uzaktan erişimle başlayan süreçte eğitim-öğretimin aksamamasını sağlayan, biz öğrenciler için tüm imkânlarını etkin olarak kullanan Gazi Üniversitesi'ne ve Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne;

Teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
EŞİTLİKLERİN LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. Kurumsallaşma.....	5
2.2. Spor Kulüpleri Açısından Kurumsallaşma.....	6
2.3. Türk Spor Kulüplerinin Kurumsallaşma Açısından Mevcut Durumu.....	10
2.4. Galatasaray Spor Kulübü'nün Kurumsallaşma Süreci.....	13
3. YÖNTEM.....	15
3.1. Araştırmanın Modeli.....	15
3.2. Verilerin Toplanma Süreci.....	17
3.3. Nicel Verilerin Analizi.....	17
3.3.1 Finansal analiz.....	17
3.3.2. Altman-Z modeli.....	20
3.4. Nitel Verilerin Analizi.....	24
3.4.1. Doküman analizi.....	24
4. BULGULAR.....	27

4.1. Nicel Verilere Ait Bulgular.....	27
4.1.1. Finansal analize dair bulgular.....	27
4.1.2. Altman-Z modeline ait bulgular.....	31
4.2. Nitel Verilere Ait Bulgular.....	32
4.1.3. Doküman analizine dair bulgular.....	32
5. TARTIŞMA.....	39
5.1. Nicel Bulgulara Yönelik Tartışma.....	39
5.2. Nitel Bulgulara Yönelik Tartışma.....	41
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	43
KAYNAKLAR.....	55
EKLER.....	65
ETİK KURUL ONAYI.....	66
İZİN FORMU.....	66
ÖZGEÇMİŞ.....	67

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1 Doküman analizine dair bulgular.....	37



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Avrupa'nın beş büyük liginde gelirler (milyon Euro).....	7
Şekil 2.2. Türkiye'nin UEFA sıralamasındaki yeri.....	11
Şekil 2.3 Gelir-gider eğilimi (Türk Lirası).....	14
Şekil 3.1 Araştırmanın modeli.....	16
Şekil 4.1. Kulübün likidite göstergeleri.....	28
Şekil 4.2. Kulübün ödeme gücü.....	29
Şekil 4.3. Faaliyet karlılığı.....	30
Şekil 4.4. Altman-Z modeli sonuçları.....	31

EŞİTLİKLERİN LİSTESİ

Eşitlik	Sayfa
Eş 3.1 Altman-Z modeli.....	22



SİMGELER VE KISALTMALAR

Çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklama

aş

Anonim şirket

FIFA

Uluslararası Birlik Futbolu Federasyonu

KAP

Kamuyu Aydınlatma Platformu

TFF

Türkiye Futbol Federasyonu

UEFA

Avrupa Futbol Federasyonları Birliği

1. GİRİŞ

Türk sporunda kurumsallaşma, farklı spor dallarının kendine özgü stratejileriyle kapsamlı olarak hedeflenmesine rağmen sistematik eksikliklerden biri olarak değerlendirilebilmektedir. Spor yatırımlarından ve spor endüstrisinden en yüksek payı alan futbolun ve bu dalın temel ögesi olan spor kulüplerinin¹ kurumsallaşması, yönetimde profesyonelleşmenin olmamasına bağlı olarak giderek zorlaşan bir hedef olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar futbol yatırımlardan ve spor ekonomisinden yüksek pay aldığı için yönlendirici olarak görünse de sadece futbolun incelenmesinin eksiklikler barındırabileceği bilinmekte, bu nedenle bir spor kulübünün bütünsel açıdan incelenmesinin kurumsallaşmanın değerlendirilmesi açısından daha doğru sonuçlar gösterebileceği düşünülmektedir.

Spor kulüplerinin toplumun her kesiminden insana hitap edebilmesi ve ülkelerin en bilinen markalarından olmaları kurumsal yönetim ilkelerinin sorgulanmasını gerektirebilmektedir. Masteralexis ve arkadaşları (2020; 245), geçmişten günümüze kadar gelen süreçte spor yönetim ilke ve uygulamaları analiz ederken modern spor yönetim ilkelerinin sürekli değişimi ve rekabeti içermesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan spor yönetiminde kurumsallık ve rasyonel çözümlerin, gündelik tercihlerin yerine tercih edilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Alan yazında spor kulüplerinin kurumsallaşması konusundaki çalışmalar örgüt yapısı, spor kulüplerinin toplumdaki karşılıkları ve şeffaflık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalara Tartışma bölümünde yer verilecektir. Bu çalışmada alan yazındaki çalışmalardan farklı olarak kulübün finansal yapısının analiz edilmesinin yanı sıra yönetim sistemi de ele alınarak kurumsallaşma açısından bütünsel bir yaklaşım ortaya koyulacak ve bu amaçla karma yöntem kullanılacaktır. Böylelikle kulüp kültürüyle uyumlu yönetim ve finansal yaklaşımın önerilebileceği düşünülmüştür.

¹ Spor kulüpleri ile profesyonel liglerde yer alan tüm spor kulüpleri kast edilmektedir. Ülkemizde bazı takımlar spor kulübü iken bazıları futbol veya jimnastik kulübü gibi isimlerle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurumsallaşmanın temel odağının kişilerin öncelik ve sorumluluğunun kulüp yönetimi üzerinde gereğinden fazla tahakküm sürmemesi olarak görülebilir. Bu açıdan ülkemizde sıkla görülen kulüp borçlarının kişilerce üstlenilmesi veya kulübe yüklü miktarda karşılıksız sermaye transferi yapılması gibi uygulamalar kısa dönemde olumlu sonuçlar vermesine rağmen uzun dönemde kulüplerin iflası ile sonuçlanabilmektedir. “Kasa kolaylığı” olarak ifade edilen bu yöntem, Türk hukuk sistemi ve muhasebe standartları gereğince bağış adı altında kulüplere gelir sağlamak ve bu finansmanı sağlayan gerçek ve tüzel kişilere vergi avantajı sunmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşımın günlük çözümlere zemin hazırladığı ve sürdürebilir finansman iyileştirmesine neden olmadığı söylenebilir. Bu açıdan kurumsallaşmanın araştırılması profesyonel kulüp yöneticiliği yaklaşımına fayda sağlayabilecektir.

Spor yönetiminde görev alan uluslararası kurumlar, kurumsal yönetim çalışmaları yapan bağımsız organizasyonlar ve özellikle spor ekonomisinin güçlü olduğu ülkelerde yapılan çalışmalar, kurumsallaşma adına bazı kavramları öne çıkarmaktadır. Bu kavram setlerini esas alan çalışmalarda UEFA tarafından 2018 yılında ilan edilen yönetim ilkeleri öncü konumda yer almaktadır. Çalışmada analiz edilecek kavramlar, UEFA’nın bu çalışmasında vurgulanmaktadır. Söz konusu yaklaşım seti her ne kadar federasyonlara bir uygulama rehberi niteliği taşısa da yapılan önerilerin kulüp yönetimleri için de başvuru kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda finansal analizin yanı sıra kurumsal analizin de yapılması, bütüncül değerlendirmeyi sağlayabilecektir.

Bu konuların yanı sıra UEFA tarafından finansal sürdürülebilirlik çerçevesinde değerlendirilen ve Türkiye Futbol Federasyonu’nun (TFF) da bağlı olmak zorunda olduğu ve Haziran 2022’de yeniden düzenlenen Kulüp Lisans Yönetmeliği’ne göre UEFA’nın düzenlediği organizasyonlara katılacak kulüpler; *ödeme gücünü*, *mali istikrarı* ve *maliyet kontrolünü* sağlamak zorundadırlar. Bu kapsamda ödeme gücünün sağlanması için kulüplerin diğer futbol kulüplerine, çalışanlarına, kamu kurumlarına ve UEFA’ya vadesi geçmiş borçlarının olmaması gerekmektedir. Finansal Mali istikrara göre ise kulüplerin yıllık zararlarındaki “kabul edilebilir sapma” tutarı üç yıl için 30 milyon Euro’dan 60 milyon Euro’ya yükseltilmiştir ve Türk spor kulüpleri için en zor hedeflerden biri olarak bu konu öne çıkmaktadır. Maliyet kontrolünde ise kulüplerin transfer harcamaları, sporcuların maaşları ve menajerlere yönelik komisyon ödemelerinin toplamı, kulüp yıllık gelirinin

yüzde 70'inin altına inmesi gerekmektedir. Bu şartlara bağlı olarak kulüplerin finansal güçlerini artırmaları gerekebilecektir.

Çalışmanın önemli olacağı düşünülen alan yazına katkısı, spor kulüplerinin finansal incelemesinin kapsamlı bir model olan Altman-Z modeli kullanılarak yapılması ve bu modele ek olarak nitel analizlerin kullanılmasıdır. Bu model, kulübün nesnel olarak finansal durumunu ortaya koymakta ve bu modeli bir spor kulübü incelemesinde ilk kullanan çalışma özelliği taşımaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli boyutu ise ülkemizde 26.04.2022 tarihinde yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu'dur. Kanuna göre kamuya yararlı dernek statüsünde olan spor kulüpleri, anonim şirket olarak yapılabilecektir. Bu durum, şirketleşmeye bağlı olarak finansal istikrarı ve kurumsallaşmayı zorunlu kılabilir. Yasaya göre kulüpler, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre tescil edilerek anonim şirket niteliği kazanabilecektir. Yasa, kulüplere denk bütçe uygulaması getirerek önceki yıl brüt gelirlerinin en fazla yüzde 10'una kadar borçlanmasının sınırı getirmektedir. Bir diğer önemli husus ise spor kulübü yöneticileri kulüp yönetiminden doğacak kasıtlı veya ihmalleri doğrultusunda müteselsilen sorumlu olacaktır. Gerek UEFA'nın Kulüp Lisans düzenlemeleri gerekse Spor Yasası, bu tez çalışmaları kapsamında yapılan analizlerin ve önerilerin önemini artırabilecektir.

Veri kaynağının her ne kadar uluslararası standartlara uygun olsa da halka açık işlem görmeyen diğer Türk takımlarının aynı standartlarda ve periyodik olarak finansal verilerini açıklamıyor olması, çalışmanın sınırlılıklarından biridir. Ayrıca kulüp yöneticileriyle yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılması durumunda doküman analizine ilişkin daha somut çıkarsamalar yapılması mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda mevcut veri kaynakları ile yapılan analizler somut önerilerin yapılmasına imkân verecek olsa da vurgulanan bu iki husus çalışmanın sınırlılığı olarak görülmektedir.

Bu değerlendirmelerden hareketle çalışmanın amacı, Türk spor kulüplerinden Galatasaray Spor Kulübü'nde küresel rekabete imkân verecek ölçekte bir kurumsallaşmanın var olup olmadığının analiz edilmesi ve kurumsallaşma stratejilerini içerecek finansal ve yönetsel çerçevenin önerilmesidir. Bu bağlamda çalışmada temel araştırma sorusu kapsamında, kulübün kurumsallaşması finansal ve yönetsel boyutlarıyla analiz edilecektir. Bu açıdan bu çalışma, Türk spor kulüplerinin kurumsallaşmasını Galatasaray Spor Kulübü örneğinden

incelemeyi ve kulübün kurumsallaşmasına yönelik önerilerin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma teorisi, organizasyonların teknik boyutta incelenen yapılar olduğu kadar sosyal oldukları; işlevlerinin ve süreçlerinin sadece bu rasyonalite tarafından şekillendirilmediği öncülüyle başlamaktadır (Westney, 1993)². Bu açıdan kurumsallaşmanın temel amaçlardan biri, kişilerin tek taraflı karar alma mekanizmaları yerine kurumun kendi yöntemlerini geliştirmesi ve hangi pozisyonda olursa olsun şirket için çalışan birinin değişmesi durumunda faaliyetlerin aksamadan devam etmesi olarak görülebilmektedir.

Huntington'ın tanımına göre kurum ise istikrarlı, değerli ve yinelenen davranış kalıplarıdır (Huntington, 1965: 65). Bu tanımdan hareketle spor kulüplerinin toplumun tüm kesimlerine hitap eden ve sosyal amaçları olan organizasyonlar olması, kurumsallaşmanın bir yönetim anlayışı olarak uygulanabileceğini göstermektedir. Kurumsallaşmanın varlığı spor kulüplerinde sadece sportif başarıları hedefleyen organizasyonlar olmadığı göz önüne alındığında somutlaşabilmektedir. Örneğin spor kulüplerinde toplumsal kapsayıcılığın hedeflemesi, sporda ve sosyal hayatta rol model olabilecek kişileri kulüple bütünleştirilmesi ve finansal açıdan bakıldığında sürdürülebilir finansal yapıların oluşturulması da kurumsallaşmanın boyutları arasında sayılabilir.

Organizasyonlar açısından kurumsallaşmaya odaklanma, yeni uygulamaları yerleştirmek için bir güç olarak bu kavramın önemini ve alternatif bulma ihtiyacını vurgularken bilgiyi yakalama, genelleştirme ve kodlama ve uygulama düzeyinde bulunan öğrenme çabası olarak görülmektedir (Bresnen, 2013). Bu tanımdan hareketle veriye ve kanıtlara dayalı karar alan, sorunlara bütüncül çözümler üreten, şeffaflıktan ödün vermeyen, farklı görüşleri dikkate alan ve somut hedef odaklı tutarlı politikalar izleyen yönetim modelleri kurumsallaşmanın unsurları arasında sayılabilir. Bu nedenle kurumsallaşma için her bir kişinin görev tanımları yapılırken kuralların açık ve öngörülebilir olması gerekmektedir.

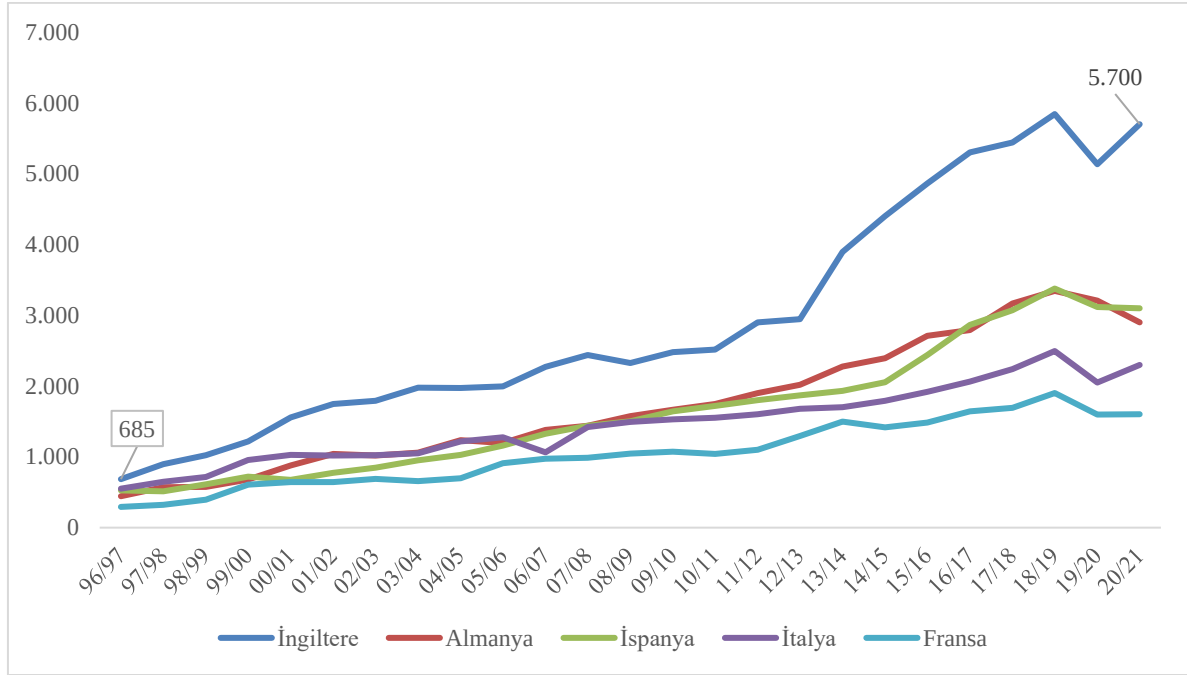
² Bu çalışmada kurumsallaşmanın temeli olan kurum ifadesi, sermaye ölçeğinden bağımsız olarak şirket (işletme, örgüt, spor kulübü gibi) anlamının yanı sıra sosyolojik olarak yerleşik davranış biçimi / kültürü tanımını kapsamaktadır.

2.2. Spor Kulüpleri Açısından Kurumsallaşma

1970’li yıllarda başlayan süreçle giderek büyüyen spor organizasyonları, günümüzde hizmet sektörünün önemli bir endüstrisi haline gelmiştir. Bu sürecin temel destekleyicisi siyasi propaganda aracı olarak da görülen olimpiyatlar olurken kulüpler arası organizasyonların kıtalar içinde yaygınlaşması, 1990’lı yıllardan itibaren spor ekonomisini büyüyen bir yapı haline getirmiştir. Bu nedenle spor kulüpleri, bu ekosistemin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Şirketlerin spora dâhil olmasıyla büyüyen spor ekonomisi 2000’li yılların başından itibaren artan kulüp satın alma süreçleriyle kulüplerin şirketlerin yönetim şekliyle yönetilmesine sebep olmuştur. Zhang ve Pitts (2018) “The Global Football Industry Marketing Perspectives” adlı çalışmalarında bu hususu farklı ülke liglerinden hareketle detaylı olarak ele almışlardır. Bu açıdan, kulüp yönetimlerinde uluslararası sermaye gruplarının söz sahibi olması, alternatif iş modelleri arasında öne çıkmaktadır ve bu husus ilerleyen bölümlerde detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Sporda uluslararası sermayenin varlığı, Körfez sermayesinin Avrupa takımlarını satın almasının yanı sıra ABD sermayesinin Avrupa futbol piyasasında yönetime sahip olmasıyla son yıllarda hızlanmıştır. Bu yatırımların gerek temel hedefi gerekse sonucu olarak spor yöneticileri, rekabet edebilmek için kârlarını sürekli olarak artırmanın yöntemlerini aramışlardır. Bu anlayışa rağmen rekabetin adil olmayan ölçüde bozulması, taraftarların kulüplerini sahiplenmesinin azalması ve sermaye hareketlerinde denetimin mümkün olmaması spor kültürü alışkanlıklarını bozabilmektedir. Bu durum, birçok spor kulübü açısından kurumsallaşma yaklaşımı açısından görülse de sporda rekabeti bozabilecek durumlar da görülmektedir. Bu açıdan büyük sermayenin futbol veya alternatif spor branşlarında yönetimde olması kurumsallaşmadan ziyade yönetimde keyfiyete yol açmış, kaynakları sorgusuzca tüketmiş ve kulüpleri iflas noktasına sürüklemiştir. Ülkemizde ve dünyada görülen bu durum spor kulüpleri üzerinden popülizmin sağlanmasına ve kulüpleri finansal açıdan zor duruma getirmeye sebep olabilmektedir.



Şekil 2.1. Avrupa'nın beş büyük liginde gelirler (milyon Euro)

Vurgulanan bu anlayış beş büyük Avrupa liginin kıyaslanmasıyla görülmektedir. Şekilde 2.1.'de Avrupa'nın beş büyük liginin gelirleri yer almaktadır. 1996/1997 sezonunda 2.497 milyon Euro olan beş büyük ligin toplam geliri 2020/2021 sezonunda altı kat artarak 15.600 milyon Euro seviyesine yükselmiştir. Şekilde görülen artan eğilim, rekabetçi olabilmek adına kulüp yönetimlerinde kurumsallaşmanın önemini ve gerekliliğini gösterebilmektedir.

2012/2013 sezonundan itibaren *Finansal Fair Play*³ kurallarının uygulanması, özellikle İngiltere'ye yönelik futbol yatırımlarını etkilediği söylenebilmektedir. Özaydın (2020) futbol ekonomisi üzerine yaptığı çalışmada Avrupa'daki beş büyük futbol liginin gelir dağılımı göstermekte hem de FFP'nin transfer piyasası üzerine etkilerini incelemektedir. Bu bağlamda, transfer piyasası üzerindeki etkilerin sportif başarılarla ve bunun aracılığıyla finansal duruma etki edebileceği görülebilmektedir. Bu açıdan spor kulüplerinin finansal

³ UEFA (Union of European Football Associations-Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) tarafından uygulanan Mali Fair Play kurallarıdır. Bu kurallar 2010 yılında kabul edilmiş ve 2013 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Kuralların uygulanmasındaki amaç kulüplerin mali gider ve gelirlerini dengelemektir. 2022 yılının Nisan ayında alınan yeni kararlar doğrultusunda Finansal Fair Play uygulamaları Covid-19 Pandemisinde kulüplerin gelirlerinin azalması nedeniyle kaldırılmaktadır. Haziran 2022'de uygulanmaya başlayacak "Finansal Sürdürülebilirlik Düzenlenmesi" kapsamında futbol takımlarının harcamaları (transfer, maaş ve oyuncu temsilcisi (menajer) ücretleri dahil olmak üzere) kulübün gelirinin yüzde 70'ini geçemeyecek. Bu durum Türk takımlarının mevcut borçları nedeniyle transfer yapamamasıyla sonuçlanabilecektir.

durumlarını iyileştirmesini ve yönetimde profesyonelleşerek daha rekabetçi bir yapıyı uygulamalarını gerektirdiği sonucuna ulaşabilmektedir.

Türk spor kulüplerinin son yıllarda artan net borçluluğunun temel nedenlerinden biri, en büyük harcama branşı olan futbola yapılan yatırımların ekonomik ve sportif açıdan karşılığının alınamamasıdır. Spor kulüplerimizin en üst düzey yöneticilerinden biri, bu durumu Avrupa Ligler Birliği 39. Genel Kurulu'nda dile getirmiş ve şu şekilde vurgulamıştır:

“2012-2013 yıllarından önce TL güçlüydü ve daha iyi bir yapı vardı. Bu yapı, kulüplerin borçlanma iştahını arttırdı. 2013'ten sonra TL değer kaybetmeye başladı ama kulüpler harcamalarını azaltmadı ve bu harcamaların çoğu kredi ile yapıldı. 2018'den sonra da kulüpler borçlanmalarıyla hizmet göremez hale geldi. Devlet bankalarıyla yapılandırılmaya gidildi. Bu kısa süre için bize nefes aldırdı. Enflasyon, döviz kuru ve pandemi derken yayın gelirlerinde de düşüşler yaşandı ve sistem işleyemez hale geldi. Gelirlerimiz TL üzerinden, masraflarımızın ise %80-85'i döviz üzerinden.”

Bu durum spor kulüplerine ait gelir tablosu ve bilançolarında görülürken kulüpleri yöneten iş insanlarının kendi şirketlerinde büyümenin ve kârlılığın devam etmesi, sorunun sadece ekonomideki ve döviz kurundaki dalgalanmalar olmadığını göstermektedir. Ayrıca basketbol, voleybol başta olmak üzere futbol dışındaki diğer tüm branşlarda kulüp ve milli takımlar ölçeğinde futbola göre daha başarılı sonuçlar alınmasına rağmen futbolun geri kalması bu branştaki başarısız yönetimlerin sonucu olarak yorumlanabilir. Sonuç olarak futbolun sürükleyici spor branşı olması ülkemizdeki spor ekosistemi üzerinde etki göstermiş ve Süper Lig gelirleri giderek azalarak Şekil 2.1'de yer alan ülke liglerinin oldukça gerisine düşmüştür⁴. Portekiz, Rusya, Belçika ve Ukrayna gibi ülke liglerinin gerisinde kalan Süper Lig'i önümüzdeki yıllarda zorlu bir dönem beklemektedir. Yayın gelirlerinin azalması, Avrupa Kupalarına doğrudan katılım hakkının kalmaması ve maç günü başta olmak üzere ticari gelirlerde ekonomik koşullara bağlı olarak beklenen azalma kulüplerin yeni stratejiler belirlemesini zorunlu hale getirmektedir.

⁴ Süper Lig gelirlerinin Türkiye Futbol Federasyonu tarafından sistematik ve periyodik olarak açıklanmaması, takımların harcama limitlerinin nasıl belirlendiğine ilişkin şeffaf bir hesaplamanın kamuoyuna sunulmaması Türk sporuna yapılacak yatırımları olumsuz etkileyebilmekte ve taraftar güvenini zedeleyebilmektedir. Yılmaz (2021) kulüp imajına yönelik çalışmasında bu hususa da değinerek taraftarların kulüple özdeşleşme düzeyinin hizmet kalitesiyle ilgili olabileceğini belirtmiştir.

Kulüplerin gelirlerini sürdürülebilir olarak artırması için öncelikle kurumsal yapının sağlanması gerektiği düşüncesi kabul görse de spor kulüplerine yönelen yatırımlarda süreçler farklılaşabilmektedir. Örneğin ülkemizde Başakşehir Futbol Kulübü sportif başarılarının uzun süreli olmaması ve kitlesel markalaşma süreci bulunmamasına rağmen şirketleşerek kurumsal bir yönetim sistemini uygulamıştır. Bu durum sadece kulüpler arasında değil, ulusal liglerin stratejileri açısından da farklılık gösterebilmektedir.

İngiltere Premier Ligi, kurumsallaşma stratejilerinde öncü lig konumundadır. Elliott (2017; 25) Premier League’i sosyo-kültürel bakış açısına göre analiz ederek taraftar sadakati ve duygusal bağların kuvvetlendirilmesi için farklı pazarlama ve gelir sistemlerinin uygulandığını belirtmektedir. Bu amaçla kurumsal ve stratejik planlamanın tercih edildiği söylenebilmektedir. İngiltere’nin spor ekosisteminde insan kaynağının yetiştirilmesi⁵ için de bu stratejilerin uygulandığı görülmektedir.

Kurumsallaşmanın şirketleşmeden farklı olması gerektiği alan yazında tartışılmaktadır. Bu yaklaşımın dinamik bir sorgulamayı gerektirdiği düşünülmektedir. Örneğin Wilson ve ark. (2013) çalışmalarında Premier League takımlarının yönetim sistemleri üzerine yaptıkları çalışmada halka açık şekilde yönetilen kulüplerin Finansal Fair Play’e uyumunun ve finansal ile sportif başarılarının daha yüksek ihtimalle olası bulduklarını istatistiksel yöntemle analiz etmelerine rağmen çalışmanın 2001-2010 dönemini kapsamaması bu değerlendirmenin son yıllarda farklılaşabileceğini düşündürmektedir.

Genel olarak bakıldığında UEFA statüsüne bağlı kulüplerin 295’i dernek statüsündedir ve dernek yönetim şekli Orta ve Kuzey Avrupa kulüplerinde yoğundur. 80 kulüp yabancı sermayeli sahipler tarafından yönetilirken 273 kulüp ise yerli sermaye sahipleri tarafından yönetilmektedir. Büyük sermaye gruplarının uzmanlık alanı spor yönetimi olmadığı için bu yönetim anlayışının her zaman kurumsallaşmayla sonuçlanmayacağı söylenebilmektedir. Fakat özellikle bağımsız denetlenmesi açısından bakıldığında büyük sermaye sahiplerinin yönettiği futbol kulüplerinin tam manasıyla şirket olarak görülmesi, pazarlama gücü ve

⁵ Ülkemizde çokça tartışılan antrenör kalitesi konusunda güncel bir değerlendirme için bu ülkede görev yapan Türk futbol antrenörü Mustafa Alper AVCI’nın röportajının önemli detayları açıkladığı düşünülmektedir: <https://www.hurriyet.com.tr/sporarena/mustafa-alper-avci-turk-hocalar-premier-ligde-takim-calistiramaz-42056537>

yönetimdeki şeffaflık gibi boyutlar kapsamında kurumsallaşma sürecine katkı sağlayabilmektedir.

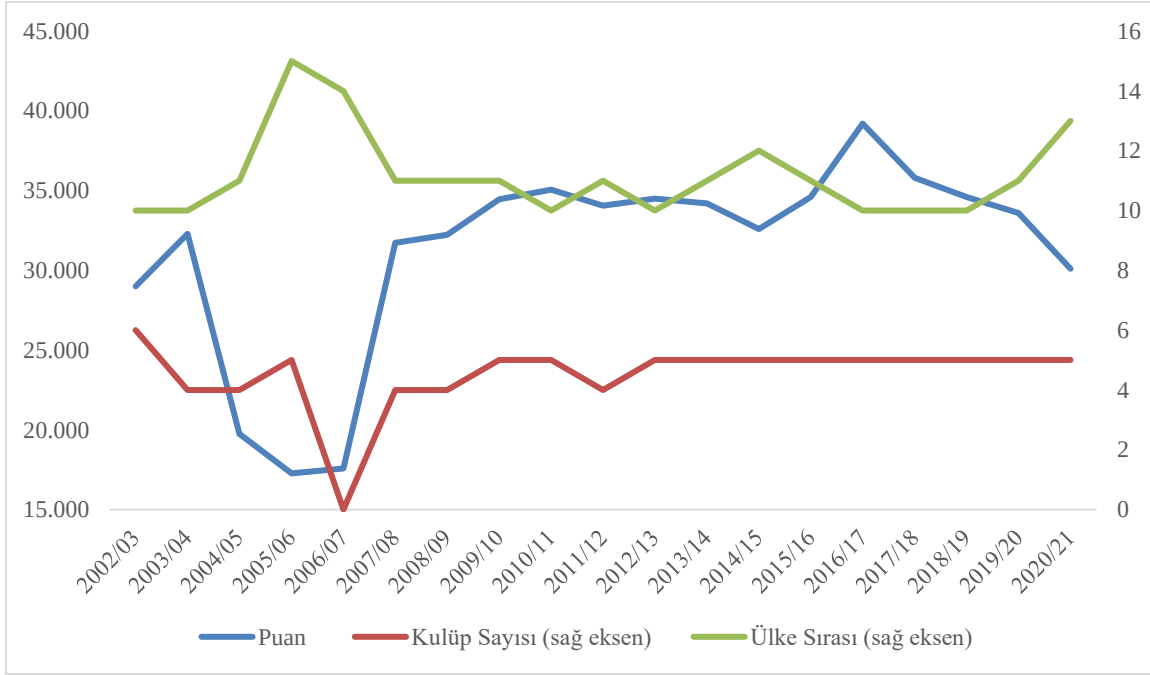
Mevcut uygulamalardan ve farklı ülkelerdeki gözlemlerden hareketle spor kulüpleri açısından kurumsallaşma şeffaflık, taraftarla ortak karar alma, çağı yakalama ve rekabetçiliğin artması olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısına bağlı olarak taraftarların ve toplumun beklentisinin karşılanması, aidiyet hissinin canlı tutulması ve kulübün marka değerinin artırılmasının kulüp yönetimlerinde amaçlar arasında olması spor kulüplerinde kurumsallaşmanın bileşenleri olarak söylenebilir. Örneğin engellilere ve kadınlara yönelik spor branşlarının varlığı, ekonomik olarak zor durumda olan çocuklara spor alışkanlığı kazandırılması ve profesyonel sporcu olma imkanı sağlanması, kulübe bakış açısını değiştirecek empati ve doğa dostu uygulamalar (engelli erişimi ve bu kişilere yönelik fiyat avantajlarının uygulanması veya karbon ayak izinin azaltılması ile enerji verimliliğini sağlayacak tesislerin kurulması gibi) kurumsallaşmanın uygulamadaki boyutları arasında görülebilmektedir. Bu açılardan bakıldığında finansal ve yönetsel açıdan kurumsallaşma ve farklı yönetim modellerinin analizi, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak yer almaktadır.

2.3. Türk Spor Kulüplerinin Kurumsallaşma Açısından Mevcut Durumu

Türk sporunun son dönemde yaşadığı ilerleme, hem fiziksel yatırımlar hem de farklı spor dallarında nicelik ve nitelik açıdan gelişme kaydeden sporcular açısından görülmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı verilerine göre son yirmi yılda ülkemizdeki toplam spor tesisi sayısı 1.575'den 3.903'e yükselmiştir. Bu artış farklı spor dallarına olumlu yansımış ve her bir branş için spor yapılabilir tesis sayısı artmıştır.

Büyük spor tesisleri açısından da benzer eğilim görülmüştür. Aynı dönemde 32 stadyumun yapımı tamamlanmıştır ve 10 stadyumun yapımına devam edilmektedir. Ayrıca 4 adet stadyumun da proje ve ihale süreci sürdürülmektedir. Fiziksel altyapıda yaşanan bu gelişmeler faal sporcu sayısına yansımış ve belirtilen dönemde faal sporcu sayısı 206 binden 3 milyon 623 bine ulaşmıştır. Artan niceliğe rağmen spor paydaşlarının niteliğinin aynı düzeyde artıp artmadığı niteliği soru işareti oluşturmaktadır.

Bu gelişmelere rağmen kulüp yönetimleri konusunda istenen gelişmelerin kaydedilemediğini söylemek mümkündür. Bu durum, Türk spor kulüplerinin rekabet alanı olan Avrupa ülkeleri spor kulüpleri ile sıralandığında görülebilmektedir. Futbol branşı açısından bakıldığında UEFA'nın ülke puan katsayısında Türkiye 2021 yılı itibarıyla 27.100 puan ve 5 kulüp ile 20. sırada yer almaktadır. Aşağıdaki şekilde ülkemizin son yirmi yıldaki puan durumunu ve kulüp sayısını değerlendirmek mümkündür⁶.



Şekil 2.2. Türkiye'nin UEFA sıralamasındaki yeri

Şekil 2.2'den görülebileceği üzere Avrupa kupalarında mücadele eden kulüp sayısı yatırımların arttığı bu dönemde artış kaydetmemiştir. Ülke puanı açısından da benzer durum görülmüştür. Buna göre gerek kulüp bazında gerek ülke futbolunun oluşturduğu katma değer açısından kurumsallaşma ve istikrarlı başarının kaydedilemediği söylenebilmektedir. Avrupa ile rekabet edebilen kulüp sayısının artmaması, kulüplerdeki finansal başarısızlığının derinleşmesine neden olmuştur. Örneğin küresel düzeyde kulüplerin ekonomik durumlarını analiz eden Deloitte'un "Futbol Para Ligi" sıralamalarında Türk takımları kendine yer bulmakta zorlanmaktadır.

⁶ UEFA sıralaması, ortalama bir puan hesaplanarak hesaplanmaktadır. Ülke kulüplerinin elde ettiği puanlar, o sezonun kulüp müsabakalarında o ülke federasyonu temsil eden toplam kulüp sayısına bölünerek elde edilmektedir. Elde edilen rakam daha sonra ülke puanını hesaplamak için önceki dört sezonun sonuçlarıyla birleştirilmektedir.

Özellikle son yıllarda erkek basketbol ve kadın voleybol branşlarında kulüpler ve milli takımlar bazında önemli başarıların kazanıldığı bilinmektedir. Bu durumun gerçekleşmesinde kamu bankalarının katkılarının, ülkemizin büyük şirketlerinin doğrudan takım sahipliğinin veya kapsamlı sponsorlukların önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Sportif başarının arttığı bu dönemde altyapılardan istenen sayıda sporcunun profesyonelliğe adım atmadığını ve vurgulanan başarılarla beklenen sayıda katkı veremediğini söylemek mümkündür. Özellikle milli takımlar açısından hedeflenen başarılarla ulaşılamaması bu durumun bir sonucu olarak görülebilmektedir.

İç rekabetle büyüdüğü görülen spor ekosisteminde kurumsallaşmanın sağlanamaması, alternatif gelir kaynaklarının yaratılamaması ile de görülebilmektedir. Bu durum Kalkınma Planlarında ve diğer önemli politika dokümanlarında vurgulanmıştır⁷. Örneğin 1979-1983 dönemini kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda profesyonel spor faaliyeti yapan kulüplerin şirketleşmesi ve gelir-gider kalemlerinin dengelemesinin gerekmesi vurgulanırken bu duruma ilişkin politika, 2022 yılında fiiliyata geçebilmiştir. “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu” bir anlamda kulüp yönetimlerinin profesyonelleşmesini hedeflemektedir. Fakat bu yasanın birçok sorun oluşturabileceği alanında uzman kişilerce ifade edilmektedir. Örneğin Tuğrul AKŞAR, yasanın, finansal sıkıntıları sadece ceza mekanizmasıyla çözmeye çalıştığını ve Türk sporunun gelirini artırabilecek kapsayıcı bir çözüm sunmadığını belirtmektedir⁸. Ayrıca bu yasanın uygulanmasıyla kulüplerin daha çok İngiliz modeliyle yönetileceğini söylemek mümkündür. Fakat Türk sporu bir bütün olarak ele alındığında; Alman ve/veya İspanyol kulüp yönetim modellerine yakın bir modelle yönetilmesinin sportif başarıya daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Türk spor ekosistemi açısından bakıldığında gündelik politikalar ile kulüp yönetilmesinin alışkanlık haline geldiği görülmektedir. Belirtildiği üzere devletin politika dokümanlarında ve spor yönetimi alan yazınında tespit edilen bu yönetim şeklinin sporda kurumsallaşmanın sağlanamaması ile ilgili olduğunu düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ilerleyen

⁷ Konuyla ilgili bir diğer önemli politika belgesi Tuğrul AKŞAR tarafından hazırlanan spor kulüplerinin sorunları ile sporda şiddet sorununun araştırılarak alınması gereken önlemlerin belirlenmesi amacıyla kurulan Meclis Araştırması Komisyonu raporudur. Rapor “Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri” adıyla 8 Mart 2011 tarihinde yayınlanmıştır.

⁸ Diğer uzman görüşleri <https://www.cumhuriyet.com.tr/ekonomi/spor-yasasi-futbol-kuluplerinin-borclulugunu-bitirir-mi-1932756> bağlantısında ifade edilmektedir.

bölümlerinde Galatasaray Spor Kulübü örneğinden hareketle kurumsallaşmanın detaylı bir analizi yapılmış ve Türk sporundaki yönetim yaklaşımına somut öneriler getirilmiştir.

2.4. Galatasaray Spor Kulübü'nün Kurumsallaşma Süreci

Galatasaray Spor Kulübü, aynı zamanda ilk başkanı olan Ali Sami YEN başta olmak üzere 13 kurucu üye tarafından 1 Ekim 1905 tarihinde kurulmuştur. Kurulduğu tarihte Osmanlı İmparatorluğu'nda Dernekler Yasası bulunmadığından yasal olarak tescil edilemeyen Kulüp, 1912 yılında çıkarılan Cemiyetler Kanunu'nun ardından yasal bir kimlik kazanmıştır. Ali Sami YEN, Kulübün kuruluş amacını *"Maksadımız İngilizler gibi toplu bir halde oynamak, bir renge ve bir isme malik olmak ve Türk olmayan takımları yenmek."* olarak belirtmiştir. Bu açıdan Kulüp, kurulduğu günden günümüze kadar dünya standartlarında rekabet edebilecek bir kulüp olmayı hedeflemiştir (Galatasaray Sportif AŞ Faaliyet Raporu, 2003:13).

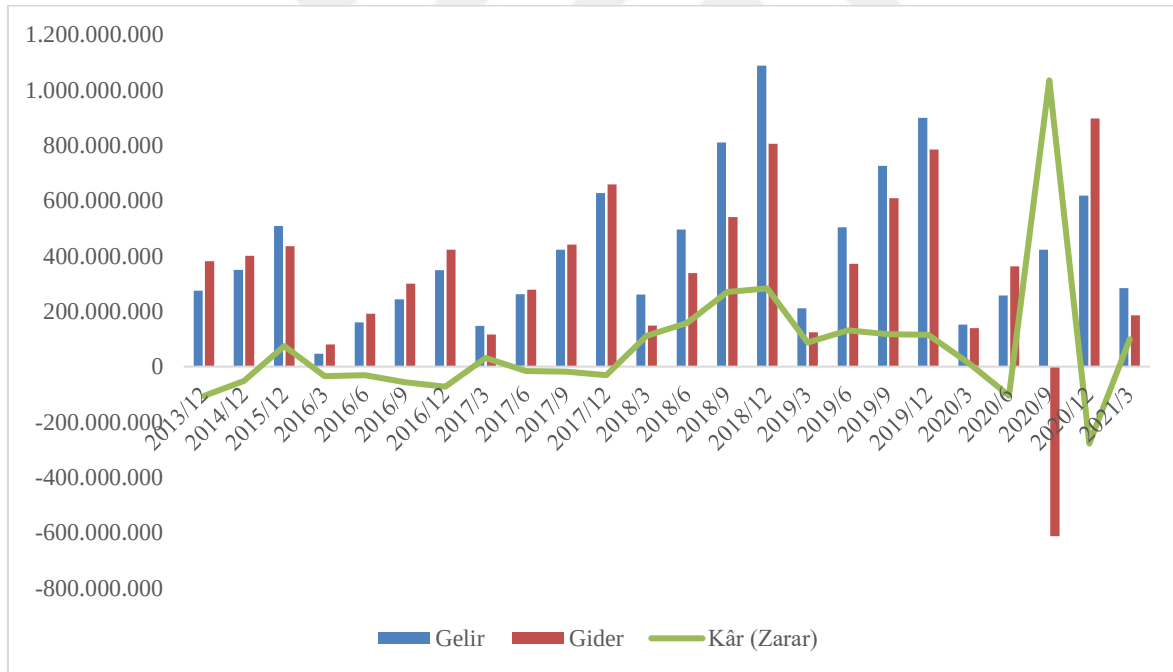
Kuruluşundan hareketle ve Kulübün faaliyet raporlarında vurgulandığı üzere Galatasaray'ın hedefi Avrupa'nın ilk 10 kulübü arasında yer almaktır (Galatasaray Sportif AŞ Faaliyet Raporu, 2022:11). Bu amaçla küresel ölçekte bilinirliğinin artırılması ve farklı gelir kaynaklarının oluşturulması hedeflenmektedir.

Kulüp, bu hedefler doğrultusunda ve dünyadaki spor ekonomisine uyum sağlamak amacıyla 1997 yılında şirketleşme sürecini başlatmıştır. Faaliyet Raporuna göre şirketleşmenin temel amacı, kulübün pazarlama odaklı bir yapıya dönüşerek profesyonellerce yönetilen ve kurumsallaşan yönetim yapısına dönüşmesi olarak belirtilmektedir (Galatasaray Sportif AŞ Faaliyet Raporu, 2004:29). Bu doğrultuda Galatasaray Sportif AŞ 26 Kasım 1997'de Galatasaray markasının pazarlama faaliyetlerini yürütecek bir pazarlama yönetim şirketi olarak kurulmuş ve 1 Ocak 1998 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Şirketin amacı kulübü belirsizliklere ve dalgalanmalara karşı koruyarak istikrarlı finansman kaynaklarının yaratılmasıdır (Galatasaray Sportif AŞ Faaliyet Raporu, 2022:11). Şirketin hâkim ortağı Galatasaray Spor Kulübü olduğu için⁹ kulüp yönetimin bu Şirketin finansal durumu ve yönetimi üzerinden incelenmesi analizlerin güvenilirliğini artırabilecektir.

⁹ Kulüp sermayesinin yüzde 39,99'u Borsa İstanbul'da işlem görmekte ve bağımsız bireylerce ortaklığa konu olabilmektedir. Sermayenin yüzde 60,01'i is Galatasaray Spor Kulübü Derneği adına kayıtlıdır.

Galatasaray Spor Kulübü küresel açıdan rakiplerinin marka değerini yakalamakta zorlanabilmektedir. Avrupa Kupaları'ndaki geçmiş başarılarından gelen taraftar sayısı ve bilinirlik avantajının kalıcı gelir üretmede başarısız olmasının, Kulübün kurumsallaşması açısından da etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu gelişmelere rağmen dönemsel başarıların marka değerini korumak adına faydalı olduğu görülebilmektedir. Bu açıdan Galatasaray'ın kurumsallaşmasının detaylı incelenmesi, diğer Türk takımları için de yol gösterici nitelikte olabilecektir.

Kulüp, 2013 yılından itibaren bakıldığında aslı faaliyetleri açısından bakıldığında Pandemi dönemi hariç olmak üzere giderlerini gelirleri fazla arttığı için esas faaliyetlerinden finansal zarar gören bir eğilim göstermiştir. Aynı dönemde artan borçlar da göz önünde bulundurulduğunda dengesizliğe neden olan finansal ve sportif model tercih edildiği söylenebilmektedir.



Şekil 2.3 Gelir-gider eğilimi (Türk Lirası)

Şekilde görülen ve yıllara bağlı bir istikrar göstermeyen finansal durum, somut ve öngörülebilir stratejiler oluşturmayı zorlaştırabilmektedir. Bu temel eğilimin detaylı analizine Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilmiş ve Kulübün kurumsallaşmasının finansal ve yönetsel açıdan kapsamlı bir analizi yapılmaya çalışılmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada finansal analiz ve doküman analizi olmak üzere, sırasıyla nicel ve nitel veri kategorisinde değerlendirilen yöntemler olan ve alan yazında iki yöntemin kullanılması nedeniyle karma yöntem olarak ifade edilen yöntem türü kullanılmıştır. Nicel ve nitel verilerin birlikte kullanımı, analiz sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak ve farklı görüşler ile yaklaşımların vurgulanmasını sağlamak için tercih edilmiştir.

Karma yöntem yaklaşımında temel varsayım araştırmacıların istatistiki eğilimleri (finansal veriler, nicel veriler), farklı nitel kaynaklardan elde edilen nitel göstergeler ile birleştirerek araştırma sorusunu daha iyi açıklamaya yönelik daha avantajlı bir duruma gelebilmektir (Creswell, 2021: 2-3).

Creswell (2021: 2) karma yöntemi şu şekilde tanımlamaktadır:

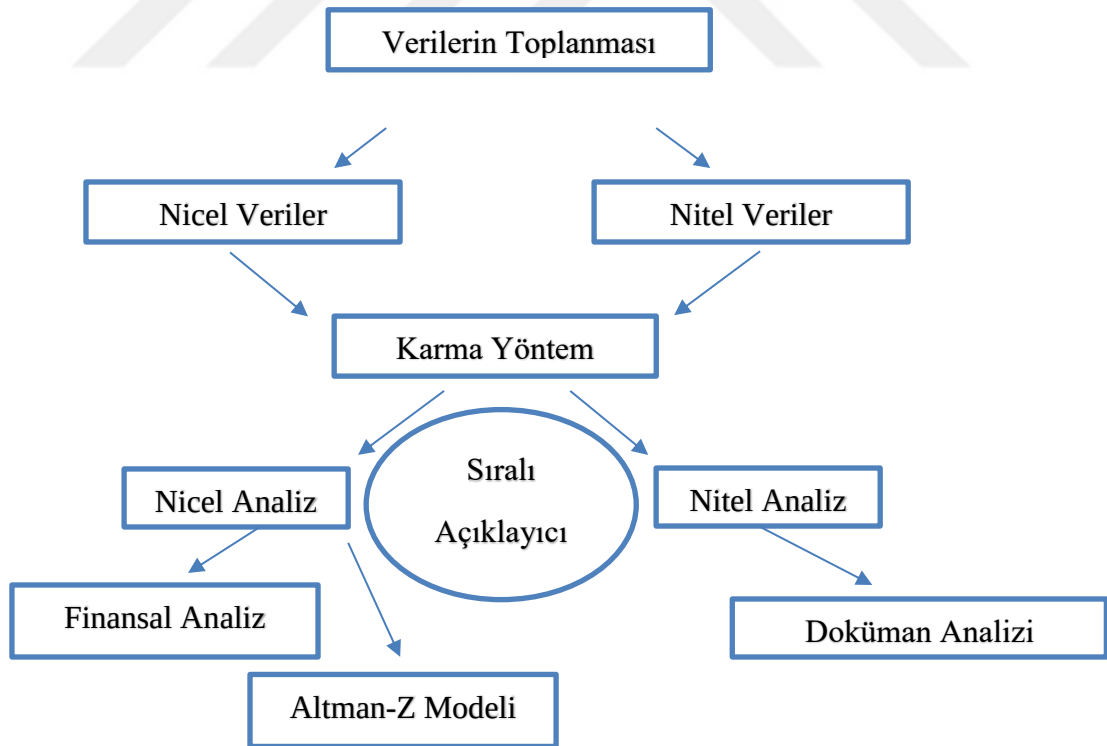
“Araştırmacının, araştırma problemlerini anlamak için hem nicel veriler (kapalı uçlu) hem de nitel veriler (açık uçlu) topladığı iki veri setini birbiriyle bütünleştirdiği ve daha sonra bu iki veri setini bütünleştirmenin avantajlarını kullanarak sonuçlar çıkardığı, sağlık, sosyal ve davranış bilimleri alanında kullanılan bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlıyorum.”

Karma yöntem görece yeni bir yöntem türü olarak sosyal bilimlerde kabul edilmektedir ve bu nedenle karma yöntemin kullanımına ilişkin yurtiçi ve yurtdışı alan yazın çalışmalarında tartışmaların devam ettiği bilinmektedir (Greene, 2005; Onwuegbuzie ve Leech, 2006). Buna rağmen spor yöneticiliği ve kulüp yönetimi gibi birden fazla disiplinden beslenen alanlarda karma yöntemin kullanılmasının çalışmalardaki sonuçların güvenilirliğini artıracakı düşünülmektedir.

Karma yöntemin uygulanmasında sıralı ve eşzamanlı karma yöntem örnekleme türü tercih edilmiştir. Bu tür, nicel ve nitel olmak üzere sıralı biçimde örnekleme seçilmesini kapsamaktadır. Kemper vd. (2003) sıralı Nicel-Nitel tekniğin alan yazında en yaygın şekilde

kullanılan teknik olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda çalışma, Cresswell'in (2003) tasarım sınıflandırmasına göre sıralı açıklayıcı tasarımda yapılmıştır. Bu tasarım türüne göre öncelikle nicel verilerin toplanması ardından verilerin genellenebilirliğini artırmak için nitel verilere başvurulması beklenmektedir. Bu tasarımın uygulamasında verilerin analizi tartışma ve sonuç kısmında ilişkilendirilerek yapılmaktadır. Böylelikle araştırma bulguları arasındaki bağlantılar daha sağlıklı yorumlanabilmektedir.

Çalışmada sayısal verilerin toplanması ve bu verilerin matematiksel yöntemlerle incelenmesine dayalı olarak bilinen nicel araştırma yöntemlerinden finansal analiz ile nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizinin kullanılması, "karma yöntem" olarak sıralı açıklayıcı tasarımda modellenmiştir. Johnson vd. (2004) çalışmalarında belirttiği üzere nitel ve nicel araştırma tekniklerini birleştiren karma yöntem araştırmaları doküman analizini içerebilmektedir. Böylelikle her iki veri türünden ulaşılabilecek sonuçlarla çalışmanın tutarlılığı sağlanabilmektedir. Araştırmanın modeli Şema 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Araştırmanın modeli

3.2. Verilerin Toplanma Süreci

Karma yöntemin uygulanması için temel veri kaynağı olarak Galatasaray Spor Kulübü'nün yayınladığı tüm faaliyet raporları taranmış, bilanço ve gelir tablosu verileri incelenmiş ve periyodik açıklamaların olduğu dipnotlar analiz edilmiştir¹⁰. Uluslararası karşılaştırmaların yapılabilmesi için en yüksek gelire sahip spor (futbol) kulüplerinin finansal verileri, uluslararası veri sağlayıcılardan¹¹ elde edilmiş ve elde edilen tüm veriler Microsoft Office paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Böylelikle Kulübün finansal durumu değerlendirilmiştir.

Doküman analizi için faaliyet raporları haricinde kamuya açık olan haber, video haber, basılı medya, röportaj, Galatasaray Spor Kulübü Divan Kurulu toplantı tutanakları ve video kayıtları detaylı şekilde taranmış ve kurumsallaşmanın var olup olmadığı nesnel olarak gözlemlenmiştir. Doküman analizi kullanılarak Kulübün kurumsallaşması eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kategorilerini ve bu kavramların kulüp yönetiminde var olup olmadığını odak alarak analiz edilmiştir.

3.3. Nicel Verilerin Analizi

Çalışmanın bu alt bölümünde, finansal analiz ve Altman-Z modeli yöntemleri, ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

3.3.1 Finansal analiz

Finans, geniş anlamda, bir işletmenin (organizasyonun) ihtiyaç duyduğu parasal kaynakları ekonomik akılcılığın ilkelerine bağlı olarak uygun şartlarda sağlaması ve bu kaynakları ilgili faaliyetlerinde kullanması olarak tanımlanabilmektedir (Drake ve Fabozzi, 2010:2). İşletme

¹⁰ Sermaye Piyasası Kurulu'nun Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği'nin 14. ve 16. maddelerinde belirtildiği üzere ülkemizde halka açık statüde olan şirketler, doğru ve zamanlı olarak KAP'a iletmeleri gereken finansal raporlarını, kullanıcılar tarafından kolaylıkla ulaşılabilecek şekilde, kamuya açıklandıktan sonra kendilerine ait internet sitelerinde ilan etmek zorundadır. Bu Tebliğ maddesine istinaden verilerin analizlerde kullanılması için şirketlerden izin alınmasına ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu konuda Kulüp ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve verilerin kullanımı için izin gerekmediği teyit edilmiştir.

¹¹ UEFA, FIFA, Yahoo Finance, Bloomberg Terminal verileri, kulüplerin finansal verileri içeren basın açıklamaları veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

ve ekonomi bilimlerinin ortak dalı olarak görülen finans; bireysel finans, işletme finansı, kamu yatırımlarının finansmanı veya davranışsal finans gibi alt dallara ayrılmaktadır. Finansal analizlerde paranın zaman değeri önemli olduğundan şirket yönetimi açısından bu analizlerin yapılması yönetimlerin kalitesi incelemede kullanılmaktadır.

Finansal analiz, bir işletmenin veya genel olarak bir organizasyonun bilançosundan ve gelir tablosundan sağlanan, stratejilerin belirlenmesinde referans olarak kullanılabilen analiz yöntemi olarak tanımlanabilmektedir (Sijia He ve Tian, 2006). Finansal analiz ile farklı işletmelerin finansal durumları karşılaştırılabilir. Bu açıdan belirli bir dönemde finansal analizin yapılması işletmenin finansal yönetiminde iyileşme ya da bozulma olup olmadığı hakkında fikir verebilmektedir. Bir işletmenin finansal analizi yapılırken art arda üç ya da beş yıllık dönemler itibari ile inceleme yapılması kabul edilmektedir. (Chabotar; 1989:186) Bu dönemin yapısal değişimlere bağlı olarak değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir.

Bütüncül değerlendirmenin bir boyutu olarak görülen finansal analiz, firma ya da sektörlerin finansal durumunu göstermek için kullanılmakta, stratejin önerilmesinde kullanılabilmekte ve sektör ya da girişimlere ait finansal performansı gösterebilmektedir. Sektörlerin durumunu açıklamak ve planlamalarda bulunmak amacıyla hesaplanan oranlar hem bir kontrol-denge mekanizması sağlamakta hem de tercih edilen politikaların reel boyutunun analizine imkân sağlayabilmektedir.

Finansal analizin temel kavramlarından olan bilanço, işletmelerin sahip olduğu nakit mevcudunu, alacaklarını, stoklarını ve sabit kıymetlerini; özetle varlıklarını göstermektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 7). Gelir tablosu ise, şirketin ne kadar para kazandığını veya kaybettiğini gösteren ve bu anlamda şirket faaliyetleri sonucunda öz kaynakların ne kadar arttığını ya da azaldığını açıklayan kâr/zarar tablosudur (Gözüm ve Yücel, 2019; 37). Bu açıdan şirketin finansal konumunun temelini bilançolardan; seçili yıllardaki faaliyetlerini ise gelir tablosundan analiz etmek mümkündür. Bu kapsamda finansal analiz; yönetim, yatırım ve kredi gibi farklı süreçlerin analizi için kullanılabilmektedir.

Genel olarak finansal tablolarda yer alan iki kalemin arasındaki ilişkinin matematiksel analizine oran veya rasyo analizi denilmektedir (Langemeier, 2004; 270). Bu ilişkinin temeli olan finansal tablolar analizinde amaç, işletmelerin finansal durumunun sürdürülebilirliğinin ortaya çıkarılması olarak görülebilir. Finansal tablo analizinin amacı, işletmenin finansal yapısının özellikle kârlılık ve likidite (kolaylıkla nakde dönüşebilecek varlıklar) gibi iki

temel göstergeyi dikkatle incelemesi ve finansal yapının şirket değerine etkisinin belirlenmesidir (Karan, 2021; 509).

Finansal analiz yönetiminin kullanılması, spor yönetim bilimleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Ülkemizde 22.04.2022 tarihinde yürürlüğe giren “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu” kapsamında yapılan 07.09.2022 tarihli düzenlemeye göre spor kulüplerine işletme veya bilanço esasına göre defter tutma zorunluluğu getirilmiştir. İlgili yönetmeliğe göre¹² spor kulüpleri; iktisadi ve finansal durumu ile borç ve alacak ilişkilerini ve bu finansal ilişkinin her hesap dönemi içinde elde edilen sonuçlarını açıkça ve şeffaf bir şekilde ortaya koyma zorunluluğuna tâbi tutulmuştur. Bu kapsamda çalışmada finansal yöntemin kullanılmasının spor yönetimi kapsamında incelenecek kurumsallaşma alan yazınına katkı sağlayabilecektir. Bu doğrultuda kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için sürdürülebilir ve güçlü finansal görünümün bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

Kulüp tarafından açıklanan finansal tablolar, çalışmadaki temel veri kaynağıdır. Finansal oranların analiz edilmesinin yanı sıra faaliyet raporlarının incelenmesi kurumsallaşma boyutunu ortaya koyabilecektir. Faaliyet raporlarının incelenmesinin, finansal analizin derinlemesine analizi için önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin incelenen yılda yaşanan yapısal bir değişimin olması (uzun vadeli borçlanma ve finansman imkânlarının değişimi ile sponsorluk anlaşmaları gibi) faaliyet raporlarına görülebilmekte ve bu durum taraftarların şeffaf bir şekilde bilgilenmesini sağlarken kulüp yatırımcılarına uzun vadeli planlama imkânı sunabilmektedir.

Analizler, Finansal Fair Play’in uygulanmaya başladığı 2012/13 sezonundan itibaren açıklanan faaliyet raporlarını ve finansal tabloları kapsamaktadır. Çalışmada ulusal ve uluslararası normlara uygun olarak hazırlanmış finansal tablolar ve Kulübün faaliyet raporları temel veri kaynağını oluşturmaktadır. Kulübün bu süreçte yaşadığı gelişmelere yönelik açıklamalar ve gözlemler ikincil veri kaynağını oluşturmaktadır.

¹² <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/09/20220907-1.htm> İlgili düzenlemeye göre spor kulüplerinin spor faaliyetleri ile ilgili ortaya çıkan her türlü gelir ve giderlerinin, “Türkiye Muhasebe Standartlarına” ve bu yönetmelikle belirlenen esaslara uygun şekilde hazırlanması ve konsolide finansal tablolarında raporlanması gerekmektedir.

Çalışmada finansal analiz, üç temel bileşen üzerinden yapılmıştır. Kulübün likidite yapısı, ödeme gücü ve faaliyet karlılığı temel analiz bileşenleri olarak seçilmiştir. Likidite oranları, şirketlerin sahip olduğu ve kolayca alınıp satılabilecek (nakde dönüştürebilecek) varlıkların oranlarını göstermektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 69). Ayrıca likidite oranları ile birlikte borçların ödeme yeterlilikleri değerlendirilmektedir. Ödeme gücünün analizi ile Kulübün nakit akım yaratma kalitesi ve öz kaynak kullanımında borç yönetim kalitesinin kullanımı ölçülmektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 74). Faaliyet kârlılığı analizlerinde ise gerek dönemsel gerekse geleceğe dönük olarak yatırım yapılabilirlik gösterilmektedir ve bu finansal gösterge sponsorlar ve kulüp yatırımcıları için önemli finansal değerler arasındadır (Goldmann, 2021).

Bu analizler özellikle en büyük gelir grubunu içeren Avrupa futbol liglerinde sıklıkla başvurulmuş göstergeler arasındadır. Yakın dönemde açıklanan ve en büyük pazar payına sahip olan Premier League takımlarının Philippou ve Maguire (2022) tarafından incelendiği “Assessing the Financial Sustainability of Football” adlı rapor; kârlılık, nakit akışları ve kulüp sahipliği gibi göstergeler üzerinden finansal sürdürülebilirlik analizini içermektedir. Rapor, finansal kırılganlıkların varlığını göstermekte ve kulüplerin iflas risklerinin arttığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda finansal analiz kapsamında yapılacak değerlendirmelerin rasyonel ve kapsamlı olması için şirketin (Kulübün) geçmiş dönem kârlılığının ve bilançosunun incelenmesiyle başlamalıyken o şirketin yer aldığı sektör analizinin kıyaslamasını ve şirketin yönetim kalitesini içermesini gerektirmektedir. (Gündoğdu, 95).

Finans teorisine göre hangi sektörde olursa olsun bir işletmenin amacı firma değerini yükseltmektedir. Günümüz dünyasında spor kulüplerinin de bu amacı taşınması, faaliyetlerin sürdürülebilmesi için zorunluluk olarak görülmektedir. Bu nedenle kulüplerin finansal yapılarının analiz edilmesi ve bu yapıya uygun kurumsallaşmanın uygulanması, uluslararası rekabet için gerekli görülmektedir.

3.3.2. Altman-Z modeli

Kulübün finansal durumun sadece oranlar üzerinden analiz edilmesi, genel sonuçları gösterebileceği için analizin derinleştirilmesi amacıyla finansal araçlar arasında yer alan ve şirket değerlemesinde kullanılan temel yöntemlerden olan Altman-Z Skoru hesaplanmıştır.

Altman-Z Skorunun hesaplanması ile Kulübün finansal kırılganlığına ilişkin olarak daha belirgin çıkarsamalar yapılabilecektir.

Edward Altman, geliştirdiği modelde farklı endüstrilerden olan ve farklı büyüklüklere sahip 66 firmada 22 oran kullanmış ve oranlara diskriminant analizi¹³ uygulayarak finansal kırılganlık ve iflas eşiğini ölçmeye çalışmıştır. Hesaplamaları sonucunda girişimlerin finansal başarısızlıklarını ölçmek için beş oranın yeterli olacağı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analizlere ve firmaların iflas etme/etmeme durumlarına bağlı olarak oranlar ağırlıklandırılmış ve “Altman-Z Modeli” olarak finansal analizlerde kullanılmaya başlanmıştır.

Altman’ın 1968 yılında yayınladığı çalışmasının ardından birçok şirket ve sektör finansal analizleri kapsamında bu değeri hesaplamakta ve stratejilerini belirlemede kullanmaktadır. Alan yazında Altman-Z skoru, birçok ülke veya sektör için farklı değişkenler kullanarak çalışılmaktadır (Leksrisakul ve Evans, 2005; Wang ve Campbell, 2010; Rashid ve Abbas, 2011; Rifqi ve Kanazaki, 2016). Firmaların bilanço verilerinden türetilen göstergelerin, finansal karakteristikleri daha iyi analiz ettiği ve iflas riskini daha iyi tahmin ettiği değerlendirilmektedir. Ayrıca Altman (1968; 591) yapılan şirket analizlerinde tek bir değişkene odaklanmanın eksiklik olabileceğini belirterek bu modeli geliştirmiş ve finansal analizin derinleşmesine önemli bir katkı sağlamıştır.

Altman-Z modeline göre skor 1.81’den küçükse, incelenen şirkette finansal sorun olduğu sonucuna varılmaktadır. Değerin 1.81 ile 2.99 arasında olması finansal analizinin belirsiz bir durumda olduğunu, değer 2.99’dan büyük olması durumunda ise finansal yapısının sürdürülebilir olduğu anlamına gelmektedir. Modele bağlı olarak yapılan ilk çalışmalarda başlangıçta yüzde 72 oranında tahmin başarısının görüldüğü hesaplanmıştır. Devam eden süreçte ise 1968-1999 yılları arasında firmaların iflas durumunun yüzde 80-90 oranında öncü şekilde belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda Altman-Z modelinin şirketlerin iflasını 1 yıl önceden yüzde 96 oranında, 2 yıl önceden yüzde 70 oranında doğrulukla tespit ettiği görülmektedir (Sayılğan, 2013: 499-500; Ural vd., 2015; Kumar ve Rao, 2014: 5). Bu açıdan modelin alan yazında kabul görmesi ile farklı ekonomiler ve sektörler için yoğunlukla kullanıldığı söylenebilmektedir. Ayrıca 2008 Küresel

¹³ Verileri doğrusal olarak sınıflamayı amaçlayan analiz yöntemidir.

Ekonomik Krizin öngörülmesinde de başarıyla kullanılan model, finans alanındaki kullanımını genişletmektedir.

Altman-Z Modelini oluşturan oranlar ve katsayılar şu şekildedir:

$$Z \text{ Değeri} = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5$$

Eş 3.1 Altman-Z modeli

X1: (Dönen Varlıklar – Kısa Vadeli Yükümlülükler) / Toplam Varlıklar: Kulübün likit durumunu göstermektedir.

X2: Dağıtılmamış Kârlar / Toplam Varlıklar: Kulübün tarihsel açıdan kendi kendine ne ölçüde finansman sağladığını göstermektedir.

X3: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Toplam Varlıklar: Kulübün kârlılığın sürdürülebilirliğini göstermektedir.

X4: Piyasa Değeri / Toplam Yükümlülükler: Kulübün borç yapısını ve bunun sürdürülebilirliğini göstermektedir.

X5: Satışlar / Aktif Toplamı: Toplam varlıklara oranla net satışları göstermektedir.

Modelde kullanılan bilanço kalemleri şu şekilde detaylandırılabilir:

- *Dönen varlıklar*, Kulübün bilançosunda yer alan ve bir yıldan veya normal faaliyet döneminden daha kısa sürede nakde dönüşen varlıkları ifade etmektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 16). Örneğin Kulübün ticari alacakları dönen varlıklar kapsamında izlenmektedir. Kısa vadeli yükümlülükler ise bir yıl içinde vadesi gelecek olan, banka borçlarını, ödenmesi gereken faizleri, kira, vergi, kamu hizmeti ücretleri ve ödenecek temettüleri kapsayan borçları ifade etmektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 24).
- Kulübün uzun vadeli finansal istikrarını gösteren kalemlerden *dağıtılmamış kârlar*, bir hissedarlara ödemek yerine Türk Ticaret Kanunu uyarınca şirket hesaplarında tutulan net gelir miktarını göstermektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 28). *Toplam varlıklar* ise

Kulübün belirli bir dönem için sahibi olduğu maddi ve maddi olmayan duran varlıkları¹⁴, finansal yatırımları, nakit ve borçlar dâhil olmak üzere toplam varlığı ifade etmektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 16 ve 20). Bu değer Kulübün sahip olduğu ekonomik değeri ifade etmektedir.

- *Faiz ve vergi öncesi kâr*; Kulübün faiz, amortisman değeri ve vergi öncesi kârını gösteren rakamdır (Gözüm ve Yücel, 2019; 75). Kulübün ana faaliyetlerine odaklanan bu kâr rakamı ile karşılaştırmalı performans analizi yapılabilmektedir.
- Borsa değeri olarak da ifade edilebilen *Piyasa değeri* kavramı, kulübün halka açık olan hisse senedi adedi ile hisse senedi fiyatının çarpılmasıyla hesaplanmakta piyasadaki toplam değerini göstermektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 152). *Toplam yükümlülükler* ise finansal risk kalemlerinden biridir ve Kulübün finansal sorumluluklarını içermektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 24 ve 25). Örneğin alacaklılara ve ürün tedarikçilerine olan borçların yanı sıra, gelecekteki satış giderleri veya gelecekte yapılacak hizmetler için önceden alınan sözleşmelerin bedellerini içermektedir.
- *Satışlar*, Kulübün mal veya hizmet satışı yoluyla elde ettiği geliri göstermektedir ve ana faaliyete odaklanan önemli finansal göstergelerden biridir (Gözüm ve Yücel, 2019; 37). *Aktif toplamı* ise kulübün sahip olduğu nakdî varlıklar, gayrimenkuller ve menkul kıymetler varlıklarının toplamını göstermektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 16 ve 17).

Farklı dönemlerde tahmin gücünü kanıtlayan ve günümüzde halen geniş bir ölçekte kullanılan Altman-Z Modeli değerinin belirlenmesiyle, Kulübün kurumsallaşma politikaları için sürdürülebilir spor yönetimi yaklaşımı önerilebilecektir. İncelenen dönemde Kulübün durumunu gösteren Altman-Z Skorları, kurumsallaşmanın finansal altyapısına yönelik gösterge niteliği taşımaktadır. Alan yazına yapılan bu katkı ile spor kulüplerinin finansal açıdan hangi durumda olduğu değerlendirilmiş ve veriye dayalı karar alma mekanizmaları güçlendirilmiştir. Bu doğrultuda kurumsallaşma ilkeleriyle bütünlük sağlaması için seçilmiş finansal göstergeler, yönetim yapısının hangi duruma uyum sağlayabileceğini

¹⁴ Duran varlıklar belirli bir finansal hesap döneminde tüketilmesi veya satılması beklenmeyen varlıkları ifade etmektedir ve uzun dönemde Kulübe fayda sağlayacak ve faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan varlıkları göstermektedir. Bu nedenle satılmak amacıyla alınmayan varlıklar bu bilanço kaleminde izlenmektedir.

gösterebilecektir. Bu nedenle seçili göstergelerin hem spor ekonomisine hem de kulüp kültürüne uygun stratejilere temel oluşturması beklenmektedir.

Finansal analizlerin belirtilen kapsamda yapılması, incelenen dönemde alınan finansal kararların kurumsallaşma süreçlerine uygunluğu üzerine odaklanmaktadır. Kurumsallaşmanın en önemli parçalarından birinin finansal istikrar olması gerekliliği işletme ve yönetim bilimlerinde kabul görmekle birlikte (Gündoğdu, 2018: 281) ülkemizde uygulanacak yeni Spor Yasası ile finansal istikrarın yasal bir zorunluluk olarak zımnen kabul edilmesi bu analizlerin işlerliğini gösterebilmektedir.

3.4. Nitel Verilerin Analizi

Çalışmanın bu alt bölümünde doküman analizi yöntemi açıklanmıştır.

3.4.1. Doküman analizi

Nitel araştırma yöntemleri kullanırken veri kaynağı olarak dokümanlar kullanılabilir (Berg ve Lune, 2015; Merriam 2009). Doküman analizi yapılırken yetkili kişilerden yapılan ve kamuoyuna basın veya resmi açıklama yoluyla yansıyan açıklamaların bu yöntemin önemli veri kaynaklarından olabilmektedir. Özellikle halka açık spor kulüplerinin temel iletişim araçlarından olan faaliyet raporlarının ve hak sahibi üyelerin katıldığı genel kurulların bir diğer önemli veri kaynağı olduğu düşünülmektedir.

Labuschagne (2003)'a göre doküman analizinde içerik analizinin kullanılması kategoriler kullanılarak sistematize edilebilmektedir. Bu doğrultuda kurumsallaşmanın spor yönetim bilimlerinde kullanılabilecek kavramlar kullanılarak analiz edilmesi, bu sistemik inceleme metodunu destekleyebilecektir. Ayrıca birden fazla yöntemin kullanılmasıyla ulaşılan sonuçların ve yapılacak önerilerin güvenilirliğinin artması beklenmektedir. Bu açıdan veri çeşitlemesi yapılarak güvenilirliğe olumlu katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Alan yazında doküman veya belge analizi olarak kavramsallaşan bu yöntem türü seçili dokümanların sistematik olarak analizini odak almaktadır (Wach, 2013). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde Corbetta'nın (2003) sınıflandırmasına göre kurumsal doküman

olarak nitelendirdiği ayrım¹⁵, çalışmanın yöntemi açısından açıklayıcı olmaktadır. Ayrıca Geray'ın (2006) sınıflandırmasına göre yazı temelli dokümanların analizi yapılmaktadır.

Bowen (2009)'a göre dokümanlardaki verilerin ortak bir bilgi tabanından gelmesi ve araştırmanın bir parçası olarak gözlemlenmesi dokümanların işlevleri arasındadır. Bu noktadan hareketle bölüm içerisinde kullanılan dokümanların bu işlevleri sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmada finansal analizlerin bir tamamlayıcı olarak görülebilecek bu yöntem türünün, Kulübün kurumsallaşmasını analiz etmek için kullanılmasının alan yazına katkı yapabileceği değerlendirilmektedir. Faaliyet raporlarındaki bilgilerin ve yöneticilerin açıklamalarının kategorize edilerek değerlendirilmesinin yönetimdeki tutarlılığına ve profesyonelleşme süreçlerine nesnel analiz sağlaması beklenmektedir. Böylelikle spor yönetimdeki kurumsal yönetim ilkeleri sistematik ve güvenilir veri kaynakları kullanılarak analiz edilmiş olmaktadır

Bu doğrultuda, kurumsallaşmanın yönetim boyutunun analiz edilmesi için kulüp faaliyet raporları, divan kurulu toplantıları, genel kurullar ve yöneticilerin basın açıklamaları taranmıştır. Spor yönetim bilimlerinin kavram ve yaklaşımından ortaya çıkacak önerilerin tüm spor kulüpleri için örnek olması ve finansal önerilere ek olarak yönetimde kurumsallaşma ilkelerini içermesi hedeflenmektedir.

Yönetim boyutu incelenirken kulüplerin profesyonel yönetim ilkelerine bağlı olması açısından finans ve yönetim disiplinlerine de başvurulmuştur. Bu doğrultuda T.C. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ile İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetimin İlkeleri” adlı çalışmalar, kurumsallaşmaya yönelik kavram setleri analiz edilmiştir. Ayrıca spor yönetiminde önde gelen ülkelerden olan Avustralya’da uygulanan ve Foreman tarafından sistematize edilen “Corporate Governance Issues in a Professional Sport” adlı çalışma ise spora yönelik kurumsallaşma ilkeleri açısından rehber niteliğinde olan bir diğer çalışmadır. Foreman (2003) çalışmasında belirtildiği üzere sporun büyük bir

¹⁵ Bu sınıflandırmada bir diğer doküman kişisel doküman türüdür.

işletmedir ve finansal uygulanabilirliğe odaklanılması gerekebilmektedir. Ayrıca aynı çalışmada stratejik planlama ve pazarlama gibi iř süreçlerinin kullanımındaki temel yönetim araçlarının standart şirket yönetimiyle benzer olsa da kulüp yelinde sadece zenginliğe odaklanan bir paydaşlık ilişkisi olmadığına dikkat çekilmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma kavramlarının incelenmesinde yönetimde paydaşların katılımına dair Hampel Raporu'nun yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlar da analiz edilmiştir.



4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde nicel ve nitel bulgular, Kulübün kurumsallaşmasına yönelik analizler kapsamında sunulmaktadır.

4.1. Nicel Verilere Ait Bulgular

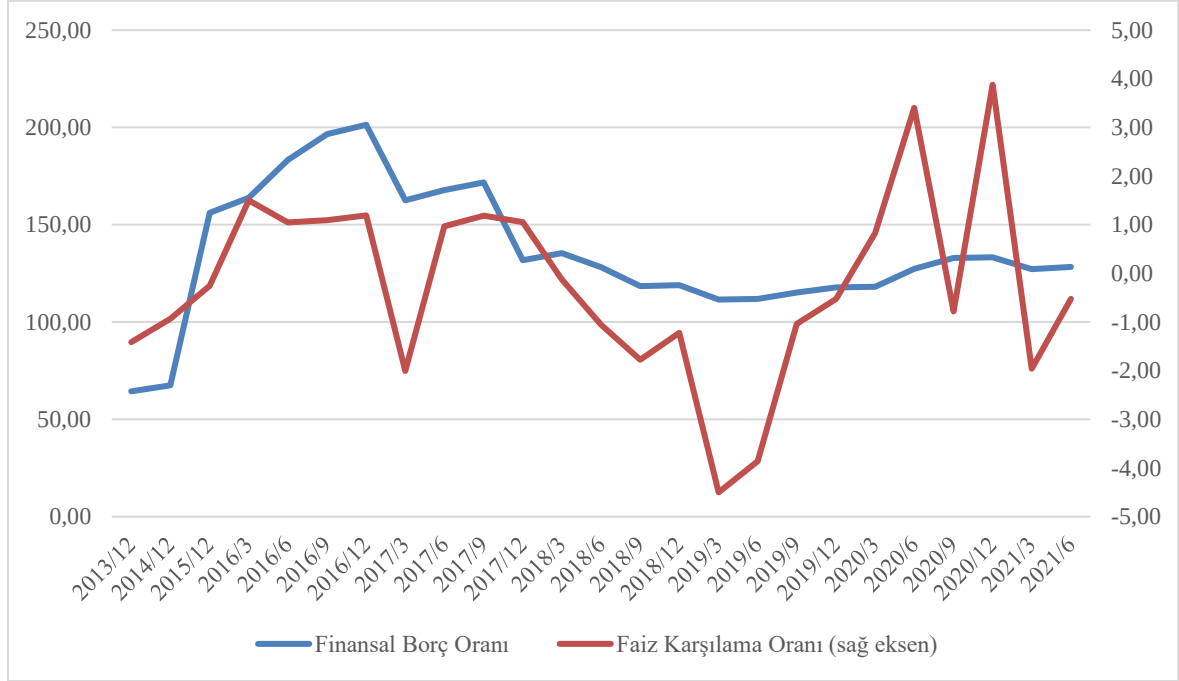
Çalışmanın bu alt bölümünde nicel verilere ait bulgular; finansal ve Altman-Z modeline ait bulgular olmak üzere iki alt grupta incelenmiştir.

4.1.1. Finansal analize dair bulgular

Finansal analize dair bulgulara likidite yapısı, ödeme gücü ve faaliyet karlılığı analiz edilmiştir.

Likidite Yapısı

Kulübün finansal yapısının ne kadar sağlıklı olduğunu incelemek için hesaplanan likidite oranları, borç yapısını ve borcun sürdürülebilirliğini göstermektedir. Bu oranlardan kaldıraç oranı olarak da nitelendirilen finansal borç oranı, şirketin toplam yükümlülüklerinin toplam varlıklara bölünmesiyle bulunmaktadır. Bu anlamda kulübün sahip olduğu varlıkların yüzde kaçının borçlarla finanse edildiğini göstermektedir. Faiz karşılama oranı ise kulübün faiz gelirleri ve vergi öncesi elde ettiği kârın faiz giderine bölünmesi ile hesaplanan oran kullanılmıştır.



Şekil 4.1. Kulübün likidite göstergeleri

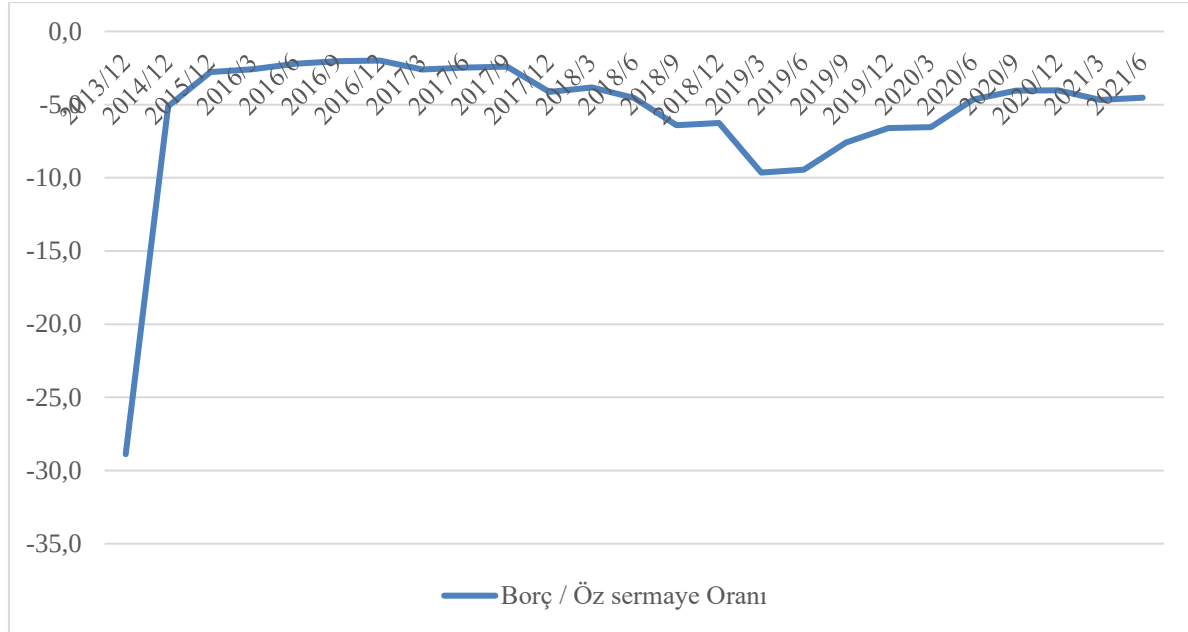
Likidite yapısının analizi için finansal borç oranı ve faiz karşılama oranı analiz edilmiştir. Finansal riskleri ölçmek için kullanılan bu oranlar son yıllarda giderek olumsuz bir görünüm sergilemiştir.

Şekil 4.1.'de gösterilen likidite oranlarına göre kulüp, finansal borç oranlarında bir denge sağlasa da yeterli kârlılık seviyesini yakalayamadığı için faiz ödemelerinde dahi zorlanmaktadır. Finansal borç oranının yüzde 50 üzerinde olması (şekilde sol eksen), finansal giderlerin payının kararlı bir şekilde kontrol edilmesini gerektirirken bu oranın yüzde 100'in altına inememesi finansal sürdürülebilirliğin sağlanamadığını göstermektedir. Faiz karşılama oranının (şekilde sağ eksen) 2'nin altında olması ise borçları ödemede sorun olduğunu göstermekte ve kulübün tüm borçlanma maliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu oranın risksiz ölçüt olarak kabul görmüş 5 üzerine çıkması için şeffaf bir mali yapının kurulması ve kulübün spor profesyonelleri tarafından rasyonel kararlarla yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Ödeme Gücü

Kurumsallaşmanın finansal boyutunda ödeme gücünün analizinin yapılması, yatırımların planlanması ve uygulanabilir stratejilerin oluşturulması için önemli göstergelerden birini oluşturmaktadır. Finansal riskin belirgin göstergelerinden biri olan bu oranın

değerlendirilmesi, Kulübün maddi açıdan hangi aşamada olduğunu göstermektedir. Kulüp borçlarının öz sermayeye bölünmesiyle elde edilen bu oran, finansal dayanıklılığı göstermektedir.

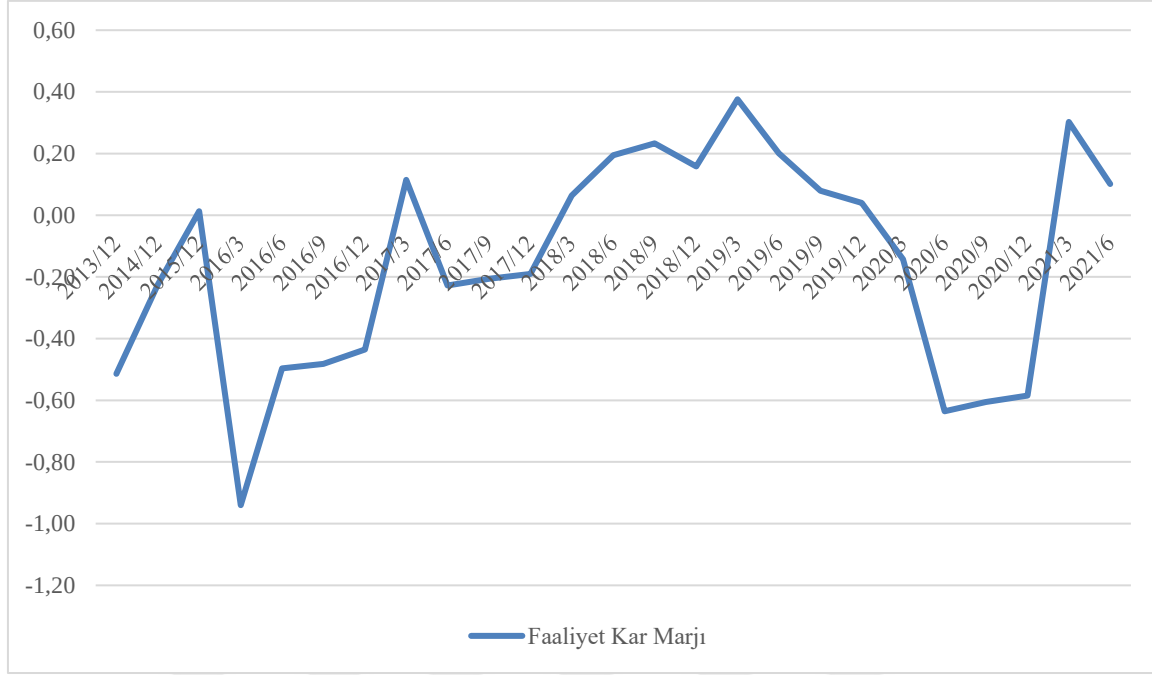


Şekil 4.2. Kulübün ödeme gücü

Şekil 4.2’de gösterilen kulübün ödeme gücünün -5 olması bir diğer finansal sorun olarak görülmektedir. Yıllar içinde kısman düzelme görülse de negatif seviyenin üzerine çıkılamaması doğru yatırımların yapılmadığını göstermektedir. Bu nedenle kulüp aslı faaliyetlerinden gelir elde edilmemesi durumunda varlık satışlarını gündeme getirmekte ya da daha yüksek maliyetlerle borçlanma zorunda kalmaktadır. Bu durum, finansal çıkmaza neden olarak kurumsal ve sürdürülebilir yapının işlemlerini giderek zorlaştırmaktadır.

Faaliyet Karlılığı

Finansal göstergelerde bir diğer önemli kısım, kulübün faaliyet verimliliğinin ölçüldüğü faaliyet karlılığı göstergesidir. Faaliyet kârının net satışlara bölünmesiyle hesaplanana bu değer net satışlardan yüzde kaçının faaliyet kârına gittiğini gösteren bir göstergedir. Bu gösterge ile kulübün kaynaklarını ne ölçüde verimli kullandığı ve bunun tarihsel eğilimi görülebilmektedir.



Şekil 4.3. Faaliyet karlılığı

Şekil 4.3’de görülen ve faaliyet karlılığında yaşanan dalgalanma, finansal öngörülebilirliği ve planlama yapılmasını azaltmaktadır. Buna bağlı olarak olası bir sportif başarısızlık durumunda yüksek maliyetli sporcuların kulüp bütçesini oldukça zorladığı ve orta vadede bu maliyetin sürdürülemediği görülmektedir.

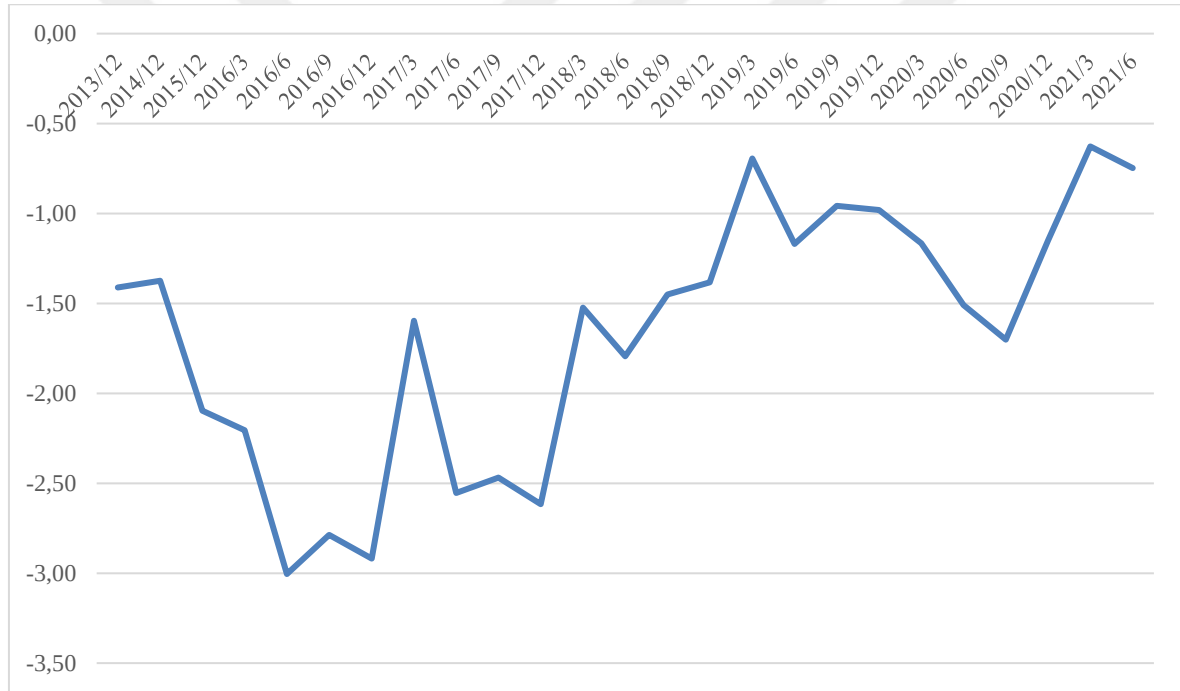
Finansal göstergelere genel olarak bakıldığında kulübün öz sermayesinin negatif olması finansal açıdan en dikkat çeken unsurdur. Bu nedenle tüm yatırımlar yüksek maliyetle yapılmakta, bir anlamda atılan her yanlış adım Kulübü finansal kara deliğe yöneltebilmektedir. Bu durum yıllardır görülmesine rağmen göreve gelen her yönetimin plansız şekilde yüksek harcamalara devam etmesi, yapısal adımları atmaması finansal başarısızlığın nedenleri arasında görülmektedir.

Çalışmanın bir sonrası alt bölümünde kurumsallaşma ilkelerine yönelik doküman analizi bulguları aktarılmış ve karma yöntemin tamamlayıcılığı sağlanarak yapılacak önerilerin tutarlılığının artırılması hedeflenmiştir.

4.1.2. Altman-Z modeline ait bulgular

Kulübün kurumsallaşmasının Altman-Z Modeli kullanılarak analiz edilmesinin, rakiplerle kıyaslama yapabilmek için önemli bir kriter olacağı düşünülmektedir. Finansal istikrarın hangi boyutta olması gerektiği ve hangi yönetim anlayışının kulüpte işlerlik kazanabileceği bu model yardımıyla açıklanabilecektir. Böylelikle hem spor kulüplerinin yönetimi açısından finansal bir skor kullanılarak alan yazına katkı yapılacak hem de yönetimlerin hangi alanlarda adım atacağını önceliklendirilmesi önerilebilecektir.

Öngörü gücü yüksek bir model olan Altman-Z katsayıları kullanılarak yapılan hesaplamalar Şekil 4.4.'te sunulmaktadır.



Şekil 4.4. Altman-Z modeli sonuçları

Kulübün finansal yapısındaki sorunlar Altman-Z Modeli ile görülmektedir. Modelde 1.81 değerinin altındaki değerler önemli finansal sorunların olduğunu göstermektedir. Bu açıdan Şekilde görülen eğilime göre tüm yıllarda değer negatif olması, kulübün finansal durumunda sürdürülemez eğilim olarak yorumlanabilmektedir. Bu kapsamda Şekil 2.3'te yer alan ve 2013 yılında 335.355.206 TL olan toplam kulüp borcunun 9 kat artarak 2021 yılında 3.027.595.549 TL olarak gerçekleşmesine ve Altman-Z modeli sonuçlarına göre yaklaşık 3,6 milyar TL seviyesinde bir kaynak ihtiyacı hesaplanmaktadır.

Kulübün Altman-Z modeli ve diğer göstergelerdeki bu olumsuz finansal eğilimden çıkabilmesi için salt ekonomik tedbirlerin yeterli olmayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yönetim anlayışının analiz edilerek ekonomik sorunların sağlam kurumsal temellere oturtulabilmesi için bütüncül sisteme imkân verecek kavramların yönetim sistematğinde yer alması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle öncelikle farklı finansal göstergelerin genel değerlendirmesinin finansal tekniğe uygun olarak tutarlılığının analizi yapılmış ve devam eden alt bölümlerde kurumsallaşmanın Kulüp ve yönetim uygulamaları varlığı değerlendirilmiştir.

Bu doğrultuda Altman-Z skorunu yükseltebilecek ve bu kapsamda uygulanabilecek kurumsallaşma adımlarına ilişkin Kulüp yönetiminin bağlı olması gerektiği kurumsallaşma ilke ve kavramları bir sonraki bölümde incelenmiştir. Böylelikle kulüp yönetimi ölçeğinde atılacak adımlar spor yönetiminde profesyonelleşmenin sağlanması ve mevcut finansal durumla uyumlu olarak önerilebilecektir.

4.2. Nitel Verilere Ait Bulgular

Nitel verilere ait bulgularda doküman analizinden elde edilen sonuçlar analiz edilmektedir.

4.1.3. Doküman analizine dair bulgular

Doküman analizine dair bulgular kapsamında kulüp yönetiminde eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temalarının varlığı araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Eşitlik

Galatasaray Spor Kulübü'nün kurumsallaşmasında temel sorunlardan birinin üyelik sistemindeki katılık olduğu düşünülmektedir. Bu durum dönem dönem yönetimlerin gündemine gelse de kulüp tüzüğünde değişiklik yapılmayarak üyelik sistemindeki katılık sürdürülmüştür¹⁶.

¹⁶<https://www.sporx.com/galatasaray-uyelik-kapilarini-taraftara-aciyor-SXHBQ619787SXQ>
<https://www.sondakika.com/haber/haber-mehmet-helvaci-galatasaray-demokratik-bir-tuzuge-6849542/>
 bağlantılarında yer alan haberler yönetimlerin bu konudaki beyanlarını göstermektedir.

Kulübün sportif, asli ve fahri üye kategorilerine dâhil olamayan taraftarı¹⁷ olabileceği yapılan taraftar anketlerinde görülmektedir. Bu nedenle üyelik sistemindeki katılımın sadece potansiyel geliri ve taraftar bağlılığını olumsuz etkilemediği, aynı zamanda taraftar örnekleminin görece dar bir çoğunluğunu temsil eden genel kurul üyelerinin onayıyla görev alan yönetimlerin kişisel tercihlerinin ve çıkarlarının kulüp yönetimine egemen olmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu durum kurumsallaşmanın eşitlik boyutunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu doğrultuda tarihsel olarak Kulübün Mekteb-i Sultani'den doğması ve günümüzde Galatasaray Spor Kulübü'ne üyelikte Galatasaray Eğitim Kurumları'ndan mezun olmanın sağladığı avantajlar, toplumun büyük bir kesiminin dışlanmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan Barcelona Spor Kulübü'nün üye sayısını artırma projesi olan ve kulübü taraftarla birlikte yönetmeyi hedefleyen “*Elephant Blau*”¹⁸ hareketinin Galatasaray Spor Kulübü için de uygulanabileceği düşünülmektedir. Böylelikle taraftarlar yönetimde daha çok söz sahibi olabilecek ve Kulübe sürdürülebilir finansman imkânı oluşturulabilecektir.

Kulüp yönetimindeki çıkar çatışmalarının azaltılması ve ortak karar mekanizmalarının uygulanabilmesi için eşitlik kavramının kulüp yasal statülerine dâhil edilmesinin kurumsallaşma açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu durum hem halka açık olan bir şirketin eşit paydaş ilkesine uyum açısından hem de UEFA'nın tavsiye niteliğindeki kurumsallaşma rehberleri doğrultusunda yöneticilere fayda sağlayabilecektir.

Şeffaflık

Spor kulüpleri yönetiminde şeffaflığın, kurumsal yönetim ilkeleri açısından önemli kavramlardan biri olduğu alan yazında ve ilgili uluslararası kurumlarca vurgulanmaktadır¹⁹. Bu açıdan şeffaflık ilkesinin uygulanması için kulübün kamuoyuyla zamanında ve doğru

¹⁷ <https://konda.com.tr/tr/rapor/futbol-ve-taraftarlik/>

¹⁸ Elefant Blau (Mavi Fil), Joan Laporta ve Sebastià Roca tarafından kurulmuş ve Barcelona'nın o dönemli başkanı José Luis Núñez'in yönetimini kınamak için oluşturulmuş bir platformdur. Platformun amacı Barcelona kulübünün borsaya açılmasına engel olmak ve üye sayısının artırılarak yeni bir yönetim anlayışına geçilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Platformun stratejileri 2000'lerin başında uygulanmaya başlanmış ve günümüze kadar kulübün kurumsal yapısına önemli ölçüde katkı sağlamıştır.

¹⁹ <https://it.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/news/01e2-0e73e33f7c83-db5e2c6e868d-1000--europe-s-club-football-landscape-surveyed/>

şekilde paylaştığı tüm bilgilerin, yatırımcılardan taraftarlara kadar tüm paydaşları ikna etmesi beklenmektedir.

Breitbarth ve Harris (2008) kurumsal sosyal sorumluluğu inceledikleri çalışmalarında şeffaflığın önemini vurgulamaktadır. Çalışmada, işletme davranışları açısından şeffaflığın kalıplaşmış bir davranış olmasının önemi İngiliz futbol kulüpleri üzerinden açıklanmakta, spor kültüründe hiyerarşik olmayan paydaşların şeffaflıkla yönetilebileceği ifade edilmektedir. Bir diğer açıdan bu çalışma alan yazında “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” olarak belirtilen kavramın profesyonel spor yönetim anlayışında yer almasının rekabetçiliği artıracağını göstermektedir. Bu kapsamda Galatasaray Spor Kulübü’nde kurumsal yönetim anlayışının yerleşebilmesi için şeffaf bir yönetim disiplinine sahip olması ve kararlarında bu anlayışı benimsemesi gerektiği düşünülmektedir.

Yönetimde şeffaflığın faydalarına rağmen kulübün birçok ticari ve sportif kararında bilgileri kamuoyuyla paylaşmadığı görülmektedir. Örneğin Galatasaray Spor Kulübü seçimlerinde, aday olan yönetimlerin, seçim çalışmalarında yapılan anket sonuçlarını göreve geldiğinde taraftarlarla şeffaf şekilde paylaşmadığı ve stratejik planlarına dâhil etmediği görülmüştür. Bu açıdan beklenti yönetiminin sağlanamadığı düşünülmektedir²⁰. Ayrıca geçmiş dönemlerde yapılan harcamalar kulübün mali genel kurullarında sürekli tartışılmakta ve her gelen yönetim, farklı kaynaklardan yeni belgeler sunarak kendini, geçmiş dönemi kötüleyerek aklamaya çalışmaktadır²¹. Ayrıca kulüp ve şirket yönetimlerinin oluşturduğu karışıklıklar bazı bilgilerin sadece kulüp üyeleriyle paylaşıldığını göstermektedir²². Bu durum borsaya açık bir şirket olan Galatasaray Sportif AŞ’nin yatırımcılar nezdinde güven kaybına neden olabilmektedir.

Şeffaflık boyutu açısından kısa vadeli yönetim hatalarının yanı sıra uzun vadeli ticari anlaşmaların iyi hesaplanmadan ve Genel Kurula sunulmadan alınması, detaylarının

²⁰ <https://www.birliktecekseybasaracagiz.com/> internet sitesinde yer alan araştırmaların (<https://www.birliktecekseybasaracagiz.com/#arastirmalarimiz>) sonuçlarının yeteri kadar analiz edilmediği ve bu sonuçların stratejik bir eylem planına dönüşmediği görülmektedir.

²¹ <https://www.haberturk.com/burak-elmas-menajerlere-odenen-ucretleri-acikladi-3354573-spor> haberinde görülebileceği üzere geçmiş dönemlerde yapılan harcamalar kamuoyuna gecikmeli olarak sunulmaktadır.

²² <https://www.milliyet.com.tr/skorer/galatasaray-adasi-icin-olaganustu-toplanti-2147467> Bu haberden görülebileceği üzere benzer kritik konulardaki toplantılar ve sonuç raporları kamuoyuyla detaylı bir şekilde şeffaflık ve en kısa zamanda bilgilendirme prensiplerine uygun olarak paylaşılmamaktadır.

bilinmemesi, gayrimenkul yönetiminde devlet ile olan ilişkilerin istikrarsız olması şeffaflık boyutunun diğer olumsuzlukları arasında görülmektedir²³.

Hesap Verebilirlik

Ülkemizdeki spor kulüplerinde hesap verebilirlik kavramının en az uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri arasında olduğu düşünülmektedir. Spor kulüplerine yapılan denetimlerin kâğıt üzerinde kalması ve yöneticilerin finansal başarısızlardan sorumlu olmaması bunun en açık örnekleri arasındadır.

Spor yatırımlarının tüm vatandaşlara ulaşmasını hedefleyen İngiltere Hükümeti, yakın geçmişte bu amacını eylem planı olarak uygulamıştır. “Sporting Future” başlıklı raporun bir bölümü spor sektöründe yönetişime ve hesap verilebilirliğe odaklanmaktadır. Spor yönetiminin bu kavramlardan yoksun olmasının toplumun egzersiz faaliyetlerine dahi olumsuz yansıyabileceği ve kurumsallaşmanın güven unsuruyla doğrudan ilişkili olduğu bu rapor aracılığıyla görülebilmektedir. Benzer şekilde Renfree ve Zohe (2019) çalışmalarında hesap verilebilirliğin spor yönetiminde güven unsurunu oluşturacak bir kavram olarak görmektedir.

Ülkemizde denetim ve hesap verme kültürünün eksikliğinin diğer spor kulüplerinde olduğu gibi Galatasaray’da da kendini gösterdiği düşünülmektedir. Örneğin mali genel kurullarda yapılan ibra oylamalarında birçok sorunun cevapsız bırakıldığı görülmektedir²⁴. Faaliyet raporlarından yapılan analizlere göre gider kalemlerinde yeterli bilgilerin olmaması ve yöneticilerin bu alanda sorumluluk almamalarının kurumsal yönetim yaklaşımıyla bağdaşmadığı değerlendirilmektedir.

Bu eksiklik sadece kulüp üyeleri açısından değil taraftarlar açısından da önemlidir. Yöneticilerin hesap verilebilirliğinin eksikliği taraftarın kulübe yönelik gelir yaratıcı faaliyetlerini azaltmasıyla sonuçlanabilmektedir. Yüksek maliyetli sporcu harcamaları, başarısız transferler, gayrimenkul yönetiminde gündelik politikaların uygulanması ve

²³ <https://www.haberturk.com/yazarlar/serdar-ali-celikler-1034/3445582-ozbek-ve-florya-arazisi> Gayrimenkul tartışmalarının ve bu durumun siyasi boyutunun varlığı Kulüp yönetiminde şeffaflık ilkesini zedeleyebilmektedir.

²⁴ <https://gsdivan.com/wp-content/uploads/2022/03/29-Ocak-2022-Divan-Toplanti-Tutanagi.pdf>

verilen sözlerin kısa sürede unutturularak tutarsızlık sergilenmesi, kulüp yönetiminin bu kurumsallık ölçütü açısından da başarısız olduğunu göstermektedir.

Hesap verebilirlikteki eksiklikler ve kulübün ana faaliyetlerinden giderek uzaklaşması durum Kulübün son seçimli genel kurulunda da görülmüştür. Örneğin Galatasaray Spor Kulübü eski başkanlarından biri, seçim döneminde yapılan çalışmaların gayrimenkul odaklı olduğunu belirtmiş ve kulüp yönetiminin ana faaliyeti olan sportif başarılarından uzaklaştığını belirtmiştir. Belirtilen röportajda eski başkan:

“Biz bir gayrimenkul geliştirme şirketi değiliz. Nasıl futbolu, başta olmak üzere, diğer spor dallarını nasıl sürdürecekler nasıl yapacaklar bunları duymak isterdim. Yoksa zaten Galatasaray’ın mevcutta bulunan aktifini en iyi şekilde değerlendirmek her yönetimin zaten sorumluluğu ve mecburiyeti... Sportif faaliyet üzerine seçim propagandası tercih ederdim.”²⁵ sözlerini ifade etmiştir.

Sorumluluk

Perez ve diğerlerinin (2010) sporda hizmet kalitesinin boyutlarını incelediği çalışmalarında bu boyutlardan birinin sorumluluk olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktadan hareketle kulüp yönetiminde sorumluluğun kulüp yönetimlerinin kulüp adına olan tüm faaliyetlerde ulusal ve uluslararası talimat ve yönergelerle uyumunun, bunların denetlenmesinin ve önceden ilan edilmiş takvimlendirmeye uygun olarak paylaşılmasının yönetimde sorumluluk davranış örnekleri arasında olması gerektiği düşünülmektedir.

Finansal Fair-Play kurallarının uygulanmasında en başarılı kulüp olarak gösterilen Galatasaray²⁶, dış paydaşlara karşı sorumluluk açısından kurumsallık uygulamalarında başarı gösterdiği düşünülmektedir. Buna rağmen periyodik olarak açıklanması gereken finansal raporlarda önemli eksiklikler görülebilmektedir. Önceki alt başlıklarda vurgulanan örneklerden görülebileceği üzere kulüp varlık ve kaynak yönetiminde ciddi eksiklikler ortaya çıkabilmektedir²⁷.

²⁵ <https://twitter.com/futbolarena/status/1535598300132417537> bağlantısındaki ilk kırk beş saniyelik açıklamalarda değinilmektedir.

²⁶ <https://www.trthaber.com/haber/spor/galatasaray-finansal-fair-play-mujdesi-589316.html>

²⁷ https://twitter.com/hamamcioglu_e/status/1530908904112242688 Galatasaray Başkanlığı seçimlerinde adaylardan birinin Galatasaray Adası’na ilişkin bu paylaşımı, önceki yönetimlerin sorumluluğu açısından bir eleştiri örneği olarak görülebilir.

Yönetim kurulunda görev alan yöneticilerin görevlerinin sıklıkla değişmesi de bir diğer sorunlu alan olarak değerlendirilmektedir. Bu durum sorumluluk bilincini azaltmakta ve taraftarın kulübe olan saygınlığı azalmaktadır. Yönetimlerin kendi içindeki tutarsızlıklar ve bireyler çıkarların öne çıkması sorumluluk ilkelerinden tavizle sonuçlanmakta; bu durum kurumsal yönetim yaklaşımına uygun olmamaktadır²⁸.

Doküman analizine dair bulgular aşağıda yer alan Çizelge 4.1’de analiz edilmiştir.

Çizelge 4.1 Doküman analizine dair bulgular

Tema	Bulgu
Eşitlik	Kulüp üyelik sistemi, eşitlik temasına aykırılık gösterebilmektedir.
Şeffaflık	Kulübün bazı finansal bilgileri sadece Divan toplantılarında üyelere özel olarak sunulmakta ve kamuoyu ile paylaşılmamaktadır.
Hesap verebilirlik	İbra oylamalarında sorular yanıtlanmayabilmektedir.
Sorumluluk	Kulüp yöneticilerinin sorumlulukları sıklıkla değişebilmekte ve bireysel öncelikler profesyonel yaklaşımı engelleyebilmektedir.

²⁸ <https://www.cumhuriyet.com.tr/spor/galatasarayda-mali-genel-kurul-devam-ediyor-insan-sevdigi-icin-pes-etmez-1919556> Bu paylaşımdan görülebileceği üzere yönetimde kurumsallaşma özeleştirisi yapılmaktadır.



5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde yapılan değerlendirmelerden hareketle alan yazına yönelik tartışmalar, nicel ve nitel bulgular olmak üzere iki ayrı alt başlıkta incelenmiştir.

5.1. Nicel Bulgulara Yönelik Tartışma

Galatasaray Spor Kulübü'nün finansal göstergeleri ve dokümanları üzerinden kurumsallaşmasını değerlendiren bu çalışma, alan yazında yer alan diğer çalışmalardan farklı olarak uluslararası finans alanında kabul görmüş göstergeleri ve Altman-Z modeli üzerinden yapılan değerlendirmeleri Avrupa liglerinden örneklerle karşılaştırmıştır.

Şekil 4.2'de gösterilen kulübün ödeme gücünün -5 olması önemli bir finansal sorun olarak görülmektedir. Avrupa Kulüplerinde bu oran 1-2 arasında değişmekte ve bu durum finansal açıdan risk oluşturmamaktadır. Borçsuz kulüplerden olan FC Bayern München bu açıdan en sağlıklı finansal göstergelere sahiptir. Bu hem sportif başarı hem de bu başarının sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir. Manchester United ise benzer şekilde farklı bir yönetim yapısına sahip olan fakat ödeme gücü açısından iyi durumda olan örnekler arasındadır. Bu kulübün borç / öz sermaye oranı Pandemi etkisiyle 2021 yılında 1,93'e yükselse de 2013-2019 yılları arasında 1 seviyesini aşmamıştır.

Benzer kulüplerle rekabet edebilmek için Galatasaray'ın öz sermayesini yaklaşık 4,5 kat artırma ihtiyacı bulunmaktadır. Detay olarak bakıldığında, son göstergelere göre, diğer her tür sportif ve finansal hamlenin doğru yapılması durumunda, yaklaşık 3,6 milyar TL seviyesinde bir kaynak oluşturulması gerekmektedir. Kulübün nakit yaratma sürekliliğine bakıldığında bu seviyede bir kaynağın oluşması için sportif ve finansal disiplinin taviz verilmeden uygulanmasının gerektiği anlaşılmaktadır.

Şekil 4.3'e göre Avrupa Liglerindeki rakiplerle kıyaslandığında oldukça gerilerde olan faaliyet karlılığının Kulüp açısından Avrupa Kupalarındaki sportif başarılarla bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu noktada oluşan çelişki Avrupa'daki sportif başarıların yüksek maliyetle yapılan transferlerin sonucunda gelebilmesidir.

Kocaaydın (2013) çalışmasında veri zarflama yöntemini kullanarak Galatasaray'ın 1986-2005 dönemindeki transfer politikalarının finansal performans üzerindeki etkisini analiz etmiş ve Avrupa kupalarında başarılı olunması için Süper Lig'in finansal açıdan çok üzerinde bir sportif performansla elde edilebileceği sonucuna ulaşmıştır. Akalın (2018) ise Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş Spor Kulüpleri ile Manchester United Spor Kulübünün Finansal Raporlarının Analizi ve Finansal Fair Play açısından değerlendirmiş ve Galatasaray'ın finansal dar boğazının yanlış transferler nedeniyle oluştuğunu sonucuna ulaşmıştır.

Kocaaydın (2013) ve Akalın (2018) çalışmalarında belirtilen yanlış transfer politikalarının finansal dar boğaza neden olması sonucu ile Altman-Z modeli sonucunda ulaşılan sonuçla tutarlıdır ve popülist yönetim tarzının Kulübün rekabet edebilirliğini azalttığını göstermektedir. Bu bağlamda Kulübün Altman-Z modeli ve diğer göstergelerdeki bu olumsuz finansal eğilimden çıkabilmesi için yapısal bir stratejiye ihtiyaç olunacağı düşünülmektedir. Şekil 4.4'te görülen istikrarsız eğilim, Kulüp yönetiminde yapısal stratejiler uygulanması gerektiğini gösterebilmektedir.

Taştan (2019) çalışmasında spor yönetiminde kurumsallaşma, yönetim ve denetim uygulamalarının profesyonel futbol kulüplerinin performansı üzerine etkisi incelemekte ve yönetim başarısı üzerinde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin anlamlı etkilerinin olduğunu sportif başarı üzerinde ise kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin etkisinin olmadığı ve yönetim başarısı ile denetimin anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kurumsallaşmaya tanım ve boyut açısından farklı bir yönden yaklaşan Taştan (2019) yöneticilere anket uygulayarak elde ettiği verileri analiz ettiği için ulaşılan sonuçlar açısından farklılık göstermektedir. Adı geçen bu çalışma kurumsallaşmaya farklı boyutlardan yaklaşırken sportif başarının kulüplerin, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığını belirtmesine rağmen bu tez çalışmasında incelenen yönetim modelleri ve ülke başarı düzeylerinde bakıldığında kurumsallaşmanın finansal yaklaşım ve spor yönetimi açısından spor kulüplerinin başarılarını etkileyebileceği görülmektedir. Gerek kullanılan verilen gerekse kurumsallaşmanın farklı tanımlanması nedenleriyle Taştan (2019) ile bu tez çalışmasının sonuçları farklılaşmaktadır. Özellikle yönetim sistematığı önerileri ile değerlendirildiğinde adı geçen çalışma ile bu tez çalışmasının sonuçları birbirinden bağımsız görülebilmektedir.

Kurumsallaşma kavramı kullanılırken öne çıkan unsurlardan en önemlisinin finansal güç olduğu söylenebilir. Bu açıdan kulüplerin finansal durumu hakkındaki alan yanında yer alan çalışmalarda Borsa İstanbul'da işlem gören Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'un hisse senedi performansları ve sportif başarıları analiz edilmektedir.

Aydın ve ark. (2007) spor kulüplerinin halka açılma modellerini yapısal olarak incelemiş ve kurumsallaşma yönünde olumlu bir gelişme olmasına rağmen halka açılma modelinin yanlış olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu tez çalışması ise halka açılma modelinden bağımsız olarak finansal açıdan ve yönetim uygulamaları bakımından Galatasaray Spor Kulübü'nün kurumsallaşmadan uzak bir görünüm sergilediğini göstermektedir ve adı geçen eser ile farklı sonuca ulaşmaktadır. Buna rağmen adı geçen çalışmanın sonucu ile bu tez çalışmasının genel olarak tüm bulguları göz önünde bulundurulduğunda, seçilen yönetim ve halka açılma modelinin kurumsallaşmayı sağlamaması sonucu ile uyumlu görülebilmektedir.

Eren (2016) çalışmasında Türkiye'deki futbol kulüplerinin halka arz süreçlerindeki değerlemeleri incelerken indirgenmiş nakit akımları yöntemini kullanarak halka arzda belirlenen hisse senedi fiyatlarına alternatif bir bakış açısı geliştirmeyi istemiştir. Ektik (2017) ise borsada işlem gören spor kulüplerinin sportif başarıları ile hisse senedi getiri performanslarını incelediği çalışmasında hisse senedi yatırımcılarının sahadaki sonuçlardan etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar doğrudan Kulüplerin halka açık şirket olarak ele alındığını vurgulandığından amaç ve yöntem açısından bu tez çalışmasından farklılaşmaktadır. Buna rağmen hisse senedi fiyatları ile sportif başarıları finansal performansı etkilediği, bu tez çalışmasında yer alan ödeme gücü ve faaliyet karlılığı şekilleri üzerinden okunabilmektedir.

5.2. Nitel Bulgulara Yönelik Tartışma

Alan yazında spor kulüplerinin kurumsallaşması konusundaki çalışmalar örgüt yapısı, spor kulüplerinin toplumdaki karşılıkları ve şeffaflık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda Dağlı Ekmekçi (2015)'nin çalışması geniş bir ölçeği incelemekte ve Türk spor kulüplerinin kurumsallaşmasının henüz tamamlanamadığı sonucunu göstermektedir. Bu tez çalışmasının nitel bulgularından hareketle Dağlı Ekmekçi'nin (2015) çalışması ve bu tez çalışmasının sonucu benzer olmakla birlikte kullanılan yöntemler farklı olduğundan çalışmaların sonuçlarında farklılıklar görülebilmektedir. Farklılıklara rağmen bu çalışmada ile ulaşılan

ve Türk spor kulüplerinde kurumsallaşmanın henüz ulaşamadığını vurgulayan sonuç; bu çalışmada doküman analizinden elde edilen bulgular ile uyumludur. Tablo 4.1’de özetlenen kurumsallaşma temaları, adı geçen eser ile uyumlu sonuçları göstermektedir.

Kurumsallaşma yolunda kaynak yönetiminin en önemli unsurlarından birinin organizasyon içindeki tüm paydaşlarla uyumlu olunması gerektiği düşünülmektedir. Picado (2019) çalışmasında bu konuyu detaylı olarak incelemekte ve sponsorluk ve paydaşlar arası aidiyet bağının güçlendirilmesini kurumsal işleyişin bir parçası olarak görmektedir.

İncelenen dönemde Kulübün katlanarak artan borçlarına rağmen sportif başarı açısından hiçbir branşta kayda değer ilerleme kaydedilememesi, tesisleşme yatırımı olmaması ve özellikle en büyük bütçenin ayrıldığı futbolda sportif ve finansal açıdan iyi bir durumda olunmaması, yönetim süreçlerinde iyileştirmeler yapılması gerektiğini düşündürebilmektedir. Bu dönemde farklı yönetimler, kendi seçtikleri isimlerle kurumsallaşma iddiası ve söylemi oluşturmalarına rağmen uygulanan stratejilerin gündelik sorunları dahi çözülemez duruma getirdiği söylenebilmektedir. Bu noktada sadece önceki yönetimler döneminde yönetimin Kulüp borçlarının ABD dolarından Türk Lirasına çevrilmesinin Kulübe finansal açıdan nefes aldırıldığı söylenebilmektedir. Buna rağmen aynı yönetim döneminde Genel Kurul izni olmadan Kulüp borçlarının yeniden yapılandırılmasının ve ödemenin on yıla yayılmasının hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uyulmamasının bir örneği olarak görülmektedir.

Futbol dışındaki spor dallarında birçok başarıya imza atan Kulübün bugün bu branşlarda son derece başarısız olması sadece Sportif AŞ’nin değil, halka açık olmayan diğer birimlerin de kötü yönetildiğini gösterdiği söylenebilmektedir. Dernek ve Sportif AŞ arasındaki finansal ilişkinin sürdürülemez boyuta gelmesi, gelir ağırlıklı halka açılma stratejisinin büyük bir hata olması ve Kulübün Türk Ticaret Kanunu’na göre de hukuki olarak yönetimleri zor durumda bırakabildiğinden somut stratejilerin ve uzun vadeli çözümlerin uygulanmasını gerektirebilecektir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Nicel ve nitel verilerin detaylı olarak analiz edildiği bu çalışmada Kulübün finansal göstergeler bakımından ve kurumsallaşmanın temaları açısından istenilen düzeyde olmadığı söylenebilmektedir. Ülkemizin spor yatırımlarının uluslararası düzeyde karşılığını sağlayabilecek, sürdürülebilir finansal kaynakları içsel değerleriyle oluşturan ve Kulübün kültürüyle uyumlu kurumsallaşma ilkelerini özümseyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi tüm Türk spor camiası için faydalı olabilecektir. Bu doğrultuda yapılan tüm analizlere bağlı olarak Kulüp yönetiminde finansal ve yönetsel açıdan kurumsallaşmanın sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kulübün nakit akışında istikrar olmaması, rekabet edilebilirliğini azaltan faktörlerden biridir. Sportif başarısızlığın neden olduğu nakit akışlarındaki azalışın yanı sıra yatırım faaliyetlerinden de gelir elde edilememesi (örneğin stadyumun konser amaçlı kiralanamaması gibi) de nakit akışına katkı yapamamaktadır. Döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar, finansman maliyetlerinin dışında Kulübün sporcu maaşları gibi sabit giderlerini de etkileyerek finansal yapıyı bozmaktadır. Bu durum gerek taraftarların kötü yönetimden dolayı harcamalarını azaltmasına gerekse sponsorların Kulüple işbirliğine yönelmemesi gibi sonuçlara sebep olabilmektedir. Özellikle incelenen dönemde yüksek bonservisle alınan futbolcular nedeniyle net olarak 147.000.000 Euro transfer harcaması yapılması ve Türk Lirası'nın bu dönemde Euro karşısındaki değer kaybının yanı sıra Avrupa kupalarında hedeflenen başarıların gelmemesi, Kulübü borç-yatırım sarmalına sürüklemiştir.

Ülkemizin spor kültürüne ve Kulübün yapısına uygun yönetim sistematğine yönelik yaklaşımlar, kurumsallaşma için en önemli aşamalardan biri olarak görülmektedir. Katma değerli şekilde sporcu yetiştiren, yüksek maliyetli transferler yerine öz kaynaklarına ve altyapı kültürüne önem veren, alanında en iyi yöneticileri ve teknik direktörleri her bir branş için istihdam eden bir yönetim anlayışı Kulübün bugünkü durumundan çıkması için öncelikle gerekenler arasındadır. Kulübe üyelikte bulunan kısıtlamaların kaldırılması ve geniş ölçekli üyeliğin benimsenmesi bir diğer önemli gereklilik olarak görülmektedir.

Ülkemizde önümüzdeki dönemde uygulanacak “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonu Kanunu”na göre spor kulüplerinin dernek statüsünden çıkarılması ve anonim şirket olarak tescil edilmesi kurumsallaşmayı zorunlu kılacaktır. Kanunun uygulanmasıyla birlikte spor kulüplerinin Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olması yöneticilerin mali sorumluluklarını artıracaktır. Bu nedenle mevcut durumda yüksek borçlu kategorisinde olan ve teknik iflas konumunda bulunan Galatasaray’ın yeni bir yönetim anlayışına ve kurumsallaşma sürecine ihtiyacı duyacağı söylenebilmektedir.

Galatasaray’ın üye sayısının rakip takımlara göre oldukça geride kaldığı görülmektedir. Örneğin Real Madrid’in yaklaşık 90 bin, Barcelona’nın 145 bine yakın üyesi bulunurken Galatasaray’ın 13 bine yakın, Beşiktaş’ın yaklaşık 27 bin ve Fenerbahçe’nin ise yaklaşık 19 bin üyesi bulunmaktadır. Üye sayısı sadece Kulübe kalıcı gelir üretmek açısından görülmemektedir. Üyelik sisteminin ulaşılabilirliğinin etkin bir pazarlama aracı yöntemi olmasının yanı sıra Kulübün varlığının tüm kesimlere yayılması ve Kulüp kültürünün tüm kesimlere hitap etmesi açısından kurumsallaşmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Türk sporunda kurumsallaşmanın sağlanmasının sadece kulüpler ölçeğinde olmasının yeterli olmayacağı düşünülmektedir. Ülkemizde Spor Federasyonlarının seçim sisteminden yönetim uygulamalarına kadar ilerlemelere ihtiyaç olduğu söylenebilmektedir. Örneğin bir spor kulübü başkanı, kulübünün 2021 yılı Olağan Mali Genel Kurulu kapanış konuşmasında TFF Başkanlığı seçimi için şu açıklamayı yapmıştır:

“TFF Başkanı olacak kişinin ailesinden birinci derece kan bağı bu yapıyla dün, bugün ve yarın hiçbir ilişkisi olmamalı. Yeni bir aday bulunması ivedilikle şarttır. Hiçbir şüpheye yer olmamalıdır. Bende olan mevcut bilgiler çerçevesinde o adayın, aday olması. Cumhurbaşkanımıza sesleniyorum lütfen bu hatadan dönelim.”²⁹

Bu yaklaşımının ve sporla siyaset arasındaki ilişkinin spor ekonomisinden en büyük dilimi alan futbola zarar verebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle denetleyici ve düzenleyici olan kurum ve kurulların kendisi düzeltmemesi durumunda Türk sporunun kurumsallaşması

²⁹<https://t24.com.tr/haber/ali-koc-tff-adayi-buyukeksi-icin-erdogan-a-seslendi-yeni-bir-aday-bulunmasi-ivedilikle-sarttir-lutfen-bu-hatadan-donelim,1038506> Bu noktada bir diğer çelişki ise kulüplerin tesis yatırımlarının kamu bütçesi kullanılarak yapılmasıdır. Bu durum spor yönetiminde siyasetin etkisini gösterirken tesisleşmede kulüplere haksız avantajlar sağlanabilmektedir.

sağlanamayabilecektir. Örneğin kulüplerin yeni sezon planları için kritik önemde olan 2022-2023 sezonu yayın ihalesi süreci yoğunlukla tartışılmış ve bedel beklentisinin altında kalmış; ayrıca harcama limitleri ilan edilmesi gecikmiştir³⁰. Bu durum stratejik ve uzun dönemli eylem planlarının yapılmasını zorlaştırmakta, kulüpleri günlük kararlar almaya mecbur bırakabilmektedir.

Kurumsallaşmanın Türk sporunda yapısal bir eksiklik olduğunu gösteren diğer bir örnek “Rezerv Lig” sürecinde yaşanmıştır. 30.06.2022 tarihinde kulüplerin talebiyle hayata geçen proje, 02.09.2022 tarihinde Kulüpler Birliği’nin talebi ve TFF Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda iptal edilmiştir³¹. Kulüpler Birliği bu kararın gerekçesini finansal ve lojistik problemlerden dolayı alınması gerektiğini ifade ederken bir nevi sporcu yetiştirilmesi projesine destek verebilecek bir projenin bu derece plansız hayata geçmesi, kurumsallaşma yaklaşımının tüm spor ekosistemindeki durumunu göstermektedir. Kişisel yaklaşımların öne çıktığını gösteren bu olayın sadece futbol branşında olmadığı bilinmekte, yönetimin kişiselleştirildiğinin bir diğer örneği olarak bılardo branşında da ortaya çıkabilmektedir³².

Rezerv Lig’in kaldırıldığı günlerde tüm futbol kulüpleri TFF’nin belirlediği transfer harcama limitlerini aşarak sansasyonel isimleri takımlarına dâhil ederken, bir spor kulübü başkanının, 06.09.2022 tarihinde Kulüpler Birliği’nin TFF ziyaretinde yaptığı açıklama, finansal plansızlığı gösterebilmektedir:

“Şu an yeri değil ama ifade etmek durumundayım. İçinde bulunduğumuz ekonomik ortam ve bunu sadece ülke ekonomisi olarak bahsetmiyorum. Kulüplerimizin içinde bulunduğu ekonomik ortam kulüpten kulübe değişir ama bu sezonun sonunu götürmemiz mümkün

³⁰ Tez çalışmanın hazırlandığı dönemde transfer limitleri (20.06.2022) yayıncı kuruluş (24.06.2022) ilan edilmiş fakat gerek yayın ihalesi sonucu ve belirlenen rakam tartışılmaya devam edilmiştir: <https://www.dunya.com/spor/tff-harcama-limitleri-nedir-neye-gore-belirleniyor-haberi-476950> ve <https://www.mynet.com/son-dakika-yayinci-kurulus-sonunda-belli-oldu-parayi-gorenler-sok-oluyor-342603-myspor> bağlantıları konuyla ilgili açıklayıcı niteliktedir.

³¹ Konu ile ilgili haberlere şu bağlantılardan erişilebilir: <https://www.trthaber.com/haber/spor/rezerv-lig-kaldirildi-705798.html#:~:text=T%C3%BCrkiye%20Futbol%20Federasyonu%20Y%C3%B6netim%20Kurulu,kalan%20haftalar%C4%B1n%C4%B1n%20oyunmamas%C4%B1na%20karar%20verilmi%C5%9Ftir.> Ve <https://www.ensonhaber.com/kralspor/futbol/rezerv-lig-projesi-kaldiriliyor>

³² <https://www.sporx.com/semih-sayginerden-gundem-olacak-sozler-SXHbQ435516SXQ> Haberinde detaylı anlatımı bulunan Dünya Şampiyonu Semih SAYGINER’in profesyonel kariyerini etkileyen bu durum, Türk Sporunda kurumsallaşmadan ziyade kişisel önceliklerin öne çıktığını gösteren örneklerden biridir. Bu olayda Gençlik ve Spor Bakanlığı raporları uygulamaya konulmamıştır: <https://spor.haber7.com/spor/haber/212313-bilardo-ucurumun-esiginde-mi>

gözükmüyor. Bazı kulüplerin nefesi belki kasımda, aralıkta tükenecek. Öbürlerinin ocakta, şubatta ama inanın büyük-küçük kulüp hiç tartışmıyorum. Böyle bir tanım da yapmıyorum ama hepimizin nefesi önümüzdeki aylarda bir yerde kesilecek. İlgili yerlere, en üst seviyelere derdimizi anlatmamıza rağmen şu an fazla bir ilerleme sağlayamadık. Bizim topyekûn devletimizle beraber bu sorunları giderecek yaklaşıma gitmemiz lazım.”³³

Basketbol ve voleybol gibi ülkemizde büyük ilgi gören spor branşlarında da benzer durumlar yaşanabilmektedir³⁴. Milli takımlarda yerli ve milli sporcuların yetişmesini engelleyebilen ve nitelikli spor ekosistemi oluşumuna ket vuran tüm bu süreçler, tek işi spor olan ve bunu profesyonel meslek haline getirmeyen sorumlu kişilerin olmamasından kaynaklanabilmektedir. Ülkemizde ilginin en yüksek olduğu spor branşı olan futbolda, bir Türk şirketi olan Türk Hava Yolları’nın ana sponsor olduğu Şampiyonlar Ligi’ne doğrudan temsilci gönderemeyecek duruma gelmek finansal ve yönetsel açıdan kısır döngü yaşandığını göstermektedir. Yönetici açıklamalarında vurgulandığı gibi kulüpler finansal açıdan zor durumda olurken yanlış politikaların tercihi ile daha zor duruma gelmiş ve uluslararası rekabet edilebilirlikten giderek uzaklaşmıştır³⁵. Bu açıdan uzun vadeli planlamanın yapılması ve bu planların güvenilir kurumlar ve kulüpler tarafından sürdürülmesi milyonlarca paydaşı olan spor ekosistemine ve ülkemize büyük fayda sağlayabilecektir.

Kurumsallaşma açısından Türk spor kulüplerindeki farklılıklar bir diğer spor ekosistemi sorunu olarak görülmektedir. Örneğin bazı kulüplerde mevcut başkanının şirketleri üzerinden sponsorluklar sağlanması, başkanın ortağı olduğu bankayla borç ilişkilerinin şeffaf olmaması ve birçok gelirin kulüp başkanı ismi üzerinden kulübe gelmesi, yönetimde kişisel ağırlığın olduğunu gösterebilmektedir³⁶. Benzer şekilde Çaykur Rizespor’un

³³ <https://www.fenerbahce.org/haberler/kulup/2022/9/turk-futbolundan-birlik-mesaji-kulupler-birligi-vakfi-ndan-tff-ye-gecmis-olsun-ziyareti>

³⁴ Bu konuda en sarsıcı örneklerden biri TOFAŞ Basketbol Şubesi’nin kapanması olmuştur. 13.06.2000 tarihinde o dönemde Basketbol Erkekler Birinci Ligi’nde son iki yılın şampiyonu olan Tofaş Spor Kulübü basketbol şubesi, gerekçesi belirtilmeyen bir şekilde Koç Holding ve Fiat’ın aldıkları ortak karar doğrultusunda kapatılmıştır. Konuyla ilgili haberlere şu bağlantılardan erişilebilir: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/11103.asp#:~:text=Tofa%C5%9F%C4%B1n%20basketbol%20%C5%9Fubesini%20kapatma,spora%20yeni%20oyuncular%20yeti%C5%9Ftirilece%C4%9Fi%20belirtildi.> ve <https://www.milliyet.com.tr/skorer/potada-tofas-depremi-5315489>

³⁵ Diğer ülkelerin geliştirdiği projeler ve yaşanan sürecin analizi Uğur Meleke’nin yazısında vurgulanmaktadır: <https://www.hurriyet.com.tr/sporarena/yazarlar/ugur-meleke/turk-futbolunun-tsyt-kupasina-htiyaci-var-42129471>

³⁶ <https://www.fenerbahce.org/kulup/reklam-pazarlama/sponsorlar> Avis, Beko, Opet, Tüpraş ve Aygaz belirtilen sponsorlar arasındadır.

sponsorları³⁷ arasında kamu şirketleri ve TFF yöneticilerinin şirketlerinin olması rekabetçilik ve kurumsallaşma açısından olumsuz görülmektedir. Bu örnekler, mevcut yönetimlerin değişmesi durumunda kulüpleri finansal açıdan zor durumda bırakabilecektir.

Benzer şekilde; Eskişehir, Manisa, Bursa, Gaziantep ve Malatya gibi ekonomik ve sosyal olarak gelişmiş şehirlerin geçmişte oldukça başarılı olan ve rekabetçiliği artıran futbol kulüpleri, spor yönetimlerindeki başarısızlıklar sonucunda iflas ederek faaliyetlerini sonlandırma noktasına gelmiştir. Bu şehirlerdeki büyük futbol takımları özellikle transferlerden önemli gelirler elde etmelerine rağmen bu gelirleri spor ekonomisi dışına çıkarmış ve tarihi başarılarına sahip kulüpler kapısına kilit vurma noktasına gelmiştir. Bu şehirlerdeki kulüplerin kapanma noktasına geldikten sonra yerel yönetimlerin maddi desteğiyle isim değiştirip belediye takımları adlarını alması ise kamu kaynaklarının yanlış kullanılmasının örneği olmaktadır.

2000’li yıllarda kulüpler bazında erkek basketbolda yaşanan başarılar, 2000’de Galatasaray’ın Avrupa Şampiyonluğu, EuroBasket 2001’de ülkemizde yaşanan ekonomik krize rağmen kusursuz ev sahipliği ve turnuva ikinciliği ile gümüş madalya kazanılması, 2002 Dünya Kupası’nda sağlanan dünya üçüncülüğü ve 2002 Avrupa Atletizm Şampiyonası’nda elde üstü düzey başarılar Türk Sporunun geçmişten bugüne kurumsallaşma açısından kayıp yaşadığını göstermektedir. Günümüzde bu derece büyük başarılarına ulaşamamasının bir nedeninin yönetimdeki profesyonel yaklaşımlardan uzaklaşması ve kurumsallaşmanın sürdürülmeyle günlük politikaların tercih edilmesi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bireysel sporcu, kulüp başarıları ve milli takımların önemli başarıları elde ettiği bu dönemde ekonomik şartların günümüze göre daha ağır olması sorunun sadece ekonomik gerekçelerle olmadığını göstermekte ve kurumsal yapıdan uzaklaşarak sporun bireysel tercih, siyasi popülizm ve yöneticilerin ticari gayelerini elde etmek için araç olarak kullanıldığını gösterebilmektedir³⁸. Özellikle *sorumluluk* bağlamında bakıldığında hiçbir yöneticinin bu dönemde *hesap verebilirlik* ilkesini uygulamaması ve

³⁷ <https://twitter.com/FutbolAnadolu/status/1429544857069137934> Bağlantısından görülebileceği üzere Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı’nın kurucusu olduğu Limak Holding bu kulübün sponsorları arasında yer almıştır.

³⁸ Bu durum *Sportswashing* kavramıyla açıklanmaktadır. Doğrudan bir Türkçe karşılığı olmayan bu kavram; yanlış ya da yasal olmayan davranışlarla toplumda soru işaretleri olan bireyler, gruplar, şirketler veya hükümetlerin itibarlarını iyileştirmek için sporu kullanmasıdır. Örneğin bazı sermaye gruplarının kaynağı belli olmayan parayla kulüp satın alması ve astronomik transfer harcamaları yapması veya ülkemizde şaibeli ekonomik ilişkileri olan kişilerin kulüplerde takım sahipliğine yönelmesi bu kavramın örnekleri arasında yer almaktadır.

şeffaflığın giderek azalması; kurumsallaşmanın Türk sporu açısından uzak hedef olarak var olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda Türk spor ekosisteminin bütün olarak kurumsallaşması ve bunun önde gelen kulüpler aracılığıyla olması gerekli görülmektedir. Aksi durumda hem kulüpler hem de milli takımlar düzeyinde yapılan hiçbir yatırımın karşılığı alınamayabilecektir. Bunun için devletin spor politikalarının gözden geçirilmesi; büyük kulüplerin vergi borçlarının silinmesi gibi rekabeti bozucu uygulamalardan vazgeçilmesi, tesisleşmede stadyumlara ağırlık vermek yerine altyapıların ve diğer tüm branşların hizmet alabileceği spor kompleksleri geliştirilmesi gibi stratejilerin uygulanabileceği düşünülmektedir.

Özellikle Avrupa'daki spor kulüplerinin yönetim şekillerine bakıldığında daha sistematik, şeffaf ve popülizmden ziyade sportif ve finansal başarı odaklı olduğu görülmektedir. Buna rağmen 2000'li yılların başında başlayan ve gerek oligark niteliğindeki iş insanlarının gerekse diğer sermaye gruplarının kulüplerin sahibi olduğu spor kulüpleri için temel sorunun taraftar samimiyetinin kaybolması ve genel olarak spor rekabetini bozucu nitelikte olduğu görülmektedir. Bull ve Whittam (2016), futbol kulüp sahipliğinin değer oluşturmalarını inceledikleri çalışmalarında kulüp sahiplerine ait değerlerin ve amaçların taraftarlarla uyumsuz olabileceğini ve bu durumda şeffaflık, iletişim, işbirliği ve müzakerelerin bu iki taraf arasında ayrımcılık oluşturabileceğini göstermektedir. Son dönemde Avrupa Süper Ligi girişiminde de görülen bu durum, genç nesillerin giderek spor izleyicisi olmasından uzaklaşmasına ve spor ekonomisine katkı sağlayacak kaliteli kitlelerin bu ekosisteme dâhil olmamasıyla sonuçlanabilmektedir.

Çalışmadaki analizlere göre şu değerlendirmeler ve öneriler söylenebilmektedir:

Kulübün nakit akışlarındaki istikrarsızlığın, ulusal ve uluslararası rekabet edilebilirliği azalttığı görülebilmektedir.

Her ne kadar son dönemde Türkiye ekonomisinde görülen kur hareketliliği Kulübün finansal durumunu etkilese de geçmiş dönemlerde de bu tarz ekonomik durumların yaşandığı bilinmektedir. Bu nedenle özellikle son 10 yılda görülen finansal başarısızlığın Kulübün mali ve sportif durumuna kalıcı zarar verebileceği düşünülmektedir.

Kulübün yüksek maliyetli yabancı sporcu transferlerine devam etmesi, altyapı yatırımlarına ağırlık vermemesinin yanı sıra yerli ve milli sporcu yetiştirme sürecinin aksaklıklar yaşaması, taraftar ve yatırımcı güvenini olumsuz etkileyebilmektedir. Harcamalardaki bu verimsizlik, yüksek ve uzun vadeli getiri sağlayacak sponsorların bulunmasını engelleyebilmektedir. Ayrıca Avrupa kupalarında başarısız olunmasının da etkisiyle hem stadyum sponsorluğunda hem de diğer gelirlerle ciddi kayıplar yaşandığı finansal tablolarda yer almakta ve Kulübün mali yapısını olumsuz etkileyebilmektedir.

Finansal başarısızlığın görüldüğü dönemde Kulübün sportif başarısında gelir getirici gelişmelerin yeterince kaydedilememesi, pazarlama gücünün azalması, stadyum değişikliğinin hasılatı olumlu katkı sağlamaması gibi temel yönetim hataları görülmüştür.

Uygulanacak kurumsallaşma politikalarının başarısı için kısa vadeli finansal imkânların sağlanması, sporcu transferlerinden yüksek gelir elde edilmesi veya taraftarların Kulübe katkısının artmasının yeterli olmayacağı söylenebilmektedir. Spor yönetimi ilke ve disiplininin yoksun şekilde ilave iş ve kişisel çıkar odaklı yöneticilik yapan, profesyonel davranış gösteremeyen kişilerin finansal ve sportif açıdan Kulübü rekabet edebilir seviyeye getiremeyebilecektir.

Yönetimin finansal açıdan birçok konuda şeffaf olmaması halka açık olan bir Spor Kulübü için en önemli sorun alanlarından biri olarak görülmektedir. Futbol başta olmak üzere diğer spor dallarındaki başarısızlıklar da göz önüne alındığında Galatasaray'ın kurumsal yapıdan giderek uzaklaştığı, kültürel mirasını tükettiği ve spor kulübü kimliğini giderek yitirebileceği değerlendirilmektedir.

Her ne kadar 2020 yılı son çeyreğinden itibaren finansal açıdan önemli iyileşmeler kaydedilse de bu eğilimin devam etmesi için Kulübün sürdürülebilir kârlılığa odaklanması ve bunun için de kurumsallaşma disiplinini her bir yönetim kademesinde uygulaması gerektiği düşünülmektedir.

Uygulanacak kurumsallaşma politikalarının, yönetim anlayışından bağımsız olamayacağı analiz edilmektedir. Kısa vadeli finansal kolaylıkların sağlanması, sporcu transferlerinden yüksek gelir elde edilmesi veya taraftarların Kulübe katkısının artmasının sağlanması bu yapının işlerliği için yeterli olamayabilecektir.

Ülkemiz spor yönetiminde dernek ve şirket hukuksal yapıları arasındaki uyumsuzluk kurumsallaşmadaki eksikliklerin bir nedeni olarak gösterilse de spor yönetimindeki dünya örneklerine bakıldığında sorunun bu olmadığı söylenebilmektedir. Dünya örneklerine bakıldığında spor kulüp yönetimi açısından dernek veya şirket olmanın sonuç açısından bir farklılık olmayacağı analiz edilirken ülkemizin birçok kulübünde olduğu üzere Galatasaray Spor Kulübü açısından da temel sorunun sporun içinden gelmeyen, bu organizasyonlardaki görevleri asli uğraşı olmayan kişilerin yönetimlerde görev alması ve kurumsallaşma ilkelerinin uygulanmaması olarak görülmektedir.

Yönetimlerdeki bilgi paylaşımı eksiklikleri, halka açık olan bir Spor Kulübü için başarı getirebilecek en zorlu yönetim modellerinden biridir. Kurumsallaşmadan giderek uzaklaşan ve tek bir kişinin aldığı kararlarla günlük stratejilere mahkûm kalan bir Kulübün, finansal açıdan sağlıklı bir yapıya geçemeyeceği düşünülmektedir.

Şeffaflık ilkeleri açısından yapılan analizlere göre bu kapsamdaki eksikliklerin giderilmesi için Kulüp tüzüğüne şeffaflıkla ilgili maddeler eklenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Mevcut faaliyet raporlarında yer almayan birçok finansal bilginin detaylı olarak Genel Kurullarda tüm üyelere ve kamuoyuna açıklanması kurumsallaşma adına fayda sağlayabilecektir.

Faaliyet raporlarından yapılan analizlere göre gider kalemlerinde yeterli bilgilerin olmamasının ve yönetimlerin bu konuda sorumluluk almamasının, kurumsal yönetim yaklaşımıyla bağdaşmadığı düşünülmektedir.

Ülkemizde ve dünyada spor yönetimlerinin birçok sorunu olduğu bilinmektedir. Bu gerçeklerden yola çıkarak sadece spor kulüplerindeki yönetim hatalarının öne çıkarılması eksik bir değerlendirme olabilecektir. FIFA³⁹, UEFA gibi uluslararası düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve federasyonlar da yanlış yönetimlerin önemli bir nedeni olabilmektedir⁴⁰. Büyük spor kulüplerine yönelik istisnalar tanıyan, organizasyonları belirlerken ülkeleri ekonomik ve siyasi pazarlıklara göre tercih eden tüm organizasyonlar

³⁹ Fédération Internationale de Football Association- Uluslararası Birlik Futbolu Federasyonu.

⁴⁰ <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/corruption-in-football/> Bağlantısında yer alan haberlerde farklı yolsuzluk iddiaları ve alınan kararlar yer almaktadır.

spor yönetimindeki kurumsallığı etkilemektedir. Bu çalışmanın doğrudan konusu olmamakla birlikte bu hususların vurgulanması, kurumsallık ölçütlerine dair değerlendirmelerde göz önünde bulundurulmalıdır.

Kulübün kurumsal bir yapıya bürünmesi için küresel ölçekte rakiplerinde olduğu gibi profesyonel yaklaşımla yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir. Paydaşlar arasındaki ilişkiler, uzun vadeli varlıkların ve risklerin alternatif senaryolar ile çalışılması ve sürdürülebilir sportif başarıların sağlanması için spor yönetim ilkelerinin kararlılıkla uygulanması kurumsallaşma adına atılacak adımlar arasında görülmektedir.

Sportif başarıların sağlanması için öncelikle yüksek maliyetli transferlerden vazgeçilmesi esastır. Çalışmanın inceleme konusu olan 2013 yılı sonrasındaki sportif başarılar hem geçmişe göre azalmış hem de çok yüksek maliyetle elde edilmiştir. Bu nedenle yüksek borç yaratan bu başarılar, finansal açıdan başarısızlık olarak görülmektedir. Benzer şekilde önceki yıllarda da her yeni gelen yönetimin yüksek borçlanma oranlarıyla takımlar kurması, şeffaflık ilkesini zedeleyen transfer ve oyuncu temsilcisi (menajer) harcamaları, kulüp stadyumunun başarısız bir şekilde modernize⁴¹ edilmesi ve yönetimlerin verdiği vaatleri yerine getirmemesi güven ilkesini zedelemiştir. Kulüp ile Bankalar Birliği arasındaki anlaşma gereği günümüzde oldukça uygun olan borçlanma faiz maliyetinin önümüzdeki yıllarda artabileceği göz önüne alındığında atılacak her adımın finansal açıdan çok kritik olacağının göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin sağlanabilmesi için Galatasaray'ın öncelikle üye sayısını artırması ve tarihsel misyonunu tüm kitlelere yayması gerektiği düşünülmektedir⁴². Sportif

⁴¹ Her ne kadar modernize tabiri kullanılsa da Galatasaray'ın mevcut stadyumu 2011 yılında açılmasına rağmen projesi 2002 yılında çizilmiştir (Wikipedia, Nef Stadium). Bu açıdan eski teknoloji kullanılmış, stadyum şehir merkezinden şehir dışına ve taraftarların ulaşılması zor olan bir lokasyona taşınmış ve maç organizasyonları hariç hiçbir gelir elde etmeyen bir yapı oluşturulmuştur. Potansiyel maç günü gelirlerini azaltan bu karar, stadyumun kronik zemin problemi ve güneş alamama sorunu da göz önüne alındığında yapısal bir sorun olarak Kulübün finansal başarısızlık tarihine geçmiştir. Bir diğer önemli nokta ise Galatasaray'ın stadyum projesinin yaklaşık 40 yıldır konuşulması, alternatif projelerin önerilmesi, hatta halka açılma sürecinde bu süreçten gelen finansman kaynağının stadyumun yenilenmesi için kullanılacakken bu kaynağın başka projelerde kullanılmasıdır. Bu gelişmelerin sonucunda Galatasaray'ın en verimli olması gereken projesi sportif ve finansal başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

⁴² Örneğin Galatasaray'ın 2021 ve 2022 yıllarının Haziran aylarında yapılan seçimlerde sırasıyla 4.731 ve 3.854 üye oy kullanmıştır ve bu oran taraftar sayısı dikkate alındığında oldukça dar bir temsili göstermektedir. Fenerbahçe Spor Kulübü'nün son iki seçiminde ise dikkat çeken bir değişim olmuş ve 3 Haziran 2018 tarihinde yapılan olağan genel kurulunda 20.736 geçerli oyun 16.092'sini alan aday Fenerbahçe'nin 37. başkanı olurken 26 Haziran 2021 tarihinde 29.009 üyenin oy kullanabilme hakkı olan genel kurula tek aday olarak giren mevcut başkan, 6.682 kişiden 6.459 oy alarak Fenerbahçe'deki ikinci dönem başkanlığına seçilmiştir.

AŞ'deki yöneticilerin şeffaf bir şekilde belirlenmesi, maaş ve temettü odaklı bir iş modeline geçilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin sorumluluk alanının net bir şekilde belirlenmesi ve bu sorumluluklara göre görev alan yöneticilerin tek işinin Kulüp yöneticiliği olması başarıyı artıracaktır.

Finansal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için düşük maliyetli ve yüksek katma değerli sportif başarıya ihtiyaç duyulabilecektir. Kulüp yönetiminde başarı için kişilerin öne çıkarılmasından ziyade kurumsallaşmaya yönelik sistemin oluşması ve Kulüp yönetim kapasitesinin artırılması önemlidir. Bunun için doğru bilginin karar alıcılara ve diğer paydaşlara şeffaf olarak zamanında sunulması; iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve bu iletişimi destekleyecek stratejik plana uygun raporlamanın sağlanması gerekmektedir. Bu çerçeveyi sürdürecek yönetimler kurumsallaşmaya katkı verebilecektir. Bu stratejilerin uygulanmasıyla spor ekosistemi büyüyecek, sporda istihdam edilebilirlik artacak ve böylece kulüpler paydaşlarını sürdürülebilir şekilde genişletebilecektir.

Spor Kulüpleri yasanın uygulanmasıyla borçlanma kapasitesi azalacağı için kulüplerin iç değerlerine odaklanması gerekebilecektir. Bu açıdan ülkemiz futbolunda yıllardır süregelen altyapı söylemi hayata geçmeli ve Galatasaray'ın her bir branşında bu model benimsemelidir. Bu noktada spor kulüplerinin altyapı kalitesi ve bu kategorilerdeki eğitimlerin sorgulanmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Galatasaray için de nepotizmden uzak ve tamamıyla profesyonel sportif başarıya odaklanan kişilerin bu birimlerde görev alması kurumsallaşmanın gereklilikleri arasında görülmektedir.

Bu noktalardan hareketle geniş üye tabanlı bir yönetim, sorumlulukları en baştan belirlenmiş profesyonel yöneticiler ve Kulüp içinden çıkacak sporcularla elde edilecek katma değeri yüksek sportif başarılar Galatasaray'ın kurumsallaşması için uygulanabilecek yönetim ve iş modeli olarak görülmektedir. Maç günü, yayın hakları, sponsorluk ve stadyum gelirleri üzerinden yapılacak bir modelin başarılı olma ihtimali bu yönetim ve iş modeliyle bütüncül başarı gösterebilecektir. Türkiye ekonomisinin ve ülkemiz spor sektörünün potansiyeli göz önüne alındığında Kulübün sınırlı harcamalarla sürdürülebilir sportif başarılar elde etmesi finansal krizden çıkılması için önerilmektedir. Bu şekilde uzun dönemde disiplinle

Galatasaray'daki düşük temsil oranı ve Fenerbahçe'de seçilen Başkan'ın aldığı oy sayısının son üç yıldaki sert düşüşü ülkemizin en büyük spor kulüplerindeki katılım ve sahiplenme durumunu göstermektedir.

uygulanacak stratejiler ile kurumsal yapı tamamlanabilecek ve Kulüp değerleri ve iş yapış kültürü kişilerden üstün hale gelebilecektir.

Kurumsallaşma adımlarının ivedilikle atılması, bu adımların Kulübün tüzüğünde yer alması ve periyodik olarak denetlenmesi faydalı olabilecektir. Özellikle yönetimlerin verimli şekilde denetlenmemesi kurumsallaşmanın tüm boyutlarını olumsuz etkileyebilmekte ve yönetimlere olan güveni azaltabilmektedir.

Sportif AŞ'deki yöneticilerin de şeffaf bir şekilde belirlenmesi, maaş ve performans odaklı bir iş modeline geçilmesi faydalı olabilecektir. Bunun için profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanının net bir şekilde belirlenmesinin ve bu kişilerin tek profesyonel işinin Kulüp yöneticiliği olmasının sağlanması gerekmektedir. Bu yapının Kulüp içinde görev alacak ve Genel Kurulca Yönetim Kurullarından ayrı olacak seçilecek denetçiler ile uluslararası yeterliliğe sahip bağımsız denetçiler tarafından periyodik olarak denetlenmesi ve oluşacak denetleme raporlarının şeffaf bir şekilde kamuoyuyla paylaşılması yatırımcılar nezdinde güven sağlanması için önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu raporlar sonucunda yönetimlerin ve profesyonellerin performans analizleri yapılabilecektir.

Üye sayısının artmasıyla seçilecek bir yönetimin, sorumlulukları tüzükle belirlenmiş ve maaşları genel kurulda açıklanan profesyonel yöneticiler ve Kulüp öz kaynaklarından çıkacak sporcularla elde edilecek katma değeri yüksek sportif başarılar Galatasaray'ın kurumsallaşması için uygulanabilecek yönetim sistemiği olarak öne çıkmaktadır.

Bu değerlendirmelere bağlı olarak spor ekosistemini uluslararası ölçekte düzenleyen UEFA gibi kurumların, finansal sürdürülebilirlik çalışmalarını uzun yıllardır devam ettirdiğinin bilinmesi ve ekonomik açıdan zorlu durumda olan Türk kulüpleri için finansal hareket alanını kısıtlaması nedeniyle sportif başarıyı örseleyebilecektir. Bu nedenle finansal yapı ile kurumsallaşma arasında somut bir bağ kurulup yönetim modellerinin buna göre yapılması, sportif sorunların çözümüne katkı sağlayabilecektir.



KAYNAKLAR

- Acero, I. Serrano, R. and Dimitropoulos, P. (2017). Ownership Structure and Financial Performance in European Football. *Corporate Governance*, Volume 17, Issue 3, 511-523.
- Akalın, A. (2018). *Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş Spor Kulüpleri ile Manchester United Spor Kulübünün Finansal Raporlarının Analizi ve Finansal Fair Play Açısından Değerlendirilmesi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finansman Ana Bilim Dalı Finansman Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ali Koç TFF adayı Büyükeksi için Erdoğan'a seslendi: Yeni bir aday bulunması ivedilikle şarttır; lütfen bu hatadan dönelim. *T24 Haber* (4 Haziran 2022). Web: <https://t24.com.tr/haber/ali-koc-tff-adayi-buyukeksi-icin-erdogan-a-seslendi-yeni-bir-aday-bulunmasi-ivedilikle-sarttir-lutfen-bu-hatadan-donelim,1038506>
- Altman, E.I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Altman, E.I. (1993). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: A Complete Guide to Predicting and Avoiding Distress and Profiting from Bankruptcy*. John Wiley and Sons, 2. Baskı, New York, NY, ABD.
- Altman, E.I., and Hotchkiss, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. John Wiley and Sons, 3. Baskı, New York, NY, ABD.
- Are Barcelona fan-owned? Catalan club's model & elections explained. *Goal* (20 July 2020). Web: <https://www.goal.com/en-gb/news/are-barcelona-fan-owned-catalan-clubs-model-elections/1ggsvoyle0lv1a2xvn5pdt5v5>
- Atıcı, G. ve Güner, G. (2015). *Changing Ownership in the Turkish Non-Financial Corporations Listed on Borsa İstanbul*. Second International Borsa Istanbul Finance and Economics Conference (pp.1). İstanbul, Türkiye.
- Aydın, A.D., Turgut, M., Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2007 Sayı: (1), 59-70.
- Basic Guide to Sports Club Management. *KZN Department of Sports and Recreation* (2012). Web: <https://cdn.revolutionise.com.au/cups/sas/files/v6jknptetjlcjh1v.pdf>
- Batmaz, H. Ç., Devecioğlu, S., Murathan, T. (2017). Türkiye’de Futbolun Kurumsal Değişimi. *Spormetre*, 2017, 15 (2), 47-56.
- Berg, B. L. and Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. H. Aydın (Çev. Edt). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Beşiktaş'tan Cem Küçük'e çok sert tepki: 'Yazar müsveddesi Küçük'ü kınıyoruz'. *Cumhuriyet Gazetesi* (30 Mayıs 2022).

- Bilardo Uçurumun Eşiğinde mi? Haber7 Spor (17 Ocak 2007). Web: <https://spor.haber7.com/spor/haber/212313-bilardo-ucurumun-esiginde-mi>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Breitbarth, T. and Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8:2, 179-206.
- Bresnen, M. (2013) Advancing a ‘new professionalism’: professionalization, practice and institutionalization. *Building Research & Information*, 41:6, 735-741.
- Brown, A. (2007). ‘Not For Sale’? The Destruction and Reformation of Football Communities in the Glazer Takeover of Manchester United. *Soccer and Society*, Volume 8, 2007 - Issue (4), 614-635.
- Budzinski O., Kunz-Kaltenhäuser, P. (2020). Promoting or Restricting Competition? – The 50plus1- Rule in German Football. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, Vol. 26, No. 141, 38-83.
- Bull, M. and Whittam, G. (2016). Do football club owners create value? *International Social Innovation Research Conference*, 2016.
- Bulut, Ç, Fiş, A. M. Aktan, B., Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1389-1416.
- Callejo, M. B. ve Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 51-64.
- Chabotar, K. J. (1989). Financial Ratio Analysis Comes To Nonprofits. *The Journal of Higher Education*, 60(2), 188-208.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Corruption in Football. *Football Stadiums*. Web: <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/corruption-in-football/>
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2021). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. Pegem Akademi, 3. Baskı, Ankara.
- Çakmak, U. D. (2019). *Futbol Ekonomisi: Avrupa ve Türkiye Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İktisat Politikası Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2015). *Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı.
- Dawson, M. (1993). Club Management and Football Success, Manuscript, *La Trobe University College of Northern Victoria*.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. Karakaya, Y. E. (2014). Futbol Yönetimi ve Organizasyonlarının Görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*. Cilt / Vol : 5 Sayı / No (1), 35-48.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E. (2015). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , (31), 51-68.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya Y. E., Karataş, Ö. (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2012, X (2), 35-42.
- Dima, T. (Ekim 2014). The Business Model of European Football Club Competitions. *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*.
- Doğan, S. (2015). Girişimcilik. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İktisat Lisans Programı*.
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983). *Devlet Planlama Teşkilatı*.
- Drake, P. P., Fabozzi, F. J. (2010). *The Basics of Finance*. John Wiley and Sons, New Jersey.
- Ektik, D. (2018). Futbol Takımlarının Saha İçerisindeki Başarılarının Hisse Senedi Getirilerine Etkisi. *Öneri Dergisi*, 13 (49). 91-108
- Elliott, R. (2017). The English Premier League: A Socio-Cultural Analysis, *Routledge Research in Football*.
- Elmose-Østerlund, K., Ibsen, B., Nagel, S., and Scherder, J. (2017). *Explaining similarities and differences between European sports clubs: An overview of the main similarities and differences between sports clubs in ten European countries the potential explanations*. Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.
- Eren, M.S. (2016). *Türkiye’deki Futbol Kulüplerinin Halka Arzında Değerleme Süreçleri: Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray Örneği*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ergül, N. (2017). Spor Kulüplerinin Futboldaki Başarıları İle Spor Şirketlerinin Finansal Başarıları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı (3), 43-71.
- Fajardo, P.E., Alguacil, M. and García-Pascual, F. (2021). Business Model Adaptation in Spanish Sports Clubs According to the Perceived Context: Impact on the Social Cause Performance. *Sustainability*, 2021, 13, 3438; <https://doi.org/10.3390/su13063438>

Feiler, S., Wicker, P., and Breuer, C. (2019). Public Subsidies for Sports Clubs in Germany: Funding Regulations vs. Empirical Evidence. *European Sport Management Quarterly*, Volume 19, 2019 - Issue (5), 562-582.

Fenerbahçe Spor Kulübü Resmi Sitesi-Sponsorlar: Web: <https://www.fenerbahce.org/>

Football Governance Seventh Report of Session 2010–12. *House of Commons Culture, Media and Sport Committee*.

Foreman, J. A. (2003). *Corporate Governance Issues in a Professional Sport*. School of Business, Swinburne University of Technology John Street, Hawthorn, 3122, Victoria, Australia.

Freestone, C. J. and Manoli, A. E. (2017). Financial Fair Play and Competitive Balance in the Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*. Vol. 7 No. 2, 2017, 175-196.

Futbol Arena. Web: <https://twitter.com/futbolarena/status/1535598300132417537>

Futbol Anadolu. Web: <https://twitter.com/FutbolAnadolu>

Futbol ve Taraftarlık Raporu, *KONDA Araştırma ve Danışmanlık* (Aralık 2017). Web: https://konda.com.tr/wp-content/uploads/2019/07/TR1710_Barometre80_Futbol_ve_Taraftarlik.pdf

Galatasaray Spor Kulübü Faaliyet Raporları, Web: http://sportif.galatasaray.org/34_faaliyet-raporlari.aspx

Galatasaray Spor Kulübü Finansal Bilgileri, Kamuyu Aydınlatma Platformu, Web: <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-finansal-bilgileri/4028e4a14203278a0142095598f114ba>

Galatasaray'a Finansal Fair-Play müjdesi. *TRT Haber* (18 Haziran 2021). Web: <https://www.trthaber.com/haber/spor/galatasaray-finansal-fair-play-mujdesi-589316.html>

Galatasaray'da mali genel kurul devam ediyor: İnsan sevdiği için pes etmez. *Cumhuriyet Gazetesi* (26 Mart 2022). Web: <https://www.cumhuriyet.com.tr/spor/galatasarayda-mali-genel-kurul-devam-ediyor-insan-sevdigi-icin-pes-etmez-1919556>

Geray, H. (2006). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. İletişim Alanından Örneklerle. Ankara: Siyasal Yayınları.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Verileri

Goldmann, K. (2021). Sectoral Analysis of Polish Sports Clubs with the Public Benefit Organization Status. *Journal of Physical Education and Sport*, Vol. 21 (5), Art 368, ssgold. 2769 – 2775.

- Greene, J. C. (2005). The generative potential of mixed methods inquiry. *International Journal of Research and Method in Education*, 28(2), 207-211.
- Gündoğdu, A. (2018). *Finansal Yönetim: Temel Teoriler ve Açıklamalı Örnekler*. Seçkin İşletme ve Finans, Güncellenmiş İkinci Baskı.
- Gözüm, M.S. ve Yücel, G. (2019). *Yönetim Kurulu Üyeleri için Finans*. Hümanist, 3. Baskı.
- Hamil, S., Walters, G. and Watson, L. (2010). The Model of Governance at FC Barcelona: Balancing Member Democracy, Commercial Strategy, Corporate Social Responsibility and Sporting Performance. *Soccer and Society*, 11, 475-504.
- Hampel Committee on Corporate Governance, 1998 Final Report. *Hampel Report*. Web: https://en.wikipedia.org/wiki/Hampel_Report
- Herkes Tofaş'tan açıklama bekliyor. *Ntvmsnbc Haber Arşivi* (13 Haziran 2000). Web: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/11103.asp>
- Huntington, S. (1965). *Siyasal Gelişme ve Siyasal Bozulma*. (Çev. Ergun. Özbudun) Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 222, Sayı: 01, 1966. (Orijinal makalenin yayım tarihi, 1965)
- İnternet: Crockett, R.O. Major League Baseball's Strategic Approach to Diversity, *Harvard Business Review* (11 October 2010). Web: <https://hbr.org/2010/10/major-league-baseballs-strateg> adresinden 10.08.2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Meleke, U. Türk futbolunun TSYD Kupası'na ihtiyacı var *Hürriyet Gazetesi Spor Arena* (1 Eylül 2022). Web: <https://www.hurriyet.com.tr/sporarena/yazarlar/ugur-meleke/turk-futbolunun-tsyd-kupasina-ihtiyaci-var-42129471> adresinden 20 Eylül 2022 tarihinde alınmıştır.
- Johnson, R. B., and Christensen, L. B. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Johnson, R. B., and Onwuegbuzie, A. J. (2004). "Mixed methods research: A research paradigm whose time has come". *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Johnson, B., and Turner, L. A. (2003). Data collection strategies in mixed methods research. In A. Tashakkori and C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 297-319.
- İmamoğlu, A. F., Karaoğlu, E., Erturan, E. E. (2008). Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* (Gazi BESBD), XII (2007), 3, 35 – 61.
- Karan, M.B. (2021). *Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi*. Gazi Kitapevi, 7. Baskı, Ankara.
- Kargün, M., Dalkılıç, M., Ağaoğlu, Y. S., Kızar, O. (2017). Spor Kulüplerine Yönelik

- Kurumsal İmaj Algısının Araştırılması. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 1, 62-73.
- Kemper, E., Stringfield, S., and Teddlie, C. (2003). Mixed methods sampling strategies in social science research. In A. Tashakkori and C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 273-296.
- Kocaaydın, Ş. (2013). *Sportif ve Finansal Performansta Verimlilik Açısından Galatasaray Futbol Kulübüne Bakış*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Lisansüstü Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kumar, M. N. and Rao, V. S. H. (2015). A New Methodology for Estimating Internal Credit Risk and Bankruptcy Prediction under Basel II Regime, *Springer US*. Published in Computational Economics. DOI: 10.1007/s10614-014-9452-9.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ. *Sermaye Piyasası Kurulu*. (30 Aralık 2011).
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative Research: Airy-Fairy or Fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), 100-103.
- Langemeier, M. R. (2004). *Financial Ratios Used in Financial Management*. Kansas State University.
- Leksrisakul, P., and Evans, M. (2005). A Model of Corporate Bankruptcy in Thailand using Multiple Discriminant Analysis, *Journal of Economic and Social Policy*, 10, 5.
- Masteralexis, L.P., Barr, C. A., Hums, Ö. (2020). *Principles and Practice of Sport Management*. Jones and Bartlett Learning, 6. Baskı.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: John Wiley-Sons.
- Nef Stadium. Wikipedia. Web: https://en.wikipedia.org/wiki/Nef_Stadium (Erişim tarihi: 30.08.2022)
- OECD Ad Hoc Task Force on Corporate Governance (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Paris.
- Onwuegbuzie, A. J., and Leech, N. L. (2006). Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis Procedures. *The Qualitative Report*, 11 (3), 474-498.
- Özaydın, S. (2020). *Futbol Ekonomisi Üzerine Üç Makale*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Parasız, Ö. (2015). *Bağımsız Spor Federasyonlarının Spor Genel Müdürlüğü ile İlişkilerinin Analizi*. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Perez V. R., Minguet J. L. C. and Freire M. G. (2010). Sports Management Services: The

- Dimensions of Guality. *Journal of Human Sport and Exercise*, 5(2), 295-306.
- Philippou, C., and Maguire, K. (2022). *Assessing the Financial Sustainability of Football*. Department for Culture, Media and Sport.
- Pınar, M. Nardalı, S., Alkibay, S., Girard, T. (2017). Taraftar Algısına Göre Türkiye Süper Ligi Marka Değerini Etkileyen Faktörlerin ve Marka Değeri Boyutlarının Değerlendirilmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 19, 103-122.
- Picado, J. F. N. (2019). Sponsorship Sales Is Not Only a Sport, But sn Institutional Business As Well: Evidence From Two Professional Football Clubs in Latin-America. *Estudios de Administración*, 26 (2), 82-100.
- Potada Tofaş Depremi. *Milliyet Gazetesi* (13 Haziran 2000). Web: <https://www.milliyet.com.tr/skorer/potada-tofas-depremi-5315489>
- Rashid, A. and Abbas, Q. (2011). Predicting Bankruptcy in Pakistan, *Theoretical and Applied Economics*, 18(9), 103-128.
- Ratten, V. (2010). Sport-Based Entrepreneurship: Towards A New Theory of Entrepreneurship and Sport Management. *International Entrepreneurship and Management Journal*. (7), 57–69.
- Ratten, V. (2019). Sport Entrepreneurship and Public Policy: Future Trends and Research Developments. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.
- Real Madrid Annual Report 2019/2020.
- Renfree, G. and Zohe G. F. (2019). Running the Club for Love: Challenges for Identity, Accountability and Governance Relationships. *European Journal for Sport and Society*. Volume 16, 2019 - Issue 3, 210-228.
- Rezerv Lig Kaldırıldı. *TRT Haber* (2 Eylül 2022). Web: <https://www.trthaber.com/haber/spor/rezerv-lig-kaldirildi-705798.html>
- Rezerv Lig projesi kaldırılıyor. En Son Haber İnternet Sitesi (30 Ağustos 2022). Web: <https://www.ensonhaber.com/kralspor/futbol/rezerv-lig-projesi-kaldiriliyor>
- Rifqi, M. and Kanazaki, Y. (2016). Predicting Financial Distress in Indonesian Manufacturing Industry, TMARG Discussion Papers No. 125, *Graduate School of Economics and Management*, Tohoku University.
- Saatçioğlu C. ve Çakmak, U. D. (2019). Avrupa ve Türkiye’de Futbol Ekonomisi: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, 2019, 331-350.
- Sayılgan G. (2013). *Soru ve Yanıtlarıyla İşletme Finansmanı*. Turhan Kitabevi, 6. Basım, Ankara.
- Semih Sayiner’den Olay Olacak Sözler. *Sporx* (10 Ocak 2015). Web:

<https://www.sporx.com/semih-sayginerden-gundem-olacak-sozler-SXHBQ435516SXQ>

Sijia He, J. T. and Tian, J. (2006). Financial Analysis: Current Situation and Development Trend—Review and Evaluation of Corporate Financial Analysis BT. Proceedings of the 2016 International Conference on Education, E-learning and Management Technology PB- Atlantis Press SP- 77 EP - 81 SN.

Solberg, H. A. and Haugen, K. K. (2010). European Club Football: Why Enormous Revenues Are Not Enough? *Sport in Society Cultures, Commerce, Media, Politics*. Volume 13, 2010 - Issue 2, 13-27.

Son dakika: Yayıncı kuruluş sonunda belli oldu! Parayı görenler şoke oluyor. *Mynet* (2 Haziran 2022). Web: <https://www.mynet.com/son-dakika-yayinci-kurulus-sonunda-belli-oldu-parayi-gorenler-sok-oluyor-342603-myspor>

Sönmezoğlu, U., Dilşad Ç. (2013). Yönetici Bakış Açısıyla Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma (Spor Toto Süper Lig Örneği). *E-Journal of New World Sciences Academy, NWSA-Sports Sciences*, 2B0097, 9, (1), 1-21.

Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation. UK Government (17 December 2015) Web: <https://www.gov.uk/government/publications/sporting-future-a-new-strategy-for-an-active-nation>

Spor Kulüpleri Tarafından Tutulacak Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik. Resmi Gazete (7 Eylül 2022). Web: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/09/20220907-1.htm>

Spor yasası futbol kulüplerinin borçluluğunu bitirir mi? *Cumhuriyet Gazetesi* (5 Mayıs 2022). Web: <https://www.cumhuriyet.com.tr/ekonomi/spor-yasasi-futbol-kuluplerinin-borclulugunu-bitirir-mi-1932756>

Szymanski, S. and Smith, R. (1997). The English Football Industry: Profit, Performance and Industrial Structure. *International Review of Applied Economics*, Vol. 11, No. 1, 135-153.

Taştan, H. Ş. (2019) *Spor Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Örgüt Performansı Üzerine Etkisi; Türkiye Profesyonel Futbol Takımları Üzerine Analitik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi.

Testing Times, Football Money League. *Deloitte Sports Business Group* (4 January 2021).

TFF harcama limitleri nedir, neye göre belirleniyor? *Dünya Gazetesi* (21 Haziran 2022). Web: <https://www.ekonomim.com/spor/tff-harcama-limitleri-nedir-neye-gore-belirleniyor-haberi-476950>

The Bundesliga – An Economic Powerhouse. *McKinsey and Company* (21 September 2020).

Web:

https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2020/2020-09-21%20bundesliga/2020_unternehmen%20bundesliga_englisch.pdf

Türk futbolundan birlik mesajı! Kulüpler Birliği Vakfı'ndan TFF'ye geçmiş olsun ziyareti. *Fenerbahçe Spor Kulübü İnternet Sitesi* (6 Eylül 2022)

Web:<https://www.fenerbahce.org/haberler/kulup/2022/9/turk-futbolundan-birlik-mesaji-kulupler-birligi-vakfi-ndan-tff-ye-gecmis-olsun-ziyareti>

UEFA. (2022) Association Club Coefficients.

UEFA. (2019) A guide to UEFA's good governance reform.

UEFA. (2010). Europe's club football landscape surveyed.

UEFA (2021). Financial Report 2019/2020.

UEFA. (2018) Good Governance Principles for Associations.

UEFA. The European Club Footballing Landscape, *Club Licensing Benchmarking Report*, Financial Year 2018.

URAL, K., GÜRARDA Ş. ve ÖNEMLİ, M.B. (2015). Lojistik Regresyon Modeli İle Finansal Başarısızlık Tahminlemesi: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Gıda, İçki ve Tütün Şirketlerinde Uygulama, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (67), 85-100.

Vöpel, H. (2011). Do We Really Financial Fair Play in European Football Club? An Economic Analysis. *CESifo DICE*, Report 3, 54-60.

Wach, E. (2013). Learning about Qualitative Document Analysis. *IDS Practice Paper In Brief*, 12, Brighton: IDS.

Wang, Y. ve Campbell, M. (2010). Business Failure Prediction for Publicly Listed Companies in China, *Journal of Business and Management*, 16(1), 75-88.

Westney, D.E. (1993). Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. In: Ghoshal, S., Westney, D.E. (eds) *Organization Theory and the Multinational Corporation*. Palgrave Macmillan, London, 53-76.

Wilson, R., Plumbey, D. and Ramchandani, G. (2013). The Relationship between Ownership Structure and Club Performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 3 No. 1, 2013, 19-36.

Yılmaz, K. (2021). *Futbol Taraftarlarının Takımlarına Yönelik Kulüp İmajı Özdeşleşme ve Stadyum Hizmet Kalitesi Algılarının İncelenmesi*. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Zhang, J. and Pitts, B. (2018). The Global Football Industry Marketing Perspectives. World

Association for Sport Management Series. *Rouledge Taylor and Francis Group*. London and New York, 352-364.

2021'e Başlarken Avrupa'da ve Türkiye'de Futbol Ekonomisi. *Deloitte Türkiye* (26 Ocak 2021).



EKLER

ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.10.2022-E.475010



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu

Sayı : E-77082166-302.08.01-475010
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

07.10.2022

Dağıtım Yerlerine

Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi Uğur AVŞAR'ın, Doç.Dr.Serkan KURTİPEK'in**, danışmanlığında yürüttüğü **"Türk Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma: Galatasaray Örneği"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **04.10.2022** tarih ve **16** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2022 - 1075

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

Ek:1 Liste
DAĞITIM
Gereği:
Sayın Doç. Dr. Serkan KURTİPEK

Bilgi:
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Belge Doğrulama Kodu :BSUE000013

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/gaz-universitesi-ehys>

Enisiyet Mahallesi Bırdama Caddesi No :6/1 06560 Yenimahalle/ANKARA
Tel:(312) 202 20 57 - 0 (312) 2... Faks:0 (312) 202 38 76
İnternet Adresi :<http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>
Kep Adresi :gauniversitesi@bso1.kep.tr

Bilgi için :Ayfer Çekmez
Genel Evrak Sorumlusu
Telefon No:202 38 81



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

İZİN FORMU

Faaliyet Raporlarının Bilimsel Çalışmada Kullanılması

Inbox x Master x master-gazi x

🔍 📧 📧



Ugur Avsar

to yaticimcilik@galatasaray.org

Wed, Nov 30, 2022, 3:40 PM

☆ ↶ ⋮

Sayın İlgili,

Gazi Üniversitesi'nde yapacağım Yüksek Lisans tez çalışmada Galatasaray Spor Kulübü'nün Gelir Tablosu ve Bilançosu ile Faaliyet Raporlarında yer alan ilave açıklamalarınızı veri kaynağı olarak kullanmak istiyorum.

Halka açık olarak KAPta ve internet sitenizde yer alan bu veriler için Kulübünüzden bir izin almama gerek var mı?

Cevabınız için şimdiden teşekkür eder ve iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,

Uğur AYSAR



yaticimcilik@galatasaray.org

to me

Thu, Dec 1, 2022, 10:12 AM

☆ ↶ ⋮

Sayın Uğur Avsar,

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. tüzel kişiliği olarak, Kamuyu Aydınlatma Platformu ve Şirketimiz internet sitesinde yer verilen bilgilerimizin kullanımı açısından, Şirketimizden herhangi bir izin almanıza gerek bulunmamaktadır. Şirketimizin hakim ortağı Galatasaray Spor Kulübü'ne ilişkin olarak ise söz konusu spor kulübü yetkilileri ile temasa geçmeniz daha doğru olacaktır.

İyi günler, iyi çalışmalar.



Levent Hacıoğlu
Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi

GALATASARAY SPOR KULÜBÜ DERNEĞİ VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

ÖZGEÇMİŞ

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/Spor Yönetim Bilimleri	2023
Lisans	Ankara Üniversitesi / SBF / İktisat	2011
Lise	Dündar Çiloğlu Anadolu Lisesi	2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2018-Halen	T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Strateji ve Bütçe Uzmanı
2013-2018	T.C. Kalkınma Bakanlığı	Planlama Uzmanı

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

- Avşar, U. (2016). Türkiye'nin Dış Ticaret Politikalarının Gümrük Birliği Kapsamında Değerlendirilmesi. T.C. Kalkınma Bakanlığı Çalışma Raporu.
- Avşar, U. (2017). Gümrük Birliği Döneminde İmalat Sanayiinin Dış Ticaret Yapısı ve Finansal Analizi. T.C. Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzmanlığı Tezi.
- Avşar,U., Kurtipek,S., Güngör,N.B.(2021). Futbolda Finansal Bir Paradoks: Avrupa Süper Ligi, Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 23(3), 15-31.
- Avşar, U., Çimen, Z. (2021). Türk Futbol Kulüplerinde Kurumsallaşmanın Finansal Boyutu: Galatasaray Örneği, 19. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi.
- Avşar, U., Kahilloğulları, A.K. (2022). Zorlu Durumlarda Ruh Sağlığı: Google Trends Verileriyle Zaman Serisi Analizi.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..