



T.C
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimi Bilim Dalı

**TRABZONSPOR KULÜBÜ'NÜN, TRABZON KENTİNİN SOSYO-
EKONOMİK YAPI ÜZERİNDE ETKİSİNİN, TRABZONSPOR
IŞIĞINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

MEHMET DERELİOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

TRABZON – 2016

**TRABZONSPOR KULÜBÜ'NÜN, TRABZON KENTİNİN SOSYO-EKONOMİK
YAPI ÜZERİNDE ETKİSİNİN, TRABZONSPOR IŞIĞINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

MEHMET DERELİOĞLU

**Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimi Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

TRABZON – 2016

KABUL VE ONAY

Mehmet DERELİOĞLU tarafından hazırlanan “Trabzonspor Kulübü’nün, Trabzon Kent’inin Sosyo-Ekonomik Yapı Üzerinde Etkisinin, Trabzonspor Işığında Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma, 07.05.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans/ doktora/ sanatta yeterlilik tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ömer GÜRKAN (Danışman) İmza

Doç. Dr. Selçuk BALI (Üye) İmza

Yrd. Doç. Dr. Engin ERŞEN (Üye) İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza

.....

Yrd. Doç. Dr. M. Asif YOLDAS

Enstitü Müdürü

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (07.05.2016)



Mehmet DERELİOĞLU

İmzası

*Tez Yazım Sürecinde Desteklerini Esirgemeyen **Annem, Babam ve Didem Çiçek Derelioğlu** ablam başta olmak üzere **Tüm Aileme** ve çok Değerli Hocam Prof. Dr. **Ömer GÜRKAN** ve Değerli abim **Bülent KORKMAZ**'a tez yazım sürecindeki yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim...*

ÖZET

Günümüzde spor, insan hayatını sağlıklı ve daha kaliteli hale getirmek adına yapılan bir faaliyet olarak görülmektedir. Sosyal ve kültürel faaliyetlerin yanında sportif aktivitelerin insanların günlük hayata, fiziksel ve psikolojik olarak hazırladığı bilimsel olarak kanıtlanmış bir gerçektir. Spor Küresel açıdan ise, toplumların buldukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına bağlı olarak yaygınlık göstermektedir. Ayrıca Spor küresel olgunun hızla yayılmasına yardımcı olan bir tüketim kavramıdır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Kültür, Küreselleşme, Sosyo-Ekonomik



ABSTRACT

Sport refers to an activity requiring to hold and sustain a sanitary and balanced procedure in a much better quality of human life, most particularly of late years. The nation of cultural activities a long with sportive ones are psychologically made ready for a person daily life is at large approved the present. As a global case, sport is widely dependent upon the socio-economic terms of societies. Sport is separately an element involving the consumption fast speeding up the globalization considerably.

Key Words: Sports, Cultur, Globalization, Socio-Economic



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SPOR'UN TANIMLARI

1.1. SPOR NEDİR?	2
1.2. SPOR'UN AMACI NEDİR?	4

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYO-EKONOMİK YAPI VE SPOR İLİŞKİSİ

2.1. SOSYAL YAPI VE SPOR İLİŞKİSİ	6
2.2. SPORUN FONKSİYONLARI	6
2.2.1. Ferde Yönelik Fonksiyonları.....	6
2.2.2. Topluma Yönelik Fonksiyonları	7
2.2.3. Sporun Kalkınmaya, Medenileşmeye ve Çevreye Yönelik Fonksiyonları	12
2.2.3.1. Spor ve Ekonomik Gelişim	13
2.2.3.2. Spor ve Çevre	14
2.3. SPOR KAVRAMI VE UNSURLARI	15
2.4. FUTBOL KULÜPLERİNDE ALTYAPI	16
2.4.1. Kulüplerin Futbol Okulu Faaliyetleri.....	16
2.4.2. İdari Yapı Olarak Futbol Okulları	16
2.4.3. Dünya'da ve Türkiye'de Altyapı'ya Bakış	17
2.4.4. Günümüz Futbolunda Altyapı.....	18
2.4.5. Altyapı Maliyetleri	19
2.4.6. Trabzonspor İnsan Kaynakları Faaliyet Raporu	29
2.5. EKONOMİ VE SPOR	30

2.5.1. Spor ile Ekonomi Arasındaki İlişki.....	30
2.6. KÜRESELLEŞME VE SPOR.....	34
2.6.1. Küreselleşmenin Tanımı ve Tarihçesi.....	34
2.6.2. Küreselleşmenin Spor Boyutu.....	38
2.7. SPOR'UN ENDÜSTRİLEŞMESİ.....	40
2.7.1. Spor Endüstrisinin Tanımı	40
2.7.2. Küreselleşme ve Spor Endüstrisi	41
2.8. SPOR ENDÜSTRİSİNDE KÜRESELLEŞMENİN ROLÜ.....	42
2.8.1. Teknolojik Faktörler.....	42
2.8.2. İdeolojik Faktörler.....	43
2.8.3. Ekonomik Faktörler	44
2.9. DÜNYA'DA SPOR'UN GELİŞİMİ	45
2.10. EKONOMİK BOYUTU İLE FUTBOL ENDÜSTRİSİ.....	46
2.10.1. Futbol Endüstrisinde Sportif Anlamda Başarı Ölçütleri	48
2.10.1.1. Futbol Endüstrisinde Takımlar Arası Rekabetin Azalmasıyla Ortaya Çıkan En Büyük Risk; Belirsizlik İlkesi ve Sportif Başarı Kriterleri	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRABZONSPOR'UN FİNANSAL PERFORMANSI VE KÂRLILIK ANALİZİ

3.1.TÜRKİYE'DE SPOR KULÜPLER'İNİN ŞİRKETLEŞME ÇABALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	51
3.2.TÜRKİYE'DE SPOR KULÜPLERİNİN HUKUKİ STATÜSÜ	52
3.3.YAPI OLARAK SPOR KULÜPLERİNİN ÖZELLİKLERİ	52
3.3.1. Dernek Statüsündeki Spor Kulüpleri	53
3.3.2. Ticaret Şirketi Statüsündeki Spor Kulüpleri	54
3.4.TÜRKİYE FUTBOL LİGİNİN, MARKA DEĞERİ AÇISINDAN AVRUPA LİGLERİYLE KARŞILAŞTIRILMASI	57
3.5.TÜRKİYE'DE FUTBOL KULÜPLERİ'NİN ŞİRKETLEŞME ŞEKİLLERİ.....	57
3.6.TÜRK FUTBOL KULÜPLERİNİN, ŞİRKET HİSSELERİNİN HALKA ARZI ..	59
3.7. TRABZONSPOR SPORTİF A.Ş. HİSSELERİNİN HALKA ARZI.....	61
3.8.TRABZONSPOR'UN FİNANSAL PERFORMANS VE KÂRLILIK ANALİZİ ..	62
3.8.1.Tanımlar	62
3.8.2. Temel Analiz.....	62

3.8.3.Bilanço Nedir?	62
3.8.3.1. Bilançonun Alt Kalemleri.....	62
3.8.3.2. En Çok Kullanılan Bilanço Rasyoları	63
3.8.3.3.Cari Oran	63
3.8.3.4.Net Kâr Değişimi.....	63
3.8.3.5.Net Kâr Büyümesi	63
3.8.3.6.Alacak Devir Hızı.....	63
3.8.3.7. Stok Devir Hızı.....	64
3.8.3.8. Borç Devir Hızı	64
3.8.3.9.Borç / Öz Sermaye Oranı	64
3.8.3.10.Toplam Borç/Toplam Kaynak.....	64
3.8.3.11.Özvarlık Kârlılığı.....	64
3.8.3.12.Özsermaye Büyümesi.....	64
3.8.3.13. Kâr Marjları	65
3.8.3.14.Brüt Kâr Marjı	65
3.8.3.15.Net Kar Marjı	65
3.8.3.16.Piyasa Değeri / Defter Değeri.....	65
3.8.3.17.Fiyat / Kazanç Oranı.....	65
3.8.3.18.Aktif ve Özsermaye Verimliliği	66
3.8.3.19. Rasyoların Genel Değerlendirmesi.....	66
3.9.FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ.....	68
3.9.1. Finansal Performans Analizi ve Literatür Özeti.....	69
3.9.2.Rasyolar ve Finansal Durum Analizi	73
3.9.3. Temel Finansal Tablolar	75
3.9.3.1. Bilanço.....	76
3.9.3.2.Gelir Tablosu	78
3.9.4. Finansal Analiz Teknikleri.....	79
3.9.4.1. Rasyo Analizi	79
3.9.4.2. Likidite Rasyoları	80
3.9.4.3. Kârlılık Rasyoları	81
3.9.5.Kulüplerin Transfer Politikaları	83
3.9.6. Trabzonspor'un Performans ve Karlılık Analizi.....	85
3.9.7. Trabzonspor A.Ş.'nin Kuruluşu ve Alınan Kararlar	94

3.9.7.1. Finansal Tablo Verilerinin Sunum Gerekçeleri.....	96
3.9.7.2. İşletmenin Sürekliliği İlkesi	98
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA.....	111
ÖZGEÇMİŞ	121



KISALTMALAR LİSTESİ

- A.Ş.** : Anonim Şirketi
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- BİST** : Borsa İstanbul
- BM** : Birleşmiş Milletler
- BJK** : Beşiktaş Jimnastik Kulübü
- C.** : Cilt
- Dr.** : Doktor
- Doç.** : Doçent
- DCMS:** Savunma Yüklenici İzleme İstasyonu
- FB** : Fenerbahçe
- FA** : Finansman Anlaşması
- FİBA** : Uluslararası Basketbol Federasyonu
- FİFA** : Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği
- GS** : Galatasaray
- GSGM:** Gençlik Spor Genel Müdürlüğü
- GSMH:** Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
- İ.Ö.** : İsa'dan Önce
- İMKB:** İstanbul Menkul kıymetler Borsası
- KAP** : Kamuoyunu Bilgilendirme ve Aydınlatma Platformu
- KDV** : Katma Değer Vergisi
- KVK** : Kurumlar Vergisi Kanunu
- m.** : madde
- M.Ö.** : Milattan Önce
- M.S.** : Milattan Sonra
- No** : Numara

OECD: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı

Prof. : Profesör

S. : Sayı

s. : sayfa

ss. : sayfa sayısı

SMM : Satılan Malın Maliyeti

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

SSCB : Sovyet Sosyalist Cumhuriyet Birliği

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

TFF : Türkiye Futbol Federasyonu

TİDE : Türkiye İç Denetim Enstitüsü

TL. : Türk Lirası

TMK : Türk Medeni Kanunu

TMOK: Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

TS : Trabzonspor

TV : Televizyon

UEFA : Avrupa Futbol Federasyon Birliği

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

VÖK : Vergi Öncesi Kâr

vs. : vesaire

YTL : Yeni Türk Lirası

Yrd. : Yardımcı

yy. : Yüzyıl

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo İsmi</u>	<u>Sayf No</u>
Tablo 1:	Avrupa'daki Bazı Kulüplerin Gelirleri ve Altyapı Bütçeleri	20
Tablo 2:	2008-2014 Yılları Arasında Trabzonspor Altyapısından Yetişen Futbolcuların Kadro Sayısındaki Oranı	21
Tablo 3:	2008-2014 Yılları Arasında Barcelona Altyapısından Yetişen Futbolcuların Kadro Sayısındaki Oranı	22
Tablo 4:	Porto Kulübünün Son 10 Yılda Sattığı Futbolcular	24
Tablo 5:	Trabzonspor Kulübü'nün Tüm Branşlardaki Lisanslı ve Faal Sporcu Sayısı	25
Tablo 6:	Trabzonspor ve 1461 Trabzon Profesyonel Takımlarının Futbolcu Sayısı	26
Tablo 7:	Trabzonspor Futbol Altyapı Kategorileri ve Sporcu Sayısı	26
Tablo 8:	1461 TRABZON Futbol Altyapı Kategorileri ve Sporcu Sayısı	27
Tablo 9:	Trabzonspor Personel Sayısı ve Profesyonel Sporcu Sayıları (Futbolcu, Voleybolcu, Hentbolcu)	29
Tablo 10:	Trabzonspor Sportif A.Ş'nin Halka Arz Bilgileri	61
Tablo 11:	4 Büyük Kulüplerin 2012-2013 Yıllarını Kapsayan Kâr Zarar Tablosu	83
Tablo 12:	31 Ağustos 2015 Tarihinde Sona Eren Ara Hesap Dönemine Ait Kapsamlı Gelir Tablosu (Tutarlar Türk Lirası ("TL") Olarak İfade Edilmiştir)	85
Tablo 13:	31 Ağustos 2015 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar (Devamı) (Tutarlar Aksi Belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") Olarak İfade Edilmiştir.)	87
Tablo 14:	31 Ağustos 2015 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar (Devamı) (Tutarlar Aksi Belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") Olarak İfade Edilmiştir.)	88

Tablo 15: 31 Mayıs 2015 Tarihinde Sona Eren Yıla Ait Kâr veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu (Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade Edilmiştir)	90
Tablo 16: 31 Mayıs 2015 Tarihi İtibariyle Finansal Durum Tablosu (Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade Edilmiştir)	91
Tablo 17: 31 Mayıs 2015 Tarihi İtibariyle Finansal Durum Tablosu (Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade Edilmiştir) (Devamı)	92
Tablo 18: 31 Mayıs 2015 Tarihinde Sona Eren Yıla Ait Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar (Devamı) (Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade Edilmiştir)	93
Tablo 19: Trabzonspor A.Ş'nin 2010-2015 Yıllarındaki Finansal Veri Tablosu (TL).	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1:	Futbol Endüstrisini Oluşturan Taraflar.....	47
Şekil 2:	Kulüplerin Örgüt Yapısı.....	56



ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>Çizelge No</u>	<u>Çizelge Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 1:	Bilanço Genel Formatı.....	76
Çizelge 2:	Gelir Tablosu Genel Formatı.....	79



GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı; hisseleri Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören Trabzonspor kulübünün, kent yaşamı üzerine olan sosyo-ekonomik etkilerinin değerlendirilmesi ve 2014-2015 dönemi için finansal performansını analiz ederek, kulübün finansal durumunu iyileştirmek amacıyla öneriler geliştirmektir.

Özellikle de 1980'li yıllardan itibaren baş döndürücü bir hızda ilerleyen küreselleşme süreciyle beraber endüstriyel bir nitelik kazanan spor ekonomisi içerisinde kitleleri en yoğun biçimde peşinden sürükleyen futbol ayrı bir yer tutmaktadır. Trabzonspor'un finansal açıdan performansını analiz ederken, bağımsız denetim şirketleri tarafından denetlenen ve kulübün yıllık finansal görünümünü yansıtan tablolardaki temel finansal oranlar ve bilanço verileri kullanılmaktadır.

Trabzonspor kulübünün analiz edilen yıllık mali tabloları sonucunda, harcanan büyük paralara ve yatırımlara karşın, çok yüksek miktarlarda borçlu olduğu, kısa vadeli ödemeler (likidite) ve karlılık konusunda ciddi sorunlar yaşadığı ve finansal sorunların devamlılık gösterdiği sonucu bulunmuştur. Ayrıca yapılan araştırmada, Trabzonspor kulübünün finansal olarak daha iyi duruma getirilebilmesi adına bazı öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SPOR TANIMLARI

1.1. SPOR NEDİR?

Spor sözcüğünün kökeni Latince, “Desportare ve İsportus” (eğlenmek, hoşça vakit geçirmek, oyalanmak) kelimelerinden gelmektedir. XI. yüzyılda Fransızcadan İngilizceye geçmiş ve “Sport” (eğlendirme, zaman öldürme, oyalanma, hobi) biçiminde kullanılmaya başlanmıştır (Voigt, 1998: 86).

Spor, kronolojik olarak insanların toplumlar halinde yaşamaya başlamaları ile karşımıza çıkmaktadır. Savaşların beden gücüne dayandığı çağlarda spor olayı savaşa adeta bir hazırlık dönemini oluşturmakta idi. Nitekim sporun tarihî perspektiften yapılan tanımı şudur. Spor, yarışma ve rekabet üzerine kurulmuş, savaşçı güçleri olgunlaştıran disiplinli bir kolektif oyun tarzıdır (Erkal, 1978).

Aslında spor; insanlığın var oluşunda temel ihtiyaçlar için kullanılırken, günümüzde bir sosyal katılım ve sağlık kazanma aracı, bir iş veya bir eğlence olarak görülmektedir (Basım ve Argan; 2009: 4). Sporun tarihsel süreç içerisinde doğuşu ve gelişimi insanın doğayla mücadelesi ile başlar. Tarihteki ilk sporlar ister araçlı, ister araçsız yapılsın, savunma ve saldırı kökenli olmuştur. En çarpıcı örnek, avcılarının yaklaşık elli bin yıl önce geliştirdikleri ve Mezolitik Çağ toplumlarının da önemli bir beceri saydıkları okçuluğun İ.Ö. 3000 yıllarında tunç teknolojisinin ürünü ve tarihteki ilk iki devletten biri olan Mısır’da prenslerin ve soyluların hedef atışlarındaki başarılarının titizlik ve özenle kaydedildiği bir yarışma amacına dönüşmesidir (Fişek, 1998).

M.Ö. doğuda; Hun, Göktürk ve Çin ile batıda Yunan, Roma, Isparta ve Pers medeniyetlerinde savaşa hazırlık olarak düşünülen ve çeşitli alet, araç ve gereçlerle yapılan spor, yerini, günümüzde toplu ve topsuz, ferdi ve kolektif spor faaliyetlerine bırakmıştır.

İnsanoğlunun fikir ve ruh unsurlarıyla birlikte bütünlüğünü meydana getiren maddesinin yani vücudunun belli maksatlar için eğitilmesi düşüncesi, insanlığın evren

üzerindeki varlığı kadar eskidir. Canlılığın en önemli belirtisi olan hareket aynı zamanda vücut eğitiminin de başlıca vasıtasıdır (Alpman, 1972).

Spor, temel olarak insanın sağlıklı kalmak, eğlenmek ve serbest zamanını değerlendirmek için yaptığı bir olgudur. Kelime anlamı olarak spor; oyun, oyalanma, eğlenme, dinlenme, efkâr dağıtma ve her zamanki işten uzak durma anlamındadır. Türkçe'ye de İngilizce bir kelime olarak geçen bu kelime; tek başına, toplu veya takım halinde icra edilen, kendisine has hususi kural ve teknikleri olan, bedeni ve zihni kabiliyetlerin gelişmesini sağlayan eğitici, eğlendirici uğraşı anlamındadır. Diğer bir ifade ile vücudun gücünü arttırmak için yapılan çalışma, beden eğitimi, idman, cimmastik anlamına gelir (Savaş, 1997: 304).

Spor Yapan (sporcu) açısından kazanmaya dönük teknik ve fiziki bir çabadır. İzleyen (seyirci) açısından yarışmaya dayalı estetik bir süreçtir. Toplum içinde de yerine göre, o cemiyetin çelişki ve özelliklerini olduğu gibi yansıtan bir ayna, yerine göre onu yönlendirebilen etkili bir amaç, ama son tahlilde, önemli bir toplumsal kurumdur” (Fişek, 1998: 34). “Spor, insan, toplum ve insanlık için barış, kardeşlik, yarış, oyun, eğlence, zevk ve boş zamanları değerlendirme aracıdır. Spor sağlık, güzellik ve başarıdır, ama asla şiddet değildir. Sporun bir kavga değil, barış, kardeşlik, dostluk duyguları içinde mertçe yapılan bir yarışma olduğu herkese öğretilmelidir” (Yetim, 2011: 278). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi spor, hem sporcu hem izleyici açısından birçok güzel olguyu içinde barındırmakla beraber, bazı sebeplerle holiganizm ruhuyla şiddet ve saldırı olayları ortaya çıkmaktadır.

Spor, ferdin tabii çevresini beşeri çevre haline çevirirken elde ettiği kabiliyetleri geliştiren, belirli kurallar altında araçlı veya araçsız, ferdi veya toplu olarak, boş zaman faaliyeti kapsamı içinde veya tam zamanını alacak şekilde meslekleştirerek yaptığı sosyalleştirici, toplumla bütünleştirici, ruh ve fiziği geliştiren rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgudur (Erkal, 1982: 119). Değişik anlayışlarla biçimlenmesine, adının da spor olmasına karşın, çok eski tarihsel dönemlerde bile spor faaliyetlerinin olduğu bilinmektedir (Erdemli, 1996: 57). Mevcut tanımlar dikkate alınarak spor, farklı din, dil ırk grubundaki kişilerin aynı çatı altında toplanmasını sağlayan toplu (takım) halde ve bireysel olarak yapılan fiziki güç ve zeka'ya bağlı olarak gerçekleştirilebilen, hareketsetel aktivitelerin tamamını kapsayan bir unsur olarak tanımlanabilir.

1.2. SPOR'UN AMACI NEDİR?

Spor, insanın sadece bedenini değil, bütünlüğünü eğitmek için gerekli bir araç ve eylemdir. Diğer bir ifade ile sporun; eylem yetkisi, kendine güveni sağlama, sorumluluk alma, yaratıcı olma, performans, oyun, macera, sağlık ve zindelik ile toplumsal özellikleri geliştirme amacıyla yapıldığı söylenebilir (Grössing, 1991: 47-54).

Spor, insanın bedeni ve fikri yeteneklerini bir bütün olarak dengeli ve sağlıklı bir şekilde geliştirmek amacıyla yarışma tarzında yapılan etkinliklerdir. Ya da çağdaş kişiliğin oluşumundaki beden, ruh ve kafa unsurlarının koordineli eğitimidir (Sarıalp, 1990). Annals'a göre spor, insanın doğasında bulunan saldırganlığa barışçı boşalma olanakları sağlamakta, saldırganlık güdüsünün denetim altına alınması için uygun bir yarışma ortamı yaratmaktır. Luschan'a göre spor, bireyin topluma uyumunu sağlamakta, kişilerin ruh ve beden sağlıklarını güvence altına almaktadır. Spor; kitlelerin afyonu, zaman içinde onun simgesi durumuna gelmiş Olimpiyat Oyunları'da bir tür taraf milliyetçiliğidir (Fişek, 1983; Demirhan, 2003).

Görüldüğü gibi spor değişik tanımlarla karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli olan tanımın ne amaçla yapıldığıdır. Örneğin, spor hekimliği açısından, sağlık ön planda tutulurken, antrenman bilimi açısından performans ön plana çıkmaktadır. Toplum bilimi açısından ise serbest zamanların değerlendirilmesi önceliklidir. İnsan bedeni açık bir sistemdir. Gelecekteki alt ve üst yapısını şekillendirmede genetik özellikleri ve çevre yaşantıları bireyi etkileyeceğinden, hammaddenin kalitesi ve işleme süreci ürünün kalitesini de belirler. Bu bağlamda, spor eğitimi insanın eğitiminin bütünlüğünü kapsamalıdır. Çünkü insan, kültür yaratan bir varlıktır. Hareket ve spor eğitimi de beden kültürü için bir yoldur (Grössing, 1991: 47-54). Bu anlamdaki kültür, bireye aynı zamanda hareket kültürü kazandırır.

Sağlıklı kalabilmek adına sporda amaç; streslerin üstesinden gelebilme gücünü arttırmak, sağlıklı yaşam sürdürebilmek, formda kalmak, mesleki hayatta daha başarılı olabilmek, dinamik olmak, vücudun zinde, canlı ve hareketli kalmasını sağlamak, kaliteli ve uzun bir yaşam teminatı olduğu söylenebilir. Spora olan ilginin fiziksel ve ruhsal anlamda olumlu etkiler ortaya konulması, son dönemde spora olan ilgiyi gittikçe arttırmıştır. Sporun insan vücuduna kazandırdığı sağlık, fiziksel ve ruhsal anlamda zindelik bilimsel olarak kanıtlanmış bir gerçektir (Akça, 2012: 8).

Genel anlamda sporun amacını özetleyecek olursak; Bütün bireylerin spor faaliyetlerine yönelmelerini sağlayarak, huzurlu, mutlu, zinde, işgücü daha yüksek, fiziksel ve ruhsal açıdan daha pozitif, çağdaş bir toplum yaratılması ve topluma karşı yükümlülüklerinin farkında olan, fiziksel ve ruhsal sağlığı yerinde, daha yaratıcı, daha üretken, daha ahlaklı nesillerin yetiştirilmesi ile birlikte toplumun bütün bireyelerinin morali yüksek, fiziksel ve ruhsal anlamda zinde ve mutlu tutmak amacıyla yapıldığı söylenebilir (Yetim, 2010: 163).



İKİNCİ BÖLÜM

SOSYO-EKONOMİK YAPI VE SPOR İLİŞKİSİ

2.1. SOSYAL YAPI VE SPOR İLİŞKİSİ

Sosyal yapının en önemli etkenlerinden birisi de sosyal kurumlardır. Bu kurumlar; bireyin isteği dışında gelişme gösteren, bireyi belirli yönde davranmaya iten kendi doğası ve yasalarıyla yüzleşerek değişim gösteren sosyal gerçeklerdir. Mevcut kurumların en önemlilerinin din, dil ve sanat olduğu bilim adamlarının ortak görüşüdür. Diğer tüm kurumların temelini saydığımız bu 3 kurum olduğu, bazı bilim adamlarınca dile getirilmektedir. Diğer sosyal kurumlara örnek verecek olursak; eğitim, aile, hukuk, ahlak, müzik, edebiyat, spor vs. gösterilebilir.

Bir sosyal kurum olarak karşımıza çıkan spor, günümüzde en köklü, en popüler ve çok yaygın bir faaliyet alanı ve en önemli kalkınma araçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatta daha da ileri giderek bir bilim dalına dönüşmüş, ekonomi ve mimarisiyle kendi içinde yardımcı sektörler oluşturan, günümüzün en önemli sosyal kurumlarından biridir. Diğer bir açıdan bakacak olursak; gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerin kalkınması adına büyük bir fırsat, alt sınıf diye adlandırılan insanların sınıf atlaması yolunda önemli bir etkidir.

2.2. SPORUN FONKSİYONLARI

Sporun fonksiyonları genel anlamda;

1. Ferde yönelik,
2. Topluma yönelik,
3. Kalkınma-medenileşme ve çevreye yönelik olarak üç başlık altında toplanabilir.

2.2.1. Ferde Yönelik Fonksiyonları

Spor, tüm amaç ve faaliyetlerini bireyin yardımıyla, birey üzerinden gerçekleştirir. Tüm toplumsal, kültürel ve çevreye yönelik hedefler bireylerin mümkün olduğunca kaliteli ve yetenekli bir hale getirilerek eğitilmesi kaydıyla gerçekleştirilebilir.

Ferdin kalitesi ile toplumsal ve evrensel kaliteye ulaşılabilir. Bir psiko-sosyal ve çevresel ortamın iyileşme ve bozulmasında birim ferttir. Bozulma da iyileşme de fertten başlar (Krech ve Crutchfield, 1980).

2.2.2.Topluma Yönelik Fonksiyonları

Bireyler toplumun oluşmasını sağlayan üyelerdir. Toplumlar kendi üyelerini eğiterek gelişmesini sağlama görevini üstlenmektedirler. Birey de, kendi toplumunun üyesi olarak kendi kültürünü, değerlerini öğrenip, uygulayarak, gelecek nesiller için mevcut değerleri yaşatma sorumluluğu taşır. Bu sebeple saydığımız iki unsur, yani birey ve toplum karşılıklı olarak sürekli bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla spor, sosyal değerlerin oluşmasında ve devamlılık sağlanması konusunda çok büyük bir rol oynamaktadır. Spor, üstlendiği bu rolü birçok yolla başarmaktadır. İnsanların kendilerini ifade edebilmeleri ve bu aktiviteleri destekleyerek sosyal süreç içinde olmaları ve psiko-sosyal açıdan gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Spor kavramı bu açıdan da büyük önem arz etmektedir (Küçük ve Koç, 2004).

Sporun toplumsal fonksiyonları;

1. Yeteneğin geliştirilmesi açısından,
2. Kişiliğin geliştirilmesi açısından,
3. Etik değerlerin korunması açısından,
4. Liderlik olgusunun geliştirilmesi açısından,
5. Sosyalleşme sürecine katkı sağlaması açısından,
6. Paylaşma olgusunun geliştirilmesi açısından,
7. Yardımlaşmayı pekiştirmesi,
8. Yarışma kültürünün oluşturulması açısından,
9. Dayanışmayı arttırmak açısından,
10. Kültürel yönden gelişim kaydedilebilmesi açısından,

11. Sosyal yönden eşitliğe vurgu yaparak geliştirmesi ve gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir. Bunun yanında sosyal ortamların oluşturulması noktasında spor önemli bir yer tutmaktadır.

Spor kişiye etki etmesi bakımından birey ve toplum arasındaki ilişkileri geliştirmek adına sportif faaliyetler, hem bireysel, hem de sosyal açıdan etkisini göstermektedir. Sporu yalnız bireyin fiziki ve psikolojik olarak güçlenmesi adına yapılan bir faaliyet olarak göstermek doğru olmaz (Akça, 2012). Sporum birey üzerindeki olumlu etkilerini değerlendirdiğimizde, en önemli unsur olarak sosyal gelişimine ve sağlığına yaptığı katkı olduğunu söyleyebiliriz. Sosyoloji biliminin en önemli unsurlarından biri olan sosyal gelişim, birey üzerindeki sosyal etkileri ve birlikte yaşamının vermiş olduğu baskı ve zorluklara karşı duyarlılık göstererek, toplumda veya yaşadığı kültürde, farklı insanlarla uyum sağlaması ve çevresindeki insanlarla aynı şekilde davranış göstermesidir. Bireyler yaşadığı toplumun, sosyal ve kültürel değerlerine sosyal süreç içinde uyum çabası gösterir (Öztürk, 1998: 9).

Bireylerin sosyalleşme sürecindeki en önemli unsur spor'dur. Bunun yanında sporun kişiye kazandırdığı etkiler arasında sağlık boyutu vardır. Sistemli olarak yapılan spor faaliyetlerinin ardından bireyin, fiziksel sorunlarının pozitif olarak değişmesi ve fiziki olarak kendini daha iyi ve sağlıklı hissetmesi, fiziksel anlamda olumlu etki bıraktığının göstergesidir (Zorba vd., 2006: 120). Nitelikli insan gücü sağlıksız etkili ve verimli olamaz. Ayrıca kendisinden istenen katkıları yapamaz. Özellikle gençlerin fiziksel ve ruhsal olarak eğitilmesi ve geliştirilmesinde en etkili araç; hareket fonksiyonlarının hepsini ve prensiplerini içeren beden eğitimi ve spor eğitimidir (Akça, 2012: 8).

Toplumsal yaşam sosyal ilişkilerden oluşmaktadır. Sosyal sözcüğü "social" kelimesinden üremiştir. Kelime olarak; birlik, beraberlik anlamı taşır. Bireyler, toplumsal hayat mecbur kıldığı sürece, sürekli bir etkileşim ve karşılıklı ilişkiler içinde bulunurlar. Mevcut ilişkiler çeşitlilik göstermekle birlikte çok karmaşık bir haldedir. Toplumsal yaşamdaki ilişkilerin, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda, toplumda yazılı ve yazısız (örf, adet vs.) hukuk kuralları toplumsal ilişkilere yön vermektedir.

Toplumsal birçok kurum insanların sosyal ilişkilerinin geliştirilip, güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim, din, ahlak, dil gibi spor da bu kurumlar arasında yer alır. Sporun barışı temsil ettiği ve değişmeyen uluslar arası kuralları dolayısıyla toplumda bulunan bireyler ve gruplar arası ilişkilerin yanında farklı toplumlardaki bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkilerin gelişmesine ve güçlenmesine de olumlu katkılar sağlamaktadır (Öztürk, 1998: 9). Sosyologlar toplumsal ilişkilerin birçok açıdan çeşitlilik göstermesine rağmen bu ilişkileri birkaç başlık altında gruplandırmışlardır. Bunlar; yardımlaşma, uyuşma ve karşıtlık-çatışma'dır.

Spor, toplumsal bir olay olarak değerlendirildiğinde, yukarıda ele alınan gruplandırmada yer alan unsurların tamamı toplumsal ilişki olarak görülmektedir. Bu gruplar bağlayıcı ve pozitif olarak kabul edilip en çok görülenlerdir (Öztürk, 1998: 9). Spor, sosyal ve kültürel anlamda kaynaşmaya ve birlikteliğe teşvik etmesi, sosyal davranışları, ilişkileri istenilen seviyeye getirmesi ve bireylere boş zaman aktivitesi yaratması bakımından çok önemlidir. Spor toplumların düşünce ve davranışlarına yön vermekte ve kültürün bir unsuru olması dolayısıyla milli özellikler kazandırmaktadır. Spor aktiviteleri arasında görülen fiziksel hareketler, toplum hareketlerine de yansımaktadır (Ayça, 2012: 17). Spor aynı zamanda, toplum ve birey ilişkileri göz önüne alınarak değerlendirildiğinde sosyal olarak bütünleşmeye katkı sağlamaktadır. Hem ferdi olarak, hem de takımlar seviyesinde uluslar arası mücadeleler, ülke insanlarını bir araya toplayarak kültürel ilişkilerin canlı kalmasını sağlamaktadır (Erkal vd., 1998).

Spor, bakış açısına göre birçok yönden değerlendirilebilir. Sporcu tarafından kazanmaya yönelik fiziksel ve teknik açıdan bir çaba, seyirciler açısından yarışmaya yönelik görsel bir süreç, toplumsal açıdan buldukları toplumun özelliklerini yansıtan bir ayna, toplumu yönlendirebilen etkili bir araç ve büyük önem arz eden toplumsal bir kurumdur (Aracı, 2004: 1).

Spor, tüm yaş grubundaki kişilerin topluma ayak uydurmaları, toplumsallaşma süreci sekteye uğrayan yetişkin kişilerin, tekrar topluma ayak uydurmalarını sağlayan önemli bir faktördür. Sporun, toplumsallaşma süreci kesintiye uğrayan insanları rehabilite etme özelliği de bulunmaktadır. Bu anlamda sosyal hayatta ve eğitim anlamında spora daha fazla ve daha etkin yer verilmelidir. Buna bağlı olarak, çocuklar

ve gençler başta olmak üzere tüm bireyler spora yönlendirilip, özendirilmesini sağlamaktır.

Spor, günümüzün en önemli sosyal faaliyetlerinden biridir. Sporun, kişisel olarak eğlence, boş zamanı değerlendirme vs. gibi amaçlarının dışında bazı sosyal sorumluluklara da sahiptir. Topluma yön verebilen çok yönlü faaliyetler bütünüdür. Yani spor, sporcular, seyirciler, yöneten ve yönetilenler için de bir takım etkiler ve avantajlar bulunduran bir faaliyet alanıdır.

Genelde toplumsal yaşantıda bireylerin spor faaliyetleri veya beklentileri büyük oranda spor kulüplerinde karşılanmaktadır. Bu doğrultuda sporun toplumsal hayatta sosyal rolünün ön plana çıkmasında, toplumla bütünleşmesinde ve esnek bir yapıya sahip olmasında spor kulüplerinin işlevi sivil toplum örgütleri kadar önemlidir. Çünkü spor kulüpleri amaç, üye, kapsam, kaynaklar ve işlev bakımından çok büyük önem arz etmektedir (Devecioğlu ve Çoban, 2005: 94).

Spor kulüpleri, toplumsal çevreden bir takım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta yine çevreye veren açık sistemlerdir. Toplumsal yaşantıda insanların sportif etkinlik ve hizmet beklentileri, önemli ölçüde spordaki temel örgütlenme birimleri olan spor kulüplerinden karşılanmaktadır. Spor kulüpleri, insanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, toplumun sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikler taşıyan, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan özellikler taşımaktadır (Fişek, 1985: 31). Spor kulüpleri de sivil toplum örgütleri gibi belirli kurallara göre kurulan (yasalar, tüzükler, yönetmelikler, sözleşmeler, vb.) üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye), gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis araç gereçlere sahip olan, diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcuların yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır (Durmuş, 1999: 27). Spor kulüpleri öncelikle üyelerinin sporla ilgili ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sosyal ve sportif faaliyetler düzenlemek amacıyla kurulmaktadır. Bu amacını gerçekleştirmek üzere yeterli sayı ve nitelikte antrenör ve teknik elemanları ve diğer yardımcı personeli istihdam etmektedirler (Ekenci, 1997: 39).

Sporla uğraşan bireyler için spor; acı, öfke ve heyecan vs. gibi duyguların bastırılması özelliği taşır. Bireyin mevcut yarışma içinde rekabete odaklanmasını sağlayarak, modern toplumsal yaşamın stres, gerginlik vs. unsurlardan uzaklaştırarak psikolojik anlamda insanları rahatlatma fonksiyonu da bulunmaktadır. Bunun yanında sporun; spor yapan bireylerde, ruh ve beden sağlığı üzerinde olumlu etkiler bıraktığı da bilinmekte ve herkesin spor yapması gerektiği konusunda uzmanlar tarafından tavsiye edilmektedir.

Toplumların spor faaliyetlerine gösterdiği büyük ilgi, spora ticari bir alan olarak bakılmasına sebep olmuş ve çok yüksek paraların döndüğü çok büyük bir Pazar yaratmasında önemli bir rol oynamıştır. Bunun yanında, spor branşlarının kurumlaşarak, ulusal ve uluslararası düzeyde spor müsabakalarını arttırdığı gözlenmektedir. Bu gelişmeyle birlikte sporun özü olan ve olimpiyat oyunlarının temel ilkelerinden birisi olan amatörlükten profesyonelleşmeye geçiş süreci başlamış, diğer bir ifadeyle spor faaliyetleri meslek haline gelerek başka bir boyut kazanmıştır. Hem ülke, hem de dünya çapında popüler olmak isteyen insanların, maddi ve manevi olarak büyük getirileri olması dolayısıyla, küçük yaşlarda spora başlamışlardır. Devletler de spor faaliyetlerini destekleyerek insanları spora teşvik etmişlerdir. Spor, birey üzerinde olduğu kadar toplum üzerinde de heyecan, öfke, acı vs. gibi duyguların bastırılması görevini üstlenmektedir. İnsanlar, spor aktivitelerinde bulunmasalar bile, seyirci olarak rahatlamaları ve deşarj olabilmelerini sağlayarak günlük hayattan uzaklaşmalarına yardımcı olur. Spor faaliyetleri, hem yapanlar, hem de izleyenler açısından içlerindeki savaşı, kavgacı ve mücadelecî ruhu, barış ortamına çekerek kazanma hislerini tatmin etmesini sağlar ve aynı zamanda belirli kurallarla faaliyet gösteren aktivitelerdeki çatışma ortamından zevk alarak kendilerini tatmin edebilmektedirler. Bu anlamda spor; bireysel, toplumsal, kültürel ve ekonomik etkileriyle, toplumların ilgisini çekerek günümüzdeki en önemli sosyal faaliyetlerden biri haline gelmiştir. Bu saydığımız özellikler doğrultusunda, toplumları yakından ilgilendiren bu faaliyetler devlet ve hukukun çalışma alanı dışında düşünülemez. Belirttiğimiz bu sebep ışığında, ülkemizde ve küresel anlamda aktivitelerin düzenlenip, harekete geçirilmesi için bir yapı oluşturulmuştur.

2.2.3. Sporun Kalkınmaya, Medenileşmeye ve Çevreye Yönelik Fonksiyonları

Dünya Çevre Komisyonunun çevre ve kalkınma üzerine hazırladığı Brundtland Raporuna göre “Sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamaktır” (London, 2012; Güzel, 2009).

Bir diğer açıdan sürdürülebilir kalkınmayı birbirini destekleyici ve bütünlüğü, nesiller içi ve nesiller arasında dengeli bir planlama, uygulama ve yönetme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Uras ve Acar, 2008).

Geçmişten günümüze kadar yaygınlığını hiç yitirmeden süregelen faaliyetlerin başında yer alan spor aracılığı ile sürdürülebilir kalkınmanın boyutları ile ilişkilendirildiğinde, tüm düzeydeki spor katılımcılarının, üstlendiği rollere ve spor etkinliklerine bağlı olarak sürdürülebilir kalkınmanın gelişebilmesinde üç önemli mesaj iletilmektedir. Bu mesajlar, “Spor ve ekonomik gelişim”, “Spor ve sosyal eşitlik, sosyalleşme” ve “Spor ve çevresel koruma” başlıkları adı altında toplanmaktadır (DCMS, 2008). Çünkü spor, güçlü bir sosyal değer taşıırken, çevresel birtakım etkilere sebep olan ve ekonomik faaliyetleri içeren bir olaydır (Pınar, 2009).

Sürdürülebilir kalkınmanın temel ilkesi olarak kabul edilen “ekonomik boyut” küresel anlamda piyasalarla rekabet edebilen, insan ihtiyacının gerekli şekilde karşılandığı, refah seviyesini yükseltmesi gibi özellikleri dikkate alırken, “toplumsal boyut” ilkesinde; eşitlik, hakkaniyet vs. özellikler ve yukarıda ekonomik boyut ilkesinde belirttiğimiz gibi yaşam standartlarını yükseltmektedir. Sporun çevre ve doğal sistemler boyutunda ise koruyucu, destekleyici, iyileştirici ve önleyici faaliyet konuları ele alınmaktadır.

Sporun kalkınmaya yönelik fonksiyonları;

1. Ekonomik açıdan gelişim,
2. Çevre açısından gelişim,

2.2.3.1. Spor ve Ekonomik Gelişim

Spor; hem yerel hem de ulusal ekonominin büyümesine ve gelişmesine önemli ve büyük katkılar sağlayabilir. Olimpiyatlar gibi büyük oyunlar, futbol ve basketbol gibi her hafta gerçekleşen müsabakalar, sadece iş alanı sağlamanın dışında, doğrudan veya dolaylı olarak diğer ekonomik faaliyetleri (satın alma, tüketim, vb.) etkilemektedir (Çetin, 2011).

Bu bağlamda, spor endüstrisi hükümetler ve diğer spor yönetim organları tarafından uzun vadeli yatırımların yapıldığı ve sürdürülebilirliğin sağlandığı bir endüstri kolu olmalıdır. Stratejik vizyon, gelişim planları iyi bir mali politikalar ile sporda sürdürülebilirlik sağlanabilir (Karaca, 2011: 41).

Spor, günümüzde kalkınmanın en önemli aracı konumundadır. Ülke ve toplumların kalkınması adına turizm, tarım, ulaşım, eğitim kurumları ve ekonomik unsurlar ne anlama geliyorsa sporda aynı anlamı taşır. Ayrıca gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin ve toplumların, gelişmiş ülkeleri yetişebilmesi için sporun son şans olduğu söylenebilir.

Spor'un ülkeleri kalkındırmak adına ;

1. Bilim Dalları açısından Spor (sosyoloji, psikoloji, etik açıdan, yöntem olarak vs.)
2. Eğitim Kurumları açısından Spor,
3. Yönetim açısından Spor,
4. Kulüpler açısından Spor,
5. Turizm açısından Spor,
6. Lojistik açısından Spor,
7. Teknoloji açısından Spor (araç, gereç vs.),
8. Mimarisi açısından Spor (stadyum, saha, salon vs.),
9. Giyim açısından Spor,

10. Sağlık açısından Spor,
11. Beslenme açısından Spor,
12. Güvenlik açısından Spor,
13. Medya açısından Spor (yazılı, görüntülü, sesli),
14. Muhabirliği ve Yorumculuk açısından Spor, önemli faktörler olarak göze çarpmaktadır.

Sporcu İhracatı ile bağımsız birer sektör yaratma yoluna girmiş, kendi yan ve alt faaliyet sahalarını doğrudan oluşturarak milyonlarca insana iş ve aş sağlayan devasa bir ekonomik güce ve yapıya ulaşmıştır. Bu dev postadan daha fazla pay alabilmek için, ülkeler arasında gerek olimpiyat oyunlarını ve gerekse diğer bölgesel ve uluslararası şampiyonaları ülkelerine çekmek için ne tür bir mücadele içine girdikleri dikkatlerden kaçmamaktadır. Ülke başkan ya da cumhurbaşkanlarının devreye sokulması yarışın dolayısıyla getirinin ne kadar ciddi boyutlarda olduğunu işaret etmektedir (Çetin, 2011; Karaca, 2011: 41).

2.2.3.2. Spor ve Çevre

Spor ile çevre arasındaki ilişkiyi ele alırken konuyu olumlu ve olumsuz yönleriyle ortaya koymak daha doğru olacaktır. Spor, insanlığa sağlık, zindelik, sosyal ortam, uluslararası bütünlük gibi birçok etkenle olumlu yönleriyle hizmet etse de özellikle teknoloji çağının yaşandığı günümüzde birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir.

Olimpiyat oyunlarının 1896 yılında yeniden canlandırılması ile spor ve doğa arasındaki çatışma başlamış ve özellikle de 1970’li yılların başında kendini ciddi anlamda göstermiştir.

Organizatörler tarafından yapılan ilk çevresel başlangıç çalışmalarında 1972 Münih Olimpiyat Oyunları’na davet edilen tüm ulusal olimpiyat komiteleri temsilcilerinden ülkelerinde olimpiyat parkı oluşturmalarını ve “el değmemiş (bozulmamış) çevrede sağlıklı müsabaka” sloganı altında birleşmelerini istemişlerdir (Güzel, 2009).

2.3. SPOR KAVRAMI VE UNSURLARI

AB (Avrupa Birliği) 1992 yılında Konsey'in kabul ederek, 2001 yılında güncellediği "Avrupa spor şartında" açıklanan spor tanımını kullanmaktadır. Konsey'in açıkladığı spor tanımı; fiziki anlamda forma girmek ve ruh sağlığını iyileştirmek, sosyal ilişkilerin oluşturulması, her seviyedeki rekabet ortamında sonuç elde etme amacıyla gerçekleştirilen kendiliğinden veya organize yoluyla faaliyet gösteren fiziksel aktivitelerin tümü olarak tanımlanmıştır (Council of Europe, 2001). Diğer bir tanıma göre ise; spor birçok i ve dış faktöre bağlı olarak motive olan bireylerin, fiziki gücünü ve yeteneklerini kullanabilmesini kapsayan, kurumsal kimlik kazanmış büyük bir rekabet alanıdır (Coakley, 2001: 8). Mevcut tanım bazı hususlar içermektedir. Bu hususlar; fiziki şartlar (aba, yetenek, cesaret), karmaşık fiziki yetenekler (g, çabukluk, kondisyon, araç-gereç kullanımı vs.), i ve dış motivasyon unsurları (yarışma, oyun, eğence, vs. gibi içsel ödüller ve şöhret, ücret, para dl vs. gibi dışsal ödüller), kurumlaşarak, rekabet ortamına dayalı olma (Kuralların belirli olması ve ilgili resmi kurumlar tarafından denetlenmesi, söz konusu faaliyet organizasyonlarının teknik boyutunun önemli olması vs.) gibi özellikleri kapsar.

TMOK (Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, EOC (Avrupa Olimpiyat Komitesi) ve IOC (Uluslararası Olimpiyat Komitesi) gibi kurumlar spor aktivitelerin düzenlenmesi adına oluşturulan, güçlü ve sorumluluk sahibi kuruluşlardır. Sporun en önemli özelliklerinden biri de eşitlik ilkesidir. Bütün bireyler spor yapabilirler ve bir yarışma (müsabaka) anında rakipler eşit şartlarda karşılıklı bir mücadeleye girerek kazanmak için yarışırlar (Ritchie ve Adair, 2004: 5). Spor aktiviteleri resmi nitelikte yapılabileceği gibi rekreasyon amaçlı da yapılabilir (Ritchie ve Adair, 2004: 4). Spor aktiviteleri hangi amaçla yapılırsa yapılsın, doğasında katılımcılık vardır. Sporun insanları katılımcılığa teşvik etme özelliği, kişileri ve toplumları ortak payda da buluşturan bir sahnedir. Spor, yalnızca normal hayat standartlarında yaşamını sürdüren bireyleri değil, mülteci ve yoksul olarak adlandırılan yaşam standartları düşük olan bireylerinde günlük yaşamlarını olumlu yönde etkileyebilecek bir olgudur. Bunun yanında spor liderlik, disiplin gibi özelliklerin kazanılarak, saygı ve hoşgörü gibi temel ilkelerin öğretilmesi konusunda önemli bir misyon üstlenir (United Nations, 2012a; United Nations, 2012b). Ayrıca BM (Birleşmiş Milletler), sporun, kalkınmanın etkisiyle ağa çıkan bir ürün olmadığını, tam aksine kalkınmaya destek olan önemli bir g olduğunu savunarak,

sporun, milenyum çağının en önemli kalkınma araçlarından biri olarak görmektedir (United Nations, 2012a; United Nation 2012b).

2.4. FUTBOL KULÜPLERİNDE ALTYAPI

2.4.1. Kulüplerin Futbol Okulu Faaliyetleri

Futbol okulları günümüzde, çocukların yeteneklerini gösterebilmelerini ve gelim kaydetmelerini sağlayan bir yapı olarak ülkemizde faaliyet göstermektedir. “Futbol Akademisi” diye tabir edilen bu okullar, her yaş grubundaki çocukların, kulüplerin istekleri doğrultusunda eğitilmektedirler. Kulüplerin futbol okullarından istedikleri şey, A takıma oyuncu yetiştirmek olabildiği gibi, çocukların spor aktivitelerinde buldukları bir okul misyonu da üstlenmektedirler. Bu okullar, Yaz Okulu adı altında da faaliyet göstermektedirler.

Bu okullarda yönetimin tanımı ise; organizasyondaki örgütlenmenin her basamağında gereklilik arz eden bir faaliyettir. Yönetim modern yaklaşımlarda, işletmenin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için, insan ve fiziksel kaynakları, etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi, koordine edebilmesi ve çevresiyle uyum içerisinde tutmasını sağlayan bir süreçtir, diye tanımlanmıştır (Akşar ve Merih, 2008: 144).

Yönetim tanım olarak, spor kulüpleri için bazı yönleriyle farklılık gösterebilir. Dolayısıyla spor kulüplerinin bünyesinde yer alan spor okulları da bazı farklı dinamiklere sahiptir.

Bu okullar direk ya da dolaylı olarak futbol kulübünün kontrolündedir. Kulüpler okullarının koordinasyonunu genellikle iki şekilde yapar. İlki direk olarak kulübe bağlı okullar kurmak, ikincisi ise isim hakkının kullanılmasına izin verdiği yönetimi farklı olan bir organizasyon bünyesinde faaliyet göstermesidir. İsim hakkı yöntemi, taşra olarak bilinen bölgelere girerek dönemsel çalışma yapmak ve taraftar kitlesini genişletmeye yönelik yaptığı faaliyetlerdir.

2.4.2. İdari Yapı Olarak Futbol Okulları

Ülkemizde futbol kulüpleri akademileri, çeşitli isimlerle faaliyet göstermektedir. Bu akademik faaliyetler, Galatasaray’da “Futbol Akademisi”, Beşiktaş’ta “Futbol Özkaynak”, Fenerbahçe’de “Gençlik Geliştirme Programı”, Trabzonspor’da ise “Trabzonspor Futbol Akademisi” adı altında birçok değişik isimle faaliyet

göstermektedirler. Futbol akademileri değişik isimlerle çeşitlilik gösterse de, şekil olarak yönetimleri farksızdır. Kulüplerin tüm altyapısından yönetim kurulu üyesi olan bir yönetici sorumludur. Sorumlu yönetici kontrolünde, hemen hemen her yaş grubuna ait takımlar ve bu takımların başında, teknik anlamda oyuncuları yöneten bir antrenör bulunmaktadır. Tüm altyapı sorumluları, kulüp başkanı ve kulüp yönetimine, hesap verme sorumluluğu taşır.

2.4.3. Dünya'da ve Türkiye'de Altyapı'ya Bakış

Futbol kurallarının ne olduğu, oyunu gerçekleştirmek adına nasıl davranılması gerektiği ve hangi yeteneklere sahip olunacağı, oyunun nasıl geliştirilmesi gerektiği bilinmektedir. Bu saydığımız unsurlar bilinmekle beraber ülkemizdeki kulüplerin altyapıdan aldığı verim ortadadır. Kulüpler son derece verimsizdir. Bunun sebebi altyapıda, küçük yaştaki çocukların teknik ve taktik anlamda yeterli eğitimi alamamalarıdır. Aslında üzerinde durulması gereken konulardan biri de altyapıdaki hocaların durumudur.

Uluslararası turnuvalarda gerek kulüp, gerekse milli takım bazında, büyük başarılar kazanan takımların tamamının altyapı sorunlarını çözen ve çok iyi scout ekiplerine sahip kulüpler ve ülkeler olduğu gözlemlenmiştir. Scout ve scouting terimleri futbolda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Türkçe'de bu kelimeler anlam olarak, scout; yetenek avcısı, scouting ise; keşfe çıkma olarak karşılık bulmaktadır. Dolayısıyla futbol terimleri olarak kullanılan bu kelimeler, üst veya altyapıya oyuncu bulmak adına çalışan kişi veya ekip olarak değerlendirilir. Scout ekibi, dışarıdan oyuncu izleme, iç ve dış pazardan yetenekli oyuncular bulma ve istatistiki veriler elde eden bir yapıdır. Kulüpler için, scout ekipleri hem yapılacak transferler, hem de altyapıya oyuncu kazandırma anlamında stratejik öneme sahip bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak scouting ülkemizde, yakın bir geçmişe kadar ihtiyaç olunan bölgeye oyuncu bakan kişi olarak görülüyordu. Yani yetenekli oyuncuları keşfetmek yerine, izlenen oyuncuların kulübün eksiklik yaşadığı mevkie, ne oranda katkı yapabileceğini belirleyen kişi olarak faaliyet yürütüyordu. Ancak daha sonra bireysellikten çıkılarak, Avrupa'daki gibi bir ekip olarak faaliyet göstermeye başladı. Dolayısıyla ülkemizde, yeni yapılan scouting uygulaması için, emekleme aşamasında olduğunu söylememiz yanlış olmaz. Ülkemizde, yeni yeni yapılanmakta olan "scouting modeli", kulüp altyapıları için stratejik bir öneme sahip olduğu herkes tarafından bilinmektedir.

Sportif olarak başarı yakalamış ülkelerin, futbol kulüpleri incelendiğinde, ülke bazında Almanya, kulüp bazında ise Barcelona gibi ülke ve kulüp statüsündeki takımların mükemmel bir altyapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu mükemmel yapıya sahip olmalarının en önemli sebepleri ise, yönetim, örgüt ve scout ekipleri olarak koordineli bir şekilde çalışmalarını ve yerleştirdikleri başarılı sistem sayesinde başarı sağladıklarıdır. Başarı sistemle alakalı bir süreç işidir. Ülkemizdeki kulüpler kısa vadede başarı bekledikleri için, sistem kuramamakta ve kulüplerimiz her geçen yıl hem sportif, hem de finansal anlamda daha kötü duruma düşmektedir. Avrupa kulüpleri, yapmış oldukları ciddi yatırımların meyvesini yıllar sonra toplamışlardır.

2.4.4. Günümüz Futbolunda Altyapı

Spor branşları arasında, futbol ayrı bir yer tutmaktadır. Futbol küreselleşmenin etkisiyle birlikte, endüstri haline gelmiştir. Bunun sebebi çok hızlı gelişim göstermesidir. Futbol küreselleşme öncesinde sadece sosyal anlamda bir şey ifade ederken, küreselleşmeden sonra çok ciddi şekilde ekonomik boyut kazanmış ve bir sektör haline gelmiştir.

Futbol sınai dönemiyle benzerlik göstermektedir. Futbolda da sınai dönemdeki gibi üretim yükselmekte ve iş kolu haline gelmektedir. Futbol artık bir endüstri olarak gelmektedir. Bu gelişme, futbolun çıkış amacındaki özünü kaybetmesine sebep olmaktadır. Futbol işçileri, yani futbolcular aslında yakın bir geçmişe kadar köle muamelesi görmekteydi. Ancak 1990 yılında ortaya çıkan Belçikalı futbolcu Jean Marc Bosman futbolcuların kaderini değiştiren bir hukuk süreci başlatmıştır. Bosman, mevcut kulübüyle sözleşmesi bitmiş ve başka bir kulüple anlaşma sağlamıştır. Ancak kulübü, Bosman'ın transferinden bonservis bedeli talep etmiştir ve Bosman'ın anlaştığı kulübe transferi gerçekleşmemiştir. Bosman, yaşanan bu hadiseyle birlikte 5 yıl sürecek olan hukuk mücadelesini başlatmıştır. 5 yılın sonunda davayı kazanan Bosman tüm futbolcuların özgürlük kazanmasını sağlamıştır. Çünkü 1995 yılı öncesinde futbolcuların, kulüpleriyle mevcut sözleşmesi bitmiş olmasına rağmen istedikleri takıma transfer olamıyorlardı. Kulüpler, oyuncularını bir mal gibi görüyor ve sözleşmeleri bitmiş olmasına rağmen bonservis bedeli talep ediyorlardı. Bosman'ın kazandığı hukuk mücadelesi sonrası, futbolcular mevcut kulüpleriyle sözleşmeleri bittikten sonra serbest kalma hakkına sahip olmuş, bir anlamda kölelikten kurtulmuşlardır.

Kulüpler, büyüyen ve gelişen futbol ekonomisinden daha büyük pay alma adına, büyük bir rekabete girmişlerdir. Kulüpler diğer ticari endüstrilerin uyguladığı model olan, tekelciliğe yönelmişlerdir. Tekelciliğe yönelmelerindeki amaç, Pazar üstünlüğünü ele geçirmek, ürün üretimini kontrol altında tutmak, rekabeti düşürmek adına yeni kulüplerin mevcut pazara girmesini engellemek ve maliyetleri maliyetlerin kontrolünü sağlamak gibi unsurlar sebep olarak gösterilebilir. Kulüplerin mevcut pazarda 1 numara olma isteği, futbolu yapısal anlamda değiştirmiştir.

Dünya futbol tarihinin en iyi oyuncusu olarak gösterilen, Brezilyalı futbolcu “Pele” kariyeri boyunca 2 kulübe hizmet etmiştir. Pele daha 15 yaşındayken Santos forması giymiş ve Brezilya tarafından özel bir kanun çıkarılarak 1975 senesine kadar yurtdışına transfer olmasının önüne geçilmiştir. Bu örnekten yola çıkarsak, o dönemde futbol ekonomik boyut kazanmamıştır. Spor sadece eğlence amaçlı yapılmakta olup, ulusal anlamda değerli kabul edilen Pele ülke tarafından korumaya alınmıştır. Ancak günümüzde futbol, eğlence veya boş zaman aktivitesi kavramlarının dışına çıkarak, büyük paraların döndüğü bir endüstri haline gelmiştir. 1980’ler öncesi dönemle günümüzü kıyasladığımızda, futbolcular kapitalist düzene hizmet eden modern köleler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Futbolun bu yapıya bürünmesi dolayısıyla, çocuklar ve gençler tarafından artık eğlence amaçlı değil, para kazanmaya yönelik bir iş sektörü olarak görülmeye başlanmıştır. Ayrıca TV’de izledikleri ünlü futbolcuları, hayal dünyalarına dahil ederek, iyi arabalar binmek, ünlü olmak, insanlar tarafından sevilme gibi sebeplerle futbola yönelmektedirler. Profesyonel futbolcular, çok ciddi paralar kazanmaktadırlar. Bunu sadece performans göstererek değil, aynı zamanda topla oyun oynayarak elde etmektedirler. Dolayısıyla sevilen bir oyunu oynamak ve aynı zamanda para kazanmak, çocuklar ve gençler için futbol sektörünü cazip kılmaktadır.

2.4.5. Altyapı Maliyetleri

Altyapı; küçük yaştaki çocukların, yeteneklerinin tespit ederek, fiziksel ve teknik anlamda yeteneklerinin hangi mevkilerde daha faydalı olabileceğini değerlendirip, mevcut oyuncuların buldukları mevkie göre gelişim göstermelerini sağlamayı ve profesyonel takıma oyuncu kazandırmaya yönelik sistemli bir organizasyon olarak yorumlanabilir. Altyapı, bünyesinde bulundurduğu tüm çocuk ve gençlerin,

beslenmesinden, sağlığından, ulaşımından, psikolojik olarak desteğinden vs. tüm ihtiyaçlarından sorumlu olarak futbolcuları yetiştirmektedir.

Günümüzde başarılı profesyonel sporcuları incelediğimizde, hepsinin aldıkları iyi altyapı eğitimi sayesinde belli bir seviyeye geldiğini görmekteyiz. Dolayısıyla kulüpler, ileride profesyonel anlamda katkı almak istediği gençleri, yeterli oranda yatırım yaparak ve buna paralel olarak iyi eğiterek gençlerden verim alma yoluna gitmelidir.

Kulüplerin, altyapılarından verim almaları uzun vadede mümkün olabilecek, ciddi yatırımlar gerektiren ve en önemlisi de sabır gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa'da başarı yakalamış, sistemleri ve altyapı yeterlilikleri olan, büyük kulüp diye adlandırılan bazı kulüpleri incelediğimizde ve ülkemizdeki takımlarla karşılaştırdığımızda, Avrupa'daki bazı kulüplerin altyapısı için ayırdığı bütçe, Türkiye liginde mücadele eden birçok takımın bütçesinden daha fazla olduğu görülmektedir. Aşağdaki Tablo'da 2012 yılı itibariyle Avrupa'nın önde gelen takımlarıyla birlikte Trabzonspor kulübünün altyapı bütçeleri verilmiştir.

Tablo 1: Avrupa'daki Bazı Kulüplerin Gelirleri ve Altyapı Bütçeleri

KULÜPLER	ALTYAPI BÜTÇESİ*	GELİR**
Arsenal	3 milyon Euro	242 milyon Euro
Barcelona	20 milyon Euro	483 milyon Euro
Bayern Münih	3 milyon Euro	369 milyon Euro
İnter	6 milyon Euro	186 milyon Euro
Trabzonspor	500.000 Euro	-----

*Rakamlar Avrupa Kulüpler Birliği'nin Futbol Akademileri araştırmasından alınmıştır

**2012 yılı mali tablolarına göre dir.

Tablo 1 incelendiğinde, Barcelona, Arsenal, Bayern Münih ve İnter'in altyapıya ciddi yatırımlar yaptığı dikkat çekmektedir. Özellikle Barcelona'nın 20 milyon Euro gibi çok ciddi bir rakamı altyapıya gençlerin gelişimi için yatırdığı gözlemlenmektedir. Tabi burada altyapıya yapılan yatırımın biraz da gelirle alakalı olduğunu düşünürsek, örnek olarak alınan bu takımların da her yıl Avrupa'da başarı anlamında belli bir seviyeye çıktığını göz önünde bulundurursak, ürün satışı, stad hasılatı ve reklam anlaşmaları gibi ciddi gelirler elde ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla altyapıya diğer Avrupa kulüplerinin yapmış olduğu yatırımı yapamayan Trabzonspor'un neden bu yatırımı yapamadığı konusu üzerinde çok fazla düşünmeye gerek yoktur. Çünkü yatırım, gelirlerle alakalı bir durumdur. Altyapıya ayrılan yetersiz bütçe, kulübün sportif

anlamda başarı yakalayamaması paralelinde gelirlerin arttırılamaması ve bunun sonucunda altyapıya gerekli yatırımın yapılamaması Trabzonspor'u kısa vadeli çözümler üretmeye itmiştir.

Trabzonspor'un altyapıya ayırdığı bütçe 500.000 Euro gibi cüzi bir rakamdır. Trabzonspor'da günü kurtarmak adına dış transfere yönelmektedir. Bu yüzden altyapıdan ciddi anlamda yıldız futbolcu yetiştirememekte ve dışa bağımlı kalarak yüksek maliyetli futbolcuları transfer etmektedir. Bu anlayış da kulübü her geçen sene daha fazla borcun altına sokmaktadır. Bugün itibariyle baktığımız zaman da kulübün iflas etme noktasına gelmesinin en önemli sebeplerinden birinin altyapıya yeterli oranda yatırım yapılmaması olduğu söylenebilir. Altyapıdan verim alınabilmesi için en az 5 yıllık bir süreç gerekmektedir. Dolayısıyla Trabzonspor günü kurtarmak adına yapmış olduğu hamleleri değiştirerek uzun vadeli planlar yapmak zorundadır.

Burada Barcelona kulübünü ayrı değerlendirmek gerekir. Çünkü Barcelona kulübü altyapısı olan La Masia'ya yaptığı ciddi yatırımlar sayesinde, altyapıdan ciddi oranda verim almakta ve her yıl altyapıdan A takıma onlarca futbolcu yetiştirmekte ve hem performans, hem de satış anlamında ciddi ekonomik kazanımlar elde etmektedir.

Tablo 2'de Trabzonspor'un altyapısından çıkardığı oyuncuların kadrosunda bulunan oyuncu sayısındaki oranı verilerek Barcelona kulübü ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 2: 2008-2014 Yılları Arasında Trabzonspor Altyapısından Yetişen Futbolcuların Kadro Sayısındaki Oranı

SEZON	KADRODAKİ ALTYAPIDAN GELEN OYUNCU SAYISI	ALTYAPIDAN GELEN OYUNCULARIN KADRO SAYISINDAKİ ORANI
2008-2009	25/7	% 28
2009-2010	28/4	% 14
2010-2011	31/6	% 19
2011-2012	36/6	% 16
2012-2013	33/6	%18
2013-2014	36/12	% 33

Kaynak: <http://www.mackolik.com/Team/Default.aspx?id=4&season=2015/2016> (Erişim Tarihi: 25.12.2005).

Barcelona'nın 2013/2014 sezonu için kurduğu 25 kişilik kadronun 17'si La Masia'dan yetişen oyuncularından oluşuyor. Takımın % 68'inin altyapıdan geldiği kadrodaki bu oran son yıllardaki en yüksek seviyedir. Barcelona'nın bu sezon için kurduğu kadrodaki oyuncuların % 68'i, Katalan ekibinin son yıllardaki başarısında büyük önem taşıyan La Masia'dan geliyor. Son yıllarda altyapıdan yetiştirdiği yıldızlarla futbol dünyasına damga vuran ekibin kalbi olarak tanımlanan La Masia, A takıma katkı vermeye devam ediyor.

2008/2009 sezonunda göreve gelen Guardiola ve yardımcısı Vilanova döneminde, takımdaki 24 oyuncunun 11'i akademiden geliyordu. 2009/2010 sezonunda görev yapan 21 kişilik ekipte 10, 2011/2012 sezonunda ise 21 kişilik kadronun 11'i Barcelona altyapısından yetişmişti.

Takımın başına 2012 yılında geçen Vilanova'nın ilk yaptığı hamleler arasında Dos Santos, Bartra ve Montoya'yı A takıma dâhil etmek vardı. 2012'de La Liga'da Levante deplasmanına çıkan Barcelona'da, Dani Alves'in sakatlığı nedeniyle Montoya oyuna girmiş ve Katalan ekibi sahada 11 altyapıdan yetişme oyuncusuyla yer almıştı. Aşağıda ki tabloda Barcelona'nın son 6 yıldaki kadrosunda alt yapıdan yetiştirdiği futbolcu sayıları görülmektedir.

Tablo 3 : 2008-2014 Yılları Arasında Barcelona Altyapısından Yetişen Futbolcuların Kadro Sayısındaki Oranı

SEZON	KADRODAKİ ALTYAPIDAN GELEN OYUNCU SAYISI	ALTYAPIDAN GELEN OYUNCULARIN KADRO SAYISINDAKİ ORANI
2008-2009	24/11	% 46
2009-2010	21/10	% 48
2010-2011	21/11	% 52
2011-2012	21/12	% 57
2012-2013	22/14	% 64
2013-2014	25/17	% 68

Kaynak:http://tr.eurosport.com/futbol/ispanya-ligi/2013-2014/barcelona-nin-altyapisi-la-masia-calisiyor_sto3914124/story.shtml. (Erişim Tarihi: 23.12.2015).

Barcelona altyapısı bir futbolcu fabrikası gibi faaliyet göstermekte ve Tablo 3' de görüldüğü gibi 2013-2014 sezonunda kadrosunda bulunan 25 oyuncunun 17'si

altyapıdan gelen oyuncuların oluşmaktadır ve bu oran % 68 gibi çok ciddi seviyelere ulaşmıştır. Bu da demek oluyor ki Barcelona kulübünün dış transfere çok fazla bağımlı olmadığı, dışarıdan yapılan transferlerin ise kaliteli ve hata payı düşük tercihlerden yana kullanabildiği yorumunu yapmak pek yanlış olmaz.

Bu sezon, takımda altyapıdan gelen 17 kişilik liste ise şöyle:

Víctor Valdés, Martín Montoya, Gerard Piqué, Cesc Fàbregas, Carles Puyol, Xavi Hernández, Pedro Rodríguez, Andrés Iniesta, Leo Messi, Jonathan Dos Santos, Marc Bartra, Sergio Busquets, Jordi Alba, Cristian Tello, Isaac Cuenca, Sergi Roberto, Oier Olazábal.

Barcelona takımında en çok görev yapmış oyuncu ise yine bir La Masia mezunu: Xavi Hernandez. 10 yaşında akademiye katılan oyuncu, 23 senedir Barcelona için hizmet veriyor. Takımda en çok görev yapmış ikinci isim Carles Puyol ise 18 yıldır Katalan ekibi için mücadele ediyor (http://tr.eurosport.com/futbol/ispanya-ligi/2013-2014/barcelona-nin-altyapisi-la-masia-calisiyor_sto3914124/story.shtml) (Erişim Tarihi: 23.12.2015).

Trabzonspor ile Barcelona kulübünü karşılaştığımızda Trabzonspor'un altyapıdan oyuncu çıkaramadığını, çıkardığı oyuncuların ise verim alamadığını görmekteyiz. Yatırım gelirleri ile doğru orantılıdır. Trabzonspor'un yapmış olduğu yatırımlar doğrultusunda bir Messi, bir İniesta yetiştirmesini beklemek hayalcilik olur. Ancak Trabzonspor özüne dönerek altyapısından bir Ali Kemal Denizci, bir Fatih Tekke çıkarabilir. Bunun örnekleri geçmişe bakıldığında görülmektedir.

Altyapı ve futbolcu yetiştirip satmanın başka bir güzel örneği ise Portekiz futbol ligi takımlarından Porto'dur. Porto kulübünün son 10 yılda futbolcu satışından kasasına giren para yaklaşık 2 milyar TL'dir. Porto kulübünün son 10 yılda sattığı futbolcular ve kasasına giren miktar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4: Porto Kulübünün Son 10 Yılda Sattığı Futbolcular

TARİH	ADI	GELDİĞİ KULÜP/ÜCRETİ	GİTTİĞİ KULÜP/ÜCRETİ
2004	Paulo Ferreira	Setubal/2 milyon Euro'ya	Chelsea/20 milyon Euro
2004	Ricardo Carvalho	Altyapıdan Çıktı	Chelsea/30 milyon Euro
2004	Deca	Benfica/8 milyon Euro	Barcelona/21 milyon Euro
2007	Anderson	Gremio/5 milyon Euro'ya	M.United/31.5 milyon Euro
2007	Pepe	Maritimo/2 milyon Euro	Real Madrid/30 milyon Euro
2008	Jose Bosingwa	Boavista/1 milyon Euro	Chelsea/20.5 milyon Euro
2008	Quaresma	Barcelona/6,5 milyon Euro	İnter/24.5 milyon Euro
2009	Lucho Gonzalez	River Plate'den/10 milyon Euro	Marsilya/20 milyon Euro
2009	Lisandro Lopez	Racing/2 milyon Euro	Lyon/24 milyon Euro
2010	Bruno Alves	Altyapıdan çıktı	Zenit/22 milyon Euro
2011	Falcao	River Plate/5,5 milyon Euro	Atletico Madrid/47 milyon Euro
2012	Hulk	Tokyo Verdy /19 milyon Euro	Zenit/55 milyon Euro
2013	Moutinho	Siporting Lizbon/11 milyon Euro	Monaco/25 milyon Euro
2013	James Rodriguez	Banfield/7 milyon Euro	Monaco/45 milyon Euro
2014	Mangala	S.Liege/6.5 milyon Euro	M.City/40 milyon Euro
TOPLAM		85,5 milyon Euro	541 milyon Euro

Kaynak:<http://futturk.com/haber/ozel-dosyalar/31274/portonun-futbolcu-fabrikasi-oldugunun-ispatici-24-transferi/> (Erişim Tarihi: 28.12.2015).

Aşağıdaki tabloda Trabzonspor kulübünün futbol hariç)tüm branşlardaki sporcu sayıları verilmiştir.

Tablo 5: Trabzonspor Kulübü'nün Tüm Branşlardaki Lisanslı ve Faal Sporcu Sayısı

TRABZONSPOR						
BRANŞ ADI	LİSANSLI SPORCU			FAAL SPORCU		
	K	E	T	K	E	T
Atıcılık ve Avcılık	25	60	85	7	9	16
Atletizm	1	28	29	0	15	15
Basketbol	0	209	209	0	18	18
Boks	0	21	21	1	0	1
Güreş	7	6	13	1	0	1
Hentbol	1	86	87	0	58	58
Judo	128	140	268	42	42	84
Masa Tenisi	19	34	53	10	13	23
Voleybol	50	15	65	15	12	27
Genel Toplam	231	599	830	76	167	243

Kaynak: Trabzonspor Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu,70. Genel Kurul 2015: 45

Tablo 5'e bakıldığında Trabzonspor kulübü birçok branşta faaliyet göstermektedir. Tablo 'da atıcılık ve avcılık, atletizm, basketbol, boks, güreş, hentbol, judo, masa tenisi ve voleybol branşlarındaki lisanslı ve faal sporcu sayıları verilmiş. Toplam lisanslı sporcu sayıları kadınlarda 231, erkeklerde ise 599'dur. Genel sporcu sayısına bakıldığında bu sayı 830'u bulmaktadır. Trabzonspor kulübünün şehirde sosyal anlamda futbol başta olmak üzere 10 ayrı branşta seçenek sunmaktadır. Bu anlamda gençlere spor yapma konusunda ciddi sayıda alternatifler sunmakta olup branş çeşitliliği açısından yeterli olduğunu söyleyebiliriz. Dokuz branştaki genel sporcu sayısı açısından bakıldığında yaklaşık 300.000 nüfusu olan bir şehir için 830 olan sporcu sayısının (futbol hariç) ciddi bir oran olduğunu söyleyemeyiz. Ancak Trabzon halkının futbola

olan sempatisi ve Trabzonspor faktörü kent gençlerini futbol branşına yönlendirmektedir. Futbol altyapı oyuncu sayıları aşağıda incelenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 'da Trabzonspor ve 1461 Trabzon takımlarının profesyonel sporcu sayıları verilmiştir.

Tablo 6: Trabzonspor ve 1461 Trabzon Profesyonel Takımlarının Futbolcu Sayısı

TAKIM	SPORCU SAYISI
TRABZONSPOR	40
1461	29

Kaynak: Trabzonspor Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, 70. Genel Kurul 2015: 87

Tablo 6'ya bakıldığında Trabzonspor profesyonel futbolcu sayısının 40, 1461 Trabzon takımının profesyonel futbolcu sayısının 29 olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 'da Trabzonspor futbol altyapı kategorileri ve sporcu sayıları gösterilmiştir.

Tablo 7: Trabzonspor Futbol Altyapı Kategorileri ve Sporcu Sayısı

YAŞ KATEGORİSİ	SPORCU SAYISI
U 21	30
U 19	25
U 17	20
U 16	21
U 15	19
U 14	20
U 13	20
U 12	17
U 11	16
U 10	19
U 9	16
U 8	19
TOPLAM	242

Kaynak: Trabzonspor Kulübü Çocuk ve Gençlik Geliştirme Merkezi Takım Listesi

Tablo 7'ye bakıldığında Trabzonspor futbol altyapı sporcu sayılarının toplamının 242 olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo'da 1461 Trabzon futbol altyapı kategorileri ve sporcu sayıları gösterilmiştir.

Tablo 8: 1461 TRABZON Futbol Altyapı Kategorileri ve Sporcu Sayısı

YAŞ KATEGORİSİ	SPORCU SAYISI
AMATÖR TAKIMI	15
U 19	25
U 17	27
U 16	22
U 15	17
U 14	20
U 13	20
U 12	13
U 11	18
U 10	22
U 9	22
TOPLAM	221

Kaynak: Trabzonspor Kulübü Çocuk ve Gençlik Geliştirme Merkezi Takım Listesi

Yukarıda 6, 7 ve 8. Tablo'ya baktığımızda Trabzonspor ve 1461 Trabzon profesyonel ve altyapı futbolcu kadro sayılarını görmekteyiz. Tablo 6'da Trabzonspor ve 1461 Trabzon profesyonel futbolcu sayılarının 69 olduğu görülmektedir. Tablo 7'de Trabzonspor altyapı sporcu sayıları toplamının 242 olduğu, Tablo 8'de ise 1461 Trabzon futbol takımı altyapı sporcu sayıları toplamının 221 olduğu görülmektedir. Yaş kategorileri incelendiğinde ise Trabzonspor 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21 yaş gruplarında faaliyet göstermektedir. 1461 Trabzon takımı ise 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19 yaş gruplarında faaliyet göstermektedir. Yaş kategorileri değerlendirildiğinde kulüp her yaş grubunda faaliyet göstermektedir. Bu da sosyal açıdan, futbol sporuyla uğraşmak isteyen çocuklar ve gençler için geniş bir seçenek

oluşturmaktadır. Altyapı sporcu sayılarına bakıldığında bu sayının 463 olduğunu görmekteyiz. Bu rakamda çok nüfusu olmayan bir şehir için yeterli oranda olduğu söylenebilir. Ayrıca bünyesindeki oyuncuları kiralama ve satış yoluyla başka takımlara yönlendirerek dolaylı yoldan da olsa sosyal çevre için faaliyet göstermektedir.

Tablo 5, 6, 7 ve 8 genel anlamda incelendiğinde ise, futbol dâhil tüm branşlardaki lisanslı sporcu sayısının 1293 (profesyonel A takımlar hariç) olduğunu görmekteyiz. Bu rakam çok ciddi bir oran olup, şu yorumu rahatlıkla yapabiliriz. Trabzonspor, pilot takımı 1461 Trabzon ile birlikte sosyal çevreye 10 branşta faaliyet göstererek ciddi seçenekler sunmaktadır. 1293 sporcu sayısı ile de şehrin genç nüfusuna sahip çıkarak kendi misyonu olan;

Her yaş grubundaki çocukların ve gençlerin fiziksel, psikolojik ve ahlaki gelişimlerine katkı sağlamak, fiziksel özellikleri doğrultusunda çalışmalar yapmak, sporcuların düzenli ve doğru beslenme konusunda yönlendirilmesi, sporcuların teknik yeteneğiyle zekâsını koordineli kullanmasına yardımcı olmak, sporcuların bireysel becerilerini kullanarak grup çalışmalarına katılmalarını sağlamak, sporcuların çabuk, hızlı ve doğru karar verebilmelerini sağlamak, zihinsel anlamda gelişimlerini ilerletmek, koşan, gülen, mutlu, heyecanlı, özgüven sahibi, kendisiyle ve çevresiyle barışık, dostluk ve barış olgusunu ön planda tutan, kişiliğiyle ve sporcu ahlakıyla topluma örnek gençler yetiştirmek, sosyal birey, sosyal toplum ve toplumsal barışa katkı sağlayan, toplum bilincinde ve toplumsal olaylara duyarlı, dayanışma, paylaşma, yardımlaşma duygularını ilerleterek, sporcuların sosyal gelişimlerine katkı sağlayan, spor olgusunun dostluk, kardeşlik ve evrensel ilkeler doğrultusunda bir yaşam biçimi haline getiren, sanatsal etkilerden uzak olmadan sporcuların kültürel yönünü geliştirebilmek ve belki de en önemlisi gençleri kötü alışkanlıklardan uzak tutarak gelişimlerine katkı sağlamaktır. Söylemiyle bağdaştığı söylenebilir. Ancak Trabzonspor'a futbolcu yetiştirme anlamında yeterli seviye verimli olduğu söylenemez. Kulübün mevcut borçlarının çok büyük bir kısmını dış pazardan alınan yerli ve yabancı futbolcular oluşturmaktadır. Çünkü altyapıdan yetişen oyunculardan verim alınamamaktadır. Bunda yönetimsel hatalarında büyük rol oynadığı söylenebilir. Çünkü her gelen yönetim altyapı hocaları başarılı olsun veya olmasın, kendi kadrolarını oluşturmakta, altyapı takımları şampiyon olsa da hocaları değiştirerek, kendi adamlarını yerleştirmektedir. Örnek verecek olursak; U-14, U-16 ve U-17 altyapı takımları 2014-2015 sezonunda,

dönemin başkanı olan İbrahim Hacıosmanoğlu döneminde şampiyonluk elde etmiştir. Fakat Aralık 2015’de yapılan seçimle Trabzonspor başkanlığına seçilen Muharrem Usta, şampiyon olan takımlar da içinde olmak kaydı ile tüm altyapı hocalarını değiştirmiş, kendi kadrolarını oluşturmuştur.

2.4.6.Trabzonspor İnsan Kaynakları Faaliyet Raporu

Trabzonspor kulübü derneği ve şirketlerde 12.11.2015 tarihi itibariyle; 251 personel (Teknik sorumlu, A Takım, 1461 ve Altyapı Antrenörleri dâhil), 101 sporcu (futbolcu, voleybolcu, hentbolcu) ve 13 amatör branşlar dahil olmak üzere toplam personel sayısı 365’tir.

Tablo 9: Trabzonspor Personel Sayısı ve Profesyonel Sporcu Sayıları (Futbolcu, Voleybolcu, Hentbolcu)

TRABZONSPOR (BİRİMLER İŞTİRAKLER)	TOPLAM
TİCARİ ÜRÜNLER TİC. A.Ş.	42
TİCARİ ÜRÜNLER TİC. A.Ş. (Üsküdar-Ümraniye)	5
TELEKOMİNASYON DANIŞ. VE SERVİS	2
BORDO MAVİ ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM	4
SPORTİF YATIRIM VE FUTBOL İŞLETMECİLİĞİ TİCARETİ	74
SPORTİF YATIRIM VE FUTBOL İŞLETMECİLİĞİ TİCARETİ (Futbolcu)	40
1461 TRABZON FUTBOL İŞLETMECİLİĞİ TİCARETİ A.Ş.	37
1461 TRABZON FUTBOL İŞLETMECİLİĞİ TİCARETİ A.Ş. (Futbolcu)	29
TRABZONSPOR KULÜBÜ DERNEĞİ	48
TRABZONSPOR KULÜBÜ DERNEĞİ (Voleybolcu)	13
TRABZONSPOR KULÜBÜ DERNEĞİ (Hentbolcu)	19
TRABZONSPOR FUTBOL İŞLETMECİLİĞİ TİCARETİ	39
AMATÖR BRANŞLAR	13
GENEL TOPLAM	365

Kaynak: Trabzonspor Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, 70. Genel Kurul 2015: 87

Yukarıdaki Tablo 9’a baktığımızda 12.11.2015 tarihli Trabzonspor kulübü ve şirketlerinde çalışan personel sayıları görülmektedir. Genel toplama bakıldığında

personel sayısı 365'tir. Ancak çok ciddi paralar kazanmaları dolayısıyla profesyonel sporcuları ayrı tutmak gerekir. Tablo 9' a göre 101 olan profesyonel sporcu (personel) sayısı çıkarıldığında kalan personel sayısı 264'tür. Coğrafik konumu dolayısıyla ciddi bir sanayileşme sıkıntısı yaşayan, dolayısıyla işsizlik sorunu ile boğuşan Trabzon şehri için 264 kişiye istihdam sağlayan Trabzonspor kulübü, şehirde büyük bir fabrika görevi üstlenmektedir. İstihdam sağladığı her personelin çekirdek bir ailesinin olduğu düşünülürse, Trabzonspor doğrudan veya dolaylı olarak 1000 kişiye katkı sağlamaktadır. Küreselleşmeyle beraber spor'un bir endüstri haline geldiğini, ciddi anlamda istihdam yarattığını, Trabzonspor kulübünün personel sayısı örneğine bakarak bile rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu tablo bize gösteriyor ki kulüpler, ne kadar doğru yönetilirse, ekonomik anlamda ne kadar güçlü olursa, o kadar kişiye sosyal anlamda katkı ve istihdam yaratabilir. Borç batağındaki, ekonomik kriz içindeki Trabzonspor kulübü bu haliyle, bu kadar kişiye sosyal anlamda katkı sağlaması ve istihdam yaratması kulüplerin buldukları kentler için ne denli stratejik öneme sahip olduklarını göstermektedir. İyi yönetilen, ekonomik anlamda güçlü bir Trabzonspor çok daha fazla kişiye istihdam sağlayabilir. Ekonomik anlamda güçlü bir Trabzonspor, sportif başarıyı da yakalayabilir. Çünkü ekonomik güç ve sportif başarı doğru orantılıdır.

Bu çalışmada Trabzonspor kulübünü Sosyo-Ekonomik açıdan değerlendirmemizin sebebi de budur. Trabzonspor ve şehrin hem toplumsal hem de ekonomik açıdan ilişkilerini inceleyerek birbirlerinden, doğrudan etkilendiğini ortaya koymaktır.

2.5. EKONOMİ VE SPOR

2.5.1. Spor ile Ekonomi Arasındaki İlişki

Ekonomi; insanların hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kıt kaynaklarla, yani sonsuz insan ihtiyaçları arasındaki problemleri inceleyen bir kıtlık bilimidir. Diğer bir tanımla ekonomi; sosyal yaşamdaki davranışların, kurumların beşeri gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması ile ilgilenen bir bilim dalıdır (Gökdere, 2000: 2)

Ekonominin teorik olarak ne şekilde doğup geliştiği, ekonominin tarihsel olarak nereden ortaya çıktığı geçmişten bu yana süregelen bir tartışma konusudur. Bazı bilimciler ekonomi tarihini eski Yunan'a, bazıları eski Çin'e, bazı bilim adamları ise

eski Mısır uygarlığına dayandırmaktadır. Bu görüşlerin aksine bazı bilimciler ise; yeniçağa kadar olan süreçte, ekonomi literatürüne kimsenin katkısı olmadığı görüşündedir. Bu görüşe göre; iktisat tarihi 1776 yılında Adam Smith tarafından yazılan “Ulusların Zenginliği” isimli kitabıyla başlamaktadır. Schumpeter’da bu görüşe katılmaktadır. Schumpeter’e göre ekonomi bilimi bu dönemde ortak görüş birliğine varmıştır (www.ceterisparibus.net). Bununla birlikte ekonomi tarihine genel olarak bakıldığında, toplumların ekonomik performanslarını kökten değişime uğratan ve uzun vadede ekonomik gelişmeyi sağlayan iki önemli değişim olduğu gözlemlenmiştir.

Bu değişimlerden ilki M.Ö. 8. bin yılda ortaya çıkan ve daha önce avcılık ve toplayıcılıkla geçinen insanların çiftçi ve çoban toplumlarına dönüştüren ziraat inkılabı, ikincisi ise 18. yüzyılda başlayan ve iki yüzyıl içinde dünyanın tarımla uğraşan nüfusunu radikal bir biçimde azaltarak insanı artan ölçüde hizmet ve mamul üreticisi haline getiren sanayi inkılabıdır (Güran, 1997: 3).

Spor günümüz tüketim toplumlarında, insan yaşamında giderek artan etkilere sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel açıdan spor olgusu ele alındığında, bireylerin fiziksel yeteneklerini ve zihinsel yetilerinin gelişimini sağladığı görülmektedir. Toplumsal açıdan ise insanların sosyal bağlarını güçlendirdiği bilinmektedir (Durusoy, www.besyo.cu.edu.tr) (Erişim Tarihi: 16.11.2015).

Ancak sporun, topluma olan yararlarını sadece insanlara kazandırdığı sağlık ile değerlendirmemek gerekir. Çünkü ekonomik kazanç sağlama ve istihdam açısından düşünülürse, sporun günümüzde spor tesisleri ve spor malzemeleri üreten firmaları, turizmi ve profesyonel kulüpleri ile birlikte bir sanayi dalı haline geldiği rahatlıkla söylenebilmektedir (Durusoy, www.besyo.cu.edu.tr) (Erişim Tarihi:16.11.2015). Dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür (Kutlu, www.ntvmsnbc.com) (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

Sporun; devletler, toplumlar ve sponsorlar için çok önemli bir hale geldiği de tartışılmaz bir gerçektir. Çünkü sporun bir güç gösterisi haline geldiği, bir reklam aracı olduğu ve daha önemlisi büyük bir prestij ve para kazanma aracı haline gelerek çok

büyük bir endüstriye dönüşmesi, bunun kanıtı olarak gösterilebilir. Stadyumlardaki seyircilerin fazlalığı, yazılı ve görsel medyadaki takipçilerin çok fazla olması dolayısıyla, birçok ürünün tanıtımını yapmak için spor alanları tercih edilmektedir. Spor giyimi, spor teçizatı, ayakkabılar, gıdalar vs. gibi sporla ilişkili endüstriler, günümüzde toplumların günlük tüketim ürünleri haline bürünmüştür. Mevcut endüstriler, insanlar için üretim ve tüketim açısından araç olmuştur.

Spor piyasası veya sektörü son derece geniş ve farklı sportif faaliyetleri içeren bir mal ve hizmet piyasasıdır. Bu sektör incelendiğinde spor dallarının özelliğine dayanan bir ayrımın yanında, spor piyasasının yapısından kaynaklanan farklılıklara bağlı bir ayrımın da söz konusu olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle, bir spor dalıyla ilgili piyasa analizlerinde konuyu farklı noktalardan ele almak ve değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan spora yapılan yatırımlarla fertlere boş zaman değerlendirme, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarının yanında eğitim, sağlık ve kültür hizmetlerinin de verildiği ifade edilebilir (Ekenci ve İmamoğlu, 1998: 77-78). Birçok spor aktivitesinin malzeme veya hizmet özellikleri yönünden ekonomi ile iç içe olduğu görülmektedir. Spor tesisleri, spor yayınları, spor aletleri, spor turizmi, spor giysileri gibi birçok alan spor ve ekonomiyi birleştirmektedir (Atalay ve Ay, 1996: 11-12)

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

kullanılan spor malzemeleri (spor giysileri, spor ayakkabıları ve spor aletleri gibi) alt sektörü açısından da incelenmektedir (Üçışık ve Erken, 2000).

Günümüzde spor her kesimden, tüm yaş gruplarındaki insanların ilgi duyarak uğraştığı bir alandır. Mevcut alan içinde bireyler farklı şekillerde boy göstermektedir. Bu çeşitlilik; antrenör, sporcu, yönetici, taraftar, hakem vs. gibi geniş bir yelpazeye sahiptir.

Üst düzey spor organizasyonlarının ve yarışmaların milyarlarca kişiye ulaşması, endüstri haline gelen spor alanına yatırılan paranın artış göstermesiyle ve spor faaliyetlerinin yalnızca sağlık açısından yapılan bir aktivite olarak değil, ülke ekonomilerine ciddi katkılar sağlayan ve kendi içinde pazarını oluşturmuş bir sektör haline gelmiştir. Bu bağlamda spor ekonomisi günümüzde milyarlarca dolarlık devasa bir bütçeye sahip olmuştur. Mevcut Pazar içindeki şirketler, pazardan pay alabilmek ve pazardaki paylarını arttırabilmek adına yeni stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

Spor endüstrisi, hem faaliyet alanı olarak, hem de kapsam açısından incelendiğinde diğer endüstri alanlarıyla birlikte iç içe bir görüntü sergilemektedir. Fakat son yıllara baktığımızda, endüstri olarak tanımlanan spor sektörünün faaliyet alanı daha da genişleyerek ciddi boyutlara ulaşmıştır.

Ekonomik sistemler içinde spor ve unsurları önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte, ekonomik anlamdaki tüm gelişmelerden etkilenmekte ve ekonomik gelişmeleri etkilemektedir. Oluşan yeni ekonomik sistemdeki mevcut bazı gelişmeler, spor kurumlarını ve spor kurumlarının yaptığı organizasyonları yakından ilgilendirmektedir. Ayrıca mevcut gelişmelerin sporu ne ölçüde etkileyeceği de tartışma konusudur.

Küresel olgunun ortaya çıkmasıyla baş gösteren, yeni ekonomik sistem, yeni yönetim ve yenedünya düzeni günümüzde tüm dünyayı kapsayan sosyo-ekonomik yapıları değiştirmekte olup, spor da bu gelişmelerden payını almaktadır. Dünyada bilim ve teknolojiye gelişmeler, çağdaş yönetim yaklaşımlarını öne çıkarırken, yönetim anlayışlarındaki değişimler yeni ekonomik sistemlere geçişi anlamlaştırmaya çalışmaktadır. Ortaya çıkan yeni ekonomik sistem bazı kurumların ve kavramların gelişip değişmesine sebebiyet vermektedir. Bu spor kurumları ve kavramları mevcut gelişmelerden büyük oranda etkilenmektedirler. Son yıllara bakıldığında sporla alakalı gelişmelerin ve olayların temeli olarak, sürekli olarak değişen ve gelişen teknoloji,

bilim, yönetim anlayışları ve mevcut ekonomik sistemlere ayak uydurma çabalarıdır. İnsanlığın varoluşundan bu yana geçen süreç incelendiğinde, toplumsal yaşamdaki gelişmelerle beraber yönetim, devlet ve hukuk anlayışlarının yaşadığı süreçler, spora özgü olarak da ifade edilmektedir. Çağdaş, Neo-Klasik ve Klasik yönetim yaklaşımlarının kapitalizm, sosyalizm ve liberalizmin ekonomik anlayışlarını inşa etmeye çalışan kurumların içinde spor, bütün yönleriyle yer almak için çalışmış, toplumun gelişmesi ve yönlendirilmesi için önemli bir misyon yüklenmiştir.

Spor, insan ihtiyaçlarını gidermek adına önemli bir işleve sahiptir. Spor aynı zamanda, günümüzde yapısal özelliğiyle ekonomik bir unsur olarak görülmektedir. Sporun hem sosyo-ekonomik, hem de toplumsal özellikleriyle ekonomik değişimin en önemli aktörlerinden biri olamaya devam etmektedir. Tüm dünya devletleri ve toplumları sporun mevcut ekonomik yapısal özelliğinden olumlu yönde faydalanacağı tedbirler almaktadırlar. Spor hizmet anlamında; organizasyon, kurumsal ve bireysel olarak, spor ekonomisi içinde yer almakla beraber, farklı hizmetlerin üretimi ve tüketimi yönünden önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojik gelişim ve değişimlerin, dünya ekonomisi içinde önemli değişimlere sebep olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bu ekonomik değişim ve gelişimlerin ortaya çıkardığı dönüşümler, spor sektörü için de çok önemli değişikliklere yol açmıştır. Spor, sürekli değişim gösteren, ekonomik gelişmeleri yakından izleyerek mevcut yapısını, yeni ekonominin kurallarına bağlı olarak şekillendirmek zorundadır.

2.6. KÜRESELLEŞME VE SPOR

2.6.1. Küreselleşmenin Tanımı ve Tarihçesi

Küreselleşme olgusu ilk olarak 1980'lerde ortaya çıkmış, teknoloji ve kitle iletişim araçlarının gelişimiyle birlikte 1990'lı yıllarda hızlanmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak tüm dünyada yaşanan olumlu veya olumsuz yöndeki gelişmeleri coğrafik konumu ne olursa olsun her ülkeyi etkileyebilmektedir. Örnek gösterirsek; ABD'de baş gösterebilecek bir ekonomik kriz birçok ülkeyi etkileyebilir. Kültürel anlamda ise; sinema ve müzik gibi unsurların tüm dünyada boy gösterebilmesi, yayılması küreselleşmenin gereği olarak değerlendirilebilir.

Spor açısından değerlendirecek olursak; olimpiyatlar ve dünya şampiyonaları gibi organizasyonların yapıldığı ülkeler ciddi kazanımlar elde etmektedir. Bu organizasyonlara dünyanın her yerinden gelen milyonlarca kişinin sağladığı ekonomik katkı ve naklen yayınların ortaya çıkardığı reklamlar küresel süreçte sporun önemini her geçen gün artırarak oluşan spor endüstrisine getiriler sağlamaktadır.

Küresel olgu, birçok bilim adamına göre yeni ortaya çıkan bir olgu olmadığı, askeri fetihler ve ticari ilişkiler dolayısıyla milattan önce başladığı ifade edilmektedir (Kartal, 2007). Tüm dünya ülkelerinin tarihi incelendiğinde görülür ki, bütün ülkeler için tek amaç dünya kaynaklarına sahip olmaktır. Bu sebepten ötürü küreselleşme tarihi için, dinlerin ve imparatorlukların ortaya çıktığı döneme kadar gittiği söylenebilir (Şahin, 2006: 25).

Bazı bilim adamları ise, küreselleşmenin 16. yüzyılda da ortaya çıktığını savunmaktadır (Arslanel vd., 2013: 24). Bu görüşün sebebi ise; 16. yüzyılda ortaya çıkan coğrafi keşifler ve sömürgecilik dolayısıyla ekonomi yerel olmaktan çıkmış, ülkeler ve kültürler arasındaki ilişkiler gün geçtikçe güçlenmiştir (Ekmeççi vd., 2013: 91-117). Küreselleşme, son çeyrek yüzyılda kitle iletişim ve ulaşım gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler sonucu insanlar için çok önemli unsur haline gelmiştir (Arslanel vd., 2013: 24). Küreselleşme günümüzde sosyal, siyasi, iktisadi anlamda değişimleri ifade etmek için kullanılan büyümlü bir sözcük haline gelmiştir (Bozkurt, 2000: 1). Global (Küresel) kelimesinin kökü 400 yıl önceye dayanmaktadır. Fakat globalization kavramı olarak 1960'larda ortaya çıkmış olup 1980'lerde çok sık ifade edilmeye başlanmış (Gerşil, 2004: 147), 1990'lı yıllara gelindiğinde ise sosyal, siyasi ve ekonomik her olgu küreselleşme kavramına vurgu yapılmadan açıklanamaz duruma gelmiştir. Küreselleşme kavramı günümüzde insan hayatının merkezine oturmuş durumdadır (Farina, 2013: 4).

Yabancı terminolojide globalleşme diye adlandırılan küreselleşme, sosyal, siyasi ve iktisadi anlamda 3 boyutu olan bir kavramdır. Karşımıza çıkan bu durum aslında Sovyet Rusya'nın dağılması sonucu, dünyanın tek kutuplu bir yapıya bürünmesini de açıklamaktadır. Küresel olgunun ekonomik boyutu, Uluslararası sermayenin egemen olduğu bir düzeni göstermektedir. Mevcut bu durum bütün ülkeleri, hatta ABD'yi bile aşmış bir durumdadır. Bu egemenlik kendi mantığı içinde sermaye ve sermayenin simgesi olan markanın, tüketiciyi, hatta dünyayı yönlendirmektedir. Uluslararası

sermayenin ekonomik egemenliği, günlük yaşam anlamında tüm dünyayı birleştirirken, aynı zamanda ekonomik (Üretim) verimliliğinin, dünya ekonomisi üzerindeki en önemli unsur olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır (Polatlı, [http:// www. makaleler. com/ küreselleşme](http://www.makaleler.com/küreselleşme)).

Küreselleşmeyle birlikte devletler, politikalar, kurumlar, üretim Şekilleri ve için özünde yaşam tarzları yeniden Őekillendirilmiřtir (İrmiş, 2003: 1-5). Küreselleşme aslında dünyadaki tüm kaynakların her bölgede eşit oranda bulunmaması ve çeşitlilik göstermemesi dolayısıyla gerçekeştirdikleri takas yöntemiyle, küreselleşme kelime olarak kullanılmasa da kavram olarak yüzyıllar öncesine dayanmaktadır. Küreselleşme kelime olarak ilk kez 1964 yılında McLuhan'ın yazdığı “medyayı anlamak” isimli kitapta, medya gücünün dünyayı “global köye” dönüştürmesinden bahsetmiş ve dünya kelime olarak küreselleşme ile tanışmıştır. OECD ise küreselleşmeyi şu Şekilde tanımlamaktadır; çeşitli ölkelerdeki üretim ve pazarlamanın gittikçe artan bir hızla birbirlerine gün geçtikçe daha bağlı hale gelmesi olarak ifade etmiştir.

Mittelman ise; küreselleşmeyi üretimin mekanizmasının yeniden düzenlenmesi, sınırları aşarak sınır ötesi ölkelerde yayılması, yerleşik yaşayan nüfus ile göçebe hayat süren nüfus'un birbirleriyle çatışması için meydana çıkan evrensel bir unsurdur diye ifade etmiştir.

Robetson'a göre ise küreselleşme; farklı yaşam tarzlarının karşılıklı etkileşimini ve toplumlarının bazı unsurlardan baskı altına alındıkları, bazı unsulardan ise güçlendirildiği toplumsal, kültürel sistemdir (İrmiş, 2003; 7-10).

Küresel olgu; ekonomik anlamda çok büyük bir Pazar haline gelen dünyada bilgi, kitle iletişim teknolojileri, popöler kültür ve diğer gelişmeleri hayatın her alanına etki eden bir kavramdır. Küreselleşme en fazla gelişmemiş veya az gelişmiş devletlerin üzerinde olumsuz etki bıraktığı söylenmekle birlikte bu konu hala tartışılmaktadır (Yılmaz ve Horzum, 2005: 103). Küreselleşme. Sürekliliği olan, toplumsal değişimin devamı olarak ortaya çıkmıştır. Küresel olgu kapsamındaki gelişmeler sanayileşme, kapitalizm, modernleşme vb. süreçlerden kaynaklanan sosyal, siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmelerin bir sonucudur.

Küresel olgunun insanlık tarihiyle ortaya çıktığı konusunda ortaya atılan tezlerden başlıca olanıdır. Bu Konuda daha gerçekeçi ve en çok kabul gören görüş ise;

sınırları aşan, ülkelerin birbiriyle olan ekonomik bağlantılarının 16. yüzyıl 'da ilk defa görülmesiyle bazı bilimciler tarafından küresel olgunun başlangıcı olarak bu tarih esas alınmıştır. Ayrıca coğrafik keşiflerin ve sömürgeciliğin 16. yüzyıl 'da ortaya çıkmasıyla ekonomik ilişkileri güçlendirmiştir. Bahsedilen dönemde İngiltere, Fransa, İspanya gibi sömürge ülkelerinin emek, sermaye, mal ve fikirler serbest dolaşabilirken, siyasi sömürgeyle birlikte bazı batılı şirketler küresel bir görünüm kazanmışlardır (Şahin, 2006: 15-17). 1870 yılından 1929 yılındaki Büyük Buhran'a kadar geçen sistemi küresel olgunun ilk aşaması olarak kabul edilir. Dış ticaretle genel geçer ödeme ve denkleştirme araçları olarak kabul gören, Altın ve piyasalar arasındaki iletişimi sağlayan mekanizma olmuştur. Dolayısıyla küreselleşmeye sebep olan ana unsurlar aşağıda verilmiştir (Bakkalcı, 2008: 1-12).

1. İletişim hızının mikro saniyelere kadar düşmesi ve uluslararası finansal sistemin mevcut iletişim imkânlarından kaynaklanan arbitraj işlemleriyle yakınlaşması,
2. İletişimin sebep olduğu ülkeler ve toplumlararası etkileşim,
3. İletişimden kaynaklanan bilgilenme düzeyinin tam bilgilenmeyi sağlayabilecek kadar yükselmesi,
4. Teknolojik açıdan gelişmeler,
5. Dünya çapında kabul edilen serbest piyasa düzeni, gelişmekte olan ekonomilerde uygulanan ve dünya ticaret hacmini arttıran ekonomik liberalizm,
6. Ülkeler üstü kurumların yaptıkları düzenlemeler sonucunda gümrük vergilerinin, miktar kısıtlamalarının, teknik, fiziki ve görünmez engellerin azaltılması, dış ticaretin kurumsallaşması.

Sovyet Rusya'nın (SSCB) dağılmasıyla birlikte 1980'li yıllardan sonra dış pazara açılma ile yatırım ve üretim kaynakları bulma, istihdam oranının artması ve refah seviyesinin yükselmesi gibi ortaya çıkan fikirler gelişmemiş ve az gelişmiş ülkeleri umutlandırmıştır. Buradaki en önemli sebep gelişmiş teknolojileri dolayısıyla kitle ve çeşitlilik açısından üretimde sınır tanımayan gelişmiş ülkeler, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin tüketim kültürlerinde değişikliğe sebebiyet vermiş olmalarıdır. Sonuç

olarak küreselleşmeyle birlikte devletler, kurumlar, politikalar, ideolojiler ve en önemlisi yaşam tarzları yeni bir hal almıştır (İrmiş, 2003: 1-5).

2.6.2. Küreselleşmenin Spor Boyutu

Sosyal yaşam ve spor günümüzde birbirinden ayrı düşünülemez bir hal almıştır. Bu sebeple yaş gözetmeksizin bilimsel, bilinçli ve sistemli olarak yapılan spor faaliyetleri, insanın yaşamı boyunca sağlıklı, başarılı ve mutlu olması güç standardının yüksek tutulması adına önemli bir yere sahiptir. Sporun yaygınlaştırılması bu anlamda gerekli görülmektedir.

Toplumlarda sporu yaygınlaştırmak ve mevcut özelliklerin bireye kazandırılması adına, öz düzeyde yarışmayı gerektiren ve evrensel kültürün bir ögesi olarak nitelendirilen bir spor sağlam bir temel oluşturulmasına yardım etmektedir. Spor küresel bir olgu olarak ise, toplumların sosyo-ekonomik koşullarına bağlı olarak yaygınlık kazandırmaktadır (Berkant ve Kuter, 2015: 11).

Spor toplumsal yaşamda yer alan toplumların kültürlerinin üretilip yaygınlaştırılmasında katkıda bulunan bir alan olarak, ideolojilerinin oluşturulması ve toplumsal açıdan rıza sağlanması için kullanılan simgeler sistemidir. Küresel süreç ise bir taraftan bu ideolojik gelişmelere zemin hazırlarken diğer taraftan sportif olarak ürün ve hizmet üretimi, pazarlaması, tüketimi ve bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan istihdamı sağlayan ekonomik açıdan dünyanın en önemli paylarından birini temsil etmektedir (Talimciler, 2008: 95).

Spor, toplumların sosyal, siyasi ve kültürel yapıları ne olursa olsun dünyadaki bütün toplumlara hitap edebilen bir güçtür. Bu özellik göz önüne alındığında küreselleşmenin spor sektöründe büyük bir hızla yaygınlaştığını söyleyebiliriz. Küreselleşmenin kendi zorlayıcı karakterinin spor alanında ortaya çıkması sonucu yapılanma ilkeler ve kurallar ortak toplumlar için belirleyici olmuştur. Küreselleşme olgusu spor faaliyetleri yürüten farklı din, dil, ırk, kültür veya siyasi ideolojiye sahip insanlar, mevcut yapılanmanın bir parçası haline getirmiş ve ortak bir zeminde birleşmelerini sağlamıştır (Durak, 2011: 42-61).

Küreselleşmenin ivme kazanmasında en önemli rolü gelişen teknoloji üstlenmiştir. Kitle iletişim araçları, kültürel etkileşimi eskiye göre çok daha

kolaylaştırmış ve mesafe kavramını ortadan kaldırmıştır. Toplumsal yapıların değişimini sağlayarak kitle kültürünü ortaya çıkarmış ve bu gelişmenin sonucunda homojen bir kültürünün meydana gelmesini sağlamıştır (Akdemir, 2010: 43-50).

Görsel medya rolü de sporun küreselleşmesinden çok büyük bir öneme sahiptir (Stevenson, 2002: 26). Küreselleşme ve spor ilişkisinde en önemli faktörlerin başında kitle iletişim araçları gelmektedir. Gerek ulusal, gerek uluslararası yayın yapan TV kurumları milyonlarca, hatta bazı organizasyonlarda milyarlarca kişiye ulaşarak sportif müsabakaların tanıtımı yapmaktadır.

Sporun popüleritesi tüm dünyada eğlence kültürünü oluşturmuştur. Tabi burada futbol ayrı bir öneme sahiptir. Küreselleşmenin etkisiyle bir endüstri haline gelen spor olgusunda, futbol ayrı bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin vd, 2011: 16). Futbol için küreselleşmenin en önemli evrelerinden biri olduğu söylenebilir (Akkaya, 2008). Futbolun ne derece önemli olduğunu vurgulamak adına gösterdiğimiz örnek bile yeterli olacaktır. FIFA'nın (Uluslararası Futbol Federasyon Birliği) üye sayısı 208, Birleşmiş Milletlerin (BM) üye sayısı ise 193'tür (Washington, 2010).

Sporla yaşanan küresel dalgalanmadan en çok futbol branşı etkilense de, genel anlamda da ciddi değişimler yaşanmıştır. Spor piyasasının oluşmasıyla ülkelerin sporcu göçünde başlamıştır. Spor piyasasında sporcu göçü alan ve veren ülke sayısı artış göstermiştir. Şirketlerin futbol piyasasında etkin olmasıyla sporda ticarileşme kaçınılmaz olmuştur. Medya ve eğlence sektörüyle spor ortaklıkları kurularak, spor kulüpleri bu iş kollarındaki patronlar tarafından satın alınmaya başlanmıştır (Akkaya, 2008).

Spor sektöründeki küresel dönüşümün tüm spor elemanları için birçok fırsat yaratmasına rağmen küresel hareket spor için pek olumlu olmamıştır (Thibault, 2009: 1-20). Küreselleşmeyle birlikte gündendünyeye büyüyen tüketim olgusu, her şeyi olduğu gibi sporu da içine almıştır. Spor faaliyetleri eğlence olmaktan çıkmış, ekonomik bir rant'a dönüşmüştür. Spor sektörü içindeki tüm elemanlar zamanla değişerek kulüpler işletmeye, seyirciler ise tüketiciye dönüşmüştür (Ekmekçi vd., 2013: 91-117). Kapitalist sistem tarafından şekillendirilen ve toplum kültürünün bir parçası olan müzik, film, spor gibi dallar, artık küresel öyküler anlatmaktadır (Alver, 2008). Dünyada önde gelen spor dallarından futbol ve basketbol branşları ülkelerin eğilimli olduğu Pazar tercihlerine göre

ekonomik araç olarak boy göstermeye başlamışlardır (Devecioğlu, 2008: 26). Küreselleşmenin, spor üzerindeki avantajları ve dezavantajları ekonomik ilişkiler düzeyinde değişime uğrayarak karmaşık bir hal almaktadır. Teknolojinin akıl olmaz derecede ilerlemesi daha önce imkânsız olarak değerlendirilen derecelerin üretilen teknolojik ekipmanlarla mümkün hale gelmesi teknolojinin önemini vurgulamak açısından önemlidir.

Bu gelişme sporcuların, sporun gelişimine katkı sağlaması açısından olumlu bir gelişmeyken, sporcuların rekorları kırmak adına çok çalışması, onları birer robot haline getirmesi olumsuz bir gelişmedir. Çünkü; sporcular yeni rekorlar, başarılar kazanmak isterken, her yolu denemeleri (şike, doping vs.) etik anlamda sporun doğasına uygun olmayan davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır.

Küresel olgunun olumsuz etkisi en çok gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde hissedilmektedir (Yılmaz vd., 2005: 103). Gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkeler spora düşük paralar yatırarak yüksek kar elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu ülkelerin istedikleri; herkes için spor etkinlikleri düzenlemek, amatör sporların gelişmesini sağlamak, spor kültürünün gelişimine katkıda bulunmak, tesisleşmek gibi hedefler koymaktadır. Ancak küresel mantık sporda beklendiği gibi işlememektedir. Çünkü spora ne kadar yatırım yaparsan o kadar verim alabilirsiniz. Düşük maliyetlerle yüksek verim almayı beklemek küresel mantık da hayalcilik olur (İnal, 2008).

2.7. SPOR'UN ENDÜSTRİLEŞMESİ

2.7.1. Spor Endüstrisinin Tanımı

Spor, bireyin ve toplumun sağlık koruyucu olmakla birlikte hareket mekanizmasını geliştirmesi unsurlarıyla günümüzde bir hizmet sektörü olarak kabul görür. Bunun yanında kitle iletişim araçları ve TV yayınlarının etkisiyle cazip bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir yandan kitlelerin ilgisini çekerek eğlence aktivitesi olarak tüketim sektörüne dönüşmüş, diğer yandan zengin işadamlarının ilgisini çeken ciddi paraların döndüğü ekonomik bir faaliyet alanına dönüşmüştür. Spor hem mal ve hizmet üretimi, hem de tüketicinin ilgisini çekerek birçok araştırma konusu oluşturmaktadır (Devecioğlu, 2005: 118).

2.7.2. Küreselleşme ve Spor Endüstrisi

Spor günümüzde, insan hayatının daha sağlıklı ve kaliteli sürdürülebilmesi için önemli ve gerekli bir olgudur. Kültür ve spor aktivitelerinin bireyleri gündelik yaşama psikolojik olarak hazırladığı bilim adamları tarafından ifade edilmektedir. Spor küresel anlamda; toplumların sosyo-ekonomik yapılarına göre yaygınlık gösterir. Spor da küresel olgunun hızla yayıldığı tüketim olgusunun bir parçasıdır (Atasoy ve Kuter, 2005: 11). Çalışmamızda küreselleşme ve spor endüstrisi konularına öncelikli olarak değinilmiş, spor endüstrisinde küresel olgunun etkileri ekonomik, teknolojik ve ideolojik olarak ele alınmıştır. Yeni teknolojik sportif ekipmanların, rekorların gelişmesine ciddi katkılar sağladığı yazılı ve görsel medyada sıklıkla vurgulanmaktadır. Teknolojik gelişmeler gün geçtikçe hızlanarak endüstri haline gelen spor sektörünü genişletmekte ve ticari kazanımları arttırmaktadır. Dünya ideolojik olarak iki kutupludur ve bu çift kutup arasında rekabete dayalı, sporunu, sanatını, kültürünü, askeriyesini, siyasetini ve teknolojisini kurmuş bir dünya olarak değerlendirilmektedir. Spor mevcut dönemde iki kutup'un güç gösterileri ve rekabetinin savaşız gösterilmesinde çok önemli bir rol oynamıştır. Sportif faaliyetler için o dönemde soğuk savaş anlamı taşıdıkları söylenebilir. Zaten sportif yarışmalar, ölümle sonuçlanmayan savaş anlamına gelmektedir. Küresel sürecin ekonomik etkileri diğer sektörlerde olduğu gibi spor sektöründe de kendini göstermektedir. Olimpiyatlar ve Dünya Kupası gibi en üst düzey organizasyonlar uluslararası şirketlerin ilgisini çektiği, büyük yatırımlar yaparak ekonomik gelir bekledikleri organizasyonlardır. Bunun sebebi olarak; Sporcuların uçuk transfer maliyetleri, dünya kulüplerinin çok uluslu şirketler veya zengin kişiler tarafından himaye altına alınarak küresel dünya kulüplerinin ortaya çıkması, üst düzey organizasyonların milyonlara varan izleyiciyle buluşması, ülkelerin tanıtımlarına yaptığı katkılar dolayısıyla organizasyonlar ve tesislere yapılan ciddi yatırımlar, naklen yayın, reklamlar, seyirciler vs. gösterilebilir.

Spor, toplum yaşamı içinde yer edinen kültür olgusunun üretilerek yayılmasını sağlayan bir alan olarak, egemen ideolojilerin oluşturulmasına ve toplumsal isteklerin karşılanması için kullanılan bir sistemdir. Küreselleşme süreci, hem ideolojik gelişmelere zemin hazırlamakta, hem de sportif ürün, hizmet üretimi ve tüketimi, mevcut faaliyetleri gerçekleştirmek adına gereken istihdamı sağlayarak küresel dünya ekonomisinin önemli bir bölümünü temsil eder (Talimciler, 2008: 95).

2.8. SPOR ENDÜSTRİSİNDE KÜRESELLEŞMENİN ROLÜ

2.8.1. Teknolojik Faktörler

Günümüzde teknolojinin gücü ve dünyadaki yeri herkes tarafından bilinmektedir. Teknolojinin ulaştığı nokta çağımızda çok farklı boyutlara ulaşmıştır. Sadece TV'yi ele alacak olursak bile, TV yayını yapan çok sayıda kanalın hatta sadece spor yayını yapan kanalların dünya kamuoyunu etkilemek ve yönlendirmek anlamında çok etkili olduğu bilinmektedir. Birçok spor yazarının ortak görüşü, görsel ve yazılı medyanın tüm dünyayı saldırganlık, şiddet ve holiganizm açısından olumsuz etkilenmektedir. Örnek verecek olursak; Spor yazarı adı altında görsel veya yazılı medyada, insanları yönlendiren kişilerin yeteri kadar okumadıkları, gelişim kaydetmek yerine günü kurtarmaları adına yaptıkları yayınlar kamuoyunu olumsuz etkilemektedir. (Şahan ve Çınar, 2004: 318). TV ve gazete gibi görsel ve yazılı basının yanı sıra internetin de çok büyük önemi vardır. Saydığımız olumsuz etkilere rağmen kitle iletişim araçlarının doğru kullanıldığında çok yararlı olduğunu da belirtmek gerekir. Bireyin kendini geliştirmesi, toplumun gelişmesine katkı sağlaması için gerekli çalışmalar yapması, internet ve diğer kitle iletişim araçlarıyla mümkündür. Spor alanında istihdam eden kişilerin anlık doğru bilgilere ulaşabilmesi için internetten yararlanabilmektedirler. Toplumların ilgi alanlarının yoğun olduğu basketbol, futbol vs. gibi branşların dışında fazla kişi tarafından bilinmeyen farklı spor dalları da mevcuttur. Günümüzde TV, internet gibi kitle iletişim araçları sayesinde az tanınan branşlar, yeni kitlelere ulaşarak tanınır hale gelmektedir. TV'ler haber, kamera ekranı olmaktan ziyade spor kulüplerine ciddi ekonomik getiriler sağlayan önemli bir araçtır. Televizyonların tüm dünyada faaliyet gösteren spor müsabakalarından insanları haberdar ederek bu müsabakaları yayınlaması, spor unsurunu yerellikten çıkararak evrensel özellik kazanmasında ve birçok sporcunun popüler olması sağlayan unsurdur. TV'ler kulüplerin ve sporcuların reklamını yaparak, seyircilerin maddi ve manevi desteğini almasını sağlamaktadır. Diğer bir unsur ise; kulüplere yeni taraftarlar kazandırarak, kulüpleri ekonomik açıdan olumlu yönde etkilemektedir. Küreselleşmenin, teknolojik açıdan sosyo-kültürel boyutu ise; toplumların geleneklerini, giyim tarzlarını, renklerinin iç içe girmesini olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında kullanılan sportif ekipmanların spor alanlarına girerek ergonomik yapıya bürünmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Sportif malzemelerin, günümüzde teknolojiden nasibini almış olması (Atasoy ve Kuter, 2005:

14-15) yakın bir zamana kadar kırılması imkânsız olarak görülen rekorların, artık kırılabilir hale gelmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu süreç günümüzde hızlanarak devam etmektedir.

Yeni ekonomik yapı, yeni iletişim ve kültür biçimlerini de beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda toplumsal iletişim, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle toplumda homojen kitleler yaratılması adına kullanılmaktadır. Küresel medyanın hem biçimsel hem de içerik olarak küreselleşmesi, küresel pazarın genişlemesine hizmet eden şirket çıkarlarının kontrol edilir. Bu süreçte küresel Pazar iletişimin rolünü ve şeklini belirlediğinden kar odaklı şirket çıkarları doğrultusunda tüm iletişimsel süreçler tüketime yönelik olarak biçimlenir. Teknolojik gelişmelerin de aracılığıyla iletişim araçları kullanılarak kitleler bu kültür endüstrisinin tüketicileri haline getirilir ve ideolojik olarak da sisteme eklemlenirler (Çoban, 2008: 73-74).

2.8.2. İdeolojik Faktörler

Sporun içinde özellikle profesyonel futbol, trilyon liralık bir ticari girişimdir. Öylesine ticari bir girişimdir ki, yeni futbol takımlarının aynı bölgede çıkması veya kurulması olasılığı dahi ortadan kaldırılmıştır. Örgütlü futbol oldukça özelleştirilmiş ve ticarileştirilmiştir. Milli maçlar, uluslararası ve bölgesel turnuvalar, aynı zamanda, “işlenmiş siyasal bilişlerin” yeniden üretildiği faaliyetlerdir. Ayrıca, stadyumların kurulması, işletilmesi ve maçlar daima siyaset ve siyaset ilişkileri içinde olmuştur ve maçlarda ve maç sonrasında futbol siyasetçilerce kullanılarak ideolojik propagandalar gerçekleştirilmektedir. Genel olarak futbol kapitalist toplumun ideolojisinin özünü taşır ve aşılır: Futbol izleme saldırgan dürtüleri tahrik eder ve serbest ve insafsız rekabet hissini verir, fakat serbest rekabetin sadece serbest köleler arasında olduğunu gizler. Fırsat eşitliği masalını sunar, ama güçlü ile güçsüzleştirilmiş arasında fırsat eşitliği olamayacağını anlatmaz (Erdoğan, 2008: 37-39). Tarihsel olarak tüm bu anlatılanlara ek olarak Boniface’e göre futbol; küreselleşmenin son evresidir ve futbol imparatorluğu tartışmasız en evrensel imparatorluktur. Otoritesi çok daha eksiksiz ve sağlamdır, çünkü barışçıldır. Bu bağlamda söz konusu olan silahlar değil, spor coşkusu ve örneklerdir. “Futbol, küreselleşmenin demokrasiden, piyasa ekonomisinden ya da internetten kesinlikle çok daha fazla ilk örneğidir (arketip)” (Boniface, 2007: 10-11). Bugünlere geldiğinde kültürel tüm unsurların ekonomi ile ilişki içerisinde olduğunu belirtmek

gerekmektedir. Kültürel dönüşümlerin sağlanmasında ve bu sayede tüketim çılgınlığının oluşturulup yaşam tarzlarının benimsetilmesinde başka futbol olmak üzere spordan yararlanılmaktadır. Spor dalları içerisinde özellikle en çok ilgiyi çeken futbol olması nedeni ile futbol kulüpleri medya kuruluşları tarafından satın alınmak istenmekte, ya da en azından bu kulüplerin hissedarı olma yoluna gidilmektedir. Futbolun kitlesel gücü, aynı zamanda siyasi yönlendirmeye olanak sağlamaktadır. Bu gücü elinde tutmak isteyen medya kuruluşlarının, futbola bu denli istekli yaklaşımlarının ardında yatan asıl neden de, bu karşılaşmaların yayın hakkını elinde bulunduran televizyon şirketlerinin, aynı zamanda ideolojik olarak da, kitlelerin gözünde etkin olabilme şansını ellerine geçirmeleridir (Talimciler, 2008: 94).

Sporun ülkelerin dengeli ve sürdürülebilir kalkınmalarına yardımcı olması beklenirken, bugün dünyayı nasıl şekillendirdiği ve faydalı olabilmesi ile neyin ifade edilmeye çalışıldığı tartışılmaktadır. Sporun faydaları; sağlık ve yaşam kalitesi vermesi, fiziksel ve zihinsel eğitimi sağlaması, rol modeller oluşturarak genç nesillerin sosyal birleşimine katkı sağlaması ve düzenlendiği alanlarda önemli bir küresel endüstri olarak ekonomik ve sosyal açıdan gelişmelere katkıda bulunması olarak dört ana başlıkta sınıflandırılmaktadır. Aynı şekilde doping maddelerinin kullanımının sadece elit sporcularla sınırlı olmaması, taraftarların, oyuncuların ve antrenörlerin yaklaşımlarının spor sahalarında, televizyonda ve online olarak daha fazla şiddet içermesi, yetkililerin yanı sıra sporcular arasındaki yozlaşma ve birçok spor etkinliğinin ve tesisinin korunmaları ve sürdürülebilirliklerini zorlaştıran boyuttaki ölçek sapmaları (devleşme) spor ekonomisinin sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz sporunun sorunları sporun realitesini yıkmakta ve bu şekilde tüm dünyaya yaymakta, bu duruma ise yetkili kişilerin toplumların spordan asıl keyif alma nedenlerini inkâr etmeleri sebep olmaktadır (Chappelet, 2009: 484).

2.8.3. Ekonomik Faktörler

Küreselleşmenin olgusunun ekonomik anlamda etkilerini, spor sektöründe de benzer şekilde görmek mümkündür. Tüm spor dallarında, özellikle de futbolda sporcular farklı ülkelerin spor kulüplerine transfer olarak uluslar arası bir dolaşımı gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetlerde kulüplere ve sporculara ödenen ciddi ücretler,

mevcut kulüplerin ve sporcuların bütçelerine eklenerek ciddi ekonomik getiriler sağlamaktadır.

Ülkelerin kültürel yapılarına bağlı olarak ilgili spor müsabakalar doğrudan ve medya üzerinden seyircilerin ilgi alanına sokulmaya çalışılmıştır. Futbolda oyun kurallarının uygulandığı iddia edilerek oyuncu sağlığı hiçe sayılabilmektedir. Özellikle orta-alt sınıflar üzerinde iddaa, spor toto, vb. üst sınıfta da borsa gibi ekonomik müdahaleler gerçekleşmektedir. Artık günümüzde futbolda ve diğer spor dallarında “başarının” ölçüsü küresel düzlemde aranmaktadır. Tüm bunların spor açısından en önemli yanı sporun özünde içerdiği iddia edilen bazı değerleri (fair play, insan sağlığı açısından yararları, dostluk ve kardeşlik bağlarını güçlü tutmak vs.) tartışılır hale getirmiştir (Devecioğlu, 2008: 398-399).

2.9. DÜNYA’DA SPOR’UN GELİŞİMİ

Tarihte spor; yaklaşık altı bin yıl önce yeteneklerin sergilenmesi olarak, oyun, eğlence anlamıyla insanoğlunun karşısına çıkmıştır. Bu doğrultuda tarihi açıdan bilinen ilk spor türlerinin, devlet statüsü almış toplumlarda, tarihsel olarak ilk devletlerde görüldüğünü düşündüğümüzde, sporun toplumsal yönden yalnızca günümüzde değil, insanoğlunun varlığından beri süregelen toplumsal bir kurum olduğu anlaşılmaktadır (Kılıcıgil, 1998: 5).

Tarihte görülen ilk spor organizasyonu Antik olimpiyat oyunlarıdır (Fişek, 1985). Ancak Antik olimpiyatlardaki spor faaliyetlerinden önce de fiziki anlamda güç gösterilerinin yapıldığı festivaller bilinmektedir (Voigt, 1998). Yunanlılar tarafından M.Ö 776 ile M.S 393 yılında dört yıllık aralıklarla olimpiyat oyunlarının düzenlendiği bilinmektedir. Bu olimpiyatlar ilk dönemlerde 4, sonraki dönemlerde 7 gün süreyle yapılmıştır (Canbaz, 2004: 47).

Orta Çağ’da (Karanlık Çağ) Katolik kiliselerinin yaptırımıyla spor faaliyetlerine yasak konmuştur. Alınan bu karara rağmen şövalyeler savaş dışında da çeşitli yarışmalar düzenlemiştir. 19. yy.’ın sonlarında olimpiyatları tekrar canlandırmak adına Fransız Pierre De Coubert’in yoğun çaba harcamış ve bunun sonucu olarak, 1896 yılında ilk olimpiyat oyunları Atina’da, 2. Olimpiyat Oyunları’nın ise dört yıl sonra Paris’te yapılmasına karar verilmiştir (Canbaz, 2004: 48).

Spor tarihine baktığımızda ise, kökeni eski Yunan'a ve Roma'ya dayanan spor, günümüzde eski çağlarla kıyaslandığında “yeni ve özgün” bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sporun yeni ve özgün bir olgu haline gelmesi 19. yy.'ın sonlarında kazanmış olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır (Canbaz, 2004: 59).

Sporun, günümüzde kazandığı boyut ile çeşitli toplum ve kültürlerin yakınlaşmasını sağlayan sosyal, siyasi, iktisadi ve kültürel açıdan en önemli unsur olarak göze çarpmaktadır. İnsanlar artık sporu yalnızca boş zaman aktivitesi, eğlence olarak görmemekte, sporu bir yaşam tarzı olarak görüp, sağlıklı yaşam sürdürebilmek ve profesyonel anlamda iş ve meslek gruplarına yönelmektedir. Bu nedenle tüm branşlar ulusal düzeyin dışına çıkarak, olimpiyatlar, dünya ve Avrupa şampiyonaları gibi uluslar arası organizasyonlarda yer almaktadır. FIFA-FİBA gibi kurumlar bu spor organizasyonlarını düzenlemektedir. Spor faaliyetleri, endüstriyel bir nitelik kazanması dolayısıyla dünya ekonomisine yön veren, dünyanın en önemli sektörü haline gelmiştir.

Spor ve egzersizlerin yukarıda saydığımız unsurlar dışında, büyük önem arz eden bir diğer unsur da insan sağlığı üzerindeki olumlu etkileridir. Günümüz modern çağında şehirleşmenin sürekli artması, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı sanayileşme, çarpık yapılaşma, boş zaman fazlalığının getirdiği sosyo-ekonomik olumsuzluklarla, psikolojik açıdan insanları negatif yönde etkileyen (gürültü, trafik vs.) unsurlar yüzünden ortaya çıkmıştır (Zorba, 2006: 3). Gelişmiş ülkelerdeki ölüm nedenlerinin başında stres, solunum ve dolaşım sistemi hastalıkları gelmektedir. İnsanlar spor faaliyetlerinde bulunarak bu hastalıklara karşı zinde ve stresten uzak durmak ve sağlıklı yaşama adına tıbbi yardımcı olmaktadır (Öztürk, 1998: 9).

2.10. EKONOMİK BOYUTU İLE FUTBOL ENDÜSTRİSİ

Literatür taramasında, profesyonel anlamda futbol, kavram olarak birçok anlamda ifade edilmiştir. Mevcut çalışmamızda profesyonel olarak futbol, futbol endüstrisi adı altında kullanılmıştır. Futbolun tüm üretim faktörlerini kullanarak bir ürün veya hizmet meydana getirmesi ve bu ürün ve hizmetlerin çıktı olarak tüketici pazarına sunulmasına futbol endüstrisi denir (Aydemir, 2012).

Futbol endüstrisi; endüstri dallarından ayrılan birçok yapısal farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar rekabet, hedef kitlenin yapı olarak farklı olması ve tüketici

davranışları olduğunu söyleyebiliriz. Kulüplerin ana görevlerinden bir tanesi de, endüstrinin temel üretim unsuru olan, futbol oyunundaki üretim unsurlarını bir araya toplayarak, üretim sürecinde iradeyi ortaya koyabilmektir.

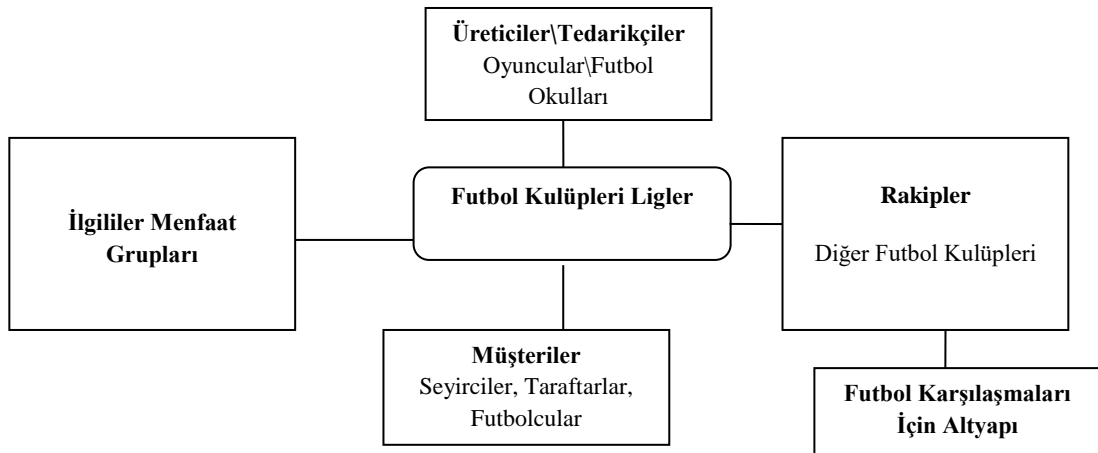
Futbolcular, futbol endüstrisinin üreticileri konumunda olup, kulüpleri ve ligleri etkileyebilecek öneme sahiptir. Futbolcuların yetenekleri kulüpleri ve ligleri başarı ve karlılık açısından etkilemektedir. Altyapılar ve futbol okulları, liglere profesyonel anlamda futbolcu kazandırdıkları ve futbolcu kaynağı olarak gösterildikleri için tedarikçi olarak değerlendirilmektedirler.

Futbol endüstrisi için sermaye ve değer yaratmaları dolayısıyla, üretim unsurlarından olan iş gücü de büyük önem arz eder. Endüstriler açısından en önemli unsurlardan biri müşterilerdir. Futbol endüstrisinin hedef kitlesi (müşteriler) parasını ve zamanını harcayan taraftarlardır.

Futbol kulüplerinin sponsor bulma konusunda en etkili rolü oynayan futbolcular ise aynı zamanda bu endüstrinin müşterisidir (Tomas ve Jucevicius, 2009: 87).

Futbol müsabakalarının oynandığı stadyumlar artık büyük alışveriş merkezleri ve kulübün mevcut lisanslı ürünlerinin pazarlandığı, çok ciddi gelir getiren merkezler haline dönüşmüştür. Futbol endüstrisini meydana getiren unsurlar aşağıda şema olarak gösterilmiştir.

Şekil 1: Futbol Endüstrisini Meydana Getiren Unsurlar



Kaynak: Karpavicius, Tomas ve Jucevicius (2009), “The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business”, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, s.87

Avrupa futbol piyasası, futbol endüstrisinin dinamosu durumundadır. Çünkü futbol piyasasındaki en yüksek payı Avrupa futbolu almaktadır. Bu da Avrupa futbolunu, futbol piyasasındaki en değerli yapı olduğunu gösterir. Avrupa futbolunun, her geçen yıl büyüdüğünü ve finansal anlamda gelişim gösterdiğini ortaya koyan birçok çalışma yapılmıştır. Avrupa futbolunun 2010-2011 sezonunda mevcut pastadan almış olduğu pay 16,9 milyar Euro'yu bulmuştur. Ayrıca Avrupa futbolu bahsedilen dönemde %4 oranında büyüme kaydetmiştir. %4'lük bu büyümedeki en büyük etken, her yıl giderek artan naklen yayın gelirleri olmuştur. TV gelirleri bir önceki yıla oranla %3 artış göstermiş ve 4,1 milyar Euro üzerinde gelir artışı sağlamıştır. Futbol ekonomisindeki mevcut krize rağmen Avrupa'nın en büyük 5 liginde (Premier, La Liga, Bundesliga, Seri A, Lig 1) genel toplamda yüzde 2 (181 milyon Euro) oranında artış göstererek 8,6 milyar Euro'luk bir rakama ulaşmıştır. Bu artış paralelinde oyuncu ücretleri de %2 oranında arttırılmış ve oyunculara ödenen para genel toplamda 5,6 milyar Euro'yu geçmiştir (Deloitte Sports Business Group, 2012: 8).

2.10.1. Futbol Endüstrisinde Sportif Anlamda Başarı Ölçütleri

Türk Dil Kurumu literatüründe başarı; muvaffakiyet olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2012). Başarının kelime anlamından yola çıkarak hemen hemen her alanda olduğu gibi futbolda da sportif çıkar sağlayan gruplar vardır. Bunlar; taraftarlar, hedef kitle, futbolcular ve buldukları kulüpler, ligler, altyapı, üreticiler, tedarikçiler, rakipler vardır. Ancak altyapı bu unsurlar içinde en önemli unsurlardan biridir. Kulüpler için altyapıda başarı, belirlenen hedefe üstün performans göstererek ulaşabilme becerisidir.

Kulüpler için sportif başarı ölçütleri; ulusal ve uluslararası arenada ne oranda yeterlilik gösterdikleridir. Futbol müsabakaları üç sonuçtan ibarettir. Bunlar galibiyet, beraberlik ve mağlubiyettir. Futbolda alınan bu üç sonuç bir anlamda başarı ölçütüdür. Sportif anlamda başarının değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir (Berument ve Yücel, 2005: 849).

1. Şampiyonlar Liginde alınan Kupa (şampiyonluk) sayısı,
2. Şampiyonlar Ligi müsabakalarında elde edilen dereceler,

3. Şampiyonlar Ligi müsabakalarında ev sahibi pozisyonunda alınan galibiyet sayısı,
4. Şampiyonlar Ligi müsabakalarında deplasmanlarda alınan galibiyet sayısı,
5. Avrupa Ligi'nde (UEFA Kupası) alınan şampiyonluk kupaları,
6. Avrupa Ligi'nde (UEFA Kupası) müsabakalarında elde edilen dereceler,
7. Avrupa Ligi (UEFA Kupası) müsabakalarında ev sahibi pozisyonunda alınan galibiyet sayısı,
8. Avrupa Ligi (UEFA Kupası) müsabakalarında deplasmanlarda alınan galibiyet sayısı,
9. Süper Lig Kupa sayısı,
10. Ulusal Lig müsabakalarında ev sahibi pozisyonunda elde edilen galibiyet sayısı,
11. Ulusal Lig karşılaşmalarında deplasmanlarda elde edilen galibiyet sayısı,
12. Türkiye Kupası sayısı,
13. Türkiye Süper Kupa sayısı,

UEFA süper kupası şampiyonluğu, takımların, buldukları ulusal liglerindeki sıralama dereceleri ve bazı özel kupalar da (Barış kupası vs.) başarı ölçütleri arasında değerlendirilebilmektedir.

2.10.1.1. Futbol Endüstrisinde Takımlar Arası Rekabetin Azalmasıyla Ortaya Çıkan En Büyük Risk; Belirsizlik İlkesi ve Sportif Başarı Kriterleri

Uluslararası arenada sportif anlamda başarı sağlayan takımların yüksek bütçeli liglerde mücadele etmesi, sportif başarı ve finansal gücün paralel olduğunu göstermektedir. Zaten bütçesi yüksek olan güçlü takımlar, sportif başarı yakaladıkları için finansal açıdan daha güçlü duruma gelmektedirler. Sportif başarı elde eden takımlar, aynı zamanda finansal kaynak yaratmaktadırlar. Dolayısıyla sportif başarı hem dünya, hem de ülkemizdeki kulüpler adına mali anlamda büyük katkı sağlayarak,

kulüplerin finansal açıklarını kapatmaktadır. Finansal başarı ve sportif başarı biraz da kulüplerin buldukları liglerdeki rekabet seviyesine bağlıdır. Büyük kulüp diye adlandırılan, yüksek bütçeli, marka değeri yüksek olan kulüpler ile daha düşük bütçeli kulüplerin rekabetinde, yüksek bütçeli kulüpler sportif başarıyı yakalayarak, sportif başarı sağlayamayan düşük bütçeli kulüplerle arasında zaten varolan farkın daha da açılmasını sağlamaktadır. Bu da rekabetin azalmasına sebep olmaktadır. Futbol sektörü için en önemli unsur, “belirsizlik ilkesi” dir. Kulüpler arasındaki ciddi farklar belirsizlik ilkesini ortadan kaldırarak, futbol endüstrisi için büyük risk teşkil etmektedir.

Sportif başarının finansal güce dönüştürülmesinde rol oynayan faktörler kısaca şöyle sıralanabilir;

1. Profesyonel anlamda yönetimsel anlayış,
2. Marka değerini arttırmak adına yapılan çalışmalar,
3. Yeni gelir kaynaklarının bulunması,
4. Oyuncu ücretlerinin, kontrolü sağlanarak, yönetimsel finansal başarı sağlanması,
5. Sportif başarıyla gelen kaynakların etkin ve verimli değerlendirilmesi,
6. Tesis altyapılarının iyileştirilerek, tesisleşmeye önem verilmesi,

Ülkemizde kulüpler belirli bir süre ile şirkete kiralansa da, hala dernekler statüsüne tabi durumdadır. Uluslararası alanda ise kulüplerin çoğu tam anlamıyla kurumsal olarak şirket olarak yönetilmekte ve dış sermayeden faydalanmaktadır. Avrupa, Rus ve Amerikalı yatırımcılar İngiltere, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde futbol kulübü satın alarak, futbol endüstrisinde meydana gelen krizleri para aktarımı yaparak bu krizleri suni hale getirmektedirler. Ülkemizde de şirketleşme faaliyetleri profesyonel ve kurumsal anlamda gerçekleştirilerek, yabancı sermayenin ülkemize girmesi, ülke futbolunun kalkınması açısından etkili olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRABZONSPOR'UN FİNANSAL PERFORMANS VE KÂRLILIK ANALİZİ

3.1.TÜRKİYE'DE SPOR KULÜPLER'İNİN ŞİRKETLEŞME ÇABALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İnsan, sosyal bir varlıktır. Diğer insanlarla ve gruplarla sürekli bir etkileşim halindedir. Günlük yaşantısı içerisinde ihtiyaçlarının olması ve bunları giderecek çeşitli mekanizmalar geliştirmesi kaçınılmazdır. Bu amaçla kendi başına hareket edebileceği gibi, diğer insanlarla bir araya gelerek yahut maddi varlıklarını birleştirerek de hareket edebilir.

Spor kulüpleri de insanların çeşitli sosyal ve fiziksel ihtiyaçlarını giderdiği mal ve insan toplulukları olup, tüzel kişiliği haizdir. İster kişi toplulukları, ister mal toplulukları olsun, tüzel kişilerin kendilerini oluşturan kişilerden ayrı, bağımsız kişilikleri vardır.

Kamu hukuku esaslarına göre kurulan tüzel kişilikler kamu hukuku tüzel kişisi, özel hukuk hükümlerine göre kurulan tüzel kişilikler özel hukuk tüzel kişisi olarak adlandırılır. Dernekler ve dolayısıyla kulüpler birer özel hukuk tüzel kişisidirler.

Spor kulüpleri de tüzel kişiliklerden birisi ve sportif alanın en küçük örgütleridir. Bunlar yasa ve yönetmeliklere uygun olarak, spor etkinliklerine katılmak üzere kurulmuş derneklerdir.

Toplumda ailenin önemi ne ise sportif alanda da kulüpler aynı önemi taşır. Spor ahlakına, disiplinine ilişkin verilecek, kazandırılacak her türlü eğitim ve öğretimin, bilgilendirmenin ilk başladığı yer spor kulüpleridir. Spor kulüplerinin teknik, mali yahut idari donanımının gücü ve yeterliliği sporcusuna, dolayısıyla da ilgili spor federasyonuna ve spor camiasına yansiyacaktır.

Bu durum, spor kulüplerinin hukuki açıdan da iyi bir yasal zemine oturmuş olmasını gerektirir. Genel hukuk kuralları kulüpleri doğrudan muhatap alarak, onların da birer kişiliği bulunduğunu kabul eder. Bu bağlamda sporcular, yöneticiler, taraftarlar

ve diğ er gerç ek kiş iler in oluşt urdu ğ u kulü pler; Federasyonlar, dernekler, vakıflar gibi kiş i ve mal topluluklarından oluş an hukuk tü zel kiş isidirler. Birer gerç ek kiş i gibi hak ve yük ümlülükleri vardır, faaliyette bulunurlar, vergi ö derler yahut cezalandırılırlar.

3.2.TÜRKİYE’DE SPOR KULÜPLERİNİN HUKUKİ STATÜSÜ

Hukuki açıdan “hak ehliyetine” sahip varlıklara kiş i denilir ve yine hukuki anlamda kiş iler, gerç ek ve tü zel kiş i olarak ikiye ayrılır. Hukuk statüsü bakımından insan, yani hak ve borçlara sahip olabilen insan gerç ek kiş idir. Dernek, vakıf, federasyon gibi belirli amaçlar etrafında kurulan, hukuk sisteminin hak sahibi saydı ğ ı insan veya mal topluluklarına ise tü zel kiş i adı verilir.

Tü zel kiş iler özel hukuk tü zel kiş isi ve kamu hukuku tü zel kiş isi olarak ikiye ayrılır;

Özel hukuk tü zel kiş ileri hakkında genel hukukun ana dallarından olan Medeni Hukuk, Borçlar Hukuku, Ticaret Hukuku gibi özel hukuk hükümleri geç erli olur ve kendilerine Medeni Kanun, Borçlar Kanunu, Ticaret Kanunu maddeleri uygulanır.

Birer tü zel kiş ili ğ i olan spor kulü plerinin kuruluş una ilişkin hukuk kuralları da Türk Medeni Kanunu’nda (TMK) yer alır. TMK ise özel hukuk alanında geç erli olan kurallar bütünüdür. Bu açıdan spor kulü pleri için özel hukuka tabi tü zel kiş ilikler demek mümkündür.

Spor kulü plerinin zorunlu organları ise aş a ğ ıda da açıklanaca ğ ı üzere Genel Kurul, Yö netim Kurulu ve Denetim Kurulu’dur.

Ülkemizde spor kulü pleri dernek veya şirket statüsünde kurulabilirler. Bunun yanında dernek statüsünde kurulan spor kulü plerinin profesyonel branşlarını şirketlere devretmelerine veya satmalarına yahut bu branşlarını doğrudan şirket halinde kurmalarına, kiralamalarına da imkân tanınmıştır.

3.3.YAPI OLARAK SPOR KULÜPLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Spor kulü plerinin, kuruluş aşaması, üyelerinin görev ve sorumlulukları 5253 no’lu Dernekler Yasası’nın, Gençlik ve Spor Kulü pler ismiyle 14. Maddesinde açıkça yer alan özel hukuk kuruluşlarıdır. Kulü pler toplumsal anlamda hizmet veren, toplumun

tüm kesiminin spor yapabilmesi için gerekli teçhizatlara sahip, hem amatör, hem de profesyonel anlamda faaliyet gösterebilen, kulübe ve ülkeye katkı verebilecek üst düzey sporcular yetiştirmeyi amaçlar.

Mevcut yasaya göre, özel-kamu kurum ve kuruluşlar, yükseköğretim faaliyetinde bulunan kurumların spor aktivitelerini koordine etmek ve insanların boş zamanlarını değerlendirebilmesi adına kendi bünyelerinde dernek kurmalarına izin verilmiştir. Spor kulüplerinin 3289 no'lu Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yasasının teşkilat ve görevleri hakkındaki 2d maddesine göre tescil işlemleri yapılmaktadır. Ancak futbol branşının tescili, mevcut yasanın 12. Maddesine göre Türkiye Futbol Federasyonu yönetimi tarafından yapılmaktadır.

Ülkemizdeki spor kulüplerinin, dernek ve şirket olmak üzere 2 şekilde kuruldukları gözlemlenmektedir. Kulüp yapılanmaları aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir.

3.3.1. Dernek Statüsündeki Spor Kulüpleri

Dernek statüsüyle kurulan veya kurulmak istenen spor kulüpleri 5253 no'lu dernekler yasasının 25772 numaralı dernekler yönetmeliğine göre fiili ehliyete sahip, tüzel ya da gerçek kişiler tarafından kurulabilir. Ancak Türkiye'de dernek statüsüyle kurulan kulüpler kar amacı güdemez, dernek statüsüyle yönetilen kulüpler kar amacıyla ticari faaliyetlerde bulunamazlar. Bu kulüpler yalnızca sportif anlamda faaliyet gösterebilirler. Ülkemizde tüm kulüpler, ticari faaliyetlerde bulunamamasına rağmen dernek statüsüyle yönetilmektedir. Bunun sebebi, vergilerden muaf tutulmalarıdır. Bu vergiler aşağıda belirtilmiştir.

1. Katma Değer Vergisi
2. Damga Vergisi
3. Emlak Vergisi
4. Gümrük Vergisi ve harç istisnası
5. Veraset ve İntikal Vergisi
6. Muafiyeti, Bağış ve yardımların gelirlerden düşürülebilmesidir.

Ülkemizde dernek statüsündeki spor kulüpleri 3 şekilde örgütlenmiştir. Bunlar; Spor kulübü, gençlik ve spor kulübü, kurum kulübü şeklinde faaliyet göstermektedir.

3.3.2. Ticaret Şirketi Statüsündeki Spor Kulüpleri

Günümüzde kulüpler çeşitli sebepler yüzünden şirketleşmeye gitmişlerdir. Bu sebepler arasında küreselleşmenin de etkisiyle büyüyen futbol ekonomisinin ortaya çıkardığı büyüyen rekabet ortamı, mevcut dernek statüsündeki kulüplerin ihtiyaçlarını karşılayamayarak, kar güden bir yapıya bürünmüş olmalarıdır. Ayrıca kulüplerin şirketleşmesi, hedef kitleyi arttırmak, salon ve stadyumları doldurmaya yönelik yapılan faaliyetler olarak değerlendirilebilir. 1980'li yıllar sonrasında, sadece küreselleşme olgusunun ortaya çıkması değil, TV olgusunun da ortaya çıkmasıyla yayınların yaygınlık göstererek, çok yüksek oranda hedef kitle artışının olması dolayısıyla kulüpler, devasa boyuta ulaşan bütçeleri yönetemez hale gelmeleriyle birlikte dernek yapısını terk etmek zorunda kalmışlardır. Şirketleşen kulüpler sadece sportif anlamda değil, farklı alanlarda ticari faaliyetlerde bulunarak çeşitli kaynaklar elde etmeyi amaçlamış ve kulüp bünyesinde farklı tüzel kişilikler kurma yoluna gitmişlerdir. Yukarıda kısaca bahsettiğimiz kulüplerin, şirketleşme yoluna gitme sebepleri aşağıda kapsamlı bir şekilde belirtilmiştir.

1. Büyük bütçeleri dernek statüsüyle yönetmenin zorluğu,
2. Kurumsal kimlik ve profesyonelleşmek,
3. Halka açılma,
4. Dernek statüsünde yapılması mümkün olmayan, ticari faaliyetleri yapabilmek,
5. Bünyelerindeki kulüplere fon kaynağı sağlayabilmek,
6. UEFA'nın 2004/2005 sezonundan itibaren lisans hakkını elde edebilmek için zorunlu kıldığı, kriterlere uyum açısından kurumsal yönetim ilkelerini uygulayabilmek,
7. Uluslararası alanda markalaşmak,
8. Kreditor kolaylığı sağlayabilmek,

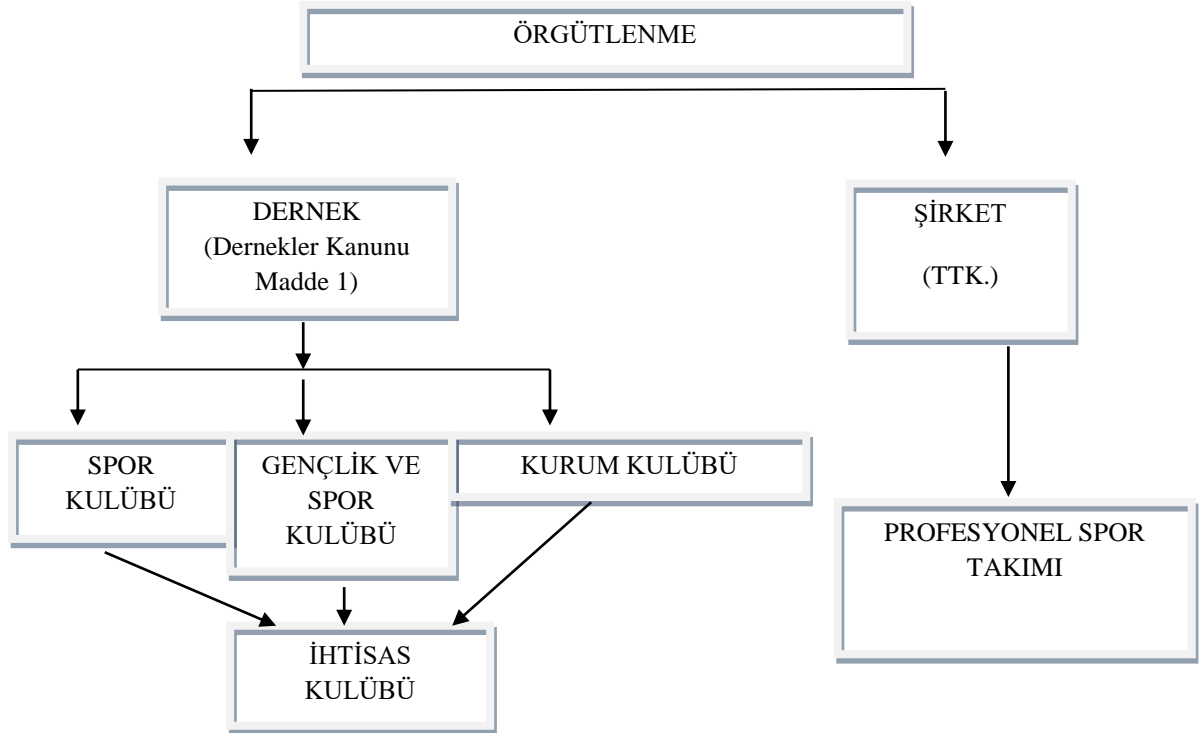
9. Büyüyen rekabette büyük oranda artan maliyetleri karşılayabilmek adına yeterli ve yeni kaynaklara ulaşabilmek,

Kulüplerin şirketleşmesinde, marka değeri, taraftar potansiyeli, sportif anlamda başarı, tecrübe, ulusal ve uluslararası itibar, gayrimenkul gibi faktörler kulüpler için çok büyük artı değere sahiptir. Tabii şirketleşmenin getirdiği bazı dezavantajlar da söz konusudur. Bu dezavantajlar, elde edilen başarının ticari olarak geri dönmemesi, profesyonelleşmemek, açık ve şeffaf olamayarak kurumsal kimlik kazanamamak, bağımsız denetim eksikliği, strateji eksikliği ve orantısız borçlanmayla geleceğin ipotek altına alınması olarak gösterilebilir. Günümüzde başarılı diye adlandırabileceğimiz spor kulüpleri, profesyonelleşmiş, kurumsal kimlik kazanmış, mevcut ekonominin gereklerine uyarak medya, telekomünikasyon vs. gibi alanlarda sponsorlar bularak yeni yatırımlarla kaynak yaratma peşindedir.

Spor kulüplerinin yapılanma süreci ilk olarak “Klasik Model” ile başlamıştır. Kulüpler bünyelerindeki üyeler ile oluşan “Genel Kurul” ve genel kurul yönetimine aday üyeler vardır. Kulüp üyelerinin ticari anlamda kulüple hiçbir bağlantısı yoktur. Klasik modelde kulüpler için hedef sportif başarıdır. Dolayısıyla başarı yönetimlerin buldukları kaynaklara ve idari bilgi, becerisine endekslidir. Ticari statüdeki kulüpleri 3 bölümde inceleyebiliriz. Örneklendirecek olursak; ülkemizden Bursaspor, Kayserispor, Ankaragücü, Gençlerbirliği, Avrupa’dan ise Köln ve Bochum gibi kulüplerin yukarıda anlattığımız Klasik modelle yönetilmektedir. Dünya ve Türkiye’deki diğer modelleri incelediğimizde ise; Aile şirketi modeliyle yönetilen, yani; Bir kişiye veya bir topluluğa (Aile) bağlı yönetilen bir şirketleşme modelidir. Aile şirket modeli en çok İngiltere’de görülmektedir. Bu modeli örneklendirirsek; Manchester City, Paris Saint Germain gibi kulüpler, Arap sermayesine sahip aileler tarafından yönetilmektedir. Yine Chelsea kulübü, Rus sermayesine sahip aile tarafından yönetilmektedir. Fulham kulübü, Hindistan sermayesine sahip aile tarafından yönetilmektedir. Liverpool gibi birçok kulüp daha bu modele örnek gösterilebilir. Başka bir model ise “Ara Model” dir. Bu model “Klasik Model”in devamı niteliğindedir. Şöyle ki; bu modelde kulübün bir bölümü halka arz edilir. “Ara Model”e örnek verecek olursak; ülkemizde büyük kulüp diye adlandırılan GS, FB ve TS, Avrupa’dan ise Borussia Dortmund ve Bayer Leverkusen’i örnek olarak gösterebiliriz. Kulüplerin şirketleşmesinde en büyük etken halka arz’dır. Halka açılan kulüpler uzun vadede fonlanma imkânı bularak mevcut

piyasada rekabet üstünlüğünü ele geçirme yoluna gitmişlerdir. Kulüplerin halka açılması bazı avantajları da beraberinde getirmiştir. Bu avantajlar, hisse senetlerinin işlem görmesinden dolayı kulüp tanıtımı, kurumsallaşma ve finansman sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Kulüplerin halka arzı iki şekilde gerçekleşmektedir. Birinci yol; şirket hisse senetlerinin veya sermaye artırımını yolu ile arttırılan sermayeyi temsilen hisse senetlerinin halka arzı, ikinci yol ise; kurucuların taahhüt altına aldığı payların bir bölümünün dışında kalan kısmın halka satılması ile gerçekleşebilir. Halka arz edilen sportif A.Ş.'lerin kurulum aşamasında kulüplerin, markalarıyla alakalı ticari haklarını, lisans hakkı kiralama sözleşmesi ile mevcut şirkete devredilmesi söz konusudur. Ayrıca profesyonel futbol takımı kira sözleşmesiyle şirkete kiralanmaktadır. Kulüp 3. Kişilerle gelir nitelikli yaptığı sözleşmeleri de (TV gelirleri, Sponsorluk vs.) temlik anlaşmasıyla halka açık şirkete devredilmektedir. Yukarıda daha önce belirttiğimiz gibi kulüpler halka arz yoluyla, şirkete fon sağlama, profesyonelleşme, kurumsal kimlik kazandırma, tanıtım gibi avantajlar sağlayabilir. Ayrıca şirketin hisse senetlerinin mevcut pazardaki değerini tespit etmesi de halka arz yoluyla kulübün fayda sağladığı unsurlardandır. (Kocaoğlu, <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale10.12.2015>).

Şekil 2: Kulüplerin Örgüt Yapısı



Kaynak : <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale> (10.12.2015)

3.4.TÜRKİYE FUTBOL LİĞİNİN, MARKA DEĞERİ AÇISINDAN AVRUPA LİGLERİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

Türkiye’de profesyonel anlamda 127 tane futbol kulübü faaliyet göstermektedir. Türkiye süper ligi piyasası günümüzde yaklaşık 2 milyar Euro’luk bir değere sahiptir. Avrupa’nın en önde gelen futbol liglerinin marka değerleri ise sırasıyla yaklaşık olarak, İngiltere 8,5 milyar Euro, İspanya 6 milyar Euro, Almanya 4 milyar Euro, İtalya 4 milyar Euro, Fransa 3 milyar Euro değerindedir. Türkiye süper ligi ile Avrupa liglerini kıyasladığımızda marka değeri açısından Fransa ile çok büyük bir fark olmasa da, İtalya ve Almanya liglerinin yarısı kadar, İspanya liginin 3’te 1’i kadar, İngiltere liginin ise 4’te 1’i kadar marka değerimizin olduğu görülmektedir.

Avrupa ligleri ile Türkiye ligi arasındaki uçurumun başlıca sebeplerinden bir tanesi, rekabet oranının kıyaslanan liglere göre düşük seviyede olmasıdır. Ulusal anlamda bir değerlendirme yapacak olursak aynı tablonun ligimiz için geçerli olduğunu göreceğiz. Şöyle ki; Türkiye süper ligi piyasasının hemen hemen yarısını 4 büyük kulüp diye adlandırılan FB, GS, BJK ve TS oluşturmaktadır. Süper lig tarihinde sadece 5 takımın şampiyon olması, rekabet ortamının üst seviyede olmadığını ve ligin büyük takımların hegemonyası altında oynandığının bir göstergesidir. Zira bu 5 takımdan Bursaspor 1 şampiyonluk elde etmiş, Trabzonspor ise 30 yıldır şampiyonluk yaşayamamıştır. Buna paralel olarak da Türk futbolu Avrupa futbolunun gerisinde kalmıştır.

3.5.TÜRKİYE’DE FUTBOL KULÜPLERİ’NİN ŞİRKETLEŞME ŞEKİLLERİ

Ülkemizde 5253 no’lu Dernekler Yasasının 57. Maddesine göre; kamu kurum ve kuruluşları, özel kurumlar ve öğretim kurumları, insanları spora teşvik etmek ve boş zamanlarını değerlendirmek adına bünyelerinde dernek kurabilirler hükmü bulunmaktadır. Kulüpleri (dernekleri) ilgilendiren tüm düzenlemeler mevcut yasada belirtilmiştir. Kanun kapsamında kurulmuş olan tüm kulüpler federasyon tarafından 2002 yılı itibariyle yayımladığı “Spor Kulüpleri Tescil Talimatı” doğrultusunda federasyona tescil yaptırma zorunluluğu getirilmiş, uyulmaması durumunda ise kulüplere lisans verilmeme yaptırımı uygulamıştır. Lisansı olmayan kulüpler ulusal

müsabakalara katılamayacaklardır hükmü de yayımlanan bu talimatta belirtilmiştir (Başaran, 2005).

Dernek statüsüyle yönetilen kulüpler kar amacı güdemez, dolayısıyla ticari faaliyetlerde bulunamazlar. Kulüpler bu sebeple sadece sportif faaliyetler gerçekleştirebilirler. Ülkemizde ticari faaliyetlerde bulunamama dezavantajına rağmen, kulüplerin hala dernek statüsünde olmalarının sebebi birçok vergiden muaf olmalarıdır. Bu vergiler aşağıda belirtilmiştir;

1. Katma Değer Vergisi,
2. Emlak Vergisi,
3. Damga Vergisi,
4. Gümrük Vergisi ve Harç İstisnası,
5. Veraset ve İntikal Vergisi Muafiyeti,
6. Bağış ve yardımların gelirlerden indirilebilme imkânıdır.

Futbol, TV olgusunun 20. yy.'ın sonlarına doğru iyice yayılmasıyla doğrudan veya dolaylı olarak 4 milyar kişinin izlediği bir sektör haline gelmiştir. Kulüpler mevcut dernek yapılarıyla büyük bütçeleri yönetemez hale gelmişlerdir. Bu sebeple kulüpleri yönetenler şirketleşmenin gerekli olduğu düşüncesiyle şirketleşme yoluna gitmişlerdir. Kulüplerin şirketleşme nedenleri aşağıda gösterilmiştir;

1. Yüksek bütçelerin dernek olarak yönetmenin zorluğu,
2. Profesyonellik ve kurumsal kimlik,
3. Hisselerin Halka arzı,
4. Kulüplerin Dernek statüsündeyken yapamadığı ticari faaliyetleri gerçekleştirebilmek,
5. Buldukları kulüplere fon kaynağı sağlayabilmek,
6. UEFA'nın 2004/2005 sezonundan itibaren lisans hakkı için mecbur olarak uyulması gereken kriterlerden, kurumsallık ilkesini uygulamak,
7. Uluslararası alanda markalaşmak,
8. Kreditor temini açısından kolaylık sağlamak,
9. Kulüpler arası artan rekabette, yüksek ölçeklerde artan maliyetleri karşılamak adına kaynak konusunda yeterlilik sağlayabilmek ve vergi avantajlarından faydalanmaktır.

Futbolun bir endüstri haline gelmesiyle, kulüplerimiz şirketleşmek zorunda kalmıştır. Bu şirketleşme sadece sportif açıdan değil, farklı ticari faaliyetlerde bulunarak, kaynak yaratıp diğer sektörlerden de mali anlamda pay almayı amaçlamışlardır. Ancak kulüplerin farklı sektörlerdeki, ticari faaliyetlerden elde edilen gelirleri, vergiden muaf tutulmayacaktır. Bu sektörlere örnek olarak; telekomünikasyon (Trabzon Cell), ürün satışları vs. gösterilebilir. Kulüpler sportif faaliyetlerden elde edilen karın vergisini ödememek için kulüp bünyesinde farklı tüzel kişilikler kurarak dernek statüsünü kaybetmemişlerdir. Kulüp bünyesinde ayrı kurulan, ticari faaliyet gösteren şirkette tek çatı altında değildir. Mesela ülkemizdeki büyük kulüplerin bünyesinde ürün satışı yapılan şirketler, halka açık olan şirketler bünyesinde değil, ayrı bir şirket bünyesinde faaliyet göstermektedir (Akşar ve Merih, 2006: 515).

Kulüplerin ticari açıdan faaliyet gösterebilmeleri 6762 no'lu Türk Ticaret Kanununun ilgili hükümlerine göre yeni kurulacak veya kurulan anonim şirketlere devir veya kiralama yolu ile şirketleşmişlerdir. Çünkü 3289 no'lu G.S.G.M (Gençlik Spor Genel Müdürlüğü) yasasının 24. Maddesi ve 3813 no'lu T.F.F (Türkiye Futbol Federasyonu) yasasının 27. Maddesine göre kulüpler dernek statüsünde ticari faaliyet gerçekleştiremezler (Akşar, 2005).

1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin hızla yayılmasıyla birlikte ülkemizde 4 büyük kulüp başta olmak üzere şirketleşen birçok kulüp vardır (İkiz, 2007).

3.6.TÜRK FUTBOL KULÜPLERİNİN, ŞİRKET HİSSELERİNİN HALKA ARZI

Türkiye'de de tüm Dünya'da olduğu gibi rekabet ortamının üst seviyeye çıkması sonucu, kulüpler birçok gelir kaynakları yaratmıştır. Bu durum paralelinde yüksek maliyetleri getirmiş ve futbol kulüplerinin mevcut finansman ihtiyacını arttırmıştır.

Kulüplerin vergi avantajlarından yararlanması konusunu ise şöyle açıklayabiliriz; Kulüpler, kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır. Devlet eski adıyla Beden Terbiyesi, yeni adıyla Gençlik Spor Genel Müdürlüğü teşkilatına dâhil tüm derneklere ve kamu kurumlarına spor adı altında kurulan, spor hizmeti vererek spora teşvik eden tüm anonim şirketleri kurumlar vergisinden muaf tutmuştur. Bu avantajdan yararlanmak için ise yapılan faaliyetlerin sporla ilişkili olması gerekir yaptırımına uyulması istenmiştir.

Ülkemizdeki futbol kulüpleri her geçen yıl artış gösteren finansal dengesizliğin önüne geçmek ve mevcut borçlardan kurtulmak adına çeşitli kaynak yaratma politikaları izlemişlerdir. Kulüpler mevcut dernek statüsüyle finans temini sağlayamadığı için şirketleşme yoluna gitmişlerdir. Şirketleşen kulüpler daha sonra, Avrupa modellerinden faydalanarak şirket hisselerinin bir bölümünü halkın arzına sunmuştur. Kulüplerin şirketleşmeye yönelmesinin en önemli sebebi hisselerin halkın arzına sunulmasıdır. Kulüpler bu yolla uzun vadeli fonlama sağlayarak yükselen rekabette üstün gelmeye çalışmışlardır.

Türkiye halka arz modelini uygularken yüksek oranda borçlu pozisyonlarını daha iyi duruma getirebilmek için uygulanmıştır. Ancak Avrupa’da kulüpler, ülkemizde uygulanan halka arz modelini para kazanma aracı olarak kullanmaktadır. Ülkemizde halka arz uygulaması 2002-2005 dönemlerinde gerçekleşmiş olup, birçok kulüp şirketleşerek, halka arz edilmiştir. Ancak bu kulüplerden sadece FB, GS, BJK, TS hisselerini halkın arzına sunmuş ve hisseleri hala BİST’te işlem görmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) futbol kulüplerinin şirketleşmesi sonucu hisselerinin halka arz edilmesiyle 2002 yılında kulüplerin halka arzıyla birlikte belirlenen bazı kriterler yayınlamıştır. Bu kriterler açıklık ve şeffaflıktır. Günümüzdeki ismiyle BİST, 2005’de İMKB olarak “XSPOR” ismiyle spor endeksi ana sektörü olan Ulusal Hizmetlerin bir alt endeksi olarak hesaplanması kararlaştırılmıştır (Aydın vd., 2007).

Türkiye’nin halka arzı gerçekleşen ilk kulübü Beşiktaş’tır. Model olarak İngiliz Manchester United takımının uyguladığı model benimsenmiştir. Bu model bu nedenle ”İngiliz Modeli” olarak adlandırılmaktadır. Mevcut modelde yine aynı şekilde; kurulan yen şirkete devredilir. FB ve GS’de hem kulüp, hem de kurulan ticari şirketlerin elde ettiği gelirleri BİST’te işlem gören şirketlere devir veya kiralama yoluyla halkın arzına sunmaktadır. Ancak giderlerden kulüpler sorumlu olmaktadır (Akşar, 2005). Bu uygulama ilk kez Türkiye’de gerçekleştirilerek “Gelir Ağırlıklı Model” ismiyle literatüre girmiştir.

Kulüpler bu yapıyla uzun vadede, fon ihtiyaçlarını karşılayacağına çok daha yüksek maliyetlerle boğuşmak zorunda kalmıştır. Giderleri, kulüp bünyelerine yüklemiş ve kar oranlarını yüksek miktarlarda açıklayarak, kulüpleri çok yüksek miktarlarda

temettü ödemeye zorlamışlardır (Akşar bu açıklamayı 2007 yılında uzman TV’de yapmıştır). Bu duruma örnek olarak GS’in 2002’de halka arzdan kazandığı gelirden daha fazlasını temettü olarak ödemek zorunda kalmıştır.

3.7. TRABZONSPOR SPORTİF A.Ş. HİSSELERİNİN HALKA ARZI

Trabzonspor dernek adı altında tamamına sahip olduğu Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. (Futbol A.Ş.) ismiyle ayrı bir şirket kurmuştur. Bu şirket Trabzonspor derneğinin ana ortağıdır. Daha sonra Sportif A.Ş.’yi kurarak 2005’de şirket hisselerinin %25’inin halka arzı gerçekleşmiştir.

Futbol A.Ş. ve Sportif A.Ş. arasında 2005’de imzalanan bu anlaşmaya göre, futbol kulübüyle alakalı tüm pazarlama ve marka hakları 30 yıl için 26.492.858 TL ödemesi kaydıyla Sportif A.Ş.’ye kiralanmıştır. Bu paranın tamamı peşin ödenecektir.

Aynı yılda şirketler arasında yapılan anlaşmanın bir diğer maddesine göre, bu bir kiralama anlaşmasıdır. Anlaşmaya göre Futbol takımının kiralanma süresi 30 yıldır. 2004-2005 dönemi için 100.000 Dolar, bu sezonu takip eden diğer sezonlar için ise, hemen öncesindeki yılın brüt gelirinin %1’ini şirkete kira bedeli olarak ödeyecektir maddesi yer almaktadır. Bu miktar Futbol A.Ş.’ye ödenecektir. Sportif A.Ş. yukarıda bahsettiğimiz, GS ve FB’nin de kullandığı model olan “Gelir Ağırlıklı Model” olarak halkın arzına sunulmuştur. Sportif A.Ş.’nin halka arz bilgileri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 10 : Trabzonspor Sportif A.Ş.’nin Halka Arz Bilgileri

Halka Arz Edilen Tarih	06-07-08.04.2005
Halka Arz Edilen Tutar (YTL)	6.250.000
Halka Arz Edilen Oran (%)	25
İMKB (BİST) de İşlem Görmeye Başladığı Tarih	15.04.2005
Konsorsiyum Lideri	Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.
Halka Arz Satış Fiyatı (YTL)	5,25
Halka Arz Hasılatı	32.812.500 YTL (24 milyon \$)
Halka Arz Piyasa Değeri	131.250.000 YTL (96 milyon \$)

Kaynak: Akyüz, M. (2005). Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması. T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi

Tablo 10 incelendiğinde Trabzonspor A.Ş.'nin, Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş. konsorsiyum liderliğinde %25'lik bölümünün halka arzı gerçekleştirilmiştir. 2005 yılında halka açılan hisseler 5,25 TL fiyatla halkın arzına sunulmuştur. Halka arz edilen tutar 6.250.000 TL'dir. Halka arz hasılatı 32.812.500 TL olup, piyasa değeri ise 131.250.000 TL değerinde olduğu görülmektedir.

3.8.TRABZONSPOR'UN FİNANSAL PERFORMANS VE KÂRLILIK ANALİZİ

3.8.1.Tanımlar

3.8.2. Temel Analiz

Şirketlerin bilançolarını inceleyerek yapılan analizdir. Şirketin mevcut durumu ve sektördeki gücü hakkında bilgi verir. Analizin temeli bilançolara dayandığı için önce bilanço ve bilançodaki kalemlerin ne anlama geldiğine bakalım.

Yeni yatırımcılar bu işi profesyonel olarak yapmadıkları sürece yukarıda bahsi geçen konularda bilgiyi toplayıp analiz yapmaları çok zaman alacağından pek etkin olmayabilir. Dolayısıyla, yeni yatırımcılara en önemli tavsiyemiz, yukarıdaki kavramlara aşina olmaları ve profesyonel danışmanlara başvurmaları. Böylece yeni yatırımcılar en iyi şekilde yönlendirilmiş olurlar.

3.8.3.Bilanço Nedir?

Bir şirketin tüm aktiflerini, borçlarını ve öz sermayesini gösteren mali tablodur. Tek bir andaki pozisyonu gösterir. Dolayısıyla şirketin fotoğrafını çeken bir niteliği vardır. Dönemler itibariyle şirketin bilançosunda karşılaştırma yapılır. İşleyişte genellikle 3 aylık bilançolar esas alınır. Şirketin bilanço duyuruları da üçer aylık dönemler halinde yapılır.

3.8.3.1. Bilançonun Alt Kalemleri

Bilançonun iki ana bölümü vardır: Aktifler ve Pasifler. Alt kalemler ise oldukça fazladır. Biz genel tabloyu vermekle yetinelim.

1. Dönen Varlıklar: Şirketin en likit aktiflerini gösterir. Yani nakit, nakit benzeri araçlar, alacaklar ve stoklar.
2. Duran Varlıklar: Şirketin likit olmayan aktiflerini gösterir, yani uzun vadeli alacaklar, iştirakler ve maddi duran varlıklar.
3. Kısa Vadeli Borçlar: Bir yıldan az süreye yayılmış borçlardır.
4. Uzun Vadeli Borçlar: Bir yıldan uzun zamana yayılmış borçlardır.
5. Öz sermaye: Bu kalem altında şirketin sermayesi, yedekleri, yeniden değerlendirme artış fonu ve net kar gösterilir.

3.8.3.2. En Çok Kullanılan Bilanço Rasyoları

Bu tablolardan ortaya çıkan rasyolar yatırım kararlarınız için çok önemli bir yol göstericidir. Rasyoları inceleyerek şirketler hakkında sağlıklı bilgi edinebilirsiniz. Bu incelemelerde size şirketin durumu ve geleceği hakkında önemli ipuçları verecek belli başlı rasyolar şöyle sıralanabilir:

3.8.3.3.Cari Oran

Dönen varlıkların kısa vadeli borçlara oranıdır. Şirketin kısa süreli borçlarını ödeyebilme gücünü ve net işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını gösterir. Yüksek değerler firmanın likiditesinin iyi olduğunu gösterir.

3.8.3.4.Net Kâr Değişimi

Şirketin bütün faaliyetlerinden elde ettiği dönemsel karın geçen yılın aynı dönemine göre ne kadar arttığını gösterir. Kâr artışı firmanın verimli çalışıp çalışmadığının en somut belirtisidir.

3.8.3.5.Net Kâr Büyümesi

Şirketin verimli çalışıp çalışmadığının göstergesidir. Enflasyon oranının üzerinde çıkması beklenir.

3.8.3.6.Alacak Devir Hızı

Şirketin satışlardan doğan alacaklarını tahsil ettiği hızı gösterir. Şirket satışlarını ne kadar hızlı nakde çevirebiliyorsa o kadar iyidir.

3.8.3.7. Stok Devir Hızı

Şirketin üretim stokta tuttuğu malları ne hızla sattığını gösterir. Bu oran ne kadar hızlıysa o kadar iyidir.

3.8.3.8. Borç Devir Hızı

Üretim için satın alınan ara mallar için ödenen borcun ne kadar çabuk geri ödendiğini gösterir; bu oran ne kadar yavaş ise şirket için o kadar iyidir.

3.8.3.9. Borç / Öz Sermaye Oranı

Şirketin, işletme sermayesi ve yatırımlarının finansman ihtiyacını dış kaynaklardan mı (borç) yoksa iç kaynaklardan mı (öz sermaye) karşıladığını gösterir. Ülkemizde dış kaynak finansmanının genelde içsel kaynaklardan daha yüksek maliyetli olduğu düşünülürse bu oranın düşük olması tercih edilir. Ayrıca, sadece finansal borç kalemlerine bakılarak yorumlanabilir veya net borç rakamlara göre de bakılabilir. Net borç ise finansal borçlardan hazır değerler ve menkul değerler cüzdanı düşüldükten sonra bulunur.

3.8.3.10. Toplam Borç/Toplam Kaynak

Şirketin borçlarının aktif borçları içerisindeki payını verir. Bu oran aktiflerin % kaçının borçlarla finanse edildiğini gösterir. %50'nin altındaki oranlar tercih edilir.

3.8.3.11. Özvarlık Kârlılığı

Dönem karının öz sermaye içerisindeki oranını verir. %30'un üzerindeki oranlar tercih edilir.

3.8.3.12. Özsermaye Büyümesi

Şirket öz sermayesinin bir önceki yılın aynı dönemine göre hangi oranda büyüdüğünü gösterir. Orandaki artış şirket ortaklarına düşen kar payının arttığını gösterir.

3.8.3.13. Kâr Marjları

Brüt, faaliyet ve net kar rakamlarına bakılır. Ne kadar yüksekse o kadar iyidir. Ayrıca, nakit çıkış gerektirmeyen kalemlere faaliyet karı ilave ederek Vergi, Finansman Gideri, Amortisman Öncesi Kâr marjına da bakarak gerçekte şirket operasyonlarından ne kadar kâr elde edildiğini gösterir.

3.8.3.14. Brüt Kâr Marjı

Brüt satış karının net satışlar içindeki oranını verir. Brüt satış karı, şirketin faaliyet giderleri ile diğer giderlerini karşılamalı ayrıca yeterli bir kar bırakmalıdır.

3.8.3.15. Net Kar Marjı

Şirketin net karının net satışı içindeki payını belirtir. Bu oranın yüksek olması şirketin verimli olduğunu gösterir. %20'nin üzerindeki oranlar tercih edilir.

3.8.3.16. Piyasa Değeri / Defter Değeri

Piyasa değerinin defter değerine göre kaç kat olduğunu gösterir. Düşük çıkması tercih edilir.

3.8.3.17. Fiyat / Kazanç Oranı

Bilançoları değerlendirirken kullanılan oldukça popüler bir rasyodur. Bir hissenin kazancının kaç katına satıldığını gösterir. Bir başka deyişle bir hisse senedinin dönem sonu kapanış fiyatının hisse başına düşen kazancına oranıdır. Hisse başına kazanç rakamı ise şirketin dönem net karının dönem sonu hisse sayısına bölünmesi ile bulunur. F/K oranının izlenmesi ilgili hisse senedinin pahalı ya da ucuz olduğu konusunda fikir verir. Oranın düşük çıkması tercih edilen bir durumdur. İMKB'deki senetlerin F/K oranları dünya borsalarının oranlarının altındadır.

3.8.3.18. Aktif ve Özsermaye Verimliliği

Ortalama aktiflerin ve ortalama özsermayenin net kara bölünmesiyle bulunur. Şirket aktiflerini ve özsermayesini kullanarak ne kadar kar ettiğini gösterir. Bu rakam ne kadar yüksekse şirket için o kadar iyidir.

3.8.3.19. Rasyoların Genel Değerlendirmesi

Bu rasyolar incelenirken yatay ve dikey analiz uygulamak şirketlerin çeşitli dönemler itibariyle nasıl bir performans gösterdiğini ortaya koyduğu gibi gelecekteki performansı hakkında da önemli ipuçları verir. Yatay ve dikey analiz, dönemler itibariyle şirketin bilanço ve gelir tablosu kalemlerinin nasıl bir değişim gösterdiğinin ve aynı dönem içinde her bir kalemin bilanço veya gelir tablosu içindeki payının incelenmesini ifade eder. Bu paylar da dönemler arası karşılaştırılabilir.

Rasyolar ;

Cari Oran: Dönen varlıklar / Kısa vadeli borçlar;

Şirketin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü ölçer. Normalde sonucun 1'den fazla olması istenir.

Likidite Oranı: (Dönen varlıklar – stoklar – diğer dönen varlıklar) / kısa vadeli borçlar;

Daha hızlı şekilde paraya çevrilebilen değerlerin kısa vadeli borçları karşılayabilme oranıdır.

Asit Test Oranı: Hazır değerler / kısa vadeli borçlar;

Şirketin elindeki hazır nakit ile kısa vadeli borcunu ne kadarını ödeyebildiğini gösteren orandır.

Duran Varlık Finansman Oranı: (Uzun vadeli borç + Özsermaye) / Duran varlıklar;

Eğer duran varlıklar yani makine, teçhizat, bina vs. kısa vadeli borçlarla finanse ediliyorsa ciddi sorun var demektir. Bu oran duran varlıkların yüzde kaçının uzun vadeli kaynaklarla finanse edildiğini gösterir.

Özsermaye Duran Varlık Oranı: Özsermaye / Maddi duran varlık;

İşletmelerde maddi duran varlıkların özsermaye ile karşılanması gerekir. Oran 1 ya da 1 den büyük olmalıdır.

Faizleri Karşılama Oranı: Faaliyet kar / Faiz giderleri;

Şirketin borçlanması sonucunda ortaya çıkan finansman giderlerini ödeyebilme gücünü gösterir. Bu oran ne kadar büyükse o kadar iyidir.

Alacak Devir Hızı: Satışlar / Ortalama ticari alacaklar;

Şirketin alacaklarını yılda kaç defa çevirebildiğini gösteren orandır. Ortalama ticari alacak miktarını bulmak için son iki dönemin ticari alacakları toplanarak ikiye bölünmesi sonucu bulunur.

Alacakların Tahsil Süresi: 365 / Alacak devir hızı;

365 günü bir önceki formülde alacak devir hızı oranında çıkan rakama bölünmesi sonucu bulunur. Şirketin alacaklarını kaç günde tahsil edebildiğini gösterir.

Stok Devir Hızı: Satışların maliyeti / Ortalama stoklar;

Ortalama stok miktarı hesaplanırken son iki dönemin stokları toplanarak ikiye bölünmesi sonucu bulunur. Bu oran stokların bir yıl içinde kaç çevrildiğini gösterir.

Stok Devir Süresi: 365 / Stok devir hızı;

Tıpkı alacakların tahsil süreleri formülünde olduğu gibi 365 günü stok devir hızı oranında çıkan rakama bölünmesi sonucu bulunur. Şirketin stoklarını kaç günde bir çevirdiğini gösterir.

Özsermaye Devir Hızı: Net satışlar / Öz sermaye;

Bir işletmenin öz sermayesini ne kadar etkin kullandığını gösterir.

Toplam Varlık Devir Hızı: Net satışlar / Toplam varlıklar;

Bu oran işletmenin 1 liralık aktif ile ne kadar satış yapabildiğini gösterir. Aktif devir hızının yüksek olması önemlidir.

Duran Varlık Devir Hızı: Net satışlar / Duran varlıklar;

İşletmenin duran varlıklara yaptığı yatırımın verimliliğini ölçer. Bu oran zaman içinde düşüyorsa ve kârlılık azalıyorsa sorun var demektir.

Esas Faaliyet Karlılığı: Esas faaliyet kârı / Net satışlar;

Esas faaliyet kârlılığı net kâra oranla firmanın kendi alanı içindeki başarısını daha iyi ölçer. İşletmenin esas faaliyet karı sadece ve sadece kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği kâr rakamıdır. Örneğin işletmenin hazine bonusu varsa ve faiz geliri elde ediyorsa bu karlılık rakamı içinde yer almayacaktır. Aynı şekilde şirket elindeki bir arsayı satarak kar elde etmişse esas faaliyeti dışında ortaya çıkan bir kar söz konusudur. Bu nedenle işletmenin esas faaliyet karlılığı düşerken, eğer net kâr marjı artıyor ve işletmenin esas faaliyetleri dışındaki faaliyetlerden kar elde ediliyorsa buna şüphe ile bakmak gerekir.

3.9. FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ

Futbol günümüzde, küreselleşmenin de etkisiyle milyarlarca liranın döndüğü bir sektör haline gelmiştir. Futbol piyasasında, transfere harcanan büyük paralar, futbolcularla yapılan ciddi tutarlardaki sözleşmeler, ürünlerini tanıtmak amacıyla yıldız oyuncu transfer etme isteği, naklen yayın haklarından pay almak adına yapılan mücadeleler, sponsorların ilgisini çekebilecek bir futbol kulübü kurmaya çalışan yöneticiler futbol sektörünün en önemli unsurlarıdır.

Bir endüstri haline gelen spor sektöründe, futbol, küresel ekonomi açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Dünya’da doğrudan veya dolaylı olarak 3,5 milyar insan futbolla ilgilenmektedir. Dolayısıyla ülkeler açısından değerlendirildiğinde futbol’un ülke ekonomileri üzerinde ciddi etkisi söz konusudur. 20. yy.’ın sonlarına doğru futbolda, yapısal anlamda ciddi değişimler olmuştur. Küreselleşmeyle birlikte futbol, sadece bir spor değil, endüstriyel bir sektör haline gelmiştir (Akşar, 2011).

Futbol kulüpleri, kar amacı gütmeyen, sportif bir faaliyet iken, küreselleşmeyle birlikte şirketleşmek zorunda kalan kulüplerin kar amacı güden bir yapıya bürünmüştür. Futbolun bir endüstri haline gelmesinin sonucu olarak kulüpler, bünyelerinde, yönetimlerinde hem ulusal, hem de uluslararası alanda önemli değişimler göstermiştir. Futbolun sektör haline gelmesiyle, yani kar amacı güden bir yapıya bürünmesiyle, finansal yönetim, bütçeleme, profesyonel personel, hukuksal danışmanlık gibi kavramlar, kurumsal kimlik elde etme anlamında büyük önem kazanmıştır (Dimitripoulos, 2010: 6).

20. yy.'ın sonlarına doğru kendini göstermeye başlayan küresel olgunun etkisi olarak ortaya çıkan profesyonellik, iç ve dış dinamikler (oyuncu, taraftar, sponsorlar, medya) arasında ciddi etkiler göstermiştir. Artık şirket olarak faaliyet gösteren kulüpler arasında rekabet çok daha şiddetlenmiştir. Tüm kulüpler mevcut piyasadaki pozisyonlarını yeniden gözden geçirmek ve yeni düzenlemelere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır.

3.9.1. Finansal Performans Analizi ve Literatür Özeti

Futbol kulüplerinin mali performansını analiz etmek adına, spor ve finans bilimcilerinin birçok çalışma yaptığı görülmektedir. Bu çalışmaların büyük bir kısmı başta Avrupa olmak üzere tüm dünya kulüplerinin yaşamış olduğu bir sorun olan, 2008 yılındaki küresel finansal kriz üzerine yapılan araştırmalar olduğu görülmektedir. Kulüpleri finansal açıdan değerlendiren çalışmaların bir bölümü aşağıda özet olarak gösterilmiştir;

İspanyol liginin mali yapısını analiz etme konusunda önde gelen yazarlardan ikisidir. Yazarlara göre İspanya futbol kulüpleri, sahip oldukları varlıkların % 60'ı duran varlıklar olup bu varlıklarla denge sağlayamayacakları için, bilanço kompozisyonlarını değiştirmek zorunda kalacaklarından, mevcut yapı ile kulüplerin futbol yaşamını devam ettiremeyecekleri görülmektedir (Garcia ve Rodriguez, 2003: 235-269).

Deloitte (2004) yıllık raporunda, bazı Avrupa liglerini mali yönetim açısından karşılaştırarak, finansal krizlerin Avrupa kulüplerini ne oranda etkilediğini araştırmalarıyla gözler önüne sermiştir.

La Liga ve İspanya 2. Liglerini analiz ederek, İspanya futbol endüstrisinin çeşitli sorunları olduğunu ortaya koymuştur. Örnek gösterecek olursak; Naklen yayın gelirleri eski yıllara oranla artış göstermemekte, amortisman oranları takımların kar oranını azaltmakta, bilançonun mevcut varlıklar ve borçlar arasında risk teşkil eden bir denge kurulmaktadır. Tüm bu unsurlar İspanyol kulüplerinin kar elde etmesini engellemekte, kulüpler mali açıdan büyük sorunlar yaşamaktadır. Bütün bu olumsuz tabloya rağmen İspanya futbolu, diğer Avrupa ligleriyle karşılaştırıldığında, Avrupa'ya göre daha iyi durumda oldukları görülmektedir. Çünkü yerel yönetimler finansal açıdan kulübü desteklemektedirler (Ascari ve Gagnepain, 2006: 76-107).

Baroncelli ve Lago, Ascari ve Gagnepain, Bosca vd.'nin analizleri İtalyan futbolundaki gelişmeleri desteklemektedir. 21. Yy. da İtalyan futbolu büyüme göstermesine karşın, kulüpler ciddi finansal sorunlar yaşamakta olduğu, bazı kulüplerin iflas etmesine, bazı kulüplerin ise küçüldüğünü ortaya koymuştur. Yazarların ifadelerine göre Seri A'nın 2002-2003 yıllarında toplam zararı 400 milyon Euro'nun üzerindedir. Bu oran toplam gelirlerin üçte birinden daha fazladır (Baroncelli ve Lago, 2006: 13-28), (Ascari ve Gagnepain, 2006), (Bosca vd., 2008: 165-177).

İngiliz kulüplerinin de mali sıkıntılar yaşadığını belirtmektedirler. Son yıllarda finansal açıdan problem yaşayan İngiliz takımlarının da küresel krizden etkilendiklerine vurgu yapmaktadırlar. Araştırmacılara göre yetersiz gelirler, transfere harcanan yüksek paralar, küme düşme gelirlerinin yok olması ve kulüplerin bir alt lige düşmesi durumunda mevcut sözleşmeleri yerine getiremeyecek olmaları bu krizin başlıca sebepleri olarak gösterilmiştir (Buraimo vd., 2006: 29-46).

Almanya futbol ligini finansal açıdan analiz ederek farklı Avrupa ligleriyle karşılaştırmış ve finansal durum tespiti yapmıştır. Almanya Bundesliga'daki toplam borçlar, İspanya La Liga, İngiltere Premier lig ve İtalya Seri A ile kıyaslandığında Bundesliga'nın borcu, saydığımız diğer liglerin borcunun yarısı kadardır. Stadyum doluluk oranı yüksek olup hala yükseliş göstermektedir. Sponsor gelirleri, Avrupa ligleriyle kıyaslandığında en yüksek seviyededir. Tabi bunda dünyanın en önde gelen otomotiv firmalarının Almanya merkezli olmasının etkisi büyüktür.(Frick ve Prinz, 2006).

İspanyol kulüplerinin mali açıdan şeffaf olmayışı, finansal krizlerin gizlenerek mali açıdan kulüpler üzerinde kırılmalıklar yarattığını ortaya koymuştur. Çünkü gelir-gider dengesizliği küçük, büyük demeden tüm kulüpleri olumsuz etkilemektedir. Gelir-gider dengesizliğini ortaya koyan en önemli unsur, sportif açıdan oluşan mali krizlerin üstünü örtmek adına, kulüplerin duran varlıklarını satmaya başlamalarıdır (Bosca vd., 2008: 165-177).

Yunan futbol takımlarının 1994-2004 yılları arasında kulüplerin karlılığı üzerinde etkili olan unsurlar üzerinde durmuştur. Yunan araştırmacı kulüplerin gelirler açısından ciddi kayıp yaşadığı, yüksek miktarlarda borcu olduğu, öz kaynak ve mevcut varlıkların kar oranının eksi düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Kulüplerin karlılık oranının, sportif başarıyla doğrudan alakalı olduğunu vurgulamıştır. Ortaya koyduğu bu durum kısa vadeli olmakta, finansal açıdan kulüpleri olumsuz etkilemektedir. Ancak finansal başarıyı, sportif başarıya bağlamak bu bağlamda doğru bir bakış açısı olmaz. Her iki unsurda birbirini etkilemektedir. Sportif başarı, finansal anlamda başarı getirirken, finansal başarı da saha sonuçlarına olumlu etki etmektedir (Dimitropoulos, 2009: 159-169).

Türkiye futbol federasyonu 2008-2009, 2009-2010 yıllarında ve dört büyük kulüp diye tabir edilen GS, FB, BJK ve TS'un gelir ve giderlerinin finansal açıdan analizini yapmışlardır ve bu dönemler arasında büyük bir fark olmadığını bulmuşlardır (Orta vd., 2012).

Kulüplerin giderleri, mevcut toplam gelir oranlarının üzerine çıktığında, kulüplerin finansal açıdan ciddi riskler taşıyabileceğini, UEFA'nın uyguladığı finansal fair play kuralına uyamayacağından UEFA tarafından Avrupa kupalarından men gibi ciddi cezalar uygulanabileceği vurgulanmıştır. Kulüpler gelir-gider dengelerini sürekli kontrol altında tutarak, olumsuzlukların belirlenerek önlem alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu durumda bazı verilere ihtiyaç duyulmaktadır ve bu verilerin, finansal anlamda bir veri tabanı oluşturularak kulüp yönetimlerinin kullanabileceği tavsiyesi getirmişlerdir (Ay vd., 2011: 628-645).

Futbol kulüplerin kar amacı güden şirketler haline geldiğini vurgulayarak, kulüp performanslarının saha içinde ve dışında göstermiş olduğu başarı doğrultusunda birbiriyle direk ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Yazar araştırmasında dört büyükler

olarak bilinen FB, BJK, GS ve TS'un göstermiş olduğu finansal performansın, sportif performans üzerinde ne oranda etkili olduğunu araştırmıştır. Elde edilen verilere göre 2002-2009 yılları arasındaki finansal performans ile sportif performans arasındaki ilişkide bir kolasyon (iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğü) bulunmadığını ortaya koymuştur (Gll, 2011: 364-377).

Fenerbahçe A.ř'nin yıllık hisse senetlerinden gelen gelirleri ile muhasebe verileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yıllık hisse senedi getirileri ile açıklanan oranlar arasında, istatistiksel bir bağlantı bulamamışlardır. Kulübün başarı anlayışı saha sonuçlarına endekslidir (Kırlı ve Gümüş, 2011: 335-363).

Finansal analizi TOPSİS yöntemi ile yapmış olup, finansal verileri elde etme konusunda oran analizi kullanmıştır. Kulüpler yapısal olarak, mevcut varlıklar, sermaye oranları, mali yapı, likidite ve karlılık oranlarından faydalanmıştır. 2003-2010 dönemine ait yapılan çalışmada Fenerbahçe A.ř'nin rakiplerine oranla en yüksek performansı sergilediği görülmüştür (Atmaca, 2012: 91-108).

Yapılan bu araştırmanın, amacı doğrultusunda Trabzonspor kulübünün, kent üzerindeki sosyo-ekonomik etkilerini ve finansal performansını analiz ederek, kulübün finansal açıdan ne oranda etkili olduğunu değerlendirmektir. Dolayısıyla kulübün finansal verilerinden bazı finansal oranlar hesaplanarak, likidite, karlılık, kısa ve uzun dönem borç ödeme gücünün analizi yapılmıştır.

Bir işletme için en çok önem arz eden hedef karlılıktır. Her işletme gelecek adına kaygı yaşamamak için, şirketi tatmin edecek oranda kâr elde etmek ister. şirket kar elde edebilme yeteneğine sahip olmalıdır ki hayatını devam ettirebilsin.

Yapılan bu araştırmanın amacı doğrultusunda Trabzonspor kulübünün kent üzerindeki sosyo-ekonomik etkilerini ve finansal performansını analiz ederek, kulübün finansal açıdan ne oranda etkili olduğunu değerlendirmektir. Dolayısıyla kulübün finansal verilerinden bazı finansal oranlar hesaplanarak, likidite, krllık, kısa ve uzun dönem borç ödeme gücü analizi yapılmıştır.

Bir işletme için en çok önem arz eden hedef karlılıktır. Her işletme, gelecek adına kaygı yaşamamak için, şirketi tatmin edecek oranda kar elde etmek ister. şirket kar elde edebilme yeteneğine sahip olmalıdır ki hayatını devam ettirebilsin. Karlılık,

likidite ile yakından ilişkilidir. Çünkü kar elde edebilmek ve nakit akımını sağlamak için gelirlerin, giderlerden fazla olması gerekir. Bu nedenle bazı oranlar hesaplanarak karlılık analizi yapılmıştır.

Kulüplerin sürdürülebilirliği ve devamlılığı sağlamak için uzun vade de borç ödeme yükünün iyi olması gerekir. Kulüp mali yapılarında borçların sürekli artış göstermesi, kulüp borçlarının arttığı anlamına gelir. Bu durumda anaparayla birlikte faizlerin de artacağını düşünürsek, kulüp borçlarını ödeyememe noktasına gelebilir.

Hisse senedi sahipleri ve bankalar, kulüplerin mal durumunun nasıl olduğu konusunda fikir edinmek isterler. Dolayısıyla öz sermaye ve borç oranı, kulübün sermaye ve borcunu ortaya koyması dolayısıyla araştırmamızda kullanılmıştır. Ayrıca nakit akışının ne oranda olduğu da analiz edilmiştir.

Genel anlamda Trabzonspor kulübünün finansal olarak daha iyi duruma gelebilmesi adına, yönetimin ne tür önlemler alabileceği konusunda bazı öneriler getirilmiştir.

3.9.2.Rasyolar ve Finansal Durum Analizi

İşletmelerin finansal durumlarıyla yakından ilgilenen çok çeşitli çıkar grupları söz konusudur. İşletme yöneticileri, hisse senedi yatırımcıları, banka ve benzeri kredi kurumları ve hatta vergi daireleri işletmelerin finansal durumlarıyla ilgilenen gruplardan sadece bir kaçıdır.

Yatırımcılar için yatırım kararının, kreditorler için ise kredi kararlarının sağlıklı bir şekilde oluşmasında finansal analize konu olan işletmenin karakteri, sektör içindeki yeri, ürünlerinin pazar konumları, finans sektörü ve ilişkide bulunduğu diğer işletmelerle olan ilişkileri vb. bilgilerin yanı sıra, finansal bilgilerinin incelenerek değerlendirilmesi önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bu nedenlerle, işletmelerin finansal analizinin yapılması, ilgili gruplar açısından sağlıklı bir yatırım kararının alınmasında elzemdir.

İşletmelerdeki sürekli büyüme arzusu, sermaye piyasalarının gelişmesi, banka ve benzeri kredi kurumlarının risklerini minimize etme istekleri ve vergi kanunlarının gereken şekilde uygulanabilmesinin temini, özellikle 20. yy.'da finansal tabloların geniş

ölçüde kullanılmasına, buda finansal analizin öneminin artmasına sebep olmuştur. Örgütler ve bireyler, diğer bir ifadeyle işletmeyle ilgili çıkar grupları, söz konusu işletmeyi mali tablolarının finansal analizi yolu ile kısmen de olsa değerlendirebilirler. İşletme yöneticileri de mali tabloların, işletme ve kendi yönetim yetenekleri hakkında fikir veren birer rapor olduğunu bilirler. Analizlerden elde edilecek sonuçlar, diğer bilgilerle birlikte işletme planlaması ve denetiminin çeşitli dallarında kullanılır. Ayrıca mali tablo analizleri finansal verilerin birbiriyle ne dereceye kadar ilişkili olduğu konusunda da bilgi verir.

Teknolojik gelişmelerle birlikte işletmelerde finansal yönetimin görev ve yetkileri gün geçtikçe geniş bir alana doğru yayılmaktadır. Finansal tablolar işletme sahiplerine, yöneticilerine, devlete, yatırımcılara, kredi verenlere ve diğer finansal tablo kullanıcılarına bilgi ve yorum katmak için büyük bir önem arz etmektedir.

Finansal tabloların amacı, kullanıcılara ekonomik karar verirken işletmenin finansal durumu, faaliyet sonuçları ve finansal hareketlerindeki değişiklikler hakkında bilgi sağlamaktır. Gerekli bilgiler sağlandığı takdirde işletmenin nakit ve nakit benzeri kaynakları yaratma yeteneğini daha etkin bir şekilde değerlendirebilirler.

Finansal tabloların analizi, çeşitli analiz yöntemlerini uygulamaya koyarak analiz sonuçlarının saptanması, bulunan sonuçların eleştirisel gözle yorumlanması ve analiz edilerek gelecekte işletme ve ilgili kişilere fikir sağlamasıdır.

Finansal analiz, işletmenin karlılık ve borç ödeme gününü, yatırımcı ve borç verenler tarafından risk oranlarının belirlenmesi, sermaye maliyeti ve işletmenin gelecekte olacak kazançlarının tahmin edilmesi gibi çeşitli hareketlerle ilgilidir.

Bir işletmenin finansal yapısı, karlılığı ve kullandığı fonların kaynakları hakkında bilgi veren iki temel finansal tablodan söz edebiliriz. Bunlar; “Bilanço ve Gelir Tablolarıdır.” Bu bakımdan, özellikle küçük işletmelere söz konusu finansal tabloları kullanarak rasyolar vasıtasıyla kendi finansal analizlerini nasıl yapabileceklerini ve ticari bankaların kredi taleplerini değerlendirme sürecinde genel olarak hangi oranlarla ilgilendiğini gösterebilmek, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu ise, aynı zamanda söz konusu işletmelerin rasyoları bir yönetim aracı olarak kullanmalarına da vesile olacaktır.

Finansal analiz, yönetim açısından ;

1. İşletmenin faaliyetlerinde etkinlik ve başarı derecesini ölçmede,
2. İşletmenin ana ve ikincil hedeflerine ulaşip ulaşmadığını saptamada,
3. Hedefe varılamamışsa nedenlerini araştırmada,
4. Geleceğe ait planlar hazırlamada,
5. Üretilen mal ya da hizmetlerin, üretim miktarı, bileşimi ve izlenecek fiyat politikası konularında karar almada,
6. İşletmenin varlığını tehlikeye düşürmeden, yükümlülüklerini yerine getirip getirememeye gücünün olup olmadığını belirlemede,
7. İşletme faaliyetlerini kontrol ve denetlemede,
8. İşletme faaliyetlerinin her evresinde doğru ve düzeltici kararlar alınmasında hayati önem taşımaktadır.

Diğer taraftan, işletmeye fon sağlayan finans kurumları ile işletmeye yatırım yapabilecek kurum ve bireyler, işletmenin finansal yapısını en iyi şekilde onun mali tablolarını izleyerek değerlendireceklerdir. İşletme ile çalışan kredi kurumları, düzenli aralıklarla işletmenin finansal yapısını inceler ve kredi değerlemesi yaparlar. İşletmeye kaynak sağlayan tahvil ya da hisse senedi yatırımcıları da, gerek kendileri, gerekse uzman kuruluşlardan yararlanarak işletmenin mali yapısını takip ederler. Bu tablolar onlara işletmenin gelecekteki başarısını tahmin etmede önemli bir kaynak teşkil etmektedir.

3.9.3. Temel Finansal Tablolar

Bir işletmede ki bu küçük işletmelerde genellikle firma sahibidir, finans yöneticisi, işletmeye ve onun nasıl değişmekte olduğuna ilişkin bir takım aktüel bilgilere sahip olmak zorundadır. Bu bilgilerin büyük bir kısmı işletmenin temel muhasebe tablolarından yani Bilanço ve Gelir tablosundan elde edilir. Diğer taraftan işletmeye kaynak sağlayan banka ve benzeri kredi kurumları ile işletmeye yatırım yapabilecek potansiyel yatırımcılar, işletmenin finansal yapısını en iyi şekilde, onun

mali tablolarını izleyerek değerlendirirler. İşletme ile çalışan finansal kurumlar düzenli aralıklarla işletmenin mali yapısını incelerler ve kredi ilişkilerine buna göre yön verirler. Bu açıdan söz konusu tablolar, çıkar gruplarının işletmenin gelecekteki durumunu tahmin etmesinde önemli bir kaynak olarak hizmet eder (Karan, 51).

3.9.3.1. Bilanço

Bilanço, muhtemelen ticari bir işletmenin en önemli mali göstergesidir. Belirli bir zaman anında işletmenin tüm varlıkları ile bunlara karşı olan talep haklarını göstermektedir.

Tipik olarak varlıklar (aktif) nakit, alacaklar, stoklar ve sabit varlıkları içermektedir. Basit olarak yükümlülükler (pasif) ise borçlar, banka kredileri ve öz kaynakları içerir. İşletmenin belli bir zamandaki mali durumunu gösterdiği için bilanço, işletmenin “finansal bir fotoğrafı” gibidir.

Bilanço, aynı zamanda, işletmenin mülkiyetinde olan kaynakların miktarını ve türlerini de özetlemekle birlikte yatırımcıların bu kaynaklar üzerindeki talep haklarını da göstermektedir. Bu bakımdan işletmenin varlıklarının toplamı, kaynaklarının toplamına eşit olmak zorundadır. Bu temel gerçeği aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz;

Çizelge 1: Bilanço Genel Formatı

Varlıklar (Aktif) Toplamı = Kaynaklar (Pasif) Toplamı	
Aktif	Pasif
Döner (Cari) Varlıklar	KV Yabancı Kaynaklar
Kasa	Mali Borçlar
Alacaklar	Ticari Borçlar
Stoklar	=
+	UV Yabancı Kaynaklar
Duran Varlıklar	+
Maddi DV	Özsermaye
Maddi Olmayan DV	

Görüldüğü üzere, bilançonun sol tarafında bulunan varlıklar esas itibariyle iki kategoriye ayrılmaktadır. Buradan hareketle bu varlıklar arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade edebiliriz:

$$\text{Varlıklar (Aktif) Toplamı} = \text{Döner (Cari) Varlıklar} + \text{Duran (Sabit) Varlıklar}$$

Dönen varlıklar, işletmenin bir yıl içinde (faaliyet dönemi) nakde dönüşecek varlıklardır. Örneğin kasa, açık bir biçimde cari bir varlıktır. Pazarlanabilir menkul kıymetler, işletme bunları nakde çevirmek amacıyla kolaylıkla satabileceği için cari varlıklardır.

Alacaklar, işletmenin müşterilerinden normal olarak bir yıl içinde tahsil edebileceği senetli ya da senetsiz alacaklarını gösterdiğinden cari varlıktır. İşletmenin stokları da, işletme bunların çoğunluğunu bir yıl içinde normal olarak satıp nakde çevireceğinden cari varlıktır (Kolb vd., 1996: 22-23).

Duran varlıklar ise, işletmenin kısa vadede hemen nakde dönüştüremeyeceği varlıkları ifade eder.

Diğer yandan, bilançonun sağında yer alan pasif kısmı da basit şekliyle alacaklıların talep hakları ve işletme sahiplerinin talep hakları şeklinde iki ana kalemden ibarettir. Bu bakımdan, bilançonun pasif kısmını şu şekilde gösterebiliriz:

$$\text{Pasif Toplamı} = \text{Toplam Borçlar} + \text{Özsermaye}$$

Kısa vadeli borçlar, işletmenin gelecek yıl içerisinde ödemekle yükümlü olduğu, uzun vadeli borçlar ise, işletmenin gelecek yıl içinde bütünüyle geri ödemeyeceği borçları ifade eder. Birçok işletme, faaliyetlerinin finansmanında bankalardan kısa vadeli kaynak kullanır.

Borç senetleri, gelecek yıl içerisinde ödenmesi gereken kısa vadeli borçları tanımlar. Finansal ve ticari borçlar, alınan avanslar, ödenecek vergiler, tahakkuklar vb. kalemler bilançonun pasif kısmında yer alırlar. Ayrıca işletmelerin sahiplerine karşı da borçları mevcuttur. Bilanço bunu ödenmiş sermaye ve dağıtılmamış karlar şeklinde ayırarak gösterir. Ödenmiş sermaye ve dağıtılmamış karların toplamı öz kaynakları ya da net varlığı oluşturur.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi bilanço, başarılı bir mali analiz için gerekli olan bilgilerin birçoğunu bünyesinde barındırmakta ve finans yöneticileri için olduğu gibi bankalar için de büyük önem arz etmektedir.

3.9.3.2. Gelir Tablosu

Gelir tablosu, işletmenin belli bir dönemde elde ettiği tüm gelirler ile aynı dönemde katlandığı tüm maliyet ve giderleri ve bunların sonucunda işletmenin elde ettiği dönemsel karı ya da zararı gösteren mali rapordur. Bu bağlamda, Çizelge 2’de bir Gelir Tablosunun genel formatı görülmektedir;

Çizelge 2: Gelir Tablosu Genel Formatı

Satışlar
(-) Satılan Malın Maliyeti
Brüt Kâr
(-)Amortisman
Faiz ve Vergi Öncesi Kâr
(-) Faiz Giderleri
Vergi Öncesi Kâr
(-)Vergiler
Net Kâr

Yukarıdaki çizelgeden de anlaşılacağı gibi, tablo faaliyet dönemi içinde işletmenin satışlarının parasal hacmini raporlamakla başlar. Satışlardan, satılan malın maliyetinin (SMM) çıkarılması brüt karı vermektedir. SMM ürünü yaratmak için katlanılan direkt maliyetleri göstermektedir.

Bu maliyetlerin içine imalatta kullanılan işgücü ve hammadde, ayrıca enerji, bakım onarım vb. gibi maliyetler de girmektedir.

İşletmeler ayrıca, sermaye ekipmanının tüketimini yansıtan amortisman masrafını da dikkate almalıdırlar. Bütün satışları ve bu satışların yaratılmasında katlanılan maliyetleri dikkate aldığımızda sonuç firmanın faiz ve vergi öncesi karıdır.

Diğer taraftan işletmeler, faaliyetlerinin finansmanında kullandığı borçlar için faiz ödemek zorundadır. Faiz normal olarak işletmenin diğer giderlerinden ayrı gösterilir. Çünkü bu; işletmelerin borçla finansman politikalarının sonuçlarını gösterir. Bu şekilde faiz giderlerinin faiz ve vergi öncesi kardan düşülmesi bize vergi öncesi karı (VÖK) verir. VÖK ise, kazançtan alınan vergiye tabi olan kardır. Vergi öncesi kardan vergilerin düşülmesi işletmenin net kar ya da net gelirini verir. Net kar, tüm talep

sahiplerinin hakları ödendikten sonra işletme sahiplerine fiilen verilebilecek miktarı göstermektedir.

Bir gelir tablosunu okurken, tablonun raporladığı net kar ile işletmenin elde ettiği nakit arasındaki farkı mutlaka hatırlamalıyız. Nakit akışı, fiili nakit ödemesini ifade etmektedir. Yalnızca fiilen elde edilen nakdin işletmenin borçlarını ödemeyi karşılayacak kaynak olması nedeniyle bu çok önemlidir. Eğer bir işletme, bütün mallarını kredili satarsa, hiçbir tahsilât yapmasa bile dönem içi büyük karlar raporlaması olasıdır. Böylesi uç bir örnekte, raporlanan kar büyük olabilir ama buna karşın nakit akışı sıfır olurdu (Kolb vd, 1996: 28).

3.9.4. Finansal Analiz Teknikleri

Bir işletmenin finansal performansını değerlendirirken, ikinci bölümde açıklamaya çalıştığımız mali tablolar üzerinde bir takım teknik incelemeler ve hesaplamalar yapılır. Bu analiz yapılırken “mali ya da finansal analiz teknikleri” denilen bir takım araçlardan faydalanılır. Günümüzde mali tablo analizinde kullanılan en yaygın teknikler şunlardır:

1. Yüzde Analizi
2. Trend Analizi
3. Eğilim Yüzdeleri Analizi
4. Rasyo Analizi

Bu analiz tekniklerinin mali tablolara uygulanmasıyla bu tablolardaki muhasebe bilgileri “analiz sonuçları” dediğimiz şekle girer.

Bu kısımda, yukarıda sayılan finansal analiz tekniklerinden sadece çalışmamıza konu olan rasyo analizi konusu ele alınacaktır.

3.9.4.1. Rasyo Analizi

Daha önce de üzerinde durduğumuz gibi belirli bir dönemde, muhasebe kayıtlarının ve mali tabloların mukayese edilmesi, işletme faaliyetleri ile ilgili önemli eğilimleri ortaya koyar. Bir dizi gelir tablosu analiz edilerek satış hacmi, satılan

malların maliyeti, faaliyet giderleri ve net gelir eğilimi hakkında bilgi edinilebilir. Aynı şekilde, bir dizi bilanço analiz edilerek de borç sermaye ve varlık kalemlerindeki önemli değişimler hakkında bilgi edinilebilir. Bu açıdan bakıldığında kredi kurumları ve finans yöneticileri, işletmenin bazı önemli istatistiklerinin genel bir görünümünü elde etmek istediğinde rasyo analizini kullanır.

Yetkililer, zaman içinde bu ölçütleri izleyerek, işletmenin performansında önemli trendleri yakalayabilir (Kolb vd, 1996: 33).

Genel olarak finansal rasyolar dört ana grupta toplanmaktadır. Bunları şu şekilde gruplandırabiliriz:

1. Likidite Rasyoları,
2. Kârlılık Rasyoları,
3. Kaldıraç Rasyoları ve
4. Devir Hızı (Etkinlik) Rasyoları.

3.9.4.2. Likidite Rasyoları

Likiditenin ölçütü olarak geniş bir biçimde kullanılan iki rasyo vardır. Bunlar Cari rasyo ve Asit test (Çabuk) rasyosu” dur. Cari rasyo döner varlık toplamının, kısa vadeli borçlar toplamına bölünmesiyle bulunur.

$$\text{Cari Rasyo} = \text{Toplam Döner Varlıklar} / \text{Toplam Kısa Vadeli Borçlar}$$

Cari rasyo, bir birimlik kısa vadeli borcun, kaç birimlik döner varlıkla karşılandığını göstermesi açısından banka ve diğer kredi kurumları için de hayati öneme sahiptir. “Batı bankalarınca, deneyimler sonucu, gayet genel bir kural olarak bu oranın 2,1 olmasının yeterli olduğu belirlenmiştir. Ne var ki bu çok genel bir kural olup, analiz edilen işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriye göre farklı oranlar yeterli kabul edilebilir” (Akgüç, 1994: 21-23).

Endüstri ortalamalarına göre yüksek bir rasyo, işletmenin nispeten likit durumda olduğunu gösterebilir. Ancak, cari varlıkların hammadde ve yarı mamul olması durumunda aynı şeyden söz edilmesi mümkün değildir. Bu sebeple işletmenin

likiditesini daha hassas bir şekilde ölçen Asit test rasyosundan yararlanır. Asit test rasyosu, “stoklara güvenmeksizin” cari borçların her bir birimi için işletmenin cari varlıklarından kaç birim yaratacağını görmek için, stokları hesaplama dışı tutmaktadır (Kolb vd, 1996: 34).

Bu oran şu şekilde formülize edilebilir:

Asit test (Çabuk) Rasyo = Toplam Döner Varlıklar / Toplam Kısa Vadeli Borçlar

Birçok finansal analist, bu rasyonun en az 1 olmasının kabaca doğru olduğu görüşündedir. Bu rasyolar, işletmelerin eğilimlerini erken teşhis etmekte oldukça faydalıdır.

Bu nedenle işletmeye düzeltici hareketleri uygulama ve izleme olanağı sağladıkları için işletme içinde finans, banka içinde ise kredi tahsis yöneticileri açısından da değerli birer araçtır. Ayrıca kredi tahsis yöneticileri bu oranları hesaplarken işletmenin Net İşletme sermayesine de bakar. Net İşletme Sermayesi, işletmenin döner varlıklarının kısa vadeli borçlarla finanse edilmeyen kısmını ifade eder ve şu şekilde hesaplanır:

Net İşletme Sermayesi = Döner Varlıklar / Kısa Vadeli Borçlar

Net İşletme Sermayesinin negatif bir değer olması, işletmenin kısa vadeli borçlarının döner varlıklarından daha yüksek olduğunu ifade eder ki; bu, o işletmenin duran varlıklarının kısa vadeli borçlarla finanse edildiğini gösterir. Dolayısıyla net işletme sermayesinin negatif olması işletmenin likidite problemini gündeme getirir.

3.9.4.3. Kârlılık Rasyoları

Kârlılık ya da rantabilite rasyoları, üretim faaliyetinde bulunan bir işletmenin kar durumunu açıklayan bir rasyolar grubudur. Karlılık oranları iki türdür. Birincisi satışlarla ilgili karlılığı gösterirken, diğeri yatırımla ilgili karlılığı göstermektedir (Karan, 1994: 58).

Satış karlılığını gösteren rasyolardan ilki, “brüt kar marjı rasyosu”dur ve şu şekilde formülize edilir:

$$\text{Brüt Kar Marjı} = \text{Net Satışlar} - \text{SMM} / \text{Net Satışlar}$$

Bu oranla, yıllık cironun ne oranda brüt kara dönüştüğü anlaşılabilir. Aynı zamanda bu rasyo işletme faaliyetlerinin etkinliğinin bir ölçüsü olduğu kadar, ürün fiyatlaması içinde bir göstergedir.

Diğer bir oran da “ net kar marjı” rasyosudur ve aşağıdaki şekilde formülize edilir:

$$\text{Net Kar Marjı} = \text{Net Kar} / \text{Net Satışlar}$$

Formülün sonucu, dönem karının net satışların yüzde kaçını oluşturduğunu gösterir.

Bu oran ne kadar yüksek çıkarsa o kadar iyidir. Ancak dönem karının, faaliyet karından en büyük payı almış olması çok önemlidir.

İki rasyoyu beraber kullanarak işletme faaliyetleri değerlendirilebilir. Eğer brüt kar marjı oranı uzun yıllar değişmez ve net kar marjı azalırsa bundan, faaliyet dışı giderler satışlara göre artıyor ya da vergiler yükseliyor anlamını çıkartabiliriz.

Yatırımların karlılığını gösteren ana rasyolar ise özkaynak (özsermaye) karlılığı ve toplam aktif karlılığı rasyoları'dır.

Öz kaynak karlılığı rasyosu şu şekilde formülize edilir:

$$\text{Özkaynak Karlılığı} = \text{Net Kar} / \text{Özkaynak}$$

Bu rasyo, işletmelerin özkaynaklar'ının performansını ölçmektedir. Özellikle aynı sanayi dalında faaliyet gösteren işletmeleri kıyaslarken bu rasyodan yararlanılır. Eğer oran büyükse işletmenin iyi bir yatırım yaptığını ve giderlerini sıkı bir şekilde kontrol altında tuttuğunu söylenebilir.

Toplam aktif karlılığı rasyosu ise, şu şekilde ifade edilir:

$$\text{Toplam Aktif Karlılığı} = \text{Net Kar} / \text{Toplam Aktifler}$$

Bu rasyo, işletmenin yaptığı tüm yatırımlara karşılık vergiden sonra ne kazandığını gösterir. Yani işletmenin yatırımlarından ne oranda getiri sağladığını ölçen bir rasyodur.

3.9.5.Kulüplerin Transfer Politikaları

Profesyonel bir futbol takımının altyapıya önem vererek, sonuç alabilmesi uzun vadeli ciddi sabır gerektirmektedir. Artık Endüstri haline gelen futbolda yönetimlerin, yapılan yatırımlar doğrultusunda kısa vadede sonuç almak istemeleri, sabır açısından gösterilmesi zor bir kavram haline gelmiştir. Sabır konusu kulüplerin zayıf noktalarından bir tanesidir. Günümüz futbolunda iki ana unsur vardır. Bu unsurlar Kazanmak ve ekonomik anlamda kârdır. İşletmeler için en önemli unsur kar elde etmektir, ancak konu futbol olunca aynı zamanda sportif başarıyı da yakalamak gerekir ki, kazanmak adına gerekli olan tüm ihtiyaçların karşılanması gereklidir. Kulüpler kısa vadede başarı hedefledikleri için, kısa vadeli çözümler üretmekte ve günü kurtarmak istemektedirler. Bu durumda kulüplerin kar elde etmesi gerekirken kısa vadeli çözümler üretmek istemeleri yüzünden büyük borç altına girmektedirler. Bu durumda da kulüpler bırakın kar elde etmeyi her yıl gittikçe artan borçlarla boğuşmaktadırlar.

Tablo 11: 4 Büyük Kulüplerin 2012-2013 Yıllarını Kapsayan Kâr Zarar Tablosu

(TL)	FENERBAHÇE	GALATASARAY	BEŞİKTAŞ	TRABZONSPOR
SATIŞ GELİRLERİ	246.507.758	253.438.382	118.234.133	66.704.358
Yayın Hakları Satışı	68.154.900	68.167.070	54.225.929	38.866.251
Reklam ve İsim Hakkı Gel.	62.868.381	93.687.053	32.611.440	20.267.768
Stad Hasılatı	69.463.511	23.596.928	26.646.062	5.708.697
UEFA ve FİFA Gelirleri	31.686.932	57.654.614	1.713.529	656.847
Bonservis ve Katkı Payı Gel.	12.631.454	5.230.682	981.865	-
Diğer Gelirler	1.702.580	5.102.035	2.055.308	1.204.795
SATIŞLARIN MALİYETİ	-253.557.342	-291.100.934	-154.441.739	-121.840.818
Futbolcu ve Teknik Kadro Ücret Giderleri	-162.117.837	-195.328.649	-92.265.368	-86.483.032
Bonservis İtfa Gideri	-48.561.267	-46.395.125	-49.160.100	-24.104.870
Tesis ve Müsabaka Giderleri	-17.008.284	-29.307.014	-6.458.263	-7.425.618
Diğer Giderler	-25.869.954	-20.070.146	-6.558.008	-3.827.298
FAALİYET GİDERLERİ	-4.101.455	-19.341.200	-13.315.510	-11.768.815
Diğer Gelir/Gider	15.721.934	3.909.338	-2.075.179	14.128.104
FİNANSAL GELİR/GİDER	-2.965.659	-50.816.309	-20.691.931	-8.404.440
NET KAR/(ZARAR)	1.605.236	-103.910.723	-72.290.226	-61.181.611

Kaynak: http://www.fenerbahce.org/pic_lib/FutbolSirketleriRaporu.pdf (23.12.2015)

Tablo 11 incelendiğinde 3 büyük kulübün (GS, BJK, TS) 2012-2013 yılı itibarıyla ciddi oranda zarar ettiği görülmektedir. Burada FB' yi ayrı değerlendirmek gerekir. FB mevcut dönemde 1 milyon lira kar elde etmiştir. Bunun sebebi çok ciddi sponsor ve stad gelirlerinden kaynaklanmaktadır. Ancak diğer 3 kulübün zarar oranı çok ciddi boyutlardadır. Trabzonspor özelinde değerlendirecek olursak; Trabzonspor'un Avrupa'daki sportif başarısızlık sonucu ciddi gelir elde edememesi ve reklam ve sponsorluk gelirlerinin çok düşük oranlarda seyretmesi, bu gelişmelere rağmen kulüp çok büyük oranlarda futbolcu ücretleri ödemekte, buna rağmen yüksek tutarlarda bonservis itfa bedelleri ödemektedir. Bunun sonucunda giderler gelirlerin 2 katı olmuş ve 61 milyon tl gibi çok ciddi bir tutarda zarara uğramıştır. Aradaki bu uçurum kulübün bugün içinde bulunduğu durumu açıklamaktadır.

Trabzonspor oyunculara ödediği yüksek yıllık ücretler ve bonservis bedellerinin faturasını çok ağır ödemektedir. Kulübün her geçen yıl zarar etmesi ve hala çareyi futbolcu transfer etmekte araması yöneticilerin yetersizliğini göstermektedir. Tabii ki başarı yatırımıyla doğru orantılıdır, ancak şursuzca yapılan harcamalar ve kötü yönetim stratejileri takımı iflas noktasına getirmiştir. Yöneticiler için öncelikli amaç; sosyo-ekonomik anlamda kent için büyük önem taşıyan Trabzonspor kulübünün sürdürülebilir olmasını sağlamaktır. Yapılan yatırımlar sportif başarıyı beraberinde getirmediği kulüp, çok daha kötü bir duruma gelmiştir. Bu tablo bize altyapının önemini bir kez daha göstermektedir. Bu kötü ekonomik tablonun önüne ancak altyapıya önem vererek, daha fazla yatırım yapılarak geçilebilir.

Bu da uzun vadeli planlar gerektirmektedir. Ancak yöneticiler günü kurtarmak ve sportif başarıyı yakalamak adına iç ve dış pazardan oyuncu transfer etmeye devam etmektedir. Bugün Trabzonspor'un borcu 417 milyon liradır. Bu borcu aslında bu tablo açıkça özetlemektedir. Trabzonspor sportif başarısızlık dolayısıyla Avrupa'dan ve Ülkemizden gelebilecek çok ciddi gelirlerden mahrum bırakılmaktadır.

3.9.6. Trabzonspor'un Performans ve Kârlılık Analizi

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

Tablo 12: 31 Ağustos 2015 Tarihinde Sona Eren Ara Hesap Dönemine Ait Kapsamlı Gelir Tablosu
(Tutarlar Türk Lirası ("TL") Olarak İfade Edilmiştir)

		Bağımsız Denetimden Geçmemiş	Bağımsız Denetimden Geçmemiş
		Cari Dönem	Geçmiş Dönem
KÂR VEYA ZARAR KISMI	Dipnot Referansları	1 Haziran 2015- 31 Ağustos 2015	1 Haziran 2014- 31 Ağustos 2014
ESAS FAALİYET GELİRLERİ			
Hasılat	8	24.224.733	17.855.836
Satışların maliyeti (-)	8	(34.938.597)	(28.275.091)
BRÜT ZARAR		(10.713.864)	(10.419.255)
Genel yönetim giderleri (-)	9	(4.752.884)	(4.395.475)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	10	5.040.798	24.079.664
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	11	(21.731.325)	(1.800.240)
ESAS FAALİYET KARI / (ZARARI)		(32.157.275)	7.464.694
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların kar / zararlarındaki paylar	6	18.336	
FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KÂRI / (ZARARI)		(32.138.939)	7.464.694
Finansman gelirleri		4.229.727	2.102.694
Finansman giderleri (-)		(7.314.222)	(8.987.583)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KÂRI / (ZARARI)		(35.223.434)	579.805
Dönem vergi gideri	12	-	-
Ertelenmiş vergi gideri	12	-	-
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KÂRI / (ZARARI)		(35.223.434)	579.805
Diğer kapsamlı gelir / (gider) Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(26.566)	62.186
-Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/(Kayıpları)		(26.566)	62.186
TOPLAM KAPSAMLI GELİR / (GİDER)		(35.250.000)	641.991
Sürdürülen faaliyetler pay başına kazanç/(kayıp) (Hisse başına TL olarak ifade edilmiştir) - Sürdürülen faaliyetlerden pay başına kayıp	13	(0,3522)	0,0232

Kaynak: <http://www.trabzonspor.org.tr/upload/sportif/dosyalar/TRABZONSPOR%2031%2008%202015%20MALİ%20TABLOLAR%20VE%20DİPNOTLAR.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.12.2015)

31 Mayıs-31 Ağustos döneminde kur farkı dolar %9.5 Euro ise %11.7 olarak yükselmiş durumda. Bunun etkisi mali tablolarda net bir şekilde gözüküyor.

Gelirler %36 artışla 24 milyon TL olmuş, ancak tüm diğer giderlere bakılırsa artış oranı %244.

Giderler (SMM) %23 artışla 35 milyon TL'ye yükselmiş

Brüt zarar neredeyse sabit kalmış geçen yıl 10.4 milyon TL iken, bu sene 10.7 milyon TL'ye yükselmiş (kıyaslamalı bakıldığında brüt zarar olması çok kötü olsa bile, giderlerin (SMM) gelirlerden az artmış olması ilk bakışta olumlu).

Ancak geçen yıl 7.5 milyon TL esas faaliyet karı varken bu yıl 32.2 milyon TL esas faaliyet zararı var. (geçen yıl bu rakamın artı olmasının sebebi, Olcan, Mierjezewski vd. futbolcuların satışından gelen 25.6 milyon TL futbolcu satış geliri)

Dönem zararı ise geçen yıl üç ayda sıfır düzeyinde (hafif artıda) iken, bu yıl 35 milyon lira olmuş durumdadır.



Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.**Tablo 13:** 31 Ağustos 2015 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar (Devamı) (Tutarlar Aksi Belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") Olarak İfade Edilmiştir.)

ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER		
	1 Haziran 2015- 31 Ağustos 2015	1 Haziran 2014- 31 Ağustos 2014
Esas faaliyetlerden kur farkı geliri (*)	2.397.279	1.554.225
Futbolcu satış karları (**)	600.000	21.638.237
Reeskont gelirleri	-	167.228
Diğer gelir ve karlar (***)	2.043.519	719.974
+	5.040.798	24.079.664
(*) Şirket'in yabancı para ile gerçekleştirdiği satışların sonucunda oluşan ticari alacaklarının döviz kuru hareketleri sonucunda oluşan kur farkı geliridir.		
(**) Futbolcu satış karlarının 500.000 TL tutarı Caner Osmanpaşa'nın Akhisar Belediyespor'a transferinden, 100.000 TL tutarı Abdülkadir Özdemir'in Akhisar Belediyespor'a transferinden oluşmaktadır. (31 Ağustos 2014: 9.530.409 TL tutarı Olcan Adın'ın Galatasaray Kulübü'ne, 7.861.939 TL tutarı Paulo Henrique'nin Shanghai Kulübü'ne, 3.826.506 TL tutarı Adrian Mierzejewski'nin Al Nassr Kulübü'ne ve 419.383 TL tutarı ise diğer transferlerden oluşmaktadır.)		
(***) Diğer gelir ve karların 1.080.243 TL'si futbolcu Waris Majeed'in FC Lorient kulübüne transferinden sonra Şirket'ten olan alacağından feragat etmesinden kaynaklanmaktadır. Kalan kısmı ise ağırlıklı olarak hizmet yansıtma gelirlerinden ve yönetim kurulunun futbolculara verdiği ceza gelirlerinden oluşmaktadır.		
ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GİDERLER		
	1 Haziran 2015- 31 Ağustos 2015	1 Haziran 2014- 31 Ağustos 2014
Esas faaliyetlerden kur farkı giderleri (*)	(19.862.953)	(526.588)
Futbolcu satış zararları (**)	(1.548.573)	(847.241)
Reeskont giderleri	(319.799)	(59.298)
Dava karşılık gideri	-	(245.063)
Faiz giderleri	-	(122.050)
+	(21.731.325)	(1.800.240)
(*) Şirket'in yabancı para ile gerçekleştirdiği alımları sonucunda oluşan ticari borçlarının döviz kuru hareketleri sonucunda oluşan kur farkı gideridir.		
(**) Futbolcu satış zararlarının 868.959 TL tutarı Gökhan Karadeniz'in Göztepe A.Ş.'ye transferinden, 679.614 TL tutarı Waris Majeed'in FC Lorient'e transferinden kaynaklanmaktadır. (31 Ağustos 2014: 814.883 TL tutarı Ondrej Celutska'nın profesyonel futbolcu sözleşmesinin karşılıklı olarak feshedilmesinden, 32.358 TL tutarı ise diğer transferlerden oluşmaktadır.)		
VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ		
5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 7/8 inci maddesine göre Şirket kurumlar vergisinden muaftır. Bundan dolayı 31 Ağustos 2015 tarihi itibarıyla finansal tablolarda vergi gideri, ertelenmiş vergi aktifi ve pasifi bulunmamaktadır. Şirket 1 Ocak 2004 tarihinden itibaren Trabzonspor Futbol İşl. Tic. A.Ş. ile yapmış olduğu kira kontratı ile profesyonel futbol takımını kiralayarak idman ve spor faaliyetlerine başlamış ve buna bağlı olarak isim hakkı gelirleri, radyo ve televizyon yayın gelirleri, forma ve saha içi reklam gelirleri ve sponsorluk geliri elde etmiştir. Bu nedenle yukarıda belirtilen Kanun hükmü ve Maliye Bakanlığı açıklaması çerçevesinde Şirket 1 Ocak 2004 tarihinden itibaren kurumlar vergisinden muaf bulunmaktadır.		

Kaynak: <http://www.trabzonspor.org.tr/upload/sportif/dosyalar/TRABZONSPOR%2031%2008%202015%20MALİ%20TABLOLAR%20VE%20DİPNOTLAR.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.12.2015)

Faaliyet giderlerine detaylı bakıldığında bu yıl net 17.5 milyon TL kur farkı zararı görülmektedir.

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.**Tablo 14 : 31 Ağustos 2015 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar (Devamı) (Tutarlar Aksi Belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") Olarak İfade Edilmiştir.)**

HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ		
Hasılat		
	1 Haziran 2015- 31 Ağustos 2015	1 Haziran 2014- 31 Ağustos 2014
Naklen yayın gelirleri	10.150.000	1.500.927
Reklam ve sponsorluk gelirleri	2.283.723	3.185.494
Diğer İsim Hakkı Gelirleri	2.013.553	280.726
Diğer naklen yayın gelirleri	1.700.000	1.147.582
UEFA Müsabakaları Gelirleri	1.301.137	10.761.790
İsim hakkı gelirleri – Spor Toto	1.040.501	540.000
Stad hasılatları	953.731	161.068
Ticari ürünler lisans kiralama gelirleri	218.595	-
Futbolcu kiralama gelirleri	77.280	150.000
Diğer (*)	4.486.213	128.249
+	24.224.733	17.855.836
(*) 3.000.000 TL'lik kısmı Türkiye Futbol Federasyonu tesis yardım gelirlerinden oluşmaktadır. Satışların maliyeti		
	1 Haziran 2015- 31 Ağustos 2015	1 Haziran 2014- 31 Ağustos 2014
Futbolcu ücret ve giderleri, (vergi ve stopajlar dâhil)	(18.064.739)	(20.089.324)
Amortisman ve itfa giderleri	(12.462.364)	(4.826.095)
Seyahat, kamp ve müsabaka giderleri	(2.897.929)	(2.337.906)
Tescil ve lisans giderleri	(220.210)	(154.534)
Stadyum giderleri	(87.791)	(222.607)
Diğer giderler	(1.205.564)	(644.625)
+	(34.938.597)	(28.275.091)
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ		
	1 Haziran 2015- 31 Ağustos 2015	1 Haziran 2014- 31 Ağustos 2014
Ücret ve ikramiyeler	(1.507.532)	(1.242.422)
Vergi, resim, ceza ve harçlar	(568.476)	(396.981)
Merkez giderleri	(997.090)	(721.408)
Danışmanlık giderleri	(754.701)	(478.257)
Mutfak giderleri	(256.471)	(203.339)
Amortisman gideri	(142.647)	(310.908)
Temsil ağırlama ve seyahat giderleri	(43.263)	(91.785)
Tesis giderleri	(21.513)	(93.519)
Diğer giderler	(461.191)	(856.856)
+	(4.752.884)	(4.395.475)

Kaynak: <http://www.trabzonspor.org.tr/upload/sportif/dosyalar/TRABZONSPOR%2031%2008%202015%20MALİ%20TABLOLAR%20VE%20DİPNOTLAR.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.12.2015)

Trabzonspor kulübünün özkaynakları -91.6 milyon TL'dir. (Özkaynaklara 9 Ekim 2014 tarihinde kiralama yoluyla yapılan 47 milyon TL bağışın ve son dönemde yapılan 75 milyon TL sermaye artırımından gelen kaynak eklenmiştir. Bu rakamlar olmasaydı özsermaye -214 milyon lira olacaktı.

Gelirlerin detayında neredeyse 7 katına yükselen naklen yayın gelirleri dikkat çekiyor, reklam ve sponsorluk gelirlerinde ise gerileme var. UEFA müsabaka gelirleri

10.8 milyon TL'den neredeyse 1.3 milyon TL'ye gerilemiş, yayın hakkının farklı sınıflandırmasından kaynaklanabilir. TFF, Trabzonspor'a 3 milyon TL tesisler için yardımda bulunmuş. Futbolcu ve teknik kadro harcamaları 20 milyon TL'den 18 milyon TL'ye gerilemiş, ancak bu kaleme eklenebilecek (bonservis itfasını içeren) itfa giderleri ise 4.8 milyon TL'den 12.4 milyon TL'ye yükselmiş ki bu rakam önceki dönemlerde ödenen yüksek bonservisleri içermekte ve bu nedenle bir süre daha yüksek gitmesi beklenebilir.



Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

Tablo 15: 31 Mayıs 2015 Tarihinde Sona Eren Yıla Ait Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu
(Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade

		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
		Cari Dönem	Geçmiş Dönem
	Dipnot Referansları	1 Haziran 2014- 31 Mayıs 2015	1 Haziran 2013- 31 Mayıs 2014
ESAS FAALİYET GELİRLERİ			
Hasılat	17	104.238.738	106.903.417
Satışların maliyeti (-)	17	(192.196.316)	(134.940.601)
BRÜT ZARAR		(87.957.578)	(28.037.184)
Genel yönetim giderleri (-)	18	(18.816.226)	(13.481.534)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	19	38.492.541	17.160.584
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	19	(29.873.953)	(18.957.242)
ESAS FAALİYET (ZARARI)		(98.155.216)	(43.315.376)
Finansman gelirleri	20	12.838.692	13.814.698
Finansman giderleri (-)	21	(18.713.827)	(21.472.010)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ (ZARARI)		(104.030.351)	(50.972.688)
Dönem vergi gideri	22	-	-
Ertelenmiş vergi gideri	22	-	-
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM (ZARARI)		(104.030.351)	(50.972.688)
Diğer kapsamlı gelir / (gider)		106.002	(55.665)
TOPLAM KAPSAMLI GELİR / (GİDER)		(103.924.349)	(51.028.353)
Sürdürülen faaliyetler pay başına kazanç/(kayıp) (Hisse başına TL olarak ifade edilmiştir)	23	(2,1103)	(2,0389)
- Sürdürülen faaliyetlerden pay başına kayıp		(2,1103)	(2,0389)

Kaynak: <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2015/08/trabzonspor-2014-15-mali-ylnda-104-mn.html>

(Erişim Tarihi: 25.12.2015)

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

Tablo 16: 31 Mayıs 2015 Tarihi İtibariyle Finansal Durum Tablosu (Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade Edilmiştir)

		Cari dönem	Geçmiş dönem
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
Finansal Durum Tablosu	Dipnot Referansları	31 Mayıs 2015	31 Mayıs 2014
Yükümlülükler			
Kısa Vadeli Yükümlülükler		219.902.616	222.936.050
Kısa Vadeli Finansal Borçlar	4	58.532.459	118.232.612
Uzun Vadeli Finansal Borçların Kısa Vadeli Kısımları	4	8.876.056	1.267.279
Ticari Borçlar	6	31.373.872	15.633.209
-İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar		31.373.872	15.633.209
Diğer Borçlar	7	13.203.526	26.638.594
-İlişkili Taraflara Diğer Borçlar	24	40.000	1.321.589
-İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar		13.163.526	25.317.005
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Borçlar	8	94.019.467	55.670.246
Ertelenmiş Gelirler	12	6.775.267	37.500
Kısa Vadeli Karşılıklar	13	7.121.416	4.501.687
-Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	13	136.688	100.433
-Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	13	6.984.728	4.401.254
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	14	553	954.923

Kaynak: <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2015/08/trabzonspor-2014-15-mali-ylnda-104-mn.html> (Erişim Tarihi: 25.12.2015)

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

Tablo 17: 31 Mayıs 2015 Tarihi İtibariyle Finansal Durum Tablosu (Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade Edilmiştir) (Devamı)

Cari dönem			Geçmiş dönem
Bağımsız Denetimden Geçmiş			Bağımsız Denetimden Geçmiş
Finansal Durum Tablosu	Dipnot Referansları	31 Mayıs 2015	31 Mayıs 2014
Yükümlülükler			
Uzun Vadeli Yükümlülükler		107.588.150	17.481.136
Uzun Vadeli Finansal Borçlar	4	74.475.309	1.144.120
Ticari Borçlar	6	9.094.154	715.334
-İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar		9.094.154	715.334
Diğer Borçlar	7	23.546.909	15.297.491
-İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar		23.546.909	15.297.491
Ertelenmiş Gelirler	12	162.063	-
Uzun Vadeli Karşılıklar	13	309.715	324.191
-Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar		309.715	324.191
Özkaynaklar		(56.345.978)	(74.346.133)
Ödenmiş Sermaye	15	100.000.000	25.000.000
Sermaye Düzeltmesi Farkları	15	3.050	3.050
Kar ve Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler		21.576	(84.426)
-Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazanç/Kayıpları		21.576	(84.426)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	15	13.144.076	13.144.076
Diğer Sermaye Yedekleri	15	46.924.504	-
Geçmiş Yıllar Zararları	15	(112.408.833)	(61.436.145)
Net Dönem Zararı		(104.030.351)	(50.972.688)
Toplam Yükümlülükler ve Özkaynaklar		271.144.788	166.071.053

Kaynak: <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2015/08/trabzonspor-2014-15-mali-ylnda-104-mn.html>

(Erişim Tarihi: 25.12.2015)

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.

Tablo 18: 31 Mayıs 2015 Tarihinde Sona Eren Yıla Ait Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar (Devamı)
(Tutarlar Türk Lirası (“TL”) Olarak İfade Edilmiştir)

17. Hasılat ve Satışların Maliyeti (Devamı)		
Satışların Maliyeti		
	1 Haziran 2014- 31 Mayıs 2015	1 Haziran 2013- 31 Mayıs 2014
Futbolcu Ücret ve Giderleri (vergi ve stopajlar dahil)	(139.045.853)	(98.538.777)
Amortisman ve İtfa Giderleri	(36.818.276)	(22.381.574)
Seyahat Kamp ve Müsabaka Giderleri	(10.256.767)	(7.757.982)
Tescil ve Lisans Giderleri	(1.339.286)	(563.264)
Stadyum Giderleri	(1.132.300)	(957.250)
Futbolcu Lisansları Değer Düşüklüğü Karşılığı	-	(3.255.270)
Diğer Giderler	(3.603.834)	(1.486.484)
	(192.196.316)	(134.940.601)
18. Genel Yönetim Giderleri		
	1 Haziran 2014- 31 Mayıs 2015	1 Haziran 2013- 31 Mayıs 2014
Ücret ve İkramiyeler	(5.525.746)	(2.797.967)
Vergi, Resim, Ceza ve Harçlar	(3.171.919)	(4.169.229)
Merkez Giderleri	(2.498.928)	(1.481.912)
Danışmanlık Giderleri	(1.919.629)	(1.020.019)
Mutfak Giderleri	(1.116.818)	(760.531)
Amortisman Gideri	(424.560)	(310.908)
Temsil Ağırlama ve Seyahat Giderleri	(413.013)	(266.734)
Tesis Giderleri	(155.811)	(109.002)
Diğer Giderler	(3.589.802)	(2.565.232)
	(18.816.226)	(13.481.534)

Kaynak: <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2015/08/trabzonspor-2014-15-mali-yilinda-104-mn.html>
(Erişim Tarihi: 25.12.2015)

30 Mayıs 2015 tarihli bilanço ve 12 aylık mali tablolarına bakılarak.

Trabzonspor, 2014-15 mali yılında 104 milyon TL zarar etmiş, 122 milyon TL kaynak eklenen öz kaynaklar ise yine eksiye dönmüştür.

Trabzonspor'un 12 aylık zararı 104 milyon TL olmuş, ilk dokuz ayda 45 milyon TL zarar eden kulüp, Mart-Mayıs döneminde ise yaklaşık 60 milyon TL zarar etmiştir.

Rakamlara göre:

Gelirler %1.5 gerileyerek 104 milyon TL olmuştur.

Giderler (SM) %42 artışla 192.2 milyon TL'ye yükselmiştir.

Brüt zarar geçen yıl 28 milyon TL iken, bu sene 88 milyon TL'ye yükseldi (%214 arttı)

Esas faaliyet zararı 43 milyon TL'den 98 milyon TL'ye yükseldi. (Bu rakamın içerisinde 25.6 milyon TL futbolcu satışlarından gelen gelir bulunmaktadır. Mierzejewski, Henrique, Olcan Adın ve Barış Memiş'in satışı ve Coelho transferinden alınan pay'dır).

Özkaynaklar eksi 56,3 milyon TL olmuştur. (Özkaynaklara 9 Ekim 2014 tarihinde kiralama yoluyla yapılan 47 milyon TL bağışın ve son dönemde yapılan 75 milyon TL sermaye artırımından gelen kaynak eklenmiştir.)

Banka borçları 142 milyon TL (geçen yıl Mayıs 120 milyon TL)

Futbolcu ve teknik kadro harcamaları 98.5 milyon TL'den, 139 milyon TL'ye yükselmiştir, %41 artış gözükmemektedir.

3.9.7. Trabzonspor A.Ş.'nin Kuruluşu ve Alınan Kararlar

Trabzonspor A.Ş, Trabzonspor gıda ve ticaret şeklinde 1994 yılında bir anonim şirket olarak Trabzon'da kurulmuştur. Şirket ismi 2003 tarihinde Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. olarak değişime uğramıştır. Şirket günümüzdeki ismi olan Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret

A.Ş. olan son halini 2011 tarihinde almıştır.

Trabzonspor A.Ş.'nin en önemli gelir kaynaklarını, naklen yayından gelen gelirler, sponsorluk ve reklam gelirleri, stadyum gelirleri ve Avrupa kupalarından gelen gelirler oluşturmaktadır.

Trabzonspor A.Ş. ile şirket arasında 2005 yılında yapılan temlik anlaşması doğrultusunda, TS Futbol A.Ş.'nin 2004 yılında Trabzonspor derneği ile yapmış olduğu devir anlaşması ve 2005 yılında imzaladığı, 2004 tarihli devir sözleşmesi doğrultusunda, Trabzonspor kulübünün sahip olduğu alacakları ve gelirleri şirkete temlik edilmiştir.

Trabzonspor A.Ş. hala dernekler statüsüne tabii olması dolayısıyla kurumlar vergisinden muaf durumdadır.

Trabzonspor Derneği şirketin nihai ana ortağı, Trabzonspor Futbol A.Ş. ise şirketin ana ortağıdır.

Trabzonspor kulübünün, A takım ve altyapıların mevcut varlıkları ve yükümlülükleri ile devir alınması 2011 yılındaki genel kurul kararıyla alınmıştır. Bu nedenle A takım ve altyapıların tahakkuk edilmiş alacak ve borçlarının bu devirde esas alınarak, kararın doğurduğu bedelin Trabzonspor Futbol ve Ticaret A.Ş. tarafından hesaba geçirilmesi konusunda karar alınmıştır.

Tablo 19: Trabzonspor A.Ş'nin 2010-2015 Yıllarındaki Finansal Veri Tablosu (TL)

Yıllar	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DÖNEN VARLIK	133.148.679	56.912.608	13.829.918	28.272.574	94.443.476	47.756.621
SABİT VARLIK	133.856.094	193.371.720	223.161.829	152.468.914	227.700.170	268.368.968
TOPLAM VARLIK	267.004.773	250.284.328	223.991.747	180.741.488	322.143.596	316.117.589
ÖZ KAYNAK	173.412.510	80.757.388	40.794.684	55.630.194	45.848.666	91.595.978
KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	77.199.802	127.436.470	169.691.187	219.499.567	181.927.064	291.595.226
KISA VADELİ BORÇ	27.325.527	53.094.553	78.320.438	104.683.754	52.329.473	68.021.990
UZUN VADELİ BORÇ	8.445.156	10.312.938	9.072.955	1.105.410	148.566.297	84.020.962
TOPLAM BORÇ	35.770.683	63.407.491	87.393.393	105.789.164	200.895.770	152.042.952
BRÜT KAR/ZARAR	38.559.556	26.911.318	32.760.309	17.443.063	33.123.039	10.713.864
NET KAR/ZARAR	36.747.641	20.165.701	25.555.729	31.897.464	18.604.614	35.223.434

*Tablo şirketin finansal tablolarına dayanarak hazırlanmıştır.

28 Kasım 2010 tarihi itibari ile,
30 Kasım 2011 tarihi itibari ile,
30 Kasım 2012 tarihi itibari ile,
28 Kasım 2013 tarihi itibari ile,
30 Kasım 2014 tarihi itibari ile,
31 Ağustos 2015 tarihi itibari ile,

3.9.7.1. Finansal Tablo Verilerinin Sunum Gerekçeleri

İşletmelerde, finansal durum ve performansının değerlendirilmesi amacıyla, ilgili şirkete dair finansal tabloların, önceki yıllarla karşılaştırılarak hazırlanması gerekir. Dönemsel finansal verilerin tablolar yoluyla sınıflandırılarak önemli farklılıkların ortaya koyulması ve şirketin dönemsel performansının, yönetimler tarafından ne oranda etkin ve verimli kullanıldığı sonucuna ulaşılır.

3.9.7.2. İşletmenin Sürekliliği İlkesi

Likidite Oranları, işletmenin likiditesi açısından dönen varlıkların ne oranda güvenli olduğunu gösteren oranlardır. İşletmenin likidite durumunu, vadesi gelen borçları ödeme gücünü; beklenmedik piyasa şartlarında ve ekonomik durumlarda işletmenin faaliyetlerini sürdürebilme yetisini gösteren bu oranlar işletmeye borç verenler açısından çok önemlidir.

Cari oran, şirketlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan brüt işletme sermayesinin (dönen varlıkların) kısa vadeli borçlara bölünmesi ile hesaplanır.

Enflasyon ortamında fiyat yükselmeleri ve dönen varlıkların değer kaybetmesi ihtimalleri dikkate alınarak cari oran 2/1 olması genel kabul görmüştür.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cari Oran	4, 872715	1, 07191	0, 176577	0, 270076	1, 804786	0, 070207

Yapılan incelemede 2010-2015 yılları arasında, cari oranın 2010 yılından sonra keskin bir şekilde düştüğü ve 2/1 altında kalarak net çalışma sermayesinin yetersiz olduğu görülmektedir. Sermaye ihtiyacı had safhadadır.

Kısa vadeli yükümlülükler incelendiğinde sürekli artan bir seyir izlediği görünüyor. Bu durum gösteriyor ki, firma büyük ihtimalle kısa vadeli kredi ve vergi benzeri yükümlülüklerini yerine getirememekte ve borçlarındaki kümüle artış, finansal tabloya ek bir yük getirmektedir.

Firmanın sabit varlıklarında 2015 yılında artış olmuştur. Yani firma aslında likidite açısından problem yaşadığı bariz olmasına rağmen diğer yandan sabit varlıklarını artırma yoluna gitmiştir. Oysaki tam tersi bir yol izlemesi daha rasyonel görünmektedir. Diğer yandan dönen varlıklar tutarı çok düşüktür. Dönen varlıkları 2015 yılında keskin bir düşüş göstermiştir. Oysaki firma özellikle kısa vadeli borçlarını ödeyemediği için sabit varlıklarının önemli bir kısmını elden çıkarması isabetli bir karar olarak görülebilecektir.

Mevcut bu durumu açıklayacak olursak; 2015 yılındaki bu tablo, yönetimsel hatalar nedeniyle gerçekleşen birçok transferin, karşılığı olmayan banka kredileriyle yapıldığı, yapılan bu transferlere rağmen elde edilemeyen sportif başarı kulübün gelirlerini kısıtlamış, dönen varlıkların kısa vadeli borçları karşılayamadığı saptanmıştır. Tablo 6'ya tekrar döndüğümüzde Trabzonspor'un kadrosundaki oyuncu sayısının 40 olduğunu görmekteyiz. Takımların kadrolarında olması gereken standart futbolcu sayısının 25 olduğunu düşünürsek ve takımların en büyük giderlerinin futbolcu bonservis bedelleri ve aldıkları ücret olduğunu göz önünde bulundurursak, Trabzonspor'un bünyesinde fazladan bulundurduğu 15 oyuncunun kulübe ne denli yük getirdiğini tablonun 2015 yılına bakarak görebiliriz.

Mevcut Tablo'dan çıkardığımız sonuç; Trabzonspor'u yönetenlerin sportif başarısızlık dolayısıyla futbolu bilmedikleri, başarının çok futbolcu transfer etmekle gelebileceğini düşünen yöneticilerin, Trabzonspor'un bu kötü mali tablosunu inşa ettiklerini söylemek yanlış olmaz. Ayrıca Trabzonspor'u yönetenler sportif başarıyı yakalayamadıkları gibi mali açıdan da yetersiz kalmıştır. Bunun sebebinin takıma kurumsal kimlik kazandıramamaları olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü kulüp denetim mekanizmasından mahrum bırakılarak kaderine terk edilmiştir. Bu acı faturanın sorumlularının, hiçbir yaptırım uygulanmadan ceketini alıp gitmesini de genel kurul üyelerinin durumun ciddiyetini iştirak edememesi olarak yorumlayabiliriz.

Genel Olarak Değerlendirecek Olursak;

Yapılan değerlendirmeler ışığında, Trabzonspor kulübü sosyo-ekonomik anlamda, kent üzerinde çok ciddi bir öneme sahiptir. Kulüp yüzlerce genç ve çocuğa spor faaliyeti yapması için ortam hazırlamaktadır. Bu açıdan altyapı stratejik bir öneme sahiptir. Bu genç ve çocukların topluma entegre olabilmesi açısından kulüp büyük bir sorumluluk üstlenmiştir. Sosyal anlamda, Trabzonspor kulübünün misyonu doğrultusunda, Trabzon kenti üzerinde verimli ve yeterli olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Ancak kulübün mevcut ekonomik durumu itibarıyla çok sıkıntılı olduğunu ve bu sıkıntının ancak altyapıdan yetiştirilecek sporcularla aşılabileceği çok net ortadadır. Çünkü, kulüp futbolcu yetiştirme konusunda verimli olmayıp sürekli iç ve dış pazardan oyuncu transfer ederek günü kurtarmaya çalışmaktadır. Bu da kulübün mevcut olan ekonomik durumunu her geçen yıl daha da kötüye götürmektedir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, Trabzonspor'un acilen altyapıya önem vererek, yani iyi bir ekip ve sistem kurarak, gerekli yatırım yapılarak altyapıdan üstyapıya oyuncu yetiştirilmelidir. Bu bağlamda dışarıdan alınan yüksek maliyetli oyuncu transferlerinin önüne geçilerek, kulüp ekonomik krizden kurtarılabilir. Bunun gerçekleşmesi için ise; sabırlı davranılmalı, uzun vadeli yani minimum 5 yıllık planlar yapılmalıdır.

Trabzonspor kulübü istihdam anlamında da kent için çok önemli bir rol oynamaktadır. Kulüp hem coğrafik konumu, hem de gerekli yatırımların yapılamaması dolayısıyla sanayileşme sıkıntısı yaşayan Trabzon kenti için ciddi oranda istihdam yaratarak büyük bir fabrika görevi üstlenmiştir. Dolayısıyla bu anlamda da stratejik bir önem arz etmektedir. Ancak mevcut ekonomik tablolar kulübün yapısını olumsuz etkilemektedir. Çünkü kulüp bir an önce radikal kararlar alarak ekonomik anlamda düzlüğe çıkamazsa işten çıkarmalar gerçekleşecek ve kulüp küçülmeye gidecektir. Bu durum da kent üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Trabzonspor ekonomik anlamda ne kadar güçlü olursa, finansal açıdan ne kadar iyi yönetilirse, kente o kadar olumlu katkı verecektir. Dolayısıyla Trabzonspor kulübünün kent üzerindeki, sosyo-ekonomik yönden önemi tartışmasız çok büyüktür. Zira bu durumun devam edebilmesi için, Trabzonspor'un sürdürülebilir olması gerekmektedir. Kulübün sürdürülebilir olması için ise; finansal açıdan güçlü ve iyi yönetilmesi gerekmektedir. Ancak incelenen mali tablolar kulübün iyi yönetilmediği ve finansal açıdan çok kötü durumda olduğunu göstermektedir.

Trabzonspor kulübünün finansal açıdan birçok sorunu olduğu anlaşılmaktadır. Bunların başında aşırı borçlanma ile birlikte likidite ve karlılık sorunları gelmektedir. Bu sorunlar zaman içerisinde büyüme eğilimi göstermektedir. Bu da sorunların daha da kötüleşmesi anlamı taşır. Analizde mevcut yıllara bakıldığında finansal açıdan, ilk yıllarda çok fazla sorun görülmemektedir. Ancak finansal veriler ilerleyen yıllarda bozulmakta ve günümüze doğru geldiğimizde daha da ağırlaşmaktadır.

Bu sorun futbolu yönetenlerin özellikle üzerinde durması gereken bir konudur. Çünkü finansal durumların bir an önce düzeltilmemesi durumunda yakın bir gelecekte kulüpler iflas noktasına gelebilirler. Dolayısıyla bu finansal krizi çözmek adına somut ve hızlı adımlar atılması gerekmektedir.

Kulüplerin yaşadığı ciddi finansal sorunlar BİST yönetim kurulu tarafından da ivedilikle takip edilmektedir. Hisseleri BİST’te faaliyet gösteren futbol kulüplerine 26 Eylül 2013 tarihli yönetim kurulu toplantısında, kulüpleri bilançolarını düzeltmeleri konusunda uyarılmıştır. Aynı zamanda 2015 yılında BİST’te işlem gören kulübün sportif anlamda başarısız ilk yarı grafiği şirket hisselerinde negatif bir fiyatlanmaya sebebiyet vermiş yılsonu itibariyle hisse senedi fiyatları, tarihi dip seviyelerde dengelenmiş ve kayıp %31 oranında olmuştur.

BİST yapmış olduğu uyarıda Beşiktaş, Galatasaray ve Trabzonspor’un rakamları birbirinden farklılık göstermekle beraber negatif öz sermaye’ye düştükleri ve negatif net çalışma sermayesine sahip oldukları, önemli ölçüde açık para pozisyonları bulunduğu Fenerbahçe spor kulübünde, derneğin şirkete olan borcunu 30 Kasım 2013’e kadar ödemesi gerektiği ile alakalı sert bir şekilde uyarılmıştır. BİST yönetim kurulu Beşiktaş spor kulübünü kotasyon yönetmeliğinin 24/c maddesine göre KAP’a (Kamuoyu Aydınlatma ve Bilgilendirme Platformu) bilgi verme konusunda daha ciddi davranmalarına yönelik ayrı bir uyarı yapılmıştır (<http://manset.at/galatasaray-besiktaş-ve-trabzonspora-borsadan-atarım-uyarısı>, 2013).

Mevcut futbol kulüplerinin kurumsal açıdan yönetim odaklı sürdürülebilirlik, hesap verilebilirlik ve şeffaflık olguları açısından yetersizlikler gözlemlenmiştir. Bu yetersizlikler Türk futbolunun gelişmesini engellemektedir. Dolayısıyla en önemli sorun yönetim yapılanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple kulüpler varlıklarını

devam ettirebilmek için kurumsal yönetim anlayışının evrensel değerlerini özümseyerek uygulamaya sokmak zorundadırlar.

Finansal yönden bakıldığında iç denetim mekanizmasının yetersizliği önemli bir sorundur. Ülkemizde mücadele eden futbol kulüplerinde, kurumsal yönetimin en önemli unsurlarından olan iç denetim mekanizması maalesef bulunmamaktadır (TIDE, 2011: 10). İç denetimle ilgili analiz yapabilecek yeterli finansal analist olmaması ve sistematik sağlıklı bir muhasebe veri tabanı bulunmaması iç denetimin uygulanamamasında en önemli sorunların başında gelmektedir.

Aslında bu noktada olayın hukuki boyutuna dikkat çekmek gerekir. Çünkü UEFA sistem olarak yetersiz kalmakta, verdiği kararlarla kendisi ile çelişmektedir. Açıklayacak olursak, 2007 yılında o dönemki adıyla spordan sorumlu devlet bakanı futbol kulüplerini denetleme yetkisine sahipti. UEFA özerk yapı olması dolayısıyla hükümete TFF yasasının, “spordan sorumlu devlet başkanlığının kulüpleri denetleme yetkisi vardır.” maddesini değiştirmesini, denetimin uluslararası profesyonel bağımsız kurumlarca denetlenmesi yaptırımını uygulayarak yasayı değiştirmiştir. Bu durum özerk yapıya uygun olarak yerinde bir uygulama olarak dursa da, kulüplerin aşırı borçlanarak iflas noktasına gelmesi, yapılan uygulamanın UEFA tarafından yeteri kadar verimli olmadığı anlamına gelir. Kulüp başkanlarının, kulüpleri milyonlarca lira borca sokup hiçbir yaptırım uygulanmadan seçimi kaybettiklerinde ceketini alıp çıkmalarının anlaşılabilir hiçbir tarafı yoktur. Bu sistem yıllardır bu şekilde devam etmekte ve sıkıntıyı kulüpler çekmektedir. Ayrıca finansal fair play’a uyulmadığı gerekçesiyle UEFA’nın kulüplere uyguladığı yaptırımlar arasında transfer yasağı ve Avrupa’dan men gibi cezalar uygulanmaktadır. Transfer yasağı anlaşılabilir bir yaptırım olabilir. Ancak Avrupa’dan men cezaları UEFA’nın politikalarıyla çelişmektedir. Çünkü zaten maddi açıdan zor durumda olan kulüplerin en önemli gelir kaynaklarından olan Avrupa gelirlerini almasını engelleyerek kulüpleri daha da zor duruma sokmaktadır. Çünkü özerk yapı olması dolayısıyla kulüplerin tüm denetimlerinden, finansal sorunlarının çözümünden sorumlu olan UEFA’nın kulüplerin, iflas noktasına gelmeden önce önlem alması gerekmektedir. Kulüpler iflas noktasına geldikten sonra ekstra yaptırımlar uygulayarak zaten mali sıkıntı da olan kulüpleri, daha da sıkıntıya sokmaları sistemin beklentileri karşılamadığı anlamı taşır. Kulüpler devlet tarafından yaptırıma uğramadığı ve sporu bilmeyen dolayısıyla iyi yönetemeyen federasyon başkanları tarafından

yönetildikleri için bu borçlanmaların önüne geçmek mümkün değildir. Bu durum da futbolun, yüzeysel de olsa devlet tarafından kontrol edilmesi gerçeği ile açıkça ortadadır.

Türkiye'deki yönetici profili, futbolu bilen profesyonel kişilerden oluşmamaktadır. Kulüpler, maddi gücü yüksek zengin iş adamları tarafından yönetilmektedir.

Yurtdışına baktığımızda ise, İngiltere Premier liginde olduğu gibi kulüpler, şirketleşmiş ve bütün kulüpler profesyonel futbol adamları tarafından yönetilmektedir. Futbolun teknik boyutunda ise teknik direktörlük görevini menajerler üstlenmektedir.

Menajerler kendilerine verilen bütçe doğrultusunda transferler başta olmak üzere kulübün futbolla alakalı tüm teknik konularından sorumludur. Profesyonel kulüp yöneticileri ise kulüp girdilerini arttırmak ve kulübün dünya pazarına açılması gibi stratejik öneme sahip konularla ilgilenmektedir (Akşar ve Merih, 2008: 311).

Kulüpler kurumsal, profesyonel yönetimi benimsemek yerine başkanlık sistemi, yani tek adam olgusuyla yönetilmesi, kulüplerin finansal açıdan çok kötü durumda olmalarının en önemli sebeplerinin başında gelmektedir. Çünkü kulüpler maddi açıdan güçlü ama kurumsal yönetim açısından yeterli bilgiye ve deneyime sahip olmayan kişiler tarafından yönetilmektedir. Kulüp yöneticileri genel anlamda finansal açıdan güçlü ve seçim yoluyla yönetici olan zengin iş adamlarından oluşmaktadır.

Ülkemizde kulüpler belirli bir süre ile şirkete kiralansa da, hala dernekler statüsüne tabi durumdadır. Uluslararası alanda ise kulüplerin çoğu tam anlamıyla kurumsal olarak şirket olarak yönetilmekte ve dış sermayeden faydalanmaktadır. Avrupa, Rus ve Amerikalı yatırımcılar İngiltere, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde futbol kulübü satın alarak, futbol endüstrisinde meydana gelen krizleri para aktarımı yaparak bu krizleri suni hale getirmektedirler. Ülkemizde de şirketleşme faaliyetleri profesyonel ve kurumsal anlamda gerçekleştirilerek, yabancı sermayenin ülkemize girmesi, ülke futbolunun kalkınması açısından etkili olabilir.

Kurumsallaşma kavramı içerisinde hesap verilebilirlik, sorumluluk, şeffaflık, adil davranma gibi temel kavramların yanında, kuvvetler ayrılığı ilkesinin uygulamaya konulması iç denetim mekanizmasının ön plana çıkması, kurumsallaştırılmış risk

yönetimi, etik değerlerin oluşturulması gibi çok önemli ilkeler bulunmaktadır. Kurumsallaşma olgusunun iyi analiz edilerek hayata geçirilebilmesi Türk futbolu adına en büyük atılım, gelişim ve kurtuluş formülüdür (TIDE, 2011: 5).

Dikkat çeken bir başka problem de, hatta bekli de en önemli problem kulüp yönetimlerinin finansal açıdan yetersizlik göstermesidir. İstikrarsızlık, yolsuzluk, kara para aklama vb. davranışların ve uygulanan yanlış politikaların, finansal başarısızlığın düzeltilmesi konusunda uygulanacak en önemli strateji, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenerek uygulanmasıdır. Kulüplerin finansal performansı, diyalog, yönetsel anlamda etkinlik, sosyal sorumluluk, muhasebede şeffaflık gibi modern kurumsal yönetim uygulamalarıyla başarılı olabilir.

Kulüplerin gelirlerine baktığımızda gelir dağılımında bir çarpıklık olduğu gözlenmektedir. % 30'luk oranıyla kulüplerin en önemli gelirlerini naklen yayın gelirleri oluştururken, % 16 ile sponsorluk gelirleri ve % 13 ile de stadyum gelirleri bu sıralamayı takip etmektedir. Sportif A.Ş.'lerin temettü (ortakların dönem içinde elde ettikleri kardan pay alma hakları) gelirleri, lisanslı ürün satışından gelen gelirler, yardım ve hibe gibi gelirler ise % 22 ile diğer gelirleri oluşturmaktadır. Kulüpler, gelir gider dengesizliği yüzünden banka kredisi almaya zorlanmaktadırlar. Banka kredileri Türkiye'deki futbol pastasının % 15'ini oluşturmaktadır. Ayrıca kullanılan kredilerin % 85'lik dilimi üç büyük kulüp tarafından kullanılmaktadır (Akşar ve Merih, 2008: 131-133).

Bir başka sorun da mevcut gelirlerin harcanması konusunda yaşanmaktadır. Türk futbolunun geliştirilmesi, marka değerinin yükseltilmesi, kalitenin artırılması ve futbol pastasını büyütme adına Türkiye futbol federasyonunun giderlerinden aldığı pay %'2 oranındadır. Bu oran Avrupa federasyonlarıyla kıyaslandığında çok yetersiz kalmaktadır. UEFA'nın futbolun geliştirilmesi adına giderlerinden ayırdığı pay % 15, FIFA'nın % 12 ve FA'nın ise % 21'dir (Akşar ve Merih, 2008: 258).

Ticari işletmeler ve futbol kulüplerini kıyasladığımızda, ticari işletmelerde finansal başarı yeterli olmakta iken, futbol kulüplerinin finansal başarısının yanında, sportif başarıyı da yakalamak adına yapılan yatırımlar (yerli ve yabancı oyuncu transferleri) finansal açıdan kulüpleri zorlamakta, yapılan bu yatırımlarla kulüpler sportif anlamda başarı sağlayamayınca, finansal açıdan daha da zorlanmakta ve var olan

gelirleri, giderleri karşılamaya yetmemektedir. Dolayısıyla bu durum kulüpleri mevcut kaynaklarının yanında yeni gelir kaynaklar bulmaya itmektedir.

Sporda sportif başarı ve finansal başarı birbirleriyle direkt bağlantılıdır. Bu iki unsuru birbirinden ayırmamak gerekir. Yani sportif anlamda başarı sağlanırsa karlılık artar. Karlılığın artması, finansal desteğin daha fazla olması anlamı taşır. Buda hem üst yapının hem de alt yapının gelişimine zemin hazırlar ve sportif başarıyı yukarıya çeker. Sportif başarının yakalanması için, altyapı stratejik bir öneme sahiptir. Altyapının iyi olması, hem sportif anlamda hem de finansal anlamda büyük katkı sağlar. Sportif başarıyı doğrudan etkilerken finansal açıdan dışarıya futbolcu satarak dolaylı yoldan katkı sağlayabilirler. Ancak Türkiye'deki altyapı eksikliği futbolcu yetiştirip satmayı değil, dış pazardan oyuncu almaya mahkûm durumdadır. Dolayısıyla Türk kulüplerinin, her yıl güçlü rakiplerini geride bırakamayacağını düşünürsek, yönetimlerin finansal başarı sağlamaya yönelik bazı faaliyetlerde bulunmaları ve kulübü sürekli karlı halde tutabilmeleri adına gelir getirici etkinliklerde bulunması gerekir. Kulübün likidite ve karlılık açısından iyi durumda olması gerekmektedir.

Finansal düzenlemeler, kulüplerin banka kredileri ve mali istikrarsızlık gibi sorunların önüne geçebilecek bir çözüm yoludur. Yönetimlerin mali açıdan denetlenebilmesi ve yasal dayanağı olan kuralların uygulanabilmesi adına bağımsız bir denetleme mekanizması oluşturulması, bu konuda kulüplere faydalı olabilir. Bu konuya en iyi örnek ABD Profesyonel Basketbol Ligi'nde uygulanan SALARY CUP sistemi gösterilebilir. Uygulanan bu sistemde, NBA yönetimi kulüplere bütçelerinin yüzde 65 oranında harcama yapmasına izin veriyor. Borçlanma konusunda sınır getirerek hem aşırı borçlanmaların önüne geçiyor, hem de takımlar arası güç dengesini sağlayarak rekabet seviyesini en üst seviyeye çekiyor. Rekabet ortamının olduğu yerde de salonlar doluyor, lisanslı ürün satışlarından çok ciddi gelirler elde ediliyor.

Futbol kulüplerinin şirketleşme ve halka arz modellerinde yapılan ciddi yanlışlıklar, kulüplerin içinden çıkılmaz zor bir sürece girmelerine sebep olmuştur. Kulüpler yanlış şirketleşme ve gelir odaklı halka arz modellerinden doğan problemlerle her yıl milyonlarca lirayı temettü ödemesi olarak kulüp dışına transfer etmek zorunda kalmaları, kulübün orta ve uzun vadede kulübün aktif varlığı bakımından olumsuz etkileyebilecek bir gelişme olarak görülmektedir.

Bu temettü politikasının doğuracağı kaçınılmaz son uzun vadede kulüplerin aktiflerinin erimesi ve mali yapının dışa aktarılan fonlar yüzünden gittikçe zayıflayacak olmasıdır. Çünkü Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor A.Ş'lerin giderleri kulüpte kalırken gelirler yatırımcılarla bölüşülmektedir. Dolayısıyla yatırımcılar açısından olaya bakarsak, bu oldukça karlı bir durumken kulüpler açısından büyük kayıplara sebebiyet vermektedir. BJK'de ise durum farklıdır. Temettüler, yatırımcıları kulübün hizmet ve külfetine ortak ederek dağıtmaktadır. Bu yanlış uygulamanın en büyük sorunu kulüp borç batağındaiken sportif A.Ş'lerin temettü dağıtması olarak söyleyebiliriz.

Sonuç olarak kulüpler halka arzın fırsatlarını kullanamamıştır. Örneğin; Galatasaray A.Ş'nin halka arzından elde ettiği geliri dört yılda temettü dağıtarak sıfırlamasının maliyeti anlaşılabilir ve sürdürülebilir değildir (Akşar ve Merih, 2008: 334-342). Kulüplerin tek çözümü ise mevcut hisseleri geri alarak borsa kotasyonundan çıkarılmasıdır. Ancak bu uygulamayı da yapabilmek için çok ciddi miktarlarda nakite ihtiyaç vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmalar doğrultusunda Türkiye futbol ligi kulüplerinden Trabzonspor'un, Trabzon kentine sosyo-ekonomik anlamda verdiği katkılar ve Trabzonspor A.Ş'nin 2010-2015 yıllarındaki mali tablosu incelenerek finansal performansı, temel bilanço ve gelir tablosu verilerinden faydalanarak analiz edilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler ışığında, Trabzonspor kulübü sosyo-ekonomik anlamda, kent üzerinde çok ciddi bir öneme sahiptir. Kulüp yüzlerce genç ve çocuğa spor faaliyeti yapması için ortam hazırlamaktadır. Bu açıdan altyapı stratejik bir öneme sahiptir. Bu gençlerin ve çocukların topluma entegre olabilmesi açısından kulüp büyük bir sorumluluk üstlenmiştir. Sosyal anlamda, Trabzonspor kulübünün misyonu doğrultusunda, Trabzon kenti üzerinde verimli ve yeterli olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Ancak kulübün mevcut ekonomik durumu itibariyle çok sıkıntılı olduğunu ve bu sıkıntının ancak altyapıdan yetiştirilecek sporcularla aşılabileceği çok net ortadadır. Çünkü kulüp futbolcu yetiştirme konusunda verimli olmayıp sürekli iç ve dış pazardan oyuncu transfer ederek günü kurtarmaya çalışmaktadır. Bu da kulübün mevcut olan ekonomik durumunu her geçen yıl daha da kötüye götürmektedir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, Trabzonspor'un acilen altyapıya önem vererek, yani iyi bir ekip ve sistem kurarak, gerekli yatırım yapılarak altyapıdan üstyapıya oyuncu yetiştirilmelidir. Bu bağlamda dışardan alınan yüksek maliyetli oyuncu transferlerinin önüne geçilerek, kulüp ekonomik krizden kurtarılabilir. Bunun gerçekleşmesi için ise; sabırlı davranılmalı, uzun vadeli yani minimum 5 yıllık planlar yapılmalıdır.

Trabzonspor kulübü istihdam anlamında da kent için çok önemli bir rol oynamaktadır. Kulüp hem coğrafik konumu, hem de gerekli yatırımların yapılamaması dolayısıyla sanayileşme sıkıntısı yaşayan Trabzon kenti için ciddi oranda istihdam yaratarak büyük bir fabrika görevi üstlenmiştir. Dolayısıyla bu anlamda da stratejik bir önem arz etmektedir. Ancak mevcut ekonomik tablolar kulübün yapısını olumsuz etkilemektedir. Çünkü kulüp bir an önce radikal kararlar alarak ekonomik anlamda düzlüğe çıkamazsa işten çıkarmalar gerçekleşecek ve kulüp küçülmeye gidecektir. Bu durum da kent üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Trabzonspor ekonomik anlamda ne kadar güçlü olursa, finansal açıdan ne kadar iyi yönetilirse, kente o kadar olumlu katkı verecektir. Dolayısıyla Trabzonspor kulübünün kent üzerindeki, sosyo-ekonomik

yönden önemi tartışmasız çok büyüktür. Zira bu durumun devam edebilmesi için, Trabzonspor'un sürdürülebilir olması gerekmektedir. Kulübün sürdürülebilir olması için ise; finansal açıdan güçlü ve iyi yönetilmesi gerekmektedir. Ancak incelenen mali tablolar kulübün iyi yönetilmediği ve finansal açıdan çok kötü durumda olduğunu göstermektedir.

Mevcut tabloların analizi sonucunda Trabzonspor A.Ş'nin ciddi finansal sorunlarla karşılaştığı tespit edilmiştir. Son yıllara bakıldığında kulübün elde ettiği kar oranı iyice düşüş göstermiş, borçlar çok yüksek meblağlara ulaşmıştır. Bu açıdan bakıldığında, kulübün finansal yapısının bir an önce düzeltilmesi gerekir. Finansal yapının düzeltilebilmesi için, giderler ciddi anlamda azaltılmalı, yeni mali kaynak yaratılmalı, alt yapıya önem verilerek iyi futbolcular yetiştirilip takıma katılması sağlanarak dışarıdan yapılan futbolcu transferlerinin önüne geçilmelidir. Futbolcu transferlerinden doğan milyonlarca liralık giderin kulüpte kalması sağlanmalıdır. Ayrıca A takıma yetiştirilen futbolcuları dış pazara satarak ciddi gelirler elde etmesi gerekir. Bunların yanında, bulunan yeni finansal kaynakların öz kaynak olması gerekir.

Trabzonspor'a futbolcu yetiştirme anlamında yeterli seviye verimli olduğu söylenemez. Kulübün mevcut borçlarının çok büyük bir kısmını dış pazardan alınan yerli ve yabancı futbolcular oluşturmaktadır. Çünkü altyapıdan yetişen oyunculardan verim alınamamaktadır. Bunda yönetsel hatalarında büyük rol oynadığı söylenebilir. Çünkü her gelen yönetim altyapı hocaları başarılı olsun veya olmasın, kendi kadrolarını oluşturmakta, altyapı takımları şampiyon olsa da hocaları değiştirerek, kendi adamlarını yerleştirmektedir. Mevcut başkanların tek adam rolünü terk ederek, kulübe kurumsal kimlik kazandırmaları gerekmektedir.

Mevcut borçların hızla azaltılması veya yeniden yapılandırılarak, negatif olan özsermaye'nin üzerinde ciddi şekilde durulması çok önemlidir. Bu saydığımız önlemler alınmaz ise kulüp mevcut borçlarını ödeyebilecek kaynağı bulamayacaktır. Dolayısıyla yeni seçilen yönetimin acilen durum değerlendirmesi yaparak, mali kaynak bulması, alınması gereken acil önlemlerden bir tanesidir. Aksi halde vadeleri gelen borçlar ödenemeyecek, bunun sonucu olarak da alacaklı olan kişiler hukuki yaptırım süreci başlatacaklardır. Bu süreç başlatılırsa firmanın varlıklarına el konulacaktır ki; bunun adı iflastır.

Kulüp gelir-gider verilerini iyi analiz etmeli, müsabaka gelirleri, naklen yayın, lisanslı ürün gibi öncelikli gelir kaynaklarını özenle dengeleyerek iyi yönetmesi gerekir. Oyuncu transferlerine dikkat edilmesi ve iyi bir scout ekibi oluşturularak, akıllı ve maliyeti düşük oyuncular transfer edilmelidir. Öncelikli olmayan diğer gelir kaynaklarının arttırılması, sportif başarıyı engellemeyecek şekilde sabit ve değişkenlik gösteren gelirlerin minimum seviyeye indirilmesi gereklidir. Kulübün mali ve sportif bölümlerinde kabiliyetli ve profesyonel personel istihdamı sağlanarak ciddi anlamda güçlü bir kurum haline getirilmelidir. Bu hem Trabzonspor, hem de Trabzon kentine, sosyal anlamda katkı sağlaması açısından son derece önemlidir.

Kurumsal yönetim anlayışı bir süreç olup, acilen kulüp yapısının kurumsal anlamda oluşturulmasına başlanmalıdır. Bu uygulama kulübe, etkinlik, verimlilik, hesap verilebilirlik, devamlılık ve mali açıdan açıklık getirecektir. Kurumsal kimlik, şirketleşmeden ziyade, yönetimin evrensel ilkelerini uygulayarak gerçekleştirilebilir. Kulüp istenen finansal ve sportif başarıyı, ancak işlerinde profesyonel olan kişilerce yönetilerek, kulübe kurumsal kimlik kazandırılması sonucu gerçekleştirebilir. Kulübe kurumsal kimlik kazandırıldığında, kurumsal karne uygulaması ile şirketin uygulanacak stratejiler ve belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda ne derece başarılı olduğu da değerlendirilebilecektir.

Ülkemizde kulüpler belirli bir süre ile şirkete kiralansa da, hala dernekler statüsüne tabi durumdadır. Uluslararası alanda ise kulüplerin çoğu tam anlamıyla kurumsal (şirket) olarak yönetilmekte ve dış sermayeden faydalanmaktadır. Avrupa, Rus ve Amerikalı yatırımcılar İngiltere, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde futbol kulübü satın alarak, futbol endüstrisinde meydana gelen krizleri para aktarımı yaparak bu krizleri suni hale getirmektedirler. Ülkemizde de şirketleşme faaliyetleri profesyonel ve kurumsal anlamda gerçekleştirilerek, yabancı sermayenin ülkemize girmesi, ülke futbolunun kalkınması açısından etkili olacaktır.

Yönetimin etkin, verimli olması ve kurumsallaşma konusunda kurumsal karne uygulaması, işletmenin birçok alanını kapsamakta ve hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsal karne, finansal başarısızlıkla mücadele edilmesi ve kulübün hedeflerine ulaştırılması adına hem sportif, hem de finansal açıdan birbirine nasıl destek olabileceğini açıklayabilir.

Sonuç olarak; Trabzonspor Kulübünün hem sosyal, hem de kulübe mali ve sportif katkı sağlama açısından, yetenekli ve düzgün bireyler yetiştirmek için ekonomik açıdan her zaman güçlü olmak durumundadır. Çünkü Trabzonspor'un içinde bulunmuş olduğu finansal çıkmazda en büyük rolü oyuncu transferleri oluşturmakta, toplumsal açıdan baktığımız da ise toplumsal eğitim ve ahlak gibi önemli unsurlar bireyden başlamaktadır. Ayrıca kulüp ne kadar güçlü olursa, o kadar kişiye istihdam sağlar. Bu da kentin kalkınması ve gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır.



KAYNAKÇA

- Adams, Thomas. 1976, "Business is Business", **Canfield Press NY**, ss. 472-473.
- Akça, N Ş. 2012, **Özel Spor Merkezlerine Üye Olan Bireylerin Spora Yönelme Nedenleri ve Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyleri**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akdemir, A Müslim. 2010, "Küreselleşme ve Kültürel Kimlik Sorunu." **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.3, S, 1.
- Akgüç, Öztin. 1994, **Finansal Yönetim**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın. 6. Baskı.
- Akkoyun, Serkan. 2014, **Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Altyapılarının Yapılanması, Yönetim Biçimleri, İdari Yapısı ve Avrupa'daki Örneklerle Kıyaslanması**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akşar, Tuğrul. Merih Kutlu. 1998, **Futbol Yönetimi**. İstanbul: Literatür Yayınevi, http://topkayaismail.blogspot.com/2013_06_01_archive.html, (Erişim Tarihi: 22.12.2015).
- Akşar, Tuğrul. Merih Kutlu. 2008, **Futbol Yönetimi**. İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Akşar, Tuğrul. 2011, **Spor Kulüplerinin Mali Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerilerine İlişkin Oturumun Meclis Tutanakları**, <http://www.futbolekonomi.com>. (Erişim Tarihi: 26.12.2015).
- Aktan, Bora. 2013, "Rasyolar Vasıtasıyla Finansal Durumunuzu Nasıl Analiz Edersiniz", Yaşar Üniversitesi. <http://www.slideshare.net/mutlu123/rasyolar>. (Erişim Tarihi: 12.12.2015).
- Al, H. 2009, **Küreselleşme, Bölgeselleşme, Yerelleşme. V. K. Bilgiç içinde, Değişik Yönleriyle Yerelleşme**, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Alpman, Cemal. 1972, **Eğitim Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyu Gelişimi**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Alptürk, Ercan. 2009, "Futbol Endüstrisi ve Kulüplerin Şirketleşme Gerçeği." <https://www.xing.com/communities/posts/futbol-enduestrisi-ve-kulueplerin-sirketlesme-gercegi-1007454526> (Erişim Tarihi: 09.12.2015)
- Alver, Fusun. 2008, "Kapitalist Üretim Sürecinde Irkçılık, Futbol ve Medya İletişim" Ankara: **Kuram ve Araştırma Dergisi**, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, S. 26, Kış-Bahar), s. 237.

- Alver, Füsün. 2008, “Kapitalist Üretim Sürecinde Irkçılık, Futbol ve Medya.” **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S. 26, ss. 223-248.
- Aracı, Hikmet. 2001, **Okullarda Beden Eğitimi**, İstanbul: Nobel Yayınları. 2. Baskı.
- Argan, Metin. 2004, **Spor Sponsorluğu Yönetimi**, Ankara: Detay Yayınları..
- Arslanel, M. Nazan Ertuğrul Eryücel. 2013, “Küreselleşme Sürecinde Egemenlik Kavramının Dönüşümü.” Ankara: **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.17, S.1, ss.23-36.
- Ascari, Guido. Philippe Gagnepain. 2006, “Spanish Football”. **Journal of Sports Economics**, C. 7, S. 1, ss.76-89.
- Atalay, A. S Ay. 1996, “Spor Faaliyetlerinin Ekonomik Faaliyetlerle İlişkisi”. **IV. Spor Bilimleri Kongresi**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1-3 Kasım.
- Atalı, Levent. 2007, **Spor Malzemeleri Satan İşletmelerde Elektronik Ticaret Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Kocaeli İli Örneği)**, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Atasoy, Berkant. Füsün Öztürk Kuter. 2005, “Küreselleşme ve Spor”, <http://kutuphane.uludag.edu.tr/Univder/uufader.Htm>, (Erişim Tarihi: 17.11.2015).
- Atasoy, Berkant. Füsün Öztürk Kuter. 2005, “Küreselleşme ve Spor”, Bursa: **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. XVIII, S. 1, ss. 11-22.
- Atmaca, Metin. 2012, “İMKB’de İşlem Gören Spor Şirketlerinin TOPSİS Yöntemi İle Performans Değerlendirmesi”, **İktisat, İşletme ve Finans**, C.27, S. 320, ss. 91-108.
- Aydemir, Sinan. “Futbol Endüstrisi.” <http://www.belgeler.com/blg/2ave/futbol-endustrisi-sinan-aydemir> (Erişim Tarihi: 26.12.2015).
- Aydın, Dursun. Murat Turgut. Bayırlı Rıdvan. 2007, “Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, ss. 1- 62- 69.
- Mungan, Serap. Ay Muazzez. Şaşmaz Ataçoçuğu. Bayazit Arda. 2011, “Spor Kulüplerinde Yönetim ve Finansal Kontrol Amaçlı Gelir-Gider Rasyolarının Oluşturulması”, **I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı**, ss. 628-645.
- Bakkalcı, Ahmet Can. 2008, **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar, Ülkelerüstü Kurumlar, Entegrasyon Teorisi ve Avrupa Birliği**. Ankara: Nobel Kitapevi.
- Barcelona Altyapısı Lamasia. 2013, http://tr.eurosport.com/futbol/ispanya-ligi/2013-2014/barcelona-nin-altyapisi-la-masia-calisiyor_sto3914124/story.shtml (23.12.2015).

- Baroncelli, Alessandro. Umberto Lago. 2006, "Italian Football", **Journal of Sports Economics**, C. 7, S. 1, ss.13-28.
- Basım, Nejat. Metin Arğan. 2009, **Spor Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bayraktar, Cengiz. 2003, "Sosyal Yapı Özelliklerinin Spora Etkisi", Bursa: **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 17, S. 1, ss. 21-22.
- Bektöre, Sabri. Ferruh Çömlekçi. 1989, **Mali Tablolar Analizi**, Eskişehir: ESBAV Yayınları.
- Berument, Hakan. Eray Mustafa Yücel. 2005, "Long Live Fenerbahçe: The Production Boosting Effect of Football", **Journal of Economic Psychology**, S. 26, ss.842-861.
- Boniface, Pascal Mblinyi. 2007, **Futbol ve Küreselleşme**, İstanbul: Çev.: İsmail Yerguz, NTV Yayınları.
- Bosca, J E. Liern V. Martinez A. Sala R. 2008, "The Spanish Football Crisis", **European Sport Management Quarterly**, C. 8, S. 2, ss.165-177.
- Bozkurt, Veysel. 2000, "Küreselleşme: Kavram - Gelişim ve Yaklaşımlar", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 2, S. 1, s. 20.
- Boztaş, H. 2008, "Ülkemizde Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Arzına Genel Bir Bakış", <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/20080912748.htm>, (Erişim Tarihi: 09.12.2015).
- Buraimo, Babatunde. Rob Simmons. Szymaski Stefan. 2006, "English Football", **Journal of Sports Economics**, C. 7, S. 1, ss.29-46.
- Canbaz, S. 2004, **Değişen Toplumda Spor ve Din**. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Chappelet, Jean Loup. 2009, "A Glocal Vision for Sport (and Sport Management)", **European Sport Management Quarterly, (Postface)** C. 9, S.4, ss. 483-485.
- Çaha, Ömer. 1999, "Spora Yaslanarak Bir Nefes Almak." **Düşünen Siyaset Dergisi, Futbol Özel Sayısı**, C. 1, S. 2, s. 116.
- Çelik, Ö. 1991, "Mali Analiz ve Yönlendirme." **Alarko İstikbal Kulübü Dergisi**, S. 39, s. 20.
- Çetin, C. 2011, "Rusya'dan 50 Milyon Dolarlık Yatırım." **Tam Saha TFF Dergisi**, ss. 75-50-51.
- Çoban, Barış. 2008, "Futbol ve Toplumsal Muhalefet." **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S. 26, ss.59-88.

- Dağüstün, S. 1996, “Finansal Tabloların Rasyo Yöntemi ile Analizi, **Maliye Postası Dergisi**”, S. 386.
- Deloitte, Touche. 2004, Annual Review of Football Finance, August, (Erişim Tarihi: 26.12.2015).
- Deloitte, Touche. 2012, Sports Business Group, Annual Review of Football Finance, (Erişim Tarihi: 26.12.2015).
- Demirhan, Gıyasettin. 2003, “Kültür Eğitim Felsefe ve Spor Eğitimi İlişkisi.” **Spor Bilimleri Dergisi**, C. 14, S. 2, ss. 92-103.
- Department for Culture, Media and Sport. 2008, DCMS Sustainable Development Strategy: Sectors. (Erişim Tarihi: 22.12.2015).
- Devecioğlu, Sebahattin. Bilal Çoban. 2005, “Sivil Toplum Örgütü Olarak Spor Kulüpleri ve Toplumsal İşlevi”. **Siyaset ve Toplum Dergisi**, C. 3, S. 94, ss. 51-64.
- Devecioğlu, Sebahattin. 2005, “Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, S.2, ss.117-134.
- Devecioğlu, Sebahattin. 2008, “Türkiye’de Futbolun Kurumlaşması”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S. 26, ss.373-396.
- Devecioğlu. Sebahattin. Bilal Çoban. Karakaya Yunus Emre. vd., 2012, “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi”. **Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, C. 10, S. 2, ss. 35-42.
- Dimitropoulos, Panagiotis. 2009, “Analyzing the profitability of the Greek football clubs: Implications for financial decision making.” **Business Intelligence Journal**, C. 2, S. 1, ss.159-171.
- Dimitropoulos, Panagiotis. 2010, “The Financial Performance of the Greek Football Clubs.” **Sport Management International Journal, SMIJ**, C. 6, S. 1, ss.8-9,15-16.
- Dinler, Zeynel. 2011, **İktisat**, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Durak, Nejdet. 2011, “Gelenek ve Modernite Etkileşimi Bağlamında Spor Etiği” Isparta: **Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S. 27, ss.42-61.
- Durusoy, Altan Engin. 2004, Spor Pazarlaması, www.besyo.cu.edu.tr (Erişim Tarihi: 16/11/2015).
- Ekenci, Güner. 1997, “İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri”, Ankara: **Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, C. 2, S. 4, s.39.
- Ekenci, Güner. İmamoğlu Faik. 1998, **Spor İşletmeciliği**, Ankara: Alp Ofset Matbaacılık, 1. Baskı.

- Ekenci, Güner. İmamoğlu Faik. 1998, **Spor İşletmeciliği**, Ankara: Gazi Üniversitesi ve Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu Teknikokullar.
- Erdemli, Atilla. 1996, **İnsan Spor ve Olimpizm, Spor Felsefesi Yazıları**, İstanbul: Sarmal Yayınları.
- Erdoğan, İrfan. 2008, “Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine”, Ankara: **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S. 26, ss.1-58
- Erdoğan, İrfan. 2008, “ Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, S. 26, s.23.
- Erkal Mustafa. 1978, **Sosyolojik Açından Spor**, İstanbul: Kutsun Yayınevi.
- Erkal Mustafa. 1982, **Sosyolojik Açından Spor**, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Erkal, Mustafa. Özbay Güven. Ayan Dursun. 1998, **Sosyolojik Açından Spor**, İstanbul: Der Yayınları.
- Ertaş, Şeref. Hasan Petek. 2005, **Spor Hukuku**, Ankara: Yetkin Basım Yayım ve Dağıtım.
- Farina, İ Altınbaşak. 2013, **Küresel Pazarlama: Temel Kavramlar ve Kapsamı**, Sevgi. Ayfle. Öztürk, & Nezihe, Figen Ersoy içinde, **Küresel Pazarlama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, S. VII, s. 4.
- Fenerbahçe Futbol A.Ş. 2013, http://www.fenerbahce.org/pic_lib/FutbolSirketleriRaporu.pdf (Erişim Tarihi: 23.12.2015).
- Fitzgerald R. 1990, **A Handbook of Practical Business Finance**, London: Kogan Page Ltd.
- Fişek, Kurthan. 1983, **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi**, Ankara: AÜ SBF Yayınları.
- Fişek, Kurthan. 1985, **100 Soruda Türkiye Spor Tarihi**, İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Fişek, Kurthan. (1998), **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi**, Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Frick, Bernd. Joachim Prinz. 2006, “Crisis? What Crisis? Football in Germany”, **Journal of Sports Economics**, C. 7, S. 1, ss. 60-75.
- Futbol Federasyonu Arşivi. 2015, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=930> (Erişim Tarihi: 25.12.2015).
- Futbolcu Fabrikası Porto. 2015, <http://futturk.com/haber/ozel-dosyalar/31274/portonun-futbolcu-fabrikasi-oldugunun-ispatisi-24-transferi/> (Erişim Tarihi: 28.12.2015).

Garcia, Jaume. Placido Rodriguez. 2003, "From sports to stock companies: The financial structure of football in Spain, 1992-2001", **European Sport Management Quarterly**, C. 3, S. 4, ss.253-269.

Genç, Ali Durmuş. 1999, **Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi**, Ankara: Bağırhan Yayınevi.

George, C. **Financial Management Theory and Tecniques**, California: The Pennsylvania State University.

Gerşil, Sarı Gülşen. 2004, "Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6, S. 1, ss.147-157.

Gökdere, Ahmet. 2000, **Bankacılar İçin Ekonomi Bilgisi**, Ankara: Söz Kesen Matbaacılık, 9. Baskı.

Göllü, Emre. 2011, "Impact of the Financial Performances of Incorporations of Football Clubs in the Domestic League on Their Sportive Performances: A Study Covering Four Mayor Football Clubs in Turkey", **I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı**.

Grössing, Stefan. 1991, "Beden-Spor-Hareket. 1. Eğitim Kurumlarında Beden Eğitimi ve Spor Sempozyumu", İzmir: ss.47-54.

Güngör, Ayşegül. 2014, "Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması", İstanbul: **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1, ss. 16-36.

Güran, Tefvik. 1997, **İktisat Tarihi**, İstanbul: Acar Matbaacılık, 1. Baskı.

Güzel, Pınar. Dilşad Çoknaz. Meliha Atalay Noordegraaf. 2009, "Sürdürülebilir Kalkınmanın Çevre Boyutunda Uluslararası Olimpiyat Komitesi (İOC) Uygulamaları ve Olimpiyat Organizasyonları Kapsamında İncelenmesi", **Spor Bilimleri Dergisi**, C. 20, S. 2, ss.60-70.

Hacıköylü, Canatay. 2001, **Türkiye'de Profesyonel Spor Kulüplerinin ve Sporcuların Vergilendirilmesi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Higgins, Robert. 1995, **Analysis For Financial Management**, 4. Edition, Irwin Inc.

İnal, Raşan. 2008, **Küreselleşme ve Spor**, İstanbul: Evrensel Basım Yayın.

İrmiş, Ayşe. 2003, **Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Karaca, Uygur. 2011, “Hayalin İçinde Hayal mi Var”? **Tam Saha, TFF Dergisi**, S.76, ss. 40-41.

Karan, Mehmet Baha. 1994, **Finansal Yönetim**, Ankara.

Karpavicius, Tomas. Giedrius Jucevicius. 2009, “The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business”, **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, C. 3, S. 63.

Kılıçgil, Ertan. 1998, **Sosyal Çevre- Spor İlişkileri**, Ankara: Bağırhan Yayınevi.

Kırlı, Mustafa. Harun Gümüş. 2011, “Hisse Senetleri Borsada İşlem Gören Spor Kulüplerinin Borsa Performanslarının Muhasebe Verileri Yardımı İle Değerlendirilmesi: Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de Bir Uygulama”, **I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı**, ss. 335-361.

Kocaoğlu, Necip Kağan. 2011, “Futbol Şirketlerini Halka Açılması”, <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2011-4/2011-4-4.pdf> (Erişim Tarihi: 10.12.2015).

Kolb, W Robert. Ricardo J Rodriguez. 1996, **Finansal Yönetim**, Ankara: (Çev.: Ali İhsan Karacan), SPK Yayınları.

Krech, David. Richard S Crutchfield 1980, **Sosyal Psikoloji**, İstanbul: (Çev.: Güngör, E.) Ötüken Yayınları.

Kutlu, Merih. 2004a, Futbolda Finansal Mantığın Çıkmazı: www.ntvmnsbc.com (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

Küçük, Veysel. Harun Koç. 2004, “Psiko-Sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi”, Kütahya: **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 10, ss. 131-141.

Küçük, Veysel. Harun Koç. 2015, “Psiko-Sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi”, Kütahya: **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 10, ss. 1-10.

McComb, David. 2004, **Sports in World History**, New York: Place of Publication.

Moore, Carl. Robert Jaedicke. 1988, **Yönetim Muhasebesi**, İstanbul: (Çev.: Alparslan Peker), 2. Baskı.

Orta, Lale. Murat Korkmaz. Alacahan Dilbaz Nur. 2012, “Türk Futbol Federasyonunun Gelir ve Giderleri İle Dört Büyük Kulübün Gelirleri Üzerine Bir Analiz Çalışması”, **12. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, Denizli.

- Örten, Remzi. Hasan Kaval. Karapınar Aydın. 2007, **Türkiye Muhasebe - Finansal Raporlama Standartları Uygulama ve Yorumları**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özerol, Hakan. 2002, **Finansçı Olmayanlar İçin Finans**, İstanbul: Academyplus Yayınevi, 2. Baskı.
- Öztürk, Füsun. 1998, **Toplumsal Boyutlarıyla Spor**, Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Pike, R. B Neale. 1993, **Corporate Finance and Investment**, Prentice Hall International, UK.
- Polatlı, Ahmet. 2009, <http://www.makaleler.com/küreselleşme>, (Erişim Tarihi: 10.11.2015).
- Türkiye'deki Profesyonel Takım Sayısı. www.trthaber.com, (Erişim Tarihi: 13.11.2015).
- Rachman, D J. Mescon M H. Bovée C L. Thill J V. 1990, "Business Today", **Sixth Edition**, McGrawHill, NY, s.440.
- Ritchie, Brent. Daryl Adair. 2004, "Sport Tourism: An Introduction and Overview", Ed. Brent W. Ritchie ve Daryl Adair, Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues, Channel View Publications, Clevedon.
- Saatçioğlu, Cem. Orhan Karaca. 2012, "Ekonomi ve Spor: Ekonomik Gelişmenin Uluslararası Sportif Başarı Üzerine Etkisi", **Yalova Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S. 1, ss. 28-29-39.
- Sever, Ö. Topçular S. 2009, "Futbol A.Ş.", http://www.haberciyes.com/haber_detay.asp?haberID=142, (Erişim Tarihi: 12.10.2015).
- Stevenson, Deborah. 2002, "Women, Sport, And Globalization", **Journal of Sport and Social Issues**, C. 26, S. 2, ss.209-225.
- Sultanoğlu, Banu. 2008, **Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi**, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Süper Ligin Marka Değeri. www.transfermarkt.com, (Erişim Tarihi: 13.11.2015).
- Şahan, Hasan. Vedat Çınar. 2004, "Kitle İletişim Araçlarının Spor Kamuoyu Üzerine Etkisi" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 12, ss. 313-322.
- Şahin, Süleyman. 2006, **Sosyal Değişme Sürecinde Türkiye'de Güreş Sporunun Toplumsal Dinamikleri**, İstanbul.
- Şahin, K. 2006, **Türkiye'de Küreselleşme Tartışmaları Işığında Ulus Devlete Bakış**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Şamiloğlu, Famil. Ali İhsan Akgün. 2010, **Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Finansal Tablolar Analizi**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Talimciler, Ahmet. 2008, “Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol.” **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, S. 26, ss.90-112.
- Tanıl, Bora. Ahmet Çiğdem, Erkan Goloğlu. Yüksel Akkaya. 2008, “Açıkoturum: Futbol Üzerine Konuşmak”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, S. 26, ss. 343.
- Taş, İlkay. Sühal Şemşit. Eylemer Sedef. 2013, “Avrupa Birliği Örneğinde Uluslararası Spor Politikasının Gelişimi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Boyut”, Isparta: **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C. 4, S. 9, ss. 136-151.
- Tatar, Teyfik. Mithat Üner. 1992, **İşletmecilik İlkeleri**, Ankara. Gazi Büro Yayınları.
- Thibault, Lucie. 2009, “Globalization of Sport:An Inconvenient Truth”, **Journal of Sport Management**, C. 23, S. 1, ss. 1-20.
- TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü). 2011, **Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Üzerine Görüş ve Öneriler, Türkiye İç Denetim Enstitüsü**.
- Trabzonspor Yıllık Bilanço Tabloları, [http:// sporekonomi. Blogspot.com.tr /2015/08/trabzonspor-2014-15-mali-ylnda-104-mn.html](http://sporekonomi.Blogspot.com.tr/2015/08/trabzonspor-2014-15-mali-ylnda-104-mn.html) (25.12.2015).
- Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. 2015, <http://www.trabzonspor.org.tr/upload/sportif/dosyalar/TRABZONSPOR%2031%2008%202015%20MALİ%20TABLOLAR%20VE%20DİPNOTLAR.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.12.2015).
- Trabzonspor Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu 2015, 70. GENEL KURUL.
- TDK, www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi:26.11.2015).
- TFF. 2011, “5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”, RG 26 Şubat 2011,Sayı: 27858,www.tff.org.tr, (Erişim Tarihi: 09.12.2015).
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. 2010, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi**, İstanbul: Pasifik Ofset.
- Uluyol, Osman. 2014, “Süper Lig Futbol Kulüplerinin Finansal Performans Analizi.” **Journal of Yasar University**, C. 9, S. 34, ss. 16-31.
- United, Nations. 2012a, “Achieving the Objectives of United Nations Through Sport” www.un.org/wcm/webdav/site/sport/shared/sport/pdfs/Backgrounders/NEW%20UNOSDP%20Backgrounder.pdf, (Erişim Tarihi: 12.11.2015).

- United, Nations. 2012b, “Sport as a Tool for Development and Peace Towards Achieving United Nations Millennium Development Goals”, http://www.un.org/sport2005/resources/task_force.pdf, (Erişim Tarihi: 12.11.2015).
- Uras, A. Acar A. 2008, Türkiye'nin İklim Değişikliğine Uyum Kapasitesinin Arttırılması, BM Ortak Programı, www.marmara.gov.tr/document/news/163/sunum.ppt. (10.11.2015).
- Uslu, N Ç. Uslu A. “Spor Endüstrisinin Ekonomik Etkileri Değişen Dünyada Spor Endüstrisinin Gelişimi ve Spor Endüstrisinin Ekonomik Etkileri” The 10th ICHPER-SD European Congress and the TSSA 8th International Sports Science Congress, 17th - 20th .November 2004 Antalya, Turkey.
- Üç Büyük Kulübe Borsadan Uyarı. 2013, <http://manset.at/galatasaray-besiktas-ve-trabzonspora-borsadan-atarim-uyarisi/#sthash.fmjsqJhX.dpuf>, (Erişim Tarihi: 01.01.2016).
- Üçışık, H F. Erken N. 2000, “Spor Sektörünün Piyasa Yapısı: Teorik Bir Yaklaşım”, İstanbul: **Marmara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, III. Spor Bilimleri Kongresi.**
- Voigt, Dieter. 1998, **Spor Sosyolojisi**, İstanbul: (Çev.: Ayşe Atalay), Alkım Yayınları.
- Yazıcı, Gökhan Ahmet. 2014, “Toplumsal Dinamizm ve Spor.” **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, C. 3, S. 1, ss.396-404.
- Yeter, Aytül. Rıdvan Ekmekçi. İrmış Ayşe. 2013, “Küreselleşme ve Spor Endüstrisi”. Denizli: **Pamukkale Journal of Sport Sciences**, C. 4, S. 1, ss. 91-117.
- Yetim, Azmi. 2011, **Sosyoloji ve Spor**, Ankara: Berikan Yayınevi.
- Yılmaz, Kürşad. Horzum Mehmet Barış. 2005, “Küreselleşme, Bilgi Teknolojileri ve Üniversite”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 6, S. 10, ss.103-121.
- Zeren, Feyyaz. Fatih Burak Gümüş. 2013, “Türk ve Yabancı Futbol Takımlarının Borsa Performansları Üzerine Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 3, S. 2, ss. 34-54.
- Zorba. Erdal. İşıkizler H Tekin. A Miçoğulları O. 2006, **Herkes İçin Spor**, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Zorba, Erdal. 2011, **Yaşam Boyu Spor**, İstanbul: Bedray Basın Yayıncılık.
- Wilkesmann, B. Takım Analizi, Financial Crisis in English Football Raporu (Buraimo, Simmons, Szymanski), Organizational Restructuring of German Football Clubs Raporu. <http://mostpopularsports.net/in-the-world> (Erişim Tarihi: 20.11.2015).

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Trabzon'da doğdum. İlkokulu Yavuz Selim İlkokulunda, Ortaokulu Kanuni Ortaokulunda okudum. Trabzon Fatih lisesinden mezun oldum. Lisans eğitimimi Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek okulunda yaptım ve Yüksek Lisans Eğitimimi Avrasya Üniversitesi İşletme Bölümü, Yönetim Bilimi dalında yapmaktayım.

