

**TC KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI**

**FUTBOL KULÜPLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARACI
OLARAK DENGELİ DEĞERLEME KARTI: BEŞİKTAŞ
FUTBOL KULÜBÜ UYGULAMASI**

DOKTORA TEZİ

AHMET İÇÖZ

KOCAELİ 2015

**TC KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI**

**FUTBOL KULÜPLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARACI
OLARAK DENGELİ DEĞERLEME KARTI: BEŞİKTAŞ
FUTBOL KULÜBÜ UYGULAMASI**

DOKTORA TEZİ

AHMET İÇÖZ

PROF. DR. SELMAN AZİZ ERDEN

KOCAELİ 2015

TC KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI

FUTBOL KULÜPLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARACI
OLARAK DENGELİ DEĞERLEME KARTI: BEŞİKTAŞ
FUTBOL KULÜBÜ UYGULAMASI

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ahmet İÇÖZ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 23.12.2015/22

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Selman Aziz ERDEN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Vasfi HAFTACI

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hanifi AYBOĞA

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hilmi KIRLIOĞLU

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Sami KARACAN

KOCAELİ 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLO LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
TÜRKİYEDE VE DÜNYADA FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ VE EKONOMİK BOYUTU.....	4
1. FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.1. Dünyada Futbolun Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. Türkiye’de Futbolun Tarihsel Gelişimi.....	5
2. FUTBOLUN KURUMSAL YAPISI.....	7
2.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (Federation Internationale De Football Association – FIFA).....	8
2.2. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union Of European Football Associations UEFA).....	9
2.3. Türkiye Futbol Federasyonu.....	11
3. FUTBOL KULÜPLERİNİN EKONOMİK YAPISI.....	12
3.1. Futbolun Ekonomik Gelişimi.....	14
3.2. Bosman Kuralları.....	15
3.3. Futbol Kulüplerinin Gelir Kalemleri.....	17
3.4. Futbol kulüplerinin Gider Kalemleri.....	23
4. UEFA MALİ KRİTERLERİ.....	25
4.1. UEFA Kriterlerinin Amaçları.....	27

4.2. UEFA Kriterlerindeki Yapıtlımlar.....	28
4.3. UEFA Kriterleri	31
4.3.1. Sportif Kriterler	31
4.3.2. Altyapı Kriterleri	32
4.3.3. Personel ve İdari Kriterler	33
4.3.4. Hukuki Kriterler	34
4.3.5. Mali Kriterler.....	35
5. FUTBOL KULÜPLERİNİN ŞİRKETLEŞMESİ VE HALKA ARZI	37
6. KÜRESELLEŞMEYLE FUTBOLUN YENİDEN ŞEKİLLENMESİ	41
İKİNCİ BÖLÜM	45
FUTBOL KULÜPLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM MODELİ	45
1. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	45
1.1. Vizyon.....	47
1.2. Misyon	48
1.3. Amaç	49
1.4. Hedef.....	51
1.5. Strateji.....	52
1.6. Politika.....	53
1.7. Taktik.....	53
2. STRATEJİK YÖNETİM.....	54
2.1. Futbol Kulüplerinde İlişki Yönetimi.....	59
2.2. Futbol kulüplerinde Varlık ve Risk Yönetimi	60
2.3. Futbol Kulüplerinde Performans Yönetimi	61
3. İŞLETME STRATEJİLERİ, STRATEJİK KONUM ALMA VE	62
İŞLETMELERDE STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ	62
3.1. İşletme Stratejileri.....	62
3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	63
3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi	65

3.1.3. Odaklanma Stratejisi	68
3.1.4. Stratejik Konum Alma.....	70
3.2. İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci	70
3.2.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi (FTÜZ Analizi).....	71
3.2.1.1. Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi.....	72
3.2.1.2. Üstün ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi	73
3.2.2. Kritik Başarı Faktörleri için Ölçü Geliştirilmesi	75
3.2.2.1. Lisanslı Ürün Gelirlerini Artırmak.....	79
3.2.2.2. UEFA Şampiyonlar Ligi veya Avrupa Lig’inde Başarılarda Artış	79
3.2.2.3. Stadyum Gelirlerini Artırmak	80
3.2.2.4. Kârlılıkta Artış	82
3.2.2.5. Borsa Başarı Oranı.....	82
3.2.2.6. Güçlü Finansal Yapı	83
3.2.2.7. Dengeli Transfer Harcamaları.....	83
3.2.2.8. Futbolcu Maliyetlerini Azaltmak	83
3.2.2.9. Taraftar Sadakatinin Sağlanması	85
3.2.2.10. Sponsor Gelirlerini Artırmak	86
3.2.2.11. Kaliteli Maçlar	87
3.2.2.12. Taraftarlarla İlişkileri Geliştirmek	88
3.2.2.13. Taraftar Pazar Payını Artırmak	89
3.2.2.14. Pazarlama Verimliliğini Arttırmak	90
3.2.2.15. Alt Yapıdan ve Dünyadan Yetenekli Oyuncular Keşfetmek	91
3.2.2.16. Takım Direncini ve Gücünü Etkin Şekilde Artırmak.....	92
3.2.2.17. Türkiye’de ve Avrupa’da Başarılarını Artırmak	92
3.2.2.18 Takımın İtibarını ve Marka Değerini Yükseltmek	93
3.2.2.19. Teknik Direktör ve Oyuncularda İstikrar Sağlanması.....	93
3.2.3. Stratejik Maliyet Yönetim Sisteminin Oluşturulması - Dengeli Değerleme Kartı	94
4. FUTBOL KULÜPLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ VE BAŞARI SAĞLAMASI.....	95
5. İŞLETME STRATEJİSİ GELİŞTİRME SÜRECİ	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	100
FUTBOL KULÜPLERİNDE DENGELİ DEĞERLEME KARTI.....	100
1. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	100
2. DENGELİ DEĞERLEME KARTININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ.....	102
3. KURAMSAL AÇIDAN DENGELİ DEĞERLEME KARTI.....	105
4. DENGELİ DEĞERLEME KARTI'NIN STRATEJİK ÖLÇÜTLERİ	110
4.1. Çıktı veya Girdi Ölçütleri	111
4.2. Finansal veya Finansal Olmayan Ölçütler	111
4.3. İçsel veya Dışsal Ölçütler	112
4.4. Ardıl ve Öncül Performans Ölçütleri	112
4.5. Nicelik ve Nitelik Yönünden Performans Ölçütleri.....	113
5. DENGELİ DEĞERLEME KARTININ DÖRT BOYUTU	114
5.1. Finansal Boyut.....	115
5.3. Müşteri Boyutu	118
5.3. İç Süreçler Boyutu	120
5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	122
6. DENGELİ DEĞERLEME KARTININ UYGULAMA AŞAMALARI	124
7. DENGELİ DEĞERLEME KARTI'NIN KISITLARI.....	127
8. DENGELİ DEĞERLEME KARTI İLE FİNANSAL ADİL OYUN KURALLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	128

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	134
BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜ'NDE DENGELİ DEĞERLEME KARTININ UYGULANMASI.....	134
1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	134
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	135
3. BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜNÜN VİZYON, MİSYON, HEDEFLER VE STRATEJİLERİNİN DENGELİ DEĞERLEME KARTI KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ.....	136
3.1. Kulübün Misyonu	136
3.2. Kulübün Vizyonu.....	136
3.3. Kulüp Kalite Politikası.....	137
4. BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜNÜN STRATEJİK AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA DENGELİ DEĞERLEME KARTI'NIN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	137
4.1 Genel Çerçeve.....	138
4.2 Finansal Boyut	140
4.3. Müşteri Boyutu	150
4.3.1. Bilet Gelirleri.....	150
4.3.2. Yayın Gelirleri.....	153
4.3.3.Lisanslı Ürün Gelirleri.....	154
4.3.4.Sponsor Gelirleri	155
4.3.4.Futbol Taraftarlarının Pazar Payı	156
4.4. İç Süreçler Boyutu ve Personel Boyutu	157
4.5. Sportif Boyutu	160
5. SONUÇ	163
KAYNAKÇA.....	169

ÖZET

FUTBOL KULÜPLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK DENGELİ DEĞERLEME KARTI: BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜ UYGULAMASI

1990'lı yıllara kadar futbol kulüplerinin tek amacı spor yapmak ve bunun sonucunda sportif başarılar elde etmektir. Fakat daha sonraki yıllarda futbol kulüpleri gelişen piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek ve rakipleriyle rekabet edebilmek için sportif başarılarının yanında ekonomik kazançlar da sağlamayı amaç edinmişlerdir. Bu aşamadan sonra artık futbol kulüpleri de ticari işletmeler gibi kâr elde etme gayretine girmişlerdir. Bunu başaran kulüpleri bütçeleri de inanılmaz rakamlara ulaşmıştır.

Bu kadar yüksek bütçelerle dernek statüsünde amatör bir anlayışla yönetilemeyeceği anlaşılan futbol kulüpleri de profesyonelleşme yoluna giderek şirketleşmişlerdir. Sportif başarılar için mali durumlarının güçlü olması gerektiğini anlayan kulüpler daha fazla gelir sağlamaya çalışmışlardır. Bunun içinde borsaya tabi olarak hisse senetlerini halka arz ederek fon sağlamışlardır. Bu da yeterli olmamış gelirlerini çeşitlendirmişler ve en önemlisi de taraftar olarak gördükleri izleyicilerini müşteri gözüyle değerlendirerek bu durumu maddi getirilere dönüştürmeyi başarmışlardır.

Bu kadar gelirlerinin yanında futbol kulüplerinin başta oyuncu ücretleri olmak üzere giderleri çok artmıştır. Hatta giderleri gelirlerini aşarak çoğu kulübün zarar elde etmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Ekonomik durumları kötüye giden kulüpler birbirleriyle rekabet edemez hale gelmeye başlayınca da UEFA olaya müdahale etmek zorunda kalmıştır. Bunun sonucu olarak da finansal adil kurallarını

yayınlayarak futbol kulüplerine bazı sınırlamalar getirerek ve yaptırımlar uygulayarak finansal yapılarının düzelmesine yardımcı olmuştur.

Bu tez çalışmasında Beşiktaş Futbol kulübüne stratejik yönetim aracı olan Dengeli Değerleme Kartı uygulaması yapılarak kulübün finansal yapısı analiz edilerek UEFA'nın finansal adil oyun kuralları çerçevesinde çizdiği sınırlar içerisinde öneriler sunulmuştur. Ayrıca finansal olmayan ölçütlerinde kulübe olan katkıları belirlenmeye çalışılarak öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Endüstriyel Futbol, Sportif Başarı, Dengeli Değerleme Kartı.

ABSTRACT

BALANCED SCORED CARD AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT in FOOTBALL CLUB: BEŞİKTAŞ FOOTBALL CLUB APPLICATION

The sole purposes of football clubs is making sport and achieve sporting success consequently until 1990s. But, football clubs aim to provide economic benefits in addition to the sporting success in order to adapt to evolving market conditions and compete with rivals in later years. After this stage, football clubs have engaged in efforts to achieve profit as well as commercial enterprises. The budgets of the clubs which achieves reached incredible figure

When it is understood that football clubs cannot be managed with such a high budget in association status, they increasingly incorporated via professionalization. Clubs which figures out that they must have strong financial case for sporting success try to provide more income. Therefore, they provided funding by offering of stocks to public. These have not been sufficient and they diversified their income. Most importantly, they assessed their fan as customer and managed to turn this situation into financial material.

In addition to income, expenses of football club including the player wages has increased. In fact, expenses exceeded incomes and has become inevitable for most clubs to lose money. When the football clubs which have a worsening economic condition starts to not to compete with rivals, UEFA has been forced to intervene into the situation. As a result, it has helped to improve the financial structure by publishing financial fair rules, applying some restrictions and introducing sanctions.

In this thesis, some suggestions were offered to Beşiktaş Football Club by performing Balanced Scored Board application as a strategic management tool, analyzing financial structure within the UEFA's framework for financial fair play rules. Also, some suggestions were offered regarding the non-financial criteria by determining the contribution of the non-financial criteria to the club.

Keywords: Industrial Football, Sports Success, Balanced Scored Card.

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması sırasında fikirlerini ve katkılarını sunarak tezin şekillenmesinde öneriler sunarak yardımcı olan tez danışman hocam; Prof. Dr. Selman Aziz ERDEN'e;

Çalışma sürecinde tez izleme komisyonunda yer alan ve değerli fikirleriyle destek sağlayan hocalarım; Prof. Dr. Vasfi HAFTACI, Prof. Dr. Hanifi AYBOĞA, Prof. Dr. Sami KARACAN ve Prof. Dr. Hilmi KIRLIOĞLU'na; fikirleriyle destek vererek tezimi bitirmem için beni sürekli motive eden kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Ednan AYVAZ'a;

Bugünlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim ve bana desteklerini her zaman esirgemedi sunan Babam Şerafettin İÇÖZ'e ve Annem Özgül İÇÖZ'e; manevi anlamda heran desteğini hissettiğim Eşim Suzan İÇÖZ'e ve benim için her zaman moral olan kızım DEFNE'ye, tez süresince kendileriyle yeterince ilgilenemememi anlayışla karşılamalarından dolayı

Teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet İÇÖZ

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

DDK	: Dengeli Değerleme Kartı
EPL	: İngiltere Premier Ligi
IOC	: Uluslararası Olimpiyat Komitesi
FFP	: Finansal adil oyun kuralları (Finansal Fair Play)
FİFA	: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (Fédération Internationale de Football Association)
FTÜZ	: Fırsat, Tehdit, Üstünlük, Zayıflık
s.	: Sayfa
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
TÜRMOB	: Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
UEFA	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union of European Football Associations)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 2012-2013 sezonu ilk 20 Takım Futbol Para Ligi Raporu	21
Tablo 2: Kaynaklarına Göre 2012-2013 Sezonu Para Liginin Gelirleri	22
Tablo 3: 2013-2014 sezonu ilk 20 Takım Futbol Para Ligi Raporu	23
Tablo 4: Süper Lig Mali Oyun Kriter İhlallerine Uygulanacak Yaptırımlar	30
Tablo 5: Mali Kriterleri Yerine Getirmeyen Türkiye Süper Ligi Takımlarına Uygulanacak Yaptırımlar	31
Tablo 6: Yasal Form Tipi	48
Tablo 7: Finansal, Müşteri, İçsel Süreç, Öğrenme ve Gelişme Boyutu Açısından Amaç ve Ölçüler	77
Tablo 8: Avrupa'nın üst düzey 10 kulübünde Ücret ve Gelirler	86
Tablo 9: Avrupanın En Fazla Forma Sponsorluk Geliri Elde Eden Kulüpleri.	89
Tablo 10: Türkiye Süper Ligi 2013-2014 Forma sponsorluk Gelirleri	89
Tablo 11: Dengeli Değerleme Kartı Performans Ölçüleri İlişkisi	111
Tablo 12: Dengeli Değerleme Kartı'nın Dört Boyutu	117
Tablo 13: Bir Spor İşletemisinin DDK'ndaki Müşteri Perspektifi	122
Tablo 14: Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengeli Performans Ölçüm Sistemi	130
Tablo 15: Beşiktaş Futbol kulübü 2014-2015 sezonu Satışlar, satışların maliyeti ve diğer esas faaliyet gelirleri	142
Tablo 16: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. 31 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla konsolide finansal durum tablosu	144
Tablo 17: Beşiktaş Futbol Kulübü 2015/2016 sezonuna ait konsolide gelir/gider bütçesi	148
Tablo 18: Beşiktaş Futbol kulübü 2014-2015 sezonu Satışlar, satışların maliyeti ve diğer esas faaliyet gelirlerinin dikey yüzdeleri	150
Tablo 19: Finansal açıdan değerlendirme kartı	151
Tablo 20: Türkiye ile Avrupa takımlarının maç başına taraftar ortalamaları	153
Tablo 21: Türkiye'deki en fazla seyirciye sahip olan takımların taraftar sayılarının ortalaması	155
Tablo 22: Müşteri açısından Değerleme Kartı	159
Tablo 23: Futbol Kulüpleri için Değer Zinciri Analizi	161
Tablo 24: İç Süreçler ve Personel boyutu için değerlendirme kartı	162
Tablo 25: Sportif boyut için değerlendirme kartı	165

GİRİŞ

Günümüzde futbol denildiğinde artık sadece akla spor gelmemektedir; futbol içinde eğlenceyi de barındıran parasal rekabetin en üst seviyede olduğu endüstriyel bir iş kolu haline gelmiştir. Dünyada ve Türkiye’de insanlara spor denildiğinde akla ilk gelen spor dalı futbol olmaktadır. Durum böyle olunca özellikle son 20 yıldır süregelen rekabet ortamında futbol artık sadece bir oyun değil cirosu milyar dolarlara varan büyük bir ekonomi halini almış, bu da endüstriyel futbol kavramını ortaya çıkarmıştır. Futbol kulüplerinin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için en başta finansal durumlarının güçlü olması ve profesyonel bir yönetim anlayışı içinde olmaları gerekmektedir.

Futbol kulüplerinin de profesyonel olarak yönetilmesi içinde zengin iş adamları tarafından değil profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeleri gerekmektedir. Ayrıca profesyonelleşmenin ilk adımı olan derneklerden şirketleşmeye geçmeleri gerekmektedir. Çünkü kulüplerin sahip oldukları milyon dolarlık bütçelerin başka türlü yönetilme olanağı kalmamıştır.

Rekabetin bu kadar yüksek olduğu bu zamanda futbol kulüpleri gelirlerini çeşitlendirebilmeli ve her türlü fırsatı kullanma becerisini göstermeleri gerekmektedir. Çünkü futbol kulüplerinin giderleri de yüksek olduğundan dolayı çoğu kulüp sürdürülebilirliklerini tehlikeye sokmuştur ve ekonomik anlamda faaliyetlerini gerçekleştiremeyecek seviyelere gerilemişlerdir. Bu duruma gelen kulüpler, UEFA’nın denetimlerine takılarak finansal adil oyun kuralları çerçevesinde çeşitli yaptırımlara maruz kalmışlardır. UEFA’nın finansal adil oyun kurallarının temelini oluşturan denk bütçe uygulamasıdır. Kulüplerin başabaş noktasına ulaşması hedeflenmektedir.

Çalışmanın varsayımı futbol kulüplerinin sportif anlamda başarılı olabilmeleri için finansal anlamda güçlü olmalarının yanında finansal olmayan etkenlerin de önemi vardır.

Bu çalışmanın amacı Beşiktaş Futbol Kulübü'nde dengeli değerlendirme kartı uygulanarak, kulübün performansını ölçmeye çalışmaktır. Bunu yaparken Kulübün misyon, vizyon ve hedef stratejileri göz önüne alınarak dengeli değerlendirme kartı boyut amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra stratejik amaçlara göre değerlendirme ölçütleri tablosunun ortaya çıkarılması ve son aşama olarak da sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tezin birinci bölümünde Türkiye'de ve Dünyada futbolun tarihsel gelişimi, küreselleşmeyle futbolun yeniden şekillenmesi, futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzı, futbol kulüplerinin ekonomik yapısı ve finansal mali adil oyun kuralları açıklanmaya çalışılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde futbol kulüplerinde stratejik yönetim modelini tanımlayabilmek için strateji ile ilgili kavramlar, stratejik yönetim, İşletme stratejileri, stratejik konum alma ve işletmelerde strateji geliştirme süreci ve futbol kulüplerinin sürdürülebilir rekabet gücü ve başarı sağlaması hakkında bilgiler verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde futbol kulüplerinde dengeli değerlendirme kartını anlatabilmek için dengeli değerlendirme kartının ortaya çıkışı ve gelişimi, kuramsal açıdan dengeli değerlendirme kartı, dengeli değerlendirme kartının stratejik ölçütleri, dengeli değerlendirme kartının dört boyutu, dengeli değerlendirme kartının uygulama aşamaları ve dengeli değerlendirme kartının kısıtları hakkında bilgiler verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümde Beşiktaş Futbol Kulübü'nde dengeli değerleme kartının uygulanmasına çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın metodolojisi, Beşiktaş Futbol Kulübünün vizyon, misyon, hedefler ve stratejilerinin dengeli değerleme kartı kapsamında değerlendirilmiş ve Beşiktaş Futbol Kulübünün stratejik amaçları doğrultusunda dengeli değerleme kartı boyutlarının ölçütlerinin belirlenip ve değerlendirilip, sonuç kartında neden-sonuç ilişkisinden bahsedilmiştir.

Tezin son bölümü olan sonuç bölümünde ise Beşiktaş Futbol kulübüne stratejik yönetim aracı olan Dengeli Değerleme Kartı uygulamasının analizi yapılarak kulübün finansal yapısı değerlendirilerek UEFA'nın finansal adil oyun kurallarına uygunluğu test edilmiştir ve kulübün finansal yapısını iyileştirebilmesi için çözüm önerileri sunulmuştur. Ayrıca finansal olmayan ölçütlerinde kulübe olan katkıları belirlenmeye çalışılarak, finansal olmayan ölçütlerle ilgili olarak da öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYEDE VE DÜNYADA FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ VE EKONOMİK BOYUTU

Tezin birinci bölümünde futbolun dünyadaki ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi, futbolun kurumsal yapısı, kulüplerin ekonomik yapıları ve futbol kulüplerinin şirketleşmeleri ve halka arzı incelenecektir.

1. FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Futbolun bugün geldiği konumunun daha iyi anlayabilmesi için futbolun hangi tarih süreçlerinden geçtiğinin bilmesi gerekir. Bu süreçler ve futbolun gelişimi aşağıda alt başlıklarda anlatılacaktır.

1.1. Dünyada Futbolun Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun top ile oynamaya başlaması çok eski zamanlara kadar gitmektedir. İlk top oyununun İ.Ö 1800 yılında oynandığı öne sürülmektedir. Yine İ.Ö 2500 yılında Antik Çin'de top oyunlarının oynandığı yönünde bulgular vardır. Eldeki kanıtlar Mısırda top oyunlarının doğum kutlamalarında ve dini seremonilerde yer bulunduğunu göstermektedir. Bu oyunlar çok sayıda kişinin katıldığı bir tür idman niteliğindedir (Güneş, 2010, s. 2). Ayakla top oynayan insan figürlerine dünyadaki ilk uygarlıklardan biri olarak kabul görmüş Mısır'da mezarlardaki duvar resimlerinde rastlanmıştır. (Merih & Akşar, Futbol Ekonomisi, 2006, s. 23).

Topla oynama merakına Türklerin de kayıtsız kalmadığı görülmüştür. Çoğu Türk tarih uzmanı, Orta Asya'yı futbolun anavatanı olarak kabul etmektedir. Orta Asya'daki Türklerin de kız ve erkeklerden oluşan karma takımlarla, topa sadece ayak ve kafa ile vurmak suretiyle elle dokunmadan, rakip kalede içeri sokmaya çabalayarak bir oyun oynadıkları söylenmektedir. Kaşgarlı Mahmut'un Divan-ü

Lügat it-Türk'ünün birinci cildinde, Hıttay-1 Name ve Baybars Tarihi kitaplarında, futbol oyununa çok benzeyen "tepük" oyununu eski Türklerin oynadıkları belirtilmektedir. (Merih & Akşar, Futbol Ekonomisi, 2006, s. 23).

Futbol günümüzde yaygın izleyici kitlesi ile en popüler spor dallarından biridir. Futbol İngiltere'den dünyanın pek çok ülkesine yayılırken, her ülke İngilizce futbol terimlerini kendi dillerine adapte etmiştir. Futbol kelimesi Türkçe'ye, İngilizce foot (ayak) ve ball (top) kelimelerinden meydana gelen football (ayaktopu) sözcüğünden geçmiştir. Amerika ve Kanada'da Football kelimesi "Amerikan Futbolu" olarak kullanılmaktadır. Futbol için bu ülkelerde "soccer" kelimesi kullanılmaktadır. Dünyanın her yanında futbola ait izler bulmak mümkündür. Medeniyetlerin gelişme süreçlerinde top ve topa benzer araçlarla oyunlar oynandığı görülmektedir. Bütün bunlara karşılık kesin olan şey modern futbolun 19. Yüzyıl sonlarında İngiltere'den tüm dünyaya yayılmış olmasıdır (Güneş, 2010, s. 2).

Bugün İngiltere'de oynanan kurumsal futbolun temelleri 19.yy.'nin ilk yarısında devlet üniversiteleri ve yüksek okullarında atılmıştır. Futbolun çok sevilen bir spor olmasından dolayı, öğrencilerin eğitim ve sosyal yaşamları aracılığıyla üniversitelerin ötesine yayılmış ve futbol kulüpleri oluşmaya başlamıştır. İlk futbol maçı da Cambridge Üniversitesi'nde 1848 yılında oynanmıştır. (Devecioğlu, Futbolun Tarihsel Gelişimi, 2007).

1.2. Türkiye'de Futbolun Tarihsel Gelişimi

19. yüzyıl sonlarındaki İngiliz dünya hâkimiyeti, İngiltere'nin gündeminde olan olguların da dünyanın gündemine girmesini sağlamıştır. İngilizlerin çok istekli olduğu ve buldukları her konumda bir araya gelerek oynamaya çalıştıkları futbol, yerel kesimlerde de ilgi uyandırmış ve diğer İngiliz olmayan gruplar da bir araya gelerek İngilizleri kendi oyunlarında yenebilmek büyük bir zevk haline gelmiştir. Bu

süreç zarfında futbolun Türkiye'ye, tütün ve pamuk ticareti yapmak için 19. yüzyılın ikinci yarısında Osmanlı İmparatorluğu'na gelen ve önemli ticaret limanlarındaki şehirlere yerleşen İngilizler tarafından getirildiği anlaşılmaktadır. Önceleri kendi aralarında takım kurarak futbol oynayan İngilizler, daha sonraki zamanlarda bu ayak oyununu Türklere de tanıtmışlardır. Futbolun oynandığı ilk 3 şehir unvanını İstanbul, İzmir ve Selanik kazanmış fakat Müslüman gençlerin futbol oynamalarına iyi gözle bakılmadığı için maçlar sıklıkla İngilizler ve azınlıklar arasında yapılmıştır. (Merih & Akşar, Futbol Ekonomisi, 2006, s. 23).

Türkiye'de futbol ilk olarak 19. yüzyılın son çeyreğinde oynanmaya başlanmıştır. İlk futbol kulübü ise İngilizler tarafından İzmir'de kurulmuştur. Devamında ise futbol İstanbul'da Kadıköy ve Moda çayırıları etkisine almaya başlamasıyla beraber hemen hemen tüm kentin dikkatini çekmeyi başarmıştır. 1897 yılında İzmir'den gelen karmanın İstanbul karmasıyla yaptığı maç, Türk topraklarındaki ilk futbol maçı olarak tarihteki yerini almıştır. Zamanın hafiyelerinden kaçabilmek için İngilizce isimle Fuad Hüsnü Bey ile Reşat Danyal Bey tarafından kurulan 'Black Stocking' takımı ilk Türk futbol takımı olmuştur. 1901'de Papazın çayırında bu takımla Rumlar arasında oynanan maç ise bir Türk takımının ilk futbol maçı olarak tarihe geçmiştir (www.tff.org, 2014).

Genellikle İstanbul'da yaşayan İngilizlerin başı çektiği, ayrıca Rumların da katılımıyla genişleyerek büyüyen futbol sevgisi, ard arda futbol kulüplerinin kurulmasına yol açmıştır. Bu manada İstanbul'un ilk kulübü İngilizlerin ve Rumların ortaklaşa kurduğu Kadıköy Futbol Kulübü olmuştur. Fakat çıkan anlaşmazlıklar sonucunda İngilizler Moda Futbol Kulübü'nü kurmuş, ardından Kadıköylü Rumlar, Elpis ve Imogene kulüplerini kurarak İngilizleri takip etmiştir. Daha sonra da İstanbul Futbol Ligi bu takımların katılımıyla 1903 yılında kurulmuştur. İstanbul'da kurulan bu futbol ligi, Türkiye'de futbolun daha da yaygınlaşacağını ve gelişeceğini ilk işareti olmuştur. Türk gençlerinin de bu yeni kurulan takımlara olan

merakı, ilk resmi Türk futbol takımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. 1905'te Mekteb-i Sultani'nin 10. sınıf öğrencileri, arkadaşları Ali Sami Yen'in önderliğinde Galatasaray'ı kurmuştur. Galatasaray, 1905-1906 sezonunda İstanbul Ligi'ne katılmış, 1907-1908'de ise kazandığı ilk şampiyonlukla Türk futbol tarihi için bambaşka bir başlangıcı müjdelemiştir. Ardından Fenerbahçe ve Beşiktaş onları takip edince Türk futbolu yeni bir boyuta doğru ilerlemeye başlamıştır (www.tff.org, 2014).

Türkiye'de futbolun tam olarak başladığı zaman dilimi ise 1908-1923 yılları arasındır. II. Meşrutiyet sonrası esen özgürlük havasında yeni takımlar kurulmuş, bu arada Türk takımları da varlıklarını ciddi bir şekilde kabul ettirmiştir. İstanbul'un ardından İzmir, Ankara, Eskişehir, Bursa, Adana ve Trabzon şehirlerinde futbol büyük bir hızla yayılmaya başlamıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin önemli organizasyonları olmuştur. Daha sonrasında yaşanan savaşlarla beraber futbol, yaklaşık 11 yıllık bir sekteye uğramıştır. Erken Cumhuriyet dönemi, Türkiye'de başka birçok alanda olduğu gibi futbolda da ilk önemli hamlelerin atıldığı bir dönüşüm süreci olmuştur. Kazanılan zaferin getirdiği rüzgârla yeni bir ulusun temelleri atılırken, modernleşme ve dünyanın ileri medeniyetleri seviyesine erişme emeli bu yeni ulusun ilk hedefidir. Bilim, sanat ve spor olmak üzere her alanda yeni bir yapılanma ve oluşum söz konusudur (www.tff.org, 2014).

2. FUTBOLUN KURUMSAL YAPISI

Futbolun tüm dünyada hızla yayılması bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunların en önemlisi de profesyonelleşmedir. Uluslararası alanda denetimi sağlamak ve kontrolü ele almak için önce FIFA (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği) daha sonra da UEFA (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) kurulmuştur.

2.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (Federation Internationale De Football Association – FIFA)

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), İsviçre yasaları ile yönetilen, 1904'te kurulmuş, merkezi Zürih'te bulunan ve 208 ülke futbol federasyonunun üye olduğu bir birliktir. Amacı, futbolun sürekli olarak geliştirilmesidir. FIFA, 35 ülkeden 310 kadar çalışana sahiptir ve Genel Kurul (yasama organı), Yürütme Kurulu (yürütme organı), Genel Sekreterlik (idari organ) ve komitelerden (Yürütme Kuruluna yardımcı olan) oluşmaktadır. FIFA'ya bugün itibariyle üye 208 federasyonun varlığı, dünya futbolunu yöneten kuruma haklı olarak "Futbolun Birleşmiş Milletleri" unvanını vermiştir. Yalnızca 1975 ile 2002 yılları arasında, 60 federasyon yeni üye olarak kabul edilmiştir. FIFA, çeşitli programlar yoluyla federasyonları finansal ve lojistik olarak desteklemekte ve onlara bir dizi cazip hak ve ayrıcalık vermektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2010, s. 17).

Dünya çapında milyonlarca insan tarafından oynanan futbol, FIFA'nın kalbi ve ruhudur. Bu bağlamda dünya üzerinde en çok sevilen oyunun koruyucusu olarak, FIFA'nın çok büyük bir sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluk, FIFA Dünya Kupası ve FIFA Dünya Kupası ile ilgili diğer müsabakaları düzenlemekle bitmemekte, "oyunun kurallarının korunmasına, oyunun dünya çapında geliştirilmesine ve yoksul ülkelere, toplumlara umut taşımaya kadar uzanmaktadır. FIFA her zaman "Fair Play" ve dayanışmayı faaliyetlerinin merkezine yerleştirmektedir. FIFA, futbolun gücünü ve dünya çapındaki yaygın beğenisini kullanarak, dünya için daha iyi bir gelecek inşa edilmesi doğrultusunda katkıda bulunmayı görev olarak görmektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2010, s. 17).

Futbol sporu, temelinde her ülkenin federasyonları ve en üstte FIFA'nın bulunduğu piramit şeklinde örgütlenmiştir. Merkezi Zürih'tedir. FIFA ve ulusal federasyonlar arasında beş tane konfederasyon yer alır. Bunlar UEFA (Avrupa Futbol Birliği), Güney Amerika, Kuzey Amerika, Afrika ve Asya Konfederasyonu'dur. International Board da FIFA bünyesinde yer alır ve 20 futbol adamından oluşur. Bu kurul değişmeyen futbol kurallarının çağdaş ölçülere göre uygulanmasını sağlamak için çalışmalar yapar. Federasyonlar, ulusal federasyonlar ve kulüpler FIFA'nın mutlak denetimi altındadır (www.xing.com, 2011).

Dünya Futbolunun Yöneticiler Kuruluşu olan (Federation Internationale de Football Association) FIFA Futbolda kuralların belirlenmesi, uygulanması, değiştirilmesi, uluslararası maçların ve turnuvaların düzenlenmesi konusunda en yetkili organdır. FIFA yönetmeliklerine aykırı olarak hiçbir ülke müsabaka düzenleyememekte ve uluslararası şampiyona ve turnuvalara katılamamaktadır. FIFA kurallarına uymamak konfederasyonlar ve federasyonlar nezdinde büyük sorumluluklar doğurmaktadır. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ile birlikte dünyada spor organizasyonu konusunda tek yetkili organ kabul edilen FIFA "uluslararası futbol şampiyonası düzenleme yetkisi sadece FIFA'ya aittir" maddesi ile organizasyonun düşünsel ve hukuksal temelini ortaya koyar (Devecioğlu, Futbolun Tarihsel Gelişimi, 2007, s. 3).

2.2. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union Of European Football Associations UEFA)

Paris'te 1904 tarihinde kurulan ve FIFA üyesi olarak faaliyetlerini sürdüren bazı Avrupa ülkelerinin Futbol Federasyonlarında görev yapan kişilerden bir kısmı, 1950'li yıllarda, Avrupa Futbol Birliğini kurmayı düşünmüşlerdir. İtalya Futbol Federasyonu eski genel sekreteri ve başkanı Ottorino Barassi ile Fransa Futbol Federasyonu genel sekreteri Henry Delaunay ve Belçika Futbol Federasyonu başkanı

Jose Crahay düşünceyi ortaya atan kişilerin başında gelmişlerdir. Bu kişiler daha sonra İngiltere Futbol Federasyonu Başkanı Ernst Thommsen, genel sekreteri Sir Stanley Rous ve Alman Futbol Federasyonu başkanı Dr. Peco Bauvvens'in de desteğini sağlayarak, 27 Mayıs 1952 yılında UEFA'nın kuruluşu ile ilgili ilk toplantıyı Zürich'te yapmışlardır. Aynı yıl içinde ikinci toplantıyı Helsinki'de, 1953 yılında da üçüncü toplantıyı Paris'te yapmışlardır. Bu toplantılar sonunda, Güney Amerika ülkelerinin Konfederasyon halinde birleşmeleri örnek alınarak, UEFA'nın resmen kurulması için, diğer Avrupa ülkeleri ile temasa geçmişlerdir. UEFA'nın ilk kongresi, 2 Mart 1955 tarihinde 29 üye ülkenin katılımıyla Viyana'da yapılmıştır. UEFA Dünya Futbol Birliği'ne (FIFA) üye olan tüm Avrupa Milli Federasyonları, UEFA'nın üyeleri olarak kabul edilmiştir. Yürütme birimleri halen uygulanmakta olan statü gereği seçilen komisyonlardan oluşmaktadır. Bünyesinde, futbol oynanan tüm üye ülkeler birbirlerini karşılıklı olarak tanımışlardır (Devecioğlu, Futbolun Tarihsel Gelişimi, 2007, s. 3)

UEFA üyesi ülke Federasyonları, UEFA'nın karar, yönetmelik ve statülerine uymak zorundadır. Merkezi İsviçre'nin Bern şehrinde bulunan UEFA'nın ana statüsünün ilk sahifesinde yer alan kuruluş amacı, “Avrupa'da futbol sporu ile ilgili tüm konularla ilgilenmek, birlik üyesi ülkeler arasındaki spor ilişkilerini geliştirmek, dostluk bağlarını sağlamlaştırmak, politik ve dini farklılıkları futbol ile ortadan kaldırmak” olarak görülmektedir. UEFA görev olarak; Avrupa futbolunun sorunlarını incelemek, birlik üyelerinin sportif ilişkilerini geliştirmek, pekiştirmek ve karşılıklı menfaatlerini korumayı amaçlamaktadır. Birlik üyeleri arasında çıkabilecek muhtelif problemleri ve ihtilafları önlemek, organizasyonlar düzenleyerek, başarılı olanları ödüllendirmek ve bu yolla üyeleri arasında rekabet ortamı yaratarak, Avrupa futbolunun ilerlemesine katkıda bulunmaktadır (Devecioğlu, Futbolun Tarihsel Gelişimi, 2007, s. 3).

2.3. Türkiye Futbol Federasyonu

Türk sporunun ilk teşkilatı olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasının ardından Yusuf Ziya Öniş başkanlığında ilk Türk Futbol Federasyonu 1923 yılında Şehzadebaşı'ndaki Letafet Apartmanı salonunda yapılan toplantıda 'Futbol Heyet-i Müttehidesi' adıyla kurulmuştur. Ardından FIFA'ya başvurulmuş ve Türkiye 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA'nın 26. üyesi olmuştur (<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=294>, 2013).

Türkiye Futbol Federasyonunun amacı her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmektir. Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk bir federasyonun kurulmasını sağlamaktır. Ayrıca teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir (Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun, 16.05.2009 tarihli ve 27230 sayılı Resmi Gazete, md.1).

Türkiye Futbol Federasyonunun görevleri ise aynı kanunun 3. Maddesinde düzenlenmiştir:

a) Türkiye'deki her türlü futbol faaliyetini yürütmek, düzenlemek ve denetlemek.

b) Futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak.

c) FIFA ve UEFA'nın yetkili organları tarafından konulan kuralların gereği gibi uygulanmasını sağlamak, ulusal talimatlar hazırlamak ve Türkiye'yi futbol ile ilgili konularda yurt dışında temsil etmek.

ç) Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri için plan, program, benzeri her türlü düzenlemeyi ve anlaşmayı yapmak ve başarılı sonuçlar sağlanması için gerekli tedbirleri almak.

d) Her düzeyde müsabakalar düzenlemek ve milli takımlar ile kulüp takımlarının uluslararası müsabakalara katılması ve mücadele edebilmesi için gerekli tedbirleri almak.

e) Fair Play kurallarına uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik prensiplerini gözetmek.

f) Üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktör ve çalıştırıcıların, sağlık personelleri, futbolcu temsilcileri ve müsabaka organizatörleri ile diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF tarafından konulan Statü, talimat ve düzenlemeleri ile bunların yetkili kurulları tarafından verilen kararlara uymalarını sağlamak.

g) şiddet, şike, teşvik primi, ırkçılık, uyarıcı ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek.

ğ) Futbolu geliştirmek amacıyla; amatör futbol spor kulüp ve federasyonları ile bünyesinde futbol dalı bulunan engelliler spor federasyonlarına her türlü ayni ve nakdi yardımda bulunmak

3. FUTBOL KULÜPLERİNİN EKONOMİK YAPISI

Bir spor dalı olarak ortaya çıkan futbol günümüzde endüstriyel bir sektör haline gelmiştir. Futbol kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle kazançlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelmiştir. Bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini

eken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tkretim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan girişimciler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmiştir (Devecioğlu, Türkiye'de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi, 2005, s. 120).

Buğn her ne kadar futbol kulüplerinin piyasa büyüklükleri milyar dolarlara ulaşmış olsa da kulüpler bir yandan da finansal ve ekonomik sorunlarla uğraşmaktadırlar. Futboldaki bu denli hızlı büyümeye aynı oranda tepki veremeyen kulüp yönetimleri bu gelişimin gerisinde kalarak ortaya çıkan ekonomik sorunları zebilecek yönetsel algıları oluşturamamışlardır. Yani yöneticiler hala kulüpleri eskiden olduğu amatör bir yapıda yönetmeye kalkınca bu ekonomik sorunlar daha da artmıştır. Bütün bu sorunların zlebilmesi için futbol ekonomisinin yeniden revize edilmesi gerekmektedir. Riskler ve fırsatlar iyi yapılmış çalışmalarla belirlenerek iyi bir kurumsal yönetimle sonuca ulaşılmalıdır.

Avrupa'da ve Türkiye'deki futbol kulüplerinin de ekonomik durumları pek farklı değildir. Avrupa'da önde gelen beş büyük ligi olarak kabul edilen İngiltere, İspanya, Almanya, Fransa ve İtalya'dan sadece İngiliz Premiere Lig ve Alman Bundesliga faaliyetlerinden kar elde edebilmişlerdir. Bu Liglerde özellikle ücret ve maaşlardaki büyümenin, gelir artışının üzerinde bir gelişim göstermesi karlılığın zarara dönüşmesinde önemli bir rol oynamıştır (Akşar, Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin zm nerileri Hakkında Rapor, 2011, s. 4).

Tüm dünyada futbolda devam eden ekonomik krizi artık kulüpler çok daha ciddiye alarak yapıcı önlemlerini almalıdırlar. Aksi taktirde ticari bir sektöre dönen futbolda ekonomisi zayıf bir kulübün devamlılığı ve rakipleri ile rekabet edebilmesi imkansızdır. Takımlar arasındaki ekonomik farklarda artarak açılmakta bu da takımları gelecekte birbirleriyle rekabet edemez hale getirecek ve futbol zevki de

düŖecektir. Geline bu noktada futbol kulüplerinin profesyonel yöneticileri yerinde kararlar alarak en baŖta futbolcu ücretlerini aŖađıya çekerek ve fırsatları maddi getirilere dönüŖtürerek bir an önce takımlarını ekonomik anlamda rahata kavuŖturmaları gerekmektedir.

3.1. Futbolun Ekonomik GeliŖimi

Son yıllardaki geliŖmelerle birlikte futbol artık, sadece bir spor dalı olmaktan çıkıp bambaŖka bir boyut kazanmıŖtır. Futbolu, sadece bir spor olarak görebilme olanağı neredeyse kalmamıŖtır. Milyarlarca insanın ilgisini çeken bu spor dalının, olimpiik bir ruh olmaktan çıktığı görülmektedir. Özellikle futbol, günümüzün en yaygın tüketim kalıplarını belirleyen, ticari iŖ kollarından birisi haline gelmiŖtir. Yani futbol, geliŖen ve deđiŖen koŖulların sonucunda, nitelik ve içerik olarak ciddi bir evrimsel süreç geçirmiŖtir. Bunun parasal anlamı ise; tüm dünya genelinde yaklaşık 200 milyar dolara yaklaşan devasa cirodur. Futbolun sportiflikten endüstriyelliğe geçiŖ sürecinde, spor kulüplerinin de giderek deđiŖmeye baŖladığını, sıradan bir futbol kulübünde bile gözlemlenebilmektedir. Bu deđiŖim ve geliŖim süreci; futbolun yan ürünlerinin pazarlanmasında, futbol-medya iliŖkisinde, taraftar ve yıldız futbolcu profilinde, hatta taktik anlayıŖlarda bile bir kabuk deđiŖtirme dönemi olarak yaŖanmaktadır. Futbol kulüplerinin bugün yüz milyon dolarlara ulaşan gelirleri, artık onları sıradan bir sportif organizasyon olmaktan çıkartmıŖ durumdadır. Bu kulüpler artık her biri devasa ekonomik örgütler haline gelmiŖlerdir (AkŖar, Bir Endüstri Olarak Futbol ve Onu kontrol altına almaya ÇalıŖan Finansal Fair Play, 2012).

Futbol kulüplerindeki ekonomik büyümeler futbolun ticari bir iŖ haline gelmesine sebep olmuŖtur. Bu durum da baŖta iŖadamlarının dikkatini çekmiŖ ve kulüplerin yöneticiliklerine gelmiŖlerdir. İŖ adamlarının kulüplerin baŖına gelmesiyle her ne kadar futbol sektörüne yeni bir bakıŖ açısı gelerek finansal açıdan dinamik bir hale gelmiŖ olsa da futbol sektörünün diğer ticari iŖ kollarından farklı olması da aynı

oranda futbol kulüplerine zararlar da vermiştir. Bugün gelinen sistemde futbol kulüplerini zengin iş adamlarının değil kurumsallığı bilen yetenekli profesyonel kişilerin yönetmesi gerekmektedir. Bu konuya en büyük destek UEFA'dan gelmektedir. UEFA finansal adil oyun kuralları kulüpleri yöneten zengin iş adamlarının takımlarına hibe ettikleri paraları gelir olarak saymayarak bu konuya ne kadar önem verdiğini göstermiştir.

Bu bütçelerin alışlagelmiş klasik yönetim anlayışıyla yönetilmesi çok da mümkün olamazdı. Durum böyle olunca çoğu kulüp, kurumsal olarak iyi yönetilmedikleri için futbol sahnesinden çekilmek durumunda kalmışlardır. Birçoğu iflas edip, bir kısmı küme düşmüş, önemli bir kısmı da satılmak durumunda kalmıştır. İşte bu olumsuzluklar ve gelişen koşulların da etkisiyle futbol kulüplerinde kurumsal yönetim ve yönetişim anlayışı bir zorunluluk haline gelmiştir. Bugün çoğu büyük kulüpte olduğu gibi kurumsal yönetim modeli, diğer kulüplerde de rekabette geri kalmamak adına uygulanabilir hale gelmiştir. (Akşar, Bir Endüstri Olarak Futbol ve Onu kontrol altına almaya Çalışan Finansal Fair Play, 2012).

3.2. Bosman Kuralları

Bosman kuralları ya da Bosman kararları, 1995 tarihli bir Avrupa Adalet Divanı kararıdır. Avrupa Birliği içinde işçilerin serbestçe dolaşımını ve işbirliği özgürlüğünü güvenceye alan kararlar özellikle Avrupa içinde futbol sektöründe büyük değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur. Bu kararlar uyarınca Avrupa Birliği üyesi ülkelerin ulusal liglerinden transfer edilen oyuncunun Avrupa Birliği vatandaşı olması koşuluyla yabancı oyuncu sınırlaması kaldırılmış, futbol oyuncularının anlaşma süreleri dolduğunda bonservis bedeli olmaksızın istedikleri kulübe geçmelerinin önü açılmıştır. Kararlarla birlikte futbol ve diğer tüm spor dalları birer ekonomik sektör olarak değerlendirilmiş ve sporcular, işçilerin serbest dolaşım ilkesi uyarınca işçi haklarına sahip olmuşlardır. Kararlar, adını Belçika'nın

RFC de Liege takımında forma giyen Jean Marc Bosman adlı futbolcunun başka bir takıma transfer olmasının önünde engel olarak duran bonservis bedeli sorununu yargı makamlarına taşıyarak, giriştiği hukuk mücadelesini kazanmasından almaktadır (http://tr.wikipedia.org/wiki/Bosman_kuralları, tarih yok).

Bosman Kararları Avrupa Birliği sınırları içinde yer alan futbol takımlarına istediği oyuncuyu hangi ülkeden olduğu fark etmeksizin kadrosuna dâhil etme olanağı tanımıştır. Oyunculara da aynı şekilde dolaşım özgürlüğü sağlamıştır. Bu özgürlük, futbol karşılaşmalarının naklen yayın haklarını almak için birbirleriyle rekabete giren televizyon kanallarının sayısındaki artışla da, güçlü finansal yapıya sahip olan Avrupa kulüplerini daha da güçlendirmiştir. (Christian, 2002, s. 14).

Bosman Kararları, sözleşmeleri biten oyunculara kulüpler arasında serbestçe geçiş yapma olanağı sağlayınca genel görüş futbolcu maliyetlerinin ucuzlayacağı ve transfer piyasasının aşağıya doğru düşeceği yönündeydi. Uygulamada beklenen olmadı ve özellikle büyük kulüpler için ücretler garip bir şekilde daha da yükseldi. Her sezon dünya transfer rekorları kırılmaya başlandı. Yıldız oyuncuların transfer ücretleri kat ve kat arttı fakat futbol sektöründe buna bağlı olarak bir gelir artışı görülmemiştir (www.futbolekonomi.com, 2011).

Bosman Kararları'nın Türkiye'deki ilk etkisi 2000 yılında UEFA Kupası'nı kazanmış olan Galatasaray Futbol Kulübü'nde görülmüştür. 2001 yılında Galatasaray'da sözleşmeleri sona ermiş olan futbolculardan Hakan Şükür, Emre Belezolu ve Okan Buruk Avrupa'ya gitmiştir. Bosman Kuralları'na ilişkin UEFA kurallarını, Futbol Federasyonu hemen uygulamaya koymuştur. Böylece kontratı biten oyuncular, Türkiye içinde serbestçe dolaşma hakkına sahip olmuşlardır. Ne var ki, yabancı sınırlaması özellikle Avrupa'da mücadele eden Türk kulüplerinde haksız rekabete yol açmıştır. (Merih, 2008).

3.3. Futbol Kulüplerinin Gelir Kalemleri

Futbol kulüplerinin gelirleri Kulüp Lisans ve Mali Adil Oyun Talimatı madde 77'e göre; gişe hasılatı, yayın hakları, sponsorluk ve reklam, ticari faaliyetler ve diğer faaliyet gelirleri, oyuncu satışından kaynaklanan gelir ve kârlar, sabit kıymet satış kârları ve finansal gelir olarak tanımlanır. İlgili gelir, parasal olmayan kalemleri veya futbol dışı işlemleri içermez.

Bu gelirlerin en önemlilerinden olan sponsorluk ve TV, futbol sektörü ile ilk ilişkilerini 60'lı yıllarda kurmuştur. Bir marka haline gelmiş büyük ve zengin kulüpler, sponsorluk ve yayımcı kuruluşlar için çok çekici olmuştur. Buna karşılık futbol liglerinin geleneksel yönetim sistemi gelirlerin genel olarak kulüpler arasında adil dağıtımını gerekli kılmıştır. 1965 yılında BBC maçların özet görüntüleri için £5,000 ödemiş ve bu para her kulübe £50 civarında olmak üzere dağıtılmıştır. Televizyonda gösterilen futbola ilgi ve bunu izleyen seyirci sayısı arttıkça bu para miktarı da yükselmiştir. (Akşar, Süper ligde naklen yayın gelirlerinin dağıtım ve alternatif öneriler).

Seyirci sayılarındaki artışlar televizyon gelirlerini de artırmıştır. Televizyon gelirlerinin en yüksek olduğu ülke İngiltere'dir. EPL kısaltması ile tanınan 20 İngiltere ligi takımının maçları televizyonlarda 600-800 milyon arasında değişen sayıda kişi tarafından 212 ülkede yakından izlenmektedir. The Economist'in sayılarına göre televizyon gelirlerindeki artış EPL'in gelirlerini net 4.8 milyar dolara çıkarmıştır. EPL de dünyanın gelir açısından en zengin ligi olmuştur. Ama iş kâr etmeye gelince, durum değişmektedir. Oyuncu ücretleri gelirlerin ortalama yüzde 70 kadarını götürmektedir. Bir takım küme düştüğünde, o takımın gelirleri yaklaşık dörtte üç oranında azaldığından, alt ligde bile tutunmaları çok zorlaşmaktadır. (Gökçe, 2012, s. 2).

Futbol kulüpleri için önemli olan bir diğer gelir kalemi de forma sponsorluğundan elde edilen gelirlerdir. Son zamanlarda daha da küresel bir hale gelmiştir. Kulüplerin toplam gelirleri içinde yüzde kırk oranına kadar yükselen forma sponsorluğu kulüpler için vazgeçilmez kaynağa dönüşmüştür. Ticari gelirlerde Avrupa'nın en önemli ligi olan Almanya Bundesliga Ligi 2013 yılında forma sponsorluğunda İngiliz Premier Lig'ini geçmiştir. Forma sponsorlarının kendi aralarındaki rekabeti kızıştırırken kulüpler için de gelir kaynaklarında artış anlamına gelmektedir. (Özkök, 2013, s. 5).

Seyirci sayılarındaki artışların en çok etkilediği gelirlerden biri de lisanslı ürün satışlarını etkilemektedir. 2012 yılında yapılan bir başka araştırma ise dünyada son beş yılın ortalaması temel alındığında en çok forma satan kulüplerin 1,4 milyonla Manchester United ve Real Madrid olduğunu göstermiştir. Onları yılda ortalama 1,15 milyon formayla Barcelona, 910 bin ortalamayla Chelsea, 880 bin ortalamayla Bayern Münih, 810 binle Liverpool ve 800 binle Arsenal'in izlediği ortaya çıkmıştır. Bu yediliyi ise İtalyanlar izlemektedir. Juventus'un son beş yıldaki ortalaması 480 bin, Inter'in 425 bin, Milan'ın ise 350 bin olarak hesaplanmıştır. Adidas'ın pazardaki payı %38 iken, Nike'ın %36 ve onları %8 ile Puma izlemektedir (Özkök, 2013, s. 6).

Endüstriyel futbolun en önemli göstergelerinden biri olan statlar, maçların oynandığı ve futbolseverler tarafından her zaman büyük bir heyecanla gidilen mekânlar olmuştur. Daha önceleri hem futbolcular hem de seyirciler için konfordan uzak olan bu yapılar günümüzde parasını vererek maç izlemeye gelen seyirciye (müşteriye) yönelik her türlü konforu ve çeşitli değişik imkânları sağlamaktadır. Futbolun büyük bir endüstriye dönüşmesiyle birlikte bu işten para kazanmaya başlayan kulüpler, kazançlarını daha da arttırmak için ya yeni bir stadyum yaparak, ya da var olan stadyumlarını daha yüksek standartlara çıkararak bu hedeflerine ulaşmaktadırlar. Türkiye'de kulüpler daha çok birinci seçeneği yani var olan

stadyumlarını yenileme tercihine giderken, ikinci seçenek yani yeni stadyumlar inşa etme konusunda pek de başarılı olamadıkları görülmektedir. (Taha, 2011, s. 3).

İngiltere'deki Wembley stadyumunun yapımında harcanan para yaklaşık 757 milyon pound, Arsenal'in Emirates stadyumunda harcanan para ise 357 milyon pound tutarındadır. Fakat buna rağmen bu harcamalar kendilerini uzun sayılmayacak bir süre içerisinde karşıladıkları görülmüştür. Wembley stadyumunu maç günü haricinde ziyaret edenlerden yılda 229 milyon pound gelir elde edilmektedir ve bununla birlikte diğer aktivitelerden de 40 milyon pound civarında bir gelir elde edildiği görülmektedir. Seyirci kapasitesi 90.000 kişi olan stadyumun içinde 26 adet asansör, 30 adet yürüyen merdiven, her biri 1'er kilometre arayla olmak üzere 3 adet meydan, 688 adet yiyecek/içecek noktası, 2000 kişi kapasiteli 4 adet restoran, 98 adet mutfak ve 2618 adet tuvalet bulunmaktadır. Ayrıca 600 adet televizyonun bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş iki adet dev ekran ve devamlı açık olan sergi alanı bulunmaktadır. Böylelikle Wembley stadı kulüp için sadece futbol oynan bir yer değil aynı zamanda ekonomik açıdan da çok değerli bir yer haline gelmiştir. (Taha, 2011, s. 3).

Son yıllarda Türkiye'deki statlara bakıldığında birçok ilde modern statlar yapıldığı görülmektedir. Artık amaç kapasite artırımıyla birlikte her gün gelir elde edilebilecek statlar inşa edebilmektir. Bunun en güzel örnekleri Konya'da, Kayseri'de, Bursa'da ve İstanbul'da inşası bitmek üzere olan Vodafone Arena stadıdır.

Türkiye Süper Ligine bakıldığında sadece statlar gelirleri değil diğer gelir kalemlerinde de artışlar gözlemlenmektedir. Deloitte tarafından hazırlanan Futbol Para Ligi 2012/13 sonuçlarına göre Galatasaray ve Fenerbahçe gelirlerde ilk 20 Avrupa takımı arasında yer almayı başarmıştır. Türk Takımları ilk defa bu para liginde ilk 20'ye girmeye hak kazanmışlardır. Bu da artık Türk Futbol takımlarının

da ciddi bütçelere sahip takımlar haline gelmeye başladığını göstermektedir. Tablo 1'e bakıldığında Galatasaray'ın, 2011-2012 sezonunda 129.7 milyon Euro ile 19. sırada ilk kez yer aldığı ve 2012-2013 sezonunda da gelirlerinde Euro bazında %21 artışla 3 sıra birden yükselerek 157 milyon Euroya yükselmiş olduğu görülmektedir. Fenerbahçe 2007/2008 sezonunda bu lige giren ilk Türk takımı olmuş, daha sonra ise ilk 20'ye girememiştir. 2012-2013 sezonunda ise tekrar sıralamaya 126.4 milyon Euro geliriyle 18. sıradan %22.5 gelirlerindeki artış ile girmeyi başarmıştır. (Richard Battle, 2014)

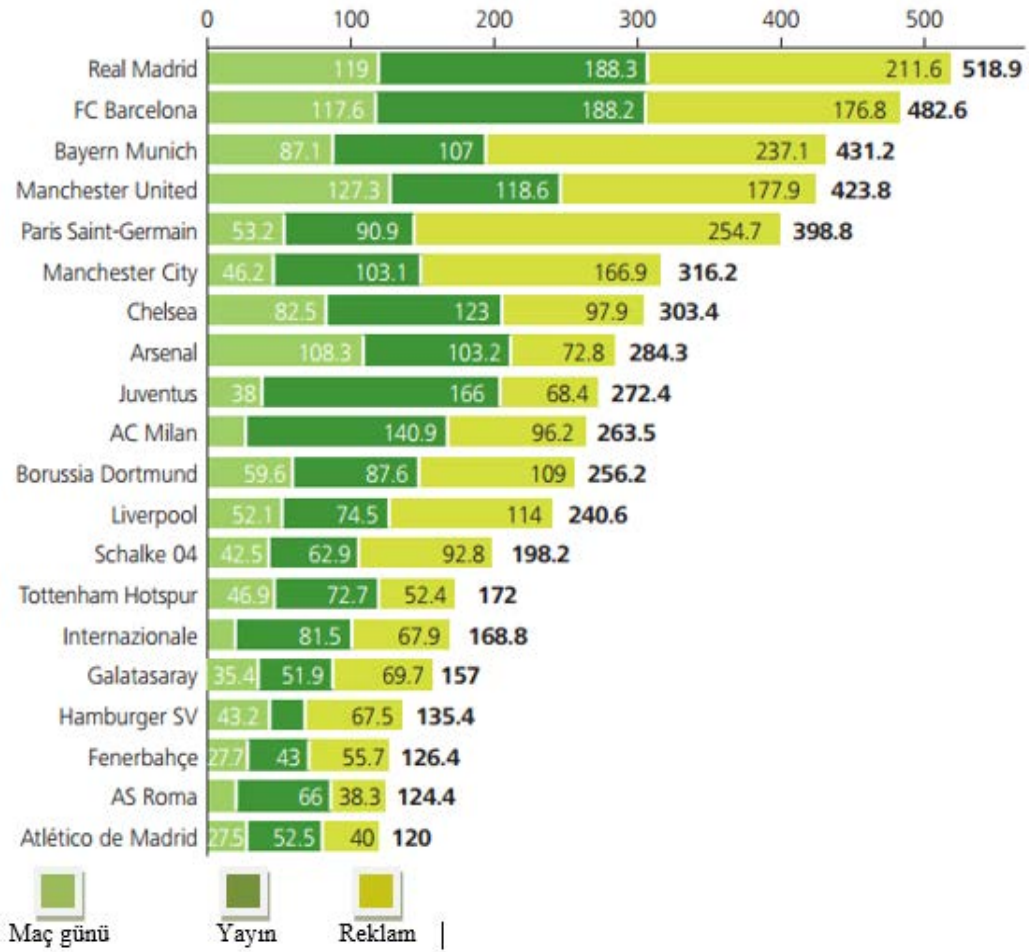
Tablo 1. 2012-2013 Sezonu İlk 20 Takım Futbol Para Ligi Raporu

2012-2013 Gelirleri (€m)					2011-2012 Gelirleri (€m)				
1	↔↔	0	Real Madrid	518.9	1	↔↔	0	Real Madrid	512.6
2	↔↔	0	FC Barcelona	482.6	2	↔↔	0	FC Barcelona	483
3	↑	1	Bayern Munich	431.2	3	↔↔	0	Manchester United	395.9
4	↓	(1)	Manchester United	423.8	4	↔↔	0	Bayern Munich	368.4
5	↑	5	Paris Saint-Germain	398.8	5	↔↔	0	Chelsea	322.6
6	↑	1	Manchester City	316.2	6	↔↔	0	Arsenal	290.3
7	↓	(2)	Chelsea	303.4	7	↑	5	Manchester City	285.6
8	↓	(2)	Arsenal	284.3	8	↓	(1)	AC Milan	256.9
9	↑	4	Juventus	272.4	9	↔↔	0	Liverpool	233.2
10	↓	(2)	AC Milan	263.5	10	n/a	new	Paris Saint-Germain	220.5
11	↑	1	Borussia Dortmund	256.2	11	↓	(3)	Internazionale	200.6
12	↓	(3)	Liverpool	240.6	12	↑	4	Borussia Dortmund	196.7
13	↑	2	Schalke 04	198.2	13	↔↔	0	Juventus	195.4
14	↔↔	0	Tottenham Hotspur	172	14	↓	(3)	Tottenham Hotspur	178.2
15	↓	(4)	Internazionale	168.8	15	↓	(5)	Schalke 04	174.5
16	↑	3	Galatasaray	157	16	↑	4	Napoli	148.4
17	↑	3	Hamburger SV	135.4	17	↓	(3)	Olympique de Marseille	135.7
18	n/a	new	Fenerbahçe	126.4	18	↓	(1)	Olympique Lyonnais	131.9
19	n/a	new	AS Roma	124.4	19	n/a	new	Galatasaray	129.7
20	n/a	new	Atlético de Madrid	120	20	↓	(2)	Hamburger SV	121.1

Kaynak: Richard Battle, Alex Bosshardt, Timothy Bridge, Football Money League Report 2014, Deloitte, Manchester, s.8.

Tablo 2'ye bakıldığında ise takımların gelir içindeki dağılımına göre ticari gelirleri ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada yayın gelirleri ve üçüncü olarak da maç günü gelirleri yer almaktadır. İlk 20 para ligindeki Türk takımlarına bakıldığında; Galatasaray, 69,7 milyon Euro reklam geliri, 51,9 milyon Euro yayın geliri ve 35,4 milyon Euro maç günü geliri elde ettiğini görülmektedir. Fenerbahçe ise, 55,7 milyon Euro reklam geliri, 43 milyon Euro yayın geliri ve 27,7 milyon Euro maç günü geliri elde ettiği görülmektedir.

Tablo 2. Kaynaklarına Göre 2012-2013 Sezonu Para Liginin Gelirleri



Kaynak: Richard Battle, Alex Bosshardt, Timothy Bridge, Football Money League 2014, Deloitte, Manchester, s.8.

Deloitte'un 18. Futbol Para Ligi Raporu'na göre, Tablo 3 'de görüldüğü üzere 2013-2014 sezonunda dünyanın en çok kazanan 20 kulübünün toplam gelirleri 2012-2013 sezonuna göre, €800 milyon'luk (£669 milyon) yani %14'lük artışla, €6,2 milyar (£5,2 milyar)'a ulaşmıştır. (Alex Bosshardt, 2015).

Tablo 3. 2013-2014 Sezonu İlk 20 Takım Futbol Para Ligi Raporu
2013-2014 Gelirleri (€m) 2012-2013 Gelirleri (€m)

2013-2014 Sırası	Değişim	Değişim Miktarı	Takım	2013-2014 Gelirleri (€m)	2012-2013 Sırası	Değişim	Değişim Miktarı	Takım	2012-2013 Gelirleri (€m)
1	↔	0	Real Madrid	549.5	1	↔	0	Real Madrid	518.9
2	↑	2	Manchester United	518.0	2	↔	0	FC Barcelona	482.6
3	↔	0	Bayern Munich	487.5	3	↑	1	Bayern Munich	431.2
4	↓	(2)	FC Barcelona	484.6	4	↓	(1)	Manchester United	423.8
5	↔	0	Paris Saint-Germain	474.2	5	↑	5	Paris Saint-Germain	398.8
6	↔	0	Manchester City	414.4	6	↑	1	Manchester City	316.2
7	↔	0	Chelsea	387.9	7	↓	(2)	Chelsea	303.4
8	↔	0	Arsenal	359.3	8	↓	(2)	Arsenal	284.3
9	↑	3	Liverpool	305.9	9	↑	4	Juventus	272.4
10	↓	(1)	Juventus	279.4	10	↓	(2)	AC Milan	263.5
11	↔	0	Borussia Dortmund	261.5	11	↑	1	Borussia Dortmund	256.2
12	↓	(2)	AC Milan	249.7	12	↓	(3)	Liverpool	240.6
13	↑	1	Tottenham Hotspur	215.8	13	↑	2	Schalke 04	198.2
14	↓	(1)	Schalke 04	213.9	14	↔	0	Tottenham Hotspur	172.0
15	↑	5	Atlético de Madrid	169.9	15	↓	(4)	Internazionale	164.5
16	n/a	new	Napoli	164.8	16	↑	3	Galatasaray	157.0
17	↓	(2)	Internazionale	164.0	17	↑	3	Hamburger SV	135.4
18	↓	(2)	Galatasaray	161.9	18	n/a	new	Fenerbahçe	126.4
19	n/a	new	Newcastle United	155.1	19	n/a	new	AS Roma	124.4
20	n/a	new	Everton	144.1	20	n/a	new	Atlético de Madrid	120.0

Kaynak: [Alex Bosshardt](#), [Matthew Green](#), [Chris Hanson](#), [James Savage](#), [Football Money League Report 2015](#), [Deloitte](#), Manchester, s.7.

Futbol para ligi 2015 raporuna göre Avrupa Liglerinin 'ilk beşi listede yerini daha da sağlamlaştırırken, dışarıdan listeye girmeyi başaran tek takım Galatasaray

olmuştur. Real Madrid, bundan önceki 10 yılda olduğu gibi yine 549,5 milyon Euro (459,5 milyon £) gelire, 2014 yılında da Futbol Para Liginin değişmez lideri olmayı başarmıştır. Kulüp, yayın hakkı gelirlerinde 15,9 milyon Euro (13,3 milyon £) (%8), ticari gelirlerde 19,9 milyon Euro (16,6 milyon £) (%9)'luk artışlarla, toplamda 30,6 milyon Euro (25,6 milyon £) (%6) gelir artışı sağlamayı başarmıştır (Alex Bosshardt, 2015).

Manchester United, 2013/14 sezonunda, 518 milyon Euro (433,2 milyon £) gelire dünyada en çok kazanan ikinci kulüp oldu. Sıralamada dördüncülükten ikinciliğe yükselen Manchester United, 500 milyon Euro'yu (418,1 milyon £) aşan ikinci kulüp olmayı başarmıştır. 2013-2014 sezonunda Newcastle United ve Everton'ın da dahil olmasıyla, 'İlk 20'deki Premier Lig takımlarının sayısı sekize yükselmiştir. Dikkat çekici bir şekilde, Premier Ligdeki tüm takımların İlk 40 sıralamasına girmeyi başardığı gözlemlenmiştir (Alex Bosshardt, 2015).

Yeni stat inşa ettirmenin hem ekonomik hem de futbol açısından önemli gerekçeleri vardır. Yeni yapılan statlarda dikkati çeken nokta; tribünlerin sahaya çok yakın olmasıdır. Amaç, seyircilerin rakip takımı psikolojik baskı altına almasını sağlayarak maçı daha rahat kazanmaktır. Daha büyük ve maç dışında da kullanılabilen statlar yapmanın esas nedeni ise ekonomik getiri sağlamaktır. Yani 90 dakika değil 24 saat hizmet vermektir. Yeni stat yapımlarında Avrupa Futbol Şampiyonası ve Dünya Kupası organizasyonları da etkili olmaktadır. Hollanda, Belçika, Portekiz, Kore-Japonya ve Almanya bunun en yakın örnekleridir. (Basaran, 2006).

3.4. Futbol kulüplerinin Gider Kalemleri

Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı madde 77'e göre giderler satış masrafları, çalışanlara yapılan ek ödemelerin giderleri ve diğer faaliyet giderleri,

amortisman veya oyuncu lisansının alınması masrafları, finans masrafları ve temettü dağıtımını olarak tanımlanır. Fakat futbol kulüplerinin giderleri; maddi duran varlıkların amortismanını/yıpranmasını, maddi olmayan duran varlıkların (oyuncu itfa payı dışında) amortismanını/yıpranmasını, gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan harcamaları, sosyal gelişim projelerine yapılan harcamaları, diğer parasal olmayan unsurları, maddi duran varlıkların inşasına ilişkin finans giderlerini, vergi giderlerini veya futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan belirli giderleri içermez.

Türkiye ve Avrupa'daki bütün kulüpler de en önemli gider kalemi transfer ve maaş ödemelerinden oluşmaktadır. Futbolculara ve antrenörlere yapılan harcamalar üç kalemde incelenmektedir. Bu kalemler aşağıda kısaca açıklanmıştır (İkiz, Türk Spor Kulüplerinin Sirketleşme Modellerinin Analizi, 2007, s. 8):

Bonservis Ödemeleri: Bonservis ödemeleri, direkt olarak futbolcunun transfer edildiği kulübe yapılmakta ve takım adına alınan futbolcunun gelirini etkilememektedir. Kulüpler genellikle giderlerini kontrol altında tutabilmek amacıyla bonservis ücreti düşük olan veya eski kulübü ile anlaşması bitmek üzere olan ve bonservis hakkı elinde olan futbolcuları transfer etmeyi tercih etmektedirler.

Garanti Ödemeler: Garanti ödemeler, futbolcuların müsabakalarda oynayıp oynamamasına bakılmaksızın verilen ücretleri kapsamaktadır. Futbolcular genellikle sözleşme yaparken menajerleri aracılığı ile bu tarz garanti ödemelerin sözleşmede bulunması hususuna özen gösterirler.

Maç Basına Ödemeler: Futbolcular oynadıkları her maç için kontratlarında belirlenmiş sabit bir ücret almaktadırlar. Bunun amacı, futbolcuların ilk 11'e girmek için daha fazla çalışmalarını sağlamak ve takımın performansını artırmaktır.

4. UEFA MALİ KRİTERLERİ

Futboldaki parasal anlamda gelişme ve büyümeler kulüplerin eskisi gibi yönetilemeyeceğini göstermiştir. Bir anda yüksek bütçelerle karşılaşan kulüp yönetimleri bu fırsatları iyi yönetemedikleri için kulüpler maddi açıdan zor durumlara düşmüşlerdir. Kulüplerin gelirleri artmakla birlikte giderleri de artmış ve çoğu kulüp gelir-gider dengesini koruyamayarak rakiplerine göre gerilere düşmüşlerdir. Çünkü günümüz futbolunda sportif başarılar ekonomik güçle orantılı olarak artmaktadır.

Futbol kulüplerinin birbirleriyle rekabet edemeyecek kadar aradaki farkın büyümesi ve zaten zayıf olan kulüplerin daha da güçsüz hale gelmeye başlaması, profesyonel olmayan yönetsel hatalarla da birleşince bu kulüplerin ayakta kalmalarını çok zor hale getirmiştir. Bu sürecin böyle devam etmesi durumunda Avrupa futbolunun iflasa sürüklenmesi kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir. Bu gidişata seyirci kalmak istemeyen UEFA 2009 yılında, kulüpler arasında finansal rekabeti tekrar düzenlemek ve kulüplerine finansal çeki düzen verebilmek için bir dizi önlemler almaya karar vermiştir. Futbolun sadece yeşil sahalarda değil, aynı zamanda finansal olarak da adil (fair) bir şekilde oynanabilmesi, futbol kulüpleri arasındaki dengesizliğin en aza indirilmesi ve rekabetin teşvik edilmesi için kulüpleri finansal olarak disiplin altına alacak ve yönlendirecek çok önemli bir uygulamaya imza atılmıştır. Bu uygulama UEFA Finansal Fair Play Kriterleri adı altında uygulanmaya başlanmıştır. (Akşar, Bir Endüstri Olarak Futbol ve Onu kontrol altına almaya Çalışan Finansal Fair Play, 2012)

Kulüplerin finansal olarak daha sağlıklı bir mali yapıya sahip olmaları ve rekabeti ekonomik olarak daha eşit koşullarda sürdürebilmelerine olanak sağlamak için, kulüplerin uyması gereken bir zorunluluk olarak Finansal Fair Play uygulanmasını ve denetimini ülke federasyonlarının yapması sağlanmıştır. UEFA bu

konuda oldukça ciddi ve bu amaçla “Kulüp Finansal Denetim Masası” isimli bir kurul oluşturulmuş ve bu kurulun başına da Belçika eski başbakanı Jean-Luc Dehaene getirilmiştir. Finansal Fair Play Kriterleri en temel hatlarıyla şöyle özetlenebilir: (Akşar, Bir Endüstri Olarak Futbol ve Onu kontrol altına almaya Çalışan Finansal Fair Play, 2012):

- Yöneticiler kulüp için ceplerinden harcama yapamayacak.
- 2012-2013’ten itibaren kulüpler transfere gelirlerinden daha fazla harcama yapamayacak.
- Mali tablolarda parasal olmayan gelirler yer alırsa, (Örneğin, başkan veya ortakların kulübe karşılıksız olarak verdiği paralar) bu gelirler futbol dışı gelir kabul edilecek ve kulüp gelirleri içinde sayılmayacak.
- Hiçbir futbolcu, kulüp ya da yasal otoriteye vadesi geçmiş borç bulunmayacak.
- Öz sermayenin eksiye düşmesine izin verilmeyecek. Kulüplerin başa baş noktasını yakalamalarına olanak sağlamak için kulüplerin belirli bir dönem zarar etmelerine izin verilecek.
- Futbolculara yapılacak ücret, maaş ve prim ödemeleri, toplam gelirin yüzde 70’ini geçemeyecek.
- Kulübün toplam borcu, toplam gelirinin yüzde 100’ünü geçemeyecek.
- Bütçesi 5 milyon Euro’nun altındaki kulüpler finansal kriterlerden muaf tutulacak.
- Kulüplerin ilişkili şirketleri ile yaptıkları her türlü ticari işlemde geçerli olan fiyatların piyasa emsallerinden oldukça yüksek veya düşük olması durumunda, bu rakamların gelir veya gider hesaplarına herhangi bir etkisi olmayacak, söz konusu işlem için bir emsal piyasa fiyatı bulunarak gelir ve giderin tespitinde bu fiyat dikkate alınacak.

- Kulüpler transfer ettikleri futbolculara ödeyecekleri bonservis ücretlerini, işlemin gerçekleştiği yılda tek seferde değil, futbolcu ile yapılan sözleşmenin süresi boyunca, amortisman mantığı içinde giderleştirecek. Ancak, söz konusu oyuncunun sözleşmesi devam ederken satılması halinde oluşacak kar veya zarar rakamı, içinde bulunulan senede dikkate alınacak.
- Kulüplerin altyapı, stadyum veya antrenman sahası gibi yatırım amaçlı harcamaları başabaş noktası* hesaplamalarına dahil edilmeyecek.

4.1. UEFA Kriterlerinin Amaçları

Futbol dünyadaki açık ara en popüler sporlardan biridir. Bu sporun kökenleri Avrupa'ya dayanmakta ve Avrupa profesyonel futbolu bu sporu domine etmektedir. En büyük ligler ve kulüpler Avrupa kıtasında yer almaktadır. Aynı zamanda en iyi futbolcular da Avrupa liglerinde oynamaktadır; bu liglerde oynamayanlarda ödenen

*İşletmelerde kapasiteden yararlanma ile kar arasında yakın bir ilişki vardır. İşletme sahip olduğu kapasitenin belli bir noktasının altında üretip satarsa zarar eder. İşletmenin en azından zarar etmemesi için ne kadar üretip satması gerektiğini bilebilmesi için başabaş noktasını iyi hesaplanması gerekmektedir. İşletmenin üretmek için katlandığı toplam maliyetler ile ürettiklerini sattıklarında elde edeceği toplam gelirin birbirine eşit olduğu miktara başabaş noktası denir. (Haftacı, Maliyet Muhasebesi, 2009, s. 55)

Futbol kulüplerinde Başabaş noktası ise bir raporlama döneminde lisans alanın ilgili giderlerinin gelirlerinden az olması durumunda, kulüp denk hesap şartları fazlasına sahiptir. Bir raporlama döneminde lisans alanın ilgili giderlerinin gelirlerinden fazla olması durumunda, kulüp denk hesap şartları açığına sahiptir. Toplam denk hesap şartları sonucunun pozitif olması durumunda (sıfıra eşit veya sıfırdan fazla), lisans alan izleme dönemini toplam denk hesap şartları fazlasına sahip olmuş olur. Toplam denk hesap şartları sonucunun negatif olması durumunda (sıfırdan az), lisans alanın izleme döneminde toplam denk hesap şartları açığına sahip olmuş olur. (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, s. 45)

yüksek maaşlardan dolayı Avrupa Liginde oynayabilmek için büyük uğraşlar vermektedirler. Buna rağmen Avrupa futbol kulüplerinin çok azı kâra geçebilmekte çoğu sezonu finansal açıdan zararlarla kapatmaktadırlar. Son yıllardaki kulüplerin artan gelirlerine rağmen ilginç bir şekilde finansal durumları daha da kötüleşmiştir. Bu kötü gidişatı gören UEFA 2010 yılında kulüplerin finansal yapılarını disiplin altına almak ve düzenleyebilmek adına Finansal adil oyun(Financial Fair Play) kurallarını yayınlamıştır (Peeters & Szymanski, 2014, s. 345).

Finansal adil oyun kuralları içinde en çok karışıklığa neden olan kural, başa-baş kuralıdır. Bu kural futbol kulüplerine oyuncu ödemelerini ve transferlerini futbol ile ilgili gelirlerden karşılanması için yapılan sınırlamaları içerir. Bu kural direk olarak kulüp başkanlarının bağış olarak kendi ceplerinden yaptıkları yatırımları kabul etmemektedir. Bu tip yatırımlara sınırlamalar getirmektedir. Ayrıca kulüplerin transfer sayılarını ve oyunculara ödenen tutarları düşürmeyi öngörmektedir (Peeters & Szymanski, 2014, s. 346).

4.2. UEFA Kriterlerindeki Yaptırımlar

Kurul tarafından yapılan değerlendirme neticesinde hukuki, sportif, mali, personel ve idari, alt yapı kriterlerinin birini veya daha fazlasını yerine getiremediği belirlenen kulüpler uyarı ceza alır ve eksik olan kriter veya kriterlerin tamamlanması için zaman tanınır. Kulüplere verilen süre zarfında noksanlıklarını gidermeyen kulüplere kulübün ait olduğu lige ve yerine getirilmeyen kriterlere göre cezai işlem yapılır. Kulüplere eksikliklerini tamamlamalarından dolayı verilen süre boyunca da eksikliklerini yerine getirmemesi ve Ulusal Kulüp Lisansı almaya hak kazanamaması halinde de gereken yaptırımlar uygulanır. Bu talimata göre kulüplere verilebilecek puan silme cezaları, Ulusal Kulüp Lisansına başvuru sezonunu takip eden sezonda işleme alınır. (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, s. 15).

2013-2014 sezonunda Türkiye Süper Liginde oynayan kulüplere Lisans için başvurmama cezası 600.000 TL artı 3 puan silme iken 2014-2015 sezonunda ise bu ceza lige alınmama şeklinde uygulanmaktadır. Kriter ihlallerine uygulanacak yaptırımlar ise aşağıdaki tablo 4’de gösterilmiştir (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, s. 86)

Tablo 4. Süper Lig Mali Oyun Kriter İhlallerine Uygulanacak Yaptırımlar

Lisans Dönemi	2013-2014	2014-2015
Hukuki	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 50.000 TL + 30 Gün Süre 3) 75.000 TL	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 75.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme
Sportif	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 50.000 TL + 30 Gün Süre 3) 75.000 TL	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 75.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme
Personel	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 50.000 TL + 30 Gün Süre 3) 75.000 TL	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 75.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme
Altyapı	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 50.000 TL + 30 Gün Süre 3) 75.000 TL	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 75.000 TL + 30 Gün Süre 3) 3 Puan Silme

Kaynak: Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, Ek XI, s.86.

Mali kriterleri yerine getirmeyen Türkiye Süper Ligi takımlarına ise uygulanacak cezalar ise aşağıdaki tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Mali Kriterleri Yerine Getirmeyen Türkiye Süper Ligi Takımlarına Uygulanacak Yaptırımlar

Lisans Dönemi	2013-2014	2014-2015
Yıllık Mali Tablolar	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 50.000 TL + 30 Gün Süre 3) 100.000 TL	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 100.000 TL+ 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme
Ara Dönem Mali Tablolar	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 50.000 TL + 30 Gün Süre 3) 100.000 TL	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 100.000 TL+ 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme
Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması	1)Uyarı + 30 Gün Süre 2) 100.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme	1) Uyarı + 30 Gün 2) 200.000 TL + 30 Gün Süre 3) 3 Puan Silme
Personele ve/veya Sosyal Güvenlik Kurumuna (SGK) / Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması	1)Uyarı + 30 Gün Süre 2) 100.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme	1)Uyarı + 30 Gün 2) 200.000 TL + 30 Gün Süre 3) 3 Puan Silme
Gelecek Döneme İlişkin Mali Bilgiler	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 50.000 TL	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 100.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme
Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması - 12 Ay Boyunca Takip (Lisans Dönemi Takip)	1)Uyarı + 30 Gün Süre 2) 100.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 200.000 TL + 30 Gün Süre 3) 3 Puan Silme
Denk Hesap Zorunluluğu	Geçersiz	1) Uyarı + 30 Gün Süre 2) 60.000 TL + 30 Gün Süre 3) 1 Puan Silme

Kaynak: Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, Ek XI, s.89.

4.3. UEFA Kriterleri

Kulüplerin finansal olarak daha sağlıklı bir mali yapıya sahip olmaları ve rekabeti ekonomik olarak daha eşit koşullarda sürdürebilmelerine olanak sağlamaya yönelik olarak UEFA tarafından 2009 yılında kabul edilen Finansal Fair Play kurallarının, ilk kez 2012 yılı itibariyle hayata geçirilmesi düşünülmüşse de kulüplerin hazır olmaması nedeniyle 2015'e ertelenmiştir.

4.3.1. Sportif Kriterler

Lisans adayı, lisans veren kurum tarafından onaylanmış yazılı bir gençlik gelişim programına sahip olmalıdır. Lisans veren taraf, onaylı gençlik geliştirme programını doğrulamalı ve değerlendirmelidir. Program en az aşağıdaki alanları kapsamalıdır (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 22)

- ✓ Amaçlar ve gençlik geliştirme felsefesi;
- ✓ Gençlik geliştirme departmanının yapısı (organizasyon şeması, ilgili birimler, lisans adayı ile ilişkisi, genç takımlar vs.);
- ✓ Personel (teknik, sağlık, idari vs.) ve gerekli olan asgari nitelikleri;
- ✓ Gençlerin kullanabileceği altyapı tesisleri (antrenman ve maç tesisleri, diğer);
- ✓ Mali kaynaklar (mevcut bütçe, lisans adayının katkıları, oyuncular veya yerel toplum, vs.);
- ✓ Farklı yaş grupları için futbol eğitimi programı (oyun becerileri, teknik, taktiksel ve fiziksel);
- ✓ Oyun Kuralları hakkında eğitim programı;
- ✓ Anti-doping hakkında eğitim programı;
- ✓ Genç oyuncular için tıbbi destek (sağlık muayeneleri dahil);
- ✓ Çocuk koruma politikası;
- ✓ Belirlenen hedeflerin sonuçlarını ve başarılarını değerlendirmek için gözden geçirme ve geri bildirim süreci;
- ✓ Programın süresi (asgari üç, azami yedi yıl)

Ayrıca Lisans adayı; gençlik geliştirme programında yer alan her genç oyuncunun ulusal kanunlar uyarınca zorunlu okul eğitime devam etme imkânı olduğunu ve gençlik geliştirme programındaki hiçbir genç oyuncunun futbol dışı eğitime devam etmekten alıkonulmadığını temin etmelidir (UEFA Clup Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2012, s. 15).

Lisans adayı kendi tüzel kişiliği, yasal grup yapısına dâhil olan bir diğer ek iştirak veya kendi tüzel kişiliğine bağlı kulübün kapsamında en az aşağıdaki altyapı takımlarına sahip olmalıdır:

- a) 15 – 21 yaş aralığında en az iki takım;
- b) 10 – 14 yaş aralığında en az iki takım;
- c) En az bir tane 10 yaş altı takımı.

Lisans adayı, kendi A takımında oynamaya elverişli olan tüm oyuncuların, UEFA tarafından bildirilen asgari standartlar uyarınca yıllık tıbbi incelemeden geçmesini sağlayan bir politika oluşturmalı ve uygulamalıdır. Ayrıca UEFA Emniyet ve Güvenlik Talimatı'nda tanımlandığı şekilde UEFA'nın ırkçılığa karşı 10 maddelik planına uygun olarak ırkçılık ve ayrımcılık ile mücadele etmek için de bir politika oluşturmalı ve uygulamalıdır (UEFA Clup Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2012, s. 16).

4.3.2. Altyapı Kriterleri

Lisans adayı, UEFA/TFF kulüp müsabakaları için TFF'nin yetki alanı içinde bulunan ve TFF tarafından onaylanması gereken bir stadyuma sahip olmalıdır. Stadyum sahibi olmaması durumunda, TFF'ye, kullanacağı stadyumun/stadyumların sahibi/sahipleri ile yapılmış yazılı bir sözleşme sunmalıdır. Lisans sahibi yıl boyunca elverişli antrenman tesislerine sahip olmalı ve antrenman tesisi sahibi olmaması

durumunda ise antrenman tesisinin sahibi/sahipleri ile yapılmış yazılı bir sözleşme sunmalıdır (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 25).

4.3.3. Personel ve İdari Kriterler

Lisans adayı, günlük faaliyetlerini sürdürülmesi için yeterli sayıda nitelikli ofis personelini görevlendirmiş olmalıdır. İdari işlerini gerçekleştirmek için bir ofis alanına sahip olmalıdır. Ofisin, TFF ve kamu ile iletişime açık olması, telefon, faks ve e-posta olanaklarının bulunması gereklidir. Yönetim Kurulu tarafından, kulübün olağan işlerini yürütmek ve işleyişini sağlamaktan sorumlu bir genel müdür atanmalıdır. Genel Müdür, TFF tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin eksiksiz, hatasız, zamanında tanzim ve tesliminden sorumlu, kulüp adına bu konularda belgeleri imza ve beyanda bulunma yetkisine sahip olacaktır (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 25).

Lisans adayının Yönetim Kurulu tarafından, kulübün mali işlerinden (defterleri tutmak, mali kriterler açısından gerekli belgeleri hazırlamak vs.) sorumlu bir kişi atanmalıdır. Mali sorumlu, TÜRMOB tarafından verilen aşağıdaki niteliklerden en az bir tanesine sahip olmalıdır (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 26):

- a) Yeminli mali müşavir diploması;
- b) Yetkili denetçi diploması;
- c) Mali konularda en az üç yıllık uygulamalı deneyime dayalı olarak TFF tarafından verilen "Yeterliliğin Tanınması".

Yönetim Kurulu tarafından, medya ile ilgili ilişkileri yürütmekten sorumlu bir kişi atanmalıdır. Bu sayı; Süper Lig ve 1. Lig kulüpleri için 1 olarak belirlenmiştir. Lisans adayının Yönetim Kurulu tarafından, dopingin önlenmesi ve müsabakalar ve antrenmanlar esnasında tıbbi destek sağlanmasından ve masaj yapmaktan sorumlu en

az bir adet doktor ve fizyoterapist görevlendirilmiş olmalıdır. Emniyet ve güvenlik konuları ile ilgili olarak da yine Lisans adayının yönetim kurulu, stadyumun birinci güvenlik çemberinden itibaren tüm stadyum alanını kapsayacak iç güvenliğinden sorumlu olacak şekilde, kalabalık yönetimi eğitimi almış veya ilgili meslekte çalışmış nitelikli bir güvenlik sorumlusu atamalıdır (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 26-27).

4.3.4. Hukuki Kriterler

Lisans başvurusunda bulunan (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 34);

- a. Lozan'da bulunan Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) yetkisinin yanı sıra, FIFA, UEFA ve TFF mevzuatının, kurullarının, talimatlarının, kararlarının hukuki olarak bağlayıcı olduğunu ve UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans Sistemi ile ilgili olarak öngörülen Talimat, Yönetmelik ve Kararlarına belirlenen süre içinde uymayı;
- b. Federasyonun düzenlediği tüm müsabakalara katılmayı ve Federasyonun kurallarına her zaman uyacağını;
- c. Uluslararası seviyede UEFA/FIFA tarafından tanınan ve hazırlık müsabakası statüsünde olmayan müsabakalara katılacağını;
- d. Lisans verilmesine dayanak olarak Federasyona sunulan tüm belge ve bilgilerin tam ve doğru olduğunu, önemli ekonomik etkiye sahip olan ve lisans başvurusu belgelerin verilmesinden sonra vuku bulan her türlü olay ve gelişmeyi belirlenen süreler içinde TFF'ye bildirmeyi;
- e. TFF Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı'na uymayı ve bağlı kalmayı;
- f. UEFA Kulüp Müsabakalarına katılım halinde, UEFA Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı'na uymayı ve bağlı kalmayı;
- g. Sunulan tüm belgelerin, eksiksiz ve doğru olduğunu;

- h. Federasyonun ve UEFA'nın yetkili kurul ve organlarına, gerekli her türlü belge ve bilgilerin incelenmesi amacı ile yetki verdiğini;
- i. UEFA'nın ulusal düzeyde yerinde denetimler yapma, değerlendirme ve karar alma sürecini, inceleme hakkını saklı tuttuğunu beyan, kabul ve taahhüt etmelidir.

4.3.5. Mali Kriterler

Kulüplerin mali tabloları bağımsız bir denetçi tarafından denetlenmelidir. Kulüplerin yıllık mali tabloları şunlardan oluşmalıdır: bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, önemli muhasebe politikalarının bir özetini içeren notlar ve diğer açıklayıcı notlar ve yönetim tarafından hazırlanan mali raporlar, denetleme kurulu raporları ve başvuru dosyasında tanımlanan ek mali bilgilerdir (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 37).

Ara dönem, yasal hesap kapama tarihini takip eden gün başlayacak ve lisans alan kulüplerin UEFA'ya bildirileceği son tarihe kadar olan altı aylık dönem içindeki herhangi bir tarihte sona erecektir. Bir ara dönem, altı aylık bir süreyi kapsamak zorunda değildir, ancak tam bir mali yıldan daha kısa bir mali bildirim dönemi olarak tanımlanır. Ara dönem mali tabloları; ara dönemin bitiminden itibaren bir bilanço ve bir önceki tam mali yılın bitiminden itibaren olan karşılaştırmalı bilançosu, bir önceki mali yıldan önceki karşılaştırılabilir ara dönemin kar ve zarar hesapları ile birlikte ara dönemin gelir tablosu, bir önceki mali yıldan önceki karşılaştırılabilir ara dönemin karşılaştırmalı tablosu ile birlikte ara dönemin nakit akım tablosu, özel açıklayıcı dip notlar, denetleme raporlarından oluşmalıdır (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 37).

Futbol kulüpleri, lisans sezonundan önceki 31 Mart tarihine kadar, bir önceki 31 Aralık geçmişe yönelik dönemden önce gerçekleşen transfer faaliyetleri ile ilişkili herhangi bir borcunun olmadığını kanıtlamalıdır. Kulüpler transfer borçları tablosu

hazırlamalı ve sunmalıdır. İlgili dönem esnasında hiçbir transferin kiralamanın yapılmamış olması durumunda dahi bu tablo hazırlanmalıdır. Futbol kulüpleri lisans sezonundan önceki 31 Mart tarihine kadar, bir önceki 31 Aralık tarihinden önce ortaya çıkan ve çalışanlarına yönelik olan sözleşmesel veya yasal yükümlülüklerin sonucu olarak çalışanlarına, SGK / vergi dairesine vadesi geçmiş borcunun bulunmadığını kanıtlamalıdır. Lisans adayı, transfer borçları tablosuna göre, toplam borcu “Çalışanlarına ilişkin ödenecek hesaplar” (varsa) ve “SGK/vergi mercilerine ilişkin ödenecek borçlar” (varsa) için olan mali tablolar bilançosundaki rakam veya altında bulunan muhasebe kayıtlar ile uyumlu hale getirmelidir (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 39).

Denetçi, lisans adayı kulübün yıllık veya ara dönem mali tabloları hakkındaki raporunu işletmenin devamlılığı hakkında şartlı veya olumsuz görüş içerir ise ve sunulan yıllık mali tablolar (gerekli olduğu yerde ilave bilgiler de dahil) bir önceki yılın mali tablolarında yer alan karşılaştırmalı rakamlarına göre daha da gerilemiş bir net borç pozisyonunu beyan eder veya sunulan ara dönem mali tabloları (gerekli olduğu yerde ilave bilgiler dahil) bir önceki yasal kapanış tarihindeki karşılaştırma rakamına göre daha da gerilemiş bir net borç pozisyonunu beyan eder ise lisans adayı kulüp TFF'ye lisans sezonunun sonuna kadar devam edebileceğini göstermek için geleceğe dair mali bilgileri hazırlamalı ve sunmalıdır. (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012, s. 41):

Gelecek döneme ilişkin mali bilgiler bir önceki mali yılın ve (varsa) ara dönemin karşılaştırmalı rakamları ile birlikte bütçelenmiş bir gelir tablosu ile bütçelenmiş bir nakit akım tablosu ve gelecek döneme ilişkin mali bilgileri etkileyebilecek temel riskleri içermesi gerekir. Bunun yanında bütçelenmiş gelir tablosu ve nakit akım tablosu hazırlamak için kullanılan her bir önemli varsayımın kısa bir tanımını içeren açıklayıcı notları içermelidir (geçmişe dair mali ve diğer bilgilerin ilgili yönlerine yapılan referans ile birlikte). (Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, s. 41-42.)

5. FUTBOL KULÜPLERİNİN ŞİRKETLEŞMESİ VE HALKA ARZI

Günümüzde dernek statüsünde yönetilemeyecek kadar büyüyen bütçeleri, tesis ve kurumları ile spor kulüplerinin şirketleşme yoluna gitmesi kaçınılmaz bir durumdur. Şirketleşme ve halka açılma kurumsallaşma yolunda atılan en önemli adımlardan birisidir. Böylece futbol kulüpleri profesyonel yöneticiler tarafından idare edilebilecektir. Halka arz edilen spor kulüplerine ait şirketler SPK denetimine tabi olarak borsaya kote edilmeleri halinde ise şirket hakkındaki bilgi ve gelişmeler borsa'ya zamanında bildirilecektir. Futbol kulüplerinde şirketleşme gerçekleşirken taraftarların gücü, kulübün sportif başarıları, sahip olunan gayrimenkul ve altyapı varlıkları, kamuoyundaki popülaritesi, ulusal ve uluslararası alandaki itibarı kulübe değer katmaktadır. Bunun yanında, başarıların ekonomik anlamda getiriye dönüşmemesi, mali ve idari yönetimin profesyonelleşmemesi, planlama ve stratejideki eksiklikler, geleceğe dair plansız olarak yapılan borçlanmalar, yönetimdeki kalitesizlikler, bağımsız denetim ve şeffaf bütçe noksanlıkları da kulübün değerini aşağılara çekmektedir (Alptürk, 2009).

Halka arz uygulaması İlk kez İngiltere'de denenmiştir. Bu uygulamada kurulacak olan şirketlere futbol kulüplerinin tamamının devredilmesi yoluyla oluşmuştur. Futbol literatüründe bu uygulamaya “İngiliz Modeli” denilmiştir. Halka arz kısa zaman içinde çoğu kulüp ve taraftar açısından karlı görünmüştür. Ancak arz uzun zaman içinde beklenen kârlılığa ulaşamaması ve elde edilen gelirlerin pahalı transferler ve yüksek futbolcu ücretleri için kullanılması sonucunda, dağıtılacak temettüleri etkilemiş ve böylece halka arz cazip olmaktan çıkmıştır (İkiz, Endüstriyel Futbolun Gözbebeği Üç Kulüp Üzerine Sıra Dışı Bir Analiz, 2011).

İngiltere'de halka açılma, kulüplerin stadyum yatırımlarına yöneldikleri ve artan transfer ücretlerinden dolayı ortaya çıkan borçlarını ödemede zor duruma düştükleri zamanlarda gerçekleşmiştir. Taraftarların kulüplerine olan yüksek

sadakatlerinden yararlanılarak, hisseler çok yüksek fiyatlar üzerinden piyasaya sunulmuş ve neticesinde kulüpler yüksek getiriler elde etmişlerdir. Zamanla halka arzdan hem kulüpler, hem de taraftarı olan yatırımcılar büyük bir kazançlar sağlamışlardır. Bu bağlamda, kulüpler açısından bakıldığında yatırımlarına ve borçlarına destek olduğu için ve düşük maliyetli olduğu için en iyi yol olarak kabul görmüş, aynı zamanda yatırımcı tarafından bakıldığında ise, taraftarı oldukları kulüplerinde pay sahibi olmak kendilerine saygın bir yer edinmelerini sağlamıştır (Merih, 2008).

Avrupa'daki spor kulüplerine bakıldığında ise, şirketleşmenin arzu edilen noktanın uzağında olduğu görülmektedir. Avrupa Futbol Birliği (UEFA)'nın mali kriterleri futbolun profesyonel yönetiminde şirketleşmeyi her ne kadar destekliyor ve yönlendiriyor olsa da hala Türkiye'de ve Avrupa'nın çoğu ülkesindeki kulüpler dernek statüsünde sportif etkinliklerini sürdürmektedirler. Futbolda şirketleşme ve ticari gelir elde etmede İngiltere'deki kulüplerinin diğer liglerden önde olduğu görülmektedir. Alman Ligindeki spor kulüplerinin büyük çoğunluğu, sportif faaliyetlerini dernek statüsünde devam ettirmektedir. Futbol endüstrisinin en önemli gelir kalemlerinden biri haline gelen ürün satışlarından getiri sağlayabilmek için ana kulübe bağlı ayrı ticari tüzel kişilikler kurmayı tercih etmişlerdir. Kurulan bu şirketler, ürün satışlarından dolayı kısa zamanda yüksek bütçelere sahip olmuştur. (Devecioğlu, Çoban, Karakaya, & Karataş, 2012, s. 38).

İspanya'da da spor kulüplerinin hepsinin halen faaliyetlerini dernek statüsünde devam ettirmektedirler. Bu konumda olması, milliyetçi kültür ve geleneksel yapının korunması olarak gösterilmektedir. Fransa'da ise spor kulüplerinin büyük bir kısmı şirketleşmiştir. Rekabetin en yüksek olduğu liglerin başında gelen bu ligin, genellikle kar amacı gütmeyen şirketsel bir yapılanma içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca Fransa'da mücadele eden spor kulüplerinin bazılarının ise özel sektör şirketleri tarafından desteklendiği görülmektedir. İtalya'da faaliyet

gösteren spor kulüpleri İspanyol kulüpleri gibi halen sadece dernek konumundadır. İtalyan kulüplerinin çoğu şirket olarak faaliyette bulunsalar da operasyonel anlamda kendilerinden beklenen mali performansa ulaşamadıkları görülmektedir. Ayrıca İngiltere dışında en fazla futbol spor kulübünün borsada işlem gördüğü ülke Danimarkadır. Yine Portekiz ve İskoçya'da bazı spor kulüplerinin borsada işlem gördüğü Hollanda'da ise spor kulüpleri, üyelerin mülkiyetinde bulunmaktadır. Kulüpler istisnalar dışında yüksek bağış ve yardımlarla faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Hollanda da spor kulüplerinin yapıları gereği şirketleşmede arzu edilen noktaya ulaşmadığı görülmektedir (Devecioğlu, Çoban, Karakaya, & Karataş, 2012, s. 38).

Halka açılma, şirketleşen spor kulüpleri için bir kereye mahsus iyi bir fon sağlamakta, hisselerinin bir kısmı halka ya da stratejik ortağa satılarak borçların kapatılmasına yardımcı olmaktadır. Bu satış sonucunda toplanan para ya asıl ortakta kalmakta ya da halka arz edilen şirket bünyesinde bulunmaktadır. Hisselerin stratejik şirket ortağına satılması halinde, bu ortağın yönetimde hak sahibi olması kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir alternatif ise, kulüplerin sahip olduğu spor veya sosyal tesislerinin bir gayrimenkul yatırım ortaklığı projesi çerçevesinde hissedarlar aracılığıyla finansmanının sağlanmasıdır. Halka açılmaya ilişkin gündemde olan iki durumda da sürekli bir gelir kaynağı bulunmamaktadır. Halka açılmanın beraberinde getireceği en önemli faydalar ise uzun vadeli finansman sağlama ve şeffaflık olacaktır. (Alptürk, 2009).

Türkiye'deki şirketleşen kulüpler futbol endüstrisinde, sadece sportif faaliyetler alanında değil, birtakım ticari faaliyetler alanında yaratılan gelir kaynaklarından da pay almayı amaçlamışlardır. Kulüpler günümüzde hızla artan takım ürün satışları, otel işletmeciliği, otopark işletmeciliği gibi ticari faaliyetleri açısından kurumlar vergisinden muaf olmayacaklardır. Bu nedenle, bu tür ticari faaliyetler için ayrı tüzel kişilikler kurma yolunu seçmişlerdir. Örneğin dört büyük

kulübün ürün satışları da halka açık olan şirketler bünyesinde değil, ayrı kurulan şirketler tarafından yürütülmektedir (Merih & Akşar, Futbol Ekonomisi, 2006, s. 515).

Beşiktaş Kulübü de futbol şubesini bir bütün olarak kurduğu şirkete devretmesi nedeniyle, futbol şubesine ilişkin tüm giderlerin de şirket bünyesinde bulunması, özellikle futbolcu transfer giderleri, şirketin çok daha kârlı çalışmamasını beraberinde getirmiştir. Diğer üç büyük kulüpte (Trabzonspor, Galatasaray ve Fenerbahçe) ise giderler ağırlıklı olarak kulüp bünyesinde bırakıldığından ve gelirler ağırlıklı olarak söz konusu şirketlere devredildiğinden, bu şirketler oldukça kârlı çalışan şirketler olmuşlardır. Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor Sportif A.Ş.'lerin kullandığı modellerle halka arzdan beklenen faydalar tam olarak ortaya çıkmamaktadır. Sportif başarının önemli olduğu ve temettü dağıtımının maksimum olduğu bu modelin uygulanması uzun vadede şirketin finansal açıdan zayıflaması ile sonuçlanabilir. Şirketleşme ve halka açılma yoluna gidecek şirketlerin Beşiktaş'ın uyguladığı modeli seçmeleri kendi finansal durumlarını korumak ve yatırımcıları korumak açısından daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü Beşiktaş modeli İngiltere'de uygulanan ve Avrupa ülkelerindeki spor kulüplerin de uyguladığı halka arz modellerine paralellik göstermektedir. (Devecioğlu, Çoban, Karakaya, & Karataş, 2012, s. 41).

Sermaye Piyasası Kurulu, futbol kulüplerinin halka açılmasına ilişkin olarak ilave kriterler belirlemiştir. Buna göre, şirketin en son mali yıla ilişkin gelir tablosundaki esas faaliyet karının % 5'ini aşan miktarlarda futbolcu satın alınması, satılması, kiralanması, takas edilmesi durumlarında söz konusu görüşmeler sonuçlandırıldığında kesinleşen hususlarda sözleşme imzalanmadan önce gerekli durum açıklamasının yapılması gerekmektedir. Kurumlar Vergisi Kanununda yer alan muafiyetten yararlanabilmek için futbol takımının kulüp tarafından anonim şirkete kiralanması veya devredilmesi gerekmektedir. Söz konusu haklar, devir veya satın

alma yolu ile anonim şirkete geçebilecek veya uzun vadeli sözleşmelerle şirkete kiralanabilecektir. Hakların kiralanması yoluyla geçmesi durumunda yapılan sözleşmelere ilişkin bilgilere halka açılma sırasında yayımlanacak izahnamelerde yer verilecektir. Bu hususlar, Türkiye Futbol Federasyonu'na bildirilerek, Federasyondan alınacak onay yazısı SPK'ya sunulacaktır.

Sonuç olarak birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de spor kulüpleri dernek statüsünde kurulmuş olup birçok vergiden muaf tutulmaktadır. Bu avantajı sürdürebilmek için kulüplerin şirketleşme yoluna giderken aynı zamanda da dernekler statüsünde faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir. Spor kulüplerinin çok düşük oranlarda ortağı olduğu şirketler kurulmakta ve spor faaliyetleri bu şirketler üzerinden devam etmektedir. Böylelikle kulüpler hem ticari işletme gibi gelir sağlayabilmekte hem de dernekler statüsünden faydalanılarak birçok vergiden muaf tutulmaktadır. Şirketleşme denilince, aslında tek bir şirketin kurulması anlaşılmalıdır, çünkü birden çok şirketin kurulması zorunluluğu ile karşı karşıya kalınacaktır. Kurulacak şirketlerden sadece birisinin münhasıran sporcuların giderleri ve vergi muafiyetindeki gelirlerini toplamakla uğraşması gerekmektedir. Diğer yandan kurulacak ayrı bir şirket ise ticari faaliyetlere ağırlık vermeye yönelik çalışmaktadır. (Devecioğlu, Çoban, Karakaya, & Karataş, 2012, s. 42).

6. KÜRESELLEŞMEYLE FUTBOLUN YENİDEN ŞEKİLLENMESİ

Futbol, bugünkü dünyada artık sadece bir seyir oyunu niteliğinden çıkmış olup, yaratmış olduğu ekonomik değerlerle daha çok anılmaya başlanmıştır. Televizyon yayıncılığından reklam pastasına, kulüp yöneticiliğinden futbol zekâsına kadar pek çok unsur karmaşık bir halde fakat birbirleriyle doğrudan bağlantılı olarak birlikte bulunmaktadır (Alptürk, 2009).

Futbol sektörü yeni gelişmeler çerçevesinde yeniden yapılanmalıdır. Futbol sektörü giderek ticarileşmektedir fakat bu ticaretin kuralları açık değildir. Futbol sektörü serbest pazar rekabet ekonomisinin bilinen kurallarına uymamaktadır. Futbol da bir ekonomik sektördür ve kendisine ayrılan tüketici fonları sınırlıdır. Bu fonların rasyonel değerlendirilmesi gerekmektedir. Futbol sektöründe sosyolojik bir değişim yaşanmaktadır. Futbol kulüplerinin yöneticileri ticarileşmenin getirdiği sorunlarla başa çıkabilecek donanımına sahip değildirler. Futbol kulüplerini yönetenler UEFA kriterlerini tartışma yetki ve kapasitesine de sahip değildirler (Akşar, Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor, 2011, s. 7).

Futbolun bugün lokal bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel ürün pazarlayan bir konuma geçmesi, kurumsal yönetim (good corporate governance) uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Olaya futbol kulüpleri açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; kulüplere rekabet üstünlüğü sağlamak açısından, düşük maliyetli fonları yaratabilme olanağını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda iyi yönetilen futbol kulüpleri, rakipleriyle aralarını giderek açmaktadırlar (Akşar, Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor, 2011, s. 8).

Endüstriyel futbol ile günümüzde kulüpler, futbol arzını piyasaya sunmakla görevlidirler. Buna karşın bu arzı pazarlayan federasyon ve dijital yayıncı kuruluşlar söz konusudur. Bunun neticesinde bu ürünü satın alacak, izleyecek tüketiciler (seyirciler, taraftarlar) ya da müşteriler söz konusu olacaktır. Fakat Futbol endüstrisinde müşterilerin sadakat düzeyinin diğer sektörlerle göre çok daha yüksek olduğu varsayıldığından futbol kulüplerinin taraftarın sadakatine kesin gözüyle baktıkları görüşü hâkimdir ve bu görüş kulüplerin taraftar isteklerini göz ardı ettikleri şeklinde eleştirilmektedir. Stadyumların birer ticaret kompleksine dönüştürüldüğü ve kulüplerin yan ürünlerinin satışının yapıldığı bu süreçte, özellikle yeni iletişim

olanakları üzerine büyük yatırımlarda bulunmaktadır (Adamson, Jones, & Tapp, 2005, s. 157).

Futbolun geniş kitleleri etkileyebilme gücü tüketim ideolojisi ile birleştirildiğinde, serbest piyasa ekonomisi için vazgeçilmez bir sektörün yaratılması sağlanmış olmaktadır. Pazarlama bilimi marka yaratmak olarak düşünülürse, markalama yolu ile ürün ya da hizmet kullanıcıya daha basit ve etkili bir biçimde satılması sağlanabilir. İşte 'endüstriyel futbol' olarak adlandırılan dönemde kulüplerin yeni işlevi de tam budur. Kapitalizmin varlığını devam ettirebilmesinde en hayati unsur verimlilik ve kârlılığın artırılabilmesidir. Futbol kulüpleri artık sadece birer sportif örgüt gibi hareket edemezler, onlar aynı zamanda birer ekonomik örgüt haline de dönüşmek zorundadırlar. (Talimciler, 2008, s. 92).

Rekabetçi bir ortamda kulüplerin ayakta kalabilmesi için kulüplerin markalaşmayı bir gereklilik olarak algılaması gerekmektedir. Uluslararası pazarda hedef kitle büyüklüğünün artırılması futbol otoritelerinin düzenlemiş olduğu organizasyonlarda elde edilen sportif başarılarla bağlı olmaktadır. Uzun bir süreç gerektiren markalaşmak, kulüpler için sportif başarı birikimini gerektirmekte ve elde ettiği bu birikiminden maddi değer yaratma çabasını beraberinde getirmektedir. Futbol pazarından daha fazla pay almak isteyen kulüpler sahip oldukları marka değerlerini logolu ürün veya sponsorluk anlaşmaları gibi araçlarla piyasaya sürerek markaları için tutundurma ve güçlendirme faaliyetinde bulunmaktadırlar. Şirket ürünlerinin marka olması, dağıtım kanalları, müşteri listesi, gibi maddi ve maddi olmayan varlıklar marka değerinin önemli birer parçası olmaktadır (Özkan & Terzi, 2012, s. 88).

Gelişen rekabet ortamında futbol kulüpleri sportif başarılarının yanında ekonomik anlamda da geliştirmek mali yapılarını güçlü hale getirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü bugün gelinen noktada bir futbol kulübünün ekonomik gücü iyi

olmadan sportif başarılar kazanması imkânsız hale gelmiştir. Durum böyle olunca da futbol kulüpleri de ticari işletmeler gibi düşünmeye başlayarak gelirlerini artırıp giderlerini düşürme çabasına girmişlerdir. Bunun için de taraftarlarına müşteri gözüyle bakarak, stat gelirlerini artırmışlar, logolu ürünlerini markalaştırarak satışlarını artırmışlardır. Düşük maliyetli fon sağlamak adına hisse senetlerini halka açmışlardır. Bunun yanında da en büyük giderleri haline gelen futbolcu maliyetlerini düşürme çabası içine girmişlerdir. Kısacası rakipleriyle sadece sportif anlamda değil aynı zamanda ekonomik anlamda da bir yarış içine girmişlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

FUTBOL KULÜPLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Futbol kulüpleri de artık sportif başarı kazanmanın yanında ekonomik anlamda güçlenmeye çalışmaktadırlar. Çünkü diğer rakipleriyle rekabet edebilmek için maddi güç en önemli etkidir. Zorlu piyasa şartlarına cevap verebilmek, maddi durumlarını iyileştirebilmeleri içinde iyi yönetilerek stratejik kararlar alma kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Bugün işletmeler, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ve küreselleşmeyle birlikte teknolojik gelişmelerin olması, bununla birlikte yeni oluşan pazarlar, sürekli artan rekabet ortamından dolayı eskiye oranla çok daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlar yaparak stratejik kararlar almak mecburiyetinde hissetmektedirler. (Bayraktar & Yıldız, 2007). Geleneksel bakış açısı ile irdelendiğinde ise kulüpler bunun aksine kârlılık gütmeyen amatör spor ruhuyla hareket eden ve başarısı şirketlerin aksine ekonomik büyümeyle değil sportif zaferlerle ölçülen yapılanmalardır (Soderman, 2012, s. 27).

Bu bölümde Futbol kulüplerinin yönetim modelleri ele alınacaktır. Futbol kulüplerinin yönetim modelleri ele alınırken ticari işletmelerle karşılaştırılıp benzerlik ve farklılıklarından bahsedilecektir. Tüm bunlar içinde öncelikle olarak strateji ile kavramlar ve Stratejik Yönetişim kavramı açıklanıp futbol kulüplerinin rekabet stratejisi gelişme süreçleri ele alınacaktır.

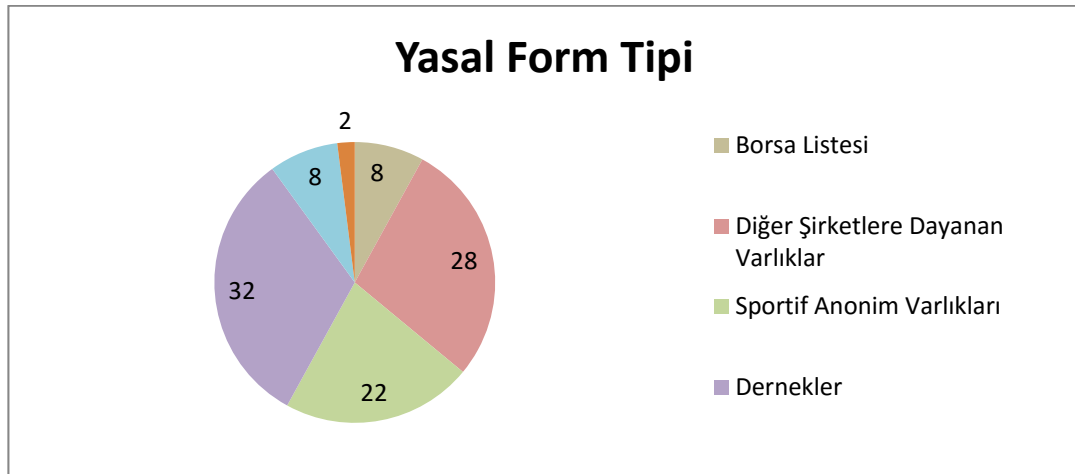
1. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Strateji kavramı eski Yunan komutan Strategos'dan adını alan “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamlarını taşıyan bir sözcüktür. Önceleri daha çok askeri alanlarda kullanılan strateji kavramı XX. Yüzyılın ortasından

itibaren yönetim alanında da kullanılmaya başlamıştır. Kavram bu alanda da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Küçük, 2009).

Ancak bugün gelinen nokta göstermektedir ki futbol kulüpleri için sadece sportif anlamda başarılar yetmemektedir. Artık kulüpler kârlılık amacını en az sportif başarılar kadar önemsemektedirler. Zaten günümüzde de her ne kadar istisnalar olsa da kulüplerin ekonomik güçleriyle kazandıkları sportif başarılar paralellik göstermektedir. UEFA'da mali kriterleri yayınlarak kulüpleri ekonomilerine gereğinden çok önem göstermelerine zorlamıştır. Bununla birlikte son yıllarda özellikle Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'nin (UEFA) girişimleri ile futbol kulüplerinin ticari anlamda sürdürülebilir bir yönetim tercih etmesi bir zorunluluk halini almış ve kulüpler giderek ticari işletmeler gibi yönetilmeye başlamıştır. Kulüplerin kendini kâr amacı güden organizasyonlar olarak tanımlamaya başlamasına karşın (Bknz Tablo 6) sportif başarı elde etmek adına ekonomik istikrardan sıklıkla vazgeçtikleri gözlenmektedir. Bunun sonucunda kulüpler, sportif başarı için kısa vadeli ve yüksek risk taşıyan stratejileri tercih etmektedir.

Tablo 6: Yasal Form Tipi



Kaynak: Top division legal form types (UEFA benchmarking report, 2011)

Stratejik yönetimin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikli olarak stratejik yönetimle ilgili temel kavramların iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu kavramlar aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır:

1.1. Vizyon

İşletmenin nereye gideceğini çok genel olarak kavramsal ifadelerle açıklayan, işletmeye, sezgiye, dayalı yön veren bir kılavuzdur(Higgins ve Vincze s.64'den Erden, 2004,s.225). Başka bir ifadeyle de bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2005, s. 18).

Geniş anlamda bir işletmenin vizyonu gelecekteki pozisyonunun tanımı şeklinde ifade edilebilir. Vizyonda zaman sınırlaması yoktur. Vizyon hayali hedefler olmamalıdır fakat bir iddia içermelidir. Vizyon aynı zamanda motivasyon, tanımlama, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarına sahiptir (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 197)

Futbol kulüpleri de vizyonunu belirlerken içinde oldukları duruma göre vizyon belirleyebilirler. Örneğin bir sıradan bir futbol kulübü vizyonunu sezon sonunda ligde kalmak olarak belirlerken bir başka kulüp ise şampiyonlar ligine katılabilmek amacıyla ligi puan sıralamasında ilk iki sıra bitirmek olarak belirleyebilir.

Yukarıdaki paragrafta belirtilen vizyonun tanımlama fonksiyonu aynı amaç doğrultusunda birlik olan insanlardan bahsetmektedir. Burada takımın kimliğinin oluşabilmesinden bahsedilmektedir. Kontrol ve koordinasyon fonksiyonu ise takım içinde rotasyona saygı duymayı içerir. Yani kulüplerde takım belirli bir seviyeye

ulaştığı zaman antrenör yedek oyuncuların hoşnutsuzluklarını da gidermekten sorumludur. Aynı zamanda her bir oyuncunun sakatlık yaşamaması da antrenörün sorumluluğundadır. Antrenör kontrol etme fonksiyonunu kullanmak istediği zaman o sezon için takımdan bir kupa beklemediğini açıklayıp takım üzerindeki baskıyı azaltarak aynı zamanda sakatlanma risklerini de en aza indirmiş olmaktadır (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 197).

1.2. Misyon

İşletme stratejisi çerçevesinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılan misyon (Dinçer, 2004, s. 9), ayrıca örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna denir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2005, s. 19).

İşletmenin misyonu onun varoluş nedenidir ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra, hangi ürünleri, nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı tanımlanır (Ülgen & Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2006, s. 68).

Ayrıca vizyon, misyon beyanatları sayesinde anlaşılabilir hale gelir. Misyon beyanatlarının neleri içermesi gerektiğine ilişkin belirli bir kural olmamakla birlikte; misyon beyanatlarında aşağıda sıralanan sorulara cevap bulunmaya çalışılır(Dess ve Miller, s.25'den Erden, 2004, s.226)

- Var olmamızın nedeni nedir? Temel amacımız nedir?
- İşletmemizin emsalsiz veya ayırt edici özelliği nedir?
- Gelecek 3-5 yıl içinde işlerimizle ilgili muhtemel değişiklikler nelerdir?

- Temel müşterilerimiz veya kilit Pazar bölümümüz kimler veya kimler olmalı?
- Bugünkü ve gelecekteki temel mal ve hizmetlerimiz nelerdir?
- Temel ekonomik endişelerimiz nelerdir? Neler olmalıdır?
- İşletmemizin temel inançları, değerleri, istekleri ve felsefi açıdan öncelikleri nelerdir?

Misyonunu belirleyen bir işletme, işletmesine uzun dönemli perspektif sunmak, ortak kimlik ve vizyon arasında birlik oluşturmak, işletmenin içindeki ve dışındaki herkesin işletmenin ne olduğunu ve hangi amaçla var olduğunu net olarak ifade etmek, sürdürülebilir bir strateji oluşturmak gibi yararlar sağlar (Lawrie, 2004, s. 16).

Bir futbol kulübünün misyonu için örnek vermek gerekirse; yetenekli ve ahlaklı sporcular ve spor adamları yetiştirmek, ülkenin başarılarına katkıda bulunmak amacıyla spor tesisleri yapmak, her zaman müşteri-taraflar odaklı olarak düşünmek, her platformda rakiplerine rekabet üstünlüğünü bırakmadan ve her daim başarıyı yakalamaya hazır bir şirket olma yolunda ilerlemek şeklinde olabilir.

1.3. Amaç

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı arzuladığı durumu gösterir. İşletme kaynaklarının gelecekte ulaşılacak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel oluşturur. Strateji ve misyon amaçların uygulanmasında bir araç konumundadırlar. Amaçlar, işletmenin ulaşmayı düşündüğü uzun dönemli genel sonuçlar olarak da tanımlanabilir. Kısa ve uzun dönemli amaçlar olmak üzere ikiye ayrılırlar. Kısa dönemli olanlar genellikle 1-2

yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemler için hazırlanırlar (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2005, s. 15).

Amaçlar kısa vadeli amaçlar ve uzun vadeli amaçlar olarak ikiye ayrılır. Kısa vadeli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli olanlar ise 3-5 yıllık dönemler için hazırlanır. Bunlar arasındaki en önemli fark; kısa dönemli amaçlar neyin, nasıl, hangi sürede ve kimler tarafından yapılacağını ayrıntılı olarak gösterir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 17).

İşletmelerde yöneticiler tarafından belirlenmiş amaçların başarılı bir biçimde uygulanabilmesi ve benimsenebilmesi için bazı dengeler gözetilerek oluşturulması gerekir. Her şeyden önce amaçlar açık, anlaşılır gerçekçi, esnek, ölçülebilir ve çalışanları motive edici olmalıdır. Ayrıca kısa ve uzun dönemli amaçlar birbirinden ayrılmalıdır (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 18).

Amaçlar için genel olarak şunlar söylenebilir (Akdemir & Küçükaltan, 2012, s. 55):

- ✓ Amaçlar belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.
- ✓ Amaçlar örgütlerin ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir.
- ✓ Amaçlar, örgütlerin hizmetlerine yönelik politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçları ifade eder.
- ✓ Amaç, soyut veya somut olabileceği gibi maddi veya manevi, insani ya da sosyal niteliklerle de ilgili olabilir.
- ✓ Amaçlar misyon ve vizyonla uyumlu olmalıdır.
- ✓ İddialı ancak gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- ✓ Sonuç odaklı olmalıdır, sonuçlar açıklanmalıdır.
- ✓ Motive edici olmalıdır.

✓ Uyumlu olmalıdır.

Futbol kulüpleri de amaç belirlerken içinde oldukları duruma göre amaç belirleyebilirler. Örneğin sıradan bir futbol kulübünün amacı sezon sonunda ligde kalmak olabilir veya bir başka kulüp ise amacını şampiyonlar ligine katılabilmek için ligi puan sıralamasında ilk iki sıra bitirmek olarak belirleyebilir.

1.4. Hedef

Hedefler, amaçlar doğrultusunda hareket ederken, ulaşılabilecek noktaları belirler. Hedef sayısaldır. Bu özelliği ile uygulamadaki gelişmeleri izlemeye ve değerlendirmeye yardımcı olur. Örneğin, işletmenin amacı satışlarını artırmak ise, hedefi, gelecek 10 yıl içinde her yıl bir önceki yıla göre satışlarında %5'lik artış sağlamak olabilir (Erden, 2004, s. 227).

Amaçlar, işletmenin ulaşmayı düşündüğü uzun dönemli genel sonuçları ifade ederken, hedefler ise amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşama durumlarını ifade eder. Hedefler aynı zaman da açık ve ölçülebilir niteliktedirler (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 17).

Amaç ya da hedefler varılmak istenen noktayı ifade etmektedir. Sadece planlamanın değil, aynı zamanda işletmenin yönetimle alakalı olan bütün faaliyetlerinin son noktasını işaret etmektedir. Bazı durumlarda amaç, asıl hedefe varmak için belirlenen ara hedefler manasında kullanılmaktadır. Bazen de hedef kavramıyla birlikte kullanılır ve genellikle ise amaç, hedef kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır (Mucuk, 2001)

Buradan hareketle bir futbol kulübü için örnek verilecek olsa amacı sezon sonunda şampiyonluk elde etmek olan bir kulüp hedef olarak sezon sonunda en az 80

puan almayı kendisine hedef koyabilir. Başka bir kulübün amacı bir alt lige düşmemek için mücadele vermeye hedefi de en az 10 maçı kazanmak olabilir. Yine şampiyonlar ligine katılan çok iddialı olmayan bir kulübün amacı turnuva boyunca maddi getiri sağlamak olabilir bu durumda kendisine hedef olarak en az 3 maçı kazanmak veya maç başına 50.000 seyirciye oynayarak yüksek seyirci hasılatı sağlamayı seçebilir.

1.5. Strateji

Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır (Dinçer, 2004, s. 35). Başka bir bakış açısıyla, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuç odaklı, uzun vadeli, dinamik kararlar topluluğu olarak da tanımlanabilir (Ülgen & Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2006, s. 33).

Strateji, işletmenin vizyonu ve misyonu doğrultusunda iç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere de duyarlı olacak şekilde, sürekli olarak kendisinin, dış çevresinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin analiz edilerek, amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi; bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların tahsis edilerek kullanılması şeklinde de tanımlanabilir (Erden, 2004, s. 228).

Bir futbol takımı dış çevreyle ilişkili olarak pazar payını geliştirebilir. Pazar payını artırmak için taraftar sayısındaki artışla mümkün olmaktadır. Yine televizyon gelirlerini artırmayı planlayabilir veya transfer harcamalarını azaltmayı düşünebilir. İç çevresiyle ilişkisinde ise futbol kulüpleri strateji belirlerken yönetim kademesinin kalitesi ve oyuncu kalitesinin geliştirilmesi, antrenman metotları veya oyun taktiklerini geliştirmesi gibi olabilir.

1.6. Politika

Çalışanlar işletmede, işlerin nasıl yapılacağını ve yapılması gerektiğini bu rehber aracılığı ile öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamaları ile ilgili olarak hazırlanır (Ülgen & Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2006, s. 35).

Politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını oluşturur. İlke ve kurallar yoruma olanak vermediği için katı durumlarda uygulanabilen pratik çarelerdir. Bu açıdan politika taktiğe benzerlik gösterir ve bölüm planlarının içinde yer alır (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 22).

Bir futbol kulübü maddi sıkıntı içindeyse politika olarak transfer giderlerini azaltarak alt yapı oyuncularına ağırlık verebilir.

1.7. Taktik

Stratejilerin uygulanması aşamasında karşılaşılan rekabete ve değişen koşullara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuç odaklı olmayan, fakat muhtemel rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlar bütünüdür. (Ülgen & Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2006, s. 35).

Taktik, hareket planıdır. Güçlerin ve kaynakların harekete geçirilmesi ve hedeflere ulaşma yollarının belirlenmesi ile ilgili öncelikleri tanımlar. Uygulama ağırlıklıdır. Olaylar yaşanırken oluşacak durumları önceden görerek uygulama seçeneklerinin ve ayrıntılarının hazırlanmasıdır. Strateji bir düzen ve tasarımla ilgili düşünsel bir olgu iken; taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı düzeni ile

ilgilidir. Taktikler, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılardır. Stratejilerin uygulamaya konması ancak taktikler ile mümkündür. Taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez bir devamıdır (Erden, 2004, s. 228).

Taktik stratejinin uygulamaya konulmuş halidir. Taktikler nitelik olarak kısa sürelidir. Sonuç odaklı değildir ve ihtiyaç doğduğunda sorunun çözümüne yönelik olarak, ayrıntılı ve dinamik faaliyetlerdir. Bu anlamıyla taktik, daha özel ve kısa süreli fikirlerden oluşmaktadır. (Sapp & Smith, 1984, s. 9).

Sezon başında Avrupa kupalarına gidebilmek için puan sıralamasında ilk üç sırada yer almayı hedefleyen bir takımın istedikleri sonuçları alamayarak hedefinden uzaklaşabilir. Bu noktada ligu ikinci plana atıp hemen taktik olarak ülke kupasını alıp doğrudan Avrupa kupalarına gidebilmektedir.

2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları; planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulması ve sonrasında da yapılan çalışmaların kontrol edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Dinçer, 2004, s. 36)

Stratejik yönetim, bir başka ifadeyle şöyle de tanımlanabilir; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2005, s. 25).

Stratejik yönetimin asıl amacı, stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi önem taşımaktadır (Aktan, 2008, s. 6).

- Strateji nedir?
- Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?
- Stratejiler kimler tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetimde bu sorular ele alınmakta ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, esas itibariyle, işletmelerin üst kademe yönetim organlarının, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken neleri dikkate almaları, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde dikkate almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları gerektiği ile ilgili kurallar toplamıdır.

Bu anlamda olmak üzere başlıca ilkeler özet olarak şunlardır (Koçel, 2013, s. 456):

- Hissedarların Hakları: Şirketlerde hissedar hakları korunmalıdır.
- Hissedarların adil muamele görmesi güvence altına alınmalıdır.

- İşletmeler, işletme faaliyetlerinden doğrudan çıkarı olan grupların haklarını yasaların öngördüğü şekilde tanımalı, bunlarla etkin işbirliği yapmalıdır.
- İşletmeler, mali durum, mülkiyet ve performans ile ilgili olarak zamanında ve doğru açıklamalar yapmalıdır.
- Yönetim kuralları etkin çalışmalı, işletmenin tüm stratejik kararlarını denetlemeli, işletme faaliyetlerini yönetimde icra sorumluluğu taşıyanlardan bağımsız olarak denetlemelidir.

1990'lerden itibaren işletme yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler, hükümetler ve OECD gibi birlikler tarafından benimsenen ve uygulanması için yerel düzenlemeler yapılan Türkçe' de kullanıldığı şekli ile Yönetişim veya Kurumsal Şirket Yönetimi kavramı olmuştur. Yönetişim terimi yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşiminden oluşan türetilmiş bir terim ve kavram olarak Türkiye'de de kullanılmaya başlanmıştır. Bu yeni terimin İngilizcedeki karşılığı Corporate Governance olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2013, s. 455).

Futbol kulüpleri de sahip oldukları bütçelerini daha iyi yönetebilmek, daha ucuza fon sağlamak için sermaye piyasalarına girmek, sportif başarıların yanında mali başarıları da yakalayabilmek için kurumsal yönetişime önem vermektedirler. (Akşar, Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor, 2011).

Bu süreçte en önemli etken, gelir kaynaklarındaki artış hızını sağlamaktır. Bu durum, idari ve stratejik zorluklarla birlikte, üst ve alt seviye kulüplere fırsatlar da sağlamaktadır. Bu fırsatlar maç günü, yayın ve ticari gelirlerdeki artışlar, futbol kulüpleri ile diğer endüstrilerden firmalar arasında gerçekleşen ortaklıklar ve yeni girişimler, oyuncu ücretlerindeki artışlar ve önde gelen futbol liglerinde yer alan

rekabet dengesindeki düşüşlerdir. Kulüplerin karşısına çıkan zorluklar ise gelir kaynaklarını mükemmel şekilde yönetilme gereği, yeni girişim yaratma ve ortaklık kurma stratejisi ile dünya çapında marka yaratma fırsatlarının aranması, sportif başarı korunurken, giderlerin kontrol altında tutulması ve takımlar arasındaki rekabet dengesinin muhafaza edilmesi amacıyla gelir dağılım modellerinin yeniden düzenlenmesidir (Akşar, Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor, 2011).

Bahsi geçen zorluklarla baş edebilmek için, futbol kulüplerinin gelir ve gider yapılarını çok iyi bilmeleri gerekir. Maç günü gelirleri, yayın ve ticari gelirlerden oluşan birincil gelir kaynaklarını dikkatli bir şekilde dengelemeleri ve yönetmeleri, oyuncu alımları ve yeni girişim faaliyetleri için daha sistematik bir yaklaşım yaratarak ikincil gelirlerini arttırmaları son derece önemlidir. Diğer yandan sportif başarıyı engellemeden sabit ve değişken giderlerini mümkün olduğu kadar azaltmaları, son olarak organizasyonlarının ticari ve futbol bölümlerinde çalışacak yetenekli profesyonelleri işe alarak, güçlü bir kuruluş oluşturmaları gerekmektedir (Akşar, Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor, 2011).

Avrupa kulüplerinin çoğunun, son on yıl içerisinde devamlı olarak zarar etmesine rağmen, İngiliz kulüpleri, yükselen bu zorluklarla başarılı bir şekilde mücadele edebilmiş ve kârlılıklarını arttırmayı devam ettirmişlerdir. Kurumsal yapılarında radikal değişiklikler yaparak ve profesyonel idarecileri işe alarak, özellikle Manchester United olmak üzere İngiliz kulüplerinin çoğu, eşi görülmemiş ticari başarılarla ulaşmışlardır. Manchester United, İngiltere Premier Ligi ve UEFA Şampiyonlar Ligi'nde, istikrarlı sportif başarı ve kârlılığı yakalamıştır (Akşar, Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010)

Buna göre futbol kulüplerinin kurumsal bir yönetim anlayışı içerisinde başarılı şekilde yönetilmesi için yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir:

- Fonksiyonel bir kurumsal yapı dahilinde açıkça belirtilmiş idari rollerin ve şeffaf iletişim ağının bulunması,
- Yetenekli profesyonel yöneticiler kullanılması,
- Sistematik bir stratejik planlama ve uygulama mekanizmasının benimsenmesi,
- Çeşitli maç günü hizmetleri sunan, uygun kapasitede bir stadyumun varlığı,
- İstikrarlı sportif başarıyla beslenen düzenli yayın gelir kaynağının oluşu,
- Global pazarlama aracı olarak özel televizyon kanalının kullanılması,
- Büyük ticari şirketlerle kazançlı ve uzun vadeli sponsorluk anlaşmalarının yapılması,
- Yardım kuruluşları ve hayır derneklerine ciddi katkıda bulunarak, kulübün imajının, itibarının ve markasının güçlendirilmesi,
- Futbol ile direkt ilgisi olmayan, finans gibi alanlarda yeni ve ortak girişimler oluşturulması,
- Üst yönetim ve teknik direktör arasında görev farklılığının ortaya konulması ve güç dengesinin sağlanması;
- Teknik direktörlerinin uzun süreler sabırla görevde tutulması ve oldukça efektif ve üretken bir altyapı sisteminin geliştirilip, A takımının en az 3'te 1'inde, yetiştirilen bu oyuncuların kullanılması.
- Öncelikle geniş bir Türk nüfusunun yaşadığı Almanya olmak üzere, Asya ve Amerika gibi çekici pazarlarda, uluslararası satış mağazalarının açılması ve sayılarının arttırılması, tercihen bu mağazaların kurulacak olan

ayrı bir şirket tarafından yerinde yönetilmesi veya franchising modelinin seçilmesi.

Şirketleşerek borsaya tabi olmuş futbol kulüplerinin yönetimlerinde ve başarıya giden süreçte kurumsal kimliklerini ön plana çıkarmaları için öncelikli olarak ilişki yönetimi, varlık ve risk yönetimi, performans yönetimi kavramlarına önem vermeleri gerekmektedir (Akşar, Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010) .

2.1. Futbol Kulüplerinde İlişki Yönetimi

Bugün profesyonel futbol kulüpleri aynı zamanda hem sportif hem de mali başarıya erişebilmeleri için, kadrolarındaki yıldız olarak tabir edilen büyük futbolcuları iyi yönetmeleri, teknik adamları iyi yönlendirmeleri ve kulübe yüksek para getirisi olan taraftar müşterilerle yönetim arasında etkili iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Futbol kulüpleri her aşamada ilişki yönetimini çok iyi bir biçimde idare edebilmelilerdir. Yıldızları futbolcuları yönetemeyen teknik adamlar, teknik adamları yönlendiremeyen yönetimler, yönetime destek olmayan taraftar müşteriler bu kavram içinde örnek teşkil etmektedirler. (Akşar, Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010).

İlişki yönetimi, bir futbol kulübünde olmazsa olmazlardandır. Futbolcuların idaresi, yönetilmesi, teknik direktörlerin motivasyonu gibi olaylarda en önemli faktör ilişki yönetimidir. Kadrosunda bulunan yıldız futbolculardan yeterince verim alamayan veya bu futbolcuları iyi yönetemeyen kulüplerde ilişki yönetimden söz etmek söz konusu olamaz. İletişim ne türü olursa olsun, çağdaş davranış bilimlerinde yapılan inceleme ve araştırmalar göstermiştir ki; başarılı organizasyonlarda iletişimin başarıya etkisi %70 civarlarındadır. (Akşar, Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010).

2.2. Futbol kulüplerinde Varlık ve Risk Yönetimi

Futbol kulüplerinin bonservis bedelleri üzerinden piyasa değerlerine bakıldığında Avrupa'da yer alan 53 ülke liginin toplam piyasa değeri milyar dolarlara ulaşmaktadır. Liglerin ulaştığı bu parasal büyüklük ve endüstrileşmenin getirdiği nitel değişimler kulüpleri, daha önceden hiç karşılaşmadıkları bir kavrama, yani Varlık ve Risk Yönetimi'ne götürüyor. Kulüplerin varlıkları sadece sahip oldukları değerli oyunculardan oluşmamaktadır. Aynı zamanda bugün milyon dolarların kazanıldığı statlar ve bu statları doldurarak binlerce doların kazanılmasını sağlayan taraftar müşteriler, kulüplerin sahip olduğu gayrimenkul ve menkul değerler, iştirak olunan önemli şirketler de kulüplerin aktiflerini oluşturmaktadır. Bu nedenle kulüpler sahip oldukları bu varlıklarını çok etkin ve minimum riskle yönetmek zorundadırlar (ikiz,2008).

Statlar, kulüplerin sahip olduğu futbolculardan sonra en önemli aktif varlıklarının başında gelmektedirler. Özellikle kulüp faaliyetlerinin devamlılığını sağlayacak olan mali ve sportif başarılar, etkin bir risk yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Bugün modern statlarda koltuk başına birim maliyet yaklaşık 1000 ile 3000 Euro arasında değişmektedir. 50.000 kişilik bir stadın genel maliyeti 50 milyon ile 150 milyon Euro arasında değişmektedir. (Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010).

Kulüplerin varlıkları içinde yer almasına karşılık bugüne kadar pek de önemsenmeyen bir diğer aktif varlık kalemi de taraftar tüketicilerdir. Futbolun Endüstriyelleşmesiyle birlikte taraftarın günümüzdeki karşılığı taraftar tüketicisi olmuştur. Bu kavram kulüp açısından ise müşteri-taraftar olgusuna dönüşmüştür. Bu yüzden taraftar müşterinin kulüpler için bir varlık olarak ele alınarak ve buna göre risk yönetimi analizine dahil edilmesi gerekir ve endüstriyel ve modern futbolun ve kurumsal yönetişimin vazgeçilmezlerinden birisi olmuştur. Aslında taraftar

tüketicinin ya da taraftar müşterinin kulüpler açısından bir varlığa dönüşümü, tamamen endüstriyel dönüşümün pratikteki iz düşümü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aktif kalem, bugün kulüplerin en önemli varlıklarından birisini oluşturmaktadır. Bugün kulüplerin gelir kalemleri içinde yer tutan iki önemli gelir kaleminin ana objesini taraftar tüketici ya da diğer deyimle müşteri-taraftar oluşturmaktadır (Akşar, Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010).

2.3. Futbol Kulüplerinde Performans Yönetimi

Futbol kulüplerinin sportif ve mali başarıya ulaşmada karşılarına çıkan bir diğer önemli kritik başarı faktörü de performans yönetimi olgusudur. Kulüplerin temel amaçları, yarışmacı ve sonu kupayla biten bir ortamda sportif ve mali başarıya ulaşmaktır. Öncelikle sportif başarı ve bunun sayesinde gelecek olan mali başarı kulüpler tarafından hedeflenir. Ancak çoğu zaman ne sportif başarı, ne de mali başarı mümkün olmayabilir (Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010).

Performans yönetimi öz itibarıyla bir hedef ve başarı yönetimidir. Genel olarak kulüplerin; sportif performans, mali ve iktisadi performans hedefleri bulunur. Bu hedeflere yaklaştıkları oranda sezon biterken başarılı ya da başarısız olduklarını ortaya çıkar. Ulaşılan performans, kulüpleri ileriye ya da geriye götürür. İleriye giden kulüpler, sonuçta kendilerine bu süreçte rekabet üstünlükleri sağlarlar. Sportif başarı performans yönetiminin gerekli ama yeterli koşullarından birisi değildir. Başarı döngüsünde yol alınabilmesi için etkin bir performans yönetimi gerekir. Bu döngü içerisinde sportif başarının mali ve iktisadi başarıya dönüştürülebilmesi de bu döngünün yeterli koşulunu oluşturur. Bu nedenle etkin bir performans yönetimi, sportif yarışmanın süreç olarak kulüp yönetimince çok etkin yönetimi ve denetimiyle mümkün olmaktadır (Akşar, Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi, 2010).

3. İŞLETME STRATEJİLERİ, STRATEJİK KONUM ALMA VE İŞLETMELERDE STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Rekabetçi strateji, işletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade eder. Burada rakiplerle karşılaştırma yaparken çeşitli kârlılık durumları, pazar payı, maliyetleri sektör ortalamasına göre ne durumda olduğuna bakılır. Daha sonra sektör ortalamasının üzerinde ise, en büyük rakiplerine göre işletmenin durumu veya rekabetçi durumu tayin edilir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 258).

Sürekli değişen çevre ve bu rekabetçi ortamda işletmeler rakiplerine karşı geriye düşmemek adına yeni yaklaşımlarla analitik düşünerek her an karşılaşılabilecekleri problemlere karşı teknikler geliştirebilme kabiliyetine sahip olmalıdırlar. Bu yüzden kendi felsefelerine uygun işletme stratejileri geliştirirler, yeri geldiğinde rekabet avantajlarını yitirmemek için benimsedikleri stratejilerden ödün vererek diğer stratejilerle birlikte karma bir strateji oluşturup stratejik bir konum alırlar. Sonuç olarak gelişen piyasa koşullarına her durumda cevap verebilecek şekilde konum alırlar.

3.1. İşletme Stratejileri

İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında, rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla kendileri için rekabet stratejileri seçerler. Rekabet avantajı, müşteriye, rakiplerin teklif ettiği fiyatı veya daha azını teklif ederek ona fayda sağlamayla veya rakiplerle eşdeğer bir faydayı müşteriye, rakiplerden daha az bir fiyata sağlamayla elde edilebilir (Erden, 2004, s. 231).

Rekabet avantajı; bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal bir

üstünlüktür. İşletmeler rakiplerine karşı farklı şekillerde rekabet avantajı sağlayabilirler. Rekabet avantajı zaman zaman rakiplerin karşı ataklarıyla son bulabilir. Bu nedenle rekabet avantajının stratejik olarak amaca hizmet etmesi için sürdürülebilir olması gerekir (Coşkun, Mesci, & Kılınç, 2013, s. 104).

Rekabet avantajı, işletmenin müşterileri için rakiplerine göre daha çok fark yaratmasıyla oluşur. Daha çok fark yaratabilmek için ise, işletme faaliyetlerini rakip işletmelerden ya daha düşük maliyetle gerçekleştirecek ya da daha iyisi aynı maliyetle yapması gerekmektedir. Ayrıca rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yanları bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir. Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır (Tanwar, 2013, s. 12).

3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği kavramı, işletmenin maliyetlerini en aza çekerek, rakiplerine oranla daha az maliyetle mal ve hizmet tedarik etmesini, fiyatları ile pazarda lider konumda olmasını sağlayacak politikaların takip edilmesiyle gerçekleşir. Ayrıca bu strateji uygulanırken yalnızca mal ve hizmet fiyatları en aza indirilmez aynı zamanda tüm faaliyetlerle ilgili maliyetlerin de en aza indirilmesi gerekmektedir. (Ülgen & Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2010, s. 258).

Maliyet liderliği için yeterli kapasitede çalışır durumda olan tesisler kurulduktan sonra, elde edilen deneyimlerle maliyetleri en alt seviyeye çekip, etkili maliyet yönetimi ve genel giderler kontrolüyle, Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu amaçlara erişebilmek için yöneticilerin maliyet kontrolü denetimini çok özenli ve dikkatli bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Kalite, hizmet ve diğer alanlardan ödün vermeden,

rakilere göre daha az maliyet, stratejiyi belirleyen en önemli noktadır. (Porter, 1998, s. 36).

Maliyet lideri işletmeler, düşük maliyetlerinden dolayı rakip işletmelerden korunmuş durumdadırlar. Güçlü toptancılardan da az etkileneceklerdir çünkü ellerinde buldukları maliyet avantajını kullanmaktadırlar. Düşük maliyet daha fazla Pazar payı anlamına geldiği için daha fazla sayıda mal alacaklar ve toptancılara karşı pazarlık güçlerini artıracaklardır. Maliyet avantajı diğer firmaların pazara girmesini engelleyecektir. Sonuç olarak işletmeler maliyet liderliğini elinde buldukları sürece pazarda güven içinde faaliyetlerini sürdürebileceklerdir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 262).

Maliyet liderliği stratejisi her ne kadar fiyat avantajı sunsa da bunun yanında bazı sakıncaları vardır. Bunlar aşağıdaki maddeler halinde sıralanmıştır (Porter, 1998, s. 45):

- Geçmişte yapılan yatırımları veya deneyimleri geçersiz hale getiren teknolojik gelişmeler,
- Pazara yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yaparak işi çok daha az maliyetle öğrenmeleri,
- Tüm enerjinin maliyete odaklanması sebebiyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi,

Maliyet Liderliği stratejisini uygulamak isteyen bir futbol kulübü takımda oynatmayı düşündükleri oyuncuları kendi alt yapısından yetiştirirse bu sayede satın alınan bir oyuncuya göre çok daha az maliyete sahip olmuş olacaktır. Alt yapısına önem veren bir kulüp futbolcu satarken de aynı mevkide oynayan başka bir takımın oyuncusuna göre kendi oyuncusunu daha az bir fiyata satmış olsa bile alt yapıdan kendisi yetiştirdiği için daha az bir maliyete o oyuncuyu sahip olmasından ötürü daha

fazla kâr edecektir. Böylece zor piyasa şartlarında diğer kulüpler bazı durumlarda zararına satış yapmak zorunda kalırken alt yapısına önem veren bir kulüp elinde ucuz maliyetli oyuncular bulunduğu için piyasa fiyatının altından satmış olduğu durumlarda bile diğer kulüpler gibi zarar etmeyecek sadece kârdan zarar edecektir. Oyuncu maliyetlerini de kontrol edebildiğinden dolayı piyasa satış fiyatını belirlerken daha rahat olacaktır.

3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde işletmeler, müşterileri için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek firma olmaya çalışmaktadır. Alıcılar için çok önemli olan bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirmeye müşterinin gözünde önemlerini artırmaya çalışırlar. Farklılaşma yapan firmalar, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerin oluşan fark fiyatını ödemeye razı olmalarını amaçlarlar. Söz konusu fark fiyat, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatını ödemeye degeceğine inanırlar. Ancak ürünün pazarın kaldırayabileceği kadar fiyatlandırılmasına dikkat edilmelidir. Örneğin, Japonya'da Sony firması televizyonlarının kalitesini ön plana çıkarmakta, Volvo firması arabalarının güvenli oluşunu ileri sürerek teknolojinin üstün teknik özelliklerini kullandıklarını belirterek bu nedenle de satın alıcılar da bu farklı nitelikler için oluşan ekstra fiyatı ödemeye razı olmaktadır (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 263).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört temel faktör vardır. Bunlar;

- Birincisi rakiplere göre daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- İkincisi kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,

- Üçüncüsü müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere göre daha hızlı, etkili, kaliteli vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
- Dördüncüsü rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırmadır (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 264).

Farklılaştırma stratejisinin yararlarını aşağıdaki maddeler altında sıralanabilir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 266):

- Alıcılar üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı oluşturur.
- Müşteriler fiyat farklılığını kolayca tolere edebildikleri için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtmak daha kolaydır.
- Marka bağımlılığının piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir engel niteliğinde olmasıdır.

Farklılaştırma stratejisinin de bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Porter, 1998, s. 46):

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırma stratejisini kullanan işletme arasındaki maliyet farklılığı o kadar açılır ki, farklılaştırma, marka bağımlılığını da aşar hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe oluşur.
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı azaltır. Bu, sektörler genişledikçe daha çok meydana gelen bir durumdur.

Farklılaştırma yapan işletmeler ürünlerini farklılaştırarak müşterilerinin hiçbir itiraz etmeden o ürün için fazladan ödeme yapmalarını sağlamaya çalışırlar. Müşteriler almayı düşündükleri ürünün fiyatı, piyasadaki aynı tarz ürünlerin fiyatından yüksek olmasına rağmen müşteri yine de pahalı olanı alır çünkü aldığı ürünün o fiyata değeceğine inanır ve kaliteli bir ürün aldığını düşünür. Bu durum futbol sektöründe biraz daha farklı gelişmektedir. Futbol sektöründe farklılaşma yapmak daha zordur çünkü burada müşteri yerine taraftar vardır ve bu taraftarlar takımlarına büyük bir sadakatle bağlıdırlar. A takımını destekleyen bir taraftara farklılaştırma stratejisini uygulayarak B takımının ürünlerini satamazsınız.

Futbol sektöründe farklılaştırma stratejisi uygulama alanı daha sınırlıdır. Bir futbol kulübü yeni lüks bir stat yaparak ve devamında dünya yıldızı futbolcular getirerek hedeflerini yükselterek takım imajını çok daha güçlendirebilir. Bilet fiyatlarını ve takım ürünlerini de yarattığı bu imajını kullanarak eskisinden ve diğer takımların bilet fiyatlarından ve takım ürünlerinden çok daha fazlasına kendi taraftarlarına satabilir. Bu durumda normal şartlarda hoşnutsuz olması gereken taraftarlar takımlarının bu imajından etkilenmişlerse ve takımlarının daha kaliteli bir takım haline geldiğini düşündükleri için bu fazladan paraları verirken bir an bile tereddüt etmeden büyük bir haz alarak takımlarına yardımcı olduklarını düşünerek o parayı vermeyi kabul edeceklerdir. Böyle yaparak elbette diğer takımların taraftarlarını kendi takımlarına çekemezler ama rakip takımın taraftarlarının gözünde de aynı algıyı oluşturmuş olurlar. Rakip takım taraftarları da kendi takımlarının böyle sınıf atlamalarını ve kendileri de yüksek bilet fiyatları vermeye ve yüksek fiyatlardan takımlarının ürünlerini almaya razı olurlar. Böylece futbol kulüpleri de bu şekilde farklılaştırma yapmış olurlar.

3.1.3. Odaklanma Stratejisi

Diğer stratejilerden oldukça farklı olan odaklanma stratejilerini uygulayan işletmelerin en belirgin özellikleri, dar müşteri hedefi içinde olmak istemeleridir. Burada işletme yöneticileri faaliyetlerini belli bir müşteri kesimine veya seçilmiş belli bir coğrafi alana ya da bölgeye yönlendirerek tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar. O halde işletme, belirli bir Pazar kısmı veya bölgede uzmanlaşmakta ve tüm stratejik ataklarını bu kesime yoğunlaştırmaktadır. İşletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmek için şu koşullarda faaliyet yapması gerekir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 271):

- Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan değişiklik ihtiyacındaki müşteri grupları veya bölgelerinin olması,
- Rakiplerin, belli bir müşteri kesimine uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri uzmanlaşmaya yönelmemeleri,
- İşletmenin kaynaklarını tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olmaması aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir Pazar kısmında etkin olabilmesi.

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin en önemli kazançları rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilmeleridir. Müşteriler bu ayrıcalıklı ürünü başka yerden temin edemeyecekleri için bu firmalar müşterilerin gözünde önemli, ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelmektedirler. Diğer bir yararı da pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır. Üçüncü bir avantajı ise, dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle duygusal açıdan da yüksek olması ve değişen ihtiyaçlarının anında saptanabilmesidir (Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2013, s. 273).

Odaklanma stratejisinin sakıncaları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1998, s. 46):

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir.
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme pazarın bir bölümünü seçerek sadece o pazar bölümünde başarılı olmayı hedefler ve diğer pazar bölümleriyle ilgilenmez. Futbol sektöründe de bir futbol kulübü hem ülke liginde hem kendi ülkesinin kupasında hem de Avrupa kupalarında mücadele ederken her üç kulvarda da gücünün yetmeyeceğini düşünüp kendisine bir kulvar seçerek odaklanma stratejisini gerçekleştirebilir. Bu tercih genellikle daha fazla prestijli ve maddi getirisi yüksek olduğu için Avrupa kupaları olur. Bu yüzden kendi ülkesinin kupa maçlarında daha düşük konsantrasyonla ve daha yedek ağırlıklı bir kadroyla mücadele edilir. Ülke ligi de ikinci plana atılmıştır ama yine de bir sonraki sene Avrupa'ya gidebilmek için azami çaba harcanır. Ama Avrupa kupası maçları hem takım oyuncuları hem de teknik direktör için bir vitrin niteliğindedir. Aynı zamanda takımın tüm dünyada tanınabilmesi için de büyük bir fırsattır. Tüm bunların takıma getirisi elbette maddi kaynak olmaktadır. Bu yüzden tüm takım en üst motivasyonla en iyi oyunlarını oynayarak en iyi sonuçları alabilirler. Böylece takım olarak tüm güçlerini Avrupa kupasına odaklayarak başarıyı elde edebilirler.

3.1.4. Stratejik Konum Alma

İşletmeler yukarıda bahsedilen stratejilerden herhangi birini benimseyip etkili bir şekilde uygulayarak başarılı olabilirler. İşletmeler bu stratejilerden kendilerine uyan iki veya daha fazla stratejiyi birlikte de uygulayabilirler. Gerçekte, çoğu işletme bu stratejilerden sadece birini seçerek hareket etmemekte, üç stratejinin karışımından oluşan bir strateji belirlemektedir. Ancak, birden fazla stratejinin karışımından bir strateji oluşturan işletmelerin başarılı olabilmeleri, bu stratejilerden birine daha fazla önem vermeleri ile mümkün olmaktadır. Aksi takdirde başarılı olmaları olanaksızdır. Üç stratejiden birine, diğerlerine göre baskın bir rol vermeden hareket etmeye çalışan işletmeler, rekabet avantajını sürdüremezler. Stratejik konum alma işte bu üç stratejiden hareketle en uygun bir strateji karışımı elde etme sürecidir. Böyle bir strateji karışımı elde etmenin amacı, sürdürülebilir bir rekabet avantajını gerçekleştirebilmektir (Erden, 2004, s. 238).

3.2. İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci

Günümüzde dünya çok hızlı bir değişim içerisinde ve işletmelerde başarılı olabilmek için bu hızlı değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bunun için işletmeler stratejik olarak işletme içi ve dışındaki değişimlere karşı çok hassas olarak bu değişimlere ayak uydurmalı ve çok kısa sürelerde bu değişimlerden haberdar olmalıdırlar. Başarılı bir strateji geliştirmenin temeli bilgidir ve bilgi de işletme içi ve işletme dışındaki çevrenin analiziyle elde edilir. İşletmelerin rekabet stratejisi geliştirme süreci üç aşamadan oluşur. Birincisi kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ikincisi kritik başarı faktörleri için ölçü geliştirilmesi ve üçüncü olarak ta stratejik maliyet yönetim bilgi sisteminin oluşturulması aşamasıdır (Erden, 2004, s. 238).

3.2.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi (FTÜZ Analizi)

İşletmeler tüm stratejik durumlarda yaygın olarak uygulanan, neredeyiz, nerde olmak istiyoruz, nasıl olacağız şeklindeki üç temel stratejik soruya cevap bulmak suretiyle stratejilerini geliştirebilirler. Bu sorulara cevap verebilmek için işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditlerle, içinde sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklarının(kısaca FTÜZ) belirlenmesi gerekmektedir (Erden, 2004, s. 239).

Bu analiz SWOT analizi olarak da bilinir. SWOT kelimesi İngilizce kısaltmalarının baş harflerinde oluşmuştur. Bunlar Strength (Güçlü/üstün), Weakness (Güçsüz/zayıf), Opportunity (Fırsatlar), Threat (Tehdit ve tehlikeler) olmak üzere dört kelimedenden oluşmaktadır.

Futbolun endüstriyelmesi sonucunda artık futbol sektörü de ekonomik, kültürel anlamda çok değişikliklere uğramıştır. Futbol kulüpleri de büyük bir rekabet ortamına girmişlerdir. Sadece bir futbol kulübü olmaktan çıkmış profesyonelce yönetilmesi gereken, zamanı geldiğinde stratejiler üretebilen, güçlü ve zayıf yönlerini önceden tespit edebilen zor piyasa koşullarında bunları fırsatlara çevirebilen birer işletmelere dönüşmüşlerdir. Bugün kulüplerin yaşadıkları maddi problemler de düşünüldüğünde kulüpler zayıf ve güçlü taraflarını ne kadar iyi tespit ederlerse bu tehdit altındaki ekonomik durumlarını fırsatlara çevirebilme imkânına sahip olurlar. Bir futbol takımı FTÜZ analizini uygulayabilmesi için kulüp olarak kendisini çok iyi değerlendirmelidir ki eksikliklerini ortaya çıkarsın bunun yanında da artı olan yönlerini de tespit etsin. Kendi içyapısını, yeteneklerini iyi bilen bir işletme böylece karşılaştıkları güçlüklerle göğüs gererek bu tehditleri fırsatlara çevirebilir.

3.2.1.1. Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi

İşletmelerin dış çevrelerindeki değişimler, bugünkü ve gelecekteki fırsat ve tehditlerin temel kaynağıdır. Dış çevre, işletmenin direkt kontrolü dışındaki eğilimler, olaylar ve güçlerden oluşur, değişimler her işletmeyi farklı etkiler. Dış çevreyle ilgili birçok faktörden bahsedilebilir. Ancak bu faktörlerden bazıları önemli iken bazıları ise önemsizdir. İşletme ile ilgili dış çevre faktörlerini üç gruba ayırmak mümkündür. Bunlar küresel çevre, genel çevre ve iş çevreleridir (Erden, 2004, s. 241).

İşletmenin bulunduğu genel çevre içindeki faktörler sadece işletmenin başarısını değil, aynı zamanda iş çevresini de etkiler. İşletmeler genellikle, genel çevre analizini, ekonomik, teknolojik, politik ve yasal ve sosyal çevre faktörleri olarak dört grupta sınıflandırır (Erden, 2004, s. 241).

İşletme ile ilgili fırsat ve tehditler genel çevredeki değişimler yanında örgütün içinde bulunduğu iş çevresindeki değişimlerden de etkilenir. Bu nedenle işletmenin fırsat ve tehditlerini belirlerken içinde bulunduğu iş çevresinin yapısını ve özelliklerini analiz etmek gerekmektedir. İş çevresi faktörlerini stratejik yönetim açısından beş boyutta incelemek mümkündür. Bunlar, rekabetin niteliği ve derecesi, ikame malların rekabet gücü, pazara giriş engelleri, tedarikçiler ve müşterilerin gücüdür (Erden, 2004, s. 243).

Futbol kulüpleri de dışarıdan gelen tehditleri ve fırsatları belirlerken içinde buldukları futbol sektörünün yapısını ve özelliklerini iyi analiz ederek sonuca ulaşabilirler. Futbol kulüpleri UEFA'nın belirlediği mali kriterler yüzünden maddi problemlerle karşı karşıya kalmışlardır. Bunun sonucunda kulüplerde oyuncu ücretlerinde düşüşe gitmek zorunda kalmış ve bu durumda takım içindeki motivasyonun bozulmasına sebep olmuştur. Yapılan yeni transferler aslında alınmak

istenen değil daha ekonomik olan oyunculardan yana tercih edilmiştir ve sonucunda alınan bu zoraki oyuncular takıma uyum sorunu yaşayıp takım dinamiklerini bozmuşlardır. Takım içindeki uyumun bozulmasından dolayı takımlar hedefledikleri yerlerden uzaklaşmıştır. Yine belirlenen kriterlere göre statları yeterli büyüklük ve standartlarda olmayan kulüpler yeni statlar inşa etmek durumunda kalarak sürekli deplasmanlarda oynayarak hem saha avantajlarından hem de seyirci gelirlerinden olmuşlardır. İşte futbol kulüplerinin karşı karşıya gelebileceği tehditlerden bazıları bunlardır.

Tüm bu tehditlerin yanında futbol kulüpleri bu zor durumdan fırsatlar da yaratmışlardır. Normal şartlar altında o kadar düşük ücretlere sözleşme imzalamayacakları oyuncularla anlaşmalara vararak ekonomik anlamda biraz rahatlamışlardır. Statları olmayan takımlar hedeflerinden uzaklaştıklarında bunu hafifletici neden olarak kullanmışlardır ve daha düşük beklenti algısı yaratılarak takım üzerindeki psikolojik baskılar azaltılarak aslında daha iyi sonuçlar alınmıştır. Alınan iyi sonuçlar takım içi motivasyonunu üst düzeye taşıyarak Avrupa'da başarılar getirmiştir. Bu da takımın dünyadaki popülaritesini artırarak forma satışlarına tesir etmiştir, reklam gelirlerini artırmıştır. Sonuç olarak kazanılan sportif başarılar maddi getirilere dönüştürülerek fırsata çevrilmiştir.

3.2.1.2. Üstün ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

İşletme ile ilgili fırsatlar ve tehditler ile kritik başarı faktörleri belirlendikten sonra sıra işletmenin kendi üstün ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine gelir. İşletmenin pazarda başarılı olarak, rekabet edebilmesi için üstün ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi sürecinde aşağıdaki işlemler yapılmalıdır (Erden, 2004, s. 246):

- İşletme için az sayıda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi

- İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin kritik başarı faktörleriyle kıyaslanması
- İşletmenin fırsatlardan yararlanmak için stratejiler oluşturabileceği üstün yönlerinin ve tehditleri veya en aza indirmek için kritik zayıflıklarının belirlenmesi,
- Rakiplerin Üstün ve zayıf yönleriyle işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin kıyaslanması,
- Rakiplerden daha üstün ve daha zayıf olan işletmenin kaynak ve becerilerinin birbirinden ayrılması.

Futbol kulüpleri işletmenin yüz yüze kaldığı tehditler ve fırsatları belirledikten sonra başarıya ulaşabilmesi için kendisini iyi tanımalı, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelidir. Bir futbol kulübünün güçlü yönleri; başarılarla dolu bir köklü geçmişe sahip olmasından dolayı marka haline gelerek bunu rakipleri üzerinde baskı oluşturup rekabet avantajı olarak kullanması mümkün olabilir. Bunun yanında futbol kulüplerinin, profesyonel ve sorunları çözebilen yetenekli yöneticilere, yönetimin zor durumlarda takımı düzlüğe çıkarabilecek stratejilere ihtiyacı vardır. Ayrıca takımın güçlü bir ekonomiye, her maçına gelen ve geldiği maçlarda takım ürünlerinden satın alan taraftarları, yetenekli oyuncu ve teknik direktöre, gelişmiş altyapı tesisleri ve rakip takımları etkisi altına alabilecek büyük bir stat bir futbol takımının diğer güçlü olduğu yönleri olarak öne çıkmaktadır.

Futbol kulüpleri güçlü yönlerinin yanında zayıf yönlerini de belirlemelidir. Mali durumunun kötü olması, az sayıda seyircisinin olması, ürün satışı yapamaması, rakip takımları etkileyebilecek büyüklükte statlarının olmaması, sportif başarılarını mali başarılarla dönüştürememesi, yeteneksiz yöneticilerinin olması ve takımın geleceğe yönelik olarak hiçbir hedefinin olmaması da futbol takımlarının zayıf yönleri arasında gösterilebilir.

3.2.2. Kritik Başarı Faktörleri için Ölçü Geliştirilmesi

Kritik başarı faktörleri için ölçü geliştirmek, işletmenin iş süreçlerinin dikkatlice incelenmesini içerir. Mamul geliştirme, üretim, pazarlama, yönetim ve finansman işlevlerinin hangi yollarla işletmenin başarısına katkı sağladığını belirlemek için, işletmenin bu işlevleri incelenir. Bu aşamada amaç, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmaya yönelik gelişiminin gözlemlenmesine imkân sağlayacak ölçüleri belirlemektir (Erden, 2004, s. 247).

Futbol kulüpleri de ölçü geliştirebilmek için takımın sportif başarı sağlaması ve bu başarıları maddi güce çevirmek adına kulübün stratejik amaçlarına uygun olarak çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda da her kulüp kendisine uygun kritik başarı faktörlerini geliştirir. Aşağıdaki tabloda da dengeli değerlendirme kartının dört boyutunu içeren Beşiktaş Futbol Kulübü için örnek bir kritik başarı faktörlerinin ölçütleri oluşturulmuştur. Oluşturulan kritik başarı faktörlerinin ölçütleri işletmelerin yapısına uygun olarak belirlendiği gibi Dengeli Değerleme Kartının boyutları da işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin her işletme Dengeli Değerleme Kartını dört boyutunu da kullanmak zorunda değildir. İşletmeler kendi yapılarına en uygun boyutları belirleyerek uygulayabilirler. Hatta gerekli görünen hallerde başka boyutlar da eklenebilmektedir. Futbol kulüplerinin de yapısı ticari işletmelerden farklılık gösterdiği için Sportif Boyut adı altında bir boyutun eklenmesi uygun bulunmuştur. Tablo 7'de Dengeli Değerleme Kartının Finansal Boyutu, Müşteri Boyutu, İç Süreçler ve Personel Boyutu ve Sportif Boyutu yer almaktadır.

Tablo 7: Finansal, Müşteri, İçsel Süreçler ve Personel, Sportif Boyutu Açısından Amaç ve Ölçüler

AMAÇ	ÖLÇÜT
<i>FİNANSAL BOYUT</i>	
Lisanslı Ürün Gelirlerini Artırmak	Satılan Lisanslı Ürün Sayısı
UEFA Şampiyonlar Ligi veya UEFA Avrupa Ligi'nde başarı elde etmek	Avrupa Kupalarında Kazanılan Maç Sayısı
Stadyum Gelirlerini Artırmak	Maça Gelen Taraftar Sayısı
Kârlılıkta Artış	Net Kâr/ Öz Sermaye Oranı
Borsa Başarı Oranı	Piyasa Değeri / Defter Değeri
Güçlü Finansal Yapı	Yabancı Kaynak/Pasif Toplamı Oranı
Dengeli Transfer Harcamaları	Yapılan Transfer Tutarının Alınan Oyuncu Maliyetini Aşmaması
Futbolcu Maliyetlerini Azaltmak	Ücretler / Futbolcu Satış Gelirleri
<i>MÜŞTERİ BOYUTU</i>	
Taraftar Sadakatini Sağlanması	Toplam Taraftar Sayısı
Sponsor Gelirlerini Artırmak	Gelirler
Kaliteli Maçlar	Maç Başına Taraftar Sayısı
Taraftarlarla İlişkileri Geliştirmek	İlişkide Bulunulan Taraftar Sayısı
Taraftar Pazar Payını Artırmak	Yeni Taraftar Sayısı
<i>İÇ SÜREÇLER ve PERSONEL BOYUTU</i>	
Pazarlama Verimliliğini Arttırmak	Satılan Bilet ve Forma Sayısı
Alt Yapıdan Yetenekli Oyuncular Keşfetmek	Alt Yapıdan Keşfedilen Genç Yetenek Sayısı
Tüm Dünyadan Yetenekli Oyuncular Keşfetmek	Dünyanın Çeşitli Bölgelerinden Keşfedilen Oyuncu Sayıları
Takım Direncini ve Gücünü Etkin Şekilde Artırmak	Sakat Sayısı
<i>SPORTİF BOYUT</i>	
Türkiye Lig'inde Başarılarını Artırmak	Ligdeki Sıralama
Avrupa Maçlarında Başarılarını Artırmak	Geçilen Tur Sayısı
Takımın İtibarını ve Marka Değerini Yükseltmek	Başarılarda Süreklilik
Teknik Direktör ve Oyuncularda İstikrar Sağlamak	Yıllar

Dengeli Değerleme Kartı oluşturulurken Beşiktaş Futbol Kulübünün içinde bulunduğu sektörün çok büyük bir rekabetin yaşandığı ve hedef taraftarların (müşteri) sabit olduğu yani diğer rakip takım taraftarlarından müşteri kazanımlarının olmadığı bir sektör olduğu gözlemlenmiştir. Beşiktaş Futbol Kulübünün sportif başarılarının artırmasında temel etkenler; futbolcu alım maliyetlerini düşürmesi, aldığı futbolcuları kârla satması, altyapıya önem vermesi ve sonucunda yetiştirdiği futbolcularla sportif başarılar sağlaması ve bu futbolcuları iyi şekilde pazarlayabilmesi, sponsorluk anlaşmaları yapması, stat ve maç günü gelirlerini artırması olacaktır. Tüm bunların sağlanabilmesi de sportif başarı ve bu sportif başarının finansal güce dönüştürülmesi ile mümkündür.

Sportif başarılarından sağlanan kaynak, günümüzde gerek Avrupa'da gerekse Türkiye'de kulüplerin en önemli sorunu haline gelen finansman açığının azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Sportif başarı ve finansal güç ilişkisi rekabet düzeyi faktörü ile birlikte değerlendirilmelidir. Yüksek bütçeli kulüpler ile düşük bütçeli kulüpler arasında sportif başarılar açısından farkın açılması liglerde yaşanan rekabetin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum tüketici taraftarın futbol oyunundan aldığı hazzı düşürerek hızla büyüyen futbol endüstrisi için risk oluşturmaktadır. Rekabetçi dengenin bozulmasında en fazla zarar gören taraf yeterli kaynak sağlayamayan düşük bütçeli kulüplerdir (Güngör, 2014, s. 83).

Daha eşit şartlara hâkim ve sürdürülebilir bir rekabet ortamının oluşturulması amacıyla Avrupa Birliği futbolda transfer konulu bir rapor hazırlamıştır. Hazırlanan bu rapora göre bir çözüm önerisi olarak bonservis bedellerinde sınırlama getirilerek her transferde ödenecek bonservis bedelinin yüzde 8'inin düşük bütçeli kulüplere aktarılma zorunluluğu öngörülmektedir. Hazırlanan rapor Avrupa Birliği Yüksek Birimi tarafından değerlendirilmiş ve spor kulüpleri yöneticileri ile futbolcular hakkında ortak bir rapor hazırlanarak üye ülkelerinin spor bakanlarına gönderilmesi

kararlaştırılmıştır. Sportif başarının finansal güce dönüştürülmesinde rol oynayan faktörler kısaca şöyle sıralanabilir (Güngör, 2014, s. 84);

- Profesyonel yönetim anlayışı
- Marka değerinin artırılması alışmaları,
- Yeni gelir kalemlerinin yaratılması,
- Transfer maliyetlerinin kontrol altına alınması ve etkin maliyet yönetimi,
- Sportif başarıdan elde edilen kaynakların verimli kullanılması,
- Sportif altyapıların(stadyum)iyileştirilmesine öncelik verilmesi

Özellikle Avrupa'nın önde gelen yüksek bütçeli futbol kulüpleri sportif başarılarını finansal kaynak elde etmede araç olarak kullanmaktadır. Kulüplerin yeni gelir elde etme kabiliyeti sportif başarıları finansal kaynağa dnştrebilmesine olanak sağlamaktadır. Futbolun şölen haline getirilmesi suretiyle erkek egemenliğinden çıkıp kadın ve çocukların da ilgisini çeken bir aktiviteye dönüşmesi sonucunda talep artışı sağlanabilmektedir. Böylece kulüplerin dış kaynak bağımlılığı azaltılabilmektedir. Kulüpler için bir diğer gelir getirici yatırım ise önemli bir finansal kaynak potansiyeline sahip olan gençlik geliştirme programı ile yetiştirilen futbolculardır. Bütün bu farklı gelir kaynaklarının temelinde markalaşmak ön plana çıkmaktadır. Markalaşmak uzun vadeli stratejik planlamaya bağlıdır (Güngör, 2014, s. 85).

Değerleme kartında yer alan performans ltleri aşağıdaki paragraflarda açıklanmaya çalışılmıştır. Böylelikle seçilen performans ölçütlerinin seçilme nedenleri ve boyutlar arasındaki neden-sonuç ilişkisinin daha iyi anlaşılacaktır.

3.2.2.1. Lisanslı Ürün Gelirlerini Artırmak

Türkiye’de 2015 yılında Futbol endüstrisinin yaklaşık büyüklüğü 750 milyon Euro’ya yaklaşmıştır. Futbol kulüpleri de bu pastadan en büyük payı kendilerine alabilmek için rakipleriyle rekabet içine girerek büyük çabalar göstermektedirler. Rakipleriyle yarışabilmek için de ekonomik anlamda güçlü olmaları gerekmektedir. Lisans ürün gelirleri de bu anlamda futbol kulüpleri için çok önem arz etmektedir.

Dünyanın önde gelen büyük kulüplerine bakıldığında yıldız futbolcularına çok yüksek tutarlar ödedikleri görülmektedir. Çoğu zaman yıldızlara ödenen bu ücretler normal bir Avrupa takımının tüm futbolcularına ödenen tutarlardan fazla olabilmektedir. Lisanslı ürün satışlarına çok önem veren bu kulüpler yıldız futbolcularına ödedikleri bu yüksek ücretleri sattıkları lisanslı ürünlerle karşılayabilir hale gelmişlerdir. Dolayısıyla artık lisanslı ürünlerden gelen gelirlerin farkına varan diğer futbol takımları da bu gelir kalemine gereken önemi vermektedirler. Sadece forma satışı değil aynı zamanda günlük kıyafetlerden her türlü ev eşyalarına kadar lisanslı ürün yelpazelerini genişletmişlerdir.

3.2.2.2. UEFA Şampiyonlar Ligi veya Avrupa Lig’inde Başarılarda Artış

Dünyanın önde gelen kulüplerine bakıldığında hemen hemen hepsinin ortak özelliği sportif başarılarını finansal güce dönüştürebilen kulüpler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Avrupa kupalarında kazanılan maç sayısı finansal güçle doğru orantılı olarak artmaktadır. Avrupa Kupalarında kazanılan maçlar, kulübe para, prestij, imaj, reklam, sponsorluk en önemlisi de takımına bağlı güçlü bir taraftar grubu olarak geri dönmektedir. Kazanılan bu güç sayesinde de daha rahat yıldız oyuncu takıma gelmekte; bunun neticesinde taraftar sayısı artmakta ve satılan forma sayısı artmakta netice olarak takıma dönüşü pozitif olmaktadır.

3.2.2.3. Stadyum Gelirlerini Artırmak

Günümüzde statlar artık sadece maç oynanan yerler olmaktan çıkmıştır. Bu anlamda futbol parasallaşıp ticarileştikçe statların da işlevleri değişmeye ve artmaya başlamıştır. Bu işlevlerin en başında da statlarda koltuk başına katma değeri artırmak gelmektedir. Çünkü bir stattan maksimum gelir elde edebilmek için, çok doğal olarak önce o stadı doldurmak, sonra da dolduran kişilere en fazla satışı yapabilmek gerekmektedir. Bu nedenle günümüz futbolunda statlar artık modern işletmecilik anlayışıyla yönetilmektedir ve bu statları doldurmak için yeni stratejiler geliştirilmektedir (Akşar, Stat Gelirleri Nasıl Artırılır, 2013)

Statları doldurabilmenin yolu seyircileri tribüne çekmekten geçmektedir. Bunun için de kulübün öncelikle mutlaka bir satış ve pazarlama birimine sahip olması gerekmektedir. Bu birimde yer alacak spor pazarlamacıları, seyircilerin maça gitmelerini paraya dönüştürebilecek önemli taktik ve stratejiler üretmek zorundadırlar. Bunun için yapılacak olanlar genel olarak (Akşar, Stat Gelirleri Nasıl Artırılır, 2013):

- Stadın Pazarlanması,
- En fazla koltuk satışının gerçekleştirilmesi,
- Maç günü gelirlerinin artırılmasıdır.

Maç günü gelirini artırabilmek için de temel olarak stada gelen bireysel müşteri taraftar grubuna ya da kurumsal müşterilere farklı pazarlama ve satış stratejileri uygulamak gerekmektedir. Taraftar olmak bireysel bazlı bir olgudur. Bu nedenle tüketici taraftar kavramından bahsedilmektedir. Ancak, artık futbola ilgi aynı zamanda kurumsal olarak da artmaya başladığı için bazı büyük kulüplerin, ticari, sınai ve finans alanlarında faaliyet gösteren önemli kurumların, kendi müşterilerine rahat ortamda maç izletebilmek için kiraladıkları önemli localar veya sezonluk

kombine kart alımları olduğu görülmektedir. Kurumlar taraftar olamayacaklarına göre, onlar spor kulüpleri için birer müşteridir. Çünkü bir kurum birden fazla kulübün kombine kartını alabilmekte veya locasını kiralayabilmektedir. Bu anlamda kulüplerin, mutlaka bireysel taraftar müşterilerine (son tüketiciye yönelik) B2C (İşletmeden Müşteriye) ve B2B (İşletmeden İşletmeye) ürün ve hizmet yapılmasını oluşturması ve buna göre yapılması gerekmektedir (Akşar, Stat Gelirleri Nasıl Artırılır, 2013).

Bir kulüp temel olarak stada ait ürünleri satarak, maç günü geliri elde ederek önemli gelir kaynaklarına ulaşabilir ama esas önemli olan maç olmadığı gün gelir yaratabilmektir. İşte bu bağlamda bu konuda örnek alınabilecek büyük kulüplere bakıldığında, o kulüplerin ilave gelir kaynakları yaratabildiklerini görülmektedir. Bu kapsamda, kulübün diğer büyük kulüp modellerinde olduğu gibi, taraftar olan veya olmayan diğer tüketici sporseverlerin de gelirlerinden pay alabilmek amaçlı stat içinde müze oluşturmak ve turistik gezi turları düzenlemekten geçmektedir. 2011 yılında Barcelona'nın Stadı Nou Camp stadını yılda 2 milyon kişi ziyaret ederek yılda ortalama 40 milyon Euro'ya yakın bir para bırakmıştır. Stadı gezen turist sadece tur atmıyor, store'da önemli harcamalar da yapmaktadır (Akşar, Stat Gelirleri Nasıl Artırılır, 2013).

Yoğun maç günlerinde, maç başlayıncaya kadar stadın içinden daha çok dışı önemlidir. Yoğun bir kalabalık stada girmeye çalışırken, bu yoğunluk ve kalabalık kulüpler için yeni bir satış potansiyelini de beraberinde getirmektedir. Daha turnikelere ilk teması yaşamadan önce bilgilendirme ve bilet satın alma süreciyle başlayan bu süreçte kulüp düzenleyeceği etkinliklerle, ürün satışlarıyla, stada erişimle, yiyecek içecek ve satışıyla, mağazalarla ve diğer hizmetlerle ilave gelir yaratabilme olanağına sahip görünmektedir (Akşar, Stat Gelirleri Nasıl Artırılır, 2013).

3.2.2.4. Kârlılıkta Artış

Serbest piyasa ekonomilerinde bir işletmeye sermaye yatırımı yapmaktaki amaç kar elde etmek olduğuna göre, elde edilen karın o işletmeye ayrılan sermayeye oranı işletmenin başarı ölçüsü olarak kabul edilebilir. Bu oran işletmenin faaliyetleri sonucunda işletme sahip veya sahipleri tarafından sağlanan sermayenin bir birimine düşen karı ortaya koymaktadır. Değerleme kartının hazırlanması sırasında Beşiktaş Futbol Kulübünün net kar/öz sermaye oranı hesaplanarak incelenecektir (Akgüç, 2002, s. 428).

Deloitte Futbol para ligi raporuna göre Manchester United 2013-2014 sezonunda kendi ligini 7. Sırada bitirerek 88-89 yılından sonra ilk defa Avrupa kupalarına katılamamış olmasına rağmen 2015 yılında dünyanın en çok kazanan 2. takımı olmayı başarmıştır (Deloitte Sports Business Group, 2015).

Sahalarda alınan başarısızlıklara rağmen, Manchester United kulübü 2013-2014 sezonunda gelirlerini %24 oranında artırmayı başarmıştır.

3.2.2.5. Borsa Başarı Oranı

İşletmenin toplam borsa değerinin özkaynaklar toplamına bölünmesi ile elde edilen bu oranın büyümesi hisse senetlerinin değer kazanması dolayısı ile satılması anlamına gelirken, oranın küçülmesi hisse senetlerinin değer kaybetmesi dolayısı ile satın alınma eğiliminin desteklenmesi anlamına gelmektedir. Bu oran piyasa değeri, defter değerine bölünmesiyle bulunmaktadır. Piyasa değeri çoğunlukla borsa değeri olarak kullanılmaktadır. Defter değeri işletmenin varlıkları ile borçları arasındaki fark olduğu için bu oran toplam borsa değerinin özkaynaklara bölünmesi yoluyla da bulunabilmektedir (Haftacı, Finansal Tablolar Analizi, 2013, s. 85).

3.2.2.6. Güçlü Finansal Yapı

Futbol Kulüpleri Türkiye’de ekonomik durgunluk, ekonomik kriz yaşandığı durumlar olduğunda, sportif başarısızlıklardan sonra gelen parasal kayıplar gibi negatif durumlarda ayakta kalabilmesi için sağlam bir mali yapıda olması gereklidir. Sağlam bir mali yapı içinde kulübün yabancı kaynaklar ve öz sermaye oranına dikkat etmelidir ve bu oranı aşağıya çekmelidir. Ayrıca kulübün borçlarının ne kadarlık bir kısmının varlıklar tarafından karşılandığı da önemlidir.

3.2.2.7. Dengeli Transfer Harcamaları

Avrupa'da yaşanan büyük borç krizine ve iktisadi konjonktürdeki olumsuzluğa karşın, futbol pastası büyümeye devam etmektedir. Buna rağmen, kulüplerin mali disiplinde uzak bir yaklaşım sergilemeleri sonucu Avrupa'da dokuz önemli lig transferde açık verir konuma gelmiştir. Bu durum uzun vadeli sürdürülebilir durum olmaktan uzak görünmektedir (Akşar, Transfer Ekonomisi Kulüpleri Zorluyor, 2012).

Kulüpler yapacakları transferleri, profesyonel yönetimlerinin belirlediği mali disiplin içinde yapmadıkları sürece yaptıkları transferlerden zararlı çıkacaklardır. Kulüplerin futbolun içinde bulunduğu rekabet piyasasında tutunabilmeleri için belirli bir disiplin içinde mantıklı transferler yapılmalı ve zamanı geldiğinde yine elindeki futbolcular zarar etmeden elden çıkarabilmelidir.

3.2.2.8. Futbolcu Maliyetlerini Azaltmak

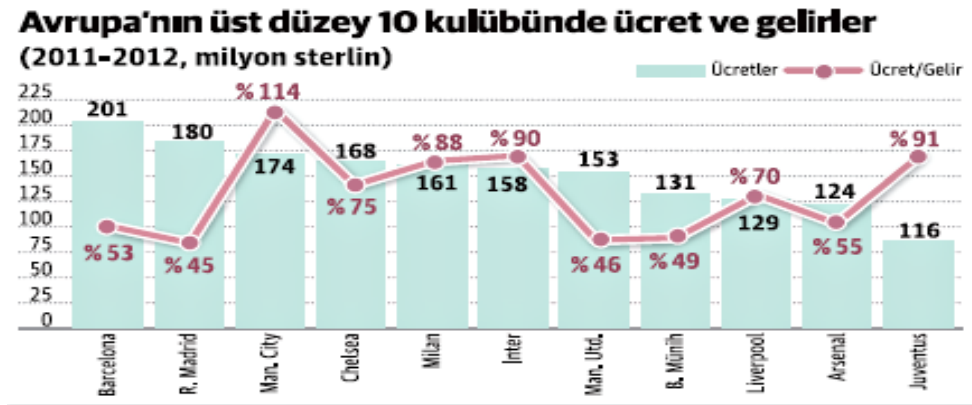
Rekabetin hızla arttığı futbolda gelirleri hızla artan kulüpler, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde en iyi oyuncularını, en yüksek fiyatla kadrolarına dâhil etmektedirler. Bu durum doğal olarak, oyuncu ücretlerinde olağanüstü bir

artışın yaşanmasına neden olmaktadır. Öyle ki, zaman içinde bazı kulüplerde oyunculara ödenen ücret ve maaşlar, takım gelirlerinin üzerine çıkmaktadırlar.

2006-2012 yılları arasında Avrupa futbolunda ücret giderleri yıllık artış hızları, kulüplerin gelir artışlarının üzerinde seyretmektedir. Sadece 2012-13 döneminde ilk kez kulüp gelirlerindeki artış hızı, gider artış hızının üzerine çıkmıştır. Bu süreçte Avrupa futbol kulüplerinin gelirlerindeki yıllık ortalama büyüme hızı %5.94 olarak gerçekleşirken, ücret giderlerindeki yıllık ortalama artış hızı ise %8.24 olmuştur. Kulüp giderlerindeki artış hızının, gelir büyüme hızının üzerinde gerçekleşmesi, süreç içinde kulüpleri önemli zararlara sokmuştur (Akşar, Futbolda Ücret ve Maaşlar kontrol Altına Alınmalı, 2015).

UEFA Finansal Adil Oyun Kuralları uygulamasıyla kulüplerin toplam ücret ve maaş giderlerinin, kulüp gelirlerinin yüzde yetmişini aşmamasını öngörmektedir. Bu şekilde giderleri denetim altına almaya çalışan UEFA bu uygulamasıyla büyük kulüpleri de kontrol etmeye çalışmaktadır. Bu konuda önemli bir performans yakalayan UEFA, ne yazık ki hala bazı büyük kulüplerde bu başarıya ulaşamamış görünmektedir. Tablo 8 de görüldüğü gibi ücretler/gelirler oranında dünyanın önde gelen kulüplerinden Manchester City %114; Juventus %91; Inter'in %90, Milan %88, ve Chelsea de %75 oranı ile UEFA Finansal Fair Play kurallarının dışında kalmaktadırlar (Akşar, Futbolda Ücret ve Maaşlar kontrol Altına Alınmalı, 2015).

Tablo 8: Avrupa'nın üst düzey 10 kulübünde Ücret ve Gelirler



Futbolun şu an ki durumuna bakıldığında oyuncu ücret ve maaşlarında kontrol edilemeyen bir artış görölmektedir. Aynı zamanda kulüp gelirlerindeki büyüme hızı, operasyonel giderlerindeki artış hızının gerisinde kalan Avrupa futbolu bir süre sonra önemli finansal sıkıntılar içine girmiştir ve bazı kulüpler tarih sahnesinden çekilirken, bazıları da iflas etmek veya küme düşmek durumunda kalmışlardır. Bugün futbolun en önemli ve temel sorunlarından birisi olan oyuncu ücret ve maaş giderleri, her ne kadar UEFA tarafından sıkı bir şekilde kontrol altına alınmaya çalışılıyorsa da, hala bu konuda gidilmesi gereken çok önemli bir yol bulunmaktadır (Akşar, Futbolda Ücret ve Maaşlar kontrol Altına Alınmalı, 2015).

3.2.2.9. Taraftar Sadakatinin Sağlanması

İşletmelerin pazar payını koruyarak bu oranı yükseltmesinin en iyi yolu işletmenin hedef kitlesindeki zaten var olan mevcut müşterilerini koruyabilmesidir. Futbol sektöründe ise taraftar sayılarında ani değişmeler gözlenmemektedir çünkü taraftar bağımlılığı marka bağlılığından farklılık göstermektedir. Taraftar sayıları ancak yeni yetişen nesillerle birlikte artmaktadır. Bununla birlikte futbol kulüplerinin taraftarları zaman zaman alınan sportif başarısızlıklardan dolayı takıma küsmekte ve belirli aralıklarla maçlara gitmemektedir. Ticari işletmeler açısından hedeflerine ulaşmak için müşteri sadakatinin arttırılması ve mevcut müşterilerin korunması ne kadar önemliyse futbol kulüpleri açısından da taraftar sadakati çok önemlidir.

Taraftar tatmin seviyesi DDK uygulamalarında önemli sayılabilecek performans ölçütlerinden birisi olmuştur. Müşteri tatmin düzeyi normal bir ticari işletme için ne kadar önemliyse bir futbol kulübü için aynı derecede önemlidir çünkü kulüpler alacakları geri bildirimlerden kendilerini geliştirme imkânları olacaktır. Ticari işletmeler için bakıldığında bir işletmenin müşteri memnuniyetini asgari seviyede sağlamış olması o müşterilerin işletmeye karşı sürekli olarak devamlılık göstereceği ve işletmenin kârlılığını arttıracaağı anlamına gelmez. Müşterilerin

sadakatinin artması için öncelikli olarak en uygun fiyata en kaliteli ürünü almaları gerekmektedir. Ondan sonra müşteriler tamamen memnun ve sadık kalacaklardır. Müşteri tatmin düzeyi tek başına yeterli olmasa da işletmenin satış ve kârlılıklarının artmasında önemli etkilere sahiptir. Futbol kulüplerinin de benzer şekilde taraftar sayısının artması finansal açıdan artıları olsa da tek başına yeterli değildir. (Neely, 1999, s. 208)

3.2.2.10. Sponsor Gelirlerini Artırmak

1970'lerde Alman kulübü Eintracht Braunschweig ile başlayan ardından İngiliz kulübü Kettering Town'ın imzaladığı 1000 Paund'luk anlaşma ile futbolun endüstriyellemesi sürecinde önemli köşe taşlarından biri haline gelen forma reklamlarında 40 yıl geri kalmıştır. Günümüz futbol dünyasında kulüplerin formalarının çeşitli bölgelerine aldıkları reklamlar sonucunda sağladıkları kazançlar, mali tablolarında önemli bir gelir kaynağı olarak yer almaktadır. Avrupa futbol pastasının %48'ini paylaşan Premier Lig, Bundesliga, La Liga, Serie A ve Ligue 1'in elde ettikleri toplam 9,3 Milyar Euro gelirin 512,4 Milyon Euro'luk kısmını forma sponsorlukları kalemi oluşturmaktadır (Acılar, 2013).

Forma sponsorluk gelirleri bakımından 5 büyük lig arasında İngiltere Premier Ligi ve Almanya Bundesliga diğer 3 büyük lig ile aralarındaki farkı her sezon biraz daha açmaktadırlar. Bu farkın nasıl oluştuğunun en açık örneği 20 takımlı Premier Lig ve 18 takımlı Bundesliga'da bütün takımların formalarında reklam bulunmaktadır. La Liga'da 2 takımın diğer etmenlerde olduğu gibi forma sponsorluk gelirleri konusunda da ligi domine ettiği görülmektedir. Real Madrid ve Barcelona'nın forma sponsorluk geliri La Liga'nın bu alandaki gelirinin % 69'unu oluşturmaktadır. 2013-14 sezonunda forma sponsorluklarından en fazla gelir elde eden 10 kulüp aşağıdaki tablo 9'da görülmektedir. (Acılar, 2013).

Tablo 9: Avrupanın En Fazla Forma Sponsorluk Geliri Elde Eden Kulüpleri.

TAKIM	SPONSOR	YILLIK GELİR
Barcelona	Qatar Foundation	30 Milyon Euro
Bayern Münih	Deutsche Telekom	30 Milyon Euro
Real Madrid	Fly Emirates	29 Milyon Euro
Arsenal	Fly Emirates	25 Milyon Euro
Paris Saint German	Fly Emirates	25 Milyon Euro
Manchester City	Etihad Airways	23 Milyon Euro
Manchester United	Aon	23 Milyon Euro
Liverpool	Standard Chartered	23 Milyon Euro
Tottenham	Hp/ Aia	22 Milyon Euro
Chelsea	Samsung	21 Milyon Euro
** M.United 2014-15	Gm (Chevrolet)	60 Milyon Euro

Türkiye Süper Lig’indeki forma sponsorluk gelirlerine bakıldığında de ortaya Tablo 10’daki durum çıkmaktadır:

Tablo 10: Türkiye Süper Ligi 2013-2014 Forma sponsorluk Gelirleri

2013-14 FORMA SPONSORLUK GELİRLERİ	
FB	9,5 Milyon Euro
GS	7,75 Milyon Euro
BJK	3,9 Milyon Euro
TS	1,5 Milyon Euro
Diğer 14 Kulüp	13,3 Milyon Euro
TOPLAM	35,95 Milyon Euro

Avrupa’nın 5 büyük ligi ile Türk futbolu hem toplam gelir hem de forma sponsorluk gelirleri bakımından kıyaslandığı zaman yukarıdaki tablolar Türkiye futbolunu yönetmeye çalışanların dikkatle incelemesi gerekli olan tablolardır. (Acılar, 2013).

3.2.2.11. Kaliteli Maçlar

Taraftarlar kaliteli maçlara gitmek istemektedir. Kaliteli maç olduğu sürece statlar hiçbir zaman boş kalmaz. Kaliteli maç deyince pas, şut ve gol oranının yüksek

olması, topun oyunda kaldığı sürelerin uzun, uzatma sürelerinin kısa olması, sarı ve kırmızı kart oranlarının düşük olması gibi kriterlerin ön planda olduğu aynı zamanda teknik adam ve futbolcuların sadece “futbol oynamaya” odaklandıkları maçlar akla gelmektedir. Taraftarların temponun düştüğü anlarda, hakemi aldatmaya yönelik hareketleri, kasıtlı faulleri veya yanlış hakem kararlarını ıslıkla protesto etmeleri maçlarda kalitenin düştüğü anlarda göstermektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki taraftarlar sahada sadece futbol oynandığı zaman daha fazla takımı ve futbolcusuyla bütünleşmektedir (Cengiz, 2014).

Kaliteli maçlar olduğu sürece taraftarlar sahaya sadece maç izlemeyi düşünerek gelmektedirler; yaralayıcı nitelikteki aletler yerine takımlarının sembollerini, forma atkı, flama veya bayraklarını getirmektedirler. Küfür yerine marşlarını söyleyerek, bir şölene veya karnavala gider gibi renkli ve coşkulu görüntülerle maça gitmektedirler. Koltuklar kırılmadan, ağızdan küfür çıkmadan, saldırgan olmadan, şiddet uygulanmadan medeni bir şekilde tepki göstermektedirler. Rakip takımın kaliteli futbolunu alkışlamak, kendi takımına ihanet olarak algılanmaktadır. Baskı futbol kalitesini düşürüp, hakemlerin özgüvenle, adil maç yönetmesini engellemektedir. Bu yüzden taraftarların sorumluluk duyması gerekmekte ve şiddetin bir hak arama veya sorun çözme yöntemi olmadığını bilmeleri gerekmekte ve de kaliteli maçlar izlemek için yardımcı olmalıdırlar (Cengiz, 2014).

3.2.2.12. Taraftarlarla İlişkileri Geliştirmek

İletişimin ne türü olursa olsun, çağdaş davranış bilimlerinde yapılan inceleme ve araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, başarılı organizasyonların temelinde etkin bir iletişim ve ilişki yönetimi yatmaktadır. Bu bağlamda ilişkilerin yönetiminde ortaya çıkan en önemli kritik başarı faktörü ise iletişimdir. Başarılı örgütlerde

iletişimin başarıya etkisinin %70 civarında olduğu tahmin edilmektedir (Akşar, Futbol Kulüplerinde İlişki ve İletişim Yönetiminin Performansa Etkisi, 2007).

Başarısızlıkta ise yapılan hatalı işlemlerin ve ortaya çıkan yanlışlıkların %80'inin hatalı ve yetersiz iletişimden kaynaklandığı, yine aynı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu anlamda teknik adamın, futbolcusuyla; kulübün taraftar tüketiciyle kurduğu iletişim, ortak amaca yönlenmede büyük bir öneme sahiptir. Sonu şampiyonlukla bitecek organizasyonlarda sezon sonunda ya da bir yarışmada şampiyonluğa ulaşılabilmesi bu yönetim aracının etkin ve verimli kullanılmasına bağlıdır. Yüz milyon dolarların döndüğü bir endüstride teknik adamın oyuncuya, oyuncunun da teknik adama; kulübün taraftar tüketiciye, taraftarın da kulüp yönetimine ileteceği(anlatacağı) çok şey vardır. Teknik adamıyla anlaşamayan bir futbolcu topluluğu ya da taraftarıyla barışık olmayan bir yönetimin başarıya giden süreçte nasıl bir toplam sinerji yaratacakları kuşkuludur. Ortak hedefe yani şampiyonluğa ulaşmada, insanların birbirleriyle, örgütün çalışanlarıyla kuracakları iletişimin sağlıklı olup olmaması çok önemlidir. Özellikle ticarileşen ve günümüz endüstriyel futbolunda kazananların milyon dolarlara ulaştığı bir aşamada, bu parasal ödüllere ulaşabilmek çok önemli bir ekip yönetimini gerektirmektedir. Ekibin bireylerden oluşması ise takım içinde bireysel anlamda ilişki yönetimini ön plana çıkarmaktadır. (Akşar, Futbol Kulüplerinde İlişki ve İletişim Yönetiminin Performansa Etkisi, 2007).

3.2.2.13. Taraftar Pazar Payını Artırmak

Futbolun yıllar içerisinde artan popülerliği, futbolun her ortamda kullanılan bir araç haline gelmesini sağlayacaktır. Bu da aslında kulüplerin zaten var olan taraftar kitlesine yeni eklenmeleri getirecek ve belki ilerde kulüpler arasında taraftar hırsızlıkları başlayacaktır. Bunu engellemenin önemli yollarından biri de kulüplerin taraftarlarını yakından tanımalarıdır. Taraftarlarını birer tüketici yani talep eden

olarak tanımlayan kulüpler bu kitlenin üzerinde etkili olan psikolojik ve sosyolojik etkenleri ayrıntılı olarak incelemelidirler. Tavsiye edilen söz konusu uygulamayı hayata geçirmek için taraftar kitlesinden düzenli olarak bilgi toplamak ve onların iç dünyasındaki duyguları yakalamak kulüpler için çok hayati bir önem teşkil etmektedir (Giray & Salman, 2008, s. 155).

Futbol kulüplerinin taraftarları (müşterileri) ticari işletmelerin müşterilerinden biraz farklılık göstermektedir. Futbol kulübünün taraftarları genellikle takımlarına son derece bağlılık gösterirler. Takımları uzun süreli sportif başarısızlık gösterse dahi belirli sürelerle kızgınlık gösterip sonuçta yine takımını desteklemeyi sürdürür. Genellikle mevcut taraftarlara yeni ilaveler yapabilmenin en kolay yolu yeni doğan bireyleri kazanmaktır. Bu da en çok sportif başarılarla olmaktadır. Buna 2000 Yılında Galatasaray'ın hem UEFA hem de süper kupayı alması, Türkiye süper liginde ard arda şampiyonluklar yaşaması örnek gösterilebilir. O yıllarda doğan çocukların Galatasaray'ı destekleme ihtimali artmıştır.

3.2.2.14. Pazarlama Verimliliğini Arttırmak

Yönetimin amacı, çalışanlarının üretkenliğini ve verimliliğini artırmak olmalıdır. Bir işletme ve yönetim stratejisi; yetki ve sorumlulukların dağıtılması, personel eleme ve seçme, performans izleme ve değerlendirme, personel eğitimi, ücret belirleme v.b. bileşenlere sahiptir. Bütün bu bileşenlerde olduğu gibi, çalışan eğitiminde de odak noktası örgütün bütününün ve tek tek her bir kadronun üretkenliğinin artırılması olmalıdır. İşletme, amaçları belirlerken üretkenlik verilerine ve çevre değerlendirmesinin sonuçlarına dayanmalı ve insan kaynakları yönetiminin politika ve süreçleri, örgütsel yapılar, kadro becerileri ve idari süreçlerle ilgili olarak, üretkenliği artırmak için hangi alanların gözden geçirilmesi ya da geliştirilmesi gerektiğini belirlemelidir (İşcan, 2000, s. 235)

Etkin ve verimli iş gören eğitimini gerçekleştirmenin ilk adımı, eğitim ihtiyaçlarının incelenmesi ve tanımlanmasıdır. Dolayısıyla işletmenin işleyişi sırasında ortaya çıkan ve eğitimle giderilebilecek sorunlar belirlenmelidir. Eğitim ihtiyaçları analizi, bir işletmedeki tüm çalışanlar için yapılmalıdır. Eğer bir işletmede eğitim ihtiyaçları analizi dikkatli bir biçimde yapılıp eğitim programları ve planları bu eğitim ihtiyacı analizine dayandırılmazsa, yapılan eğitim olumsuz ve çoğu kez de performans geliştirmeyle ilgisiz olabilir. İyi hazırlanmış bir eğitim açığı analizi sadece hangi konularda eğitimin gerektiğini değil, aynı zamanda eğitimin nasıl yapılacağını ve o eğitimden ne elde edilebileceğini de belirler (İşcan, 2000, s. 236).

3.2.2.15. Alt Yapıdan ve Dünyadan Yetenekli Oyuncular Keşfetmek

Bugün gelinen noktada futbol kulüpleri için finansal yapı bu kadar önemli hale gelmişken etkin bir maliyet yönetimi göz ardı edilemez. Futbol kulüplerine bakıldığında en önemli gider kalemlerinden biri olan transfer ücretleri dikkat çekmektedir. Bu yüzden maliyet yönetimi yapılırken futbolcuların transfer ücretlerine daha da dikkat edilmesi gerekmektedir. Zaten UEFA Finansal Oyun kuralları uygulamasıyla kulüplerin toplam ücret ve maaş giderlerinin, kulüp gelirlerinin yüzde yetmişini aşmasına izin vermemektedir. Bu şekilde giderleri denetim altına almaya çalışan UEFA bu uygulamasıyla büyük kulüpleri de kontrol etmeye çalışmaktadır. Finansal Adil Oyun kurallarının sağlanamaması durumunda birçok yaptırımı olacağı için maliyet yönetimine önem verilmesi gerekmektedir.

Durum böyleyken alt yapıdan genç yeteneklerin yetiştirilmesi bir kulüp için büyük bir artı olacaktır. Kulüpler yetenekli yeni futbolcular yetiştirdiği takdirde hem transfer maliyetinden kurtulacaklar hem de onları pazarladıkları takdirde iyi gelirler elde edeceklerdir. Kulüpler sadece kendi alt yapılarından değil aynı zamanda dünyanın her köşesinden henüz keşfedilmemiş genç ve ucuz maliyetli oyuncuları

bularak önce takıma kazandırıp daha sonra da yüksek ücretler karşılığı satarak yüksek kârlar elde etmektedirler.

3.2.2.16. Takım Direncini ve Gücünü Etkin Şekilde Artırmak

Rekabetin bu kadar çok üst düzeyde yaşandığı bir ortamda çalışanların yetenek ve yeterliliklerinin artırılması kulüp için büyük bir artı olacaktır. Bu yüzden antrenörlük kursları, futbolcu sağlığı için masör eğitimi veya kulüp doktorunun sadece futbolculara has özel tedavi teknikleri öğrenmeleri kulüp için çok önemlidir. Bu gibi küçük görünen artılar yeri geldiğinde kulübe çok fazla getiriler sağlamakta ve rekabet avantajı sunmaktadır. Eğitimli ve Tecrübeli doktor ve kondisyonerler oyuncuların güçlerini artırabildikleri gibi sakatlık sayılarını da düşürmektedirler.

İşletmelerin tatmin düzeyleri iyi olan çalışanlara sahip olması, işletmelerin başarılı olmasında çok önemli bir etkiye sahiptir. Kaplan'a göre tatmin olmuş insanlarla çalışmak üretilen ürünlerin kalitesini artırmakta ve üretimi verimli hale getirerek müşterilerin tatmin olmasını sağlamakta ve müşteri bağlılığını da artırmaktadır (Storey, 2002, s. 334).Futbolda da benzer şekilde tatmin ve motive olmuş bir oyuncu takım direncini artırarak seyir zevkini yükseltmektedir. Böylece izledikleri maçtan zevk alan taraftar maçlara daha fazla ilgi göstermektedirler.

3.2.2.17. Türkiye’de ve Avrupa’da Başarılarını Artırmak

Futbol takımlarının bugün gelinen noktada gelirlerini artırarak rakipleriyle rekabet edebilmeleri için öncelikli olarak sportif başarılar kazanmaları gerekmektedir. Kazanılan sportif başarılarda profesyonel yöneticilerin doğru kararlarıyla ekonomik güce dönüşmesi gerekmektedir. Çünkü tek başına sportif başarı bir futbol takımını başarıya ulaştırmadığı gibi tek başına ekonomik güç de futbol takımlarını başarıya ulaştırmamaktadır. Bu yüzden Türkiye’deki futbol

takımlarının başarıdan söz edebilmesi için öncelikli olarak kendi liglerinde ve sonra da Avrupa’da başarılar kazanmaları gerekmektedir.

3.2.3.18 Takımın İtibarını ve Marka Değerini Yükseltmek

Futbol kulüplerinin yalnızca kendi liglerinde elde ettikleri başarılar onların imaj ve itibarları açısından yetersiz olmaktadır. O yüzden Avrupa’da elde edilen başarılar bir takımın marka olma yolunda atmış olduğu en önemli adımlardan birisidir. Markalaşmayı başarabilen dünya çapında saygınlık kazanan takımlar bu avantajını maddi getirilere dönüştürmesi çok zor olmamaktadır. Marka haline gelen itibarı yüksek olan takımların sponsorluk gelirleri, lisanslı ürün satışları, medya gelirleri gibi gelir kalemlerinde yükselmeler olmaktadır.

3.2.2.19. Teknik Direktör ve Oyunculara İstikrar Sağlanması

İşletmelerin çalışanlarını uzun süre bünyelerinde tutmaları onların sürekliliğini sağlayabilmek içindir. İşletmelerde uzun zamandır çalışan personel işletmenin değerlerini, kurumsal yapısını, müşterilerini çok daha iyi bildikleri için onların ihtiyaçlarını daha etkili şekilde karşılayabilirler. Aynı zamanda çalıştıkları işletmeyi daha çok benimsedikleri için sorunlara çözüm odaklı akılcı fikirler üretebilirler. (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, 1999, s. 159).

Aynı kural futbol kulüpleri içinde geçerlidir. Fakat futbol kulüplerinde genellikle sportif başarısızlıklardan sonra hemen teknik direktörler veya bazı oyuncuların kulüple ilişkileri kesilmektedir. Bu durum doğru olmayan bir tutumdur çünkü uzun süredir takımda olan ve takımın dinamiklerine uyan teknik direktör ve futbolcular takım değerlerine sahip çıkarak, takımın kurumsal yapısını ve taraftarlarını iyi bildikleri için takımın içinde bulunulan zor durumdan daha kolay

çıkabilmektedirler. Takım olarak daha iyi kenetlenerek başarıyı yakalayabilmektedirler.

3.2.3. Stratejik Maliyet Yönetim Sisteminin Oluşturulması - Dengeli Değerleme Kartı

İşletmelerin sadece finansal performans ölçütlerine odaklanmaları ve finansal olmayan bazı kritik ölçütleri dikkate almamalarının başarısızlıklara yol açmasıyla 1990'lerden sonra Dengeli değerlendirme Kartı kullanılmaya başlanmıştır. Dengeli değerlendirme kartı, stratejik performans ölçü sistemlerinin daha net olarak görülmesini sağlayarak ve yöneticilerin kritik başarı faktörlerine odaklanmasını kolaylaştırarak işletmelerin başarıya ulaşmasını mümkün kılmıştır. Son yıllarda DDK kullanan firma sayısı artmaktadır. Sadece kar odaklı olanlar değil aynı zamanda kar odaklı olmayan firmalarda stratejilerini oluşturmak için DDK'nı kullanmaktadır (Blocher, Stout, & Cokins, 2010, s. 42).

Dengeli değerlendirme kartı dört perspektiften oluşmaktadır başka bir ifadeyle dört kritik başarı faktöründen oluşur. Bunlardan birincisi finansal boyut, işletme gelirleri veya nakit akımı gibi finansal performans ölçülerini içerir. İkincisi Müşteri boyutu müşteri memnuniyetini içerir. Üçüncüsü iç süreçler boyutu verimlilik ve diğerlerine göre başarıyı ölçer. Dördüncüsü Öğrenme ve Geliştirme boyutu ise işçilerin eğitim saatleri veya yeni ürün sayısı gibi ölçüleri içerir (Blocher, Stout, & Cokins, 2010, s. 42).

Dengeli Değerleme kartı stratejik amaca ulaşmayı süreçleri izleyerek sağlar. Stratejilerin yöneticiler tarafından uygulanabilmesi için kritik başarı faktörlerine yoğunlaşılması ve işletmeye ait ölçütleri belirlenmesi gerekmektedir. Yapılması gerekli değişiklikleri DDK sayesinde daha net görülebilir. Aynı zamanda DDK

yöneticilerin işletmeye yapmış olduğu müdahalelerin ne kadar katkı sağladığını veya işletme çalışanlarını motive ettiğini gösterir (Blocher, Stout, & Cokins, 2010, s. 42).

4. FUTBOL KULÜPLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ VE BAŞARI SAĞLAMASI

Dünyanın yaşadığı değişim ve dönüşüm sürecinde serbest piyasa ekonomisi dışında sahneye konan ekonomik modeller, rekabetçi ve yenilikçi iç dinamikten yoksun olmasından dolayı ya kısmen ya da tamamen serbest piyasa ekonomisine dönüşmüşler ve dönüşmeye devam etmektedirler. Serbest piyasa ekonomisinin yenilikçi ve rekabetçi yapısı, işletmelerin genetik kodları (müşteri, teknoloji, mamul, üretim süreçleri, insan kaynakları, yönetim tarzları, işletme içi iklim, işletmenin kurumsal kültürü vb.) üzerindeki baskısını inanılmaz derecede artırmıştır. Bu bağlamda değişim ve dönüşümü içselleştiremeyen başka bir deyişle genetik kodlarında gerekli değişikliği yapamayan işletmeler yaşamlarını devam ettiremeyip sonuçta yok olmaktadır (Elmacı & Kurnaz, 2014).

Serbest piyasa ekonomisinin odak noktasında yer alan temel paradigma rekabettir. Rekabet beraberinde rekabet gücü olgusunu doğurmaktadır. Bir işletmenin rekabet gücü, müşterilerin işletmenin ürettiği ürünler, (mamul ya da hizmetleri) alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğinin göstergesidir. İşletmelerin gücünü etkileyen temel iki bileşen vardır. Birincisi genel verimlilik, ikincisi de maliyet üstünlüğüdür. Genel verimlilik pazarda lider konumundaki işletmeler düzeyine ulaşabilmek amacıyla oluşturulması gereken teknolojik bilgiye ve deneyime fiilen ne ölçüde yaklaşıldığını belirten bir göstergedir. Rekabet gücünü arttırmadaki diğer temel bileşen de maliyet üstünlüğüdür. Maliyet üstünlüğü, üretilen ürünün (mamul ya da hizmet) kalitesinden ödün vermeksizin, hatta kaliteyi artırarak maliyetlerin düşürülmesidir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü, genel verimlilik ve maliyet üstünlüğü temel bileşenlerine ilişkin

pazarın yapısını değiştiren stratejiler üretmelerine ve pazar yapısını bir zaman sonra yeniden değiştiren kadar belirli bir konum (moment) elde etmeleri ile sağlanabilir. Pazar yapısını değiştiren moment bu doğrultuda oluşturulacak stratejilerle gerçekleştirilebilir (Elmacı & Kurnaz, 2014).

Futbol kulüpleri de sürdürülebilir rekabet gücü ve başarı sağlama bakımından ticari işletmelerden esas olarak bazı farklılıklar gösterebilir de genel durum itibariyle de paralellikler göstermektedirler. Futbol kulüpleri de esasen genel verimliliği sağlayıp beraberinde maliyet üstünlüğünü elde etmeye çalışarak rakiplerine avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar.

Fakat futbol kulüpleri bunları yaparken ticari işletmelerden biraz ayrılmaktadırlar. Ticari işletmeler genel verimliliği pazarda sağlamak için lider konumundaki işletmeler düzeyine ulaşabilmeyi ve hedeflediği noktaya gelebilmek için teknolojik bilgileri ve deneyimleri kazanmayı amaçlarlar. Futbol kulüpleri pazarda lider konuma gelmeye çalışırlar. Bir futbol kulübünün lider konuma gelebilmesi için o kulübün sürekliliği olan sportif başarılar ihtiyacı vardır. Kazandığı başarılar sadece ülkesinde değil aynı zamanda dünya çapında olmalıdır ki bir marka haline gelebilsin pazardaki liderliği kazanabilsin. Sportif başarılar devam ettiği sürece bu durumu mali getirilere dönüştürebilmek ve bu durumu iyi yönetebilmek de profesyonel yöneticilere düşmektedir.

Ticari işletmeler rakiplerine maliyet üstünlüğü sağlayabilmek için, üretilen ürünlerin (mamel ya da hizmet) kalitesinden ödün vermeksizin, hatta kaliteyi artırarak maliyetleri düşürmeye çalışmaktadırlar. Futbol kulüpleri de kaliteli ve yetenekli futbolcuları ucuza satın almaya çalışarak maliyet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu iki şekilde olabilir: Birincisi kulüpler kendini kanıtlamış büyük takımlarda forma giyen olgunlaşmış futbolculara çok fazla paralar ödemek yerine henüz keşfedilmemiş küçük takımlarda oynayan yetenekli genç futbolcuları çok daha

ucuza satın alarak rakiplerine nazaran maliyet avantajı sağlayabilirler. Tabi ki bunu başarılabilmesi için futboldan iyi anlayan ileri görüşlü menajerlerle çalışılması gerekmektedir. İkinci olarak da alt yapıya önem vererek kendi futbolcularını yetiştirip gerektiği oranda ondan yararlandıktan sonra yüksek fiyatlara satarak yine rakiplerine avantaj sağlayabilir.

İşte bunların sonucu olarak futbol kulüplerinin sürdürülebilir rekabet gücü ve başarıyı sağlayabilmesi için sportif başarıları devamlı olarak gerçekleştiriyor olması gerekmektedir. Aksi takdirde büyük kulüp olunamaz. Büyük kulüp olunamadığında da pazarda lider konumda olunamaz. Büyük kulüp olmanın birçok avantajı vardır. Büyük kulüplerin almak istedikleri futbolcuları ve teknik direktörleri çok daha kolay ve daha ucuza alma imkânları olur. Çünkü böyle bir kulüpte oynamanın onların değerlerini artıracaklarını bilirler. Büyük kulüp olmanın, avantajları zincirleme olarak devam eder. Daha fazla seyirci, daha fazla reklam geliri, daha fazla yayın geliri kısacası daha fazla maddi imkân demektir. Bu yüzden futbol kulüpleri için en önemli etken sportif başarılardır ve bu sportif başarıların etkin bir yönetim anlayışı ile maddi getirilere dönüştürülmesidir.

5. İŞLETME STRATEJİSİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Strateji geliştirmenin günümüzde anlaşılması temel biçimini oluştururken pek çok kavram yirminci yüzyılın ilk yarısında geliştirilmiştir. Örneğin Taylor, etkinlik üzerindeki çalışmalarını, hızlı büyüme tahminleri ve teknikleri ölçümlerine yönelik araştırmalarını 1930' lu yıllarda gerçekleştirmiştir. Örgütsel yapıların gelişimi ve talep yönelimli üretim yapan işletmelere yönelme ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına denk gelmektedir. 1951 yılında ilk olarak Newman, stratejinin önemini ve doğasını ortaya koymuştur. Bu safhaları araştırmacıların tanımladığı genel başarı modellerinin genelleştirilmesi safhası takip eder (Altıntaş, 2014).

Günümüzde hala kullanılan strateji amaçlarını, teorik çatıyı ve çok sayıdaki strateji araçlarını bu çalışmalar sonuçlandırmıştır. 1980' ler de ise planlamadan stratejik planlamaya doğru bir odaklanma söz konusudur. Porter, işletme fırsatlarının tanımlanması ve tahmin edilmesi yoluyla amaçların inşa edilmesi ve rekabet avantajının elde edilmesini sağlamaya yönelik geniş çaplı kavram ve tekniklerin geliştirilmesine önderlik etmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar, strateji araçları konusunun gelişmesini sağlamıştır. 1970 ve 1980' li yıllarda araştırmacılar, ortaya konulan strateji ve hedeflenen strateji arasında bir boşluk olabileceğini ve farklı strateji süreçlerinin farklı örgütler içerisinde olabileceğini, fakat strateji geliştirmenin basit bir mekanizma dizaynı gibi görülemeyeceği üzerine artan bir şekilde dikkatleri çekmişlerdir. Hızlı değişim, rekabetçi çevrenin gittikçe artması, yüksek derecedeki belirsizlik seviyesi, işletmelerin hızlı bir şekilde bu koşullara sürekli olarak uyum sağlaması ve dinamik strateji geliştirmeye doğru hareket etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Altıntaş, 2014).

Başarılı bir strateji geliştirme süreciyle birlikte rekabet üstünlüğünün ele geçirilmenin göstergesi ise, rakiplerine göre daha fazla ekonomik değer yaratabilmekten geçmektedir (Barney & Hesterly, 2008).

Futbol kulüpleri de gelişen rekabetçi ortama ayak uydurabilmek için önemli adımlar atmaktadırlar. Bu değişim en başta yönetim anlamında yapılmaktadır. Çünkü bu kadar rekabetin yoğun olduğu ve bu kadar büyük paraların döndüğü, profesyonel futbolcuların ve futbol adamlarının olduğu, tüm dünyanın gözünün üzerinde olduğu bir futbol kulübünün amatör bir anlayışla yönetilemeyeceği anlaşılmıştır. Bununla birlikte artık futbol kulüpleri eskisi gibi onları destekleyenleri sadece seyirci değil aynı zaman da bir müşteri olarak görmektedirler. Yani değişen rekabet ortamına uyabilmek için strateji geliştirerek her fırsatı maddi kaynaklara dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Futbol kulüpleri de sponsorlar bularak, reklam gelirleri yaratarak,

alt yapıya önem vererek, giderlerini kontrol altına alarak her alanda profesyonelce çalışarak günün koşullarına her alanda adapte olmaktadır.

Futbol kulüplerinden bazılarının bu zorlu piyasa koşullarına tam anlamıyla uyum sağlayamaması ve gerekli stratejileri zamanın da geliştirememesi onları hem sportif anlamda hem de maddi açıdan iflas noktasına getirmiştir. Bu durumu iyi analiz eden UEFA da finansal adil oyun kuralları adı altında bir takım kurallar koymuştur. Bu kurallar neticesinde de strateji geliştiremeyen ve diğer kulüplerle mali ve sportif anlamda rekabet edemeyecek olan kulüpleri disiplin içine sokarak bir nevi zayıf takımlarla güçlü takımların arasındaki farkı kapatarak birbirleri ile rekabet edebilir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Kısacası büyük takımlarla küçük takımların arasındaki farkın açılmasını önleyerek seyircilere seyir zevki olan maçlar izletebilmektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FUTBOL KULÜPLERİNDE DENGELİ DEĞERLEME KARTI

Bu bölümde önce performans yönetimi açıklanacak; sonra Dengeli Değerleme Kartının ortaya çıkışı, boyutları ve stratejik ölçütleri anlatıldıktan sonra değerlendirme kartının uygulama aşamaları ve kısıtları açıklanacaktır. Ayrıca dengeli değerlendirme kartının uygulanmasında futbol kulüplerinde olabilecek farklılıklar anlatılacaktır.

1. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi, daha iyi olma hedefini ortaya koyarak, beklentilerle ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması olarak tanımlanabilir (Rouse & Putteril, 2003). Literatürde performansa yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramının açık olarak ortak bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. İşletmelerin misyon ve stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun tanımın yapılmasıdır. Buna göre performans; “hedeflere ulaşmada çıktılarının ve çıktılarının üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, müşteri memnuniyeti, esneklik, yenilik, kârlılık, gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karşılıklı ve karmaşık ilişkiler bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Ağca & Ender, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, 2006, s. 176).

Geleneksel olarak performans yönetimi kavramına bakıldığında işletmeler öncelikli olarak para planlaması yapmaya ve hesapların kontrol edilmesine önem vermektedir. Ayrıca işletmeler için performans demek kârlılık oranının yüksek

olması ve finansal oranların göstergeleri anlamına gelmektedir (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 10).

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri ancak etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990'lı yıllardan itibaren temel rekabet faktörü haline gelmeye başlamıştır (Ağca & Ender, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, 2006, s. 175).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü için gelecek üzerine odaklanmaları, daha iyi öngörüler ile henüz belirmeyen süreçleri, faaliyetleri ve çalışmalarını tasarlamaları, daha somut olarak; ürünleri, hizmetleri, yeni iş koşullarını hayal edebilmeleri ve ortaya çıkarma yeteneğine sahip olmaları gereklidir (Yılmaz, 2006, s. 65).

Rekabet üstünlüğü sağlama işletmenin müşterilere fazladan artı değer vermesine bağlıdır. İşletme rakiplerinden farklı olarak müşterilerine artı değer sunabilirse ancak rekabette üstün konuma gelebilmektedir. Rekabet stratejisi sektörün durumuna ve işletmenin konumuna göre değişmektedir. Girişimcinin temel görevi bu ortamda ürün maliyetinin düşürülmesi, kalitenin artırılması ya da süreçlerin daha etkin hale getirilmesi, satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesi gibi unsurları geliştirerek işletmenin rekabet gücünün artırılmasıdır (Tekin, 2004, s. 68).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi ise; işletmenin değer oluşturan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilemediği, uygulanamadığı hallerde mümkün olmaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü değer oluşturmaya odaklı

olmak zorundadır. Bu nedenle işletmedeki değişken ve dinamik olayların müşteriye oluşturduğu değer açısından ayrı bir şekilde gruplanması ve gruplanan bu olay örgülerinin müşteriye kattıkları değerle ölçülmesi de gerekmektedir (Yılmaz, 2006, s. 65).

İşletmelerin esas amacı olan kâr elde etmenin yanında maliyetlerin düşürülmesi, esneklik, hız, kalite gibi unsurlar rekabette önemli silahlar haline gelmiştir. 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında geleneksel performans değerlendirme sistemlerindeki eksiklikler, dengeli ve çok boyutlu performans değerlendirme sistemlerinin temellerinin oluşmasını sağlamıştır. Toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim gibi yönetim uygulamalarının ortaya çıkması işletmelerde performans değerlendirme sisteminin yeniden ele alınmasında etkili olmuştur. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerindeki yetersizliklerin ortaya çıkması ile performans değerlendirme sistemleri yeniden gözden geçirilip tasarlanmaya başlanmıştır. Gelişmelerin paralelinde alternatif dengeli değerlendirme kartı sisteminin temelleri ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2003, s. 85).

Futbol kulüplerinin ticari işletmeler gibi tek amacı kâr elde etmek değildir aynı zamanda sportif başarılar da kazanması gerekmektedir. Sportif başarılar futbol kulüplerinin ekonomik anlamda iyi olabilmelerinin temel taşıdır. Rekabet üstünlüğü ticari işletmelerin müşterilerine fazladan artı değer vermesine bağlı olduğu gibi futbol kulüplerinin de aynı şekilde taraftarlarına (müşterilerine) değer vermesiyle olmaktadır. Taraftarları bir futbol kulübünün en önemli gelir kalemlerindedir.

2. DENGELİ DEĞERLEME KARTININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Yapılan akademik çalışmalara bakıldığında İngilizcesi Balanced Scorecard kavramına Türkçe karşılık olarak birçok ifade ortaya atılmıştır. Bunlardan bazıları şu

şekildedir: Dengeli Kontrol Paneli, Dengeli Değerleme Kartı, Dengeli Performans Değerleme Tablosu, Dengeli Puan Kartı, Dengeli Sonuç Kartı, Dengeli Skor Kartı, Kurumsal Performans Karnesi, Kurumsal Performans Yönetimi. Bu çalışmada ise “Balanced Scorecard” kavramına karşılık olarak “Dengeli Değerleme Kartı” kavramı kullanılacaktır.

Bu yöntemin ortaya çıkışı; 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan “Geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü” adlı araştırmaya dayanmaktadır. Bu araştırmada Nolan Norton’un başkanı David Norton araştırma lideri, Robert Kaplan da akademik danışman olarak görev yapmıştır. Üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine şirketin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır. 1996 yılında araştırma sonuçlarını “Balanced Scorecard” adlı eserle kitaplaştıran araştırmacılar yöntemin genel kabul görmesine bağlı olarak çalışmalarını farklı alanlara yöneltme eğilimine girmişlerdir. 2001 yılındaki yayınları ile dengeli değerlendirme kartının aslında “stratejik yönetim modeli” olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini beş temel ilke ile (stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek, stratejiyi tüm çalışanlara yaymak, stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek, stratejiyi sürekli bir sürece çevirmek ve değişimi yönetmek) açıklamışlardır. Kaplan ve Norton yaptıkları bu çalışma ile başlangıçta performans yöntemi olarak tanımlamış oldukları dengeli değerlendirme kartını artık stratejik bir yönetim modeli olarak tanımlamışlardır (Güner, Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, 2008, s. 251)

Sonraki yıllarda işletmeler, Dengeli Değerleme Kartı Sistemi’ni uygulamışlar ve olumlu sonuçlar almışlardır. Kaplan ve Norton, Dengeli Performans Ölçüm Sistemi’nin işletmeler tarafından sadece performans ölçüm aracı olarak değil aynı

zamanda Dengeli Değerleme Kartı Sistemi için seçtikleri ölçüler aracılığı ile stratejilerini de ilettiklerini görmüşlerdir. Bundan sonraki yıllarda da Dengeli Değerleme Kartı Sistemi, strateji uygulamada anahtar bir araç olarak tüm dünyada nam kazanmıştır (Niven, 2008, s. 12).

Dengeli Değerleme Kartı kullanıldıkça kurumların örgütsel kaynaklarının tümü işletme stratejilerine yoğun bir şekilde odaklanarak birbirleriyle uyumlu hale gelmelerine olanak sağlamıştır. Bu kuruluşlar Dengeli Değerleme Kartı'nın sağladığı “uyumlaştırma ve odaklanma” sayesinde faaliyetlerini “strateji odaklı” olarak devam ettirmişlerdir. Bu deneyimler sonucunda sistemi uygulayıp başarı kazanan işletmelerin stratejiyi; kurumla uyumlaştırmak, devamlı bir süreç haline getirerek herkesin günlük işi haline gelmesini sağlamak, değişimi yönetici liderliğiyle harekete geçirmek gibi yönetim prensiplerine bağlı kaldıkları görülmüştür (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010).

Strateji odaklı olmak için gerekli yönetim prensipleri belirlendikten sonra sıra gösterge seçimine gelmiştir. Çünkü, güçlü bir motivasyon aracı olan ölçümleme ile doğru şeylerin ölçüldüğünden emin olmak gerekir. Bu nedenle neyin ölçüleceğine karar vermeden önce yöneticilere “amaçlarının ne olduğu” sorulmuş ve bu basit soru metodolojide görünürde küçük olan ama daha sonra oldukça geniş kapsamlı sonuçlar veren bir iyileşmeye yol açmıştır. Bu gelişmenin adı ise “strateji haritaları”dır (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010).

Dengeli Değerleme Kartı'nın her bir boyutunda belirlenen amaçlar üzerinde yönetim ekibinin uzlaşmaya varmasından sonra gösterge seçimi çok kolaylaşmaktadır. Sonuçta, ulaşılmak istenen amaç üzerinde fikir birliği sağlanınca, en baştaki amaç göstergelerinin kusursuz olmadığı ortaya çıksa bile, yöneticiler, strateji üzerinde tekrar tartışmaya gerek kalmadan, izleyen dönemlere ait

göstergelerini kolaylıkla değiştirebilmektedirler. Amaçlara odaklanmak önemli bir bulguyu ortaya çıkarmıştır: “Amaçlar neden-sonuç ilişkileri ile birbirleriyle bağlantılı olmalıdır”. Bu yöntem, belirli görevlerde çalışanların gelişmiş yetenek ve becerilerinin yeni teknolojilerle birleştiğinde kritik bir iç sürecin ilerlemesini sağlayacağına dair stratejileri ifade etmektedir. Bu gelişmiş süreç, hedef müşterilere sunulan değeri arttırarak müşteri memnuniyetinde ve müşteriyi elde tutma oranında artışa ve müşteri hacminde büyümeye yol açacaktır. Bu geliştirilmiş tablo, artan gelirlere ve nihayet belirgin şekilde yükselen hissedar paylarına yansımaktadır (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010).

Son yıllarda artan kulüp, dernek ve profesyonel takımların ardındaki ortaklıklar da ticari işletme haline gelmiştir. Spor kulüplerinin gelir ve çalışan sayısına bakıldığında orta ölçekli ticari işletme boyutundadır. Spor kulüplerini yönetenlerin işletmelerin doğası gereği başarılı bir performans hedefi bir numaralı stratejik unsurdur. Ancak profesyonel hedeflerin uygulanması ve bunların uzun vadede sürdürülebilirliği için istikrarlı bir mali plan ve kaliteli bir örgütsel süreç yapısı kesinlikle gereklidir. Uygun bir iş stratejisi geliştirmek ve yönetmek için artan sayıda spor şirketi, şirket çözümlerinde uygulanan süreçleri kullanır. Buna örnek olarak Bundesliga'da, stratejik yönerge ve süreç kontrolü tanımı için Dengeli Değerleme Kartı yöntemini kullanan ilk Alman futbol takımı VfB Stuttgart gösterilebilir (Becsky, 2014, s. 29).

3. KURAMSAL AÇIDAN DENGELİ DEĞERLEME KARTI

Kullanımı en yaygın stratejik yönetim araçlarından bir tanesi olan dengeli değerlendirme kartı Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, kritik başarı faktörleriyle ifade edilen stratejiyi gerçekleştirmek için temel oluşturan bir hareket planı gibi işlev görür (Ayvaz & Pehlivanlı, 2011, s. 146).

Dengeli değerleme kartı işletmenin vizyon ve stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçütlerin kullanıldığı dört perspektifte ele almaktadır (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, 1999, s. 136);

- Finansal boyut,
- Müşteri boyutu,
- İç süreçler boyutu,
- Öğrenme ve gelişme boyutudur.

Geleneksel yöntemlerin aksine dengeli değerleme kartında finansal ölçütleri işletmeler performansını ölçerken tek başına kullanmamaktadırlar. Dengeli değerleme kartında zamanında teslimat, siparişlerin dönüş hızı, ürünlerin geri dönüşü gibi faaliyet ölçütleri finansal ölçütler kadar önemlidir (Sanger, 1998, s. 198). Dengeli değerlendirme kartında işletmenin fiziksel varlıkları ile ilgili bilgilerin yanı sıra, yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler, çalışanlar, iç süreçler, yenilik ve öğrenme gibi maddi olmayan konularda da işletme yöneticilerine bilgi vermektedir (Walker & Randall, 2001, s. 368). Dengeli değerleme kartı performans ölçütü sayısı sayesinde bir yönetim raporu ile farklı taleplere cevap verebilme yeteneğine sahiptir. Müşteri ihtiyaçları, kalite gelişimi, verimlilik, piyasaya yeni ürün veya hizmet sunma ve uzun dönemli yönetim gibi konular tek bir raporda izlenebilme olanağı vardır (Storey, 2002, s. 325). Dengeli değerleme kartında yer alan ölçütler işletme yönetimine işletmenin finansal ve faaliyet performansını içeren açık ve net anlaşılır bir fotoğraf sunarak, yöneticilere yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktadır (Rickards, 2003, s. 226-245).

Dengeli değerleme kartı iki önemli temel avantaja sahiptir. Bunlardan birincisi birçok farklı raporla elde edilecek bilgileri bir yönetim raporunda toplamasıdır. İkincisi yöneticileri tüm performans değerlerini ölçmeye zorlayarak

işletmede bölümleşmeyi engellemesidir (Ghalayini & Noble, 1996, s. 65). Buna benzer bir yaklaşımda dengeli değerlendirme kartı geniş kapsamlılığına vurgu yaparak, finansal ölçütleri tamamlayan, işletmenin geleceği hakkında bilgi veren ölçütleri kullanmaktadır. Dengeli değerlendirme kartı işletmelerin çeşitli alanlardaki performansını aynı anda değerlendirmeye olanak vermesi yöntemin önemli bir avantajı olduğunu göstermektedir. Dengeli değerlendirme kartı geçmiş faaliyetler hakkında bilgi vermenin yanında işletmenin gelecekte nereye doğru yol aldığını da göstermesinin önemli bir üstünlük olduğunu açıklamaktadır (Ayvaz & Pehlivanlı, 2011, s. 147)

Doğru ve kaliteli ölçütlerin belirlenmesi dengeli değerlendirme kartında başarının önemli anahtarlarından biridir. Kullanılacak ölçütlerin işletme hedefini ölçebilecek şekilde belirlenmesi oldukça zordur fakat yöntemin başarısını etkileyen en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Seçilen ölçütlerin amacı her şeyi ölçmek değildir. İşletmedeki gelişimler hakkında bilgi vererek, önemli olan konuları aydınlatacak faaliyetlerin ölçülmesi olduğu ifade etmiştir. Dengeli değerlendirme kartında yer alan ölçütler uzun dönemli başarıyı ve kısa dönemli başarıyı değerlendirecek şekilde belirlenmelidir. Ayrıca performans değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Niven, 2008, s. 148):

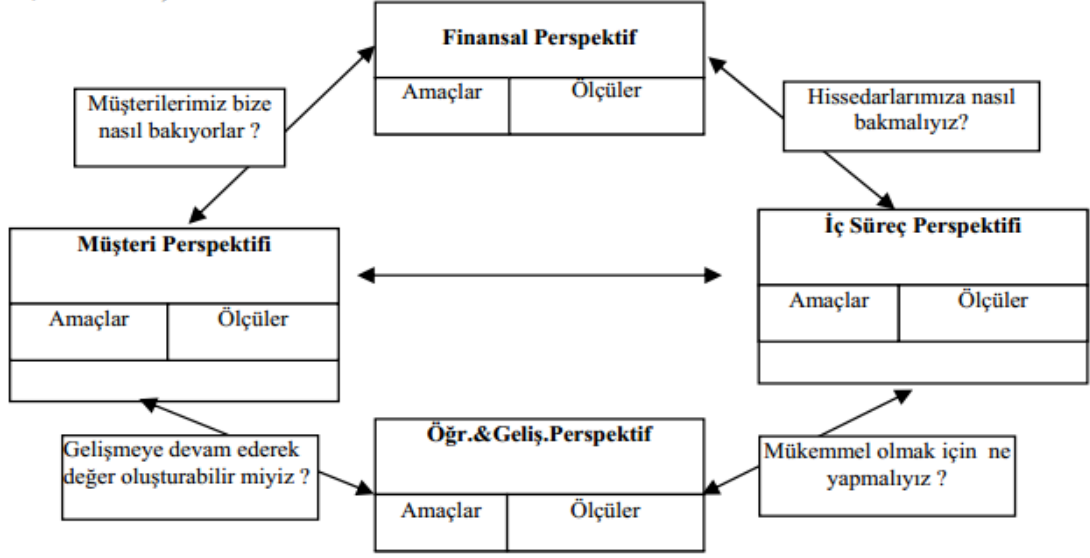
- Strateji ile ilişkili olması,
- Sayı ile ifade edilebiliyor olması,
- Ulaşılabilir, elde edilebilir olması,
- Kolay anlaşılır olması,
- Karşılaştırmalara, kıyaslamalara olanak vermesi,
- İlgili olması,
- Genel bir tanımı olmasıdır.

Dengeli değerlendirme kartında seçilen performans ölçütleri ile işletme stratejisi arasında çok güçlü bir ilişki olmalıdır. Stratejik hedefleri ölçülebilir performans

değerlerine dönüştürme yeteneğinin dengeli değerlendirme kartının diğer yöntemlerden ayıran en güçlü yönü olarak kabul edilmektedir. İşletme stratejisini yansıtanın yanı sıra performans ölçütlerinin sayısal olarak ifade edilmesi ve ölçülebilir unsurlardan oluşması yöntemin başarıyla uygulanmasını etkilemektedir. Kolay anlaşılabilir, farklı alanlarda karşılaştırmaları mümkün kılan, işletmede yer alan süreçlerle ve çalışanlarla ilgili olan ve tüm çalışanların aynı kavramdan aynı anlamı çıkardığı performans ölçütlerinin kullanılması, yöntemin uygulanmasında önemli kolaylıklar sağlayacaktır (Güner, Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama, 2006, s. 50).

Dengeli değerlendirme kartı, bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. Kurumsal karte sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önünde tutar. Dengeli Değerleme Kartı sisteminde, kurumsal performansın ölçümünde dengede bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır. Finansal boyut, müşteriler, şirket içi süreçler, öğrenme ve geliştirme boyutudur. Değerleme Kartı, şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan kıymetlerdeki gelişimi de gözlemlenmelerine olanak sağlar (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, 1999).

Tablo 11: Dengeli Değerleme Kartı Performans Ölçüleri İlişkisi



Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton; “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, Boston, January- February 1992.s.72.

DDK kullanmanın öncelikli hedefi kurumsal stratejinin uygulanmasını desteklemektir, bunun için aşağıda belirtilenler gereklidir: yeterli vizyonun geliştirilmesi, stratejik amaçların açık tanımı, strateji haritaları yardımıyla hedeflerin görsel temsili ve hedeflerin, gerekli hedef değerlerinin belirlenmesi sayesinde göstergelerle ölçülebilir bölümlere ayrılmasıdır (Becskey, 2014, s. 29).

Yöneticiler kararlarını genellikle ölçülmesi nispeten kolay olan ve ölçme sistemleri kurulu göstergeleri takip ederek almaktadırlar. Kurum performansını önemli ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi güç performans göstergeleri ise sistematik olarak takip edilmemektedir. Bu durumda şirketlerde geçmiş kararların bugünkü yansıması olan finansal göstergelere aşırı ağırlık verilirken, geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan göstergelere gerekli önem verilmemektedir. (Argüden & Sağdıç, 2000, s. 13).

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün strateji ve stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir." Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir (Argüden & Sağdıç, 2000, s. 13):

(i) Vizyon engeli: Kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması;

(ii) Operasyonel engel: Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması;

(iii) Yönetim engeli: Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi;

(iv) İnsan engeli: İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

Dengeli Değerleme Kartı işletmelerin, aşağıda belirtilen dört temel soruya cevap verebilmelerini sağlamaktadır (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, 1992)

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar?(müşteri boyutu)
- Hangi konularda mükemmel olmalıyız?(İç süreçler boyutu)
- İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz?(öğrenme ve gelişme boyutu)
- Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz?(finansal boyut)

4. DENGELİ DEĞERLEME KARTI'NIN STRATEJİK ÖLÇÜTLERİ

Dengeli Değerleme Kartı sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda ölçülmesi zor olduğu kabul edilen maddi olmayan faktörleri de esas almaktadır. Bu

anlamda DDK; işletmelerin performans ölçüm sistemlerini değiştirerek, organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumu sağlamaya çalışır. DDK'nın, genel olarak stratejik ölçümleri; çıktı veya girdi ölçütleri, finansal veya finansal olmayan ölçütler, içsel veya dışsal ölçütler, ardıl ve öncül performans ölçümleri, nicelik ve nitelik performans ölçütleri olmak üzere 5 başlık olarak aşağıda kısaca açıklanmıştır (Hepworth, 1998, s. 598) :

4.1. Çıktı veya Girdi Ölçütleri

Çıktı ölçütleri; işletmeleri daha yüksek gelir elde etme ve yüksek kârlılık gibi stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçlara götürür. Bu tür ölçütlere; geri kalan göstergeler denmektedir. Girdi ölçütleri ise öncül göstergelerdir (Hepworth, 1998, s. 598).

4.2. Finansal veya Finansal Olmayan Ölçütler

Önceki yıllarda performans ölçümlerinde genellikle kâr marjı gibi finansal ölçütler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi gün geçtikçe anlaşılan finansal olmayan performans ölçümlerini sağlayamamıştır. Örneğin; 1970'lerde PanAm, IBM ve Xerox kendi sektörlerinde pazar lideri konumunda olan şirketlerdi. Finansal performans ölçümlerine bakıldığında oldukça başarılıydılar. 1980'lerin ortalarında her üç şirket de Pazar liderliğini kaybetmişlerdir. Nedeni de rakip işletmelerin kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi önemi artan finansal olmayan konular üzerine ağırlık vermeye başlamasıdır. Fakat PanAm, IBM ve Xerox gibi şirketler finansal olmayan etkenlerin işletmenin başarısına katkısını geç anlamışlardır. Sermaye kârlılığı, kâr marjı gibi görünen sorunların aslında finansal olmayan etkenlerden kaynaklandığını anlayamadıklarından gerçek sorunların

üzerini örterek finansal göstergeler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Hepworth, 1998, s. 599).

4.3. İçsel veya Dışsal Ölçütler

İşletmelerin, müşteri tatmini gibi dışsal ölçütler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçütler arasında denge kurması gerekir. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki tür ölçütü de dikkate almalıdırlar. Bazı durumlarda içsel ölçütler; işletmenin iyi performans elde ettiğini gösterir. Fakat dışsal ölçütler düşük performans elde ettiğini gösterir. Bu gibi durumlarda, içsel ölçütlere bakıldığında işletme başarılı, ancak dışsal ölçütlere bakıldığında başarısız olarak değerlendirilir. Bu durum, işletmenin içsel ve dışsal stratejilerini gözden geçirmesi gerektiğini gösterir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, DDK kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve geri kalan göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçütleri arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Hepworth, 1998, s. 599).

4.4. Ardıl ve Öncül Performans Ölçütleri

DDK yöntemi performans ölçütlerini ardıl ve öncül ölçütler (göstergeler) olmak üzere iki başlık altında toplamaktadır. Finansal ölçütler genellikle geçmiş kararların sonuçlarını yansıttıklarından ardıl ölçütler olarak sınıflandırılmaktadır. Diğer taraftan işletmenin rekabetçi pozisyonu ya da piyasalardaki konumu hakkında bilgi veren stratejik sonuçlar ise işletmenin geleceği hakkında fikir verdiğinden öncül göstergeler olarak tanımlanmaktadır. Ardıl ölçütler sonuç göstergeleri olup, işletmenin faaliyet sonuçlarını yansıtmaktadırlar. Öncül göstergeler ise performans göstergeleri olup işletmenin faaliyetleri hakkında bilgi vermektedir. DDK yöntemi öncül göstergelerin etkili bir şekilde kullanılmasıyla ardıl göstergelerde başarının elde edilebileceğini ileri sürmektedir. Yani öncül göstergeler olan müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda elde edilen bir başarı ardıl

gösterge olan finansal boyutta başarıyı da beraberinde getirecektir. Yapılan bir araştırmada mali analistlerin finansal olmayan ölçütleri kullanarak işletme ile ilgili tahminlerinin kesinlik derecelerini arttırabilecekleri vurgulanmaktadır. Araştırmaya göre finansal olmayan ölçütler hesaplamaya dâhil edildiğinde, gelecek kazançlarla ilgili tahminlerin doğruluk derecesi artmakta, bu da yatırımcının riskini azaltmaktadır. Bu nedenle finansal olmayan ölçütler işletmenin gelecekteki performansını aşmasında öncül göstergeler olarak kullanılabilir. Sonuç kartının oluşturulmasında ardıl ve öncül göstergelerin bir arada kullanılması DDK yöntemindeki denge unsurlarından biridir (Güner, Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, 2008, s. 256).

4.5. Nicelik ve Nitelik Yönünden Performans Ölçütleri

Değerleme kartında kaç tane ölçütün yer alması gerektiği konusunda genel bir kural yoktur. Performans ölçütlerinin çok fazla sayıda olmaması gerektiği gibi gereğinden az sayıda da olmamalıdır. Fazla sayıda performans ölçütünün kullanılması yöneticilerin dikkatini dağıtırken, az sayıda performans ölçütünün kullanılması ise gerekli genişliği sağlayamayarak yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri veremeyecektir. DDK düşüncesinin temeli hayati öneme sahip az sayıda ölçütün izlenmesine dayanmaktadır. Niven'e göre sonuç kartında kullanılacak performans ölçütlerinin sayısı finansal boyutta üç ile dört, müşteri boyutunda beş ile sekiz, iç süreçler boyutunda beş ile on, öğrenme ve gelişme boyutunda ise üç ile altı arasında olmalıdır. Kaplan ve Norton'a göre değerlendirme kartında dört farklı boyutta gruplandırılmış on beş ile yirmi beş adet finansal ve finansal olmayan ölçütün yer alması gerekmektedir (Güner, Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, 2008, s. 256).

DDK yönteminde başarının anahtarlarından bir diğeri doğru ve kaliteli ölçütlerin belirlenmesidir. Kullanılacak ölçütlerin işletme hedefini ölçebilecek

şekilde belirlenmesi oldukça güç olmakla birlikte, yöntemin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Seçilen ölçütlerin niteliğine vurgu yaparak önemli olanın her şeyi ölçmek değil, işletmedeki gelişim hakkında bilgi verecek, önemli olan konuları aydınlatacak faaliyetlerin ölçülmesi olduğunu ifade etmiştir. DDK yönteminde seçilen performans ölçütleri ile işletme stratejisi arasında çok güçlü bir ilişki olmalıdır. İşletme stratejisini yansıtanın yanı sıra performans ölçütlerinin sayısal olarak ifade edilmesi ve ölçülebilir unsurlardan oluşması yöntemin başarıyla uygulanmasını etkilemektedir. Kolay anlaşılabilir, farklı alanlarda karşılaştırmaları mümkün kılan, işletmede yer alan süreçlerle ve çalışanlarla ilgili olan ve tüm çalışanların aynı kavramdan aynı anlamı çıkardığı performans ölçütlerinin kullanılması, yöntemin uygulanmasında önemli kolaylıklar sağlayacaktır (Güner, Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, 2008, s. 257).

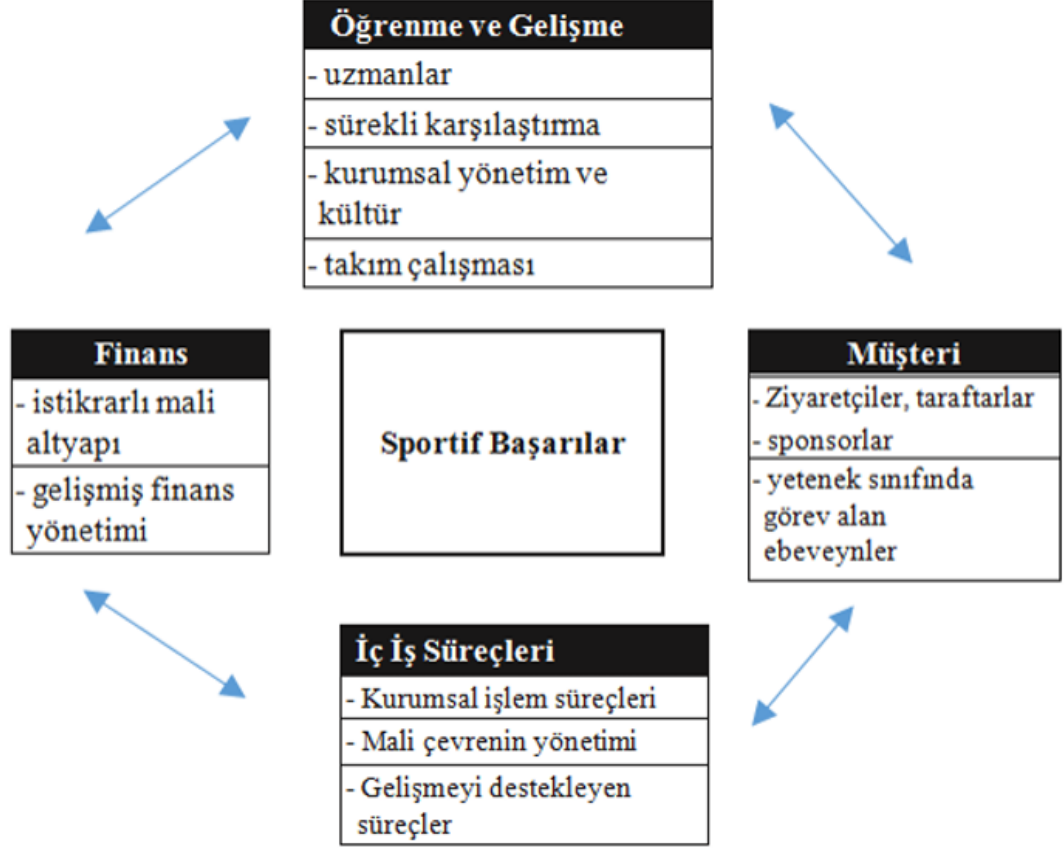
5. DENGELİ DEĞERLEME KARTININ DÖRT BOYUTU

Dengeli Değerleme Kartı, daha önce de belirtildiği gibi, işletmenin performansını dört boyutta incelemektedir. Bu dört boyut; Finansal boyut, Müşteri boyutu, Şirket içi işlevler boyutu ve Öğrenme ve gelişme boyutudur.

Dört boyutun tümünün de her zaman gerekli olacak diye bir teorisi yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir (Güner, Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, 2008, s. 253)

Spor dernekleri veya spor kulüpleri yöneten şirketler için ise bir numaralı stratejik perspektif, hemen hemen her zaman, uzun vadede başarılı bir performans sergilemektir. Bu Perspektifler Tablo 12'de gösterilmiştir (Becskey, 2014, s. 30):

Tablo12: Dengeli Değerleme Kartının Dört Boyutu¶



Kaynak: Becsky, A. (2014). The Application Of Balanced Scorecard In Team Sports. (A. P. House, Dü.) Applied Studies İn Agribusiness And Commerce, 29-32.

5.1. Finansal Boyut

İşletmelerin uzun vadeli amaçlarının yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejilerinin bu finansal hedefin ulaşılmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef, bu sistemde yer alan ve diğer tüm perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Dengeli Değerleme Kartı sistemi, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve işletme içi yöntemler ve son olarak da işletme çalışanları ve

sistemlerini tanımlayarak işletme stratejisini belirler (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, 1999, s. 61).

Finansal ölçütler, önceden verilmiş olan kararların işletme içindeki ekonomik sonuçlarını gözlemlemek açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Gelirlerin arttırılması maliyetlerin azaltılması, verimliliğin yükseltilmesi, sermayenin kârlılık oranı, nakit akışı genellikle işletmelerin kullandıkları finansal ölçüleri oluşturmaktadır (Sağlamlı & Ersen, 2001, s. 128).

Bir spor kulübü DDK'nı kullanırken DDK'nı kullanan bir şirket ile birçok ortak yanı vardır. Bunun sebebi uygun finansal yönetim, iyi tanımlanmış ve etkin işleyen iç süreçler, gelişme ihtiyacı veya müşteri çevresi yönetiminin başarılı işleminin diğer işletmelerde olduğu kadar önemli olmasıdır. En önemli fark, belli bir spor kulübünün başarısının son ölçümü olarak finansal performansın değil de, maddi olmayan varlık olarak değer yaratmanın parçası olabilecek, sporda alınan başarılı sonuçların değerlendirilebilmesidir. (Becsky, 2014, s. 30).

Finansal perspektifin stratejik boyutu, sağlam sermayeli, operasyonel maliyetleri ve gerekli yatırımları finanse edebilecek bir işletmeyle sağlanır. Finansal hedefler genellikle gelirdeki artış ve yatırılan sermayenin geri dönüşüyle elde edilen karlılığa bağlıdır. Finansal Perspektif işletme stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, eğer uygulanıyorsa faaliyet sonuçlarının iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, 1992, s. 77).

Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Coşkun A. , 2006):

- Gelirler
- Net kar

- Faaliyet karı
- Gelir artış oranı
- Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelirler
- Brüt kar
- Brüt kar oranı
- Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları
- Ekonomik katma değer
- Piyasa katma değeri
- Yatırımların getirisi
- Sermaye getirisi
- Toplam varlıkların getirisi
- Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı
- Karın toplam varlıklara oranı
- Karın satışlara oranı
- Karın çalışan sayısına oranı
- Katma değerın çalışan sayısına oranı
- Birleşik büyüme oranları
- Dağıtılan kar payları
- Pazar payları
- Hisse senedi fiyatları
- Nakit akışı
- Toplam maliyetler
- Borçlar
- Borç oranı
- Alacakların dönüşüm oranı
- Satıcılara borçları ortalama ödeme süresi
- Stokların devir hızı

Futbol kulüpleri açısından düşünüldüğünde de gelirler, net kâr, gelir artış oranı, faaliyet kârı, brüt kâr, brüt kâr oranı, yatırımların getirisi, sermaye getirisi, toplam varlıkların getirisi, dağıtılan kâr payları, hisse senedi fiyatları, toplam maliyetler, borçlar, borç oranı, alacakların dönüşüm oranı, satıcılara borçları ortalama ödeme süresi, stokların devir hızı gibi ölçütler finansal açıdan kullanılabilir.

5.3. Müşteri Boyutu

İşletme stratejisini Dengeli Değerleme Kartı yöntemine göre müşteri boyutunda yerleştirmek için her işletme birimi yöneticisinin kendi bölümüne özgü, müşteriye dayalı hedefler belirlemesi gerekmektedir. İşletmenin rekabet etmeyi düşündüğü pazarın tanımlanmış olması bunun için ilk şarttır. Rekabet edilen pazarın ve müşterilerin göstereceği performansın değerlendirilmesi için kullanılacak ölçülerin belirlenmesi müşteri boyutunda gerçekleştirilmektedir (Sağlamlı & Ersen, 2001, s. 129).

Dengeli Değerleme Kartı yöntemi, yöneticilerin genel misyon ifadelerini müşterilere konu olan faktörlere yansıtması suretiyle müşteri boyutunda spesifik ölçüler içine dönüştürmelerini gerektirir (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, 1992, s. 74).

Müşteri boyutunda en fazla kullanılan performans ölçütleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Coşkun A. , 2006)

- Satış miktarı
- Pazar payı
- Müşteri memnuniyeti
- Müşteri sadakati
- Müşteri şikâyetleri

- Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı
- İlk görüşmede çözülen şikâyet sayısı
- Satış iadelerinin oranı
- Ürün/hizmet fiyatı
- Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti
- Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı
- Kaybedilen müşteri sayısı
- Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı
- Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi
- Müşterilerin toplam sayısı
- Müşteri başına yıllık satış miktarı
- Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı
- Müşterilerin işyerini ziyaret sayısı
- Her bir müşterinin karlılığı
- Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri
- Pazarlama giderlerinin satışlara oranı
- Verilen reklam ilanlarının sayısı
- Marka tanınmışlığı
- Müşterilerle geçirilen zaman
- Katıldığımız ticaret fuarı sayısı
- Çalışan başına düşen müşteri sayısı
- Her bir satış kanalının satış miktarı
- Satış işlem sayısı

Spor kulüpleri yöneten işletmelerde ise, çeşitli müşteri segmentleri ve hedef gruplar tanımlanabilir. Örneğin; ziyaretçi ve fan grupları, sponsorlar ve genç takımlar ve genç takımların arkasındaki ebeveynler. Bu gruplar sadece kendi bileşimi ve yapısı bakımından ayrılmazlar, aynı zamanda belli müşteriler için farklı başarıların performans bileşenleri olarak görülmesiyle de ayrılırlar. Her üç durumda da

memnuniyet, muhafaza ve büyüme başarı için kabul edilebilir ölçütler olabilir. Bu durum Tablo 13’de özetlenmiştir (Becky, 2014, s. 30).

Taraftar bağımlılığı standart bir ticari müşteriden çok farklıdır. Standart bir müşteri kaliteli bir ürünü en ucuza almayı hedeflerken taraftar müşterinin böyle bir gayesi yoktur. Bu yüzden yüksek fiyatlardan sırf kulübüne gelir gelsin diye düşünmeden ödemeye hazırdır. Bu suistimal edilebilir bir durum olmasına karşılık futbol kulüpleri bu durumu fırsata çevirerek, taraftarlarını mutlu ederek gelirlerini artırabilmelidir. Taraftarları mutlu edebilmenin ilk yolu da sportif başarılarıdır.

Tablo 13: Bir Spor İşletmesinin DDK’ındaki Müşteri Boyutu

	Taraftarlar	Sponsorlar	Ebeveynler
Müşteri Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> - Takımın iyi performansı - Kaliteli maçlar - Uygun bilet fiyatları - Hizmet kalitesi - Takım imajı - Kulübe Bağlılık - Ticari - VIP bölümü hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> - Değerli ve etkili reklam alanı - Sponsorluk getirileri - Medya varlığı - Artan şirket değeri - Sponsorların yönetimi - Maça gelen taraftar sayısı 	<ul style="list-style-type: none"> - Başarılı yetişkin takımı - Genç takım için yeterli vizyon - Yüksek profesyonel kalitede yeteneklere ilgi - Plan ve hedeflerle ilgili yeterli bilgi

Kaynak: Becky, A. (2014). The Application Of Balanced Scorecard In Team Sports. (A. P. House, Dü.) Applied Studies in Agribusiness and Commerce.

5.3. İç Süreçler Boyutu

Dengeli Değerleme Kartı Sisteminin bu perspektifinde, müşteriler ve ortaklar için belirlenen hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacak bir değer zinciri tanımlanmaktadır. Oluşturulan bu değer zinciri, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının ve bunlara yönelik çözümlerin tanımlandığı yenileme süreci ve mevcut

müşteri kitlesi çerçevesinde servis hizmetleri, müşteri memnuniyetini arttıracak satış sonrası hizmetleri ve müşterilerle iletişimi de içine alan işletme süreç'inden meydana gelmektedir. Yenileme sürecinin bu şekilde işletme sürecine dâhil edilmesi Dengeli Değerleme Kartı Sistemini geleneksel sistemlerden ayırmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda en fazla etkisi olan mevcut süreçleri geliştirmenin yanı sıra, yenileme süreci ile yeni ve farklı içsel süreçlerin geliştirilmesi de Dengeli Değerleme Kartı yönteminin getirdiği bir yeniliktir (Sağlamlı & Ersen, 2001, s. 129).

İç süreçler boyutunda en fazla kullanılan performans göstergeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Coşkun A. , 2006, s. 117):

- Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi
- Zamanında ulaşan teslimatların oranı
- Siparişlerin ortalama üretim süresi
- Müşteri tekliflerine cevap verme süresi
- Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı
- Araştırma-geliştirme giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti
- Stokların devir hızı
- Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, işgücü kullanım oranı
- Yeni ürün ve hizmet sayısı
- Yeni ürün/hizmet geliştirme süreci
- Yeni patent sayısı
- Elimizdeki patent sayısı
- Kusurlu ürün oranı
- Yeniden işlenen ürün sayısı
- Kurulum zamanları
- Başabaş noktasına ulaşma zamanı
- Sürekli iyileşme
- Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi
- Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi

- Garanti taahhütleri
- Yoldaki ürünler/hizmetler
- Yeni projelerin iç getiri oranı
- Kapasite kullanımları
- Alım iadelerinin sıklığı
- Makinelerin boş durdukları zaman

Futbol kulüplerinde değer yaratma, iç iş süreci ile gerçekleştirilir. Bu sayede performans, müşteri bakış açısına göre iyileştirmenin temelini oluşturur. Temel süreçlerle, iç dokümantasyon sistemleriyle işin genel işleyişini, yönetim ve antrenörler arasındaki ilişkiyi, antrenörler ve oyuncular arasındaki ilişkiyi yöneten, genel ve profesyonel işleri denetleyen bir sistemden bahsedilebilir. Müşteri yönetimi, müşteri perspektifinde tanımlanan gruplarla iletişim sistemini, sponsorlar ile sözleşme ilişkilerinin geliştirilmesini, taraftar kazanma ve muhafaza etme süreçlerinin yaratılmasını, yanı sıra genç takımların arkasındaki ebeveyn alt yapısı yönetimini kontrol eder (Becky, 2014, s. 30).

5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Dengeli Değerleme Kartının dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişim, kuruluşun gayri maddi varlıklarını ve stratejideki rollerini tanımlar. Gayri maddi varlıklar üç kategoriye ayrılabilir (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010, s. 13):

- İnsan sermayesi: Çalışanların yetenekleri, becerileri ve bilgisi
- Bilgi Sermayesi: Veri tabanları, bilgi sistemleri, bilgi ağları ve teknoloji altyapısı
- Örgütsel sermaye: Kültür, lider ekip, çalışan uyumlandırması, takım çalışması ve bilgi yönetimi. Kuruluşun, stratejilerin yürütülmesi için gerekli olan değişim sürecini harekete geçirme ve sürdürme yeteneği.

Bu gayri maddi varlıkların hiçbirinin değeri diğerlerinden ayrı veya bağımsızca ölçümlenemez. Bu varlıkların değeri, kuruluşa stratejiyi uygulamada yardım etmelerinden ileri gelir. Fakat yapılan araştırmalar kuruluşların üçte ikisinin stratejileri ve insan kaynakları ve bilgi sistemleri departmanları arasında güçlü bir uyumlandırma üretemediğini göstermektedir. Bu uyumlaştırılmamış kuruluşların, insan kaynakları ve bilgi sistemleri programlarına yaptıkları hatırı sayılır yatırımlar hedefi bulmamakta, kuruluşun stratejiyi uygulama yeteneğine destek olmamaktadır. Öğrenme ve gelişim boyutunun üç bileşeni insan, bilgi ve örgütsel sermaye işletmenin stratejisiyle uyumlaştırılınca tüm yapı hazır olmuş olur. (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010, s. 13-14).

Öğrenme ve gelişme boyutunda en fazla kullanılan performans göstergeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Coşkun A. , 2006, s. 118):

- Çalışanların mesleki dernek kuruluşlarına üyelikleri
- Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı
- Çalışanların ortalama hizmet süreleri
- Yüksek seviyede çalışanların oranları
- Kendi bilgisayarları olan çalışan sayısı
- Çalışanların verimliliği
- Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı
- İşe gelmeme sayısı
- Çalışanların yaptığı öneriler
- Lider geliştirme
- Çalışanların memnuniyeti
- İş kazalarında kaybolan zaman
- Çalışan başına düşen katma değer
- Yapılan iş başvuruları
- Çalışma çevresi kalitesi

- İç iletişim oranları
- Yetki endeksi
- Eğitim için harcanan zaman
- Rapor edilen iş kazaları
- Etik ihlaller

Ticari işletmelerde olduğu gibi Futbol kulüplerinde de öğrenme ve büyüme perspektifi, beceri ve çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Kurumsal büyüme, eğer tüm çalışanlar kurumsal stratejinin farkındaysa ve bununla özdeşleşebiliyorlarsa gerçekleştirilebilir. İşletmenin, çalışanları aracılığıyla değişebilme yetisine sahip olması önemlidir. Bunu başarmak için çalışanlarının ve antrenörlerinin sürekli eğitilmesi ve sürecin uygulanması için düzgün bir bilgi temelini oluşturulması gerekir. Eğitimlerin sürekli iyileştirilmesi, yetenek sınıflarının geliştirilmesi (ek antrenmanlar, spor psikolojisi, vs.) büyümenin etkenleri olabilir (Becsky, 2014, s. 30).

6. DENGELİ DEĞERLEME KARTININ UYGULAMA AŞAMALARI

İşletmelerin Dengeli Değerleme Kartını uygulama amaçları farklı olabilmektedir. Ama genel olarak Dengeli Değerleme Kartının işletmelerde uygulama amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, 1999, s. 363)

- Vizyon ve stratejinin açıklanması ve fikir birliğinin sağlanması,
- Yönetim takımı oluşturulması,
- Stratejinin anlatılması,
- Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması,
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi,
- Kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması,

- İşletmenin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi,
- Stratejik öğrenme için kaynak yaratılması.

Her işletmeyi kapsayacak genel bir Dengeli Değerleme Kartı uygulama şablonunun olması imkânsızdır. Ama planlama ve geliştirme olmak üzere Dengeli Değerleme Kartı uygulamasını iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür. (Niven, 2008).

Dengeli Değerleme Kartı uygulamasına başlamadan önce çalışmalar sistemli bir plan içerisinde yürütülmesi en önemli hususlardan birisidir. Planlama aşaması özet olarak aşağıdaki hususlardan meydana gelmektedir (Niven, 2008):

- Dengeli Değerleme Kartı için hedeflerin belirlenmesi,
- Dengeli Değerleme Kartı uygulanacak uygun birimin belirlenmesi,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Dengeli Değerleme Kartı uygulama ekibinin oluşturulması,
- Proje planının oluşturulması,
- Dengeli Değerleme Kartı projesi için bir iletişim planının hazırlanması.

Planlama aşamasının başarıyla tamamlanmasından sonra Dengeli Değerleme Kartı'nın geliştirilmesi için gerçekleştirilecek aşamalar aşağıda sıralanmaktadır (Niven, 2008):

- Gerekli materyallerin toplanması ve dağıtılması,
- Misyon, vizyon ve stratejinin oluşturulması veya düzeltilmesi,
- Üst yönetimle görüşmelerin gerçekleştirilmesi,
- Sonuç kartının boyutlarında yer alacak performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Neden sonuç ilişkisinin tesis edilmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,

- Dengeli Değerleme Kartı uygulamasının devam eden bir sürece dönüştürülmesi.

Dengeli Değerleme Kartı, bir kurum için hangi konuların stratejik olduğunu ortaya koyar ve bu hedefler doğrultusunda kaynakların tedariki için stratejik bir yönetim oluşturulur. DDK'nı uygulamada başarılı olabilmek için doğru stratejilerin oluşturulması ve bu stratejilerin etkin olarak uygulanması gerekmektedir. Stratejilerin etkin olarak hayata geçirilmesinin önünde bazı engeller olabilmektedir. Bunlar; Stratejiyi uygulayacak insanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması, bireysel hedeflerle kurumun hedeflerinin aynı paralelde olmaması, kaynakların uzun vadeli projeler düşünülmeden tahsis edilmiş olması ve üst yönetimin strateji yerine operasyonel kontrol ve bütçe üzerine odaklanmış olmasıdır (Yavuz, 2000, s. 13).

Dengeli Değerleme Kartının bir işletmede etkin şekilde uygulanabilmesi için yapılması gerekenleri özetle şöyle sıralayabilir (Yavuz, 2000, s. 14):

- Üst yönetim, geniş katılımlı çalışma gruplarıyla vizyon, misyon, stratejileri ve kritik başarı faktörlerini ortaya koymalı.
- Bu vizyon ve stratejiler orta kademe yöneticileri ve tüm çalışanlarla paylaşılmalı.
- Üst yönetim üyeleri arasından projeden sorumlu bir lider seçilip ve projeyi yürütecek takım oluşturulmalı.
- Proje grubu, belirlenen stratejiler üzerinden şirketin genel performansını ölçecek ve iletişimi sağlayacak ölçümler belirlemeli.
- Hazırlanan ölçümler, şirket üst yönetimine sunulmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalı,
- Bu ölçümlerin elde edilebilmesi için gerekli olan sistemsel destek sağlanmalı,

- Şirket sistemi dışından elde edilecek ölçümlerin koordinasyonu tamamlanmalı.

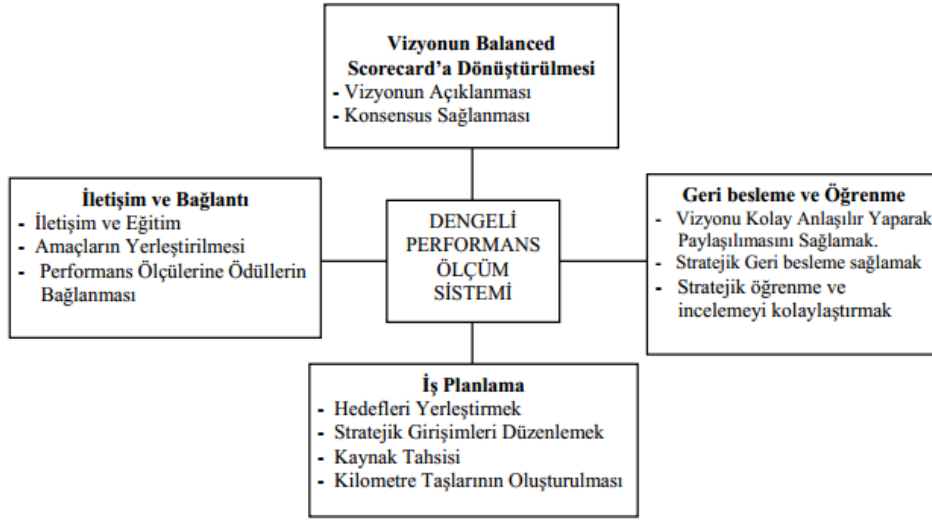
7. DENGELİ DEĞERLEME KARTI'NIN KISITLARI

Uygulamada en çok karşılaşılan kısıt, işletmelerin stratejilerini anlaşılabilir biçimde ifade edemedikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Stratejiler açık şekilde ifade edilmediği zaman, çalışanlar işletmenin stratejilerini anlayamamaktadırlar. Ayrıca işletme stratejilerinin uzun dönemli ihtiyaçlarının, çalışanların hedefleri haline dönüştürülemediği durumlarda da dengeli değerlendirme kartının kullanılması çok zor hale gelmektedir (Sharma, 2009, s. 14).

İşletmeler uzun vadeli gelir artışı için gayri maddi varlıklara yatırım yapmak, kısa vadeli finansal performans uğruna harcamalarda kısıtlamaya gitmekle çatışır. Özel sektör kuruluşlarında baskın amaç, hissedar değerinde devamlı artış üretmektir. Bu, uzun vadeli bir taahhüde işaret eder. Aynı zamanda, kuruluş kısa vadede de ilerleme kaydetmelidir. Kısa vadeli sonuçlara her zaman, ve genelde farkında olmayarak, uzun vadeli yatırımlardan feragat ederek ulaşılır. Bu nedenle, stratejiyi tanımlamaya, maliyeti azaltmaya ve üretkenliği iyileştirmeye dair kısa vadeli finansal amacı, karlı gelir artışına dair uzun vadeli amaçla birlikte ifade edip, bu ikisini dengeleyerek başlamak gerekir. Dengeli Değerleme Kartı sistemi, kısa dönem aktiviteleri uzun dönem amaçlara bağlamak için Tablo 3.6.1'de gösterilen dört süreç üzerine odaklanır (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010, s. 10):.

- Vizyonun Dönüştürülmesi
- İletişim ve Bağlantı
- İş Planlama
- Geri Besleme ve Öğrenme

Tablo 14: Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengeli Performans Ölçüm Sistemi



Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton; Using The Balanced Scorecard a Strategic Management System Harvard Business Review, Boston, January –February 1996.s.80.

Dengeli Değerleme Kartı uygulamasında başarılı olabilmek için; işletmeler mevcut durumlarını ve hedeflerini iyi tahlil ederek nereye varmak istediklerini iyi belirlemelidirler. Kritik başarı faktörleri belirlenerek, yöneticiler bu faktörleri çok iyi özümsemelilerdir. DDK'nın bir stratejik yönetim aracı olduğu için DDK'dan sağlanan faydalar uzun vadeli olarak ortaya çıkmaktadır. DDK sonuçları hataları ve yanlış yapanları bulmak için değil de sürekli gelişimi sağlamak için kullanılmalıdır. DDK yalnızca üst yönetim düzeyinde kalmamalı, örgütsel yapı kapsamında alt kademelere de inmeli ve sonuçlarla ilgili geri dönüşler sağlanmalıdır (Mearns & Havold, 2003, s. 408).

8. DENGELİ DEĞERLEME KARTI İLE FİNANSAL ADİL OYUN KURALLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Günümüzde işletmeler, diğer işletmelerle başarılı bir şekilde rekabet ederek son teknolojileri kullanarak yeni ürünler ortaya çıkarmaları ve bunun sonucunda da kusursuz görünen mali tablolara sahip olmaları tek başına başarı anlamında çok fazla

bir şey ifade etmemektedir. Çünkü artık işletmeler gerçek anlamda başarıdan söz edebilmesi için başta müşteri memnuniyeti, kalite, inovasyon gibi finansal olmayan kavramlara daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Şirketlerde son dönemlerde maddi olmayan değerlerin kendilerine ne kadar katkı sağladığının farkına varmıştır. Dengeli Değerleme Kartı da tam olarak bu konuyu açıklamaktadır: finansal yapıya gerekli önemi verirken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendirmektedir.

Gelişen şartlar sadece ticari işletmelerde değil benzer şekilde futbol kulüplerinde de değişimler göstermiştir. Eski zamanlarda tek hedef sportif başarılar kazanmak iken artık ekonomik boyutta işin içine girmiştir. Hatta işin ekonomik boyutu o denli ön plana çıkmıştır ki futbol ikinci planda kalmıştır. Futbol kulüpleri sportif başarılar elde edebilmek adına çok fazla disiplinsiz ve plansız harcamalar yapmışlardır. Aynı zamanda bu süreçte alt yapılarına önem vermemişler, yönetsel anlamda da büyük stratejik hatalar yapmışlardır. UEFA'da bu disiplinsizliklerin önüne geçebilmek için Finansal Adil Oyun Kurallarını yayınlamıştır. Bu kurallar futbol kulüplerinin ekonomik açıdan gelişmesini sağlarken aynı zaman da yönetsel, hukuki, sportif, altyapı açısından da belirli bir düzeye getirmeyi planlamaktadır.

Kısacası Dengeli Değerleme Kartının felsefesinde nasıl ki sadece finansal veriler bir işletmenin başarılı olması için yeterli değil ve maddi olmayan değerler de önemliyse benzer şekilde futbol kulüpleri içinde sadece kontrolsüz şekilde ekonomik anlamda büyüme sportif başarılar getirmemektedir. Futbol kulüpleri de mali açıdan güçlenirken yönetsel anlamda da profesyonelleşmeli, altyapısına önem vermeli, çalışanlarına değer vermeli en önemlisi de müşterilerine yani taraftarlarını asla ihmal etmemelidir.

Beşiktaş Futbol kulübü de taraftarlarının gücünün farkına varmıştır. Bunun içinde en büyük adım olarak stadını yenileyip, kapasitesini artırıp ve çok daha modern hala getirerek sadece maç günü değil diğer günlerde gelir getirecek şekilde düşünüldüğü inşa edilmiştir. Çünkü taraftar sayısının fazla olması bir futbol takımı için sportif başarılar için motive edici bir güçtür. Sportif başarılar sponsor gelirlerini yayın gelirlerini, lisanslı ürün satışlarını artırmaktadır. Kısacası zincirleme devam eden bu döngünün ilk adımını taraftar gücü oluşturmaktadır. Beşiktaş takımı da bu önemli noktayı tespit ederek işe bu noktadan başlamıştır.

Dengeli Değerleme Kartı mali ölçüler ile mali olmayan ölçülerin bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Dengeli Değerleme Kartının hedef ve ölçüleri, organizasyonun vizyon ve stratejileri göz önünde bulundurularak dört farklı açıdan belirlenmektedir. Bunlar Finansal boyut, Müşteri boyutu, İç Süreçler boyutu, Öğrenme ve geliştirme boyutudur.

Finansal açıdan bakıldığında zaman ticari işletmeler için nasıl sadece mali yapılarının iyi görünmesi başarılı olmalarını sağlamıyorsa bu futbol kulüpleri içinde böyledir. Ekonomisi güçlü bir kulübün sportif anlamda başarılı olmayabilmektedir. Dünyada bunun çok örnekleri bulunmaktadır. Yanlış yönetim tarzı, yanlış yapılan transferler, yeterli taraftar desteğini alamama gibi nedenlerle bazı durumlarda ekonomik anlamda yeterlilik olsa bile başarı gelmemektedir.

Dengeli değerlendirme kartının diğer boyutu olan müşteri açısından bakıldığında değişen piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek için ve gelirlerini yükseltebilmek adına kulüpler artık taraftarlarına müşteri gözüyle bakmaktadırlar. Kulüpler taraftarlarından elde edebilecek oldukları biletlerden gelen gelirlere, yayın gelirine, lisanslı ürün gelirlerine, sponsor gelirlerine, taraftar yardımlarına bakıldığında taraftarlarına müşteri gözüyle bakmaları çok doğal karşılanmaktadır.

Dengeli değerleme kartının diğer boyutu olan i süreçler açısından bakıldığında ise başarıya ulaşmak için futbol takımlarının tepe yönetiminden en alttaki personele kadar başarıya odaklandığı görülmektedir. Sportif başarının da gelebilmesi için tüm kulübün birlik olması şarttır.

UEFA'nın finansal adil oyun kuralları da dengeli değerleme kartına benzer bir şekilde kulüplerin mali yapılarının iyi olmasını istemelerinin yanında onların hukuki, idari, altyapı ve sportif anlamda da iyi olmalarını istemektedir. Çünkü başarı sadece iyi bir finansal yapıyla gelmemektedir. İyi olan finansal yapıyı yönetmesi gereken bir idari yapıya ihtiyaç vardır. Kulübün az maliyetli oyuncular bulabilmesi için altyapısına önem vermelidir. Profesyonelleşme adına hukuki kriterlere uyum sağlamak durumundadır.

UEFA Kulüplerin mali yapılarını düzeltmelerini isterken iki önemli kurala uymalarını istemiştir. Birincisi Başabaş (Break-Even) kuralı, diğeri de kabul edilebilir zarar kuralıdır. UEFA bu iki kurala çok önem vererek 2014-15 sezonundan itibaren kendisine bağlı tüm profesyonel kulüpleri mali açıdan belli kurallar bütünü içinde mali disiplin altına almayı hedeflemektedir. Bu şekilde kulüplerin aşırı harcamalarını kontrol altına almayı ve aynı zamanda finansal olarak bu kulüpleri daha sağlıklı hale getirmeyi temel olarak amaçlamaktadır.

UEFA zarar tanımında, zarar'a dâhil edilecek giderleri ve başabaş hesaplamalarında da kabul edilebilecek gelirleri de belirlemiştir. Buna göre; başabaş noktası hesaplamasında UEFA sadece kulüplerin asıl faaliyetlerinden kaynaklanan her türlü geliri dikkate almaktadır. Başabaş hesaplamasında dikkate alınacak gelirler şu şekildedir: ma günü (gişe) gelirleri, yayın gelirleri, sponsorluk gelirleri, reklam ve diğer medya gelirleri, ticari faaliyetler gelirleri, finansal gelir, bonservis gelirleridir. Bu gelirlerin dışında bir kulüp eğer futbol dışı branşlardan ve/veya kulüp

sahipleri ya da yöneticilerinden gelebilecek, makul sayılamayacak gelirleri dikkate almamaktadır.

Başabaş hesaplamasında dikkate alınacak giderler de şu şekildedir: altyapıya yönelik gider harcamaları, tesis (stat, antrenman tesisleri inşaat ve tadilatları) geliştirmesine ilişkin giderler, bonservis harcamalarına ilişkin finansman giderlerinin ilgili yıla ait aktifleştirilmiş giderleridir.

Beşiktaş futbol kulübünü de dengeli değerlendirme kartının finansal açısından bakıldığında amaç olarak satışlarını %65 oranında artırmayı, brüt satış kârını artırmayı, yabancı kaynak oranını düşürmeyi, stadyum gelirlerini ve lisanslı ürün gelirlerini artırmayı ve UEFA Avrupa liglerinde sportif başarılar kazanarak gelirler elde etmeyi planlamaktadır. Bu da zaten finansal adil oyun kurallarındaki başabaş kuralını sağlamayı ve kulübün zararını kabul edilebilir seviyeye çekmeyi öngörmektedir.

Ayrıca müşteri açısından bakıldığında da Beşiktaş futbol kulübü amaç olarak taraftar sayılarını artırmayı planlayarak lisanslı ürün satışlarını artırmayı planlamaktadır. Ayrıca yayın gelirlerini ve sponsor gelirlerini artırmayı da hedeflemektedir. Yine bu amaçlar da kulübün finansal adil oyun kurallarındaki başabaş kuralına uymasına yardımcı olmaktadır.

Değerleme kartındaki iç süreçler ve personel boyutundan bakıldığında ise Beşiktaş futbol kulübü pazarlama verimliliğini artırmayı, alt yapıdan ve dünyadan genç yetenekler bulmayı ve takım direncini ve gücünü etkin şekilde artırmayı amaçlamaktadır. Bu boyutta Finansal Adil Oyun kurallarının altyapı ve personel idari kriterlerini desteklemektedir.

Değerleme kartındaki sportif boyut açısından bakıldığında ise Beşiktaş futbol kulübü Türkiye ve Avrupa maçlarında başarılar elde ederek marka değerini ve itibarını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda oyuncularında ve teknik direktörlerinde istikrar sağlayarak daha kalıcı başarılar yakalamayı hedeflemektedir. Bu boyutta Finansal Adil Oyun kurallarının sportif kriterlerini desteklemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜ'NDE DENGELİ DEĞERLEME KARTININ UYGULANMASI

Bu çalışmada Beşiktaş Futbol Kulübü'nde dengeli değerlendirme kartı uygulanarak, kurumun performansı ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumun misyon, vizyon ve hedef stratejilerinden yola çıkılarak dengeli değerlendirme kartı boyut amaçlarının belirlenmesi, stratejik amaçlar doğrultusunda değerlendirme ölçütleri tablosunun oluşturulması ve sonuçların değerlendirilmesi yer almaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir. Beşiktaş jimnastik Kulübü 1903 yılında kurulmuş olup ilk tescil edilen Kulüp olması nedeniyle, armasında Ay-Yıldız taşıma hakkına sahip tek Kulüp'tür. Başka hiçbir Türk Kulübü'nün böyle bir hakkı yoktur. Futbol Şubesi de 1911 yılının Ağustos ayında faaliyete başlamıştır. Futbolda ilk şampiyonluğunu 1919 yılında Türk idman Birliği Liginde kazanmıştır. Akaretler Süleyman Seba Caddesi'nde bulunan 13 katlı plazanın B Blok giriş katta ve tamamı kulübe ait olan kulüp binasında çalışmalarını sürdürmektedir. Beşiktaş futbol kulübünün Ümraniye' de 145 dönüm arazi üzerinde kurulu olan Nevzat Demir Tesisleri, Fulya'da 50.447 m2 alanda Fulya Ökten Şan Tesisleri ve yine Fulya'da 1800 m2 alanda Hakkı Yeten Futbol altyapı tesisleri bulunmaktadır. Beşiktaş Jimnastik kulübü Futbol, Basketbol, voleybol, Hentbol, atletizm, bedensel engelliler, boks, briç, kürek, güreş, Jimnastik, masa tenisi ve satranç branşlarında faaliyet göstermektedir (<http://www.bjk.com.tr>, 2014).

Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) kayıtlı olup hisselerinin %49 'u Borsa İstanbul' da işlem görmektedir. Şirket'in faaliyet konusu; profesyonel futbolun

gelişmesini sağlamak, profesyonel futbol faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için futbolcularla sözleşme imzalamak, kulüplerine transfer bedeli ödemek, sözleşme gereğince ödemelerde bulunmak, profesyonel futbol yatırımları yapmak ve futbol tesisleri kurmak ve bunları işletmek, vb. ile ana sözleşmede yazılı diğer işlerdir (www.kap.gov.tr, 2015).

Bu çalışmanın amacı Beşiktaş Futbol Kulübü'nde dengeli değerlendirme kartı uygulanarak, kulübün performansını ölçülmeye çalışmaktır. Bunu yaparken Kulübün misyon, vizyon ve hedef stratejileri göz önüne alınarak dengeli değerlendirme kartı boyut amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra stratejik amaçlara göre değerlendirme ölçütleri tablosunun ortaya çıkarılması ve son aşama olarak da sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmada performansla ilgili boyutlara, hedef ve verilere ulaşmada Beşiktaş kulübünün web sayfasındaki dokümanların incelemesi, BİST Hisse senedi verileri, Mali Tabloları ve Kamu aydınlatma Platformuna yapılan bildirimlerden bilgi elde edilmiştir. Ayrıca web sitesi'nin incelenmesi sonucunda da Beşiktaş Futbol Kulübünün tanıtımı, vizyon, misyon ve hedef stratejileriyle ilgili bilgilere ulaşılmıştır.

Kulübün güçlü ve zayıf yanları dikkate alınarak işletme stratejisi, misyon ve vizyonundan yola çıkarak, Beşiktaş Futbol Kulübünün DDK uygulanmaya çalışılmıştır. Sonuç kartı Beşiktaş Futbol Kulübünün performansı hakkında bilgi veren finansal boyut; müşteri boyutu; iç süreçler boyutu; öğrenme ve gelişme boyutu performans ölçütünden oluşmaktadır.

3. BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜNÜN VİZYON, MİSYON, HEDEFLER VE STRATEJİLERİNİN DENGELİ DEĞERLEME KARTI KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Beşiktaş futbol kulübünde Dengeli Değerleme Kartının oluşturulması için öncelikli olarak, kulübün misyonu, vizyonu ve kalite politikalarının belirlenmesi yani strateji haritasının belirlenmesi gerekmektedir.

3.1. Kulübün Misyonu

Kulübün misyonu “büyük Önder Atatürk’ün hedef gösterdiği doğrultuda Türk sporuna zeki, çevik ve ahlaklı sporcu ve spor adamlarını yetiştirmek, Milli takımın başarılarına katkıda bulunmak, amaca ulaşmak için spor tesisleri yapmaktır” (<http://www.bjk.com.tr>, 2014).

Geniş kitlelere hitap eden, güvenilir, her kesime hizmet vermeye hazır, müşteri-taraftar odaklı ve insan kaynağını en değerli aktifi olarak kabul eden, köklü geçmişine yakışır şekilde sürekli olarak fark ve değer yaratan, rakiplerinin örnek aldığı, her aşamada daha fazlasını vaat eden, evrensel, saygın ve piyasa değeri yüksek, öncü bir şirket olmaktır (<http://www.bjk.com.tr>, 2014).

3.2. Kulübün Vizyonu

Sportif başarı ve hizmetleri sunmak üzere gerekli kaynakların sağlanması için yönetme, yönlendirme ve koordinasyon faaliyetlerinin yerine getirilmesi 1903-2013 dönemini kapsayan bir asırı aşkın köklü geçmişi olan Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün ulusal ve uluslararası alanlarda kulübün camiasını ve ilkelerini başarı ile tanıtmak ve temsil etmek için sportif başarıların yanı sıra ekonomik başarısını da en üst seviyeye çıkarmak amacıyla profesyonel yaklaşımlar çerçevesinde yönetilmesidir (<http://www.bjk.com.tr>, 2014).

3.3. Kulüp Kalite Politikası

Müşteri-Taraftar ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, onlarla en doğru kanallardan iletişim sağlayarak, ürün bazında ve sportif başarılar dahil olmak üzere her alanda beklentilerini belirleyerek etik değerlerinin ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olarak sektör standartlarının üstünde sürdürülebilir karlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren, müşteri memnuniyetini her şeyden üstün tutan bir şirket olmaktır (<http://www.bjk.com.tr>, 2014).

Dünya standartlarında 7 gün 24 saat faal olabilen, kulübe sadece maç günleri değil diğer zamanlarda da gelir getiren bir stat inşa etmek. Altyapıya gerekli olan yatırımlar yaparak uzun vadeli kazanımlar elde etmek. Kulübün ekonomik yapısını daha iyi duruma getirerek bunun yanında Türkiye’de ve Avrupa’da sportif başarılar elde etmek.

4. BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜNÜN STRATEJİK AMAÇLARI DOĞRULTUSUNDA DENGELİ DEĞERLEME KARTI'NIN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

"Ölçemediğin şeyi yönetemezsin. Tanımlayamadığın şeyi ölçemezsin." (Kaplan & Norton, Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, 2010) Yukarıdaki alıntı, dengeli değerlendirme kartı göstergelerinin kullanımını temel almaktadır. Eğer şirket stratejik amacını tanımlayarak ve dört boyuta göre hedeflerini strateji bölümlerine ayırdıysa, amacın gerçekleştirilmesi ana performans göstergelerinin kullanımıyla ölçülebilmektedir ve kontrol edilebilir hale gelmektedir. Göstergelerin tanımıyla eş zamanlı olarak hedef değerlerinin belirlenmesi de gerekir ki bu, stratejinin gerçekleştirilmesi aşamasında referans noktası olarak kullanılabilir (Becky, 2014, s. 31).

DDK uygulamasından varılan sonuçlar “değerleme kartı” adı verilen raporlarla ilgililere sunulmaktadır. Değerleme kartının içeriği en az sonuçları kadar önemlidir. Çünkü DDK yönteminde işletmenin performansı değerlendirme kartında yer alan ölçütlere göre değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirmeler kapsamında sonuçlar yöneticilere değerlendirme kartı aracılığıyla sunulmaktadır. Değerleme kartında DDK'nın dört boyutu ve bu boyutlarda kullanılan performans ölçütleri yer almaktadır. Değerleme kartının genel olarak önerilen bir formatı bulunmamaktadır. İşletmelerin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Değerleme kartlarının rapor edilme sıklığı ise üst yönetim tarafından belirlenmektedir (Storey, 2002, s. 325).

4.1 Genel Çerçeve

Dengeli değerlendirme kartının uygulamak üzere Beşiktaş futbol kulübü seçilmiş ve kulübün sportif ve mali gelişmelerinin sonuçları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Son yıllardaki Beşiktaş futbol kulübünün Türkiye ve Avrupa'daki başarıları şöyledir: Son Türkiye Ligi şampiyonluğunu 2008-2009 sezonunda yaşamış ve şampiyonlar ligine katılmıştır. 2015 yılına gelinceye kadarki son üç sezonda da Türkiye ligini 3. sırada bitirebilmiş Avrupa kupalarına katılmaya hak kazanmıştır. Avrupa'da sadece gruptan çıkabilmiş devamında elenmiştir.

Beşiktaş kulübünün 1 Haziran 2014 – 31 Mayıs 2015 döneminde çalıştırmış olduğu ortalama toplam personel sayısı 232 kişidir. UEFA A listesine de 2015/16 sezonunda 22 oyuncu bildirmiştir. (www.kap.gov.tr, 2015).

Beşiktaş futbol kulübünün stat ismi Vodafone Arena'dır. Bu stadın kapasitesi 40.000 kişiliktir. Ayrıca stadın 147 locası vardır ve locada toplam koltuk sayısı da 1847 adet olup 2100 adette vip koltuk sayısına sahiptir. Engelliler için de 81 engelli ve 81 de refekatçı olmak üzere toplamda 162 koltuk vardır. 23 Kasım 1947'de ilk karşılaşması ile kapılarını açan İnönü Stadyumu o günden günümüze kadar gelerek

Beşiktaş'ın şimdiki yeni stadı Vodafone Arena halini almıştır.(<http://www.vodafonearena.com.tr/About.aspx>, 2015) .

Beşiktaş'ın yeni stadyumu Türkiye'nin ilk akıllı stadyumu olmasının yanında Avrupa ve Amerika'nın birçok yeni stadyumunda olan dijital ekran çözümleri ile geniş bant mobil ve wi-fi ağıyla donatılarak, taraftarlara ve ziyaretçilere maç günleri unutulmaz bir deneyim yaşatmayı planlamaktadır. Farklı boyutlarda HD monitörler, İnteraktif ekranlar stadın farklı farklı noktalarında; taraftar röportajları, istatistikler, promosyonlar ve o an oynanan diğer müsabaka sonuçlarını her an yayınlanacaktır. Ayrıca yüksek hızlı mobil ve wi-fi internet bağlantısı ile akıllı telefonlarla maça ilişkin bilgilere istenildiği anda ulaşılması mümkün olacaktır (<http://www.vodafonearena.com.tr/About.aspx>, 2015).

Vodafone Arena Beşiktaş'ın spor karşılaşmalarını oynayacağı stat olmasının yanı sıra, halkın eğlence ve güzel zaman geçirme ihtiyacını karşılamak amacıyla inşa edilmiştir. Kompleks aynı zamanda eğlence merkezi, konser arenası, yaşam alanı ve moda merkezi olarak da hizmet verebilecektir. Uluslararası müsabakalar, ünlü sanatçıların konserleri, dünyaca tanınmış tasarımcıların defileleri de bu kompleksin çatısı altında kendine yer bulabilecektir. Kısacası Vodafone Arena, sadece maç günlerinin değil, her gün zaman geçirilebilir bir yaşam alanı olması düşünülmektedir.

Beşiktaş Futbol Kulübünün gelirlerinin önemli bir kısmı televizyon yayın gelirlerinden, BJK markalı ürünlerin satışından, maç hasılatlarından, kombine kart satışlarından, futbolcu satış ve futbolcu kira gelirlerinden oluşmaktadır. Giderlerinin önemli bir kısmı ise futbol takımı ücret giderleri, lisanslı ürün maliyetleri, banka komisyon ve faiz giderleri, genel yönetim ve satış pazarlama giderleri, maç, seyahat ve konaklama giderleri, transfer harcamaları ve diğer giderlerden oluşmaktadır. Aşağıdaki tablo 15'da gelir ve gider kalemleri ayrıntılı şekilde gösterilmiştir. (www.kap.gov.tr, 2015)

Tablo15: Beşiktaş Futbol kulübü 2014-2015 sezonu Satışlar, satışların maliyeti ve diğer esas faaliyet gelirleri

Yayın gelirleri	76.457.577
Sponsorluk ve reklam gelirleri	35.731.011
Maç hasılatları ve kombine kart loca gelirleri	25.563.916
Lisanslı ürün satış gelirleri	46.177.840
İsim ve lisans hakkı gelirleri	18.286.056
Şampiyonlar ligi ve UEFA gelirleri	20.189.248
Futbolcu satış ve kiralama gelirleri	2.136.188
Diğer Gelirler	3.084.509
Satıştan İadeler(-)	3.985.883
<u>Satış İskontoları / İndirimleri (-)</u>	821.829
<u>NET SATIŞLAR TOPLAMI</u>	222.818.633
Satılan Ticari Mallar Maliyeti	24.578.626
Satılan Hizmet Maliyeti	211.422.950
Ücret giderleri	155.365.004
Amortisman ve tükenme payları	23.018.979
Futbolcu değer düşüklüğü karşılığı	-
Maç giderleri	7.557.588
Seyahat giderleri	6.551.248
Stat kira giderleri	2.893.260
Bonservis ve kiralama giderleri	3.983.140
Lisans giderleri	2.204.676
Federasyon giderleri	2.633.202
Malzeme giderleri	949.144
Bakım ve onarım giderleri	490.889
Diğer giderler	5.775.820
Satışların maliyeti toplamı	236.001.576
<u>BRÜT SATIŞ ZARARI</u>	13.182.943

Kaynak: www.kap.gov.tr

4.2 Finansal Boyut

Beşiktaş futbol kulübü Türkiye Süper Lig’inde her sene şampiyonluğa oynayan bir futbol takımındır. Bunun sonucu olarak da her yıl ya şampiyonlar liginde ya da Avrupa kupalarına katılmaya hak kazanmaktadır. Her ne kadar Avrupa’da

büyük başarılar imza atamasa da Türkiye standartlarında başarılı bir takımdır. Fakat bu sportif başarılarını mali başarılar dönüşürmekte pek de başarılı görünmemektedir.

31 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla sona eren yılda Beşiktaş kulübünün Tablo 16'daki Bilançosuna bakıldığında 140.478.679 TL (31 Mayıs 2014 - 143.902.222 TL) zarar elde ettiği görülmektedir. Birikmiş zararlar 605.744.807 TL'dir. Aynı bilançoda 31 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla kısa vadeli yükümlülüklerinin kısa vadeli varlıklarını 268.235.872 TL (31 Mayıs 2014 292.795.331TL) aştığı ve, özkaynaklarının negatif 504.601.963 TL (31 Mayıs 2014 364.056.139 TL) olduğu görülmektedir.

Bu durum, Beşiktaş Futbol Takımının sürekliliğinin devamına ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek önemli bir belirsizliğin bulunduğu işaret etmektedir. Bu nedenle, Beşiktaş Futbol Takımının, olağan iş akışı içerisinde varlıklarını taşıdıkları değerlerden nakde çeviremeyebilir ve yükümlülüklerini yerine getiremeyebilir. Ayrıca, söz konusu durum, Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nin 376. Maddesi'ne göre de borca batık durumu olarak değerlendirilmektedir (Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.31 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu, 2015, s. 25).

Tablo 16: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. 31 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla konsolide finansal durum tablosu (Para birimi Türk Lirası (TL))

		Cari dönem	Geçmiş dönem
		Bağımsız denetimden geçmiş	Bağımsız denetimden geçmiş
	Dipnot referansları	31 Mayıs 2015	31 Mayıs 2014
Varlıklar			
Cari / dönen varlıklar			
Nakit ve nakit benzerleri	3	764.889	4.090.022
Finansal yatırımlar		-	3.417
Ticari alacaklar		14.556.567	7.812.612
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	5	14.125.173	7.227.254
- İlişkili taraflardan ticari alacaklar	25	431.394	585.358
Diğer alacaklar		24.496.363	190.533
- İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	6	249	190.533
- İlişkili taraflardan diğer alacaklar	25	24.496.114	-
Stoklar	7	10.875.934	3.427.495
Peşin ödenmiş giderler	9	7.189.378	4.723.674
Diğer dönen varlıklar	15	12.278.661	4.861.079
Toplam cari / dönen varlıklar		70.161.792	25.108.832
Cari olmayan / duran varlıklar			
Ticari alacaklar		295.668	3.010.673
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	5	295.668	3.010.673
Diğer alacaklar		251.502	117.770
- İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	6	251.502	117.770
Finansal yatırımlar		38	38
Maddi duran varlıklar	10	2.486.473	2.430.192
Maddi olmayan duran varlıklar	11	76.880.173	40.142.566
Peşin ödenmiş giderler	9	28.856.968	32.050.494
Ertelenmiş vergi varlığı	23	688.888	817.087
Diğer duran varlıklar	15	-	969.000
Toplam cari olmayan / duran varlıklar		109.459.710	79.537.820
Toplam varlıklar		179.621.502	104.646.652

		Cari dönem	Geçmiş dönem
		Bağımsız denetimden geçmiş	Bağımsız denetimden geçmiş
	Dipnot referansları	31 Mayıs 2015	31 Mayıs 2014
Yükümlülükler			
Kısa vadeli yükümlülükler			
Finansal borçlar	4	115.102.707	52.548.126
Uzun vadeli finansal borçların kısa vadeli kısımları	4	10.527.889	36.519.960
Ticari borçlar		70.296.805	53.996.712
-İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	5	70.296.805	53.996.712
Diğer borçlar		1.053.896	67.145.867
-İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	6	1.053.896	812.958
-İlişkili taraflara diğer borçlar	25	-	66.332.909
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	8	84.855.767	71.753.525
Ertelenmiş gelirler	12	35.614.335	19.858.130
Dönem karı vergi yükümlülüğü		377.700	120.648
Kısa vadeli karşılıklar	13	187.997	1.635.119
-Diğer kısa vadeli karşılıklar		187.997	1.635.119
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	15	20.380.568	14.326.076
Toplam kısa vadeli yükümlülükler		338.397.664	317.904.163
Uzun vadeli yükümlülükler			
Uzun vadeli finansal borçlar	4	145.971.003	76.448.123
Ticari borçlar	5	13.362.783	500.578
-İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar		13.362.783	500.578
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	8	63.321.508	26.352.948
Diğer Borçlar	6	83.361.611	-
-İlişkili taraflara diğer borçlar	25	83.361.611	-
Ertelenmiş gelirler	12	31.491.973	35.254.468
Uzun vadeli karşılıklar	13	1.387.367	1.442.981
-Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar		1.387.367	1.442.981
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	15	6.929.556	10.799.530
Toplam uzun vadeli yükümlülükler		345.825.801	150.798.628
Toplam yükümlülükler		684.223.465	468.702.791
Özkaynak			
Ödenmiş sermaye	16	240.000.000	240.000.000
Hisse senedi ihraç primleri		1.097.097	1.097.097
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazanç/kayıpları		(449.692)	(382.517)
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler		974.088	894.241
Geçmiş yıllar zararı		(605.744.807)	(461.762.738)
Net dönem zararı		(140.478.649)	(143.902.222)
Özkaynak toplamı		(504.601.963)	(364.056.139)
Kontrol gücü olmayan paylar		-	-
Toplam özkaynak		(504.601.963)	(364.056.139)
Yükümlülükler ve özkaynaklar toplamı		179.621.502	104.646.652

Kaynak: www.kap.gov.tr

Beşiktaş Futbol Takımı yönetimi kulübün sürekliliğinin devamına ilişkin oluşan ciddi tehdidin değerlendirmelerini yapmıştır. Bu değerlendirmelerden sonra aşağıda açıklanan bazı tedbir ve tasarruf önlemlerini almıştır ve finansal yapısını da gelecek dönemlerde geliştirmeyi hedeflemektedir (Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.31 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu, 2015, s. 26-27):

- Buna göre ilk olarak Beşiktaş Futbol Takımı, bilanço yapısını güçlendirmek için sermaye piyasası araçları ihracı yoluyla finansman sağlamayı hedeflemektedir. Burada uygulanması gereken ilk yöntem ise sermayenin nakden artırılmasıdır. Bu amaçla 22 Mayıs 2015 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından alınan karar ile %66,7 bedelli sermaye artırım kararı alınmıştır. Bu amaçla, Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuruda bulunulmuştur. Planlanan %66,7 bedelli sermaye artırımından beklenen nakit girişi 80 Milyon TL olacaktır. Buna ek olarak, dış finansman olanakları noktasında var olan banka ve finansal kurum kredi ve borçlarının yeniden yapılandırılması, vadelerinin uzatılması ve kredi-borçlanma maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenmektedir.
- İnşası devam etmekte olan Vodafone Arena Stadyumunun hizmete girmesiyle Beşiktaş Futbol Takımı, Modern, uluslararası standartlarda, çok fonksiyonlu ve günümüz çağdaş insanının ihtiyaçlarına cevap verebilecek, ulusal ve uluslararası spor organizasyonları yanı sıra, maç harici günlerde de çeşitli etkinlikler için kullanılacak bir stadyuma sahip olacaktır. Ortalama yıllık 10-12 milyon ABD Doları seviyesinde olan stadyum gelirlerinin, Vodafone Arena Stadyumu'nun devreye girmesi ile yıllık 45-50 milyon ABD Doları seviyesine çıkması beklenmektedir. Vodafone Arena Stadyumu kapsamında yer alan 147 adet locanın 3 yıllık satışı tamamlanmış olup, şimdiye kadar yapılan loca ve VIP koltuk ve kombine satışları, Beşiktaş Futbol Takımına pozitif nakit akışı sağlamıştır.

- Beşiktaş Futbol Takımı aktifinde yer alan Profesyonel futbol takımının önümüzdeki sezonlarda, UEFA Şampiyonlar Ligi ve/veya UEFA Avrupa Ligi'ne katılma hakkı elde etmesi durumunda, UEFA gelirlerinde ve dolayısıyla Grup gelirlerinde önemli bir artış beklenmektedir.
- Beşiktaş Futbol Takımı bünyesinde yer alan, %100'ü Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin olan, Kartal Yuvası mağazalarını işleten ve perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren Beşiktaş Sportif Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin cirosu yıllık 45 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bir sonraki sezondaki ciro hedefi 60 milyon TL'dir ve şirketin halka arzı planlanmaktadır.
- Şirket'in ana ortağının sahip olduğu gayrimenkuller üzerinden elde ettiği kira gelirleri ile Beşiktaş Futbol Takımına sürekli finansman sağlaması öngörülmektedir.
- Kısa vadeli yükümlülükler içerisinde yer alan 48 milyon TL vergi dairelerine ödenecek olan gelir vergisi stopajları yükümlülüğü bulunmaktadır. Her ne kadar söz konusu tutar kısa vadede yansıtılmış olsa da bu tutarların uzun vadede ödenmesi planlanmaktadır.

Beşiktaş Futbol Takımı yönetimi kulübün sürekliliğinin devamına ilişkin tehdidin kulüp için değerlendirmelerini yapmış ve finansal tabloları takip eden 12 aylık dönem boyunca, kulübün faaliyetlerini devam ettirmeye yetecek düzeyde kaynağa sahip olduğunu tespit etmiştir. Bununla ilgili olarak da aşağıda tablo 17'de Beşiktaş Futbol Kulübü'nün 2015/2016 sezonuna ait konsolide gelir/gider bütçesi verilmiştir.

Tablo 17:Beşiktaş Futbol Kulübü 2015/2016 sezonuna ait konsolide gelir/gider bütçesi

	2015/2016 sezonu
Tahmini gelirler	
Yayın gelirleri	80.000.000
Lisanslı ürün satış gelirleri	60.000.000
Stadyum gelirleri	55.000.000
Sponsorluk gelirleri	45.000.000
UEFA Kupaları katılım gelirleri	25.000.000
İsim hakkı gelirleri	15.000.000
Futbolcu satış ve diğer gelirler	60.000.000
Toplam	340.000.000
Tahmini giderler	
Futbol takımı ücret giderleri	150.000.000
Lisanslı ürün maliyetleri	45.000.000
Banka komisyon ve faiz giderleri	40.000.000
Genel yönetim ve satış pazarlama giderleri	25.000.000
Maç, seyahat ve konaklama giderleri	15.000.000
Transfer harcamaları ve diğer giderler	15.000.000
Toplam	290.000.000

Kaynak: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. 31 Mayıs 2015 tarihi itibariyle konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu.

Beşiktaş Futbol Kulübü içine düştüğü bu zorlu mali durumdan çıkabilmesi içinde UEFA Mali Kontrol Komitesi 5 Mayıs 2015 tarihinde kulüple yapılandırma anlaşması imzalanmıştır. Beşiktaş Futbol Kulübünün önümüzdeki yıllarda ceza almaması ve UEFA kupalarına katılabilmesi için şimdiden bir dizi önlemler alması sağlanmıştır. Yapılan bu anlaşmanın detayları aşağıdaki şekildedir (Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.31 Mayıs 2015 tarihi itibariyle konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu, 2015, s. 48):

- Yapılandırma anlaşması, 2015/16, 2016/17, 2017/18 ve 2018/19 sezonlarını kapsamaktadır.

- Şirket, 2018/19 izleme periyodunda (2015/16, 2016/17, 2017/18 ve 2018/19 sezonları) UEFA başa baş hesap kriterlerine uymayı taahhüt etmektedir.
- Şirket, 2015/16 sezonu için azami 20 milyon Avro, 2016/17 sezonu için azami 10 milyon Avro başa baş hesap açığı vermeyi taahhüt etmektedir.
- Şirket 2015/16 ve 2016/17 sezonlarında personel giderleri/toplam gelirler oranında ve futbolcu haklarına ait amortisman giderlerinde getirilen sınırlandırmalara uymayı taahhüt etmektedir.
- Şirket, 25 kişilik UEFA A listesine 2015/16 sezonunda 22 oyuncu, 2016/17 sezonunda 23 oyuncu dahil edebilecektir. Önümüzdeki sezonlarda bu anlaşmada yer alan operasyonel ve mali kriterlere uyum gösterilmesi durumunda, 2017/18 sezonundan itibaren bu sınırlandırma sona erecektir.
- Şirket, bu anlaşma süresince, UEFA A Listesine dahil edilebilecek yeni oyuncu transferlerinde belirli bir sınırlandırmayı kabul etmektedir. Bu sınırlama, sezon bazında net transfer gelirlerinin (transfer gelirleri-transfer harcamaları) pozitif olması şartını içermektedir. Bu sınırlama, önümüzdeki sezonlarda bu anlaşmada yer alan operasyonel ve mali kriterlere uyum gösterilmesi durumunda 2017/18 sezonunda kaldırılacaktır. Halihazırda UEFA 2014/15 A listesinde yer alan oyuncular ile sözleşmesi bitmiş ve serbest oyuncular ile imzalanacak sözleşmeler bu sınırlama kapsamında değildir.
- Şirket toplam 5.5 milyon Avro tutarındaki UEFA Katılım gelirlerine tedbir konulmasını kabul etmekte olup, bu tutarın 1.5 milyon Avro'luk kısmı 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında 3 eşit taksit halinde UEFA'ya ödenecektir. Kalan 4 milyon Avro üzerindeki tedbir şarta bağlı olup, önümüzdeki sezonlarda bu anlaşmada yer alan operasyonel ve mali kriterlere uyum gösterilmesi durumunda UEFA tarafından kaldırılacaktır.

Tablo 18’de Beşiktaş Futbol Kulübünün gelir tablosu incelendiğinde gelirlerin giderleri karşılamadığı görülmektedir. UEFA’nın da en önem verdiği konulardan biri olduğu başa baş hesap kriterlerine uymamaktadır. Bu konuda kulübün buna önlem alması gerekmektedir. Öncelikli olarak Futbolcu ve antrenör giderlerini kontrol altına almalı, yayın gelirlerini, lisanslı ürün satış gelirlerini, sponsorluk gelirlerini artırmalıdır. Ayrıca Avrupa’daki sportif başarılar yakalayarak şampiyonlar ligi ve UEFA gelirlerini yükseltip neticesinde de maç hasılatlarını artırmalıdır.

Tablo 18: Beşiktaş Futbol kulübü 2014-2015 sezonu Satışlar, satışların maliyeti ve diğer esas faaliyet gelirlerinin dikey yüzdeleri

<u>BRÜT SATIŞLAR</u>	227.626.345	102,16
Satıştan İadeler(-)	.3.985.883	1,79
<u>Satış İskontoları / İndirimleri (-)</u>	821.829	0,37
<u>NET SATIŞLAR TOPLAMI</u>	222.818.633	100
<u>SATIŞLARIN MALİYETİ TOPLAMI</u>	236.001.576	105,92
Satılan Ticari Mallar Maliyeti	24.578.626	11,03
Satılan Hizmet Maliyeti	211.422.950	94,89
<u>BRÜT SATIŞ ZARARI</u>	13.182.943	5,92
<u>FAALİYET GİDERLERİ</u>	63.489.059	28,49
<u>FAALİYET ZARARI</u>	76.672.002	34,41
<u>FİNANSMAN GİDERLERİ</u>	62.425.016	28,01
<u>OLAĞAN ZARAR</u>	139.097.018	62,43
<u>OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR</u>	1.381.631	0,62
<u>DÖNEM ZARARI</u>	140.478.649	63,04
<u>DÖNEM NET ZARARI</u>	140.478.649	63,04

Kaynak: www.kap.gov.tr

Yukarıdaki tespitlerden sonra Beşiktaş futbol kulübü için aşağıdaki tablo 19’deki gibi Finansal açıdan bir değerlendirme kartı oluşturulabilir:

Tablo 19: Finansal açıdan değerlendirme kartı

<u>Amaç</u>	<u>Ölçüt</u>	<u>Planlanan</u>	<u>Önceki Yıl</u>	<u>Önlemler</u>
Lisanslı ürün gelirlerini artırmak	Satılan Lisanslı ürün sayısı	60.000.000 TL	45.000.000 TL	Beşiktaş Futbol Takımı bünyesinde yer alan, %100'ü Beşiktaş Futbol C V Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin olan, Kartal Yuvası mağazalarının halka arzı planlanmaktadır.
UEFA Şampiyonlar Ligi ve/veya UEFA Avrupa Ligi'nde başarı elde etmek	UEFA Şampiyonlar Ligi ve/veya UEFA Avrupa Ligi'nde kazanılan maç sayısı	25.000.000 TL	20.189.248 TL	Avrupa kupalarına takımı iyi motive etmek ve gerekli transferleri yaparak takımı güçlendirmek.
Stadyum Gelirlerinin Artırılması	Maç günü ve diğer günlerde stada gelen taraftar sayısı	55.000.000TL	36.000.000 TL	İnşası devam etmekte olan Vodafone Arena Stadyumunun hizmete girmesiyle stadin kapasitesi artırılmış ve modern hale gelen stat maç harici günlerde de çeşitli etkinlikler için kullanılacak bir stadyuma sahip olmak
Kârlılıkta Artış	Net Kâr / Öz Sermaye Oranı	1	-0,28	Bilanço yapısını güçlendirmek için sermaye piyasası araçları ihracı yoluyla finansman sağlamayı hedeflemektedir. Planlanan %66,7 bedelli sermaye artırımından beklenen nakit girişi 80 Milyon TL olacaktır.
Borsa Başarı Oranı	Piyasa Değeri / Defter Değeri	3	2,70	
Güçlü Finansal Yapı	Top.Yabancı Kynk / Pasif toplamı	≤ 2	3,8	
Dengeli Transfer Harcamaları ve Futbolcu Maliyetlerini Azaltmak	Ücretler / Futbolcu Satış Gelirleri	2,5	72,73	Yapılan Transferlerin Alman oyuncu maliyetlerini aşmasını önleyerek alt yapıya önem vermek
Satışları % 65 oranında artırmak	Satışlar= Kâr+maliyetler	340.000.000 TL	222.818.633 TL	Yayın, stadyum, Avrupa kupası, futbolcu satış, lisanslı ürün satış, sponsor gelirleri artırılırken, Futbolcu ücretleri revize edilmeli, Transfer harcamaları azaltılmalı
Brüt Satış Kârını artırmak	Net satışlar – Satışların Maliyeti Toplamı	50.000.000 TL	- 13.182.943 TL	

4.3. Müşteri Boyutu

Futbol günümüzde ticarileşmiş ve ekonomik yapısı zayıf olan kulüplerin sportif anlamda başarı sağlamaları çok zor duruma gelmiştir. Bu durumu iyi analiz eden futbol kulüpleri de gelir kalemlerini çeşitlendirmeye başlamışlardır. Önceki zamanlarda sadece taraftar gözüyle baktıkları kişilere artık müşteri gözüyle bakarak onlardan en üst düzeyde gelir elde etme gayreti içindedirler. Bu yüzden de artık futbolda taraftarın adı müşteri olmuştur.

Ticari faaliyetle uğraşan bir işletme ile bir futbol kulübünün müşteri boyutu farklılıklar göstermektedir. Futbolda müşteriden kastedilen taraftarlardır. Bir futbol kulübünün müşteri boyutu açısından stratejik amaçları şunlardır (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 214) :

- Biletlerden gelen gelirleri artırmak
- Yayın gelirlerini artırmak
- Lisanslı Ürün gelirlerini artırmak
- Sponsor gelirlerini artırmak
- Futbol taraftarlarının pazar payını artırmak
- Taraftar yardımlarını artırmak

4.3.1. Bilet Gelirleri

Biletlerden gelen gelirleri artırabilmek için öncelikli olarak takımların sportif anlamda başarılı olmaları gerekmektedir. Aksi halde taraftarların stada gelmelerini sağlamak zorlaşacaktır. Günümüzde yapılan modern statlar da maça gelen taraftar sayısını artırmaktadır. Çünkü yeni yapılan statlar artık sadece futbol oynanan yerler değil aynı zamanda maçların olmadığı zamanların dışındaki günlerde de gidilebilecek, alışveriş yapıp kafelerde restoranlarda yemek yenip kahve içilebilecek

alanlar da barındırmaktadır. Durum böyle olunca kadın taraftarlarda maçlara ilgi göstermeye başlamışlar ve son yıllarda kadın taraftar sayılarında ciddi artışlar gözlemlenmiştir.

Türkiye'deki seyirci ortalamalarına bakıldığında Avrupa kulüplerinin çok altında kalmaktadır. Tablo 20'de Türkiye'deki takımların maça gelen ortalama taraftar sayılarının Avrupa'daki takımların maça gelen ortalama taraftar sayılarının ne kadar altında kaldığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden birisi Avrupa'da maçlara gitmenin bir kültür haline gelmiş olmasıdır. Orada hafta sonları insanlar aileleriyle şarkılar söyleyerek maçtan sadece 10 dakika önce gelip statlara girerek ve sonrasında da olaysız şekilde statlardan ayrılarak maça gitmeyi bir eğlence haline getirmeyi başarmışlardır. Türkiye'de ise futbolda holiganizm damgasını vurduğu için insanlar genelde ailelerini pek getirmeyi tercih etmedikleri için tribünler genellikle erkek ağırlıklı olmaktadır. Bu yüzden Türk takımları da kadın taraftarlardan gelebilecek olan gelirlerden mahrum kalmaktadırlar. Bu durum son yıllarda biraz kırılmaya başlasa da Avrupa seviyesine gelmesi için biraz daha zaman vardır.

Tablo 20: Türkiye ile Avrupa takımlarının maç başına taraftar ortalamaları

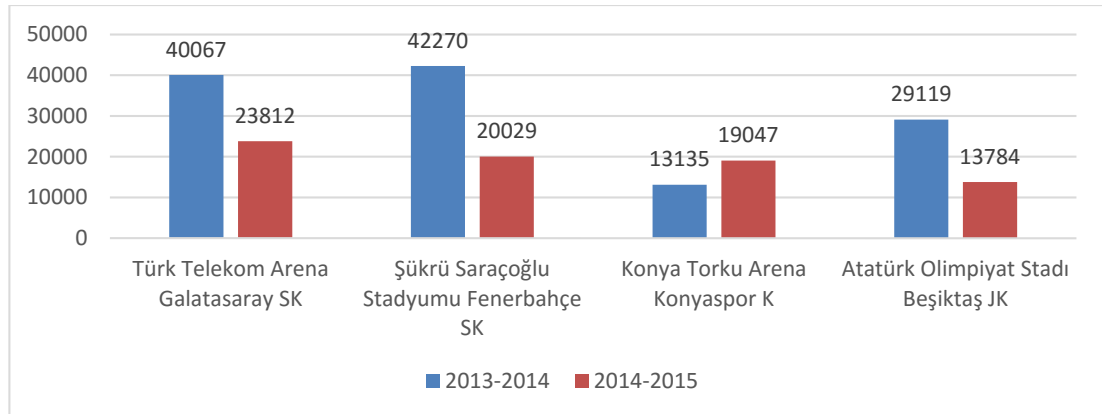
Sıra	Kulüp	Stadyum	2014-2015 Seyirci Ortalaması
1	Borussia Dortmund	Signal Iduna Park	80,463 (+172)
2	FC Barcelona	Camp Nou	77,632 (+5,674)
3	Manchester United	Old Trafford	75,335 (+128)
4	Real Madrit	Santiago Bernabeu	73,081 (-2,327)
5	Bayern Monachium	Allianz Arena	72,882 (+1,882)
6	FC Schalke 04	Veltins Arena	61,578 (+9)
7	Arsenal FC	Emirates Stadium	59,992 (-21)
8	Hamburger SV	Imtech Arena	53,252 (+1,427)
9	Olympique de Marseille	Stade Vélodrome	53,130 (+15,001)
10	VfB Stuttgart	Mercedes-Benz-Arena	50,801(+330)
11	Borussia Moenchengladbach	Borussia Park	50,660(-1,576)
12	Newcastle United	St. James Park	50,359 (-36)
13	Hertha BSC	Olympiastadion	50,185(-1,704)

14	AFC Ajax	Amsterdam Arena	49,403(-1,468)
15	1. FC Köln	RheinEnergie Stadion	48,329(+2,094)
16	Eintracht Frankfurt	Commerzbank Arena	47,618(+566)
17	Club Atlético de Madrid	Estadio Vicente Calderón	46,603(-143)
18	Paris Saint-Germain	Parc des Princes	45,789(+369)
19	Feyenoord	De Kulp	45,419(+181)
20	Manchester City	Etihad Stadium	45,365(-1,715)
79	Galatasaray SK	Türk Telekom Arena	23,812(-16,255)
99	Fenerbahçe SK	Şükrü Saraçoğlu Stadyumu	20,029(-22,241)
111	Konyaspor K	Konya Torku Arena	19,047(+5,912)
165	Beşiktaş JK	Atatürk Olimpiyat Stadı	13,784(-15,335)

Kaynak: <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2015/07/gecen-yl-haftalk-ortalama-seyirci.html>

2014 yılından beri Türkiye’de uygulanmaya başlanan Passolig uygulaması da taraftar sayısında azalmaya neden olmuştur. Passolig uygulaması güvenliği sağlamak için holiganları statlardan uzak tutarak daha çok aileleri maçlara çekmek amacıyla yapılmıştır. Fakat Türkiye’deki insanlar genel olarak kâğıt bilet almaya alıştıkları için bu elektronik bilet uygulamasını çok benimsememişlerdir. Buda seyirci sayılarında azalmaya sebep olmuştur. Aşağıda tablo 21’de Türkiye’deki en fazla seyirciye sahip olan takımların taraftar sayılarının ortalaması verilmiştir. Bu tabloda Passolig uygulamasından sonra taraftar sayılarındaki azalmanın net olarak görülmesini sağlamıştır.

Tablo 21: Türkiye’deki en fazla seyirciye sahip olan takımların taraftar sayılarının ortalaması



Kaynak: <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2015/07/gecen-yl-haftalk-ortalama-seyirci.html>

Beşiktaş Futbol kulübündeki taraftar sayısındaki düşüşün en büyük nedeni ise yapımı devam eden vodafone arena stadının henüz bitmemiş olmasıdır. Şu an maçlarını oynamakta olduğu Atatürk Olimpiyat Stadının şehrin dışında ve uzak olması seyirci sayısını olumsuz yönde etkilemektedir.

4.3.2. Yayın Gelirleri.

Türkiye’de ve dünyada yayın gelirleri sportif başarılarla göre dağıtılmaktadır. Ama yayın kriterlerinin dağıtımları ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin Türkiye’de naklen yayın gelirlerinin; yüzde 11’i Süper Lig’de şampiyon olan takımlara, şampiyonluk sayılarına göre, yüzde 35’i 18 Süper Lig kulübüne eşit olarak, yüzde 45’i puan performansına bağlı olarak, yüzde 9’u ise Süper Lig’i ilk altı sırada bitirecek takımlara sezon sonu ödülü olarak dağıtılmaktadır (<http://www.tff.org/Default.aspx?pageId=200&ftxtId=4827>, 2015).

Spor Toto Süper Lig’de 2014-15 sezonu kulüpler yayın geliri olarak havuzdan toplam 788 milyon TL. kazanmıştır. Ligi şampiyon olarak bitiren Galatasaray 91.3 milyon TL’lik gelir elde etmiştir. Sezonu ikinci sırada tamamlayan Fenerbahçe ise kasasına 87.7 milyon TL. ve ligi üçüncü sırada bitiren Beşiktaş Kulübü de 76.4 milyon TL koymuştur. Lig sonuncusu Balıkesirspor’un kazancı ise 28.6 milyon TL. olmuştur. 788 milyon liralık yayın havuzundan 366.6 milyon TL. puana göre dağıtılmıştır. 18 Süper Lig kulübüne eşit olarak dağıtılan para miktarı ise 288 milyon TL olmuştur. Şampiyonluk primi adı altında verilen para ise 87 milyon TL.’dir. İlk 6’ya kalan takımlara da 46,5 milyon TL. ödenmiştir. Ayrıca kulüpler galibiyetlerde 1.2 milyon TL., beraberliklerde ise 600 bin TL. kazanmaktadırlar. Kulüpler, her şampiyonluk için ekstradan 1,5 milyon TL. kasasına koymaktadırlar (<http://www.ekonomikdurum.com>, 2015).

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü üzere Beşiktaş Futbol Kulübünün yayın gelirlerinden en yüksek seviyede yararlanabilmesi için sportif başarılarını artırması gerekmektedir. Lig Şampiyonluklarını artırdıkça da yayın gelirlerinden en büyük payı almaya hak kazanacaktır.

4.3.3.Lisanslı Ürün Gelirleri

Lisanslı Ürün satışlarına eskiden çok önem verilmemekteydi. Geç de olsa kulüpler bunun ne kadar önemli bir gelir kaynağı olduğunun farkına varmışlardır. Avrupa'daki büyük kulüpler aldıkları yıldız oyuncuların ücretlerini neredeyse forma satışlarından çıkarır hale gelmişlerdir. Türkiye'de de son yıllarda forma satışlarında ciddi artışlar gözlemiştir. Forma satışlarını artırmak için özellikle büyük takımlar her ilde onlarca satış mağazası açmışlardır. Artık bu satış mağazalarındaki ürün yelpazesine bakıldığında sadece forma değil, her türlü takım logolu giysiler, bebek kıyafetleri ve hediyelik eşyalar bulunmaktadır. Böyle olunca hem takımların pazar değerleri artmakta hem de gelirlerini artırmaktadırlar.

Türkiye'de ana malzeme sponsorlukları kulüpler ile belli süreli bir sözleşme yapmaktadır ve isim hakkını o sözleşme süresince satın almaktadır. Bu süre zarfında yıllık olarak o sözleşme bedelini ödenmektedir. Şampiyonluğa oynayan takımlar için bu tutar aşağı yukarı 2,5 milyon – 4 milyon dolar arasında değişmektedir. Bu parayı ödeyen üretici o kulübe ait isim hakkını satın alarak forma üretimine başlamaktadır. Bu isim hakkı anlaşmasında bir takım yan maddeler de yer almaktadır. Özellikle başarı kriterleri ön plana çıkmaktadır. Avrupa'da tur atlamak, ligde şampiyon olmak gibi başarılar sonrasında belli bir miktarı ödemeyi taahhüt etmektedirler. Ayrıca genelde %8 ile %10 arasında bir ciro anlaşması yapılmakta ya da forma başına %15-20 civarında bir isim hakkı anlaşması yapılmaktadır. Bunu yanında kulübün dağıtım kanallarına (GS Store, Kartal Yuvası, Fenerium) %30-35 indirimli ürün tedarik edilmektedir (<http://www.futbolekonomi.com>, 2015).

Buradan da sportif başarıların ve takıma yıldız oyuncuların gelmesinin logolu ürün satışlarının artmasında büyük bir pay sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Beşiktaş futbol kulübü de sportif başarılarla daha fazla yoğunlaşarak ve takım içinde yeni yıldızlar oluşturarak veya dışardan alarak forma satışlarını artırabilir. Aynı zamanda logolu ürün gamını rakip firmalara göre daha da çeşitlendirip fark yaratarak sadece forma değil diğer ürün satışlarından da büyük oranda gelirler elde edebilir.

4.3.4.Sponsor Gelirleri

Son yıllarda sponsor gelirleri de futbol kulüpleri için önemli gelir kapılarından birisi olmuştur. Bunun farkına varan kulüpler sponsor gelirlerini her geçen gün artırma formülleri peşinde koşmaktadırlar. Bunun için önceden sadece futbol takımları forma sponsoru alırken şu anda forma sponsorunun yanında göğüs reklamı, kol reklamı, sırt reklamı hatta çorap reklamı dahi alarak gelirlerine ciddi katkılar sağlamaktadırlar. Beşiktaş futbol kulübü de stat yapımı için vodafone ile sponsorluk için anlaşmış ve yaklaşık bu anlaşmadan 145 milyon dolar gelir elde etmiştir.

Sponsor anlaşmalarına bakıldığında Avrupa'nın önde gelen büyük kulüpleriyle Türkiye'deki futbol kulüpleri arasında sponsor gelirleri açısından büyük farklar oluşmaktadır. Bunun en büyük nedeni Avrupa çapında sportif başarılar elde ederek tüm dünyada tanınan bir dünya kulübü olabilmektir. Bir futbol kulübü marka haline gelebildiği ölçüde sponsor gelirleri de yükselmektedir. Avrupa'nın önde gelen kulüplerinden Manchester United kulübü yıllık ortalama 94 milyon Euro, Barcelona kulübü 68 milyon Euro, Real Madrid kulübü de 67 milyon Euro sponsor geliri elde etmektedirler. Beşiktaş Futbol kulübünün 2014-2015 sezonundaki sponsor geliri ise yaklaşık 36 milyon TL civarındadır. Bu sonuçta net bir şekilde ifade ediyor ki Türk takımları Avrupa'daki takımlarla rekabet edebilmesi için öncelikli olarak bu gelir farklarını dengelemeleri gerekmektedir.

4.3.4.Futbol Taraftarlarının Pazar Payı

Bir futbol takımının en önemli güçlerinden birisi de onu destekleyen taraftarlarıdır. Geline nokta futbol ticarileşmiştir. Bunun sonucu olarak da futbol kulüpleri taraftarlarına müşteri gözüyle bakmaktadır. Çünkü artık ekonomik güç futbol kulüplerinin en değerli silahıdır. Bir kulübün taraftar sayısı ne kadar fazla olursa o kadar maçta satılan bilet sayısı artmaktadır. Aynı oranda satılan logolu ürünler de artmaktadır yani kulübe o oranda gelir gelmektedir. Kulüpler taraftar pazar payını artırabilmek için çaba harcamalıdır. Fakat futbol kulüpleri açısından diğer kulüplerden müşteri çekebilmek ticari işletmelerinkine benzememektedir. Hatta bunu yapabilmek neredeyse imkânsızdır. Durum böyle olunca başka yollar bulunması gerekmektedir. Örneğin maça gelen kişilere küçük çocuklarını getirip takım sevgilerini aşılayabilmeleri için bedava bilet verilebilir. Yine takımlar sportif başarılar kazandıkça büyümekte olan çocukların dikkatini çekerek o takımın taraftarı olma şansı yükselmektedir. Çünkü futbol kulüplerinin taraftar kazanma şansı neredeyse sadece çocuk yaşlarda olmaktadır.

Dünyadaki örneklerine bakıldığında gelirleri en yüksek takımların taraftar sayıları da o oranda fazladır. Alman Sport Markt tarafından yapılan bir araştırmaya göre Avrupa'da en çok taraftarı olan kulüp 57,8 milyon ile Barcelona kulübüdür. İkinci sırada 31,3 milyon ile Real Madrid kulübü ve daha sonra da 30,6 milyon ile Manchester United Kulübü gelmektedir. Türkiye'de ise Galatasaray 6.8 milyon taraftarıyla Avrupa'da 16. sırada yer almaktadır. Fenerbahçe 6,1 milyon taraftarıyla Avrupa' da 19. sırada yer almaktadır. Beşiktaş ise 3,6 milyon taraftarıyla Türkiye'nin en fazla taraftarı olan 3. futbol kulübüdür.

Yukarıdaki tespitlerden sonra Beşiktaş futbol kulübü için aşağıdaki tablo 22'deki gibi Müşteri açısından bir değerlendirme kartı oluşturulabilir

Tablo 22: Müşteri açısından Değerleme Kartı

Amac	Ölcüt	Planlanan	Önceki Yıl	Önlemler
Seyirci Sayısı ve Gelirlerini Artırmak				
Süper Lig ve Avrupa Kupalarında oynanan maçların kalitesini artırarak seyirci sayısını artırmak	Gelirler	55.000.000	25.563.916	Kapasitesi artırılarak yeni inşaa edilen modern stat ve seyircilere yapılan bilet promosyonları ve en önemli sportif başarılar.
Kaliteli Maçlarla Televizyon Yayın Gelirlerini Artırmak				
Süper Lig ve Avrupa Kupalarında oynanan maçlarda seyirci sayısını artırmak	Gelirler	80.000.000	76.457.577	Türkiye ve Avrupa maçlarında sportif başarılar sergilemek ve taraftara zevk veren oyun oynayabilmek.
Lisanslı Ürün Satışlarını Artırmak				
Lisanslı ürün satışlarını % 30 oranında artırmak	Gelirler	60.000.000	46.177.840	Sportif başarılarıyla birlikte sonra ürün çeşitlendirmesi yaparak ürün satış ağını çoğaltmak ve internet satışlarıyla desteklemek.
Sponsor Gelirlerini Artırmak				
Sponsor gelirlerini % 25 oranında artırmak	Gelirler	45.000.000	35.731.011	Avrupa Düzeyinde Sportif başarılar elde edip dünyada tanınan bir kulüp olabilmek.
Taraftarların Pazar Payını Artırmak				
Taraftar sayısını artırmak	Taraftar Sayısı	En az 4.000.000 kişi	3.600.000 kişi	Yaşı küçük olan futbolseverlere yatırım yaparak onları takıma taraftar olarak kazandırmak.

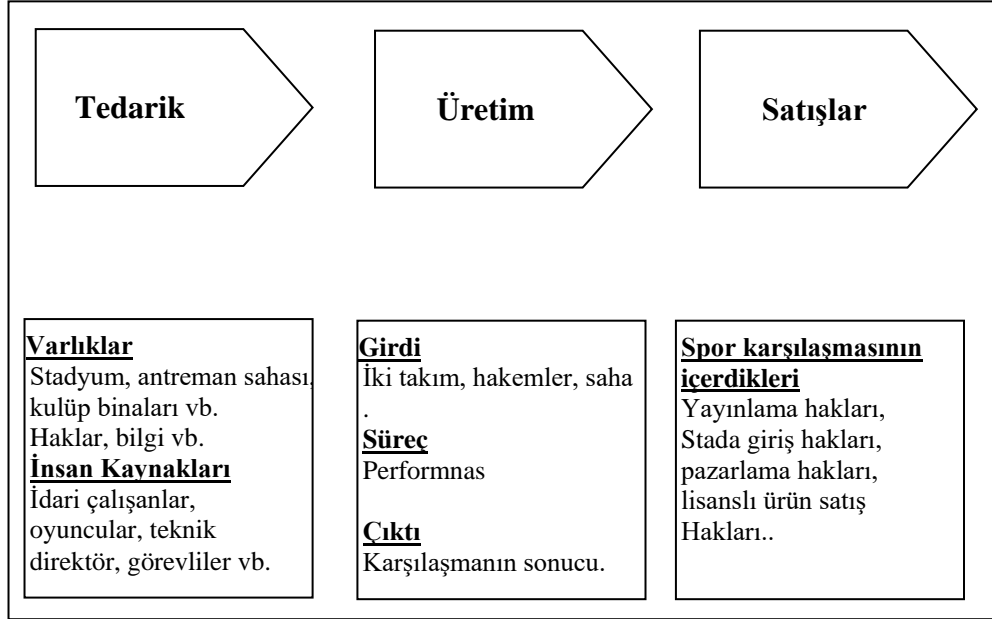
4.4. İç Süreçler Boyutu ve Personel Boyutu

Bir futbol kulübünün amacı kar marjını yükseltmekse ilk olarak sportif başarılarını geliştirmelidir ve bu amaç doğrultusunda tüm süreçler bu hedefe odaklanmalıdır. İç Süreçler boyutunun hedefleri şu şekilde olmalıdır (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 221):

- Pazarlamadaki etkinliği artırmak
- Yetenek keşfetme kabiliyetini geliştirme

Bir futbol kulübü için değer zincir analizi oluşturmak istenirse aşağıdaki gibi olabilir:

Tablo 23: Futbol Kulüpleri için Değer Zinciri Analizi.



Kaynak: (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 221)

Lisanslı ürün satışlarını artırmak için taraftar veri bankası gereklidir. Veriler kaydedilerek hangi ürün veya formaların en çok satıldığı hakkında kulüp bilgi sahibi olmaktadır. Böylece kulüp hangi futbolcunun hangi kulüp taraftarı tarafından en çok sevildiğini anlayabilir. Bu da taraftarların taleplerinin daha kolay karşılanmasını sağlar. Örneğin bir taraftar kombine bileti aldığında ona en sevdiği futbolcunun forması hediye verilebilir (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 221).

Personel Boyutu

Personel boyunun amaçları şu şekilde sıralanabilir (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011):

- Takımı güçlendirme
- Takımın performansını geliştirme
- Alt yapıdan yetişen genç yetenek sayısını artırma
- Yönetimin desteğini almak

Futbol kulüpleri de artık profesyonel yönetilen birer işletme haline geldiği için bir amaç doğrultusunda başarıya ulaşırken en tepedeki yönetimden en alttaki personele kadar herkesin kendisine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmesi ile ancak başarıya ulaşabilirler. Bunun içinde takım kondisyonerinden doktoruna teknik direktöründen alt yapı sorumlularına kadar hepsine ayrı ayrı sorumluluklar düşmektedir. Ama son yıllarda kulüpler alt yapıya biraz daha önem vermektedirler. Çünkü kulübün altyapısından yetişen bir futbolcu kulüp için çok iyi bir getiri kaynağıdır. Kulüp onu takımda tutarsa o mevkie alınacak futbolcuya ödenecek tutardan kurtulmuş olur ya da satmaya karar verirse de iyi bir kazanç elde etmiş olur ki her iki durumda da kulüp maddi olarak kazanmış olur.

Bu duruma en iyi örneği geçen sezon Beşiktaş Futbol Kulübü yaşamıştır. 21 yaşındaki alt yapısından yetiştirdiği genç futbolcusu Atınç Nukan'ı Alman ekibi Red Bull Leipzig'e 6 milyon Euro'ya satmıştır. Alt yapıya gereken önem verilip bu tarz yetenekli oyuncular yetiştirilmeye devam ederse bunu başarabilen takımların maddi sorunlar yaşamaması mümkün değildir çünkü en büyük gider kalemleri oyunculara ödenen bonservis bedelleridir. Dünya geneline bakıldığında da ekonomik durumu iyi olan kulüplerin en başta alt yapıya değer verdikleri gözlemlenmektedir.

Yukarıdaki tespitlerden sonra Beşiktaş futbol kulübü için aşağıdaki tablo 24'deki gibi iç süreçler ve personel açısından bir değerlendirme kartı oluşturulabilir

Tablo 24: İç Süreçler ve Personel boyutu için değerlendirme kartı

Amac	Ölcüt	Planlanan	Önceki Yıl	Önlemler
Pazarlama Verimliliğini Artırmak				
Satılan kombine bilet sayısı	adet	20.000	13.000	Satış kanallarını geliştirmek, yeni pazarlama teknikleri bulmak ve takımın performansını iyileştirmek.
Satılan forma sayısı	adet	700.000	300.000	
Alt Yapıdan Yetenekli Oyuncular Keşfetmek				
Alt yapıda olan oyuncuların geliştirilerek takıma kazandırılması	oyuncu sayısı	En az 2	1	Yetenekli ve profesyonel çalıştırıcılar bulup alt yapıya yoğunlaşmalarını sağlamak.
Tüm Dünyadan Yetenekler Bulmak				
Dünyanın her yerinden yetenekli genç oyuncuları keşfedip düşük maliyetle alıp yüksek fiyata satmak.	Oyuncu sayısı	En az 2	0	Dünyanın çeşitli ülkelerine bu iş için görevlendirmeler yaparak genç yetenekler bulmak.
Takım Direncini ve Gücünü Etkin Şekilde Artırmak				
Takımda oynayan oyunculara güç ve direnç kazandırırken sakatlıkların olmaması	Sakat Sayısı	En fazla 10	42 kişi	Oyuncuların özelliklerine idman yaptırarak deneyimli ve profesyonel bir ekiple çalışmak.

4.5. Sportif Boyutu

Bir futbol kulübü için sportif amaç önemlidir. Bu yüzden dengeli değerlendirme kartına sportif boyutta eklenmiştir (Schmeisser, Clausen, Popp, & Ennemann, 2011, s. 224).

Beşiktaş futbol kulübünün ulusal, uluslararası ve kulüp içi amaçları aşağıdaki gibidir:

- Türkiye Liginde Şampiyon olmak veya işler yolunda gitmezse ligi 2. Sırada bitirmek.
- Avrupa maçlarında başarı elde etmek.

- Takımın itibarını ve marka değerini yükseltmek.
- Başarıyı yakalamak için istikrarlı bir kadro ve teknik adamla uzun yıllar devam edebilmek.

Beşiktaş futbol kulübü Türkiye Lig'inin en büyük 3 takımından birisidir. Dolısıyla bu unvanını sürekli kılabilmek için her yıl istikrarlı sonuçlar almak durumundadır. Her sezon başında şampiyon olma amacıyla lige başlamaktadır. İşler istediği gibi gitmediği durumlarda bile ikinciliği veya üçüncülüğü hedefleyerek şampiyon ligine veya Avrupa kupalarına gitmeyi amaçlamaktadır. Çünkü Beşiktaş takımı küresel bir kulüp olma yolunda ilerlediği için sadece Türkiye'de değil Avrupa'da da başarılı olmak zorundadır. Elde ettiği sportif başarıları da en etkin şekilde maddi getirilere dönüştürerek, bu maddi getirilerden de etkin bir şekilde yararlanarak sportif başarılar kazanıp bu döngüyü başarılı ve sürekli şekilde devam ettirmek zorundadır.

Avrupa maçlarında Beşiktaş Futbol Kulübünün elde edeceği başarılar kulübün dünya çapında adının duyulmasına yardımcı olacaktır. Bu da takımın itibarını marka değerini artıracaktır. Marka değeri artan bir takımında günümüzde bunu paraya dönüştürmesi için birçok etkene sahiptir. Forma satışı, maça gelen seyirci sayısı, reklam gelirleri gibi artışlardan büyük maddi imkânlar yaratabilecektir. Ayrıca Avrupa maçlarında kazanılan maç başına yüksek tutarlar ödenmektedir. Sadece kazanılan maçlardan bile takımlar ciddi kazanımlar elde etmektedirler.

Bir futbol takımının her alanda sportif başarılar yakalayabilmesi için istikrarlı sürekliliği olan bir yönetime, bir teknik adama, oyunculara ve personele ihtiyacı vardır. Beşiktaş Futbol Takımı da bu felsefeyi kendisine ilke edinmiştir. O yüzden günü kurtaran kişilerle çalışmak yerine takıma uyum sağlayacak uzun vadede yararlı olabilecek kişilerle çalışmıştır. Beşiktaş tarihine bakıldığında 1987 yılında Gordon Milne Beşiktaş kulübünün teknik direktörü olarak göreve başlamıştır. Geldiği ilk

sezon Galatasaray'ın ardında ikinci olmuş ve. Avrupa kupalarında da başarısız olmuştur. Beşiktaş o sezon sadece Başbakanlık Kupasını kazanmıştır. 1988-1989 sezonunda yine ligi ikinci sırada tamamlamıştır. Fakat o sezon hem Türkiye Kupası'nı hem de Cumhurbaşkanlığı Kupası'nı kazanmıştır. Ligde şampiyonluğun gelmemesi nedeniyle Gordon Milne üstünde baskı oluşsa da başkan Süleyman Seba devam kararı almıştır. 1989 yılından itibaren ise Beşiktaş üç sezon üst üste lig şampiyonluğunu kazanmıştır. 1990-91 sezonundaki şampiyonluk hiç yenilgi alınmadan kazanılmış ve Beşiktaş, Türkiye tarihinde namağlup tek şampiyon unvanını kazanmıştır. Bu örnekten de görüldüğü üzere istikrar takım içi güven ve uzun yıllar birlik olabilmek birçok başarıyı beraberinde getirmektedir.

Yukarıdaki tespitlerden sonra Beşiktaş futbol kulübü için aşağıdaki tablo 25'deki gibi sportif boyutu açısından bir değerlendirme kartı oluşturulabilir

Tablo 25: Sportif boyut için değerlendirme kartı

<u>Amac</u>	<u>Ölçüt</u>	<u>Planlanan</u>	<u>Önceki Yıl</u>	<u>Önlemler</u>
Türkiye Lig'inde daha Başarılı Olmak				
Her yıl en kötü ligi üçüncü sırada bitirmek	Ligdeki sıralama	1	3.	Takımın eksik yönlerine takviyeler yaparak ve lige tam olarak yoğunlaşarak sonuca gitmek.
Avrupa Maçlarında Başarılı Olmak				
Avrupa Eleme gruplarından çıkararak en kötü çeyrek final oynamak	Geçilen tur sayısı	En az çeyrek final	UEFA Avrupa Liginde ilk 16 takım içinde yer almıştır.	Takım deneyimli teknik direktör ve oyuncularla tam olarak motive olarak sonuca gitmek.
Takımın itibarını ve Marka Değerini Yükseltmek				
Türkiye'de ve Avrupa'da sportif başarılarında istikrar sağlamak.	Başarılarda Süreklilik			Tüm takım olarak başarılarla motive olarak maçlara takımın hedeflerini düşünerek çıkmak.
Teknik Direktörde ve Oyuncularda Süreklilik Sağlamak				
Teknik direktör ve oyunculara başarılı olabilmesi yeterince zaman tanımak.	yıllar	En az 3 yıl		Oyuncuların özelliklerine idman yaptırarak deneyimli ve profesyonel bir ekiple çalışmak.

5. SONUÇ

Futbol ilk olarak 19.yy'da İngiltere'de oynanmaya başladığında şimdiki anlayıştan tamamen farklı olarak insanlar zevk alabilmek için spor yapmak için oynamaktaydılar. Günümüzdeki futbola bakıldığında ise artık futbol iş kolu haline dönmüştür. Futbol hala içinde her ne kadar zevk ve spor unsurlarını barındırsa da artık işin içinde çok büyük paralar döndüğünden futbolun ahengi ister istemez bozulmuş, eskiden olan saflığı ve amatör ruhu gitmiştir. Yerine çok daha profesyonel bir yapı gelmiştir. Bugünkü futbol anlayışına endüstriyel futbol denilmektedir.

Futbol kulüplerinin eskiden tek amacı sportif başarılar elde etmek iken bugün artık bunun yanında maddi gelirler de sağlayabilmek adına ellerindeki her imkânı kullanmaktadırlar. Çünkü artık sportif başarıları da ekonomik anlamda güçlü olan takımlar kazanmaktadır. Ekonomilerini iyileştiremeyen futbol kulüpleri artık bu sektörde tutunamamakta ve sportif başarılar kazanmaları da imkânsız hale gelmektedir.

Bu yüzden futbol kulüpleri ekonomilerini iyi duruma getirebilmek için her türlü fırsatı değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Sportif başarılarını maddi kazançlara çevirerek, sponsorlar bularak, yayın geliri elde ederek, statlardan gelirler sağlayarak bu fırsatları değerlendirmektedirler. Bunun yanında futbol kulüpleri en önemli gelir kaynağı olan taraftarlarına, bugünkü koşullarda müşterilerine çok değer vermektedirler.

Futbol kulüplerinin bunca gelir kalemlerine, şirketleşerek profesyonel yöneticilerle yönetilmesine ve hisse senetlerinin borsada işlem görerek fon sağlamalarına rağmen futbolcu maliyetlerinin çok yüksek olmasından dolayı, kulüpler istenilen kârları elde etmeyi başaramamışlardır. Tam tersine ciddi zararlar etmişlerdir. Ekonomik yapıları zayıflayan kulüpler de rekabet edemez hale gelince UEFA finansal adil oyun kuralları adı altında bir takım kurallar yayımlamıştır.

Finansal adil oyun kuralları kısaca güçlü kulüplerle, daha zayıf kulüpler arasındaki rekabeti finansal yönden düzenleyerek, istikrarlı ve sağlıklı bir mali

yapıya sahip olarak kulüplerin kendi aralarında rekabet etmelerini amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşılması için kulüplerin öncelikli olarak başabaş (Break-Even) kuralına, sonra da kabul edilebilir zarar kuralına uymaları gerekmektedir. UEFA bu iki kuralla birlikte mali açıdan belli kurallar getirerek 2014-15 sezonundan itibaren kendisine bağlı tüm profesyonel kulüpleri mali disiplin altına almayı hedeflemektedir.

Başabaş kuralı gelir ve giderlerin denk olması anlamına gelmektedir. Başabaş noktası hesaplamasında UEFA sadece kulüplerin asıl faaliyetlerinden kaynaklanan her türlü geliri dikkate almaktadır (maç günü gelirleri, yayın gelirleri, sponsorluk gelirleri, reklam ve diğer medya gelirleri, ticari faaliyetler gelirleri, finansal gelir, bonservis gelirleri). Başabaş hesaplamasında dikkate alınacak giderler de altyapıya yönelik gider harcamaları, tesis (stat, antrenman tesisleri inşaat ve tadilatları) geliştirmesine ilişkin giderler ve bonservis harcamalarına ilişkin finansman giderlerinin ilgili yıla ait kısımlarıdır. UEFA'nın 2014-2015 sezonu için kabul edilebilir zarar tutarı, son üç yıl zarar toplamı 45 milyon Euro olacak şekilde sınırlandırılmıştır. 2017-2018 sezonuna kadar ise bu zarar toplamı 30 milyon Euro'yu geçemeyecektir. Daha sonraki sezonlarda da son üç yılın zarar toplamı 30 milyon Euro'nun altında olacaktır.

Beşiktaş Futbol Kulübünün gelir tablosu incelendiğinde, gelirlerin giderleri karşılamadığı görülmektedir. UEFA'nın da en önem verdiği konulardan biri olan başabaş hesap kriterlerine uymamaktadır. Bu konuda kulübün önlem alması gerekmektedir. Öncelikli olarak futbolcu ve antrenör giderlerini kontrol altına almalı, yayın gelirlerini, lisanslı ürün satış gelirlerini, sponsorluk gelirlerini artırmalıdır. Ayrıca Avrupa'da sportif başarılar yakalayarak Şampiyonlar ligi ve UEFA Avrupa Ligi gelirlerini yükselterek maç hasılatlarını artırmalıdır.

Ayrıca UEFA, bir kulübün risk grubu içinde yer alıp almadığına bakarken öncelikli olarak UEFA'ya sunulan ve bağımsız dış denetimden geçmiş yıllık veya ara dönem mali tabloları hakkındaki denetçi raporundaki kulübün devamlılığı hakkında şartlı veya olumsuz görüş bildirilip bildirilmediğine bakmaktadır. Raporlar sonucunda UEFA yaptığı incelemede;

- Futbol kulübünün sermayesi zararlar nedeniyle negatife (eksiye) dönmüşse,
- Kulüp son 3 yılın herhangi birinde başa baş açığı vermişse,
- Kulübün son ilgili yıl 30 Haziran tarihli finansal tabloları itibariyle vadesi geçmiş ve ödenmemiş borcu (futbolculara, teknik direktörlere, diğer kulüplere, vergi dairesi ya da sosyal güvenlik kurumlarına) bulunuyorsa,

UEFA bu kulüpleri risk grubuna almaktadır.

UEFA'nın kulüplerin ekonomisini düzeltmesi için çıkardığı finansal adil oyun kurallarının uygulanabilmesi için iyi bir kurumsal yönetime ihtiyaç vardır. Geleneksel olarak düşünüldüğünde futbol kulüpleri amatör spor ruhuyla yönetilirken kâr elde etmeyi amaçlamaktan çok, sportif başarıya odaklanan yapıdadırlar. Fakat günümüzde, sportif alanda ekonominin ön plana çıkmaya başlaması ve artan rekabet ortamı sonucunda kulüp yönetimleri ekonomik açıdan stratejik planlar yapmak stratejik kararlar almak suretiyle sürdürülebilir bir rekabet stratejisi geliştirmek zorunda kalmaktadırlar.

İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet stratejisi geliştirmesinin ilk aşaması kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir. İkinci aşamada ise kritik başarı faktörleri için ölçü geliştirilmesi aşaması vardır. İşletmeler kritik başarı faktörleri için ölçü geliştirirken, işletmenin iş süreçlerini çok iyi analiz etmeleri gerekir. Futbol kulüpleri de ölçü geliştirebilmek için takımın sportif başarı sağlaması ve bu başarıları maddi güce çevirmek adına kulübün stratejik amaçlarına uygun olarak çalışmalar yaparlar. Bu çalışmalar sonucunda da her kulüp kendisine uygun kritik başarı faktörlerini geliştirir. Rekabet stratejisinin 3. ve son aşaması ise işletmenin stratejilerini destekleyen kritik başarı faktörlerinin üst yönetime rapor eden dengeli değerlendirme kartı şeklinde bir bilgi sisteminin geliştirilmesidir. Dengeli değerlendirme kartı sistemi, işletmelerin stratejilerini uygulamada anahtar bir araç olarak kullanılmaktadır. Dengeli Değerleme Kartı bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar.

DDK futbol kulüplerine uygulandığında ticari işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. DDK sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önünde tutmaktadır. DDK, şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken, aynı zamanda parayla ölçülemeyen kıymetlerdeki gelişimi de gözlemlenmelerine olanak sağlamaktadır. Beşiktaş Futbol Kulübüne dengeli değerlendirme kartının ilk boyutu olan finansal açıdan bakıldığında kulübün geçen yıllara göre bilançosunda zararının azaldığı görülse de 2015 yılı itibariyle 140.478.679 TL zarar elde ettiği görülmüştür. Birikmiş zararları ise 605.744.807 TL'ye ulaşmıştır. Yine aynı bilançoda 31 Mayıs 2015 tarihi itibariyle kısa vadeli yükümlülüklerinin kısa vadeli varlıklarını 268.235.872 TL aştığı ve öz kaynaklarının negatif 504.601.963 TL olduğu görülmüştür.

Beşiktaş Futbol Kulübü'nün bu finansal durumu kulübün sürekliliği açısından son derece riskler içermektedir. Kulüp faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için varlıkları ile kısa vadeli kaynaklarını karşılayamayabilir. Bu durum Türk Ticaret Kanununun 376. Maddesinde de borca batık olma durumu olarak geçmektedir.

Kulübün bu riskli finansal tablolarından kurtulması için öncelikli olarak sermaye artırımında bulunması gerekmektedir. Bu amaçla da Beşiktaş kulübü 22 Mayıs 2015 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından alınan karar sonucunda %66,7 bedelli sermaye artırıma gitmeyi planlamıştır. Planlanan sermaye artırımından beklenen nakit girişi 80 Milyon TL. olacaktır. Ayrıca kısa vadeli kaynakların da karşılanabilmesi için bazı kalemlerin ileri yıllara ötelenmesi gerekmektedir. Bunun için de banka ve finansal kurum kredi ve borçlarının yeniden yapılandırılması, vadelerinin uzatılması ve kredi-borçlanma maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenmektedir.

Ayrıca Beşiktaş futbol kulübü bu zarar miktarını düşürebilmek için temel mantık olarak yeni gelir kalemleri bulmalı ve mevcut gelirlerini artırmalıdır. Aynı zamanda giderlerini de minimum seviyeye indirmesi gerekmektedir. Bunun ilgili olarak da Beşiktaş yönetimi bir takım önlemler almıştır. Öncelikli olarak stat

gelirlerini yükseltmeyi planlayan kulüp bu planını 2016 yılı içinde inşaatı bitecek olan Vodafone Arena Stadı ile yapmayı amaçlamaktadır. Ortalama yıllık 10-12 milyon ABD Doları seviyesinde olan stadyum gelirlerinin, Vodafone Arena Stadyumu'nun devreye girmesi ile yıllık 45-50 milyon ABD Doları seviyesine çıkması beklenmektedir.

Beşiktaş Futbol Kulübünün artırmayı planladığı diğer bir gelir kalemi ise sportif başarılar sayesinde UEFA Şampiyonlar Ligi ve/veya UEFA Avrupa Ligi'nden elde edilecek olan paralardır. Artan sportif başarılar beraberinde kulübün lisanslı ürünlerini de artırarak, lisanslı ürün gelirlerinde de artışa yol açacaktır. 2014-2015 sezonunda lisanslı ürünlerden elde edilen 45 milyon TL. cironun, ilerleyen sezonlarda 60 milyon TL.'ye çıkarılması hedeflenmektedir. Tüm bu planlamaların yanı sıra şirketin halka arzı ile kaynak elde edilmesi öngörülmektedir.

Takım için en büyük gider olan futbolculara ödenen ücretlerde, önümüzdeki sezonlarda kontrol altına alınarak, yüksek maliyetli oyuncuların ücretlerinde indirimler uygulanmaya çalışılacaktır.

Beşiktaş Futbol Kulübünün içine düştüğü bu zorlu mali durum UEFA'nın da denetimine takılmıştır. Finansal adil oyun kuralları gereği ceza almaması için kulübün öncelikli olarak başabaş hesap kriterlerine uymasını istemiştir. Zaten Beşiktaş kulübü yukarıda sayılan önlemleri aldığı zaman başabaş hesap kriterleri açısından herhangi bir sıkıntı yaşamayacaktır ve herhangi bir cezai yaptırıma maruz kalmayacaktır.

Yapılan tüm bu ekonomik değerlendirmelerin yanı sıra bir futbol kulübü için sportif amaç önemlidir. Bu yüzden dengeli değerlendirme kartına sportif boyut açısından da bakılmıştır. Beşiktaş futbol kulübünün ulusal, uluslararası ve kulüp içi amaçları; Türkiye Liginde şampiyon olmak, Avrupa maçlarında başarılar elde ederek takımın itibarını ve marka değerini yükseltmek ve başarıyı yakalamak için istikrarlı bir kadro ve teknik adamla uzun yıllar devam edebilmektir.

Tüm bu bulgulardan sonra Beşiktaş Futbol Kulübü'nün finansal açıdan aldığı tedbirlerle kısa zamanda ekonomik anlamda iyi seviyeye gelmesi öngörülmektedir. Finansal başarıların yanında personel, müşteri desteği gibi finansal olmayan fakat en az finansal ölçütler kadar önemli olan faktörlerin de iyi analiz edilerek fırsatlara dönüştürebilmesi önem taşımaktadır. Tüm bu planlama ve düzenlemelerin sonucunda kulüp, UEFA'nın istediği mali kriterler seviyesine gelerek sportif başarılar elde edebilecektir. Bu sportif başarılar da tekrardan takıma maddi getiriler olarak döneceği için takımın marka değeri çok daha yükselecektir.

KAYNAKÇA

- Acılar, H. (2013, Aralık 4). *Avrupa'da Kulüplerde 2013-14 Sezonu Forma Sponsorluk Gelirleri*. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/129-diger-yazarlar/2847-avrupada-kulueplerde-2013-14-sezonu-forma-sponsorluk-gelirleri.html> adresinden alındı
- Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2005). From CRM to FRM: Applying CRM in The Football İndustry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*(13), 157.
- Ağca, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Ağca, V., & Ender, T. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, VIII(25).
- Akbaş, K. (2015). <http://www.futbolekonomi.com>. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/130-diger-yazarlar/3204-form-satlar.html> adresinden alındı
- Akdemir, A., & Küçükaltan, D. (2012). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Akgüç, Ö. (2002). *Mali Tablolar Analizi*. İstanbul: Arayış Yayınları.

Akşar, T. (2007). *Futbol Kulüplerinde İlişki ve İletişim Yönetiminin Performansa Etkisi*. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/822-futbolaitisim.html> adresinden alındı

Akşar, T. (2010, EYLÜL 15). Türk Futboluna Kurumsal Yönetişim Tabanlı Model Önerisi.

http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=232:turk-futboluna-kurumsal-yonetisim-tabanli-model-onerisi&catid=35&Itemid=57. İstanbul, Türkiye.

Akşar, T. (2011, Mart 8). Spor Kulüplerinin Mali Ve Yönetişim Sorunları Ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor.

Akşar, T. (2012, 10). *Bir Endüstri Olarak Futbol ve Onu kontrol altına almaya Çalışan Finansal Fair Play*. Futbol ekonomisi ve Endüstriyel Futbol: <http://www.futbolekonomi.com/images/stories/raporlar/Ekonomi/Bir-endustri-olarak-futbol-Tugral-Aksar.pdf> adresinden alındı

Akşar, T. (2012, 06 11). *Transfer Ekonomisi Kulüpleri Zorluyor*. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/2262-transfer-ekonomisi-kuluepleri-zorluyor.html> adresinden alındı

Akşar, T. (2013, MAYIS 11). Avrupa Futbol Pazarının Kısa Bir Analizi.

Akşar, T. (2013, Ekim). *Stat Gelirleri Nasıl Artırılır*. 2014 tarihinde <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/2786-stat-gelirleri-nasl-artlr.html> adresinden alındı

Akşar, T. (2015). *Futbolda Ücret ve Maaşlar kontrol Altına Alınmalı*. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3436-futbol-uecrelre-futbolekonomi-uecret-giderleri.html> adresinden alındı

Akşar, T. (tarih yok). *Süper ligde naklen yayın gelirlerinin dağıtım ve alternatif öneriler*. http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=811:sueper-ligde-naklen-yayn-gelirlerinin-datm-ve-alternatif-oeneriler&catid=122:tugrul-aksar&Itemid=58. adresinden alındı

Akşar, T., & Merih, K. (2006). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Aktan, C. C. (2008, Temmuz-Ağustos). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, 4-21.

Alex Bosshardt, M. G. (2015, 09 07). Deloitte Football Money League 2015: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/audit/gx-football-money-league-2015.pdf> adresinden alındı

Alptürk, E. (2009, 01 01). *Futbol Endüstrisi ve Kulüplerin Şirketleşme Gerçeği*. http://www.xing.com/net/cem_futbol/genel-199527/futbol-endustrisi-ve-kuluplerin-sirketlesme-gercegi-20642108/20642108/#20642108 adresinden alındı

- Altıntaş, F. Ç. (2014, 5 15). Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi. Bursa.
- Aras, G. (Sonbahar 2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Muhasebe Ve Denetim Uygulamalarına Yansımaları. *İç Denetim Dergisi*(20).
- Argüden, Y., & Sağdıç, E. (2000). *Balanced Scorecard*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Ayvaz, E., & Pehlivanlı, D. (2011, March). The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 146-158.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases* . Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall.
- Bayraktar, B. B., & Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Becsky, A. (2014, ekim). The Application Of Balanced Scorecard In Team Sports. (A. P. House, Dü.) *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 29-32. http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/104661/2/3_Becsky_The%20Application_Apstract.pdf adresinden alındı

Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Boston: Mc Graw Hill.

Büyük, K., & Barca, M. (2011). Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesi'nin Kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*(29).

Canoğulları, M. (2015). *Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.31 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu*. İstanbul: Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Finansal Müşavirlik Anonim Şirketi.

Cengiz, R. (2014, haziran 17). Dünya Kupası'nı Futbol Kazanıyor: <http://futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/289-recep-cengiz/3141-duenya-kupasn-futbol-kazanyor.html> adresinden alındı

Christian, A. (2002). *Futbol A.Ş.* (A. Berktaş, Çev.) İstanbul: Kitap Yayınevi,.

Coşkun, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.

Deloitte Sports Business Group. (2015, Ocak). <http://www2.deloitte.com>. Mayıs 1, 2015 tarihinde Football Money League:

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/dfml_2015.pdf adresinden alındı

Devecioğlu, S. (2005). Türkiye'de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*(2), 117-134.

Devecioğlu, S. (2007, Mayıs 12). *Futbolun Tarihsel Gelişimi*. 11.11.2011 tarihinde http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_9/9_31782.pdf adresinden alındı

Devecioğlu, S. (2011, Ağustos 19). Sporun Yeni Ekonomisi. http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1728:sporun-yeni-ekonomisi&catid=109:seahattin-devecioglu&Itemid=57.

Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E., & Karataş, Ö. (2012). Türkiye'de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, X(2), 35-42.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları.

Elamin, A., & Hasköse, A. (2007). Strategic Management Modelling for Evaluation of Management Awareness. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25).

Elmacı, O., & Kurnaz, N. (2014, 3 11). Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı. Kütahya.

- Erden, S. A. (2004). *Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri ve Stratejik Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Betam Basım.
- Ghalayini, A., & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 6(8), 63-80.
- Giray, C., & Salman, G. (2008). Fenerbahçe Taraftarlarının Takımlarına Yönelik Psikolojik Bağlılıkları İle Saldırganlıkla İlgili Tutumları Arasındaki İlişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 147-157.
- Gökçe, D. (2012). *Kulüplerin Ekonomilerinde önlenemez Çöküş*. Kulüplerin Ekonomilerinde önlenemez Çöküş". http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2722:kulueplerin-ekonomilerinde-oenlenemez-coekue&catid=189:deniz-gokce&Itemid=57. adresinden alındı
- Güner, F. (2006). *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*. Adana.
- Güner, F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(10/1), 247-265.
- Güneş, İ. (2010). *Futbol Ekonomisi*. Adana: Karahan Kitabevi.

Güngör, A. (2014). Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı İle Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi . İstanbul: Marmara Üniveristesi.

Haftacı, V. (2009). *Maliyet Muhasebesi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Haftacı, V. (2013). *Finansal Tablolar Analizi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Hepworth, P. (1998). Weighing It Up A Literature Review For The Balanced Scorecard. *Journal Of Management Development*, 1(8), 599.

http://tr.wikipedia.org/wiki/Bosman_kurallari. (tarih yok).

<http://www.bjk.com.tr>. (2014, Kasım). <http://www.bjk.com.tr/tr/cms/hakkinda/1/>:
<http://www.bjk.com.tr/tr/cms/hakkinda/1/> adresinden alındı

<http://www.ekonomikdurum.com>. (2015).
<http://www.ekonomikdurum.com/haber/naklen-gelir-dagilimi-adil-degil-istirazi/3934/> adresinden alındı

<http://www.tff.org/Default.aspx?pageId=200&ftxtId=4827>. (2015).
<http://www.tff.org>. <http://www.tff.org>:
<http://www.tff.org/Default.aspx?pageId=200&ftxtId=4827> adresinden alındı

<http://www.vodafonearena.com.tr/About.aspx>. (2015, 11 10).

<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=294>. (2013, 12 14).
<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=294> adresinden alındı

İKiz, M. (2007, 9 15). Türk Spor Kulüplerinin Sirketlesme Modellerinin Analizi.
http://www.fesam.org/sur_makale.php?kod=99&url=uzman/mi001.htm.

İKiz, M. (2011, 06 15). *Endüstriyel Futbolun Gözbebeği Üç Kulüp Üzerine Sıra Dışı Bir Analiz*. İKiz Mete, Endüstriyel Futbolun Gözbebeği Üç Kulüp Üzerine Sıra Dışı Bir Analiz, [http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1592:manchester-u-barca-real-madrid&catid=121:mete-ikiz&Itemid=61,\(15 Haziran 2011\)](http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1592:manchester-u-barca-real-madrid&catid=121:mete-ikiz&Itemid=61,(15 Haziran 2011).). adresinden alındı

İşcan, Ö. F. (2000). Stratejik Yönetim Ve İş Gören Eğitimi. *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 14(1), 231-242.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992, Ocak-Şubat). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. (1999). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. (S. Egeli, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*. (Ş. Öztürk, Çev.) İstanbul: Alfa Yayınları.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı. (2012, Aralık). Kasım 2013 tarihinde TFF.org: <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/000013/TFF/Kulup-Lisans/kulup-lisans-talimat2012.pdf> adresinden alındı

- Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı. (tarih yok). *Kulüp Lisans Talimatı*. tff.org: <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/000013/TFF/Kulup-Lisans/kulup-lisans-talimat2012.pdf> adresinden alındı
- Küçük, F. (2009). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 142-153.
- Lawrie, A. (2004). *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organizations*. London: Directory of Social Change.
- Mearns, K., & Havold, J. I. (2003). Occupational Health and Safety and the Balanced Scorecard. *The TQM Magazine*, 15(6), 408-423.
- Merih, K. (2008). “Futbol’un Avrupalılaştırılması: Bomsan Uygulamaları. www.fesam.org. adresinden alındı
- Mucuk, İ. (2001). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations and production Management*, 19(2), 205-228.
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies* (Second Edition b.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Özkan, M., & Terzi, S. (2012, Temmuz). Finansal Raporlama Açısından Marka Değerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Öneri*, 10(38), 87-88.

Özkök, H. (2013). *Kulüplerin En Önemli Gelir Kaynaklarından Forma Sponsorluğu Küreselleşiyor*. Özkök, Hüseyin(2013). “Kulüplerin En Önemli Gelir Kaynaklarından

[Fhttp://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2839:kulueplerin-en-oenemli-gelir-kaynaklarndan-forma-sponsorluu-kuereselleiyor&c](http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2839:kulueplerin-en-oenemli-gelir-kaynaklarndan-forma-sponsorluu-kuereselleiyor&c) adresinden alındı

Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. Michigan.

<http://economicpolicy.oxfordjournals.org/content/economicpolicy/29/78/343.full.pdf> adresinden alındı

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for analyzing Industries and and Competitors*. New York: The free press.

Richard Battle, A. B. (2014, 09 15). Football Money League 2014: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2014.pdf> adresinden alındı

Rickards, R. (2003). Setting benchmarks and evaluating balanced scorecards with data envelopment analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 226-245.

Rouse, p., & Putteril, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 791-805.

- Sağlamlı, M., & Ersen, Ç. (2001, Haziran). Balanced Scorecard ve Strateji Odaklı Kurum. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(16), 127-132.
- Sanger, M. (1998). Supporting the Balanced Scorecard. *Work Study*, 47(6), 197-200.
- Sapp, R., & Smith, R. (1984). *Strategic Management for Bankers*. Oxford.
- Schmeisser, W., Clausen, L., Popp, R., & Ennemann, C. (2011). *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Sharma, A. (2009). Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement. *The Icfai University Journal of Business Strategy*, Vol. VI(1), 7-16.
- Soderman, S. (2012). Football and Management: Comparisons between Sport and Enterprise. *Palgrave Macmillan*.
- Storey, A. (2002). Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help? *School Leadership and Management*, 22(3), 321-338.
- Taha, M. (2011, 3 15). *Gelişen Futbol Endüstrisinin Bir Başka Yüzü Statlar*. http://www.fesam.org/sur_makale.php?kod=99&url=http://www.verkac.org/?p=529#postcomment/ adresinden alındı
- Talimciler, A. (2008). Futbol değil iş: endüstriyel futbol. *İletişim kuram ve araştırma dergisi*(26), 89-114.

Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15, 11-17.

Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara.

Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun, 16.05.2009 tarihli ve 27230 sayılı Resmi Gazete, md.1. (tarih yok).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, .. (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Caretta Yayınevi.

UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. (2012). Kasım 2013 tarihinde Uefa.org: http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf adresinden alındı

Ülgen, H., & Mirze, K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı b.). Beta yayınları.

Walker, G., & Randall, M. (2001). Designing and Implementing an HR Scorecard. *Human Resource Management*, 40(4), 365-377.

www.futbolekonomi.com. (2011, 05 15). http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=articl

e&id=1686:futbol-sektoeruenen-ekonomik-oelcei&catid=107:kutlu-merih&Itemid=57/ 15.05.2011). adresinden alındı

www.kap.gov.tr. (2015, 10 20).

www.tff.org. (2014). Türkiye Futbol Federasyonu Ülkemizde Futbolun Doğuşu: <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=293> adresinden alındı

www.xing.com. (2011, 11 21). http://www.xing.com/net/cem_futbol/genel199527/futbol_endustrisi_ve_kuluplerin_sirketlesme_gercegi_20642108 adresinden alındı

Yavuz, F. (2000). Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları. *Kalite Kongresi 2000 Bildirisi.* İstanbul.

Yılmaz, R. (2006). İşletme İçi Yeni Girişim Fikirlerinin Değerlendirilmesi Ve İşletme Stratejisine İlişkilendirilmesinde Dengeli Performans Ölçüm Sistemi (Balanced Scorecard) Ve Bir Uygulama. *ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK KONGRESİ* (s. 65-82). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları.

Yüksel, H. (2003). Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkatte Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi,* 13(2), 85-94.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ahmet İÇÖZ
Doğum Tarihi : 11 Mart 1981
Doğum Yeri : İzmir
E-Posta : ahmeticoz35@hotmail.com

Öğrenim Durumu:

Lisans Kocaeli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler
Fakültesi/İşletme Bölümü / (1999-2003)

Y. Lisans Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Muhasebe- Finansman Yüksek Lisans (2004 –
2007).
Tez Adı: Elektronik Ticaret Ve Vergilendirilmesi
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Selman Aziz ERDEN.

İngilizce : ÜDS 70.