

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN TÜRK SPOR
KULÜPLERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE OLUŞUMUNA
ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yasin GÜLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Ali ALAGÖZ**

Konya – 2019

Yasin GÜLER

DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN
TÜRK SPOR KULÜPLERİNDE ENTELEKTÜEL
SERMAYE OLUŞUMUNA ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN TÜRK SPOR
KULÜPLERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE OLUŞUMUNA
ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yasin GÜLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Ali ALAGÖZ

Konya – 2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	YASİN GÜLER
	Numarası	164227031009
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / MUHASEBE FİNANSMAN
	Programı	YÜKSEK LİSANS
	Tezin Adı	DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN TÜRK SPOR KULÜPLERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE OLUŞUMUNA ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

İmza



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	YASİN GÜLER
	Numarası	164227031009
	Ana Bilim / Bilim Dalı	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali ALAGÖZ
	Tezin Adı	Düzenleyici Kurumların Türk Spor Kulüplerinde Entelektüel Sermaye Oluşumuna Etkileri ve Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Düzenleyici Kurumların Türk Spor Kulüplerinde Entelektüel Sermaye Oluşumuna Etkileri ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 08/08/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman/Üye	İmza
Prof. Dr. Ali ALAGÖZ	Danışman	
Prof. Dr. Figen AYIKOĞLU ZAFİF	Üye	
Dr. Öğr. Gör. İbrahim Erem ŞAHİN	Üye	

Teşekkür

Yüksek lisans öğrenciliğim ve tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Ali Alagöz' e, bugünlere gelmemde en büyük emek sahibi annem Adalet Kocabaş'a, manevi desteklerinden ötürü kardeşlerim Emre Güler, Merve Güler, Fadime Koçaker'e ve değerli arkadaşım Fatma Akdeniz'e en içten teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	ii
Tez Kabul Formu.....	iii
Önsöz.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi.....	xi
Kısaltmalar.....	xii
Özet.....	xiii
Summary.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOL EKONOMİSİ VE UEFA MALİ KRİTERLERİ

1.1. Futbol Ekonomisi ve Endüstriyel Futbol	4
1.2. Futbol Endüstrisinin Gelişimi	6
1.3. Endüstriyel Futbolu Düzenleyici Kuruluşlar.....	9
1.3.1. FIFA (Uluslararası Futbol Birliği)	10
1.3.2. UEFA (Avrupa Futbol Federasyonu).....	13
1.3.3. TFF (Türkiye Futbol Federasyonu).....	17
1.4. Futbol Kulüplerinin Mali Yapıları	20
1.4.1. Futbol Kulüplerinin Varlık ve Kaynakları	21
1.5. Futbol Kulüplerinin Gelir ve Gider Yapısı	23
1.5.1. Gelir Türleri.....	25
1.5.1.1. Maç Hasılatı Gelirleri.....	25
1.5.1.2. Transfer Gelirleri.....	26
1.5.1.3. Yayın Gelirleri.....	26
1.5.1.4. Sponsorluk Gelirleri	28
1.5.1.5. Lisanslı Ürünlerden Elden Edilen Ticari Gelirler	29

1.5.1.6. Diğer Gelirler	31
1.5.2 Gider Türleri.....	31
1.5.2.1. Futbolcu ve Teknik Ekibe Ödenen Maaşlar ve Transfer Giderleri	32
1.5.2.2. Stadyum ve Kira Giderleri	33
1.5.2.3. Genel Yönetim Giderleri	33
1.6. UEFA Kulüp Lisanslama Kriterleri	34
1.6.1. Kulüp Lisanslama Sistemi 'nin Amaçları ve Yararları	36
1.6.2. UEFA Kulüp Lisanslama El Kitabı.....	37
1.6.3. Kulüp Lisanslama Kriterleri.....	38
1.6.3.1. Sportif Kriterler	38
1.6.3.2. Altyapı Kriterleri	39
1.6.3.3. Personel ve İdari Kriterler	40
1.6.3.4. Hukuki Kriterler	41
1.6.3.5. Mali Kriterler.....	42
1.6.4. Kulüp Lisanslama Kriterlerinde Yaptırımlar	43
1.6.5. Kulüp Lisanslama Sisteminde Ulusal Federasyonların Yeri.....	44
1.7. UEFA Mali Kriterleri ve Finansal Fair Play	46
1.7.1. UEFA Mali Kriterler	46
1.7.1.1. Raporlamanın Kapsamı	48
1.7.1.2. Denetimden Geçmiş Yıllık Mali Tablolar.....	48
1.7.1.3. Ara Dönem Finansal Tablolar	49
1.7.1.4. Kulübün Çalışanlarına Ait Geçmiş Dönem Borcunun Bulunmaması.....	49
1.7.1.5. Kulübün Sosyal Güvenlik Kurumlarına ve Vergi Dairelerine Ödenmemiş Borcunun Bulunmaması.....	50
1.7.2. Finansal Fair Play	51
1.7.2.1. Finansal Fair Play Kapsamında İzleme Dönemi	54
1.7.2.2. Denk Hesap Şartları (Başabaş Kuralı)	55
1.7.2.2.1. Denk Hesap Şartları Kapsamında Kabul Edilen Gelirler.....	56
1.7.2.2.2. Denk Hesap Şartları Kapsamında Kabul Edilen Giderler	58
1.7.2.2.3. Denk Hesap Şartları Kapsamı Dışında Kalan Gelir ve Giderler	60
1.7.2.2.4. Denk Hesap Şartları Kapsamında Kabul Edilebilir Sapma.....	60

1.7.2.3. Gösterge Şartları ve Ek Göstergeler	62
1.7.2.4. Finansal Fair Play Kriterlerine Uyulmaması Durumunda Yaptırımlar ...	63

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇME VE RAPORLANMASI

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı	65
2.2. Entelektüel Sermayenin Gelişimi	68
2.3. Entelektüel Sermayenin Önemi ve Özellikleri	72
2.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları	73
2.4.1. İnsan Sermayesi	78
2.4.2. Yapısal Sermaye	80
2.4.3. Müşteri Sermayesi	82
2.5. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi	84
2.5.1. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinin Önemi	84
2.5.2. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Kullanılan Ölçütler	86
2.5.3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler	87
2.5.3.1. Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi	87
2.5.3.1.1. Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Yöntemi	87
2.5.3.1.2. Tobin'in Q Oranı Yöntemi	89
2.5.3.1.3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi	90
2.5.3.1.4. Ekonomik Katma Değer Yöntemi	92
2.5.3.2. Entelektüel Sermayenin Unsur Bazında Ölçülmesi	93
2.5.3.2.1. Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi	93
2.5.3.2.2. Skandia Kılavuzu Modeli	95
2.5.3.2.3. Entelektüel Sermaye Endeksi	97
2.5.3.2.4. Teknoloji Brokeri	98
2.5.3.2.5. Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi	99
2.5.3.2.6. Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi	102
2.5.3.2.7. Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi	103
2.5.3.2.8. DATI Projesi	105

2.5.3.2.9. MERITUM Projesi	105
2.5.3.2.10.OECD Projesi	106
2.6. Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi ve Raporlanması	106
2.6.1. Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi	106
2.6.2. Entelektüel Sermayenin Raporlanması	109
2.6.2.1. Entelektüel Sermayenin Bilanço'da Raporlanması.....	110
2.6.2.2. Entelektüel Sermayenin Gelir Tablosu'nda Raporlanması	114
2.6.2.3. Entelektüel Sermayenin Özkaynak Değişim Tablosu'nda Raporlanması	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİNANSAL FAIR PLAY KRİTERLERİNİN BIST'DE İŞLEM GÖREN TÜRK SPOR KULÜPLERİNİN ENTELEKTÜEL SERMAYESİNE ETKİLERİNİN TESBİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Literatür.....	118
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	120
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	121
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	122
3.5. BIST'de İşlem Gören Türk Spor Kulüplerinin Entelektüel Sermayesine Finansal Fair Play Kriterlerinin Etkisinin Tespiti	123
3.5.1. Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü	123
3.5.2. Tobin'in Q Oranı Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü.....	128
3.5.3 Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü	132
3.5.4. Ekonomik Katma Değer Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü.....	141
3.5.5. Değerlendirmeler.....	145
Sonuç.....	149
Kaynakça.....	154

TABLolar LİSTESİ**SAYFA NO**

Tablo 1.1: Beş Büyük Lig ve Türkiye’de Yayın Gelirleri	28
Tablo 1.2: Avrupa ve Türkiye 4 Büyük Kulübün 2017 Yılında Elde Ettikleri Ticari Gelir	30
Tablo 1.3: Kabul Edilebilir Sapma Düzeyleri	61
Tablo 1.4: FFF Kriterleri ve Yaptırımlar	64
Tablo 2.1: Entelektüel Sermaye Unsurlarıyla İlgili Sınıflandırmalar	74
Tablo 2.2: Entelektüel Sermaye Endeksi Kategorileri	98
Tablo 2.3: Sveiby’e Göre İşletmenin Piyasa Değeri	100
Tablo 2.4: Maddi Olmayan Varlıklar İzlenmesi Modelinde Kullanılan	101
Tablo 2.5: Entelektüel Sermayenin Bilançoda Raporlanması	113
Tablo 2.6: Entelektüel Sermayenin Gelir Tablosunda Sunumu	115
Tablo 2.7: Entelektüel Sermayenin Özkaynak Değişim Tablosunda Gösterilmesi	117
Tablo 3.1: BİST’te İşlem Gören Futbol Kulüpleri	119
Tablo 3.2: Beşiktaş Spor Kulübü PD/DD Değeri	122
Tablo 3.3: Fenerbahçe Spor Kulübü PD/DD Değeri	122
Tablo 3.4: Galatasaray Spor Kulübü PD/DD Değeri	123
Tablo 3.5: Trabzon Spor Kulübü PD/DD Değeri	123
Tablo 3.6: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılları PD/DD Yön. Göre ES Tutarı ve Değeri	124
Tablo 3.7: Beşiktaş Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile e ES Değeri	127
Tablo 3.8: Fenerbahçe Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile ES Değeri	127
Tablo 3.9: Galatasaray Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile ES Değeri	128
Tablo 3.10: Trabzonspor Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile ES Değeri	128

Tablo 3.11: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılı Tobin Q Yön. Göre ES Tutarı ve Değeri	129
Tablo 3.12: Spor Kulüplerinin Üç Yıllık Ortalama VÖK Hesaplanması	130
Tablo 3.13: Spor Kulüplerinin Üç Yıllık Ortalama Maddi Varlık Tutarlarının Hesaplan.	131
Tablo 3.14: Spor Kulüplerinin Ortalama Maddi Varlıklarının Getirisi	132
Tablo 3.15: Sektörün Ortalama Maddi Varlık Karlılık Oranı	133
Tablo 3.16: Spor Kulüplerinin Brüt Ek Kazanç Tutarlarının Hesaplanması	134
Tablo 3.17: Spor Kulüplerinin Net Ek Kazanç Tutarlarının Hesaplanması	135
Tablo 3.18: Spor Kulüplerinin Entelektüel Sermaye Tutarları	136
Tablo 3.19: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılları Hes. Mad. Olm. Değ. Yön. ES Tutarı	137
Tablo 3.20: Beşiktaş Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri	139
Tablo 3.21: Fenerbahçe Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri	140
Tablo 3.22: Galatasaray Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri	140
Tablo 3.23: Trabzon Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri	141
Tablo 3.24: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılları EVA Yöntemine Göre ES Tutarı	141

ŞEKİLLER LİSTESİ	SAYFA NO
Şekil 1.1: Futbol Endüstrisini Oluşturan Taraflar	6
Şekil 1.2: Futbolu Düzenleyen Kuruluşlar	9
Şekil 1.3: FİFA'nın Yönetim Şekli	11
Şekil 1.4: UEFA'nın Yönetim Yapısı	15
Şekil 1.5: Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat Yapılanması	19
Şekil 1.6: Spor Kulüplerinin Bilanço Yapısı	21
Şekil 1.7: Erdemli Döngü Teorisi	24
Şekil 2.1: Entelektüel Sermaye Modeli	75
Şekil 2.2: Skandia Raporu'na Göre Entelektüel Sermaye Değer Teması	76
Şekil 2.3: Ross-Ross'a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları	77
Şekil 2.4: Dengelenmiş Sonuç Kart Yöntemi	94
Şekil 2.5: Skandia Kılavuzu	96
Şekil 2.6: Entelektüel Sermaye Endeksi Şeması	97
Şekil 2.7: Leif Edvinsson'un Bilanço Yaklaşımı	108

KISALTMALAR

Ar-Ge: Araştırma Geliştirme

BBC: Britanya Yayın Kurulu

BJK: Beşiktaş Jimnastik Kulübü

BSC: Dengelenmiş Skor Kart

CAF: Afrika Futbol Federasyonu

CAS: Spor Tahkim Mahkemesi

CONCACAF: Kuzey ve Orta Amerika ile Karayipler Futbol Konfederasyonu

CONMEBAL: Güney Amerika Futbol Konfederasyonu

ES: Entelektüel Sermaye

EVA: Ekonomik Katma Değer

FB: Fenerbahçe

FFP: Finansal Fair Play

FİFA: Uluslararası Futbol Federasyonu

GS: Galatasaray

IFAB: Uluslararası Futbol Birliği Kurulu

KLFFPT: Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Talimatı

KLK: Kulüp Lisanslama Kurulu

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, ya da İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı

OFC: Okyanusya Futbol Federasyonu

M.Ö: Milattan Önce

TFF: Türkiye Futbol Federasyonu

TRT: Türkiye Radyo Televizyon

TS: Trabzonspor

UEFA: Avrupa Futbol Federasyonu

UFRS: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

YY: Yüzyıl



**T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

Öğrencinin	Adı Soyadı	: YASİN GÜLER
	Numarası	: 164227031009
	Anabilim Dalı	: İŞLETME
	Bilim Dalı	: MUHASEBE FİNANSMAN
	Programı	: YÜKSEK LİSANS
	Danışmanı	PROF. DR. ALİ ALAGÖZ
Tez Adı:	DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN TÜRK SPOR KULÜPLERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE OLUŞUMUNA ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA	

Özet

Bu çalışmanın amacı BIST’de işlem gören spor kulüplerinin entelektüel sermaye değerlerini ölçerek, spor kulüplerinin mali yapısını düzenleyen ve denetleyen kurumlardan biri olan UEFA’nın ortaya koyduğu Finansal Fair Play kriterlerinin, kulüplerin entelektüel sermayeleri üzerinde etkilerini ölçmektir.

Üç bölümden oluşan çalışma endüstriyel futbol kavramı, futbol kulüplerinin mali yapısı, futbolda gelir ve gider türleri, UEFA’nın lisanlama kriterleri ve Finansal Fair Play ile başlamış devam eden bölümde entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanması ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçen yöntemler ile spor kulüplerinin FFP kriterlerinin uygulamaya konulduğu 2013 yılından önce ve sonra olmak üzere 10 yıllık entelektüel sermaye değerleri ölçülmüş ve Finansal Fair Play’in entelektüel sermayeye etkisi değerlendirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Kulüpleri, Finansal Fair Play, Entelektüel Sermaye



**T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

Student	Name Surname	: YASİN GÜLER
	Number	: 164227031009
	Department	: BUSINESS / ACCOUNTING AND FINANCE
	Programme	: MASTERS WITH THESIS
	Thesis Advisor	: PROF. DR. ALİ ALAGÖZ
Name Of Thesis :	THE EFFECTS OF REGULATORY ORGANIZATIONS ON THE FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN TURKISH SPORTS	

Summary

The aim of this study is to measure the intellectual capital values of the sports clubs traded on the BIST and determine the effects of the financial fair play criteria on the intellectual capital of the clubs, which is presented by UEFA-one of the institutions regulating and controlling the financial structure of the sports clubs.

The concept of industrial football that consist of three section, the financial structure of football clubs, the types of income and expenses in football, the licensing criteria of UEFA and the ongoing section which started with the financial fair play and the measurement and reporting of the intellectual capital were discussed.In the application section of the study, business bases intellectual capital values and 10 years intellectual capital values before and after 2013 when the ffp criteria of sports clubs have been put into practice have been measured.It is finished with evaluating the effects of financial fair play on intellectual capital.

Key Words: Football Clubs, Intellectual Capital, Financial Fair Play

GİRİŞ

Bilgi toplumuna geçiş, ekonominin yapısında ve makro / mikro anlamda kaynaklara karşı tutumda önemli değişiklikler olmasını sağlamıştır. Bilginin en önemli kaynak ve sermaye olduğunu temel alan bilgi ekonomisi yaklaşımında; fiziksel sermayenin korunması ve geliştirilmesine odaklanan bakış açısı yerini, en az fiziksel varlıklara önem verdiği kadar, belki de daha fazla, bilgi, beceri, iletişim vb. gibi maddi olmayan varlıklara önem veren bakış açısına bırakmıştır.

20. yy.ın başlarında teknolojinin gelişmesi, sermaye kelimesinin anlamında da bir genişleme olmasına sebep olmuştur. Fiziki üretime dayalı bir ekonomik anlayışta, fiziksel sermaye (fiziksel varlıklar veya fiziksel kaynaklar - üretim kaynakları, hammadde ve diğer üretim bileşenleri) verimliliğin ve dolayısıyla da kârın oluşumuna etki eden en önemli faktör olmuştur. Finansal piyasalardaki gelişmeler, finansal yönetimin ve dolayısıyla da finansal kaynakların giderek önem kazanmasını sağlamıştır. Bilgi toplumuna doğru yaşanan dönüşümle beraber ise; bilgi, yetenek, eğitim, iletişim vb. gibi sahip olana rekabet üstünlüğü sağlayan maddi olmayan unsurları içeren Entelektüel Sermaye kavramı ön plana çıkmıştır. Entelektüel sermaye kavramı, özellikle 90'lardan sonra yani; bilgi ve iletişim (bilişim) de yaşanan ve giderek hızlanan gelişmelerle beraber ortaya atılmış ve maddi olmayan unsurların işletmenin değerinin oluşmasında, maddi unsurlardan daha fazla etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Geçen yıllar boyunca; özellikle hizmet, bilişim, finans gibi bilgiye dayalı ve kalifiye eleman istihdamının yoğun olduğu sektörlerdeki işletmelerde entelektüel sermayenin belirlenmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi, rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör haline gelmiştir. İşletmeler de sahip oldukları entelektüel sermayeyi en iyi şekilde yönetmek amacıyla, entelektüel sermayeyi ve bileşenlerini, ölçmeyi ve değerlemeyi bir ihtiyaç ve gereklilik olarak görmüşlerdir. Bu amaçla; entelektüel sermayenin bütün olarak ya da entelektüel sermayenin bileşenlerine ayrılarak ölçülmesi ve değerlemesi üzerine birçok araştırma yapılmıştır.

Literatürde genellikle; yapısal sermaye, ilişki sermayesi ve insan sermayesi bileşenlerine ayrılan entelektüel sermayenin, teorik ve pratik çalışmalarda en çok dikkat çeken bileşeni insan sermayesi olmuştur. 17. yy.dan itibaren basılı birçok kaynakta insan

sermayesinin çeşitli amaçlarla ölçülmesi gerektiği üzerinde durulmuş ve ölçümü üzerine birçok model öne sürülmüştür.

Futbol endüstrisinin bileşenlerini meydana getiren kişi, kurum ve organizasyonlar farklı endüstrilerde çalışan diğer firmalar gibi piyasanın kurallarına bağlıdırlar. Bu kurallardan dolayı firmalar veri koşullar altında kârlarını veya faydalarını maksimize etmeye çalışırlar. Milyonlarca dolara ulaşan kulüp bütçeleri, sahip olunan tesisler, artan kamuoyu ilgisi, spor ekonomisinin gelişmesi ve korunmasını amaçlayan FİFA, UEFA, ülke federasyonlarının getirdiği düzenlemeler ve farklı boyutlarda yaşanan şiddetli rekabetin varlığı spor kulüplerinin dernek statüsünde yönetilmelerini imkansız hale getirirken modern yönetim anlayışına sahip kurumsallaşan ve güçlü bir finansal yapıya sahip olmayı kaçınılmaz bir şart olarak ortaya çıkarmıştır. Bu da futbol kulüplerinde idari, mali, teknik ve sportif açıdan farklı uzmanlık alanlarına sahip profesyonellerin görev almasına, profesyonel yöneticilerin sevk ve idaresinde şirketlerin doğmasına neden olmuştur.

Futbol ekonomisinin en önemli aktörlerinden futbol kulüplerinin son yıllarda göstermiş olduğu kötü mali performanslar, futbol ekonomisinin tüm bileşenlerini tehdit etmeye başlamıştır. Futbol kulüplerinin harcamalarını gelirlerinin çok üstünde yapması maaş ve borç yüklerinin artmasına, artan borç yükü karlarının ciddi oranda azalmasına yol açmıştır. Gelirlerinin büyük kısmını finansal giderlerine harcayan birçok futbol kulübünün ortaya çıkması mali disiplinden açık bir şekilde uzaklaşmışlığının göstergesi haline gelmiştir.

Avrupa Futbolu'nun en büyük düzenleyici ve denetleyici kurumu olan UEFA (the Union of European Football Associations), 2004-2005 sezonundan sonra geçerli olmak üzere ilk başta kulüp lisanslama kriterlerini getirmiştir. Bu uygulama ile tesisleşme, yönetim ve hukuki konularda ciddi başarılar yakalayan UEFA, mali kriterlerin yanına ‘‘Finansal Fair Play’’ olarak adlandırdığı birçok kriter eklemiştir. FFP kriterleri ile temelde gelir-gider denkliliğini sağlama amacı güden UEFA, futbol kulüplerinin mali yapılarını güçlendirmek adına birçok kurallar getirmiştir.

Her işletmede olduğu gibi spor kulüpleri de entelektüel sermayeye ve entelektüel sermayenin bileşenleri olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesine sahip birer işletme konumundadır. UEFA'nın FFP kapsamında getirdiği mali disiplinin sağlanmasına ilişkin kurallar futbol kulüplerinin de entelektüel sermaye değerlerini etkilemiştir

Çalışmamızda da spor kulüplerinde düzenleyici kurumların entelektüel sermaye oluşumu üzerine etkileri incelenmiş ve Finansal Fair Play'in Türk Spor Kulüplerinde entelektüel sermaye üzerine etkisi incelenmiştir.

Bu amaçla hazırlanan tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde futbol ekonomisi ve endüstriyel futbolun gelişimi ele alınmış, futbolda ulusal ve uluslararası düzenleyici ve denetleyici kurullara değinilmiştir. Çalışmanın sonraki kısmında endüstriyel futbolda gelir ve gider türleri ile futbol kulüplerinin mali yapıları ele alınmıştır. Birinci bölümün son kısmında ise futbol kulüplerinin mali yapılarını denetleyen kurumlarının, mali kurallarına değinilerek çalışmanın birinci bölümü sonlandırılmıştır.

İkinci bölümde; entelektüel sermaye kavramı ele alınmıştır. Öncelikle entelektüel sermayenin önemi ve gelişimi üzerinde durulmuş, sonrasında entelektüel sermaye kavramı için literatürde yer alan tanımlar tarih sırasına göre sunulmuş ve en sonuna tarafımızca yapılan entelektüel sermaye tanımı eklenmiştir. Entelektüel sermaye tanımından sonra bileşenlerine geçilmiş ve literatürdeki entelektüel sermaye için kabul edilen en geçerli ayırım olan “yapısal sermaye, ilişki (müşteri) sermayesi ve insan sermayesi” ayırımı kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama kısmında, entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçen Piyasa Değeri ve Defter Değeri, Tobin'in Q Değeri, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer ve Ekonomik Katma Değer yöntemlerin her biri ile spor kulüplerinin son 10 yıllık ES değerleri ve tutarları bulunmuştur. Hesaplamalardan elde edilen veriler FFP kapsamında değerlendirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOL EKONOMİSİ VE UEFA MALİ KRİTERLERİ

Bu bölümde futbol ekonomisi ve endüstriyel futbol kavramları, futbol ekonomisinin Türkiye'deki ve Dünya'daki durumu, endüstriyel futbolda gelir ve giderler açıklanacaktır. Daha sonra UEFA Lisanslama Kriterleri'ne, Finansal Fair Play Kriterleri'ne ve UEFA Mali Kriterleri'ne yer verilecektir.

1.1. Futbol Ekonomisi ve Endüstriyel Futbol

Spor, kişinin özgür isteklerine bağlı olarak değişen, bir değer ölçütleri içeren, kendisine özel teorileri olan, müsabakanın yanında şölen içinde yapılan, belli kurallar etrafında geliştirilen özgünleştirilen, yetkinleşmeyi öngören beden egzersizleridir (Ongan ve Demiröz, 2010: 15).

Spor faaliyetleri içinde futbol, şüphesiz insanların en çok ilgilendiği, faal ya da pasif olarak kişilerin spora en çok katılımını sağlayan ve dünyanın her tarafındaki ekonomik kesimleri yaptırma zorlayan bir spor dalıdır. 1866 yılında İngiltere'de ilk resmi müsabakanın oynanmasıyla başlayan futbol her geçen popüleritesini artırmış, içinde tekstil, bahis, turizm, ulaşım ve medya gibi birçok sektörü içinde barındıran bir endüstri haline gelmiştir (Orçun ve Demirtaş, 2015: 115).

Futbol endüstrisinin bileşenleri, farklı sektörlerdeki firmaların belli piyasa kurallarına bağlı kaldığı gibi kendi sektörlerinin kurallarına bağlı kalarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Futbol kulüpleri bu kurallara uyararak belli koşullar çerçevesinde maksimum kar ve fayda sağlamak istemektedirler. Böylece futbol ekonomisi; bu etkinliklerin de içinde bulunduğu üretim, tüketim, dağılım ve inovasyon süreçlerini göz önünde bulundurarak inceler ve ortaya çıkan ilişkileri tanımlar. Futbol ekonomisi bu şekliyle ekonomi biliminin farklı bir araştırma alanı olarak tanımlanabilir (Güreş, 2006: 14).

19. yy'da başlayan günümüz futbolunun yolculuğu Sanayi Devrimi ve modern üretimle birlikte, üretim ve organizasyon faaliyetleriyle paralellik içermektedir. Endüstriyel futbolun gelişim süreci ya da her bir futbol kulübünün şirketleşerek futbolun sektör haline dönüşme süreci hızlandıkça, futbol endüstrisi büyümekte ve kişilerin futbola karşı duyduğu haz ve heyecanın boyutları değişmektedir. Futbol kulüplerinin şirketleşme süreci hız kazandıkça futbol sadece spor müsabakası değil kar elde etmek için kazanmanın ve başarmanın da ön

planda olduğu bir endüstri haline gelmiştir. Sermayenin rahat dolaşımına hız kazandıran liberal ekonominin hakim olduğu gibi Bosman Kararları da futbol ekonomisinde futbolcuların serbest dolaşımında dönüm noktası olmuştur. Bosman Kararları sonrasında futboldaki globalleşme hızlanmıştır (Talimciler, 2008: 90).

1995 yılından önce kulüpler, Avrupa’da futbolcuların serbest dolaşımına izin verilmeyip sözleşmesi biten futbolcuların transferlerine sınır koyulmaktaydı. Dönemin futbolcularından Jean-Marc Bosman girdiği transfer çıkmazında verdiği hukuksal mücadeleyi kazanmıştır. Bosman’ın Avrupa Mahkemesi’ne itirazı olumlu sonuçlanmış, Avrupa Mahkemesi Aralık 1995’te ‘Bosman Kararları’ adı altında başta futbolcuların serbest dolaşımı olmak üzere aldığı çeşitli kararlarla futbol ekonomisine yön vermiştir (Peter and John, 2000: 157). Bu kararları sıralamak gerekirse (Aydın, 2008: 39-40):

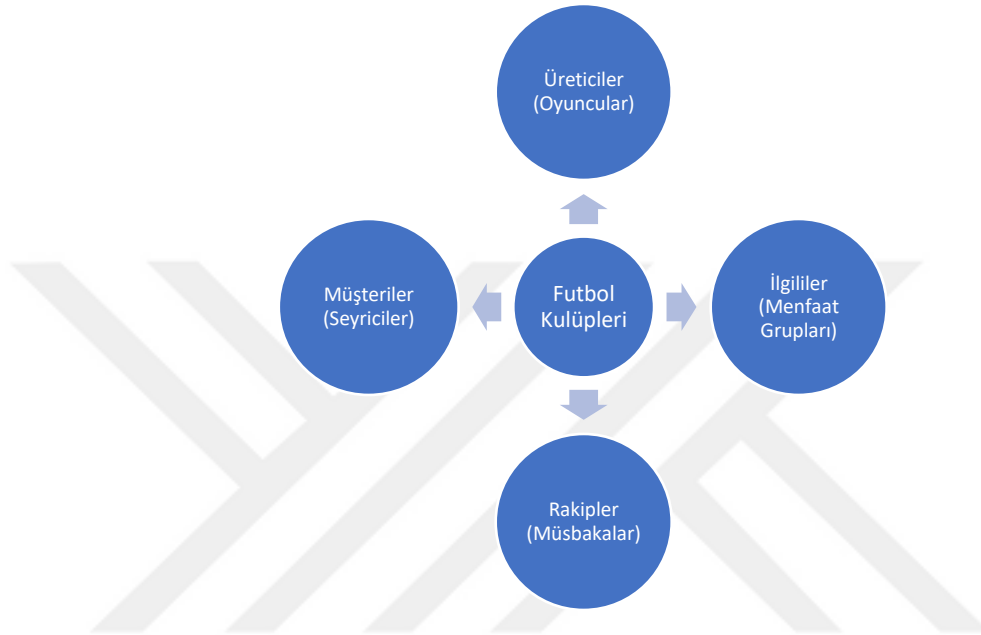
1. Futbol, içinde birkaç sektörün barındığı farklı bir sektör olarak kabul edilmeli aynı zamanda bütün profesyonel spor dalları ekonomik sektör olarak görülmelidir.
2. Avrupa uyruklu futbolcuların sözleşmeleri sona erdikten sonra bonservis bedeli gibi kısıtlamalarla karşılaşmaları hukuki açıdan uygun değildir.
3. En fazla 5 yabancı oyuncu oynatmak şartıyla kulüpler, Avrupa uyruklu futbolcuların, vatandaşı olduğu ülkeler göz önünde bulundurularak transferine ya da oynatılmasına kısıt getiremez.
4. Bu durumlara aykırı davranan, rekabeti engelleyici eylemlerde bulunan kulüpler, Avrupa Mahkemesi tarafından ağır cezalarla karşı karşıya kalacaklardır.

Günümüz futbol endüstrisinin dört temel rol oynayıcısı bulunmaktadır. Bunlardan ilki futbol arzını piyasaya sunmakla görevli olan kulüplerdir. Futbol arzını pazarlayan federasyonlar ikinci unsur, yayıncı kuruluşlar üçüncü unsur ve futbol endüstrisini talep eden, hedef kitle olan seyirciler / taraftarlar dördüncü unsurdur. Futbol müsabakalarının arz edildiği salonlar ve stadyumlar son zamanlarda birer ticari merkeze dönüşmüş aynı zamanda özellikle yeni iletişim olanakları üzerine büyük yatırımlar yapılmaya çalışılmaktadır. Futbol arzını piyasaya sunmakta görevli olan kulüpler, e-ticaret yoluyla ürünlerinin satışını yapmakta ve küresel pazara yalnızca asıl ürün olan futbolu değil, lisanslı yan ürünlerini de sunmaktadır. Pazarın hakimi olan dev

futbol kulüpleri ise adeta birer şirket gibi çalışmakta ve küresel pazara hitap edebilecek yeni pazarlama stratejileri geliştirmektedir (Kuyucu, 2014: 164). Günümüzde futbol artık birçok sektörün pay almak istediği bir endüstri haline gelmiştir.

Futbol endüstrisini oluşturan tarafları aşağıdaki şekilde şematize edebiliriz;

Şekil 1.1: Futbol Endüstrisini Oluşturan Taraflar



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

1.2. Futbol Endüstrisinin Gelişimi

Futbolun ne zaman ortaya çıktığı ve tarihte yaşanmış hangi müsabakanın futbol sayılacağı ile ilgili hala çeşitli tartışmalara yaşansa da futbolun ilk defa M.Ö. 2000’li yıllarda Çin’de ortaya çıktığı en çok kabul edilen tarihi araştırmadır. FİFA (Uluslararası Futbol Federasyonu) Başkan’ı Joseph Sepp Blatter’in 2004 yılında yaptığı bir konuşma sırasında futbolun “ilk defa Çin’de oynanan bir oyun” olduğunu kabul etmiştir. O dönemde futbol, ayakla vurmak anlamına gelen ZU ve top anlamına gelen Qiu kelimelerinin birleşimiyle oluşan Zu-Qiu, futbol olarak adlandırılmaktaydı (Arık, 2004: 129).

M.Ö. 100 yıllarında Yunan şairi Homeros'un eserinde Sparta'da askerlerin futbolu belirli kurallara göre oynadıkları ve Episkyres olarak adlandırdıkları bilinmektedir. Bu tarihten sonra Roma'da askerlerin el topu olarak bilinen Haspastum'u ayakla oynadıkları iddia edilmektedir (İnal, 2004: 18).

12.yy'a gelindiğinde günümüzde futbolun beşiği olarak anılan İngiltere'de, halk ve soylular futbol oyununu çok benimsemiş köyler arasındaki futbol rekabeti giderek artmıştır. Artan rekabet çatışmalara ortamına dönüştüğünde dönemin kralı Edward 13 Nisan 1314 tarihinde yayınladığı fermanla futbol oyununu yasaklamıştır (Dever, 2013: 43).

Modern futbol oyununa ilişkin unsurların yer aldığı top, saha ve kurallara yönelik atılan ilk adımlar 17.yy'dan itibaren İngiltere'de başlamıştır. 1841 yılında topun şeklinin kabul edilmesi, 1848 yılında "Cambridge Kuralları" adında kuralların konulması, ilk resmi spor kulübü olan Sheffield'in kurulması, 1863 yılında İngiltere Futbol Birliği'nin kurulması bunun göstergeleri arasındadır (İnal, 2004: 19). Tarihsel araştırmalara bakıldığında futbolun ortaya çıktığı ve oynandığı ülkeler arasında İtalya, Fransa ve İspanya gibi Avrupa ülkeleri de gösterilmektedir.

19.yy'dan sonra çağdaş futbolun doğmasıyla birlikte futbol, milyonlarca kişinin oynadığı ve seyrettiği bir spor dalı olmasının yanında, milyar dolarlık ekonomik hacme sahip bir endüstri haline gelmiştir. Sanayi devriminden sonra, tüketimin kitlelere benimsetilmesini temele alan kapitalist ekonomi, tüketicileri etkilemek adına futbolu kullanmıştır (Kuyucu, 2014: 164). Özellikle Kıta Avrupası'nı etkisine alan sistem, Avrupa Kulüpleri'nin milyar dolarlık ekonomik boyuta ulaşmasını sağlamıştır. Kulüpler, sadece bilet organizasyonlarının yönetildiği değil tekstil, medya, turizm gibi sektörlerin yönetildiği dev kurumsal şirketler haline gelmişlerdir.

Endüstriyel futbol, içinde bulunduğumuz dönemde etkin teknoloji kullanımı sayesinde, her futbol kulübünün kendi adına markalaşmış ürünlerinin satışı, sosyal medya ile birlikte stad içinde canlı yayınlar, resmi kulüp ürünleri ve sponsorluklara kadar büyük çapta bir çerçevesi bulunmasını sağlamıştır. Aynı zamanda statların alışveriş merkezi konseptine getirilmesi, taraftarların ve futbol severlerin müsabakaların oynandığı zamanlar dışında da sosyal alanlar olarak düzenlenmesi, futbol ekonomisinin farklı sektörlerle işbirliği içinde olmasını sağlamıştır. Bu açıdan ele alındığında, stadyum gelirleri kulüpler için kayda değer bir gelir kalemi haline

gelmiştir. Futbol endüstrisinin gelişmesine katkı sağlayan diğer önemli bir unsur da medya organlarıdır. Oynanan müsabakaların resmi yayıncı kuruluşu ve resmi yayıncı kuruluşlardan yayın hakkı alan diğer yayıncı kuruluşlar futbolun pazarlamasında büyük bir yer kapsamaktadır (Şenol, 2018: 57).

Türkiye’de futbolun tarihine gelindiğinde Çinli kaynakların Orta Asya Türklerini anlattığı eserlerde, Tsang kendinde kadın ve erkeklerden kurulu takımların, elle dokunmamak şartıyla ayakla ve kafayla sıklıkla oynanan bir müsabakanın varlığından bahsedilmektedir. Ayrıca Kaşgarlı Mahmut tarafından yazılan Divan-ı Lügati’t Türk adlı eserde, eski Türkler’de ‘‘tepük’’ adlı ve Seyit Ali Ekber’in Hitayname isimli eserde futbol oynandığı yer almaktadır (Ongan ve Demiröz, 2010: 38).

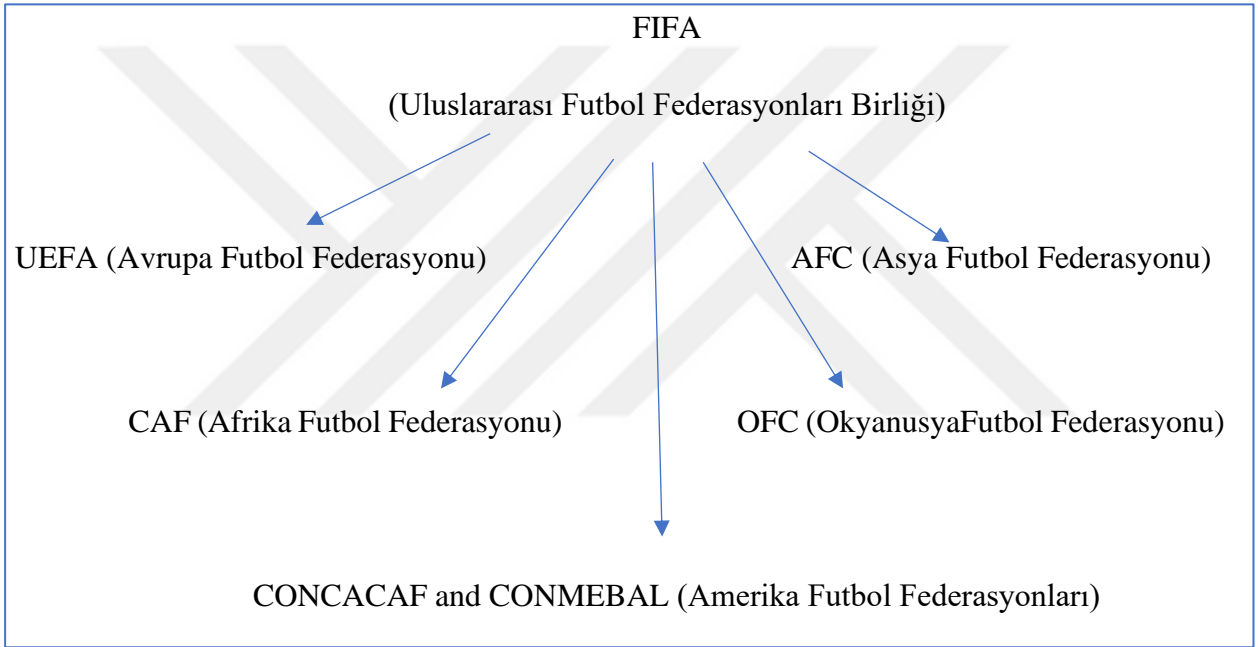
Modern futbolun ilk adımları İngilizlerin ülkemize futbolu getirmesiyle atılmıştır. İstanbul, İzmir ve Selanik’te oynanmaya başlanan futbola kulüp bazında ilk katkıyı, İngilizlerin İzmir’de 1894 yılında "Football Club Smyrna" kurmasıyla sağlamıştır. Daha sonra İstanbul’da İngiliz ve Rumların Kadıköy’de çeşitli futbol okulları açılmasıyla Türkiye’de futbolun popülaritesi giderek artmıştı. İstanbul’da 1903 yılında ilk lig olan ‘‘İstanbul Futbol Ligi’’ kurulması ve üç büyük kulüp olarak adlandırılan Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüplerinin ortaya çıkışı ülkemizde taraftar ve seyirci ivmesinin büyümesinde büyük rol oynamıştır (Güven, 2010: 12).

Türkiye’deki söz konusu ekonomik düzen içinde futbol en çok ilgi gören spor dalı olmasına rağmen önemli bir ticari sektör haline dönüştüğü söylenememektedir. Spor mevzuatı, vergileme sorunları, şirketleşme sorunları, futbol sektörünün yönetim yapısı, bu durumun nedenleri arasında sayılmaktadır. Türkiye’de futbol dışındaki spor dallarına olan ilgi de düşüktür, bu da sporun henüz bir eğlence ve dinlenme sektörü olarak algılanmadığını göstermektedir (Aksar ve Kutlu, 2006: 134).

1.3. Endüstriyel Futbolu Düzenleyici Kuruluşlar

Futbol, müsabakaların oynandığı, seyircilerin izlediği, belli kurallarla disipline edilmiş bir spor dalıdır. Futbolun endüstrileşmesi, birçok sektörle iletişimini sağlamış, oyun karmaşık hale geldikten sonra kurallar çerçevesinde yönetilme ihtiyacı doğmuş, belli kurumlar tarafından düzenleme ve denetlenmesi gereken organizasyon haline gelmiştir. Pek çok spor organizasyonu düzenleyen kuruluşlar olduğu gibi futbolu düzenleme ve denetleme yetkisine sahip kuruluşlar vardır. Uluslararası ve ulusal düzeyde faaliyetlerini sürdüren bu kuruluşlar genel olarak aşağıdaki **Şekil 1.2'**de yer almaktadır;

Şekil 1.2: Futbolu Düzenleyen Kuruluşlar



Şekil 1.2'de görüldüğü gibi futbolu düzenleyici kuruluşlardan en üst düzeyi FIFA'dır. FIFA'nın alt kuruluşları ise kendi buldukları kıtalarda yer alan kulüplerden sorumlu olan futbol federasyonları ve konfederasyonlarıdır. Ülkelerin futbol federasyonları olan ulusal federasyonlar ise buldukları kıtalardaki futbol federasyonlarına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde konunun özünü vermek amacıyla ülkemizde futbolu denetleyen kuruluş olan TFF (Türkiye Futbol Federasyonu), TFF'nin bağlı olduğu UEFA'dan ve en üst düzey kuruluş olan FİFA'nın çalışmalarından ve organizasyon yapısından bahsedilecektir.

1.3.1. FIFA (Uluslararası Futbol Birliği)

Futbolun dünyadaki en üst düzey kuruluşu The Federation Internationale de Football Association (FIFA), 1904 yılında Avrupa Kıtası'ndan 7 ülkenin bir araya gelmesiyle kuruldu (Duke and Crolley, 2014: 2).

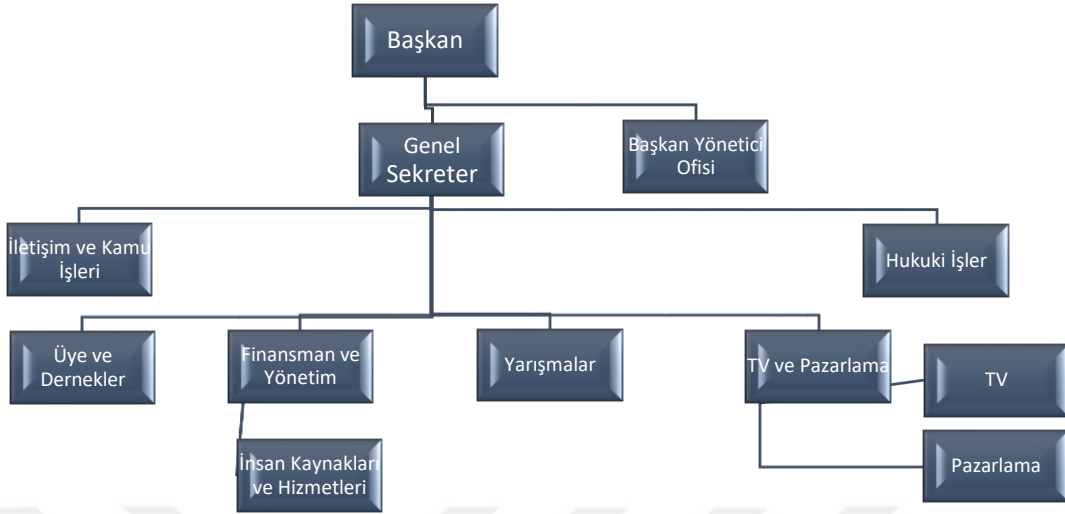
FIFA'nın Paris'teki ilk toplantısına Orta Avrupa Bölgesi'nden Belçika, Danimarka, Hollanda, İsviçre ve henüz futbol federasyonları olmayan Fransa, İspanya, İsveç katılmıştı. 1924 yılında FIFA'ya katılan üyeler diğer kıta ülkelerinin katılımıyla 24'e çıkmıştır (Tomlinson, 2000: 56-57).

Günümüzde ise 6 uluslararası konfederasyona bağlı 211 federasyondan oluşan bir kuruluş haline gelmiştir. FİFA kuruluşundan bu tarafa pek çok amaç belirlemiştir. Genel olarak FİFA'nın amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Roger Pielke, 2013: 257);

- Futbol oyununu sürekli geliştirmek ve futbolun birleştirici, eğitici, kültürel özelliklerinden yararlanarak insani değerler ortaya çıkarmak,
- Uluslararası yarışmalar organize etmek,
- Oyun kuralları ve futbolun endüstriyel yapısıyla (kulüplerin mali yapısı) ilgili düzenlemeleri ve tüzükleri hazırlamak.
- Düzenlemeler ve tüzüklerdeki ihlallerini önlemek için gerekli adımları atarak Federasyonların kontrolünü sağlamak
- Düzenlediği organizasyonları tehlikeye atacak ve istismara yol açabilecek tüm yöntemleri ve uygulamaları önlemek

FIFA her ne kadar futbolda düzenleyici kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak görülse de günümüzde 4 milyar \$ bütçelere ulaşan, 3 milyar \$ varlığa sahip, 800 milyon \$ yıllık gelir elde eden, yıllık 1 milyar \$ nakdi kontrol eden bir şirkettir (FİFA Financial Report, 2017: 56). Her işletme de olduğu gibi FİFA'nın yönetim açısından bir organizasyon yapısı vardır. Bu yapıyı aşağıdaki **Şekil 1.3'te** görüldüğü gibidir.

Şekil 1.3: FİFA'nın Yönetim Şekli



Kaynak: Devecioğlu Sebahattin, Çoban Bilal ve Yunus Emre Karakaya, (2014), "Futbol Yönetimi Ve Organizasyonlarının Görünümü", Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, Vol.: 5, Sayı:1, s.41.

Şekil 1.3'te yer alan FİFA'nın yönetim şekliyle, kurumsal işletmelerin yönetim şekli arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Yönetim yapılanmasının farklılıkları ise FİFA'nın faaliyet konusundan kaynaklanmaktadır. FİFA'nın yönetiminde, konfederasyonların büyüklüklerine göre (Örneğin; UEFA'dan 5 temsilci) temsilciler, başkan ve başkan yardımcılardan oluşan 25 kişilik ekip yer almaktadır.

FİFA, yönetim yapılanmasından farklı olarak çeşitli komiteler kurmuştur. Her birinin amacının farklı olduğu komiteler şunlardır; (<https://www.fifa.com/about-fifa/committees/committee=1882022/index.html>, 12.10.2018)

- Kalkınma komitesi
- Mali Komite
 - *Mali Komite'nin amacı, finansal yönetimi en doğru şekilde sağlamak ve yönetim kuruluna mali konular ve varlık yönetimi konusunda tavsiyede bulunmak, bütçe ve Genel Sekreter tarafından hazırlanan mali beyanları analiz etmek ve onay için FIFA Konseyi'ne sunmak.*
- Ortaklar ve İştirakler Komitesi
- Yönetim Kurulu Komitesi
- Sağlık Komitesi

- Uluslararası Federasyonlar komitesi
- Organizasyonlar Komitesi
- Oyuncular Komitesi
- Hakemler Komitesi

Her işletmede olduğu gibi FİFA'nın da kuruluş amacı, vizyonu, ticari ilişkilerini nasıl yönlendirdiği, stratejileri vb. birçok hedefi bulunmaktadır. FİFA'nın hedefleri (<https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/explore-fifa.html>, 10.10.2018);

Oyun bütünüyle ilgili hedefi, İleriye Doğru Gelişim Programı'nın uygulanmasıyla, futbolu yeni katılımcılara ve bölgelere tanıtmak, üye dernekleri ve konfederasyonlarla çalışarak bireysel paydaşlara yönelik hedeflenen yatırımı artırmak, herkesin tutulduğu standartları yükselterek oyunu geliştirmek ve geliştirme çabalarını, toplumsal cinsiyet, oryantasyon, inanç ya da etnik kökene bakılmaksızın futbol topluluğunun tüm üyelerini daha iyi bir şekilde yönetmektir.

İzleyiciler için hedefi, hayranlarıyla şeffaf ve etkin bir şekilde iletişim kurmak ve birçok iletişim kanallar aracılığıyla daha fazla futbola erişebilmesini sağlamaktır.

Oyuncular, antrenörler ve hakemler için hedefi, teknolojik ilerlemelere, futbolcuların sahadaki performanslarının iyileştirilmesine, antrenörlerin strateji ve hakemlerin oyunun bütünlüğünü koruma becerisine yardımcı olmaya devam etmektedir. Örneğin; 2016 yılında, FIFA, video asistanı hakemleriyle canlı deneyleri yönlendiren ayrıntılı protokol setini onaylamak için Uluslararası Futbol Birliği Kurulu (IFAB) ile birlikte çalıştı ve bu sadece başlangıç. FIFA, fayda sağlayan teknolojilere yatırım yapmaya devam etmeyi istemektedir.

Ticari İştirakler İçin hedefi, birlikte çalışarak, ortaklarıyla büyük başarılar elde etmek, teknolojik gelişmelerden faydalanarak kendisinin ve ortaklarının marka tanınırlığında maksimum etkiyi sağlamaktır.

Stratejileri, futbol oyununu gelişimine ilişkin maddi kaynaklara ve insan sermayesine **yatırım**, futbolla ilgili teknolojik bütün gelişmelerde **inovasyon** sağlamak ve bunların etkinliğinin sağlanması adına her türlü **sorumluluğu** almak.

Rehberlik ilkeleri, oyunun nasıl yönetildiği ve büyüdüğü, işini nasıl yürüdüğü ve önemli paydaşlarla nasıl iletişimde bulunduğu konusunda **şeffaflık**, dünyanın dört bir yanındaki futbol oyuncularını tarafından, özellikle üye derneklere **hesap verebilmek**, dünyayı ve içinde faaliyet gösterdiği toplulukları **kapsamak** ve futbolun geleceğini şekillendirmek için futbolun farklı ekosistemiyle aktif olarak **iş birliği** içinde olmalıdır.

1.3.2. UEFA (Avrupa Futbol Federasyonu)

FİFA'nın kıtalar düzeyinde ilk kurulan federasyonu 1916 yılında Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (CONMEBAL) olmuştur. Avrupa'da uzun süre bu şekilde bir yapılanma olmamıştır. Çünkü FİFA'nın merkezi her daim Avrupa'daki kentler (Paris, Zürih) olmuştur. Ayrıca o döneme kadar seçilen 5 FİFA başkanının 4'ü Avrupa vatandaşıydı. Yani FİFA'nın içinde tam anlamıyla Avrupa bölgesi hakimdi. Bu durum 2. Dünya Savaşı'na kadar devam etti (Mittag and Legrand, 2010: 712).

2. Dünya Savaşı sonunda Avrupa'da toplumun diğer alanlarında olduğu gibi futbolda da değişimler yaşandı. Haziran 1954'te 28 ulusal futbol federasyonu Basel'de toplandı. Kuruluştaki amaç fikir birliği sağlayıp yeni bir başlangıç oluşturmak değil FİFA'nın Avrupa'da yaptığı organizasyonlarda çıkar grubu oluşturmaktı. Ekim 1954'te "Grup", Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) olarak adlandırıldı ve ilk resmi genel kurulunu Viyana'da 1955'te yaparak faaliyetlerine resmi olarak başladı (Vonnard and Quin, 2016: 1425).

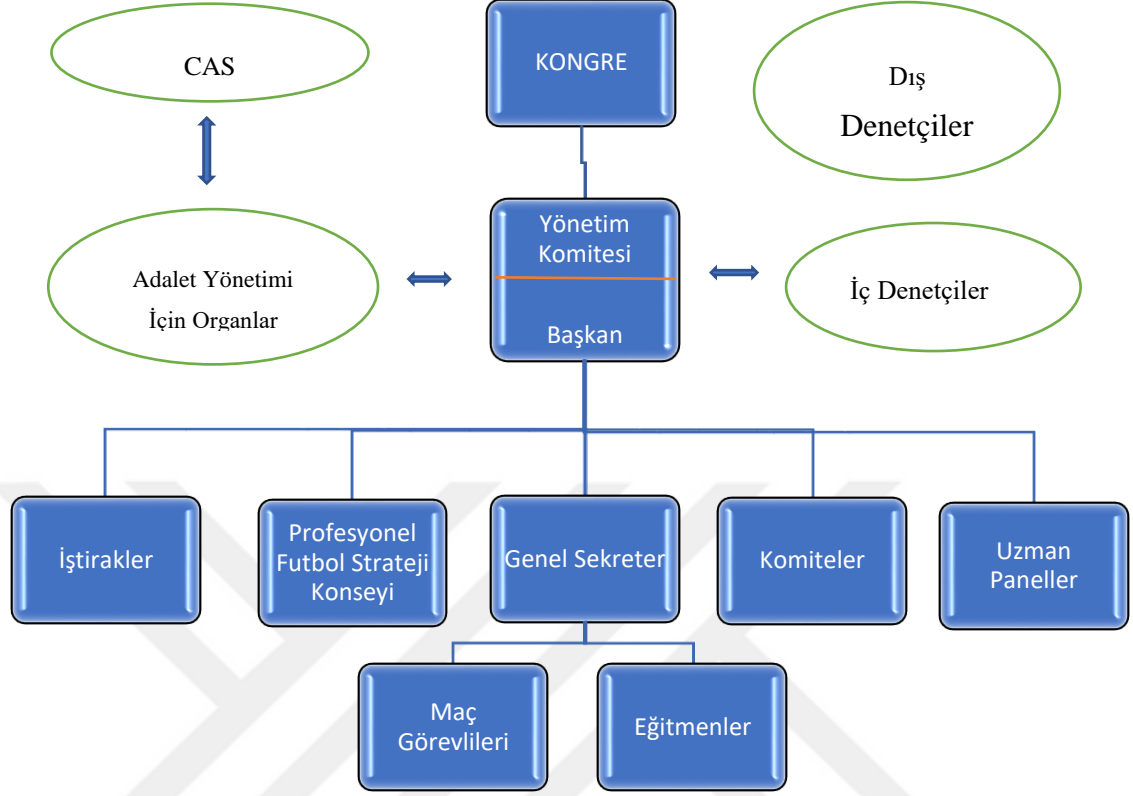
Temel misyonunu, Avrupa futbolunun oyun seviyesini korumak ve geliştirmek olan UEFA, demokrasiyi temel alan bir yönetim organıdır. Aynı zamanda futbolun oyun seviyesini geliştirirken, futbol oyunu içinde yer alan bütün bireylerin birlik ve dayanışmasını sağlamak istemektedir. UEFA'nın genel olarak amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Holt, 2009: 13);

- Profesyonel, genç, kadın ve amatör futbolcular için başarılı yarışmalar düzenlemek,
- Cinsiyet, din veya ırk temelinde ayrımcılık yapmadan futbola katılımı artırmak ve oyunun tabanındaki büyümeyi desteklemek,
- Yarışmaların sportif niteliklerini bozmadan ticari başarıya ve sağlam mali kaynaklara ulaştırmak,

- UEFA'nın gelirlerini, tüm spor alanları arasındaki dayanışma ilkesine uygun olarak oyunda yeniden yatırımı ve yeniden dağıtımı desteklemek için kullanmak,
- En çok ihtiyaç duyulan üye federasyonlara özel mali ve sportif faaliyetler açısından yardım etmek,
- Adil oyun sağlamak ve ırkçılığı engellemenin yanı sıra pozitif spor değerlerini desteklemek,
- Sporun ahlakını korumak, oyuncuların sağlığını korumak ve tüm rakipler için eşit şanslar sağlamak amacıyla bir anti-doping programı yürütmek,
- Avrupa futbol ailesi için Uluslararası platformlarda temsili bir ses olarak hareket etmek,
- Avrupa futboluyla ilgili konularda karar alıcılara ve fikir oluşturuculara tutarlı bir yaklaşım sağlamak,
- Diğer kıta futbolu Konfederasyonları ve FIFA ile iyi ilişkiler kurmak,
- Farklı paydaşların ihtiyaçlarının UEFA'nın düşüncesine doğru şekilde yansıtıldığından emin olmak.

Başta FIFA olmak üzere bütün kıta federasyonlarında olduğu gibi UEFA'nın da yönetim açısından bir organizasyon yapısı vardır. Bu yapı aşağıdaki **Şekil 1.4'**teki gibidir.

Şekil 1.4: UEFA'nın Yönetim Yapısı



Kaynak: Devecioğlu Sebahattin, Çoban Bilal ve Karakaya Yunus Emre, (2014) "Futbol Yönetimi ve Organizasyonlarının Görünümü", Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, Vol.: 5, Sayı:1, s.42.

UEFA'nın en üst düzey karar organı, yönetim yapısı şemasında görüldüğü gibi UEFA Kongresi'dir. UEFA Kongresi görevi, UEFA'nın karar alma organı olan UEFA Yönetim Kurulunu, yönetim organlarının başında bulunan UEFA Başkanını ve spor hukuku etiklerinden dolayı bağımsız kararlar alan UEFA Yargı Organlarını belirler.

UEFA idari birimlerinin en üstünde ise UEFA Genel Sekreteri bulunur. Genel sekreterin seçimini, yönetim kurulu yapar. Genel sekreterin yanından çalışan Profesyonel Futbol Strateji Konseyi, UEFA Komiteleri ve UEFA Uzman Panelleri yönetim kuruluna, belli alanlarda iş planlaması yapar, iş planlamalarını yürütür.

Gönüllü olarak çalışanlardan oluşan Profesyonel Futbol Strateji Konseyinin, UEFA Komitelerinin (İcra Kurulu Komitesi, Pazarlama Komitesi, Disiplin Komitesi, UEFA Tahkim Kurulu, Sağlık Komitesi, Milli Takımlar Komitesi vb.) ve Uzman Panellerinin faaliyetleri en üst düzey kurul olan UEFA yönetimine raporlanır. UEFA'ya bağlı komitenin çalışmaları birlikte yürüttüğü profesyonel ekipten oluşan idari bir birim yer almakta ve birimlerin faaliyetleri, bağlı

buldukları konsey, komite ya da panel tarafından belirlenmektedir (UEFA Status, <https://www.uefa.com/>).

UEFA, 2012'den bu yana düzenli olarak Adalet Yönetimi Organlarının (yani Kontrol, Etik ve Disiplin Kurumu, Temyiz Kuruluşu ve Kulüp Mali Kontrol Kurumu) kararını yayınlamaktadır. UEFA, şeffaflığı daha da artırmak ve paydaşlarına faydalı bilgi sağlamak için önemli bir adım olarak UEFA ile davalarda CAS (Spor Tahkim Mahkemesi) tarafından verilen kararları da yayınlamaktadır

(<https://www.uefa.com/insideuefa/disciplinary/news/newsid=2426591.html>, 12.10.2018).

1984 yılında kurulan CAS, sadece futbol alanında değil spor alanında ortaya çıkan her türlü uyuşmazlıkları çözen en üst karar merciidir. Futbolla ilgili olarak, futbol kulüpleri arasındaki transfer uyuşmazlıkları, futbolcularda tespit edilen doping davaları, futbolcuların oynadıkları kulüplerle yaşadığı sözleşmeyle ilgili sorunları, UEFA'nın futbol kulüplerine yönelik mali denetimleri sonucu verdiği cezalar ve uluslararası, ulusal federasyonlar arasındaki sorunları çözen bağımsız ve tarafsız bir yargı organıdır.

UEFA'ya, üye olabilmek bağımsız devlet olma, Avrupa Kıtası'nda bulunma ve FIFA'nın tarafından üyeliği onaylanma şartlarını gerektirmektedir. Üyeliğinin onaylanmasıyla, UEFA kongrelerine katılma, kararlarda oy kullanma, UEFA kuruluna öneriler sunma UEFA'nın düzenlediği müsabakalara katılma ve ev sahipliği yapabilme gibi birçok haklara sahip olan federasyonların bazı yükümlülükleri de bulunmaktadır. Yükümlülüklerden bazıları ise şunlardır (Avcı ve Gümüş, 2015: 13-14);

- Mali disiplin kuralı olana Finansal Fair Play kurallarına, Oyun Kuralları ve UEFA Statülerine uymak,
- Kendi uluslarındaki işleri bağımsız olarak yürütmek, yapılacak yönetim seçimlerinde özgürlüğü sağlamak ve bunlara mevzuatlarında yer vermek,
- Lig veya grup oluştururken UEFA mevzuatlarına bağlı kalmak,
- Kulüplere verilen lisan haklarında UEFA mevzuatlarına bağlı kalmak ve lisans sistemi ile ilgili yükümlülükler statülerinde yer vermek,
- Ulusal düzeyde düzenlenen müsabakaların bütünlüğünün zarar görmesi veya zarar görme ihtimalinin olması durumunda, güvenlik açısından gerçek ya da

tüzel kişilerin kulüpler üzerindeki kontrolünü engellemelidir. Ayrıca federasyonlar bu önlemleri mevzuat şekline getirmelidir.

- Statülerde yapılan değişiklikler UEFA'nın belirlediği lisanlardan birine çevrilerek bildirilmelidir.
- İrkçılığa karşılığı düzenlemeler getirilmeli, ırkçılığı engelleyici metotlar geliştirilmeli ve bu davranışlar cezalandırılmalıdır.

1.3.3. TFF (Türkiye Futbol Federasyonu)

Bugünkü adıyla Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), Türk sporunda ilk teşkilatlanma olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasının ardından 1923 yılında Yusuf Ziya Öniş başkanlığında 'Futbol Heyet-i Müttehidesi' adıyla ilk kuruluşunu gerçekleştirmiştir. Heyet, FİFA'ya başvurmuş ve 21 Mayıs 1923 tarihinde FİFA'nın üyeliği kabul etmesiyle 26. FİFA üyesi olmuştur. İlk milli maçını bu tarihte Romanya ile oynayan Türkiye'nin sistemli çalışması ve çağdaş futbolu ilk kez tanınması ise 1924'te olimpiyatlara hazırlık için İskoçya'dan Billy Hunter'ı getirmesiyle başlamıştır. İlk kez hakem ve antrenör kursunun açılması, bir milli maçta görev yapan ilk hakemin Hamdi Emin Çapa olması, ilk deplasmanlı lig maçlarının yapılması bu dönemlere rast gelmiştir (TFF, <http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=294>, 13.10.2018).

TFF, 1938 yılında 3350 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu'na tabi olup devlet eliyle yönetilip bakanlık ve başbakanlığın onayı ile göreve başlamıştır. 1989 yılına kadar devlet yönetimiyle süregelen federasyonluk görevi bu tarihten sonra Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile özerkliğe kavuşmuştur (Koçak, 2007: 36).

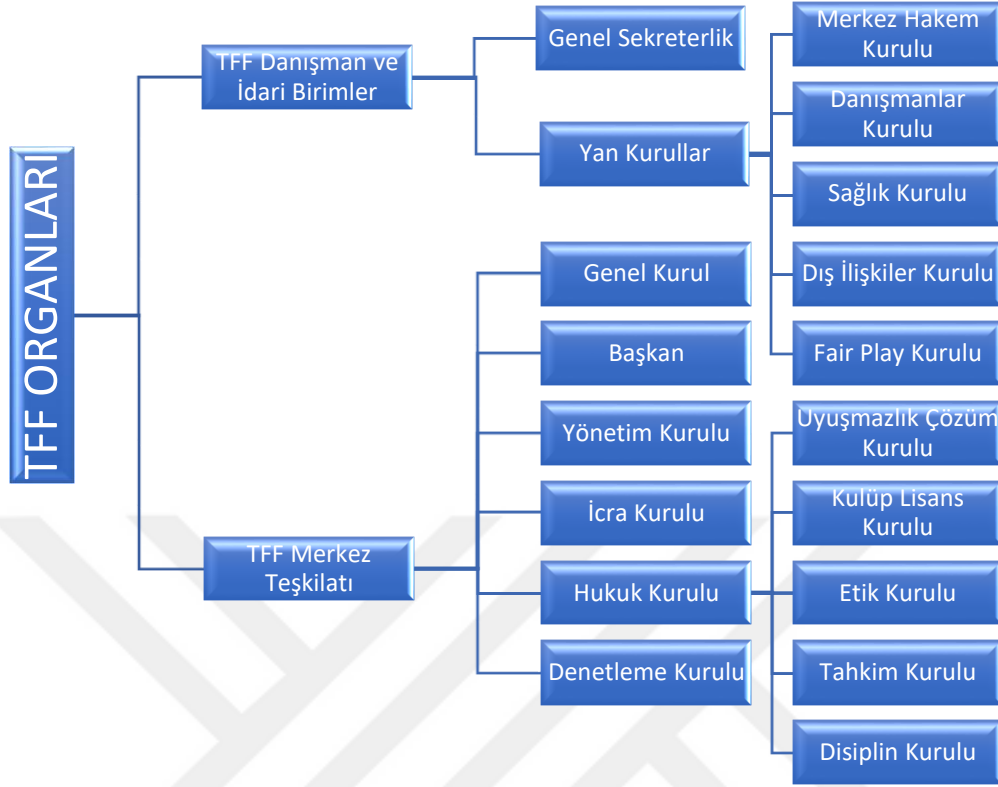
Eğitim ve tesisleşmede modernleşmek, uluslararası rekabet altyapısını oluşturmak, topluma sporu benimsetmek, futbol ekonomisini büyüten güçlü finansal yapıya sahip bir organizasyon olmak misyonuna sahip, çağdaş bir yapıda futbola yaygınlık kazandırmak, ülke genelinde katılımı arttırmak, uluslararası organizasyonlarda sürekli var olmak gibi bir vizyonu alan TFF'nin amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz (TFF Statü, 2009: 7);

- a) Bağlı olduğu ülkedeki futbol faaliyetlerini düzenleme ve denetleme,
- b) Futbolun bütün ülkede gelişmesini ve yayılmasını sağlamak,

- c) Üyesi olduğu uluslararası kuruluşların (UEFA ve FİFA) kurallarına uymak, düzenlemelerini bu doğrultuda yapmak ve bu kuruluşlarda Türkiye'yi temsil etmek,
- d) Futbolla ilgili gere ülke içinde gerekse uluslararası platformlarda başarılı sonuçların alınması için plan, program, düzenleme ve anlaşmalar yapmak,
- e) Profesyonel ve amatör bütün yurt içi liglerin organizasyonunu sağlamak, milli takım ve kulüplerin uluslararası başarısı için gereken çabayı göstermek,
- f) Saha içinde ve dışında şiddet, şike, teşvik primi, ırkçılık, doping ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek,
- g) Futbol faaliyetlerini yürütmek, futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak, bu konularda birleştirici, eğitici, kültürel ve insani değerler ışığında ve 8/42 özellikle de gençlik ve geliştirme programları aracılığıyla her türlü düzenlemeyi yapmak, kararlar almak ve uygulamak,
- h) UEFA'nın mali düzenlemesi olan Finansal Fair Play kuralları ile UEFA ve FİFA'nın etki kurallarına ulumasını sağlamak,
- i) IFAB (Uluslararası Futbol Birliği), FİFA ve UEFA tarafından hazırlanan futbol oyun kurallarına uymak, güncellenen kuralları takip etmek,
- j) Futbolda en üst yargı organı olan CAS'ın talimatlarına uymak,
- k) Futbol endüstrisine katkı sağlayan gerçek ve tüzel kişilerin menfaatlerini korumak,
- l) Müsabakaların bütünlüğünü tehlikeye düşürebilecek veya futbolun oynanmasını engelleyecek hukuka aykırı tüm yöntem veya uygulamaların önlenmesini sağlamak

TFF, 5984 sayılı ‘‘Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunu’ 4. Maddesi’ne göre bir teşkilat oluşturur. Teşkilat, Yönetim kurulu adıyla bir yapılanma oluşturur ve 4 yılda bir yapılan seçimle yönetim kurulu değişir. Genel kurul, başkan, yönetim kurulu ve diğer kurullardan oluşan TFF yönetim yapısı aşağıdaki **Şekil 1.5’te** gösterilmiştir;

Şekil 1.5: Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat Yapılanması



Kaynak: Devecioğlu Sebahattin, Çoban Bilal ve Karakaya Yunus Emre, (2014), "Futbol Yönetimi Ve Organizasyonlarının Görünümü", Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, Vol.: 5, Sayı:1, s.42

Şekil 1.5'te TFF'nin yönetim yapılanması, merkez teşkilatı ve danışman birimleri olarak ikiye ayrılmıştır. Merkez teşkilatında yönetim kurulu ve kurumsal işletmelerde yer alan kurullar yer alır. Danışman ve idari birimlerinde ise genel sekreterlik ve futbolu yöneten federasyonlara özel olarak çeşitli kurullar yer alır.

Federasyon organlarının içinde *genel kurul*, en üst düzey kuruldur. Genel kurul yıllık bütçe ve mali tabloları onaylama yetkisine sahiptir. *Yönetim kurulu*, futbolla ilgili yapılan bütün düzenlemeleri yönetir ve denetler. *Denetleme kurulu*, federasyonun mali işlerini genel kurul adına denetleyerek denetleme raporunu her yıl genel kurula sunar (TFF Statü, 2009).

Hukuk kurulları arasında *uyuşmazlık ve çözüm kurulu*, başta futbolcular ile kulüpler arasındaki anlaşmazlıklar olmak üzere, sözleşmelerden doğan bütün uyuşmazlıkları karar bağlar, *disiplin kurulları*, futbolcular ve kulüplerin müsabaka esnasındaki disiplin dışı davranışları ve müsabaka dışındaki bazı disiplinsiz davranışlarını ceza ile karara bağlar, *kulüp*

lisans kurulu, UEFA'nın kulüp lisanslama kriterleri doğrultusunda lisans başvurusu yapan kulüplere lisans verme, verilen lisansı geri alma ve lisanslama kriterleri doğrultusunda ceza uygulama konusunda karar verir, *etik kurulu*, ülke futbolunun etik değerlerinin korunması hususunda gerekli işleri yapar, *tahkim kurulu*, bütün kurullarla ilgili uyuşmazlıkları kesin olarak çözüme kavuşturur (TFF Statü, Madde 55, 57, 59, 60, 61).

Yan kurullar arasında yer alan *merkez hakem kurulu*, TFF yetkisi altında kulüpleri arasında oynanan bütün müsabakalara hakem ve gözlemci atamakla, *temsilciler kurulu*, müsabakalara temsilci üyeler atamakla, *sağlık kurulu*, sporcu sağlığının korunması için gerekli faaliyetler yürütmekle, *dış ilişkiler kurulu*, ülke futbolunun yurtdışında tanıtım ve reklamını yapmak, TFF'nin uluslararası ilişkilerinin geliştirilmesi için gerekli çalışmalarda bulunmakla, *fair play ve sosyal sorumluluk kurulu*, sporcuların ve kulüplerin dürüstlük ve sportmenlik ilkelerine uyulması konusunda gerekli bilincin geliştirilmesiyle görevlidir (TFF Statü, Madde 43, 44, 45, 46, 47).

1.4. Futbol Kulüplerinin Mali Yapıları

Sanayi devriminden sonra ekonominin hızla gelişimi beraberinde futbolda değişime yol açmıştır. Futbolu izleyen kitlenin giderek çoğalması uluslararası ve ulusal federasyonların düzenledikleri organizasyonları artmasını sağlamıştır. Artık futbol, sadece maç hasılatlarından elde edilen gelir değil yayın gelirleri, turnuva gelirleri ve lisans gelirleri gibi birçok gelir kalemine aynı zamanda da birçok gider yüküne sahip bir sektör haline gelmiştir. Satışlarda ulaşılan rakamların boyutlarının büyümesi, pazarlama faaliyetlerinin ön planda olması, finansal disiplinin sağlanması gerekliliği, futbol kulüplerini sadece müsabaka anlayışından çıkarmış kurumsal şirketler gibi yönetilme ihtiyaçlarını doğurmuştur.

İşletmelerin vergi otoritesine sahip kamu, bankalar, yatırımcılar gibi finansal kontrolü altında olan uluslararası veya ulusal düzenleyici ve denetleyici kuruluşlara karşı sorumlulukları vardır. İşletmeler de bu sorumlulukların denetlenmesi adına çeşitli mali tablolar hazırlayarak yükümlülüklerini yerine getirirler. Futbol kulüpleri de işletmeler gibi faaliyetlerini sürdürdüğünden çeşitli mali tabloları hazırlama yükümlülüğü vardır.

İşletmelerin hazırladığı temel mali tabloların bilanço ve gelir tablosu olduğu bilinmektedir. Futbol kulüpleri de bu temel mali tabloları hazırlarlar. Çalışmamızın bu bölümünde futbol kulüplerinin mali yapısına değinilerek bilançolarında yer alan varlıkları ve kaynakları, gelir tablolarında yer alan gelir ve giderleri incelenecektir.

1.4.1. Futbol Kulüplerinin Varlık ve Kaynakları

Futbol kulüplerinin varlık ve kaynakları bilançonun genel yapısını oluşturmaktadır. Finansal tablolarının sunumunu UFRS'ye (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) gören yapan futbol kulüplerinin bilançolarında, öz itibariyle varlıklarında, dönen varlıklar ve duran varlıklar, kaynaklarında ise kısa vadeli yükümlülükler, uzun vadeli yükümlülükler ve öz kaynaklar yer alır. Kulüplerin bilançolarından yer alan kalemleri aşağıdaki **Şekil 1.6'da** görülebilir;

Şekil 1.6: Spor Kulüplerinin Bilanço Yapısı

<p>Dönen Varlıklar</p> <ul style="list-style-type: none">Nakit ve Nakit BenzerleriTicari AlacaklarDiğer AlacaklarStoklarPeşin Ödenmiş GiderlerDiğer Dönen Varlıklar <p>Duran Varlıklar</p> <ul style="list-style-type: none">Ticari AlacaklarFinansal YatırımlarMaddi Duran VarlıklarMaddi Olmayan Duran VarlıklarYatırım Amaçlı GayrimenkullerPeşin Ödenmiş GiderlerErtelenmiş Vergi VarlığıDiğer Duran Varlıklar	<p>Kısa Vadeli Yükümlülükler</p> <ul style="list-style-type: none">Kısa Vadeli BorçlanmalarUzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli KısımlarıÇalışanlara Sağlanan FaydalarErtelenmiş GelirlerDönem Karı Vergi YükümlülükleriKısa Vadeli Karşılıklar <p>Uzun Vadeli Yükümlülükler</p> <ul style="list-style-type: none">Kısa Vadeli BorçlanmalarÇalışanlara Sağlanan FaydalarErtelenmiş GelirlerErtelenmiş Vergi YükümlülüğüUzun Vadeli Karşılıkları <p>Özkaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none">Ödenmiş SermayeSermaye Düzeltme FarklarıPaylara İlişkin primlerKardan Ayrılan Kısıtlanmış YedeklerPaylara İlişkin PrimlerDönem Karı / Zararı
--	--

Şekil 1.6'da görüldüğü gibi dönen varlıklarda grubunda yer alan nakit ve nakit benzerleri, TDHP'nında 10 Numaralı hesap sınıfındaki hesap numaralarını kapsamaktadır. Ticari alacaklar, alıcılar, alacak senetleri, tahakkuk eden gelirler, oyuncu transferinden kaynaklanan alacaklar, şüpheli ticari alacaklar, kredi kartı alçaklarından oluşur. Kulüplerin stoklarında yer alan mal ve hizmetlerin çoğunu lisanlı ürünler kapsar. Diğer alacaklar grubunda ise eski yöneticilerden alacaklar, futbolculardan alacaklar, sözleşmesi feshedilen futbolculardan alacaklar, verilen depozito ve teminatlar, vergi dairesinden alacaklar, personelden alacaklar yer alır.

Duran varlık hesap sınıfında yer alan, ticari alacaklar dönen varlıklar sınıfında yer alan ticari alacakların bir yıldan uzun olanların kapsamaktadır. Finansal yatırımlar hesabında para hazine bonosu, repo gibi para piyasası araçları ve hisse senetleri, özel sektör tahvilleri, tahvil türevleri, eurobond, ipoteğe dayalı menkul kıymetler, opsiyon sözleşmeleri ve vadeli işlemler, kira sertifikaları gibi sermaye piyasası araçları mevcuttur. Futbol kulüplerinin, maddi duran varlıkları; araziler, antrenmanlarda ve müsabakalarda kullanılan tesis makine ve cihazlar, taşıtlar, mobilyalar, demirbaşlar ve ofis gereçleri, kulüplerin yapmakta olduğu maddi yatırımlar (stadyum, tesisler, üniversiteler, futbol okulları) iken maddi olmayan duran varlıklar; futbolcu lisansları, haklar ve maddi olmayan diğer duran varlıkları içermektedir. Peşin ödenmiş giderler; biletlerden elde edilen kombine, loca gibi gelecek aylara ait giderlerden, personele verilen avanslardan, peşin ödenmiş futbolcu ücret giderlerinden, peşin ödenmiş futbolcu lisans giderlerinden oluşmaktadır. Bunların yanında yayın hakkı avansı, ürün satışlarından alınan avanslar, reklam satışlarından alınan avanslar, stadyum kira gelirleri, amortismanlar duran varlıklar kısmında değerlendirilir.

Futbol kulüplerinin kısa vadeli yükümlülükleri içinde de birçok borç kalemi mevcuttur. Vadesi bir yıldan daha az olan kısa vadeli borçlanmalar içerisinde yer alan banka kredileri, verilen teminatlar, hisse rehinleri, nakit blokajlardır. Çalışanlara sağlanan faydalar kısmında ödenecek futbolcu ve teknik kadro borçları, teknik direktör, antrenör ve personele borçlar, ödenecek vergi ve fonlar, futbolcu ve kulüp çalışanlarına ödenecek sosyal haklar yer almaktadır. Ertelenmiş gelirler arasında yayın hakkı avansı, ürün satışından elde edilen avanslar, kombine ve loca satışlarından elde edilen avanslar, gelecek yıllara ait kira gelirleri gösterilmektedir. Kısa vadeli borç karşılıkları; dava karşılıkları ve UEFA ceza karşılıklarıdır.

Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları genel olarak uzun vadeli banka kredilerinin kısa vadeli kısımlarından ve uzun vadeli faktoring borçlarının kısa vadeli kısımlarından oluşmaktadır. Kulüplerin verdiği temlikler (naklen yayın, isim hakları, sponsor, kombine kart, pos temliki, UEFA geliri) vadelerine göre uzun vadeli veya kısa vadeli yükümlülükler altında yer almaktadır. Son olarak kıs vadeli yükümlülükler sınıfında toplanan bütün hesap kalemlerinin vadesi bir yıldan uzunsa uzun vadeli yükümlülükler olarak değerlendirilmektedir.

Futbol kulüplerinde sermaye yapılanmaları çeşitli şekillerde olmaktadır. Kulüplerin sahipleri bir kişi, ortaklık şeklinde veya kulüpler bağımsız şirketler olabilmektedir. Ülkemizde büyük kulüplerin sermayeleri; anonim şirketi, dernek ve halka arz şeklinde paylara bölünmektedir. Bu nedenle özkaynak hesap sınıfında, payların sermaye tutarları, sermaye yedekleri, ilgili mevzuatlara göre ayrılan kar yedekleri, borsada işlem gören kulüplerin değerlerinin artış ve azalışlarına göre paylara ilişkin kazanç primleri ve dönem karı / zararı yer almaktadır.

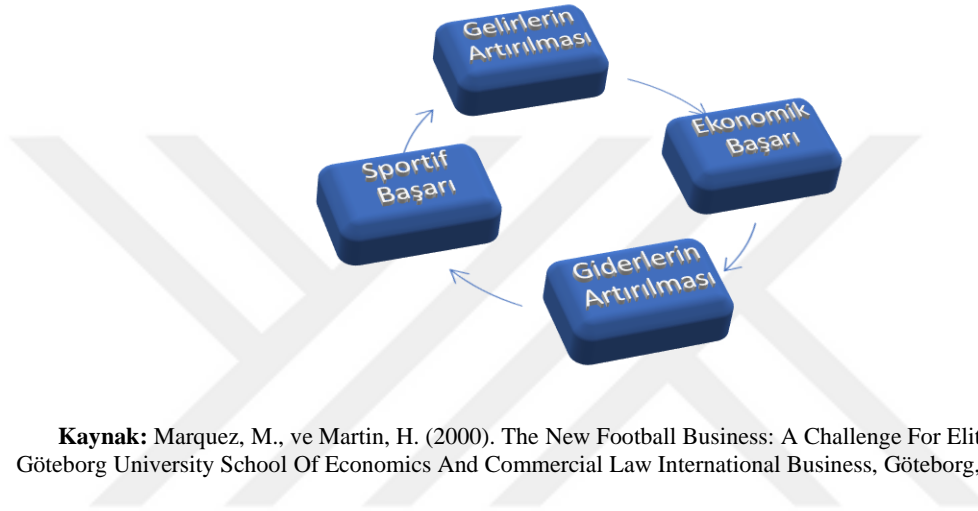
1.5. Futbol Kulüplerinin Gelir ve Gider Yapısı

İşletmelerin faaliyet konusunun üretim, hizmet ve ticaret işletmesi olmasına bakılmaksızın, kar amacı güden veya gütmeyen bütün işletmeler, gelir elde eder ve elde ettikleri gelir karşısında gider unsuruyla karşı karşıya kalırlar. Günümüzde endüstrinin bir parçası olan futbol kulüpleri de kar amacı güden her dönem belli bir gelire elde eden ve gidere katlanan birer işletmelerdir.

Futbol kulüplerinde gelir ve gider unsurlarına yer vermeden önce gelir ve gider tanımlarını kısaca yapmak yerinde olacaktır. Gider, faaliyetleri sürdürebilmek veya belli bir gelir elde etmek için belirli dönemlerde tüketilen varlıkların ve hizmetlerin parasal değerler (Karakaya, 2014: 15), gelir ise gelir ise mal ve hizmetleri elde edebilmek için ödenen nakdin transfer edilen varlığın, katlanılan borç veya sunulan hizmetin para cinsinden ölçülen tutarıdır (Atamanalp vd., 2000: 3).

Futbol kulüplerinde müşterilerinin beklentileri sportif başarı odaklı olduğundan futbolda fayda maliyet ilişkisinin boyutlarını diğer işletmelerle kıyaslamak doğru olmayabilir. Kulüpler, başarıyı kar üzerinden değil fayda üzerinden değerlendirdikleri için kulüpler arası rekabet de diğer işletmelerle farklılık gösterebilir. Her ne kadar bu farklılıklar yaşansa da hiçbir işletmenin kar etmediği sürece sürdürülebilirliği sağlayamaz. İşletmeler sportif ve ekonomik başarı ilişkisini aşağıdaki şekilde göstermek gerekirse;

Şekil 1.7: Erdemli Döngü Teorisi



Kaynak: Marquez, M., ve Martin, H. (2000). The New Football Business: A Challenge For Elite Followers, Göteborg University School Of Economics And Commercial Law International Business, Göteborg, p.391.

Şekil 1.7 ile gösterilen teoride, sportif başarılar, kulüplerin birçok gelirinde artışını sağlamaktadır. Artan gelirler ise karda artışa pozitif yönden etki ettiğinden ekonomik başarı elde edilmektedir. Ekonomik gücünü artıran kulüpler ise daha fazla yatırım yaptıkları için giderlerinde artışa yol açmaktadır.

Futbol kulüplerinde yayın gelirleri, lisanslı ürün gelirleri, gişe gelirleri gibi gelir kalemleri hakimken futbolcu giderleri, stadyum giderleri gibi de birkaç giderler mevcuttur. Çalışmanın bu kısmında gelir ve giderlere ilişkin detaylı bilgilere yer verilecektir.

1.5.1. Gelir Türleri

Sanayi devriminden sonra ekonominin globalleşmesi, teknolojinin gelişmesi ve ekonominin tüketim merkezli işlemeye başlaması, ürün yelpazesinin genişlemesine böylece yeni sektörlerin ortaya çıkışının gün geçtikçe artmasını sağlamıştır. Buna paralel olarak futbol kulüpleri, farklı sektörlerden gelir elde etme kabiliyeti kazanmışlardır. Günümüzde kulüplerin elde ettikleri gelir kalemleri;

- Maç hasılatı gelirleri,
- Transfer gelirleri,
- Yayın gelirleri,
- Sponsorluk gelirleri,
- Lisanslı ürün gelirleri ve ticari gelirlerdir.

1.5.1.1. Maç Hasılatı Gelirleri

Maç hasılatı gelirleri, müsabakaların oynandığı stadyumlarda satılan biletlerden elde edilen gelirlerdir. Günümüzde stadyumlar sadece müsabakaların oynandığı alan olmasının yanında sosyal yaşam bölgelerine dönüşmüşlerdir. Bu sebeple maç hasılatı gelirleri bilet satışlarından elde edilen gelirler olarak sınırlandırmak doğru olmayabilir. Kulüpler stadyumları ticari faaliyette bulunması amacıyla özel kişilere kiralamalardan, stadyum içine inşa ettikleri restoranlardan ve müzelerden, internet gibi maç esansında sundukları çeşitli hizmetlerden gelir elde ederler.

Gelirlerin büyük bölümünü oluşturan bilet satış gelirleri, kulüplerin mali tablolarını da dolaylı olarak etkilemektedir. Haftalık olarak satılan maç başı biletler, kombin olarak tercihe göre 3'er veya 5'er müsabaka şeklinde satılan biletler, kombine halinde satılan yıllık biletler elde ettikleri gelirlerin dönemlerine göre finansal tablolarını aylık, üç aylık ve altı aylık sunmayı tercih eden kulüplerin karlarında farklılığa yol açmaktadır.

Son zamanlarda stadyumlarda holiganlığın artması, evde maç izlemenin rahatlığı maç hasılatı gelirlerinin düşmesine yol açmıştır. Kulüpler bu durumun önüne geçebilmek için, stat güvenliğini artırarak, ev konforunu stadyumlara taşıyarak ve izleyicilerin ilgisini çekmek için aktiviteler organize ederek ciddi çalışmalar yapmaktadırlar.

1.5.1.2. Transfer Gelirleri

Proje takımları olan kulüplerde önemli gelir kaynaklarından biridir. Profesyonel bir ekiple yetenekli futbolcu adaylarını keşfeder, yetiştirir ve makul değerlerde satarak gelir elde ederler. Kulüplerin temel hedeflerinden biri sportif başarı olduğundan transfer gelirlerine ilişkin hedefleri diğer gelir türlerine kıyasla daha az olmaktadır. Türkiye’de Altınordu Futbol Okulu en önemli örneklerden biridir.

1.5.1.3. Yayın Gelirleri

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte dünya da en hızlı büyüyen sektörlerden birisi medya sektörüdür. Medya sektörünün gücü futbol endüstrisinin büyümesinde ve farklı boyutlar kazanmasında büyük rol oynamıştır. Futbol müsabakalarına olan ilginin artması turnuvaların çeşitlilik kazanmasını sağlamış ve medyanın gelirlerindeki artışı da etkilemiştir. Bu durum günümüzde futbol kulüplerinin en çok elde ettiği gelir kalemine dönüşmüştür.

Futbol ve medya ilişkisi, 1950’li yıllarda başlamıştır. 1954 Dünya Kupası’nın İsviçre’den canlı yayınlanması futbol endüstrisinin yayılmasına yardım etmiştir. Medya, yayın gelirlerinden 1960’lı ve 1970’li yıllarda futbola kâr ettirme ve futboldan kâr elde etmeye başlamıştır. 1965 yılında BBC maçların özet görüntüleri için 5000 Sterlin ödemiştir. Ödenen miktarın ise toplanan medya havuzunda her kulübe eşit olarak dağıtılması kararlaştırılmıştır. 1980’li yıllardan sonra artık “medyatik futbol dünyası” kavramının ortaya çıkmıştır. Bugün kulüplerin en büyük gelirlerini maçların yayın hakları için aldıkları paralar oluşturmaktadır ve bu gelirler sayesinde kulüpler transfer giderlerini karşılamaktadırlar (Horasan, 2007: 41).

Futbol müsabakalarının elde edilen yayın gelirlerinin büyüklüğüne temelde dört unsur etki etmektedir. Bunları sıralayacak olursak (Jeanrenaud ve Késenne, 2006: 30);

1. Turnuvaların büyüklüğü ve izleyici kitlesinin genişliği
2. Medyanın turnuvaya verdiği önem
3. İzleyicilerin bağlılık türü ve düzeyleri
4. Bütçe sınırlamalarıdır.

Turnuvaların büyüklüğü ve izleyici kitlesinin genişliği doğrudan ilişkilidir. Büyük turnuvaların sportif kalitesi yüksek olmakta ve izleyici kitlesini artırmaktadır. Medyanın turnuvaya verdiği önem futbolcuların yeteneklerini daha fazla gösterme konusunda eğilimini

yukarı çekmektedir. Bu durum turnuva izleyicisinin sayısını artırmakta, medyanın daha çok gelir elde etmesini sağlamaktadır. Turnuvaların sportif kalitesi, takımlarda yer alan sporcuların yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir.

Futbolu talep edenler, spora müsabakalarına gösterdikleri ilgiye göre izleyici ve taraftar şeklinde sınıflandırılabilir. Taraftarlar, bağlı oldukları spor kulüplerinin müsabaka ücretlerindeki artışlardan etkilenmez ve fazla ücret ödemeye çoğunlukla tepki. İzleyiciler ise genellikle seyir keyfi yüksek müsabakalara daha çok ilgi gösterip, yetenekli sporculara odaklanarak ve rekabete objektif açıdan yaklaşır. Son zamanlarda spor organizasyonlarının yayın ihalelerinin tek medya gruplarına verilmesi bütçe sınırlamaları ile giderilmek istenilmektedir. Bu kısıtlamalar müsabakaların medya değerlerini etkilemektedir (Jeanrenaud ve Késenne, 2006: 31).

Türkiye’de medya sektörü ile futbol endüstrisinin ilişkisi 1970’lerde başlamıştır. TRT’nin medya sektöründe tekel olduğu dönemde futbol maçları tek kanal olarak yayınlanmıştır. 1971’de yayınlanan ilk karşılaşma, Karşıyaka ve İstanbulspor arasında oynanan futbol maçıdır. Ülkemiz ekonomisine yön veren büyük şirketlerin medya sektörüne girmesi ve yabancı medya organlarının ülkemizde faaliyetlerine başlaması maç yayınları konusunda rekabetin güçlenmesini sağlamıştır. Magic Bos Star’ın kulüplere yaklaşık 80.000 dolar teklif etmesi yayın ihalesini almasını sağlamıştır. Daha sonra maç yayınlarını 40 milyon dolara 3 dönem boyunca Cine 5, 2000-2001 sezonunda 60 milyon dolara Uzan Grubu, toplam 465 milyon dolara 3,5 yıl Digitürk yayınlamıştır. Şu an yayın ihalesi, yıllık 500 milyon dolara 5 yıl boyunca Bein Sports kanalındadır (Demirci, 2017: 14-15).

Futbol karşılaşmalarının yayın hakları genellikle ulusal federasyonlar ve ligler tarafından kontrol edilir. Medya organlarının federasyonlara ödedikleri tutarlar, kulüplere belli miktarlarda dağıtılır. Dünyada dağıtım uygulanırken aynı başlıkta kriterler uygulanırken dağıtım oranları ve tutarları farklılık gösterebilmektedir. Bu kriterler, eşit katılım payı, performans ve reyting gibi ana başlıklar altında isimlendirilmektedir. Örneğin; İngiltere’de yayın gelirlerinin %50’lik kısmı ligde oynayan takımlara eşit olarak dağıtılırken %50’lik kısmı takımların ligdeki başarı durumlarına göre dağıtılmaktadır. Türkiye’de de dağıtım kriterleri buna benzer şekilde tanımlanmaktadır (Güreş, 2006: 34-35). Türkiye’de geçmişte yayın gelirleri dağıtımı büyük takımların daha fazla pay alması şeklindeydi. Düzenleyici bir kurum

olan Kulüpler Birliği Vakfı'nın aldığı kararla yayın gelirlerinden her takım başarı durumuna göre pay almaya başlamıştır.

Avrupa'nın beş büyük ligi olarak adlandırılan İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya ve Fransa ligleri ile Türkiye liginde yayın gelirlerinden elde edilen miktarlar aşağıdaki **Tablo 1.1**'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Beş Büyük Lig ve Türkiye'de Yayın Gelirleri

	İngiltere	İspanya	İtalya	Almanya	Fransa	Türkiye
14/15	4.443	2.053	1.790	2.392	1.418	0.347
15/16	4.865	2.437	1.917	2.712	1.485	0.500
16/17	5.297	2.854	2.075	2.793	1.643	0.500
17/18	5.400	3.050	2.130	3.350	1.720	0.500
18/19	5.650	3.470	2.280	3.690	1.880	0.500

Kaynak: Statista, <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>
(20.10.2018)

Tablo 1.1'de görüldüğü gibi, yayın ihalelerinde en fazla gelir elde eden lig İngiltere Ligi, en az gelir elde edilen lig Türkiye ligidir. Rekabetin daha yoğun olduğu İspanya liginin yayın gelirleri Almanya ligine göre daha azdır. Bu durum, Almanya kulüplerinin ve Almanya Futbol Federasyonu'nun pazarlamadaki başarısına bağlanabilir.

1.5.1.4. Sponsorluk Gelirleri

Futbol kulüplerinin gelir elde ettiği kalemlerinden bir tanesi de sponsorluk gelirleridir. Kulüplere sponsorluk yapan şirketler, firmalarının reklam ve tanıtımına katkı sağlamak için, futbol karşılaşmalarının ve futbol kulüplerinin faaliyetlerini destekleyen ve bazı futbolcuların maliyetini üzerine alan kişi ya da kurumlardır. Sponsorluk ise şirket pazarlama faaliyetleri doğrultusunda, medya organlarını satın almadan medya organları yoluyla gerçekleştirilen ticari yatırımdır. Sponsorluk ile kuruluşlar; kurum imajını arttırma, marka farklılığı oluşturma, kurum hedeflerini desteklemeyi amaçlarlar (Soygüden, 2016: 28).

Futbol kulüplerinin elde ettikleri sponsorluk gelirleri, yapısı itibariyle üç kategoriye ayrılabilir. Ana sponsorluklar, takımların oynadıkları müsabakalarda giydikleri formalarda kurumların logosuyla yer alan sponsorluklardır. Örneğin; Arsenal'in formasında yer alan Emirates Hava Yolları'na ait isim ve logodur. Teknik sponsorluklar, futbol takımlarının kullandıkları malzemeleri teminini sağlayan üretim firmalarıdır. Örneğin; Real Madrid Adidas'ın malzeme sponsorluğunu üstlenmektedir. Diğer sponsorluklar ise ana sponsorluk ve teknik sponsorluk olarak nitelendirilmeyen sponsorluklardır (Güreş, 2006: 30-31).

Sponsorlukların en sık karıştırıldığı kavram reklam ve bağış faaliyetleridir. Sponsorluk, firmaların ve kulüplerin, spor, kültür, sanat gibi sosyal faaliyetlerde karşılıklı fayda sağlamakta, sponsorların, markalarının tanıtımına ve bilinirlik seviyelerinin artmasını sağlamaktadır. Bu şekilde kastedilen sponsorluğun, reklam ve bağış faaliyetlerinden de elde edilen gelirler dikkate alındığında 2/3'lik getirisi olmaktadır. Bağış faaliyetleri, tek taraflı yapılan karşılıksız yardımlar olduğundan sponsorluk faaliyetleri gibi karşılıklı çıkar söz konusu değildir (Demirci, 2017: 17). Reklam gelirleri, stadyum içindeki ve dışındaki reklam alanları ile tüm tesislerdeki reklam mecralarından elde edilecek gelirleri kapsamaktadır (Aytekin, 2012: 30) ve sponsorluk faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilmek istenen hedefler arasındadır.

1.5.1.5. Lisanslı Ürünlerden Elden Edilen Ticari Gelirler

Kulüpler, logolu ürünlerinin üretim ve satış hakkını başka şirketlere devrederek, karşılığında isim hakkı olarak gelir elde ederler. Lisanslı ürünlerden elde edilen ticari gelirler, kulüplerin resmi logolarının ve isminin marka olarak tescil ettirdiği eşofman, kravat, bardak, kaşkol, gömlek, kalem vs. gibi ürünlerin üzerinde yer vererek, bu ürünlerin satılması sonucu elde edilen gelirlerdir. Ticari ürünler elde edilen gelirler, futbol markalarının taraftarlara ulaşmasında en önemli araçlar olup, kulüplerin elde ettiği başarılar bu markaların daha çok tanınmasını sağlamaktadır (Akşar ve Kutlu, 2006: 10).

Futbol kulüplerinin, ana faaliyetleri göze alındığında hizmet işletmesi niteliğindedir. Forma ve lisanslı ürün satışları, futbol kulüplerinin ana faaliyetleri olarak değerlendirilebilir. Lisanslı ürün satışlarının kulüplere sağladığı faydalar maddi katkı ile sınırlı değildir. Lisanslı ürünlerin satışı ve bu ürünlerin taraftarlar tarafından kullanılmasının, kulüplerin marka değerlerini artırıcı etkisi vardır (Demirci, 2017: 20).

Futbol kulüpleri lisanslı ürün satışlarını, farklı tüzel kişiler yoluyla yaptıkları gibi kendi kurdukları mağazalar ve e-ticaret yoluyla da yapmaktadır. Örneğin; Fenerbahçe Spor Kulübü, Fenerium adı altında, Galatasaray Spor Kulübü GS Store adı altında mağazalarda lisanslı ürünlerinin satışlarını yaparak ticari faaliyette bulunurlar. Satışlarını farklı tüzel kişiler üzerinden yapan kulüpler, satışlardan belli bir yüzde elde ederler. Bazı kulüpler ise sermayelerinin tamamını kendi koydukları ticari bir işletme kurarak, gelirlerinin tamamını elde ederler.

Lisanslı ürünlerde elde edilen gelirler, son zamanlarda futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynağı haline gelmiştir. Hatta bazı kulüplerinin gelirlerinin %65'lik kısmı bu gelir kalemine dayanmaktadır. Gelirlerin artışı tamimiyle yöneticilerin başarısına, kulüp taraftarlarını sayısına ve kulüplerin müsabakalardaki başarısına bağlıdır (Dorukkaya vd., 2008: 51). Avrupa'da ve Türkiye'de en çok gelir elde eden beş kulübün 2017 yılındaki ticari gelirleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.2: Avrupa ve Türkiye 4 Büyük Kulübün 2017 Yılında Elde Ettikleri Ticari Gelirler

Avrupa Kulüpleri	Elde Ettikleri Gelir	Türkiye Kulüpleri	Elde Ettikleri Gelir
Manchester United	352 milyon €	Beşiktaş	21 milyon €
Bayern München	343 milyon €	Galatasaray	18 milyon €
Real Madrid	301 milyon €	Fenerbahçe	16 milyon €
FC Barcelona	296 milyon €	Trabzonspor	4 milyon €

Kaynak: Deloitte, Football Money League, January 2018, ss.2-52.

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi Avrupa'da en çok gelir elde eden futbol kulübü Manchester United, Türkiye'de ise Beşiktaş Spor Kulübü'dür. Ticari gelirler, Avrupa kulüplerinin elde ettikleri toplam gelirlerin yaklaşık %50'sini oluştururken Türk kulüplerinde bu oran %20 civarındadır. Türk takımları ile Avrupa takımları arasında gelir bakımından çok büyük farklılıkları vardır. Farklılığın sebepleri ise Avrupa kulüplerinin globalleşme adımlarını çok iyi atmalarını, kulüplerin tanıtım konusunda başarıları ve Türk kulüplerinin tamamen sportif başarılarına bağlı olarak gelirlerinin artış göstermesindedir.

1.5.1.6. Diğer Gelirler

Futbol kulüplerinin diğer gelir kaynakları arasında, bahis oyunları, turnuva gelirleri, borsa gelirleri gibi gelirler söylenebilir.

Bahis oyunları, endüstriyel futbolun gelişiminde önemli bir finans kaynağıdır. Bahis oyunları birçok ülkede devlet kontrolünde oynanmaktadır. Fakat Avrupa'da gelişen hukuki olaylar sonucunda bahis oyunları, devletin tekelinden çekilmesini sağlamıştır. Bu durum rekabetin önünün açılmasına katkı sağlamış, futbol federasyonları da bu sektöre bahis şirketleri kurarak dahil olmuştur (Horasan, 2007: 47).

Turnuva gelirleri UEFA, FIFA gibi uluslararası, TFF, TheFA gibi ulusal düzeydeki kurumların, düzenledikleri turnuvalardan kulüplerin elde ettikleri gelirlerdir. Futbol kulüpleri, organizasyonların yayın gelirleri ve sponsorluk gelirlerinden pay almaktadırlar. Kulüpler turnuvalara katılım payı, gruptan çıkma, galibiyet, üst turlara çıkma doğrultusunda elde gelirler ve şampiyonluk ödülleri gibi çok çeşitli gelir elde ederler. Örneğin; UEFA tarafından organize edilen Şampiyonlar Ligi, kulüpler bazında en popüler turnuvalardan biri haline gelmiş ve kulüpler için ciddi gelir kaynaklarından olmuştur.

Futbol kulüpleri, dernek şeklinde kurulduklarında, sportif faaliyetleri önemli gelir kaynaklarından birisiydi. Endüstriyel futbolun gelişimi ve futbolcuların profesyonelleşmesiyle kulüple şirketleşme adına gerekli hukuki kuralları yerine getirerek şirket haline gelmişlerdir. Şirketleşen kulüplerin çoğu da buldukları ülkelerin çeşitli borsalarında işlem görmeye başlamışlardır. Bu şirketler borsada pay senedi, reklam, sponsor, seyirci, isim, yayın ve de ürünlerini pazarlamaktadırlar (Aydın, 2008: 50).

1.5.2 Gider Türleri

Her işletmede olduğu gibi futbol kulüpleri de faaliyetlerini devam ettirdiği sürece birçok giderlere katlanmaktadır. Futbol kulüplerinin gider kalemleri geniş ölçüde ele alınabilir. Bunlar oyuncu ve kulüp çalışanlarına ödenen maaşlar, stadyum giderleri, transfer giderleri, genel giderler, kira giderleri gibi birçok giderlerden oluşmaktadır. Çalışmada bu giderleri genel itibarıyla ele alacağız.

1.5.2.1. Futbolcu ve Teknik Ekibe Ödenen Maaşlar ve Transfer Giderleri

Futbol kulüplerinde, teknik ekibe ödenen maaşlar sözleşmelerde belirtilen yükümlükler doğrultusunda yapılmaktadır. Ayrıca teknik ekibe şampiyonluk ya da ligde kalma gibi çeşitli primler de ödenebilmektedir. Fakat futbolculara ödenen maaşların sözleşmelerinde belirtilen tutarlar, ödemelerin niteliğine göre değişmektedir. Şöyle ki;

- Futbolcuların menajerleri aracılığıyla kulüplerle yaptığı anlaşma gereği oynadıkları karşılaşmalar göze alınmaksızın her dönem aldıkları **garanti ücret** olarak adlandırılan belli bir ücret alırlar.
- Futbolcuların oynadıkları mevkilere ve performanslarına göre değişen **maç başı ücret** veya gol primi, maç primi olarak adlandırılan sözleşmelerinden bağımsız ya da yönetimin dönemlik kararlarıyla değişen ücret alırlar.

Kulüplerin bir diğer gideri ise transfer gideridir. Kulüplerin başarılı olması elbette elinde bulunan futbolcuların kalitesine ve yeteneklerine göre değişmektedir. Genç oyunculardan oluşan bir ekibe sahip olarak uzun vadede başarı sağlamak rekabetin çok olduğu liglerde taraftar nezdinde mümkün olmamaktadır. Bu sebeple kulüpler, ihtiyaç duydukları mevkilere en uygun oyuncuyu almak isterler. **Bonservis bedeli** olarak bilinen bu gider, futbolcunun aktif olarak devam ettiği kulübüyle yeni kulübü arasında yapılan anlaşmalardan doğan giderdir. Kulüpler giderlerini azaltmak için düşük bedelli futbolculara veya oynadığı kulübüyle sözleşmesi biten diğer bir tabirle bonservisi elinde bulunan futbolcularla yönelmek isterler.

Son zamanlarda kulüplere ödenen bonservis bedellerinin astronomik rakamlar ulaşması hatta bu bedellerin çoğu kulüplerin değerlerinden daha fazla olması, rekabetin belli kulüpler arasında devam etmesine, futbolun globalleşme seviyesinin azalmasına sebep olmuştur. Düzenleyici kurumlar, futbol kulüplerine üzerinde sıkı denetim uygulayarak bu durumun önüne geçmek için yoğun çaba sarf etmektedir.

1.5.2.2. Stadyum ve Kira Giderleri

Futbol kulüplerinin sezon boyunca oynayacakları karşılaşmalarda rakiplerinin ağırlayacakları stadyum bulundurma zorunluluğu vardır. Kulüplerin çoğunun kendisine ait stadyum varken bazı kulüpler maddi yetersizliklerden dolayı sezonluk veya uzun dönemli stadyum kiralamaktadır. Kiralama sonucu oluşan giderler ise stadyum giderleri kapsamında yer almaktadır. Kulüpler, sezon arasında veya sezon sonunda buldukları şehirlerin ve ülkelerin dışında farklı yerlerde kamp yaptıkları yerlerde tesisleri kiralarlar. Bu tür tesis, antrenman sahası, lokal, tesis yeri gibi kiralamalarda kira gideri olarak nitelendirilmektedir.

Kulüplerdeki diğer bir kiralama gideri ise futbolcuların kiralanmasından doğan giderlerdir. Bonservis bedelleri yüksek olan futbolculara sahip olmak isteyen kulüpler, futbolcunun sözleşmesinin devam ettiği kulüple sezonluk veya yarım sezonluk oynatmak üzere sözleşme yaparlar. Son zamanlarda futbolcu bonservis bedellerinin çok yüksek olması nedeniyle maddi yeterliliğe sahip olmayan kulüplerin en çok başvurduğu yöntemlerden birisi futbolcu kiralamalarıdır.

1.5.2.3. Genel Yönetim Giderleri

Futbol kulüpleri, faaliyetlerini sürdürebilmek için profesyonel kişilerden oluşan bir ekip oluştururlar. Bu ekipte, sportif ve ekonomik alandan çalışanlar yer almaktadır. Kulüplerin profesyonel ekipleri oluşturmak için katlandığı giderler, **Genel Yönetim Giderleri** adı altında ele alınmaktadır. Amatör futbol kulüplerinde genel yönetim giderlerine ayrılan bütçe düşük olmasına karşın profesyonel futbol kulüplerinde, genel yönetim giderleri oldukça yüksek tutarlardadır. Genel yönetim giderlerine yüksek tutarlarda bütçe ayıran kulüplerin ekonomik ve kurumsal yapısının güçlü olduğu bilinmektedir (Güven, 2010: 49).

1.6. UEFA Kulüp Lisanslama Kriterleri

Futbolun endüstriyelmesi ile birlikte futbol kulüplerinin yapısı değişmiş, birçok gelir ve gider kalemlerine sahip, varlık ve kaynakları belli bir disipline göre ayrılabilen bir işletme haline gelmiştir. Kulüplerin bazıları dernek olarak yapılırken, bazıları spor kulübü ve futbol kulübü şeklinde şirket olarak bazıları ise tamamı halka açık işletme olarak yapılmıştır. Bunun neticesinde her kulüp buldukları ülkelerdeki hukuki yaptırımlara tabi tutulmuştur.

Bonsman Kararları, sanayi devriminden sonra futbolun endüstriyelmesinde en önemli katkılardan birini sağlamıştır. Bonsman kararlarıyla birlikte özellikle futbolcu transferlerinde ve transfer ücretlerinde ciddi oranda artış sağlanmış kulüpler daha kaliteli futbolcuları oynatmak için transfer harcamalarını artırmıştır. Bu durum, izleyici kitlesinin futbol müsabakalarına ilgisinin artırmasını sağlamış zaten yayıncılığın gelişmesi ve ticari gelirlerinde etkisiyle birlikte futbol büyük bir ekonomi haline gelmiştir. Sportif başarıyı yakalayarak, futbol pastasından daha fazla pay alabilme isteği, kulüplerin disiplinsiz, kontrolsüz ve plansız borçlanmalarına; bu sürece paralel olarak altyapılarını ihmal etmelerine, yönetsel politika ve stratejilerinde ciddi hatalar yapmalarına neden oldu. Bu da kulüplerle ise ilişkisine giren tarafların mali açıdan risklerle karşılaşmalarına sebebiyet verdi (Akşar ve Kutlu, 2006: 685).

Avrupa futbolu, ekonomik futbolun en hızlı geliştiği kıtaların başında gelmektedir. Son yıllarda yaklaşık 20 Milyar \$'lık bir gelir hacmine ulaşan Avrupa futbol ekonomisinin etkisi, şirketleşen futbol kulüplerinin buldukları ülkelerdeki hukuki kurallarla yaşadıkları sorunlar ve kulüplerin büyüyen mali yapılarında karşılaştıkları sorunlar UEFA'nın yeni uygulamalar ortaya koymasını gerekli hale getirmiştir.

UEFA, ilk olarak 2000'li yılların başında futbol kulüplerinde sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla "Kulüp Lisans Sistemi" adı yeni kriterler ortaya çıkararak 54 üye federasyonla uygulamaya başlamıştır. Kulüp Lisans Sistemi, gelişen futbol ekonomisi karşısında futbol kulüplerinin verimli bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmesi için sportif, sosyal, idari, hukuki ve mali anlamda koyulmuş kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Aktaş ve Mutlu, 2016: 235). UEFA'nın 1999 yılında görüşmelerine başladığı Kulüp Lisans Sistemi kriterleri 2004-2005 sezonundan itibaren geçerli olmak üzere futbol kulüplerinde uygulanmaya başlanmıştı. Teknolojik ve ekonomik gelişmelerin de etkisiyle birlikte bu kurallar yetersiz

kalmış UEFA, yeni disiplinler ortaya koymuştur. Bu gelişmeleri UEFA, şu şekilde kronolojik olarak sıralamıştır (UEFA Club Licensing, 2015: 8-9);

- **1999**, Kulüp Lisans Sistemi'nin gündeme gelmesi
- **2000**, Kulüp Lisans Sistemi'nin uygulanacağı 8 pilot federasyonun belirlenmesi
- **2001**, UEFA'nın Kulüp Lisans Sistemi hakkında el kitabının ilk bölümünü çıkarması
- **2003**, UEFA'nın Kulüp Lisanslama Kalite Standartları'nın ilk bölümünün yayınlaması
- **2004**, UEFA, 2004-2005 sezonunda buldukları ligde şampiyon olan kulüplere, turnuvalara katılabilmeleri için lisans alabilme kuralı getirmiştir.
- **2005**, UEFA'nın Kulüp Lisans Sistemi hakkında el kitabının ikinci bölümünü çıkarması
- **2006**, UEFA'nın Kulüp Lisanslama Kalite Standartları'nın sportif ve finansal analizler içeren ikinci sürümünü yayınlaması
- **2008**, Kulüp Lisanslama El Kitabı'nın yasa olarak uygulanmaya başlanması
- **2009**, UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu'nu oluşturarak, FFP modelini gündeme getirmesi,
- **2010**, FFP uygulamasının Kulüp Lisans Sistemi ile birleştirilmesi
- **2011**, UEFA tarafından düzenlenen turnuvalara katılma hakkı kazanan ancak kulüp lisans kriterlerini yerine getirmeyen kulüplerin turnuvalara katılma hakkının elinden alınması,
- **2012**, Kulüp Lisans Sistemi, FFP ve KLKS'nin yeni sürümünü yayınlaması
- **2013**, FFP kurallarının tamamen uygulanması ve başabaş kuralının tartışılmaya başlanması
- **2015**, Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play kurallarının 2015'te getirilen yeni uygulanmalarının yayınlaması, ilk defa başabaş kuralı ihlali yüzünden bazı kulüpler UEFA turnuvalarından men edilmesidir.

1.6.1. Kulüp Lisanslama Sistemi 'nin Amaçları ve Yararları

UEFA, Kulüp Lisanslama Kriterleri'ni 1999 yılında gündeme getirdiğinde bir yarar sağlamasını ve bu kriterlerin belli bir amaç doğrultusunda ortaya koymayı hedeflemiştir. Buna göre UEFA Kulüp Lisanslama Kriterleri'nin amaçları;

- Kulüplerin ekonomik yapılarını güçlendirerek kulüpleri, işletme ilgililerine karşı mali konularda hesap verebilir, şeffaf ve güvenilir hale getirmek. Ayrıca kulüpleri, ilgililerin çıkarlarını koruyacak mali yapıya kavuşturmak.
- Kulüpleri kurumsal işletme yapısı haline getirmek.
- Genç oyuncuların futbola ilgisini artırmak ve genç oyuncuların gelişimi konusunda yapılan her türlü faaliyetleri organize etmek ve bu faaliyetlere destek sağlamak (Marquez ve Martin, 2000: 137).
- Organize edilen turnuvaların ve müsabakaların devamlılığını sağlamak.
- Futbolun en önemli parçası olan izleyicilere, futbol müsabakalarının izlenmesinde en çok katkısı olan basına konforlu ve güvenli izlenilecek stadyumlar inşa etmek.
- Organize edilen müsabakalarda Finansal Fair Play'i izlemek
- Kulüplerden uygulanması istenen temel kriterlerin Avrupa'da bütün kulüplere yayılması konusunda faaliyetlerde bulunmak (UEFA Club Licensing System Manual Version, 2005: 2).

Yukarıda sayılan amaçlar doğrultusunda çıkarılan UEFA Lisanslama Kriterleri'nin şu faydaları sağlayacağı düşünülmektedir (Akşar ve Kutlu, 2006: 699);

- ✓ Kulüpler mali yönden güçlü bir işletme haline gelir,
- ✓ Kulüpler kurumsallaşmış bir yapıya kavuşur,
- ✓ Bankalar, hissedarlar, kamu ve diğer kuruluşlara karşı kulüplerin saygınlığı artar,
- ✓ Kulüpler müsabakalarda ve mali açıdan rekabet edebilir bir kulüp haline gelir,
- ✓ Kontrol edilen mali veriler neticesinde kulüpler karlılıkta sürekliliği sağlayan yapılara kavuşur,
- ✓ Gelir ve gider dengelerinin korunması sağlanır.

1.6.2. UEFA Kulüp Lisanslama El Kitabı

UEFA 2004-2005 futbol döneminde sonra geçerli kıldığı UEFA Lisanslama Kriterleri'nde ortaya koyduğu kuralları sırasıyla 2001, 2005 ve 2008 yılında son haliyle revize ederek kanun haline getirmiştir. Bu kuralların yazıldığı olduğu kitaba ise UEFA Kulüp Lisanslama El Kitabı adı verilmiştir.

UEFA Kulüp Lisanslama El Kitabı iki bölüm olarak yayınlanmıştır. Kitabın ilk bölümünde lisan veren ülke federasyonlarının görevleri, lisans verme şartları, lisans vermede görev alacak birimlere yer verilmiştir (UEFA Club Licensing System Manual Version, 2005: 1). İkinci bölümde ise UEFA'nın ortaya oyduğu temel kriterler olan sportif kriterler, altyapı kriterleri, hukuki kriterler, idari ve altyapı kriterleri ve mali kriterler yayınlanmıştır (Stephen Morrow, 2014: 15). Yayınlanan kriterler ise uygulama derecelerine göre 3 farklı kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler (Horasan, 2007: 49);

- **“A Derece Kriterler”**: Uygulanması zorunlu kriterler olan bu kriterleri futbol kulüplerinin yerine getirmemesi durumunda karşı karşıya kalacağı uygulama, UEFA karşılaşmalarından menedilmektir.
- **“B Derece Kriterler”**: Bu kriterler de uygulanması zorunlu kriterlerdir. Kulüpler “B Derece Kriterler”e uymadığında verilecek cezalar, ulusal federasyonların yaptırımlarına bırakılmıştır. Ancak UEFA da karşılaşmalardan menetme hakkına sahip olabilmektedir.
- **“C Derece Kriterler”**: UEFA'nın “En İyi Uygulama” olarak tavsiye niteliğinde ortaya koyduğu kurallara uyulmaması durumunda herhangi bir yaptırım söz konusu değildir. Ancak bu kriterlerin zorunlu hale getirilmesi sonraki dönemlerde düşünülmektedir.

1.6.3. Kulüp Lisanslama Kriterleri

UEFA'nın düzenli olarak güncellediği lisanslama kriterleri 5 kategoriye ayrılmış 38 kriter belirlenmiştir. UEFA'nın 2005 yılından beri ortaya koyduğu kriterler son olarak 2018 yılında güncellenmiştir. Öz itibarıyla varlığını koruyan kriterlerde büyük değişiklikler yapılmayıp teknolojik değişimler ve endüstriyel futboldaki gelişmelerle birlikte bazı değişiklikler yapılmaktadır. Bu kriterler (UEFA Club Licensing, 2015: 11);

1. Sportif Kriterler
2. Altyapı Kriterleri
3. Personel ve İdari Kriterler
4. Hukuki Kriterler
5. Mali Kriterler

1.6.3.1. Sportif Kriterler

Sportif kriterler konusunda UEFA'nın kulüpler bazındaki amacı genç gelişim programları konusunda yatırımlar yaptırılarak, kulüplerin yazılı bir genç gelişim programına sahip olmasını sağlamaktır. Sportif kriterler aynı zamanda futbolcu eğitimlerini geliştirme, genç oyuncuların sağlıklarını koruma, saha içinde ve dışında futbolcuların davranışlarında fair play disiplinini kazandırma gibi genç oyunculara yönelik amaçlar da edinmektedir (UEFA Club Licensing, 2015: 11).

Gençlik geliştirme programının içeriğinde; gençlik geliştirme programının amacı ve kapsamı; gençlik geliştirme kurulunu organizasyon yapış, personel (teknik, sağlık, idari vs.) ve gerekli olan asgari nitelikleri, antrenman ve maç tesislerinin varlığı, gençlik geliştirme programına ayrılan mali kaynak, farklı yaş grupları için futbol eğitim programı (oyun becerileri, teknik, taktiksel ve fiziksel), futbol oyun kuralları hakkında eğitim, anti-doping hakkında eğitim programı, sporda fair play eğitim programı, oyuncular için sağlık programları, çocuk koruma politikası yer almaktadır (UEFA Club Licensing and FFP Regulations, 2018: 16-17).7

Programın içeriğinde yer alan kurallardan birisi her lisans adayının, bazı lisans takımlarına sahip olması gerektiğidir. Genç takımlar ise şu yaş gruplarından oluşmalıdır (Biçer, 2008: 211);

- 15-21 yaş arası en az 2 takım (ulusal müsabakalara katılmalıdır)
- 10-14 yaş arası en az 1 takım (ulusal müsabakalara katılmalıdır)
- 10 yaş altı en az 1 takım (müsabakalara katılım şartı aranmaz)

Lisans adayı, genç oyuncuların sağlık kontrollerini yıllık UEFA tarafından bildirilen asgari standartlar dikkate alınarak yapmalıdır. Futbol tescili konusunda futbol kulüpleri, FIFA Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı ve UEFA kuralları uyarınca 10 yaşı üzerindeki oyuncuların tecilini onaylayabilmektedir. Yine FIFA ve UEFA talimatları uyarınca, futbol kulüpleri tüm profesyonel futbolcularla sözleşme imzalamalıdır (TFF KLFFPT, 2016: 25-26).

1.6.3.2. Altyapı Kriterleri

Müsabakaların oynanacağı stadyumların emniyeti, güvenliği ve konforu ile ilgili düzenlemeleri ve kuralları “UEFA Stadyum Talimatı” uyarınca UEFA, asgari şartları, yapılması gerekli olan şartlar, başlığı altında toplamıştır (Biçer 2008, 212).

Kulüpler uluslararası ve ulusal müsabakaların oynanacağı, UEFA Stadyum Talimatı uyarınca belirtilen nicelik ve niteliklerde, buldukları ülkelerin federasyonları gereği bir stadyum bulundurmaları zorundadırlar. Kulüpler, UEFA'nın organize ettiği müsabakaları UEFA Stadyum Altyapısı Talimatı'nda belirtilen kriterleri ve Stadyum Güvenlik Talimatı'nda yer alan güvenlik sistemlerini oluşturmalıdır (TFF KLFFPT, 2016: 26).

Lisans adayları sezon boyunca kullanacağı antrenman tesislerine sahip olmalıdır. Antrenman tesisleri olmayan kulüpler kiralama yoluyla edindikleri antrenman sahalarını UEFA'ya bildirmelidir. Antrenman tesislerini bulundururken genç gelişim programları da dikkate alınmalıdır. Antrenman tesislerinin yapısına yönelik talimatlar ise şöyledir (UEFA Club Licensing and FFP Regulations, 2018: 19);

- a) İlgili iç ve dış mekan olarak tanımlanan açık ve kapalı tesisler yapısında uygunluk.

- b) Antrenman tesislerin ölçüsü 60 X 90 metre ve tesislerin zemin yapısı çim saha olmalıdır.
- c) Sıcak ve soğuk duşa sahip iki adet soyunma odası bulundurulmalıdır.
- d) Sağlık odası ve minimum donanımı (örn. defibratör ve ilk yardım çantası) şeklinde olmalıdır.
- e) Eğitimlerin yapılacağı projeksiyon odası
- f) Bunlara ek olarak yerel federasyonların belirlediği diğer yükümlülükler.

1.6.3.3. Personel ve İdari Kriterler

Futbol kulüplerinde, futbolcuların yanında müsabakalarda futbol takımlarının parçası olan birçok personel mevcuttur. Stadyum içinde ve dışında, futbol takımlarının başında ve maç esnasında yönetim ve idari konularda görev alan personellerin yetkilerini UEFA, personel ve idari kriterler başlığı altında aşağıdaki şekilde belirlemiştir;

- **Kulüp Sekreterliği:** Lisans başvuru sahibi personel günlük işlerini yürütmek için, yeterli sayıda sekreter atamış olmalıdır. Kulüp içinde sekretere ait bir ofis alanı olmalıdır. Ofiste lisans verenle iletişim kurmak için telefonla, faks, e-posta olanakları ve bir web sitesi yer almalıdır.
- **Genel Müdür:** Lisans adayı olağan konularda görev alan bir genel müdür atamalıdır.
- **Finans Sorumlusu:** Lisans başvuru sahibi, mali konulardan sorumlu yetkili bir finans görevlisi atamış olmalıdır. Finans sorumlusu, Yeminli Mali Müşavirlik, denetim yetkisine sahip bağımsız denetçi veya finans konularında 3 yıllık deneyime sahip niteliklerden en az birini elinde bulundurmalıdır.
- **Medya Sorumlusu:** Lisans adayı, üniversitenin gazetecilik bölümünden mezun yetkili bağlı buldukları federasyonlar tarafından verilen medya yetkilisi belgesi ve en az 3 yıllık gazetecilik deneyimine sahip 2 tane sorumlu bulundurmalıdır (UEFA Club Licensing and FFP Regulations, 2018: 19-20).
- **Kulüp Doktoru, Fizyoterapist ve Masör:** Lisans adayları, doping kontrolü, maç esnasında ve antrenmanda tıbbi destek sağlayacak bir doktor, uluslararası makamlar tarafından verilen belgeye sahip bir fizyoterapist ve yine aynı makamlarca verilmiş belgesi olan bir masör bulundurmalıdır.

- **A Takım Teknik Sorumlusu:** Futbol kulüpleri, UEFA PRO lisansına sahip ya da UEFA tarafından tanınan UEFA PRO lisansına denk bir lisansa sahip, UEFA üyesi herhangi bir takımda 5 yıllık teknik direktörlük tecrübesi olan ve kulübünde A takımının faaliyetlerinden sorumlu olan bir idareci bulundurmalıdır.
- **A Takım Teknik Sorumlu Yardımcısı:** Futbol kulüpleri, A lisansına sahip ya da UEFA tarafından tanınan A lisansına denk bir lisansa sahip, UEFA üyesi herhangi bir takımda 5 yıllık yardımcı teknik direktörlük tecrübesi olan bir yardımcı bulundurmalıdır.
- **Genç Takım Sorumluları:** Lisans adayları, UEFA Elit Genç A lisansına, UEFA A Lisansına ya da UEFA A lisansına eşit bir lisansa sahip 5 yıl deneyimli genç takımların günlük programlarını yürüten gençlik geliştirme programı teknik sorumlusu ve genç takım teknik sorumlusuna görev vermelidir.

1.6.3.4. Hukuki Kriterler

Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı 62. Maddesine göre futbol kulüpleri lisans başvurusunda aşağıdakileri kabul etmeyi taahhüt eder;

- a) *Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS), FIFA, UEFA ve TFF tarafından ortaya konulan kurallara ve talimatlara uymayı;*
- b) *Bağlı oldukları federasyonlar tarafından düzenlenen bütün müsabakalar katılma ve müsabaka esnasındaki kurallara uymayı;*
- c) *FIFA ve UEFA tarafından düzenlenen bütün müsabakalar katılma ve müsabaka esnasındaki kurallara uymayı;*
- d) *Bağlı buldukları federasyonlara lisans başvurusu sırasında verilen bütün belgelerin doğru olduğunu ve lisans başvurusu sonrası ortaya çıkan sorunları bağlı buldukları federasyonlara bildirmeyi;*
- e) *TFF Kulüp Lisans ve FFP kurallarına uymayı;*
- f) *UEFA müsabakalarına katılım halinde, UEFA Kulüp Lisans ve FFP Talimatı'na uymayı;*
- g) *Federasyona sunulan tüm belgelerin doğruluğuna;*
- h) *Federasyonun ve UEFA'nın yetkili kuruluş ve organlarına, gerekli her türlü belge ve bilgilerin incelenmesi veya denetlenmesi amacı ile yetki verdiğini;*

- i) *UEFA veya TFF'nin ulusal düzeyde yerinde denetimler yapma, değerlendirme ve karar alma sürecini, inceleme hakkının saklı olduğunu*''.

Lisans adaylarının, UEFA'ya ve TFF 'ye vermesi gereken asgari bilgiler; şirket ana sözleşmesinin bir kopyası, dernek şeklinde örgütlenmişse dernek tüzüğü'nün bir kopyası, işletme unvanı, işletme merkezinin bulunduğu adresi, işletmenin hukuki niteliği ve işletme resmi imzasıdır. Dernek şeklinde kurulan futbol kulüpleri, şirketleşme şeklinde devir işlemlerini gerçekleştirmek istiyorsa ilgili kanun hükümleri gereği sözleşmelerini UEFA ve TFF'ye bildirmek zorundadır (Demirci, 2017: 41).

Grup şeklinde şirketleşen futbol kulüpleri, idari yapısını ve ortaklık yapısını UEFA'ya bildirmek zorundadır. Bunun yanında bildirmekle yükümlü olduğu diğer bilgiler; iştirakleri, bağlı ortaklıkları, hisselerinin %10'undan daha fazlasına sahip (%10 da dahil) olan özel-tüzel kişiler ve lisans başvuru sahibi üzerinde önemli bir etkisi olan herhangi bir taraflardır. Aynı zamanda bu kişilerin adı, hukuki yapısı, tüzel kişilerin faaliyet konusu, ortaklık yüzdeleri, iştiraklerin (sermaye payı, toplam aktif varlıkları, toplam gelirleri ve toplam özkaynakları) bildirmeyi taahhüt ettiği bilgilerdir (UEFA Club Licensing and FFP Regulations, 2018: 46-47).

1.6.3.5. Mali Kriterler

Futbol kulüplerinin son dönemlerde yaşadığı mali disiplinsizlikler, gelir ve gider dengesinde aşırı bozulmalar UEFA'yı belli önlemler almaya itmiştir. Mali kriterler, UEFA'nın lisans adaylarından sunacağı mali tabloların içeriği ve zamanlaması ile de ilgilidir. Futbol kulüplerinin sunacağı mali tabloların içeriğini UEFA 6 başlık altında toplamıştır (Buraimo, 2006: 43);

1. Raporlamanın kapsamı,
2. Yıllık denetlenmiş mali tablolar,
3. Ara dönem denetlenmiş tablolar,
4. Bir kulübün çalışanlarına ait geçmiş dönem borcunun bulunmaması,
5. Bir kulübün, faaliyette bulunduğu ülkedeki sigorta ve vergi kuruluşlarına geçmiş dönem borcunun bulunmaması,

6. Bir kulübün, diğer futbol kulüplerine geçmiş dönem borcunun bulunmaması.

Çalışmanın diğer kısmında UEFA'nın mali kriterleri ile detaylı bilgiler verilecektir.

1.6.4. Kulüp Lisanslama Kriterlerinde Yaptırımlar

UEFA, lisanslama talimatlarını yerine getirmediğinde futbol kulüplerine talimatların niteliğine göre belli yaptırımlar uygulamaktadır. Ülke federasyonlarının da görüşlerini dikkate alarak ihtar, ceza veya kulüplerden bazı şartları yerine getirmesini isteyebilir. Bunların yanında kulüpleri müsabakalarda men etme, puan silme gibi cezalarla da kulüpleri karşı karşıya bırakabilmektedir.

Zorunlu olarak belirlenen A ve B dereceli kriterlere uyulmaması durumunda UEFA'nın yaptırımlarının niteliği şu şekildedir;

- ❖ Kriterler ilk kez ihlal edildiğinde **İhtar** cezası uygulanır.
- ❖ İhtar edilen kulüp ihlale devam ediyorsa **Para Cezası** uygulanır.
- ❖ Futbolculara, idari kadroya, kulüp personeline ve bağlı buldukları federasyonlara ödemelerini yapmayan ya da ödemelerini geciktiren ayrıca FİFA ve UEFA tarafında verilen kararlara uymayan kulüplere **Yeni Futbolcu Alımını Yasaklama** cezası uygulanır.
- ❖ Para cezası indirimini dikkate almayan kulüplere ilgili sezonda veya izleyen dönemlerde **Puan Silme** cezası uygulanır.
- ❖ Kulüpler eğer puan silme cezasına rağmen ihlale devam ediyorsa transfer ettikleri futbolculara **Lisans Vermeme ya da Lisansı Geri Alma** cezası uygulanır.
- ❖ Sırasıyla uygulanan cezalara devam eden kulüplere izleyen sezonda bir alt ligde oynayacağı **Küme Düşürme** cezası verilir.
- ❖ Bütün verilen cezalar karşısında ihlal etmekte ısrar eden kulüplere **Tescilin İptali** cezası uygulanıp lisansları elinden alınarak futbol müsabakalarıyla ilişkisi kesilir.

1.6.5. Kulüp Lisanslama Sisteminde Ulusal Federasyonların Yeri

Ülkemizde TFF (Türkiye Futbol Federasyonu), kulüp lisanslamasında UEFA'nın temsilcisi konumundadır. TKF'nin kulüp lisanslama sürecinde yetkili olan kurumları Kulüp Lisans Kurulu, Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Müdürlüğü ve Tahkim Kurulu'dur.

TFF'nin lisanslama sürecinde görev alan organları lisans kriterlerini inceleyerek lisanslama sürecini koordine etmektedir. Son karar mercii ise Kulüp Lisanslama Kalite Standartları'nda belirlenen kurallara göre UEFA tarafından belirlenmiş bir bağımsız denetim organlarıdır. Süreç TFF'nin belirleyeceği tarihte başlayıp UEFA'nın Kulüp Lisans verme kararlarında belirlediği süre içinde UEFA'yı iletilir ve UEFA Kulüp Lisanslama Kurulu lisanslama ile ilgili nihai kararı verir (TFF KLFFPT, 2016: 12). Lisans süreci ise aşağıdaki aşamaları içerir (KLFFPT Madde 3);

- *Lisans adayı kulüplere başvuru için gerekli belgelerin verilmesi*
- *Lisans adayının TFF'ye başvuru için gerekli belgeleri vermesi*
- *Kulüp Lisans ve FFP Müdürlüğü tarafından başvuru belgelerin incelenmesi*
- *Yazılı temsil mektubunun TFF'ye sunulması*
- *Kulüp Lisans Kurulunun lisans başvurularını değerlendirmesi ve lisan verme veya lisans reddetme konusunda karar vermesi*
- *Lisans almaya hak kazanan kulüplerin TFF'ye ve UEFA'ya bildirilmesi.*

Ülkemizde Süper Lig, 1.Lig ve 2.Ligler'de müsabakalara katılan kulüpler, UEFA Kulüp Lisansı başvurusunda bulunmak zorundadırlar. Lisans adayı sportif, altyapı, personel, hukuk ve mali kriterlere ilişkin lisans yükümlülüklerinin tamamen yerine getirildiğine dair bütün bilgi ve belgelerin TFF'ye sunmalıdır. Lisanslar, devam eden sezonda başlamak suretiyle 1 yıl süreyle alınabilir ve sezon sona erdiğinde lisans hakkı da kendiliğinden sona erer. UEFA'nın belirtmiş olduğu kriterler yerine getirilmediğine TFF, kulübün lisansını elinden alarak UEFA'ya en kısa sürede bildirir. TFF kulüp lisans sistemi ile ilgili yetkilerini Kulüp Lisans Kurulu, Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Müdürlüğü ve Tahkim Kurulu aracılığıyla kullanır. İlk karar mercii Kulüp Lisans Kurulu, temyiz mercii ise Tahkim Kurulu'dur (TFF KLFFPT, 2016: 12-16).

TFF'nin, kulüp lisans sisteminin denetimini ve yönetimini Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Müdürlüğü (KLM) yürütmektedir. KLM, kurulun hazırlayacağı talimatlar doğrultusunda kulüplerde inceleme yapar, kulüp lisans sistemi ile ilgili UEFA'daki gelişmeleri takip eder, lisanslama dönemi boyunca kulüplere danışmanlık yapar, ve önemli değişiklik meydana getiren olaylar hakkında UEFA'ya bilgi verir (KLFFPT Madde 8).

Kulüp Lisans Kurulu (KLK), TFF'nin lisanslama kurulunda görev yapan diğer bir kuruldur. Başkan, başkan vekili, asil ve yedek üyeler, hukukçu ve beş yıllık deneyime sahip ekonomistten oluşan, görev süresi 4 yıl olan kurulun görevleri; lisans verilmesi adına başvuru yapan kulüplere lisans verme veya lisans vermeme konusunda karar vermek, ülke futbolunda kulüp lisanslama sisteminin gelişiminde kulüpleri bilgilendirmek adına faaliyetler düzenlemek, lisanslama sisteminin gelişimi konusunda incelemeler ve denetimler yapmak, kulüp lisans sistemleri konusunda gerektiğinde görüş bildirmek, Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri gereğince kulüpleri finansal ve mali açıdan incelemek üzere kulüplerin denetimini yapmayan bir bağımsız denetim firmasıyla denetim sözleşmesi yapmak ve bağımsız denetim şirketinin hazırladığı denetim raporunu kurulun karar almasına yardımcı olmak için sunmaktır (KLFFPT Madde 9-10).

TFF'nin lisanslama sisteminde görev yapan son kurul ise Tahkim Kurulu'dur. Kurula atanan yeminli mali müşavirlerle finansal danışmanlık hizmeti de sunan tahkim kurulunu asıl görevi, lisanslama konusunda kesin ve son karar mercii olmasıdır. Lisans adayı veya lisansı geri alınan kulüp, KLM, KLK ve Tahkim Kurulu kararlarına karşı, tahkim kuruluna 7 gün içinde itiraz etme hakkına sahiptir. Belirtilen 7 gün içinde itiraz edilmezse başka bir yargı makamına başvurulamaz (KLFFPT Madde 14).

1.7. UEFA Mali Kriterleri ve Finansal Fair Play

Çalışmamızın bu bölümünde UEFA mali kriterler kapsamında yer alan; raporlamanın kapsamı, denetimden geçmiş yıllık mali tablolar, ara dönem finansal tablolar, kulübün çalışanlarına ait geçmiş dönem borcunun bulunmaması, kulübün sosyal güvenlik kurumlarına ve vergi dairelerine ödenmemiş borcunun bulunmaması ve Finansal Fair Play kapsamına yer alan; Finansal Fair Play kapsamında izleme dönemi, denk hesap şartları (başabaş kuralı), denk hesap şartları kapsamında kabul edilen gelirler, denk hesap şartları kapsamında kabul edilen giderler, denk hesap şartları kapsamı dışında kalan gelir ve giderler, denk hesap şartları kapsamında kabul edilebilir sapma, gösterge şartları ve ek göstergeler, Finansal Fair Play kriterlerine uyulmaması durumunda yaptırımlar ele alınacaktır.

1.7.1. UEFA Mali Kriterler

Futbol kulüplerinin sportif başarıları uzun vadeye gerekirken kısa vadede başarı yakalama isteği mali konularda yaşanan disiplinsiz davranışlara ve dengesiz bir borçlanma yapılmasına gitmesine yol açmıştır. Öte taraftan son zamanlarda ekonominin global hale gelmesi de muhasebe alanında yaşanan gelişmeleri etkilemiştir. Muhasebenin tek dilde toplanmasını isteyen kuruluşlar, işletmelerin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nda yer alan ilke ve standartlara uygun raporlama yapmasını sağlamıştır. Kulüplerdeki hem mali dengesizlikler hem muhasebe alanında yaşanan gelişmelere UEFA'nın yeni mali disiplin sağlamasını gerekli kılmıştır. UEFA'nın 1999 yılından başladığı ve sürekli güncelleştirdiği kriterlerden biri de mali kriterlerdir.

Mali kriterlerin asıl amaca futbol kulüplerinin uzun vadeli rekabet edebilmesini sağlamaktır. UEFA'nın bununla birlikte mali disiplini sağlamak adına birtakım amaçlar da edinmiştir. Bu amaçları sıralayacak olursak (Preuss vd, 2014: 6);

- Kulüplerin ekonomik ve mali yapılarını güçlendirerek, paydaşlara karşı şeffaf ve güvenilir mali tablolar sunmak,
- Kulüplerin gelirlerinin artmasını sağlamak,
- Kulüplerinin sürdürülebilir mali yapıya kavuşmasını sağlamak,
- Uzun vadede kulüplerin sosyal sorumluluk farkındalıklarını artırmak ve bu hususta harcamalara teşvik etmek

- Kulüplerin, Finansal Fair Play'e uygun hareket etmesini sağlamak.

UEFA, mali kriterleri yayınladıktan sonra kriterlerin sağlayacağı yararları da ortaya koymuştur. Sağlanan faydaların hem lisans veren (UEFA ve ülke federasyonları) hem de kulüpler açısından avantajları ise şu şekilde söyleyebiliriz (UEFA Club Licensing System Manual Version, 2005: 57-58);

UEFA ve Ülke Federasyonları Açısında Sağladığı Faydalar

- ✓ Lisans verenlerin, lisan adaylarının finansal durumlarının daha kolay anlaması,
- ✓ Lisans adaylarının finansal durumlarını izlemeye zaman ve maliyet avantajı sağlaması,
- ✓ Lisans adaylarının dönemlik ödemelerini ve cezai ödemelerini yapabilmesi,
- ✓ Lisans adaylarının uluslararası platformlarda kıyaslanmasında kolaylık sağlaması.

Futbol Kulüplerine Sağlayacağı Faydalar

- Finansal yönetim ve mali planlamada kalite standartlarının yakalanması,
- Yönetimin etkin ve zamanında karar almasında avantaj sağlaması,
- Kulüplerin, ilgililere karşı güvenilirliklerinin artması,
- Sürdürülebilir bir finansal yapının sağlanması,
- Gelir ve gider dengesi sağlamada yeteneklerin geliştirilmesi.

Mali kriterler, UEFA'nın lisans adaylarından sunacağı mali tabloların içeriği ve zamanlaması ile de ilgilidir. Futbol kulüplerinin sunacağı mali tabloların içeriğini UEFA 6 başlık altında toplamıştır (Buraimo, 2006: 43);

7. Raporlamanın kapsamı,
8. Yıllık denetlenmiş mali tablolar,
9. Ara dönem denetlenmiş tablolar,
10. Bir kulübün çalışanlarına ait geçmiş dönem borcunun bulunmaması,
11. Bir kulübün, faaliyette bulunduğu ülkedeki sigorta ve vergi kuruluşlarına geçmiş dönem borcunun bulunmaması,
12. Bir kulübün, diğer futbol kulüplerine geçmiş dönem borcunun bulunmaması.

1.7.1.1. Raporlamanın Kapsamı

Futbol kulüpleri sunacağı raporlama çerçevesini tüzel kişilik, konsolide veya birleşik finansal tablolardan hangi kuruluş altında kabul ettiğini UEFA'ya bildirmelidir. Raporlamanın kapsamı; futbol kulübünü varsa iştiraklerini, bağlı ortaklıklarını ve şirket faaliyetlerinin kapsamını (sözleşmeli veya yasal olarak ortaya çıkan çalışanlara her türlü yükümlülükleri, transfer edilen ve satılan futbolcuların tescili, biletleme, reklam ve sponsorluk, yayın gelirleri, mal ve hizmet ticareti, finansman faaliyetleri, stadyum ve eğitim tesislerinin kullanımı ve yönetimi, kadın takımları ve genç takımları) oluşturmaktadır. Futbol kulüpleri, futbol faaliyetleri ile ilgili tüm gelir ve giderleri ve kulüplerin yasal grup yapısına dahil olanların (iştirakler, bağlı ortaklık) raporlama kapsamından muaf tutulduğunda, muaf tutulma gerekçelerini de gösteren bir beyannameyi yetkili kişinin imzası ibraz etmelidir (UEFA Club Licensing and FFP Regulations, 2018: 27-28).

1.7.1.2. Denetimden Geçmiş Yıllık Mali Tablolar

Futbol kulüpleri, finansal tabloların hazırlanması ve sunumunu lisans kararları listesinin UEFA'ya son teslim tarihinden ve lisans başvurusu için gerekli belgelerin son teslim tarihinden önceki yasal hesap kapanış tarihine göre sunmalıdır. Karşılaştırmalı olarak sunulması gereken finansal tablolar muhasebe ilkelerine uygun olarak sunulması gerekmektedir. Bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolar aşağıdaki bilgileri içermelidir (TFF KLFFPT, 2016: 38);

1. Bilanço (Finansal Durum Tablosu)
2. Gelir Tablosu (Kar veya Zarar Tablosu)
3. Nakit Akış Tablosu
4. Özkaynak Değişim Tablosu
5. Önemli Muhasebe Politikalarına ve diğer bilgilere ilişkin dipnotlar
6. Yönetimin hazırladığı finansal rapor
7. Ek finansal bilgiler

1.7.1.3. Ara Dönem Finansal Tablolar

Futbol kulüplerinin kanunlarda öngörülen yasal hesap kapanış tarihi, UEFA'nın lisans başvurusu için öngördüğü tarihten 6 ay öncesine denk geliyorsa kulüpler denetimden geçmiş ara dönem finansal tablolar hazırlamalıdır. Ara dönem finansal tablolar 6 aylık dönemi kapsamak zorunda değildir. Yıllık hesap dönemine yayılmayan mali tablolar ara dönem finansal tablolar olarak kabul edilir. Ara dönem finansal tabloların içeriği ile ilgili UEFA'nın hükümleri şöyledir (UEFA Club Licensing and FFP Regulations, 2018: 29-30);

1. Ara dönem finansal durum tablosu, bir önceki dönemin ara dönem finansal tabloları ile karşılaştırmalı olarak sunulmalı,
2. Ara dönem gelir tablosu, bir önceki dönemin ara dönem gelir tablosu ile karşılaştırmalı olarak sunulmalı,
3. Ara dönem nakit akış tablosu, bir önceki dönemin ara dönem nakit akış tablosu ile karşılaştırmalı olarak sunulmalı,
4. Ara dönem özkaynak değişim tablosu, bir önceki dönemin ara dönem özkaynak değişim tablosu ile karşılaştırmalı olarak sunulmalı,
5. Ara dönem finansal tablolarına ilişkin dipnotlara yer verilmeli,
6. Başvuru dosyasında tanımlanan ek bilgiler.

Ara dönem finansal tabloları karşılaştırmalı olarak verilemediği durumlarda, önceki dönemin ara dönem finansal tabloları yerine önceki dönem tam yıl finansal tabloları verilebilir. Yıllık finansal tablolarda uygulanan muhasebe politikası ile ara dönem finansal tablolarda uygulanan muhasebe politikası aynı olmalıdır. Bu kapsama sonraki finansal tablolarda uygulanan muhasebe politikalarındaki değişiklikler hariç tutulmaktadır. Yapılan değişiklikler söz konusu değişikliklerin ayrıntıları ara dönem finansal tablosunda açıklanmalıdır.

1.7.1.4. Kulübün Çalışanlarına Ait Geçmiş Dönem Borcunun Bulunmaması

UEFA'nın personel ve idari kriterler başlığında yer alan teknik, idari ve diğer personellerin hepsi bu kapsam altında değerlendirilmektedir. Ayrıca FIFA'nın 2018 yılında yayınladığı Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferi Talimatı'nda tanımını yaptığı profesyonel futbolcular da kulüp çalışanı olarak değerlendirilmektedir. Bu talimata göre profesyonel futbolcular; profesyonel bir futbol kulübü ile yazılı sözleşmesi olan ve sözleşmesi

gereği alacakları ödenen futbolcular profesyonel, bunun dışında kalan futbolcular amatör futbolculardır (FIFA Regulations On The Status And Transfer Of Players, 2018: 9).

Futbol kulübünün çalışanlarına ait borçları; sözleşmede yer alan veya çalışanların kanun çerçevesinde hakkettiği ücretler, maaşlar, bonuslar, ikramiyelere ve diğer ücretleridir. Kulüpler bu borçlarını lisanslama döneminde önceki 31 Mart ve 31 Aralık tarihleri arasında ödediğini UEFA'ya bildirmelidir. Ayrıca herhangi bir nedenden dolayı sözleşmesi biten veya sözleşmede belirtilen tarih itibarıyla sözleşmesi sona eren çalışanların borcu da bu kapsama dahi edilmiştir. Kulüpler, lisans dönemine ait yılda 31 Aralık tarihine kadar sözleşme yapılan ve sözleşmesi devam eden bütün personelleri UEFA'ya bildirmek zorundadır (UEFA Club Licensing and FFP Regulations, 2018: 31).

Kulüplerin personel hakkında bildirmesi gereken bilgiler; çalışanın adı, çalışanın kulüpteki görev, çalışmaya başlama tarihi, varsa sözleşmenin sona ereceği tarih, dönem içinde ödenmemiş borcun son ödeme tarihi, ödenmemiş borcun ödenmeme sebebi ile ilgili açıklamalar, mahkemeler veya karar mercileri tarafından henüz sonuçlandırılmamış borçlardır. Çalışanlara ait borçlar kulüplerin finansal durum tablosunda "Personele İlişkin Ödenecek Borçlar" hesabı altında kayıt edilir. Personel listesi, lisans adayının yönetim kurulu tarafından onaylanmalı ve lisans adayının imza yetkilisi tarafından kısa bir beyan ile ibraz edilmelidir (TFF KLFFPT, 2016: 41).

1.7.1.5. Kulübün Sosyal Güvenlik Kurumlarına ve Vergi Dairelerine Ödenmemiş Borcunun Bulunmaması

Kulüpler sosyal güvenlik kurumlarına ve vergi dairelerine borçlarını ödediğini, lisanslama döneminde önceki 31 Mart ve 31 Aralık tarihleri arasında ödediğini UEFA'ya bildirmelidir. Ülke federasyonlarına, lisanslama sezonundan önceki dönemin 31 Aralık tarihinden sonra bu kurumlara ödenecek tutar ve hukuki yargı organlarınca karara bağlanmamış borçların tablosu hazırlanmalı ve sunulmalıdır (Özbay, 2016: 208).

Lisans adayı, SGK ve vergi tablosuna göre, toplam borcu "SGK ve Vergi Dairelerine ilişkin ödenecek borçlar" (varsa) için olan finansal tablolardaki rakam veya altında bulunan muhasebe kayıtları ile mutabakatını sağlamalıdır. SGK ve vergi tablosu lisans adayının yönetim kurulu tarafından onaylanmalı ve lisans adayının imza yetkilisi tarafından kısa bir beyan ile

ibraz edilmelidir. Açıklayıcı yorumlar ile birlikte, SGK ve Vergi Dairelerine olan her bir borç hakkında asgari olarak verilecek bilgiler; alacaklının adı, ödenmemiş her bir unsurun son tarihi dâhil, 31 Aralık tarihine kadar ödenecek olan tutarlar, açıklayıcı beyanları ve destekleyici delilleriyle birlikte her bir ödenmemiş borcun vade tarihi dâhil olmak üzere 31 Mart tarihinde (31 Aralık tarihinden sonra oluşan borçlar) ödenecek olan borçlar, mahkeme veya yetkili merciler önünde olan henüz karara bağlanmamış olan hukuki ihtilaflara ilişkin tutarladır (TFF KLFFPT, 2016: 41).

1.7.2. Finansal Fair Play

Futbol ekonomisinin en önemli aktörlerinden futbol kulüplerinin son yıllarda göstermiş olduğu kötü mali performanslar, futbol ekonomisinin tüm bileşenlerini tehdit etmeye başlamıştır. Futbol kulüplerinin harcamalarını gelirlerinin çok üstünde yapması maaş ve borç yüklerinin artmasına, artan borç yükü karlarının ciddi oranda azalmasına yol açmıştır. Gelirlerinin büyük kısmını finansal giderlerine harcayan birçok futbol kulübünün ortaya çıkması mali disiplinden açık bir şekilde uzaklaşmışlığının göstergesi haline gelmiştir. Yıllık gelirleri son 20 yılda %500 artış göstererek yaklaşık 20 milyar €'ya, "Big Five" olarak adlandırılan Avrupa'nın 5 büyük liginin gelirlerinin 15 milyar €'ya, yayın gelirlerinin 10 milyar € gibi astronomik rakamlara ulaştığı Avrupa Futbol Ekonomisi'nin dengeli ve sürdürülebilir olması için UEFA tarafından bir disiplin oluşturulması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Özevin, 2017: 480).

Dönemin UEFA Başkanı Micheal Platini, son zamanlarda Avrupa'da yaşanan finansal istikrardan endişe duymuş ve kulüplerin mali durumları ile ilgili birtakım raporlar elde etmiştir. Bunun sonucunda birçok kulübün yüksek borç seviyelerine ulaştığını tespit etmiştir. Avrupa Futbol Kulüpleri 2011 yılında 1,7 milyar € net zarar vermişlerdir. Kulüpler borç yükünden kurtulmak amacıyla hisselerinin büyük kısmını satın alacak yatırımcılar olarak likidite eksiklerini ve ödemelerini sağlamaya çalışmışlardır (Schubert, 2014: 336-337). Bunun en büyük örneği ise Chelsea FC hisselerinin büyük kısmını satın alan işadamı Roman Abramovitch olmuştur. Bu durum diğer kulüplere örnek teşkil etmiş, kulüplerin finansal disiplinin dışına itmiştir. Ayrıca UEFA, Barcelona, Real Madrid, Manchester United, Manchester City, FC Chelsea, AC Milan, Juventus, PSG, Liverpool, Bayern Münih gibi Deloitte tarafından "Dokunulmazlar" olarak adlandırılan 10 kulübün transfer fiyatlarında rekabeti ciddi anlamda

bozduğu ve diğer kulüplerin rekabet edebilecek düzeylere gelmesi için de finansal dengeden uzaklaşacağını düşünmektedir. Bu endişeler, UEFA'nın İcra Kurulu ile ECA (Avrupa Kulübü Derneği)'nin oybirliğiyle bir dizi kuralları almasını zorunlu hale getirmiştir (Vöpel, 2011: 54).

Avrupa Futbolu'nun en büyük düzenleyici ve denetleyici kurumu olan UEFA (the Union of European Football Associations), 2004-2005 sezonundan sonra geçerli olmak üzere ilk başta kulüp lisanslama kriterlerini getirmiştir. Bu uygulama ile tesisleşme, yönetim ve hukuki konularda ciddi başarılar yakalayan UEFA, mali kriterlerin yanına 'Finansal Fair Play' olarak adlandırdığı birçok kriter eklemiştir (Peeters and Szymanski, 2012: 2).

UEFA, Finansal Fair Play'i ilk olarak 2009 yılında gündeme getirmiş, kurallar ve talimatları tartışmak adına Fair Play and Social Responsibility Committee (Finansal Adil Oyun ve Toplumsal Sorumluluk Komitesi) kurmuştur. Komite başkanlığını ise ülkemizin en değerli futbol adamlarından Şenez Erzik 2 yıl yürütmüştür. UEFA, 2010 yılında Finansal Fair Play uygulamasını Kulüp Lisans Sistemi'ne entegre etmiş, Avrupa Kulüpleri'ne, sportif başarıyla UEFA müsabakalarına katılma hakkı kazanan ancak lisans şartlarını yerine getiremeyen kulüplerin UEFA turnuvalarında mücadele etmelerine izin verilmemiştir. Kulüp Lisans Sistemi, Finansal Fair Play ve Kulüp Lisanslama Kalite Standartları'nın yeni sürümünü 2012 yılında yayınlamış, 2013 yılında Finansal Fair Play kuralları tamamen uygulanması ve başabaş kuralının tartışılmaya başlanmış, 2015 yılında ise Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play kurallarının 2015'te getirilen yeni uygulanmalarının yayınlanması ile ilk defa başabaş kuralı ihlali yüzünden bazı kulüpler UEFA turnuvalarından men edilmiştir.

Türkçe karşılığı 'Dürüst Oyun' (Türk Dil Kurumu, 2018) anlamına gelen Finansal Fair Play, kulüplerin fazla harcamalarını engellemek için dışarıdan bir müdahalenin gerektiği düşüncesiyle geliştirilmiştir (Lindholm, 2011: 189). UEFA, organize ettiği ve kulüplerin ciddi düzeyde gelir elde ettiği Şampiyonlar Ligi gibi bir turnuvada yarışmak isteyen futbol kulüplerinin katılması için Finansal Fair Play kurallarını yerine getirme şartı isteyerek kulüpler teşvik edilemeye çalışmıştır (Flanagan, 2013: 149). Bu konuda yapılan ilk uygulama ise Şampiyonlar Ligi'ne katılma hakkı elde eden kulüplerin, diğer kulüplere ve futbolcularına borçlu olmadıklarını kanıtlamaları istenmiştir (Saban ve Demirci, 2016: 28).

UEFA'nın FFP'i düzenlemedeki temel amacı; borç-alacak dengesinin korunması, öz-sürdürülebilirliğin sağlanması ve kulüplerin futbol faaliyeti ile ilgili yatırımlarına gereken önemi vermesini sağlamasıdır (Geey, 2012: 1). Daha geniş ifadeyle Finansal Fair Play'in 6 amacı bulunmaktadır. Bunlar (Holger Preuss vd., 2014: 5);

- a) Kulüplerin ekonomik ve finansal güçlerini artırarak, mali hususlarda yeteneklerini geliştirmek,
- b) Başta kredi kuruluşları, devlet otoriteleri ve futbolcular olmak üzere bütün kulüp ilgilerine borçların zamanında ödenmesini sağlamak,
- c) Futbol finansmanına, daha fazla disiplin sağlayarak rasyonelliği artırmak,
- d) Kulüpleri kendi gelirleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamak ve bütçeleri oranında rekabet edebilmelerini özendirmek,
- e) Kulüplerin uzun vadede kar elde edebilmeleri için makul harcamalara yönlendirmek,
- f) Kulüplerin pasif kaynaklarını, üçüncü kişilere olan borçları zamanında ödemeyebilmesini sağlayacak şekilde yapılandırmak.

Finansal Fair Play talimatları 2010 yılında onaylanmış 2011 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Bu konuda yapılan ilk uygulama ise UEFA'nın düzenlediği turnuvalara katılma hakkı elde eden kulüplerin, diğer kulüplere, futbolcularına ve vergi otoritelerine borçlu olmadıklarını kanıtlamaları istenmiştir. İngiltere Premier Lig başkanı Scudamore tarafından FFP kurallarına karşı getirilen eleştiriler 2012/2013 sezonunda başlayacak olan uygulamaların 2014/2015 sezonuna ötelenmesine sebep olmuştur (Saban ve Demirci, 2016: 28).

FFP talimatlarının etkisi 2012 yılından itibaren hissedilmeye başlanmıştır. Bu yıl itibariyle futbol kulüplerinin giderlerinde %15'lik bir azalma, gelirlerinde %36'lık bir artış görülmüştür. Avrupa'nın 5 büyük ligindeki kulüplerin 2009 yılındaki zararı 1,7 milyar €'dan 2011 yılında 1,1 milyar €'ya düştüğü tespit edilirken 2013/14 sezonunun itibariyle ücretler / gelir oranı da %59'a düşmüştür. Bu 1999 yılından beri görülen en düşük oran olarak UEFA kayıtlarına geçmiştir (Serby, 2016: 38). UEFA'nın bu dönemden sonra gerçekleştirmek istediği bazı çalışmaları ortaya koymuştur. Bu çalışmalar (Akşar, 2013);

- Yöneticiler kişisel varlıklarını kulüp sermayelerine denetimsiz ekleyemeyecek,
- Yöneticileri, ortaklar ve ilişkili taraflara 2014-2015 lisanslama dönemi sonuna kadar ödenecek,
- Denk bütçe esasına dayalı olarak kulüpler, 2014-2015 futbol döneminden itibaren transfer gelirleri kadar harcama yapabilecek,
- Finansal tablolara yansıyan gayri nakdi gelirler, faaliyet dışı gelirler olarak kabul edilecek,
- Futbolcuların, aktif olarak oynadığı ve daha önce oynamış olduğu kulüpler ve kamuya vergi borcu bulunmayacak,
- Kulüplerin öz sermayeleri eksiye düşmemek şartıyla birkaç dönem azaltılarak zarar etmelerine izin verilecek,
- Futbolculara yapılan ödemeler, toplam ödemelerin %70'in altında olacak,
- Toplam borçlar, toplam gelirin %100'ünden daha az olacak,
- 5 milyon € ve daha az bütçeye sahip kulüpler bu uygulamalardan muaf tutulacak,
- Kulüplerin ilişkili taraflarla yaptığı işlemlerde örtülü kazanç varsa, söz konusu işlem için emsal fiyat gelir veya gider olarak kabul edilecek,
- Futbolcu sözleşmelerinden doğan amortisman oranı, sözleşme süresi dikkate alınarak belirlenecek,
- Kulüplerin futbol faaliyetine ilişkin yatırımları (stadyum ve altyapı vb.) denk bütçe hesaplamalarına dahil edilmeyecek.

UEFA, FFP talimatlarına ilişkin son güncelleştirmesini 2018 yılında yapmıştır. Buna göre FFP kurallarını; izleme dönemi kavramı, denk hesap şartları (başabaş kuralı), denk hesap şartlarına ilişkin kabul edilen gider ve gelirler, yıllar itibariyle kabul edilebilir sapma oranları şeklinde başlıklara ayırmıştır. Çalışmamızın bu kısmında aynı başlıklar ele alınarak FFP kuralları açıklanacaktır.

1.7.2.1. Finansal Fair Play Kapsamında İzleme Dönemi

UEFA, FFP ile açıkladığı talimatlarından ilki tarafların haklarının ve sorumluluklarını yer aldığı kulüp izlemedir. Kulüp Finansal Kontrol Kurulu'nun görevleri, lisans adaylarının izleme sürecindeki sorumlulukları ilk kısımda yer alırken, ikinci kısımda izleme gereklilikleri yer

almaktadır. UEFA'nın izleme dönemi olarak adlandırdığı dönem, lisans adayının denk hesap şartlarına uyup uymadığının değerlendirildiği dönemdir (Karadeniz vd., 2016: 258).

İzleme dönemi ile UEFA, muhasebenin dönemsellik ilkesini göz önüne almış ve raporlama dönemini "T Dönemi" olarak adlandırmıştır. "T Dönemi", UEFA kulüp maçlarının başladığı takvim yılında kapanan raporlama dönemi, "T-1 Dönemi", UEFA kulüp müsabakalarının başladığı dönemden önce kapanan raporlama dönemi, "T-2 Dönemi" ise "T-1" döneminden önceki raporlama dönemi olarak belirlenmiştir. UEFA, kulüp izleme dönemini T, T-1 ve T-2 olarak üç döneme ayırmıştır (Aktaş ve Mutlu, 2016: 239). Örneğin, 2018/2019 lisans sezonunda değerlendirilen izleme periyodu 2018'te (raporlama dönemi T), 2017'de (raporlama dönemi T-1) ve 2016'te (raporlama dönemi T-2) sona eren raporlama periyotlarını kapsar.

1.7.2.2. Denk Hesap Şartları (Başabaş Kuralı)

Denk hesap şartı, başabaş kuralı olarak da adlandırılmaktadır. UEFA'nın FPP talimatları altında sunduğu başabaş kuralı diğer adıyla denk hesap, futbol kulüplerinin varlıklarının öz sermayelerine dayanarak büyümesi gerektiğini ifade etmektedir (Karadeniz vd., 2016: 255).

UEFA, denk hesap şartı uygulaması ile hesaplama konusunu oluşturan kalemleri "İlgili giderler" ve "İlgili gelirler" başlıklarıyla ele almıştır. İlgili giderler ve ilgili gelirler, lisans adaylarının lisans başvurusunda bulunduğu, bağımsız denetime tabi tutulmuş yıllık finansal tablolar elde edilmektedir (Saban ve Demirci, 2016: 30). Buna göre denk hesap şartı, futbol kulüplerinin gelirleri ve giderleri arasındaki dengenin sağlanması anlamına da gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, gelir-gider dengesini sağlamayan kulüplerde, giderleri fazla olduğunda finansal durum tablosunda zarar görüleceği için, bu zarar miktarını azaltabilecek gelirlere ulaşmalarını kulüpler adına bir zorunluluk olarak belirlemiştir (Aktaş ve Mutlu, 2016: 242).

Denk hesap şartında, ilgili gelirler toplamı ilgili giderler toplamından fazlaysa başabaş fazlasını; toplam giderler toplam gelirlerden fazla ise başabaş açığını ve ilgili toplam gelirlerin ilgili toplam gelirlere eşit olduğu durum başabaş dengesini vermektedir. Bütçesi 5 milyon Euro'dan daha az olan kulüpleri bu uygulamadan muaf tutulmaktadır (Tutar, 2018: 130).

UEFA başabaş kuralı uygulamasına 2013-2014 futbol sezonu itibariyle başlamıştır. FFP kriterlerinin çıktığı 2009 yılından beri en önemli noktanın başabaş kuralı olduğu UEFA tarafından vurgulanmıştır. UEFA'nın başabaş noktası kuralını uygulamasındaki amaç kulüplerin kontrol süreçlerini iyileştirmesi ve iç kontrol yöntemleriyle varlıkların ve kaynakların etkin kullanımını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, faaliyetlerde aksaklıklar meydana gelmeden verimlik artacak ve işletme ilgililerinin ihtiyacı olan bilgi zamanında ve şeffaf olarak karşılanacaktır. Bu da futbol kulüplerinin sürdürülebilirliğini sağlamış olacaktır. Başabaş kuralı, esas faaliyetlerden sağlanan gelirler ve esas faaliyetlerden sağlanan giderlerin dışında kalan gelir ve giderleri hesaplama dışına itmektir. Ayrıca hesaplamalarda dikkate alınan gelirler ve giderler yalnızca içinde bulunulan hesap dönemini kapsamayıp, kümülatif olarak hesaplama yapılması söz konudur (Sevim ve Bülbül, 2017: 195-196). Çalışmamızın bu kısmında başabaş noktasının hesaplanmasında dikkate alınan ilgili gelirler ve ilgili giderleri açıklayacağız.

1.7.2.2.1. Denk Hesap Şartları Kapsamında Kabul Edilen Gelirler

UEFA FFP Kurulu'nun başabaş kuralı hususunda kabul ettiği gelirler, genel olarak kulüplerin gelir tablosunda yer gelir kalemlerden oluşmaktadır. Ancak bazı gelir kalemleri hesaplama alınırken bazıları kapsam dışında bırakılmıştır. Kurulun hesaplamada dikkate aldığı gelir kalemleri "ilgili gelirler" başlığında incelenmiştir. Denk hesap şartları kapsamında kabul edilen gelirler başlıklar halinde aşağıdaki;

- 1. Gişe Gelirleri:** UEFA tarafından düzenlenen turnuvalardan, kulüplerin kendi liglerinden ve özel maçlardan elde edilen, maç hasılatları ve kombine gelirlerinden oluşur. Kurumsal katılım gelirleri ve üyelik ücretleri de bu gelirler altında kaydedilmelidir. Kayıt esnasında indirimler ve vergiler kapsam dışında tutulur (Aktaş ve Mutlu, 2016: 239).
- 2. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri:** Stadyum ismi, stadyum içi reklam boardları ve formalardan yer alan bütün sponsorluklarından elde edilen gelirlerdir.
- 3. Yayın Haklarından Elde Edilen Gelirler:** Resmi müsabakalarda yayıncı kuruluşlardan elde edilen gelirleri içerir (TFFF KLFFT, 2016: 79).
- 4. Ticari Faaliyetlerden Elde Edilen Gelirler:** Stadyum içi ticari faaliyetlerden, bahis kaynaklı gelirlerden ve konferanslardan elde edilen gelirlerden oluşur.

5. **UEFA Tarafından Elde Edilen Gelirler:** UEFA tarafından düzenlenen organizasyonlara katılım payı ve müsabakalardan elde edilen bonuslardan oluşur.
6. **Diğer Faaliyetlerden Elde Edilen Gelirler:** 1,2,3,4 ve 5'te sayılan gelirlerin dışında kalan; kamu kurumları tarafından elde edilen gelirler, temettü gelirleri, futbol dışı faaliyet gelirleri ve kira gelirlerinden oluşur.
7. **Futbolcu Satışından Elde Edilen Gelirler (Karlar):** Futbolcu satışından elde edilen gelirlerin kaydedilmesi, futbolcu lisansı alınırken yapılan kaydın niteliğine göre değişmektedir. Buna göre futbolcu tescilinin muhasebeleştirilmesinde "amortisman ve aktifleştirme" yöntemi kullanıldığında elde edilen gelir; futbolcunun net satış gelirlerinden, net defter değerinin çıkarılması sonucu ortaya çıkan karıdır. Futbolcu tescilinin muhasebeleştirilmesinde kullanılan yöntem "gelir ve gider" yöntemi ise futbolcunun satışından elde edilen gelir, doğrudan kar olarak dikkate alınır.
8. **Maddi Duran Varlık Satışından Elde Edilen Gelirler:** Maddi duran varlık satışından elde edilen gelirler (antrenman ve stadyum satışları da dahil) denk bütçe hesaplamasına dahil edilmez. Ancak denk bütçe hesaplamasına dahil edilmesi gereken iki istisna vardır (Saban ve Demirci, 2015: 31);
 - Stadyum ve antrenman tesislerinin dışından kalan bir varlık yerine konulamazsa raporlama yapan kuruluşun finansal tablolarında maddi duran varlık olarak belirtilen varlığın satış gelirleri ve tarihi maliyeti arasındaki fark gelirdir.
 - Maddi duran varlık yenildiğinde, satış geliri ve yenilenen varlığın tam maliyeti arasındaki fark ya da bir kulüp tarafından finansal kiralama/kiralama sözleşmesine göre kullanılacak olan yerine koyulan varlık bakımından, satış gelirleri ve asgari 50 yıllık kira ödemesinin mevcut değeri arasındaki fark gelirdir.
9. **Finansal Gelirler ve Kambiyo Karları:** Kulüplerin varlıklarını başka işletmelere kullandırması sonucu elde ettikleri gelirler faiz geliri kapsamındadır ve başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Döviz kuru sonucu parasal kalemler üzerinden sağlanan kambiyo gelirleri başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Döviz kuru

sonucu parasal olmayan kalemler üzerinden elde edilen kambiyo karları başabaş hesaplamalarına dahil edilmez (Demirci, 2016: 58).

10. Parasal Olmayan Gelirler: UEFA'ya göre parasal bir kalemin niteliği sabit veya belirlenebilir bir sayıda para birimi ile elde edilen haklar veya katlanılan yükümlülüklerdir. Herhangi bir gelir veya giderin parasal nitelik taşıyabilmesi için bu gelir veya giderin belirli para birimi üzerinden ifade edilebilmesi gerekmektedir. Bu şarta göre başabaş hesaplamasında parayla ölçülebilen gelir ve giderler dikkate alınmalıdır (Saban ve Demirci, 2016: 32).

11. İlişkili Taraflarla Yapılan Gerçeğe Uygun Değerin Üzerindeki Gelir İşlemleri: İlişkili taraflarla yapılan bütün işlemler gerçeğe uygun değer üzerinden tespit edilir. Gerçeğe uygun değer sonraki dönemlerde tahmin edilenden farklı çıkarsa ilgili gelire artış yönünde bir değişiklik yapılamaz (TFF KLFFPT, 2016: 81).

12. Diğer Gelirler: Finansal gelirler, kambiyo karı, gayri maddi gelirler ve ilişkili taraflardan elde edilen gerçeğe uygun değer üzerinde elde edilen gelirler diğer gelirleri kapsar.

1.7.2.2.2. Denk Hesap Şartları Kapsamında Kabul Edilen Giderler

UEFA FFP Kurulu'nun başabaş kuralı hususunda kabul ettiği giderler, genel olarak kulüplerin gelir tablosunda yer alan kalemlerden oluşmaktadır. Ancak bazı gider kalemleri hesaplama alınırken, bazıları kapsam dışında bırakılmıştır. Kurulun hesaplamada dikkate aldığı gider kalemleri "ilgili giderler" başlığında incelenmiştir. Denk hesap şartları kapsamında kabul edilen giderler başlıklar aşağıdaki gibidir;

- 1. Satış Masrafları:** Faaliyet satış giderlerini içermektedir.
- 2. Personel Giderleri:** Çalışanlara sağlanan faydalar dahil olmak üzere her türlü kısa vadeli çalışan hakları (ücretler, maaşlar, sosyal güvenlik hakları, kar paylaşımı ve ikramiyeler), diğer yardımlar (tıbbi bakım, konut, araba ve sübvansiyonel mal veya hizmetler), diğer uzun vadeli çalışan hakları, kıdem tazminatı ve hisse bazlı ödeme işlemlerini içerir (UEFA FFP, 2018: 89).
- 3. Diğer Faaliyet Giderleri:** Müsabaka masrafları, kira maliyetleri gibi diğer tüm işletme giderlerini içerir. Amortisman, itfa ve maddi varlık değer düşüklüğü

diğer faaliyet giderlerine dahil edilmez ve ayrı olarak muhasebeleştirilir (UEFA FFP, 2018: 89).

4. **Futbolcu Tescilinin Elden Çıkarılmasında Katlanılan Giderler:** Denk hesap şartları kapsamında kabul edilen gelirler kısmında açıkladığımız futbolcu satışından elde edilen gelirlerin konusunu oluşturan talimatların tam tersi, futbolcu tescilinin elden çıkarılmasında katlanılan giderleri kapsamaktadır.
5. **Finansal Giderler ve Temettüleri:** Finansal giderler; borçlu cari hesaplar ve banka kredileri ve diğer krediler üzerindeki faiz ve finansal kiralama bakımından finansal ücretleri dahil olmak üzere, bir işletme tarafından fon borcunun alınması ile oluşan diğer masrafları ve faizleri içerir. Temettüleri, özkaynak araçlarının sahiplerine dağıtılmasıdır. Temettülerin finansal tablolarda belirtilmesi halinde, temettülerin kar-zarar muhasebesinde veya alternatif niteliğindeki bir beyanda sunulup sunulmadığına bakılmaksızın, temettü miktarları ilgili giderler olarak belirtilmelidir (TFF KLFFPT, 2016: 83).
6. **İlişkili Taraflarla Yapılan Gerçeğe Uygun Değerin Altındaki Gider İşlemleri:** İlişkili taraflar ile gerçekleşen işlemlerden kaynaklı karların gerçeğe uygun değer üzerinde kalan kısımlarının ilgili gelirlerin dışında tutulması söz konusu olup, ilişkili taraflar ile yapılan işlemlere ait tutarların gerçeğe uygun değer altında kalmaları durumunda da ilgili geliri düşürecek bir etkiye sebep vermemeleri esastır. İlişkili taraf işlemleri bu doğrultuda düzenlenmelidir (Özbay, 2016: 234).
7. **Gençlik Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Harcamalar:** Resmi ulusal, bölgesel veya yerel yarışmalarda yer alan gençlik takımları veya ülke federasyonları tarafından tanınan programlar, farklı yaş grupları için futbol eğitim programları (oyun becerileri, teknik, taktik ve fiziksel, oyunun yasaları, dopingle mücadele programı ve fair play programları), genç oyuncular için tıbbi destek masrafları ve gençlik geliştirme programı ile ilişkili olan personelin sosyal yardım masraflarından oluşmaktadır (UEFA FFP, 2018: 91).
8. **Diğer Giderler:** Sosyal sorumluluk giderleri, kadın futbol faaliyeti giderleri, gayri maddi borçlar, maddi varlıkların inşası esnasında yüklenilen finansman giderleri, özel maliyet kapsamındaki giderler diğer giderleri kapsamaktadır.

1.7.2.2.3. Denk Hesap Şartları Kapsamı Dışında Kalan Gelir ve Giderler

Başabaş kuralı hesaplamasında bazı gelir ve gider kalemleri dikkate alınmaz. Bunlar; maddi duran varlıkların satışından, amortismanın ve değer düşüklüğünden kaynaklanan kar veya zararlar (UEFA, kulüpleri yeni antrenman tesislerinin ve stadyumların yapılmasını teşvik etmek amacıyla bu kuralı koymuştur), tescil edilen futbolcuların giderleri hariç olmak üzere elden çıkarılan maddi olmayan varlıklardan, amortisman ve değer düşüklüğünden kaynaklanan kar veya zararlar, vergi geliri ve giderini kapsamaktadır. Veri gideri KDV ve personele dair vergileri kapsayan gelir ve giderdir (Özbay, 2016: 238-239).

1.7.2.2.4. Denk Hesap Şartları Kapsamında Kabul Edilebilir Sapma

Kabul edilebilir sapma, UEFA'nın kabul ettiği maksimum denk hesap açığı, bütçe açığı veya kulüplerin gelirlerini aşabileceği maksimum tutar olarak tanılanmaktadır. Futbol kulüplerine UEFA İcra Kurulu tarafından başabaş noktasından sapmaları önlemek için birtakım kriterler getirmiştir (UEFA FFP, 2018: 41).

UEFA, kabul edilebilir sapma kuralını uygulamaya 2013-2014 futbol sezonundan itibaren başlamıştır. Kulüpleri izleme dönemlerini ise ilk izleme dönemi "t dönemi" ve "t-1 dönemi" sonraki izleme dönemlerini, "t", "t-1" ve "t-2" dönemleri olarak belirlemiştir. Yani incelemenin ilk olarak yapılacağı 2013-2014 ilk inceleme döneminin kapsadığı 2 yıl; 2011-2012 ve 2012-2013 dönemleri, sonraki incelemenin yapılacağı 2014-2015 dönemi 3 yıl; 2011-2012, 2012-2013 ve 2013-2014 dönemlerinin kapsayarak devam etmektedir. Sapma tutarı 5 Milyon Euro olarak belirlenmiştir (Vöpel, 2011: 56).

Sapma ölçütleriyle ilgili diğer bir husus ise Kulübün 5 milyon €'yu aşan zararı eğer kulüp hissedarı veya ilişkili taraflarca sermaye artırımı veya bağış olarak karşılanırsa, kabul edilebilir zarar 45 milyon €'ya kadar çıkabilir. İlk iki inceleme döneminde (2013-2014 ve 2014-2015 inceleme dönemi) kabul edilen zarar 45 milyon Euro iken sonraki inceleme dönemlerinde 30 milyon Euro'ya düşürülmüştür. Kulüp sahipleri sermaye artırımı ya da bağışta bulunmazsa her kulübün kabul edilebilir zararı üç yıl toplamında yalnızca 5 milyon €'dur (Flanagan, 2013: 151).

Kabul edilebilir sapma kuralında, sapma tutarı toplamında kümülatif olarak hareket edilmektedir. Yani, ilk inceleme dönemi 2 yıl olduğundan her yıl 2,5 milyon Euro'dan daha az zararlar kabul edilirken, sonraki inceleme dönemlerinde yaklaşık 1,7 milyon Euro'dan daha az zararlar kabul edilmektedir. Ayrıca kulüplerin dönem sonu zararları varsa bir sonraki hesap dönemindeki karına ya da zararına bu zarar eklenmektedir. Örneğin; kulüp 2012 yılında 15 milyon Euro zarar, 2013 yılında ise 60 milyon Euro kar ettiyse 2013 yılında, 45 milyon Euro (-15 + 60) kar etmiş sayılır (Flanagan, 2013: 151). Kabul edilebilir sapma ile ilgili dönemlerin ve sapma tutarlarının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki **Tablo 1.3** incelenebilir.

Tablo 1.3: Kabul Edilebilir Sapma Düzeyleri

Kabul Edilebilir Sapma Düzeyleri						
İzleme Dönemi	Yıl Sayısı	Dahil Edilen Yıllar			Toplam Denk Hesap Tutarı	Kabul Edilebilir Sapma (Milyon €)
		T	T-1	T-2	Öz sermaye Yatırımı	Özsermaye Dışı Yatırım
2013-14	2	2012-13	2011-12	Yok	45 Milyon €	5 Milyon €
2014-15	3	2013-14	2012-13	2011-12	45 Milyon €	5 Milyon €
2015-16	3	2014-15	2013-14	2012-13	30 Milyon €	5 Milyon €
2016-17	3	2015-16	2014-15	2013-14	30 Milyon €	5 Milyon €
2017-18	3	2016-17	2015-16	2014-15	30 Milyon €	5 Milyon €

Kaynak: Özevin Onur. (2017), "UEFA Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbol Kulüpleri Üzerindeki Etkisi: Avrupa 5 Büyük Ligi ve Türkiye Süper Ligi Üzerine Bir İnceleme", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, s.486.

1.7.2.3. Gösterge Şartları ve Ek Göstergeler

UEFA FFP Kurulu tarafından belirlenen Finansal Fair Play kriterlerinden en önemlisi Denk Hesap Şartı (Başabaş Kuralı)'dır. Denk hesap şartının yanında uygulamada gösterge şartları ve ek göstergeler adıyla 2 adet kriter daha mevcuttur. Gösterge şartlarında üç adet standart bulunurken bunlara uyulmazsa UEFA kulüplerden uyulmama sebebi ile ilgili bilgi ederek kulüpleri denetime tabi tutmaktadır. Ek göstergelerde ise iki adet şart aranmaktadır (Tutar, 2018: 131).

Gösterge Şartları

- **İşletmenin Sürekliliği:** Yıllık ve ara dönem finansal tablolarda işletmenin sürekliliği hakkında bağımsız denetçi, şartlı olumlu veya olumsuz görüşe yer verirse kulüp gösterge ihlali yapmış sayılır (Karadeniz vd., 2013: 257).
- **Negatif Özsermaye:** Kulübün özsermayesi negatif olursa göster ihlali yapmış sayılmaktadır. Yani inceleme dönemlerinde kulüplerin sürekli artan bir borç durumu ortaya çıktığından özsermaye kaybına uğramış olmaktadır (Saban ve Demirci, 2016: 38).
- **Vadesi Geçmiş Borçlar:** Kulübün futbolculara, teknik ve idari kadroya, diğer kulüplere, sosyal güvenlik kurumlarına ve vergi otoritelerine vadesi geçmiş borcu varsa gösterge ihlali yapmış sayılır (Saban ve Demirci, 2016: 38).

Ek Göstergeler

- **Ücret Gider Oranı:** Çalışanlara ödenen ücretlerin toplamı gelirlerinin %70'inin aşamaz (Tutar, 2018: 132).
- **Net Borç Gelir Oranı:** Cari borçlar, cari dönem net gelirlerinin %100'ünü aşamaz. Cari borçlar; nakit ve nakit benzerlerinden kredili mevduat hesapları, banka kredileri, diğer krediler ve ilişkili taraflara borçlardan ve net futbolcu transfer bakiyesinin düşürülmesiyle elde edilen tutardır (Tutar, 2018: 132).

1.7.2.4. Finansal Fair Play Kriterlerine Uyulmaması Durumunda Yaptırımlar

Finansal Fair Play 2013 yılında uygulanmaya başlanmış, temel amacı kulüpleri mali açıdan disipline etmeyi sağlamak olmuştur. Bu amaç doğrultusunda kulüpler gelirleri üzerinden harcama yapamayarak bütçe dengesini sağlayacaklar, kulüplerin sahipleri bireysel kaynakları üzerinden kulübe fon aktaramayarak kulüpler arası rekabet sağlanmış olacak ve kulüpler kurumsal birer işletme yolunda hızla ilerleyecektir. Kriterlerin getirildiği yıldan beri futbol kulüplerinin raporlama kalitesi artmış ve mali yönden ciddi kazanımlar sağlandığı gözlemlenmiştir. Kulüplerin gelir kalemleri yaklaşık 800 milyon Euro'luk artış gösterirken, kulüplere fon aktarımının önlenmesi de kulüplerin 1,1 milyar Euro'luk tutarı çevirebilme kabiliyetini artırmıştır (Sevim ve Bülbül, 2017: 197). Kulüp Finansal Kontrol Kurulu tarafından getirilen kriterler önceki bölümlerde detaylı şekilde açıklanan; denk bütçe şartı (başabaş kuralı), negatif özsermaye olmaması şartı, kulüplerinin sürekliliği şartı, kulüplerin vadesi geçmiş borcu bulunmaması şartı, ücret dengesi şartı ve borçlanma şartlarıdır.

Şartları yerine getirmeyen kulüpler bazı yaptırımlarla karşı karşıya kalacaktır. FFP kriterlerine uymayan kulüplere uygulanacak başlıca yaptırımlar şunlardır; Uyarı, kınama, para cezası, puan silme, UEFA'dan elde edilen gelirlere el koyma, yeni oyunculara UEFA müsabakalarında lisans vermeme, kulüplerin UEFA müsabakalarında oynatmak üzere gönderdiği listede yer alan oyuncu sayısını belirli finansal kriterler çerçevesinde sınırlama, turnuvalardan men etme ve unvan veya ödüllerin geri alınmasıdır. Kulüpler, verilen kararlara yayımlandıkları tarihten itibaren on gün içerisinde Yargı Komisyonu aracılığıyla itiraz edebilirler. UEFA, FFP kurallarının uygulanmasında cezalandırıcı bir yaklaşım yerine iyileştirici bir yaklaşım tercih etmektedir. UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu, yaptırım uygulanması aşamasında kriterlere uyum sağlamayan kulüplerden finansal taahhütler alarak anlaşma yoluna gidebilmektedir ve cezaları hafifletebilmektedir (Saban ve Demirci, 2016: 36). UEFA tarafından uygulanan yaptırımların detayı aşağıdaki **Tablo 1.4**'te verilmiştir.

Tablo 1.4: FFF Kriterleri ve Yaptırımlar

	KURAL	AÇIKLAMA	YAPTIRIM
Temel Şart	<ul style="list-style-type: none">• Denk Hesap Şartı	<ul style="list-style-type: none">• Başa Baş açığı belli Bir sınırı Aşmamalıdır (5.000.000 €)	<ul style="list-style-type: none">• Para cezası, puan silme, UEFA gelirlerine el koyma, UEFA maçlarında oynatmama, transfer yasağı, UEFA turnuvalarından men, uyarı.
Gösterge Şartları	<ul style="list-style-type: none">• İşletmenin Devamlılığı	<ul style="list-style-type: none">• Denetçi görüşü Şartlı veya olumsuz olmamalıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Mevcut finansal bilgilerin ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerin istenmesi.
	<ul style="list-style-type: none">• Eksi Öz Sermaye	<ul style="list-style-type: none">• Öz sermaye Negatif Olmamalıdır	<ul style="list-style-type: none">• Mevcut finansal bilgilerin ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerin istenmesi
	<ul style="list-style-type: none">• Vadesi Geçmiş Borçlar	<ul style="list-style-type: none">• Vadesi geçmiş borç bulunmamalıdır	<ul style="list-style-type: none">• Mevcut finansal bilgilerin ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerin istenmesi
Ek Göstergeler	<ul style="list-style-type: none">• Ücret Giderleri/Gelir	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlara ödenen ücret, gelirlerin %70'ini aşmamalıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Ek bilgi talep edilmesi
	<ul style="list-style-type: none">• Net Borç/Gelir	<ul style="list-style-type: none">• Cari borçlar, cari dönem net gelirlerin %100'ünü aşmamalıdır	<ul style="list-style-type: none">• Ek bilgi talep edilmesi

Kaynak: Tutar, 2018:132.

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM VE RAPORLAMASI

Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz çağda, ekonomik sistemlerin ve toplumsal yaşamdaki her alanın geleneksel yaklaşımların tekrar gözden geçirilmesi gereğini kaçınılmaz kılmıştır. Piyasa değeri yüksek işletmelerin, bilgiye dayalı işletmeler olduğu gözlemlenmiştir. Yatırımcıların en çok dikkatini çeken işletmeler; çalışanların bilgi gücü, müşteri ile ilişkileri değerli ve yapısal unsurları ile ön planda olan genel olarak entelektüel sermaye değeri yüksek olarak ifade edilen bilgi tabanlı, işletmelerdir (Demir, 2005: 77).

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı

Ekonomide meydana gelen değişimler, küresel rekabetin artması, değişim ve inovasyonun, mevcut küresel rekabet ortamında en önemli unsur olması, işletmeleri yeni değerleri yaratmaya, transfer etmeye, mevcutlardan yeni boyutlar çıkarmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluklar, mevcut yapılar, algılar, yönetim yaklaşımları, örgüt iklimlerinin baştan aşağıya başkalaşmasını da gerekli kılmaktadır. Sanayi devriminden günümüze bilgi teknolojisine kadar her zaman ön planda tutulan bilgidir. Toplumlar değişen bütün yaşam koşullarına ayak uydurmak zorunda kaldılar. Bilgi tabanlı ve inovasyon odaklı ekonomiye doğru sürekli değişim, ekonomik getiri elde etmek için, bilginin nasıl oluşturulduğu, toplandığı, dağıtıldığı ve kullanıldığı konusunu ön plana çıkarmıştır.

Entelektüel sermaye kavramına değinmeden önce entelektüel sermayenin bileşenleri olan entelektüel ve sermaye kavramlarını kısacak açıklamak gerekirse; entelektüel, zihni etkinlikler ile yoğun biçimde uğraşan, gerçeği arayan, toplumsal ve tarihsel konumunun farkında olan, içerisinde yaşamakta olduğu topluma önderlik eden aydın insandır. Sermaye ise yalnızca işletmedeki mal varlıklarının tamamını, diğer bir ifadeyle malların toplamı değil; patent, marka gibi maddi olmayan hakları da kapsamaktadır. Bu açıdan doğal kaynaklar ve emekle birlikte üretimde kullanılmakta olan üç ana üretim unsurundan bir tanesidir (Pirtini, 2004: 21).

Entelektüel sermayeye muhasebe açısından bakıldığında, muhasebe bilimi entelektüel sermayeyi şerefiye olarak tanımlamaktadır. Fakat literatürde entelektüel sermayeyi sadece muhasebe bilimcileri değil sosyal bilimlerde birçok kişi ele aldığından, yazarların bazıları bu olguyu örgüt ve bilgi, profesyonel uygulamalar veya entelektüel topluluk gibi toplumsal ekiplerin bilme kapasitesine dikkat çekmek için kullanmaktadırlar (Mouritsen, Larsen ve Bukh, 2001: 4). Bu sebeple entelektüel sermaye sadece fikri mülkiyet olarak değerlendirilmemekte, hatta fikri mülkiyet entelektüel sermayenin unsurlarında biri olarak görülmektedir.

Entelektüel sermaye ile ilgili literatürde birçok tanım yer almıştır. Entelektüel sermaye için yapılan tanımlar, işletmelerin sahip oldukları maddi bir varlığa sahip olmayan tüm varlıklarını, kaynaklarını ve zenginliklerini kapsamaya çalışmaktadırlar. Tanımlar arasında temel hususlarda derin farklılıklar olmamakla birlikte, özellikle ayrıntılarda ve nelerin entelektüel sermaye sayılması gerektiği hususlarında farklılıklar bulunmaktadır. Entelektüel sermayeye ilişkin olarak çeşitli kaynaklarda yer alan tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Entelektüel sermaye Stewart tarafından; değer yaratmak amacıyla kullanılabilen bilgi, enformasyon, fikri mülkiyet ve tecrübe olarak tanımlanmıştır (Laurie Hunter, 2005: 5).
- Andriessen (2004: 60) entelektüel sermayeyi, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerini sağlayan gayri maddi varlıkların bileşimi olarak tanımlamaktadır. Entelektüel varlıkların bir değerinin olduğunu, bu yüzden sermaye olarak nitelendirilmeleri gerektiğini, değerlerinin ölçülebileceğini ifade etmektedir.
- (Edvinsson and Malone, 1997:4) tarafından yapılan tanıma göre entelektüel sermaye; şirketlere rekabet avantajı sağlayan teknolojiye, bilgiye, tecrübeye, müşteri ilişkilerine ve profesyonel becerilere maliklidir
- (Itami, 1991: 9) tarafından gayri maddi varlıklar başlığı altında yapılan tanımda, bunların işletmelerin sahip oldukları görünmez değerler oldukları; teknoloji, müşteri güveni ve markalar gibi çok geniş kaynak ve faaliyeti kapsadığı ifade edilmektedir
- Bilgi varlıkları kavramı altında yapılan başka bir tanımda (Wilson vd., 2000: 2) tarafından işletmelerin yazılı hale getirdiği veya getirmesi gerektiği, kayda değer

bilgilerdir. Bu bilgi varlıkları; pazar bilgisi, müşteri bilgisi, ürün bilgisi, insan kaynakları bilgisi ve tedarikçi bilgisi olarak bilinebilir.

- (Stam and Andriessen, 2004: 6)'e göre entelektüel sermaye, bir işletmenin kullanımına hazır olan, o işletmeye göreceli avantaj sağlayan ve bir bütün olarak gelecekte fayda sağlaması beklenen gayri maddi kaynaklardır.
- Dikkat çekici başka bir tanım ise (Salzer-Mörning and Yakhlef, 1999: 25) tarafından yapılmıştır. Adı geçen yazarlar, entelektüel sermaye kavramının, belli varlıkların işletmelerin diğer varlıklarından ayrılması ve bunların değerlerinin kontrol edilmesini sağlayacak yöntemlerin icat edilmesi amacıyla ortaya atılan entelektüel bir teknik olduğunu ifade etmektedirler.
- (Canibano vd., 2004: 10) tarafından entelektüel sermaye kısaca; maddi varlık olarak tanımlanmayan ancak gelecekte işletmelere katkı sağlayabilecek varlıklardır.
- Başka bir tanımda ise (Büyüközkan, 2002: 1) entelektüel sermaye, görünmeyen varlıklar olarak adlandırılmakta ve işletmelerin sahip olduğu çalışanların bilgisi, becerisi ve deneyimlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir.
- (Koole and Roos, 2010: 349) tarafından entelektüel sermayenin, işletmelerin mali tablolarında gösterilen maddi varlıklar ve finansal varlıkların dışında sahip oldukları değerler olduğu ve genellikle işletme kazançlarına en büyük katkıyı yaptığı ifade edilmektedir.
- (Toth and Janos Kövesi, 2008: 4) benzer bir tanımda entelektüel sermayenin, şirketin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan ve şirketi yönetilebilir kılan tüm gayri maddi varlıkların bileşeni olduğu ifade edilmektedir.
- (Hlousek, 2004: 21) aşağıdaki verilenleri maddi olmayan varlıkların ortak özelliği olarak saymıştır;
 - Varlıklarla ilgili tanımlamanın herkes tarafından kabul edilmesi,
 - Varlığı yasalar tarafından kabul edilmesi ve korunması,
 - Varlık mülkiyetinin özel ve devredilebilir olması,
 - Varlığın sahipliği ile ilgili bir sözleşme olması,
 - Varlığın, sahibine fayda sağlayabilmesi,
 - İlişkili olduğu varlıklara değer katabilmesi.

- Hugh McDonald entelektüel sermayeyi “bir kuruluşun içinde bulunan ve ilave avantaj yaratmada kullanılabilen bilgi, bir başka deyişle bir şirket içindeki insanlar tarafından bilinen ve şirkete bir rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamı” şeklinde tanımlarken; Klein ve Prusak ise, “daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entelektüel malzeme” olarak değerlendirmişlerdir (Çıkrıkçı, 2012: 21).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere entelektüel sermayenin tanımı konusunda görüş ayrılıkları yaşanmıştır. En çok maddi olmayan varlıklarla entelektüel sermaye ilişkilendirilmiş, herhangi bir organizasyonun fiziki bir varlığa sahip olmayan değerlerini daha kapsayıcı bir şekilde ifade eden ve incelenen yerli yabancı kaynaklarda genel kabul görmüş olan entelektüel sermaye kavramı bu tez çalışmasında da tercih edilmiştir. Entelektüel sermayeyi kapsayan maddi olmayan varlıkların işletmeler açısından zenginliğin yeni kaynağı olarak algılanmaya başlandığı, bu varlıkların işletmelerin ekonomik değer yaratma sürecinde önemli rol oynadığının kabul edildiği dikkate alındığında, “sermaye” teriminin kullanılmasının yerinde olduğu sonucuna varılmaktadır.

2.2. Entelektüel Sermayenin Gelişimi

Entelektüel sermaye kavramı, 21.yy’ın başlarında bilgi çağının ortaya çıkışıyla beraber birçok yeni kavramla kullanılmaya başlanmıştır. Toplumsal değişime de öncülük eden birçok yeni kavram ilk Amerika’da literatüre girerek tüm dünya ülkelerinde kullanılmıştır (Yıldız, 2010: 3).

Gelişen teknolojiye işletmeler de kayıtsız kalmamış, sermaye odaklı işletmelerin yerini inovasyon ve bilgi odaklı işletmeler almıştır. Diğer bir ifadeyle sermaye ile varlık edinen ve kaynaklarını karşılayan işletmeler, yetenek, örgüt kültürü, sürekli yenilenen ve geliştirilen bilgiyle varlık ve kaynak sahibi olmuşlardır. Şöyle ki, günümüz işletmelerinde, maddi unsurlardan çok, maddi olmayan unsurlar önem kazanmıştır. Yaşanan bütün bu gelişmeler sonunda ortaya çıkan dönüşüm ise, genel olarak, entelektüel sermaye ile ifade edilmektedir (Acar ve Dağlar, 2005: 23).

Entelektüel sermaye kavramının ilk kullanımına dair bazı yazarlar Galbraith'nin, 1969 yılında entelektüel sermayeyi ilk kez kullandığı ve literatürde yer almasına katkı sağladığını iddia etmektedir. Galbraith'e göre ES (entelektüel sermaye), insan zekasının sonucu değil, entelektüel faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Pena, 2002: 180).

Entelektüel sermaye kavramının ilk kez kullanıldığına ilişkin bir başka görüş ise, Michael Kalecki'nin 1975 yılında yazdığı bir makalesine dayandırılmaktadır. Kalecki, bu makalede Galbraith'e göndermede bulunarak, Galbraith'inin 1969 yılında Kalecki'ye yazdığı mektupta: “son dönemlerde elde ettiğimiz entelektüel sermayeye, birçoğumuzun borçlu olduğunu anlayacağınızı umut ediyorum” ifadesi ile entelektüel sermaye kavramını ilk kez kullanıldığı ileri sürülmektedir (Hudson, 1993: 15).

Bir başka görüşe göre, 1980 yılında Hiroyuki Itami tarafından yazılan “Görünmeyen Varlıkları Harekete Geçirmek” isimli çalışmada, ES'den ilk kez bahsedildiği söylenmektedir. Itami Japon şirketlerinde görünmeyen varlıklar olarak adlandırdığı varlıkların etkilerini ortaya koyarak, bu varlıklar üzerinde yeni bir tartışma yaratmıştır (Aşikoğlu vd., 2008: 21).

Entelektüel sermaye, maddi olmayan unsurların tamamı olarak görülmektedir. Buna göre; patentler, ticari markalar, telif hakları, marka isimleri, lisans hakları, dizaynlar, ticari sırlar, logolar, işletme imajı, işletme kültürü ve yönetim felsefesi, bilgisayar yazılımları, çalışanların verimliliğini yükseltmeye yönelik yapılan yatırımlar, ürün ve süreç yenilemeye yapılan yatırımlar ve işletme içerisinde geliştirilen yeni teknolojiler, işletim ve üretim sistemleri, müşteri kazanmaya yönelik yatırımlar, müşteri portföyü, müşteri veri tabanları, sadık müşteri oranları, işletme çalışanlarının; kişisel yetenekleri, teknik bilgileri gibi unsurların tümü entelektüel sermaye olarak kavramsallaştırılmaktadır (Anson ve Lussan, 2001: 52-53).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bilgi toplumuna geçiş sürecinin hız kazanması Entelektüel sermaye kavramının kullanımını yoğunlaştırmış ve 1950 yılından sonra literatürde yoğun şekilde yer almaya başlamıştır. 1950 yılından sonra entelektüel sermaye kavramının gelişimiyle ilgili yaşanan gelişmeleri aşağıdaki şekilde sıralamak gerekirse; (Sarıay, 2016: 17).

- 1950 - 1960 yıllarında ekonominin global hale gelmesi bilginin de ülkeler arası dağılımına kolaylık sağlayarak bilgi toplumunun önemini artırmıştır. Bu dönemde Peter Drucker 1959'da bilgi işçisi kavramını ifade etmiş ve “bilginin

işletmeler için, önemli bir kaynak unsuru olduğunu, dolayısıyla, elde bulunan kaynakların, özellikle de insan kaynağının yetenek ve onun sınırlarının üzerinde düşünülerek, anlaşılması gerektiğini” belirtmiştir.

- 1960 yılında Shultz, Kruger, Becker ve Denison, çalışan faktörünün ekonomik anlamda etkileri üzerine araştırma yaparak, ekonomide insan faktörünün büyük yere sahip olduğunu öne sürmüşlerdir.
- 1962’de Machlup, ortaya koyduğu “Birleşik Devletlerde Bilginin Dağıtımı ve Üretimi” adlı çalışması ile ES gelişimine önemli katkı sağlamıştır.
- 1964’de Becker, şirket maddi duran varlıkları ile insan bilgi, tecrübe ve deneyimlerinin eşdeğer olduğunu iddia etmiştir.
- Galbraith’nin, 1969 yılında entelektüel sermayeyi ilk kez kullandığı ve literatürde yer almasına katkı sağladığını iddia etmektedir.
- 1970 yılında Muhasebe İlkeleri Kurulu, bilançoda maddi olmayan duran varlıklar adında yeni bir hesap sınıfı oluşturmuşlardır.
- Hiroyuki Itami 1980’de Japon şirketlerinde görünmeyen varlıklar olarak adlandırdığı varlıkların etkilerini ortaya koyarak, bu varlıklar üzerinde yeni bir tartışma yaratmıştır.
- Sveiby 1986’da, “Teknik - Bilgi İşletmesi” isimli ve “Soyut Varlıkların Yönetimi” konulu çalışmasını yayınlamıştır.
- 1987 yılında Romer, bilgi oluşturmayı büyüme teorisinden içsel bir değişken olarak ele alan bir çalışma yapmıştır.
- 1988 yılında Sveiby, entelektüel sermaye kavramının literatürde genel kabul görmesinde çok önemli etkisi olan “Yeni Yıllık Rapor”unu ve 1989 yılında, “Görünmeyen Bilanço” isimli çalışmasını yayınlamıştır.
- 1990 - 2000 yıllarında, “Bilgi Çağı” kavramının ön plana çıkmasıyla ES kavramının kullanım sıklığı artmış ve ES, piyasa değeri ile defter değeri farkı olarak ele alınmıştır.
- Steward, 1990’da ES kavramını kullanmış ve 1991’de Beyin Gücü adlı çalışma yayınlamıştır.
- 1990’da Sveiby, “Bilgi Yönetimi” adlı bir makale ele almış aynı yılda Skandia ve Leif Edvinsson “Entelektüel Sermaye Yöneticisi” bulunması konusunda

görüşmelere yapmıştır. Yine aynı dönemde Stalk ES'yi işleme bazında ölçen yöntemlerden “Ekonomik Katma Değer Yöntemi”ni geliştirmiştir.

- 1992 yılında Kaplan ve Norton, entelektüel sermayeyi unsur bazında ölçen yöntemlerden Balanced Scorecard yöntemini tanıtmışlardır.
- 1993 yılında Hudson, yaptığı çalışmada entelektüel sermayenin örgüt performansına katkısından ve öneminden bahsetmiştir. Celemi ise 1994’de Tango Similasyonu’nu piyasaya sürmüştür.
- 1994 yılında Skandia ES unsurlarını ele almış, Steward, “Entelektüel Sermayenin Ölçümü” adlı çalışmasını yayınlamıştır.
- “Entelektüel Sermaye Yönetimi” toplantısı 1995’de ilk defa yapılmış, Nonaka ve Takeuchi, ekonomide belirsizliklerin ortaya çıktığı dönemlerde, rekabet avantajı sağlamanın yolunun bilgi olduğunu ifade etmişlerdir.
- 1996 yılında Brooking, işletmelerin entelektüel sermayelerini ortaya koyma konusunda çalışmalar başlatmıştır. 1996 yılında Lev, Newyork Üniversitesinde “Görünmeyen Varlıklar Araştırma Projesi” ni başlatmıştır.
- 1997 yılında Stewart, “Entelektüel Sermaye” kitabını yayınlamıştır. 1997 yılında Sveiby, “Görünmeyen Bilanço’yu geliştirerek, entelektüel sermayenin unsur bazında ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan “Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi Yöntemi”ni ortaya koymuş, Edvinsson ve Malone, muhasebe bilgi sisteminde kullanılmak üzere yeni bir enstrüman olarak, entelektüel sermayenin raporlanması gerektiğini vurgulamış ve Roos, entelektüel sermayeyi unsur bazında ölçen yöntemlerden bir olan, “Entelektüel Sermaye Endeksi Yöntemi”ni önermiştir.
- 1999 yılında OECD, Amsterdam’da ES konulu seminer düzenlemiştir.
- 2000 yılında Danimarka Hükümeti, ilk entelektüel sermaye muhasebesi rehberini yayınlamış, Skandia adlı İsveç işletmesi, entelektüel sermaye vizyonunu başlatmış, Avrupa Birliği, görünmeyen varlıklar konusunda ilk önemli raporun yayınlamış, Andriessen ve Tissen, maddi olmayan varlıkları yönetmek ve değerlemek için, uygulamalı bir yöntem olarak, “Değer Araştırması”nı sunmuş, Choo, Bontis, Hand ve Lev, entelektüel sermayenin

genel ve stratejik yönetimi ile entelektüel sermayenin muhasebesi konularında seçilmiş makaleleri yayınlamışlardır.

- 2002 yılında Rodov ve Leliaert, “Görünmeyen Varlıkların Yönetiminde Finansal Metod” isimli çalışmalarında, entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerinin eksikliğini giderecek ve finansal durum tablosunda entelektüel sermayenin raporlanmasını sağlayacak, altı aşamadan oluşan bir yöntem sunmuş ve Pablos, holistik bir model aracılığıyla entelektüel sermaye ölçümünü ortaya koymuştur.
- 2003 yılında Marti, “Entelektüel Sermaye Muhasebe Sistemi”, “Değer Kaşifi” ve “Entelektüel Sermaye Karşılaştırma Sistemi” gibi yöntemler ortaya koymuştur.
- 2004 yılında Andriessen, “Entelektüel Sermayenin Ölçümü ve Değerlemesine Yönelik Yaklaşımlar” konusunu incelemiş ve bu konuyla ilgili bir kitap yayınlamıştır. Andriessen ayrıca, maddi olmayan varlıkları değerlemek için, yeni bir yöntemi de bilim dünyasına sunmuş, Kaplan ve Norton, işletmelerde Entelektüel Sermayeyi ölçmeye yarayan strateji haritalarını sunmuş ve Andriessen, entelektüel sermayenin ölçümü ve değerlemesinde kullanılan, Ekonomik Katma Değer, Piyasa Değeri Defter Değeri Oranı, Tobin Q Değeri, Hesaplanan Görünmeyen Değer gibi yöntemleri sınıflandırmıştır.

2.3. Entelektüel Sermayenin Önemi ve Özellikleri

Teknoloji ve bilgi çağında üretimin en önemli belirleyicisi hammadde ve sermayeden daha çok bilgidir. Bu doğrultuda bilgiyi, bulmak, saklamak, yönetmek, işletmelerin en önemli görevlerinden bir haline gelmiştir. Entelektüel sermayenin önemi bu noktada ön plana çıkmaktadır.

Entelektüel sermaye ile bilginin ilişkisi yadsınamaz. Bu ilişkinin varlığını aşağıdaki faktörler doğrulamaktadır;

- Entelektüel sermaye bilgi doğrultusunda ortaya çıkar.
- Entelektüel bilgiyi verimli kullanmak fayda sağlar.
- Kullanılan bilgi değer yarattığı sürece entelektüel bilgiye dönüşür.

- Entelektüel sermaye maddi olmayan varlık olarak değerlendirilebilir.

Bilgi, bir örgütün kendisine ve çevresine fayda sağladıkça entelektüel sermaye adını almaktadır. Yani örgüt içinde değer yaratan bilgiye entelektüel sermaye denir. Günümüzde bilginin öne çıktığı çağda değer yaratabilmek için entelektüel bilgiyi etkin ve verimli kullanmak gerekmektedir. Sonuç olarak işletmelerin entelektüel sermayeyi elinde tutması önemlidir.

Entelektüel sermaye, işletmelerin maddi duran varlıklarına daha fazla maddi olmayan duran varlıklarına katkı sağlayacağı söylenmektedir. Buna göre işletmelere değer katan bilgi entelektüel sermayenin en temel özelliğidir. Entelektüel sermayenin önemli özelliklerini sıralayacak olursak (Karacan, 2007: 21-23):

- Entelektüel sermaye; insan bilgisi, becerisi ve deneyimlerinden oluşan, işletmenin bilgi tabanı, bilgi-iletişim sistemi, patenti, telif hakları, markası, vb. maddi olmayan varlıkların tümüdür.
- Entelektüel sermaye değeri ölçülebilir özelliğe sahiptir. Entelektüel sermayeyi ölçmek ve raporlayabilmek için, sistematik bir yöntem arayışı işletmelerin bulunduğu sektöre, sektördeki büyüklüğüne ve üretim süreçlerine bağlı kalmadan her geçen gün artmaktadır.
- Entelektüel sermaye değerinde meydana gelen değişimler, işletmenin entelektüel performansında değişim olarak ifade edilebilir.
- Entelektüel sermaye, işletmelere rekabet avantajı sağlar.
- Entelektüel sermayeyi yönetmek işletme yönetiminin temel görevlerinden birisi olmuştur.
- Entelektüel sermayenin temel kaynağı bilgi veya entelektüel bilgidir.
- Entelektüel sermayenin unsurları; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir.

2.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermayenin unsurlarına ilişkin birçok görüş savunulmaktadır. Görüşlerin farklı olması entelektüel sermaye kavramını sosyal bilimlerin her alanında kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Ortaya konulan her bir unsur, ilgili alanın bakış açısını, yönelimini ve eğilimini yansıtmaktadır (Karacan, 2007: 37).

Entelektüel sermaye unsurları ile ilgili sınıflandırmalarda aşağıdaki **Tablo 2.1** bazı farklılıkları göstermektedir. Sınıflandırmalara temelde insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üçe ayrılmaktadır.

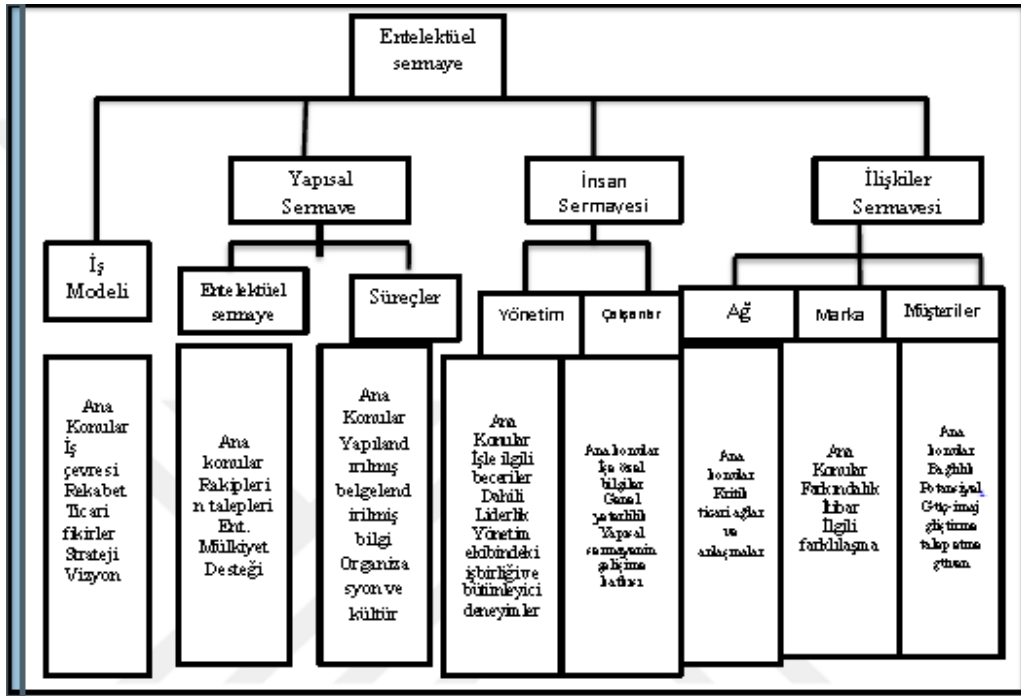
Tablo 2.1: Entelektüel Sermaye Unsurlarıyla İlgili Sınıflandırmalar

Geliştiren Yazar	Ülke	Sınıflandırma
Edvinsson ve Malone (1997)	Skandia Value Scheme (İsveç)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye
Bontis (1998)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Stewart (1997)	Amerika	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Saint-Onge (1996)	Canadian Imperial Bank of Commerce (Kanada)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
Sveiby (1997)	Intangible Assets Monitor (Avustralya)	Çalışanların yetkinlikleri İçsel yapı Dışsal yapı
Van Buren (1999)	American Society for Training and Development (Amerika)	İnsan sermayesi Yenilik sermayesi Süreç sermayesi Müşteri sermayesi
Roos et al.(1998)	İngiltere	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
O'Donnell and O'Regan (2000)	İrlanda	İnsanlar İçsel yapı Dışsal yapı

Kaynak: Tseng ve Goo 2005'ten aktaran Yunus Bölükbaşı, "Entellektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler Ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 2014, Cilt xxxvi, Sayı I, s. 427.

Entelektüel sermaye unsurlarını tanımlayan bir diğer model, Karl Erik Sveiby'in 1997'de yayınladığı kitabında yer alan; harici, dahili ve pazar varlıkları arasında yapılan bölümlenme, Leif Edvinsson'un 1990 yılında Skandia'nın çalışmalarında yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda yer alan birçok bölümlenme Skandia'nın modelini temel almıştır. Ancak bölümlenmenin detayları değişebilmektedir. Aşağıdaki **Şekil 2.1**'de yer alan modelde, entelektüel sermaye üç alana ayrılmıştır. Bunlar; yapısal sermaye, insan sermayesi ve ilişkiler sermayesidir (ARGE 2005, s. 18).

Şekil 2.1: Entelektüel Sermaye Modeli



Kaynak: ARGE Danışmanlık, 2005, s. 18, <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2013/02/EntelektuelSermaye.pdf>, (13.02.2019)

Şekil 2.1'deki gibi entelektüel sermaye unsurlarının tespiti, ES kavramının kolaylıkla ölçülmesi ve yönetilmesi konusunda gerekli hale gelmektedir. Bununla birlikte, entelektüel sermaye unsurlarının uyumu, yaratıcılığı artırır, yeniliğe teşvik eder ve geribildirim kolaylaştırır (Erkal, 2006: 51). Belirlenen entelektüel sermaye unsurlarından bazıları kolaylıkla taklit edilmiştir. Yapay zeka, entelektüel sermaye unsurlarının taklit edilmesinde kullanılmıştır (Önce, 1999: 16).

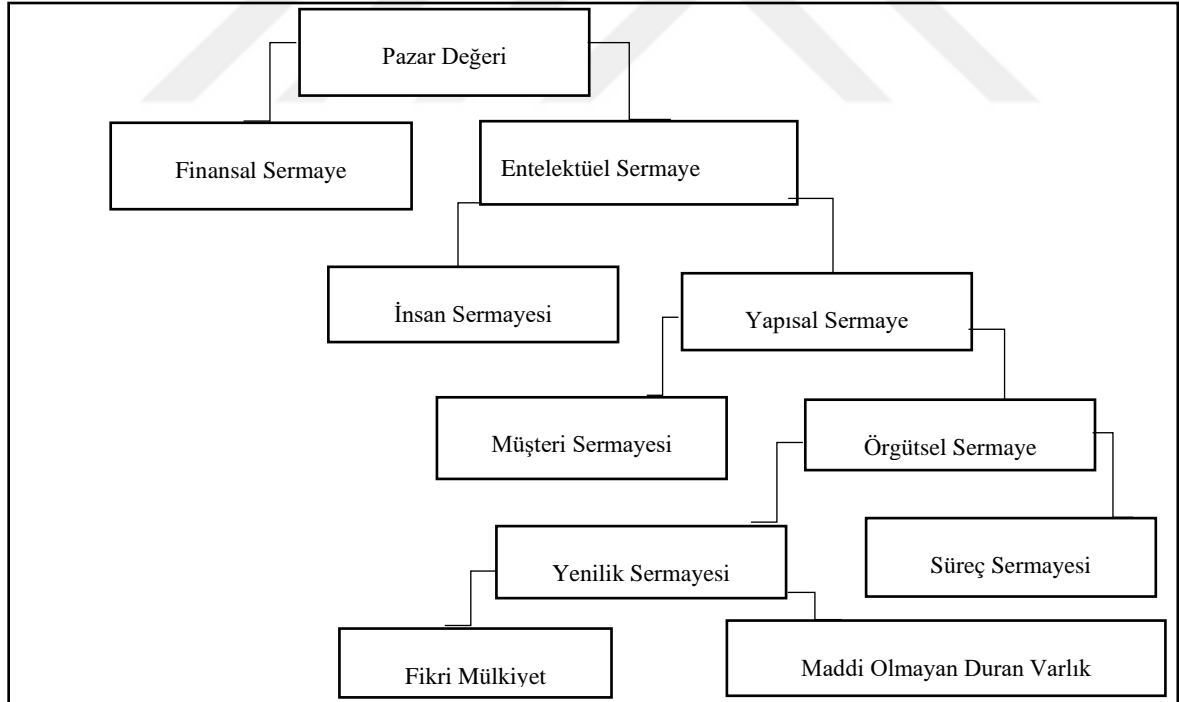
Entelektüel sermaye unsurlarının belirlenmesine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Edvinsson araştırmaları yapan en önemli bilim adamlarında birisidir. Edvinsson, yayınlanan Skandia Raporu'nda entelektüel sermaye modelini oluşturmuş, bu model işletmelerin gelecek ile ilgili kararlarda önemli paya sahip olmuştur (Özveren ve Yıldız, 2010: 277).

Bu modelde beş temel boyutu bulunmaktadır. Beş temel boyut, bilgi ekonomisiyle ortaya çıkar ve farklı değerlendirme ölçülerine bakılarak incelenir. (Çetin 2005: 367).

1. Finansal sermaye,
2. Müşteri,
3. Süreç,
4. Yenileme ve gelişme
5. İnsan sermayesi.

Aşağıdaki Şekil 2.2, bu raporda bulunan entelektüel sermaye değer şeması bulunmaktadır.

Şekil 2.2: Skandia Raporu'na Göre Entelektüel Sermaye Değer Teması

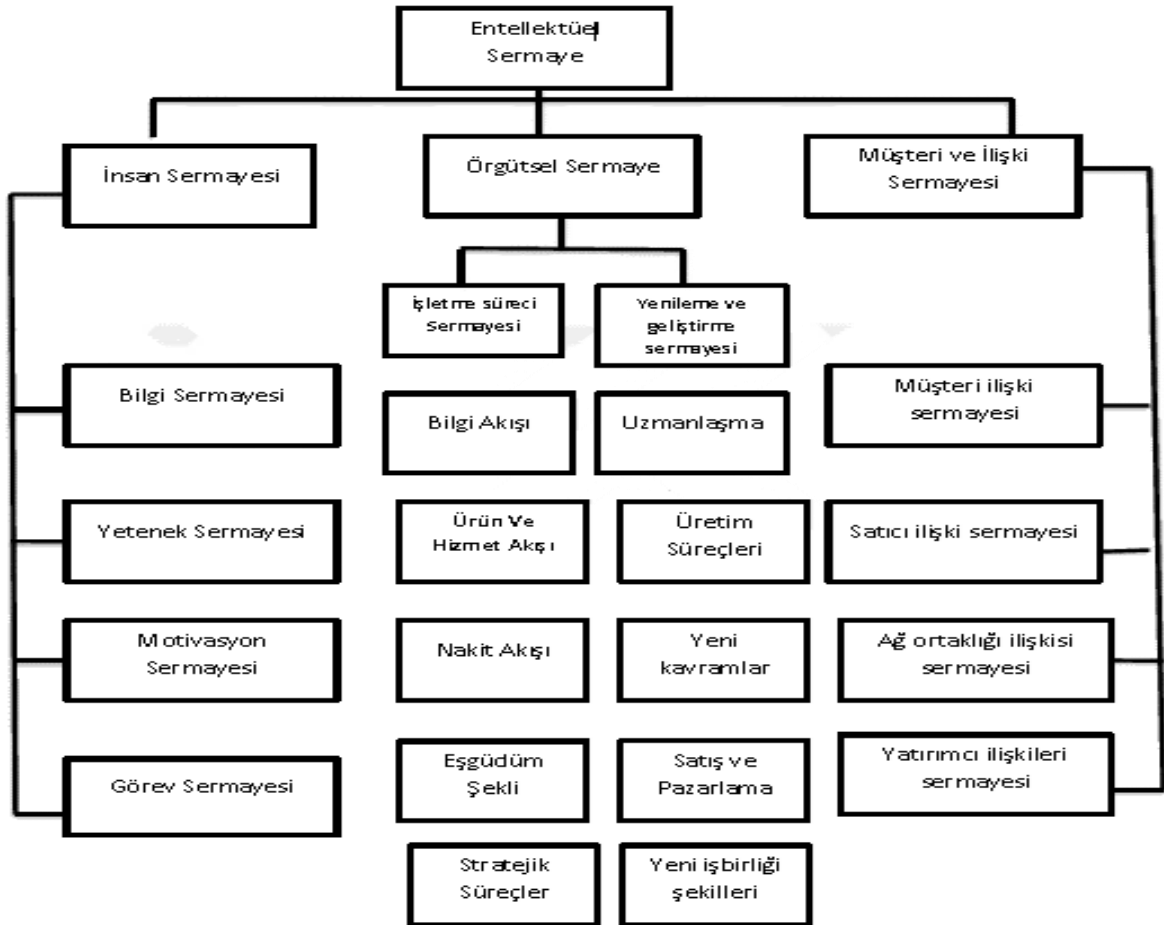


Kaynak: Edvinsson Leif (1997). "Developing Intellectual Capital at Skandia". Long Range Planning, 30(3), s.366-373.

Şekil 2.2’te Skandia, entelektüel sermaye unsurlarını insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak belirlemiştir. Bu grup içinde değerlendirilen müşteri sermayesi ile birlikte, üç unsurun da ölçülebilir özellik taşıması yatırımlar açısından hedef haline gelmektedir. (Kutlu, 2009: 240). Şekilde yer alan yapısal sermaye, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığıyla değer kazanmaktadır. Yapısal sermaye ise örgütsel sermaye ile birlikte değerlendirildiğinde rekabet avantajı sağlamaktadır (Edvinsson, 1997: 370).

Başka bir entelektüel sermaye modelini de Göran Roos ile Johan Roos’un geliştirdikleri modeldir. Aşağıdaki Şekil 2.3’te Ross-Ross’un geliştirdiği entelektüel sermaye unsurları bulunmaktadır.

Şekil 2.3: Ross-Ross’a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları



Kaynak: Roos Goran. and Roos Johan (1997). "Measuring Your Company's Intellectual Performance". Lon Range Planning, 30(3), s. 413-426.

Roos ve Roos'un geliştirdiği entelektüel sermaye modeli, Skandia Modeli'nin gelişmiş şeklidir. Skandia Modeli'nden farklı olarak üç unsur yer almaktadır (Zaim ve Gürün 2007, s. 303). İnsan sermayesinde, yetenek sermayesi, bilgi sermayesi, görev ve motivasyon sermayesi süreç içine dahil edilerek, geliştirme ve yenileme ile birlikte ürün ve hizmetlerin oluşumunun aşamasında, entelektüel sermaye aktif olarak kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin performans belirlemede bir faktör olarak kullanılmaktadır. Böylece işletmeler rekabet avantajında sürdürülebilir hale gelmektedir (İpçioğlu, 2007: 134).

2.4.1. İnsan Sermayesi

Küreselleşme ile iletişim alanında yaşanan hızlı değişimlerin neticesinde, bilgi işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bilgi, işletmeleri rakiplerinden ayıran temel girdi olurken, insanın bilgi yaratması, yarattığı bilgiyi kullanması ve ilemesi, işletme içerisinde insanın stratejik varlık olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Günümüzde bilgi tabanlı ve hizmet sektöründe yer alan işletmelerin sayısının arttığı rol global ekonomide, rekabet avantajı sağlamanın yolu bilgi, tecrübe ve yaratıcı çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. İnsan sermayesi olarak adlandırılan entelektüel varlıklar ilk olarak 1990'lı yılların başında ortaya çıkmış, entelektüel sermayenin işletmelerde varlık haline gelmesiyle insan sermayesi de temel unsur olarak yer almıştır. İşletmelerde insan sermayesinin ekonomik bir değer olarak kazanmasında bazı gelişmeler rol oynamıştır. Bu gelişmeler (Erkuş, 2006: 52-54);

- İnsan üretimin bir kaynağı olmuştur,
- İnsan, iktisadi kalkınmanın temelinde yer alan kıt kaynaklardan biri haline gelmiştir,
- İşletmeler insan sermayesine yatırım yapmak zorunda kalmıştır,
- İnsan sermayesine yatırım doğrudan karlılığa yatırım anlamına gelmiştir,
- İnsan, inovasyon faaliyetleri sonucu bulunduğu işletmeye rekabet avantajı sağlamıştır,
- İnsan bazı motive edici uygulamalarla teşvik edilmiştir,
- Motive edici uygulamaların kullanımı ile ilgili işletmelerde önem arzeden yeni anlayışlar ortaya çıkmıştır.

Entelektüel sermaye sınıflandırmalarının çoğunda başlıca sayılan unsur olan insan sermayesini Thomas Stewart, buluşçuluğun kaynağı, bütün merdivenlerin başladığı yer olarak tanımlamaktadır. Fikirlerin ve yaratıcılığın önemini şöyle vurgulamaktadır: “Para konuşur, ama düşünemez; makineler çoğu kez insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iş yapar, ama icatta bulunamaz” (İşevi ve Çelme, 2005: 260). Stewart’a göre, teknolojideki ilerlemenin hızına bağlı olarak çalışanların sistemden çıkarılması istense de insan gücü her zaman değerlidir.

Bontis, insan sermayesini işletme çalışanlarının işletme içerisinde görevlerini yerine getirirken kullandıkları bilgi, yetenek, yaratıcılık güçleri ve bunları kullanma kabiliyeti olarak tanımlamıştır (Bontis, 2001: 45). Bu tanımda, “bir işletmenin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoku” olarak gördüğü insan sermayesinin, işletmenin sahip olamayacağı sermaye özelliğini de vurgulamaktadır.

Gratham insan sermayesini, işletmelerin karşılaştıkları her türlü sorunu çözen bir varlıktır olarak tanımlamaktadır. Buna göre insan sermayesi, çalışanların yeteneklerini işletme sorunlarını çözebilme uygulamalarının göstergesidir (Şamiloğlu, 2000: 87).

Bir başka tanıma göre insan sermayesi, entelektüel sermaye kavramın yenilebilir ve dinamik unsurunu oluşturmada, yenilik yaratıcı ve buluşçuluk yeteneğinin asıl kaynağını oluşturmaktadır. Kişinin sahip olduğu doğal yetenek, eğitim ve deneyim sonucu kişinin sahip olduğu yaratıcı güçtür.

İşletme içerisinde insan gücünün entelektüel sermaye olarak sayılabilmesi için, sahip olduğu yetenek, bilgi, tecrübe ve becerilerinin işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçmiş olması gerekir. Bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur. Bu çerçeveden bakıldığında bir işletmede çalışan herkes insan sermayesinin bir parçası değildir; beyinlerini işletme için yenilik yaratma yolunda kullanmayan iş görenler insan sermayesi olarak sayılmazlar.

İnsan sermayesi, işletmelerin üretim veya hizmet faaliyetlerinde kullandıkları fiziksel varlıklar gibi direkt sahip oldukları bir sermaye türü değildir.

İşletme, çalışanları ile söz konusu sermayeyi kiralamak amacıyla iş akdi yapar. Çalışanların çeşitli nedenlerle işten ayrılmasıyla, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri de işletmeden ayrılır. Bu sebeple işletmelerin oldukça hassas yapıda olan insan sermayelerini kendi bünyelerinde tutmaları için kuracakları örgütsel bağlılık önemli olmaktadır. Bağlılığın kuvvetli olmadığı ilişkilerde çalışanlar, kısa vadeli değişim işlemlerine odaklanmaktadırlar.

Global ekonomide özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde insan sermayesini etkin ve verimli bir şekilde kullanabilen işletmeler rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Microsoft şirketi sahibi Bill Gates, insan sermayesinin taşıdığı önemi “benim en önemli yirmi çalışanımı şirketten çıkaralım, göreceksiniz son derece önemsiz bir firma olacağız” şeklinde belirtmektedir (Şamiloğlu, 2000: 88).

İşletmeler insan faktörüne gereken hassasiyeti göstermenin yanı sıra, oluşturacakları bilgi yönetimi ağları ile çalışanlarda saklı olan bilgilerin mümkün oldukça diğer çalışanlarla paylaşılmasını ve bilgilerin işletme için katma değer yaratacak bir formda işletme içerisinde yer almasını sağlamalıdır.

2.4.2. Yapısal Sermaye

Organizasyonel sermaye veya örgütsel sermaye olarak da karşılığı bulunan yapısal sermaye, en basit haliyle, işletmedeki insan faktörü dışında kalan ve bilgiye dayalı tüm unsurları kapsamaktadır. Thomas Stewart’ın kavramla ilgili akılda kalıcı tanımına göre, yapısal sermaye “geceleri eve gitmeyen bilgi”dir. Literatürde, yapısal sermayenin işletmeyi terk etmeyen, çalışanların günün sonunda işletmeden çıkarken yanlarında götüremedikleri, işletme tarafından sahiplenilen sermaye türü olarak vurgulandığı görülmektedir.

Bontis’e göre, yapısal sermaye işletmelerdeki, çalışanların sahip olamadığı ve bilgiye dayalı her şeyi içermektedir; veri tabanları, süreç yönetimleri, alışkanlıklar gibi işletmeye kendi materyal değerinden daha fazla değer katan her şey yapısal sermayedir. Ayrıca Bontis, çalışanlarda oluşan bilgilerin kurumsal bir formda işletme içine alınıp belli bir arşiv, bilgi bankası ve örgüt hafızası oluşturulmaya yönelik çabaları içeren sistemli çalışmaları da yapısal sermaye olarak tanımlamaktadır (Nick, 1996: 40-41).

Yapısal sermaye unsurlarının, strateji ve kültür, yönetim felsefesi, yapı ve sistemler, prosedürler gibi soyut varlıklardan, haklar, patentler, ticari markalar gibi daha somut varlıklara kadar oluştuğu söylenebilir. Stewart, soyut varlıkların çoğu zaman, yasal düzenleme altına alınmış olan yani entelektüel mülkiyete sahip olan varlıklardan daha kapsamlı ve daha değerli olduğunu vurgulamaktadır (Stewart, 1997: 162).

Yapısal sermaye, işletme için insan sermayesi gibi geçici değildir. Çalışanlar ve müşteriler, menfaatleri doğrultusunda, zaman içerisinde kendilerine daha fazla fayda sağlayacağını düşündükleri işletmeleri terci edebilmektedirler. Bu tercihleriyle, kendilerine ait sermayeleri ile birlikte işletmeden ayrılabilirler. Bu noktada, işletmeyi terk edebilecek özellikteki insan ve müşteri sermayesinin, işletme içerisinde kalıcılığının sağlanması ve yapısal sermayeye dönüştürülmesi, işletme yöneticilerinin önemli görevlerinden biri haline gelmektedir.

İnsan ve müşteri sermayesinin kurumsallaştırılıp işletmeye mal edilemediği durumlarda, entelektüel sermayenin sadece insan sermayesinden ibaret olduğu söylenebilir.⁶⁴ Entelektüel sermayenin etkin bir şekilde devamlılığının arzulandığı noktada, bireyin bilgi ve deneyiminin sürekli yeniden işlenerek, teknoloji, süreç tasvirleri, el kitapları, bilgi bankaları gibi işletme içerisinde yapılanması, paketlenmesi ve işletmenin gerçek entelektüel sermayesi durumuna getirilmesi çalışmaları önem kazanmaktadır.

“Yapısal sermaye, işletmenin sahip olduğu yöntem ve politikalar şeklinde kurumsal forma sokulmuş bilgi tabanlı teknolojilerden, veri tabanları ve belgeleme yöntemlerine, yönetim felsefesinden örgüt kültürüne, finansal ilişkilerden patentlere kadar tüm unsurların karışımını ifade eder” (Çıkrıkçı ve Daştan, 2000: 22).

Yapısal sermayenin unsurları konusunda, tam bir fikir birliği olmamakla birlikte, değer yaratıcı alt bileşenler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

- İşletme Kültürü
- Kurum İmajı ve Kimliği
- Marka
- Enformasyon Teknolojisi
- Araştırma-Geliştirme

- Entelektüel Mülkiyet
- Proses
- Sosyal Sorumluluk

2.4.3. Müşteri Sermayesi

Küresel pazarda, işletmelerin rekabet avantajı sağlamadaki en önemli faktörlerden birisi üretimi yapılan ürünlerin pazarlama kanalları aracılığıyla potansiyel alıcılara ulaştırabilmektir. Müşteri adını taşıyan bu alıcıları, elde tutabilen işletmeler müşteri sermayesine daha çok yatırım yapan işletmelerdir. Ekonomi küreselleşmeden önce hakimiyet arzda iken küresel ekonomi ile birlikte hakimiyet talebe geçmiştir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2000: 22). Böylece müşteriyi yeniden keşfetmek, müşteri ilişkileri gözden geçirmek ve müşteri veri tabanları oluşturmak işletmeler için önemli hale gelmiştir.

Müşterilerin ürün ve hizmetlerden beklentileri ise sürekli değişmektedir. Şöyle ki müşteriler ürünle ilgili satış öncesi, satış anı ve satış sonrası bütün aşamalarda maksimum fayda sağlamak istemektedirler. Günümüzde müşterilerin satılan ürünle ilgili bütün beklentileri karşılanırsa bile ürüne ve hizmete sadakat uzun vadede olmamaktadır. Bu faktörler, müşteri sadakati konusunda işletmeleri sürekli yenileme ve gelişmeye itmektedir. Kısaca işletmeler müşteri sermayesine yatırımı artırmak zorundadır (Erkuş, 2006: 77-78).

Müşteri sermayesi, Nick Bontis tarafından “bir işletmenin faaliyette bulunduğu sahada işiyle iştigal ettiği sırada geliştirdiği, sahip olduğu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerinin içerisine nüfuz etmiş bilgiler” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram çoğu kez, tedarikçiler, bağlı olunan ticari örgütler hatta devletin düzenleyici kurumlarıyla olan ilişkileri de kapsayacak şekilde ele alınmaktadır (Bontis, 2000: 72-73).

Entelektüel sermaye kavramının öncülerinden Skandia, “müşteri ilişkilerinin bugünkü değeri” olarak ifade ettiği müşteri sermayesi kavramını, Stewart “işletmenin iş yaptığı insanlarla olan ilişkilerinin değeri” olarak görmektedir. Edvinsson ise kavramı “müşterilerimizin gelecekte bizimle iş yapmaya devam etme olasılığı” şeklinde ifade etmektedir (Stewart, 2001: 123).

Müşteri sermayesi, işletmenin sahip olduğu müşteri varlığını zenginleştiren süreçler, teknikler ve ilişkiye dayanan işletme faaliyetlerini konu edinir (Ercan vd., 2003: 112). Müşteri memnuniyeti, şirket imajı, müşteri sadakati, telif hakkı, marka değeri gibi unsurları bünyesinde barındırır (Yelkikalan ve Aydın, 2012: 132).

Müşteri sermayesinin değeri, diğer entelektüel sermaye unsurlarına göre daha belirgindir. Müşteri sermayesi, işletmelerin kar elde etme amaçlarında, entelektüel sermayenin değere dönüştüğü kısmı oluşturmaktadır (Yörük vd., 2004: 339).

Thomas Stewart, 'Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği' adlı kitabında, konuyla ilgili olarak, "Müşterilerin finansal raporlarda bıraktıkları izler, çalışanların, sistemlerin ya da kapasitelerin vurduğu damgalara oranla daha kolay gözlemlenebilir. Müşteri sermayesini yansıtan piyasa payı, müşteri tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına karlılık gibi göstergeleri takip etmek görece daha kolaydır (Stewart, 1997: 158-159) ifadelerini kullanmıştır.

Müşteri sermayesi, işletmenin insan ve yapısal sermayesinin, işletme dışından nasıl algılandığının göstergesidir. Müşteri sadakati, firma ünü, tedarikçiler ile dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkiler gibi işletmenin çevresi ile direkt temasa geçtiği alanlarda, faaliyetlerinin sonucunu görebileceği entelektüel sermaye bileşenidir (Yücel, 2005: 12). Müşterilere ilişkin bilginin işletme dışından işletme içine akışının zorluğu sebebiyle, müşteri sermayesi entelektüel sermaye unsurları arasında en zor ulaşılanıdır.

Müşteri sermayesi, insan sermayesi gibi işletmeye ait olan bir sermaye değildir. Müşteriler de tıpkı çalışanlar gibi işletmeyi terk edebilirler, işletme içerisinde devamlılıklarının sağlanması zordur. Entelektüel sermaye yönetiminde, müşteri sermayesinin, kalıcı olan yapısal sermayeye dönüştürülmesi önemlidir. "Yapısal sermaye, işletme tarafından sahip olunan ve alınıp satılan tek entelektüel sermaye unsurudur" (Gedikli, 2007: 37).

"Müşteri sermayesi işletmenin rekabet etkinliğini belirleyen en önemli konulardan biri olarak, örgütler için kazançtır, rekabet gücünü, imajını ve itibarını artırır, bunun yanı sıra diğer potansiyel müşterilerle irtibatı sağlayan bir konudur" (Erkuş, 2006: 80).

Piyasa değeri ve örgütsel performans konusunda başarı olmanın yollarından biri, etkin bir müşteri sermayesine sahip olmaktan geçmektedir. İşletmenin iş performansına bağlı gelişme gösteren müşteri sermayesinin başarısı, insan ve yapısal sermayenin desteğine bağlıdır (Akbay, 2007: 46).

2.5. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Entelektüel sermayenin varlığı ve önemi bilgi çağında daha da ön plana çıkmıştır. Finansal ve fiziksel kaynaklar gibi entelektüel kaynakların da yönetilmesinin gerekliliği şüphesiz yadsızdır. Fakat bu kaynağın yönetilmesi ya da performansa etkisinin belirlenmesi için ölçülmesi gereklidir.

Entelektüel sermayenin özünü bilgi ve bileşenleri oluşturmaktadır. Bilgi ve bileşenlerini ölçmek maddi varlıklara nazaran daha zor ve kompleks bir iştir. Çünkü bilgi soyut bir varlıktır ve işletmeden işletmeye farklılıklar gösterir. Ayrıca günümüzde hala standart bir ölçüm mekanizması geliştirilememiş, bunun yerine çeşitli çalışmalardan edinilmiş yaklaşımlar mevcuttur (Çıkrıkçı, 2008: 23).

2.5.1. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinin Önemi

Üretim ekonomisinden bilgi ekonomisine geçen günümüz işletmelerinde entelektüel varlıklar en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Bilgi kaynaklı sektörler ve hizmet işletmelerin piyasa değeri ile defter arasındaki giderek açılan farkı kapatmak, entelektüel sermayeyi ölçerek mümkün olmaktadır (Roslender ve Fincham, 2001: 383).

Küresel ekonomide rekabet avantajı sağlandaki en önemli faktör entelektüel varlıklara sahip olmaktır. İşletmelerde gizli kalan bu entelektüel değerlerin finansal tablolarda görünür hale gelmesi için entelektüel sermaye bir değer olarak varlıklarında yer alması gerekmektedir. Böylece işletmeler sahip oldukları entelektüel varlıkları istendiği şekilde görebilir ve gerektiğinde bir değere dönüştürebilir. Aynı zamanda işletmeler gerektiği durumlarda maddi olmayan varlıklar olarak bilinen entelektüel varlıklara yatırım yaparlar (Yereli ve Gersil, 2005: 21). Bununla birlikte, entelektüel sermayenin ölçülmesinin başlıca nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Brooking, 1996: 177):

- Yöneticiler, finansal tablolara yansıyan entelektüel varlıkları rahatlıkla görebilir.

- İşletme performansı sektörler ve önceki dönemlerle karşılaştırılabilir bilgi elde edilir.
- İşletmelere kaynak bulma sürecinde ve işletmelerin borç ödeme güçlerinin tespitinde bir ölçüt tespit eder.

Bu nedenler işletmelere entelektüel sermayenin ölçülmesinde birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki şekilde sayılabilir (Stewart, 2000: 296-298; Öztürk ve Ban, 2003: 56; Kannan ve Aulbur, 2004: 390):

- Maddi olmayan varlıkların belirlenmesi ve ayrıntılı bir şekilde planlanması
- İşletme içinde bilgi akışı modellerinin tanınması ve önemli bilgi sorunlarının belirlenmesi
- İşletme içinde öğrenme modellerinin geliştirilmesi ve yenilikte artış sağlanması
- Aktif değerinin denetimi ve değer arttırıcı yolların aranması
- Personelin kurum algısının ve motivasyonunun arttırılması
- Performansa dayalı bir işletme kültürünün yaratılması
- Uzun dönemli işletme amaçlarının karşılanmasına yardımcı olması
- Sahip olunan entelektüel varlıkların kredi kuruluşlarına teminat olarak gösterilmesi aracılığıyla fon bulma olanaklarının arttırılması
- Halka açık işletmelerde, hisse senedi fiyat performansına arttırıcı etki yapması sonucunda piyasa değerinin artması
- Halka açık olmayan işletmelerde, satış fiyatına arttırıcı etki yapması
- İşletmeler arasında karşılaştırma yapma fırsatı sunarak, konuyla ilgili rakipler arasında durum analizi yapılmasını, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenerek önlem ve stratejilerin belirlenebilmesini sağlaması
- Yüksek piyasa değeri kaynağının yatırımcılar ve diğer bilgi kullanıcılarına gösterilebilmesi.

2.5.2. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Kullanılan Ölçütler

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve entelektüel sermaye unsurlarına ait değerlerin doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için kullanılan ölçütlerin belli koşulları sağlayacak makul ölçütler olması gerekmektedir. Entelektüel sermayenin ölçümünde finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerde yer almaktadır. İşletmeler sahip oldukları maddi olmayan varlıkların etkin kullanımını ve entelektüel sermaye ölçmedeki amaçlarını ne derece geliştirdiklerini saptayabilmek adına geliştirilmiş bu ölçütler finansal olmayan bilgilerden oluşmaktadır.

Entelektüel sermayeyi ölçmede kullanılan ölçütler aşağıda verilen özellikleri taşıması gerekmektedir (Erkuş, 2004: 313):

Faydalılık: Ölçütler, işletme iç ve dış çevresi tarafından kullanılabilir halde olmalıdır.

Anlamlılık: Ölçütler, beklenenleri karşılayabilecek gerekli bilgileri içermelidir.

Önemlilik: Ölçütlerden elde edilen bilgiler, işletme adına önemli maddi olmayan varlıkları içermelidir.

Zamanlılık: Ölçütler, gerekli kişilere ihtiyaç duydukları zamanda sunulabilmelidir.

Güvenilirlik: Ölçütlerin sağladığı bilgiler, güvenilir olmalıdır.

Objektiflik: Ölçütlerin değerleri, onları hazırlayan veya kullananların ilgi alanlarından kaynaklanan eğilimlerinden etkilenmemelidir.

Doğrulanabilirlik: Ölçütler, gerektiğinde doğrulanabilir nitelikte ve gerçek durumu yansıtabilecek bilgiler sağlamalıdır.

Karşılaştırılabilirlik: Ölçütler, genel olarak belirlenmiş kriterlere göre hazırlanmalı ve hesaplanmalıdır ki bunları kullananlar karşılaştırma yapabilsinler.

Uygulanabilirlik: Ölçütlerin faydası ölçütler için katlanılan maliyetten yüksek olmalıdır.

2.5.3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde kullanılan yöntemler, genel olarak parasal bir değer tespit eden ve parasal değer tespit etmeyip entelektüel sermayenin unsurlarını, potansiyelini ve etkilerini ölçmeye odaklanan yöntemler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Amerikan araştırmacılar daha çok entelektüel sermayeyi parasal değer tespit edilmesine yönelik çalışmaları ile Avrupalı araştırmacılar da entelektüel sermayeyi unsur bakımından tanımlamaya, nicel ve nitel değerler kullanarak sınıflandırmaya yönelik modeller ortaya koymuşlardır.

Bu bağlamda çalışmamızda, entelektüel sermayenin ölçülmesinde kullanılan parasal değerleri ortaya koyan yöntemleri, işletme düzeyinde ölçülen yöntemler ve parasal değer tespit etmeyen yöntemleri, entelektüel sermayeyi unsur bazında ölçen yöntemler olarak iki başlık altında açıklayacağız.

2.5.3.1. Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi

Entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesine yönelik kullanılan yöntemler; Piyasa Değeri ve Defter Değeri Yöntemi, Tobin Q Oranı, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değerler Yöntemi ve Ekonomik Katma Değer Yöntemi olarak dört başlık halinde verilebilir. Bu yöntemler işletmeye entelektüel sermaye yönetimi olduğunu bildirmeden önce entelektüel sermayenin gerçekten var olup olmadığını saptarlar (Uzay ve Orhan, 2003: 167).

2.5.3.1.1. Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Yöntemi

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde en çok kullanılan yöntemlerden biri piyasa değeri/defter değeri yöntemidir. Kullanımının kolaylığı, hesaplanmasının basitliği ve sonuçlarının kullanıcılar tarafından kolaylıkla anlaşılabilmesi yöntemin popülerliğini artırmaktadır.

Piyasa değeri/defter değeri oranı, bir şirketin şirket hisse senetlerinin borsada oluşan piyasa değerinin ilgili şirketin net defter değerine bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Şirketin net defter değeri ise, toplam varlıkların toplam yükümlülüklerden farkını göstermektedir.

$$\frac{\text{piyasa değeri}}{\text{defter değeri}} = \frac{\text{şirketin toplam piyasa değeri}}{\text{şirketin net defter değeri}}$$

$$PD = \text{Hisse Senedi Birim Fiyatı} \times \text{Dolaşımdaki Hisse Senedi Sayısı}$$

$$\text{şirketin Net Defter Değeri} = \text{Toplam Varlıklar} - \text{Toplam Yüklümlükler}$$

Piyasa değer/defter değeri yöntemi; şirketin piyasa değerinin hem maddi varlıklardan hem de gayri maddi varlıklardan kaynaklanan değeri içerdini, bunun net defter değerinden farkının ise toplam entelektüel sermaye değerini gösterdiğini varsaymaktadır (Commission of the European Communities Enterprise Directorate General, 2003: 161). Geniş bir şekilde kullanılmasına rağmen yöntemin çeşitli zayıflıkları bulunmaktadır:

- şirketlerin piyasa değeri, ilgili şirketin maddi ve gayri maddi varlıkları dışındaki birçok sebepten etkilenebilmektedir. Bunlar arasında makroekonomik şartlar, hisse senedinin arz ve talep koşulları sayılabilir. Bu nedenle bu yönteme göre yapılacak ölçümler yanıltıcı sonuçlar verebilecektir.
- Denklemin pay ve paydası farklı hesaplama yöntemleri ile ölçülmektedir. Denklemin payı olan piyasa değeri, borsada yatırımcıların beklentilerine göre oluşan hisse senedi değerinin şirketin sermayesi ile çarpılması ile hesaplanmaktadır. şirketin net defter değeri ise geleneksel maliyet esaslı muhasebe kurallarına göre hazırlanmış mali tablolardan elde edilmektedir (Luthy, 2011: 17).
- Hisse senedi fiyatlarının değişkenliğinin yüksek olması nedeniyle şirket piyasa değerleri sürekli değişmektedir. şirketin entelektüel sermayesinin değerinin de aynı değişkenliğe sahip olduğunu varsaymak anlamlı değildir.
- Yöntem, genel bir entelektüel sermaye değeri hesaplamakta, entelektüel sermayenin alt unsurları ve bireysel entelektüel sermaye varlıkları hakkında bir değer üretmemektedir.

2.5.3.1.2. Tobin'in Q Oranı Yöntemi

Tobin tarafından 1969 yılında ortaya çıkarılan ve Tobin q oranı yöntemi adıyla anılan bu yöntem, işletmenin piyasa değerinin varlıkları yerine koyma maliyetine oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Yapılan çalışmalarda Tobin q oranı pek çok amaçla kullanılmıştır. Çoğunlukla sahiplik yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kullanılmasına rağmen, kâr dağıtım kararlarının hisse senedi değeri üzerine etkisinin ölçülmesi, firma sahipliği ile özsermaye değeri arasındaki ilişkinin belirlenmesi, yönetsel performansın ölçülmesi gibi konularda da bu orandan yararlanılmıştır. Ayrıca Tobin q oranı işletmenin rekabet gücünün bir göstergesi olarak da değerlendirilmiştir. Öte yandan bu oran yatırımcılar açısından da bir karar kriteri olarak önerilmektedir (Canbaş vd., 2005: 25). Tobin q oranının bazı görüşlere göre entelektüel sermayeyi gerçek anlamda ölçen bir yöntem olarak geliştirildiği savunulsa da entelektüel sermayenin değerini yukarıda sayılan ölçüm çeşitleri nedeniyle doğru şekilde yansıtabilecek bir ölçüm türüdür (Steawart, 1997: 300-301).

$$q = \frac{\text{Şirketin Toplam Piyasa Değeri}}{\text{Şirket Varlıklarının Yerine Koyma Maliyeti}}$$

James Tobin şirket yatırım kararlarında etkinliği sağlamak amacıyla bu yöntemi geliştirmiştir. Tobin q oranı temelde PD ve DD yöntemi ile aynı olmakla birlikte Tobin varlıkların defter değerini çıkararak, varlıkların yenileme maliyetini eklemiştir. Hesaplama sonucu ortaya çıkan q oranı 1'den ve sektördeki işletmelerin q oranından büyükse şirket yüksek kar elde edebilme yeteneğine sahiptir (Aydemir, 2008: 2). Q oranı 1'den düşük çıkarsa işletmenin maddi olmayan varlıkları bazında entelektüel sermayeye sahip olmadığı ve maddi varlık getirisinin düşük olduğu anlaşılmaktadır (Acar ve Dalğar, 2005: 35). Bu tür hesaplamalarla işletmenin sahip olduğu ya da olmadığı entelektüel sermaye ortaya konmuş olur.

Tobin q yöntemine getirilen eleştiriler, PD ve DD yöntemine getirilen eleştirilerle aynı niteliklere sahiptir. Hem PD ve DD yöntemi hem de Tobin q oranı yöntemi, aynı sektörde yer alan, aynı maddi varlık türlerine sahip ve aynı piyasalarda faaliyette bulunan işletmelerin karşılaştırılması ve bu işletmelerin yıllar itibariyle gerçekleşen entelektüel sermaye değerlerindeki değişiklikleri karşılaştırmak için uygun yöntemlerdir (Tetik ve Erdinç, 2010: 5). Her iki yöntemde hesaplanan değer yıllar itibariyle azalıyor bu, işletmenin maddi olmayan

varlıklarının değerinin de azaldığı söylenebilir. Bu durum, işletmenin maddi olmayan varlıklarını iyi yönetmediğini bir gösterir (Önce, 2009: 39). Bunun sonucunda da işletmenin elinde herhangi bir entelektüel sermayeye sahip olmadığı anlaşılır.

Tobin q oranı yönteminde dışsal faktörlere dikkat edilmemektedir. Ayrıca bu yöntem işletmenin sahip olduğu her entelektüel sermaye varlığını ölçmemektedir. Muhasebe açısından ele alındığında, piyasa değerinin defter değerini aşan bölümü, finansal tablolarda tek bir kalem olarak yer alması olumsuz yönünü oluşturmaktadır (Çelik ve Perçin, 2000: 116).

2.5.3.1.3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi

NCI Şirketi'nin geliştirilen bu yöntemin amacı işletmedeki maddi olmayan varlıkların gerçek değerlerini ortaya koyabilmektir. Bu yöntemde önce maddi varlıkların getiri fazlası hesaplanır sonra maddi olmayan varlıklardan sağlanan getiri hesaplanmaktadır. Bu yöntemin hesaplanabilmesi için işletme finansal tablolarının bilinmesi gerekmektedir. Yöntem işletmelere sektör içinde ve sektör dışında karşılaştırma yapabilme imkanı sunmaktadır (Çelik ve Perçin, 2000: 116-117). Bu nedenle söz konusu yöntem, gerçekçi değerler ile sahip olunan entelektüel sermayeyi yansıtır.

Hesaplanmış maddi olmayan değerler yönteminde 7 adım uygulanarak entelektüel sermaye değerine ulaşılabilmektedir. Uygulanan adımlar şöyledir (Stewart, 1997: 303):

- **1. Adım** : İşletmenin hesaplanan yıl ve geçmiş iki yıl dahil, üç yıllık vergi öncesi karının ortalaması alınır.
- **2. Adım** : İşletmenin hesaplanan yıl ve geçmiş iki yıl dahil, üç yıllık maddi varlıklarının ortalaması alınır.
- **3. Adım** : Ortalama vergi öncesi kar, ortalama maddi varlıklara bölünerek maddi varlık getirisi bulunur.
- **4. Adım** : Sektörün hesaplanan yıl ve geçmiş iki yıl dahil, üç yıllık maddi varlıklarının ortalaması alınır. İşletmenin maddi varlık getirisi sektör ortalamasının altında ise hesaplama devam edilemez.
- **5. Adım** : İşletmenin maddi varlık getirisi sektör ortalamasının üstünde ise getiri fazlası hesaplanır. Sektörün maddi varlıklar getirisi ile işletmenin maddi varlıklar getirisi çarpılarak normal kazanç bulunur. **Normal kazanç**,

sektördeki ortalama bir işletmenin bu büyüklükteki maddi duran varlıklarından elde edeceği miktar anlamına gelmektedir. Ortalama vergi öncesi kardan normal kazanç çıkarılarak brüt kazanç elde edilir. **Brüt kazanç**, işletmenin ortalama bir işletmeden ne kadar fazla kâr ettiğini göstermektedir.

- **6. Adım** : Brüt kazanç, vergi oranı ile çarpılarak ek kazancın vergisi bulunur. Brüt kazançtan ek kazancın vergisi düşüldüğünde ise net ek kazanç tutarı bulunur.
- **7. Adım** : Net ek kazanç tutarı ile işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti çarpılarak primin net bugünkü değeri hesaplanır. Bulunan değer işletmenin maddi olmayan varlıklarının hesaplanmamış değeridir ve bilançoda bulunmamaktadır.

Hesaplama sonucunda ulaşılan rakam işletmenin sektördeki diğer işletmelerden daha iyi performans gösterebilmek için maddi olmayan varlıklarından yararlanabilme gücünün bir ölçümüdür (Stewart, 1997: 304). Bilgilerin gerek finansal tablolar yardımıyla kolay elde edilmesi ve gerekse sektör içinde ve sektörler arasında diğer iki yöntemle göre daha gerçekçi ve karşılaştırılabilir sonuçlar vermesi yöntemin olumlu yönlerini oluşturmaktadır. Buna karşın, diğer yöntemlere göre daha karmaşık olması ve daha çok zaman alması eleştirilen ve olumsuz kabul edilen yönlerini oluşturmaktadır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 26).

Yöntem, getiri fazlalığının ölçülmesinde kullanılan sektör ortalamasının uç değerlerden alınması nedeniyle oldukça yüksek veya düşük değerlerin hesaplanmasına neden olabileceği ve maddi olmayan varlıkların net bugünkü değerinin sermaye maliyetince belirlenmesinin gerçeği yansıtmayacağı bunun yerine yine uç değerler sakıncasını taşımakla birlikte sektör ortalamasının alınmasının daha doğru olacağı belirtilerek, eleştirilmektedir (Önce, 2005: 63). Bu avantajlar ve dezavantajların ışığında yöntem, entelektüel sermayenin ölçümünde kullanışlı olarak kabul edilen bir yöntemdir.

2.5.3.1.4. Ekonomik Katma Değer Yöntemi

Rekabet koşullarının artması ve maliyet odaklı yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte farklı performans ölçüm yöntemleri ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan ölçüm yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılanı, Ekonomik Katma Değer (EVA)'dir. EVA yöntemi, işletmenin faaliyet karının ve ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin ağırlıkta olduğu yöntemdir. Vergi sonrası net faaliyet karı, o karı elde edebilmek için kullanılan sermayenin maliyetinden arındırılarak EVA değerine ulaşılır. EVA yöntemi şirket hedeflerinin saptanmasında, stratejik planlamada, bütçelemeye, teşvik sistemi oluşturulmasında ve insan kaynaklarının verimliliğinin tespitinde fayda sağlayan finansal yönetim sistemidir (Hacıüstemoğlu vd., 2002: 59). Bu yönetim sistemi işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye değerini ortaya çıkarmak için fikir veren hesaplamalara da sahiptir.

Temelde finansal performansı ölçen bir yöntem olmakla birlikte, bu yöntemden entelektüel sermaye ölçümünde de yararlanılmaktadır. Boston Danışmanlık Şirketi'nden G. Stalk tarafından geliştirilen yöntem, işletme sermayesinin devinin bulunması sonucunda, işletmenin yapısal sermayesinin performansı hakkında bilgi veren bir içeriğe sahiptir (Erkal, 2006: 107). Bu bilgi veren içerikte işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin ölçülmesi için kullanılmaktadır.

Ekonomik katma değer, (EVA) iki farklı yöntemle hesaplanabilmektedir. Bu yöntemlerle ilgili formüller ve açıklamalar aşağıdaki gibidir (Ercan vd., 2003: 89):

$$(1) \text{EKD} = (\text{FK} - \text{DV}) - (\text{k0} \times \text{YS})$$

$$= (\text{Faaliyet Kârı} - \text{Düzeltilmiş Vergiler}) - (\text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti} \times \text{Yatırılan Sermaye})$$

$$(2) \text{EKD} = (\text{YSG} - \text{k0}) \times \text{YS}$$

$$= (\text{Yatırılan Sermayenin Getirisi} - \text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti}) \times \text{Yatırılan Sermaye}$$

Hesaplanan EVA değeri, bir işletmenin elde ettiği ya da kaybettiği tutarın dönemsel veya bir yıllık değeridir (Türker, 2005: 126). EVA değeri pozitif çıkması işletmenin değer kazandığı, negatif çıkması işletmenin değer kaybettiği anlamına gelmektedir (Argun, 2004:

118-119). Entelektüel sermaye de ekonomik katma değer yöntemi de değer yaratmayı ön planda tutar ve sonuç olarak işletmenin finansal açıdan amacı pozitif ve sürekli olarak yükselen bir EVA değerine sahip olmaktır (Ercan vd., 2003: 82-85). Bu pozitif EVA değeri de entelektüel sermaye açısından işletmenin pozitif bir değere sahip olduğunu gösterir.

2.5.3.2. Entelektüel Sermayenin Unsur Bazında Ölçülmesi

2.5.3.2.1. Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi

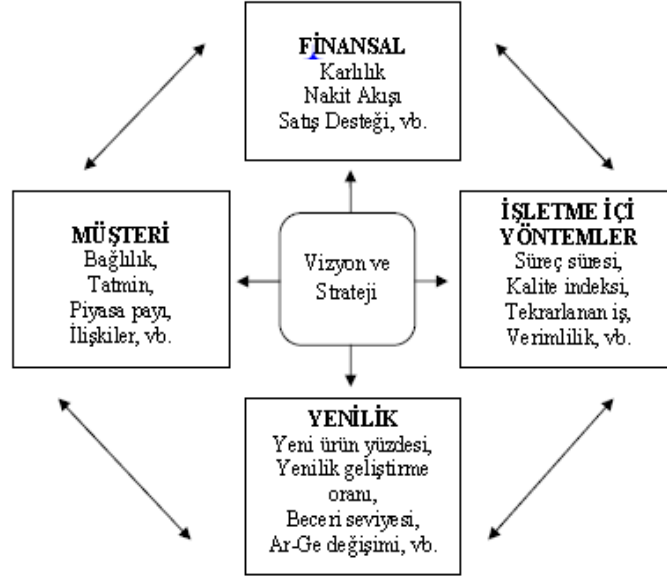
Dengelenmiş Skor Kartı (Balanced Score Card) yönteminde işletmenin misyon ve stratejisini fiziksel ölçülere haline dönüştürülerek ifade edilmektedir. Yöntem geçmiş mali ölçüt performanslarını göz önünde bulundurarak gelecekteki mali ölçüt performansları yönlendirecek etkiyi ortaya koymaktadır. Kaplan ve Norton tarafından ‘‘Dengeli Puan Tablosu’’ yapılan çalışmada ortaya çıkarılan yöntemde müşteri, işletme içi yöntemler, öğrenme ve büyüme boyutları gibi etkenlerin her biri işletme stratejisinden üretilmiş ve bu stratejilerin sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilmesiyle ortaya koyulmuştur (Drucker, 1994: Arıkboğa, 2003).

Adı geçen yöntemi Kaplan ve Norton 1992 yılında ‘‘Dengeli Puan Tablosu’’ olarak bir makalede tanıtmışlardır. Bu yöntem, işletmelere feedback (geri bildirim) ve entelektüel sermayenin ölçülmesinde fayda sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Dengeli Sonuç Kartı yöntemi dört farklı açıdan ele alınmış ve değerlendirilmektedir. Bunlar;

- 1) Finansal analiz
- 2) Müşteri analizi
- 3) İş Analizi
- 4) Öğrenme ve Geliştirme Analizi

Yöntemin temel hedefi; işletme stratejilerini belirlemek ve gelişen değişimlere karşı işletmenin ayak uydurmasıdır. Yöntemin başarılı olmasını sağlayan en önemli faktör, ölçülerin ayrı değil birbirleri ile bağlantılı olmasıdır.

Şekil 2.4: Dengelenmiş Sonuç Kart Yöntemi



Kaynak: Skyrme, David J and Amidon Debra M., (1998), "New Measures of Success", Journal of Business Strategy, P. 21.

BSC ile (Kaplan ve Norton, 1999: Erkuş, 2006: 126)

- ✓ Yöneticiler, her bir bölümün müşteriler için ne şekilde değer yarattığını ölçebilirler.
- ✓ Model finansal yönüyle işletmeye kısa dönemli performans bilgileri sağlar.
- ✓ Performansta ve rekabette uzun dönemli verim elde etmek için gerekli değerlerin neler olduğu açıklanabilir.
- ✓ Bir örgütün tüm düzeylerinde çalışanlar için finansal ve finansal olmayan ölçümlerin önemi vurgulanır.
- ✓ Bir işletmenin vizyon ve misyonu sayısal değerlere dönüştürülerek ifade edilebilir.
- ✓ İşletme, müşteri ve hissedarlara fayda sağlayacak konulara dikkat çekerek performansını geliştirebilir.
- ✓ Stratejik hedefler ve stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak kriterleri sağlar. Örgüt çalışanlarının stratejik kararlara katılımına imkân tanır.
- ✓ Şirket içindeki yöntemlerle ilgili olarak amaçlar belirlenebilir ve ölçütler tanımlanabilir.

- ✓ Çalışanlara yeni yetenek ve bilgi kazandırmak, işletmedeki bilgi teknolojilerini geliştirmek ve yönetimle ilgili yeni yöntem, süreç ve modellerin kullanılmasını sağlayacak nedenleri ortaya koyabilir.

BSC modeli ile işletmeler bütün olarak performanslarını değerlendirme imkânlarını elde etmektedir. Yöneticiler işletmenin geleceğine ilişkin stratejik kararlarda birçok değişkene ilişkin verileri dikkate alarak karar vermek zorunda olduklarından, BSC modeli onlara bu değişkenlerin sistematik bir şekilde ele alma fırsatları vermektedir. Ayrıca işletmenin maddi sermayesi yanında entelektüel sermayesini de değerlendirmesi, modelin diğer önemli bir avantajını oluşturmaktadır (Erkuş, 2006: 83).

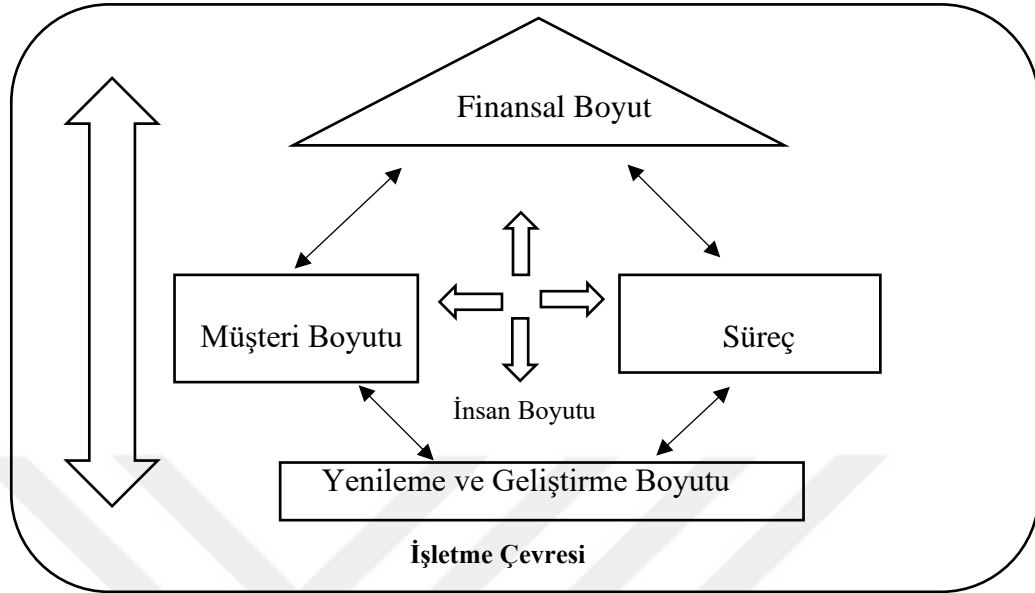
2.5.3.2.2. Skandia Kılavuzu Modeli

İsveç kökenli bir şirketler grubu olan Skandia bilgi ile ilgili varlıkların ölçülmesi konusunda ciddi çalışmalar yapan ilk büyük şirkettir. İlk olarak 1985 yılında işletme içinde kullanılmak üzere geliştirilmiş entelektüel sermaye raporu yayınlanmıştır. Daha sonra 1994 yılında bu rapor geleneksel finansal raporlara ek olarak kurum dışına yönelik olarak da yayınlanmıştır (Öncü ve Taşgit, 2004: 143).

Bu raporun temel amacı; geleneksel finansal tabloların sadece geçmişe dönük bilgi vermesi nedeniyle, bugünkü ve gelecekteki işletme potansiyelinin ancak entelektüel sermayeyle ilgili ek bilgilerle verilebileceğidir. Bu nedenle Skandia, geleneksel finansal tablolarla entelektüel sermaye ölçümlerini birleştiren bir çerçeve geliştirmiş ve bunu Skandia Kılavuzu olarak adlandırmıştır.

Skandia Kılavuz'u işletme raporlarının dinamik hale gelebilmesi için ortak bir dil geliştirme çabası gütmektedir. İşletmeye uzun dönemli kalıcılığı sağlayan süreçleri ortaya çıkararak kalıcı değerler sağlayan unsurları beslemeyi amaçlar (Önce, 1999: 47-57).

Şekil 2.5: Skandia Kılavuzu



Kaynak: Edvinsson Leif and Michael Malone (1997), 'Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower', New York, Harper Collins Publishers, p.68.

Leif Edvinsson işletmenin birbiriyle ilişkili beş farklı boyutuna odaklanarak dinamik bir entelektüel sermaye raporlama modeli geliştirmiştir. Bu alanlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Şamiloğlu, 2002: 182).

- ✓ Finansal boyutu
- ✓ Müşteriler boyutu,
- ✓ Süreçler boyutu,
- ✓ Yenileme ve geliştirme boyutu
- ✓ İnsan sermayesi boyutu

Skandia gösterge sistemi, geçmişin ölçülmesi (finansal boyut) anahtar performans rasyoları, bilanço ve gelir tablosu oranlarını içermektedir. Müşteri boyutu, pazara nüfuz edebilme kabiliyetine göre değerlendirilmektedir. İnsan boyutu, personelin eğitim düzeyine ve ekip ruhuna dayanmaktadır. Süreç boyutu, kullanılan faaliyet yöntemlerine ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır. Son olarak, yenileme ve gelişme boyutu, kaynakların geleceğin iş şekillerine ve yöntemlerine doğru yönlendirilip yönlendirilmediğini göstermektedir (Mouritsen vd., 2001: 405).

Skandia entelektüel modelini meydana getiren beş temel boyutunu ölçmek için 73 adet geleneksel ölçütün yanı sıra, 91 adet de entelektüel sermayeye dayalı yeni ölçüt kullanılmaktadır. Daha sonra raporlar dahilinde gereksiz ölçütler değerlendirme dışı bırakılarak ölçütlerin sayısı dokuza indirilerek entelektüel sermayenin değerini belirlemeye çalışmışlardır.

Edvinson ve Malone kullandıkları ölçütlerin yalnızca kar amaçlı işletmeler açısından değil, aynı zamanda kar amacı gütmeyen örgütler, bütün kamu kuruluşları, askeri organizasyonlar ve yardım kuruluşları tarafından da kullanılabilceğini savunmaktadırlar. Bu ölçütlerden bazılarını içeren Skandia Kılavuzu Entelektüel Sermaye Ölçütlerinden Örnekler Tablosu aşağıdaki gibidir (Şamiloğlu, 2002: 183-184).

2.5.3.2.3. Entelektüel Sermaye Endeksi

Goran Roos ve Johan Roos'un geliştirdiği bu yöntem, işletmelerin entelektüel sermaye değerlerini bir tek ölçüye göre değerlendirmektedir. Yöntemin uygulanma aşamaları **Şekil 2.6'daki** ve **Tablo 2.2'deki** gibi şematize edilebilir.

Şekil 2.6: Entelektüel Sermaye Endeksi Şeması



Kaynak: Van den Berg, Herman, (2002), "Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation", p.20.

Entelektüel Sermaye Endeksi'nde ES, piyasa meydana gelen birçok bileşenden oluşmuştur. **Şekil 2.6'**da görüldüğü gibi Entelektüel Sermaye, insan sermayesi, örgütsel sermaye, insan sermayesi, yenilenme geliştirme sermayesi ve iş süreçleri sermayesinden oluşmaktadır.

Tablo 2.2: Entelektüel Sermaye Endeksi Kategorileri

<p><u>İlişki(Müşteri) Sermayesi Endeksi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - İlişki sayısındaki süyüme - Güvendeki büyüme - Müşterilerin tutulması - Dağıtım kanallarının kalitesi ve üretkenliği 	<p><u>İnsan Sermayesi Endeksi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Anahtar başarı faktörlerinin sağlanması - İşgören başına değer yaratımı - Hizmet içi eğitimin etkinliği ve etkililiği
<p><u>Yenilikçilik Sermaye Endeksi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yeni iş koşulları oluşturma yeteneği - İyi ürünler oluşturma yeteneği - Büyüme - Üretkenliği geliştirme yeteneği 	<p><u>Altyapı Sermaye Endeksi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Etkinlik - Etkililik - Anahtar başarı faktörlerinden faydalanılması - Dağıtım etkinliği

Kaynak: Van den Berg, Herman, (2002) "Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation", s.20

2.5.3.2.4. Teknoloji Brokeri

Technology Broker danışmanlık firması yöneticisi Annei Brooking tarafından 1996 yılında işletme planlamalarına destek vermesi amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Brooking, entelektüel sermayeyi pazar varlıkları, insan merkezli varlıklar, entelektüel mülkiyet varlıkları ve altyapı varlıkları olmak üzere dört temel bileşene ayırarak ele almaktadır (Ercan vd., 2003: 147-148):

1. **Pazar Varlıkları:** Marka, müşteriler, müşteri sadakati, işletmenin adı, lojistik kanalları, lisans sözleşmelerini kapsamaktadır.
2. **Entelektüel Mülkiyet Varlıkları:** Patent, telif hakkı, dizayn hakları, ticari sırlar, know-how, ticari markalardır.
3. **İnsan Merkezli Varlıklar:** Eğitim, mesleki özellikler, iş bilgisi, işle ilgili yeteneklerdir.
4. **Altyapı Varlıkları:** Yönetim felsefesi, işletme kültürü, yönetim prosesi, enformasyon teknolojisi sistemleri, ağ sistemleri, finansal ilişkilerdir.

Yöntem entelektüel sermayeyi üç aşamada hesaplamaktadır.

1. **Aşama:** Entelektüel sermayenin tanımlanması için entelektüel sermaye göstergesinin oluşturulmasıdır. Bunun için işletmelere yöneltilen yirmi soru vardır ve alınan cevaplara göre entelektüel sermaye yapısının gücü belirlenir. İşletmeler soruların yanıtlanmasında ne kadar zorlanırsa, entelektüel sermaye yapısının o derece güçlendirilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkar (Şamiloğlu, 2002: 198).
2. **Aşama:** Brooking modelinde yer alan entelektüel unsur gruplarına, denetim soruları yöneltilmektedir. Sorulara alınan cevaplara göre ilgili entelektüel unsur grubunun, işletmenin toplam entelektüel sermayesine olan katkısı belirlenmektedir (Erkal, 2006: 93)
3. **Aşama:** Entelektüel varlıklara yönelik denetim soruları sonucunda ortaya çıkan işletmeye özgü entelektüel sermaye yapılanmasının parasal değeri, uc ayrı yöntemle hesaplanmaktadır. Bunlar (Rodov and Leliaert, 2002: 328; Ercan vd., 2003: 149);
 - Maliyet yaklaşımı,
 - Değerlemenin piyasa göstergelerine göre yapıldığı yaklaşım,
 - Varlıklardan sağlanan nakit akımlarının bugünkü değerlerinin esas alındığı gelir yaklaşımıdır.

Teknoloji Brokeri Yöntemi, entelektüel sermayeyi parasal olarak ölçmekte ve finansal yöntemlerden yararlanarak parasal sonuçlar elde etmektedir. Fakat modelde gerçek ölçüm sonuçlarına ulaşamamaktadır (Ercan vd., 2003: 149).

2.5.3.2.5. Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi

Karl Eric Sveiby'nin geliştirdiği maddi olmayan varlıkların ölçümünde karşılaşılan zorlukların giderilebilmesi amacıyla geliştirilen yöntemdir. Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü (Intangible Asset Monitor), maddi olmayan varlıkların ölçülmesinde kullanılan ilgili göstergelerin basit bir sunum formatında gösterilmesidir. Göstergelerin seçiminde işletme stratejileri dikkate alınmaktadır (Sveiby, 2001: 151; Aşıkoğlu vd., 2008).

Yöntem, maddi olmayan varlıkları, markayı, müşterileri ve tedarik kaynakları ile kurulan ilişkileri inceleyen **dışsal yapıları**; işletme yapısını, yönetim kademelerini, ar-ge faaliyetlerini, iş süreçlerini ve şirket yazılımlarını içine alan **içsel yapıları** ile çalışanların eğitim düzeyini, yeteneğini ve deneyimini kapsayan **çalışan yeteneklerini** olmak üzere üç bileşende değerlendirmektedir (Ercan vd., 2003:147-148).

Bu yöntem, işletme geçmişinin göstergeleri olan finansal raporların aksine geleceğe yöneliktir. Nonaka ve Takeuchi'nin geliştirdiği dört faktörden oluşturduğu bilgi dönüşüm modeli Sveiby'nin modeline temel teşkil etmektedir (Sveiby: 1997: 196; Akmeşe, 2006: 41).

Tablo 2.3: Sveiby'e Göre İşletmenin Piyasa Değeri

İŞLETMENİN PİYASA DEĞERİ			
Öz Sermaye (Defter Değeri) = Maddi Varlıklar – Görünür Borçlar	Maddi Olmayan Varlıklar		
	Dışsal Yapı (Markalar, müşteriler ve tedarikçi ilişkileri)	Bilgi Sermayesi	
		İçsel Yapı (İşletme yönetimi, hukuki yapı, işleyiş sistemleri, tutumlar, Ar-Ge çalışmaları, yazılımlar)	Bireysel Yetkinlik (Eğitim, deneyim)

Kaynak: Sveiby, Karl Erik, (1997), "The New Organizational Wealth, San Francisco", U.S.A., Barrett-Kohler Publishers Inc., s.178.

Tablo 2.3 Sveiby'nin modelinde ilk olarak geleneksel muhasebe temelinde performans değerlendirme sistemine bilgi boyutu eklenmiş, yeni sistemde, maddi olmayan varlıkları ölçmek için kullanılan işletme bazında ölçen yöntemler ile unsur bazında ölçen yöntemler yer almıştır (Ercan vd., 2003: 147-148).

Sveiby, finansal tabloların işletmenin gerçek değerini yansıtmadığını ve asıl değer in entelektüel varlıklara dayalı maddi olmayan varlıklar olduğu iddia etmektedir (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 162-163; Çelikkol, 2008: 82).

İlk olarak 1995 yılında Celemi adındaki bir işletmede uygulanan entelektüel sermaye ölçme ve raporlama yöntemi olan Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü yönteminin göstergeleri **Tablo 2.4**'te verilmiştir.

Tablo 2.4: Maddi Olmayan Varlıklar İzlenmesi Modelinde Kullanılan

	İÇSEL YAPI	DIŞSAL YAPI	BİREYSEL YETERLİLİK
Büyüme ve Yenileme	-Organik Büyüme -Pazar Payı Artışı -İmaj Artıran Müşteriler -Kalite Endeksi	-Bilgi Teknolojilerine Yatırım -Yapı Güçlendirici Müşteriler -Ar-Ge' ye Harcanan Zaman	-Eğitim Düzeyi ve maliyetleri -Yeterlilik Endeksi ve Devir Hızı -Deneyim Süresi -Öğreten Müşteriler
Verimlilik	-Müşteri Başına Karlılık -Kayıp/Kazanç Endeksi -Müşteri Tatmin Endeksi	-Destek Personel Oranı -Değer/Tutum Endeksi	-Uzmanların Oranı -Kaldıraç Etkisi -Katma Değer Artışı
Süreklilik	-Büyük Müşterilerin Oranı -Yaş Yapısı -Sadık Müşterilerin Oranı -Tekrarlanan Siparişler	-İşletmenin Yaşı -Destek Personel Devir Hızı -Tecrübesiz Personel Oranı -Kıdemlilik	-Uzmanların Devir Hızı -Diğer İşletmelere Göre Ücret Düzeyi -Kıdemlilik

Kaynak: Sveiby, Karl Erik, (2001) "The Intangible Assets Monitor", s.73-97
<https://www.sveiby.com/files/pdf/the-intangible-assets-monitor.pdf>, (09.04.2019)

Sveiby işletmenin piyasa değerini, özsermaye ile maddi olmayan varlıkların toplamı olarak belirlemiştir. Özsermaye işletmenin defter değeri olup maddi varlıklardan, borçların düşülmesi sonucu bulunmaktadır. Maddi olmayan varlıkların tutarı ise dış faktörlerden elde edilen tutar ile bilgi sermayesi tutarının toplamına eşittir. Bilgi sermayesi de iç faktörlerden ve bireysel yeterlilikten kaynaklanan tutarların toplamından oluşmaktadır (Van den Berg, 2002: 24). Modele göre ölçüm sonucunda elde edilen veriler yıllık bazda bir raporda yayımlanır. Başka bir deyişle rapor ölçüm sonucu elde edilen verilerin yayımlanmasına dayanır. Maddi olmayan varlıklar monitörü kullanarak yayımlanan raporlarda değişimleri gözlemek kolaydır. Bu değişimler renk kodlarıyla da açıklanmaktadır. Örneğin kırmızılar çok düşen veya yükselen

rakamları, mavi ise mükemmel olmasına rağmen muhtemelen uzun dönemde sürdürülmesi mümkün olmayan rakamları göstermektedir (Erkuş, 2006: 123).

2.5.3.2.6. Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi

Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi'nde yapısal sermaye, piyasada herkes tarafından kolaylıkla elde edilebilen ve farklılaştırma olanağı bulunmayan maddi varlıklardan oluşan sıradan yapısal sermaye (generic structural capital) ve piyasada kolaylıkla bulunamayan, sektöre özgü işletmeler tarafından kullanılan ve farklılaştırılabilen maddi varlıklardan oluşan tamamlayıcı işletme varlıklarından (complementary business assets) meydana gelmektedir. Bilgi işletmelerinde değer, sahip olunan entelektüel sermaye ve tamamlayıcı işletme varlıkları tarafından yaratılan indirgenmiş nakit akımlarının toplamıdır. Bu tür işletmelerde, sıradan yapısal sermayenin değer yaratmaya katkısı bulunmamaktadır. Sullivan'a göre işletmenin *piyasa değeri* aşağıdaki gibi tespit edilmektedir (Sullivan, 2000: 116-117; Ercan vd., 2003: 158):

$$V_m = VTA + VDCF$$

V_m : Firmanın piyasa değeri,

VTA : Firmanın maddi duran varlıklarının değeri,

VDCF : Gelecekte gerçekleşmesi beklenen nakit akımlarının bugünkü değeri.

Entelektüel sermaye değeri ise;

$$V_m = VSC + VDCFIC$$

V_m : Firmanın piyasa değeri,

VSC : Yapısal sermaye değeri,

VDCFIC : Firmanın entelektüel sermayesinden kaynaklanan indirgenmiş nakit akımlarının değerini göstermektedir.

2.5.3.2.7. Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi

Ante Pulic'in geliştirdiği bu yöntem; işletmenin iç ve dış çevresi (yönetim kademesi, çalışanları, yatırımcıları, hissedarları ve ortakları, diğer çıkar grupları), işletmenin toplam kaynakları ve bütün bileşenler tarafından çıkarılan katma değer etkinliğinin ölçülmesini sağlayan analitik bir yöntemdir. Yöntemde, işletme muhasebe kayıtlarında yer alan tutarlar kullanılarak ölçüm yapılmaktadır (Pulic, 2004: 63).

VAIC, aşağıda belirtilen üç temel göstergenin toplamını ifade etmektedir (Pulic, 2004: 65):

$$\mathbf{VAIC = CEE + HCE + SCE}$$

VAIC: İşletmenin entelektüel katma değer katsayısı

CEE: İşletmenin kullanılan sermaye etkinliği katsayısı

HCE: İşletmenin insan sermayesi etkinliği katsayısı

SCE: İşletmenin yapısal sermaye etkinliği katsayısı

VAIC ne kadar fazlaysa, işletme kaynakları aracılığıyla yaratılan katma değer de o kadar fazla çıkmaktadır (Pulic, 2000: 3). Bu sebeple, işletmenin VAIC değerini oluşturan unsurlar ile unsurların işletme performans değerlendirme ölçütlerini ne şekilde etkilediği araştırılmalıdır (Yörük ve Erdem, 2008: 402).

CEE, HCE ve SCE katsayılarını hesaplayabilmek için öncelikler işletmenin yarattığı toplam katma değer (**VA**) hesaplanmalıdır. VA değeri, işletmenin çıktıları ile girdileri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Kısaca **VA**, işletmenin sattığı tüm ürün ve hizmetlerden sağlanan gelir, yani toplam satışlarla, işletmenin yaptığı tüm harcamalar arasındaki farkı ifade etmektedir (Pulic, 1998: 9; Pulic, 2004: 64; Pulic, 2010: 3).

Firer ve Williams, Pulic'in yaptığı tanımlamadan yola çıkarak katma değer, daha ayrıntılı bir ifadeyle, aşağıdaki işletme hesaplarının toplamına eşit olduğunu belirtmektedir (Firer ve Williams, 2003: 352).

$$VA = I + DP + D + T + M + R + WS$$

VA: İşletmenin yarattığı toplam katma değer

I: Faiz Giderleri

DP: Amortisman giderleri

D: Temettüiler

T: Kurumlar Vergisi

M: İştirak Kazançları

R: Dağıtılmayan Karlar

WS: Toplam maaş ve ücret giderleri

İşletmenin entelektüel katma değer katsayısını oluşturan etkinlik katsayıları ise aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Yörük ve Erdem, 2008: 403; Pulic, 2004: 64-65; Pulic, 2010: 3-4).

$$VAIC = CEE + HCE + SCE$$

$$CEE = VA/CE$$

$$HCE = VA/HC$$

$$SCE = SC/VA, (SC = VA - HC)$$

VA: İşletmenin yarattığı toplam katma değer

CE: İşletmenin kullanılan sermayesi (varlıkların defter değeri)

HC: İşletmenin insan sermayesi (toplam maaş ve ücret giderleri)

SC: İşletmenin yapısal sermayesi (insan sermayesi dışında kalan katma değer)

Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi, işletmelerin fiziksel ve entelektüel varlıklarının katma değer yaratmadaki etkinliğini ortaya koymaktadır. Bu yöntem, entelektüel sermaye tutarlarını belli ölçütler ile formüle ettiğinden rakipler ve diğer sektörler arasında karşılaştırılabilir analizler yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yöntemde kullanılan verilerin denetlenmiş mali tablolarda yer alan bilgilerden elde edilmesi, hesaplamaların doğrulanabilir ve objektifliğini artırmaktadır. Ayrıca yöntemin matematiksel olarak hesaplanması da oldukça basittir (Ercan vd., 2003: 164; Pulic, 2004: 68; Pulic, 2010: 5).

2.5.3.2.8. DATI Projesi

Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nca geliştirilen DATI Projesi, Danimarka'daki şirketlerin entelektüel sermaye ölçüm ve raporlamasına yön vermek amacıyla geliştirilmiştir. Yöntemin il aşamasında şirketlere entelektüel sermayeyi neden ölçmek istedikleri, çalışmada kimlerin yer alacağı, çalışmanın boyutlarının ne olacağı ve raporlama sonrasında beklenen sonuçların neler olacağı sorulmuştur. Uygulanacak yöntemler de bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda tespit edilmiştir. Daha sonra entelektüel sermaye tabloları hazırlanarak çalışma tamamlanmıştır (Erkuş, 2004: 145-151).

Hazırlanan tablolar ise işletmenin bilgi kaynaklarını, bilgi yönetimi doğrultusunda geliştirme çabalarını göstermektedir. Bu tabloların; bilgi aktarımı, yönetim öncelikleri, girişimler ve ölçütler olmak üzere dört açıdan değerlendirilip okunması mümkündür (Erkal, 2006: 96).

2.5.3.2.9. MERITUM Projesi

Measuring Intangibles to Understand And Improve Innovation Management (MERITUM), buluş yönetimini anlamak ve geliştirmek için maddi olmayan varlıkların ölçülmesi anlamına gelmektedir. Avrupa Birliği tarafından desteklenen bu proje; Finlandiya, Danimarka, Norveç, İsveç, Fransa ve İspanya olmak üzere altı ülkeyi kapsamaktadır. Otuz ay süren bu proje ile ilgili çalışmalar 1998 yılında başlamıştır (Erkal, 2006: 98).

Projenin amacı işletme hissedarları ve yöneticilerinin karar alma süreçlerini hızlandırmak için entelektüel sermayeyi ölçen ve raporlayan yöntemler üretmektir (Eronen ve Ahonen, 1999: 7). Projeye göre; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak

üzere entelektüel sermayenin üç bileşeni vardır. Bu bileşenlerin etkileşimi ve ilişkisi işletmeye değer katmaktadır (Erkuş, 2004: 142).

2.5.3.2.10.OECD Projesi

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı tarafından entelektüel sermayeyi ölçen ve raporlayan yirmi ülkede 1800 işletmeyi kapsayan araştırmalar, düzenlenen sempozyumda entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması ile ilgili uluslararası ilkeler belirlenmiştir. Öte taraftan uluslararası araştırmaların ortak noktalarına dikkat çekilerek Avrupa'daki şirketlerin diğer ülkelerdeki şirketlere göre entelektüel sermayeyi daha etkin ölçmekte ve raporladığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Erkal, 2006: 99).

2.6. Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi ve Raporlanması

2.6.1. Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi

Geleneksel muhasebenin temeli, 1494 yılında Venedikli bir keşiş olan Luca Pacioli tarafından yazılan “Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalita” adlı eserine dayanmaktadır. Pacioli bu eserinde çift yanlı kayıt sistemine ilişkin temel bilgiler vermiştir. En önemli finansal tablo olan bilançonun bugünkü biçimini alması ise 1868 yılına tesadüf etmektedir. Üzerinden çok uzun yıllar geçmesine rağmen, uzmanlar muhasebe uygulamalarında önemli değişikliklerin olmadığını, getirilen yeni kuralların da ölçümün çerçevesini değiştirmediklerini belirtmektedirler. Sonuç olarak, bilgi işletmesine değil, sanayi işletmesine uygun olan geleneksel muhasebe sistemi bilgi yoğun işletmelerin gereklerini karşılayamamaktadır (Stewart, 2000: 100-101). Maddi olmayan duran varlık hesapları ile entelektüel sermaye unsurları kayıt altına alınmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, işletmenin muhasebe bilgileri için bir tür dağıtım sistemidir. Sistemde öngörülen unsurlar ise şunlardır (Gökdeniz, 2005: Kutlu, 2008):

- İşletme organizasyonunun yasal raporlama düzeninin gereksinimi olan bilgileri edinmek,
- Güvenilir muhasebe bilgilerini gereksinimi olanlara temin etmek,
- İşletmeleri olası risklerden, muhasebe bilgilerinin işletme içi ya da dışındaki kötüye kullanımlardan korumaktır.

Mevcut muhasebe sistemi, entelektüel sermaye yatırımlarını genellikle olumsuz olarak değerlendirmekte, kayıp ve gider olarak nitelendirmektedir. Muhasebeye göre bir işletme, entelektüel sermaye yatırımlarını ne kadar arttırırsa kaybı da o denli büyük olacaktır. Bununla beraber, işletme birleşmelerinde veya satın almalarında görüldüğü üzere, işletmenin geçmişte yaptığı entelektüel sermaye yatırımları değerini azaltmamakta tam aksine arttırmaktadır. Entelektüel sermaye yatırımları, genellikle finansal tablolarda gider olarak yer almaktadır. AR-GE harcamaları, marka geliştirmeye yönelik reklam harcamaları, çalışanları geliştiren eğitim harcamaları, işletme yağısını yeniden organize etme çalışmaları, yeni teknolojilere ve değişen pazar koşullarına uyma faaliyetlerinin hiçbirisi finansal tablolarda “varlık” olarak aktifleştirilmemektedir (Yıldız, 2010: 134).

Soyut bir kavram gibi görünen entelektüel sermaye, mevcut muhasebe sisteminde entelektüel sermayenin kayıt altına alınması durumunda 26.12.1992 tarih ve 21447 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Muhasebe Sistemi Uygulama Tebliği ya da daha sonra çıkarılmış bulunan tebliğler ile düzenlenen “Tek Düzen Hesap Planı”nda “2” numaralı hesap sınıfının “26” numaralı hesap grubu olan “Maddi Olmayan Duran Varlıklar” hesap grubunda yer almaktadır.

Maddi olmayan değerlerin muhasebe defterlerine kayıt yapılabilmesi için bir varlık ve bu varlığın hangi şekilde elde edildiğini gösteren bir kaynak hesap seçilmelidir. Buna göre entelektüel sermaye artışı yönündeki yevmiye defteri kaydı aşağıdaki şekilde yapılabilir:

• **Entelektüel Sermayenin Artış Kaydı:**

TARİH	BORÇ	ALACAK
265 ENTELEKTÜEL VARLIKLAR	Tutar	Tutar
504 ENTELEKTÜEL SERMAYE		

• **Entelektüel Sermayenin Azalış Kaydı:**

TARİH	BORÇ	ALACAK
504 ENTELEKTÜEL SERMAYE	Tutar	Tutar
265 ENTELEKTÜEL VARLIKLAR		

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesine yönelik yapılan çalışmaların başında Leif Edvinsson'un 1997 yılında geliştirdiği yeni bilanço yaklaşımı gelmektedir. Bu yaklaşıma göre; bilançonun aktif tarafındaki maddi varlıklar finansal sermaye ile (borçlar ve özsermaye), maddi olmayan varlıklar (entelektüel varlıklar) ise finansal olmayan sermaye ile (entelektüel sermaye) finanse edilmektedir ve **Şekil 2.8'de** gösterildiği gibidir (Edvinsson, 1997: 368)):

Şekil 2.7: Leif Edvinsson'un Bilanço Yaklaşımı

Aktif		BİLANÇO		Pasif	
Mad di Varlıklar	} Varlıklar	Özsermaye	} Resmi Bilanço	Borçlar	} Gizli Değerler
Mad di Olmayan Varlıklar		Entelektüel Sermaye			
	} Şerefiye Teknoloji Yetenek				

Kaynak: Alagöz Ali ve Özpeynirci Rabia. (2007), "Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), s.167-184.

Şekil 2.7'deki bilanço yaklaşımına göre entelektüel sermaye, öz sermaye ile aynı şekilde ele alınması gereken bir kaynak göstergesidir. Maddi olmayan varlıklardan veya entelektüel varlıklardan kaynaklanan ve çıkar gruplarından borç alma ilkesine dayanan bir kaynaktır. Entelektüel sermayenin yarattığı değer ise geleneksel bilançolarda görünmeyen gizli değerlerdir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 178).

Entelektüel sermayenin kaydedilmesinde kullanılan **Şekil 2.7'de** gösterilen hesapların yanı sıra entelektüel sermayenin bir gider unsuru olmaması nedeniyle gelir tablosu hesaplarına yansıtılmasının doğru olmayacaktır. Bilançoda entelektüel sermayenin bir aktif veya pasif olarak gösterilmesi ya da entelektüel sermaye unsurlarına yapılan yatırımların gelir tablosunda bir gider olarak gösterilmesi hatta gelir tablosunda kârın ne kadarının entelektüel varlıklardan elde edildiğinin gösterilmesi ya da işletmenin kârını ve ödeyeceği vergiyi etkilemeyeceği konularını açıklamak değer tespitinin tam olarak yapılamaması nedeniyle zordur ve tartışmalıdır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 29).

2.6.2. Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Entelektüel sermayenin finansal tablolarda raporlanması, temel olarak entelektüel varlıkların ve entelektüel sermayenin bilançolarda ve gelir tablolarında muhasebeleştirilmesini (bütünsel yaklaşım) ifade etmektedir. Bu görüşten hareketle, entelektüel sermayenin finansal tablolarda raporlanması, mevcut muhasebe sistemi içerisinde, bilanço ve gelir tablosu üzerinden incelenecektir. Bölümün sonunda ise konu, Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (UFRS) çerçevesinde değerlendirilecektir.

Artan rekabet ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmelerde teknolojiye, insana, üretim süreçlerine, süreçlerin iyileştirilmesine, yeni ürün geliştirmeye yapılan yatırımların artmasına neden olmuştur. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak söz konusu unsurların birçoğu maddi olmayan nitelikteki yatırımlardır ve işletmelerde entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır (Önce, 1999: 62).

Genel kabul görmüş muhasebe ilke ve uygulamalarına bağlı olarak ve çoğu sayısal biçimde ifade edilen olayları kaydetme, sınıflandırma, özetleme ve raporlama fonksiyonlarını yerine getiren mevcut muhasebe bilgi sisteminde entelektüel sermaye karmaşık bir kavramdır (Karacan, 2007: 72).

İşletmelere rakipleri karşısında üstünlük sağlayan entelektüel sermayenin muhasebe sistemi içerisinde nasıl kayda alınacağı ve finansal tablolarda ne şekilde sunulacağı konusu muhasebe biliminin önemli sorunlarından biri haline gelmektedir.

Geleneksel muhasebe sistemleri, maddi duran varlık seviyesinin yüksek olduğu imalat ekonomileri için geliştirilmiştir. Sistem, üretimde kullanılan varlıkların değeri ve üretim çıktısının net değeri hakkında doğru ve güvenilir maliyet tabanlı bilgi sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Sistemin muhasebe ilkeleri, bilgi ekonomisi içerisinde faaliyette bulunan işletmelerin kurumsal başarısını, know-how, marka, patent, müşteri sadakati gibi dinamiklerini dikkate almamaktadır (Alagöz ve Özpeynirci, 2017: 178).

Geleneksel muhasebenin entelektüel sermayenin raporlanması konusunda yetersiz kaldığı noktalar genel olarak aşağıdaki hususlarda sıralanabilir (Önce, 1999: 38; Erkuş, 2006: 309-310).

- İşletme içerisinde üretilen maddi olmayan duran varlıklar kayıt altına alınmamakta; işletme bir bütün olarak değerlendirilmemektedir.
- Gelirler geçmiş maliyetlere dayanmakta; finansal tablolar da tarihi maliyet esasına göre hazırlandığından işletmenin gelecekte sağlayacağı nakit akışları gösterilememektedir.
- Bilgi yoğun işletmelerin üretim maliyetlerinin büyük çoğunluğu mali tablolar içerisinde gözükmeyen maddi olmayan varlıklardan kaynaklandığından, muhasebe sisteminde sadece maddi varlıkların değerlendirilmesi eşitsizliğe neden olabilmektedir.

Bilgi ekonomisi işlemleri ile geleneksel ekonomideki işletmelerin aktif yapılarındaki farklılıklar, kredi konusundaki güvenilirliği etkilemektedir. Oysaki, muhasebenin temel amaçlarından birisi, mali tabloların bu tablolardan yararlanan kişi ve kuruluşların doğru karar vermesine yardımcı olacak şekilde hazırlamaktır. Bu bağlamda, entelektüel sermayenin muhasebe kayıtlarında yer alması bir zorunluluktur (Kaya, 2008: 48).

2.6.2.1. Entelektüel Sermayenin Bilanço'da Raporlanması

Önceki bölümde bahsi geçen yöntemlerden hangisi kullanılacak olursa olsun, entelektüel sermayenin bilançoda gösterilmesi için, mevcut bilançonun belirli düzenlemelerle kullanılmaya devam edilebileceği ya da yeni bir tablo oluşturulması gerektiği söylenebilir.

Entelektüel sermaye unsurlarının geleneksel muhasebe sisteminde, bilançolarda gösterilmesi yöntemi kabul edilecek olursa, entelektüel varlıkların bilanço aktifinde maddi olmaya duran varlıklar içerisinde; entelektüel kaynakların da bilançonun pasifinde özsermaye içerisinde gösterilmesi; entelektüel sermayenin mali değerinin hesaplanmasında kullanılan yöntemin ise bilanço dipnotlarında belirtilmesi uygun olacaktır (Karacan, 2007: 137).

Türkiye’de 1994 yılında Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile yürürlüğe giren Tek Düzen Hesap Planı’nda maddi olmayan duran varlıkların, 26 numaralı Maddi Olmayan Duran Varlıklar hesap sınıfında;

260 Haklar Hesabı,

261 Şerefiye Hesabı,

262 Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri Hesabı,

263 Araştırma ve Geliştirme Hesabı,

264 Özel Maliyetler Hesabı

265 -

266 -

267 Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar Hesabı

268 Birikmiş Amortismanlar Hesabı

269 Verilen Avanslar Hesabı

şeklinde yer aldığı çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edilmiştir. Yukarıda da görüldüğü gibi, “belirlenen hesaplar işletmelerin entelektüel varlıklarının tamamını bilançoda gösterilmesine imkan tanımamakta, var olan unsurlar ise işletmenin kendi bünyesinde bilgi ve tecrübe gibi değerlere dayanarak oluşturduğu değerlerden ziyade bir bedel karşılığında dışarıdan satın aldıkları kıymetlerin izlenmesine imkan vermektedir” (Çıkrıkçı ve Daştan, 2010: 27-28).

Literatürde, bu sorunun giderilebilmesi için Tek Düzen Hesap Planında boş bırakılan hesapların kullanılmasıyla, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi 233 noktasında gayretlerin olduğu söylenebilir. Bu bilgiden hareketle, entelektüel sermaye varlıkları Tek Düzen Hesap Planında boş bırakılan 265 veya 266 numaralı hesaplar kullanılarak yevmiye kayıtlarına alınabilir. Bu hesaplara ait alt hesapların açılmasıyla da entelektüel sermaye unsurlarının açık bir şekilde gösterimi de mümkün olabilir. Entelektüel sermaye varlıklarına ilişkin kaynakların, 5-Özkaynaklar hesap sınıfı içerisinde yer alan, 50 numaralı Ödenmiş Sermaye hesap grubunda,

500 Sermaye Hesabı,

501 Ödenmemiş Hesabı,

502 Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları Hesabı,

503 Sermaye Düzeltmesi Olumsuz Farkları Hesabı,

504-509 –

boş bırakılan hesaplarda izlenmesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Yapılan açıklamalardan sonra, entelektüel sermayenin yevmiye kayıtlarında izlenmesi aşağıda verilmektedir.

TARİH	BORÇ	ALACAK
265 ENTELEKTÜEL VARLIKLAR	Tutar	Tutar
504 ENTELEKTÜEL SERMAYE		

Yapılan kayıtlama dönem içerisinde işletmenin entelektüel sermayesinde değişim meydana geldiği anlarda yapılır ise, dönem sonlarında işletmenin söz konusu varlıklara ilişkin gerçek durumu rahatlıkla görülebilir. Entelektüel varlıklarda izlenen artışlar, yukarıda ilgili hesaplara gösterildiği biçimde (265 Entelektüel Varlıklar Hesabı borçlu, 504 Entelektüel Sermaye Hesabı alacaklı), azalışlar ise ters çevrilmek suretiyle (504 Entelektüel Sermaye Hesabı borçlu, 265 Entelektüel Varlıklar Hesabı alacaklı) yevmiye kayıtlarında muhasebeleştirilebilir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2010: 29). Dönem sonlarında ise bu kayıtların finansal tablolara aktarılmasıyla tablo kullanıcılarının işletmeler hakkında doğru bilgiler edinmesi sağlanır.

Tek Düzen Hesap Planı ile uyumlaştırılarak, hesap planında boş bırakılan hesapların da kullanımı ile yevmiye kayıtlarına alınan entelektüel sermayenin bilançoda aşağıdaki yer aldığı üzere gösterilmesi mümkündür.

Tablo 2.5: Entelektüel Sermayenin Bilançoda Raporlanması

AKTİF (VARLIKLAR)	PASİF (KAYNAKLAR)
I. DÖNEN VARLIKLAR	III. KISA VADELİ YAB. KAY.
II. DURAN VARLIKLAR	IV. UZUN VADELİ YAB. KAY.
25 Maddi Duran Varlıklar	V. ÖZKAYNAKLAR
26 Maddi Olm. Duran Varlıklar	50 Ödenmiş Sermaye
260 Haklar	500 Sermaye
261 Şerefîye	501 Ödenmemiş Serm. (-)
262 Kuruluş ve Örgütlenme	502 Serm. Düzelt. Olumlu Farkı
263 Araştırma ve Geliştirme	503 Serm. Düzelt. Olumsuz Farkı
264 Özel Maliyetler 503	504 Entelektüel Sermaye
265 Entelektüel Sermeye(*)	504.01 İnsan Sermayesi
265.01 İnsan Sermayesi	504.02 Müşteri Sermayesi
265.02 Müşteri Sermayesi	504.03 Yapısal Sermaye
265.03 Yapısal Sermaye	
267 Diğ. Mad. Olm. Duran Varl.	
268 Birikmiş Amortismanlar (-)	
269 Verilen Avanslar	
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI	PASİF (VARLIKLAR) TOPLAMI

DİPNOTLAR:

1-.....

- Maddi olmayan duran varlıklar içerisinde yer alan entelektüel varlıkların hesaplanmasında yöntemi kullanılmıştır.

(*) Bilançonun düzenlenmesinde, entelektüel varlık değerleri unsurlar bazında ölçülebiliyorsa unsurlara göre ayırım dikkate alınabilir. Dönem sonu işlemi olarak, hesaplanan piyasa değerinden defter değeri çıkartılıp, aradaki fark bilançoda yer alması gereken maddi olmayan varlık (entelektüel sermaye) olarak belirlendikten sonra, hesap planında boş bırakılan maddi olmayan duran varlık hesaplarında izlenebilir.

2.6.2.2. Entelektüel Sermayenin Gelir Tablosu'nda Raporlanması

Entelektüel sermayenin bilançoda izlenmesi, işletmelerin faaliyet sonuçlarını kar veya zarar olarak ortaya koyan gelir tablolarında da değişikliğe yol açmaktadır. İşletmelerin piyasa değerlerini önemli ölçüde arttıran entelektüel sermayenin gelir tablosunda bilgi amaçlı yer alması gerekmektedir. Entelektüel varlığı yüksek olan işletmelerin rekabet edebilme güçleri ve daha verimli çalışabilmeleri mümkün olduğundan sektör ortalamalarına göre daha fazla kar elde edebileceklerdir. Söz konusu ek getirinin, yeni satırlarla gelir tablosunda raporlanması mümkün olabilmektedir.

Böylece işletmenin dönem sonunda elde ettiği karın ne kadarlık bir bölümünün işletmenin normal faaliyetleri sonucunda, ne kadarlık bir kısmının ise entelektüel varlıklar sayesinde elde edildiği ortaya konulabilecektir.

Entelektüel sermayenin dönem karı üzerindeki olumlu etkilerini gösterebilmek için bilgi amaçlı satırların eklendiği gelir tablosu formatı aşağıda yer almaktadır:

İşletmeler gelir tablolarında yer alan kazançlarının üzerinde vergi ödedikleri için doğal olarak entelektüel varlıkların vergisini de ödemiş olmaktadır. Çünkü söz konusu karın bir kısmı maddi varlıklara isabet ederken bir kısmı ise entelektüel varlıklara isabet etmektedir.

Tablo 2.6: Entelektüel Sermayenin Gelir Tablosunda Sunulması

AYRINTILI GELİR TABLOSU	Önceki Dönem	Cari Dönem
A. Brüt Satışlar		
B. Satış İndirimleri		
C. Net Satışlar		
D. Satışların Maliyeti		
I. BRÜT SATIŞ KARI/(ZARARI)		
E. Faaliyet Giderleri		
II. FAALİYET KARI/(ZARARI)		
F. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Karlar		
G. Diğer Faa. Olağan Gider ve Zararlar (-)		
H. Finansman Giderleri (-)		
III. OLAĞAN KAR VEYA ZARAR		
i. Olağandışı Gelir ve Karlar		
J. Olağandışı Gider ve Zararlar (-)		
IV. VERGİ ÖNCESİ KAR VEYA ZARAR		
K. Vergiler		
VI. DÖNEM NET KARI VEYA ZARARI		
NET KARIN VARLIKLAR ARASINDA DAĞILIMI		
L. Entelektüel Varlıklar Dışındaki Pay		
M. Entelektüel Varlık Payı		

2.6.2.3. Entelektüel Sermayenin Özkaynak Değişim Tablosu'nda Raporlanması

Tam bir finansal tablolar seti oluşturan finansal tablolardan bir tanesi de özkaynak değişim tablosudur. Özkaynaklar değişim tablosu, bir işletmenin belli bir dönemde özkaynak kalemlerinde meydana gelen artış veya azalışları bir bütün olarak gösteren tablodur. Bu tablo, özellikle sermaye işletmelerinde özkaynak kalemlerinde meydana gelen değişimleri toplu olarak görebilmek için düzenlenir.

Özkaynaklar değişim tablosu, ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri, kar yedekleri ve geçmiş dönemler karı (zararı) ve dönem net karı (zararı) kalemlerinin her birinin dönem başı tutarını, dönem içinde kalemlerde meydana gelen azalışları, artışları ve dönem bakiyesini ayrı ayrı gösterecek şekilde düzenlenir.

Entelektüel sermayeye ilişkin unsurların, finansal durum tablolarında (bilançolarda) sunulması yaklaşımının devamında, özkaynak değişim tablosunda ödenmiş sermaye sütununda gösterilmesi mümkün olabilecektir.

Gerek bir bedel karşılığında elde edilen gerekse işletme içerisinde yaratılan entelektüel sermaye varlıkları, maliyet bedeli ile bilançolara alındığında, özsermaye değişim tablolarında da gösterilebilecektir. Söz konusu tabloda entelektüel sermaye unsurlarının, dönem içerisinde alımlarından veya satımlarından kaynaklanan artışlar ile azalışları ve dönem bakiyesi ayrı ayrı gösterilecek şekilde düzenlenebileceğini söylemek mümkündür.

Uluslararası finansal raporlama standartları açısından ise, ayrıcalıklı bir durum karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki, UMS 1 kapsamında getirilen düzenlemeler neticesinde, entelektüel sermayenin yeniden değerlemesi ile ortaya çıkabilecek değer artışları, “varlığın defter değerinde düzeltilirken pasifte normal gelir olarak değil diğer kapsamlı gelirlerin bir parçası olarak muhasebeleştirilip ve özkaynaklar arasında raporlanmaktadır” (Kaval, 2010: 27). Bir başka açıdan, ortaya çıkan değer artışının, “diğer kapsamlı gelir” başlığı altında döneme ait tüm gelir ve gider kalemleri içerisinde gösterilmesi zorunlu hale geldiği söylenebilir.

Özkaynak değişim tablosunda ise, döneme ilişkin olarak diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen gelir ve gider kalemlerini görmek mümkün olacaktır.

Daha önce de belirtildiği üzere, varlık elden çıkarılırsa, önceki dönemlerde değerlemelerinden kaynaklanan artışlar, kar zarar tablosuna veya diğer kapsamlı gelirler içinde herhangi bir gelir hesabına alınmaz. Yine özkaynaklarda geçmiş yıl karlarına aktarılabilir. Bu durumda da özkaynak değişim tablosunda gösterimine devam edilecektir.

Bu bilgiler ışığında, bir işletmenin entelektüel sermaye kalemlerinde meydana gelen artış ve azalışları gösterecek özsermaye değişim tablosu, örnek olması adına aşağıda verilmektedir. Satırlarda yer alan yatay kalemler işletmede özkaynak kalemlerini etkileyen olayların niteliğine göre değişiklik gösterebilir.

Belirtilmesi gerek duyulan bir konu da işletmelerin “diğer kapsamlı gelir içerisinde muhasebeleştirilen işlemlerden kaynaklanan her bir özkaynak bileşenindeki değişikliklerinin kırılımını ya özkaynak değişim tablosunda veya dipnotlarda gösterebileceğidir.

Tablo 2.7: Entelektüel Sermayenin Özkaynak Değişim Tablosu'nda Gösterilmesi

Özkaynak Kalemlerindeki Hareketler	Ödenmiş Sermaye	Sermaye Yedekleri					Kar Yedekleri				Geçmiş Yıllar Kar (Zarar)	Dönem Net Kar (Zarar)	Özkaynaklar Toplamı
		Hisse Senedi İhraç Primleri	Hisse Senedi İptal Karları	M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları	İştirakler Yeniden Değerleme Artışları	Diğer	Yasal Yedekler	Statü Yedekleri	Olağanüstü Yedekler	Özel Fonlar			
ÖNCEKİ DÖNEM													
31 Aralık Kalanı													
Kar Dağıtım													
Temettüleri													
Yedeklere Aktarılan													
Hisse Senedi İhraç Primleri													
Ödenmiş Sermaye Artışı													
Nakden													
Entelektüel Sermaye Varlık Artışı													
Yeniden Değerleme Artışlarından Aktarılan													
Maddi / Maddi Olm. Duran V.Satış Karları													
.... Yılı Yen. Değ.													
.... Dönem Net Karı													
CARİ DÖNEM													
31 Aralık Kalanı													
Kar Dağıtım													
Temettüleri													
Yedeklere Aktarılan													
Hisse Senedi İhraç Primleri													
İştiraklerimizdeki Maddi Duran Varlık Satış Karı Karşılığında Edinilen													
Bedelsiz Hisse Senetleri													
Maddi / Maddi Olm. Duran V.Satış Karları													
Ödenmiş Sermaye Artışı													
Nakden													
Yeniden Değerleme Artışlarından Aktarılan													
Özel Fonlardan Aktarılan													
.... Yılı Yen.Değ.Artışları (Net)													
.... Dönem Net Karı													
31 Aralık Kalanı													

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
FİNANSAL FAIR PLAY KRİTERLERİNİN BIST'DE İŞLEM GÖREN TÜRK
SPOR KULÜPLERİNİN ENTELEKTÜEL SERMAYESİNE ETKİLERİNİN
TESBİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Literatür

Literatürde futbol kulüplerinde entelektüel sermayenin ölçümü, finansal performansa etkisi, entelektüel sermaye yeterliliği vb. birçok çalışma yapılmıştır.

Fareeha ve Howard (2005), ‘‘Accounting For Intellectual Capital: Evidence From Listed English Football Clubs’’ adlı çalışmasında 19 İngiliz kulübünün 2002 yılındaki finansal raporlarını incelemiş, entelektüel sermaye bileşenlerinin listelenen profesyonel futbol kulüpleri tarafından zayıf bir şekilde rapor edildiğini araştırmanın bulgusu olarak gözlemlemiştir. Kulüplerin büyüklüğü, kulüp performansı ile genel entelektüel sermaye açıklamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak futbol kulüplerinin entelektüel sermaye bileşenlerini finansal tablolarına yer verdiğinde, kulüplerinin finansal tablolarının daha şeffaf ve yatırımcı kararı açısından daha doğru sonuçları vereceği tespit edilmiştir.

Liu (2009), yeni bir ekonomik büyüme modeli olarak gördüğü, insan sermayesinin öneminin futbol kulüpleri üzerinde yaptığı ‘‘ Research of Investment in Human Capital in a Sports Club’’ çalışmada tespit etmiştir. Futbol endüstrisi de dahil bütün ekonomilerde insan sermayesine yatırımın, ekonomik büyümede yeni bir model ortaya çıktığını vurgulamıştır.

Federica Ricci, Scafarto, Celenza ve Gilvari (2013), yılında entelektüel sermayeni bileşenlerinde birisi olan müşteri sermayesinin varlığına yönelik 2007-2012 yılları arasında Avrupa’dan seçtikleri bazı kulüpler üzerinde ‘‘Intellectual Capital and Business Performance in Professional Football Clubs: Evidence From a Longitudinal Analysis’’ adlı çalışma yayımlanmışlardır. Çalışma sonucunda kulüplerde müşteri sermayesinin varlığını kanıtlamışlar ve özellikle kulüplerin yabancı müşteriler ile olan ilişkileri müşteri sermayesinin etkinliğini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Dimitropoulos ve Koumanakos (2015), ‘‘Intellectual Capital And Profitability In European Football Clubs’’ çalışmasında entelektüel sermaye değerlerinin finansal performan üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla 9 Avrupa ülkesinden birer kulüp seçerek 2005-2010 yılları arasındaki entelektüel sermaye değerlerini VAIC yöntemi ile ölçmüştür. Çalışmanın sonucunda entelektüel sermaye ve kârlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, özellikle insan sermayesine (futbolcular ve teknik ekip) yönelik yatırımlardaki artışın finansal performansı arttırdığı ve finansal raporlarında düzenli olarak entelektüel sermayeye yer veren Avrupa futbol kulüplerinin büyük mali sorunlarını hafifletmek adına aranan çözümlerde ek bir araç olarak görülebileceği tespitine varılmıştır.

Yaşar, Işık ve çalışır (2015), ‘‘Intellectual Capital Efficiency: The Case of Football Clubs’’ adlı çalışmada, VAICTM yöntemi ile Türkiye'deki İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan spor kulüpleri için hesaplanan entelektüel sermaye performansını; Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor. Ayrıca VAICTM ile firmalarının kaldıraç oranının, büyüklüğünün, piyasa değerinin, karlılığının ve verimliliğinin etkisi araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, kulüpler entelektüel sermayelerindeki yatırım seçeneklerini futbol kulüplerinin performansında en büyük olumlu etkiye neden olduğunu tespit etmişlerdir.

Perechuda (2016), ‘‘ Market Value, Book Value and Intellectual Capital Value in Case Of Football Clubs Listed On Stock Exchange’’ adlı çalışmasında entelektüel sermayeyi ölçen yöntemlerden piyasa değeri ve defter yönteminin futbolcu değerleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik araştırma yapmış, seçilen yöntemin insan sermayesi değerinin yansıtılmasında yetersiz kaldığı vurgulanmıştır.

Raffaele, Alessandra, Federica ve Rosa Lombardi (2017), ‘‘ Exploring Human Capital: Discrimination Factors and Group-Specific Performance in The Football Industry’’ adlı çalışmada İtalya liglerinde kulüp yöneticilerinin yabancı futbolculara yatırımlarının, entelektüel sermayenin bileşeni olan insan sermayesine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, büyük kulüplerin ünlü ve yabancı futbolcu yatırımlarını tercih ettiği, bunun sonucunda ise kulüp gelirlerinin arttığı ve ilişkiyel sermayeyi de pozitif yönde etkilediği kanısına varmışlardır. Küçük kulüplerin ise yabancı futbolcu tercihi düşük maliyetli futbolculara yönelik olup, potansiyel yeteneklerinden faydalanarak yüksek bonservis bedellerine satmayı düşündükleri

görüşüne varılmıştır. Çalışmanın sonucunun, Türkiye de dahil bütün Avrupa Kulüpleri'ne yayılabileceğini söylemişlerdir.

Leitao ve Baptista, (2019), entelektüel sermaye varlıklarının futbol kulüpleri tarafından kullanılmasının ne derece katma değer sağladığını değerlendirmeye çalışmak amacıyla ‘‘Intellectual Capital Assets And Brand Value of English Football Clubs’’ adlı çalışma yapmışlardır. Deloitte tarafından toplanan verilerle 1992-2010 döneminde İngiliz Premier Ligi'ne katılan 35 İngiliz futbol kulübü üzerinde yaptıkları çalışmada EVA yöntemi kullanılmış, İngiliz futbol kulüplerinin entelektüel sermayelerinin uygun bir şekilde yönetildiği, futbolculardaki değer artışı ile kulüplerin marka değerlerinin arttığını tespit etmişlerdir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin doğrudan bilançolarına yansımayan fakat var olduğu da bir gerçek olan soyut varlıklarının ölçülmesi entelektüel sermaye ile mümkün olmaktadır. Birçok farklı yaklaşım ile işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin değeri ölçülmeye çalışılmıştır. Bunlardan bazıları bu değeri tutar olarak bazıları ise oran olarak bulmaktadır ve her yaklaşımın ihtiyaç duyduğu kalemler de farklıdır. Entelektüel sermayenin ölçülmesi için ortaya atılan yöntemlerin tutar ve oran olarak hesaplananları entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçen yöntemler olarak incelenmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı öncelikle hisseleri Borsa İstanbul (BIST)'de işlem gören Beşiktaş, Trabzonspor, Galatasaray ve Fenerbahçe spor kulüplerinin entelektüel sermayelerini ölçmek daha sonra kulüplerin mali tablolarını denetleyici kurumlardan biri olan UEFA'nın ortaya koyduğu Finansal Fair Play kriterlerin, entelektüel sermaye değişimine etkisini tespit etmektir.

Daha önce yapılmış uygulamalar sıklıkla farklı sektörlere ve BIST'te teşkilatlanmış farklı pazarlar üzerinde uygulanmış ve veriler bu yöntemlerden yalnız birisi ile değerlendirilmiştir. Yapılan literatür araştırmasında aynı örnekleme birden fazla ölçüm yönteminin uygulanmış olduğu bir çalışmaya çok az rastlanmıştır. Bu çalışma, uygulamaya konu olan sektörlerin bağlı oldukları düzenleyici ve denetleyici kurumların, işletmelerin entelektüel sermayelerine etkisini ölçen 10 yıllık veriler kullanılarak yapılmış ilk çalışmadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Finansal Fair-Play kuralları ilk olarak 2009 yılında kabul edilmiştir. UEFA, kulüplerin gelirleri ile harcamalarını başa baş dengelemek için, bağımsız olarak çalışan Mali Kontrol Kurulu kurmuş, organize ettiği turnuvalara katılan kulüplerin mali borçlarının olup olmadığını kontrol ederek, şartları yerine getirmeyen kulüplere gerekli yaptırımları uygulamıştır. UEFA turnuvalarına katılacak kulüplerin son üç yıllık mali raporları analiz edilerek değerlendirmeye almaktadır. İlk inceleme 2013-2014 futbol sezonu ile birlikte yapılmış ve Haziran 2015'ten itibaren UEFA tarafından, kulüp harcamalarını kontrol etmenin yanında ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalan kulüplerin yeniden yapılanmalarını da göz önüne alarak düzenlemeler yapılmıştır.

Bu açıklamalar neticesinde, araştırmanın kapsamına payları BİST'de işlem gören Beşiktaş, Trabzonspor, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüplerinin karşılaştırma yapılması açısından, Finansal Fair Play kurallarının uygulanmaya başladığı sezon olan, 2013-2014 sezonundan çalışmamızın sonlandırıldığı döneme kadar olana 5 yıllık ve 2013-2014 sezonundan önceki 5 yıllık finansal bilgileri dahil edilmiştir. Futbol kulüplerinin BİST'te ifade edilen kodları ve isimlerinin bulunduğu liste, Tablo 3.1'de sunulduğu gibidir.

Tablo 3.1: BİST'te İşlem Gören Futbol Kulüpleri

İşletme Kodu	İşletme Adı	Ödenmiş Sermaye (TL)	Halka Açıklık Oranı
GSRAY	Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.	540.000.000	%33,58
FENER	Fenerbahçe Futbol A.Ş.	98.800.000	%32,93
BJKAS	Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	240.000.000	%48,99
TSPOR	Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.	236.390.631	%35,25

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın ikinci bölümünde entelektüel sermayenin ölçülmesinde kullanılan yöntemler ele alınmıştır. Söz konusu yöntemler, entelektüel sermayeyi işletmenin tamamında ve kavramın unsurları bazında ölçmeye yönelik olarak sınıflandırılmış, en çok kullanılanları hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

Entelektüel sermayeyi işletmenin tamamında ölçen yöntemler uygulamada daha sık kullanılmaktadır. Ancak bu yöntemlerden matematiksel sonucu olanlarının uygulanabilirlik dereceleri birbirinden farklı olmaktadır. Söz konusu yöntemlere örnek olarak, Piyasa Değeri/Defter Değeri, Tobin Q Oranı, Ekonomik Katma Değer, Entelektüel Katma Değer Katsayısı, Hesaplanmış Maddi Olmayan Varlık yöntemleri sayılabilir. Çalışmamızda entelektüel sermayeyi işletmenin tamamında ölçen yöntemler kullanılmıştır. İşletmelerin piyasa değerlerine başvurmadan sadece mali tablo bilgilerinden yararlanarak entelektüel sermaye değerine ulaşan söz konusu yöntemin uygulanabilmesi için, işletmelerin mali tablolarına ihtiyaç duyulmuştur.

Futbol kulüpleri, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Seri II, 14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği hükümleri uyarınca Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGGK) tarafından yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları mevzuatına göre dönemsel olarak finansal raporlama yapmak zorundadırlar. Hazırladıkları finansal raporlar, bağımsız denetime tabi olup 3 ay, 6 ay, 9 ay ve yıllık mali tablolarını "finansal raporlar" başlığı altında KAP (Kamuoyu Aydınlatma Platformu)'nda yayımlamak zorundadırlar. Futbol kulüplerinin mali tablolarına ilişkin bilgiler KAP'nun resmi internet sitesinden elde edilmiştir.

3.5. BIST'de İşlem Gören Türk Spor Kulüplerinin Entelektüel Sermayesine Finansal Fair Play Kriterlerinin Etkisinin Tespiti

Entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçen yöntemler, unsur bazında ölçen yöntemlere göre daha çok parasal nitelikte sonuçlar vermektedir. Entelektüel sermaye konusunda daha önce yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Yapılan çalışmalar sektör bazlı incelendiğinde hizmet sektörün ağırlıkta olup, banka ve otel işletmeleri üzerine yapılan uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Üretim işletmelerinde ise otomotiv sektörü baz alınarak daha çok uygulama yapılmıştır. Entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçen yöntemlerin hepsinin uygulandığı çalışmalara literatürde az rastlanmaktadır. Tek bir yöntem uygulandığında ise ‘‘Hesaplanmış Maddi Olmayan Değerler Yöntemi’’ kullanılmıştır. Çalışmaların büyük bölümünde bir yıllık verilerden yararlanılmıştır. Entelektüel sermayeyi unsur bazında ölçen yöntemlerde ise VAIC yöntemi uygulamaların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye üzerinde yapılan diğer çalışmalarda ise entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve örgüt performansına etkisi ele alınmıştır.

Çalışmamız 10 yıllık veriler ile ölçüm yapılan ve ilgili sektörü düzenleyici ve denetleyici kurumların entelektüel sermaye üzerinde etkisini işletme bazında entelektüel sermayeyi ölçen yöntemlerin tümü kullanılan yapılan tek çalışmadır.

3.5.1. Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü

Piyasa değeri/defter değeri oranı, bir şirketin şirket hisse senetlerinin borsada oluşan piyasa değerinin ilgili şirketin net defter değerine bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Şirketin net defter değeri ise, toplam varlıkların toplam yükümlülüklerden farkını göstermektedir. Futbol kulüplerinin son piyasa değeri/defter değeri yöntemine göre son 10 yıllık entelektüel sermaye değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

$$\frac{\text{piyasa değeri}}{\text{defter değeri}} = \frac{\text{şirketin toplam piyasa değeri}}{\text{şirketin net defter değeri}}$$

$$PD = \text{Hisse Senedi Birim Fiyatı} \times \text{Dolaşımdaki Hisse Senedi Sayısı}$$

$$\text{Şirketin Net Defter Değeri} = \text{Toplam Varlıklar} - \text{Toplam Yükümlülükler}$$

Tablo 3.2: Beşiktaş Spor Kulübü PD/DD Değeri

	Hisse Senedi Fiyatı (₺)	Hisse Senedi Adedi	Piyasa Değeri (₺)	Defter Değeri (₺)	PD-DD	PD/DD
2009	1,44	40.000.000	57.600.000	(15.387.483)	42.212.517	- 3,74
2010	1,41	40.000.000	56.400.000	(63.781.109)	-7.381.109	- 0,88
2011	3,29	40.000.000	131.600.000	(201.324.028)	-69.724.028	- 0,65
2012	1,56	40.000.000	62.400.000	(352.120.198)	-262.720.198	- 0,178
2013	1,54	240.000.000	369.600.000	(219.774.261)	149.825.639	- 1,681
2014	2,02	240.000.000	484.800.000	(364.056.139)	120.743.861	- 1,331
2015	1,91	240.000.000	458.400.000	(487.578.194)	-29.178.194	- 0,94
2016	3,21	240.000.000	770.400.000	(546.370.532)	224.029.468	- 1,41
2017	4,53	240.000.000	1.187.200.000	(518.808.617)	668.391.383	- 2,288
2018	2,25	240.000.000	540.000.000	(509.028.697)	30.971.303	- 1,060

Tablo 3.3: Fenerbahçe Spor Kulübü PD/DD Değeri

	Hisse Senedi Fiyatı (₺)	Hisse Senedi Adedi	Piyasa Değeri (₺)	Defter Değeri (₺)	PD-DD	PD/DD
2009	21,61	25.000.000	540.250.000	22.750.275	517.499.725	23,74
2010	20,96	25.000.000	524.000.000	27.665.829	496.334.171	18,94
2011	33,34	25.000.000	758.500.000	167.909.846	590.590.154	4,51
2012	20,34	25.000.000	508.500.000	116.539.280	391.960.720	4,36
2013	16,74	25.000.000	418.500.000	123.000.378	295.499.622	3,40
2014	15,60	25.000.000	390.000.000	(240.531.966)	149.468.034	- 1,62
2015	15,48	25.000.000	387.000.000	(422.298.704)	-35.298.704	- 0,92
2016	16,88	28.280.000	477.366.400	(403.931.261)	73.975.139	- 1,18
2017	16,95	28.280.000	479.346.000	(562.187.998)	-52.841.998	- 0,85
2018	19,33	28.280.000	546.652.400	(839.710.922)	-293.058.522	- 0,65

Tablo 3.4: Galatasaray Spor Kulübü PD/DD Değeri

	Hisse Senedi Fiyatı (₺)	Hisse Senedi Adedi	Piyasa Değeri (₺)	Defter Değeri (₺)	PD-DD	PD/DD
2009	3,56	2.035.000	7.244.600	(117.827.310)	-110.582.710	-0,06
2010	4,51	2.035.000	9.177.850	(132.467.982)	-123.290.132	-0,06
2011	9,63	2.778.084	26.752.948	(215.394.333)	-188.641.385	-0,12
2012	3,91	2.778.084	10.862.308	(251.281.007)	-240.418.699	-0,04
2013	2,60	13.940.000	36.244.000	(70.677.592)	-34.433.592	-0,51
2014	1,74	21.645.000	37.662.000	(15.533.236)	22.128.764	-2,45
2015	2,05	21.645.000	44.372.250	(105.082.471)	-60.710.221	-0,42
2016	1,62	21.645.000	35.064.900	(366.879.887)	-331.814.987	-0,09
2017	2,44	21.645.000	52.813.800	(607.640.749)	-554.826.949	-0,08
2018	1,90	540.000.000	1.026.000.000	(315.634.330)	710.365.670	-3,25

Tablo 3.5: Trabzon Spor Kulübü PD/DD Değeri

	Hisse Senedi Fiyatı (₺)	Hisse Senedi Adedi	Piyasa Değeri (₺)	Defter Değeri (₺)	PD-DD	PD/DD
2009	2,74	25.000.000	68.500.000	(35.565.301)	32.934.699	-1,92
2010	2,67	25.000.000	66.750.000	(47.726.364)	19.023.636	-1,39
2011	4,95	25.000.000	123.750.000	60.591.687	63.158.313	2,04
2012	3,45	25.000.000	86.250.000	66.350.413	19.899.587	1,29
2013	2,10	25.000.000	52.500.000	(17.968.936)	34.501.064	-2,92
2014	1,58	25.000.000	39.500.000	(74.346.130)	-34.846.130	-0,53
2015	1,25	100.000.000	125.000.000	(56.245.978)	68.754.022	-2,22
2016	2,64	100.000.000	264.000.000	(169.669.194)	94.330.806	-1,55
2017	2,47	100.000.000	247.000.000	(288.108.927)	-41.108.927	-0,85
2018	1,22	100.000.000	122.000.000	(580.883.520)	-458.883.520	-0,21

Tablo 3.6: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılları PD/DD Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Tutarı ve Değeri

	Beşiktaş		Fenerbahçe		Galatasaray		Trabzonspor	
	PD-DD	PD/DD	PD-DD	PD/DD	PD-DD	PD/DD	PD-DD	PD/DD
2009	42.212.517	- 3,74	517.499.725	23,74	-110.582.710	-0,06	32.934.699	-1,92
2010	-7.381.109	- 0,88	496.334.171	18,94	-123.290.132	-0,06	19.023.636	-1,39
2011	-69.724.028	- 0,65	590.590.154	4,51	-188.641.385	-0,12	63.158.313	2,04
2012	-262.720.198	- 0,178	391.960.720	4,36	-240.418.699	-0,04	19.899.587	1,29
2013	149.825.639	- 1,681	295.499.622	3,40	-34.433.592	-0,51	34.501.064	-2,92
2014	120.743.861	- 1,331	149.468.034	- 1,62	22.128.764	-2,45	-34.846.130	-0,53
2015	-29.178.194	- 0,94	-35.298.704	- 0,92	-60.710.221	-0,42	68.754.022	-2,22
2016	224.029.468	- 1,41	73.975.139	- 1,18	-331.814.987	-0,09	94.330.806	-1,55
2017	668.391.383	- 2,288	-52.841.998	- 0,85	-554.826.949	-0,08	-41.108.927	-0,85
2018	30.971.303	- 1,060	-293.058.522	- 0,65	710.365.670	-3,25	-458.883.520	-0,21

Tablo 3.2, Tablo 3.3, Tablo 3.4 ve Tablo 3.5'de verilen spor kulüplerinin entelektüel sermayeyi ölçme yöntemlerinden Piyasa Değeri ve Defter Değeri metoduna göre 2009 ve 2018 yılları arasında gerçekleşen entelektüel sermaye oranları ve tutarları **Tablo 3.6**'da birleştirilerek rakamsal olarak verilmiştir.

Her yıl için 31.05.2009 tarihindeki hisse senedi fiyatı, bu tarihteki hisse senedi adedi çarpılarak işletmenin piyasa değeri elde edilmiştir. Özsermaye değeri her yıl dönem sonu bilançosundan alınmıştır. Hesaplanmış piyasa değerinden defter değerinin çıkarılması ile elde edilen fark bu işletmenin hesaplanan yılın sonundaki ES tutarını ifade etmektedir. Ayrıca ES tutarıyla, bu tutarın işletmenin defter değerine oranı ile elde edilmiş PD/DD, ES oranı olarak ifade edilmektedir. Hesaplamaya ilişkin veriler **Tablo 3.6**'da verilmiştir.

PD/DD 1'den büyük olması işletmeye söz konusu yıl içinde piyasa oyuncuları tarafından özkaynaklarından daha fazla değer biçildiği anlamına gelir. Bu durumda işletmenin ES'si pozitif yönde etkilenmiştir denir. Oranın 1'den düşük olması işletmenin kaynaklarını verimli kullanmadığını gösterir. Bu durumda PD-DD tutarı negatif olacaktır ve bu da ES'si negatif yönde etkilenmiştir şeklinde yorumlanacaktır. Bu ayrıca dağıtılmamış karların verimli kullanılmadığının da bir göstergesidir.

Tablo incelendiğinde Beşiktaş Spor Kulübü'nün entelektüel sermaye tutarındaki değişikliğin düzensiz olduğu görülmektedir. En düşük tutar 2012 yılında gözlenirken en yüksek tutar 2017 yılında gerçekleşmiştir. Entelektüel sermaye oranları 1'in altında gerçekleşirken tutarlarının pozitif olduğu yıllar bulunmaktadır. Yani, ES oranı 1'in altında gerçekleşse bile bu, ES'nin olmadığı anlamına gelmemektedir. Entelektüel sermaye tutarının en yüksek olduğu 2016 ve 2017 yıllarını Beşiktaş'ın yerel ve ulusal turnuvalardaki başarısına bağlamak mümkündür. Bahsi geçen yıllarda Beşiktaş hem Türkiye Ligi'nde şampiyon olmuş hem de futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynaklarından biri olan UEFA Şampiyonlar Ligi'ne katılım hakkı kazanarak önemli gelir elde etmiştir. Futboldaki başarısının dolayısıyla mali yapısının en kötü durumda olduğu yıllar ise tablodan da görüldüğü gibi 2011 ve 2012 yıllardır.

Fenerbahçe Kulübü'nün ES tutarı ve değeri her yıl azalarak 2018 yılında en düşük tutara ulaşmıştır. Kulübün 2011 yılında yaşadığı siyasi kriz, kulüp hisse değerlerinde %60'lara kadar ulaşan kayıp kulübün piyasa değerini büyük ölçüde düşürmüştür. Ayrıca kulübün 2014 yılından sonra yaşadığı sportif başarısızlıklar kulübün ES tutarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olmuştur. Kulübün ES tutarının gerçekleştiği en yüksek değer, bütün spor branşlarında başarılar yakaladığı 2011 yılı olarak görülmektedir.

Galatasaray Kulübü'nün ES tutarı incelendiğinde 2008, 2012, 2013, 2015 ve 2018 yılında ligde yaşadığı şampiyonluklar, Avrupa kupalarına katılım hakkı kazanarak elde ettiği gelirler ve şirket piyasa değerinin artması 2019, 2013, 2014 yıllarında ES sermaye tutarlarında artış yaşanmasına sebep olmuştur. Kulüp ES tutarı en yüksek 2018 yılında gerçekleşmiştir. Bunun sebebi kulübün 2018 yılında sermaye artırımına giderek sermayesini 21.645.000 ₺'den 540.000.000 ₺'ye çıkarmasıdır.

Spor kulüplerinin ES sermaye tutarları ve oranları 2014 yılı öncesi ve sonrası diğer bir ifadeyle FFP uygulamalarının başladığı dönem öncesi ve sonrası incelendiğinde, FFP kriterlerinin kulüplerin ES değerlerini olumlu anlamda etkilediğini söylemek mümkün değildir. FFP'in temel kurallarından birisi kulüplerinin öz sermaye negatif olmamasıdır. Kulüpler her ne kadar sermaye açıklarını sermaye artırımını yoluna giderek kapatmaya çalışsalar da ES tutarını etkiledikleri görülmemektedir. Bunun en önemli sebebi son yıllarda ülkemizde yaşanan kur artışları sebebiyle, borçlanma maliyetlerinin yükselmesi ve ES tutarını etkileyen toplam borçlardaki hızla artış olarak değerlendirilebilir.

3.5.2. Tobin'in Q Oranı Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü

Tobin tarafından 1969 yılında ortaya çıkarılan ve Tobin q oranı yöntemi adıyla anılan bu yöntem, işletmenin piyasa değerinin varlıkları yerine koyma maliyetine oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Yapılan çalışmalarda Tobin q oranı pek çok amaçla kullanılmıştır. Çoğunlukla sahiplik yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kullanılmasına rağmen, kâr dağıtım kararlarının hisse senedi değeri üzerine etkisinin ölçülmesi, firma sahipliği ile özsermaye değeri arasındaki ilişkinin belirlenmesi, yönetsel performansın ölçülmesi gibi konularda da bu orandan yararlanılmıştır. Tobin'in Q Oranı Yöntemi aşağıdaki şekilde formüle edilir;

$$q = \frac{\text{Şirketin Toplam Piyasa Değeri}}{\text{Şirket Varlıklarının Yerine Koyma Maliyeti}}$$

Tobin q oranının belirlenmesinde en önemli güçlük yerine varlıkların koyma maliyetinin hesaplanmasıdır. Bu nedenle, konuyla ilgili literatürde yerine koyma maliyetlerinin farklı yöntemlerle hesaplanması önemli bir yer tutmaktadır. Varlıkların pazar değerinin hesaplanması konusunda uzlaşa sağlanmış görünmektedir. Bu nedenle çalışmanın uygulama bölümünde de kullanılan Yaklaşık Tobin Q Oranı, Chung ve Pruitt tarafından 1994 yılında geliştirilen aşağıdaki formül kullanılacaktır.

$$\text{Yaklaşık Tobin Q Değeri} = [PD + (TB - DV)] - AT$$

$$\text{Yaklaşık Tobin Q Oranı} = [PD + (TB - DV)] / AT$$

$$PD = \text{Ödenmiş Sermaye} * \text{Ortalama Hisse Fiyatı}$$

PD: Piyasa Değeri

TB: Toplam Borçlar

DV: Dönen Varlıklar

TB - DV: Net Borçlar

AT: Aktif Toplam

Yukarıda verilen Tobin Q Oranı formülüne göre futbol kulüplerinin entelektüel sermaye değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.7: Beşiktaş Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile Entelektüel Sermaye Değeri

	Piyasa Değeri (₺)	Toplam Borçlar (₺)	Dönen Varlıklar (₺)	Aktif Toplam (₺)	Tobin Q Değeri	Tobin Q Oranı (₺)
2009	57.600.000	204.165.517	74.596.207	188.778.034	-1.608.724	0,99
2010	56.400.000	289.558.100	96.914.679	225.776.991	23.266.430	1,10
2011	131.600.000	354.872.752	50.756.035	153.548.724	282.167.993	2,83
2012	62.400.000	479.067.612	31.798.222	126.947.414	382.721.976	4,01
2013	369.600.000	320.472.639	32.080.949	100.698.378	557.293.312	6,53
2014	484.800.000	468.702.791	25.108.832	104.646.652	823.747.307	8,88
2015	458.400.000	667.199.696	70.161.792	179.621.502	875.816.402	5,87
2016	770.400.000	841.996.961	186.462.883	295.626.429	1.130.307.649	4,82
2017	1.187.200.000	1.068.439.780	197.536.937	549.631.163	1.508.471.680	3,74
2018	540.000.000	1.461.890.593	530.744.971	952.861.896	518.283.906	1,54

Tablo 3.8: Fenerbahçe Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile Entelektüel Sermaye Değeri

	Piyasa Değeri (₺)	Toplam Borçlar (₺)	Dönen Varlık (₺)	Aktif Toplam (₺)	Tobin Q Değeri (₺)	Tobin Q Oranı
2009	540.250.000	77.520.275	34.126.750	54.770.000	528.873.525	10,56
2010	524.000.000	69.663.298	36.125.450	41.997.469	515.540.379	13,27
2011	758.500.000	23.295.520	154.037.506	191.205.366	436.552.648	3,28
2012	508.500.000	244.200.359	114.656.495	360.739.639	277.304.225	1,76
2013	418.500.000	424.852.689	266.382.840	547.853.067	29.116.782	1,05
2014	390.000.000	586.343.490	68.277.073	345.811.524	562.254.893	2,62
2015	387.000.000	733.531.883	95.593.332	311.233.179	741.021.631	3,38
2016	477.366.400	955.145.813	288.066.592	551.214.551	593.231.070	2,07
2017	479.346.000	1.223.042.847	447.979.758	660.854.849	593.554.240	1,89
2018	546.652.400	2.039.133.083	1.084.908.444	1.199.422.161	301.454.878	1,25

Tablo 3.9: Galatasaray Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile Entelektüel Sermaye Değeri

	Piyasa Değeri (₺)	Toplam Borçlar (₺)	Dönen Varlık (₺)	Aktif Toplam (₺)	Tobin Q Oranı	Tobin Q Değeri
2009	7.244.600	220.398.956	62.349.554	102.571.646	62.672.954	1,61
2010	9.177.850	249.740.250	73.477.300	117.272.946	68.167.854	1,58
2011	26.752.948	356.416.990	81.503.27	141.022.650	160.647.018	2,13
2012	10.862.308	833.361.324	56.090.104	582.080.317	205.853.211	1,35
2013	36.244.000	724.611.659	101.537.027	653.933.767	5.384.865	1
2014	37.662.000	711.081.734	185.025.577	695.568.498	-131.850.341	0,8
2015	44.372.250	929.050.415	305.503.208	823.968.014	-156.048.557	0,81
2016	35.064.900	1.018.859.492	199.007.132	652.779.605	202.137.655	1,30
2017	52.813.800	1.368.713.760	345.063.464	761.073.011	315.391.085	1,41
2018	1.026.000.000	1.305.796.69	531.290.593	990.135.369	810.370.728	1,81

Tablo 3.10: Trabzonspor Spor Kulübü Tobin Q Oranı Yöntemi ile Entelektüel Sermaye Değeri

	Piyasa Değeri (₺)	Toplam Borçlar (₺)	Dönen Varlık (₺)	Aktif Toplam (₺)	Tobin Q Değeri (₺)	Tobin Q Oranı
2009	68.500.000	102.587.731	26.362.871	67.222.430	77.502.430	2,15
2010	66.750.000	132.087.186	51.446.735	84.360.822	63.029.629	1,75
2011	123.750.000	93.126.641	92.654.859	153.718.328	-29.496.546	0,81
2012	86.250.000	178.693.081	28.786.268	245.043.494	-8.886.681	1,53
2013	52.500.000	203.119.617	7.133.218	185.150.681	63.335.718	1,34
2014	39.500.000	240.417.186	16.404.713	166.071.053	97.441.420	1,58
2015	125.000.000	327.490.766	25.843.332	271.144.788	155.502.646	1,57
2016	264.000.000	391.878.395	32.584.261	222.209.261	401.084.873	2,80
2017	247.000.000	632.102.208	30.757.607	343.993.281	504.351.320	2,46
2018	122.000.000	981.751.880	62.703.126	400.868.360	640.180.394	2,59

Tablo 3.11: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılları Tobin Q Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Tutarı ve Değeri

	Beşiktaş		Fenerbahçe		Galatasaray		Trabzonspor	
	Q Değeri	Q Oranı	Q Değeri	Q Oranı	Q Değeri	Q Oranı	Q Değeri	Q Oranı
2009	-1.608.724	0,99	528.873.525	10,56	62.672.954	1,61	77.502.430	2,15
2010	23.266.430	1,10	515.540.379	13,27	68.167.854	1,58	63.029.629	1,75
2011	282.167.993	2,83	436.552.648	3,28	160.647.018	2,13	-29.496.546	0,81
2012	382.721.976	4,01	277.304.225	1,76	205.853.211	1,35	-8.886.681	1,53
2013	557.293.312	6,53	29.116.782	1,05	5.384.865	1	63.335.718	1,34
2014	823.747.307	8,88	562.254.893	2,62	-131.850.341	0,8	97.441.420	1,58
2015	875.816.402	5,87	741.021.631	3,38	-156.048.557	0,81	155.502.646	1,57
2016	1.130.307.649	4,82	593.231.070	2,07	202.137.655	1,30	401.084.873	2,80
2017	1.508.471.680	3,74	593.554.240	1,89	315.391.085	1,41	504.351.320	2,46
2018	518.283.906	1,54	301.454.878	1,25	810.370.728	1,81	640.180.394	2,59

Tablo 3.11'de spor kulüplerinin 10 yıllık hesaplanmış q değerleri yer almaktadır. PD/DD oranı için yapılan eleştiriler bu hesaplama için de geçerlidir. Belirli dönemlerde q oranı 1'in altına düşmektedir. Bu, o dönemde kulüplerin ES'si olmadığını ifade etmemelidir. Belirlenen bir zaman dilimi için işletmenin q oranı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca q oranı bazı durumlarda negatif çıkabiliyor, ki bu da ES'nin gerçek değeri hakkında bilgi vermez.

Kulüplerin ES değerleri ve tutarları PD/DD yönteminde olduğu gibi artış ve azalış şeklinde trend eğilimi göstermiştir. Bu trend eğilimi yöne aynı sebeplere bağlanabilir. Tobin q oranının 10 yıllık seyri incelendiğinde 2013 yılı sonrası kur değişimleri, etkisini q oranında da göstermektedir. Bu trend PD/DD trendine benzemektedir. Fakat 2013 yılından önce öncesi q oranı yakalanmıştır. Q oranı neredeyse tüm yıllarda 1'in üstünde gerçekleşmiştir. Bu, spor kulüplerinin varlıklarını verimli şekilde kullandıklarını gösterir. Fakat PD/DD oranı düşünüldüğünde aynı ifadeyi kullanmak mümkün olmayacaktır. Q oranının trendi makul gözükse de q değerlerinin hesaplanması için, bu veri kümesi için, başka yöntemlerin kullanılması gerekir.

3.5.3 Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü

Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi sürecinde 7 adım uygulanarak entelektüel sermaye değerine ulaşılır.

1. Adım : İşletmenin hesaplanan yıl ve geçmiş iki yıl dahil, üç yıllık vergi öncesi karının ortalaması alınır.

Tablo 3.12: Spor Kulüplerinin Üç Yıllık Ortalama Vergiden Önceki Karlarının Hesaplanması

	Beşiktaş	Fenerbahçe	Galatasaray	Trabzonspor
2009	1.140.527	4.250.195	24.258.430	2.130.940
	(1.259.182)	3.143.323	70.396.580	8.960.930
	(29.359.333)	3.143.323	88.265.870	8.960.930
	(8.159.329)	3.158.022	60.973.626	6.684.266
2010	(1.259.182)	3.143.323	70.396.580	2.130.940
	(29.359.333)	3.143.323	88.265.870	8.960.930
	(48.442.389)	17.290.645	22.470.780	58.291.186
	(26.356.634)	7.859.097	60.377.743	23.127.685
2011	(29.359.333)	3.143.323	88.265.870	8.960.930
	(48.442.389)	17.290.645	22.470.780	58.291.186
	(120.079.175)	96.881.278	(67.659.271)	74.013.197
	(65.960.295)	39.105.082	14.359.126	47.121.771
2012	(48.442.389)	17.290.645	22.470.780	58.291.186
	(120.079.175)	96.881.278	(67.659.271)	74.013.197
	(150.796.170)	5.958.977	(36.015.738)	5.758.726
	(106.439.234)	40.043.633	(27.068.076)	46.021.036
2013	(120.079.175)	96.881.278	(67.659.271)	74.013.197
	(150.796.170)	5.958.977	(36.015.738)	5.758.726
	(66.266.254)	5.405.295	(110.039.892)	(61.181.611)
	(112.380.533)	36.082.850	(71.234.970)	6.196.770
2014	(150.796.170)	5.958.977	(36.015.738)	5.758.726
	(66.266.254)	5.405.295	(110.039.892)	(61.181.611)
	(143.175.728)	(121.818.204)	(113.946.838)	(50.972.688)
	(120.079.384)	(36.817.977)	(86.667.489)	(35.465.191)
2015	(66.266.254)	5.405.295	(110.039.892)	(61.181.611)
	(143.175.728)	(121.818.204)	(113.946.838)	(50.972.688)
	(130.597.699)	(181.718.450)	(92.292.817)	(104.030.351)
	(113.346.560)	(99.377.119)	(106.413.182)	(72.061.550)
2016	(143.175.728)	(121.818.204)	(113.946.838)	(50.972.688)
	(130.597.699)	(181.718.450)	(92.292.817)	(104.030.351)
	(57.827.748)	(116.632.067)	(75.961.093)	(113.465.407)
	(110.533.791)	(140.056.240)	(94.066.916)	(89.489.482)
2017	(130.597.699)	(181.718.450)	(92.292.817)	(104.030.351)
	(57.827.748)	(116.632.067)	(75.961.093)	(113.465.407)
	7.229.810	(151.495.354)	(280.899.461)	(112.198.968)
	(60.398.545)	(149.948.623)	(149.717.790)	(109.898.265)
2018	(57.827.748)	(116.632.067)	(75.961.093)	(113.465.407)
	7.229.810	(151.495.354)	(280.899.461)	(112.198.968)
	19.484.121	(275.439.294)	(232.988.552)	(292.463.607)
	(10.371.279)	(181.188.905)	(196.616.385)	(172.709.327)

2. Adım : İşletmenin hesaplanan yıl ve geçmiş iki yıl dahil, üç yıllık maddi varlıklarının ortalaması alınır.

Tablo 3.13: Spor Kulüplerinin Üç Yıllık Ortalama Maddi Varlık Tutarlarının Hesaplanması

	Beşiktaş	Fenerbahçe	Galatasaray	Trabzonspor
2009	724.245	4.991.202	253.977	1.177.930
	828.691	5.069.425	300.992	3.254.295
	10.204.253	6.004.815	585.253	4.292.526
	3.919.053	5.355.147	380.074	2.908.250
2010	828.691	5.069.425	300.992	3.254.295
	10.204.253	6.004.815	585.253	4.292.526
	9.604.303	8.585.952	2.963.712	4.520.166
	6.879.082	6.553.367	1.283.319	4.022.329
2011	10.204.253	6.004.815	585.253	4.292.526
	9.604.303	8.585.952	2.963.712	4.520.166
	9.952.370	2.170.254	8.753.618	4.118.472
	9.920.308	5.587.007	4.100.861	4.310.388
2012	9.604.303	8.585.952	2.963.712	4.520.166
	9.952.370	2.170.254	8.753.618	4.118.472
	9.064.158	9.231.071	12.098.758	6.540.909
	9.540.277	6.662.425	7.938.696	5.059.849
2013	9.952.370	2.170.254	8.753.618	4.118.472
	9.064.158	9.231.071	12.098.758	6.540.909
	1.592.266	9.261.739	12.256.432	7.132.209
	6.869.598	6.887.688	11.036.269	5.930.530
2014	9.064.158	9.231.071	12.098.758	6.540.909
	1.592.266	9.261.739	12.256.432	7.132.209
	2.430.192	10.549.063	7.833.998	5.059.241
	4.362.205	9.680.624	10.729.729	6.244.119
2015	1.592.266	9.261.739	12.256.432	7.132.209
	2.430.192	10.549.063	7.833.998	5.059.241
	2.486.473	9.567.661	9.345.197	4.278.066
	2.169.643	9.792.821	9.811.875	5.489.838
2016	2.430.192	10.549.063	7.833.998	5.059.241
	2.486.473	9.567.661	9.345.197	4.278.066
	9.144.139	14.537.301	9.960.525	2.946.000
	4.686.934	11.551.341	9.046.423	4.094.435
2017	2.486.473	9.567.661	9.345.197	4.278.066
	9.144.139	14.537.301	9.960.525	2.946.000
	260.888.859	15.747.090	10.349.365	4.050.032
	90.839.823	13.284.017	9.885.029	3.758.032
2018	9.144.139	14.537.301	9.960.525	2.946.000
	260.888.859	15.747.090	10.349.365	4.050.032
	259.612.463	20.838.064	12.836.652	3.230.852
	176.548.487	17.040.818	11.048.717	3.408.961

3. Adım : Ortalama vergi öncesi kar, ortalama maddi varlıklara bölünerek maddi varlık getirisi bulunur. Bu durum aşağıdaki **Tablo 3.14**'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Spor Kulüplerinin Ortalama Maddi Varlıklarının Getirisi

	Beşiktaş	Fenerbahçe	Galatasaray	Trabzonspor
2009	(8.159.329)	3.158.022	60.973.626	6.684.266
	3.919.053	5.355.147	380.074	2.908.250
	(%208)	%60	%1604	%229
2010	(26.356.634)	7.859.097	60.377.743	23.127.685
	6.879.082	6.553.367	1.283.319	4.022.329
	(%383)	%119	%4704	%574
2011	(65.960.295)	39.105.082	14.359.126	47.121.771
	9.920.308	5.587.007	4.100.861	4.310.388
	(%664)	%700	%350	%1093
2012	(106.439.234)	40.043.633	(27.068.076)	46.021.036
	9.540.277	6.662.425	7.938.696	5.059.849
	(%1110)	%601	(%340)	%909
2013	(112.380.533)	36.082.850	(71.234.970)	6.196.770
	6.869.598	6.887.688	11.036.269	5.930.530
	(%1630)	%523	(%646)	%104
2014	(120.079.384)	(36.817.977)	(86.667.489)	(35.465.191)
	4.362.205	9.680.624	10.729.729	6.244.119
	(%2752)	(%380)	(%807)	(%567)
2015	(113.346.560)	(99.377.119)	(106.413.182)	(72.061.550)
	2.169.643	9.792.821	9.811.875	5.489.838
	(%5221)	(%1010)	(%1084)	(%1312)
2016	(110.533.791)	(140.056.240)	(94.066.916)	(89.489.482)
	4.686.934	11.551.341	9.046.423	4.094.435
	(%2357)	(%1210)	(%1039)	(%2185)
2017	(60.398.545)	(149.948.623)	(149.717.790)	(109.898.265)
	90.839.823	13.284.017	9.885.029	3.758.032
	(%66)	(%1128)	(%1514)	(%2924)
2018	(10.371.279)	(181.188.905)	(196.616.385)	(172.709.327)
	176.548.487	17.040.818	11.048.717	3.408.961
	(%5)	(%1063)	(%1779)	(%5066)

4. Adım : Sektörün hesaplanan yıl ve geçmiş iki yıl dahil, üç yıllık maddi varlıklarının ortalaması alınır. İşletmenin maddi varlık getirisi sektör ortalamasının altında ise hesaplamaya devam edilemez. Bu sebeple aşağıdaki **Tablo 3.15’de** sektörün maddi varlık karlılık oranları hesaplanmıştır.

Tablo 3.15: Sektörün Ortalama Maddi Varlık Karlılık Oranı

	Ortalama Maddi Varlık Karlılık Oranı
2009	%421
2010	%1253
2011	%369
2012	(%15)
2013	(%412)
2014	(%1126)
2015	(%2156)
2016	(%1697)
2017	(%1408)
2018	(%1978)

5. Adım : İşletmenin maddi varlık getirisi sektör ortalamasının üstünde ise getiri fazlası hesaplanır. Sektörün maddi varlıklar getirisi ile işletmenin maddi varlıklar getirisi çarpılarak normal kazanç bulunur. **Normal kazanç**, sektördeki ortalama bir işletmenin bu büyüklükteki maddi duran varlıklarından elde edeceği miktar anlamına gelmektedir. Ortalama vergi öncesi kardan normal kazanç çıkarılarak brüt kazanç elde edilir. **Brüt kazanç**, işletmenin ortalama bir işletmeden ne kadar fazla kâr ettiğini göstermektedir. Çalışmamızın 5. Adımına göre futbol kulüplerinin 2009 ve 2018 yılları arasındaki, hesaplamaya dahil edilebilen yıllar aşağıdaki **Tablo 3.16’da** verilmiştir.

Tablo 3.16: Spor Kulüplerinin Brüt Ek Kazanç Tutarlarının Hesaplanması

		Maddi Varlık Ortalaması	Sektörün Maddi Varlık Karlılık Ortalaması	Normal Kazanç	Ortalama VÖK	Brüt Ek Kazanç
		1	2	(1X2) = 3	4	(4-3) = 5
2009	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe					Hesaplanamaz
	Galatasaray	380.074	%421	1.600.111	60.973.626	59.373.015
	Trabzonspor					Hesaplanamaz
2010	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe					Hesaplanamaz
	Galatasaray	1.283.319	%1253	16.079.987	60.377.743	44.297.756
	Trabzonspor					Hesaplanamaz
2011	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	5.587.007	%369	20.616.055	39.105.082	18.489.027
	Galatasaray					Hesaplanamaz
	Trabzonspor	4.310.388	%369	15.904.962	47.121.771	31.216.809
2012	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	6.662.425	(%15)	(999.363)	40.043.633	41.042.996
	Galatasaray					Hesaplanamaz
	Trabzonspor	5.059.849	(%15)	(758.977)	46.021.036	46.780.013
2013	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	6.887.688	(%412)	(28.377.274)	36.082.850	64.460.124
	Galatasaray					Hesaplanamaz
	Trabzonspor	5.930.530	(%412)	(24.433.783)	6.196.770	30.630.553
2014	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	9.680.624	(%1126)	(109.003.826)	(36.817.977)	72.185.849
	Galatasaray	10.729.729	(%1126)	(120.816.748)	(86.667.489)	34.149.259
	Trabzonspor	6.244.119	(%1126)	(70.308.779)	(35.465.191)	34.843.588
2015	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	9.792.821	(%2156)	(211.133.220)	(99.377.119)	111.756.101
	Galatasaray	9.811.875	(%2156)	(211.544.025)	(106.413.182)	105.130.843
	Trabzonspor	5.489.929	(%2156)	(118.362.869)	(72.061.550)	46.301.319
2016	Beşiktaş					Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	11.551.341	(%1697)	(196.026.256)	(140.056.240)	55.970.016
	Galatasaray	9.046.423	(%1697)	(153.517.798)	(94.066.916)	59.450.882
	Trabzonspor					Hesaplanamaz
2017	Beşiktaş	90.839.823	(%1408)	(1.279.024.707)	(60.398.545)	1.218.626.162
	Fenerbahçe	13.284.017	(%1408)	(187.038.959)	(149.948.623)	37.090.330
	Galatasaray					Hesaplanamaz
	Trabzonspor					Hesaplanamaz
2018	Beşiktaş	176.548.487	(%1978)	(3.492.129.072)	(10.371.279)	3.481.757.793
	Fenerbahçe	17.040.818	(%1978)	(337.067.380)	(181.188.905)	155.878.475
	Galatasaray	11.048.717	(%1978)	(218.543.622)	(196.616.385)	21.927.237
	Trabzonspor					Hesaplanamaz

6. Adım : Brüt kazanç, vergi oranı ile çarpılarak ek kazancın vergisi bulunur. Brüt kazançtan ek kazancın vergisi düşüldüğünde ise net ek kazanç tutarı bulunur. Bu da maddi olmayan değerlere ait primdir. Bu durum aşağıdaki **Tablo 3.17**'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Spor Kulüplerinin Net Ek Kazanç Tutarlarının Hesaplanması

		Brüt Kazanç Tutarı	Vergi Oranı	Ek Kazancın Vergisi	Net Ek Kazanç Tutarı
		1	2	(1X2) = 3	(1-3) = 4
2009	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe				Hesaplanamaz
	Galatasaray	59.373.015	%20	11.874.603	47.498.412
	Trabzonspor				Hesaplanamaz
2010	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe				Hesaplanamaz
	Galatasaray	44.297.756	%20	8.859.551	35.438.205
	Trabzonspor				Hesaplanamaz
2011	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	18.489.027	%20	3.697.805	14.791.222
	Galatasaray				Hesaplanamaz
	Trabzonspor	31.216.809	%20	6.243.361	24.973.448
2012	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	41.042.996	%20	8.208.599	32.834.397
	Galatasaray				Hesaplanamaz
	Trabzonspor	46.780.013	%20	9.356.002	37.424.011
2013	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	64.460.124	%20	12.892.024	51.568.100
	Galatasaray				Hesaplanamaz
	Trabzonspor	30.630.553	%20	6.126.110	24.504.443
2014	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	72.185.849	%20	14.437.169	57.748.680
	Galatasaray	34.149.259	%20	6.829.851	27.319.408
	Trabzonspor	34.843.588	%20	6.968.717	27.874.871
2015	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	111.756.101	%20	22.351.220	88.404.881
	Galatasaray	105.130.843	%20	21.026.168	84.104.675
	Trabzonspor	46.301.319	%20	9.260.263	37.041.056
2016	Beşiktaş				Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	55.970.016	%20	11.194.003	44.776.013
	Galatasaray	59.450.882	%20	11.890.176	47.560.706
	Trabzonspor				Hesaplanamaz
2017	Beşiktaş	1.218.626.162	%20	243.725.232	974.900.839
	Fenerbahçe	37.090.330	%20	7.418.066	29.672.264
	Galatasaray				Hesaplanamaz
	Trabzonspor				Hesaplanamaz
2018	Beşiktaş	3.481.757.793	%20	696.351.558	2.452.406.235
	Fenerbahçe	155.878.475	%20	31.175.695	124.702.780
	Galatasaray	21.927.237	%20	4.385.447	17.541.790
	Trabzonspor				Hesaplanamaz

7. Adım : Net ek kazanç tutarı ile işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti çarpılarak primin net bugünkü değeri hesaplanır. Bulunan değer işletmenin maddi olmayan varlıklarının hesaplanmamış değeridir ve bilançoda bulunmamaktadır. Spor kulüplerinin hesaplanan yıllara ait entelektüel sermaye değerleri **Tablo 3.18’de** gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Spor Kulüplerinin Entelektüel Sermaye Tutarları

		Net Ek Kazanç Tutarı	Ağırlık Ortalama Sermaye Maliyeti	Entelektüel Sermaye Tutarları
2009	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Galatasaray	47.498.412	%25.25	11.993.349
	Trabzonspor	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
2010	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Galatasaray	35.438.205	%24.48	8.675.272
	Trabzonspor	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
2011	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	14.791.222	%30	6.041.077
	Galatasaray	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Trabzonspor	24.973.448	%24.19	6.243.362
2012	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	32.834.397	%24.73	8.119.946
	Galatasaray	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Trabzonspor	37.424.011	%25.78	9.647.910
2013	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	51.568.100	%19.68	10.148.602
	Galatasaray	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Trabzonspor	24.504.443	(%17.81)	(4.542.341)
2014	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	57.748.680	%20,88	12.057.924
	Galatasaray	27.319.408	%36.42	9.949.728
	Trabzonspor	27.874.871	(%5.84)	(1.627.892)
2015	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	88.404.881	%23.82	21.058.042
	Galatasaray	84.104.675	%27.83	23.406.331
	Trabzonspor	37.041.056	%16.99	6.293.275
2016	Beşiktaş	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Fenerbahçe	44.776.013	%34.93	15.640.261
	Galatasaray	47.560.706	%28.01	13.321.753
	Trabzonspor	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
2017	Beşiktaş	974.900.839	%46.06	449.039.326
	Fenerbahçe	29.672.264	%44.39	13.667.044
	Galatasaray	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
	Trabzonspor	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz
2018	Beşiktaş	2.452.406.235	%34.64	880.689.519
	Fenerbahçe	124.702.780	%54.46	67.913.133
	Galatasaray	17.541.790	%38.07	6.678.159
	Trabzonspor	Hesaplanamaz		Hesaplanamaz

Tablo 3.19: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılları Hes. Mad. Olm. Değ. Yön. Göre Entelektüel Sermaye Tutarı

	Beşiktaş	Fenerbahçe	Galatasaray	Trabzonspor
2009	-	-	11.993.349	-
2010	-	-	8.675.272	-
2011	-	4.437.366	-	6.041.077
2012	-	8.119.946	-	9.647.910
2013	-	10.148.602	-	(4.542.341)
2014	-	12.057.924	9.949.728	(1.627.892)
2015	-	21.058.042	23.406.331	6.293.275
2016	-	15.640.261	13.321.753	-
2017	449.039.326	13.667.044	-	-
2018	880.689.519	67.913.133	6.678.159	-

Entelektüel sermayeyi ölçmede en çok kullanılan yöntemlerden birisi hesaplanmış maddi olmayan değerler yöntemidir. Bu yöntem işletmelerin ES değerlerini dış etkenden en çok koruyan yöntemdir. Yöntemde 7 aşama izlenerek **Tablo 3.19**'da spor kulüplerinin hesaplanmış maddi olmayan değerler yöntemine göre 10 yıllık ES tutarları hesaplanmıştır.

Yöntemin 4. Aşamasında, sektörün üç yıl için gerçekleşmiş maddi varlıklar getiri oranı hesaplanır. Yöntem gereği hesaplamalara devam edilebilmesi için kulüplerinin maddi varlık getiri oranlarının sektörün ortalamasından yüksek olması gerekmektedir. Getiri oranları, sektör oranlarının altındaysa ilgili dönemlere ait ES tutarının hesaplanmasına devam edilemez. Bu sebeple spor kulüplerinin bazı dönemlere ait ES tutarları hesaplanamamıştır.

Beşiktaş, hesaplamaya en az dahil edilen spor kulübüdür. Hesaplanan 2017 ve 2018 yıllarının ES tutarları incelendiğinde sektör ortalamasının üstünde bir ES değeri ile karşılaşılmıştır. Bunun sebebi, 2017 yılında Şirket Yönetim Kurulu kararı uyarınca Vodafone Park stadı inşaat maliyetinin 257.871.354 TL tutarındaki kısmını Beşiktaş Jimnastik Kulübü Derneği'nden devralarak tutarı, maddi olmayan duran varlıklar altında "Özel Maliyet" hesabında kaydetmesinden kaynaklanmaktadır.

Fenerbahçe kulübü 10 yıllık ES tutarı en çok hesaplanabilen spor kulübüdür. Hesaplanamayan 2009 ve 2010 yıllarında **Tablo 3.12**'de görüleceği üzere vergi öncesi karı sektör ortalamalarının altında gerçekleşmiştir. Ayrıca 2011 yılından 2015 yılına kadar artış gösteren ES tutarı 2015 yılından sonra azalış eğilimine geçmiştir. Bunun sebebi ilgili yıllarda finansman giderlerinin artması ve artan finansman giderinin VÖK'ı düşürmesidir.

UEFA'nın FFP kapsamında kulüplerin mali tabloları üzerinde durduğu en hassas konulardan birisi Net Borç Gelir Oranı (cari borçlar, cari dönem net gelirlerinin %100'ünü aşamaz. Cari borçlar; nakit ve nakit benzerlerinden kredili mevduat hesapları, banka kredileri, diğer krediler ve ilişkili taraflara borçlardan ve net futbolcu transfer bakiyesinin düşürülmesiyle elde edilen tutardır) ve Negatif Özsermaye (Kulübün özsermayesi negatif olursa göster ihlali yapmış sayılmaktadır. Yani inceleme dönemlerinde kulüplerin sürekli artan bir borç durumu ortaya çıktığından özsermaye kaybına uğramış olmaktadır)'dir.

Bu kapsamda spor kulüplerinin yabancı para cinsinden aldığı kredilerin faiz oranlarının yükselmesi borçlarını artırmaktadır. Artan borçlar, elde edilen gelirlerin üzerine çıktığından kulüplere FFP kriterlerinin yerine getirilmesinde zorluk yaşatmaktadır. Kulüplerin finansal borçlarının artması karını da etkilemektedir. Karı azalan kulüplerin ES değerleri de son dönemlerde düşmüştür.

Tablo 3.19'da hesaplanan Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinin FFP kriterlerinin uygulanmasında sonraki yıllarda ES tutarlarının düştüğü görülmektedir. **Tablo 3.15** incelendiğinde ise Beşiktaş ve Trabzonspor kulübünün ES tutarları hesaplamaya dahil edilememiştir. Bunun temel sebebi FFP kapsamında özsermaye yapısını güçlendirmek isteyen kulüpler sermaye artışının yanında borçlanma yolunu da tercih etmeleri, borçları artan kulüplerin maddi varlık getirilerinin azalmasıdır (**Tablo 3.14** incelenebilir). Azalan maddi varlık getirisi ise kulüpleri sektör ortalamasının altında bıraktığından hesaplamaya dahil edilememiştir.

3.5.4. Ekonomik Katma Değer Yöntemi Aracılığıyla Entelektüel Sermaye Üzerine Etkinin Ölçümü

Temelde finansal performansı ölçen bir yöntem olmakla birlikte, bu yöntemden entelektüel sermaye ölçümünde de yararlanılmaktadır. Boston Danışmanlık Şirketi'nden G. Stalk tarafından geliştirilen yöntem, işletme sermayesinin devinin bulunması sonucunda, işletmenin yapısal sermayesinin performansı hakkında bilgi veren bir içeriğe sahiptir (Erkal, 2006: 107). Ekonomik katma değer, (EVA) iki farklı yöntemle hesaplanabilmektedir. Bu yöntemlerle ilgili formüller ve açıklamalar aşağıdaki gibidir (Ercan vd., 2003: 89):

$$(1) \text{ EKD} = (\text{FK} - \text{DV}) - (\text{k0} \times \text{YS})$$

$$= (\text{Faaliyet Kârı} - \text{Düzeltilmiş Vergiler}) - (\text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti} \times \text{Yatırılan Sermaye})$$

$$(2) \text{ EKD} = (\text{YSG} - \text{k0}) \times \text{YS}$$

$$= (\text{Yatırılan Sermayenin Getirisi} - \text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti}) \times \text{Yatırılan Sermaye}$$

Tablo 3.20: Beşiktaş Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri

	Faaliyet Kârı	Düzeltilmiş Vergiler	AOSM (%)	Yatırılan Sermaye	Entelektüel Sermaye
2009	(14.835.130)	(62.135)	-2.27	40.000.000	-15.680.995
2010	(40.811.696)	115.120	-3.47	40.000.000	-42.084.676
2011	(82.248.475)	(64.561)	-12.37	40.000.000	-86.983.914
2012	(108.760.127)	(38.675)	17.76	40.000.000	-115.521.452
2013	(45.574.323)	(1.038.268)	6,14	240.000.000	-59.272.055
2014	(112.426.369)	(778.013)	7,62	240.000.000	-129.936.356
2015	(63.229.214)	(1.272.475)	10.93	240.000.000	-88.279.472
2016	24.246.887	(699.723)	13.88	240.000.000	-9.762.836
2017	93.660.110	(2.812.742)	27.05	240.000.000	25.927.368
2018	178.719.127	(10.470.080)	34,64	240.000.000	85.113.047

Tablo 3.21: Fenerbahçe Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri

	Faaliyet Kârı	Düzeltilmiş Vergiler	AOSM	Yatırılan Sermaye	Entelektüel Sermaye
2009	46.765.344	202.011	20.99	30.189.829	40.226.467
2010	52.769.159	227.946	20.04	30.189.829	46.491.152
2011	92.640.294	0	30	30.189.829	83.583.316
2012	5.073.730	0	24,73	30.189.829	-2.392.239
2013	3.866.367	(3.197.396)	29.68	30.189.829	-8.291.399
2014	(89.099.487)	(1.460.258)	20.88	30.189.829	-93.942.886
2015	(80.835.207)	0	23.82	30.189.829	-88.026.448
2016	(40.852.296)	(575.969)	34.93	33.469.829	-51.967.338
2017	(75.182.832)	8.480	46.06	33.469.829	-90.590.555
2018	(108.509.778)	7.078	54.46	33.469.829	-126.730.368

Tablo 3.22: Galatasaray Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri

	Faaliyet Kârı	Düzeltilmiş Vergiler	AOSM	Yatırılan Sermaye	Entelektüel Sermaye
2009	51.945.948	224.389	25.25	2.035.000	51.207.722
2010	30.853.064	133.265	24.48	2.035.000	30.221.631
2011	(38.909.929)	9.783	27.49	2.035.000	-39.459.567
2012	7.700.460	129.064	27.86	2.788.084	6.794.636
2013	(64.470.435)	0	29.26	2.788.084	-65.283.302
2014	(54.972.174)	0	36.42	13.940.422	-59.770.467
2015	(82.469.929)	(705.467)	27.83	21.645.000	-87.788.265
2016	6.719.222	(2.548.043)	28.01	21.645.000	-1.891.764
2017	(148.539.924)	(1.608.760)	44.39	21.645.000	-156.539.379
2018	(119.223.934)	4.096.333	38.07	540.000.000	-320.705.601

Tablo 3.23: Trabzon Spor Kulübü EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Değeri

	Faaliyet Kârı	Düzeltilmiş Vergiler	AOSM	Yatırılan Sermaye	Entelektüel Sermaye
2009	27.178.999	112.112	22.13	25.000.000	21.534.387
2010	65.291.186	269.325	22.41	25.000.000	59.419.361
2011	66.391.450	0	24.19	25.000.000	60.343.950
2012	5.577.820	0	25.78	25.000.000	-867.180
2013	(52.777.171)	0	-17.81	25.000.000	-57.229.671
2014	(43.315.376)	0	-15.84	25.000.000	-47.275.376
2015	(98.155.216)	0	16,99	100.000.000	-115.145.216
2016	(89.199.130)	0	-32,29	100.000.000	-56.909.130
2017	(44.763.722)	0	33.25	100.000.000	-78.088.722
2018	(168.548.934)	0	32.25	100.000.000	-200.798.934

Tablo 3.24: Spor Kulüplerinin 2009-2018 Yılları EVA Yöntemine Göre Entelektüel Sermaye Tutarı

	Beşiktaş	Fenerbahçe	Galatasaray	Trabzonspor
2009	-15.680.995	40.226.467	51.207.722	21.534.387
2010	-42.084.676	46.491.152	30.221.631	59.419.361
2011	-86.983.914	83.583.316	-39.459.567	60.343.950
2012	-115.521.452	-2.392.239	6.794.636	-867.180
2013	-59.272.055	-8.291.399	-65.283.302	-57.229.671
2014	-129.936.356	-93.942.886	-59.770.467	-47.275.376
2015	-88.279.472	-88.026.448	-87.788.265	-115.145.216
2016	-9.762.836	-51.967.338	-1.891.764	-56.909.130
2017	25.927.368	-90.590.555	-156.539.379	-78.088.722
2018	85.113.047	-126.730.368	-320.705.601	-200.798.934

Tablo 3.24'de spor kulüplerinin 10 yıllık EVA yöntemine göre **Tablo 3.20**, **Tablo 3.21**, **Tablo 3.22**, **Tablo 3.23**'de hesaplanan entelektüel sermaye tutarı birleştirilerek verilmiştir. Spor kulüplerinde EVA yöntemine en çok etki eden kalemlerin faaliyet karı ve yatırılan sermaye tutarları olduğu gözlenmektedir. Spor kulüplerinin yıllara ilişkin faaliyet faaliyet karı arttıkça ES tutarlarında da artış görülmektedir. Örneğin **Tablo 3.21**'de Fenerbahçe'nin 2013 yılına kadar faaliyetlerden kar elde ederken 2013 yılından itibaren faaliyetleri zarara yol açmıştır. **Tablo 3.24** incelendiğinde ES tutarı da zarar oranı kadar azalmaya sebep olmuştur.

Spor kulüplerinin faaliyet karını ya da zararını etkileyen gelir kalemleri (şampiyonlar ligi ve UEFA gelirleri, futbolcu satış ve kiralama gelirleri, yayın gelirleri, lisanslı ürün satış gelirleri, maç hasılatları ve kombine kart loca geliri, sponsorluk ve reklam geliri vb.), gider kalemleri (ücret giderleri, amortisman ve tükenme payları, maç giderleri, futbolcu kiralama giderleri, seyahat giderleri, haklar değer düşüklüğü karşılık gideri, futbolcu sözleşme fesih giderleri, menajerlik giderleri, federasyon giderleri, malzeme giderleri, personel giderleri, pazarlama giderleri, genel yönetim giderleri vb.)'dir.

Sportif başarıları artan kulüplerin gelirlerinin artmasına paralel olarak faaliyet karları da artmaktadır. Örneğin; Beşiktaş'ın 2016 ve 2017 yılında yaşadığı sportif başarılarından elde ettiği gelirler faaliyet karını artırmış dolayısıyla ES tutarını da önceki dönemlere göre yükseltmiştir. Fenerbahçe'nin yıllar itibariyle ES tutarının azalış trendi göstermesi aynı sebebe bağlanabilir.

ES tutarını etkileyen bir diğer kalem ise yatırılan sermaye tutarıdır. FFP kapsamında sermayelerini güçlendirmek adına sermaye artırımına giden kulüplerin ES tutarını azalttığı görülmektedir. Örneğin; Galatasaray 2018 yılında şampiyon olmasına rağmen sermayesini 540.000.000'a çıkardığından ES tutarı sektör ortalamasının çok altında kalmıştır. Aynı şekilde Trabzonspor'un sermayesin 2015 yılından itibaren %400 oranında artırdığından ES tutarı negatif yönde etkilenmiştir.

3.5.5. Değerlendirmeler

Piyasa Değeri ve Defter Değeri Yöntemine İlişkin Değerlendirmeler

- Piyasa değeri ve defter değeri yöntemi işletmenin entelektüel sermaye değerini piyasa değerinin defter değerine oranlanmasıyla bulunur.
- Hesaplanan oran 1'in üzerinde ve hesaplanan tutar pozitif çıkarsa işletmenin PD ve DD oranının varlığından bahsedilebilir.
- Hesaplanan oran 1'in altında olmasında rağmen hesaplanan tutar pozitif ise işletmenin ES'si vardır olarak değerlendirilebilir.
- Beşiktaş Kulübü'nün PD/DD oranı 10 yıllık periyotta 1'in altında kalmasına rağmen PD ve DD tutarı 10 yıllık periyotların çoğunda pozitif çıkmıştır. Hesaplanan tutarın dağılımı düzenli olmamasına rağmen FFP kriterlerinin uygulanmaya başladığı dönemden sonraki yıllarda ES varlığı daha fazladır. Kulüp FFP kriterlerini yerine getirmek amacıyla sermaye artırımını yolunu tercih eden kulübün bu sayede ES tutarları da pozitif çıkmıştır.
- Fenerbahçe Kulübü'nün PD/DD oranı 10 yıllık periyotta; 2014 yılına kadar 1'in üstünde değer taşıırken 2014 yılından sonra oran olarak ES varlığından bahsedilemez. Ancak kulüp defter değeri azaldıkça ES tutarı da aynı doğrultuda azalmıştır. FFP kriterlerini yerine getirmede başarısız olan kulübün ES tutarı da ilgili dönemlerde negatif yönlü hareket etmiştir.
- Galatasaray Kulübü'nün 10 yıllık periyotta PD/DD oranı ve tutarı incelendiğinde; her dönem 1'in altında kalan değer, tutar olarak sadece 2014 ve 2018 yılında pozitif çıkmıştır. 2018 yılında sermayesini büyük oranda artıran kulüp, ES tutarı olarak en verimli yıla sahiptir. Galatasaray'ın da FFP kriterlerini yerine getirmede başarılı olduğu söylenemez.
- Dört spor kulübü içinde yıllar itibariyle ES tutarları arasındaki en az farka sahip kulüp Trabzonspor'dur. Kulübün son 10 yıl içinde sportif başarısı olmamasında rağmen kulüp yöneticilerinin, kulübün mali bozulmalara minimum şekilde izin vermesi, gereken önlemleri alması ES tutarındaki düzensizliklerin önüne geçmiştir.

Tobin Q Oranı Yöntemine İlişkin Değerlendirmeler

- Tobin q oranı şirketin piyasa değerini, toplam varlıkları yerine koyma maliyetine oranlanmasıyla bulunur. Ancak varlıkların yerine koyma maliyetinin hesaplanmasında güçlük yaşandığı için farklı formül tercih edilmiştir.
- Yöntemde q oranı 1'den ve diğerlerinden büyük olan kulüpler, benzer kulüplerden daha fazla kazanç elde etme kabiliyetlerini sahiptir. Aksi durumda ise kazanç elde etme kabiliyetlerinin düştüğü söylenebilir.
- Beşiktaş Kulübü'nün 10 yıllık dönemde q oranı incelendiğinde; her dönem 1'in üstünde çıkan orana ve azalış-artış-azalış trendine sahip q oranı elde edilmiştir. Oransal olarak FFP kriterlerini yerinde getirmede başarısız olan kulübün tutar olarak q değeri incelendiğinde FFP konusunda başarılı bir grafik çizdiği söylenebilir.
- Fenerbahçe Kulübü'nün 10 yıllık dönemde q oranı ve tutarı incelendiğinde; diğer kulüplere kıyasla en başarılı kulüp olduğu görünmektedir. Oran olarak en başarılı dönemleri 2009 ve 2010 yılında olan kulübün q değeri incelendiğinde yıllar itibariyle büyük tutarlarda farkların olmadığı 10 yıllık periyot sergilemiştir. Kulüp, FFP talimatlarına karşı hem oran hem tutar olarak düzenli bir grafik çizememiştir.
- Galatasaray Kulübü'nün 10 yıllık dönemde q oranı ve tutarı incelendiğinde; en başarısız kulüp olarak dikkat çekmektedir. Kulüp oransal olarak FFP talimatlarını yerine getirmede başarılı olmasında rağmen tutarsal olarak başarısız bir grafik çizmiştir. En büyük ES tutarını yakalığı 2018 yılı en büyük sermaye artırımına gittiği yıl olarak da bilinmektedir.
- Spor kulüplerinin FFP talimatlarını yerine getirmede en başarılı kulüp Trabzonspor kulübüdür. Kulüp hem oransal olarak hem tutar olarak FFP kurallarına her yıl artış trendiyle yerine getirmiştir.

Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemine İlişkin Değerlendirmeler

- Bu yöntemin göze çarpan ilk avantajı borsaya kote olmayan bir işletmeye de uygulanabilmesidir. Bir işletme TCMB'den elde ettiği sektör ortalamaları ile kendi hesaplamasını yapabilir. Ayrıca bir piyasa verisine ihtiyaç duymaz.
- Hesaplama PD/DD ve q oranının hesaplanmasına göre daha uzundur. Fakat yöntem ES tutar olarak hesaplar ve pozitif değerdedir. Bu, ifade gerçeğe daha yakındır.
- Yöntem, tüm sektör şirketlerini göz önüne aldığı için işletmenin sektördeki konumunun belirlenmesinde faydalıdır. Ayrıca başka sektörler ile karşılaştırma yapılarak piyasadaki yeri hakkında fikir edinilebilir.
- Yöntemin tüm ülke genelindeki şirketleri kapsaması işletmeyi ortalama bir şirket ile kıyaslamaya itecektir. Fakat sektördeki başarılı şirketler bu kıyaslanmanın üzerinde bir değerlendirme yapmak zorundadır.
- Hesaplanmış maddi olmayan değerleri yöntemi dış faktörlerden en az etkilenen yöntem olduğunda en doğru sonuçlar da bu yöntemden alınmaktadır.
- Ancak spor kulüplerinin 10 yıllık ES tutarı hesaplandığında, kulüplerin bazı yıllarda hesaplama yapılması mümkün olmadığı için herhangi bir yorum yapmak ya da karşılaştırma yapmak uygun olmamaktadır.

Entelektüel Katma Değer Yöntemine İlişkin Değerlendirmeler

- Entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçen yöntemler ele alındığında spor kulüpleri adına en doğru sonuçları veren yöntem EVA yöntemidir.
- Çünkü FFP talimatlarının temelini denk bütçe (gelir ve gider dengesi) ve sermaye yapılanması (eksi öz sermayenin olmaması) oluşturmakta, bu yöntemin hesaplanmasında da faaliyet karı ve sermaye özellikle dikkate alınmaktadır.
- Yöntem aynı zamanda finansal performansı ölçmeye yönelik bir yöntemdir. UEFA'nın FFP kurallarını getirmedeki amacı da kulüplerin finansal performanslarını artırmaktır.
- Böylece EVA yöntemi spor kulüplerinin ES değerlerine FFP'in etkisini ölçen en önemli yöntem olmaktadır.

- Beşiktaş Kulübü'nün 10 yıllık ES tutarı incelendiğinde; kulübün 2014 yılından sonra FFP talimatlarını başarıyla yerine getirdiği söylenebilir. 2009-2014 yılları arasında ES tutarı negatif yönde artış gösteren kulübün, FFP uygulaması geldiği yıldan itibaren ES tutarı pozitif yönlü artışa geçmiştir.
- Fenerbahçe Kulübü'nün 10 yıllık ES tutarı incelendiğinde; ES tutarı 2009 yılından itibaren sürekli azalış göstermiştir. FFP kuralarını yerine getirmede ise başarısız bir grafik çizmiştir. Kulübün başarısız grafik çizmesinin temel sebebi 3 Temmuz 2011 yılında yaşadığı siyasi olaylara bağlanabilir. Bu tarihten itibaren faaliyet karı azalış trendi gösteren kulüp dolayısıyla ES değeri olarak da azalış sergilemiştir.
- Galatasaray Kulübü'nün 10 yıllık ES tutarı incelendiğinde; Fenerbahçe Kulübü'nün ES tutarına ilişkin değerlendirmelerin Galatasaray Kulübü için de geçerli olduğu kanısına varılabilir.
- Trabzonspor Kulübü dört kulüp içinde en başarısız ES değerine sahip kulüptür. Aynı şekilde FFP talimatlarını yerine getirmede olumsuzluk yaşayan kulüp, en verimli dönemini 2009-2011 yılları arasında yaşamıştır.
- EVA yöntemine göre spor kulüpleri, FFP uygulamasında başarısız olmuşlardır.
- Başarısızlığın temel sebebi ise 2014'ten itibaren ülkemizde yaşanan hızlı kur artışıyla birlikte maliyetlerin artarak faaliyet karlarının azalmasıdır.

Sonuç

Bilgi ve teknoloji ağırlıklı günümüz ekonomik yapısı içerisinde, hızla değişen ekonomik, sosyal ve politik çevresine ayak uyduramayan ve rekabet edemeyen işletmeler varlığı sürdürmemektedir. Rakiplere karşı rekabet üstünlüğü elde etmek, rakip işletmelerden haberdar olmak kadar kendi işletmemizi de çok iyi tanımamızı gerektirmektedir. 90'lerden sonra sıkça üzerinde durulan ama aslında temelleri çok öncelere dayanan entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için kendi haklarında bilmeleri gereken en önemli kavram haline gelmiştir. Fiziki yapının, varlıkların yanı sıra işletmenin sahip olduğu ve o işletmeye rekabet avantajı sağlayacak olan bütün maddi olmayan varlıklar entelektüel sermaye olarak tanımlanmıştır.

Entelektüel sermayesini belirleyip etkili bir şekilde yönetmek isteyen işletmelerin, öncelikle entelektüel sermayenin ne olduğunu ve işletme içinde hangi yapıların bu sermayeyi oluşturduğunu ve geliştirdiğini öğrenmeleri gerekmektedir. Bu amaçla literatürde birçok araştırma yapılmıştır. Yazarlar entelektüel sermaye ayrımı olarak; yapısal sermaye, ilişki (müşteri) sermayesi ve insan sermayesi ayrımı yapmışlardır.

Genellikle işletmenin yönetim süreci ve organizasyonu sonucu ortaya çıkan ve işletmenin iş yapma biçimi, haberleşme ağı, organizasyon şeması vb. yapıları, yapısal sermayeyi ifade etmektedir. İlişki sermayesi ise; işletmenin dışı ile olan ilişkilerini ifade etmekte, bu nedenle; ilişki sermayesi için literatürde yalnızca müşteri sermayesi isminin kullanılması, ilişki sermayesinin anlamını daraltmaktadır. İlişki sermayesi; alıcı, satıcı, tedarikçi vb. gibi dış çevre ile olan tüm ilişkiyi kapsamaktadır.

Spor, kişinin özgür isteklerine bağlı olarak değişen, bir değer ölçütleri içeren, kendisine özel teorileri olan, müsabakanın yanında şölen içinde yapılan, belli kurallar etrafında geliştirilen özgünleştirilen, yetkinleşmeyi öngören beden egzersizleri olarak değerlendirilmektedir. Spor faaliyetleri içinde futbol, şüphesiz insanların en çok ilgilendiği, faal ya da pasif olarak kişilerin spora en çok katılımını sağlayan ve dünyanın her tarafındaki ekonomik kesimleri yaptırma zorlayan bir spor dalıdır. 1866 yılında İngiltere'de ilk resmi müsabakanın oynanmasıyla başlayan futbol her geçen popüleritesini artırmış, içinde tekstil, bahis, turizm, ulaşım ve medya gibi birçok sektörü içinde barındıran bir endüstri haline gelmiştir.

Futbol endüstrisinin bileşenlerini meydana getiren kişi, kurum ve organizasyonlar farklı endüstrilerde çalışan diğer firmalar gibi piyasanın kurallarına bağılıdır. Bu kurallardan dolayı firmalar veri koşullar altında kârlarını veya faydalarını maksimize etmeye çalışırlar. Milyonlarca dolara ulaşan kulüp bütçeleri, sahip olunan tesisler, artan kamuoyu ilgisi, spor ekonomisinin gelişmesi ve korunmasını amaçlayan FİFA, UEFA, ülke federasyonlarının getirdiği düzenlemeler ve farklı boyutlarda yaşanan şiddetli rekabetin varlığı spor kulüplerinin dernek statüsünde yönetilmelerini imkansız hale getirirken modern yönetim anlayışına sahip kurumsallaşan ve güçlü bir finansal yapıya sahip olmayı kaçınılmaz bir şart olarak ortaya çıkarmıştır. Bu da futbol kulüplerinde idari, mali, teknik ve sportif açıdan farklı uzmanlık alanlarına sahip profesyonellerin görev almasına, profesyonel yöneticilerin sevk ve idaresinde şirketlerin doğmasına neden olmuştur.

Futbol ekonomisinin en önemli aktörlerinden futbol kulüplerinin son yıllarda göstermiş olduğu kötü mali performanslar, futbol ekonomisinin tüm bileşenlerini tehdit etmeye başlamıştır. Futbol kulüplerinin harcamalarını gelirlerinin çok üstünde yapması maaş ve borç yüklerinin artmasına, artan borç yükü karlarının ciddi oranda azalmasına yol açmıştır. Gelirlerinin büyük kısmını finansal giderlerine harcayan birçok futbol kulübünün ortaya çıkması mali disiplinden açık bir şekilde uzaklaşmışlığının göstergesi haline gelmiştir.

Avrupa Futbolu'nun en büyük düzenleyici ve denetleyici kurumu olan UEFA (the Union of European Football Associations), 2004-2005 sezonundan sonra geçerli olmak üzere ilk başta kulüp lisanslama kriterlerini getirmiştir. Bu uygulama ile tesisleşme, yönetim ve hukuki konularda ciddi başarılar yakalayan UEFA, mali kriterlerin yanına ‘‘Finansal Fair Play’’ olarak adlandırdığı birçok kriter eklemiştir. FFP kriterleri ile temelde gelir-gider denkleğini sağlama amacı güden UEFA, futbol kulüplerinin mali yapılarını güçlendirmek adına birçok kurallar getirmiştir.

Her işletmede olduğu gibi spor kulüpleri de entelektüel sermayeye ve entelektüel sermayenin bileşenleri olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesine sahip birer işletme konumundadır. UEFA'nın FFP kapsamında getirdiği mali disiplinin sağlanmasına ilişkin kurallar futbol kulüplerinin de entelektüel sermaye değerlerini etkilemiştir.

Bu açıklamalar ışığında çalışmamızda futbol kulüplerinin mali yapılarını güçlendirmek amacıyla UEFA'nın getirdiği FFP kurallarının kulüplerinin entelektüel sermayelerine etkisi ölçülmüştür. Çalışmamızın kapsamına BİST'de yer alan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri dahil edilmiştir. Çalışmamızda parasal bir değer tespit eden işletme bazında ölçüm yöntemleri kullanılmıştır. İşletme bazında ölçüm yöntemlerinden (Piyasa Değeri ve Defter Değeri, Tobin'in Q Değeri, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer ve Ekonomik Katma Değer Yöntemi) her biri ile spor kulüplerinin 10 yıllık entelektüel sermaye değerleri ölçülmüş FFP kriterlerinin etkisi saptanmıştır.

Hesaplanan sonuçlara göre Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Piyasa Değeri ve Defter Değeri yöntemine göre ES değeri incelendiğinde Beşiktaş Spor Kulübü'nün entelektüel sermaye tutarındaki değişikliğin düzensiz olduğu görülmektedir. En düşük tutar 2012 yılında gözlenirken en yüksek tutar 2017 yılında gerçekleşmiştir. Entelektüel sermaye tutarının en yüksek olduğu 2016 ve 2017 yıllarını Beşiktaş'ın yerel ve ulusal turnuvalardaki başarısına bağlamak mümkündür. Bahsi geçen yıllarda Beşiktaş hem Türkiye Ligi'nde şampiyon olmuş hem de futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynaklarından biri olan UEFA Şampiyonlar Ligi'ne katılım hakkı kazanarak önemli gelir elde etmiştir. Futboldaki başarısının dolayısıyla mali yapısının en kötü durumda olduğu yıllar ise görüldüğü gibi 2011 ve 2012 yıllardır. Hesaplanmış Maddi Değerler yönteminde ise kulüp, hesaplama en az dahil edilen spor kulübüdür. Hesaplanan 2017 ve 2018 yıllarının ES tutarları incelendiğinde sektör ortalamasının üstünde bir ES değeri ile karşılaşılmıştır. Bunun sebebi, 2017 yılında Şirket Yönetim Kurulu kararı uyarınca Vodafone Park stadı inşaat maliyetinin 257.871.354 TL tutarındaki kısmını Beşiktaş Jimnastik Kulübü Derneği'nden devralarak tutarı, maddi olmayan duran varlıklar altında "Özel Maliyet" hesabında kaydetmesinden kaynaklanmaktadır. Ekonomik Katma Değer yönteminde sportif başarıları artan kulüplerin gelirlerinin artmasına paralel olarak faaliyet karları da artmaktadır. Bu bağlamda Beşiktaş'ın 2016 ve 2017 yılında yaşadığı sportif başarılarından elde ettiği gelirler faaliyet karını artırmış dolayısıyla ES tutarını da önceki dönemlere göre yükseltmiştir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin Piyasa Değeri ve Defter Değeri yöntemine göre ES değeri incelendiğinde ES tutarı ve değeri her yıl azalarak 2018 yılında en düşük tutara ulaşmıştır. Kulübün 2011 yılında yaşadığı siyasi kriz, kulüp hisse değerlerinde %60'lara kadar ulaşan kayıp kulübün piyasa değerini büyük ölçüde düşürmüştür. Ayrıca kulübün 2014 yılından sonra yaşadığı sportif başarısızlıklar kulübün ES tutarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olmuştur. Kulübün ES tutarının gerçekleştiği en yüksek değer, bütün spor branşlarında başarılar yakaladığı 2011 yılı olarak görülmektedir. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer yönteminde Fenerbahçe kulübü 10 yıllık ES tutarı en çok hesaplanabilen spor kulübüdür. Hesaplanamayan 2009 ve 2010 yıllarında vergi öncesi karı sektör ortalamalarının altında gerçekleşmiştir. Ayrıca 2011 yılından 2015 yılında kadar artış gösteren ES tutarı 2015 yılından sonra azalış eğilimine geçmiştir. Bunun sebebi ilgili yıllarda finansman giderlerinin artması ve artan finansman giderinin VÖK'ı düşürmesidir. Ekonomik Katma Değer Yöntemi'nde ise Fenerbahçe kulübünün yaşadığı sportif başarısızlıkların ES tutarının azalış trendi gösteresinin sebebi olarak görülmektedir.

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın Piyasa Değeri ve Defter Değeri yönteminde göre ES tutarı incelendiğinde 2008, 2012, 2013, 2015 ve 2018 yılında ligde yaşadığı şampiyonluklar, Avrupa kuplarına katılım hakkı kazanarak elde ettiği gelirler ve şirket piyasa değerinin artması 2019, 2013, 2014 yıllarında ES sermaye tutarlarında artış yaşanmasına sebep olmuştur. Kulüp ES tutarı en yüksek 2018 yılında gerçekleşmiştir. Bunun sebebi kulübün 2018 yılında sermaye artırımına giderek sermayesini 21.645.000 ₺'den 540.000.000 ₺'ye çıkarmasıdır. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer yönteminde Galatasaray'ın FFP kriterlerinin uygulanmasında sonraki yıllarda ES tutarlarının düştüğü görülmektedir. Bunun temel sebebi FFP kapsamında özsermaye yapısını güçlendirmek isteyen kulüpler sermaye artışının yanında borçlanma yolunu da tercih etmeleri, borçları artan kulüplerin maddi varlık getirilerinin azalmasıdır. Azalan maddi varlık getirisi ise kulüpleri sektör ortalamasının altında bıraktığından 2011, 2012, 2013 ve 2017 yılları hesaplamaya dahil edilememiştir. Ekonomik Katma Değer yönteminde ise Galatasaray yaşadığı sportif başarılarla paralel olarak ES değerinde de azalış ya da artış gerçekleşmiştir. Galatasaray 2018 yılında şampiyon olmasına rağmen sermayesini 540.000.000'a çıkardığından ES tutarı sektör ortalamasının çok altında kalmıştır.

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin bütün yöntemlere göre spor kulüpleri içinde yıllar itibariyle ES tutarları arasındaki en az farka sahip kulüp Trabzonspor'dur. Kulübün son 10 yıl içinde sportif başarısı olmamasında rağmen kulüp yöneticilerinin, kulübün mali bozulmalara minimum şekilde izin vermesi, gereken önlemleri alması ES tutarındaki düzensizliklerin önüne geçmiştir.

Entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçen yöntemlerden en anlamlı bulgular Ekonomik Katma Değeri yönteminden elde edilmiştir. Hesaplanmış Maddi Varlıklar yönteminde kulüplerin ES tutarları düzenli olarak ölçülemediğinden kesin sonuçlara varılması mümkün olmamaktadır. Piyasa Değeri ve Defter Değeri yöntemi ile Tobin'in Q Oranı yönteminde, elde edilen oranlar ve tutarlar farklı olduğundan spor sektörünün ES değerlerini ve tutarlarını ölçmede anlamsız kalmaktadır.

Buna Ekonomik Katma Değeri yöntemine göre Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'un ES tutarları FFP kapsamında değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Son dönemlerde ülkemizde yaşanan kur artışı spor kulüplerinin mali yapısını bozmuş, dolayısıyla ES tutarlarını negatif yönde etkilemiştir.
- Kulüplerin yaptığı borçlanmalar sermaye yapısını bozmakta, faaliyet karlarını azaltmaktadır. Bu sebeple FFP kriterlerini yerine getirmediğinden UEFA'nın yaptırımlarıyla karşılaşmaktadırlar. Faaliyet karı azalan kulüplerin ES tutarları da aynı oranda azalmaktadır.
- Kulüpler, gelirlerin giderleri karşılamaması nedeniyle zaman içinde oluşan zararları karşılayabilmek amacıyla sermaye artırımına gitmektedirler. Sermaye artışı kulüplerin ES yapısını bozmaktadır.
- Finansal Fair Play kapsamında öz kaynak yapısını güçlendirmek ve zarar yapan kulüplerde "kabul edilebilir zarar"ı aşan kısmın ilgili kulüplerce giderilmesi zorunluluğundan dolayı sermaye artışı yapmak zorundadırlar. Bu durum ES tutarlarında azaltıcı rol oynamaktadır.
- Kulüpler, elde ettikleri sportif başarılar doğrultusunda gelir elde edebilmekte bu durum da mali yapılarını ve ES güçlendirmektedir.

Kaynakça

- Acar Durmuş ve Dağlar Hüseyin, (2005), ‘‘Entelektüel Sermayenin ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Siteminin Katkısı’’. Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 4(14), s.23-40.
- Akbay Gülden, (2007), ‘‘Entelektüel Sermaye ve Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama’’, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Akmeşe Halil, (2006), ‘‘Entelektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi ve İMKB’de İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma’’, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Akşar Tuğrul ve Kutlu Merih, (2006), ‘‘Top Ekranda’’, 1.Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Alagöz Ali ve Özpeynirci Rabia, (2007), "Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması ", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (9)11.
- Alan Tomlinson, (2000), ‘‘FIFA And The Men Who Made It’’, Journal Soccer and Society, 1(1), s.55-71.
- Andriessen Daniel ve Stam Cristiaan, (2004), ‘‘Intellectual Capital of the European Union’’, Centre for Research in Intellectual Capital In Holland University.
- Anson,W. ve Lussan, J. D., (2001). ‘‘Intellectual Capital Values in Liquidation’’. The Secured Lender, 57(6), p.52-58.
- ARGE, (2005), http://www.arge.com/wp_content/uploads/2013/02/EntelektuelSermaye.pdf, (Erişim Tarihi:13.02.2019)
- Argun Doğan (Çev.), (2004), "Ekonomik Katma Değer", Muhasebe ve Denetime Bakış, s.11.
- Arık Bilal M., (2004), ‘‘Top Ekranda’’, Salyangoz Yayınları, İstanbul.
- Aslanoğlu Suphi ve Zor İsrail, (2006), ‘‘Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz’’, MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, (29), s. 152-165.
- Aşıkoğlu, R., Kurt, M. ve Özcan, K. (Editörler). (2008) ‘‘Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler’’, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Atamanalp Celaleddin, Karcıoğlu Reşat, Orhan Suphi M., (2000), ‘‘Maliyet Muhasebesi’’, 1.Baskı, Aktif Yayınevi, Ankara.
- Aydın Elif, (2008), ‘‘Futbol Ekonomisi: 2 Ülke Kıyaslaması (İngiltere ve Türkiye)’’, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytekin Abdullah, (2012), ‘‘Futbolcu Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi’’, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Babatunde Buraimo, Rob Simmons And Stefan Szymanski, (2006), ‘‘English Football’’, Journal of Sports Economics, 7(1), p.29-46.
- Biçer Turgay, (2008), ‘‘Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları’’, 1.Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Bontis Nick (1996), ‘‘There’s a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically’’, Business Quarterly, (60)4, s.40-41.
- Bontis Nick William Chua, Chong Keowa and Stanley Richardson, (2000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", Journal of Intellectual Capital, (1)1, s.72-73.
- Bontis Nick (2001), ‘‘Assesing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Mesaure Intellectual Capital’’, International Journal of Management Reviews, (3)1, s.45.
- Brooking Annie, (1997), ‘‘The Management of Intellectual Capital’’, LongRange Planning, (30)3, s. 364-365
- Büyüközkan Gülçin, (2002), ‘‘Entelektüel Sermaye Yönetimi’’, KalDer Forum, Nisan-Haziran 2002, s.35-44.
- Canbaşı, Serpil ve Diğerleri, (2005), ‘‘Performans Ölçümünde Tobin Q Oranının Kullanılması: Hisse Senetleri İMKB'de İşlem Gören Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Deneme’’, Muhasebe ve Finansman Dergisi, s.28.
- Canibano Leandro, Covarsı Manuel García-Ayuso and Sánchez Paloma M., (1999), ‘‘The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: A Literature Review’’, Meritum
- Claude Jeanrenaud and Kesenne Stefan, (2006), ‘‘The Economics of Sport and the Media’’, 1.Edition, ABD.
- Commission of the European Communities Enterprise Directorate, (2003), ‘‘General Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices’’.
- Christopher Flanagan A., (2011), ‘‘A Tricky European Fixture: An Assessment Of UEFA’s Financial Fair Play Regulations And Their Compatibility With EU Law’’, Int Sports Law Journal, 13, p.148-167.
- Çelik Erken A. ve Perçin Selçuk, (2010), "Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", Muhasebe ve Denetim Bakış, s.20.
- Çelikkol Hakan, (2008), ‘‘Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi’’, R. Aşikoğlu (ed) içinde, s.60-90.
- Çetin, Ayten, (2005), ‘‘Entellektüel Sermaye ve Ölçülmesi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (20)1, s.359-378.
- Çıkrıkçı Mustafa ve Daştan Abdülkerim, (2002), ‘‘Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması’’, Bankacılar Dergisi, 43, s.18-32.

- Daniel Geey, (2012), "The UEFA Financial Fair Play Rules: A Difficult Balancing Act", The Entertainment and Sports Law Journal, 50, p.1-13.
- Deloitte, (2018), "Football Money League"
- Demir, Özcan, (2005), "Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değerlerine Olan Etkisi", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 3(2), 77-82.
- Demirci Ferhat, (2017), "Entropi Tabanlı Topsis Yöntemiyle Borsa İstanbul'da İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Sportif, Finansal ve Finansal Fair Play Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi", Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bartın.
- Devecioğlu Sebahattin, Çoban (Bilal) ve Karakaya Emre Y., (2014), "Futbol Yönetimi Ve Organizasyonlarının Görünümü", Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 5(1), s.41.
- Dever Ayhan, (2013), "Endüstriyel Futbol ve Taraftarlık: Kayseri İli Örneği", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Drucker Peter F., (1993), "Kapitalist Ötesi Toplum", Çeviren: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Drucker Peter F., (1995), "The Information Executives Truly Need", Harvard Business Review.
- Edvinsson Leif and Malone Michael S., (1997), "Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower", Harper Business, New York.
- Ercan Metin, Öztürk Başaran ve Demirgüneş Kartal, (2003), "Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Eronen, A., Ahonen, G., (1999), "Accounting for Intellectual Capital", International Symposium, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects, Amsterdam.
- Erkal Zekeriya, (2006), "Entelektüel Sermaye: Ölçülmesi ve Raporlanması", 1.Baskı, Derin Yayınları, İstanbul.
- Erkuş Ahmet, (2006), "Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Federica Ricci, Vincenzo Scafarto, Domenico Celenza and Ida Samantha Gilvari, (2015). "Intellectual Capital and Business Performance in Professional Football Clubs: Evidence From a Longitudinal Analysis", Journal of Modern Accounting and Auditing, 11(10), pp.450-465.
- FIFA, (2018), "Regulations On The Status And Transfer Of Players"

- FIFA (2018), <https://www.fifa.com/about-fifa/committees/committee=1882022/index.html>, (12.10.2018).
- FIFA, (2018), <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/explore-fifa.html>, (10.10.2018).
- Firer Steven and Mitchell Williams, (2003), "Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance", *Journal of Intellectual Capital*, (4)3, s. 352.
- Gedikli İsmail, (2007), "Kamu Örgütlerinde Entelektüel Sermayenin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma: T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Göran Ross ve Johan Roos, (1997), "Measuring Your Company's Intellectual Performance. Long Range Planning", (30)3, p. 413-426.
- Gökmen Habil, (2003), "İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yatırımlarının Önemi ve Etkileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (4)4.
- Güreş Tolga, (2006), "Futbol Ekonomisinde Naklen Yayın Gelirlerinin Bölüşümünün Analizi", *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya*.
- Hacırüstemoğlu Rüstem vd., (2002), "Etkin Performans Ölçüm Aracı EVA (Ekonomik Katma Değer - Ekonomik Kar Yaklaşım)", *Mali Çözüm Dergisi*, s.59.
- Han Dangwook and Indga Han, (2004), "Prioritization and Selection of Intellectual Capital Measurement Indicators Using Analytic Hierarchy Process for the Mobile Telecommunications Industry", *Expert Systems with Applications*, (26)4, s. 519-527
- Holt Matthew, (2009), "UEFA, Governance, And The Control Of Club Competition In European Football", *Birkbeck University*, 2(1), London.
- Holger Preuss, Kjetil K. Haugen and Mathias Schubert, (2014), "UEFA Financial Fair Play: The Curse of Regulation", *European Journal of Sport Studies Publish Ahead of Print*, 2(1), p.1-20.
- Horasan Emre, (2007), "Futbol Kulüplerinin UEFA Mali Kriterlerine Uyumu, Denetimi ve Muhasebe Organizasyonu", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hunter Laurie, (2002), "Intellectual Capital: Accumulation and Appropriation", *Avustralya, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research Working Paper*, Kasım (22)2, s. 51.
- Itami Hiroyuki, (1991), "Mobilizing Invisible Assets", *Harvard University Press, Cambridge, MA, ABD*.
- İnal Ali N., (2003), "Beden Eğitimi ve Spor Bilimi", *Nobel Yayınları, Ankara*.

- İpçioğlu İsa, (2007), “Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi”. Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 12(3), s.133-146.
- İşevi Semih A. ve Çelme Burçin, (2005), “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, Bilgi Dünyası Dergisi.
- John W. Sons, (1993), “Intellectual Capital: How To Build It, Enhance It, Use It”, New York: John Wiley & Sons.
- Johan Lindholm, (2012), “The Problem With Salary Caps Under European Union Law: The Case Against Financial Fair Play”, Texas Review of Entertainment and Sports Law, 12(2), p.189-213.
- Jürgen Mittag and Benjamin Legrand, (2010), “Towards A Europeanization Of Football? Historical Phases in the Evolution of the UEFA European Football Championship, Journal Soccer and Society, 11(6), s.709-722.
- Kannan Gopika and Wilfried G. Aulbur, (2004), “Intellectual Capital: Measurement Effectiveness”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 5, Sayı: 3, s.389-413.
- Kaplan Robert S. ve Norton David, (1999), “Balanced Scorecard” Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Karacan Sami, (2007). “Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi ve Finansal Durum Tablosunda Sunulması”, 1. Baskı, Orient Yayınları, Ankara.
- Karadeniz Erdiñç, Koşan Levent ve Günay Fatih, (2016), “UEFA Finansal Fair Play Kuralları Bağlamında Borsa İstanbul’da İşlem Gören Spor Şirketlerinin Performanslarının Analizi”, TİSK Akademi, 11, s.25-268.
- Karakaya Mevlüt, (2014), “Mevlüt Karakaya”, 6.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Karpavicius, Tomas ve Jucevicius (2009), “The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business”, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, s.87.
- Hasan Kaval, "Maddi Olmayan Duran Varlıklar ve Diğer Kapsamlı Gelirler Tablosu" http://www.akademikdenetim.com.tr/dosya/1323450503a0b9Maddi_Maddi_Olmayan_Duran_Varliklar_ve_Diger_Kapsamli_Gelirler_Tablosu_Prof.Dr.Hasan_KAVAL.pdf , (06.05.2019), s.17.
- Koole Mark and Roos Eric, (2010), “Strategic Asset-Base Valuation and Evaluation Framework with an Intellectual Capital Perspective”, The 2nd European Conference on Intellectual Capital, ISCTE - Lisbon University Institute, Lisbon.
- Kui Liu, (2009). “Research of Investment in Human Capital in a Sports Club”, School of Physical Education Chongqing Three Gorges University Chongqing, China.

- Kutlu Hüseyin A, (2009), "Entelektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir Mi ?", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (27)1.
- Kuyucu Mihalis, (2014), "Futbol Endüstrisinde Sosyal Medya Pazarlama Uygulamaları", 2(7), s.161-174.
- Leitao Joao and Baptista Joao, (2019). "Intellectual Capital Assets And Brand Value Of English Football Clubs", International Journal of Sport Management and Marketing, 19(1), p.177.
- Luthy David H., (1998), "Intellectual Capital and its Measurement".
- Marquez Monico, and Martin Heliodoro, (2000), "The New Football Business: A Challenge For Elite Followers", Göteborg University School Of Economics And Commercial Law International Business, Göteborg.
- Mouritsen, J. , Larsen, H.T. ve Bukh, P.N., (2001), "Valuing the Future: Intellectual Capital Supplements at Skandia", Accounting, Auditing And Accountability Journal, (14)14, s.405.
- Orçun Çağatay ve Demirtaş Can M., (2015), "Gelişen Futbol Ekonomisinde Taraftarların Kulüp Değerlerine Olan Bakış Açıları: Bucaspor Örneği", Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), s.113-126.
- Ongan Hakan T. VE Demiröz Dünder M., (2010), "Akademik Futbol", İstanbul. Hiperlink Yayınları.
- Önce Samie, (1999), "Muhasebe Bakış Açısı ile Entellektüel Sermaye". 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, Eskişehir.
- Öncü Akif M. ve Taşgıt Yunus E., (2004), "Entelektüel Sermaye İle İlgili Kavramsal Bir Değerlendirme", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), s.137-145.
- Özbay Altuğ, (2016), "Uefa Mali Kriterlerinin Türk Futbol Kulüplerinin Finansal Raporlamasına Etkisi", Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özevin Onur, (2017), "UEFA Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbol Kulüpleri Üzerindeki Etkisi: Avrupa 5 Büyük Ligi ve Türkiye Süper Ligi Üzerine Bir İnceleme", Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, 19(2), 479-508.
- Özevren Mina ve Yıldız Sabahattin, (2010), "Entelektüel Sermaye Ölme Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", M.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 29(2), s.275-289.
- Öztürk M. Başaran ve Ünsal Ban, (2003), "Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", Asomedy Dergisi, Nisan, s. 52-63.

- Panagiotis E. Dimitropoulos and Evangelos Koumanakos (2015). ‘‘Intellectual Capital And Profitability in European Football Clubs’’, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 11(2).
- Perechuda Igor, (2016). ‘‘Market Value, Book Value and Intellectual Capital Value In Case Of Football Clubs Listed On Stock Exchange’’, 8th International Scientific Conference Managing and Modelling of Financial Risks, 798-806.
- Pena Inika, (2002), ‘‘Intellectual Capital and Business Start-up Success’’. Journal of Intellectual Capital, 3(2), s.180-198.
- Peter Antonioni, John Cubbin, (2000), ‘‘ The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent’’, European Journal of Law and Economics, 9(2), s.157-173.
- Philippe Vonnard and Grégory Quin, (2016), ‘‘Did South America Foster European Football? Transnational Influences On The Continentalization Of FIFA And The Creation Of UEFA, 1926–1959’’, 20(10), s.1424-1439.
- Pirtini Serdar, (2004), ‘‘Pazarlama Yönetimi Açısından Entelektüel Sermaye’’, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Pulic Ante, (1997), ‘‘The Physical and Intellectual Capital of Austrian Banks’’, Mc Master Üniversitesi, MINT Araştırma Merkezi Websitesi.
- Pulic Ante, (1998), ‘‘Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy’’, 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital, p.1-20.
- Pulic Ante, (2000), ‘‘MVA and VAIC Analysis of Randomly Selected Companies from FTSE 250’’, Austrian Intellectual Capital Research Center, Graz- London, p.1-41.
- Pulic Ante, (2004), ‘‘Intellectual Capital – Does It Create or Destroy Value?’’, Measuring Business Excellence, 8(1), p.62-68.
- Pulic Ante, (2010), ‘‘Basic Information on VAIC’’, <http://www.vaic-on.net/download/VAIC-calculation.pdf> (Erişim Tarihi: 22.03.2019).
- Rodov Irena and Philippe Leliaert, (2002), ‘‘FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement’’, Journal of Intellectual Capital, (3)3, s.323-336.
- Roger Pielke, (2013), ‘‘How Can FIFA be Held Accountable’’, Spor Management Review, 16(3), s.255-267.
- Roslender Robin and Robin Fincham, (2001) ‘‘Thinking Critically About Intellectual Capital Accounting’’, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Cilt: 14, Sayı: 4, s. 383-398.

- Statistia, (2019), <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>, (Erişim Tarihi: 23.02.2019).
- Saban Metin ve Demirci Ferhat, (2016), ‘‘Finansal Fair Play ve Türkiye’deki Dört Büyük Futbol Kulübünün Uyum Düzeyinin İncelenmesi’’, Mali Çözüm Dergisi, 137, s.25-49.
- Salzer-Mrling, Miriam and Yakhlef Ali, ‘‘The Intellectual Capital: Managing by Measure’’, Critical Perspective on Accounting Conference, City University of New York.
- Sevim Adnan ve Adem Bülbül, (2017), ‘‘UEFA Finansal Fair Play(Ffp) Kriterleri Kapsamında Türk Futbolunda Finansal Raporlamanın nemi ve Bir Sistem’’, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 27(2), 187-212.
- Shubert Mathias, (2014), ‘‘ Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play’’, Sport, Business and Management: an International Journal, 4(4), p.336-350.
- Skyrme, David J and Amidon Debra M., (1998), ‘‘New Measures of Success’’, Journal of Business Strategy, p.21.
- Stewart Thomas, (Çev.) (1997), ELHSEYNİ Nurettin ‘‘Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği’’, Mess Yayın No 258.
- Soygden Aydoğan, (2016), ‘‘Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi’’, mer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(4), s.21-34.
- Sullivan Patrick, (1999), ‘‘Profiting from Intellectual Capital’’, Journal of Knowledge Management, s. 132.
- Sveiby Karl E., (2001), ‘‘The Intangible Assets Monitor’’.
- Sveiby Karl E., (1997), ‘‘The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets’’, Berrett-Kohler Publishers, San Francisco.
- şamiloğlu Famil, (2002), ‘‘Entelektüel Sermaye’’, 1.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- şenol Zerrin, (2018), ‘‘Spor Ekonomisinde Futbol Taraftarlarına Yönelik Kişilik ve Taraftarlık Analizi’’, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksel Lisans Tezi Karabük.
- şimşekalp Ercan T, (2005), ‘‘İnşaat Firmalarında Entelektüel Sermaye lçm Metotları ve Entelektüel Sermayenin İnşaat Sektörüne Entegrasyonu’’, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yskek Lisans Tezi, İstanbul.
- Shareef Fareeha and Howard Davey, (2005). ‘‘Accounting For Intellectual Capital: Evidence From Listed English Football Clubs’’, Journal of Applied Accounting Research, 7(3), pp. 78-116.

- Talimciler Ahmet, (2008), ‘Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi’, 28, s.89-114.
- Tetik Nilüfer ve Ören Veli E, (2010), ‘Entelektüel Sermaye Ölçümünde Tobin Q ,Yöntemi: İMKB'de İşlem Gören Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama’, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, (12)4.
- TFF, 2018, <http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=294>, (13.10.2018).
- TFF, (2016), ‘Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı’
- Thomas Peeters and Stefan Szymanski, (2012), ‘Vertical Restraints In Soccer: Financial Fair Play and The English Premier League’, University of Antwerp Faculty of Applied Economics.
- Tom Serby, (2016), ‘ The State of EU Sports Law: Lessons From UEFA’s ‘Financial Fair Play’ Regulations’, Int Sports Law Journal, p.37-51.
- Toth Zsuzsanna E. ve Kövesi Janos, (2008), ‘Supporting Efforts To Measure İntellectual Capital Through The EFQM Model With The Example Of Hungarian National Quality Award Winners’, Social and Management Sciences, Periodica Polytechnica, (16)1, pp.3-12.
- Trequatrini Raffaele, Alessandra Lardo, Federica Ricci and Rosa Lombardi, (2017), ‘Exploring Human Capital: Discrimination Factors And Group-Specific Performance İn The Football Industry’, African Journal of Business Management, 11(10), pp. 194-205.
- Tseng ve Goo 2005’den akt. Yunus Bölükbaşı, (2014), ‘Entellektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma’, Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 2014, (17)1, s. 425-447.
- Tutar Salih, (2018), ‘Finansal Fair-Play Kriterlerine Uyum Süreci Futbol Kulüplerinin Muhasebe Uygulamalarında Manipülatif Eylemleri Tetikler Mi?’, International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries, 2(3), s.127-138.
- Türker İpek, (2005), "Ekonomik Katma Değer (EVA)'in Hesaplanması ve Gerekli Muhasebe Düzenlemeleri", Muhasebe ve Denetime Bakış, s.15.
- UEFA, (2005), ‘Club Licensing System Manual Version’, www.uefa.com
- UEFA, (2015), ‘Club Licencing’, www.uefa.com
- TFF, (2016), ‘Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı’
- UEFA Status, (2018), <https://www.uefa.com/>, (12.10.2018).

- UEFA, (2018), <https://www.uefa.com/insideuefa/disciplinary/news/newsid=2426591.html>, (12.10.2018).
- UEFA, (2018),’’ Club Licensing and Finansal Fair Play Regulations’’
- Usta Öcal, (2005), ‘‘İşletme Finansı ve Finansal Yönetim’’, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uzay Şaban ve Savaş Orhan, (2003), "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, s.20.
- Van den Berg H., (2002), ‘‘Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation’’, s. 1-33.
- Vick Duke and Liz Crolley, (2014), ‘‘Football, Nationality and the State’’, 2. Edition, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London.
- Vöpel Henning, (2011), ‘‘Do We Really Need Financial Fair Play In European Club Football? An Economic Analysis’’, Cesifo Dıce Report, 9(3), p.54-59.
- Wilson, Richard M S, Stenson, Joan and Oppenheim, Charles (2000), ‘‘Valuation of Information Assets’’, Research Series Paper Loughborough University Business School.
- Yaşar N. Nermin, Işık Mine ve Çalışır Fethi, (2015), ‘‘Intellectual Capital Efficiency: The Case of Football Clubs’’, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207(2015), s.354-362.
- Yelkikalan Nalan, Aydın Erdal, (2012), ‘‘Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi’’, Yönetim Bilimleri Dergisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, (1)1, s.131-140.
- Yereli, Ayşe N. ve Gülşen Gerşil, (2005) ‘‘Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri’’, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, (12)2, s. 17-29.
- Yıldız Salih, (2010), ‘‘Entelektüel Sermaye: Teori ve Araştırma’’, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Yörük Nevin, Sema Erdem M. ve Çoşkun Mihriban (2004), ‘‘Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) Kullanılarak Ölçülmesi Türk Otomotiv Sektörü Örneği’’, VIII. Ulusal Finans Sempozyumu (27-28 Ekim), Bildiriler Kitabı, İstanbul, s.339.
- Yörük Nevin and Meziyet Sema E. (2008), "Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi". İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. (22)2, s.397-413
- Yücel Rahmi, (2005), "Bilgi Dönüşümleri ve Entelektüel Sermaye Açısından Önemi", Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 7, s.12.