

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**FUTBOL TAKIMLARININ BAŞARISININ TANIMLANMASI,
BİLEŞENLERİNİN İSTATİSTİKİ OLARAK İNCELENMESİ VE
ÖLÇÜMLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEMİH ÇETİN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Haluk Levent

Ocak 2014

ÖNSÖZ

Tezimin ana konusunun belirlenmesinde bana önerdiği kaynaklarla yardımcı olan, tez yazım sürecinde desteğini esirgemeyen, düzenli yaptığımız toplantılarla bu tezin oluşturulmasında bana yön gösteren, tez danışmanım Doç. Dr. Haluk LEVENT'e,

Tezin ana çalışma alanının ve uygun tez danışmanın belirlenmesinde bana önerisiyle yardımcı olan Prof. Dr. Ahmet İNSEL'e,

Tüm eğitim hayatım boyunca bana maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, gelişimimde katkısını her aşamada hissettiğim Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)'na,

Başta Yar. Doç. Dr. Ruhi Tuncer ve Yar. Doç. Dr. Mustafa Ulus olmak üzere Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin tüm değerli öğretmenlerine, hem lisans hem de yüksek lisans düzeyinde biz öğrencilerine sunduğu nitelikli imkânlarıyla üniversiteme, değişim öğrencisi olduğum dönemdeki katkıları nedeniyle Université Paris Dauphine'e,

Beni iktisat eğitimi almam konusunda ikna eden dayım A. Gökhan Karamehmet'e, eğitimim için tüm imkanlarını seferber eden, beni her zaman destekleyen ve teşvik eden annem S.Mine ÇETİN ve babam İsmail ÇETİN'e,

sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Semih ÇETİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
Résumé	viii
Abstract	x
Özet	xii
GİRİŞ	1
1. Futbolda Başarının Özneleri	5
1.1. Futbolda Başarının Özneleri/ Yöneticiler ve Üyeler	5
1.2. Futbolda Başarının Özneleri / Menajerler-Teknik Direktörler	8
1.3. Futbolda Başarının Özneleri / Futbolcular.....	9
1.4. Futbolda Başarının Özneleri / Taraftarlar	13
1.5. Futbolda Başarının Özneleri / Profesyonel Çalışanlar	16
2. Başarının Türleri.....	18
2.1. Başarının Türleri/ Sportif Başarı.....	18
2.2. Başarının Türleri / Mali Başarı.....	19
2.3. Başarının Türleri / Rekabet Dengesi (Competitive Balance)	20
2.4. Başarının Türleri / Oyuncu Kısıtlamaları	24
2.5. Başarının Türleri / Gelir Paylaşımı	25
2.6. Başarının Türleri / Mali Darboğaz(Insolvency)	27
3. Başarının Ölçülmesi	30
3.1. Sportif Başarının Ölçülmesi	31
3.1.1. Sportif Başarıyı Etkileyen Faktörler	35
3.1.2. Sportif Başarının Bağımlı Değişkenlerin İncelenmesi	37
3.2. Mali Başarının Ölçülmesi	50
3.2.1. Mali Başarı Endeksini Etkileyen Faktörler	52

3.2.2.	Mali Başarının Bağımlı Değişkenlerin İncelenmesi.....	53
4.	SONUÇ	66
5.	KAYNAKÇA.....	70
6.	EKLER	72
6.1.	EK-1: Korelasyon matrisi.....	72
6.1.1.	Sportif başarı değişkenleri korelasyon matrisi.....	72
6.1.2.	Mali başarı değişkenleri korelasyon matrisi.....	73
6.2.	EK-2: Kovaryans matrisi.....	74
6.2.1.	Sportif başarı değişkenleri kovaryans matrisi.....	74
6.2.2.	Mali başarı değişkenleri kovaryans matrisi.....	74
6.3.	EK-3: Eigen değerleri.....	76
6.3.1.	Sportif başarı değişkenleri eigen değerleri matrisi	76
6.3.2.	Mali başarı değişkenleri eigen değerleri matrisi	76
6.4.	EK-4: Regresyon analizi verileri.....	77
6.4.1.	Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti.....	77
6.4.2.	Mali başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti.....	78
6.5.	EK-5: Faktör analizi & Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis)	79
6.5.1.	Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti.....	80
6.5.2.	Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti.....	81
6.6.	EK-6: Bulanık mantık (Fuzzy logic).....	83
6.7.	EK-7: Verisetine ilişkin test sonuçları.....	84
6.7.1.	Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti.....	84
6.7.2.	Mali başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti.....	84
7.	ÖZGEÇMİŞ	85

KISALTMALAR

MCMMG : Media – Corporation – Merchandise – Market – Global
SSSL : Subsidies – Stadium – Sponsor – Local

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1:	Sportif başarı katsayısı kutu (boxplot) grafiği 37
Şekil 2:	Kulüp bütçesi değişkeni kutu (boxplot) grafiği 38
Şekil 3:	Kulüplerin kadro yaş ortalaması değişkeni kutu (boxplot) grafiği 39
Şekil 4:	Kulüplerin ödediği ortalama maaş değişkeni kutu (boxplot) grafiği 40
Şekil 5:	Menajer görev süresi değişkeni kutu (boxplot) grafiği 41
Şekil 6:	Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi değişkeni kutu (boxplot) grafiği 42
Şekil 7:	Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Avrupa Ligi/UEFA Kupası deneyimi değişkeni kutu (boxplot) grafiği 43
Şekil 8:	Kulübün maçlarının doluluk oranı değişkeni kutu (boxplot) değeri 44
Şekil 9:	Kulüplerin kendi liglerinde aldığı şampiyonluk sayıları değişkeni kutu (boxplot) grafiği 45
Şekil 10:	Kulüplerin UEFA organizasyonlarındaki şampiyonlukları değişkeni kutu (boxplot) grafiği 46
Şekil 11:	Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kutu (boxplot) grafiği 47
Şekil 12:	Mali başarı katsayısı kutu (boxplot) değerleri 54
Şekil 13:	Taraftar sayısı değişkeni kutu (boxplot) grafiği 55
Şekil 14:	Kulüplerin maçlarını oynadıkları statların koltuk kapasiteleri değişkeni kutu (boxplot) grafiği 56
Şekil 15:	Kulüplerin ortalama seyirci sayısı değişkeni kutu (boxplot) grafiği 57
Şekil 16:	Kulüplerin ülkelerindeki satınalım gücü endeksine göre düzeltilmiş kişi başına GSYİH değişkeni kutu (boxplot) grafiği 58
Şekil 17:	Kulüplerin yerel liglerinin yayın haklarının pazarlanması sonucu elde ettikleri toplam gelirler değişkeni kutu (boxplot) grafiği 59
Şekil 18:	Kulüplerin ülkelerinde Merkez Bankaları tarafından açıklanan resmi faiz oranları değişkeni kutu (boxplot) grafiği 60
Şekil 19:	Kulüplerin oyuncularına ortalama olarak ödedikleri maaşlar değişkeni kutu (boxplot) grafiği 61
Şekil 20:	Kulüplerin mücadele ettikleri yerel liglerinde uygulanan yabancı sayısı değişkeni kutu (boxplot) grafiği 62
Şekil 21:	Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kutu (boxplot) grafiği 63

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>	
Tablo 1:	Seçilmiş kulüpler için sportif başarı endeks değerleri	34
Tablo 2:	Sportif başarı katsayısı kartil değerleri	37
Tablo 3:	Kulüp bütçesi değişkeni kartil değerleri	38
Tablo 4:	Kulüplerin kadro yaş ortalaması değişkeni kartil değerleri	39
Tablo 5:	Kulüplerin ödediği ortalama maaş değişkeni kartil değerleri	40
Tablo 6:	Menajer görev süresi değişkeni kartil değerleri	40
Tablo 7:	Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi değişkeni kartil değerleri	41
Tablo 8:	Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Avrupa Ligi/UEFA Kupası deneyimi değişkeni kartil değerleri	42
Tablo 9:	Kulübün maçlarının doluluk oranı değişkeni kartil değerleri	43
Tablo 10:	Kulüplerin kendi liglerinde aldığı şampiyonluk sayıları değişkeni kartil değerleri	44
Tablo 11:	Kulüplerin UEFA organizasyonlarındaki şampiyonlukları değişkeni kartil değerleri	45
Tablo 12:	Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kartil değerleri	46
Tablo 13:	Sportif başarı endeksi regresyon analizi	48
Tablo 14:	Sadece istatistiki olarak anlamlı değişkenler kullanılarak yenilenmiş sportif başarı endeksi regresyon analizi	49
Tablo 15:	Mali başarı endeksi regresyon analizi	52
Tablo 16:	Mali başarı katsayısı kartil değerleri	53
Tablo 17:	Taraftar sayısı değişkeni kartil değerleri	54
Tablo 18:	Kulüplerin maçlarını oynadıkları statların koltuk kapasiteleri değişkeni kartil değerleri	55
Tablo 19:	Kulüplerin ortalama seyirci sayısı değişkeni kartil değerleri	56
Tablo 20:	Kulüplerin ülkelerindeki satınalım gücü endeksine göre düzeltilmiş kişi başına GSYİH değişkeni kartil değerleri	57
Tablo 21:	Kulüplerin yerel liglerinin yayın haklarının pazarlanması sonucu elde ettikleri toplam gelirler değişkeni kartil değerleri	56
Tablo 22:	Kulüplerin ülkelerinde Merkez Bankaları tarafından açıklanan resmi faiz oranları değişkeni kartil değerleri	59
Tablo 23:	Kulüplerin oyuncularına ortalama olarak ödedikleri maaşlar değişkeni kartil değerleri	60
Tablo 24:	Kulüplerin mücadele ettikleri yerel liglerinde uygulanan yabancı sayısı değişkeni kartil değerleri	61
Tablo 25:	Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kartil değerleri	63
Tablo 26:	Mali başarı endeksi regresyon analizi	64
Tablo 27:	Sadece istatistiki olarak anlamlı değişkenler kullanılarak yenilenmiş mali başarı endeksi regresyon analizi	65

Résumé

Le sport devient un de plus important part de la vie quotidienne. On observe que la participation des individus dans les activités sportives est en train d'augmenter depuis des années. Cette argument est facilement confirmé par la recherche des nombres des espaces du sport (comme le gym, la piscine, terrain de basket etc.) et leurs occupation. D'ailleurs, l'échelle de l'économie du sport s'agrandit et la taille de celui-ci s'arrive a milliards d'Euro. C'est la raison pour laquelle des chercheurs des disciplines divers se concentrent sur ce niveau et vaste sujet de recherche.

L'industrie de foot est le plus large industrie dans l'industrie du sport. Par contre, il y a peu de recherche sur le sujet d'allocation et l'utilisation effective de ressources dans l'industrie de foot. On affirme que la productivité de l'allocation et d'utilisation des ressources par les équipes sportive est mesurée par rapport aux critères objectifs. On va commencer à cette thèse par définir le succès des équipes sportifs. Apres avoir groupe les éléments de succès dans le sport en cinq catégories, on va faire la revue de la littérature. Apres l'explication de la différence entre le succès sportif et financière, on va continuer par la formation des équations économiques de succès du sport qui nous permet à comparer la succès des équipes de foot. On va finir par la teste de signficance statistique des variables descriptives des indices qu'on a formé.

On croit que des indices qu'on a forme peuvent être bien utilisé par les professionnels et les directeurs des équipe dans le processus de prise des décisions pour arriver à Pareto optimum équilibre sous contraint de ressources. De plus, on pense que les autorités peuvent bénéficier a ceux-ci pour réguler le foot afin d'établir la concurrence pure et parfaite entre les équipés.

Avant définir la succès dans le foot, il faut expliquer les éléments qui fournissent la succès dans le foot. Ces éléments sont les administrateurs, les ménagers, les joueurs, les autres professionnels et les supporteurs. Ces éléments contribuent différemment à la succès et leurs contributions sont indispensable pour la succès. Si une ou plusieurs éléments sont ratés, il faut que les outres doivent performer à haute niveau pour compenser. Dans chaque période, il s'agit de gain et coût anticipée pour chaque élément, et les priseuses de décisions sont tenues à faire une allocation entre les éléments pour maximiser le gain.

Il faut passer à définir la succès dans le foot. Il existe 2 types de succès dans le foot, la succès de sportive et celle de financière. Les économistes et les autres experts font une discussion sur la relation entre elles. Certaines disent que la succès de sportive dépend en la succès de financière, quand les autres affirment qu'il n'y a qu'une corrélation entre elles.

La succès de sportive est justement le nombre de titres. Les éléments qu'on a parlé ci-dessus à aider aux équipes de foot pour arriver leurs buts. Mais gagner un championnat n'est pas un objectif pour toutes les équipes. Par exemple, pour une équipe qui a un risque de relégation, gagner le championnat n'est pas un but. Donc, la meilleure définition de succès dans le foot est la capacité d'arriver à son but déterminée avant la saison.

La définition de succès dans le foot est relativement facile. C'est la maximisation du profit. Mais il faut aussi observer le but de sportive pour mieux expliquer la succès de financière. Alors, la succès dans le foot est la différence entre des équipes ayant la même but pour la même championnat.

On voudrais définir la succès dans le foot, déterminer les éléments qui contribuent à la succès, montrer qu'il s'agit 2 types de succès dans le foot et prouver que la succès dans le foot peut être mesurer avec une index. Il faut que vous lisiez ce travail pour apprendre les détails.

Le mot clefs: L'industrie de foot, la succès dans le foot, la succès sportive, la succès financière, la measurement de succès dans le foot, l'équilibre concurrentiel, l'insolvabilité dans le foot, la restriction sur des étrangères dans le foot

Abstract

Sport is getting more and more important part of daily life. We observe that individuals spend much more time to participate in sportive activities. This statement is easily proven by taking evaluation of number of sport fields and their occupancies into consideration. Moreover, the scale of sport economics reached its historical record and continues to grow gradually. Thus, nowadays, researchers from various disciplines focus on this new and vast research area.

The largest industry in the sport economics is the football industry. There is only limited study on the allocation and efficient use of resources in the football industry has been made. We claim that efficient use of resources in the football industry by football clubs is measurable with objective criterias. Within this study, we will firstly define the success of football clubs. Then, we will group elements of the success in the football under 5 categories and conduct a literature review about these elements. Finally, we will explain the 2 type of success in football, sportive and financial success, and form the economic equations which allow us to compare sportive and financial success of different clubs. As a final step, we will test statistically significance of the descriptive variables.

We strongly believe that the indexes we formed within this study guide to professionals and administrators of football clubs in their decision making process and help to reach Pareto optimum equilibrium subject to resources of each and every football club. Furthermore, the authorities managing the football may benefit from our indexes while adjusting and altering the regulations for re-build the competitive balance.

Before defining success in the football, we require to explain the factors that bring the success in the football. These factors are board of directors and shareholders, managers, football players, other professionals and supporters. Each and every factor contribute to the success in a different way and are indispensable for the success. If one or more factor/s can not perform in a good way for a specific period, the remainers should compensate by reaching their potentials. Success in the football is periodical, thus we observe an expected benefit and cost for a specific period for each factor. Decision makers should determine an allocation between the factors under the constraint of their budgets, regulations and other relevant constraint in order to obtain maximum benefit.

We defined the factors of success in the football and now can move to the definition of success in the football. There is two type of success in the football, sportive success and financial success. Economist and experts discuss about the relation between these 2 type of success. Some of them claims that sportive success heavily depends on the financial success, while others insist on correlation between the 2 type of success but no dependence.

The definition of sportive success is basically the number of titles. The factors mentioned above help the team to reach to this goal. But winning a title is not always a goal for a team. For example, for a team which barely avoid relegation in the previous season can set the goal to stay in the current division. Consequently, sportive success can be translate as the degree of fulfilling of the expectation setting out from BOD or shareholders before the season, which may be a title or staying in the division or just reaching European Championships. We also need consider the achievability of the goal.

The definition of the financial success is relatively easy. Maximising of the profit is the financial success. But we also consider the goal of sportive success as an important factor. Thus, the best definition of the financial success is the difference from teams having same goals in terms of financial performance.

We also focused on competitive balance, foreign player constraint, revenue sharing and insolvency throughout this work.

Our purpose was defining of the success in the football, explaining the factors that bring the success, showing that there are 2 type of success in the football and proving that the success in the football can be measured with well-defined index. You can find further informations in our work.

Key words: Football industry, success in football, sportive success, financial success, measure of success in football, competitive balance in football, insolvency in football, regulations in football

ÖZET

Spor, hem mikro hem de makro anlamda hayatımızın giderek çok daha önemli bir parçası haline gelmektedir. Bireylerin sportif faaliyetlere katılımı, giderek artmaktadır. Bu önermeyi kanıtlamak için sadece spor salonlarının sayısına ve doluluk oranlarına bakmamız bile yeterli olacaktır. Öte yandan, makro anlamda ise spor ekonomisinin boyutlarına bakmak bize yeterli fikri verecektir. Sporun günlük hayatta artan önemi, birçok farklı disiplinden araştırmacıların ilgisini bu yeni ve geniş çalışma alanına çekmiştir.

Spor ekonomisi içinde en geniş paya sahip endüstri, futbol endüstrisidir. Büyük futbol endüstrisi içinde, kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı ise, spor ekonomisi başlığı altında henüz detaylıca incelenmemiştir. Futbol endüstrisi içinde yar alan takımların kaynaklarını kullanma verimlilikleri nesnel kıstaslar ile ölçülebilirler. Bu çalışma kapsamında, futbol takımlarının başarısı kavramını tanımlayacağız. Futbolda başarıyı getiren unsurları 5 ana başlık altında gruplayıp literatür incelemesi yapacağız. Futbolda başarının türleri olan sportif ve mali başarıyı açıklayıp, takım başarılarını kıyaslayabilmemizi sağlayacak iktisadi denklemleri oluşturacak ve sonrasında açıklayıcı değişkenlerin istatistikî olarak anlamlılıklarını test edeceğiz.

Çalışma kapsamında ortaya koyduğumuz endeksler, takımların profesyonel yöneticilerinin mevcut kaynaklarıyla Pareto optimum dengeye ulaşma kararlarında yön gösterici olacaktır. Aynı şekilde, endeksler, özerk futbol yönetiminin rekabet dengesini tesis edici düzenlemeleri oluşturma sürecinde yardımcı olacaktır.

Futboldaki başarının tanımlanmasından önce, futbolda başarıyı sağlayan unsurlara değinmek gereklidir. Bu unsurlar, yönetim kurulu ve kulüp üyeleri; menajer veya teknik sorumlu ve yardımcıları; futbolcular; diğer profesyoneller (kondisyoner, idari menajer, çevirmen, iştiraklerin yöneticileri, aşçılar, malzemeciler, bahçıvanlar vs vs) ve son olarak taraftarlar şeklinde sınıflandırılabilir. Bu 5 grubun başarıya ayrı ayrı katkıları vardır ve her unsurun başarıya olan katkısı kendine özel ve elzemdir. Bir unsurun yüksek bir performans gösterememesi durumunda, diğer bir unsur olağan performansının üzerine çıkarak onu telafi etmelidir. Futbolda başarı,

dönemsel bir olgudur, bu yüzden, her bir unsurun bir dönem için beklenen faydası ve maliyeti vardır. Karar vericiler; kendi bütçe, kurallar, organizasyon yapısı ve benzeri gibi kısıtlar altında, faydayı maksimum düzeye çıkararak kaynak dağılımını yapmak zorundadır.

Bir önceki paragrafta bahsedilen başarının unsurları olan yönetim kurulları, menajerler, futbolcular, taraftarlar ve profesyoneller, takımlarını başarıya götüren, iktisadi ve matematiksel jargonla ifade edersek, en yüksek fayda seviyesine ulaşma olasılığını arttıran faktörlerdir. Şimdiki aşama, sürekli vurgu yaptığımız başarı kelimesinin, futbolda karşılığının ne olduğunu tanımlamaktır. Üzerinde uzlaşma sağlanmış kanıya göre, futbolda sportif ve mali olmak üzere iki tür başarı söz konusudur. Tartışılmakta olan konu ise, bu iki farklı başarı türünün birbirinden ne kadar bağımsız olduğudur. Kimi ekonomistler, nedensellik yönünün mali başarıdan sportif başarıya doğru olduğunu savunurlar, bir diğer şekilde ifade edecek olursak, sportif başarı, mali başarı tarafından açıklanır. Mali performansınız ne kadar yüksek ise, o kadar sportif başarı elde edebilirsiniz. Diğer grup ekonomist ise bu tanımlamaya katılmaz, sportif başarı ve mali başarının birbirlerini besleyen bir yapıda olduğunu ama arada nedensellik bulunmayıp sadece yüksek bir korelasyon gözlemlendiğini iddia ederler.

Sportif başarıdan bahsedince aklımıza gelmesi gereken, temelde şampiyonluklardır. Bir sezon içinde yüksek performans gösteren ilk bölümde tanımladığımız 5 unsur, kulübün şampiyonluk hedefine ulaşmasına yardımcı olurlar. Ama her kulüp için hedef şampiyonluk olmayabilir. Alt ligden yeni yükselmiş bir takım, bulunduğu ligde kalıcı olmayı hedefler. Böyle bir takım için ligde kalmak da sportif başarı anlamına gelebilir. Dolayısıyla, sportif başarı, daha kesin bir tanımlamayla, sezon başında yönetim kurulu tarafından belirlenmiş gerçekçi hedeflere ulaşabilmek anlamına gelmektedir. Bu tanım içinde vurgulanması gereken diğer bir kelime gerçekçi olmaktır, zira hedefler ile kaynaklar arasında bir uyum olmalıdır. Aksi takdirde koyulan hedeflere ulaşamayacaktır.

Mali başarıyı tanımlamak da nispeten kolaydır. Herhangi bir şirket için geçerli olan, dönemi net kar ile kapatma hedefi, bu tür kulüpler için de geçerlidir, tek amaç kar elde etmektir. Burada yeni bir ayırım yapmak gerekmektedir. Tamamen kara yönelmemiş, sportif başarıları da eşdeğer ölçüde amaçlayan kulüplerin mali

başarı tanımlaması biraz daha farklı olmalıdır. Benzer sportif başarı hedefi koymuş kulüplerin, bu hedefe ulaşmak için yaptıkları harcamalar karşılaştırılarak bu kulüplerin mali başarıları tanımlanabilir.

Başarının türleri betimlenirken, rekabet dengesi, oyuncu kısıtlamaları, gelir paylaşım modelleri ve mali darboğaz konularına da değinilmelidir. Tez çalışması içinde bu konulara detaylıca değinilmiştir.

Bu tez çalışmasında amaç, futbolda başarı kavramını tanımlamak, bu başarının unsurlarını betimlemek, futbolda başarının 2 türü olduğunu göstermek ve son olarak futbolda başarının ölçülebilir olduğunu ispatlamak, uygun ölçüm standartları yaratmaktır. Başarıların ölçülmesine ilişkin endekslerin detayına ve örnek gruplar için sonuçlara tez içinde ulaşılabilir.

Anahtar Kelimeler: Futbol endüstrisi, futbolda başarı, sportif başarı, mali başarı, başarının ölçülmesi, futbolda rekabet dengesi, futbolda mali darboğaz, futbolda yabancı kısıtlaması

GİRİŞ

SPORDA BAŞARI

Spor, hayatımızın giderek çok daha önemli bir parçası haline gelmektedir. Bu ifadeyi mikro anlamda algılayabiliriz, yani birey olarak sportif faaliyetlere katılım, yeni nesillerde önceki nesillere göre çok daha fazladır. Bu önermeyi kanıtlamak için sadece spor salonlarının sayısına ve doluluk oranlarına bakmamız bile yeterli olacaktır. Öte yandan, makro anlamda da algılayabiliriz. Yani, birey olarak katılmasak da, sporun günlük hayattaki yeri önem kazanmaktadır. Bu önermeyi kanıtlamak için, spor ekonomisinin boyutlarına bakmak bize yeterli fikri verecektir.

Yeri gelmişken, spor ekonomisinin boyutlarından bahsetmemek olmaz. Amatör sporlar üzerine yapılmış araştırmaların azlığı ve ölçüm sorunlarından kaynaklanan güvenilirlik eksikliği nedeniyle, bu çalışma kapsamındaki veriler futbol ile sınırlandırılmıştır. Her sene düzenli olarak çıkarılan Deloitte Annual Football Report, bu konuda en güvenilir kaynakların başında gelmektedir. Ne yazık ki, bu rapor bile sadece 5 majör lig olan İngiltere, İspanya, Fransa, Almanya ve İtalya üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu rapora göre, 2012/2013 sezonunda Avrupa'da yaratılmış futbol ekonomisi 20 milyar Amerikan doları civarındadır. Türkiye için yapılan tahminler ise aynı dönem için 1,5 milyar Türk lirası civarında olduğudur. Rakamların ulaştığı bu nokta, özel ilgi gerektirmektedir ve bu nedenle giderek daha fazla sayıda ekonomist, çalışmalarını bu yeni alana kaydırmaktadır. Yakın geçmişte üzerine eğilinen konular, eşitsizlik, rekabet dengesi, spor yönetimi ve benzeri konulardır. Tüm bu konuların ortak paydası ise, sporda başarı ve başarının tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu tez kapsamında, başarı ana başlığı altında, başarıya ilişkin alt başlıkları belirlenecek ve spesifik olarak o alt başlıklarda ortaya konulmuş makaleleri derleyerek, gerekirse de güncelleyerek, kapsamlı bir referans kaynağı ortaya koymaya çalışılacaktır, ve de mümkünse Türkiye için uygulama yapılacaktır.

George Orwell, The Sporting Spirit isimli yazısında şöyle der : “ Bugünlerde neredeyse tüm spor faaliyetleri rekabetçidir. Kazanmak için oynarsınız, elinizden gelenin en fazlasını yapmadığınız sürece oyun çok az bir anlama sahiptir. Sadece bir taraf seçtiğiniz ve yerel aidiyet duygusunun olmadığı kırsalda, eğlenmek ve egzersiz yapmak için oynamak mümkündür, fakat prestij meselesi ortaya çıktıkça ve kaybederseniz büyük bir kalabalığın utanacağı duygusuna kapıldıkça, en mücadeleciler içgüdüleriniz kendini gösterir.” Sanırım, sporun günümüzdeki tanımlaması bundan daha iyi yapılamazdı. Artık spor, ulusların arasında köprü vazifesi gören ve onları yakınlaştıran bir araç değildir. Giderek metalaşan spor, daha fazla parayı içine alıyor ve başarının hem tanımı değişiyor hem de önemi artıyor. Daha özelinde konuşursak, futbol, sosyal, ekonomik ve psikolojik değerlendirmeler olmaksızın açıklanamıyor. Örneğin, uluslararası futbol mücadelelerinin yaşanmadığı yaz aylarında hem suç oranları hem de intihar olayları artmaktadır. Bu analiz, bir nedensellik içermemekle birlikte, göz ardı da edilemez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine holiganizm, futbolun bir gerçeğidir. Yakın geçmişte ırkçılık futbolun en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Ve tabii ki, hem bahis hem de maç sonucu şikeleri ve doping de yıllardan beri futbolun, daha genelinde de sporun gelişimi önündeki sorunların başında gelmektedir. Futbolun kara para aklamadaki başat araçlardan olduğu ise herkes tarafından bilinmektedir. Denetimsiz ve regüle edilmemiş futbol, para aklamada sunduğu olanaklar ile ekonomik hayatın içinde giderek daha fazla kullanılmaktadır. Akla ilk gelen örneklerden biri, Kolombiya'daki kartellerin futbolu nasıl kullandıklarıdır. En son Kolombiya milli takım oyuncusu Escobar'ın ölümüne kadar varan süreç, ancak o noktadan sonra önlenilme aşamasına ulaşmıştır. Bu nedenle, UEFA ve FIFA, yeni bildirimleri, faaliyetleri ve halkla ilişkiler çalışmalarında en çok mücadele edilecek 3 yozlaşma ve yolsuzluk olarak ırkçılık, şike ve dopingi ifade etmektedir. Bundan ötürü, futbolda başarının tanımını yaparken, bu etkenleri de göz önünde bulundurmakta fayda vardır.

Futbolun sosyal ve psikolojik yönüne biraz daha değinilmelidirler. Holiganizm, ırkçılık ve suç oranı ile intihar oranlarından yukarıda bahsedilmişti. Bunun dışında, futbolun ve kulüplerin yönetiminde gerçekleşen değişikliklerin, futbolun imajına paralellik gösterdiğini görmek kolaydır. Eskiden futbol kurumları ve kulüplerin yöneticileri, eski futbolcu veya hakem gibi futbol kökenli olurlardı. Kulüplerin sosyal hayatta edindikleri yeni yer nedeniyle, artık yöneticiler neredeyse

tamamen iş adamlarından oluşuyor. Bu iş adamlarından çoğu, sadece kulüp/takım sevgilerinden bu göreve talip olmuyorlar. Kulüplerin popülaritesinden yararlanıp, bunu iş hayatlarına avantaja dönüştürme amacı güdüyorlar. Direkt olarak kulüp üzerinden maddi kazanç sağlamasalar da, hem devlet kurumları ve yöneticileri ile kurdukları bağlar, hem de kendilerinin artan tanınırlıkları nedeniyle ulaştıkları yeni iş ortaklıkları ve olanakları, onlara dolaylı olarak maddi geri dönüş sağlıyor. Bu durumun ekonomik olarak da açıklaması mevcuttur. Kulüp yöneticiliği, özellikle Akdeniz ülkelerinde, kulüpler dernek statüsünde faaliyet gösterdikleri için gönüllü bir iştir ve yöneticilere gelir sağlamamaktadır ama kulüp idaresinin onlara sağladığı dışsallıklar, harcadıkları mesai ve eforun telafisini sağlıyor. Belirtmekte fayda var ki, büyük camiaların göz önünde olan idarecilerin istisnai birkaç örneği hariç neredeyse tamamı, başkanlıktan ayrıldıktan sonra, başkan olmadıkları döneme göre çok daha zengindirler. Günümüzden örnek vermek gerekirse, eski Beşiktaş başkanı, yeni TFF başkanı Yıldırım Demirören, Beşiktaş Jimnastik Kulübü başkanı olduğu dönemde iş portföyüne alışveriş merkezi, medya patronluğu ve oteller eklemiştir.

Bir diğer taraf ise, futbolun siyaset ile olan karşılıklı ilişkisidir. Türkiye'de, yıllar yılı siyasiler, taraftar kimliklerini ön plana çıkarmıştır. Hemen her siyasi mitingde, parti başkanları, konuşma yaptıkları sırada, konuşmayı gerçekleştirdikleri bölgenin/şehrin futbol takımının atkılarını takarlar. Yine birçok gazeteci, eski spor kulübü yöneticisi veya futbolcu, geçmişte devlet eliyle şikenin yapıldığı ve finanse edildiğini iddia eder. En çok kullanılan örnek ise, Galatasaray ile Mehmet Ağar ve Mesut Yılmaz ilişkileridir. Futbol-siyaset ilişkisine daha güncel örnekler ise, Galatasaray'ın yeni stadyum açılışında başbakan ile zamanın Toki başkanın yuhalanarak stattan ayrılmak zorunda bırakılması ve şike davasıdır. Hem siyasiler hem de kulüp yöneticileri, kendi çıkarları doğrultusunda spor-siyaset ilişkisinden faydalanmaya çalışır, zira futbol, örgütlenebilme ve kitleleri hareket ettirebilme adına kullanabilecek en etkili araçlardan biridir. Örneğin şike davasında suçlanan yöneticiler, daha etkin bir savunma yapmak yerine önceliği futbolun örgütlenme kozuna vermiş ve bunda da bir noktaya kadar başarılı olmuşlardır. Mahkemedeki savunmalarında direkt kullanmamakla birlikte, medya üzerinden, mevcut siyasi otoriteleri zor durumda bırakmaya yönelik “siyasi komplo” söylemlerini pompalamış, karar üzerinde kendi lehlerine etki yaratmaya çabalamışlardır.

Bu noktaya kadar göstermeye çabalanılan, futbolun ne kadar çok boyutlu ve amorf bir yapısı olduğudur. Dolayısıyla, futbolda başarının tanımlanması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi oldukça karmaşıktır ve hata barındırır. Yine de, bu konuda kapsamlı bir çalışmanın yapılması şarttır ve sonraki çalışmalara iyi kötü bir altyapı oluşturacaktır. Tezin bundan sonraki aşamaları, futbolda başarının öznelerini saptamak ve değerlendirmek; futbolda başarının türlerini belirlemek ve ölçmek; son olarak da başarının ölçülmesinde kullanılan yöntemleri göstermek ve gerekirse de bu yöntemleri Türk ve Avrupa futboluna uygulamak olarak sıralanacaktır.

1. Futbolda Başarının Özneleri

Futbol, bir ekip oyunudur. Bu sebepten dolayı, başarı için, ekibin her bir parçası da başarılı olmak zorundadır, en azından bazı parçaların başarılı olamama durumunda bu başarısızlık diğer unsurlar tarafından telafi edilebilmelidir. Futboldaki unsurlar şu şekilde sınıflandırılabilir: yönetim kurulu ve kulüp üyeleri; menajer veya teknik sorumlu ve yardımcıları; futbolcular; diğer profesyoneller (kondisyoner, idari menajer, çevirmen, iştiraklerin yöneticileri, aşçılar, malzemeciler, bahçıvanlar vs vs) ve son olarak taraftarlar. Bu 5 grubun başarıya ayrı ayrı katkıları vardır ve her unsurun başarıya olan katkısı kendine özel ve elzemdir. Bir unsurun yüksek bir performans gösterememesi durumunda, diğer bir unsur olağan performansının üzerine çıkararak onu telafi etmelidir. Futbolda başarı, dönemsel bir olgudur, bu yüzden, her bir unsurun bir dönem için beklenen faydası ve maliyeti vardır. Karar vericiler; kendi bütçe, kurallar, organizasyon yapısı ve benzeri gibi kısıtlar altında, faydayı maksimum düzeye çıkararak kaynak dağılımını (allocation) yapmak zorundadır. Bir sonraki aşamada her bir unsur ayrı ayrı değerlendirilerek, başarıya olan bağıni irdelenecektir.

1.1.Futbolda Başarının Özneleri/ Yöneticiler ve Üyeler

Kulüp yönetim kurulları, bir futbol takımının başarısını analiz ederken, en başta ele almamız gereken unsurdur. Kulübün bütçesini ve hedeflerini belirlemekle kalmazlar, ayrıca stratejik kararları alarak, başarıyı getirecek diğer unsurların belirlenmesinde de aktif rol üstlenirler. Futbol takımının teknik kararlarını alacak menajer/antrenör/teknik sorumluları belirler, bu teknik sorumluların gerekli gördüğü oyuncu kadrosunu (genelde) alternatifler sunarak transfer eder, kulübün günlük işlerini yöneten profesyonelleri görevlendirir ve nihayet, beklentileri yöneterek kulübün değerleri ve kaynağı olan taraftarları harekete geçirir. Bu derece önemli olan unsurun, daha detaylı irdelenmesi gerekir. Bu nedenle, kulüplerin organizasyon

yapıları, yönetim şekilleri ve en önemlisi hukuki yapıları tanımlanması; yönetim kurulu performans değerlendirmesinden önce açıklanmalıdır.

Kulüpler, dernek (members' association) ve şirket (corporation, company) olarak iki farklı yapıda olabilirler. Şirketler de, kendi içlerinde halka açık (public corporation, public limited company) veya özel mülkiyet (privately held, sole proprietorship, partnership) olarak ikiye ayrılır. Yakın geçmişte, yeni bir melez yapı da doğmuştur. Dernek statüsünde olan kulüpler, derneklerin dışında şirketler kurarak onlara sahip veya ortak olurlar ve bu şekilde her iki grubun avantajlarına sahip olabilirler. Derneklerde, kulübe üyeler düzenli seçimler ile yönetim kurulunu belirler, çeşitli organlar ve düzenlemeler kanalıyla yönetim kurulu faaliyetlerini denetler. Real Madrid, Barcelona, Türk takımlarının büyük bir kısmı ve bazı Alman kulüpleri bu yapının örnekleridirler. Şirketlerde ise hissedarlar veya sahip yönetim kurulunu belirler. Genelde seçim yoktur, atama usulüyle veya hisse miktarına bağlı olarak yönetim kurulu oluşturulur. İngiliz Premier League kulüplerinin tamamı, Juventus, Milan, Roma, PSG ve Lyon kulüpleri ise bu ikinci yapıya örnektir. Görüldüğü üzere, iki farklı yapının yönetim kurulları, meşruiyetlerini, sorumluluklarını ve yetkilerini farklı kaynaklardan alır, bu nedenden dolayı, başarıları değerlendirilirken farklı ölçüm yöntemleri ve kıstaslar belirlenmelidir. (Gammelsæter (2010), Dejonghe (2008), Andreff (2007), McDonald (2010), Hassan (2010), Karpavicius(2009))

Bir diğer önemli farklılık ise amaçların belirlenmesinden doğar. Amerikan ve Avrupa türü olarak iki gruba ayırabileceğimiz bu amaç farklılıklarının ilkinde asıl amaç kâr maksimizasyonudur (profit maximazing). Amerikan türü olarak isimlendirilen bu yöntemde, yönetim kurulları, “sports entertainment” kurallarını izler ve hissedarların karını en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Avrupa türünde ise amaç fayda maksimizasyonudur (win maximazing) ve kulüpler kâr amacı gütmeyen kurumlar (non-profit organisations) gibi davranırlar. Yine bu ayırmadan kaynaklanan farklı bir yönetim kurulu başarı değerlendirmesi söz konusudur. Detaylarına daha sonraki bölümde gireceğim finansal başarı ve sportif başarı ayrımı bu aşamada ortaya çıkar ve yine daha sonra detaylandıracağım rekabet dengesi (competitive balance), gelir paylaşımı (revenu sharing) ve kısıtlamalar/düzenlemeler ile başarı değerlendirmesi sıkı sıkıya ilişkilidir.

Yukarıdaki betimlemeleri yaptıktan sonra, yönetim kurullarının genel

başarıya katkısını ve bu katkının nasıl değerlendirileceğine geçebiliriz. Yönetim kurulunun görev tanımı, kulübün kaynaklarını gözeterek, ki bu kaynaklar içinde belirlenen bütçe ve içinde bulunan piyasa büyüklüğü gibi maddi kaynaklar da vardır, taraftar (fan equity) bağlılığı, altyapı kalitesi gibi diğer niteliksel kaynaklar da vardır, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda stratejik kararlar almak, günlük işleri planlamak ve belirli dönem içinde gerekli revizyonları da gerçekleştirerek hedeflerden uzaklaşmayı önlemektir. Bu konuda ne kadar başarılı olduklarını şirket ortakları ya da dernek üyeleri değerlendirir. Şirket ortakları durumdan memnun değillerse yeni yönetim kurulu atarlar. Derneklerde ise süreç biraz daha uzundur, yönetim kurulu kulüp tüzüğüne gerektirdiği şartları taşıdığı sürece seçildiği dönem süresince görevini sürdürebilir. Üyeler, genel kurullarda yönetim kurulunu idari ve/veya mali açıdan ibra etmezlerse yönetim düşer. Yönetim kurulunun birinci elden değerlendirilmesi bu şekilde olur. Öte yandan, kulüpler için bir varlık olan fakat kulübün idaresinde doğrudan söz sahibi olmayan taraftarların da bir başarı algısı vardır ve yönetim kurulu da bu değerlendirmenin içinde yer alır. Türkiye'de taraftarların sahadaki başarısız sonuçlar üzerine stadyumlarda yönetim kurulunu istifaya davet etmesi olağan bir durumdur. Çoğu zaman da, yönetimler bu çağrıya kulak verip gereğini yerine getirmeye kendilerini mecbur hissederler. Benzer davranışlar, Avrupa'nın tamamında da karşımıza çıkar. Yine Türkiye'deki dernek şeklinde yapıya sahip İspanyol kulüpleri de, olumsuz saha sonuçları sonrasında taraftarlarca beyaz mendil sallanarak ve hatta sahaya bazı sembolik cisimler atılarak protesto edilirler. Tamamı şirket olan kulüpler olarak mevcut olan İngiliz kulüplerinde ise taraftarlar doğrudan şirket sahiplerine baskıda bulunurlar. Örneğin, Newcastle United taraftarları kulüp sahibine “Suck the BOD!” (yönetim kurulunu kov!) şeklinde tezahürat etmiştir. Manchester United taraftarları ise başarılı sonuçlara rağmen yönetim ve kulüp sahibinden memnun olmadıkları için kulübün kuruluş renklerine sahip yeni bir takım kurmuş ve onu desteklemeye başlamıştır. Meşhur Liverpool taraftarlarının da benzer girişimleri olmuştur. Dolayısıyla, bir yönetim kurulu, sorumlu oldukları yapıya karşı görevlerini layıkıyla yerine getirmiş olsa dahi, taraftarlar tarafından başarılı bulunmayabilir ve bu durum onların istifa etmelerine veya görevden alınmalarına neden olabilir. Taraftarların başarı algıları da bu nedenle çok önemlidir. Sezonluk kombine biletlerine sahip taraftarların yönetim kurullarına ilişkin başarı algıları üzerine yoğunlaşmış bazı çalışmalar mevcuttur ve benzer bir çalışma Türkiye’de henüz yapılmamıştır.

1.2.Futbolda Başarının Özneleri /Menajerler-Teknik Direktörler

Bir futbol takımının antrenman programları, oyun taktiği, kadrosu ve benzeri teknik konularından sorumlu olan kişilere, menajer, teknik direktör veya teknik sorumlu denir. Bu 3 farklı tanımlama kısmen görev tanımlarındaki ufak farklılardan kaynaklanır. Daha çok hissedarlara ait şirketler tarafından kontrol edilen İngiliz kulüplerinde menajerler görev alır ve diğerlerinden farklı olarak kendilerine tahsis edilmiş transfer bütçesini istedikleri şekilde kullanarak transfer yapma şansına sahiptirler. Kulüp oyuncu kadrosunun oluşturulması, oyuncu ücretlerinin belirlenmesi, prim ve benzeri niceliksel kararların alınması menajerlerin görev tanımı dâhilindedir. Seçilmiş yönetim kurulları eliyle yönetilen dernek statüsündeki kulüplerde ise, teknik direktör ismi kullanılır. Bu yapı içinde, teknik direktörler maddi konulara karışmaz ve transferi bizzat yapamazlar. Alternatifli transfer listesi oluşturarak transfer komitesine sunarlar ve yönetim kurulunun belirlediği transfer komitesi kulübün mali koşullarını gözeterek transferleri sonlandırmaya çalışır. Kimi zaman, teknik direktöre danışmadan transfer yaptıkları da görülmüştür. Bir de melez karakterde olan teknik sorumlu vardır. Teknik sorumlu, maç günleri kulübede yer almaz, oyuncu değişikliklerine müdahale etmez ama antrenman programlarına, kadro yapısına müdahale edebilir, transferlerden sorumludur, gerekli gördüğü takdirde teknik direktörü görevden alabilir. Örnekleri çok olmamakla birlikte bazı Alman ve İspanyol takımlarında bu görev tanımına denk düşen sorumlular mevcuttur. (Hughes (2010), Roderik (2006))

Çalışmanın devamında, aradaki ufak farklılıkları göz ardı edecek ve tümüne menajer denilecektir. Bir menajerin sorumlu olduğu kurum, yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, kendi kaynaklarına ve en önemlisi kendi vizyonlarına uygun düşen bir menajerle futbol takımını idare etmesi konusunda anlaşır ve önlerine bir hedef koyar. Menajer ise kendine sağlanan kaynaklar ile konulan hedefe ulaşabileceğini düşünürse, görevi kabul eder. Periyot sonunda, konulan hedefler ile gerçekleşen durum kıyaslanır ve menajerin ne kadar başarılı olduğu bu şekilde değerlendirilir. Bu noktada belirtilmesi gereken, gerçekleşen başarının ne ölçüde menajere bağlı

olduğudur. Bu konuda kontrollü bir deney gerçekleştirmek imkansızdır. Çeşitli ünlü menajerler, bazı oran verirler, başarının yüzde 10-20 gibi bir kısmının menajere ait olduğunu ifade ederler fakat bu rakamlar tamamen farazidir. Çok başarılı bir antrenörün takım değiştirdiğinde başarılı olamadığını sıklıkla görürüz, yine aynı şekilde, bir seneyi rekor puanla şampiyon tamamlamış bir takımın aynı menajer ve yaklaşık benzer bir kadroyla sonraki sene neredeyse yarısı puana ulaşabildiğini de görüyoruz. Bu nedenle, menajerlerin başarısının değerlendirilmesinde en uygun yöntemin uzun ve kısa dönem ayırımı olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarından faydalanırsak görüyoruz ki menajer değişikliği takım üzerinde kısa süreli bir şok oluşturmakta ve başarıya yönelik ivme kazandırmaktadır. Fakat kısa dönemde yapılan değişiklikler temel sorunları çözüme ulaştırmayacağı için etkisi geçici olmaktadır. Bir menajerin başarıya olan katkısı ancak uzun vadede ortaya çıkar. Bazı İngiliz takımları haricinde yeterince uzun süre aynı menajerle çalışan takım sayısı oldukça azdır.

1.3.Futbolda Başarının Özneleri /Futbolcular

Eski milli oyuncu ve Fenerbahçe kaptanı, bir dönem menajer olarak görev yapan eski bir futbolcu, katıldığı bir programda sunucunun sözlerine biraz da sertçe müdahale ederek, futbolun tek olmazsa olmazı olduğunu, onun da futbolcular olduğunu söylemiştir. Bir futbol kulübünü başarıya ulaştıracak öznelerin başında futbolcular gelmektedir. Bir futbol mücadelesinin sonucu, doğrudan futbolcu performanslarına bağlıdır; yeterince iyi organize edilmiş nitelikli futbolcu grubu, asgari kurallar uygulandığı takdirde sonuca ulaşacaktır. Futbolla ilişkisi olan birçok yorumcu, futbolun sürprizlere en açık spor dalı olduğunu iddia etmektedir. Bu iddia ancak tek bir mücadele için geçerli olabilir, bilakis tüm sezon dikkate alındığında futbol sürprizlere en kapalı spordur. Bu iddiamı destekleyen verileri “Rekabet Dengesi” (Competitive Balance) konusunda ölçümler yaparken sunacağım. Giriş niteliğinde bahsetmek gerekirse, rekabet konusunda oluşan risklerden biri sezonlar arası dengedir ve ölçümü Top K Ranking yöntemiyle yapılır. Bu ölçüm bize göstermektedir ki, hemen hemen tüm liglerde başarı birkaç takımın

hegemonyasındadır. Dolayısıyla, futbol sürprizlere açık değildir ve başarı şansını yükseltecek futbolcu grubunun diğer unsurlarla desteklenerek oluşturulması, futbolda başarıyı bir ölçüde garanti eder.

Başarı olasılığını arttıracak futbolcu grubunun biraya getirilmesinde karşımıza iki adet mekanizma çıkıyor, altyapı eğitimi ve transfer. Burada bir optimizasyon problemi ortaya çıkmaktadır. Kaynakların bu iki seçenek arasında etkin bir şekilde dağıtımını ile beklenen faydayı maksimum seviyeye çıkarmak gerekiyor. Bu iki seçeneğin karakterleri ve çıktıları farklı olduğu için ayrı ayrı ele almak gerekir. Bu bölümde, yukarıda belirtilem konulara yoğunlaşmış makaleler üzerinden bir çıkarsama yapmaya çalışılacaktır. (Relvas (2009), Nüesch (2008), Dejonghe (2010), Espitia-Escuer(2008))

İlk olarak transfer mekanizmasını ele alalım. Transferin futboldaki anlamı, yönetim kurulu ve onun atadığı menajerin, önceden belirlenmiş kulüp hedeflerine ulaşma olasılığını arttıracaklarını düşündüğü futbolcuyu veya futbolcuları, belirlenen bir dönem için, pazarlık sonucu belirlenen bir maliyeti ödemeyi taahhüt etmesi sonrası futbolcu portföyüne eklemesidir. Her ne kadar futbolculuk, yasal zeminde birçok ülkede bir meslek olarak kabul edilmese de, bir iş sözleşmesi imzalanır ve bu iki taraf için de bağlayıcıdır. Bu sözleşmenin feshi, yine belirli spesifik koşullara bağlıdır. Futbolun gelişme dönemlerinde transfer mekanizması günümüzden farklı işlemekteydi. Kulüplerin sözleşmeli futbolcuları üzerinde mutlak hâkimiyeti vardı. Ekonomik ifade ile kulüpler monopson durumdaydı. 1990'ların ortasında, Bosman ismi verilen mahkeme süreci sonucunda, mahkeme bu durumun çeşitli yasalara aykırı olduğunu belirledi iki önemli karara imza attı. Bunlardan ilki, futbolculara sözleşmeleri bitiminde serbest kalma hakkı tanıyordu. Böylece mutlak hâkimiyet, kulüplerden futbolcular üzerine geçiyor ve artık monopson durumda olan futbolcular oluyordu. İkinci karar ise, futbolculara serbest dolaşım hakkı tanıyordu. Avrupa birliğine üye ülkeler içinde, Avrupa birliği vatandaşı futbolcular yabancı sayılmayacak ve istedikleri ülkeye bir sınırlamaya tabii olmadan geçebileceklerdi. Bu değişiklik çokça tartışıldı zira yorumcuların çoğu, böylece Avrupa'nın 5 majör ligi dışında yer alan takımların ve yine 5 majör ligde düşük profilli takımların yetenekli oyuncularını ellerinde tutamayacaklarını, yetenekli oyuncuların Avrupa'nın belli başlı kulüplerinde yoğunlaşacağını, diğer takımların onlarla mücadele

edemeyebileceklerini öne sürmekteydi. Diğer yorumcular ise, Amerikan türü olarak adlandırabileceğimiz açık işgücü piyasasının yıllardır Amerika'da uygulandığını ve herhangi bir olumsuzluk yaşanmadığını, aynı şekilde Avrupa futbolunun da sorun yaşamayacağını iddia ediyorlardı. Açık işgücü piyasasının yeteneklerin dağılımı ve rekabet dengesi üzerine etkilerini açıklayan onlarca makale vardır. Bu makalelerde öne çıkan görüş, serbest dolaşım, eğer bir kısıt yoksa yeteneklerin zengin kulüplerde yoğunlaşarak rekabete aykırı bir sorun oluşturacağıdır.

Transfer mekanizması ile ilgili aydınlatılması gereken bir diğer nokta ise yabancı oyuncunun veya dışarıdan gelen oyuncunun etkisinin belirlenmesidir. Bu konu üzerine eğilmiş makaleler mevcuttur. Bu makalelerde yabancı ve yerli oyuncu seçimi bir oyun teorisi olarak kurgulanmış ve önceden belirlenmiş varsayımlar altında sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu makalelere göre, daha geniş bir havuz içinden seçim yapmak, hem yeteneğe ulaşma ihtimalini arttırmaktadır, hem de araştırma maliyetlerini düşürmektedir. Dolayısıyla yabancı oyunculara yönelmek hem Pareto optimum'a ulaşmada etkilidir, hem de maliyet avantajı sağlamaktadır.

Futbolcu unsurunu incelerken değinmemiz gereken ikinci konu ise altyapı eğitim organizasyonudur. Altyapı akademisi kulüpler için en önemli kaynaktır. Kulüp, ihtiyacı olduğu oyuncu profilini genç yaşta eğitmeye başlayarak ihtiyaçlarını karşılayacak seviyeye çıkartabilir ve böylece hem oyuncu profili konusunda süreklilik sağlar hem de futbolcuya yaptığı yatırım onlara transfer maliyetinden kurtulma, aidiyet duygusu kazandırma, futbolcu ücretleri maliyetinde azalma ve benzeri dışallıklar sağlar. Yakın geçmişte oldukça başarılı olmuş kulüplerin futbolcu profillerine baktığımızda altyapıdan yetişen oyuncuların önemli yer kapladığını görüyoruz. Bir dönem Ajax, PSV gibi Hollanda takımları başarılarını altyapıdan yetiştirdikleri oyuncularıyla sağladı. Günümüzün rüya takımı Barcelona kadrosunun büyük bölümünü altyapı oyuncularından oluşturuyor. Son 20 yılın başarı konusunda en istikrarlı takımlarından Manchester United, altyapıya en fazla yatırım yapan İngiliz kulüplerindendir. Türkiye'nin tek Avrupa kupası sahibi Galatasaray da bu başarılarını özkaynak düzenine borçludur. O başarının mimarı Fatih Terim de UEFA ile yaptığı bir röportajda bunu vurgulamıştır.

Her takımın altyapı organizasyonu vardır fakat hepsi aynı başarıyı elde edemezler. Dolayısıyla, organizasyon konusunda farklılıklar ve eksiklikler söz

konusudur. Altyapı organizasyonuna eğilmiş makaleler vardır ve bunlardan yararlanarak altyapı konusunda olması gereken şema konusunda fikirler öne sürülebilir. Türkiye için yapılmış çalışmalar yetersizdir.

Yukarıda yapılan tanımlamalardan sonra, bir yönetim kurulunun yapması gereken, kaynaklarını değerlendirmek ve kaynaklarını bu iki seçenek arasında optimum şekilde dağıtmaktır. Kulüp hissedarlarının veya üyelerinin sorumluluğu ise, bu dağıtım tercihini denetlemektir. Bu ifade ile vurgulamak istediğim nokta, yönetim kurullarının tercihlerini statik mi yoksa dinamik bir süreç içinde mi yapmaları gerektiğinin araştırılmamış olduğudur. Örneğin bir yönetim kurulu, 3 sene için seçilmişse/atanmışsa, kaynak dağıtım planlaması yaparken sadece bu 3 sezonu mu göz önünde bulunduracaktır, yoksa her seneyi ayrı ayrı mı değerlendirecektir veyahut kendisinin görevde olmayacağı dönemleri de hesaba katacak mıdır? Bir altyapı yatırımının geri dönüşü birkaç yıl süreceği için, yönetim kurulları genelde diğer tercihe yönelirler. Dolayısıyla, başarı değerlendirilirken, yönetim kurulunun katkısını belirlemek karmaşık bir olacaktır, zira burada geçmiş yönetim kurullarının sorumluluğu da vardır. Kısaca, futbolcu grubunun başarıya olan katkısı en yüksek olmakla beraber, diğer unsurlardan bağımsız değildir.

Tekrar oyuncu grubunun oluşturulmasında kaynak dağıtımını tercihine geri dönersek, günümüzde olan durum, Avrupa'nın 5 majör ligi, gelir avantajı nedeniyle, özellikle Bosman kuralından sonra genelde transfere ağırlık vermiş; tarihten gelen başarıları nedeniyle hala rekabetçi olabilen görece küçük piyasalardaki ülke takımları ise, bu ligler için bir zıplama tahtası işlevi üstlenmiştir. Bu yapıyı kırmaya çalışan ülkeler ise, zengin oligarkların futbola olan ilgilerinin artması nedeniyle futbola para akıtması sonucu yükselişe geçen Rusya ve Ukrayna'dır. Futbolculara astronomik bedeller önererek yeteneğin kulüpler arasında dağılımı eğilimine yeni bir soluk getirmişlerdir. Bu ilginin devamlılığı ise tartışma konusudur. Kimi yorumcular, futbolun kara para aklama aracı olarak kullanıldığını iddia etmekte. Bunun önüne geçildiğinde, futbola akan para azalacaktır. Diğer bir grubun iddiası ise, ne kadar yatırım olursa olsun futboldan elde edilen gelirlerin, piyasaların küçüklüğü nedeniyle bu ülkelerde giderleri karşılayamayacağı ve bu nedenle zengin patronların futbola kabaran iştahlarının eski boyutlara geri döneceğidir.

1.4.Futbolda Başarının Özneleri / Taraftarlar

Sporun doğası yıllar içinde değişmiştir. Spor artık sadece sporcuların sağlıklı bir yaşam sürmeleri için yapılmıyor. Yerel veya ulusal aidiyet, gurur, gösteriş, mücadele ve benzeri işin içine girmiş durumda ve bu nedenle taraftarlık önemli bir kavrama dönüştü, giderek spor mücadelesinin bile önüne geçti. Taraftarlık menşeli sosyal ve etik sorunlar baş gösterdi, holiganizm, ırkçılık, doping, şike ve benzeri spora ilişkin sorunlar olağanlaştı. Kulüp yöneticileri de taraftarların değişen yapısını gördü ve metalaşan spor içinde onlara giderek müşteri gibi yaklaştı. Günümüzde taraftarların bu yanı ağır basıyor, kulüpler için taraftarlar “Fan Equity” olarak tanımlanıyorlar.

Taraftarların futbolda başarıya katkısı iki açıdan ele alınabilir. İlk olarak, kulüp için mali kaynak oluşturmaktalar. Diğer taraftan ise, sportif başarının gerçekleşmesi için manevi destek sağlıyorlar. Sadece bir konuda destek sağlamak kulübü başarıya götürmez, dolayısıyla taraftarlar destekledikleri kulübün başarısıyla mutlu olmak istiyorlarsa her iki konuda en üst düzey desteği sağlamalıdır.

İlk olarak taraftarın maddi katkısı konusuna eğileyim. Tekrar tekrar bahsettiğim üzere, futbol giderek ticarileşmekte ve bu nedenle futbola ilişkin hemen her şey metalaşmaktadır. Bu değişim sürecinde, taraftarların doğası da değişmiştir. Yapılan bir araştırmada, bundan 20 sene öncesine kadar futbolun bir “inferior good” olduğunu görüyoruz. Daha açık bir ifade ile gelir düzeyleri arttıkça, bireyler daha az miktarda futbol “tüketiyorlardı”. Futbol, daha düşük gelir grubunun eğlencesi olarak görünüyor, sezonluk kombine fiyatları düşük tutuluyor ve futbol maçlarını tüketen çekirdek kitlenin gelir düzeyine uygun “hizmet” veriliyordu. Maçları devamlı takip eden bu düşük gelir grubundaki kitle, futbolcuların rakipleri ile mücadelesini, kendilerinin hayatla ve üst sınıflarla mücadeleleriyle özdeşleştiriyor, futbola belki de olduğundan daha fazla anlamlar yüklüyorlardı. Futbolun ticarileşmesiyle birlikte, futbol giderek “normal good” şekline büründü, diğer bir deyişle, bireylerin gelir düzeyi ile futbol tüketimleri arasında doğrusal bir orantı söz konusu oldu. Daha yüksek gelir grubunun stadyumlara gelmesiyle birlikte, hem fiyatlar yükseldi, hem de hizmet kalitesi arttı, daha modern stadyumlar inşa edildi, sahada oynanan futbolun

kalitesini arttıracak ürünlerin kullanımını arttı ve benzeri değişiklikler oldu. Aslında, futbolun ticarileşmesi ile taraftar profiline müşteriye dönüşümü birbirini besleyen bir gerçekliktir. İkisi arasında yüksek korelasyon vardır ama nedensellik yoktur, biri diğerinin sonucu değildir. Bununla birlikte, futbolda başarının sürekliliği, kulübe aidiyet hissedenden içten bağlı taraftarların maddi katkılarına bağımlı hale dönüşmeye başlamıştır. Daha sonraki bölümde daha detaylı bahsedeceğim kulüplerin maddi idare şekli bunu zorunlu kılar. Kulüpler, geçmişte Subsidies-Stadium-Sponsor-Local (SSSL) modeliyle yönetilirdi. Bu model, kulübün mali kaynaklarının yerel sponsorlar ve stadyum gelirlerine dayandığını söyler. Günümüzde ise kulüpler Media-Corporation-Merchandise-Market-Global (MCMMG) modeliyle idare edilirler. Kısaca tanımlarsak, kulüpler yerellikten sıyrılmış, ticari pazarlama ve medya gelirleri ile kalkınmış durumdadır. Taraftarları, kulüpler için bir değer haline gelmiş, stadyum gelirleri kat be kat atmış, taraftarların bu katkısı yetmemiş bir de lisanslı ürünleri tüketmesi istenmiştir. Amerikan türü denen bu model, ancak ve ancak taraftarların devamlı katkısı ile ayakta kalabilir. Avrupa türü denen eski yaklaşımda ise taraftarın manevi katkısı ağır basar. Futbol ekonomistleri, taraftarların müşteriye dönüşmesinin Avrupa kültürüne uygun olmadığını iddia etmekte. Giderek artan rekabet, Uzak Doğu ve Amerika pazarlarına açılmakla bir noktaya kadar idare edilebilmektedir fakat nihayetinde doğal sınırlara ulaşılabilecektir, bu ulaşım ile birlikte gelir artışları azalmaya başlayacaktır. Böylece artan giderler telafi edilemeyecek boyutlara varacak ve Avrupa futbolu krize girecektir. Görülüyor ki, taraftarlar başarı istiyorlarsa, en büyük fedakârlık yine onlara düşmektedir. Bu fedakârlığın maddi fedakârlık olması, bazı örneklerde hoş karşılanmamıştır. Manchester United örneği bu durumlardan biridir. Kulübün çekirdek taraftar grubu, kulübü satın almış Glazer ailesine olan kızgınlıklarını, kulübün hiçbir lisanslı ürününü satın almama, sezonluk kombine almama gibi boykot çağrılarıyla göstermiştir. Fakat bu girişim pek etkili olmamış, değişen taraftar profili, belki de fazla romantik olan yerel aidiyet duygusunu bir kenara itmiş ve Old Trafford'u doldurmuş, yine Manchester United'ı dünyanın en çok kazanan kulübü haline getirmiştir. Bu duruma çekirdek taraftar kitlesinin tepkisi ise, kulübün kuruluş renklerine sahip yeni bir takım kurmak ve artık tamamen onları desteklemek olmuştur. Görünen o ki, normal ürün olarak tüketilen futbolun yeni yüksek gelirli tüketicileri, yerel aidiyet duygusuyla değil takımın başarısıyla tüketim kararını vermekteler. (Kennedy (2010), Harris (2008), Margalit (2008),Konter(2009))

Taraftarların manevi katkısına geçmeden önce, bir de taraftarların konuya yaklaşımını incelemekte fayda olduğunu düşünmekteyim. Sezonluk kombine sahiplerinin, başarının diğer unsurları hakkındaki algısını öğrenebilmek amacıyla hazırlanan anket çalışmaları yeterli fikir sahibi olmada yardımcı olacaktır.

Taraftarların, bir futbol takımının başarısına olan manevi katkısı konusu üzerine yoğunlaşmış makale bulunmamaktadır veya çok azdır. Manevi katkının etkisini ölçebilmek adına kendi çalışmamızı yapmamız gerekmektedir. İki bağımsız araştırma sonuçlarını birleştirerek tutarlı bir ölçüm yapabilme olanağına sahibiz. İlk olarak, kolayca erişebileceğimiz, iç saha ve deplasman sonuçları üzerinden bir modelleme yapabiliriz. Yine sezonlar içinde değişen taraftar sayısı ortalaması ile takımın galibiyet yüzdesi ve/veya puanı arasındaki ilişkiyi gözlemleyebiliriz. Son olarak, takımın çeşitli cezalar nedeniyle seyircisiz veya 2011-2012 sezonunda uygulandığı şekliyle sadece kadınlar ve 14 yaş altı çocuklar önünde mücadele ettiği iç saha sonuçları ile herhangi bir kısıdın bulunmadığı maçları kıyaslayabiliriz. İkinci olarak, doğrudan futbolcular, antrenörler ve tabii ki hakemlerle yapacağımız anket ile birlikte taraftarın destek verdiği kitlenin üzerinde oluşan algıyı analizimizde kullanabiliriz. Acaba gerçekten taraftarların söylediği marşlar, çıkardığı sesler, verdikleri anlık tepkiler futbol sahasında duyuluyor mu, futbolcu, hakem veya antrenörleri etkiliyor mu, etkiliyorsa olumlu bir etki mi oluyor yoksa baskı mı yaratıyor? Bu konuda çalışma yapmak, futbolcuların yoğun çalışma ve seyahat programları nedeniyle kolay olmamaktadır.

Bu bölümü özetlemek gerekirse, taraftarlar, kulüpleri için çok önemli bir değerler. Onların maddi ve manevi katkıları sürdürülebilir başarı için başat faktörlerden biridir. Bir taraftarın maddi veya manevi katkısı diğerinden daha baskın değildir. Taraftar kendi kaynakları ölçüsünde birine ağırlık verebilir. Fakat makro ölçüde ele alırsak, kulübün sürekli başarı için asgari düzeyde maddi ve manevi katkıya ihtiyacı vardır, dolayısıyla kulübün profesyonelleri, taraftar değerini yönlendirerek başarı için uygun düzeyde dağılımını garanti altına almalıdırlar. Ancak etkin bir şekilde dağılım gerçekleştirildiği takdirde kulüp başarı olasılığını ve sınırlarını genişletebilir. Bazı örneklerde, taraftarlar kendi aralarında etkin iletişim kanalları kurabilmiştir ve kendi organizasyon yapılarını belirlemiştir. Eğer böyle bir taraftar grubu mevcut ise, kulübün onları yönlendirebilme olanağı kolaylaşır. Kimi

futbol ekonomistlerinin böyle bir taraftar grubu varlığına vurgu yapması ve hatta onların yönetim kurulu toplantılarında temsilci bulundurmaları önerileri tamamen bir önceki cümlede bahsettiğim kolaylık düşüncesinden ileri gelmektedir.

1.5.Futbolda Başarının Özneleri / Profesyonel Çalışanlar

Kulüpler artık tek bir ofisten yönetilemeyecek boyutlara ulaştılar. Artan gelirler ile birlikte şirketleşmeye başladılar ve çeşitli şirketleri kurdular, satın aldılar, iştiraki oldular. Örneğin, Türkiye ligi yayın hakları senelik 400 milyon dolar gibi bir rakama satıldı ve böylece en düşük gelirli kulübün yayın geliri bile 15 milyon dolar seviyelerine ulaştı. Reklam, sponsorluk ve satış/pazarlama gelirleri de eklenince kulüplerin ciddi bir kaynağı oluştu ve kaynağın yönetilmesi ayrı bir önem gerektirmeye başladı. Bu kaynağı iyi yönetebilecek kulüpler, başarı olasılıklarını ciddi ölçüde arttırabileceklerdir. Bu kaynağın yönetiminden sorumlu olan yönetim kurulları, genelde bu işi gönüllü olarak yapan kişilerden oluşmakta ve bu yöneticiler kendi mesai saatleri dışında kulüp yönetimine ağırlık verebilmekteler. Bu gerçeğin yarattığı sıkıntıları fark eden yönetim kurulu üyeleri, kulübün günlük işlerinin yönetimini profesyonel yöneticilere devretmeye başladılar. Profesyonel yönetim sayesinde, kulüplerin yaratabileceği gelir imkânları da genişledi zira kulüp yöneticiliği işini maaş karşılığında yapan yöneticiler, kendi işlerini koruyabilmek için yüksek performans göstermek zorunda kaldılar.

Bu başlık altına alınacak çalışanlar, bir önceki paragrafta bahsettiğim pazarlama, satış ve benzeri işlemlere yoğunlaşmış, kulübe bağlı şirketlerin maaşlı çalışanları ile sınırlandırılmamalıdır. Kulüpler dinamik yapıdadır, zamanla evirilerek günümüz şartlarına uyum gösterirler. Kulüplerin birçoğunda artık tam zamanla psikiyatristler görev almaktadır. Özellikle altyapıda eğitim alan geleceğin yıldız adaylarının kişisel gelişimlerinde onlara büyük önem düşer. Kas gelişimi ve kondisyon üzerinde uzmanlaşmış kondisyonerler teknik heyetin değişmez parçalarıdır. Futbolcuların sakatlanma sıklıkları, uzman kondisyonerler sayesinde azalmıştır. Futbolcuların beslenme programları da yetenekleri kadar başarıya katkı

sağlar. Yoğun antrenman programlarını destekleyecek besinleri uzman diyetisyenler belirler. Yine futbol takımına ilişkin günlük işleri idari menajerler ve basın sorumluları düzenler. Kalınacak oteller, ulaşım şekli, cezalı oyunculara ilişkin bilgiler, federasyonla olan yazışmalar, futbolcuların kişisel ihtiyaçlarının/sorunlarının giderilmesi ve benzeri konular idari menajerlerin görev tanımları dâhilindedir. Globalleşmiş dünyada, özellikle Bosman kurallarından sonra takımlar, çok sayıda yabancı oyuncuyu kadrolarında bulundurmaktalar. Futbol terimleri konusunda uzmanlaşmış tercümanlar, menajerler ile futbolcular arasında iletişimi en üst düzeye taşımaktalar. Futbol, fiziksel mücadelenin yaşandığı bir spor dalıdır. Dolayısıyla, kulübün sağlık ekibi, futbolcu sağlığından sorumludur ve tam zamanlı görev yapmaktadır. Stat müdürlerinden, tesis müdürüne, bahçıvanlardan güvenlik görevlilerine, aşçılardan şoförlere kadar ve hatta buradan saymayı unuttuğum diğer kulüp çalışanları da kulüp başarısına büyük veya küçük katkı yapmaktadırlar.

Günümüzde profesyonellerin kulüp idaresinde önemi giderek artmaktadır. İngiliz kulüpleri arasında bazı profesyonellerin transferi söz konusu olmuş ve büyük sansasyon yaratmıştır. Galatasaray Spor Kulübünün bir önceki seçiminde başkan adayı olan Adnan Öztürk, başkanlık projeleri tanıtımında, geleneklerden farklı olarak anlaşacağı futbolculardan ziyade takıma kazandıracığı profesyonelleri ön plana çıkarmıştır ve böylece seçim yarışına farklı bir heyecan kazandırmıştır. Profesyonellerin başarıya olan katkısını ölçmek karmaşık hesaplamaları gerektirdiğinden, vereceğim bu tür örnekler onların önemini anlamakta daha uygun olacaktır.

2. Başarının Türleri

Bu tezin ana gövdesini futbolda başarı oluşturmaktadır. Bir önceki bölümde futbolda başarının unsurlarından bahsettik. Yönetim kurulları, menajerler, futbolcular, taraftarlar ve profesyoneller, takımlarını başarıya götüren, iktisadi ve matematiksel jargonla ifade edersek, en yüksek fayda seviyesine ulaşma olasılığını arttıran faktörlerdir. Şimdiki aşama, sürekli vurgu yaptığımız başarı kelimesinin, futbolda karşılığının ne olduğunu tanımlamaktır. Üzerinde uzlaşma sağlanmış kanıya göre, futbolda sportif ve mali olmak üzere iki tür başarı söz konusudur. Tartışılmakta olan konu ise, bu iki farklı başarı türünün birbirinden ne kadar bağımsız olduğudur. Kimi ekonomistler, nedensellik yönünün mali başarıdan sportif başarıya doğru olduğunu savunurlar, bir diğer şekilde ifade edecek olursak, sportif başarı, mali başarı tarafından açıklanır. Mali performansınız ne kadar yüksek ise, o kadar sportif başarı elde edebilirsiniz. Diğer grup ekonomist ise bu tanımlamaya katılmaz, sportif başarı ve mali başarının birbirlerini besleyen bir yapıda olduğunu ama arada nedensellik bulunmayıp sadece yüksek bir korelasyon gözlemlendiğini iddia ederler. Bu bölümün sonunda bu konuya da cevap vermeye çalışacağız ve yayınlanmış makalelerden de faydalanarak sportif ve mali başarı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışacağız. Öncesinde ise, sportif ve mali başarıyı tanımlayacak, her ikisini ayrı ayrı veya birlikte etkileyen bazı faktörlere belirteceğiz.

2.1. Başarının Türleri/ Sportif Başarı

Sportif başarıdan bahsedince aklımıza gelmesi gereken, temelde şampiyonluklardır. Bir sezon içinde yüksek performans gösteren ilk bölümde tanımladığımız 5 unsur, kulübün şampiyonluk hedefine ulaşmasına yardımcı olurlar. Ama her kulüp için hedef şampiyonluk olmayabilir. Alt ligden yeni yükselmiş bir takım, bulunduğu ligde kalıcı olmayı hedefler. Böyle bir takım için ligde kalmak da sportif başarı anlamına gelebilir. Dolayısıyla, sportif başarı, daha kesin bir

tanımlamayla, sezon başında yönetim kurulu tarafından belirlenmiş gerçekçi hedeflere ulaşabilmek anlamına gelmektedir. Bu tanım içinde vurgulanması gereken diğer bir kelime gerçekçi olmaktır, zira hedefler ile kaynaklar arasında bir uyum olmalıdır. Aksi takdirde koyulan hedeflere ulaşılamayacaktır. Yine bu tanımlama içinde sporun, daha özelinde futbolun değişen yapısını görüyoruz. Sporun doğası, her zaman şampiyon olmayı hedeflemeyi gerektirir, tabii spor sadece beden terbiyesi amacıyla yapılmıyorsa. Ama günümüzde, şampiyonluk hedefi, belirli takımların tekeli altındadır.

Sportif başarıdan bahsediyorsak, Avrupa türü olarak adlandırılan fayda maksimizasyonu (win-maximising) vurgusu yapılıyor demektir. Avrupa kültüründe önemli olan, başarılı olmak, kupa kazanmaktır. Takımlar bu hedef doğrultusunda hazırlanır. Bunun karşısı ise, Amerikan türü “sports entertainment” yöntemidir. Bu yöntemi izleyen kulüpler, kar maksimizasyonu yaparlar, birincil hedef yüksek kar elde etmektir. Eğer şampiyon olmadan daha yüksek kar elde etme olasılığı varsa, şampiyonluk hedeflemeyebilirler.

2.2. Başarının Türleri / Mali Başarı

Daha önce de değindiğim üzere, kimi kulüpler Amerikan türü yapılanmayı tercih eder, futbola “sports entertainment” gözüyle bakar, kar maksimizasyonu yaparlar. Sportif başarıyı ikinci planda tutarlar. Hedeflerin merkezine mali başarıyı koymak, kulüplerin evrilmesi sürecinde katalizör görevi üstlenmiştir. Değişen taraftar profiline ihtiyaçlarını karşılamak için, altyapı yatırımları hız kazanmış, bununla da kalınmamış, profesyonel kulüplerin finansal yapısı da değişmiştir. 15-20 yıl öncesine kadar SSSL (Spectator-Subsidies-Sponsors-Local) olarak isimlendirilen bir finansal yapı söz konusuydu. Mali kaynak, bilet satışı, resmi kurumların destekleri ve yerel sponsorlardan karşılanmaktaydı. Futbolun metalaşması, futbol kulüplerinin ticarileşmesi, futbolun “inferior good” durumundan “normal good” tanımına dönüşmesine neden olan taraftar-müşteri dönüşümü, finansal yapının MCMMG (Media-Corporations-Mechandising-Market-Global) modeline

dönüşümünü tetikledi. Kulüplerin mali kaynakları artık piyasadan yayın hakları satışı, reklam gelirleri, ürün pazarlaması ve şirket sponsorluklarından temin edilmektedir. Bu açılım, futbol ekonomisine devasa miktarlarda kaynak aktarımına olanak sağlamaktadır. Sportif başarıyı geri plana atarak, salt ekonomik kar elde etmeyi planlayabilecek kadar çok geniş futbol ekonomisi, sporun doğasına aykırı olsa da, mali başarı hedefini önlerine koymuş kulüplerin yaşayabileceği ve gelişebileceği ortamı sağlamıştır.

Mali başarıyı tanımlamak da nispeten kolaydır. Herhangi bir şirket için geçerli olan, dönemi net kar ile kapatma hedefi, bu tür kulüpler için de geçerlidir, tek amaç kar elde etmektir. Burada yeni bir ayırım yapmak gerekmektedir. Tamamen kara yönelmemiş, sportif başarıları da eşdeğer ölçüde amaçlayan kulüplerin mali başarı tanımlaması biraz daha farklı olmalıdır. Benzer sportif başarı hedefi koymuş kulüplerin, bu hedefe ulaşmak için yaptıkları harcamalar karşılaştırılarak bu kulüplerin mali başarıları tanımlanabilir.

Sportif ve mali başarıları tanımladıktan sonra, onları etkileyen faktörlere ve başarısızlığın sonuçlarına geçebiliriz. Bu faktör ve sonuçlar, tamamen bir piyasanın ekonomik açıklanmasıyla aynıdır. Nasıl ki bir piyasada, şirketlerin performanslarını rekabet düzeyi, kısıtlamalar, düzenlemeler ve piyasanın yapısı belirliyorsa, futbol piyasasında aynı durum söz konusudur. Başarıyı etkileyen faktörler, rekabet dengesi, yabancı oyuncu kısıtlamaları, gelir paylaşımı gibi düzenlemeler ve piyasanın arz-talep yapısı ile büyüklükleridir. Başarısızlığın sonucu ise, mali kriz ve hatta iflastır.

2.3. Başarının Türleri / Rekabet Dengesi (Competitive Balance)

Sportif mücadelelerin çekiciliği, sonuçlarının belirsiz olmasından kaynaklanır. Sonucu önceden bilinen mücadeleler, bireylerin veya diğer bir deyişle tüketicilerin ilgisini çekmez, zira bu durumdan hiçbir fayda elde edemezler. Tüketicilerin sportif faaliyetleri takip etmelerindeki faydaları, mücadelenin sonucundan ortaya çıkmaz, aksine bir taraf tutup, destekledikleri tarafın galip

gelmesi için ortaya koydukları mücadelenin yarattığı heyecan duygusundan doğar. Bu nedendir ki, birçok taraftar, oyuncuların gösterdiği kazanma azmi ve mücadelelerinin, en az galibiyet kadar önemli olduğunu belirtir. Öte yandan, sonucu belli mücadeleler piyasa tarafından fiyatlanmaz. Spor karşılaşmaların borsası olarak nitelendirebileceğimiz bahis oyunları, bir takımın kazanma olasılığının yüksek olduğu maçları listelerine almazlar veya çok düşük oranlar verirler.

Spor faaliyetlerinin ticarileşmesi sürecinde en önemli unsur, rekabetin korunmasıdır. Rekabet, neo-klasik ekonomi modellerinde de üzerinde durulan bir olgudur. Tüketici faydasının en üst noktaya ulaştığı durum, şirketler arasında tam rekabet koşullarının sağlandığı durumdur. Eğer tam rekabet koşulları piyasaya hâkimse ve şirketler arasında yasal olmayan anlaşmalar söz konusu değilse, mal ve hizmet fiyatları kendi doğal fiyatlarına meylederler. Kısıtlanmış rekabet şartlarında piyasa fiyatları, bu denge fiyatının üzerinde gerçekleşir. Dolayısıyla, spor karşılaşmalarında, bu tezin öznesine indirgersek, futbol müsabakalarında, asgari rekabet koşulları temin edilmelidir. Janssens ve Kesenne, spordaki üretimin, iki şirketin (takımın) sonucu olduğunu ve tüketicilerin (taraftarların) bu oyuna olan ilgilerin sağlanabilmesi için belirli bir düzeyde rekabet teminin gerekli olduğunu söylemişlerdir.

Taraftarların ilgisi, günümüz futbolu için vazgeçilmez unsurdur. Futbol artık beden terbiyesi ve sağlıklı yaşam için yapılmıyor, çok uzun zaman önce futbol metalaştı, kulüpler de ticarileşti. Günümüzdeki futbol sisteminin devamı, taraftarların futbol ürününü tüketmesine bağlıdır. Rekabet dengesinin zarar gördüğü, belirsizliğin ortadan kalktığı, maç sonuçlarının öngörülebildiği çevre şartlarında, hiçbir taraftar futbol için para ödemez. “Win-maximising” yapan, yani sportif başarıyı hedeflerinde ön sıraya koyan kulüpler için bile, taraftarların maddi manevi desteklerini çekmeleri sürdürülebilir başarı için büyük sorun yaratır. Bu nedenle, başarı konusunda en açgözlü kulüp bile rekabet dengesinin asgari düzeyde olmasını arzular. Aksi takdirde, ya gelirler azalır, ya ortada karşılaşılabilecek rakip kalmaz ya da küçük firmaların birleşerek büyümeleri gibi futbol kulüpleri de birleşerek çok daha güçlü ve hatta alt edilemez kulüp olarak karşılarına çıkar. Her 3 durumda da ilk takım büyük zarar görür. Topkis, tüm takımların mükemmel takım olmak istediklerini ama işin içinde para olmayınca bunun o kadar da mükemmel olmadığını fark ettiklerini söyler.

Rekabet dengesi elzemdir. Özellikle de para kazanabilmek için çok önemlidir. “Win-maximising” yerine, olaya “profit-maximising” gözüyle bakan Amerikalılar, “sports entertainment” modelini uygulayarak, çeşitli kısıtlamalar ve düzenlemeler getirmiş ve bu şekilde rekabet dengesini tesis edeceklerini düşünmüşlerdir. Amerika için bu düşünce doğrudur. Öncelikle, NBA, NHL, NFL ve NBL gibi Amerika ligleri kısıtlama ve düzenleme yapmaya uygundur. Bu liglerin rakipleri yoktur. Oysa Avrupa'da futbol ligleri arasında kıyasıya rekabet vardır. Amerika liglerinde takımlar “franchising” usulüyle belirlenir, piyasaya serbest giriş yoktur. Avrupa'da ise takım kurup liglere başvurmak serbesttir. Amerikan sisteminde ligden düşme ve lig yükselme yoktur. Avrupa'da var olan bu yapı, takımlar üzerinde gelir ve gider şokları yaratır, yönetilmesi daha zordur. Amerika liglerinde takımlar bölgesel rekabetten kısıtlamalar sayesinde kurtulmuştur, bölgelerinde tekeldirler. Böylece bölgelerindeki tüketicilerin tam desteğini alırlar. Avrupa'da ise yerellik, aidiyet, sınıfsal farklar, dini farklılıklar ve kültürel farklar ağır basar, belirli bir bölge içinde bütünlük sağlanamayabilir, birden fazla eşit güçte takım bölgeyi paylaşmak zorunda kalabilir. Bu temel farklar nedeniyle Amerika'da rekabeti yeniden sağlayacak önlemlerin uygulanması sonuç vermektedir. Uygulamalardan iki tanesi olan gelir paylaşımı ve oyuncu seçimindeki kısıtlamaları önemleri nedeniyle ayrı bir başlık altında ele alacağım. Diğer yöntemlerden biri “salary cap” ismi verilen ücret tavanı uygulamasıdır. Bu uygulama ile birlikte, sezon başı belirlenmiş ücret tavanını kulüpler aşamayacak, böylece yetenekli oyuncuların kulüpler arasındaki adaletli dağılımı sağlanmış olacaktır. Bir diğer uygulama, lüks vergisidir. Buldukları eyaletlerin gelir düzeyindeki farklardan dolayı Amerika'daki kimi kulüpler diğerlerine göre daha fazla gelir ederler. Daha önce belirttiğimiz ücreti tavanını aşmak isteyen kulüpler, bunun karşılığında yüksek oranlı vergi ödemeyi kabul ederler ve havuzda biriken vergiler kulüplere geri dağıtılır. Burada amaçlanan, zengin kulüplerden daha düşük gelire sahip takımlara kaynak transferidir. Eğer hiçbir takım ücret tavanını aşmaz iseler, her takım aynı ekonomik değerde kadrolar oluşturur ve a priori aynı güçte takımlar oluşmuş kabul edilir, zira benzer yetenekler benzer ücretleri elde eder. Bunu garanti altına almak için, oyunculara ödenecek ücret aralıkları da belirlenmiştir, bu değerlerin dışında ödeme yapılamaz. Bütün bu uygulamalar ile rekabet dengesi Avrupa'ya kıyasla Amerika'da daha ideal seviyededir.

Önceki paragrafta bahsettiğim uygulamaların Avrupa'da da uygulanması denenmiştir fakat bu uygulamalar istenen sonucu vermemiş veya engellenmiştir. En önemli şok, Bosman Yasası diye bilinen karardır. Mahkeme, oyuncuların serbest dolaşımına getirilen kısıtlamaları Avrupa Birliği yasaları ile çeliştiği gerekçesiyle kaldırmıştır. Bu yasadan sonra futbolcular, sözleşmeleri bitiminde istedikleri takıma geçebilme imkânı sağlamış ve eğer Avrupa Birliği vatandaşı ise tüm Avrupa ülkelerinde yabancı sınırlamasına takılmadan oynayabilme hakkı kazanmıştır. Karar sonrası birçok ekonomist ve futbol yöneticisi, serbest işgücü piyasasının Avrupa'nın 5 majör ligi ve hatta sadece bu liglerdeki zengin kulüplere yarayacağını, yetenekli oyuncu dağılımının bu takımlar lehine değişeceğini ve rekabet dengesinin bozulacağını iddia etmiştir. İddia edildiği kadar olumsuz bir sonuç doğurmasa da, bu karar sonrası tarihsel başarılarla sahip bazı takımlar, diğer takımlara karşı rekabetçi kalsalar da, büyük takımlar için rezerv takım, yetenekli genç oyuncular için de zıplama tahtası işlevine bürünmüşlerdir.

Rekabet dengesi ölçülebilir bir kavramdır ve ölçülmesi için çeşitli hesaplama yöntemleri ortaya çıkmıştır. Hesaplama yöntemleri, farklı rekabet dengeleri ölçümlemesi yapmaktadırlar. Birçok ekonomist, ortaya çıkan sonuçları sınıflandırmıştır ama en genelgeçer kabul, Szymanski tarafından yapılmıştır. Farklı hesaplama yöntemleri, “match uncertainty” denilen ve her maçı ayrı ayrı ele alıp sonuçlarına ilişkin belirsizliği hesaplayan yöntemler; “seasonal uncertainty” denilen ve o sezon içindeki sıralama belirsizliğini hesaplayan yöntemler; son olarak “championship uncertainty” denilen ve o şampiyona içinde dominant takımların sezonlar arasındaki şampiyonluk olasılıklarına yoğunlaşmış hesaplama yöntemleri olarak 3 gruba ayrılır. “Match uncertainty” daha çok bahis şirketleri tarafından kullanılır, “season uncertainty” ile takımların o sezon içindeki rekabet dengesi ölçülür, “championship uncertainty” ise, bir ligde şampiyonluğu veya daha geniş tutarsak Avrupa kupalarına katılım hakkına kendi hegemonyaları altına almış takımların kendi içlerindeki rekabet dengesini ölçer. Belli liglerde belli dominant takımların olması sıklıkla karşılaşılan bir gerçektir ve hatta birçok ligde şampiyonluğa oynayan sadece 2-3 takımlı bir yapıya doğru gidiş söz konusudur. (Gammelsæter(2008), Haugen (2008), Goossens (2005), Dobson(2001))

2.4. Başarının Türleri / Oyuncu Kısıtlamaları

90'ların ortasına kadar, kulüplerin oyuncular üzerinde mutlak hâkimiyeti vardı. Ekonomik jargonla monopsonik hâkimiyete sahip kulüpler, eğer istemezlerse oyuncularını sözleşme bitiminde dahi diğer kulüplere göndermeme hakkına sahiptiler. Bosman yasası ile birlikte güç kulüplerden oyunculara geçti, oyuncular serbest dolaşım hakkı kazandılar. Bu yasaya göre, sözleşmesi sona ermiş futbolcular, istedikleri kulüple anlaşabiliyorlar ve hatta sözleşme bitim tarihine 6 ay kala, bir sonraki kulüpleri ile gelecek için sözleşmeye imzalayabiliyorlar. Bunun yanında, eğer Avrupa Birliği vatandaşysalar, Avrupa Birliği'ne üye ülkeler içinde yabancı sınırlamasına takılmadan oynayabiliyorlar. Futbolcuların serbest dolaşım hakkı, oyuncular üzerine uygulanan kısıtlamaların kalkmasındaki en önemli mihenk taşıdır.

Günümüzde futbolcular, sadece sözleşme süreleri dâhilinde kulüplere karşı sorumludur. Monopsonik gücün kulüplerden oyunculara doğru geçmesi, yetenekli futbolcuların kulüpler arasındaki dağılımı konusunda endişeler yaratmıştır ve bu nedenle yeni kısıtlamalar uygulanmaya başlanmıştır. Belli başlı kısıtlamalara değinmekte fayda vardır. İlk kısıt, FIFA'nın önerdiği 6+5 yabancı sınırlamasıdır. FIFA, kendine bağlı federasyonlara bir gösterge yabancı sınırlaması yönetmeliği göndermiştir ve takımlarda mücadele süresince en fazla 5 yabancı oyuncunun yer almasına müsaade edilmesini istemiştir. Bu kararın bağlayıcılığı yoktur ve uygulayanı da yoktur. Avrupa mahkemeleri, bu kararın insan haklarına ve iş kanunlarına aykırı olduğunu karara bağlamış, Avrupa Parlamentosu da bu karara uymuştur. UEFA'nın önerdiği oyuncu kısıtlaması ise, her kulüpte en az 3 adet “home grown player”, yani kendi altyapısından yetiştirdiği oyuncu bulundurma zorunluluğudur. Bu kural, milliyet vurgusu yapmaz, herhangi bir ülkeden 23 yaş altı genç oyuncu, en az 3 yıl o takımın altyapı kategorilerinde eğitildiği sürece UEFA tarafından kabul görür. UEFA, kendi düzenlediği turnuvalarda bu kuralın uygulanıp uygulanmadığını takip eder. Kimi ülke futbol federasyonları, yurtdışından oyuncu transferine kriterler belirleyerek sınırlama getirmiştir. Örneğin, İngiltere Futbol Federasyonu, yurtdışından transfer edilen oyuncunun, kendi milli takımının geçen iki senede oynadığı maçların en az yüzde 70'inde yer alması şartını arar. Amerikan

liglerinde ise Avrupa ligleriyle arasında olan yapısal farklılıklardan kaynaklanan belirgin farklar söz konusudur. Örneğin Amerikan Basketbol Ligi (NBA) takımları, Draft denilen bir sistemle oyuncularını seçerler. Bu sisteme göre, takımlar, bir önceki sezon galibiyet yüzdelerine karşıt olarak sıralanırlar. İlk 14 sıradaki takım, diğer bir deyişle, son sezonda en kötü galibiyet yüzdesine sahip 14 takım kendi içlerinde kurayla tekrar sıralanır. Böylece oluşan son sıralamaya göre takımlar sırayla oyuncu seçerler. Seçtikleri oyuncu, başka bir takıma takas edilmez ise, kendileriyle sözleşme imzalamak zorundadır. Kısaca, oyuncuların ilk senelerinde takım seçme şansları yoktur, sıralama sonucu “draft” edildikleri takıma giderler. Oyuncuların serbest dolaşımı Amerika'da halen sınırlıdır. Diğer taraftan, Amerika'da sözleşmeler esastır. Bir takımla belirli bir süre için kontrat imzalamış bir oyuncu, başka bir takıma takas edildiğinde eski sözleşme fesih edilmez, aynı şartlarla yeni takımında görev almaya başlar. İmzalanan sözleşme, son tarihine kadar geçerliliğini korur. Oyuncu ancak sözleşme bitiminde “free agent” statüsüne geçer, yani istediği takımla görüşme hakkı kazanır.

Amerikan tarzı oyuncu kısıtlamaları, birçok ekonomist ve spor yorumcusu tarafından Avrupa'da uygulanması için UEFA'ya ve ülke federasyonlarına önerilmiştir. Fakat Avrupa futbolundaki yapısal farklılıklar, bu düzenlemelerin uygulanmasına olanak sağlamamaktadır. Bu farklılıkları önceki bölümlerde tanımladım. Bu düzenlemeler ile iddia edilen, hem takımlar arasında hem de ulusal takımlar arasında eşitlikçi bir yapı oluşarak rekabet dengesinin sağlanacağıdır.

2.5. Başarının Türleri / Gelir Paylaşımı

Sporda ücretler, oyuncuların geçmiş istatistiklerinden yola çıkarak gelecekteki katkı beklentileri üzerinden belirlenir. Futbol bir takım sporu olduğu için, bireylerin sonuca olan katkısını hesaplamak oldukça zordur, dolayısıyla her bir bireye marjinal katkısı kadar ücret ödemek mümkün değildir. Bu nedendir ki futbolcuların geçmiş istatistikleri ücret belirlenmesinde önem taşır. Yüksek ücret alan futbolcunun başarıya olan katkısının da yüksek olacağı beklenebilir, ya da diğer

yönden bakarsak, başarıya olan katkısının yüksek olacağı öngörölmüş futbolcuya yüksek ücret ödenir. Buradan çıkan sonuç, daha yüksek bütçelere sahip olan takımlar, başarı olasılıklarını arttıracak oyuncuları kadrolarında toplayabilirler, zira oyuncular serbest dolaşım hakkına sahiptir ve yüksek ücret önerilerek transfer edilebilir.

Daha yüksek bütçeye sahip olmanın koşulu daha yüksek gelirlere sahip olmaktır. Bu başlık altında gelir kalemlerinden sadece yayın ve ona ilişkin reklam gelirlerine yoğunlaşacağım. Kulüpler arasındaki finansal dengesizliğinin nedenlerinden biri de yayın ve reklam gelirlerinin paylaşımından doğar. Şampiyonlar ligi, bu dengesizliği besleyen yapıyı görebileceğimiz örneklerin başında gelmektedir. Şampiyonlar ligi kurulmadan önce, UEFA'nın dağıttığı gelirler ihmal edilebilecek seviyedeydi. Daha yüksek gelire ulaşip bunu kulüplere geri dağıtabilmek adına şampiyonlar ligi kuruldu ve profesyonel olarak yönetildi. 2012/2013 sezonunda şampiyonlar liginin ulaştığı ekonomik boyut 1,34 milyar avrodur ve bu paranın yüzde 68'ine karşılık gelen 904,6 milyon avro kulüplere ödöl olarak dağıtılmıştır.

Şampiyonlar liginin kuruluş yıllarında gelirin dağıtımını tamamen sportif başarıya göre yapılmaktaydı. Galip gelen ve tur atlayan takımlar daha çok gelir ediyordu. Eleme usulü oynanan maçlar sürprize açık oluyor ve bazı yüksek yatırım yapan takımlar bu maçlar sonucu elenebiliyordu. Ayrıca, UEFA şampiyonlar ligi yayın haklarını her ülkeye ayrı ayrı pazarlıyor, ülkelerin ödediği ücretler kendi ekonomilerine uygun olarak farklılaşıyordu. Bir süre sonra, şampiyonlar ligi yayın haklarına en çok katkı yapan ülkelerin zengin takımları bu konudan şikâyetçi oldular ve UEFA'nın gelir paylaşımı modelini yeniden düzenlemesini talep ettiler. Aksi takdirde, UEFA'dan ayrılıp kendi organizasyonlarını büyük medya şirketleri sponsorluğunda kuracaklarını belirttiler. UEFA bunu blöf olarak algılamadı ve gelir paylaşımı modelini revize etti. Yeni modelde, gelirin yüzde 50'si galibiyete ve beraberliğe belirli bir miktar (2011-2012 sezonunda galibiyete 800.000 Avro, beraberliğe 400.000 Avro) başarı ödölü olarak kulüplere dağıtılırken, geri kalan yüzde 50'si ise ülkelerin yayın gelirlerine katkısı oranında olmak üzere o ülkelerin takımları arasında belirli bir oranda paylaşılıyor. Örneğin Türkiye, 2011/2012 sezonunda 20 milyon Avro market-pool payına sahipti ve bu miktar potansiyel iki takım arasında 12,5 milyon ve 7,5 milyon Avro olarak dağıtılıyordu. 2012/2013 sezonunda ise Türkiye'nin yeni payı 5,3 milyon Avro'ya geriledi, zira yayıncı

kuruluş şike süreci sonrasında ratingi daha yüksek olan büyük takımların olası puan silme cezaları sonrasında Avrupa Ligi'ne katılacaklarını veyahut Avrupa kupalarına hiç katılamayacaklarını düşünerek daha düşük miktardan yeni 3 yıllık sözleşme imzaladı. Buna karşın İngiltere'nin 2012/2013 sezonundaki payı 72,6 milyon Avro ve potansiyel 4 takımda en çok 19,4 milyon Avro ve en az 15,8 milyon Avro olmak üzere paylaşılıyor. İtalya'da ise 81,1 milyon Avro, katılan 2 takım arasında 44,8 ve 36,3 milyon Avro şeklinde paylaşılıyor.

UEFA'nın yeni gelir paylaşımı modeli, görece küçük ülke federasyonları ve takımları arasında hoşnutsuzluğa neden olmuştur. Yine de UEFA, denge politikası izleyerek yeni gelir paylaşımını kabul ettirmeyi başarmıştır.

“Sports Entertainment” modelini benimseyen Amerikan ligleri ve kulüpleri, gelir paylaşımı modelini en iyi uygulayan örneklerdir. Yaratılan yayın ve reklam gelirleri, kulüpler arasında eşit paylaşılır. Bu şekilde, kulüpler arasındaki finansal denge sağlanmış ve rekabet üst düzeyde tutulabilmiştir. Bu gelir modelinin uygulanabilmesindeki en uygun koşul, oyuncu seçimi, pazarlama yöntemleri, franchising yöntemi ile kulüplerin bölgesel rekabetten arındırılması ve benzeri destek uygulamalar ile tüm sistemin düzenleme ve kısıtlamalarla entegre edilmesidir. Tüm bu uygulamalar bir arada uygulanmasaydı, Amerikan sistemi bu kadar işlevsel olamazdı. Amerikan liglerinin ulusal rekabetten uzak oluşu da en önemli artıdır, oysa Avrupa'da kültürel farklılıklarla beslenen ulusal rekabet duygusu, makro politikaların uygulanmasını imkânsız kılmıştır.

Son olarak, gelir paylaşımı modelinin eşitsizlik üzerindeki etkisini inceleyerek kesin bir yorum getirebiliriz. Bu konuda yeterli araştırma söz konusu değildir ve bu konuya eğilerek literatürde yeni bir çalışma alanı yaratılabilir.

2.6. Başarının Türleri / Mali Darboğaz(Insolvency)

Rekabet dengesinin tam sağlanamadığı koşullarda, takımlar mali darboğaza girebilirler. Bu aslında bir olasılığın ötesinde, sistemin getirdiği zorunluluktur.

Mevcut gelir paylaşımı düzeninde, görece başarılı olmak bile daha küçük piyasalardaki takımların mali krize girmesini engelleyemez, sistem kendisine gelir getiren yapıyı destekler. Sadece İngiliz takımları üzerine eğilse de Beech-Horsman-Magraw'ın “Insolvency Events Among English Football Clubs” makalesi, bu konuda yazılmış en kapsamlı makalelerin başında gelmektedir. (Beech(2008))

Referans yapılan makalede, mali darboğaz içine düşmüş takımlara karşı iki adet yaptırımdan söz edilmektedir. Birinci yaptırım, puan eksiltme cezası uygulanmasıdır. İkinci yaptırım ise, kulüp idaresinin kayyuma devredilmesidir. Güncel örnekler, İspanyon Malaga kulübünün puanın silinmesi ve şampiyonlar liginin dışında bırakılması ihtimali ve Glasgow Rangers takımının kayyuma devredildikten sonra İskoçya 4. Ligi'ne kadar düşürülmesidir.

Aynı makalede mali durumun belirtilmesinde 4 ayrı seviye kullanılmıştır. İyi durumdan kötü senaryoya doğru sıralarsak; kulüp likit durumda olabilir, finansal stres altına girmiş olabilir (illikit olma durumu, nakit sıkıntısı çekmek), mali darboğaz altına girmiş olabilir ve son olarak iflas etmiş (temerrüde düşme durumu) olabilir. Türkiye Süper Ligi'ni ele alırsak, Beşiktaş JK mali darboğaz içine düşmüştür, diğer kulüplerin hemen hepsi finansal stres altındadır. Bu durumun istisnası iyi yönetilen ama sportif başarı namına çok da yüksek hedeflemeyen Gençlerbirliği'dir.

Makale içinde bir de mali darboğaza neden olan 5 etmeden söz edilmiştir. Mali darboğaz yaratan durumlar; küme düşmenin getirdiği mali şok ile mücadelede başarısız olmak, devlete karşı olan mali yükümlülüklerini (vergi ödemeleri, stat kiralari vs) yerine getirememek, kulübü finanse eden sahibin ya da sponsorun çekilmesi, “soft debt” olarak adlandırılan borç türlerinin “hard debt” olarak adlandırılan borç türüne dönüşmesi (borç verenin, borcunu tahsil etmeyeceğini belirtmesine rağmen çeşitli nedenler sonucunda borcunu tahsil etmeye karar vermesi) ve son olarak geçmişte temerrüde düşmenin kendini tekrar eden yapısıdır. Beşiktaş örneğini tekrar ele alırsak, önceki kulüp başkanın hibe edeceğini bildirdiği borcu yapılandırarak taksitle geri alacak olması, “soft debt” - “hard debt” dönüşümü olarak sınıflandırılabilir. Yine hemen her Türk takımının sorunu haline gelen vergi borçları da Beşiktaş kulübünün mali darboğaz nedenlerinden biridir. Tüm bunların yanında, iyi yönetemeyen yönetim kurulu ve denetleme görevini, denetim kurulları eliyle,

layıkıyla yerine getirmeyen kulüp üyeleri, Beşiktaş'ın mevcut durumunda sorumludurlar. (Baur (2009), Bosca(2008))

3. Başarının Ölçülmesi

George Orwell, *The Sporting Spirit* isimli yazısında şöyle der: “Bugünlerde neredeyse tüm spor faaliyetleri rekabetçidir. Kazanmak için oynarsınız, elinizden gelenin en fazlasını yapmadığınız sürece oyun çok az bir anlama sahiptir. Sadece bir taraf seçtiğiniz ve yerel aidiyet duygusunun olmadığı kırsalda, eğlenmek ve egzersiz yapmak için oynamak mümkündür, fakat prestij meselesi ortaya çıktıkça ve kaybederseniz büyük bir kalabalığın utanacağı duygusuna kapıldıkça, en mücadeleci içgüdüleriniz kendini gösterir.” Sanırım, sporun modern dünyada tanımlanması bundan daha iyi yapılamazdı. Artık spor, ulusların arasında köprü vazifesi gören ve onları yakınlaştıran bir araç değildir. Giderek metalaşan spor, daha fazla parayı içine alıyor ve böylece sporda başarının hem tanımı değişiyor hem de önemi artıyor.

Giderek genişleyen spor ekonomisi içerisinde en geniş paya sahip endüstri, futbol endüstrisidir. Her yıl düzenli olarak yayınlanan “Football Money League” raporunun en son yayınlanan sayısına göre, sadece en yüksek gelire sahip 20 futbol kulübünün 2012 sezonu gelirleri toplamı 4,8 milyar Avro’yu aşmaktadır. Bu rakam, bir önceki yılın en yüksek gelirlerine sahip ilk 20 takımının toplam gelirine kıyasla %10’luk bir büyümeye denk gelmektedir. Yine aynı rapora göre, Real Madrid kulübü, 2012 yılında 500 milyon Avro’dan fazla gelir elde ederek, tüm zamanlar içinde 500 milyon Avro seviyesini aşan ilk kulüp olmuştur. Bu kadar büyük rakamların söz konusu olduğu bu büyük futbol endüstrisi içinde, kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı ise, spor ekonomisi başlığı altında henüz detaylıca incelenmemiştir. Oysa ki, futbol endüstrisi içinde yar alan takımların kaynaklarını kullanma verimlilikleri nesnel kıstaslar ile ölçülebilirler.

Futbolda başarının ölçülmesinde ilk aşama, başarı kavramının tanımlanmasından geçmektedir. Literatür detaylıca incelendiğinde, karşımıza çıkan, ya finansal başarı kavramına vurgudur, ya da sportif başarının modellenmesidir. Dolayısıyla, futbolda başarı, finansal başarı ve mali (finansal) başarı olmak üzere 2 temel ayrıma sahiptir. Birbirlerinden çok farklı dinamiklere sahip bu 2 başarı tanımı, ayrı ayrı olarak ele alınarak tanımlanmalıdır. Bu durumda ise hangi başarı düzeyinin temel alınacağı sorusu akıllara gelmektedir. Bu çalışma kapsamında, sportif ve mali

başarı olarak iki ana başlık altında topladığımız takım başarılarını kıyaslayabilmemizi sağlayacak iktisadi denklemleri oluşturacak ve sonrasında açıklayıcı değişkenlerin istatistikî olarak anlamlılıklarını test edeceğiz. Son aşamada ise Fuzzy yöntemi ile birlikte, ayrı ayrı tanımladığımız sportif ve mali başarı endekslerini bir araya getirerek genelgeçer bir başarı düzeyi belirleyeceğiz. Böylece her takımın tek tek olarak, bir sezon veya bir dönem içinde başarılı ya da başarısız olduğunu test etme imkânını bulacağız; bununla birlikte takımlar arasında başarı kıyaslaması da yapılabileceğiz.

3.1.Sportif Başarının Ölçülmesi

Sportif başarının ölçülmesine yönelik en çok kullanılan yöntem, puan cetvelidir. İlk olarak ortaya çıktığında galibiyete 2, beraberliğe ise 1 puan olarak oluşturulan bu yöntem, sıralama oluşturmakta veya diğer bir ifade ile başarıyı tam olarak ölçmekte yetersiz kalınca, zamanla galibiyet 3 puan olarak değiştirilmiş, hem genel hem de ikili (üçlü, dörtlü... vs) averaj hesaplamaları da eklenmiştir. Ne var ki, bu yöntem ancak aynı şampiyonanın aynı sezonu içinde takımları sıralamaya imkân sağlamaktadır. Hem dönemler arasında hem de şampiyonalar arasında bir sportif başarı tanımlamasında ise doğru ölçme kabiliyetini yitirmektedir.

Bu nedenle, yeni ve kapsamlı bir ölçüm yöntemi geliştirme ihtiyacı hâsıl olmuştur. Bu yönde çabaların başında ise FİFA, UEFA ve IFFHS kuruluşlarının oluşturduğu sıralamalar gelmektedir. IFFHS kuruluşunun sıralaması, kulüplerin tüm şampiyonalardaki başarılarını ölçerken; UEFA ve FİFA sıralamaları ise sadece kendi şampiyonalarını kapsar. Bu nedenle, IFFHS sıralaması bu tez çalışması kapsamında kullanılacak veriler için çok daha uygun olmakla beraber, yöntemin formülü açıklanmadığı için tez çalışmasında kullanılmamıştır.

Dolayısıyla, sportif başarının ölçülmesi için kendi standardımızı oluşturmak zorunda kaldık. Çeşitli kaynaklardan edinilen görüşler sonunda, standardın ulusal ve uluslar arası olmak üzere 2 bölümden oluşması gerektiğine karar verdik. Standardın

ulusal ayağında yer alabilecek turnuvalar, kulübün mücadele ettiği lig, ülke kupası ve federasyon kupasıdır. Standart hesaplamasında sadece lig verilerini kullanmayı uygun gördüm, zira kupa turnuvaları her ülkede farklı şekilde organize edilmektedir ve hatta bazı kupa turnuvalarının diğer ülkelerde muadili yoktur. Örneğin İngiltere’de, League Cup ve FA Cup adı altında, eleme usulü oynanan 2 farklı kupa organizasyonu varken, Türkiye’de ise eleme ve grup aşaması şeklinde melez yapıda olan (2011-2012 sezonundan itibaren sadece eleme usulü) tek bir Türkiye Kupası organizasyonu mevcuttur. Organizasyon farklarını modellemek zor olacağı için, sportif başarıyı ölçme amacıyla oluşturduğum standart içinde kupa turnuvalarına yer vermemek daha doğru bir tercih olacaktır. Yine de, “Top k Rating” adı verilen yöntem ile kulüplerin bu tip turnuvalarda yarı finalde görülme sıklıklarını inceleyerek modele eklemek, kupa turnuvalarını standarda eklemeyi tercih edecekler için mümkündür.

Standardın belirlenmesinde değerlendirilen ikinci bölüm ise, uluslararası başarılarıdır. Bu kısım için en çok kullanılan ve tutarlı olmakla beraber istenen tüm verileri içeren ölçme yöntemi, UEFA tarafından, kendi düzenlediği turnuvalarda, katılımcı takımları sıralamak için kullandığı “UEFA Team Coefficients” katsayılarıdır. Bu ölçme yöntemine göre, UEFA turnuvasına katılmış bir takım, ön eleme turlarındaki her bir galibiyet için 1, her beraberlik için 0,5 puan alır. Grup aşamalarından sonra ise, her galibiyet için 2, beraberlik için 1 puan alır. Bunun dışında, eğer Şampiyonlar Ligi gruplarına kalındıysa 4, Şampiyonlar Ligi grup aşamasında ilk 2 takım arasında yer alıp son 16 takım arasına kalınırsa da 5 bonus puan alınır. Son olarak, çeyrek finallerden itibaren her tur geçildiğinde 1 bonus puan daha alınır. Bu kazanılan puanlara ise, bir de ülke puanı eklenir. Ülke puanı, bir sezon içinde, ülke adına yarışan tüm takımların kazandıkları puanların takım başına ortalaması şeklinde hesaplanır. UEFA organizasyonda, takım sıralaması için bu puanlar kullanılır ve belirli bir yıl için oluşturulan sıralamalar, geçmiş 5 yıl puanlarının toplanması ile elde edilir.

Standardın endeks değerinin dayanacağı kaynaklar belirlendikten sonra, standardın denkleminin oluşturulması aşamasına geçebiliriz. Standardın uluslararası ayağı için, UEFA takım katsayıları verileri kullanılmıştır. Öncelikle, her takım için hesaplanmış takım katsayıları değerinden ülke puanını çıkarılmaktadır. Buradaki

amaç, takımın kendi başarısını, bağlı bulunduğu ülkenin diğer takımlarının başarılarından bağımsız hale getirmektir. Çıkan değer, takımın standardını oluşturan ilk kalemdir. İkinci aşamada ise, takımın ülkesinin ülke puanı katsayılarını tekrar hesaba dahil ediyoruz. Ülke puanı katsayıları, temelde, ligin zorluk derecesini göstermektedir, zira Avrupa kupalarında başarılı olan takımların ülke içi başarıları arasında pozitif ilişki (korelasyon) vardır. Avrupa'daki takımları daha başarılı olan ülkelerde lig şampiyonası da aynı derecede zorludur. Yalnız verileri aynen kullanmak yerine ağırlıklandırarak kullanmanın daha uygun olacağını düşünmekteyiz. Katsayılar, ligler arasındaki kalite farkına işaret etmekle birlikte, bir ligin diğerinden ne kadar iyi olduğuna dair bilgi vermezler. Ağırlıklandırma yöntemi ile, zorluk derecesi farkına ilişkin bilgi sahibi de olabiliriz. Ağırlıklandırma yöntemi olarak, seçili ülkelerin katsayılarını sıralanmıştır. Ortalama ve medyan değerlerini incelenmiştir. Birbirinden anlamlı bir farkları olmadığı için ortalama verisini kullandım. Ülkenin katsayısını, ülke grubunun ortalama katsayısına bölerek ağırlıklandırma faktörünü hesapladım ve bu faktörü birinci kaynak olan yurt içi başarılar verisinin hesaplanmasında kullandım.

Yurt içi başarıların standarda eklenme yöntemi olarak galibiyet yüzdelerini ve beraberlik yüzdelerini kullandım. Her takımın, belirli dönemlerde, sadece lig maçlarındaki galibiyet ve beraberlik yüzdelerini hesapladım. Ortaya çıkan yüzdeleri ise, UEFA ülke katsayılarını ağırlıklandırarak hesapladığım faktörle çarptım. Böylece, daha zor liglerde alınan puan, daha değerli; rekabetin daha az yoğun olduğu liglerde alınan puanlar ise daha az değerli hale geldi.

Son aşamada ise, ülke puanlarından arındırılmış UEFA takım katsayılarına, UEFA ülke puanlarının ağırlıklandırılması ile elde edilen faktörle düzeltilmiş galibiyet ve beraberlik puanlarını, o takımın galibiyet ve beraberlik yüzdeleri ile çarparak elde ettiğim değeri ekleyerek, takımın standart endeksini belirlemiş olduk. Bu denklem, takımların sportif başarılarını karşılaştırılabilir hale getirmekte olan genel geçer bir standarttır. Oluşturulan bu "cetvel" ile birlikte, Avrupa kıtasındaki tüm takımların yerel ve uluslar arası birleştirilmiş başarıları ölçülebilecek ve böylece karşılaştırma yapılabilecektir.

$$\alpha_{ix} - \beta_{ix} + (1 * \theta_{ix} * \varphi) + (3 * \mu_{ix} * \varphi)$$

α_{ix} : X takımının UEFA Takım Katsayısı Puanı

β_{ix} : X takımının bağlı olduğu ülkenin UEFA Ülke Katsayısı Puanı

θ_{ix} : X takımının i yılındaki beraberlik yüzdesi

μ_{ix} : X takımının i yılındaki galibiyet yüzdesi

Φ_x : X takımının bağlı olduğu ülkenin UEFA Ülke Katsayısı Puanı'nın,

belirlenmiş tüm ülkelerin UEFA Ülke Katsayı'ları ortalamasına bölünmesiyle elde edilen katsayı

Tablo 1: Seçilmiş kulüpler için sportif başarı endeks değerleri (2009-2013)

	2009	2010	2011	2012	2013	Ortalama
Real Madrid	15.09	22.81	33.65	35.96	29.37	27.38
FC Barcelona	29.45	30.92	36.81	33.61	27.96	31.75
Manchester United	28.36	28.18	35.99	16.33	21.33	26.04
Bayern Munich	22.69	29.81	23.60	32.93	36.65	29.13
Arsenal	21.69	24.80	21.54	21.62	20.73	22.08
Chelsea	25.10	22.21	25.65	32.39	29.80	27.03
AC Milan	14.14	18.02	18.37	22.31	19.08	18.38
Internazionale	13.43	33.37	21.20	19.68	15.56	20.65
Liverpool	23.21	23.35	14.17	1.94	11.28	14.79
Schalke 04	8.00	2.60	28.60	19.56	21.20	16.00
Tottenham Hotspurs	10.91	2.62	23.32	9.58	18.69	13.02
Manchester City	18.87	2.50	15.65	20.33	9.91	13.45
Juventus	16.14	16.59	7.68	2.43	25.51	13.67
Olympique du Marseille	14.05	16.07	19.81	20.28	5.89	15.22
AS Roma	15.82	11.31	17.82	3.12	1.79	9.97
Borussia Dortmund	4.36	2.28	10.01	10.25	32.64	11.91
Olympique Lyonnais	14.89	26.91	18.70	18.70	13.78	18.60
Hamburger SV	24.44	20.08	1.80	1.44	1.92	9.94
Valencia	13.46	18.81	20.81	23.42	21.58	19.62
Napoli	3.33	1.70	9.02	20.76	8.25	8.61
Benfica	4.99	21.57	24.13	23.33	28.60	20.52
Atletico de Madrid	17.66	22.86	8.30	32.22	13.01	18.81
Werder Bremen	23.80	17.44	9.64	1.68	1.36	10.79
Aston Villa	10.32	3.89	3.29	1.42	1.53	4.09
Newcastle United	1.27	-	1.72	2.43	16.53	4.39
Ajax	14.74	11.17	14.86	13.94	10.71	13.08
Vfb Stuttgart	10.56	10.56	19.20	11.68	10.72	12.55
Everton	3.35	10.28	2.02	2.09	2.35	4.02
West Ham United	1.91	1.31	1.23	-	-	0.89
Sunderland	1.35	1.64	1.76	1.68	1.46	1.58
ACF Fiorentina	10.96	22.36	1.47	1.33	2.02	7.63
FC Girondins Bordeaux	11.13	28.70	1.36	1.62	13.46	11.25
Sevilla FC	10.78	21.50	11.30	3.48	1.98	9.81
Fulham	1.98	24.72	1.98	24.72	1.61	11.00
Glasgow Rangers	0.64	6.60	12.59	2.09	-	4.38
Celtic	7.63	5.55	2.06	5.61	16.54	7.48
Paris Saint Germain	17.70	1.25	13.59	9.10	27.21	13.77
Galatasaray	15.12	11.18	2.35	1.41	23.30	10.67
Fenerbahçe	6.12	12.36	3.01	1.25	23.12	9.17
Beşiktaş	3.30	8.18	9.99	11.01	1.07	6.71
Trabzonspor	1.19	2.55	3.01	11.03	2.35	4.02
Ortalama	12.53	14.65	13.49	12.92	13.95	
Ortanca	13.43	16.07	12.59	11.01	13.46	

3.1.1. Sportif Başarıyı Etkileyen Faktörler

Sportif başarı ölçülebilir kılındıktan sonra, sportif başarıyı etkileyen temel faktörlerin istatistikî olarak anlamlılıklarını ve katsayılarını da hesaplayabiliriz. Regresyon yöntemi ile hesaplayabileceğimiz bu katsayılar, kulüp adına karar verici pozisyonda yer alan seçilmiş veya atanmış idareciler, menajerler, profesyoneller ve/veya genel kurul üyeleri tarafından göz önünde bulundurularak hedeflerin belirlenmesinde kullanılabilirler. Çeşitli kaynaklardan edindiğim fikirler ile birlikte derlediğim belli başlı faktörler şunlardır:

- Kulübün bütçesi: Önceki çalışmalar kulübün bütçesi ile sportif başarıları arasında yüksek pozitif korelasyon olduğunu göstermiştir. Bu veriseti her yıl düzenli olarak yayınlanan Deloitte Money League çalışmalarından derlenmiştir. Maç günü gelirleri, yayın gelirleri ve ticari gelirler olmak üzere 3 sınıflandırmaya dayanmaktadır.
- Yabancı oyuncu sınırlaması: Daha geniş bir yetenek havuzundan oyuncu kadrosu oluşturan kulüplerin başarılı olma ihtimalleri yükselmektedir. Yabancı sınırlaması verileri ülkelerin kendi federasyonları tarafından belirlenir. Bu çalışma kapsamında sınırlama değişkeni sınırlama var veya yok şeklinde dummy olarak kullanılmıştır.
- Futbolcuların uluslararası deneyimi: Hem kulüp hem de ülke takımlarında Avrupa ve Dünya kupalarında fazla maç yapmış oyuncular, edindikleri deneyim ile birlikte daha etkin, iktisadî ifade ile daha verimli, olmaktadır.
- Kulübün kadrosunun ve ilk onbir oyuncularının yaş ortalaması: Genel olarak bir futbolcunun A takımında yer aldığı yaş aralığı 18-35'tir. Bu aralık içinde verimlilik eğrisi ise önce artan sonra azalan bir şekle sahiptir. Verimliliğin zirve yaptığı yaş genelde 26-30 aralığıdır. Dolayısıyla, ne çok genç ne de çok yaşlı bir takıma sahip olmak, başarı olasılığını arttırır.
- Futbolcuların maaş ortalaması: Her futbolcu, kendi emeği ölçüsünde gelir elde eder. Daha fazla verimliliğe sahip oyuncular, ayrıca başarı primleri elde ederler. Bu nedenle, maaş ortalaması anlamlı bir göstergedir. Yalnız, görece zengin kulüplerin gelir etkisi, maaşlardan arındırılmalıdır.

- Teknik direktör/menajerlerin ortalama çalışma süresi: Uzun süredir aynı takımda görev sahibi olan çalıştırıcıların takıma etkisi pozitifdir.
- Geçmiş başarılar: Başarı, gelenekselleşir. Yakın geçmişte başarılı olan kulüplerin gelecekte başarılı olma ihtimalleri de yüksektir.

Yukarıda belirtilen faktörlerin dışında kalan, etkisi ise belirsiz olan başka faktörler de söz konusudur. Bunlardan da bahsetmek gerekirse;

- Ligin zorluk derecesi: Mücadele edilen yerel ligin zorluk derecesi arttıkça, ligde başarılı olma olasılığı düşmektedir. Buna karşın Avrupa kupalarında başarılı olma olasılığı ise yükselmektedir. Hangi etkinin ağır basacağı ampirik çalışmalara bağlıdır.
- Transfer ücreti harcamaları: Futbol günümüzde hala kara para aklama aracı olarak kullanılmaktadır. Ödenen mukavele fesih ücretlerinin makul olup olmadığı bugüne kadar modellenmemiştir. Dolayısıyla, mevcut etki sübjektiftir.
- Seyirci ortalaması: Seyirci ortalaması ile başarı arasında bir korelasyon söz konusudur ama nedenselliğin yönü hakkında kesin bir kanaat söz konusu değildir.

Yukarıda saydıklarım dışında kalan faktörlerin etkisi göz ardı edilebilir. Regresyon modelinin hata payları terimi, bu faktörleri içerecektir. Elimizde yer alan Avrupa'da yer alan başat ülkelerin en başarılı kulüplerinin endeks puanları, yukarıda belirtilen faktörlerle açıklandığında oluşan katsayılar ve bu katsayıların istatistikî olarak anlamlılıkları bir sonraki başlıkta incelenecektir.

3.1.2. Sportif Başarının Bağımlı Değişkenlerin İncelenmesi

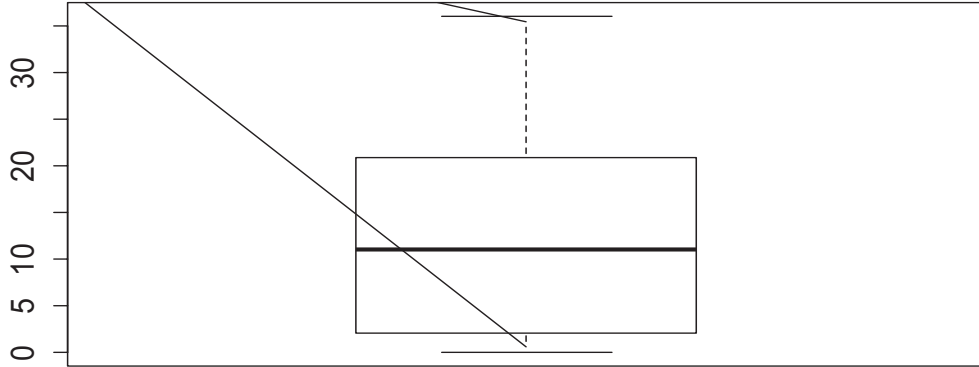
Endeks değerlerinin ve açıklayıcı değişkenlerin teker teker kartil değerleri ve kutu (boxplot) grafikleri aşağıdadır:

- Sportif Başarı Katsayısı

Tablo 2: Sportif başarı katsayısı kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
0.00	2.09	11.01	12.92	20.76	35.96

Şekil 1: Sportif başarı katsayısı kutu (boxplot) grafiği



Sportif başarı katsayısı veriseti için outlier gözlem bulunmamaktadır. Sportif başarı katsayısının nasıl hesaplandığı bölüm 3.1’de gösterilmiştir. Bu katsayı hesaplanırken, “UEFA Team coefficients” değerleri UEFA için bu değerleri hesaplayan Bert Kassies’in [“http://kassiesa.home.xs4all.nl/bert/uefa/index.html”](http://kassiesa.home.xs4all.nl/bert/uefa/index.html) adresinden derlenmiş, kulüplerin yerel liglerindeki galibiyet ve beraber yüzdeleri ise, kulüplerin bağlı oldukları federasyonların internet sitelerinde yer alan ilgili yıllara ilişkin puan cetvellerinden türetilmiştir. Farklı liglerde farklı rekabet seviyesi olmasından dolayı ihtiyaç duyulan ağırlıklandırma katsayısı, yine Bert Kassies’in belirtilen internet sitesinde yer alan “UEFA Country coefficients” verileri üzerinden hesaplanmıştır. Bu

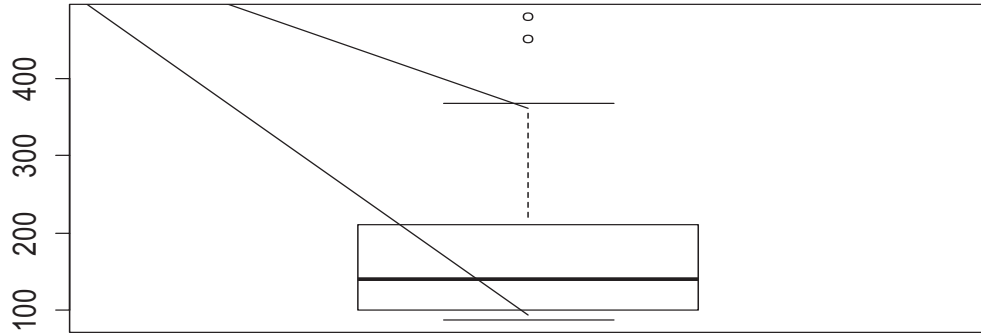
katsayılar, her ülke için ayrıdır ve ülke UEFA katsayısının, en az bir takımı için endeks değeri hesaplanan tüm ülkelerin katsayılarının medyanına bölünmesiyle elde edilir.

- Kulüp Bütçesi

Tablo 3: Kulüp bütçesi değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.	Eksik Gözlem
0.00	97.32	130.80	157.90	203.10	479.50	7

Şekil 2: Kulüp bütçesi değişkeni kutu (boxplot) grafiği



Kulüp bütçesi veriseti için Real Madrid ve Barcelona kulüp bütçeleri outlier değerlerdir. Real Madrid kulübünün 2011-2012 sezonu için toplam gelirleri 479,5 milyon avro, Barcelona'nın aynı dönem için toplam gelirleri ise 450,7 milyon avro olarak gerçekleşmiştir. Bu iki takımı takip eden üçüncü ekip ise 367 milyon avro ile Manchester United kulübüdür. İspanyol liginin yayın hakları gelirleri yapısı, bu iki kulübün dünya genelindeki pazarlama faaliyetleri ve son olarak UEFA organizasyonlarındaki istikrarlı başarıları, diğer kulüplere nazaran çok daha yüksek gelirler elde etmelerine olanak sağlamıştır. Kulüp gelirleri verileri, standartlaştırılması gerektiğinden dolayı, en geniş kapsamlı kaynak olan, Deloitte tarafından her yıl yayınlanan Money League raporlarından derlenmiştir. Eğer bir

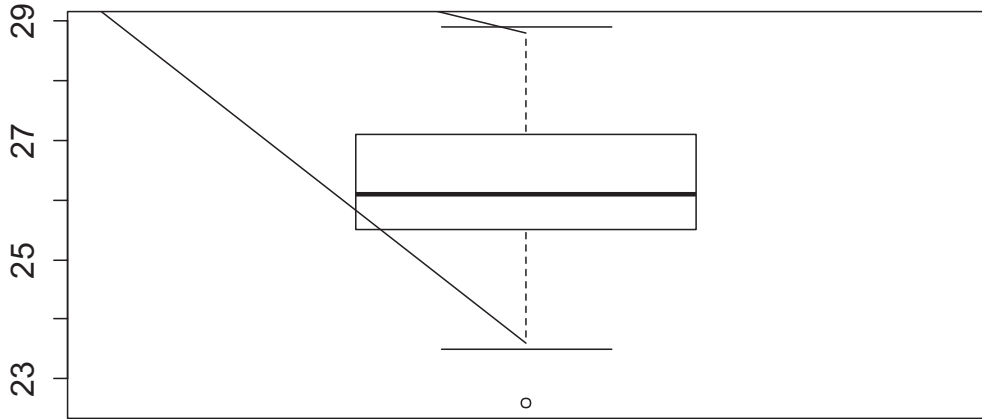
kulübün belirli bir dönemde geliri, belirtilen rapor içinde yer almıyorsa, başka kaynaklardan derlenme imkanı olsa dahi, standartlaştırılmadığı için yok kabul edilmiştir.

- Takım Yaş Ortalaması

Tablo 4: Kulüplerin kadro yaş ortalaması değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
22.60	25.50	26.10	26.25	27.10	28.90

Şekil 3: Kulüplerin kadro yaş ortalaması değişkeni kutu (boxplot) grafiği



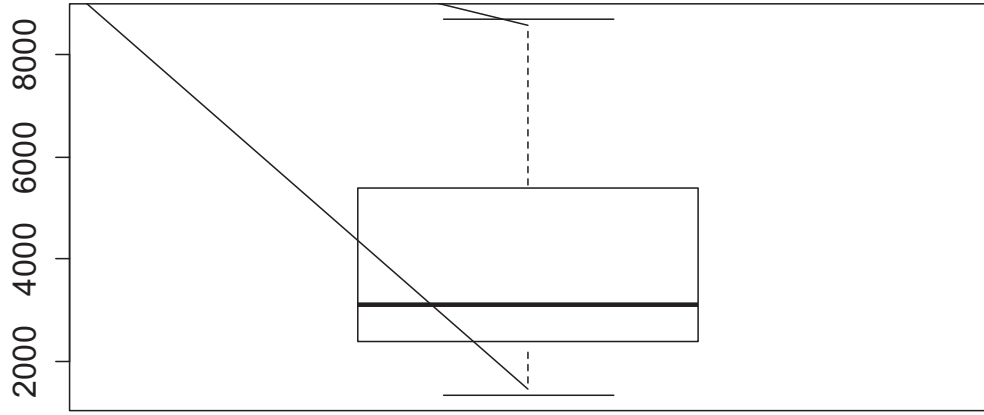
Kulüp takımlarının kadrolarında yer alan oyuncuların yaş ortalaması veriseti incelendiğinde, Ajax takımının yaş ortalamasının outlier olduğunu görmekteyiz. Ajax takımı 22,6 yaş ortalaması ile gözlemler arasında en küçük yaş ortalamasına sahip takımdır. Ajax'ı, 23,5 ortalama ile Werder Bremen takip etmektedir. Hollanda futbolunun genç yetenekler için bir zıplama tahtası misyonu ve ülke genelinde altyapı verilen önem bu durumu açıklamaktadır. Takımların yaş ortalaması verileri, bu tür verileri depolayan ve güvenilirliği genelgeçer kabul gören “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Maaş Ortalaması

Tablo 5: Kulüplerin ödediği ortalama maaş değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.	Eksik Gözlem
1,356	2,398	3,123	3,968	5,400	8,681	10

Şekil 4: Kulüplerin ödediği ortalama maaş değişkeni kutu (boxplot) grafiği



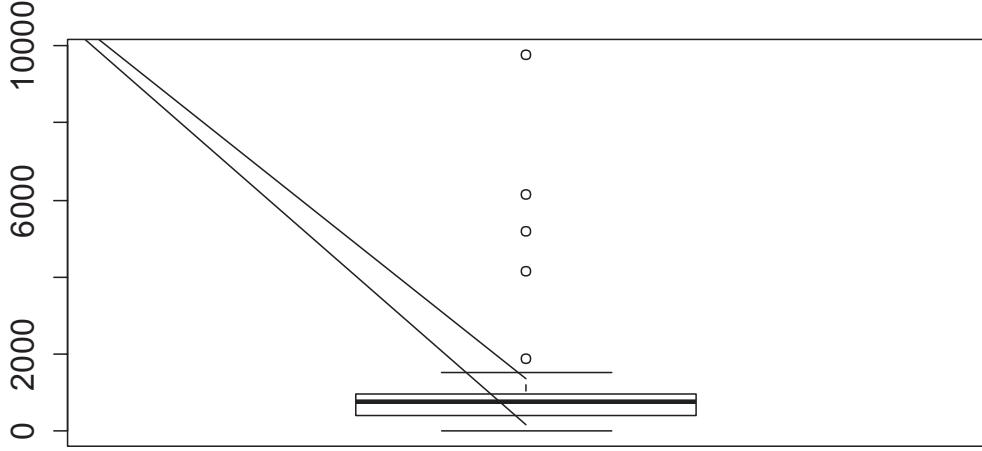
Kulüplerin kadrolarındaki oyuncuların bin Amerikan doları cinsinden maaş ortalamaları verisetinde outlier gözlem bulunmamakla birlikte, maaş verilerine ulaşmadaki zorluklardan dolayı 10 gözlem için veri bulunamamıştır. Kulüplerin a takım kadrosundaki oyunculara Amerikan doları cinsinden ödedikleri yıllık ortalama maaş verileri, ESPN tarafından her yıl düzenli olarak hazırlanan “200 best paying teams” araştırmasından derlenmiştir.

- Teknik Direktör/Menajer’in Görev Süresi

Tablo 6: Menajer görev süresi değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
15	400	776	1,247	973	9,769

Şekil 5: Menajer görev süresi değişkeni kutu (boxplot) grafiği



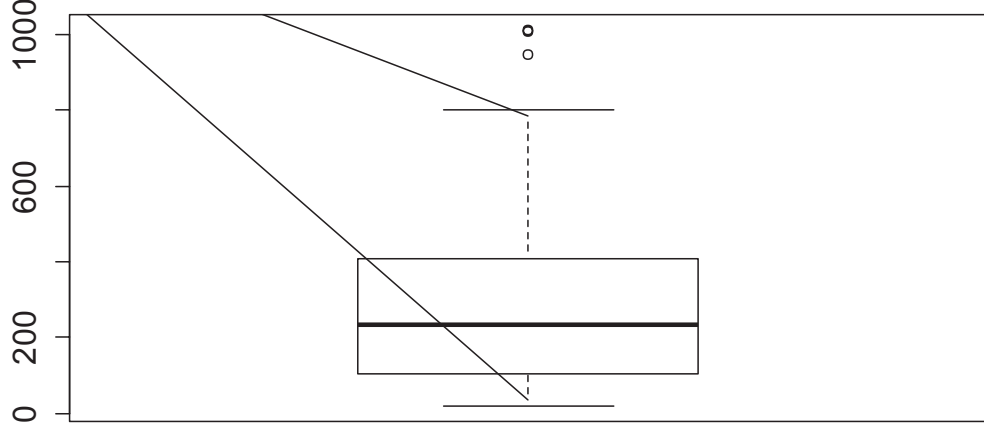
Kulüplerin teknik sorumluları olan direktörlerin/menajerlerin 30.06.2012 tarihiyle, kulüplerinde çalışma süreleri veriseti incelendiğinde, oldukça dağınık bir veriseti görmekteyiz. Ortanca değer ile ortalama değer arasında yüksek bir fark vardır. Ortalama değer, 3. kartil ile azami değer arasında yer almaktadır. Gözlemler içinde, Manchester United menajeri Sir Alex Ferguson 9.769 gün ile, Arsenal menajeri Arsene Wenger 6.153 gün ile, Werder Bremen antrenörü Thomas Schaaf 5.202 gün ile, Everton manajeri Walter Smith 4.162 gün ile ve son olarak Borussia Dortmund antrenörü Jürgen Klopp 1.861 gün ile outlier olmaktadır. Kulüplerin teknik sorumluları olan direktörlerin/menajerlerin 30.06.2012 tarihiyle, kulüplerinde çalışma süreleri, kulüplerin kendi siteleri ve kulüplerin bağlı oldukları federasyonların yayınlarından da kontrol edilerek “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Oyuncuların Şampiyonlar Ligi Deneyimi

Tablo 7: Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
20	104	234	304	410	1,012

Şekil 6: Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi değişkeni kutu (boxplot) grafiği



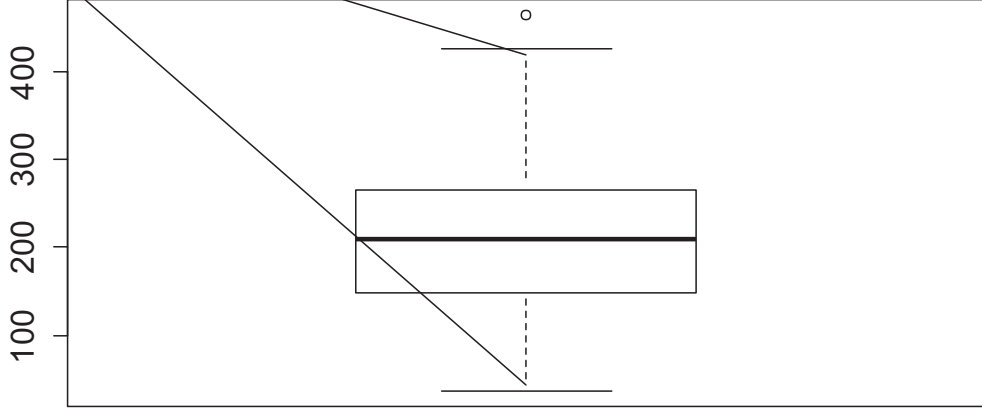
Kulüp kadrolarında 30.06.2012 tarihi itibariyle yer alan a takım oyuncularının Şampiyonlar Ligi'nde yapmış oldukları toplam maç sayısını gösteren veriseti incelendiğinde 2 gözlemin outlier olduğunu görüyoruz. Real Madrid kadrosundaki oyuncuların toplam 1.012 maç deneyimi ile, Barcelona kadrosundaki oyuncuların toplam 1.009 maç deneyimi ile en çok toplam deneyime sahip 2 kulüptür. Şampiyonlar ligi deneyimlerini gösteren veriler “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Oyuncuların Avrupa Ligi/UEFA Kupası Deneyimi

Tablo 8: Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Avrupa Ligi/UEFA Kupası deneyimi değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
37	149	210	223	265	464

Şekil 7: Kulüp kadrosunda yer alan oyuncuların Avrupa Ligi/UEFA Kupası deneyimi değişkeni kutu (boxplot) grafiği



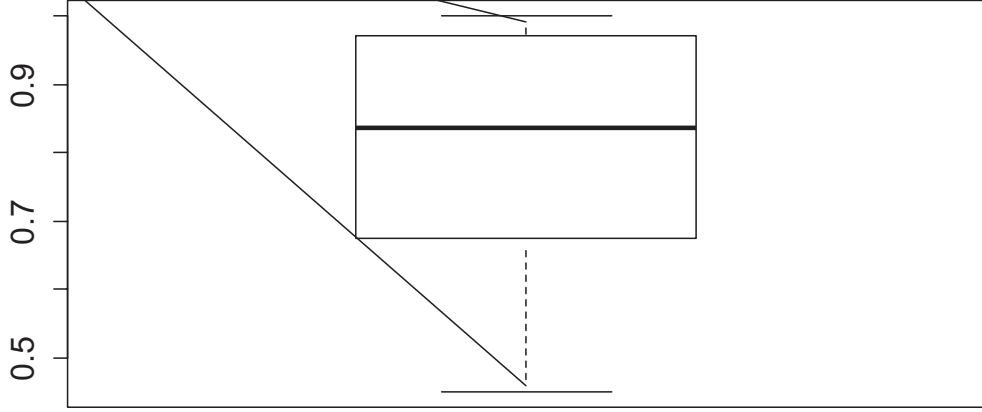
Kulüp kadrolarında 30.06.2012 tarihi itibariyle yer alan a takım oyuncularının Avrupa Ligi'nde/UEFA Kupası'nda yapmış oldukları toplam maç sayısını gösteren veriseti incelendiğinde 1 gözlemin outlier olduğunu görüyoruz. Fulham kadrosundaki oyuncuların toplam 464 maç deneyimi ile en çok toplam deneyime sahip kulüptür. Bu veriler “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Stat Doluluk Oranları

Tablo 9: Kulübün maçlarının doluluk oranı değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.	Eksik Gözlem
45.0%	67.8%	83.5%	81.9%	97.0%	100.0%	1

Şekil 8: Kulübün maçlarının doluluk oranı değişkeni kutu (boxplot) değeri



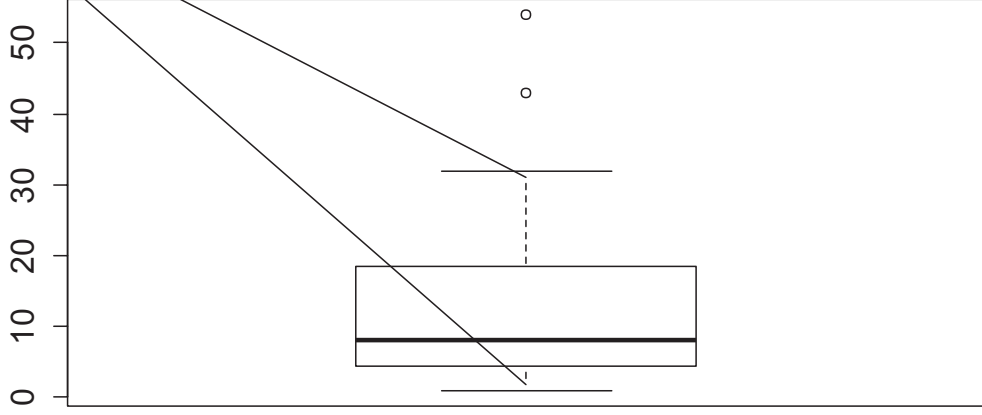
Stat doluluk oranlarını gösteren veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem olmadığını görüyoruz. Bayern München takımı, stat doluluk oranı verisi açıklanmadığı için eksik gözlem olmaktadır. Bu veriler “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Yerel Lig Şampiyonluğu

Tablo 10: Kulüblerin kendi liglerinde aldığı şampiyonluk sayıları değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
0.0	4.5	8.0	13.2	18.5	54.0

Şekil 9: Kulüblerin kendi liglerinde aldığı şampiyonluk sayıları değişkeni kutu (boxplot) grafiği



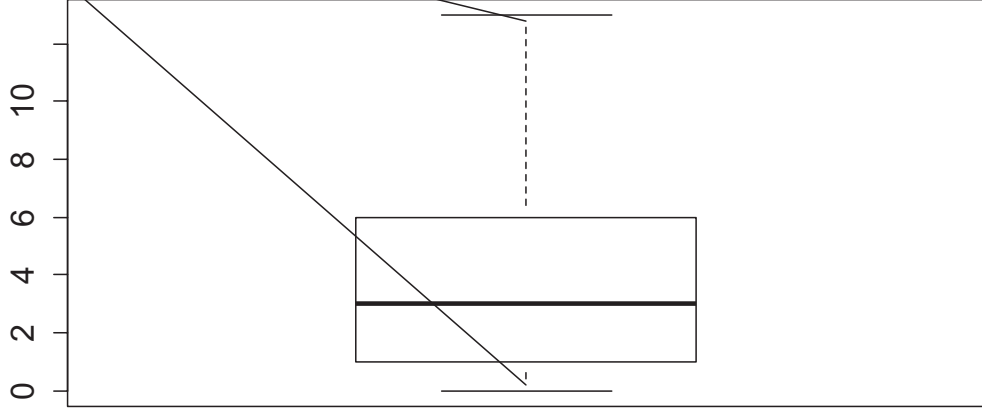
Kulüblerin kendi liglerinde kazandıkları şampiyonluk sayıları veriseti incelendiğinde Celtic 54, Glasgow Rangers da 43 toplam lig şampiyonluğu ile outlier olmaktadır. Yerel liglerde kazanılan şampiyonluklar verisi, kulüblerin kendi siteleri ve kulüblerin bağlı oldukları federasyonların yayınlarından da kontrol edilerek “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- UEFA Organizasyonlarındaki Şampiyonluklar

Tablo 11: Kulüblerin UEFA organizasyonlarındaki şampiyonlukları değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
0.0	1.0	3.0	3.6	6.0	13.0

Şekil 10: Kulüplerin UEFA organizasyonlarındaki şampiyonlukları değişkeni kutu (boxplot) grafiği



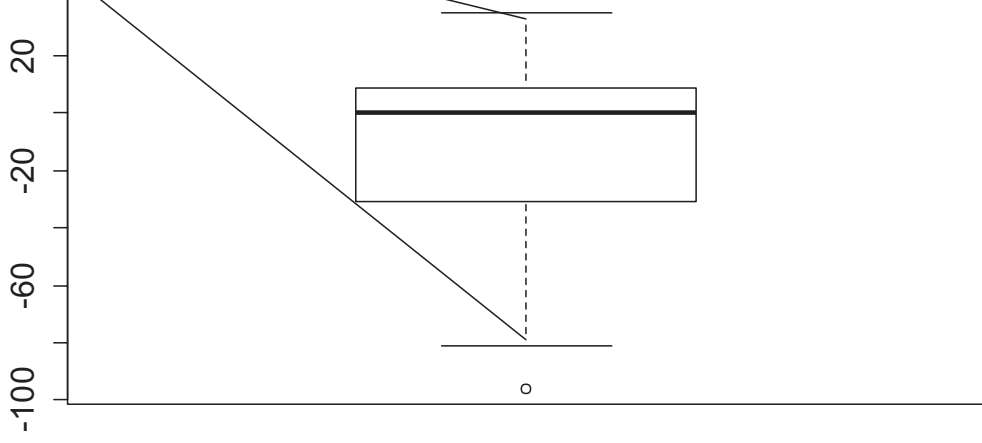
Kulüplerin UEFA organizasyonlarındaki şampiyonluklarına ilişkin veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem olmadığı görülmektedir. UEFA organizasyonlarındaki şampiyonluk sayıları kulüplerin kendi siteleri ve UEFA yayınlarından da kontrol edilerek “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Net Transfer Harcaması

Tablo 12: Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
-96.0	-31.0	0.0	-11.3	9.0	35.0

Şekil 11: Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kutu (boxplot) grafiği



Kulüplerin 2011/2012 sezonunu kapsayan oyuncu hareketlerine ilişkin bonservis ödeme ve kazançlarının bin avro cinsinden netlenmiş değerini içeren veriseti incelendiğinde, Paris Saint Germain kulübü, 96 milyon avro net transfer harcaması yaparak outlier gözlem olmuştur. Bu veriler kulüplerin kendi siteleri ve mevcut ise Kamuoyu Aydınlatma Platformu gibi resmi kurum verileri de kontrol edilerek “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

Oluşturduğum standardın endeks değerlerini, yukarıda belirtilen faktörlerle açıklamaya çalıştığımda oluşan regresyon sonuçları aşağıdaki gibidir:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10})$$

Tablo 13: Sportif başarı endeksi regresyon analizi

Değişken	Tahmini Değer	Standard Sapma	t değeri	Pr(> t)
	1.6270	1.7450	0.93	0.36
Kulüp bütçesi değişkeni (x_1)	0.1273	0.0976	1.31	0.20
Takım yaş ortalaması değişkeni (x_2)	-0.0671	0.0649	-1.03	0.31
Maaş ortalaması değişkeni (x_3)	0.0000	0.0000	-0.53	0.60
Menajer görev süresi değişkeni (x_4)	0.0000	0.0000	-0.23	0.82
Sampiyonlar ligi maç deneyimi değişkeni (x_5)	0.0015	0.0005	3.12	0.00 **
Avrupa ligi maç deneyimi değişkeni (x_6)	0.0023	0.0009	2.61	0.01 *
Stat doluluk oranı değişkeni (x_7)	-0.1378	0.3720	-0.37	0.71
Lig şampiyonluğu değişkeni (x_8)	0.0042	0.0073	0.58	0.57
Avrupa şampiyonluğu değişkeni (x_9)	-0.0255	0.0364	-0.70	0.49
Net transfer harcaması değişkeni (x_{10})	0.0073	0.0412	0.18	0.86

Anlamlılık Derecesi: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Birleşik R-kare: 0.4768

Düzeltilmiş R-kare: 0.3024

Residual

Min.	1. Kartil	Ortanca	3. Kartil	Maks.
-1.018	-0.249	-0.023	0.324	0.718

Regresyon modelinin sonuçları incelendiğinde, 30/06/2011-30/06/2012 dönemini kapsayan veri setine ilişkin açıklayıcı değişkenlerden sadece Şampiyonlar Ligi'ndeki maç deneyimi ile UEFA/Avrupa Ligi maç deneyimlerinin istatistikî olarak anlamlı olduğunu görüyoruz. Diğer açıklayıcı değişkenler ise %5 anlamlılık seviyesinin dışında kalıyorlar. Bununla birlikte, katsayıların mantıkî anlamlılık testinde de bazı beklenti dışı sonuçlar söz konusudur. Teker teker incelersek, regresyon sonucuna göre, sportif başarı ile kulüp bütçesi, kadrodaki oyuncuların şampiyonlar ligi maç deneyimi, kadrodaki oyuncuların Avrupa Ligi maç deneyimi, kulübün lig şampiyonluk sayısı ve net transfer harcaması arasında doğrusal; takım yaş ortalaması, maaş ortalaması, menajerin çalışma süresi, stat doluluk oranı ve kulübün UEFA organizasyonlarında şampiyonlukları ile ters orantılı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlardan oyuncuların maaş ortalaması, menajerin çalışma süresi,

stat doluluk oranı ve kulübün Avrupa kupalarındaki şampiyonluk sayıları sonuçları mantıkî olarak anlamlı değildir. Beklenen ve iddia edilen, bu açıklayıcı değişkenler ile sportif başarı arasında pozitif bir ilişki olmasıdır.

Aşağıdaki tabloda, yukarıdaki açıklayıcı değişkenlerden sadece %10 anlamlılık düzeyi içinde kalan değişkenlerin yer aldığı basit regresyon modelinin sonuçları yer almaktadır. Bu değişkenler ise, mevcut veri seti için kadrodaki oyuncuların Şampiyonlar Ligi maç deneyimi, Avrupa Ligi maç deneyimi ve net transfer harcamasıdır.

$$Y = f(x_5, x_6, x_{10})$$

Tablo 14: Sadece istatistiki olarak anlamlı değişkenler kullanılarak yenilenmiş sportif başarı endeksi regresyon analizi

Değişken	Tahmini Değer	Standard Sapma	t değeri	Pr(> t)
Sampiyonlar ligi maç deneyimi değişkeni (x_5)	-3.9117	3.7021	-1.06	0.30
Avrupa ligi maç deneyimi değişkeni (x_6)	0.0335	0.0055	6.07	0.00 ***
Net transfer harcaması değişkeni (x_{10})	0.0338	0.0137	2.46	0.02 *
	0.0815	0.0476	1.71	0.10 .

Anlamlılık Derecesi: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 '' 1

Birleşik R-kare: 0.5421

Düzeltilmiş R-kare: 0.505

Residual				
Min.	1. Kartil	Ortanca	3. Kartil	Maks.
-13.203	-5.686	0.303	5.072	17.674

Yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde, sportif başarı ile 3 açıklayıcı değişken arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğu görülüyor. Bu durum makuldür, böylece anlamlılık testi geçilmiş oluyor. Sabit değer ise negatif olarak hesaplanmış. Bu durum, sportif anlamda yoğun bir rekabetin olduğunu göstermektedir. Şampiyonlar Ligi maç deneyimi ile Avrupa Ligi maç deneyimi arasında bir farkın olmadığını görüyoruz. Her iki şampiyonadaki 1 maç deneyimi, sportif başarı endeksine 0.03 puan katkı sağlamaktadır. Bu durum makuldür, zira Avrupa futbolundaki en rekabetçi organizasyonlar UEFA şampiyonalarıdır ve orada kazanılmış her bir maç deneyimi, futbolcuların yeteneklerini geliştirmesinde doğrudan bir katkı sunmaktadır. Yerel ligler, yabancı futbolcu sınırlamaları, bütçe

engelleri ve diğer benzeri faktörler nedeniyle belirli bir düzeyde rekabet ortamı sunabilmektedirler, fakat UEFA organizasyonları her ligin etkin takımlarını içerdiği için daha rekabetçi bir ortam sunar ve oyuncuların gelişimi üzerinde etkin olur. Öte yandan, net transfer harcaması kalemindeki 1 milyon avroluk artış, sportif başarı endeksine 0.08 puan katkı yapmaktadır. Diğer bir ifade ile, transfer sezonunda fazla vermiş takımlar, daha başarılıdırlar. Bu durumun olası açıklaması, başarı sağlamış bir takımın oyuncularına olan talep artacağı için oyuncuların değeri yükselir, transfer döneminde değerinin üzerinde bir fiyat ile takım değiştirirler. Piyasanın aynı nitelikleri aynı ücreti ödeyeceği varsayımından hareketle, yüksek transfer bedeli ödenmiş oyuncular daha kalitelidirler ve kaliteli oyunculara sahip takımların başarı olasılıkları daha yüksektir.

3.2. Mali Başarının Ölçülmesi

Spor kulüplerinin, özellikle de futbol kulüplerinin mali başarılarının ölçülmesi ve genelgeçer bir yöntemle karşılaştırılabilir kılınması, sanılanın aksine çok zordur. Bu zorluğun kaynakları birinci bölümde açıklanmıştır. Tekrar bahsetmek gerekirse, öncelikle kulüplerin iktisadî programı “başarıyı azami hale getirmek (win maximasing)” ve “kârı azami hale getirmek (profit maximasing)” olarak ikiye ayrılır. Avrupa türü denilen ilk yöntemde başarı esastır, başarı gelirken kulübün zarar etmesi, sürdürülebilir olduğu takdirde sorun teşkil etmez. Fakat Amerikan türü denilen yöntem uygulayan ve “sports entertainment” olarak adlandırılan sektörün parçası olan kulüpler, başarıyı tali olarak hedefler, gelirlerini ve kârlarını en yüksek noktaya çıkarmaya çalışırlar.

İkinci olarak, bazı kulüpler şirket, diğerleri dernek statüsündedir. Günümüzde, üçüncü olarak melez bir tür de ortaya çıkmış, dernek statüsündeki bazı kulüpler operasyonlarını ayırarak şirketler kurarak onlara ortak olmuştur. Bu durumda, farklı statüdeki kulüplere farklı muhasebe ve vergi yöntemleri uygulanması gerekir, genelgeçer bir yöntem elde etmek zordur.

Bir üçüncü fark, şirket statüsündeki bazı kulüpler halka açık (public company) iken, diğerleri şahıs şirketi (private company) olarak işlem görmektedir. Bu iki durum farkından kaynaklanan, verilerin kamuya açıklanması ve bağımsız denetimden geçmesi şartları farklılıkları söz konusudur. Halka açık kulüplerin bağımsız denetimden geçmiş tüm bilgileri herkes tarafından ulaşılabilir durumdayken; diğer kulüplerin bilgileri yoktur veya tahmine dayanır.

Son olarak, farklı ülkelerin farklı muhasebe yöntemleri söz konusudur. Ve her kulüp, bağlı olduğu ülkenin muhasebe sistemine göre rapor hazırlar. Uluslar arası finansal raporlama sistemi (IFRS), ülkelerin muhasebe standartlarını birbirine yaklaştırır, fakat spor kulüpleri için bir standart da önermez. Dolayısıyla, her ülkede farklı bir teknikle oluşturulan raporlardan yola çıkarak yorumlama yapmak zorunda kalıyoruz.

Yukarıda bahsettiğim ölçüm farklarını bir kenara koyarsak, kulüpler için en ideal karşılaştırma yönteminin, kulüplerin “Faiz, vergi ve amortisman öncesi kârlarının (EBITDA)” önce toplam gelire bölünmesi, daha sonra ayrı olarak net borca bölünmesi, hesaplan oranların ortalamasının alınması sonucu endeks değerleri sağlanabileceğini düşünmekteyim. Finansta kullanılan daha teknik ifadelerle açıklamak gerekirse, ilk oran, “EBITDA Margin” olarak ifade edilir ve bir şirketin operasyonel kârlılığını ölçer. Bu rakam ne kadar yüksek ise, operasyonel maliyetler o kadar düşük ve/veya şirketin operasyonel gelirleri de o derece yüksek olduğu görülür. İkinci oran ise, daha çok bankalar tarafından borç isteyen şirketin, net borç ve EBITDA değerleri sabit kalmak koşulu ile, ne kadar sürede borcunu geri ödeyebileceğini gösteren “net debt over ebitda” oranının çarpmaya göre tersidir. Burada oranın tersini almamın nedeni, bizim şirketin borcunu ne kadar sürede ödeyeceği ile ilgilenmemiz değil, şirketin borç yükünün ne kadar ağır olduğu ile ilgilenmemizdir. Bu şekilde, şirketin operasyonel kârı ile net borcunun ne kadarını ödeyebileceğini görmüş olacağız. Bu oluşturduğum standart ile birlikte, şirketin operasyonel karlılığı ve borç ödeme kapasitesi arasındaki ilişkiyi tespit ediyor, böylece oluşan endeks değeri ile birlikte kulüpleri mali başarı açısından karşılaştırılabilir kılıyorum.

İkinci bölümün ilk başlığında sportif başarı endeksleri hesaplanmış kulüplerin, yukarıdaki tanıma göre mali başarılarını da hesaplamaya çalıştım.

Borsaya kote kulüplerin verilerine ulaşmakta sıkıntı yaşamazken, şahıs şirketlerinin bağımsız denetimden geçmiş raporları genellikle yoktur, ya da kamuya açıklanmamış durumdadır. Dolayısıyla, neredeyse kulüplerin yarısının verilerinde eksik söz konusudur. Resmi verileri mevcut kulüpler için hesaplanan endeks değerleri aşağıda tabloda yer almaktadır.

Tablo 15: Seçilmiş kulüplerin mali başarı endeksi değerleri (2007-2013)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Ortalama
Manchester United	N/A	0.65	0.21	0.26	0.31	0.25	0.28	0.33
AS Roma	0.57	0.58	0.52	(1.53)	(0.06)	(0.44)	(0.39)	(0.11)
Juventus	0.71	0.58	0.62	1.09	(0.14)	0.03	0.36	0.47
Lazio	1.09	1.87	0.73	1.84	0.75	6.84	0.50	1.95
BVB Borussia Dortmund	0.26	0.30	0.18	0.18	0.34	0.58	0.60	0.35
AFC Ajax	0.50	0.76	0.62	0.47	0.65	0.64	0.69	0.62
Olympique Lyonnais	0.45	0.53	0.51	(0.42)	0.46	(0.70)	(0.35)	0.07
Futebol Clube de Porto	0.12	0.49	0.01	(0.08)	0.05	(0.15)	(0.13)	0.05
Sporting Lizbon	0.09	0.44	(0.12)	0.06	0.14	0.20	0.04	0.12
Celtic	1.04	0.43	0.81	0.36	0.17	(0.10)	1.23	0.56
Glasgow Rangers	0.04	0.25	(0.15)	0.38	0.60	N/A	N/A	0.22
Galatasaray	1.43	1.42	0.80	(0.69)	(0.81)	0.03	(0.08)	0.30
Fenerbahçe	N/A	N/A	N/A	0.95	1.94	0.02	0.01	0.73
Beşiktaş	N/A	(0.08)	(0.13)	(0.24)	(0.48)	(0.51)	(0.35)	(0.30)
Trabzonspor	N/A	0.76	0.94	0.73	0.84	0.04	(0.54)	0.46
Real Madrid	0.24	0.24	0.24	0.39	0.51	0.77	N/A	0.39
Barcelona	0.26	0.26	0.26	0.19	0.16	0.24	0.29	0.24
Arsenal	0.14	0.14	0.14	0.26	0.10	0.26	N/A	0.18
Tottenham Hotspurs	0.25	0.25	0.25	0.20	0.36	0.50	N/A	0.30
Bayern Munchen	0.35	0.35	0.35	0.94	0.57	0.60	N/A	0.53
Ortalama	0.47	0.54	0.36	0.27	0.32	0.48	0.14	
Ortanca	0.31	0.44	0.26	0.26	0.32	0.20	0.04	

3.2.1. Mali Başarı Endeksini Etkileyen Faktörler

Mali başarı endeksini etkileyen faktörleri regresyon yöntemi ile birlikte test edebiliriz. Çıkan katsayıların istatistikî olarak anlamlı olup olmadığına bakarak, faktörlerin anlamlı belirlenip belirlenmediğine karar verebiliriz. Çeşitli kaynaklardan edindiğim fikirler ile belirlediğim mali başarıyı etkileyen faktörler listesi aşağıdadır :

- Taraftar sayısı : Tahmini de olsa belirtilmiş bir taraf sayısı önemli veridir. Ne kadar fazla satış yapabileceği taraftar sayısı ile doğru orantılıdır.

- Stat kapasitesi : Birçok kulübün en önemli gelir kalemi stadyum satışlarıdır. Kombine rakamları ve günlük satışlar olarak ikiye ayrılabilir.
- Ülke GSYH verisi : Zengin ülkelerde satış fiyatı daha yüksek olmaktadır. Ülkeler arasındaki farklar, satın alma gücü paritesi ile giderilebilir.
- Yayın gelirleri : Yayın gelirleri bazı ülkelerde diğerlerine göre çok yüksektir.
- Faiz oranları : Kulüpler çoğu zaman özsermaye yerine dış kaynak kullanır. Bu dış kaynağın maliyeti borç yükü açısından önemlidir.
- Ortalama oyuncu ücreti : Kulüplerin en önemli gider kalemi, oyuncu ücretleridir.
- Yabancı sınırlaması : Yabancı oyuncu sınırlaması, hem yabancı oyuncular hem de yerli oyuncular maliyetinde suni bir artış yaratmaktadır.
- Ülke Avrupa kupaları başarısı : Oyuncular, daha çok göz önünde olacakları ligleri tercih ederler. Daha az başarılı ülkenin takımlarına ise, ancak çok daha yüksek bir ücret karşılığı transfer olurlar.
- Menajerlik ücretleri : Bazı ülkelerde futbolcu menajerlerinin komisyon oranı diğerlerine göre çok daha yüksektir.

3.2.2. Mali Başarının Bağımlı Değişkenlerin İncelenmesi

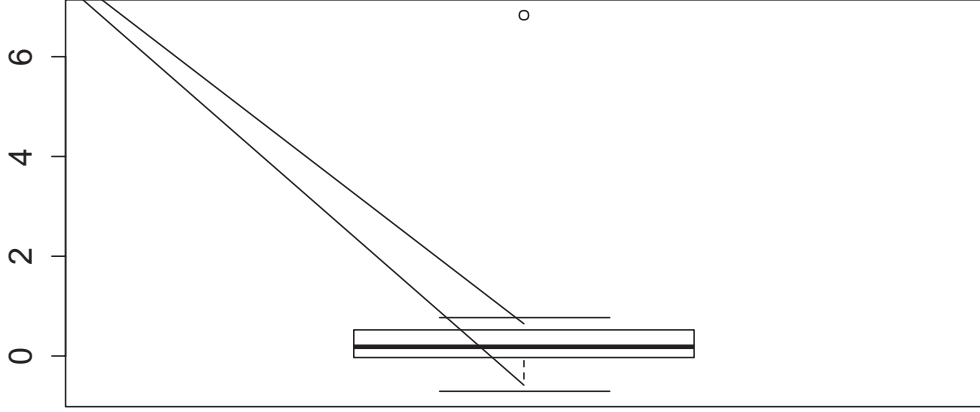
Endeks değerlerinin ve açıklayıcı değişkenlerin teker teker kartil değerleri ve kutu (boxplot) grafikleri aşağıdadır:

- Mali Başarı Katsayısı

Tablo 16: Mali başarı katsayısı kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.	Eksik Gözlem
-0.70	-0.04	0.20	0.48	0.54	6.84	1

Şekil 12: Mali başarı katsayısı kutu (boxplot) değerleri



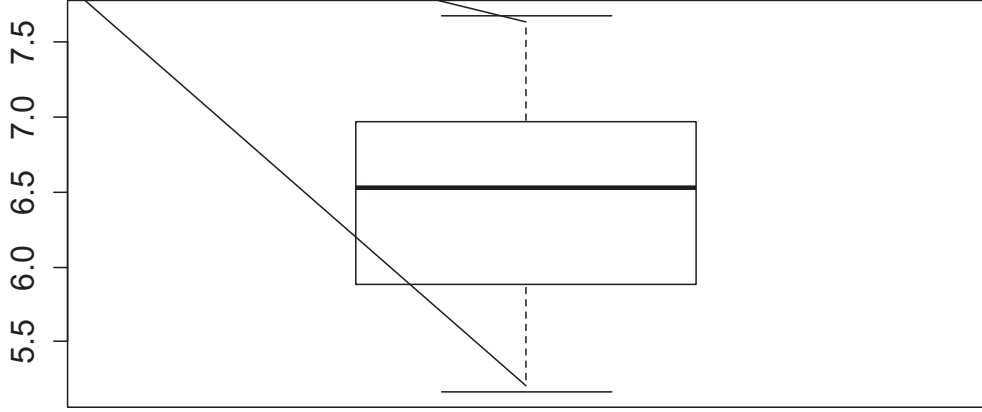
Kulüplerin mali başarı katsayıları veriseti incelendiğinde 1 outlier, 1 de eksik gözlem görülmektedir. Lazio kulübü, 6,84 katsayı değeri ile outlier olmaktadır. Bu katsayının nedeni, Lazio kulübünün mali tablolarında yer alan borç değerinin ilgili dönemde sadece 27 bin avro olması nedeniyle Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar rakamının net borçlara oranı kalemi yüksek çıkmıştır. Makul bir tolerans seviyesi belirlendiğinde bu gözlem de outlier olmaktan çıkacaktır. Ama regresyon modelinin tutarlılığı açısından böyle bir düzeltmeye gidilmemiştir. Öte yandan, Glasgow Rangers kulübü, ilgili dönemde kayyuma devredildiği için endeks değeri hesaplanamamıştır. Mali başarı katsayısının nasıl hesaplandığı 3.2 bölümünde detaylıca anlatılmıştır. Bu katsayının hesaplanmasında kullanılan Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kar (“EBITDA”), net borç ile FVAÖK marjının (“EBITDA Margin”) hesaplanması için gerekli olan toplam gelir kalemleri verileri, bağımsız bir kuruluş olan ve bu verileri halka açık şirket statüsünde olan kulüplerin düzenli olarak yayınladıkları bağımsız denetimden geçmiş finansal raporlardan elde eden Capital IQ sitesinden derlenmiştir.

- Taraftar Sayısı

Tablo 17: Taraftar sayısı değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
5.17	5.91	6.53	6.49	6.96	7.67

Şekil 13: Taraftar sayısı değişkeni kutu (boxplot) grafiği



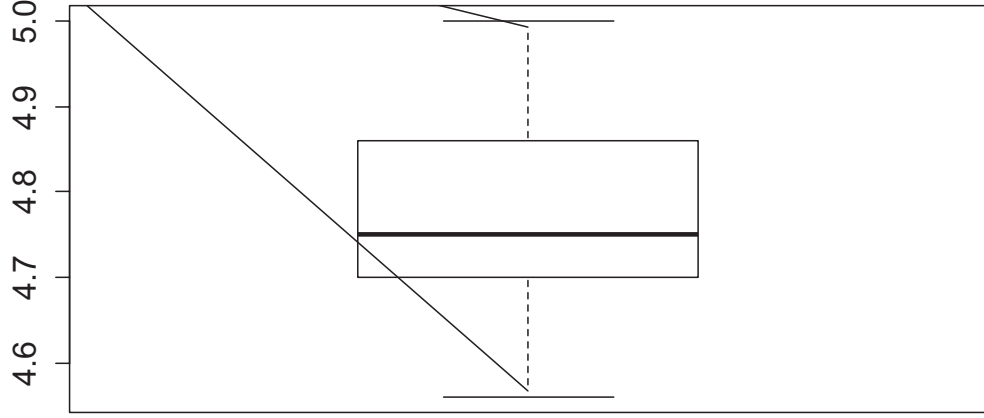
Kulüplerin taraftar sayılarına ilişkin verisetinde herhangi bir outlier gözlem bulunmamaktadır. Toplam taraftar sayısını ölçümlemek mümkün değildir. Çeşitli kuruluşlar bu konu hakkında çalışma yapmakla beraber, bu çalışmaların ne derece kapsamlı yapıldığı ve nesnel olup olmadığı önemli bir sorundur. Bu nedenle, en uygun örneklemin, facebook kullanıcıları olduğu varsayılmış ve kulüplerin resmi facebook hesaplarının almış oldukları toplam “like” sayısının, kulüplerin toplam seyirci potansiyelini yansıttığı kabul edilmiştir.

- Stat Kapasitesi

Tablo 18: Kulüplerin maçlarını oynadıkları statların koltuk kapasiteleri değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
4.56	4.70	4.75	4.77	4.86	5.00

Şekil 14: Kulüplerin maçlarını oynadıkları statların koltuk kapasiteleri değişkeni kutu (boxplot) grafiği



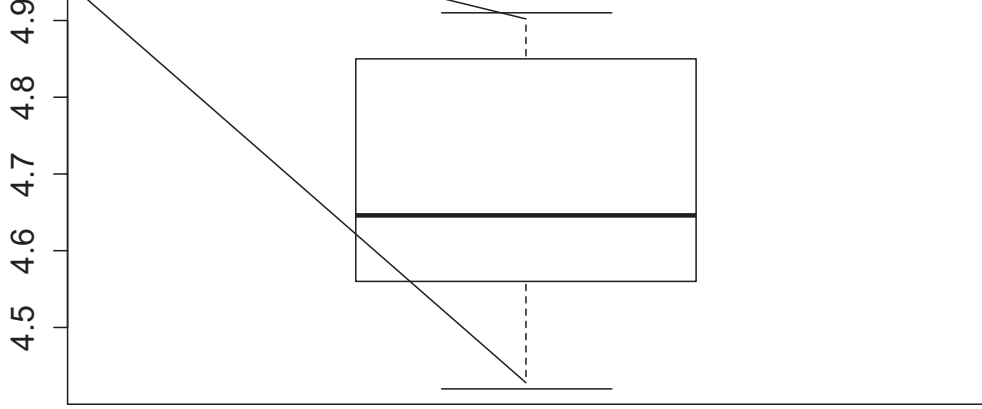
Kulüplerin maçlarını oynadıkları stadyumların toplam koltuk kapasitelerine ilişkin veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem görülmemektedir. Bu veriler “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Ortalama Seyirci Sayısı

Tablo 19: Kulüplerin ortalama seyirci sayısı değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
4.42	4.57	4.65	4.67	4.83	4.91

Şekil 15: Kulüplerin ortalama seyirci sayısı değişkeni kutu (boxplot) grafiği



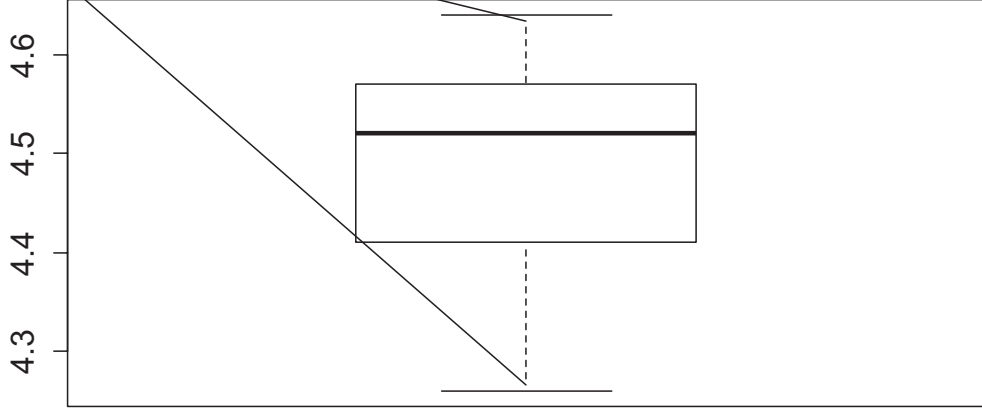
Kulüplerin tüm sezon boyunca kendi stadyumlarında seyircili olarak oynadıkları tüm resmi karşılaşmalarda yer alan ortalama seyirci sayılarına ilişkin veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem görülmektedir. Bu veriler “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Kişi Başına Gayrisafi Yurt İçi Hasıla

Tablo 20: Kulüplerin ülkelerindeki satınalım gücü endeksine göre düzeltilmiş kişi başına GSYİH değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
4.26	4.41	4.52	4.49	4.57	4.64

Şekil 16: Kulüplerin ülkelerindeki satınalım gücü endeksine göre düzeltilmiş kişi başına GSYİH değişkeni kutu (boxplot) grafiği



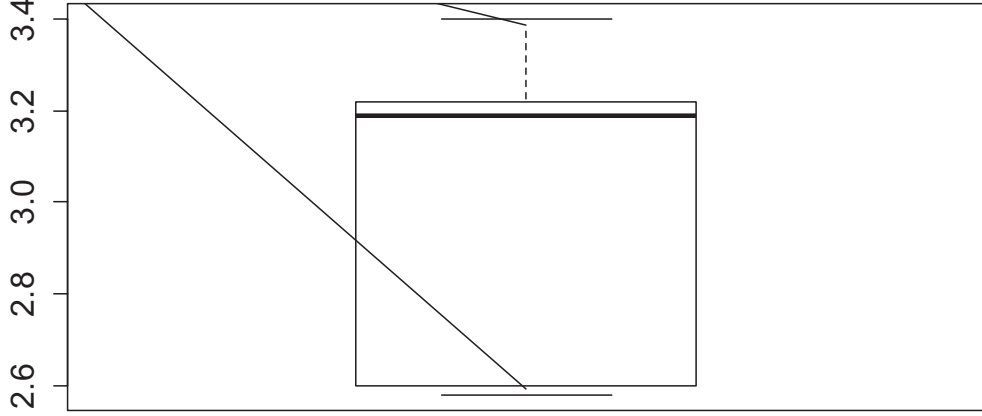
Kulüplerin bağlı oldukları federasyonun resmi olarak bağlı olduğu ülkede alım gücü paritesine göre düzeltilmiş kişi başına düşen gayrisafi yurt içi hasıla değerine ilişkin veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem görülmemektedir. Bu veriler “<http://www.transfermarkt.de/de/>” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

- Yayın Gelirleri

Tablo 21: Kulüplerin yerel liglerinin yayın haklarının pazarlanması sonucu elde ettikleri toplam gelirler değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.	Eksik Gözlem
2.58	2.61	3.19	3.04	3.22	3.40	4

Şekil 17: Kulüplerin yerel liglerinin yayın haklarının pazarlanması sonucu elde ettikleri toplam gelirler değişkeni kutu (boxplot) grafiği



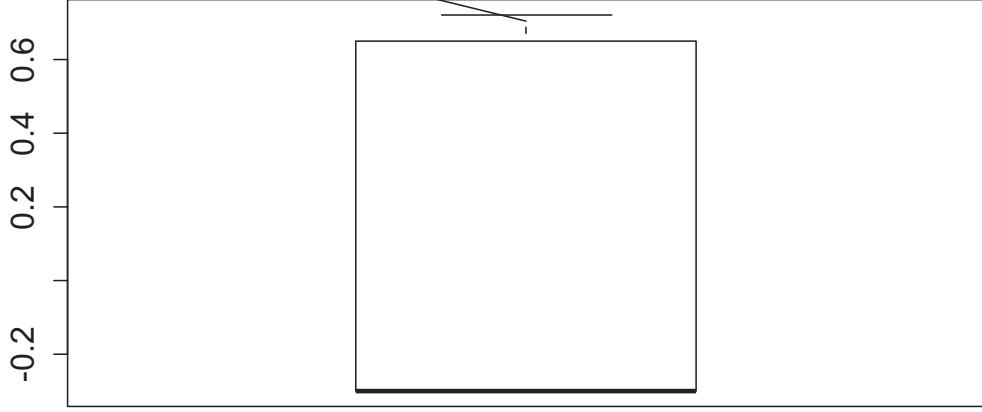
Kulüplerin mücadele ettikleri yerel liglerin yayın haklarının pazarlanması sonucu elde edilen toplam yayın gelirin'e ilişkin veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem görülmektedir. Portekiz ve İskoçya liglerine ilişkin yayın geliri verisine ulaşamadığı için Celtic, Glasgow Rangers, Porto ve Sporting Lizbon kulüplerinin gözlemleri eksiktir. Liglerin rekabet şartları sağlanmış bir ihale ortamında, her katılımcıya açık bir şekilde pazarlanması sonrası ulaştığı toplam yayın gelirleri verileri, Comparetheleagues isimli internet sitesinden derlenmiştir.

- Faiz Oranları

Tablo 22: Kulüplerin ülkelerinde Merkez Bankaları tarafından açıklanan resmi faiz oranları değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
-0.30	-0.30	-0.30	0.07	0.65	0.72

Şekil 18: Kulüplerin ülkelerinde Merkez Bankaları tarafından açıklanan resmi faiz oranları değişkeni kutu (boxplot) grafiği



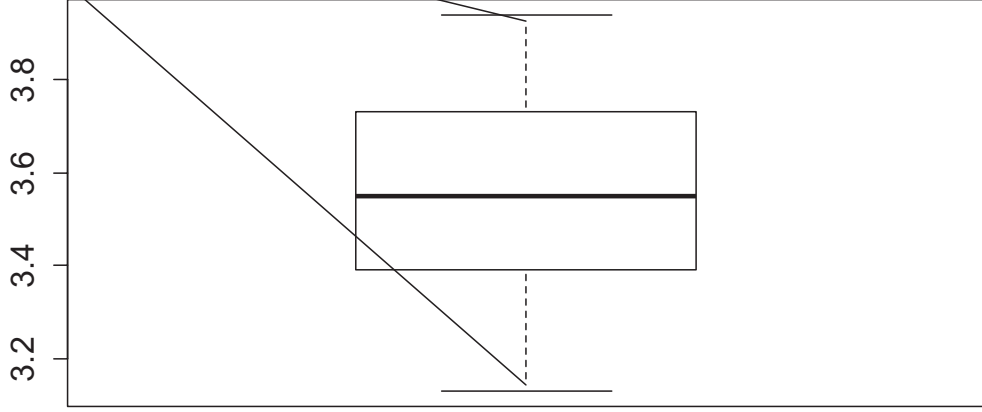
Kulüplerin bağlı oldukları federasyonun resmi olarak bağlı olduğu ülkede merkez bankaları tarafından açıklanan gösterge faiz oranına ilişkin veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem görülmemektedir. Faiz oranları verisi, Worldbank sitesi üzerinden derlenmiştir ve tutarlılık açısından ülke risk primlerini içermekte, ek risk primlerini içermemektedir. Piyasada müdahale edilmeden ulaşılan piyasa fiyatlamasını değil, merkez bankaları verisini yansıtmaktadır.

- Oyuncu Maaşları

Tablo 23: Kulüplerin oyuncularına ortalama olarak ödedikleri maaşlar değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.	Eksik Gözlem
3.13	3.42	3.55	3.55	3.73	3.94	4

Şekil 19: Kulüplerin oyuncularına ortalama olarak ödedikleri maaşlar değişkeni kutu (boxplot) grafiği



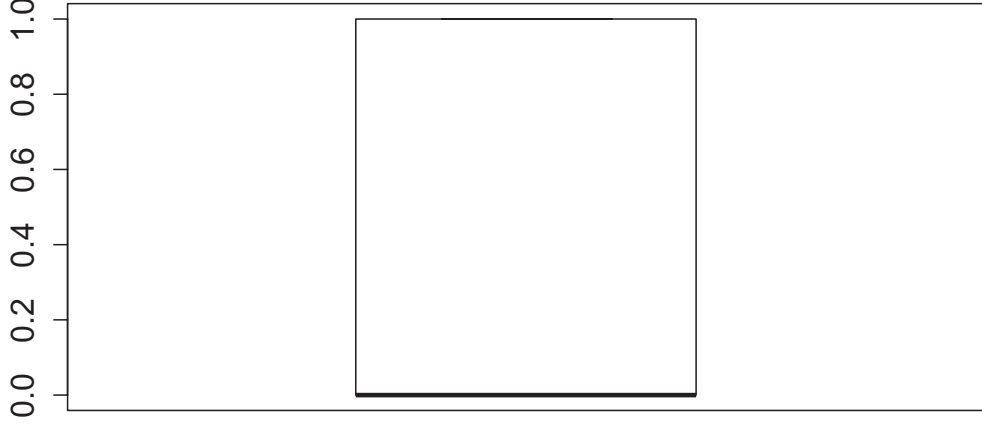
Kulüplerin kadrolarındaki oyuncuların bin Amerikan doları cinsinden maaş ortalamalarına ilişkin verisetinde herhangi bir outlier gözlem görülmemekle birlikte, maaş verilerine ulaşmadaki zorluklardan dolayı 4 gözlem için veri bulunamamıştır. Ajax, Olympique Lyon, Porto ve Sporting Lizbon kulüplerinin gözlemleri eksiktir. Kulüplerin a takım kadrosundaki oyunculara Amerikan doları cinsinden ödedikleri yıllık ortalama maaş verileri, EPSN tarafından her yıl düzenli olarak hazırlanan “200 best paying teams” araştırmasından derlenmiştir.

- Yabancı Sınırlaması

Tablo 24: Kulüplerin mücadele ettikleri yerel liglerinde uygulanan yabancı sayısı değişkeni kartil değerleri (dummy)

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
0.00	0.00	0.00	0.45	1.00	1.00

Şekil 20: Kulüplerin mücadele ettikleri yerel liglerinde uygulanan yabancı sayısı değişkeni kutu (boxplot) grafiği



Kulüplerin bağlı buldukları federasyon tarafından açıklanmış, federasyon tarafından belirlenmiş ülkeler dışında kalan ülkelere ait pasaportlara sahip oyuncular için bir sınırlama olup olmadığını gösteren veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier görülmemektedir. Federasyonların açıklamış oldukları yabancı sınırlamaları verileri “<http://www.globalsoccertransfers.com/info/regulate.html>” sitesinden derlenmiştir. Bu düzenlemelere göre 2011/2012 sezonunda,

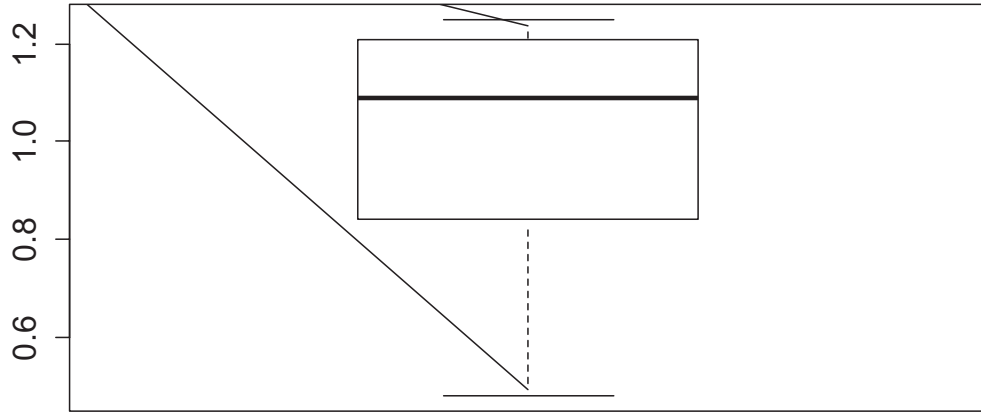
- Türkiye’de 6+4 şeklinde uygulanan bir yabancı sınırlaması vardır.
- İspanya’da Avrupa Birliği vatandaşları için kural sınırsızdır. Belirtilen kural Avrupa Birliği dışında yer alan ülke vatandaşları için geçerlidir. Güney Amerika ülkeleri vatandaşları 2 sene sonra İspanyol oyuncu statüsüne geçer.
- İngiltere’de yabancı sınırlaması yoktur. Ama oyuncu, kendi milli takımının son 2 sene içinde yaptığı maçların en az %75’inde oynaması gerekir.
- Almanya’da UEFA ülkelerinin vatandaşları için sınırlama yoktur. Bunun dışında kalan ülkeler için 3+2 şeklinde sınırlama vardır.
- Fransa’da Avrupa Birliği ve eski Fransız kolonileri için sınır yoktur. Fransızca konuşan oyuncular yabancı statüsünde kabul edilmezler. Geri kalanlar için 5 yabancı sınırı vardır.

- İtalya'da Avrupa Birliği vatandaşları için sınır yoktur. Geri kalanlar için 3+2 şeklinde yabancı sınırı vardır.
 - Portekiz'de Avrupa Birliği vatandaşları için sınır yoktur. Portekizce konuşulan ülkelerin vatandaşları yabancı kabul edilmezler. Geri kalanlar için 4+2 şeklinde yabancı sınırı vardır.
 - Rusya'da yabancı sınırı yoktur ama ilk 11'de 6 oyuncuya izin vardır.
 - Hollanda'da yabancı sınırlaması yoktur. Belirlenmiş minimum bir ücret söz konusudur. Bu rakamın altında ödeme yapmak yasaktır.
 - İskoçya'da yabancı sınırlaması yoktur.
 - Ukrayna'da yabancı sınırlaması yoktur ama ilk 11'de 7 yabancı oyuncuya izin vardır ve her yabancı oyuncu için 15000 Amerika Doları vergi ödenmelidir.
- Net Transfer Harcaması

Tablo 25: Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kartil değerleri

Min.	1. Kartil	Ortanca	Ortalama	3. Kartil	Maks.
0.48	0.84	1.09	1.02	1.21	1.25

Şekil 21: Kulüplerin net transfer harcamaları değişkeni kutu (boxplot) grafiği



Kulüplerin 2011/2012 sezonunu kapsayan oyuncu hareketlerine ilişkin bonservis ödeme ve kazançlarının bin avro cinsinden netlenmiş değerine ilişkin veriseti incelendiğinde herhangi bir outlier gözlem görülmektedir. Bu veriler kulüplerin

kendi siteleri ve mevcut ise Kamuoyu Aydınlatma Platformu gibi resmi kurum verileri de kontrol edilerek “http://www.transfermarkt.de/de/” adlı sitede yer alan verilerden derlenmiştir.

Oluşturduğum standardın endeks değerlerini, yukarıda belirtilen faktörlerle açıklamaya çalıştığımında oluşan regresyon sonuçları aşağıdaki gibidir:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10})$$

Tablo 26: Mali başarı endeksi regresyon analizi

Değişken	Tahmini Değer	Standard Sapma	t değeri	Pr(> t)
	204.5090	55.1430	3.71	0.07
Taraftar sayısı değişkeni (x_1)	-2.1170	4.2860	-0.49	0.67
Stat kapasitesi değişkeni (x_2)	-14.8350	10.7020	-1.39	0.30
Ortalama seyirci sayısı değişkeni (x_3)	33.9430	21.3200	1.59	0.25
GSYİH değişkeni (x_4)	-64.4240	25.4870	-2.53	0.13
Yayın geliri değişkeni (x_5)	32.2500	9.8060	3.29	0.08
Faiz oranları değişkeni (x_6)	-2.7050	2.7840	-0.97	0.43
Oyuncu maaşları değişkeni (x_7)	-24.5690	11.2040	-2.19	0.16
Yabancı sınırlaması değişkeni (x_8)	-8.6170	2.4040	-3.59	0.07
Avrupa kupası başarıları değişkeni (x_9)	2.6460	15.0230	0.18	0.88

Anlamlılık Derecesi: 0 **** 0.001 *** 0.01 ** 0.05 ' 0.1 ' ' 1

Birleşik R-kare: 0.969

Düzeltilmiş R-kare: 0.8292

Residual

Min.	1. Kartil	Ortanca	3. Kartil	Maks.
-1.018	-0.249	-0.023	0.324	0.718

Regresyon modelinin sonuçları incelendiğinde, 30/06/2011-30/06/2012 dönemini kapsayan veri setine ilişkin açıklayıcı değişkenlerden hiçbirinin %5 anlamlılık seviyesi içinde kalmadığını görüyoruz. Bununla birlikte, kısıtı %10'a yükselttiğimizde, yayın gelirleri ve yabancı sınırlamasının istatistikî olarak anlamlı olduğunu görüyoruz. Teker teker incelersek, regresyon sonucuna göre, mali başarı ile ortalama seyirci sayısı, yayın geliri ve Avrupa kupası başarıları arasında pozitif ilişki, diğer değişkenler ile ters ilişki söz konusudur. Bu sonuçlara göre mantık testini geçen değişkenler, ortalama seyirci sayısı, yayın geliri, faiz oranı, oyuncu ücretleri ve yabancı sınırlamasıdır. Öte yandan, her ne kadar GSYİH ile mali başarı arasında ters ilişki söz konusu olsa da, bazı tanımlamalara göre futbol doğası gereği normal ürün değildir ve gelir arttıkça kullanımı düşer. Bu nedenle bu değişkenin de mantık testini

geçtiğini düşünebiliriz.

Hem mantık testini geçen hem de istatistikî olarak anlamlı olan açıklayıcı değişkenlerle oluşturulan regresyon modeline göre yeni sonuçlar aşağıdaki gibidir:

$$Y = f(x_1, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9)$$

Tablo 27: Sadece istatistikî olarak anlamlı değişkenler kullanılarak yenilenmiş mali başarı endeksi regresyon analizi

Değişken	Tahmini Değer	Standard Sapma	t değeri	Pr(> t)
	143.0940	37.3760	3.83	0.01 **
Taraftar sayısı değişkeni (x_1)	4.3750	1.6050	2.73	0.03 *
GSYİH değişkeni (x_4)	-23.9230	8.4860	-2.82	0.03 *
Yayın geliri değişkeni (x_5)	20.9810	4.9020	4.28	0.00 **
Faiz oranları değişkeni (x_6)	-5.0040	1.3300	-3.76	0.01 **
Oyuncu maaşları değişkeni (x_7)	-34.9980	8.2140	-4.26	0.00 **
Yabancı sınırlaması değişkeni (x_8)	-8.4760	1.7870	-4.74	0.00 **

Anlamlılık Derecesi: 0 **** 0.001 *** 0.01 ** 0.05 ' 0.1 ' ' 1
 Birleşik R-kare: 0.8745
 Düzeltilmiş R-kare: 0.7669

Residual				
Min.	1. Kartil	Ortanca	3. Kartil	Maks.
-1.099	-0.466	-0.062	0.413	1.268

Sonuçlar incelendiğinde, tüm değişkenler istatistikî olarak anlamlı çıkmaktadır.

4. SONUÇ

Bu tez çalışmasında amaç, futbolda başarı kavramını tanımlamak, bu başarının unsurlarını betimlemek, futbolda başarının 2 türü olduğunu göstermek ve son olarak futbolda başarının ölçülebilir olduğunu ispatlamak, uygun ölçüm standartları yaratmaktır. Literatür taramasıyla başlanılan bu çalışma sonunda, erişmiş olunan noktadan bakılınca, spor ekonomisi ana başlığı altında giderek daha fazla tez çalışması ve makale yayınlandığını görmekte beraber, hala daha henüz girilmemiş ve bununla birlikte büyük potansiyeli olan karanlıkta kalmış çalışma alanlarının varlığını fark edilmiştir. Yüksek lisans tezimi belirli bir noktada sınırlamak zorunda olduğumdan dolayı, tez danışmanım sayın Doç. Dr. Haluk LEVENT ile çalışmalarımıza devam edeceğimiz bazı konuları da, temel olarak da olsa, bu çalışmanın ek bölümünde göstermeyi uygun bulduk.

Spor ekonomisi literatürü derinliğine incelendiğinde, mevcut çalışmaların bazı başat konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konular, rekabet dengesi (competitive balance), mali darboğaz (insolvency), futbolda yönetim ve pazarlama stratejileri, futbolcu transferleri ve kısıtlamalar ile futbol yönetiminde düzenlemelerdir. Bu tezin omurgasını oluşturan başarı konusuyla doğrudan ilişkili olduğunu düşünüldüğü için, rekabet dengesi, mali darboğaz, yabancı oyuncu kısıtlamaları ve gelir paylaşımı modelleri için ikinci bölüm içinde ayrı bir başlıkta değinme ihtiyacı duyuldu.

Kaynakçada belirtilen makalelerden yola çıkarak, futbolda başarının 5 ana unsuru olduğunu düşünmekteyiz. Bunlar, kulüp yöneticileri ve üyeler, menajerler (farklı görev tanımları nedeniyle teknik direktör ve idari sorumlu ayrımı yapmak ile birlikte, tezin bütünlüğünü bozmadığı için hepsi menajer adı altında toplandı), futbolcular, taraftarlar ve profesyonel yöneticilerdir. Her bir unsurun başarıya ayrı katkıları olmakla beraber, teker teker de başarıları ölçümlenebilir. Bu unsurların başarılarının nasıl değerlendirileceği, nelerin göz önünde tutulacağı tezin birinci bölümünde anlatılmıştır.

Futbolda başarıya değinen literatürdeki diğer makaleler okunduğunda, 2 tür başarıdan bahsedildiğini görülmektedir. Bunlar, sportif ve mali başarıdır. Bazı makaleler, bu ayrımı yaparken, çoğunlukla tek bir başarıya türüne yoğunlaşmış makaleler söz konusudur. Bazı durumlarda da, iki farklı başarı türü birbirleri yerine kullanılmış durumdadır. Bu tez çalışmasının ikinci bölümünde tanımlandığı üzere, sportif ve mali başarı, aralarında korelasyon olan ama nedensellik olmayan, birbirini etkileyen ama birinin diğerinin sonucu olmadığı, çoğunlukla farklı dinamiklerden beslenen 2 ayrı başarı tanımıdır. Dolayısıyla, ayrı ayrı incelenmelidir.

Bu tez çalışmasında, literatürde eksik olduğunu düşündüğümüz sportif ve mali başarının ölçülebilirliği konusuna ağırlık verilmiştir. Üçüncü bölüm futbolda başarı türlerinin genelgeçer bir şekilde ölçülebilmesini sağlayacak endeks yöntemlerinin oluşturulmasına ayrılmıştır.

Sportif başarı için oluşturduğumuz endeks, halihazırda kullanılan ve bazı makalelerde önerilen bazı yöntemlerden yola çıkarak hazırlanmıştır. Oluşturulan endekste dikkat edilen noktalar, ligler, şampiyonalar, farklı dönemler, farklı kadrolar ve benzeri değişkenlerden bağımsız, salt belirli bir dönemde, belirli bir takımın başarısını, diğer takımlarla karşılaştırılabilir kılmaktır. Bu endeks aynı takımın, çeşitli dönemler içinde hangisinde daha başarılı olduğunu ya da farklı takımların aynı dönem içinde hangisinin daha başarılı ölçmeye imkan sağlamaktadır. Endeksi oluştururken, UEFA tarafından yayınlanan UEFA takım katsayıları (UEFA Team Coefficients) ve aynı dönemde takımın kendi yerel ligindeki galibiyet ile beraberlik yüzdelerinden yola çıkılmıştır. 3.1 bölümünde detayları verildiği üzere, UEFA takım katsayıları takımın kendi başarısı ve ülke katkısı olmak üzere iki bölümden oluşur. Oluşturduğumuz endeks değerini hesaplarken ülke katkısını hesaba katılmamıştır. Ülke puanlarını ise, endeksin ikinci bölümünde, her ülkenin zorluk derecesini dikkate alan bir çarpan hesaplamasında kullanılmıştır. Böylece, zorluk derecesi yüksek olan bir ligde galibiyet ve beraberlik, zorluk seviyesi daha düşük olan bir ülkedeki galibiyet ve beraberlikten daha değerli hale geliyor.

Mali başarı için kullanılan endeksi ise, 3.2 bölümünde detayları anlatıldığı üzere, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uygun bir mali tabloda yer alan Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kar (EBITDA) ile toplam gelirlerin oranını

ifade FVAÖK Marjı (EBITDA Margin) ve FVAÖK değerinin net borçlara oranı kullanılmıştır. Endeks değeri, bu iki oranın ortalamasıdır. Endeksin ilk parçası olan FVAÖK marjı, bir şirketin operasyonel karlılığını gösterir. Bu oranı inceleyerek futbol kulüplerinin toplam gelirlerinin hangi oranını faaliyet giderlerine harcadığını görmüş oluruz. Faaliyet giderleri içinde en önemli gider kalemi, personel giderleri, diğer bir ifade ile futbolcu maaşlarıdır. Endeksin ikinci bölümü ise, borç stokunun mevcut operasyonel karlılık ile ne kadar sürede eritilebileceğini göstermektedir. Mali başarı endeksi ile, ekonomik performans ve geçmişten gelen mali yük arasında ilişki kurmuş oluyoruz. Çalışma kapsamında sadece halka açık şirkete sahip olan futbol kulüplerinin verisini kullanılmıştır.

Sonuçları özetlemek gerekirse, mevcut dataseti incelendiğinde, son 5 sezon için sportif anlamda en başarılı 3 kulüp, Barcelona, Bayern Münih ve Real Madrid'tir. Bu 3 kulüp son 5 senede 3 şampiyonlar ligi kupası kazanmış, 2 finalist çıkarmıştır. Barcelona ve Real Madrid, kendi liglerinde son 5 sezonda ilk 2 içinde yer alırken, Bayern Münih de 2 Bundesliga şampiyonluğu, 2 ikincilik ve 1 nclk almıştır. Mali başarı endeksinin son 5 sezonu incelendiğinde ise, en başarılı 3 kulüp Fenerbahçe, Bayern Münih ve Ajax'tır. Burada vurgulanması gereken, Fenerbahçe'nin en başarılı görünmesinin nedeni, halka açık şirketin ana sözleşme yapısıdır. Galatasaray gibi Fenerbahçe de, gelirlerin yer aldığı ama giderlerin kulüpte kaldığı şekilde halka aıldığı için halka açık şirket yüksek performans göstermektedir. Bu durum düzeltildiğinde, yeni sıralama Bayern Münih, Ajax ve Celtic olmaktadır. İki endeks kombine edildiğinde, son 5 sezonun en başarılı kulübü Bayern Münih olmaktadır.

Bu tez çalışmasının literatüre getirdiği yenilik, oluşturulan endeks değerlerini bazı açıklayıcı değişkenler ile açıklayarak basit doğrusal regresyon analizi yapmaktır. 3.1.2 ve 3.2.2 bölümlerinde sonuçları görülebileceği üzere, endeks değerlerini istatistiki olarak anlamlı açıklayıcı değişkenlerle açıklayabiliyoruz. Böylece, karar verme pozisyonunda görev alan futbolda başarının unsurları, kaynaklarını değerlendirerek endeks değerlerini hesaplayabilirler, makul bir hata payı ile bir önceki döneme göre daha başarılı olup olamayacaklarını görebilir, kaynaklarını yeniden düzenleyerek/ dağıtarak en yüksek başarı düzeyine ulaşabilirler.

Sonuç bölümünün başında belirtildiği üzere, bu çalışma bir yüksek lisans tezi olduğu için çalışmayı sınırlandırdık. Ek bölümünde kısa bir çalışma olarak eklenen faktör analizi (principal component), çalışmayı derinleştirmek adına iyi bir yöntem olacaktır. Buradaki sorun, faktör analizi yapmaya yetecek sayıda gözleme erişmekte yaşanan sıkıntılardır. Bu sıkıntı aşıldığı takdirde, değişkenlerin içsel ağırlıkları kullanılarak daha tutarlı bir analiz yapılabilir. Bir diğer öneri ise, bulanık mantık (Fuzzy) yöntemi ile sportif ve mali başarı arasında ilişki kurmaktır. Bu iki çalışma alanı, temelini bu çalışma kapsamında verdiğim endekslerden yola çıkarak geliştirme adına oldukça uygundur.

5. KAYNAKÇA

McDonald H., Sherry E. (2010) "Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective", *Journal of Sport Management*, 24, 524-543

Andreff W. (2007) "French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance", *Journal of Sport Economics*,

Beech J., Horsman S., Magraw J. (2010) "Insolvency events among English football clubs", *International Journal of Sports Marketing & Sponsorships*, April 2010, 235-249

Gammelsæter H. (2010) "Institutional Pluralism and Governance in Commercialized Sport Clubs", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 10 No. 5, 569-594

Dejonghe T. (2008) "Market potential as an indicator for the size of a new relocated football arena: The case KAA Gent a Belgian professional team", IASE/NAASE Working Paper Series, Paper no 08-21

Nüesch S., Franck E. (2008) "Mechanism of Superstar Formation in German Soccer: Empirical Evidence", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8 No. 2, 145-164

Hassan D., Hamil S. (2010) "Models of football governance and management in international sport", *Soccer & Society*, Vol. 11 No. 4, 343-353

Gammelsæter H., Jakobsen S-E. (2008) "Models of Organization in Norwegian Professional Soccer", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8 No. 1, 1-25

Relvas H., Littlewood M., Nesti M., Gilbourne D., Richardson D. (2009) "Organizational Structures and Working Progress in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 10 No. 2, 165-187

Espitia-Escuer M., Garcia-Cebrian L.I. (2008) "Measuring the Productivity of Spanish First Division Team", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8 No. 3, 229-246

Dejonghe T., Opstal W.V. (2010) "Competitive Balance Between National Leagues in European Football After the Bosman Case", *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport*, Vol. IV Fasc. 2, 41-61

Hughes M., Hughes P., Mellahi K., Guermat C. (2010) "Short-term versus long-term impact of managers: Evidence from the football industry", *British Journal of Management*, Vol. 21, 571-589

Karpavicius T., Jucevicius G. (2009) "The application of the business system concept to the analysis of the football business", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, No. 3, 86-95

Baur D.G., McKeating C. (2009) "The benefits of financial markets: A case study of European football clubs", *Institute for International Integration Studies, IIS Discussion Paper No. 283*

Harris P., Breitbarth T. (2008) "The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8 No. 2, 179-206

Haugen K.K., Solberg H.A. (2008) "The Soccer Globalization Game", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 10 No. 3, 307-320

Bosca J.E., Liern V., Martinez A., Sala R. (2008) "The Spanish Football Crisis", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8 No. 2, 165-177

Kennedy D., Kennedy P. (2010) "Towards a Marxist political economy of football supporters", *Capital & Class*, No: 34, 181-199

Konter E. (2009) "Towards Adaptation of Self and Other Version of the Revised Power in Soccer Questionnaire for Turkey", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 9 No. 3, 311-332

Margalit A. (2008) "You'll never walk alone: On property, community and football fans", *Theoretical Inquiries in Law*, Vol. 10 No. 1, 216-240

Goossens, K. (2005) "Competitive balance in European football: Comparison by adapting measures – National measure of seasonal imbalance and Top 3", *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport*, 2006 Vol. II Fasc. 2, 77-122

Roderik M. (2006) *The Work of Professional Football: A labour of love?*, Oxon: Routledge Press

Dobson S., Goddard J. (2001) *The Economics of Football*, Cambridge: Cambridge University Press

6. EKLER

6.1. EK-1: Korelasyon matrisi

Hem sportif hem de mali başarı endeksi için yaptığım regresyon analizinde kullanılan açıklayıcı değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri, çalışmanın tutarlılığı açısından önemlidir. Aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler, yeniden ele alınarak çıkarılmalı veya birleştirilmelidir. Aşağıdaki tablolarda korelasyon matrisleri yer almaktadır:

6.1.1. Sportif başarı değişkenleri korelasyon matrisi

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
a	1.00	0.59	0.36	0.57	-0.12	0.66	0.02	-0.29	0.23	0.36	-0.20
b	0.59	1.00	0.41	0.81	0.18	0.93	-0.35	-0.03	0.66	0.66	-0.34
c	0.36	0.41	1.00	0.62	-0.12	0.60	0.09	-0.27	0.38	0.35	-0.49
d	0.57	0.81	0.62	1.00	-0.07	0.86	-0.18	-0.13	0.50	0.57	-0.56
e	-0.12	0.18	-0.12	-0.07	1.00	0.19	-0.38	0.37	0.03	-0.11	0.02
f	0.66	0.93	0.60	0.86	0.19	1.00	-0.36	-0.08	0.60	0.64	-0.54
g	0.02	-0.35	0.09	-0.18	-0.38	-0.36	1.00	-0.17	-0.18	-0.16	0.18
h	-0.29	-0.03	-0.27	-0.13	0.37	-0.08	-0.17	1.00	-0.24	-0.40	-0.23
i	0.23	0.66	0.38	0.50	0.03	0.60	-0.18	-0.24	1.00	0.76	-0.43
j	0.36	0.66	0.35	0.57	-0.11	0.64	-0.16	-0.40	0.76	1.00	-0.44
k	-0.20	-0.34	-0.49	-0.56	0.02	-0.54	0.18	-0.23	-0.43	-0.44	1.00

Sportif başarı katsayısı	a
Kulüp bütçesi	b
Takım yaş ortalaması	c
Maaş ortalaması	d
Teknik direktör görev süresi	e
Kadrodaki oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi	f
Kadrodaki oyuncuların Avrupa Ligi deneyimi	g
Stat doluluk oranı	h
Lig şampiyonluğu	i
UEFA organizasyonlarındaki şampiyonluklar	j
Net transfer harcaması	k

6.1.2. Mali başarı değişkenleri korelasyon matrisi

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
a	1.00	-0.72	0.16	-0.36	0.12	0.11	0.24	-0.55	-0.16	0.05
b	-0.72	1.00	0.25	0.73	0.00	0.07	-0.57	0.87	0.13	0.25
c	0.16	0.25	1.00	0.68	0.29	0.21	-0.36	0.35	-0.12	0.41
d	-0.36	0.73	0.68	1.00	0.41	0.32	-0.78	0.66	0.31	0.53
e	0.12	0.00	0.29	0.41	1.00	0.94	-0.61	0.27	0.48	0.92
f	0.11	0.07	0.21	0.32	0.94	1.00	-0.61	0.34	0.54	0.94
g	0.24	-0.57	-0.36	-0.78	-0.61	-0.61	1.00	-0.61	-0.60	-0.75
h	-0.55	0.87	0.35	0.66	0.27	0.34	-0.61	1.00	-0.03	0.53
i	-0.16	0.13	-0.12	0.31	0.48	0.54	-0.60	-0.03	1.00	0.43
j	0.05	0.25	0.41	0.53	0.92	0.94	-0.75	0.53	0.43	1.00

Mali başarı katsayısı	a
Taraftar sayısı	b
Stat kapasitesi	c
Ortalama seyirci sayısı	d
Kişi başına GSYİH	e
Yayın geliri	f
Faiz oranı	g
Oyuncu ücretleri	h
Yabancı sınırlaması	i
Avrupa kupalarındaki başarı	j

6.2. EK-2: Kovaryans matrisi

Hem sportif hem de mali başarı endeksi için yaptığım regresyon analizinde kullanılan açıklayıcı değişkenlere ilişkin kovaryans matrisleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır:

6.2.1. Sportif başarı değişkenleri kovaryans matrisi

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
a	154.52	864.79	5.79	13,660.73	-4,047.98	2,731.88	18.21	-0.52	25.78	16.62	-89.60
b	864.79	13,841.82	61.83	182,283.87	55,437.96	36,295.67	-4,036.54	-0.49	706.58	292.39	-1,462.53
c	5.79	61.83	1.67	1,542.06	-410.98	255.45	11.18	-0.05	4.42	1.67	-22.63
d	13,660.73	182,283.90	1,542.06	3,687,440.11	-351,320.99	545,021.78	-33,026.97	-34.67	8,739.40	4,065.28	-38,786.25
e	-4,047.98	55,437.96	-410.98	-351,320.99	7,174,704.86	166,418.34	-99,800.41	141.26	756.60	-1,102.03	2,146.06
f	2,731.88	36,295.67	255.45	545,021.78	166,418.34	110,049.94	-11,517.00	-3.70	1,809.61	787.61	-6,463.87
g	18.21	-4,036.54	11.18	-33,026.97	-99,800.41	-11,517.00	9,369.57	-2.32	-162.39	-56.45	625.44
h	-0.52	-0.49	-0.05	-34.67	141.26	-3.70	-2.32	0.02	-0.31	-0.22	-1.18
i	25.78	706.58	4.42	8,739.40	756.60	1,809.61	-162.39	-0.31	82.35	25.91	-140.02
j	16.62	292.39	1.67	4,065.28	-1,102.03	787.61	-56.45	-0.22	25.91	13.97	-59.65
k	-89.60	-1,462.53	-22.63	-38,786.25	2,146.06	-6,463.87	625.44	-1.18	-140.02	-59.65	1,299.76

Sportif başarı katsayısı	a
Kulüp bütçesi	b
Takım yaş ortalaması	c
Maaş ortalaması	d
Teknik direktör görev süresi	e
Kadrodaki oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi	f
Kadrodaki oyuncuların Avrupa Ligi deneyimi	g
Stat doluluk oranı	h
Lig şampiyonluğu	i
UEFA organizasyonlarındaki şampiyonluklar	j
Net transfer harcaması	k

6.2.2. Mali başarı değişkenleri kovaryans matrisi

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
a	3.72	-0.96	0.04	-0.10	0.03	0.06	0.24	-0.20	-0.15	0.01
b	-0.96	0.48	0.02	0.07	0.00	0.01	-0.20	0.11	0.04	0.03
c	0.04	0.02	0.02	0.01	0.00	0.01	-0.02	0.01	-0.01	0.01
d	-0.10	0.07	0.01	0.02	0.01	0.01	-0.06	0.02	0.02	0.01
e	0.03	0.00	0.00	0.01	0.01	0.03	-0.04	0.01	0.03	0.02
f	0.06	0.01	0.01	0.01	0.03	0.08	-0.09	0.02	0.07	0.04
g	0.24	-0.20	-0.02	-0.06	-0.04	-0.09	0.26	-0.06	-0.15	-0.06
h	-0.20	0.11	0.01	0.02	0.01	0.02	-0.06	0.03	0.00	0.01
i	-0.15	0.04	-0.01	0.02	0.03	0.07	-0.15	0.00	0.24	0.03
j	0.01	0.03	0.01	0.01	0.02	0.04	-0.06	0.01	0.03	0.02

Mali başarı katsayısı	a
Taraftar sayısı	b
Stat kapasitesi	c
Ortalama seyirci sayısı	d
Kişi başına GSYİH	e
Yayın geliri	f
Faiz oranı	g
Oyuncu ücretleri	h
Yabancı sınırlaması	i
Avrupa kupalarındaki başarı	j

6.3. EK-3: Eigen değerleri

Hem sportif hem de mali başarı endeksi için yaptığım regresyon analizinde kullanılan açıklayıcı değişkenlere ilişkin eigen değerleri matrisleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır:

6.3.1. Sportif başarı değişkenleri eigen değerleri matrisi

\$values											
[1]	7,213,018.00	3,749,050.00	25,361.00	6,845.51	2,061.14	526.71	59.40	31.49	4.36	0.41	0.00
\$vectors											
	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	[,5]	[,6]	[,7]	[,8]	[,9]	[,10]	[,11]
[1,]	0.00	0.00	0.03	0.04	0.00	-0.17	0.90	0.40	0.00	0.04	0.00
[2,]	-0.01	-0.05	0.31	0.04	-0.83	0.44	0.11	-0.08	0.01	0.02	0.00
[3,]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01	-0.05	0.01	0.07	1.00	-0.01
[4,]	0.10	-0.98	-0.16	-0.02	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
[5,]	-1.00	-0.09	-0.03	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
[6,]	-0.02	-0.15	0.91	0.20	0.27	-0.16	-0.07	-0.01	0.00	-0.01	0.00
[7,]	0.01	0.01	-0.20	0.98	-0.01	0.04	-0.02	-0.02	0.00	0.00	0.00
[8,]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.03	0.01	1.00
[9,]	0.00	0.00	0.02	0.01	-0.03	0.17	-0.36	0.89	0.22	-0.05	0.01
[10,]	0.00	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.05	-0.08	0.21	-0.97	0.06	0.03
[11,]	0.00	0.01	-0.02	0.02	-0.49	-0.85	-0.19	0.07	-0.01	-0.01	0.00

6.3.2. Mali başarı değişkenleri eigen değerleri matrisi

\$values										
[1]	4.03	0.50	0.25	0.07	0.03	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
\$vectors										
	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	[,5]	[,6]	[,7]	[,8]	[,9]	[,10]
[1,]	0.96	-0.19	-0.17	0.12	-0.06	0.03	0.01	-0.01	0.01	-0.01
[2,]	-0.27	-0.38	-0.66	0.41	-0.38	0.05	0.08	0.11	-0.14	-0.04
[3,]	0.01	-0.07	-0.13	-0.09	0.11	-0.78	-0.51	0.03	-0.19	-0.21
[4,]	-0.03	-0.14	-0.10	0.00	0.14	-0.52	0.54	-0.25	0.34	0.45
[5,]	0.01	-0.12	0.06	-0.28	-0.10	-0.13	0.54	-0.05	-0.05	-0.76
[6,]	0.01	-0.29	0.14	-0.57	-0.53	0.01	-0.04	-0.18	-0.37	0.34
[7,]	0.08	0.66	0.04	0.19	-0.66	-0.24	0.05	0.00	0.14	-0.01
[8,]	-0.06	-0.12	-0.21	-0.22	-0.14	0.16	-0.36	-0.51	0.65	-0.20
[9,]	-0.04	-0.47	0.66	0.49	-0.23	-0.11	-0.10	-0.04	0.15	-0.08
[10,]	0.00	-0.17	0.00	-0.31	-0.14	-0.05	-0.03	0.79	0.47	0.06

6.4. EK-4: Regresyon analizi verileri

Regresyon analizlerimde kullandığım veriler aşağıdadır. Hem sportif hem de mali başarı endekslerine ilişkin regresyon analizinde kullanılan açıklayıcı değişkenler, 2010/2011 sezonuna aittir. Bu sezonun seçilmesinin nedeni, hem ihtiyacımız olan en çok açıklayıcı değişken verisine erişebilme imkanımız, hem de en az sayıda eksik veri (missing) içeriyor olmasıdır.

6.4.1. Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti

X	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Real Madrid	35.96	479.5	26.3	7797	335	1012	134	0.9	32	10	-47
FC Barcelona	33.61	450.7	27	8681	400	1009	173	0.75	21	10	-13
Manchester United	16.33	367	27.1	5521	9769	947	113	0.99	19	7	-42
Arsenal	21.62	251.1	26.4	5280	6153	459	197	0.99	13	1	14
Chelsea	32.39	249.8	27.8	6796	256	803	125	0.99	4	4	-73
AC Milan	22.31	235.1	27.3	6105	1137	530	220	0.61	18	13	-31
Internazionale	19.68	211.4	27.8	5701	497	537	307	0.56	18	5	14
Liverpool	1.94	203.3	25.3	5231	430	302	346	0.98	18	8	-42
Tottenham Hotspurs	9.58	181	27	3809	398	234	360	0.99	2	1	35
Manchester City	20.33	169.6	27.1	7404	1325	459	331	0.98	3	1	-65
Juventus	2.43	153.9	28.2	4696	797	410	218	0.92	28	6	-81
Borussia Dortmund	10.25	138.5	24.4	3123	1861	175	125	1	8	3	1
Hamburger SV	1.44	128.8	25.2	2580	658	74	210	0.94	6	3	6
Valencia	23.42	116.8	25.8	3066	245	302	239	0.71	6	3	-1
Atletico de Madrid	32.22	99.9	25.3	2576	591	95	425	0.82	9	3	11
Werder Bremen	1.68	99.7	23.5	2735	5202	91	137	0.97	4	1	11
Aston Villa	1.42	99.3	25.7	4067	429	20	144	0.79	7	1	23

Sportif başarı katsayısı	a
Kulüp bütçesi	b
Takım yaş ortalaması	c
Maaş ortalaması	d
Teknik direktör görev süresi	e
Kadrodaki oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi	f
Kadrodaki oyuncuların Avrupa Ligi deneyimi	g
Stat doluluk oranı	h
Lig şampiyonluğu	i
UEFA organizasyonlarındaki şampiyonluklar	j
Net transfer harcaması	k

6.4.2. Mali başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti

X	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Manchester United	0.25	7.57	4.88	4.88	4.57	3.4	-0.3	3.74	1	1.22
AS Roma	-0.44	6.31	4.86	4.61	4.52	3.19	0.72	3.59	0	1.11
Juventus	0.03	6.91	4.61	4.59	4.52	3.19	0.72	3.67	0	1.11
Lazio	6.84	5.17	4.86	4.51	4.52	3.19	0.72	3.28	0	1.11
BVB Borussia Dortmund	0.58	6.72	4.91	4.91	4.61	3.22	-0.3	3.49	1	1.2
Galatasaray	0.03	6.95	4.72	4.62	4.26	2.58	0.65	3.5	0	0.84
Fenerbahce	0.02	6.83	4.7	4.63	4.26	2.58	0.65	3.52	0	0.84
Real Madrid	0.77	7.65	4.93	4.85	4.51	3.21	-0.3	3.89	0	1.25
Barcelona	0.24	7.67	5	4.87	4.51	3.21	-0.3	3.94	0	1.25
Arsenal	0.26	7.22	4.78	4.78	4.57	3.4	-0.3	3.72	1	1.22
Tottenham Hotspurs	0.5	6.45	4.56	4.56	4.57	3.4	-0.3	3.58	1	1.22
Bayern Munchen	0.6	6.99	4.85	4.85	4.61	3.22	-0.3	3.77	0	1.2

Mali başarı katsayısı	a
Taraftar sayısı	b
Stat kapasitesi	c
Ortalama seyirci sayısı	d
Kişi başına GSYİH	e
Yayın geliri	f
Faiz oranı	g
Oyuncu ücretleri	h
Yabancı sınırlaması	i
Avrupa kupalarındaki başarı	j

6.5. EK-5: Faktör analizi & Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis)

Tez çalışmamda kullandığım açıklayıcı değişkenler, daha önce benzeri bir çalışma olmadığı için geniş tutulmuştur. Çok sayıda kullanılan açıklayıcı değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunabildiği gibi, bazı değişkenlerin regresyon analizinde bağlı değişkeni açıklamada katkısı da sınırlı kalabilir. Bu nedenle, veri setlerinde boyut indirgemesi sıklıkla kullanılır. Bu boyut indirgeme, benim çalışma içinde yaptığım gibi istatistiki olarak anlamlılık üzerinden yapılabildiği gibi, faktör analizi veya temel bileşenler analizi yöntemleriyle de yapılabilir. Bu iki analizin temel farkı, temel bileşenler analizinde bileşenler değişkenlerin doğrusal kombinasyonu şeklinde ifade edilirken; faktör analizinde değişkenlerin faktörlerin doğrusal kombinasyonu şeklinde ifade edilmesidir. Aynı şekilde temel bileşenler analizi değişkenlerdeki değişim miktarlarıyla ilgilenirken, faktör analizi kovaryans ve korelasyon yapılarıyla ilgilenir. Faktör analizinin ek bir avantajı ise rotasyon yöntemiyle yorumlanabilir sonuçların daha mümkün olmasıdır.

İster faktör analizi, ister temel bileşenler analizi kullanılmış olsun, yeni veriseti korelasyonsuz olacaktır. Bu çalışmalar sonucunda, aralarında korelasyon bulunan belirli bir sayıda değişkenden yola çıkarak, aralarında korelasyon bulunmayan ve ilk durumdaki değişken sayısından daha az sayıda değişkene sahip olan yeni bir veri seti elde edilmiş olur.

Özellikle mali değişkenlere ilişkin gözlem sayısında yaşadığımız zorluklar, bizi bu çalışma kapsamında faktör analizi veya temel bileşenler analizi kullanmamızı engellemiştir, zira çalışma için değişken sayısının belirli bir katı sayıda gözleme ihtiyacımız vardır. Daha sonra yazacağımız makalede, futbol dışındaki gözlemleri de kullanarak faktör analizi ve temel bileşen analizi yapacağız.

Çalışmamız kapsamında kullandığımız, istatistiki olarak anlamlı değişkenlerle sınırlandırılmış regresyon analizi verisetindeki değişkenlere uygulanan temel bileşen analizi sonuçları aşağıdadır:

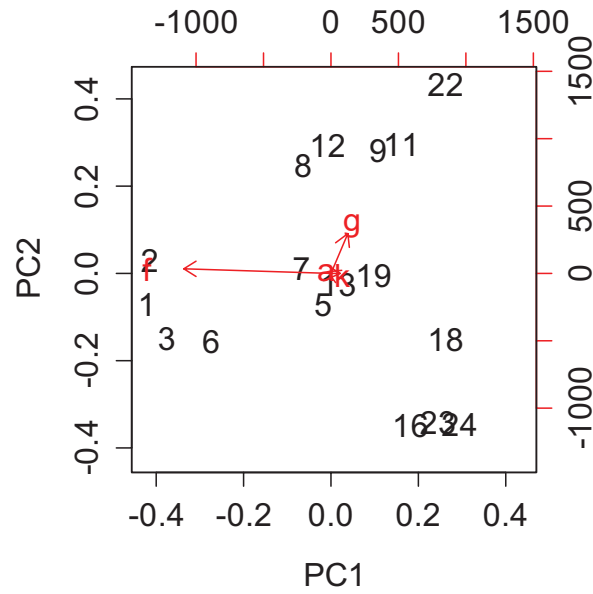
6.5.1. Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti

Standard deviations:

[1] 334.362548 89.908300 30.380920 8.305003

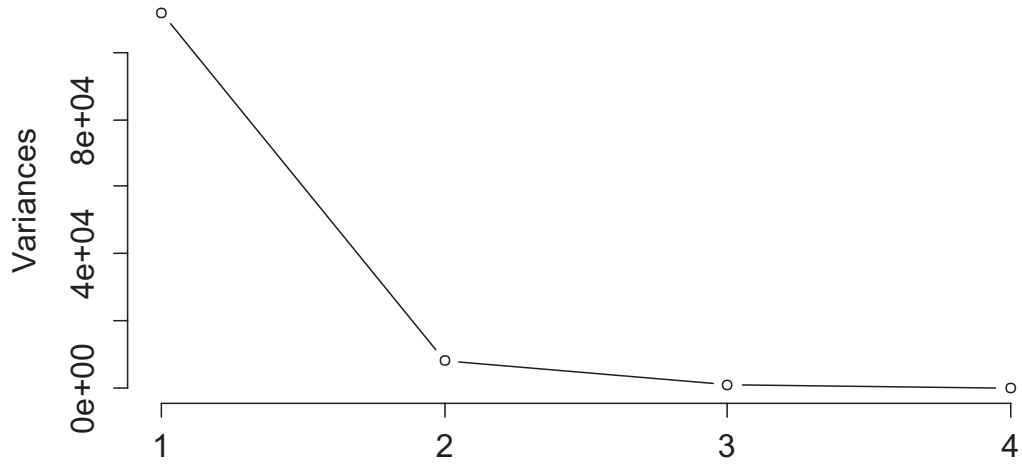
Rotation:

	PC1	PC2	PC3	PC4
a	-0.02429519	0.04040273	-0.087324399	-0.99506372
f	-0.99169341	0.11018882	-0.057155382	0.03370273
g	0.11185901	0.99299080	-0.004101615	0.03794739
k	0.05866424	-0.01397533	-0.994530486	0.08527783



Importance of components:

	PC1	PC2	PC3	PC4
Standard deviation	334.3625	89.90830	30.38092	8.30500
Proportion of Variance	0.9249	0.06688	0.00764	0.00057
Cumulative Proportion	0.9249	0.99179	0.99943	1.00000

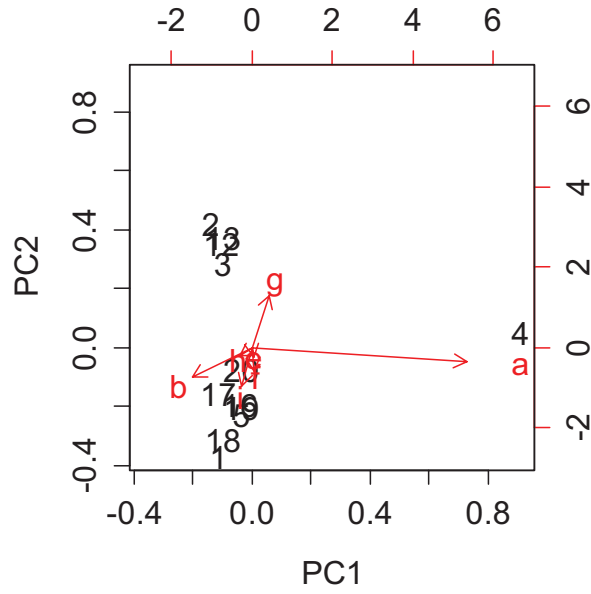
pcs1**6.5.2. Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti**

Standard deviations:

```
[1] 2.005622488 0.689070848 0.489863523 0.242958944 0.177410405
0.038686406 0.009703192
```

Rotation:

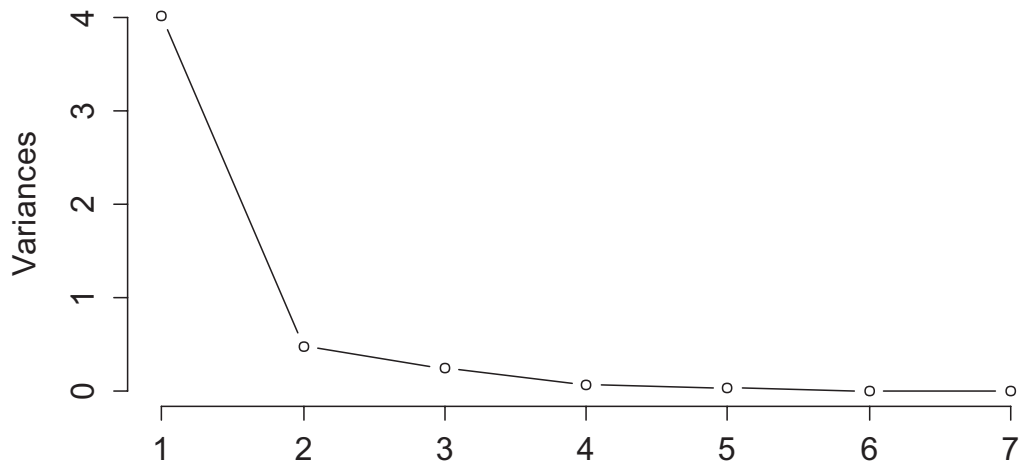
	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5
PC6					
PC7					
a	0.95818521	-0.1850901	-0.18241510	0.1080641	-0.04908905
	0.0007365508	0.01610447			
b	-0.26601964	-0.3792793	-0.69040949	0.4084974	-0.33054227
	0.1545614580	-0.09326286			
e	0.00554854	-0.1178388	0.05836919	-0.2920766	-0.14344001
	0.7688234928	0.53451188			
f	0.01038661	-0.2958159	0.13002416	-0.5912212	-0.60164784
	0.1026155091	-0.41644471			
g	0.07696251	0.6774332	0.07076442	0.2806273	-0.66409942
	0.0101546892	0.10134384			
h	-0.05617663	-0.1123782	-0.21645110	-0.2346858	-0.14532918
	0.6055427125	0.70319578			
i	-0.04355395	-0.4989501	0.64644222	0.5027641	-0.20887392
	0.0877816211	0.16479886			



Importance of components:

	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5
Standard deviation	2.0056	0.68907	0.48986	0.24296	0.17741
Proportion of Variance	0.8329	0.09832	0.04969	0.01222	0.00652
Cumulative Proportion	0.8329	0.93124	0.98093	0.99315	0.99967

pcm1



6.6. EK-6: Bulanık mantık (Fuzzy logic)

Tezimin çalışma konusuyla olarak ilgimi çeken bir diğer nokta, örneğin sportif anlamda başarılı olan ama mali anlamda başarısız olan bir kulübü, genel anlamda başarılı mı yoksa başarısız mı kabul edeceğimizdir. Bu tercihi yapmamıza yardımcı olacak yöntem, bulanık mantıktır. Bulanık mantık ile hem mali başarı için hem de sportif başarı için belirli bir başarı düzeyine işaret eden kümeler oluşturup, daha sonra bu iki farklı başarı tanımını birleştirecek ve tek bir başarı düzeyi gösterecek bir çalışmayı gelecek dönemde yapmayı düşünüyoruz.

6.7. EK-7: Verisetine ilişkin test sonuçları

6.7.1. Sportif başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti

Results	T-test	Shapiro Test	Kolmogorov-Smirnov Test	Wilcoxon Test	df	T-test			Shapiro Test		
						p=0.10	p=0.05	p=0.01	p=0.10	p=0.05	p=0.01
Sportif başarı katsayısı	7.39	0.881	0.56	820	40	1.68	2.02	2.70	0.949	0.940	0.919
Kulüp bütçesi	8.05	0.884		595	33	1.69	2.03	2.73	0.942	0.931	0.906
Takım yaş ortalaması	119.96	0.977	0.54	861	40	1.68	2.02	2.70	0.949	0.940	0.919
Maaş ortalaması	11.11	0.911		496	30	1.70	2.04	2.75	0.939	0.927	0.900
Teknik direktör görev süresi	4.30	0.537	0.80	861	40	1.68	2.02	2.70	0.949	0.940	0.919
Kadrodaki oyuncuların Şampiyonlar Ligi deneyimi	7.38	0.833	0.66	861	40	1.68	2.02	2.70	0.949	0.940	0.919
Kadrodaki oyuncuların Avrupa Ligi deneyimi	15.74	0.965	0.56	861	40	1.68	2.02	2.70	0.949	0.940	0.919
Stat doluluk oranı	32.80	0.907		820	39	1.68	2.02	2.70	0.948	0.939	0.917
Lig şampiyonluğu	6.71	0.827		780	38	1.68	2.02	2.70	0.947	0.938	0.916
UEFA organizasyonlarındaki şampiyonluklar	5.60	0.853		351	28	1.70	2.05	2.76	0.936	0.924	0.896
Net transfer harcaması	-2.37	0.868		226	40	1.68	2.02	2.70	0.949	0.940	0.919

Alternative Hypothesis	true mean is not equal to 0	Normality	two-sided	true location is not equal to 0
------------------------	-----------------------------	-----------	-----------	---------------------------------

6.7.2. Mali başarı açıklayıcı değişkenleri veriseti

Results	T-test	Shapiro Test	Kolmogorov-Smirnov Test	Wilcoxon Test	df	T-test			Shapiro Test		
						p=0.10	p=0.05	p=0.01	p=0.10	p=0.05	p=0.01
a	1.31	0.481		138	18	1.73	2.10	2.88	0.914	0.897	0.858
b	39.46	0.962	0.50	210	19	1.73	2.09	2.86	0.917	0.901	0.863
c	169.39	0.969		171	17	1.74	2.11	2.90	0.910	0.892	0.851
d	130.50	0.939		171	17	1.74	2.11	2.90	0.910	0.892	0.851
e	155.62	0.814	0.70	210	19	1.73	2.09	2.86	0.917	0.901	0.863
f	37.18	0.785		136	15	1.75	2.13	2.95	0.901	0.881	0.835
g	0.64	0.668	0.60	120	19	1.73	2.09	2.86	0.917	0.901	0.863
h	61.53	0.982		136	15	1.75	2.13	2.95	0.901	0.881	0.835
i	3.94	0.638	0.55	45	19	1.73	2.09	2.86	0.917	0.901	0.863
j	19.47	0.834	0.65	210	19	1.73	2.09	2.86	0.917	0.901	0.863

Alternative Hypothesis	true mean is not equal to 0	Normality	two-sided	true location is not equal to 0
------------------------	-----------------------------	-----------	-----------	---------------------------------

7. ÖZGEÇMİŞ

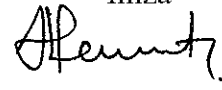
Semih Çetin, 28.08.1987 tarihinde Trabzon'da doğdu. Çağaloğlu Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra, Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümüne girdi, 2011 yılında mezun oldu. 2010 yılında değişim öğrencisi olarak Université Paris Dauphine'de okudu. 2011 yılında lisans mezuniyeti sonrası yine Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat yüksek lisans programına başladı. Öğrenim hayatı boyunca TÜBİTAK bursiyeri olan Semih Çetin, 2012 eylül ayından itibaren Ernst Young Kurumsal Finanman Danışmanlık A.Ş.'de değerlendirme ve iş modellemesi uzmanı olarak görev almaktadır. İngilizce, Fransızca ve Almanca dil sertifikalarına sahiptir.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Adı Soyadı SEMİH ÇETİN
Tez Başlığı FUTBOL TAKIMLARININ BAŞARISININ TANIMLANMASI,
BİLEŞENLERİNİN İSTATİSTİKİ OLARAK İNCELENMESİ VE
ÖLÇÜMLENMESİ
Savunma Tarihi 14/02/2014
Danışmanı Doç. Dr. HALUK LEVENT

JÜRİ ÜYELERİ

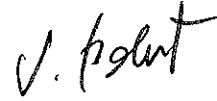
Ünvanı, Adı, Soyadı
Doç. Dr. HALUK LEVENT

İmza


Doç. Dr. VOLKAN DEMİR



Yar. Doç. Dr. SEZGİN POLAT




Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Sibel YAMAK