

T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

ENTROPİ TABANLI TOPSIS YÖNTEMİYLE BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN FUTBOL  
KULÜPLERİNİN SPORTİF, FİNANSAL VE FİNANSAL FAİR PLAY PERFORMANSLARININ  
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
FERHAT DEMİRCİ

DANIŞMAN  
PROF. DR. METİN SABAN

BARTIN-2017

T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ENTROPİ TABANLI TOPSIS YÖNTEMİYLE BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM  
GÖREN FUTBOL KULÜPLERİNİN SPORTİF, FİNANSAL VE FİNANSAL FAİR  
PLAY PERFORMANSLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

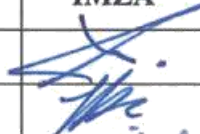


HAZIRLAYAN

Ferhat DEMİRCİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Metin SABAN

"Bu tez 19/06//2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~  
ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Prof. Dr. Metin SABAN	
Doç. Dr. Hasan UYGURTÜRK	
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL	

## KABUL VE ONAY

Ferhat DEMİRCİ tarafından hazırlanan “Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Borsa İstanbul’da İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Sportif, Finansal Ve Finansal Fair Play Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi” başlıklı bu çalışma, 19.06.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Metin SABAN (Danışman)



Üye : Doç. Dr. Hasan UYGURTÜRK



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../.... Tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Metin SABAN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Borsa İstanbul’da İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Sportif, Finansal Ve Finansal Fair Play Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi” adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

19/06/2017

Ferhat DEMİRCİ

## ÖNSÖZ

Tarafimca hazırlanan bu çalışmanın ilgili kişilere ve literatüre katkı sağlamasını temenni ederim. Tez yazım sürecinde gösterdiği anlayış ve katkılarından dolayı danışmanım Prof. Dr. Metin SABAN'a, tezin önemli bir bölümünü oluşturan uygulama kısmında bana kattıklarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL'e, desteklerinden ve sağladıkları motivasyondan dolayı Bartın Üniversitesi'ndeki mesai arkadaşlarıma, olumlu tutumlarından dolayı Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline ve yardımlarından dolayı ablam Elif Betül DEMİRCİ'ye teşekkür ederim.

Bu çalışmayı, söz ve kalem onlar hakkında bir şeyler söylemeyi ve yazmayı gerektirdiğinde her zaman zorlandığım, başta canım annem ve babam olmak üzere aileme ve 2014 yılında aramızdan ayrılan kıymetli büyüğüm Ayşe ŞASA'ya ithaf ediyorum.

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

### **ENTROPİ TABANLI TOPSIS YÖNTEMİYLE BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN FUTBOL KULÜPLERİNİN SPORTİF, FİNANSAL VE FİNANSAL FAİR PLAY PERFORMANSLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**Ferhat DEMİRCİ**

**Bartın Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Metin SABAN**

**Bartın-2017, Sayfa: XIX+148**

Bu çalışmada futbolun yakın geçmişte yaşadığı dönüşüm, ağırlıklı olarak endüstriyel futbol kavramı çerçevesinde incelenmiştir. UEFA lisanslama kriterleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmanın esas uygulama konusunu ise ülkemizde faaliyet gösteren, dört büyük adıyla bilinen kulüplerin finansal performanslarını, finansal fair play performanslarını ve sportif performanslarını, çok kriterli karar verme teknikleriyle analiz etmek ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmek oluşturmaktadır. Çok kriterli karar verme tekniği olarak TOPSIS yöntemi seçilmiş, kriterlerin ağırlıkları entropi yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Beşiktaş ve Galatasaray kulübünün sportif performansları ve finansal performansları arasından güçlü ve olumlu yönde bir korelasyon tespit edilmiştir. Fenerbahçe kulübü ilgili sezonlarda finansal performansıyla ön plana çıkmıştır. Trabzonspor ise finansal fair play kriterlerine göre yapılmış performans sıralamasında son iki sezonda birinci olmuştur. Genel bir sonuç olarak finansal fair play performans sıralamaları ve diğer performans sıralamaları arasında ise düşük bir korelasyon tespit edilmiş, sportif performans ve finansal performans arasında ise yüksek bir korelasyon tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çok kriterli karar verme teknikleri; entropi; finansal fair play; finansal performans; sportif performans; futbol endüstrisi; TOPSIS.

## **ABSTRACT**

**M.Sc. Thesis**

### **COMPARATIVE ANALYSIS OF SPORTIVE, FINANCIAL AND FINANCIAL FAIR PLAY PERFORMANCE OF FOOTBALL CLUBS TRADED ON BORSA ISTANBUL WITH ENTROPY BASED TOPSIS METHOD**

**Ferhat DEMİRCİ**

**Bartın University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Thesis Advisor: Prof. Metin SABAN**

**Bartın-2017, Page: XIX+148**

In this study, the transformation that football has undergone in recent years is examined around the concept of industrial football. The UEFA licensing criteria have been investigated elaborately. As for the main research subject of this thesis, it is aimed to analyze financial performance, financial fair play performance and sportive performance of four major football clubs in Turkey by using multi criteria decision making techniques as well as to identify the relation among them. TOPSIS is selected as the multi criteria decision making technique to perform those task and entropy method is used for weighting. To summarize the results of the study, a strong correlation is detected between financial performance and sportive performance of Besiktas and Galatasaray football clubs. Fenerbahce football club reflects a more prominent financial performance for related years. Trabzonspor football club ranks the first for the last two seasons with regard to the performance evaluation which is carried out by considering financial fair play criteria. As a general conclusion, a low correlation was found between financial fair play performance ranks and other performance ranks, and a high correlation was found between sportive performance and financial performance.

**Key Words:** Entropy; financial fair play; financial performance; football industry; sportive performance; multi criteria decision makings methods; TOPSIS.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	iii
BEYANNAME.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ.....	xvi
SİMGELER DİZİNİ .....	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xviii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I FUTBOLUN DOĞUŞU VE ENDÜSTRİYEL FUTBOL.....	4
1.1. Modern Futbolun Kısa Tarihi .....	4
1.2. Futbol Ekonomisinin Gelişimi ve Endüstriyel Futbol .....	6
1.3. Futbol Kulüplerinin Gelir Kalemleri .....	11
1.3.1. Futbol Endüstrisinde Yayın Gelirleri .....	12
1.3.2. Sponsorluk Gelirleri .....	16
1.3.3. Turnuvalardan Elde Edilen Gelirler .....	18
1.3.4. Stadyum Gelirleri .....	20
1.3.5. Lisanslı Ürün Satışları .....	20
1.4. Futbol Kulüplerinin Gider Kalemleri .....	21
1.4.1. Futbolcu Transferlerine İlişkin Giderler.....	23
1.4.1.1. Bosman Kuralı.....	23
1.4.1.2. Futbolcu Temsilciliğinin Gelişimi .....	25
1.5. Türk Futbol Kulüplerinin Yönetim Yapılarının İncelenmesi .....	27
1.5.1. Futbol Kulüplerinde Dernek Statüsü ve Anonim Şirket Statüsünün Vergisel Yönden İncelenmesi .....	28
1.5.2. Türk Futbol Kulüplerinde Şirketleşme ve Halka Arz Faaliyetleri .....	30
BÖLÜM II UEFA KULÜP LİSANSLAMA VE FİNANSAL FAİR PLAY KURALLARI .....	32
2.1. Dünya Futbolunun Organizasyon Yapısı ve FIFA'nın Rolü .....	32
2.2. Avrupa Futbolunun Organizasyon Yapısı ve UEFA'nın Rolü.....	32



2.3.	UEFA Kulüp Lisanslama Sistemi ve Kriterler .....	34
2.3.1.	Sportif Kriterler .....	38
2.3.2.	Altyapı Kriterleri .....	39
2.3.3.	Personel ve İdari Kriterler .....	40
2.3.4.	Hukuki Kriterler .....	40
2.3.5.	Mali Kriterler .....	41
2.3.5.1.	Mali Kriterler Kapsamında Futbol Kulüplerinin Muhasebe Sistemlerinin İncelenmesi .....	42
2.3.5.2.	Futbol Kulüplerinin Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartlarını Yönünden Sorumlulukları .....	43
2.3.5.3.	Futbolcu Hareketlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Raporlanması .....	43
2.3.5.4.	Futbol Kulüplerinde Finansal Raporlama .....	48
2.3.5.5.	Türk Futbol Kulüplerinde Bağımsız Denetim Yükümlülüğü .....	50
2.4.	Finansal Fair Play Kuralları .....	52
2.4.1.	İzleme Dönemi Kavramı ve Başabaş Kuralı .....	56
2.4.1.1.	Başabaş Kuralı Hesaplamasında Kabul Edilen Gelir ve Giderler .....	57
2.4.1.2.	Başabaş Hesaplaması Sonuçları ve Kabul Edilebilir Sapma .....	62
2.4.2.	Finansal Fair Play Kurallarına İlişkin Diğer Hükümler .....	63
<b>BÖLÜM III ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ .....</b>		<b>65</b>
3.1.	Çok Kriterli Karar Verme Kavramı .....	65
3.2.	Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinde Ağırlıklandırma Yöntemleri .....	68
3.2.1.	Entropi Yöntemi .....	68
3.2.2.	Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi .....	71
3.3.	Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri .....	76
3.3.1.	ELECTRE Metodu .....	76
3.3.2.	TOPSIS Metodu .....	79
3.3.3.	MOORA Metodu .....	82
3.3.4.	PROMETHEE II Metodu .....	84
3.3.5.	VIKOR Metodu .....	87
<b>BÖLÜM IV ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI VE UYGULANMASI</b>		<b>90</b>
4.1.	Araştırmaya İlişkin Literatür Taraması .....	90
4.2.	Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları .....	92
4.3.	Araştırmanın Uygulaması .....	93
4.3.1.	Araştırmada Kullanılan Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinin Oluşturulması .....	93

4.3.1.1. Finansal Performansa İlişkin Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Oluşturulması .....	94
4.3.1.2. Finansal Fair Play Performansa İlişkin Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Oluşturulması.....	98
4.3.1.3. Sportif Performansa İlişkin Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Oluşturulması .....	100
4.3.1.4. Kulüplerin Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Finansal Performans Analizleri	101
4.3.1.5. Kulüplerin Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Sportif Performanslarının Analizi .....	106
4.3.1.6. Kulüplerin Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Finansal Fair Play Performanslarının Analizleri .....	107
4.3.2. Performans Analizlerinin Kulüpler Açısından Değerlendirilmesi .....	108
4.3.2.1. Beşiktaş Kulübünün Performans Analizi .....	108
4.3.2.2. Fenerbahçe Kulübünün Performans Analizi .....	110
4.3.2.3. Galatasaray Kulübü Performans Analizi.....	111
4.3.2.4. Trabzonspor Kulübü Performans Analizleri .....	112
BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER .....	113
KAYNAKLAR.....	116
EKLER .....	127
ÖZGEÇMİŞ.....	148

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
1 Erdemli döngü teorisi .....	9
2 Avrupa Kulüpleri'nin gelir kaynakları .....	12
3 Türkiye'de futbol yayın ihalelerinin yıllık tutarları .....	15
4 Spor sponsorluğundan elde edilen toplam gelir. ....	18
5 Dört büyük takım lisanslı ürün satış mağazası sayısı .....	21
6 2016 yılı itibariyle Süper Lig ve 1. Lig kulüplerinde şirketleşme oranı .....	28
7 Avrupa futbolunun organizasyon yapısı .....	33
8 UEFA organizasyon yapısı .....	34
9 Finansal fair play kuralları izleme dönemi ve kümülatif başabaş hesaplaması. ....	62
10 AHP yöntemi örnek uygulama hiyerarşi seviyesi. ....	74

## TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
1	2015/2016 sezonu Avrupa ligleri toplam gelirleri ve dağılımları..... 11
2	Dört büyük kulüp yayın gelirlerinin toplam gelirdeki payı. .... 15
3	Beş büyük lig yayın gelirleri. .... 16
4	Dört büyük kulüp sponsorluk gelirlerinin dağılımı..... 18
5	UEFA 2014-2015 gelir kaynaklarının turnuvalara göre dağılımı ..... 19
6	UEFA 2014-2015 sezonu gelirlerinin kullanım alanları ..... 19
7	Dört büyük kulüp 2015-2016 sezonu gider dağılımları. .... 22
8	1990-2001 en pahalı beş transfer bedeli toplamı ..... 25
9	2016 yılında kazancı en yüksek beş futbolcu menajeri..... 26
10	Dört Büyük Kulübün Futbol Şirketlerinin Ortaklık Yapıları..... 30
11	Finansal fair play kuralları kapsamında kabul edilebilir sapma tutarları..... 63
12	Ç.K.K.V (Ç.N.K.V) ve Ç.A.K.V Metotlarının Karşılaştırılması. .... 68
13	AHP yönteminde ikili karşılaştırmalar için temel ölçek ..... 71
14	AHP metodu sadeleştirilmiş ikili karşılaştırma ölçeği. .... 72
15	AHP yöntemi ortalama tutarlılık değerleri..... 74
16	AHP yöntemi örnek uygulama ikili karşılaştırma matrisi ..... 75
17	AHP yöntemi örnek uygulama öncelik vektörleri, normalize edilmiş öncelik vektörleri ve ideal öncelik vektörleri hesaplaması. .... 75
18	TOPSIS yöntemi örnek uygulama karar matrisi. .... 81
19	TOPSIS yöntemi örnek uygulama normalize edilmiş karar matrisi. .... 81
20	TOPSIS yöntemi örnek uygulama kriterlerin ağırlık değerleri..... 82
21	TOPSIS yöntemi örnek uygulama ağırlıklandırılmış karar matrisi. .... 82
22	TOPSIS yöntemi örnek uygulama ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri ..... 82
23	TOPSIS yöntemi örnek uygulama ideal alternatiflere göre uzaklıklar ..... 82
24	MOORA yöntemi örnek uygulamaya ait alternatif ve kriterler. .... 84
25	Araştırmada kullanılan Ç.K.K.V problemleri. .... 94
26	Finansal performans kriterlerinin fayda ve maliyet yönlü kriter olarak sınıflandırılması. .... 97
27	Finansal fair play kriterlerinin fayda yönlü ve maliyet yönlü kriter olarak sınıflandırılması. .... 99
28	Sportif performans kriterlerinin fayda yönlü ve maliyet yönlü kriter olarak sınıflandırılması. .... 100
29	2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi. .... 101
30	2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi Z değeri standartlaştırma dönüşüm değerleri..... 102
31	2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi Z değeri standartlaştırma Pozitifleştirme Tablosu ..... 102

32	Z değeri standartlaştırma dönüşümü sonrası 2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi.....	102
33	2011/2012 Yılı Finansal Performans Entropi Yöntemi Normalize Karar Matrisi. ..	103
34	2011/2012 yılı finansal performans kriterleri ağırlık değerleri.....	103
35	2011/2012 yılı finansal performans normalize karar matrisi. ....	104
36	2011/2012 yılı finansal performans ağırlıklı karar matrisi. ....	104
37	Finansal performans Ç.K.K.V problemi 2011/2012 yılı ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri.....	105
38	2011/2012 yılı finansal performans sıralaması. ....	105
39	2012/2013 yılı finansal performans sıralaması. ....	105
40	2013/2014 yılı finansal performans sıralaması. ....	105
41	2014/2015 yılı finansal performans sıralaması. ....	106
42	2015/2016 yılı finansal performans sıralaması. ....	106
43	2011/2012 sportif performans sıralaması.....	106
44	2012/2013 sportif performans sıralaması.....	106
45	2013/2014 sportif performans sıralaması.....	107
46	2014/2015 sportif performans sıralaması.....	107
47	2015/2016 sportif performans sıralaması.....	107
48	2011/2012 finansal fair play performans sıralaması. ....	108
49	2012/2013 finansal fair play performans sıralaması. ....	108
50	2013/2014 finansal fair play performans sıralaması. ....	108
51	2014/2015 finansal fair play performans sıralaması. ....	108
52	2015/2016 finansal fair play performans sıralaması. ....	108
53	Beşiktaş kulübünün performans sıralamaları. ....	109
54	Beşiktaş kulübü performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri. ....	109
55	Fenerbahçe kulübünün performans sıralamaları. ....	110
56	Fenerbahçe kulübünün performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri. ....	110
57	Galatasaray kulübünün performans sıralamaları.....	111
58	Galatasaray kulübünün performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri.....	111
59	Trabzonspor kulübünün performans sıralamaları. ....	112
60	Trabzonspor kulübünün performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri. ...	112
61	Beşiktaş kulübü başabaş kuralı hesaplamaları. ....	127
62	Beşiktaş kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri.....	127
63	Beşiktaş kulübü net borç gelir oranları. ....	127
64	Beşiktaş kulübü ücret gider oranları. ....	128
65	Fenerbahçe kulübü başabaş kuralı hesaplamaları. ....	128
66	Fenerbahçe kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri.....	128
67	Fenerbahçe kulübü net borç gelir oranları. ....	128
68	Fenerbahçe kulübü ücret gider oranları.....	129
69	Galatasaray kulübü başabaş kuralı hesaplamaları.....	129
70	Galatasaray kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri. ....	129
71	Galatasaray kulübü net borç gelir oranları. ....	130
72	Galatasaray kulübü ücret gider oranları. ....	130
73	Trabzonspor kulübü başabaş kuralı hesaplamaları. ....	130

74	Trabzonspor kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri.....	130
75	Trabzonspor kulübü net borç gelir oranları.....	130
76	Trabzonspor kulübü ücret gider oranları.....	131
77	2011/2012 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.....	131
78	2012/2013 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.....	131
79	2013/2014 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.....	131
80	2014/2015 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.....	132
81	2015/2016 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.....	132
82	Entropi yöntemine finansal fair play performans kriterlerine ait ağırlık değerleri..	132
83	2011/2012 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi..	132
84	2012/2013 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi..	132
85	2013/2014 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi..	133
86	2014/2015 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi..	133
87	2015/2016 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi..	133
88	2011/2012 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.....	133
89	2012/2013 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.....	133
90	2013/2014 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.....	134
91	2014/2015 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.....	134
92	2015/2016 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.....	134
93	Finansal fair play performans analizine ilişkin ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri. .....	134
94	Beşiktaş kulübü 2012-2016 finansal oranları.....	135
95	Fenerbahçe kulübü 2012-2016 finansal oranları.....	135
96	Galatasaray kulübü 2012-2016 finansal oranları.....	136
97	Trabzonspor kulübü 2012-2016 finansal oranları.....	136
98	2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi.....	137
99	2012/2013 yılı finansal performans karar matrisi.....	137
100	2013/2014 yılı finansal performans karar matrisi.....	137
101	2014/2015 yılı finansal performans karar matrisi.....	138
102	2015/2016 yılı finansal performans karar matrisi.....	138
103	Entropi yöntemine göre finansal performans kriterleri ağırlık değerleri.....	138
104	2011/2012 finansal performans normalize karar matrisi.....	138
105	2012/2013 finansal performans normalize karar matrisi.....	138
106	2013/2014 finansal performans normalize karar matrisi.....	138
107	2014/2015 finansal performans normalize karar matrisi.....	139
108	2015/2016 finansal performans normalize karar matrisi.....	139
109	2011/2012 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.....	139
110	2012/2013 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.....	139
111	2013/2014 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.....	139
112	2014/2015 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.....	140
113	2015/2016 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.....	140
114	Finansal performans analizine ilişkin ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri.....	141
115	2011/2012 sezonu sportif performans verileri.....	142
116	2012/2013 sezonu sportif performans verileri.....	142

<b>117</b>	2013/2014 sezonu sportif performans verileri. ....	143
<b>118</b>	2014/2015 sezonu sportif performans verileri. ....	143
<b>119</b>	2015/2016 sezonu sportif performans karar matrisi. ....	143
<b>120</b>	Entropi yöntemine göre sportif performans kriterleri ağırlık değerleri. ....	144
<b>121</b>	2011/2012 sportif performans karar matrisi.....	144
<b>122</b>	2012/2013 sportif performans karar matrisi.....	144
<b>123</b>	2013/2014 sportif performans karar matrisi.....	144
<b>124</b>	2014/2015 sportif performans karar matrisi.....	144
<b>125</b>	2015-2016 sportif performans karar matrisi. ....	145
<b>126</b>	2011/2012 sportif performans normalize karar matrisi.....	145
<b>127</b>	2012/2013 sportif performans normalize karar matrisi.....	145
<b>128</b>	2013/2014 sportif performans normalize karar matrisi.....	145
<b>129</b>	2014/2015 sportif performans normalize karar matrisi.....	145
<b>130</b>	2015/2016 sportif performans normalize karar matrisi.....	146
<b>131</b>	2011/2012 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi. ....	146
<b>132</b>	2012/2013 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi. ....	146
<b>133</b>	2013/2014 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi. ....	146
<b>134</b>	2014/2015 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi. ....	146
<b>135</b>	2015/2016 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi. ....	146
<b>136</b>	Sportif performans analizine ilişkin ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri.....	147

## EKLER DİZİNİ

<b>Ek</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>
EK A. Beşiktaş Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri .....	127
EK B. Fenerbahçe Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri .....	128
EK C. Galatasaray Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri .....	129
EK D. Trabzonspor Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri .....	130
EK E. Finansal Fair Play Performans Analizine İlişkin Bilgiler .....	131
EK F. Beşiktaş Kulübü Finansal Oranları .....	135
EK G. Fenerbahçe Kulübü Finansal Oranları .....	135
EK H. Galatasaray Kulübü Finansal Oranları .....	136
EK I. Trabzonspor Kulübü Finansal Oranları .....	136
EK İ. Finansal Performans Analizine İlişkin Bilgiler .....	137
EK J. Sportif Performans Verileri .....	142
EK K. Sportif Performans Analizine İlişkin Bilgiler .....	144



## SİMGELER DİZİNİ

$A^*$	: TOPSIS yönteminde ideal çözüm kümesi.
$A^-$	: TOPSIS yönteminde negatif ideal çözüm kümesi.
$A_i$	: i numaralı alternatif.
$D$	: Karar Matrisi
$d_j$	: j kriterinin farklılaşma derecesi.
$C_{kl}$	: ELECTRE yönteminde uyum kümeleri.
$\underline{c}$	: ELECTRE yönteminde uyum matrisi eşik değeri.
$D_{kl}$	: ELECTRE yönteminde uyumsuzluk kümeleri.
$d_j(a, b)$	: PROMETHEE yönteminde sapma değerleri.
$\underline{d}$	: ELECTRE yönteminde uyumsuzluk matrisi eşik değeri.
$e_j$	: j kriterinin entropi değeri.
$e_{kl}$	: ELECTRE yönteminde birleşik üstünlük matrisi.
$K_i$	: i numaralı kriter.
$L_{pj}$	: Uzlaşık programlamada toplama fonksiyonu.
$P_j(a, b)$	: PROMETHEE yönteminde tercih fonksiyonu.
$R_j$	: VIKOR yönteminde en kötü grup skoru.
$r_{ij}$	: i alternatifi, j kriterine ait karar matrisi elemanının normalizasyon değeri.
$s_j$	: j kriterinin standart sapma değeri.
$S_j$	: VIKOR yönteminde j. alternatifin ortalama grup skoru.
$S_i^*$	: TOPSIS yönteminde ideal çözüme uzaklıklar.
$S_i^-$	: TOPSIS yönteminde negatif ideal çözüme uzaklıklar.
$\emptyset(a)$	: PROMETHEE yönteminde net üstünlük akımları.
$\emptyset^+(a)/\emptyset^-(a)$	: PROMETHEE yönteminde pozitif/negatif üstünlük akımları.
$w_j$	: j kriterinin ağırlık değeri.
$x_{ij}$	: i alternatifi, j kriterine ait karar matrisi elemanının değeri.
$\bar{x}_j$	: j kriterinin aritmetik ortalaması.
$V$	: Ağırlıklı karar matrisi.
$y_i$	: MOORA yönteminde alternatifin optimize edilmiş değeri.
$z_{ij}$	: i alternatifi, j kriterine ait karar matrisi elemanının z değeri.
$\lambda_j$	: Entropi yönteminde subjektif ağırlık değeri.
$\pi(a, b)$	: PROMETHEE yönteminde alternatif ikilileri için toplam tercih indeksleri.

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>AHP</b>	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
<b>A.Ş</b>	: Anonim Şirket
<b>BJK</b>	: Beşiktaş Jimnastik Kulübü
<b>BBC</b>	: Britanya Yayın Kuruluşu
<b>Ç.A.K.V</b>	: Çok Amaçlı Karar Verme
<b>Ç.K.K.V</b>	: Çok Kriterli Karar Verme
<b>Ç.N.K.V</b>	: Çok Nitelikli Karar Verme
<b>ELECTRE</b>	: Elimination And Choice Expressing Reality
<b>FB</b>	: Fenerbahçe
<b>FIFA</b>	: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
<b>GS</b>	: Galatasaray
<b>IASB</b>	: Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
<b>MOORA</b>	: Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis
<b>PROMETHEE</b>	: Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations
<b>TFF</b>	: Türkiye Futbol Federasyonu
<b>TL</b>	: Türk Lirası
<b>TOPSIS</b>	: The Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
<b>TRT</b>	: Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu
<b>TS</b>	: Trabzonspor
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>UEFA</b>	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
<b>UFRS</b>	: Uluslararası Finansal Raporlama Standardı
<b>UMS</b>	: Uluslararası Muhasebe Standardı
<b>VIKOR</b>	: Vlse KriKriterijumska Optimizacija Kompromisno Resenje.
<b>vs</b>	: Vesaire
<b>ve diğ.</b>	: Ve diğerleri



# GİRİŞ

## Çalışmanın Konusu

Çalışmanın esas konusunu futbol kulüplerinde finansal performans ölçümü oluşturmaktadır. Finansal performans ölçüm aracı olarak UEFA tarafından lisanslama kriterlerinin mali boyutunu oluşturan finansal fair play kriterleri ve mali tablolar analizi kapsamında sıklıkla kullanılan oran analizi seçilmiştir. Sportif performans göstergeleri ise finansal performans göstergeleri arasındaki korelasyonun tespit edilmesi amacıyla analize dahil edilmiştir.

Finansal fair play kuralları futbol çevrelerinde sıklıkla tartışılmaktadır. Finansal fair play kuralları hakkında yapılan ilk akademik çalışmalar, ağırlıklı olarak UEFA'nın bu kurallar ile gerçekleştirmek istediği amaçların gerçekçiliği hakkında olmuştur. Literatür bu konuda ortak bir fikir vermemektedir ve kurallar kimi yazarlar tarafından gerekli görülmeyle birlikte kimi yazarlar tarafından ise gereksiz görülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde futbolun doğuşu ve endüstriyel dönüşümü hakkında bilgi vermek amaçlanmıştır. Bu bölümde futbol kulüplerinin gelir ve gider kalemlerinde gerçekleşen büyüme ve yönetim yapılarında yaşanan dönüşüme vurgu yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü, UEFA lisanslama kriterlerini bütüncül bir biçimde ele almaktadır ancak ağırlıklı olarak finansal fair play kriterlerine odaklanmaktadır. Kulüplerin finansal raporlama karşısında yükümlülükleri, yerel mevzuat ve mali kriterler kapsamında açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümü, performans sıralaması tespitinde kullanılan çok kriterli karar verme tekniklerine genel bir bakış ve sık kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinin tanıtılmasından oluşmuştur. Bu bölümde bazı yöntemler basit düzeylerdeki karar verme problemleriyle örneklendirilmiştir ve araştırmadan faydalanacak kişiler için yöntemler karmaşıklıktan uzak bir şekilde sunulmak istenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü finansal fair play kriterleri, finansal performans kriterleri ve sportif performans kriterlerine göre belirlenmiş çok kriterli karar verme problemlerinin oluşturulmasından ve bu problemlerin çözümlenerek dört büyük kulüp arasında (Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor) performans sıralaması elde edilmesinden oluşmaktadır. Kulüplerin performans göstergeleri sezonlara göre sıralanmıştır

ve yorumlanmıştır. Performans göstergeleri arasındaki tutarlılıklar, farklılıklar tespit edilmiştir.

### **Çalışmanın Önemi**

Futbol ülkemizde ve dünyada popüler bir spor dalıdır. Futbol ekonomisinin büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda bu ekonominin baş aktörleri olan kulüplerin mali yapıları hakkında yapılacak analizler ve bu analizler çerçevesinde geliştirilecek öneriler önemlidir.

Çok kriterli karar verme teknikleri kullanılarak yapılmış finansal performans analizlerinde genellikle finansal oranlardan faydalanılmıştır. Bu çalışmada ise finansal performans ölçümüne ek olarak finansal fair play kuralları aracılığıyla kulüplere uygulanmakta olan kriterler ile özgün bir performans ölçümü gerçekleştirilmiştir. Finansal oranlar ile yapılmış performans karşılaştırmalarında bilanço ve gelir tablosu kalemlerinden faydalanılmaktadır. Ancak, özellikle bilanço kalemlerinden türetilmiş oranlarda yıllık değişimlerin etkisi sınırlı ölçüde gözlenebilmektedir. Finansal fair play kriterleri aracılığıyla uygulanan performans ölçümünde ise bu tarz bir handikap bulunmamaktadır. Örneğin, kulüplerin kısa vadeli borç ödeyebilme güçlerini tespit etmeye yönelik hesaplanan likidite oranlarını etkileyen bilanço kalemleri yıllık bilançolardan türetilmiş olsalar da geçmiş yıl mali verilerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Öte yandan, örneğin finansal fair play kriterleri kapsamında yapılan performans ölçümünde kullanılan ücret gider oranı ise yıllık verilerden elde edilmektedir ve bir yıllık finansal performans hakkında daha iyi bir fikir vermektedir.

Finansal oranlar, bilanço ve gelir tablosu kalemlerinden elde edilmektedir. Bu oranların hesaplanma şekli yıllara göre bir tutarlılık arz etmektedir. Bu yönüyle finansal performans ölçümünde oran analizinden faydalanılması, finansal fair play kriterlerine göre daha avantajlıdır. Finansal fair play kriterleri kapsamında hesaplanan oranlar ve diğer kriterler, UEFA'nın lisanslama kriterleri hakkında yayınlandığı dokümandaki yeterince açık olmayan hükümlerden dolayı ve denetim raporlarından elde edilmeyen bazı bilgilerden dolayı tamamen doğru bilgileri yansıtmamaktadır. Ancak çalışmanın ilgili yerlerinde bu kısıtlar hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır.

Sportif performans ve finansal performans arasındaki ilişki şöyle özetlenebilir. Sportif performans arttıkça yayın gelirleri, müsabaka katılım gelirleri, reklam ve sponsorluk gelirleri, lisanslı ürün satış gelirleri gibi futbol kulüplerinin önemli gelir kalemleri artış

göstermektedir. Ancak finansal performansın, sportif performansa ne ölçüde etki yaptığı belirsizlik içermektedir. Araştırmada çeşitli sportif kriterler kullanılarak, sportif performans sıralamaları elde edilmiş ve finansal performansla arasındaki korelasyon tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında sportif performans ve finansal performans arasındaki neden sonuç ilişkisi tespit edilmemiştir ancak bu konuda fikir verebilecek bulgular elde edilmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

Araştırma ile dört büyük futbol kulübü üç farklı gösterge (finansal fair play performansı, finansal performans ve sportif performans) ile 2012-2016 yıllarını kapsayan beş yıllık performans sıralamasına tabi tutulmuştur.

Araştırma ile performans sıralamalarında kulüplerin yıllara göre gösterdikleri değişimler, performans göstergeleri arasındaki tutarlılıklar ve farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmaya konu olan kulüpler, halka açık, hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem gören dört büyük futbol kulübünden oluşmaktadır. Finansal oranlar ve finansal fair play kriterleri kapsamında yapılan hesaplamalara dayanak olan veriler, bu kulüplerin denetim raporlarından elde edilmiştir.

Performans sıralamalarının tespit edilmesinde ise belirli koşullar altında en iyi alternatifin seçimine yardımcı olan çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanılmıştır. Çok kriterli karar verme tekniği olarak TOPSIS metodu seçilmiş, kriterler entropi yöntemiyle ağırlıklandırılmıştır. Kulüplerin Performans göstergeleri arasındaki ilişkiler Sperman sıra korelasyon analiziyle yorumlanmıştır.

# BÖLÜM I

## FUTBOLUN DOĞUŞU VE ENDÜSTRİYEL FUTBOL

Bu bölümde amatör futboldan endüstriyel futbola yaşanan dönüşüm, tarihsel süreç içerisinde futbola ilişkin yaşanan önemli gelişmeler ve endüstriyel futbolun oluşumuna etki eden faktörler açıklanmıştır. Birinci alt başlıkta futbolun doğuşu ve günümüze kadar saha içerisinde yaşadığı dönüşüm incelenmiştir. İkinci alt başlıkta futbolun bir endüstri haline gelmesine sebep olan faktörler çeşitli kaynaklardan derlenen istatistikler aracılığıyla açıklanmıştır. Üçüncü alt başlıkta kulüplerin yapısal anlamda yaşadıkları dönüşüm Türk futbolu özelinde incelenmiş, dernek statüsünden şirket statüsüne doğru yaşanan dönüşüm avantajları ve dezavantajları ile açıklanmıştır.

### 1.1. Modern Futbolun Kısa Tarihi

Dünya'nın pek çok yerinde futbol, spor denildiğinde akla gelen ilk branştır. Futbolun kitleleri peşinden sürüklemeye sebepleri sosyolojik, ekonomik, psikolojik ve siyasi pek çok etmen ile ilişkilendirilebilir. Kendisini bir topluluk üzerinden tanımlama ihtiyacı duyan birisi için taraftar gruplarına katılmak, siyasi bir topluluğa veya sanatla ilgili faaliyetler yürüten bir topluluğa katılmaktan daha kolay ve cazip gelebilir. Pahalı ekipmanlar gerektiren bir spor yerine basit ekipmanlar ile oynanabilen bir oyun olan futbolun, toplumun her kesimine hitap etmesi, ekonomik bir etmen sonucunda geniş kitleler tarafından kabul edilmesine örnek gösterilebilir. Medyada süper kahraman gibi lanse edilen futbolcuların rol model olarak kabul edilmesi ve kişilerin bu futbolcular ile kendilerini özdeşleştirmeleri psikolojik bir etmen olarak kabul edilebilir. Siyasi bir misyon edinen futbol kulübünün maçları, aynı misyona sahip kişiler için kendilerini ifade edebilecekleri bir platforma dönüşebilir. İlk zamanlarında sadece bir oyun olarak kabul edilen futbola günümüzde çok farklı anlamlar yüklenebilmektedir.

Futbolun nerede ve ne zaman ortaya çıktığı konusunda farklı iddialar bulunmaktadır. Futbolun, Asya Kıtası'nda ilk olarak Çin ve Hindistan'da, Afrika Kıtası'nda Mısır'da, Amerika Kıtası'nda Meksika'da ve Avrupa Kıtası'nda Yunanistan, İtalya, Fransa, İngiltere'de oynandığı düşünülmektedir. Futbolun icadıyla ilgili geliştirilen teoriler bu konudaki belirsizliği daha da artırmaktadır. Bir nesneyi tekmelemenin, anne karnında gelişen içgüdüsel bir davranış olduğu iddiası futbol tarihini çok daha eskilere götürebilmektedir (Dever, 2013: 38).

Modern futbolun tarihi yakın tarihle ilişkilendirilmektedir. Ancak ayak ile oynanan top oyunları futbolun çıkış noktası olarak kabul edildiğinde futbolun tarihi milattan öncesine dayandırılmaktadır. Bu tip oyunların ilk olarak nerede geliştirildiği ve oynandığı hakkında ise kesin bir bilgi yoktur. Çin'de milattan önce oynanan "cuju" adlı oyun, en eski futbol benzeri oyun olarak bazı kaynaklarda yer almaktadır (Yiğit, 2012: 4). Futbolla benzerlik taşıyan oyunlara verilebilecek diğer örnekler ise yaklaşık 500-600 yıl önce oynanmaya başlanan ve günümüzde hala yapılmakta olan Japonlara ait Kemari sporu, Yunanlara ait Episkiros oyunları ve Roma İmparatorluğu'nda oynanan Harpastum oyunlarıdır (URL-1, 2016). Türk tarihi açısından futbol araştırmalarına bakıldığında ise Kaşgarlı Mahmut tarafından kaleme alınan ve Türk Edebiyatı'nın ilk sözlüğü niteliğini taşıyan Divan-ü Lûgâti't Türk adlı eserde geçen "tepük" adı verilen bir ayak topu oyunu, futbola benzerlik taşıyan ilk oyun olarak kabul edilmektedir (Yıldıran, 1997).

Futbol benzeri oyunların çok eski tarihlerde, dünyanın pek çok farkı yerinde oynandığına dair kanıtlar bulunsa da günümüzde ifade ettiği anlam ve kurallar ile modern futbolun çıkış noktası Britanya Adaları olarak kabul edilmektedir. Futbolun İngiltere'de örgütlenmesinde eğitim kurumlarına ait takımlar önemli rol oynamıştır. Cambridge Kuralları olarak 1848 yılında, altı farklı eğitim kurumu tarafından hazırlanan kurallardan birçoğu modern futbolun temelini oluşturmaktadır. Futbolun filizlenme aşamalarında, kurallar hakkında farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Tarihinin ilk futbol kulübü olarak kabul edilen Sheffield kulübü tarafından hazırlanan futbol kuralları bu duruma örnek olarak gösterilmektedir (Orejan, 2011: 21).

Futbolun, Britanya adalarından çıkıp diğer ülkelerde yaygın hale gelmesinde İngilizlerin farklı amaçlarla buldukları bölgelerde futbol oynaması ve o bölgenin insanını futbolla tanıştırmaları etkili olmuştur. Benzer şekilde futbolun Anadolu'ya girişi ticaret için liman kentlerine yerleşen İngilizler aracılığıyla olmuştur. İngilizler kendi aralarında ve azınlıklar ile futbol maçları yaparak 19. yüzyılın ikinci yarısında futbolu Osmanlı İmparatorluğu ile tanıştırmıştır. O dönemde Müslüman gençlerin futbol oynamalarının toplum tarafından sıcak karşılanmaması futbolun genellikle azınlıklar tarafından kabul gören bir oyun olmasına sebep olmuştur. Osmanlı'da futbolun ilk oynandığı şehirler, Selanik, İzmir ve İstanbul'dur (Gözcü, 2011).

Futbol kulüplerinin kurulması ve futbol kurallarının daha belirgin hatlar ile çizilmesi gibi faktörler, kulüpler üstü bir düzenleyici kuruluş ihtiyacını meydana getirmiştir. 1863



yılında elli üye ile İngiltere Futbol Federasyonu kurulmuştur. 1872 yılında ilk resmi futbol organizasyonu olan İngiltere Federasyon Kupası düzenlenmiştir (Koller ve Brandle, 2015: 17).

Türkiye'de spor kulüpleri XX. yüzyıl başlarında kurulmaya başlanmıştır. 1909'da çıkarılan Cemiyetler Kanunu ile kulüpler resmi statü kazanmıştır. 1904 yılında Moda, Elpis, Imogene ve Kadıköy takımlarından oluşan İstanbul Futbol Birliği ligi kurulmuştur. Bu lige 1905'te Galatasaray ve 1908'de Fenerbahçe de katılmıştır. 1910'da ligdeki takımların sayısı artmıştır ve bir takım sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Etnik kimliklerin kulüp felsefelerine etki ettiği bu dönemde lig, Pazar Ligi ve Cuma Ligi olarak ikiye ayrılmıştır (Günay, 2016). 1923'te Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı adıyla, Türk spor tarihinin ilk yönetim örgütü kurulmuştur (Özmaden, 2010). 1923'te Türkiye Futbol Federasyonu kurulmuş ve aynı yıl içerisinde FIFA'nın 26. üyesi olmuştur (Devecioğlu, 2008).

Modern futbolun oluşumunda kilometre taşı olarak kabul edilecek gelişmeler XX. yüzyıl içerisinde gerçekleşmiştir. Futbolun dünyada yaygınlaşması, yerel, ulusal ve uluslararası turnuvaların gerçekleştirilmesi, UEFA (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği), FIFA (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği) gibi düzenleyici kuruluşların kurulması, profesyonel futbolcu kavramının ortaya çıkması gibi gelişmeler modern futbolun oluşumuna büyük katkı sağlamıştır.

## **1.2. Futbol Ekonomisinin Gelişimi ve Endüstriyel Futbol**

Endüstri kavramının ilk defa bir spor branşı ile kullanılması Riesman ve Denney (1951) tarafından Amerikan futboluna yapılan yatırımların ifade edilmesinde kullanılmıştır. 1970'e kadar literatürde futbol endüstrisi veya endüstriyel futbol terimleri, farklı disiplinlere ait çalışmalar içerisinde futbol kulüpleri veya ligler üzerinden yapılan örneklendirmelerde kullanılmıştır (Loh, 1970) (Heydon, 1970) (Towers, 1966). Futbol endüstrisi, futbolun 1970'lerden sonra yaşadığı ticarileşme sürecinde sıklıkla kullanılan bir kavram olmuştur.

Futbol ekonomisi dar bir kapsamda değerlendirildiğinde, futbolun çekirdek unsurları olan futbol tesisleri ve futbol hizmetleri ön plana çıkmaktadır. Stadyum, antrenman sahası gibi tesislerin kurulurken ortaya çıkan ekonomik hareketlilik ve futbol hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için futbolculara, teknik adamlara, hakemlere ödenen ücretlerle beraber gerçekleşen ekonomik olaylar, dar anlamda futbol endüstrisini oluşturmaktadır. Ancak günümüzde futbol otuza yakın farklı sektörle ilişki kurmuş bir yapıdadır ve futbol ekonomisi

geniş bir düzlemde ele alınmalıdır. Bu geniş düzlem, futbol aktiviteleri sonucunda oluşan, futbolun doğrudan etkilediği ve futbolla bağlantılı alanları kapsamaktadır (Güneş, 2010: 26-27).

Günümüzde futbol, amatör bir spor branşından, yüksek getirili, profesyonel bir spor branşına dönüşmüştür. Bu dönüşüm sırasında kulüplerin amaçları ve faaliyet sahaları, kar maksimizasyonu, yüksek kazanç oranı, taraftar sadakati, daha fazla seyirci toplama, çevreden ve çeşitli topluluklardan gelen talepleri karşılama gibi alanlara kaymıştır. Futbolun ticarileşmesi bu dönüşüme etki etmiştir. 1983 yılında Tottenham Hotspurs'un halka arz etmesi, İngiltere futbolunun ticarileşmesinde önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir. O tarihten sonra İngiliz kulüpleri gelirlerini önemli oranda artırmıştır. Almanya'da futbolun ticarileşmesi, 1949 yılında yarı profesyonel futbolculuk statüsünün kabulüyle başlamıştır. Fransa profesyonel futbola 1932 yılında geçiş yapmıştır. Fakat diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Fransa'da da futbolun ticarileşmesi, stadyum seyircilerine dayalı bir iş modelinin yerine televizyon izleyicilerine dayalı bir iş modeline geçilmesiyle gerçekleşmiştir (Storm, 2010).

Jean-Marie Faustin Goedefroid de Havelange 1974 yılında FIFA başkanı seçilmiştir. Havelange, futbolu, herkesin yatırım yapabileceği, kazanç getiren, gerçek bir endüstriye dönüşmesini sağlamıştır. Bu dönüşümden bir kaç yıl sonra televizyonun da etkisiyle gelirler artmaya başlamıştır (Grasso, 2011).

Futbolun ekonomik bir faaliyet olarak kabul edilmesi yakın geçmişte normal bir yaklaşım haline gelmiştir. Ancak futbolun sosyal yönü, ticari bir faaliyete dönüşme sürecini problemleri bir hale getirmiştir. Futbol, sosyal yönüyle ele alındığında tamamen ekonomik bir faaliyet olarak düşünülemez (Morrow, 2013). Futbol sanayi toplumunun son dönemlerinde ve bilgi toplumunda, insanların sosyal hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir. Futbolun insanlar tarafından sevilmesi, futbola yapılan saha içi ve saha dışı yatırımları artırmıştır. Günümüzde futbol, milyar dolarla ile ölçülen ve sürekli büyümekte olan bir endüstri olarak kabul edilmektedir.

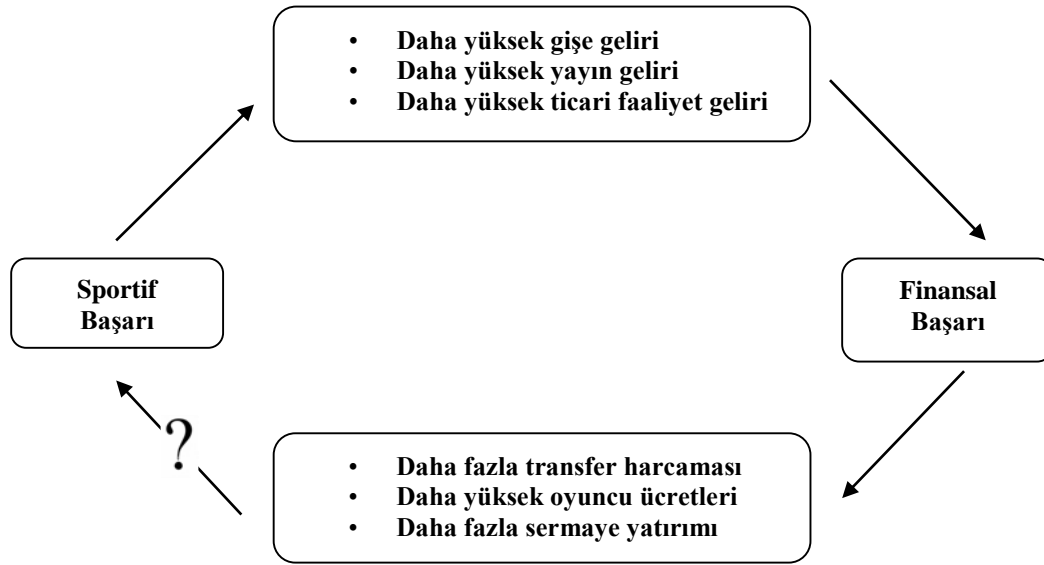
Kitlelerin bir futbolcu, futbol takımı veya taraftar grubu üzerinden kendilerini tanımlamaları, taraftarlık kavramının yerini müşteri kavramına bırakması, toprak sahaların yerlerini büyük ölçekli stadyumların ve tesislerin alması, Şampiyonlar Ligi, Dünya Kupası gibi organizasyonların büyük çaplı sponsorluk anlaşmalarıyla finanse edilmesi ve futbolun

kitle iletişim araçlarıyla pazarlanması karşılığında ödenen bedeller, futbolun bir oyun olmaktan çıkıp bir endüstri haline gelmesine sebep olmuştur (Saban ve Demirci, 2016).

Futbol ekonomisinin en önemli aktörleri, futbol takımları ve taraftarlar olarak kabul edilebilir. Endüstriyel futbolun oluşumu ile futbol kulüpleri şirket mantığı ile yönetilen işletmelere, taraftarlar ise bir ürün ve hizmet karşılığında para harcayan müşterilere dönüşmüştür. Bu dönüşüm futbolun diğer sektörlerle yaptığı katma değer ve bu katma değer karşılığında diğer sektörlerden futbola aktarılan kaynaklar ile desteklenmiştir. Futbolun ekonomik anlamda yaşadığı dönüşüm, oyununun ruhunda yatan rekabet kavramını saha dışı boyutlara da taşımış, kulüpler kendilerini ekonomik bir yarışın içerisinde bulmuşlardır.

Endüstriyel futbolun oluşumu, futbolda yaşanan ekonomik gelişmeler çerçevesinde değerlendirilse de kulüplerin esas başarı ölçütü sportif başarıdır. Güçlü bir mali yapı şirketleşmiş kulüplerde hissedarları tatmin etmekte, sportif başarı ise kulübün bütün taraftarlarını tatmin etmektedir. Kulüplerin hissedarlarının sayısının sınırlı, taraftar sayılarının ise oldukça fazla olduğu düşünüldüğünde sportif başarının önemi anlaşılmaktadır. Endüstriyel futbolda sportif başarı sonucunda elde edilen gelirler kulüplerin ekonomik yapısını güçlendirirken, finansal başarılar her zaman sportif başarıya dönüşmemektedir.

Marquez ve Martin (2000) finansal başarı ve sportif başarı arasında bir ikilem olduğunu Şekil 1. "Erdemli Döngü Teorisi" yardımıyla açıklamışlardır. Erdemli döngü teorisine göre sportif başarı, kulüplerin belirli gelir kalemlerinde artışa sebep olmaktadır. Gelir kalemlerindeki artış kulüplere finansal başarı olarak dönmektedir. Finansal başarıyı yakalamış kulüpler transferlere ve oyuncu ücretlerine daha fazla kaynak ayırmakta ve daha fazla sermaye yatırımı yapmaktadır. Döngünün işleyişi, daha fazla harcama yapan kulüplerin, sportif başarıyı yakalamaları noktasında belirsizlik taşımaktadır. Teoriye göre kulüpler arasındaki rekabetçi dengenin bozulması, futbolda sınırlı sayıda kulübün baskın hale gelmesine sebep olmaktadır. Sportif başarı yönünden geri kalmış kulüplere para enjekte edilmesi kulüpleri bu döngünün içerisine tekrar sokmaktadır. 2000'li yıllarda Lazio (İtalya) ve Deportivo (İspanya) kulüplerine yapılan para enjeksiyonları bu kulüplerin yüksek profilli oyuncularını transfer etmelerine ve şampiyonluklar kazanmalarına etki etmiştir. Ancak Middlesborough (İngiltere) ve Atletico Madrid (İspanya) örnekleri incelendiğinde, bu kulüplerin yüksek bedelli transfer harcamalarını ve oyuncu ücretlerini sportif başarıya dönüştüremeyerek ikinci lige düştükleri görülmektedir.



Şekil 1: Erdemli döngü teorisi (Marquez ve Martin, 2000: 139).

Futbolda sportif başarı ve ekonomik başarı arasındaki ilişki düşünüldüğünde, futbol kulübü işletmelerinde yönetim kavramıyla diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetim kavramları arasında bir takım farklılıkları söz konusudur. Bu farklılıklar, futbol endüstrisinde rasyonelliğin çok fazla anlam ifade etmemesiyle açıklanmaktadır. Bazı temel iktisadi kurallar bile futbol endüstrisi için geçerlilik taşımamaktadır. Örneğin, tüketici davranışlarındaki rasyonelliği, bir futbol izleyicisinden beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Futbol severlerin duygularından arınmış bir şekilde karar vermeleri mümkün değildir. Benzer şekilde "minimum maliyet, maksimum fayda" ilişkisi üzerinden kar maksimizasyonu sağlamaya çalışmak veya finans biliminin özü olan fayda maliyet analizini bu sektörde uygulamaya çalışmak her zaman mümkün ve mantıklı olmamaktadır (Akşar, 2005: 3).

Sloane (1971) İngiltere futbol ekonomisi için yaptığı çalışmada, futbol endüstrisinin diğer endüstrilerden farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Futbol kulüplerini karlılık amacı üzerinden açıklamak pratikle çelişkili sonuçlar vermiştir. Futboldaki rekabet kavramı ile diğer sektörlerdeki rekabet kavramları arasında önemli farklılıklar vardır. Futbolda fayda maksimizasyonu, kar maksimizasyonundan önce gelmektedir. Futbolun rekabetçi dengesini korumak ve kulüplerin mali istikrarını sürdürmek için bazı kısıtlamaların gerekebileceği öngörülmüştür.

Spor endüstrisi, diğer endüstrilerle kıyaslandığında kendine özgü ekonomik yapısıyla dikkat çekmektedir. Spor endüstrisinin kendine özgü özellikleri, üretimin müşterekliği,

rekabetçi düzenlemeler ve anlamlı bağılıktır. Üretimin müşterekliği ile kastedilen, profesyonel takım sporlarına ait müsabakalarda ortaya çıkan ürünün, farklı takımların bir araya gelmesi sonucu oluşmasıdır. Rekabetçi düzenlemeler, oyuncu ücretleri, transfer harcamaları, oyuncu seçimi, gişe gelirlerinin paylaşımı, medya ve isim haklarının ortaklaşa satılması gibi konulara ilişkindir. Rekabeti düzenleyen mekanizma, kulüplerin hem sportif faaliyetleri sürdürebilmelerini sağlayacak hem de mali sıkıntıya düşmelerini engelleyecek şekilde işlev görmelidir (Jeanrenaud ve Késenne, 2000: 28-29).

Rekabetçi pazarlarda alıcılar ve satıcılar, görünmeyen bir el yardımıyla ortak bir noktada buluşur ve her iki taraf da en yüksek karı (faydayı) elde ederek alışverişlerini tamamlarlar. Futbol sektöründe ise işleyiş rekabetçi pazarlardan daha farklıdır. Bu farklılıklar şöyle özetlenebilir (Akşar ve Merih, 2006: 209-210):

- Rekabetçi pazarlarda, piyasaya giriş ve çıkışlarda kısıtlama yoktur. Futbol sektöründe ise lig sistemi nedeniyle piyasaya giriş ve çıkışlar kısıtlanmıştır.
- Rekabetçi pazarlarda tekeli bir yapıdan söz edilemez. Futbol sektöründe lig sistemi doğal bir tekelin oluşumuna sebep olmaktadır.
- Rekabetçi pazarlarda alıcı ve satıcılar, ürünler ve hizmetler hakkında tam bilgi sahibidir. Futbol sektöründe ise talep edenlerin, alacakları ürünler ve hizmetler hakkında tam bilgi sahibi olamadıkları durumlar söz konusu olabilir (örneğin yöneticilerin futbolcuların performansları hakkında tam bilgi sahibi olamamaları).
- Rekabetçi pazarlarda arz ve talep ölçülebilir niteliktedir, dolayısıyla kesinlik söz konusudur. Futbol sektöründe ise arz kesindir ancak talep belirsizdir.
- Rekabetçi pazarlarda emek, enerji, doğal kaynaklar gibi girdi fiyatları sektör dışından belirlenmektedir. Futbol sektörü ise emek yoğun bir sektördür ve ücretler sektör içerisinde belirlenmektedir.
- Rekabetçi pazarlarda dışallıklardan söz edilemez. Yani pazarda gerçekleşen alışverişe müdahil olmayan bireyler, bu alışverişten dolayı herhangi bir fayda elde etmezler veya maliyete katlanmazlar. Futbol sektöründe ise dışallıklar söz konusudur ve bazen dışallık elde etmek amaçlanmaktadır.
- Rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler kamu mallarından faydalanamazlar. Futbol sektöründe ise kulüpler kamunun sunduğu bazı hizmetler ve ürünlerden faydalanmaktadır.

- Rekabetçi pazarlarda devlet müdahalesi söz konusu değildir. Futbol sektöründe ise federasyonlar özerk bir yapıda olmalarına rağmen devlet müdahalesi sıklıkla görülmektedir.

### 1.3. Futbol Kulüplerinin Gelir Kalemleri

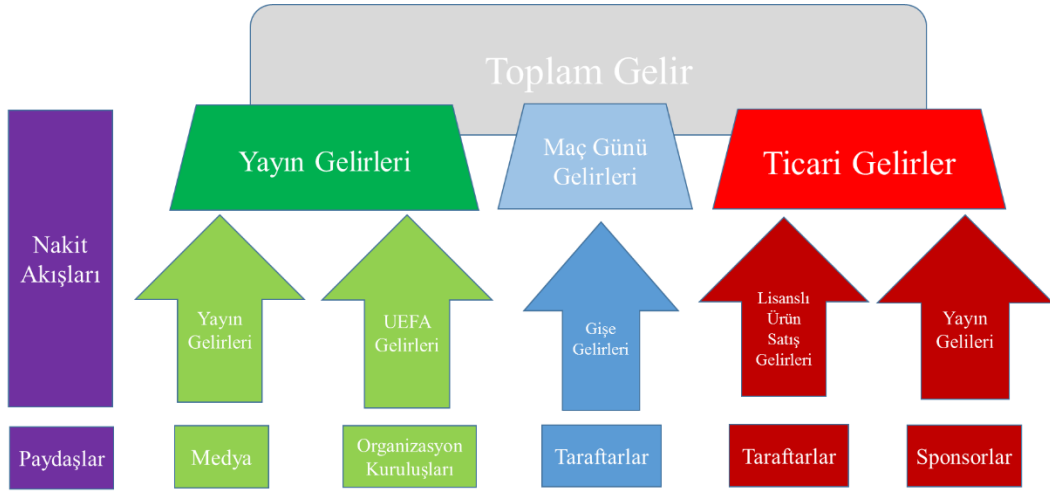
Endüstriyel futbolda kulüpler ekonomik gücünü geçmişteki sportif başarılarından veya yakın geçmişte örneklerini sıkça gördüğümüz sermaye yatırımlarından almaktadır. Bu durum endüstriyel futbolun en önemli ürünleri arasında gösterilen Şampiyonlar Ligi üzerinden açıklanabilmektedir. Real Madrid, Barcelona, Bayern Münih gibi tarihleri boyunca sportif başarıları ile ön plana çıkmış takımlar için endüstriyel futbolun baş aktörleri arasında yer almak, sportif başarının getirdiği ekonomik güç ile mümkün olmuştur. Bir diğer taraftan Chelsea, Paris Saint Germain, Manchester City gibi sermaye sahiplerinin satın aldığı kulüpler endüstriyel futbol arenasında hızlı bir ivme yakalayarak bu endüstrinin önemli aktörleri arasına girmişlerdir.

Deloitte Futbol Para Ligi raporuna göre Avrupa'nın en çok gelir üreten 20 takımı 2015/2016 sezonunda toplam 7,5 milyar Euro gelir elde etmiştir. Bu gelir kalemleri, maç günü gelirleri, yayın gelirleri ve ticari gelirler olarak üç ana başlıkta sınıflandırılmıştır. Deloitte verileri kulüplerin finansal tablolarından aldığını açıklamıştır. Rapora göre maç günü gelirleri ağırlıklı olarak gişe gelirlerinden, yayın gelirleri hem ulusal müsabakalardan hem de uluslararası müsabakalardan elde edilen gelirlerden, ticari gelirler, sponsorluk gelirleri ve alım satım işlemlerinden kaynaklı bütun gelirlerden oluşmaktadır.

Tablo 1: 2015/2016 sezonu Avrupa ligleri toplam gelirleri ve dağılımları (Deloitte, 2017).

Ticari Gelirler	3.189.568.000 Euro	43%
Yayın Gelirleri	2.892.864.000 Euro	39%
Maç Günü Gelirleri	1.335.168.000 Euro	18%
<b>Toplam Gelir</b>	<b>7.417.600.000 Euro</b>	<b>100%</b>

Kool (2012) tarafından yapılan sınıflandırma, Deloitte Futbol Para Ligi raporlarında yer alan sınıflandırma ile benzerlik taşımaktadır. Paydaşlar üzerinden yapılan sınıflandırmaya göre kulüpler; taraftarlar, medya, sponsorlar ve organizasyon kuruluşları ile gelir elde etmektedir. Ancak gelirler niteliklerine göre sınıflandırıldığında, Deloitte tarafından hazırlanan raporlarda olduğu gibi yayın gelirleri, maç günü gelirleri ve ticari gelirler üzerinden sınıflandırma yapılmıştır.



Şekil 2: Avrupa Kulüpleri'nin gelir kaynakları (Kool, 2012: 13).

Şekil 2'de yer alan sınıflandırmada paydaşlar, medya, organizasyon kuruluşları ve taraftarlar ve sponsorlardan oluşmaktadır. Paydaşlar tarafından sağlanan nakit akışları, kulüplerin gelir kaynaklarını oluşturmaktadır. Kulüplerin gelirlerini artırabilmesi için alt paydaşlarını çeşitlendirmeleri gerekmektedir. Örneğin, sadece yerel tarafları ve sponsorları değil, farklı ülkelerde bulunan taraftarları ve uluslararası sponsorları cezbedecek pazarlama faaliyetleri kulüplerin gelirlerini artırıcı etki yapacaktır.

### 1.3.1. Futbol Endüstrisinde Yayın Gelirleri

Futbol endüstrisinin oluşumunda ve büyümesinde sıralanacak faktörler çok geniş bir ölçekte yer almaktadır. Profesyonelliğe geçiş, büyük stadyumların inşa edilmesi, futbola bağlantılı yeni endüstrilerin gelişmesi gibi pek çok faktör endüstriyel futbolun oluşumu ve gelişimine önemli katkı sağlamıştır. Fakat endüstriyel futbolda en önemli gelişme televizyonla girilen ortaklık ilişkisidir (Arık, 2008).

Takım müsabakalarının medya değerleri, dört yönlendirici üzerinden açıklanmaktadır. Bunlar, turnuvaların sportif kalitesi, medyanın ilgi düzeyi, taraftarların bağlılık türü ve düzeyleri ile bütçe sınırlamalarıdır. Turnuvaların sportif kalitesi, takımlarda yer alan sporcuların yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Taraflar spora gösterdikleri ilgi türüne göre oyun taraftarları ve takım tarafları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Takım taraftarları müsabakalar için ekstra ücret ödemeye meyillidirler ve fiyat değişimlerinden çok fazla etkilenmezler. Oyun taraftarları daha çok yetenekli sporculara odaklanır ve rekabete bütüncül açıdan bakarlar. Bu taraftarların fiyat esneklikleri daha yüksektir. Son dönemlerde spor müsabakalarının yayınlanmasının tekelleşmeye doğru gitmesi bütçe sınırlamaları ile

giderilmek istenilmektedir. Bu kısıtlamalar müsabakaların medya değerlerini etkilemektedir (Jeanrenaud ve Késenne, 2006: 30-31).

Sporun kitle iletişim araçları ile ilişkisi Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamıştır. Dünya spor tarihinin en erken kurulan ulusal liglerinden 350 takımlı bir beysbol ligi 1868'de bu ülkede kurulmuştur. Maçlar yüksek maliyetlerden dolayı radyodan naklen yayınlanamasa da muhabirlerin telefon ve telgraf aracılığıyla maçlardaki önemli gelişmeleri radyolara aktarması, radyoların da bunu dinleyicileriyle paylaşması o dönemde gerçekleşmiştir. 1920'lerden itibaren boks maçları ve Amerikan Futbol maçları radyodan aktarılmaya başlanmıştır. 17 Mayıs 1939'da ise Columbia ve Princeton kolej takımları arasında oynanan beysbol maçı Amerika'da televizyondan yayınlanan ilk spor müsabakası olmuştur. İngiltere'de ise ulusal liglerin kurulması, Amerika'dan yaklaşık 20 yıl sonra gerçekleşmiştir. Bu durum, İngiltere'de sporun kitle iletişim araçları ile tanışmasını geciktirmiştir. İngiltere'de spor yayıncılığı gelişimini geciktiren diğer gelişme ise gazete sahiplerinin haksız rekabet yarattığı gerekçesiyle maçların radyodan aktarılmasını engellemeleri olmuştur. Radyo yayıncılığında geride kalan İngiltere, televizyon yayıncılığında ise Amerika'dan daha önce harekete geçmiştir. 1927'de BBC'nin kurulması naklen yayın sayısının artmasına sebep olmuştur. 1937'de televizyon yayınlarına başlayan BBC, Arsenal'in antrenmanlarını yayınlarak futbol yayıncılığını test etmiş, 1939'da ise Wembley Stadyumu'ndan ilk naklen yayını gerçekleştirmiştir (Irak, 2015: 291-293).

Futbol endüstrisi, televizyon gelirleri ve sponsorluk-reklam gelirleriyle gelir üretmektedir. Futbolun bu üç gelir üreten unsur ile yönetilmesi özellikle televizyona olan bağlılığını artırmıştır (Talimciler, 2008). Daha fazla televizyon geliri oluşturmak adına turnuvaların statülerinde değişikliklere gitmek, daha fazla futbol maçını seyirci ile buluşturmak, futbol müsabakalarının başlangıç saatlerini televizyon kanallarının yayın politikalarına göre şekillendirmek gibi faktörler, televizyonun futbol üzerindeki etkisine örnek gösterilebilir. Arık (2003) televizyonun futbolu nasıl yönettiği hakkına şu görüşleri ileri sürmektedir:

- Futbol sahasında gerçekleşen olaylar ve televizyondan yansıtılan olaylar arasında fark vardır. Televizyon futbolu kendi gerçekliğinden arındırarak medyatik bir öge haline dönüştürmektedir.
- Futbolda kapitalist ahlakın hakim olması, televizyonun futbola müdahaleleri ile örneklendirilebilir. Kapitalist düşünce futboldan da maksimum kar elde etmeyi

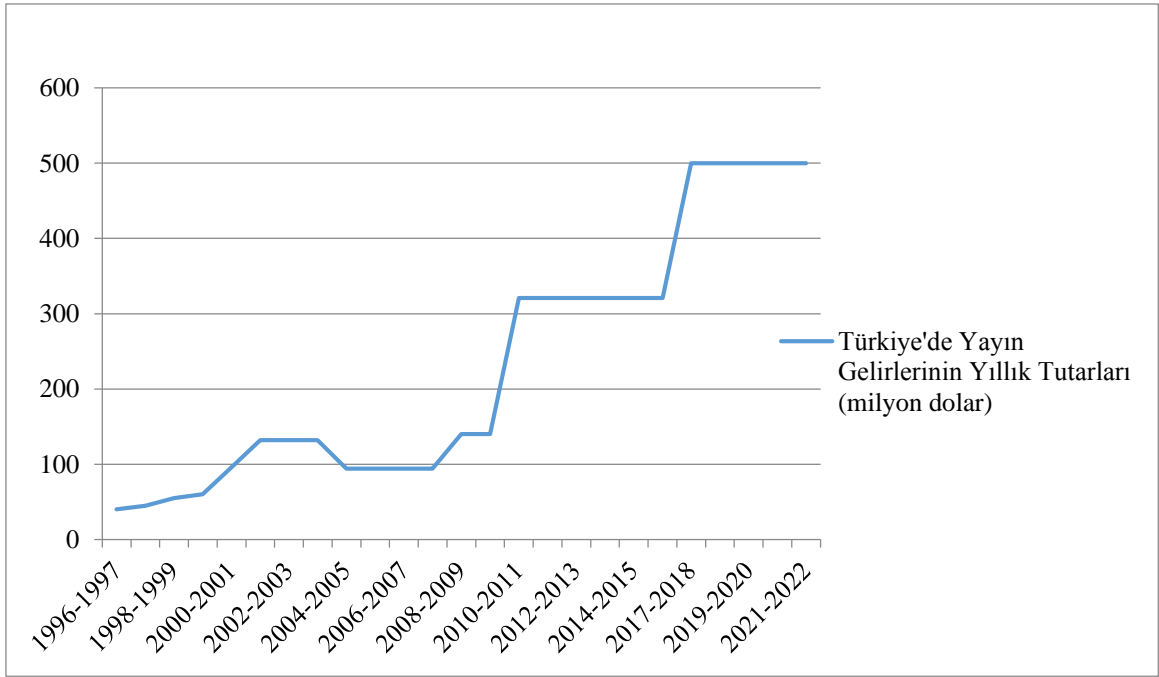


amaçlamaktadır. Fair play, centilmenlik, oyuncu sağlığının önceliği gibi kavramlar bazen sadece söylem olarak kalmakta ve kar etme güdüsü bu söylemlerin önüne geçmektedir. 1986 Meksika ve 1994 A.B.D Dünya Kupası maçlarının oyuncu sağlığını tehdit edecek kadar sıcak havalarda oynatılması ve bu saatlerin Avrupa ülkelerinde prime-time denilen reklamların en çok kazanç getirdiği saatlere denk gelmesi bu duruma örnek gösterilmektedir.

- Futbol artık televizyon kanalları tarafından üretilen herhangi bir üründen farklı değildir. Müsabaka esnasında futbolcuların televizyondan takip edildiklerini bilmeleri saha içerisinde yapacakları hareketleri etkilemektedir. Spor yorumcuları, kanal yöneticileri futbol üzerinde bir güç haline gelmekte, bu durum futbolun doğasına farklı bir yön vermektedir.
- Futbol ve televizyon ilişkisi geliştikçe farklı pazarlama teknikleri futbola uygulanmaya başlanmıştır. Sponsorların oyuna müdahalesi, Çin, Japonya gibi futbolun yeni yeni rağbet görmeye başladığı ülkelerde popülariteyi artırmak için bu ülkelere transferler yapılması bu duruma örnek gösterilebilmektedir.
- Televizyon, amatör ruhlu spor ve profesyonel spor ayrımını kendi üzerinden tekrar yapmıştır. Televizyonun için spor, "pazarlanabilir spor" ve "pazarlanamayan spor" şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

Türkiye'de futbol yayıncılığının gelişimi ve kulüplere gelir getiren bir organizasyona bürünmesi yakın geçmişe dayanmaktadır. TRT tek kanal döneminde futbol maçlarını yayınlamış, ilk özel televizyon kanalı kurulana kadar bu durum böyle devam etmiştir. Ülkemizde, 1971'de Karşıyaka ve İstanbulspor arasından oynanan futbol maçı televizyondan yayınlanan ilk futbol maçı olmuştur (URL-2, 2017). Özel televizyon kanallarının devreye girmesi, TRT, kulüpler ve özel kanallar arasında karmaşaya sebep olmuştur. TRT'nin daha önce hiçbir ödemedi maçları yayınlaması, Magic Box Star'ın ise maç başına kulüplere 50.000 dolar artı 12.500-30.000 dolar teklif etmesi, kulüplerin maçları Magic Box Star'dan yayınlamasına sebep olmuştur (Özçağayan, 2000). 1996-1997, 1997-1998 ve 1998-1999 sezonlarında yayın ihalesi Cine 5 tarafından alınmıştır. Cine 5 ilk sezon için 40 milyon dolar, ikinci sezon için 45 milyon dolar ve üçüncü sezon için 55 milyon dolar ödemeyi taahhüt etmiştir. 1999-2000 ve 2000-2001 sezonları yıllık 60 milyon dolar karşılığında Uzan Grubuna ait Teleon yayın platformuna satılmış, bu kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirememesi üzerine ihale iptal edilmiş, toplam 465 milyon dolara 3,5 yıllığına Digiturk'e verilmiştir. Digiturk, 2004-2005 sezonu öncesinde yapılan ihale ile

yıllık 135 milyon 850 bin lira bedel ödeyerek dört yıllığına, 2008 yılında ise 2 yıllık ihaleyi 140 milyon dolara satın almıştır. 2010 yılında Digitürk 2013-2014 yılı sonuna kadar yayın ihalesini yıllık 321 milyon dolar ile tekrar satın almıştır. Bu ihaleden kaynaklanan sözleşme uzatma opsiyonunu kullanan Digitürk, 2016-2017 yılı sonuna kadar resmi yayıncı olmuştur. Kasım 2016'da, 2017-2018 sezonundan başlamak üzere yayın ihalesi tekrar satılmış, yıllık 500 milyon dolar bedelle beş sezonluğuna Bein Sports'a satılmıştır. Bu bedelden Türkiye Futbol Federasyonu'nun %12'lik payı düşüldüğünde, kulüplere kalan toplam gelir yıllık 440 milyon dolar olmuştur (URL-3, 2016).



Şekil 3: Türkiye'de futbol yayın ihalelerinin yıllık tutarları (URL-3, 2016).

Televizyon ve futbol arasındaki etkileşimi tek taraflı yorumlamak, televizyon kanallarının futbolun gelişimine yaptıkları ekonomik katkıyı arka plana itecektir. Türkiye için örneklendirme yapmak gerekirse BJK, GS, FB ve TS'nin 2016 Mayıs tarihli gelir tablolarında yayın gelirlerinin payı şöyledir:

Tablo 2: Dört büyük kulüp yayın gelirlerinin toplam gelirdeki payı (Mayıs 2016 Denetim Raporları).

	<b>BJK</b>	<b>GS</b>	<b>FB</b>	<b>TS</b>
<b>Yayın Gelirleri</b>	98.589.897	96.740.969	109.954.522	47.955.387
<b>Toplam Gelir</b>	407.548.058	508.853.220	548.229.359	96.377.303
<b>Yayın Gelirleri %</b>	% 24,19	% 19,01	% 20,05	% 49,75

Avrupa'nın beş büyük futbol ülkesinde (İngiltere, İtalya, Fransa, Almanya, İspanya) yayın ihalelerinin bedeli Tablo 3'te yer almaktadır. Bu ülkelerde yayın gelirlerinin yüksek olmasının temel sebebi sadece futbolda gösterdikleri başarı değil futbolu dünyaya pazarlamada gösterdikleri başarı sonucunda farklı ülkelere yayın gelirleri elde etmelerinde saklıdır.

Tablo 3: Beş büyük lig yayın gelirleri (Milyar Euro) (URL-4, 2016).

	<b>İngiltere</b>	<b>İtalya</b>	<b>Almanya</b>	<b>İspanya</b>	<b>Fransa</b>
<b>12/13</b>	2.946	1.677	2.018	1.868	1.297
<b>13/14</b>	3.897	1.700	2.275	1.933	1.498
<b>14/15</b>	4.400	1.792	2.392	2.053	1.418
<b>15/16</b>	4.820	1.930	2.650	2.750	1.480
<b>16/17</b>	5.830	2.010	2.750	2.980	1.630

Yayın gelirlerinin oluşturulması, artırılması gibi konulara ek olarak yayın gelirlerinin paylaşımı futbol dünyasında önemli bir tartışma konusudur. Ülkemizde hali hazırda uygulanmakta olan havuz sisteminin, büyük kulüplerin çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Ligin izlenebilir ve yayınların pazarlanabilir olmasında büyük kulüplerin katkısı futbol dünyasının bir gerçeğidir. Ancak İngiltere'de farklı bir sistem uygulanmaktadır ve kulüpler yayın ihalesinden elde edilen gelirin %50'sini eşit bir şekilde paylaşmaktadır. Kulüpler kalan %50'lik payı yayınlanmış maçlarının sayısına ve ligde elde ettikleri pozisyona göre hak etmektedirler (URL-5, 2016).

### **1.3.2. Sponsorluk Gelirleri**

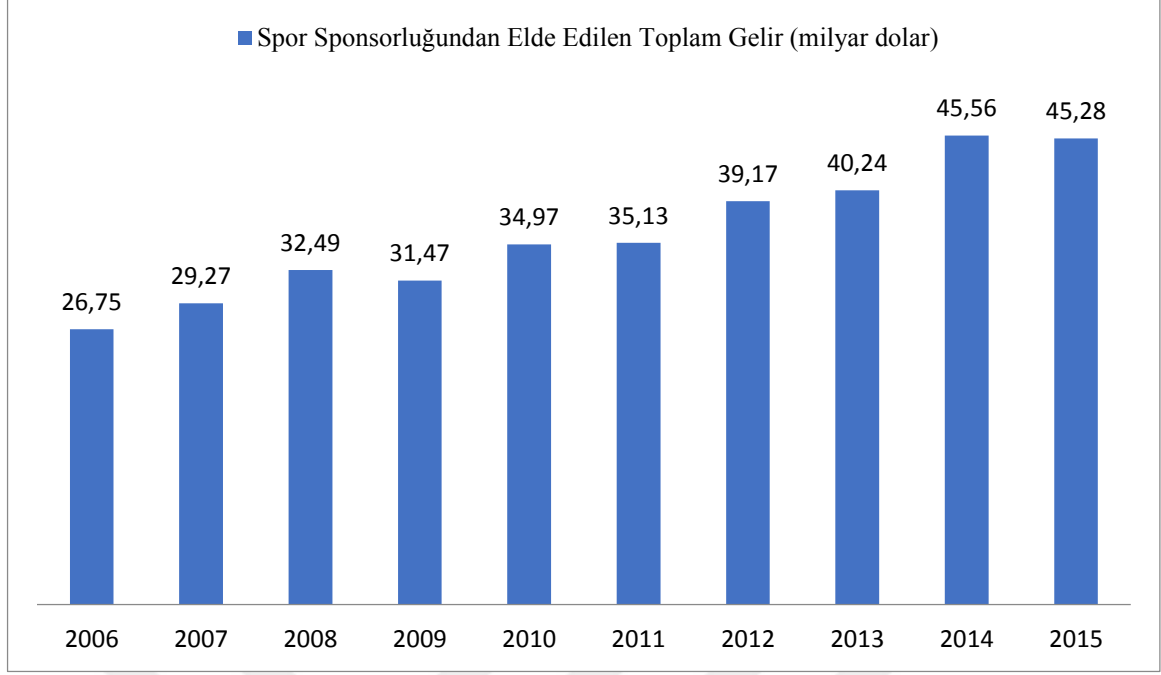
Futbol kulüpleri ve oyuncular üzerinden gerçekleştirilen sponsorluk ve reklam faaliyetleri, kitle iletişim araçları ve medyanın etkisiyle, pazarlama karması elemanlarından tutundurmanın önemli araçları haline gelmiştir. Futbolun saha içi ve saha dışı bütün bileşenleri reklam ve sponsorluk faaliyetlerinde kullanılmaktadır.

Sponsorluklar ilk ortaya çıktığı dönemlerde tek taraflı yükümlülükler içeren anlaşmalar olarak ortaya çıkmıştır. Zamanla sponsorluklar iki tarafa da yükümlülükler yüklemiştir ve ticari boyutuyla ön plana çıkmıştır. Sponsorluk çeşitleri arasında spor sponsorluğu önemli bir yer tutmaktadır. Sporda sponsorluk, spor takımlarının, spor organizasyonlarının ve bireysel sporcuların sponsorlukları şeklinde üçe ayrılmaktadır (Baş, 2008). Bu sponsorluk türleri ülkemizde ve dünyada sıklıkla uygulanmaktadır. Ülkemizde

takım sponsorluğu basketbol, voleybol branşlarında sıklıkla uygulanmakta, futbolda ise sınırlı sayıda takım tarafından uygulanmaktadır. Spor organizasyonlarının sponsorluğuna örnek olarak Spor Toto'nun Süper Lig'e, Ziraat Bankası'nın Türkiye Kupası'na sponsor olmaları örnek olarak gösterilebilir. Ülkemizde kamu kurumlarının futbola sponsor olması, devlet tarafından futbolun gelişimi için yapılmış bir sübvansiyon olarak yorumlanabilir. Bireysel sporculara yapılan sponsorluklara, genellikle spor malzemesi üreten tekstil firmalarının, tanınırlığı yüksek futbolculara sponsor olmaları örnek gösterilebilir.

Reklam ve bağış faaliyetleri ile sıklıkla karıştırılan sponsorluk, işletmelerin ve kurumların, spor, kültür, sanat, eğitim ve sosyal alanlarda fayda sağlamalarına imkân sağlamakta bunun karşılığında kurumların ve işletmelerin kendi ürünlerinin, hizmetlerinin tanıtımına imkan vermekte, markaların bilinirlik düzeylerinin artmasına hizmet etmektedir. Sürekli gelişen ve yaygınlaşan yapısıyla spor sponsorluğu, sponsorluk türleri arasında %69 oranında bir yer tutmaktadır. Bağış faaliyetlerinde tek taraflı bir fayda ilişkisi söz konusu iken iyi yönetilen bir sponsorluk işletmelere ve kurumlara önemli maddi katkılar sağlamaktadır. Reklam faaliyetleri ise sponsorluk faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilmek istenilen ana hedefler arasındadır. Sponsorluk faaliyetleriyle işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri hedefler arasında hayırseverlik, ticari amaçlı destek, karşılıklı çıkara dayanan fayda ilişkisi kurmak ve bağış yaparak karşılıksız fayda ilişkisi kurmak gibi amaçlar da yer almaktadır (Karademir, Devecioğlu ve Özmaden, 2010).

1928 Olimpiyat Oyunları'nda Coca Cola'nın numune ürün dağıtım haklarını satın alması spor sponsorluğuna gösterilen ilk örnekler arasındadır (Güçlü, 2001). 1861'de Spier ve Bond firmalarının Avustralya Turu'na yapmış oldukları sponsorlukların ilk spor sponsorluğu olduğu iddia edilmektedir (İnan, 2011: 23). Futbolda sponsorluğun ilk örneği ise meşrubat firması Bovril'in, Nottingham Forest kulübüne yapmış olduğu sponsorluktur (Soyer ve Can, 2010). Kitle iletişim araçlarının teknolojik gelişimi, futbola ve popüler diğer spor branşlarına olan ilginin artmasına sebep olmuştur. Bu artış firmalar için spor organizasyonlarının ve spor kulüplerinin cazip bir sponsorluk alanı haline gelmesine yol açmıştır. Sponsorluk gelirleri ve popülerite arasında sıkı bir bağ vardır. Futbolda en popüler organizasyonlar, Şampiyonlar Ligi, Dünya Kupası, Avrupa Şampiyonası ve İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa'dan oluşan beş büyük futbol ligidir. Firmalar bu organizasyonlara ve bu organizasyonlarda başarılı olan kulüplere sponsor olmak için büyük bedeller ödemektedirler.



Şekil 4: Spor sponsorluğundan elde edilen toplam gelir (URL-6, 2017).

Şekil 4'te 2006-2015 arasında spor sponsorluğundan elde edilen gelirler görülmektedir. Genellikle artan bir trend izleyen grafiğe göre sponsorluk gelirleri 2006 yılından 2015 yılına kadar yaklaşık %69 oranında bir artış göstermiştir.

Tablo 4: Dört büyük kulüp sponsorluk gelirlerinin dağılımı (2016 Yıllık Denetim Raporları).

	<b>BJK</b>	<b>GS</b>	<b>FB</b>	<b>TS</b>
<b>Sponsorluk ve Reklam Gelirleri</b>	54.339.936	109.837.878	70.048.028	12.659.562
<b>Toplam Gelir</b>	407.548.058	508.853.220	548.229.359	96.377.303
<b>Sponsorluk ve Reklam Gelirleri %</b>	%13,33	%21,58	%12,77	%13,13

Tablo 4'te dört büyük kulübün Mayıs 2016 tarihli denetim raporlarında yer alan sponsorluk ve reklam gelirlerinin toplam gelirleri içerisindeki payı yer almaktadır. Galatasaray sponsorluk ve reklam gelirlerinin payına bakıldığında ilk sırada yer almaktadır. Diğer üç kulüp bu dağılımda birbirlerine yakın bir seviye yakalamışlardır.

### 1.3.3. Turnuvalardan Elde Edilen Gelirler

Futbol endüstrisinde gelir yapıcı unsurlar birbirleriyle etkileşim içerisinde. Yayın gelirleri ile sponsorluk ve reklam gelirleri arasında pozitif yönlü etkileşim vardır. Yazılı, görsel ve sosyal medyada gündemde olan kulüpler sponsorlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Benzer şekilde federasyonlar ve konfederasyonlar tarafından düzenlenen

organizasyonların popülaritesi bu organizasyonların gelir üreten bir yapıya dönüşmelerine sebep olmaktadır. Turnuva gelirlerinin hacmi bu organizasyonların yayın gelirleri ve sponsorluk gelirleri ile doğrudan ilişkilidir. UEFA tarafından organize edilen Şampiyonlar Ligi dünyanın en popüler futbol organizasyonları arasında gösterilmektedir. Şampiyonlar Ligi'nin popülaritesi yayın haklarının ve sponsorluklarının yüksek bedeller ile satılmasına, bu durum da Şampiyonlar Ligi'nin kulüpler için önemli bir gelir kapısı haline gelmesine yol açmıştır.

Tablo 5: UEFA 2014-2015 gelir kaynaklarının turnuvalara göre dağılımı (URL-7, 2016).

Şampiyonlar Ligi ve Süper Kupa	1.496,7	% 70,5
Avrupa Elemeleri	299,4	% 14,1
Avrupa Ligi	258,4	% 12,1
Diğer Turnuvalar ve Gelirler	44,9	% 2,1
Varlık Yönetimi	24,9	% 1,2
<b>Toplam (milyon Euro)</b>	<b>2.124,3</b>	<b>% 100</b>

2014-2015 sezonu finansal raporuna göre UEFA 2.124,3 milyon Euro gelir elde etmiştir. Bu gelirlerin %71'i Şampiyonlar Ligi ve Süper Kupa organizasyonlarından elde edilmiştir. UEFA'nın gelir kaynaklarının %97'sini düzenlediği organizasyonlar oluşturmaktadır. Bu gelirlerin büyük bir bölümü turnuvaya katılan kulüplere dağıtılmaktadır.

Tablo 6: UEFA 2014-2015 sezonu gelirlerinin kullanım alanları (URL-7, 2016).

Turnuvalara Katılan Kulüplere Dağıtılan Tutar	1.570,2	%73,90
Dayanışma Ödemeleri ve Diğer Katkılar	174,0	%8,2
Organizasyon: Ana Turnuvalar	256,1	%12,1
Organizasyon: Diğer Turnuvalar	44,8	%2,1
Futbol Gelişimi ve Eğitimi	28,3	%1,3
Toplantı ve Konferanslar	6,00	%0,3
Yönetim Giderleri	72,8	%3,4
(Rezervlerden Net Finansman)	(27,9)	(%1,3)
<b>Toplam Gelir (milyon Euro)</b>	<b>2.124</b>	<b>%100</b>

UEFA yaklaşık 2,2 milyar Euro tutarında gelirin büyük çoğunluğunu (%73,90) katılımcı kulüplere dağıtmıştır. Kulüplerin turnuvalarda gösterdikleri sportif başarı ile UEFA'dan elde ettikleri gelirler arasında sıkı bir bağ vardır. UEFA'nın gelir üreten ve bu gelir ile karlı turnuvalar organize eden bir yapısı vardır.

### **1.3.4. Stadyum Gelirleri**

Futbolun insanların sosyal hayatlarında önemli yer tutması, stadyumların sadece müsabakaların gerçekleştirildiği alanlar olmaktan çıkmasına sebep olmuştur. Stadyum gelirleri içerisinde kombine bilet satışları, loca satışları ve maç günü bilet satışları önemli bir yer tutmaktadır. Ancak günümüzde stadyumlar, insanların alışveriş yapma, yemek yeme, müze gezme, sinemaya gitme gibi farklı sosyal aktiviteleri gerçekleştirebildikleri yaşam merkezleri haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm içerisinde stadyumlar, kulüpler için önemli gelir kaynakları haline gelmiştir.

### **1.3.5. Lisanslı Ürün Satışları**

Spor ürünlerinin satışları antik olimpiyatlara kadar uzanmaktadır. Futbolun küreselleşmesi ve küreselleşmenin futbola etkisi, spor kulüplerine çok geniş bir pazarda faaliyet gösterebilme fırsatı vermiştir (Torlak, Özkara ve Doğan, 2014). Sporseverlerin destekledikleri kulüplerle ve sporcularla duygusal bağ kurmaları, kendilerini bu kişi ve kurumlar üzerinden tanımlamaları sporu diğer eğlence araçlarından farklı kılmaktadır (Sutton, McDonald ve Milne, 1997). Bu durum kulüplerin çağrışımını yapan semboller ve kulüpleri temsil eden logoların yer aldığı ürünlerin ticari amaçlı kullanılmasına sebep olmuştur. Kulüpler tarafından kullanım hakları ellerinde bulundurulmuş semboller, logolar ve sporcu figürleri, diş fırçasından futbolcu formasına kadar uzanan çok geniş bir ürün çeşitliliği ile kulüpler tarafından satışa sunulmaktadır.

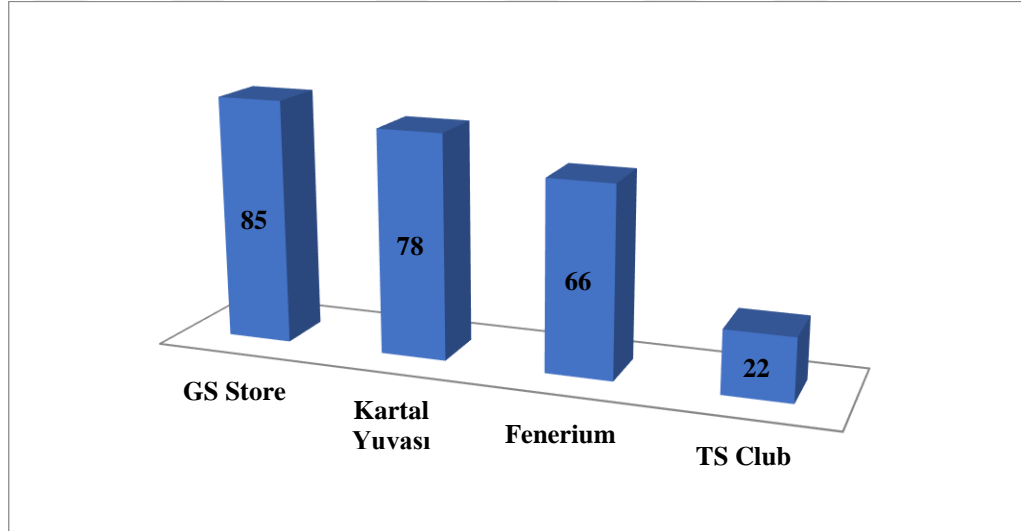
Lisanslı ürün satışı spor endüstrisinde gelişmekte olan en yaygın konular arasındadır. Ülkemizde faaliyet gösteren spor kulüpleri bu gelişmelerin farkındadır ve bu alanda faaliyetlerini yoğun bir şekilde sürdürmektedirler.

Futbol kulüpleri, esas faaliyetleri göz önünde bulundurulduğunda hizmet işletmesi olarak nitelendirilebilir. Lisanslı ürün satışları futbol kulüplerinin belki de tek somut faaliyet olarak değerlendirilebilir (Eser, 2014: 18). Lisanslı ürün satışlarının kulüplere sağladığı faydalar maddi katkı ile sınırlı değildir. Lisanslı ürünlerin satışı ve bu ürünlerin taraftarlar tarafından kullanılmasının, kulüplerin marka değerlerini artırıcı etkisi vardır (Papadimitriou, Dimitra ve Clark, 2012).

Özer ve Argan (2006) Türk taraftarlar için lisanslı ürünlerde satın alma davranışlarını etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Tüketicileri lisanslı ürün satın almaya iten temel faktör

kendilerini bir takım ile özdeşleştirme ve destekledikleri takım üzerinden kendilerini tanımlama çabaları olmuştur. Mağaza atmosferi, arkadaş çevresi, sadakat ve alışveriş arzusu satın alma kararlarını etkileyen diğer faktörler olmuştur.

Türk takımları için lisanslı ürünlerin üretimi ve satışı son yıllarda önem verilen konular arasındadır. Beşiktaş Kartal Yuvası, Fenerbahçe Fenerium, Galatasaray GS Store, Trabzonspor T.S Club markalarıyla mağazalar açmakta ve ülkenin çeşitli yerlerinde lisanslı ürün satışı gerçekleştirmektedirler. Kulüpler gezici mağazalar ve web siteleri üzerinden de satış yaparak hedef pazarlara ulaşmak için çabalar sarf etmektedirler. Bursaspor, Eskişehirspor gibi taraftar potansiyelleri yüksek diğer takımlar da lisanslı ürün satışı için kendi markalarını oluşturarak mağazalar açmaya başlamışlardır. Şekil 5'te dört büyük kulübün lisanslı ürün satışı yapmakta olan mağaza sayıları verilmiştir.



Şekil 5: Dört büyük takım lisanslı ürün satış mağazası sayısı (mağazaların web sitelerinden derlenmiştir).

Dört büyük kulüp mağaza ağlarını genişleterek daha fazla taraftara hitap etme çabası içerisinde. Benzer şekilde Avrupa'nın büyük kulüpleri, Asya ve Amerika pazarlarına açılarak bu bölgelerdeki futbol severleri kendilerine çekerek farklı hedef pazarlar oluşturmaktadırlar.

#### 1.4. Futbol Kulüplerinin Gider Kalemleri

Futbol kulüplerinin gider türleri geniş bir ölçekte ele alınabilir. Ancak kulüplerin esas faaliyet sahaları göz önünde bulundurulduğunda oyuncu transferlerinde harcanan bonservis bedelleri, oyunculara ödenen maaşlar, oyuncu temsilcilerine ödenen komisyonlar,



sözleşmesi feshedilen oyunculara ödenen tazminatlar ve teknik kadroya ödenen ücretler ana gider kalemleri olarak kabul edilebilir. Bu giderlere ek olarak kulüplerin futbol dışı faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu çalışanlarına ödediği ücretler, müsabakaların organizasyonu için katlandığı giderler, ulaşım giderleri, kira giderleri, malzeme giderleri, yabancı kaynak kullanımı sonucu katlanılan finansman giderleri gibi gider türleri futbol kulüplerinin katlandığı diğer gider türlerine örnektir.

Tablo 7: Dört büyük kulüp 2015-2016 sezonu gider dağılımları (Mayıs 2016 Denetim Raporları).

2015-2016 Sezonu (Türk Lirası)	Beşiktaş		Fenerbahçe		Galatasaray		Trabzonspor	
<b>Personel Ücretleri (Futbol Takımı)</b>	205.094.154	41%	273.925.794	38%	236.276.453	37%	145.500.612	43%
<b>Finansman Giderleri</b>	94.835.806	19%	94.064.168	13%	111.325.446	18%	37.391.066	11%
<b>Satılan Tic.Mal.Mal.</b>	37.891.936	8%	45.401.171	6%	51.483.302	8%	0	0%
<b>Futbolcu Transfer Hareketlerine Dair Giderler</b>	25.272.093*	5%	52.178.003***	7%	2.320.519***	0,37%	5.300.514*****	1,55%
<b>Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler</b>	33.430.223	7%	46.232.739	6%	40.317.155	6%	66.668.148	19%
<b>Amortisman ve Tükenme Payları</b>	33.870.079	7%	76.650.924	11%	60.311.272	10%	52.877.354	15%
<b>Futbol Takımı Giderleri</b>	15.103.281**	3%	23.570.963	3%	24.843.083****	4%	7.799.411	2%
<b>Diğer Giderler</b>	54.122.346	11%	117.500.448	16%	107.137.176	17%	26.793.589	8%
<b>Toplam Gider</b>	<b>499.619.918</b>	<b>100%</b>	<b>729.524.210</b>	<b>100%</b>	<b>634.014.406</b>	<b>100%</b>	<b>342.330.694</b>	<b>100%</b>
* Seyahat giderleri ve maç giderlerinden oluşmaktadır.								
** Futbolcu sözleşme fesih giderleri ve bonservis/kiralama giderlerinden oluşmaktadır								
*** Futbolcu menajer giderleri, futbolcu kiralama giderleri, futbolcu transferine ilişkin giderler ve bonservis çıkış maliyetlerinden oluşmaktadır.								
**** Müsabaka giderleri, deplasman ve kamp giderleri, spor malzemesi giderlerinden oluşmaktadır.								
***** Futbolcu yetiştirme tazminatlarından oluşmaktadır.								

Dört büyük kulübün 2015-2016 sezonunda futbol takımına ödediği ücretler ve finansman giderlerinin dağılımı Tablo 7’de görülmektedir. Ülkemizde ve dünya futbolunda futbolculara ödenen ücretlerde ve transfer ücreti olarak ödenen bonservis bedellerinde gözlenen artış Bosman kuralı sonrasında gerçekleşmiştir. Bosman kuralı sonrasında futbolcu temsilciliği kurumsal bir hale gelmiştir ve kulüpler futbolcu temsilcilerine de yüksek komisyonlar ödemek durumunda kalmıştır. Bu bölümde genel hatları ile futbolcu transferleri incelenecek; Bosman kuralı öncesi ve sonrası transfer bedellerinde gerçekleşen değişim ele alınacaktır.

### **1.4.1. Futbolcu Transferlerine İlişkin Giderler**

Başarılı olma arzusu kulüpleri iyi futbolculardan oluşan kadrolar kurma yoluna itmiştir. Kadro kalitesini artırmanın bir diğer yolu olan altyapıdan oyuncu yetiştirme metodu, uzun vadeli bir planlama gerektirdiği için pek çok kulüp bu yolu tercih etmek yerine ihtiyacı olan futbolcuyu bonservis bedeli ödeyerek transfer etme yoluna gitmektedir. Bonservis bedeli, bir kulüple sözleşmesi devam eden futbolcunun, bir başka kulübe transfer olması için ödenmesi gereken tazminat tutarını ifade etmektedir.

Transfer faaliyetleri hem sportif başarıyı hem de ekonomik başarıyı etkilemektedir. Kadro kalitesini artırıcı nitelikte transferler yapan kulüpler için sportif başarının önündeki önemli engellerden biri aşılmış olacaktır. Oyuncu satışlarından gelir elde eden bir yapının kurulması kulüpler için ekonomik başarının önemli belirleyicileri arasında gösterilmektedir.

Transfer piyasasında gerçekleştirilen faaliyetler, kulüpler için hem gelir kaynağı hem de gider kaynağı olarak incelenebilir. Futbolcu transferleri sonucunda gerçekleşen nakit akımları, futbol endüstrisi içerisinde gerçekleşmektedir; bir başka endüstriden veya futbol dışı paydaşlardan herhangi bir nakit akımı söz konusu değildir. Dolayısıyla transfer piyasasında gerçekleşen işlemler, futbol endüstrisi için gelir kalemi veya gider kalemi olarak nitelendirilemez ancak transfer işleminin tarafına göre (futbolcu alan veya futbolcu satan) gelir veya gider olarak nitelendirilebilir.

#### **1.4.1.1. Bosman Kuralı**

95/96 sezonu öncesine kadar futbolda transfer işlemleri günümüzde transfer piyasasında geçerli olan temel kurallardan önemli bir farklılık içermekteydi. Bu farklılıklardan en önemlisi 95/96 sezonu öncesine kadar futbolcunun kulübüyle olan sözleşmesi sona ermiş olsa bile bir başka kulübü transfer olması için bonservis bedeli ödenmesi gerekliliğidir. Belçikalı futbolcu Jean-Marc Bosman'ın Avrupa Adalet Divanı'na açmış olduğu dava ile bu kural tarihe karışmıştır (Simmons, 1997).

Bosman kuralı öncesinde örnek bir futbolcu transferi şöyle gerçekleşmekteydi: Futbolcuyu transfer etmek isteyen kulüp, oyuncunun lisansını elinde bulunduran kulübe, talep ettiği tutar kadar bonservis bedeli (oyuncunun lisansını elinde bulunduran kulübün, oyuncunun lisansını devretmek ve sözleşmesini feshetmek için talep ettiği tazminat tutarı) ödemek durumundaydı. Bu işleyiş günümüzde de aynen devam etmektedir. Ancak Bosman

kuralı öncesinde kulübüyle sözleşmesi sona ermiş bir futbolcuyu transfer etmek için de bonservis bedeli ödemek zorunluluğu vardı. Bosman kuralının gelişiyle birlikte sözleşmesi sona eren futbolcular, istedikleri kulüple anlaşabilme hakkına sahip olmuş, bir diğere ifade biçimiyle bonservissiz oyuncu konumuna gelmiştir. Bu durum transfer piyasasının dinamiklerini kökten değıştirmiştir.

Bosman kulübü R.C Liege ile 1988'de 30 Haziran 1990'da sona erecek, aylık ortalama 120 bin Belçika Frangı kazanacağı bir sözleşme imzalamıştır. Sözleşmesinin bitmesine yaklaşık iki ay kaldığında R.C Liege tarafından Bosman'a aylık ortalama 30 bin Belçika Frangı kazanacağı bir sözleşme önermiştir. Sözleşmede yer alan tutar Belçika Futbol Federasyonu tarafından belirlenen asgari tutardır. Önerilen ücreti düşük bulan Bosman sözleşmeyi reddetmiştir ve kulübü tarafından satış listesine konulmuştur. Bu gelişmelerin ardından Bosman Fransa ikinci lig takımlarından U.S Dunkerque ile aylık 100 bin Belçika Frangı kazanacağı ve 900 bin Belçika Frangı imzalama kazanacağını garanti eden bir sözleşme imzalamıştır. Temmuz 1990'da (Bosman'ın R.C Liege ile sözleşmesi sona erdikten sonra) R.C Liege ve Dunkerque Bosman'ın kiralık transferi için 1 milyon 200 bin Belçika Frangı karşılığında sözleşme imzalamışlardır. Bu sözleşme gereğı Dunkerque 4 milyon 800 bin Belçika frangı ödeyerek Bosman'ın bonservisini alma hakkına sahiptir. R.C Liege Dunkerque kulübünün yükümlülüklerini yerine getiremeyeceğini düşündüğü için sözleşmeyi vaktinde Fransa Futbol Federasyonuna göndermemiştir. R.C Liege tarafından kadro dışı bırakılan Bosman bu dönemde kulüpsüz kalmıştır (Köse, 2010).

Bosman'ın kulübüyle yaşadıkları ve bir başka kulübe transfer olmasında yaşanan sorunlar, Avrupa Birliğı vatandaşı işçilerin sahip oldukları serbest dolaşım haklarına aykırı bir durum oluşturmuştur. Yaşadıklarının Roma Anlaşması'nın 45, 85 ve 86. maddelerine aykırı olduğunu iddia eden Bosman'ın hukuki mücadelesi Belçika ulusal mahkemelerinde başlamış yaklaşık beş yıllık süre sonunda, Avrupa Adalet Divanı tarafından 15 Şubat 1995'te alınan kararla olumlu bir şekilde sona ermiştir (Zivec, 2013). Karar ile sözleşmesi sona eren futbolculara istedikleri kulüple anlaşmaları için izin verilmiş, Avrupa Birliğı vatandaşı futbolcular yabancı oyuncu statüsünden çıkarılmıştır.

Avrupa Adalet Divanı Bosman hakkında verdiği kararlarla futbol kulüpleri arasındaki rekabetçi dengeyi korumak istemesine rağmen transfer sisteminde önemli değışikliklere sebep olmuştur ve büyük kulüpler ile küçük kulüpler arasındaki uçurum büyümüştür. Bosman kuralı, oyuncuların transfer piyasasında daha serbest hareket etmelerine ve gücün

kulüplerden oyunculara geçmesine sebep olmuştur. Bu durum oyuncu maaşlarında ve bonservis bedellerinde dramatik artışlara sebep olmuştur (Schiera, 2007).

Tablo 8: 1990-2001 en pahalı beş transfer bedeli toplamı (URL-8, 2017)

<b>Sezon</b>	<b>En Pahalı Beş Transfer Bedeli Toplamı</b>
1990/1991	38,75 milyon Euro
1991/1992	38,95 milyon Euro
1992/1993	62,25 milyon Euro
1993/1994	51,27 milyon Euro
1994/1995	48,8 milyon Euro
<b>1995/1996</b>	<b>55,25 milyon Euro</b>
1996/1997	73 milyon Euro
1997/1998	101,5 milyon Euro
1998/1999	117,5 milyon Euro
1999/2000	163 milyon Euro
2000/2001	222 milyon Euro

Günümüzde sözleşmesi sona ermiş futbolcuların istedikleri kulübe transfer olmaları olağan bir durum gibi görünmektedir. Ancak Bosman Kuralı ilk çıktığı dönemlerde sıklıkla tartışılmıştır. Futbol transfer piyasasını daha dinamik bir hale getiren kural ile kulüpler sözleşmesi bitmek üzere olan futbolcularını elde tutabilmek için daha yüksek bedeller ödemeyi göze almışlardır. Futbolcularını bonservis bedeli kazanmadan göndermek istemeyen kulüpler oyuncularını yüksek teklifler geldiğinde satmak zorunda kalmışlardır. Tablo 8'de Bosman Kuralı öncesine ait beş sezon ve sonrasına ait altı sezonunun rekor transferler verilmiştir. Tablo 8'de görüldüğü gibi Bosman Kuralı'nın uygulanmaya başladığı 1995/1996 sezonundan sonra oyunculara ödenen bonservis bedelleri hızla artmaya başlamıştır.

#### **1.4.1.2. Futbolcu Temsilciliğinin Gelişimi**

Futbolcu haklarının korunması, profesyonel futbolcuların dünyanın çeşitli yerlerinde dağılmış halde olması, bunun sonucu olarak futbolcular ve kulüplerin daha kolay iletişime geçebilme ihtiyacı gibi gereksinimler, futbolcu temsilciliği veya ülkemizdeki kullanımıyla futbolcu menajerliği kurumunun oluşmasına ve gelişmesine sebep olmuştur.

Futbolcu temsilciliğinin ilk geliştiği zamanlarda kurumsal bir kimliği bulunmamaktaydı ve art niyetli kişiler hem kulüpleri hem de futbolcuları zarara uğratabilmekteydi. Günümüzde bu sektörde faaliyet gösterebilmek için federasyonların ve konfederasyonların gerekli gördüğü şartları yerine getirmek gereklidir. Ülkemizde TFF

(Türkiye Futbol Federasyonu) tarafından "Futbolcu Menajerleri İle Çalışma Talimatı" yayınlanmış ve lisanslı menajerlik için gerekli şartlar ilgililere duyurulmuştur.

FIFA tarafından gerekli düzenlemeler ise "Regulation Players' Agents" adlı talimatnamede belirtilmiştir. FIFA tarafından yapılan futbolcu temsilcisi tanımı şu şekildedir: " Futbolcu temsilcisi, ücret karşılığında bir futbolcu sözleşmesinin müzakere edilmesi veya yeniden müzakere edilmesi amacıyla oyuncuları kulüplere karşı temsil eden veya iki futbol takımı arasında bir transfer sözleşmesi yapmak üzere aracılık yapan gerçek kişidir." (URL-9, 2008). Bu tanımlamadan futbolcu temsilcilerinin sadece futbolcuları değil kulüpleri de temsil edebildikleri anlaşılmaktadır.

Günümüzdeki anlamıyla futbolcu temsilciliğinin ortaya çıkışı 1960'lı yıllara dayandırılmaktadır (Fornalik, 2013). Futbol temsilcilerinin transferler üzerindeki gücü ise sürekli artmaktadır. Kulüpler futbolcuları ikna etmek zorunda oldukları gibi, temsilcileri de ikna emek zorundadırlar. Oyuncu portföyü geniş olan temsilcilerin kazançları kulüpler adına önemli gider kalemlerini oluşturmaktadır. Bu durum futbolcu temsilcileri arasında rekabet oluşturmakta ve geleceği parlak futbolcuların temsilciliğini almak için temsilciler ve oyuncu gözlemcileri arasında bir bağ kurulmasına sebep olmaktadır.

Tablo 9: 2016 yılında kazancı en yüksek beş futbolcu menajeri (Forbes, 2016).

<b>Menajer</b>	<b>Komisyon Kazancı (milyon dolar)</b>	<b>Portföyündeki Önemli Futbolcular</b>
Jorge Mendes	72,72	C. Ronaldo, Falcao, Di Maria, Quaresma
Jonathan Barnett	37,6	G. Bale, Luke Shaw, Joe Hart
Mino Raiola	35,6	Ibrahimovic, Pogba, Lukaku
Volker Struth	28,7	Mario Götze, Toni Kroos, Marco Reus
Thomas Kroth	23,92	Manuel Neuer, Kevin Volland, Shinji Kagawa

Futbolcu temsilcilerinin gelirlerine bakıldığında portföyü uluslararası futbolculardan oluşan, Real Madrid, Chelsea, Bayern Münih gibi takımlarda mücadele eden futbolcuların temsilcilerinin üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Transfer piyasasında oyuncu temsilcilerinin rolü bu rakamlarla daha açık bir şekilde görülmektedir.

Futbolcu temsilcilerinin görev tanımını futbolcu transferlerinde oynadıkları rol üzerinden tanımlamak yanlış olacaktır. Avukatlık ve temsilcilik görevini bir arada yürüterek futbolcuların hukuki problemleriyle ilgilenen, yeni bir şehre veya ülkeye transfer olan futbolcunun sosyal hayatta karşılaştığı problemlerle ilgilenen ve futbolcunun imajını

pazarlama görevlerini bir arada yürüten futbolcu temsilcileri mevcuttur (İmamoğlu, Kılıcıgil, ve Şahin, 2007).

### **1.5. Türk Futbol Kulüplerinin Yönetim Yapılarının İncelenmesi**

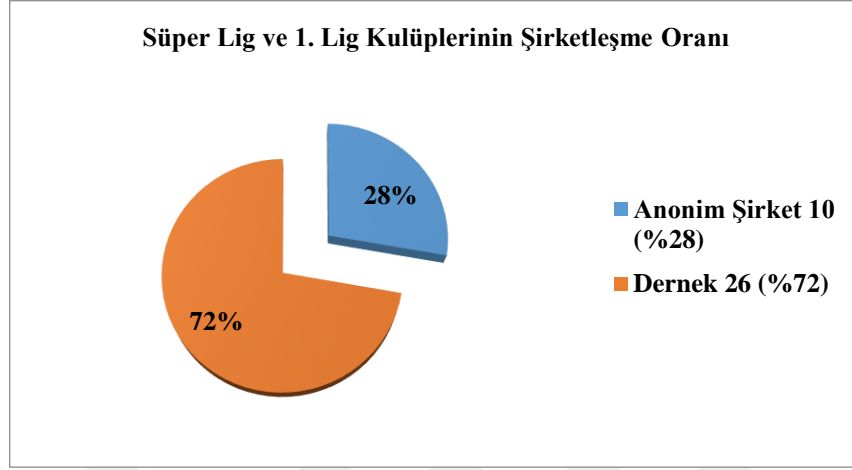
Spor kulüpleri ülkemizde Dernekler Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine bağlı olarak dernek şeklinde veya anonim şirket şeklinde örgütlenebilmektedir (Kocaoğlu, 2011). 3813 sayılı TFF Kanunu 27. maddesine göre kulüpler, futbol şubelerini kuracakları ya da kurmuş oldukları futbol kulüplerine devredebilirler. Bu hükme ek olarak TFF Ana Statüsü 67. maddesine göre futbol branşında faaliyette bulunan kulüpler, futbol şubelerini kanunda belirtilen şekil ve esaslarda kurulmuş veya kurulacak olan anonim şirketlere devredebilirler. Ancak TFF Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatı'nın 14. maddesine göre kulüpler, futbol faaliyetlerini, bir ticaret şirketi haline getirebilmek için Türk Ticaret Kanunu'na göre şirket kurabilirler veya futbol şubelerini kurulmuş olan şirketlere devredebilirler. Talimatnamede yer alan Türk Ticaret Kanunu'na göre şirketleşebilme serbestisi kulüplerin sadece anonim şirket olarak değil limited şirket, kolektif şirket, komandit şirket ve kooperatif şirketler şeklinde örgütlenebilecekleri yorumuna yol açmaktadır. Ancak hukuk mevzuatındaki hiyerarşiye göre talimatnamede yer alan hükümlerden önce kanun maddeleri göz önünde bulundurulmalıdır (İmamoğlu, Karaoğlu ve Erturan, 2007)

Endüstriyel futbolda kulüpler, şirketleşerek örgütlenme modeline ağırlık vermeye başlamışlardır. Futbol kulüplerinin şirketleşmesi daha kurumsal bir yapının kurulması ve gelir kaynaklarının artırılması şeklinde iki temel fayda sağlamaktadır (Akşar, 2005: 219).

Kurumsallaşma Türk futbol kamuoyunda sıklıkla dile getirilen bir kavram olmuştur. Ancak kurumsallaşmanın hayata geçirilmesi noktasında kulüpler ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Kurumsallaşma zaman zaman şirketleşme, halka açılma gibi faaliyetlerle sınırlı tutulmakta, şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik, sorumluluk, iç denetimin güçlendirilmesi, risk yönetimi, etik ilkelere bağlılık gibi kurumsallaşmanın temel prensipleri geri planda tutulmaktadır (Tilev, 2012: 39).

Ülkemizde 2016/2017 sezonunda Süper Lig'de mücadele eden takımlardan Adanaspor, Antalyaspor, Beşiktaş, Çaykur Rizespor, Fenerbahçe, Galatasaray, Kasımpaşa ve Trabzonspor anonim şirket statüsünde faaliyetlerine devam etmektedir. Süper Lig'de mücadele eden takımlardan on tanesi dernek statüsünde, sekiz tanesi anonim şirket

statüsündedir. Birinci Lig'de mücadele eden takımların ise iki tanesi anonim şirket statüsünde kalan 16 takım ise dernek statüsündedir. Spor Toto Süper Lig, PTT 1. Lig takımlarının anonim şirket ve dernek statülerine ilişkin dağılım Şekil 6.'da gösterilmiştir.



Şekil 6: 2016 yılı itibariyle Süper Lig ve 1. Lig kulüplerinde şirketleşme oranı

Süper Lig ve PTT 1.Lig'de yer alan şirketleşme oranı Şekil 6'da yer almaktadır. Kulüplerin kurumsal bir yönetim yapısı ve daha şeffaf bir mali yapı sağlamaları için bu oranın artırılması gerekmektedir.

### **1.5.1. Futbol Kulüplerinde Dernek Statüsü ve Anonim Şirket Statüsünün Vergisel Yönden İncelenmesi**

Ülkemizde spor kulüpleri ağırlıklı olarak dernek statüsünde kurulmakta ve bunun getirdiği birçok vergi avantajından faydalanmaktadır. Bu avantajı kaybetmek istemeyen kulüpler kısmen şirketleşme modelini benimseyerek faaliyetlerini sürdürmektedirler. Spor kulüplerinin düşük oranlar ile ortaklık kurdukları şirketler üzerinden sportif faaliyetleri sürdürmeleri hem ticari işletmeler gibi gelir elde etmelerine hem de derneklerin faydalandığı vergi avantajlarından faydalanmalarına sebep olmaktadır (Devecioğlu ve diğ., 2012).

Kurumlar Vergisi ve Katma Değer Vergisi yükümlülükleri incelendiğinde dernek statüsünde ve anonim şirket statüsünde faaliyet gösteren kulüplere bir takım ayrıcalıklar tanınmıştır. 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu Madde 1'e göre kurumlar vergisi mükellefleri sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu kuruluşları, dernek veya vakıflara ait iktisadi işletmeler ve iş ortakları olarak belirtilmiştir (5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu 2006).

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu Madde 1'e göre anonim şirket şeklinde yapılmış bir spor kulübünün Kurumlar Vergisi mükellefi olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu statüye sahip spor kulüpler diğer anonim şirketler gibi Ticaret Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nun bütün hükümlerine tabidirler. Ancak kanun koyucu sporun gelişmesi ve geliştirilmesi gibi toplumsal fayda güden bir amacı gerçekleştirmek adına yasalarda spor kulüpleri için birtakım ayrıcalıklar tanımıştır (Karataş Durmuş, 2016).

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu 4. madde 1. bent J fıkrasına göre, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile özerk spor federasyonlarına tescil edilmiş spor kulüplerinin idman ve spor faaliyetlerinde bulunan iktisadî işletmeleri ile sadece idman ve spor faaliyetlerinde bulunan anonim şirketler kurumlar vergisinden muaftır (5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu 2006). Bu hükme göre idman ve spor faaliyetlerinden elde edilen gelirlerin (maç bileti satışları, yayın hakkı gelirleri, forma reklam gelirleri) vergi tabi gelir kapsamından çıkarılmıştır (Karataş Durmuş, 2016).

Toplam vergi hasılatında önemli bir yere sahip olan Katma Değer Vergisi'nde ödeme yükümlülüğü gerçekleştirilen işlemin niteliği ile alakalıdır. Katma Değer Vergisi'nde işlemi gerçekleştiren tarafın hukuki niteliğinin (dernek veya şirket) bir önemi yoktur (Karataş Durmuş, 2016). Katma Değer Vergisi Kanunu Madde 1'e göre Katma Değer Vergisi gerektiren işlemler şöyle tanımlanmıştır: "Ticari, sınai, zirai faaliyet ve serbest meslek faaliyeti çerçevesinde yapılan teslim ve hizmetler, her türlü mal ve hizmet ithalatı, diğer faaliyetlerden doğan teslim ve hizmetler". İlgili maddenin 3. fıkrasında yer alan "diğer faaliyetlerden doğan teslim ve hizmetler" hükmüne c bendi ile spor faaliyetlerine ilişkin açıklama getirilmiştir. Katma Değer Vergisi Kanunu Birinci Madde 3 Fıkra c Bendine şu işlemler Katma Değer Vergisi'ne teşkil eden işlemlerdir: Profesyonel sanatçıların yer aldığı gösteriler ve konserler ile profesyonel sporcuların katıldığı sportif faaliyetler, maçlar, yarışlar ve yarışmalar tertiplenmesi, gösterilmesi. Buna göre profesyonel sporcuların katıldığı sportif maçlar, yarışlar ve yarışmaların tertiplenmesi ve gösterilmesi Katma Değer Vergisi kapsamına girmektedir (3065 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu 1984).

Dernek statüsünde faaliyet göstermenin avantajları genellikle vergi boyutunda gerçekleşmektedir. Ancak derneklerin ticari faaliyetlerinin kısıtlanmış olması, yönetim zorluğu ve kredibilite düşüklüğü ile fon bulma zorluğu yaşamaları başlıca dezavantajları arasında yer almaktadır. Şirketleşme ve halka arz kulüpler için bu zorlukları aşmanın önemli yolları arasında yer almaktadır. Şirketleşen ve halka arz eden kulüpler için kaynak



ihtiyacının karşılanması, ortaklara likidite sağlanması, itibar görme, daha yaygın tanıtım olanakları, kurumsal yönetimin tesisi, raporlama ve denetim fonksiyonlarının bağlayıcı olması gibi amaçlar daha kolay gerçekleştirilebilecektir (Eren, 2017).

### 1.5.2. Türk Futbol Kulüplerinde Şirketleşme ve Halka Arz Faaliyetleri

Son 20 yılda futbol kulüplerinde yaşanan yapısal dönüşümün önemli bir bölümünü şirketleşme faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu zaman diliminde şirketleşmenin önemli bir uzantısı olan halka arz konusu dört büyük kulübün tarafından hayata geçirilmiştir.

Derneklerin ticari faaliyetlerinin kısıtlı olması şirketleşmenin önünü, şirketler için halka arzın fon temin etmede kısmen ucuz ve kolay olması ise halka arzın önünü açmıştır. Halka arzda temel amaç finansmandır. Elde edilen finansman ile yeni yatırımlar gerçekleştirilir veya mevcut borçlar itfa edilir. Halka arz eden bir firma sahip olduğu hisse senetlerinin bir satma yoluna gidebilir veya sermaye artırımını yaparak hisse senetlerini yatırımcılara sunabilir. İki yöntemin bir arada kullanılması da mümkündür (Aydın, Turgut, ve Bayırlı, 2007).

Tablo 10: Dört Büyük Kulübün Futbol Şirketlerinin Ortaklık Yapıları

BJKA.Ş		FB A.Ş		GS A.Ş		TS A.Ş	
BJK Dernek	51%	FB Dernek	67,07%	GS Dernek	68,75%	Futbol İş.Tic.A.Ş	51%
Halka Arz	49%	Halka Arz	32,93%	Halka Arz	31,25	Halka Arz	49%

Dört büyük kulübün halka arz modelleri arasında bir takım farklılıklar mevcuttur. Beşiktaş'ın futbolla ilgili tüm gelir ve giderlerini Beşiktaş Futbol Yatırımları A.Ş'ye devretmiştir. Fenerbahçe ve Galatasaray gelir ve giderlerinin bir kısmını halka arz eden şirketlere aktarmıştır. Galatasaray ve Fenerbahçe'nin halka arzda izledikleri yöntemlerin sonucunda giderler kulüplerin üzerinde kalırken, gelirler yatırımcılarla paylaşılmakta bu durum kulüpleri önemli bir temettü yükünün altına sokmaktadır. Beşiktaş'ın halka arzda izlediği politika diğer iki kulüple kıyaslandığında daha avantajlı bir modeldir. Beşiktaş halka arz aracılığıyla 14 milyon dolar kaynak toplamış ve sadece 1 milyon dolar civarında temettü dağıtmıştır (URL-10, 2009).

Galatasaray, Trabzonspor ve Fenerbahçe kulüpleri halka arz sırasında verdikleri taahhütler nedeniyle elde ettikleri geliri, futbol faaliyetleri ve kulüpler için kullanılamamasına neden olmuştur. Kullanılmayan gelirler halka açık şirketlerin

bilançolarına kar olarak yansımıştır ve bu karlar dağıtılmak zorunda kalınmıştır. Bu durum Beşiktaş dışında halka arz eden diğer kulüplerin dağıttıkları temettü miktarının, halka arz faaliyetiyle elde ettikleri geliri aşmasına sebep olmuştur (Aytekin, 2012: 17-18).

Şirketleşme ve halka arz futbol endüstrisinin önemli konuları arasındadır. Futbol kulüplerinin bu endüstride sadece futbol faaliyetleriyle mali başarıyı yakalamaları gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Ancak şirketleşme ve halka arzın getirilerinden tam olarak faydalanmak için doğru politikaların ve modellerin seçilmesi gereklidir.



## **BÖLÜM II**

### **UEFA KULÜP LİSANSLAMA VE FİNANSAL FAİR PLAY**

### **KURALLARI**

#### **2.1. Dünya Futbolunun Organizasyon Yapısı ve FIFA'nın Rolü**

Dünya futbolunun organizasyon hiyerarşisinde en üst noktada FIFA yer almaktadır. FIFA üye konfederasyonların, federasyonların ve spor kulüplerinin denetim faaliyetlerini yürütmektedir. FIFA futbol kurallarının değiştirilmesi, güncellenmesi ve başta Dünya Kupası olmak üzere uluslararası turnuvaların düzenlenmesi gibi konularda en yetkili yönetim organıdır (Devecioğlu ve diğ., 2014).

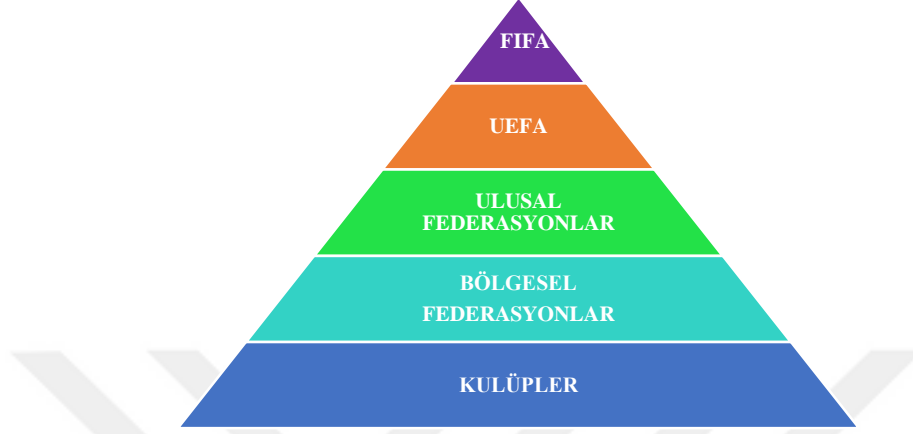
FIFA, 1904 yılında futbol organizasyonlarının gerçekleştirilmesi ve futbola ilişkin kuralların düzenlenmesi için kurulmuştur. 1970'li yıllardan sonra özellikle Afrika'dan yeni üye ülkelerin FIFA'ya katılması, FIFA'nın misyonunu değiştirmesine sebep olmuştur. Üçüncü Dünya Ülkeleri'nden gelen taleplerin karşılanabilmesi için daha profesyonel bir örgütlenmeye gidilmiş, sponsorluklar ile FIFA'nın gelirleri artırılmıştır (Eisenberg, 2006).

Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre'nin bir araya gelerek kurduğu FIFA'nın, günümüzde 211 üye federasyonu ve altı konfederasyonu bulunmaktadır. Üye konfederasyonlar, CONMEBOL (Confederacion Sudamericana de Futbol/Güney Amerika Futbol Konfederasyonu), AFC (Asian Football Confederation/Asya Futbol Konfederasyonu), UEFA (Union Des Associations Europeennes De Football/Avrupa Futbol Federasyonları Birliği), CAF (Confederation Africaine de Football/Afrika Futbol Konfederasyonu), CONCACAF (Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football/ Kuzey ve Orta Amerika ile Karayipler Futbol Konfederasyonu) ve OFC (Oceania Football Confederation/Okyanusya Futbol Konfederasyonu)'dur. (FIFA, 2016: 16).

#### **2.2. Avrupa Futbolunun Organizasyon Yapısı ve UEFA'nın Rolü**

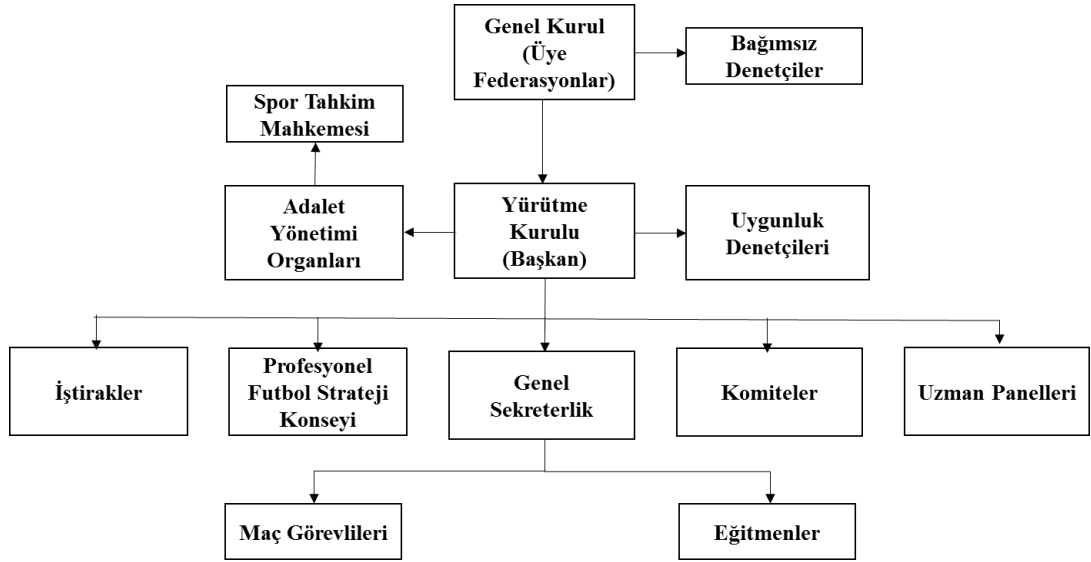
Avrupa futbolunun organizasyon yapısı Şekil 7'de yer alan hiyerarşik düzenden oluşmaktadır. Bu yapının temelleri futbolun doğduğu yer olan Britanya'ya dayanmaktadır. Kulüpler bu yapının temel bileşenidir. Bölgesel federasyonlar, faaliyetleri belirli bölgeler ile sınırlı olan organizasyonlardır ve her ülkede görülmemektedir. Ulusal federasyonlara ilk

örnek İngiltere Futbol Federasyonu'dur. Piramidin bir sonraki basamağı kıtasal konfederasyonlardan oluşmaktadır. Bu organizasyon yapısının en tipik örneği UEFA'dır. FIFA ise Kıtasal konfederasyonları düzenleyici kuruluş olarak, dünyada futbol organizasyon yapısının en üst otoritesidir (Ducrey ve diğ., 2003:11).



Şekil 7: Avrupa futbolunun organizasyon yapısı (Ducrey ve diğ., 2003: 11).

UEFA Haziran 1954'te 28 ulusal federasyonun Basel'de bir araya gelerek kurduğu bir organizasyondur. FIFA 1953'te statü değişikliğine gitmiştir ve üye ülkelerden kıta örgütlenmeleri kurmalarını ve bu örgütlerden birer temsilcinin FIFA icra komitesine seçilmesini talep etmiştir. UEFA'nın kuruluşu FIFA tarafından yapılan statü değişikliği sonrasında gerçekleşmiştir. Ekim 1954'te UEFA'nın ismi resmîyet kazanmış, Mart 1955'te Viyana'da ilk genel kurulu gerçekleştirilmiştir. 1955 ve 1960 arası UEFA'nın yetki alanı genişlemiştir. Bu dönemde yeni turnuvalar organize edilmiştir, futbol yayıncılığı kontrol altına alınmıştır ve genç oyuncu gelişimi gibi Avrupa futbolunun diğer konuları ele alınmıştır. 1950'li yılların sonunda UEFA Avrupa futbolunun hâkim kuvveti haline gelmiş ve neredeyse bütün federasyonlar tarafından tanınan bir kurum olmuştur (Vonnard ve Quin, 2016).



Şekil 8: UEFA organizasyon yapısı (URL-11, 2017).

Genel kurul, UEFA'nın en üst düzey kontrol organıdır. Olağan genel kurul, üye 55 ülke federasyonun temsilcilerinin katılımıyla yıllık gerçekleştirilmektedir. Olağanüstü genel kurul Yürütme Kurulu'nun çağrısıyla gerçekleştirilebileceği gibi beş veya daha fazla üye federasyonun yazılı başvurusu ile gerçekleştirilebilmektedir. Yürütme Kurulu UEFA'nın en düzey yönetim organıdır ve genel kurul tarafından seçilmiş on altı üye ve bir başkandan oluşmaktadır. Yürütme kurulu, düzenlemelerin uygulanması, genel kurul veya diğer organların yasal ve meşru yetki sınırları ile çelişmemek üzere her konuda karar almak ile yetkilendirilmiştir. Adalet yönetimi birimleri, UEFA'nın disiplin organları olarak işlev görmektedir. Kontrol Etik ve Disiplin Kurulu, Temyiz Kurulu ve Finansal Kontrol Kurulu adalet yönetimi birimleridir. Spor Tahkim Mahkemesi, UEFA ve federasyonlar, ligler, kulüpler, oyuncular ve diğer paydaşlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümü için yetkili bir mahkemedir. Spor Tahkim Mahkemesi özerk bir mahkemedir ve UEFA'dan bağımsız karar vermektedir.

### 2.3. UEFA Kulüp Lisanslama Sistemi ve Kriterler

Futbol ekonomisinin geldiği boyutlara bakıldığında bu endüstrinin birer parçası olan kulüplerin bir takım idari, mali ve sportif düzenlemeler ile faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Futbol kulüplerinin yönetim faaliyetlerinin sonuçlarını sadece sportif başarı ölçütleri ile değerlendirmek, idari ve mali boyutu geri planda bırakmak günümüz ekonomik koşullarında kabul edilebilir bir yaklaşım olmayacaktır. Bu doğrultuda diğer

organizasyonlara göre farklılıklar gösteren futbol kulüplerinin bir takım kuralları ile düzenlenmesi gerekmektedir.

Futbol endüstrisinde kulüplerin birbirlerine bağılılıkları söz konusudur. Diğer endüstrilerde bir şirketin mali durumunun kötüye gitmesi bir diğer şirketi olumsuz etkileyebilir ancak futbol endüstrisinde kulüplerin mali durumlarının bozulması, şampiyonaların, turnuvaların organize edilmesini zorlaştırabilir, marka değerlerini düşürebilir dolayısıyla bu organizasyonlarda yer alan diğer kulüpleri olumsuz etkileyebilir. Bu durum güvensiz bir futbol ortamı oluşturma potansiyeli taşımaktadır. UEFA'nın Kulüp Lisanslama Kriterleri ve Fair Play kuralları bu tarz bir bozulmanın önüne geçmek adına atılmış önemli bir adım olarak kabul edilebilir.

Avrupa'da, kulüplerin gelirlerinde yaşanan artış çelişkili bir şekilde kulüplerin krize sürüklenmesine sebep olmuştur. Gelir kaynaklarındaki artış, oyunculara harcanan paralarda büyük bir artışı tetiklemiştir. 1990'larda belirli bir finansal dengeye sahip olan kulüpler, 2000'li yıllardan sonra finansal dengeden uzaklaşmış, sürdürülebilirliği olmayan bir finansal yapı ile karşı karşıya kalmışlardır. Ancak gelir artışının krize sebep olduğu hipotezi bazı ülkeler için geçerli değildir. Fransa'da kulüplerin harcamaları ulusal düzenlemelerle katı bir şekilde kontrol altına alınmıştır. 1990'larda Fransa kulüplerinin yaşadıkları ekonomik krizler bu önlemlerin alınmasına sebep olmuştur. Fransa'da uygulanan düzenlemelere örnek olarak bir kulübün satın alma gücünü aşan bir transfer gerçekleştirilmesi durumunda bu transferin federasyon tarafından geçersiz kılınması gösterilebilir. Almanya'da kulüplerin sahiplik yapısı ile yönetilmesi, kulüp sahiplerinin spekülasyon, riskli hamlelerden uzak durmalarına sebep olmakta ve kulüplerin geleceğinin tehlikeye atılmamasına sebep olmaktadır. İspanya'da kulüpler devlet tarafından desteklenmektedir. İtalya, İngiltere, Belçika, Portekiz gibi ülkelerde diğer üç ülkeye benzer bir yapı yoktur ve düzenlemeler kısmen daha hafiftir. Yerel düzenlemeler Avrupa'da sınırlı sayıda kulübün mali disiplinle yönetilmesine sebep olmuştur. UEFA, Avrupa futbolunun içerisinde bulunduğu kriz ortamından çıkarabilmek için 2004-2005 sezonunda itibaren geçerli olacak düzenlemeler ile harekete geçmiştir (Lago, Simmons ve Szymanski, 2006).

Kulüp lisanslama sisteminin gündeme gelmesi ve gelişmesi kronolojik olarak şöyle gerçekleşmiştir (URL-12, 2015: 9-10):

- 1999: Kulüp lisanslama sistemi hakkında tartışmaların başlangıcı.

- 2001: Kulüp lisanslama sisteminin geliştirilmesi için sekiz pilot federasyon seçilmiştir ( İngiltere, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, İsveç, İspanya, Slovenya, İskoçya).
- 2002: UEFA İcra Komitesi, Kulüp Lisanslama Sistemi El Kitabı'nın birinci sürümünü onaylamıştır.
- 2003: UEFA Hat Trick yardım programını kurmuştur. Avrupa Futbol Şampiyonası gelirleri ile finanse edilen program, üye ülkelerde futbolun gelişimine fon sağlamaktadır. Ayrıca UEFA 2003 yılında Kulüp Lisanslama Kalite Standartları'nın birinci sürümünü yayınlamıştır.
- 2004: UEFA, kulüplerin 2004-2005 sezonu şampiyonlarına katılabilmeleri için lisans verme veya lisans reddetme kararı almıştır. Bu karar sportif olarak kalifiye olan ancak lisanslama kriterlerine uymayan kulüplerin müsabakalara katılamamalarına neden olan ilk lisanslama kararıdır.
- 2005: UEFA İcra Komitesi, Kulüp Lisanslama Sistemi El Kitabı'nın ikinci sürümünü onaylamıştır.
- 2006: UEFA, Kulüp Lisanslama Kalite Standartları'nın ikinci versiyonunu ve kulüpler için sportif, finansal analizler içeren bir benchmarking raporu yayınlamıştır.
- 2008: Kulüp Lisanslama Sistemi El Kitabı'nda yer alan düzenlemeler yasal bir zemine oturtulmuştur.
- 2009: UEFA İcra Komitesi, finansal fair play modelini onaylamış ve kuralların denetimi için UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu'nu oluşturmuştur.
- 2010: Finansal fair play onaylanarak kulüp lisanslama sistemine entegre edilmiştir.
- 2011: Avrupa Kulüpleri'ne daha yapıcı ve düzgün söylemler üretilmesi için taraftar irtibat büroları kurmaları şartı getirilmiştir ve sportif başarıyla UEFA müsabakalarına katılma hakkı kazanan ancak lisans şartlarını yerine getiremeyen kulüplerin UEFA turnuvalarında mücadele etmelerine izin verilmemiştir.
- 2012: Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play düzenlemeler ve Kulüp Lisanslama Kalite Standartları'nın 2012 sürümleri onaylanmıştır.
- 2013: Finansal fair play kurallarının tamamı uygulanmaya başlamıştır ve kulüpler başabaş kuralı ile ilk defa değerlendirilmeye alınmışlardır.

- 2014: UEFA'nın 700 Avrupa kulübünü değerlendirmeye aldığı altıncı benchmarking raporu yayınlanmıştır.
- 2015: Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play düzenlemelerinin 2015 sürümleri onaylanmıştır. 2015 yılında ilk defa başabaş kuralı ihlali yüzünden bazı kulüpler UEFA turnuvalarından men edilmiştir.

UEFA kulüp lisanslama kriterlerini gereksinimler ve uygulamada karşılaşılan zorluklar çerçevesinde sürekli güncellemektedir. Kriterlerin 1999'dan günümüze yaşadığı dönüşüme bakıldığında lisanslamada finansal kriterlere verilen önemin arttığı görülmektedir.

UEFA kulüp lisanslama kriterlerinin temel amaçları şöyledir (Marquez ve Martin, 2000: 137) :

- Kulüplerin ekonomik ve finansal kapasitelerini geliştirerek kulüplerin daha şeffaf, kredibilitesi yüksek bir finansal yapıya kavuşturmak ve kreditorlerin çıkarlarını korumak amaçlanmaktadır.
- Kulüplerin yönetim ve organizasyonları günümüz koşullarına adapte etmek.
- Genç oyuncuların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini mutlak önceliklerden biri haline getirilmek ve bu amaç için gerçekleştirilen tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermek.

Kulüpler beş ana başlıkta toplanmış 37 kriterden sorumludur. Ana kriterler Lisanslama süreci ilk etapta federasyonlara yapılan başvuru ile başlamaktadır. Ülkemizde TFF (Türkiye Futbol Federasyonu) tarafından yürütülen süreç, "Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı" çerçevesinde yürütülmektedir. Bu talimatnameye göre kulüplerin yükümlü oldukları beş ana kriter aşağıdaki gibidir (TFF, 2016).

- Sportif Kriterler,
- Altyapı Kriterleri,
- Personel ve İdari Kriterler,
- Hukuki Kriterler,
- Mali Kriterlerdir.



### 2.3.1. Sportif Kriterler

Sportif kriterlerin uygulanmasında amaç genç oyuncu yetiştirme programlarına yapılacak yatırımları teşvik etmektir. Sportif kriterlerle oyuncuların sadece futbolculuk gelişimleri değil eğitim düzeylerinin yükseltilmesi, sağlıklarının korunması, fair play ruhunu kazanmalarını sağlamak gibi sporcu yetiştirmede bütüncül bir yaklaşım güdülmektedir (UEFA, 2015).

TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı'na göre kulüpler, amacı ve kapsamı belirlenmiş, organizasyon şeması açıklanmış, asgari nitelikleri taşıyan personellerden oluşan (teknik, idari, sağlık vs.), gerekli tesislerin tahsis edildiği, finansal kaynakları belirlenmiş, farklı yaş grupları için futbol eğitim programları oluşturulmuş, futbol kuralları için eğitim programları verilen, doping karşıtı ve sporda dürüstlük eğitim programlarının verildiği, genç oyuncular için tıbbi destek programlarının sağlandığı, çocuk koruma politikaları ile yürütülen, en az üç en fazla yedi yıl süreli bir gençlik yetiştirme programına sahip olmalıdır (TFF, 2016: 24).

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 2013-2014 sezonunda ülkemizde 596.765 lisanslı futbol bulunmaktadır (TÜİK, 2014). TFF'ye göre lisanslı futbolcu sayısı artan bir trend izlemektedir (URL-13, 2013). Bu bilgiler ülkemizde futbolun yaygınlaşmasının sadece taraftarlık düzeyinde değil oyunculuk düzeyinde de gerçekleştiğini göstermektedir. Genç futbolcuların saha içi ve saha dışı eğitimleri gelişimleri için önemli bir konudur ve sportif kriterlerin uygulanması futbol gelişimi ve eğitimi için önemli bir konu olarak kabul edilebilir.

Altyapıda doğru modellerin kurulması, yetenekli futbolcuların çocukluk çağlarından itibaren kulüplere kazandırılarak A takım düzeyine kadar yetiştirilmesi dünyada ve ülkemizde sınırlı sayıda kulüp tarafından gerçekleştirilmektedir. Pek çok kulüp altyapıya yatırım yapmak yerine, ihtiyaç duyduğu futbolcuyu bedel ödeyerek transfer etme yoluna gitmektedir. Avrupa futbolunda altyapıda ekol olarak kabul edilen Ajax ve Barcelona kulüpleri altyapıdan yetiştirdiği oyuncularla çok önemli başarılar yakalamışlardır. Ülkemizde son dönemlerde Altınordu, Bursaspor ve Gençlerbirliği kulüpleri altyapı önem veren kulüpler arasında gösterilebilir. Kulüplerin yarışmacı kimliklerini sadece oyuncu transfer etme yöntemiyle sürdürme çabaları, yüksek bedelli transferlere sebep olmaktadır ve bu durum finansal bozulmaya yol açabilmektedir. Sportif kriterlere uyum sağlanarak genç

oyuncu yetiştirme politikası kulüplerin finansal yapısını da uzun vadede olumlu etkileyecektir.

Morris vd. (2001) genç oyuncu gelişimi için gerçekleştirilen faaliyetlerin finansal açıdan ve sportif açıdan belirsiz bir süreç olduğunu iddia etmektedir. Genç oyuncu gelişimi için yapılacak yüksek harcamalar, bu oyuncuların yüksek standartlarda eğitildiği anlamına gelmediği gibi gelişimini tamamlayan futbolcuların kulüplere ekonomik fayda sağlayacağına da garantisi yoktur. Ülkemiz futbolu yurtdışına futbolcu ihraç etmede birçok ülkenin gerisinde kalmıştır. A Milli Takım'da forma giyen futbolcular ise ağırlıklı olarak Avrupa'da yetişmiş gurbetçi futbolculardan oluşmaktadır. Bu iki durum göz önünde bulundurulduğunda Morris vd. tarafından savunulan görüşün ülkemiz kulüplerince kabul gördüğü ve futbolcu yetiştirmeye gereken önemin verilmediği sonuçları çıkarılabilir. Sportif kriterlerin uygulanması futbolcu yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri için önemli bir aşamadır.

### **2.3.2. Altyapı Kriterleri**

UEFA lisanslama kriterlerinin bir diğer odak noktası fiziksel altyapı olanaklarına ilişkindir. Futbol organizasyonlarının daha konforlu, insan sağlığına uygun stadyumlarda gerçekleştirilmesi futbolun saha içi kalitesini ve marka değerini artırıcı etki yapmaktadır. Genç oyuncuların gelişimi ve sporcu sağlığının korunması için tesisleşmeye gereken önem verilmelidir.

UEFA altyapı kriterleri ile kulüplerin asgari düzeyde sahip olması gereken veya ilgili sezonda kiralarak kullanacağı stadyum ve antrenman tesisleri için şartları içermektedir. TFF tarafından duyurulan asgari şartlar şöyledir; UEFA/TFF müsabakalarının oynanabileceği bir stadyum (kiracı ise kira sözleşmesi ibraz edilmelidir), yıl boyunca kulüp tarafından kullanılacak antrenman tesisleri (açık ve kapalı tesisler, minimum bir adet 60metreX90metre ebatlarında çim saha, iki adet soyunma odası ve bir adet ilk yardım odası). UEFA müsabakaları için stadyumların gerektirdiği asgari koşullar ise UEFA tarafından yayınlanan 2010 yılında yayınlanan UEFA Stadyum Altyapıları Düzenlemeleri'yle duyurulmuştur. Bu düzenlemelere göre kriterler dörtlü şekilde kategorize edilmiştir. UEFA müsabakalarını katılım için ilk iki kriterlerin asgari olarak karşılanması gerekmektedir. Kriterler genel hatlarıyla saha zemininin büyüklüğü, stadyumun aydınlatması, koltuk sayısı,

basın ve yayın çalışanlarına tahsis edilen alanlar, otopark kapasitesi, hakem odaları gibi konulara ilişkindir (UEFA, UEFA Stadium Infrastructure Regulations, 2010).

### **2.3.3. Personel ve İdari Kriterler**

Personel ve idari kriterler, kulüplerin sportif ve idari faaliyetlerini yürütecek çalışanlar ve bu çalışanların kalifikasyonları hakkındadır. Yönetim kurulu üyeleri ve profesyonel sporcular dışında kalan ve kulüp faaliyetlerinde rol oynayan bütün çalışanlar bu kriterlere göre seçilmeli ve kriterlerin gerektirdiği alt birimler eksiksiz oluşturulmalıdır.

UEFA ve TFF tarafından duyurulan personel ve idari kriterlere göre oluşturulacak birimler ve bu birimlerde çalıştırılacak personellerin özellikleri şöyle özetlenebilir; kulüp sekreterliği, genel müdür, finans işleri sorumlusu, medya sorumlusu, tıp doktoru, fizik tedavi uzmanı, masör, güvenlik sorumlusu, taraftar irtibat sorumlusu, A takım teknik sorumlusu (UEFA Pro Lisans'a veya UEFA üyesi olmayan bir ülkeden alınmış, UEFA tarafından tanınan bir başka lisansa sahip olmak veya A takım teknik sorumlusu olarak 5 yıllık deneyime sahip olan ve 2009/2010 sezonundan önce "Yeterliliğin Tanınması" belgesi almış olmak), A takım teknik sorumlu yardımcısı, gençlik geliştirme programı teknik sorumlusu, genç takım teknik sorumluları, akreditasyon sorumlusu, stadyum sorumlusu, etik temsilcisi, kulüp lisans ve finansal fair play sistemi sorumlusu ve bilet sorumlusu (TFF, 2016: 27-30) (UEFA, 2015: 18-22).

### **2.3.4. Hukuki Kriterler**

Hukuki kriterler ile ulusal ve uluslararası turnuvalara katılacak kulüplerin tüzel kişiliklerinin şeffaf bir yapıya kavuşturulması ve lisanslama kriterlerini uygulamak için sağlam bir temel oluşturulması amaçlanmaktadır (UEFA, 2015).

TFF tarafından UEFA Kulüp Lisanslama Kriterleri'nin referans alınarak hazırlanan Kulüp Lisanslama Talimatnamesi 'ne göre dört temel hukuki kriterden sorumludur (TFF, 2016: 35-37):

- UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans Sistemine Uyma Taahhütnamesi: Bu kriterin özü, lisans başvurusunda bulunacak kulüplerin Spor Tahkim Mahkemesi (CAS), FIFA, UEFA ve TFF tarafından uygulanan mevzuatın ve talimatların, bu kurumlara bağlı kurulların kararlarının lisans başvurusunda bulunacak kulüpler tarafından hukuki açıdan bağlayıcı olduğuna ilişkindir.

- Asgari Olarak Verilmesi Zorunlu Hukuki Bilgiler: Lisans başvurusunda bulunacak kulüpler, dernek statüsünde örgütlenmişlerse dernek tüzüğüne, şirket şeklinde örgütlenmişlerse şirket ana sözleşmesinin bir nüshasını, resmi unvanlarını, merkez adreslerini, hukuki statülerini ve imza sirkülerini TFF'ye bildirmelidirler.
- Şirketleşme Halinde Yapılan Devir Sözleşmesi: Futbol şubelerini aktif ve pasifiyle birlikte kurulmuş veya kurulacak bir anonim şirkete devretmek isteyen kulüpler devir sözleşmelerini TFF'ye sunmak zorundadırlar.
- Yasal Grup Yapısı ve Hakim Ortak: Lisans başvurusunda bulunacak kulübün yasal grup yapısı kendi yönetim kurulu tarafından usulüne göre onaylanmış şema şeklinde sunmak zorundadır. Bu bilgilerde bir değişiklik olması durumunda TFF'ye bildirilme zorunluluğu bulunmaktadır. Lisans başvurusunda bulunan kulübün ilişkili tarafları, iştirakleri, doğrudan veya dolaylı yoldan kontrol eden bütün tarafları, lisans başvurusunda bulunan kulübün hisselerinin %10 veya daha fazlasına doğrudan veya dolaylı olarak sahip olan veya başka bir sebeple lisans adayının üzerinde önemli etkisi olan bütün tarafları TFF'ye bildirilmedi. Hukuki kriterler kapsamında kulüpten, sermaye, aktif ve pasif toplamı, toplam gelirleri, toplam özkaynakları gibi mali tablo bilgileri de istenilmektedir.

### **2.3.5. Mali Kriterler**

Kulüp lisanslama sisteminin ortaya çıkışı ve gelişimi futbol kulüplerinin daha kurumsal bir yapıya kavuşturulmasını ve mali yapıda sürdürülebilirliğin sağlanması gibi amaçlar taşımaktadır. Lisanslama sisteminin odak noktası, 1999'dan günümüze yaşadığı dönüşüm göz önünde bulundurulduğunda finansal konulara doğru kayma göstermiştir. Mali kriterler kulüplerin mali durumlarının Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun bir şekilde raporlanarak yansıtılmasını, finansal durumun daha şeffaf hale getirilmesini ve kulüplerin ilişkili oldukları taraflara vadesi geçmiş borçlarının bulunmamasını amaçlamaktadır.

UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Talimatnamesi ve TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı yer alan mali kriterler şöyle özetlenebilir (UEFA, 2015) (TFF, 2016) :

- Raporlama yapan kuruluş veya kuruluşlar ve raporlama kapsamının belirtilmesi,

- Yıllık finansal tabloların hazırlanması,
- Ara dönem finansal tabloların hazırlanması,
- Diğer kulüplere ödemesi gecikmiş borcun bulunmaması,
- Çalışanlara vadesi geçmiş borcun bulunmaması,
- Sosyal Güvenlik Kurumlarına ve Vergi Dairelerine vadesinde ödenmemiş borçlarının bulunmaması,
- Gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler: İşletmenin sürekliliği konusunda şüpheli bir durumun bulunması ve finansal tablolarda negatif özsermaye beyan edilmesi durumlarında bir önceki mali yılın ve (varsa) ara dönemin karşılaştırılmalı rakamları ile birlikte bütçelenmiş kar veya zar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, nakit akış tablosu ve risk doğuran unsurlar ile bu unsurları ortadan kaldıracabilecek olası durumlara ilişkin açıklayıcı notlar TFF'ye sunulmalıdır.

#### **2.3.5.1. Mali Kriterler Kapsamında Futbol Kulüplerinin Muhasebe Sistemlerinin İncelenmesi**

Futbol kulüplerinin mali yapılarında ve yönetim yapılarında yaşanan dönüşüm muhasebe fonksiyonunun öneminin artmasına sebep olmuştur. Kulüplerin şirketleşme, halka arz faaliyetleri ve UEFA lisanslama kriterleri raporlama fonksiyonunun sağlıklı bir şekilde işletilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Futbol kulüplerinin esas faaliyetleri, rekabetçi bir yapı içerisinde sporun ve sporcunun gelişimine yardımcı olmak şeklinde özetlenebilir. Ancak kulüplerin organizasyon yapılarında yaşanan dönüşümler, kulüplerin yardımcı faaliyetleri için edindikleri bağlı ortaklıklar, mülkiyet yapılarında yaşanan değişimler, kulüplerde sportif konulara ek olarak muhasebe ve finansman faaliyetlerinin de öneminin artmasına sebep olmuştur. Kulüplerin dernekleşmeden, şirketleşmeye yaşadıkları dönüşüm muhasebe uygulamaları üzerinde de etkisini göstermiştir. Nakit esaslı muhasebe işlemleri yerini tahakkuk esaslı işlemlere bırakmıştır. Eskiden sadece alım satım sırasında gelir ve gider şeklinde kaydedilen transfer bedelleri, yayın gelirleri ve gişe gelirleri gibi kalemler günümüzde aktifleştirme, değerlendirme ve amortisman gibi muhasebe kurallarına uygun bir şekilde yapılmaktadır (Aytekin, 2012: 2).

### **2.3.5.2. Futbol Kulüplerinin Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartlarını Yönünden Sorumlulukları**

Muhasebe standartları, halka açık işletmelerin muhasebe uygulamalarının ve finansal tablolarının, karşılaştırılabilir ve tutarlılık arz etmesi amacıyla geliştirilmektedir. IASB (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu / International Accounting Standards Board) tarafından hazırlanan standartlar, 2001 yılına kadar Uluslararası Muhasebe Standardı (UMS) adıyla yayınlanmış bu tarihten sonra Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (UFRS) adıyla yayınlanmıştır (Karabayır ve Ertugay , 2010).

Avrupa Birliği, 1 Ocak 2005 tarihinde, menkul kıymetleri, topluluk üyesi bir ülkenin organize piyasalarında işlem gören şirketler için konsolide finansal tablolarının UMS/UFRS'lere uygun bir şekilde düzenlenmesi gerektiği kararını almıştır. Avrupa Birliği Parlamentosu ve Konseyi'nin almış olduğu karara paralel olarak ülkemizde 2005 yılından itibaren halka açık şirketlerin, bankaların ve sigorta şirketlerinin UFRS'lerle tam uyumlu TMS/TFRS'lere (Türkiye Muhasebe Standartları / Türkiye Finansal Raporlama Standartları) uymaları zorunlu hale getirilmiştir (Memiş ve Güner, 2011).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda TMS/TFRS uygulaması zorunlu kılınan işletmeler belirtilmiştir. Ayrıca Türk Ticaret Kanunu'yla Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'na (KGK) farklı işletme büyüklükleri, farklı sektörler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için TMS ve TFRS'lerden muaf edilme yetkisi verilmiştir. KGK, 26.08.2014 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan "TMS Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı"yla standartları uygulayacak işletmeleri, genel olarak sermaye piyasası araçları borsada işlem gören şirketler, bankalar, sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri olarak belirlemiştir (Dinç ve Atasel, 2016).

Ülkemizde şirketleşmiş kulüpler 13 Haziran 2014 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"nin 5. Maddesine göre KGK tarafından hazırlanan standartlar ve bu standartlara ilişkin ek ve yorumları esas alarak finansal tablolarını hazırlamaktadırlar.

### **2.3.5.3. Futbolcu Hareketlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Raporlanması**

Günümüzde futbol kulüpleri esas faaliyetleri olan futbola ek olarak birçok faaliyeti de bir arada yürütmektedirler. Dört büyük kulübün bilançoları ve gelir tabloları detaylı bir

şekilde incelendiğinde futbolculara yapılan yatırımların önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

Futbolcu hareketlerinde temel kavramlar şöyle özetlenebilir:

- **Bonservis Bedeli:** Lisanslı bir futbolcu Bosman Kuralı gereği kendisiyle sözleşme imzalamayı talep eden herhangi bir kulüple, karşılıklı pazarlık ortamında, süresi ve ücreti belirlenmiş bir sözleşmeye imza atabilir. Bir futbolcunun herhangi bir kulüple anlaşması yok ise bu futbolcu serbest futbolcu statüsündedir yani bonservisi elinde bir futbolcudur. Herhangi bir kulüple anlaşması devam eden bir futbolcuyu transfer etmek için futbolcunun kulübüne ödenen sözleşme fesih bedeli, bonservis bedeli olarak adlandırılmaktadır.
- **Kiralama Bedeli:** Futbolcular bonservisleriyle bir kulübe imza atabildikleri gibi geçici transfer yoluyla da başka bir kulüple anlaşma yapabilmektedir. Bir futbolcunun bonservisinin kendi kulübünde kalması şartıyla geçici olarak başka bir kulübe transfer olması durumunda ödenen bedel kiralama bedeli olarak adlandırılmaktadır.
- **Yetiştirme Bedeli:** Altyapıdan oyuncu yetiştirilmesini teşvik etmek amacıyla UEFA'nın belirlediği oranlara göre yetiştirici kulübe bonservis bedeli üzerinden ödenen ücreti ifade etmektedir.
- **İmzalama Bedeli:** Kulüpler futbolcuları ikna etmek için sözleşme süresince ödeyecekleri maaşa ek olarak, sözleşme imzalama aşamasında tek seferlik olarak ödeme yapabilmektedirler. Özellikle bonservisi elinde olan futbolcuları ikna etmek için yüksek bedelli imza ücretleri ödenmektedir.
- **Garanti Ücret ve Primler:** Futbolcu sözleşmeleri genellikle garanti para ve bir takım performans primlerinden oluşmaktadır. Garanti ücret, sözleşme süresi boyunca oyunculara ödenecek garanti parayı ifade etmektedir. Maç başına para, gol başına para, milli takımda forma giyme karşılığında para gibi ekstra ödemeler futbolcu sözleşmelerinde sıklıkla yer alan prim türlerine örnek gösterilebilir.

Futbolcu sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde "aktifleştirme ve amortisman yöntemi" ve "gelir-gider yöntemi" olmak üzere iki yöntem söz konusudur. Amir ve Livne (2005) İngiltere ve İskoçya'dan halka açık futbol kulüplerini örneklem alarak yaptıkları çalışmada, İngiltere'de 1998'de uygulanmaya başlayan "FRS 10 Şerefiye ve Maddi Olmayan

Duran Varlıklar" standardından sonra kulüplerin aktifleştirme ve amortisman yöntemini daha çok tercih ettiklerini tespit etmiştir.

UEFA ve TFF, kulüplere futbolcu sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde aktifleştirme ve amortisman ile gelir ve gider yöntemlerinin uygulanabileceğini lisanslama kriterlerinde belirtmiştir.

Futbolcular kulüpler için önemli yatırım unsurları arasında gösterilebilmektedir. Futbolcuların sözleşme süresi boyunca kulüplerde yer alarak esas faaliyetlere yardımcı olmaları sebebiyle ve bu sözleşme sürelerinin genellikle bir yıllık dönemlerden daha uzun olması sebebiyle futbolcuların maddi olmayan duran varlık olarak muhasebeleştirilmesi genel kabul gören uygulamadır (Aytekin, 2012: 49).

Aktifleştirme ve amortisman yöntemini tercih eden kulüplerin, UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Düzenlemeleri'ne göre futbolcuları maddi olmayan duran varlıklar kapsamında ve uluslararası muhasebe standartlarına uygun bir şekilde muhasebeleştirilmesi gerekmektedir (Horasan, 2013: 136).

TMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı'nda maddi olmayan duran varlıkların muhasebeleştirilmesi ve ölçülmesine ilişkin hükümler 18-24 paragraflarda belirtilmiştir. TMS 38 paragraf 18'e göre bir kalemin maddi olmayan duran varlık olarak muhasebeleştirilmesi için, söz konusu kalemin 8 ve 17. paragraflarda yer alan maddi olmayan duran varlık tanımına uygun olması ve 21-23. paragraflarda yer alan muhasebeleştirme kriterlerine göre kaydedilmesi gerekmektedir.

TMS 38 paragraf 8'e göre maddi olmayan duran varlık; "Fiziksel niteliği olmayan tanımlanabilir parasal olmayan varlıktır". Bu hükme göre fiziksel bir nitelik taşıyan futbolcuların maddi olmayan duran varlık olarak muhasebeleştirilmesi mümkün değildir. Ancak futbolcuların işletme faaliyetlerine sağlayacağı faydalar, örneğin kadro kalitesini artırması, maçların sonuçlarına etki ederek sportif başarı getirebilmesi gibi fiziksel olmayan unsurlar, futbolcuların maddi olmayan duran varlık olarak muhasebeleştirilmesinin yolunu açmaktadır. Bu durum literatürde insan kaynakları muhasebesi çerçevesinde ele alınmıştır.

Son yıllarda şirketleşmeye yönelim gösteren kulüp sayısı artmıştır. Şirketleşen kulüpler iktisadi birer işletme gibi faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu doğrultuda şirketleşmiş kulüpler için futbolcular beşeri sermaye (insan kaynağı) unsurlarından birisi



olarak görülmektedir ve futbolcu hareketleri insan kaynakları muhasebesinin fonksiyonlarına göre kaydedilmelidir (Yazarkan, 2016).

İnsan kaynakları muhasebesi futbolcuların varlık olarak muhasebeleştirilmesinde iki yöntem sunmaktadır (Horasan, 2013: 89):

- I. Futbolcunun satın alma maliyeti ile aktifleştirilmesi: Futbolcuya ödenen transfer ücreti maddi olmayan varlık grubuna dahil edilmektedir. Oyuncunun kontrat süresi faydalı ömür olarak kabul edilir ve bu süre boyunca itfa payı ayrılmaktadır. Oyuncunun sakatlanması veya futbolu bırakması gibi kalıcı değer düşüklüğüne sebep verebilecek durum için karşılık ayrılmaktadır. Bu yöntemde altyapıdan yetiştirilen oyuncular için herhangi bir kayıt yapılmamaktadır.
- II. Alternatif değerlendirme yöntemi ile bulunan varlık değerinin aktifleştirilmesi: Yöneticiler veya uzmanlar tarafından belirlenen varlık değeri bilançoda aktifleştirilmektedir. Kulüp tarafından yetiştirilen ya da transfer edilen oyuncuların net defter değerindeki değişimler, yeniden değerlendirme işlemi yapılarak yedeklere kaydedilmektedir.

Futbolcu tescili için muhasebe gereksinimleri Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı EK VI' madde 4 (b)'de yer alan hükme göre altyapıdan yetiştirilen futbolcular için katlanılan giderler finansal durum tablolarına yansıtılamaz. Hükme göre sadece transfer ile gelen futbolcu tescil giderleri aktifleştirilebilir (TFF, 2016: 71).

Tekdüzen Muhasebe Sistemi bir bedel karşılığında elde edilen ve bir yıldan daha uzun süreyle işletme yararına kullanılabilecek lisans haklarının 260 Haklar Hesabı'nda muhasebeleştirilmesini öngörmektedir. Kulüplerin futbolcu lisansları için ödedikleri bedelin maddi olmayan duran varlıklar kalemleri içerisinde 260 Haklar Hesabı'nda muhasebeleştirilmesi gerekmektedir (Yazarkan, 2016).

TMS 38'e göre, futbolcuların lisans kullanım hakları başlangıçta maliyet bedeli ile değerlendirilmektedir. Futbolcu için ödenen bonservis bedeli aktifleştirme sırasında kullanılan tutarı ifade etmektedir. Sonraki dönemlerde maliyet yöntemi ve yeniden değerlendirme yöntemleri arasında tercih hakkı tanınmıştır (Horasan, 2013: 91).

Maliyet yöntemine göre değerlendirme işlemi, maddi olmayan duran varlık maliyetinden birikmiş itfa payları ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşüldükten sonra kalan değer

üzerinden bilançoda gösterilmesiyle yapılmaktadır. Yeniden değerlendirme yöntemine göre elde edilecek yeniden değerlendirme tutarı, maddi olmayan duran varlığın gerçeğe uygun değerinden birikmiş itfa payları ve değer düşüklüğü zararlarının düşürülmesiyle elde edilen tutardır. (Deran ve Savaş, 2013). TMS 38 paragraf 8'e göre gerçeğe uygun değer, karşılıklı pazarlık ortamında, bilgili ve istekli gruplar arasında bir varlığın el değiştirmesi ya da bir borcun ödenmesi durumunda ortaya çıkması gereken tutarı ifade etmektedir.

Futbolcu sözleşmelerinde amortisman uygulamasında kalıntı değer göz önünde bulundurulurken amortisman tabii tutar belirlenmelidir. TMS 38 paragraf 8'e göre bir maddi olmayan duran varlığın kalıntı değeri: İşletmenin, varlığın halihazırda beklenen yararlı ömrünün ve yaşının sonuna gelmiş olması durumunda, bu varlığı elden çıkarmasından elde edeceği tahmin edilen tutardan tahmini elden çıkarma maliyetleri düşüldükten sonra kalan tutardır. Yaygın uygulama futbolcunun edinilme maliyetinden kalıntı değer çıkarılarak bulunan değer futbolcunun sözleşme süresi boyunca itfa edilmesidir. Ancak Bosman kararı ile futbolcunun sözleşme bitiminde dilediği kulüple anlaşma yapabilme hakkı vardır ve bu durum kalıntı değer ayrılmasını şüpheli hale getirmektedir. Bu yüzden kulüpler uygulamada itfa tutarını futbolcunun bütün maliyeti bedeli üzerinden yapabilmektedir (Aytekin, 2012: 76-77). Aktifleştirme ve amortisman yönteminde belirtilen itfa payı ayrılma süresi muhasebe standartları ile tutarlılık taşımaktadır. TMS 38 paragraf 94'e göre sözleşmeye dayalı hakların faydalı ömürleri sözleşmeden doğan sürenin geçerliliği kadardır (Yazarkan, 2016). Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı EK VI madde 4'te de sözleşme süresi boyunca itfa payı ayrılması hükmü belirtilmiştir. Aynı madde itfa payı uygulamasının futbolcu tescilinin alındığı tarihte başlatılması gerektiğini ve futbolcunun aktiften çıkarıldığında sonlandırılması gerektiğini hükmetmiştir.

TMS 38 paragraf 13'e göre maliyet bedeli; ticari iskontolar ve indirimler düşüldükten sonra elde edilen satın alma fiyat ve varlığa amaçlanan kullanıma hazır hale getirmeye yönelik, doğrudan varlıkla ilişkilendirilebilen bütün maliyetlerin toplamından oluşur. Bu hükme göre menajerlik ücretinin futbolcu maliyetine eklenmesi gerekmektedir (Yazarkan, 2016).

Tekdüzen Muhasebe Sistemi, bir bedel karşılığında elde edilen ve bir yıldan daha uzun süreyle işletme yararına kullanılabilecek lisans haklarının 260 Haklar Hesabı'nda muhasebeleştirilmesini öngörmektedir. Kulüplerin futbolcu lisansları için ödedikleri bedelin

maddi olmayan duran varlıklar kalemleri içerisinde 260 Haklar Hesabı'nda muhasebeleştirilmesi gerekmektedir (Yazarkan, 2016).

Futbolcu tescili için muhasebe gereksinimleri Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı EK VI' madde 4 (d)'e göre değer düşüklüğü gösteren futbolcular için değer düşüklüğünün bilançoya yansıtılması gerektiğini hükmetmektedir. Bu durum futbolcunun olası satış bedelinin, defter değerinden düşük olmasını ifade etmektedir (TFF, 2016: 71-72). TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü standardına göre sakatlanma, form düşüklüğü gibi sebeplerden dolayı futbolcuların değerlerinde bir azalma meydana gelmesi durumunda maliyet bedelinin o değere indirilmesi için karşılık ayrılması gerekmektedir (Sultanoğlu, 2008: 87)

#### **2.3.5.4. Futbol Kulüplerinde Finansal Raporlama**

Anonim şirket statüsünde olan ve ortaklık yapısının bir bölümünü halka arz etmiş dört büyük kulüp TFRS ve TMS'lere uygun bir şekilde raporlama yapmalıdır. UEFA Lisanslama Kriterleri, kulüplerin yasal durumlarına bakılmaksızın, finansal tabloları ilgili ülkenin geçerli finansal raporlama kapsamına, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına göre veya yerel mevzuatın anonim şirketler için gerektirdiği muhasebe standartlarına göre hazırlanmasını öngörmektedir. Bu hükme göre futbol kulüplerinin raporlama aşamasında dernek statüsünde olsalar dahi muhasebe ve raporlama standartlarına uygun faaliyette bulunmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Maliye Bakanlığı futbol faaliyetlerinde bulunan şirketler ve bu şirketlerin bağlı ortaklıkları için özel raporlama dönemleri belirlemiştir. Futbol kulüpleri için raporlama dönem, 1 Haziran ve 31 Mayıs arasında geçen bir yıllık süredir.

Kulüpler TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı paragraf 10'a göre aşağıdaki finansal tabloları hazırlamakla yükümlüdür:

- Dönem sonu finansal durum tablosu,
- Döneme ait kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu,
- Döneme ait özkaynak değişim tablosu,
- Döneme ait nakit akış tablosu.

Raporlama kapsamında önemli muhasebe politikalarını ve diğer açıklayıcı bilgileri içeren dipnotlara, cari dönem ve geçmiş dönem verilerinin karşılaştırmasına yer verilmelidir.

Kulüplerin ortaklık yapıları incelendiğinde esas faaliyet alanlarının dışında kalan lisanslı ürün satışı, televizyon yayıncılığı gibi faaliyetler kurdukları şirketler ile bağlı ortaklıklar kurdukları görülmektedir. TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar Standardı paragraf 2(a) ve Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Talimatı Ek VI (B)'ye göre kulüplerin raporlama kapsamında finansal tablolarını konsolide ederek sunmaları gerekmektedir.

TMS 34 Ara Dönem Finansal Raporlama Standardı ara dönem raporlamayı işletmelere zorunlu kılmamakta fakat altı aylık dönemlerle raporlamayı teşvik etmektedir. Ancak 13 Aralık 2013 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esas Tebliği'ne göre işletmeler üç, altı ve dokuz aylık dönemlerle ara dönem finansal tablolar düzenlemek zorundadır. Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Talimatı Madde 67 ara dönem finansal tablolara ilişkin hükümleri içermektedir. Buna göre kulüplerin ara dönem finansal tablolarının bir yıldan daha kısa bir bildirim dönemini içermelidir. Ara dönem yasal hesap kapanış tarihini (futbol kulüpleri için 31 Mayıs) takip eden gün başlayacaktır. Ara dönemde sunulacak finansal tablolar dönem sonu raporlamasında yer alacak finansal tablolar ile aynıdır. Ara dönem finansal tablolarda uygulanacak muhasebe politikaları, yıllık finansal tablolarda uygulanacak muhasebe politikaları ile aynı olmalıdır.

UEFA Lisanslama Kriterleri'ne göre kulüpler TMS 1 kapsamında yer alan mali tablolara ek olarak futbolcu tanımlama tablosu ve yönetim kurulu tarafından hazırlanan faaliyet raporunu lisans başvurusu sırasında federasyona ve UEFA'ya sunmalıdır.

Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Talimatı'nda yer alan hükümlere göre futbolcu tanımlama tablosu, futbolcunun adı soyadı, futbolcu ve kulüp arasında yapılan sözleşmenin başlangıç ve bitiş tarihine ek olarak aşağıdaki mali bilgileri içermelidir (UEFA, 2015: 63) (TFF, 2016: 70):

- Futbolcu tescilinin alınmasına ilişkin giderler (bonservis bedeli, menajerlik ücreti, yetiştirme bedeli gibi),
- Devreden ve dönem sonu birikmiş amortisman,
- Dönem içi gider/amortisman,

- Dönem içinde değer düşüklüğü,
- Satışlar (gider ve birikmiş amortisman),
- Net defter değeri,
- Transfer ile giden futbolcudan elde edilen kar/zarar.

Futbolcu tanımlama tablosu ve finansal tablolarda yer alan rakamların tutarlılık arz etmesi gerekmektedir. Futbolcu tanımlama tablosu finansal tablolar setinde yer almamasına rağmen futbol kulüplerine özgü işlemler olan transfer faaliyetlerinin raporlanmasında işlev görmektedir. Bu yönüyle futbolcu tanımlama tablosunun futbol kulüplerine özgü bir finansal raporlama aracı olduğu düşünülebilir.

### **2.3.5.5. Türk Futbol Kulüplerinde Bağımsız Denetim Yükümlülüğü**

Son dönemlerde sıklıkla meydana gelen muhasebe skandalları, muhasebe denetiminin öneminin artmasına sebep olmuştur. Futbol kulüplerinin şirketleşme faaliyetleri, bağımsız denetime ilişkin ulusal ve uluslararası düzenlemeler, UEFA ve yerel federasyonlar tarafından getirilen lisanslama şartlarının bağımsız denetimi şart koşması gibi sebepler kulüplerin bağımsız denetimle yüzleşmelerine sebep olmuştur. Bu bölümde genel hatlarıyla denetim ve muhasebe denetimi kavramları açıklanacaktır ve kulüplerin bağımsız denetime tabi olma şartları hakkında bilgi verilecektir.

Denetim, yasal, bilimsel, düşünsel yöntemlerle, önceden belirlenen kurallardan hareket edilerek, işlemlerin ve mevcut uygulamaların, bu kurallara uygunluğunun araştırılması, uyumsuzlukların saptanması ve giderilmesi için yapılan işlemler olarak tanımlanabilir (Karacan ve Uygun, 2016).

AICPA (Amerikan Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) tarafından yapılan denetim tanımı ise şöyledir (Güney & Sarı, 2015): “Muhasebe Denetimi, bir ekonomik birim veya döneme ait bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere olan uygunluk derecesini araştırmak ve bu konuda bir rapor düzenlemek amacıyla bağımsız bir uzman tarafından yapılan kanıt toplama ve değerlendirme sürecidir.”

AICPA tarafından yapılan tanımın unsurları şöyle açıklanabilir (Güredin, 2014):

- Denetim Bir Süreçtir: Denetim, dinamik, anlamlı, akılcı, planlı ve bilimsel bir süreçtir. Bu süreç, denetim faaliyetleri için gerekli kanıtların toplanması, bunların

işlenilmesi, değerlendirilmesi, değerlendirme sonucuna göre görüşe ulaşılması ve bu görüşün raporlanarak ilgili yerlere bildirilmesinden oluşmaktadır.

- İktisadi Faaliyetler ve Olaylarla İlgili İddialar: Denetim sürecinin özü bu ifade içerisinde aranmalıdır. Denetim, muhasebe fonksiyonu tarafından hazırlanan raporların doğruluğu ile ilgilenmektedir.
- Önceden Saptanmış Ölçütler ve Uygunluk Derecesi: Denetim faaliyetinin esas aldığı ölçütler, yasama organlarınca konulmuş kurallar, yönetim tarafından saptanmış başarı ölçütleri, bütçeler ve muhasebe standartlarını düzenleyen organlar tarafından oluşturulmuş genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri olabilir. Uygunluk derecesi bahsedilen ölçütlere ne derece uygun hareket edildiğini ifade etmektedir.
- Tarafsızca Kanıt Toplama ve Kanıtları Değerleme: Denetim sürecinde tarafsız olarak kanıt toplanır ve kanıtlar tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir.
- İlgi Duyanlar: Sunulan iddiaların doğruluk derecesiyle ilgilenen kişileri ve kurumları ifade etmektedir. Bu grup denetim raporundan faydalanan herkesi kapsamaktadır.
- Sonuçları Bildirme: Denetim sürecinin son evresidir. Denetçi sunulan iddiaların doğruluğunu tasdik eder veya reddeder.

Futbolun endüstrileşmesi, kulüplerin gelir ve gider kalemlerindeki çeşitliliğin ve hacmin artmasına sebep olmuştur (Saban ve Demirci, 2016). Futbol kulüplerinin idari ve mali yapıları, futbolun endüstriyel yapısı içerisinde önemli dönüşümlere uğramıştır. Pek çok futbol kulübü milyar dolarlık bilançolarla faaliyet gösteren şirketler haline gelmiştir. Bu yapı içerisinde, finansal tabloların eksiksiz ve doğru bir şekilde ilgililere ulaştırılması, muhasebe politikalarının doğru seçilmesi gibi gereklilikler, futbol kulüplerinde muhasebe denetiminin önemini artırmıştır.

19 Mart 2016 tarihli ve 29658 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı’na göre tek başına veya bağlı ortaklıkları ve iştirakleriyle birlikte aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayan şirketler Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun hazırladığı denetim standartlarına göre bağımsız denetime tabidir:

- Aktif toplamı 40 milyon TL ve üzeri olan işletmeler,
- Yıllık Net Satış Hasılatı 80 milyon ve üzeri olan işletmeler,
- Çalışan sayısı 200 ve üzeri olan işletmeler.

TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı EK VI(A)'da Denetçi ve Denetçinin Değerlendirme Prosedürleri Belirlenmesine İlişkin hükümlere göre lisans başvurusunda bulunacak kulüpler finansal tablolarını Uluslararası Muhasebe Standartları'na uygun olarak bağımsız denetçiye denetletmek zorundadır.

29658 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı'nda yer alan koşullara ve yönetim yapılarına (dernek veya anonim şirket) bakılmaksızın, UEFA, TFF tarafından uygulanan lisanslama kriterleri kapsamında bütün kulüpler bağımsız denetime tabidir.

#### **2.4. Finansal Fair Play Kuralları**

Fair play kavramının Türkçe'de karşılığı dürüst oyundur (Türk Dil Kurumu, 2017). Fair play, oyun kurallarına sadık kalmaktan öte, saha içi ve saha dışında etik değerlerin ön plana çıkarılmasını, ırkçılık, şiddet, ayrımcılık, haksız rekabet gibi olguların spordan uzak tutulmasını hedeflemektedir.

Finansal fair play kuralları UEFA Kulüp Lisanslama Sistemi'nin bir uzantısıdır. UEFA tarafından organize edilen, Şampiyonlar Ligi gibi yüksek getirili turnuvalara katılabilmek için Avrupa Kulüpleri'nin, finansal, hukuki ve idari konulara ilişkin lisans koşullarını asgari düzeyde yerine getirmeleri zorunludur. Finansal Fair Play kuralları, lisanslama sisteminin finansal gereksinimlerini güçlendirmek için geliştirilmiştir. Kurallar, lisanslama sistemi aracılığıyla uygulanmaktadır ve uyum sağlamayan kulüplere lisans verilmemektedir. Finansal Fair Play kuralları, kulüplerin fazla harcama yaparak iflasa sürüklendiği teorisine ve kulüplerin fazla harcama yapmalarını engellemek için dışarıdan müdahalenin gerekli olduğu düşüncesine dayanılarak geliştirilmiştir (Lindholm, 2011).

UEFA, finansal fair play kurallarının amaçlarını şöyle açıklamıştır (URL-14, 2017):

- Futbol kulüplerinin finansal yapısını daha disipline ve rasyonel bir hale getirmek.
- Maaşlar ve transfer ücretleri üzerindeki baskıyı azaltmak ve enflasyon etkisini sınırlandırmak.
- Kulüpleri kendi gelirleriyle rekabet etmek için cesaretlendirmek, teşvik etmek.
- Avrupa kulüplerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini korumak.

- Kulüplerin borçlarını vadesinde ödeyebilecekleri bir mali yapı tesis etmek.

Bu amaçlar şu şekilde özetlenebilir (Vöpel, 2011):

- Avrupa kulüplerinin uzun vadeli finansal istikrarını korumak.
- Kulüpler ve ligler arasındaki rekabetçi dengeyi onarmak.

Futbol kulüplerinin yüksek transfer harcamaları ve oyunculara ödedikleri yüksek ücretler ekonomik bozulmaya sebep olmaktadır ve bu durum "aşırı yatırım teorisi" ile açıklanmaktadır (Lindholm, 2011). Ekonomi teorisi aşırı yatırım problemlerinin nasıl azaltılabileceği hakkında Akerlof (1976) tarafından geliştirilen "fare yarışı" metaforunu kullanarak üç öneri sunmaktadır (Franck, 2010):

- Peyniri yeniden dağıtın: Ligler arasındaki gelir paylaşımını düzenleyen önlemler almak.
- Şansı geri getir: Grup aşaması yerine tek maçlı eliminasyon sistemini getirmek gibi sonuca etki edecek şans faktörlerini artırmak.
- Fareleri engelle: Ücret sınırı, kadro sınırlaması gibi sınırlamalar getirerek yatırımları kısıtlamak.

UEFA'nın 2004-2005 sezonundan itibaren uyguladığı lisanslama sisteminin stratejisi Akerlof'un metaforundan esinlenilerek yarış esnasında "fareleri yarışta tut" şeklinde ifade edilebilir (Franck, 2010). Kulüplerin iflasının önlenmesi, futbol organizasyonlarının sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

Finansal fair play kuralları, spor ekonomisi perspektifiyle değerlendirildiğinde "kabul edilebilir düzenlemeler" olarak düşünülebilir. Finansal doping olarak adlandırılacak, dışardan sağlanan fonlara ilişkin düzenlemeler ve etkileri, spor etiğini koruyucu etki yapacaktır (Müller, Lammert, ve Hovemann, 2012).

Yayın gelirlerindeki büyük artış ve transfer piyasasındaki liberalizasyon, ligler arasında ve aynı ligde mücadele eden takımlar arasında güç dengelerini yeniden şekillendirmiştir. Finansal fair play kuralları, güç dengesindeki bozulma ve kulüplerin finansal sıkıntılarını UEFA'nın almış olduğu önlemleri ifade etmektedir (Drut ve Raballand, 2010).



Finansal fair play kuralları varlığını dönemin UEFA başkanı Michel Platini'ye borçludur. 2007 yılında göreve başlayan Platini, küresel durgunluktan dolayı mali reform hareketlerine öncelik vermiştir. Küresel durgunluk, kulüplerin finansal durumlarını yeniden değerlendirmek için harekete geçilmesine sebep olmuştur. UEFA'nın almak istediği önlemler, Avrupa Birliği'nin düzenlemeleri sebebiyle kısıtlanmıştır. Kısıtlamalardan dolayı UEFA, Profesyonel Futbol Strateji konseyini kurarak ne gibi finansal düzenlemeler yapılacağı konusunda arayışlara başlamıştır. UEFA tarafından yapılacak düzenleme teklifleri Avrupa Birliği rekabet kanunları ve iş kanunları göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Amerika'da uygulanan ücret sınırı Avrupa Birliği kanunlarıyla çeliştiği için uygulanamamıştır. Nihai olarak UEFA Yürütme Kurulu, Finansal Fair Play Kuralları'na ilişkin planı onaylamıştır (Murphy, 2010).

Vöpel (2013), finansal fair play kurallarını gerekliliğini ve yeterliliğini sorgulamıştır. Futbol kulüpleri için borca batıklık ve iflas durumlarının çok yaygın olmadığını dolayısıyla finansal fair play kurallarının gerekli olmadığını savunmuştur. Finansal fair play kurallarının ana amaçlarına bakılarak kuralların yeterli olduğu söylenebilir. Ancak kuralların rekabetçi dengeyi korumada yetersiz kalacağı savunulmakta dolayısıyla Vöpel tarafından kurallar yetersiz bulunmaktadır.

Finansal fair play kurallarına ilişkin bir diğer eleştiri Roy vd. (2010) tarafından yapılmıştır. Büyük şehirlere kurulmuş, küresel ölçekte taraftara sahip kulüpler, futbol bağlantılı daha fazla gelir elde edeceklerdir. Bu durum finansal fair play kurallarının rekabetçi dengeyi korumada etkisiz kalacağını görüşüne yol açmıştır.

Preuss vd. (2014) finansal fair play kurallarının muhtemel olumsuz etkilerini oyun teorisi ve mahkumlar açmazı açıklamıştır. Kulüplere getirilecek bütçe sınırlamaları arzu edilmeyen veya ters sonuçlar doğurabilir. Açmaza göre kulüplerin finansal fair play kurallarını aşmaları için güçlü bir güdüleridir. Bu güdü kulüplerin kurallardan kaçmak için yasal olmayan yollara başvurmalarına, UEFA'nın da bu kaçışları tespit etmek için ek maliyetlere katlanması gerekebileceği sonucuna uzanmaktadır. Kuralları aşmak için hileye başvuran kulüplerin durumu daha da kötüleşebilecektir ve bu durum liglerdeki rekabetçi dengeyi olumsuz etkileyecektir. Bu açmaza ek olarak finansal fair play kurallarının, kulüpleri hayırseverler ve zengin işadamlarından bağımsız bir yapıya kavuşturabileceği düşünülmektedir.

Finansal fair play kuralları kapsamında rekabetçi dengeyi sağlama vurgusu sıklıkla yapılmaktadır. Rekabetçi denge ortamını sağlamaya yönelik Amerikan Ulusal Beyzbol liginde uygulanan kurallar (deplasman takımına gişe gelirlerinden sabit bir yüzde ile pay verilmesi, yayın ihalesi gelirinin bütün takımlara eşit paylaşılması, ticari ürünlerin ortak satışı ve gelirinin eşit paylaşılması, vb.), finansal fair play kriterlerinden farklı olarak gelir paylaşımı üzerine kurulmuştur. Finansal fair play kuralları, gelir paylaşımı üzerine herhangi bir düzenleme getirmemektedir.

Finansal fair play kurallarının İngiltere Premier Ligi için olası etkilerini araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Finansal fair play kurallarının 2009/2010 sezonunda uygulanmış olması varsayımına göre ücretlerde %15 oranında bir düşüş gerçekleşeceği sonucuna ulaşılmıştır. Düzenlemelerin özellikle oyuncu ücretleri üzerinde etkili olacağı ancak bütün maliyetleri etkileyeceği savunulmaktadır (Peeters ve Szymanski, 2012).

Kulüplerin geçmiş başarıları ve gelirleri arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Sportif başarı geçmişi olmayan küçük kulüplere getirilecek bütçe sınırlamaları, rekabetçi dengeyi olumsuz etkileyecektir ve geçmişte sportif başarı kazanmış kulüplerin hakimiyeti uzun vadede devam edecektir (Sass, 2012). Bu durum finansal fair play kurallarının orta seviye takımları daha çok etkileyeceğini görüşüne yol açmıştır (Geey, 2011).

Avrupa futbolunda sportif performansın açıklanmasında finansal düzenlemelerin önemli bir faktör olduğu savunulmaktadır. Finansal yapıdaki bozulmaya aldırış etmeyen kulüpler daha yetenekli kadrolar oluşturmakta ve daha çok sportif başarı elde etmektedir. Fransız ve Alman kulüplerinin borçlanma düzeyi düşüktür ancak UEFA'nın organizasyonlarında daha borçlu bir finansal yapıları olan İngiliz, İtalyan ve İspanyol kulüplerine göre daha az başarı elde etmektedirler. Bu farklılık ulusal düzenlemelerden kaynaklanmaktadır (Drut ve Raballand, 2012). Ulusal düzenlemelerden kaynaklanan ve adil rekabet ortamının bozulmasına sebep olan düzenlemeler, finansal fair play kuralları ile bütün Avrupa ülkelerinde uygulanabilir hale gelecektir ve Avrupa futbolunun daha adil bir rekabet ortamına kavuşmasını sağlayacaktır (Storm R. K., 2012).

Kulüplerin sportif başarıları, ülkeler tarafından ulusal prestij kaynağı olarak görülmektedir. Kulüp lisanslama ve finansal fair play kriterlerinin uygulanmasında

yürütücülük görevinin ulusal federasyonlara verilmesinin uygulamada aksaklıklar yaratacağı düşüncesiyle UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu yerel federasyonların üzerinde bir üst gözetim mekanizması olarak işlev görmektedir. Ulusal federasyonlar tarafından verilen lisanslama kararları bu kurul tarafından onaylanmak veya reddedilmek üzere tekrar gözden geçirilmektedir (Peeters ve Szymanski, 2014).

Literatürde finansal fair play kurallarının işlevi ve muhtemel etkileri hakkında farklı görüşler mevcuttur. Ancak UEFA tarafından yayınlanan Kulüp Lisanslama Benchmarking Raporu'na göre finansal fair play düzenlemeleri kulüplerin mali yapılarını olumlu etkilemiştir. Lisanslama kriterleriyle teşvik edilen altyapı yatırımları kapsamında tesisleşme ve yeni stadyum inşaatı gibi faaliyetlerde artış söz konusudur (UEFA, Club Licensing Benchmarking Report, 2015).

#### **2.4.1. İzleme Dönemi Kavramı ve Başabaş Kuralı**

Finansal fair play kurallarının temel amaçları kulüplerin mali yapılarında süregelen bozulmayı engellemek ve adil bir rekabet ortamı yaratmaktır. Başabaş kuralı bu iki amacın gerçekleştirilmesinde uygulanan en önemli araçtır.

Başabaş kuralı ile kulüplerin gelir gider dengesine kavuşmaları amaçlanmaktadır. Kulüplerin futbol dışı gelirlerine sınırlama getirilerek rekabeti daha adil hale getirmek ve kulüplere gelirleri kadar harcama yapma koşulu getirilerek mali bozulmanın engellenmesi amaçlanmaktadır.

İzleme dönemi, kulüplerin başabaş kuralı ile değerlendirildikleri dönemi ifade etmektedir ve üç raporlama dönemini kapsamaktadır. UEFA müsabakalarının başladığı sezonda sona eren raporlama dönemi (T dönemi) ve önceki iki raporlama dönemi (T-1, T-2) izleme dönemini oluşturmaktadır (UEFA, 2015: 37).

Başabaş kuralının hesaplanmasında kullanılan tutarlar bağımsız denetimden geçmiş mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından temin edilmelidir. İlişkili taraflarla yapılmış işlemlerden kaynaklanan gelir ve giderlerin gerçeğe uygun değerleri ile hesaplamaya katılması gerekmektedir (UEFA, 2015).

#### 2.4.1.1. Başabaş Kuralı Hesaplamasında Kabul Edilen Gelir ve Giderler

UEFA tarafından başabaş kuralı kapsamında kabul edilen gelirler şunlardır:

- Gişe gelirleri: Sezonluk bilet satışları, tek maçlık bilet satışları ve kulüp üyeliği karşılığında elde edilen gelirler, başabaş hesaplamaları için kabul edilebilir gelirler kapsamındadır.
- Sponsorluk ve reklam gelirleri: Reklam ve sponsorluk faaliyetlerinden elde edilen gelirler, gerçeğe uygun değere aykırı olmamak şartıyla başabaş hesaplamaları için kabul edilebilir gelirler kapsamındadır.
- Yayın haklarından elde edilen gelirler: Kulüp müsabakalarının yayın haklarının televizyon kanalları ve radyolara satılması sonucunda elde edilen gelirler başabaş hesaplamaları kapsamında kabul edilebilir gelirler kapsamındadır.
- Ticari faaliyetlerden elde edilen gelirler: Bu kapsamda kabul edilebilir gelirlere, lisanslı ürün satışları, şans oyunlarından elde edilen gelirler, düzenlenen konferanslardan elde edilen gelirler, yiyecek içecek satışlarından elde edilen gelirler örnek gösterilebilir.
- UEFA organizasyonlarından elde edilen gelirler: UEFA tarafından kulüplere ödenen katılım payları ve turnuva sürecinde sportif performans karşılığında elde edilen gelirler, başabaş hesaplamalarına dahil edilmelidir.
- Diğer faaliyet gelirleri: Yukarıda sayılan gelir türleri kapsamına girmeyen gelirler, diğer faaliyet geliri olarak nitelendirilir ve başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Kira geliri, temettü geliri, kamu kurumları tarafından sağlanan sübvansiyonlar diğer faaliyet gelirlerine örnek gösterilebilir.
- Futbolcu satışından elde edilen karlar/gelirler: Futbolcu sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde iki yöntem kullanılmaktadır. Aktifleştirme ve amortisman yöntemini tercih eden bir kulüp için, futbolcu transferinden elde edilen kar, futbolcunun satış bedelinden, net defter değerinin çıkarılmasıyla elde edilen tutardır. Bu yöntemle elde edilen kar, başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Futbolcu sözleşmelerinde gelir ve gider yöntemini kullanan kulüpler içinse başabaş hesaplamalarında kabul edilen gelir, oyuncunun satışından elde edilen gelire eşittir.
- Maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan gelirler: Maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan gelirler başabaş hesaplamaları için kabul edilebilir gelir niteliğinde değildir. Ancak stadyum ve antrenman

tesislerinin dışında kalan bir maddi duran varlık yerine konulmaması durumunda maddi duran varlığın satış geliri ve tarihi maliyeti arasındaki fark başabaş hesaplamasına dahil edilir. Satılan maddi duran varlığın yerine yenisinin konulması durumunda satış geliri ve yenileme maliyeti arasındaki pozitif fark başabaş hesaplamalarında gelir olarak kabul edilir. Maddi duran varlığın yenilenmesinde satın alma yerine finansal kiralama veya kiralama yolunu tercih eden kulüpler satış geliri ve asgari 50 yıllık kira ödemesi arasındaki pozitif farkı başabaş hesaplamalarına dahil edebilir.

- Finansal gelirler ve kambiyo karları: Kulüplerin varlıklarını başka işletmelere kullandırması sonucu elde ettikleri gelirler faiz geliri kapsamındadır ve başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Döviz kuru sonucu parasal kalemler üzerinden sağlanan kambiyo gelirleri başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Döviz kuru sonucu parasal olmayan kalemler üzerinden elde edilen kambiyo karları başabaş hesaplamalarına dahil edilmez.

Bu kalemlerin toplamından aşağıdaki nitelikleri taşıyan gelir kalemleri düşülmelidir.

- Parasal olmayan krediler/gelirler: Maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar ve stoklar gibi bilanço kalemleri parasal olmayan bilanço kalemleridir. Sabit veya belirlenebilir bir para birimiyle ölçülemeyen gelirler ve krediler başabaş hesaplamalarına dahil edilememektedir. Örneğin maddi olmayan duran varlıkların veya maddi duran varlıkların değer kazanmaları parasal bir hareketlilik değildir ve başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir.
- İlişkili taraflarla yapılan gerçeğe uygun değer üzerindeki gelirler: Kulüpler sportif faaliyetlerini yürüttükleri derneklere ve şirketlere bir takım iştirakler ve bağlı ortaklıklar edinmektedir. İlişkili taraf olarak nitelendirilen taraflarla gerçekleştirilen gelir yaratıcı işlemlerin gerçeğe uygun değeri aşan kısımları başabaş hesaplamalarına dahil edilememektedir.
- Kulüplerle ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden elde edilen gelirler: Kulüplerle ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden elde edilen gelirler, başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir. Futbol dışı gelirlere, otel, restoran, konferans salonu, iş merkezi, sağlık merkezi ve diğer spor takımları gibi kulüp stadyumunda, antrenman tesislerinde veya bunların yakınlarında gerçekleştirilen faaliyetler ve kulüplerin adlarının, markalarının açık şekilde kullanıldığı

faaliyetlerden elde edilen gelirler örnek gösterilebilir. Bu faaliyetler karşılığında katılan maliyetlerin başabaş hesaplamalarına dahil edilmesi halinde bu faaliyetlerden elde edilen gelirler de başabaş hesaplamalarına dahil edilmektedir.

- Lisans sahibinin tescilini elinde bulundurduğu futbolcuya dair gelir: Bir futbolcunun bonservis bedeliyle kalıcı olarak satışından elde edilen gelirler ve karlar dışında kalan futbolcu üzerinden elde edilen diğer gelirler başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir.
- Alacaklılara karşı korunma sağlayan prosedürlerden ortaya çıkan yükümlülüklerin azaltılmasına yönelik krediler: TFF tarafından yapılan alacaklılardan korunma tanımı şöyledir: Alacaklıya karşı koruma altına alan mevzuata uygun prosedürler, borcunu ödeyemeyen kuruluşları kurtarır ve faaliyetlerin devamlılığının sürdürülebilmesini sağlar (TFF, 2016: 5). Bu amaçla gerçekleştirilen işlemler başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir.

UEFA tarafından başabaş kuralı kapsamında kabul edilen giderler şunlardır:

- Satış/malzeme masrafları: Yeme içme, mağaza giderleri, tıbbi bakım ve spor malzemeleri gibi tüm faaliyetlerin satış giderlerini içermektedir. Bu gider türleri başabaş hesaplamalarına dahil edilmelidir.
- Personel giderleri: İdari ve sportif kadrolara ödenen ücretler personel giderlerini oluşturmaktadır ve başabaş hesaplamalarına dahil edilmektedir.
- Diğer faaliyet giderleri: Kulüple ilgili ancak doğrudan futbol faaliyetleriyle ilişkili olmayan giderleri kapsamaktadır. UEFA bu gider türlerine örnek olarak müsabaka giderlerini, idari faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden kaynaklanan giderleri ve genel harcamaları örnek göstermektedir.
- Futbolcu tescilinin elden çıkartılmasından ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan zararlar (veya futbolcu tescilinin alınmasına dair masraflar): Futbolcu sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde iki yöntem kullanılmaktadır. Aktifleştirme ve amortisman yöntemini tercih eden bir kulüp için, futbolcu transferinden kaynaklanan zarar, futbolcunun satış bedelinden, net defter değerinin çıkarılmasıyla elde edilen tutardır. Bu yöntemle gerçekleşen zarar başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Futbolcu sözleşmelerinde gelir ve gider yöntemini kullanan kulüpler içinse başabaş hesaplamalarında kabul edilen gider,

oyuncunun transfer edildiğinde ödenen bedele eşittir ve başabaş hesaplamalarına dahil edilir.

- Finansal giderler ve temettüler: Kulüplerin yabancı kaynak kullanımları sonucunda katlandıkları faiz giderleri ve diğer masraflar finansal gider niteliğindedir ve başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Hissedarlara ödenen temettüler de başabaş hesaplamaları kapsamında kabul edilebilir gider niteliğindedir.
- İlişkili taraflarla yapılan gerçeğe uygun değer altındaki giderler: Kulüpler sportif faaliyetlerini yürüttükleri derneklere ve şirketlere bir takım iştirakler ve bağlı ortaklıklar edinmektedir. İlişkili taraf olarak nitelendirilen taraflarla gerçekleştirilen gider oluşmasına sebep veren işlemlerin gerçeğe uygun değerlerinin altında olması durumunda aradaki fark başabaş hesaplamalarına dahil edilir. Gerçeğe uygun değer tespiti, UEFA tarafından tanınması koşuluyla kulüp tarafından seçilmiş bir bağımsız denetçi tarafından gerçekleştirilebilir.

Bu kalemlerin toplamından aşağıdaki nitelikleri taşıyan gider kalemleri düşülmelidir.

- Gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan giderler: Kulüplerin futbolcu yetiştirme ve geliştirme amaçlı gerçekleştirdiği faaliyetlerden kaynaklanan giderler başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan giderler: Toplumsal konular üzerine gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projelerine yapılan harcamalar başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir.
- Kadın futbolu faaliyetlerine ait giderler: Kadın futbolunun organizasyonu ve gelişimi için gerçekleştirilen faaliyetlerden kaynaklanan giderler başabaş hesaplamalarından hariç tutulmaktadır.
- Parasal olmayan borçlar/giderler: Maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar ve stoklar gibi bilanço kalemleri parasal olmayan bilanço kalemleridir. Sabit veya belirlenebilir bir para birimiyle ölçülemeyen borçlar ve giderler başabaş hesaplamalarına dahil edilememektedir. Örneğin stoklarda meydana gelen değer düşüklükleri başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir.
- Maddi duran varlıkların inşası ve/veya önemli değişiklikler ile doğrudan ilişkili olan finansman giderleri: Kulüpler tarafından futbol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılan varlıkların inşası ve/veya önemli değişikliklere

sebepler verecek faaliyetlerle doğrudan ilişkili ve raporlama döneminde varlık kullanımına hazır olana kadar varlığın masrafının bir parçası olarak sermayeleştirmek yerine gider olarak kabul edilen finansman giderleri başabaş hesaplamalarından muaf tutulabilir. Varlığın inşasının ve/veya önemli değişikliklerinin tamamlanmasından sonra, tüm finansman giderleri başabaş hesaplamalarına dahil edilmelidir.

- Özel maliyet giderleri: En az on yıllığına kiralanmış bir maddi duran varlığın inşası ve/veya önemli değişiklikleri hakkında gerçekleşen giderler, güvenilir bir şekilde ölçülebilmeleri, lisans sahibine gelecekteki ekonomik yararlarının sonucunun akışı ve diğer türlü sermayeleştirilmemiş olmaları halinde başabaş hesaplamalarından muaf tutulmaktadır.
- Kulüp ile ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan giderler: Futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan ve kulüple ilgisi bulunmayan faaliyetlerden kaynaklanan giderler başabaş hesaplamalarına dahil edilmez. Ancak futbol dışı faaliyetlerden elde edilen gelirlerin başabaş hesaplamalarına dahil edilmesi halinde bu faaliyetlerden elde edilen giderler de başabaş hesaplamalarına dahil edilmektedir.

Bu gelir ve gider kalemlerine ek olarak aşağıdaki muhasebe hareketleri başabaş kuralı kapsamı dışında bırakılmaktadır.

- Maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan kar/zararlar: UEFA, antrenman tesisi, stadyum gibi maddi duran varlıklara yatırım yapılmasını teşvik etmek amacıyla bu kalemlerin elden çıkarılmasından ve bu kalemlerde gerçekleşecek değer düşüklüğünden kaynaklanan karları ve zararları başabaş hesaplamalarına dahil etmemektedir.
- Futbolcu tescili haricinde maddi olmayan duran varlıkların elden çıkarılmasından ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan kar/zararlar: Futbolcu sözleşmeleri dışında kalan maddi olmayan duran varlık kalemlerinin elden çıkarılmasından ve bu kalemlerde meydana gelecek değer düşüklüğünden kaynaklanan kar ve zararlar başabaş hesaplamalarına dahil edilmemektedir.
- Vergi gelirleri/giderleri: Vergi gelirleri ve giderleri başabaş hesaplamasında dahil edilmemektedir.



#### 2.4.1.2. Başabaş Hesaplaması Sonuçları ve Kabul Edilebilir Sapma

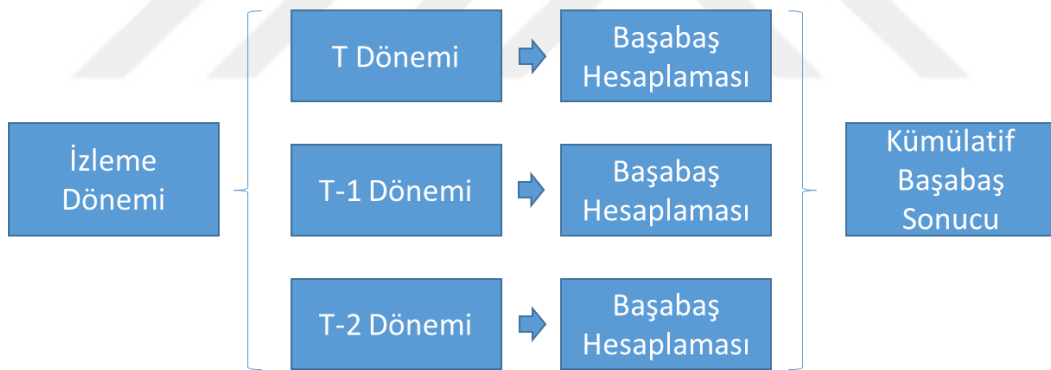
Başabaş hesaplaması sonucu, UEFA ve TFF tarafından hesaplamada kabul edilen giderler ve gelirler arasındaki farkı ifade etmektedir. Lisanslama döneminde kabul edilen giderlerin, kabul edilen gelirlerden fazla olması durumunda kulüpler açısından başabaş açığı tersi durumda ise başabaş fazlalığı söz konusudur (UEFA, 2015: 37).

Kümülatif başabaş hesaplaması, izleme dönemini kapsamaktadır. Diğer bir ifade biçimiyle T, T-1 ve T-2 dönemlerinde hesaplanan başabaş açıkları veya fazlalıkları kümülatif başabaş hesaplaması sonucunu vermektedir (UEFA, 2015: 37).

Kabul Edilen Gelirler Toplamı > Kabul Edilen Giderler Toplamı= Başabaş Fazlalığı

Kabul Edilen Giderler Toplamı > Kabul Edilen Gelirler Toplamı= Başabaş Açığı

İzleme dönemi sonucunda kümülatif başabaş açığı vermiş bir kulüp, izleme döneminden önceki iki dönemde (T-3 ve T-4) başabaş fazlalığı vermiş olması durumunda, izleme dönemindeki başabaş açığını T-3 ve T-4 dönemleri ile kapatabilir (UEFA, 2015: 35).



Şekil 9: Finansal fair play kuralları izleme dönemi ve kümülatif başabaş hesaplaması.

Kabul edilebilir sapma kavramı ise izleme döneminde verilen başabaş açığının üst limitini ifade etmektedir. UEFA tarafından uygulanan kabul edilebilir sapma sınır 5 milyon Euro'dur. Beş milyon Euro'nun üzerinde başabaş açığı verilmesi durumunda bu sınır, zararın hissedarlar ve/veya ilişkili kişilerce karşılanması şartıyla 30 milyon Euro'ya esnetilebilir (UEFA, 2015: 38).

Tablo 11: Finansal fair play kuralları kapsamında kabul edilebilir sapma tutarları (Saban & Demirci, 2016)

<b>Karar Verilecek Sezon</b>	<b>İzleme Dönemi</b>			<b>Kabul Edilebilir Sapma Tutarı</b>
2013-2014	-	2011-2012	2012-2013	45 Milyon Euro
2014-2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	45 Milyon Euro
2015-2016	2012-2013	2013-2014	2014-2015	30 Milyon Euro
2016-2017	2013-2014	2014-2015	2015-2016	30 Milyon Euro
2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	30 Milyon Euro
2018-2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	30 Milyon'dan az

#### **2.4.2. Finansal Fair Play Kurallarına İlişkin Diğer Hükümler**

UEFA turnuvalarına katılma hakkı kazanan kulüpler, başabaş kuralı şartlarına uymalıdır. Buna ek olarak kulüplerin, diğer kulüplere, çalışanlarına, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Vergi Dairesi'ne vadesi geçmiş borçlarının bulunmaması gerekmektedir.

UEFA kulüp müsabakalarına katılmaya hak kazanan bir kulübün son iki yıla ait toplam gelirinin 5 milyon Euro'nun altında olması durumunda bu Finansal Kontrol Kurulu tarafından verilen karar gereği izleme sürecinde yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerden muaftır.

Kulüpler Euro'dan farklı bir para birimiyle hazırlanmış finansal tablolarındaki tutarları Euro'ya dönüştürerek başabaş kuralı hesaplamalarını yapmalıdır. Hesaplama baz alınan kur Avrupa Merkez Bankası'ndan veya güvenilir bir başka kaynaktan temin edilmelidir.

Raporlama döneminin 12 aydan fazla veya az olması durumunda başabaş hesaplamasında uygulanan sınırlar artırılır veya azaltılır.

Belirli koşullar altında, lisans başvurusunda bulunan kulüp UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kuruluyla gönüllü anlaşma için başvuruda bulunabilir.

Başabaş kuralı kavramı ve başabaş kuralı bilgileri ayrı terimlerdir. Başabaş kavramı, lisanslama talimatnamesine göre gelir ve giderlerin eşit olması prensibidir. Başabaş kuralı bilgileri ise başabaş hesaplamalarının yapılması ve değerlendirilmesi amacıyla sunulan, denetlenen finansal tablolar ve bu tabloların hazırlanmasına esas alınan muhasebe kayıtlarından oluşmaktadır (UEFA, 2015: 3). Başabaş kuralı bilgileri kapsamında kulüplerin UEFA'ya sunması gereken bilgiler T-1 ve T-2 dönemlerine ait bilgilerdir. Ancak aşağıda

yer alan huşularda bir ihlalin söz konusu olması durumunda kulüpler T dönemine ait bilgileri de UEFA'ya sunmalıdır (UEFA, 2015: 39).

- İşletmenin Devamlılığı: Denetçi tarafından T-1 dönemine ait yıllık ve ara dönem finansal tabloları hakkında olumsuz veya şartlı görüş verilmesi durumunda T dönemine ait bilgiler UEFA'ya sunulmalıdır (UEFA, 2015: 39).
- Negatif Özsermaye: T-1 dönemine ait yıllık mali tablolarında veya ara dönem mali tablolarında T-2 dönemiyle kıyaslandığında artan bir borçluluk durumunun olması durumunda T dönemine ait bilgiler UEFA'ya sunulmalıdır (UEFA, 2015: 39).
- Başabaş Açığı: T-1 ve/veya T-2 dönemlerinde başabaş açığı söz konusu olması durumunda T dönemine ait bilgiler UEFA'ya sunulmalıdır (UEFA, 2015: 39).
- Ücret/Gider Oranı ve Net Borç/Gelir Oranı: Özellikle T döneminde ücret gider oranının %70'i, net borç gelir oranının %100'ü aşması durumunda UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu kulüplerden ilave bilgiler talep edebilmektedir (UEFA, 2015: 39).

Finansal fair play kriterlerini ihlal edilmesi durumunda kulüplere uygulanacak yaptırımlar; uyarı, kınama, para cezası, puan silme, UEFA turnuvalarına katılım gelirlerine el koyma, UEFA müsabakalarından lisans vermemek suretiyle men etme, yeni transfer edilen futbolculara UEFA müsabakaları için lisans vermemeye, UEFA turnuvalarında oynatılacak oyuncu sayısında sınırlama getirmek, şampiyonluk ve ödüllerin geri alınması şeklindedir (URL-15, 2017).

## BÖLÜM III

### ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ

Bu bölümde bir numaralı alt başlıkta çok kriterli karar verme (Ç.K.K.V) kavramı ve ilintili kavramlar üzerinde durulmuştur. Ç.K.K.V problemlerinin bir süreç olarak ele alındığında hangi aşamalardan meydana geldiği açıklanmıştır. Ç.K.K.V problemleri temel düzeyde tasarım ve seçme problemlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde tasarım ve seçme problemleri arasındaki farklılıklara değinilmiştir. İkinci alt başlıkta Ç.K.K.V yöntemlerinin başlangıç aşaması olarak kabul edilen ağırlıklandırma aşamalarından bahsedilmiştir. Ağırlıklandırma aşaması kriterlere atanan önem derecesini yansıtmaktadır. Ağırlıklandırma yöntemleri olarak entropi yöntemi ve analitik hiyerarşi prosesi yöntemi anlatılmıştır. Üçüncü alt başlıkta literatürde yaygın kullanıma sahip Ç.K.K.V yöntemleri tanıtılmıştır. Bu yöntemler temel düzeyde seçme problemleri ile örneklendirilmiştir.

#### 3.1. Çok Kriterli Karar Verme Kavramı

Günlük yaşantıda karar alma noktasında tek bir kriter üzerinden hareket edilebildiği gibi genellikle birden fazla kriter üzerinden karar almak olağan bir durumdur. Gerek önem derecesi yüksek konularda gerekse hayatın rutin akışında meydana gelen sıradan olaylarda kişiler birden çok kriteri gözetererek karar almak zorunda kalmaktadırlar. Örneğin; ev satın alacak bir tüketici için evin konumu, fiyatı, genişliği gibi birden fazla değişken söz konusu olabilmektedir. Benzer şekilde şehirlerarası yolculuk yapacak bir kişinin tercih edeceği ulaşım aracı için hız, maliyet, güvenilirlik, konfor gibi farklı kriterler söz konusu olabilmektedir. Kişiler için birden fazla ve genellikle zıt kriterleri barındıran karar vermeye Ç.K.K.V denir (Öztel, 2016: 7).

Birden fazla ve çelişki barındıran kriterler söz konusu olduğunda kişiler bir takım problemlerle karşılaşabilmektedir. Bu problemler şöyle sıralanabilmektedir (Ishizaka ve Nemery, 2013: 14):

- Seçim Problemi: Karar almada hedef, alternatiflerin elimine edilerek bir ve en iyi olana indirgenmesini veya eş değer nitelikte seçenekler barındıran bir kümeye indirgenmesini ifade etmektedir. Bir yönetici için proje ekibinde yer alacak kişilerin belirlenmesi veya projeye liderlik edecek kişinin belirlenmesi seçim problemine örnek olarak gösterilebilir.

- Sıralama ve Sınıflandırma Problemi: Karar verici, seçenekleri, önceden belirlediği kategorilere ayrıştırarak sınıflandırma ve bu kategoriler içerisinde sıralama ihtiyacı duyabilmektedir. Performans değerlendirmesi yapan bir yönetici için çalışanların yüksek performans gösterenler, orta düzey performans gösterenler ve düşük performans gösterenler şeklinde kategorize edilmesi ve bu kategoriler içerisinde bireysel sıralamalar yapması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.
- Derecelendirme Problemi: Karar vermede derecelendirme, kısmen veya tamamen ölçülebilirlik yeteneğine sahip kriterlere göre seçeneklerin sıralanması şeklinde ifade edilmektedir. Üniversitelerin farklı kriterlere göre derecelendirmeye tabi tutulması bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir.
- Problemin Açıklanması: Karar vericinin ortadan kaldırmak istediği soruna ilişkin problemler ve sonuçlarının açıklanabilir olması gerekmektedir.

Mühendislik, yönetim ve işletme gibi alanlarda, süregelen zorluklardan biri, karmaşık ve riskli durumlarda en doğru kararın verilmesidir. Karar analizi ve optimizasyonu ihtiyacı, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen; II. Dünya Savaşı'nda İngiltere'nin askeri alandaki karar aşamalarını sistematik bir çözümlmeye tâbi tutmasıyla, "yöneylem araştırması" olarak adlandırılan bir bilim dalının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Winston, 2003: 1). Zamanla kullanılan yöntemlerin bilimsel metodlarla paralel şekilde gelişmesi; işletme, istatistik, yönetim alanlarındaki modern yönelimler, bilgi sistemlerinin gelişmesi; küreselleşme ile birlikte iş dünyasında rekabetin artması ve bilgisayarların kullanımı ile hızlı bir şekilde gelişen bu alanda, günümüzde pek çok sektörde kullanılabilen karar optimizasyonuna yönelik modeller ve teoriler bulunmaktadır.

Literatürde mevcut yöneylem araştırması metotlarından Ç.K.K.V yöntemi, en çok dikkat çeken ve üzerine en çok çalışılan metottur (Triantaphyllou, 2000: 23). Özellikle bilgisayar bilimleri alanındaki ilerlemelerin yüklü miktardaki bilgiyle işlem yapabilme kapasitesi sunması ve bilginin sistematik analizine imkan tanınması, Ç.K.K.V metodunun karar verme alanındaki önemini ve faydasını artırmıştır (Xu ve Yang, 2001).

Karar vermek, tek kriterli durumlarda oldukça kolaydır. Fakat gerçek hayatta almak zorunda kaldığımız kararlar, çok boyutlu ve kriterlidir. Günlük hayatta sıklıkla karşı karşıya kaldığımız karar verme ihtiyacı, kriterlerin ve alternatiflerin sayısının fazlaşmasıyla zorlaşan, çoğunlukla kendi içinde çelişkiler barındıran bir süreçtir. Özellikle riskli ve karmaşık bir problemle karşı karşıyaysak, kriterlerimizi karşılayacak alternatiflerin

değerlendirilmesi için tarafsız, rasyonel, düzenli ve yargılardan arınmış bir karar analizine ihtiyacı duyarız. Ç.K.K.V yöntemleri, bilimsel bir yaklaşım olarak, karar verme sürecini doğru bir şekilde yönetmeye yardımcı olacak analizlere fırsat vermektedir.

Literatürde ve uygulama alanında pek çok Ç.K.K.V metodu bulunmaktadır. Fakat bütün metotlar için ortak izlenebilecek plan çerçevesi özetlenebilir (Yoe, 2002: 20):

1. **Problem:** Öncelikle karar problemi tanımlanır.
2. **Alternatifler:** Tanımlanan problem için alternatif çözümler/planlar belirlenir.
3. **Kriterler:** Belirlenen alternatiflerin/planların değerlendirilmesi için kriterlere (maliyet, etkinlik, verimlilik vs.) ihtiyaç vardır. Tutarlı ve etkili bir karar analizi için kriterlerin titizlikle ve netlikle belirlenmesi çok önemlidir (Roy B. , 2013: 219). Kriter belirleme adımında amaçlar veya nitelikler belirlenir. Bu duruma göre Ç.K.K.V metodu, Ç.A.K.V (Çoklu Amaçlı Karar Verme) veya Ç.N.K.V (Çoklu Nitelikli Karar Verme) yaklaşımına göre uygulanır (Lu, Zhang, ve Ruan, 2007: 18).
4. **Değerlendirme:** Toplanan veriler ve alternatifler için kriterler değerlendirilir.
5. **Karar Matrisi:** Bu adım genel konsept olarak ortaksa da, karar matrisinin uygulamada elde edilmesi Ç.K.K.V metotlarında farklılaşan bir adımdır. Alternatifler ve kriterler matrisi,  $m \times n$  boyutunda bir matris elde edilir.
6. **Ağırlıklar:** Bütün kriterler her zaman eşit öneme sahip olmayabilir. Karar verici mevkiinde olan kişi, bir kriteri diğerinden daha önemli bulabilir. Bu tür farklılıklar öznel veya nesnel görüşler içerebilir. Ç.K.K.V metotları en çok 6, 7 ve 8. adımlarda farklılaşır. Kriter ağırlıkları pek çok farklı şekilde uygulanabilir.
7. **Sentez:** Bu aşama, önceki aşamaların sentezini ve değerlendirilmesini içerir. Kararın tarafları (karar verici(ler)/analist); alternatifleri, kriterleri ve karar matrisinin öğelerini detaylı şekilde anlamalıdır. Bu aşamada, baştaki adımlara geri dönülebilir; yeni alternatifler veya kriterler eklenebilir, bazı kriterlerden vazgeçilebilir.
8. **Karar:** Ç.K.K.V sürecinin neticesine göre, başlangıçtaki alternatif çözümlerden en uygun olan tercih edilir.

Kriterlerin belirlenme aşamasında belirtildiği gibi, Ç.K.K.V metodu hedeflenen probleme göre iki başlıkta incelenir: Ç.A.K.V (çok amaçlı karar verme) ve Ç.N.K.V (çok nitelikli karar verme). Ç.A.K.V yaklaşımında karar uzayı sürekli olarak kabul edilirken,

Ç.N.K.V yaklaşımında ayrık karar uzayı ele alınır. Bununla birlikte, Ç.K.K.V ve Ç.N.K.V terimleri genelde birbirinin yerine kullanılır (Lu, Zhang, ve Ruan, 2007: 18). Ç.A.K.V metodu, amaç odaklı olduğu için, alternatiflerin tasarımını da içerir; başlangıçta alternatifler sonsuzdur. Ç.N.K.V metodu ise önceden belirlenen nitelikleri bilinen alternatifler arasından kriterlere göre seçim yapmayı sağlar. Diğer bir ifadeyle, neredeyse bütün Ç.A.K.V yaklaşımlarında alternatifler modelleme yoluyla otomatik olarak elde edilirken; Ç.N.K.V yaklaşımlarında manuel olarak belirlenir (Lu, Zhang, ve Ruan, 2007: 19).

Tablo 12: Ç.K.K.V (Ç.N.K.V) ve Ç.A.K.V Metotlarının Karşılaştırılması (Hwang ve Yoon, 1981: 4) (Malczewski, 1999: 86).

	Ç.K.K.V/Ç.N.K.V	Ç.A.K.V
<b>Kriter Ögesi</b>	Nitelikler	Amaçlar
<b>Amaçların Tanımlanması</b>	Muğlak	Kesin
<b>Niteliklerin Tanımlanması</b>	Kesin	Muğlak
<b>Kısıt</b>	Pasif/Niteliklerle Birleştirilmiş	Aktif
<b>Alternatiflerin Belirlenmesi</b>	Kesin/Önceden Belirlenmiş	Muğlak/Süreçte Belirir
<b>Alternatiflerin Sayısı</b>	Sınırlı	Sonsuz
<b>Karar Vericinin Etkisi</b>	Sınırlı	Belirgin
<b>Karar Modelleme Paradigması</b>	Sonuç Odaklı	Süreç Odaklı
<b>Kullanım Amacı</b>	Değerlendirme ve Seçme	Tasarım ve Araştırma

Gerçek bir karar verme probleminde, alternatifler sonlu olacağı için Ç.N.K.V metodu kullanılır. Ç.A.K.V metodu ise genelde en iyi alternatifi tasarlama amaçlı kullanılır. Tablo 12’de Ç.A.K.V ve Ç.N.K.V metotları karşılaştırılmıştır.

### 3.2. Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinde Ağırlıklandırma Yöntemleri

Karar verme aşamasında göz önünde bulundurulacak kriterler her zaman eşit öneme sahip olmayabilir. Karar verici, subjektif yargılara veya objektif yöntemlere dayanarak bir kriteri diğer kriterlerden daha önemli bulabilir. Kriterlerin ağırlıklandırılmasında pek çok farklı yöntem mevcuttur (Yoe, 2002: 20): Bu bölümde ağırlıklandırma yöntemlerinden entropi yöntemi ve analitik hiyerarşi prosesi yöntemi anlatılmıştır.

#### 3.2.1. Entropi Yöntemi

Entropi termodinamik yasalarından ikincisidir. Termodinamikte entropi yasası, ilave bir enerji olmaksızın aynı enerji miktarıyla aynı faydanın elde edilemeyeceğini savunmaktadır. Entropi fizik kimya alanlarında işe dönüştürülemeyen enerji miktarının ölçümünü ifade etmektedir. Entropi kavramı istatistiksel bir deneyde ise belirsizliğin

ölçüsünü ifade etmektedir. Örneğin beş yüzeyi kırmızı renkte bir yüzeyi ise beyaz renkte olan bir küpün havaya fırlatılması deneyine ait entropi değeri düşüktür. Ancak bütün yüzeyleri farklı renklere boyanmış bir küpün havaya fırlatılmasında belirsizlik artacaktır ve entropi değeri yükselecektir. Uygulamada farklı entropi yöntemleri mevcuttur. Shannon tarafından geliştirilen entropi yöntemi uygulamada en sık kullanılan yöntemdir (Dinçer, 2015: 1).

Entropi üzerine yapılan çalışmalar farklı disiplinlere ait çalışmalarında içerisine girmiştir ve artan bir kullanıma sahiptir. Doğada gerçekleşen pek çok olay matematiksel bir kalıba uymakta ve bu olaylardaki belirsizlikleri keşfetmek kişilerin ilgisini çekmektedir (Kenger, 2017: 52). Entropi yöntemi fen bilimlerinin yanı sıra sosyal bilimlerde de önemli bir konsept olmuştur (Hwang ve Yoon, 1981: 52).

Alternatiflere ilişkin bilgilerin yer aldığı bir karar matrisinde, entropi yöntemi kriterlerin değerlendirilmesinde araç olarak kullanılabilir. Ancak entropi yöntemi kriterler arasındaki zıtlığın gözlenebilir olduğu durumlarda kullanışlıdır. Hatta bir kriterde alternatiflerin aynı değeri almış olmaları halinde o kriter değerlendirmeden çıkarılmalıdır (Öznel, 2016: 16) (Hwang ve Yoon, 1981: 52).

Entropi yöntemiyle kriter ağırlıklarının belirlenmesinin aşamaları D karar matrisi için şöyledir (Hwang ve Yoon, 1981: 53) (Öznel, 2016: 16):

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (Eş: 1)$$

İlk aşama normalizasyon aşamasıdır. Entropi yönteminde ilk aşama normalize edilmiş karar matrisinin oluşturulmasıdır. Bu işlem çeşitli ölçeklerdeki kriterlerin ölçeklerden arındırılarak birbirleriyle karşılaştırılabilmesine imkân vermektedir. Normalizasyon işleminde kullanılacak formül şu şekildedir (Öznel, 2016: 17ve 29):

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{p=1}^m x_{pj}} \quad (Eş: 2)$$

Normalize edilmiş karar matrisinden sonra kriterlerin  $e_j$  entropi değerlerinin hesaplanması gerekmektedir. Her bir kriter için entropi değeri aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Hwang ve Yoon, 1981: 53) (Öznel, 2016: 17):



$$e_j = -k \sum_{i=1}^m r_{ij} \ln r_{ij}, \quad 0 \leq e_j \leq 1, \quad k = \frac{1}{\ln m} \quad m: \text{alternatif sayısı} \quad (\text{Eş: 3})$$

Entropi değerlerinin bulunmasından sonra farklılaşma derecelerinin hesaplanması gerekmektedir.  $d_j$  farklılaşma derecesi aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Hwang ve Yoon, 1981: 53):

$$d_j = 1 - e_j \quad (\text{Eş: 4})$$

Son aşama kriterlerin ağırlıklarının hesaplanmasıdır (Hwang ve Yoon, 1981: 54)

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{p=1}^n d_j} \quad (\text{Eş: 5})$$

Karar vericinin kriterler arasında önceliği olması durumunda, sübjektif ağırlık değeri ( $\lambda_j$ ),  $w_j$  ağırlık değerine aşağıdaki formülle adapte edilebilir (Hwang ve Yoon, 1981: 54):

$$w_j^0 = \frac{\lambda_j w_j}{\sum_{j=1}^n \lambda_j w_j} \quad (\text{Eş: 6})$$

Entropi yönteminde logaritmik fonksiyonlar yer almaktadır. Bu sebeple negatif verilerin bulunduğu karar matrislerinde entropi yöntemiyle ağırlıklandırma yapmak ilk aşamada mümkün değildir. Literatürde bu konuyla ilgili yapılmış çeşitli öneriler Öztel (2016) tarafından derlenmiştir. Zhang ve diğerleri (2014) tarafından önerilen Z değeri standartlaştırma dönüşümü şu aşamalardan oluşmaktadır:

Z değeri standartlaştırma formülü şu şekildedir (Zhang, Wang, Li, ve Xu, 2014):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j} \quad (\text{Eş: 7})$$

Z değeri bulunacak değer ( $x_{ij}$ ) ait olduğu kriterin ortalamasından ( $\bar{x}_j$ ) çıkarılarak, o kriterin standart sapmasına ( $s_j$ ) oranlanır ve  $z_{ij}$  değerleri hesaplanır. Z değeri standartlaştırma işlemi uygulanan verileri pozitifleştirmek için A sayısı ile toplamak gerekmektedir. A sayısı  $A > |\min z_{ij}|$  olacak şekilde seçilmelidir. A değerinin  $A > |\min z_{ij}|$ 'ye yakın bir değer seçilmesinin değerlendirme sonuçları için önemli olduğu unutulmamalıdır (Zhang, Wang, Li, ve Xu, 2014).

### 3.2.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi Saaty tarafından geliştirilmiş ve karar verme sürecini üç seviyeli bir hiyerarşi sistemi ile ele alan bir metottur. Üç temel seviyenin tepesinde kararın amacı, ortada kriterler ve üçüncü seviyede alternatifler yer alır (Wind ve Saaty, 1980). Kararın karmaşıklığına göre alt kriterlerin de dahil edilmesi gerekebilir.

Hiyerarşi sisteminin yapılandırılmasından sonraki adım kriterlerin ve alternatiflerin ağırlıklandırılmasıdır. İkinci seviyeyi oluşturan kriterler, birinci seviyede yer alan amaca katkılarına göre ağırlıklandırılır. Ardından üçüncü seviyede yer alan alternatifler, ikinci seviyede yer alan kriterleri karşılama kapasitelerine göre değerlendirilir. AHP metodunda kriterlerin ve alternatiflerin ağırlıklandırılmasında, nicel değerler atayabilmek için ikili karşılaştırma yöntemi uygulanır. Kriterleri ve alternatifleri karşılaştırabilmek için, metodun geliştiricileri tarafından tavsiye edilen aşağıdaki ölçeklendirme kullanılır:

Tablo 13: AHP yönteminde ikili karşılaştırmalar için temel ölçek (Saaty ve Vargas, 2012: 6)

Önem Değeri	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önem	İki kriterin amaca katkısının eşit olması durumu
2	Zayıf Önem	Kriterlerin birbirine üstünlüğünün az olması durumu
3	Ortalama Önem	
4	Ortalama Üstünlük	Kriterden birinin amaca katkısının daha güçlü olduğu durumu
5	Güçlü Önem	
6	Güçlü Üstünlük	Kriterlerden birinin amaca çok daha güçlü katkısının olduğu ve baskınlığın belirgin olduğu durum
7	Çok Güçlü Önem	
8	Oldukça Güçlü Önem	Kriterlerden birinin diğerine tamamen üstün olduğu durumdur.
9	Aşırı Önem	

Ölçeklendirmede yer alan önem değerlerinin çarpımsal tersleri, karşılıklı aksiyomuna göre, yine aynı iki elemanın karşılaştırılmasında kullanılır: mesela  $A_{12}$  değeri,  $A_1$  alternatifinin,  $A_2$ 'ye göre önemini gösterirken;  $1/A_{12}$  değeri  $A_2$ 'nin  $A_1$ 'e göre önemini gösterir (Saaty ve Vargas, 2012: 8).

Bu ölçekte: 1, 3, 5, 7, 9 rakamları ana değerler olarak kabul edilir; 2, 4, 6, 8 ise ikili karşılaştırmayı ana değerlerden daha iyi temsil ettiği düşünülen ara değerler olarak kabul edilir (Saaty, 1990). Genelde ölçeğin aşağıdaki sadeleştirilmiş hâli kullanılır:

Tablo 14: AHP metodu sadeleştirilmiş ikili karşılaştırma ölçeği.

	<b>1/9</b>	<b>1/7</b>	<b>1/5</b>	<b>1/3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	
<b>E</b>	Aşırı Güçlü	Çok Güçlü	Güçlü	Biraz Güçlü	Eşit	Biraz Güçlü	Güçlü	Çok Güçlü	Aşırı Güçlü	<b>E</b>
<b>1</b>										<b>2</b>
	<b>Daha Az Önem</b>						<b>Daha Fazla Önem</b>			

Bu şekilde, köşegen elemanları 1'e eşit olan ve alternatiflerin/kriterlerin ikili karşılaştırmalarını içeren kare matrisler elde edilir. Karar verici veya vericiler tarafından atanan önem değerlerinin öznel olması beklenir. Bu özneliğin sağlandığından emin olabilmek için matrisler kendi içerisinde analiz edilebilir. Matris öğelerinin öznel tutarlılığını test etmek için matris öğeleri ikili karşılaştırmalara tabi tutulur (Saaty ve Vargas, 2012: 8) Örneğin,  $A_{12}$  değeri ( $A_1$ 'in  $A_2$ 'ye göre önemi) 3 ve  $A_{23}$  ( $A_2$ 'nin  $A_3$ 'e göre önemi) 2 ise, ikisinin çarpımını bize  $A_1$  ve  $A_3$  alternatiflerinin ikili karşılaştırmasını, diğer bir ifade biçimiyle  $A_{13}$  değerini vermelidir.  $A_1$  alternatifi  $A_2$  alternatifinden 3 kat,  $A_2$  alternatifi  $A_3$  alternatifinden 2 kat önemliyse,  $A_1$  alternatifi  $A_3$  alternatifinden 6 kat daha önemli olmalıdır. Matris bu şekilde bir tutarlılığı sağlıyorsa, ağırlıklandırma, her bir sütundaki elemanın, o sütun elemanlarının toplamına bölünmesi, dolayısıyla normalizasyonu ile edilir. Eğer ikili karşılaştırmalar tamamen tutarlılık arz ediyorsa, elde edilen matrislerin bütün sütunları özdeş olacaktır:

$$\begin{bmatrix} A_{11} & \cdots & A_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ A_{n1} & \cdots & A_{nn} \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} \frac{A_{11}}{A_{11} + A_{21} + A_{n1}} & \cdots & \frac{A_{1n}}{A_{1n} + A_{2n} + \cdots + A_{nn}} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{A_{n1}}{A_{11} + A_{21} + A_{n1}} & \cdots & \frac{A_{nn}}{A_{1n} + A_{2n} + \cdots + A_{nn}} \end{bmatrix}$$

Tutarlı bir karşılaştırma matrisinin elde edilmesi durumunda, matris elemanları aynı zamanda ağırlık ölçümlerini de gösterir ve  $\sum_{i=1}^n w_{i=1}$  olarak kabul edilir (Saaty ve Vargas, 2012: 26). Aşağıda sütunların normalizasyonundan elde edilen, özdeş sütunlu matris gösterilmiştir, görüldüğü gibi normalizasyon sonucunda  $n \times n$  boyutunda  $w = [w_1 \dots w_n]$  matrisinin transpozundan (devriğinden) ve özdeş sütunlardan oluşan bir matris elde edilir.

$$\begin{bmatrix} A_{11} & \dots & A_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ A_{n1} & \dots & A_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_1}{w_1} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} & \dots & \frac{w_1}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} \\ \frac{w_1}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} & \dots & \frac{w_1}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} & \dots & \frac{w_n}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} w_1 & \dots & w_1 \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ w_n & \dots & w_n \end{bmatrix} \quad (E\text{ş: } 8)$$

Tutarlılığın sağlandığı durumda aşağıdaki eşitlikten, matrisin özdeğerinin  $n$ 'e eşit olduğu görülmektedir. Çünkü eşitlik formu, lineer cebirde yer alan  $Av=\lambda v$  eşitliğine uymaktadır. Bu eşitlikte  $\lambda$  özdeğeri,  $v$  özvektörü temsil etmektedir:

$$Aw = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_1}{w_1} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = nw \quad (E\text{ş: } 9)$$

Yukarıdaki eşitlikte görüldüğü gibi tutarlı bir karşılaştırmanın yapılması durumunda matrisin özdeğeri,  $n$ 'e; özvektörü ise  $w$ 'ye eşit olacaktır.

Fakat çoğunlukla ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlı olması beklenmez.  $A_{ij}A_{jk} = A_{ik}$  eşitliği çoğunlukla sağlanmaz. Diğer bir ifadeyle  $A_1$ ,  $A_2$ 'ye,  $A_2$ ,  $A_3$ 'e üstünlükle tercih edilirken;  $A_1$ ,  $A_3$ 'e üstünlükle tercih edilmeyebilir. Bunun sonucu olarak, ağırlık oranlarının, önem oranlarına eşit olduğu kabulü ortadan kalkar ve ağırlıkların yeniden tanımlanması gerekliliği ortaya çıkar. Bu durumda özdeğer eşitliği aşağıdaki şekilde yeniden kurulur:

$$A'w' = \lambda_{max}w' \quad (E\text{ş: } 10)$$

Bu eşitlikte,  $A'$  tutarlı olmayan ikili karşılaştırmalar matrisini;  $w'$  özvektörü ağırlıklar matrisini (öncelikler matrisi olarak da adlandırılır);  $\lambda_{max}$  maksimum özdeğeri temsil etmektedir.  $\lambda_{max}$  herhangi bir matematiksel araçla hesaplanabilir ve değeri  $n$  sayısından büyük olmalıdır (Saaty ve Vargas, 2012: 9). Buradan yola çıkılarak ikili karşılaştırmalara yönelik tutarlılık analizi, tutarlılık göstergesi ve rastgele tutarlılık göstergesi kullanılarak yapılır.

$$\text{Tutarlılık Göstergesi} = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (E\text{ş: } 11)$$

Rastgele tutarlılık göstergesi olarak, Saaty'nin her bir derece için, çok sayıda örnek setlerinden yola çıkarak hazırladığı ve çalışmalarında yer verdiği ortalama tutarlılık değerleri kullanılır.

Tablo 15: AHP yöntemi ortalama tutarlılık değerleri (Wind ve Saaty, 1980)

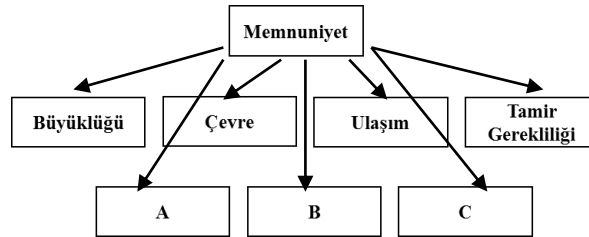
n (matris derecesi)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rastgele Tutarlılık Göstergesi	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Tutarlılık oranı, tutarlılık göstergesi ile rastgele tutarlılık göstergesinin birbirine oranına eşittir:

$$Tutarlılık\ Oranı = \frac{Tutarlılık\ Göstergesi}{Rastgele\ Tutarlılık\ Göstergesi} \quad (Eş: 12)$$

Tutarlılık oranı 0 ise, bir diğer ifadeyle  $\lambda_{max}=n$  ise matris bütünüyle tutarlıdır. Tutarlılık oranı 0'a ne kadar yakınsa, ikili karşılaştırmalar o kadar tutarlıdır. Eşik değer olarak 0.1 değeri referans verilmiştir: tutarlılık oranı 0.1'den küçük ise ikili karşılaştırmalar tutarlı kabul edilir; 0.1'den büyük çıktığı durumlarda yargıların yeniden gözden geçirilmesi, tartışılması, daha fazla uzmanın fikrini danışılarak, ikili karşılaştırmalar matrisinin tekrar kurulması gerekmektedir (Saaty ve Vargas, 2012: 9).

Hiyerarşinin her seviyesi için, ikili karşılaştırma matrisleri ve özvektörler (ağırlıklar matrisi/öncelikler matrisi) elde edildikten sonra; bu matrislerin, hiyerarşinin alt seviyesinden yukarı doğru çarpımı hesaplanarak en uygun alternatife ulaşılır. Hiyerarşinin tepesindeki amaç seviyesi 1 elemanlı olduğu ve karşılaştırma matrisi 1'e eşit olacağı için çarpıma dahil edilmez. Aşağıdaki örnekte, 3 farklı ev için, 4 kriter üzerinden memnuniyet karar analizi uygulanmıştır. Hiyerarşi seviyesi Şekil 10'da yer almaktadır.



Şekil 10: AHP yöntemi örnek uygulama hiyerarşi seviyesi.

İkinci seviye için, kriterlerin, evi satın alacak aileye (karar vericiler) memnuniyet sağlamaları açısından birbirine üstünlüğünü gösteren ikili karşılaştırmaların yer aldığı matris oluşturulur:

Tablo 16: AHP yöntemi örnek uygulama ikili karşılaştırma matrisi

	Büyüklik	Çevre	Ulaşım	Tamir Gerekliliği	Öncelik Vektörü	Normalize Öncelik V.
Büyüklik	1	3	5	1/3	1.189	0.309
Çevre	1/3	1	3	6	1.460	0.380
Ulaşım	1/5	1/3	1	1/5	0.194	0.051
Tamir Gerekliliği	3	1/6	5	1	1	0.260

Yukarıdaki matrisin  $\lambda_{max}$  değeri 5.778,  $w'$  vektörü [ 1.189 1.460 0.194 1] olarak hesaplanmıştır. Ağırlıklar vektörü normalize edilerek kullanılacaktır.

Ardından üçüncü seviye için, ikili karşılaştırmalar matrisi hazırlanır. Burada 3 evin ikili karşılaştırma matrisleri 4 kriter için hazırlanır. Bu durumda 3x3 boyutunda, 4 ayrı matris elde edilecektir. Her bir matris için,  $\lambda_{max}$  değerlerinden yola çıkılarak, öncelik vektörleri bulunur. Öncelik vektörlerinin normalize edilmiş halleri ve ideal halleri hesaplanır. İdeal öncelik vektörleri hesaplanırken, en büyük ağırlığa sahip alternatif, söz konusu kriter için ideal alternatif kabul edilerek ağırlığı 1 kabul edilir ve diğer alternatiflerin ağırlığı en büyük alternatife oranlanır.

Tablo 17: AHP yöntemi örnek uygulama öncelik vektörleri, normalize edilmiş öncelik vektörleri ve ideal öncelik vektörleri hesaplaması.

	A	B	C	Öncelik Vektörleri	Normalize Edilmiş Öncelik Vektörleri	İdeal Öncelik Vektörleri	
BÜYÜKLÜK	A	1	6	8	11.538	0.754	1
	B	1/6	1	4	2.775	0.181	0.240
	C	1/8	1/4	1	1	0.065	0.086
ÇEVRE	A	1	8	6	4.160	0.754	1
	B	1/8	1	1/4	0.361	0.065	0.086
	C	1/6	4	1	1	0.181	0.240
ULAŞIM	A	1	7	1/5	0.327	0.233	0.327
	B	1/7	1	1/8	0.076	0.054	0.076
	C	5	8	1	1	0.713	1
TAMİR G.	A	1	1/2	1/2	1	0.2	0.5
	B	2	1	1	2	0.4	1
	C	2	1	1	2	0.4	1

Sentez aşamasında, hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru ikili karşılaştırma matrisleri çarpılır. Normalize edilmiş öncelik vektörleri ve ideal öncelik vektörleri için sentez işlemi aşağıda verilmiştir.

$$\begin{bmatrix} \text{A} & \text{Büyükük} & \text{Çevre} & \text{Ulaşım} & \text{Tamir G.} \\ \text{B} & 0.754 & 0.754 & 0.233 & 0.2 \\ \text{C} & 0.181 & 0.065 & 0.054 & 0.4 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} \text{Büyükük} & 0.309 \\ \text{Çevre} & 0.380 \\ \text{Ulaşım} & 0.051 \\ \text{Tamir G.} & 0.260 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \text{A} 0.583 \\ \text{B} 0.187 \\ \text{C} 0.230 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} \text{A} & \text{Büyükük} & \text{Çevre} & \text{Ulaşım} & \text{Tamir G.} \\ \text{B} & 1 & 1 & 0.327 & 0.5 \\ \text{C} & 0.240 & 0.086 & 0.076 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} \text{Büyükük} & 0.309 \\ \text{Çevre} & 0.380 \\ \text{Ulaşım} & 0.051 \\ \text{Tamir G.} & 0.260 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \text{A} 0.836 \\ \text{B} 0.371 \\ \text{C} 0.429 \end{bmatrix}$$

Sentez aşamasında elde edilen bulgulara göre, her iki işlemde de, A alternatifinin C alternatifinden, C alternatifinin ise B alternatifinden daha amaca yönelik olduğu görülmektedir.

### 3.3. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

#### 3.3.1. ELECTRE Metodu

ELECTRE (elimination and choice expressing reality / gerçeği ifade eden eleme ve seçme) metodu, Ç.K.K.V yöntemleri arasında klasik bakış açısından farklı bir yerde görülmektedir. Ç.K.K.V yöntemleri genelde Amerikan ekolünü temsil ederken, ELECTRE metodu Avrupa ekolünün kurucusu olarak kabul edilen Roy tarafından geliştirilmiş ve bu ekolü temsil eden en tanınmış yöntemdir. Avrupa ekolünde, “Ç.K.K.V” metotları, “Çok Kriterli Karar Yardımı” olarak tanımlanmıştır (Roy B. , 1990). Amerikan ekolünü temsil eden çok kriterli karar analizi yöntemleri, Avrupa ekolü temsilcileri tarafından fazla katı ve deterministik bulunur. Karar verme sürecinin matematiksel kesinliklerle sınırlandırılmış olmasının, ideal alternatifi elde etme sürecinde yanıltıcı olacağı belirtilmiş ve ELECTRE metodunun bu süreçte gereken esnekliği sağladığı iddia edilmiştir (Roy ve Vanderpooten, 1996). Öte yandan metodun bu esnekliği kimi zaman alternatifler arasında ayırım yapılmasının önüne geçmekte ve ideal alternatif olarak birden fazla sonuç vermektedir. Bu yüzden ELECTRE metodunun, az kriter ve çok fazla alternatif olduğu durumlarda, incelenecek alternatifleri azaltmak için kullanmanın daha uygun olduğu savunulmuştur (Lootsma, 1990). Zaman içinde ELECTRE metodunun birkaç farklı versiyonu literatürde yer almış olmakla birlikte, bu çalışmada ilk ELECTRE versiyonu anlatılmıştır.

ELECTRE metodunun uygulaması, alternatiflerin kriterlere göre değerlendirildiği karar matrisinin oluşturulmasıyla başlar. Nicelikle ifade edilemeyen kriterlerin karar analizinde yer alması durumunda, karar verici tarafından 1 ve 10 arasında uygun görülen değerler atanır (Lootsma, 1990). Aşağıda m sayısında alternatif ve n sayısında kriterden oluşan; satırların alternatifleri, sütunların ise kriterleri temsil ettiği bir karar matrisi görülmektedir:

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (\text{Eş: 13})$$

Karar matrisi, her eleman bulunduğu sütun vektörünün boyuna bölünerek, aşağıdaki formüle göre normalize edilir:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m x_{kj}^2}} \quad (\text{Eş: 14})$$

Normalize edilmiş karar matrisi, karar verici veya vericiler tarafından belirlenen kriterlerin önem ağırlıkları kullanılarak ağırlıklandırılır.  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$  olmak üzere normalize edilmiş ve ağırlıklandırılmış karar matrisi elde edilir:

$$V = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & \cdots & w_n r_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ w_1 r_{m1} & \cdots & w_n r_{mn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} v_{11} & \cdots & v_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ v_{m1} & \cdots & v_{mn} \end{bmatrix} \quad (\text{Eş: 15})$$

Karar matrisinin elemanları kullanılarak, aşağıdaki matematiksel gösterime göre uyum ve uyumsuzluk kümeleri oluşturulur:

$$C_{kl} = \{j, v_{kj} \geq v_{lj}\}, j = 1, \dots, n \quad (\text{Eş: 16})$$

$$D_{kl} = \{j, v_{kj} < v_{lj}\}, j = 1, \dots, n \quad (\text{Eş: 17})$$

$C_{kl}$  ve  $D_{kl}$ , sırasıyla uyum ve uyumsuzluk matrisinde yer alacak eleman kümelerini temsil eder. Örneğin k ve l alternatifleri 4 kriter üzerinden değerlendirildiğinde: k alternatifi 1. ve 3. kriterler için l alternatifine üstünlük sağlarken, 2. ve 4. kriterler için üstünlük sağlamıyorsa; uyum kümesi {1,3}, uyumsuzluk kümesi {2,4} olarak ifade edilir. Karşılıklı aksiyomuna göre,  $C_{lk}$  ve  $D_{lk}$  bu elemanların dışında kalan elemanlar olacaktır. Bir diğer ifade biçimiyle k ve l alternatiflerinin karşılaştırılmasına elde edilen uyum kümesi, l ve k karşılaştırılmasından elde edilen uyumsuzluk kümesine eşit olacaktır. Kriter fayda



veya kâr içeriyorsa, büyük olan değerler uyum matrisinde; maliyet içeriyorsa uyumsuzluk matrisinde yer alırlar. Diğer bir deyişle, sayısal büyüklük değil, kriter için karar vericinin beklentisi dikkate alınır. Bütün alternatifler ikili şekilde incelenerek uyum ve uyumsuzluk kümeleri belirlenir. Bu kümelerde yer alan elemanlar kullanılarak, aşağıdaki formüllere göre, köşegen elemanları boş olan uyum ve uyumsuzluk matrisleri oluşturulur:

$$c_{kl} = \sum_{j \in C_{kl}} w_j \quad (Eş: 18)$$

$$d_{kl} = \frac{\max_{j \in D_{kl}} |y_{kj} - y_{lj}|}{\max_j |y_{kj} - y_{lj}|} \quad (Eş: 19)$$

Uyum matrisinin elemanları, her bir uyum kümesi için o kümede yer alan kriterlerin ağırlıkları toplamı ile bulunur. Uyumsuzluk matrisi ise, uyumsuzluk kümesinde yer alan elemanların farkının mutlak değeri en büyük olanla, karar matrisindeki en büyük mutlak değerli farkın oranları ile oluşturulur:

$$\text{Uyum Matrisi} = \begin{bmatrix} - & c_{12} & \dots & c_{1m} \\ c_{21} & - & \dots & c_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{m1} & c_{m2} & \dots & - \end{bmatrix} \quad (Eş: 20)$$

$$\text{Uyumsuzluk Matrisi} = \begin{bmatrix} - & d_{12} & \dots & d_{1m} \\ d_{21} & - & \dots & d_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ d_{m1} & d_{m2} & \dots & - \end{bmatrix} \quad (Eş: 21)$$

Uyum ve uyumsuzluk matrisleri üzerinde üstünlük analizi yapılır. Bu analiz için iki matris için de eşik değerler aşağıdaki formüllere göre türetilir:

$$\underline{c} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq l}}^m \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq k}}^m c_{kl} \quad (Eş: 22)$$

$$\underline{d} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq l}}^m \sum_{\substack{l=1 \\ l \neq k}}^m d_{kl} \quad (Eş: 23)$$

Uyum ve uyumsuzluk matrislerinde  $\underline{c}$  ve  $\underline{d}$  değerlerinden büyük olan elemanlar 1'e, küçük olanlar 0'a eşitlenir. Bu şekilde uyum üstünlük matrisini ve uyumsuzluk üstünlük matrisini temsil eden, 1 ve 0 değerlerinden oluşan  $f_{kl}$  ve  $g_{kl}$  matrisleri elde edilmiş olur. Bu

iki matrisin elemanlarının karşılıklı çarpımı ile birleşik üstünlük matrisi olan  $e_{kl}$  matrisi elde edilir:

$$e_{kl} = f_{kl}xg_{kl} \quad (Eş: 24)$$

$e_{kl}$  matrisi 1 ve 0 değerlerinden oluşan, köşegen elemanları boş olan bir matristir. Herhangi bir  $e_{kl}$  elemanı 1'e eşitse, bu k alternatifinin l alternatifine tercih edilmesi gerektiği anlamına gelir.

### 3.3.2. TOPSIS Metodu

TOPSIS (the Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) metodu; seçilen alternatifin, ideal alternatife en yakın mesafede ve negatif-ideal (en ideal olmayan) alternatife en uzak mesafede olması gerektiği kabulü ile Yoon ve Hwang tarafından geliştirilmiştir (Hwang ve Yoon, 1981: 128).

**Adım I:** Metot, aşağıda görüldüğü şekilde karar matrisinin oluşturulması ile başlar. Karar matrisinde m, alternatif sayısını; n kriter sayısını temsil etmektedir. Bu matris, alternatiflerin kriterlere göre performansını değerlendirilmesi ile elde edilir (Hwang ve Yoon, 1981: 130).

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (Eş: 25)$$

TOPSIS, karar matrisindeki her niteliğin monoton artan veya azalan bir fayda aldığını varsaymaktadır. Fayda kriterlerinin optimizasyonu kriterlerin maksimize edilmesiyle, maliyet kriterlerinin optimizasyonu kriterlerin minimize edilmesiyle sağlanmaktadır. Bütün kriterlerin eşit öneme sahip olamayacakları düşünüldüğünde, kriterlerin karar verici tarafından ağırlıklandırılması gerekmektedir (Hwang ve Yoon, 1981: 130).

**Adım II:** Farklı kriterlerde boyut uyumsuzluğu olabileceği için, her bir kriter sütunu için, aşağıda formülize edildiği şekilde elemanlar, sütun vektörlerinin normuna (boyuna) bölünerek, normalizasyon işlemi uygulanır (Hwang ve Yoon, 1981: 131):

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m x_{kj}^2}} \quad (Eş: 26)$$

Normalizasyon işlemi farklı ölçüm birimlerine ait karar matrisi elamanlarının birimlerden arındırılmasını ifade etmektedir. Bu işlem kriterlerin karşılaştırılabilir hale gelmesini sağlamaktadır (Hwang ve Yoon, 1981: 130-131).

Bu işlem her eleman için uygulanarak normalize edilmiş karar matrisi elde edilir:

$$R = \begin{bmatrix} r_{11} & \cdots & r_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{m1} & \cdots & r_{mn} \end{bmatrix} \quad (E\text{ş: } 27)$$

**Adım III:** Kriterler karar verici veya vericiler için aynı öneme sahip olmayabilir. Bu yüzden her bir kriter için,  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$  olmak üzere ağırlık değerleri atanır ve ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi elde edilir (Hwang ve Yoon, 1981: 131).

$$V = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & \cdots & w_n r_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ w_1 r_{m1} & \cdots & w_n r_{mn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} v_{11} & \cdots & v_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ v_{m1} & \cdots & v_{mn} \end{bmatrix} \quad (E\text{ş: } 28)$$

**Adım IV:** Ağırlıklandırılmış normalize matrisin elemanları göz önünde bulundurularak,  $A^*$  (ideal) ve  $A^-$  (negatif-ideal) ile gösterilen farazi iki alternatif belirlenir. Bu alternatifler, aşağıda matematiksel olarak ifade edildiği üzere, her sütunun maksimum veya minimum değerleri kullanılarak oluşturulur (Hwang ve Yoon, 1981: 131-132).

$$A^* = \{(max v_{ij} | j \in J), (min v_{ij} | j \in J') | i = 1, \dots, m\} = \{v_1^*, \dots, v_n^*\} \quad (E\text{ş: } 29)$$

$$A^- = \{(min v_{ij} | j \in J), (max v_{ij} | j \in J') | i = 1, \dots, m\} = \{v_1^-, \dots, v_n^-\} \quad (E\text{ş: } 30)$$

Değerlendirilen kriter fayda/kâr kriteriyse,  $J$  ile gösterilir ve ideal alternatif için kriter sütununda yer alan maksimum değer; negatif-ideal alternatif için minimum değer seçilir. Fakat değerlendirilen kriter maliyet kriteri ise  $J'$  ile gösterilir ve karar verme sürecinde minimum olması istenecektir. Bu durumda ideal alternatif için kriter sütunundan minimum değerli eleman; negatif-ideal alternatifi için maksimum değerli eleman seçilir (Öznel, 2016: 30).

**Adım V:** Karar sürecinde incelenen alternatifler,  $n$  (kriter sayısı) boyutlu öklidyen uzayda birer nokta olarak kabul edilir. Aynı şekilde farazi ideal ve negatif-ideal alternatifleri de birer nokta olarak kabul edilerek, karar matrisindeki alternatiflerin farazi alternatiflere olan uzaklığını hesaplamak amacıyla ayırma ölçüsü aşağıdaki formüle göre hesaplanır (Hwang ve Yoon, 1981: 132):

$$S_{i^*} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad , i = 1, \dots, m \quad (\text{Eş: 31})$$

$$S_{i^-} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad , i = 1, \dots, m \quad (\text{Eş: 32})$$

**Adım VI:** Her bir alternatif için elde edilen ayırma ölçüleri kullanılarak, incelenen alternatiflerin, ideal alternatife olan görece uzaklığı aşağıdaki formüle göre hesaplanır (Hwang ve Yoon, 1981: 132):

$$C_{i^*} = \frac{S_{i^-}}{(S_{i^*} + S_{i^-})} \quad , 0 < C_{i^*} < 1 \quad (\text{Eş: 33})$$

$C_{i^*}$  değerleri, analize tâbi tutulan alternatiflerin, ideal alternatife olan uzaklıklarını ifade eder.  $C_{i^*}$  değerinin 1'e eşit olması,  $A_i$  alternatifinin ideal alternatif ( $A^*$ ), 0'a eşit olması ise negatif-ideal alternatif olduğu anlamına gelir.  $C_{i^*}$  değerlerinin büyükten küçüğe sıralaması, alternatiflerin uygunluk açısından öncelik sıralamasını verecektir (Hwang ve Yoon, 1981: 132)

Aşağıda 3 farklı evin, 4 farklı kriter üzerinden değerlendirildiği karar matrisi verilmiştir.

Tablo 18: TOPSIS yöntemi örnek uygulama karar matrisi.

	<b>Oda Sayısı</b>	<b>Evin Yaşı</b>	<b>Fiyat (TL)</b>	<b>Merkeze Uzaklık (Km)</b>
<b>A</b>	5	0	500,000	12
<b>B</b>	4	8	350,000	6
<b>C</b>	3	13	200,000	5

En iyi alternatifin seçilmesi için TOPSIS metodu uygulanmıştır. Metot, bahsedildiği üzere normalizasyon aşaması ile başlar:

Tablo 19: TOPSIS yöntemi örnek uygulama normalize edilmiş karar matrisi.

	<b>Oda Sayısı</b>	<b>Evin Yaşı</b>	<b>Fiyat</b>	<b>Merkeze Uzaklık</b>
<b>A</b>	0.707	0	0.779	0.838
<b>B</b>	0.566	0.524	0.542	0.419
<b>C</b>	0.424	0.851	0.311	0.349

Karar matrisini, kriterlere göre ağırlıklandırmak için aşağıdaki değerler kullanılmıştır:

Tablo 20: TOPSIS yöntemi örnek uygulama kriterlerin ağırlık değerleri.

Kriter	Oda Sayısı	Evin Yaşı	Fiyat	Merkeze Uzaklık
w	0.30	0.15	0.40	0.15

Ağırlıklandırılmış ve normalize edilmiş karar matrisi Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: TOPSIS yöntemi örnek uygulama ağırlıklandırılmış karar matrisi.

	Oda Sayısı	Evin Yaşı	Fiyat	Merkeze Uzaklık
<b>A</b>	0.212	0	0.311	0.126
<b>B</b>	0.170	0.079	0.218	0.063
<b>C</b>	0.127	0.128	0.125	0.052

İdeal ve negatif-ideal alternatifler aşağıda gösterilmiştir. Oda sayısı için maksimum değer; diğer kriterler için minimum değerler kullanılmıştır:

Tablo 22: TOPSIS yöntemi örnek uygulama ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri

	Oda Sayısı	Evin Yaşı	Fiyat	Merkeze Uzaklık
<b>A*</b>	0.212	0	0.125	0.052
<b>A<sup>-</sup></b>	0.127	0.128	0.311	0.126

İdeal ve negatif-ideal alternatiflerin, incelenen alternatiflere olan uzaklığını hesaplayabilmek için gereken ayırma ölçüleri ve uzaklıklar aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 23: TOPSIS yöntemi örnek uygulama ideal alternatife görece uzaklıklar.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>S*</b>	0.201	0.130	0.153
<b>S<sup>-</sup></b>	0.153	0.130	0.201
<b>C<sub>i</sub></b>	0.433	0.501	0.567

Alternatiflerin uygunluk sıralaması C>B>A olarak elde edilmiştir.

### 3.3.3. MOORA Metodu

MOORA (Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis/Oran analizine dayalı çok amaçlı optimizasyon) metodu, Braures ve Zavadskas tarafından geliştirilen yöntemdir (Brauers ve Zavadskas, 2006).

MOORA yönteminde oran analizi ve referans noktası yaklaşımı olmak üzere iki alt yöntem söz konusudur (Şimşek, Çatır ve Ömürbek, 2015). Bu çalışmada yöntemin oran analizine göre uygulanması açıklanmıştır.

Metot, farklı alternatifleri ve farklı amaçları yansıtan matrisin oluşturulmasıyla başlamaktadır.  $x_{ij}$  elemanlarından oluşan matriste  $x_{ij}$  elemanı  $i$  alternatifinin  $j$  amacında aldığı değeri ifade etmektedir (Brauers ve Zavadskas, 2006: 447). MOORA metoduna göre  $m$  kriter ve  $n$  amaçtan oluşan bir karar matrisi aşağıdaki gibidir:

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (Eş: 34)$$

Karar matrisinin oluşturulmasından sonra oran sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Literatürde farklı yöntemlerle oran sistemi geliştirme seçenekleri mevcuttur. MOORA yönteminde kullanılan oran sistemine ait formül şu şekildedir (Chakraborty, 2011).

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\sqrt[2]{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \quad (Eş: 35)$$

Bu işlem sonucunda elde edilen  $x_{ij}^*$  değeri karar matrisi elemanlarının  $[0,1]$  normalize edilmiş halini vermektedir.

Normalize edilmiş veriler üzerinden optimizasyon işleminin yapılması gerekmektedir. Çok amaçlı optimizasyon işleminde kriterler fayda yönlü ve maliyet yönlü niteliklerine göre optimize edilmektedir. Optimizasyon işleminde kullanılan formül şu şekildedir (Chakraborty, 2011):

$$y_i = \sum_{j=1}^g x_{ij}^* - \sum_{j=g+1}^n x_{ij}^* \quad (Eş: 36)$$

$g$ : fayda kriteri sayısı.

$n-g$ : maliyet kriteri sayısı.

$y_i$ :  $i$  alternatifinin optimize edilmiş değeri.

Kriterlerin önem düzeyleri arasında farklılık olması durumunda optimizasyon işleminde entropi veya AHP yöntemine göre bulunan ağırlık değerlerinin kullanılması

gerekmektedir. Bu durumda kullanılacak optimizasyon formülü şu şekildedir (Chakraborty, 2011):

$$y_i = \sum_{j=1}^g w_j x_{ij}^* - \sum_{j=g+1}^n w_j x_{ij}^* \quad (Eş: 37)$$

Alternatiflerin optimize edilmiş değerlerinin sıralanması yöntemin son aşamasıdır (Chakraborty, 2011).

TOPSIS yönteminde kullanılan problemin MOORA yöntemiyle çözümü şöyledir. Optimizasyon aşamasına kadar yapılan işlemler TOPSIS yönteminin aynısıdır.

Tablo 24: MOORA yöntemi örnek uygulamaya ait alternatif ve kriterler.

	Oda Sayısı	Evin Yaşı	Fiyat	Merkeze Uzaklık
	Fayda yönlü	Maliyet yönlü	Maliyet yönlü	Maliyet yönlü
A	0.212	0	0.311	0.126
B	0.170	0.079	0.218	0.063
C	0.127	0.128	0.125	0.052

Oda sayısı fayda yönlü kriter, diğer kriterler ise maliyet yönlü kriterdir. Bu bilgilere göre optimizasyon işlemi şöyle gerçekleştirilmiştir.

$$y_1 = 0.212 - (0 + 0.311 + 0.126) = -0,225$$

$$y_2 = 0.170 - (0,079 + 0.218 + 0.063) = -0,19$$

$$y_3 = 0.127 - (0,128 + 0.125 + 0.052) = -0,178$$

Optimizasyon işlemi sonucuna göre  $y_3 > y_2 > y_1$  sıralaması elde edilmiştir. Buna göre en iyi alternatif C en kötü alternatif ise A alternatifidir. C>B>A sıralaması TOPSIS yöntemiyle elde edilen sonucun aynısıdır.

### 3.3.4. PROMETHEE II Metodu

PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) metodu kapsamlı bir Ç.K.K.V yöntemidir. PROMETHEE yönteminin pek çok farklı versiyonu geliştirilmiştir. PROMETHEE I yöntemi kısmi sıralama sonucu vermekte iken PROMETHEE II alternatiflerin tam sıralamalı vektörlerini verdiği için uygulamada en çok tercih edilen versiyonudur (Brans ve De Smet, 2016: 191).

PROMETHEE yöntemi ikili kıyaslamaları dikkate almaktadır. Bu kıyaslamalar alternatiflerin ikişerli gruplandırılarak, her bir kriter için ayrı ayrı yapılmış tercih fonksiyonuyla ifade edilir (Brans ve De Smet, 2016: 193).

$$A = \{g_1(a_1), g_1(a_2) \dots \dots g_m(an)\}$$

A: Ç.K.K.V problemini ifade etmektedir. Bu kümede yer alan her bir  $g_m(a_n)$  elemanı m kriterine ait n alternatifini ifade etmektedir. İkili karşılaştırmalarla tercih fonksiyonları  $P_j(a, b)$  ve sapma değerleri  $d_j(a, b)$  aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır (Öznel, 2016: 34) (Brans ve De Smet, 2016: 193):

$$P_j(a, b) = F_j[d_j(a, b)] \forall a, b \in A \quad (Eş: 38)$$

$$d_j(a, b) = g_j(a) - g_j(b) \quad (Eş: 39)$$

$$0 \leq P_j(a, b) \leq 1$$

Adım I Değerleme Matrisinin Oluşturulması:  $g_{ij}$  temel verileriyle oluşturulan değerlendirme matrisi, bütün  $i$  alternatiflerinin bütün  $j$  kriterleri yönünden değerini yansıtacak kapsamda olmalıdır.

Adım II Performans Farklılıklarının Karşılaştırılması: Alternatiflerin bütün kriterlere ait performans farklılıkları ikişerli gruplar halinde hesaplanır.

$$d_j(a, b) = g_j(a) - g_j(b) \quad (Eş: 40)$$

$d_j(a,b)$ :a ve b alternatifleri arasındaki performans farkı

$g_j(a)$ :a alternatifinin j. kriter açısından performansı

$g_j(b)$ :b alternatifinin j. kriter açısından performansı

Adım III Tercih Fonksiyonlarının Oluşturulması:  $d_j(a, b)$  değerlerinin belirlenmesinden sonra karar verici, karşılaştırılan alternatiflerden birisine düşük tercih puanı verebilir veya alternatifler arasında fark gözlemleyememesi durumunda kayıtsız kalabilir. Bu tercih puanlarının 0 ve 1 arasında çeşitlenen gerçek değerler olması konusunda herhangi bir zorlama yoktur. Tercih fonksiyonu aşağıdaki gibi oluşturulabilir:

$$P_j(a, b) = F_j[d_j(a, b)] \forall a, b \in A \quad (Eş: 41)$$



$P_j(a,b)$ : a alternatifinin b alternatifine tercih fonksiyonu

Maliyet kriterleri söz konusu olduğunda bir diğer ifade biçimiyle kriterlerin minimize edilmesi gerekiyorsa tercih fonksiyonu şöyle oluşturulmalıdır (Öztel, 2016: 34):

$$P_j(a, b) = F_j[-d_j(a, b)] \forall a, b \in A \quad (Eş: 42)$$

$d_j(a, b)$  değerinin negatif olması durumunda  $P_j(a, b)=0$  olur. Bir başka ifade biçimiyle  $P_j(a, b)>0$  ise  $P_j(b, a)=0$  olmaktadır (Öztel, 2016: 34).

PROMETHEE yönteminde yaygın olarak kullanılan, Brans (1982) tarafından önerilmiş, altı tane tercih fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; olağan tip, U-Tipi, V-Tipi, Seviyeli, Farksızlık İçeren V-tipi ve Gaussian Tipi tercih fonksiyonlarıdır (Öztel, 2016: 35). Olağan tip tercih fonksiyonu uygulamada en sık kullanılan tercih fonksiyonudur.

Olağan tip tercih fonksiyonu şu şekildedir (Brans ve De Smet, 2016: 195):

$$P(d) = \begin{cases} 0, & \text{ve } d \leq 0 \\ 1, & \text{ve } d > 0 \end{cases} \quad (Eş: 43)$$

Adım IV Toplam Tercih İndekslerinin Hesaplanması: Her bir alternatif ikilisi için toplam tercih indeksleri aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Brans ve De Smet, 2016: 196):

$$\pi(a, b) = \sum_{j=1}^k P_j(a, b)w_j \quad (Eş: 44)$$

$$\pi(b, a) = \sum_{j=1}^k P_j(b, a)w_j \quad (Eş: 45)$$

$\pi(a, b)$ , a alternatifinin b alternatifine toplam tercih üstünlüğünü,  $\pi(b, a)$  ise b alternatifinin a alternatifine tercih üstünlüğünü göstermektedir.  $w_j$  ise j kriterine ait ağırlık değeridir. Bütün alternatif ikilileri aşağıdaki özellikleri sağlamaktadır (Öztel, 2016: 36):

$$\begin{cases} \pi(a, b) = 0 \\ 0 \leq \pi(a, b) \leq 1 \\ 0 \leq \pi(b, a) \leq 1 \\ 0 \leq \pi(a, b) + \pi(b, a) \leq 1 \end{cases} \quad (Eş: 47)$$

ve

$$\begin{cases} \pi(a,b)=0 \text{ ise } a \text{ b'ye kesin tercih edilmez.} \\ \pi(a,b)\sim 0 \text{ ise } a \text{ b'ye zayıf tercih edilir.} \\ \pi(a,b)\sim 1 \text{ ise } a \text{ b'ye güçlü tercih edilir.} \\ \pi(a,b)=1 \text{ ise } a \text{ b'ye kesin tercih edilir.} \end{cases}$$

Adım V Üstünlük Akımlarının Hesaplanması: Her bir alternatifin diğer alternatiflerle kıyaslanması sonucunda pozitif ve negatif üstünlük akımları şöyle hesaplanmaktadır (Brans ve De Smet, 2016: 197):

$$\phi^+(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(a, x) \quad (\text{Eş: 48})$$

$$\phi^-(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(x, a) \quad (\text{Eş: 49})$$

Adım VI Net Üstünlük Akımlarının Hesaplanması: Net üstünlük akımlarının hesaplanması pozitif üstünlük akımları ve negatif üstünlük akımları arasındaki farka eşittir. Her bir alternatif için hesaplanan net üstünlük akımlarının sıralaması, alternatiflerin sıralamasını vermektedir (Brans ve De Smet, 2016: 199):

$$\phi(a) = \phi^+(a) - \phi^-(a) \quad (\text{Eş: 50})$$

### 3.3.5. VIKOR Metodu

VIKOR (Vlse KriKriterijumska Optimizacija Kompromisno Resenje / Çok Kriterli Optimizasyon ve Uzlaşık Çözüm) metodu, karmaşık kriterlerin varlığı altında alternatiflerin sıralamasına ve bir veya birden fazla uzlaşık çözüme odaklanır. Uzlaşık çözüm, ideal çözüme en yakın çözümdür (Opricovic ve Tzeng, 2004). VIKOR yöntemiyle elde edilen uzlaşık çözüm çoğunluk için maksimum grup faydasını, karşıt görüştekiler için ise minimum pişmanlığı ifade etmektedir (Opricovic ve Tzeng, 2007).

Çok kriterli ölçüm için uzlaşık çözümde temelleri Yu (1973) tarafından atılmıştır. Uzlaşık programlamada toplama fonksiyonu olarak  $L_p$  ölçütü kullanılmaktadır.  $L_p$  ölçütü aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009) (Opricovic ve Tzeng, 2004) (Öznel, 2016: 44):

$$L_p = \left\{ \sum_{i=1}^n \left[ [W_i(f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)]^p \right]^{\frac{1}{p}} \right. \quad (Eş: 51)$$

$$1 \leq p \leq \infty$$

$$J = 1, 2, 3 \dots J$$

Yöntemin aşamaları sırasıyla şu şekildedir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009) (Öztel, 2016: 44) (Opricovic ve Tzeng, 2004):

Öncelikle her bir kriter için en iyi ( $f_i^*$ ) ve en kötü değerler ( $f_i^-$ ) belirlenir. Fayda yönlü kriterlerde en iyi değerler maksimum  $f_{ij}$  değerlerinden, maliyet kriterlerinde ise minimum  $f_{ij}$  değerlerinden oluşur (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009) (Öztel, 2016: 44) (Opricovic ve Tzeng, 2004):

İkinci aşamada  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri bütün kriterler için hesaplanır.  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri  $L_p$  ölçütü kullanılarak hesaplanmaktadır.  $S_j$  değerleri j. alternatif için ortalama grup skorunu,  $R_j$  değeri ise en kötü grup skorunu göstermektedir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009) (Öztel, 2016: 44) (Opricovic ve Tzeng, 2004):

$$S_j = \frac{\sum_{i=1}^n W_i (f_i^* - f_{ij})}{f_i^* - f_i^-} \quad (Eş: 52)$$

$$R_j = \max [w_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)] \quad (Eş: 53)$$

Üçüncü aşamada  $Q_j$  değerleri bütün kriterler için hesaplanır.

$$Q_j = \frac{v(S_j - S^*)}{S^- - S^*} + \frac{(1 - v)(R_j - R^*)}{R^- - R^*} \quad (Eş: 54)$$

Formülde  $S^*$  minimum  $S_j$  değerini,  $S^-$  maksimum  $S_j$  değerini,  $R^*$  minimum  $R_j$  değerini ifade etmektedir.  $v$  değeri kriterlerin çoğunluğunun ağırlığını (maksimum grup faydasını),  $1 - v$  karşıt görüşteki grubun minimum pişmanlığını ifade eder.  $v$  değeri genellikle 0,5 olarak alınmaktadır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009) (Öztel, 2016: 44) (Opricovic ve Tzeng, 2004):

$S_j$ ,  $R_j$  ve  $Q_j$  değerleri arasında küçükten büyüğe doğru sıralanarak üç farklı sıralama listesi elde edilir. Aşağıdaki koşulların sağlanması durumunda  $Q_j$  değerleri için yapılan sıralama, alternatiflerin performans sıralamasını da vermektedir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009) (Öznel, 2016: 44-45) (Opricovic ve Tzeng, 2004):

$C_1$ :Kabul Edilebilir Avantaj

$$Q(a'') - Q(a') \geq DQ. \quad (Eş: 55)$$

$a''$  Q sıralamasına göre en iyi alternatifi,

$a'$  en iyi ikinci alternatifi göstermektedir.

$$DQ = \frac{1}{J-1} \quad (Eş: 56)$$

J:alternatif sayısı

$C_2$ :Karar vermede kabul edilebilir istikrar

Alternatif  $a'$ ,  $S_j$  ve/veya  $R_j$  sıralamalarında en iyi olmalıdır. Bu uzlaşık çözüm, karar verme sürecinde istikrarlı olmalıdır. Bu süreçte karar verme stratejisinin ağırlığını yansıtan ve kriterlerin çoğunluğunu ( veya maksimum grup faydasını) ifade eden  $v$  değerinin 0,5'den büyük olması çoğunluk oyunu, 0,5'e yakın olması konsensüsü, 0,5'den küçük olması ise grup tarafından veto edilmesini ifade etmektedir.

Bu koşullardan bir tanesinin sağlanamaması durumunda bir takım çözümler önerilmiştir. Bunlar;

$C_2$  koşulunun sağlanamaması durumunda  $a'$  veya  $a''$  alternatifleri,

$C_1$  koşulunun sağlanamaması durumunda ise alternatifler arasında değeri maksimum M alternatifi için  $Q(a^m) - Q(a') < DQ$  belirlenir.

Q değerlerine göre en küçük alternatif en iyi alternatif değerini vermektedir (Opricovic ve Tzeng, 2004).

## BÖLÜM IV ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI VE UYGULANMASI

### 4.1. Araştırmaya İlişkin Literatür Taraması

Futbolun ve sporun doğasında temel performans ölçütü olarak sportif başarı yer almaktadır. Ancak futbolun ticarileşmesi kulüpler açısından finansal performansın önemini artırmıştır. Ç.K.K.V teknikleri uygulanarak yapılmış çalışmalarda kriterler, finansal veriler ve sportif verilerden oluşmaktadır. Literatürde Ç.K.K.V teknikleri dışında başka analiz yöntemleriyle yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır.

Sinuany-Stern (1988), AHP metodunu kullanarak İsrail Ulusal Ligi'nde mücadele eden 16 takımın lig sıralamasını tahmin etmiştir. Kulüpler, antrenman tesislerinin kalitesi, antrenör seviyesi, oyuncu seviyesi, taraftar, önceki sezon performansı ve mevcut sezon performansı olmak üzere altı kriterle değerlendirilmiştir. AHP metodunda kriterlerin ikili karşılaştırmalarının yapılması gerekmektedir. Sinuany-Stern bu karşılaştırmaların spor uzmanları tarafından yapıldığını ifade etmektedir. Çalışmada kullanılan ikili karşılaştırma örneklerine göre oyuncu seviyesi, antrenman tesislerinin kalitesinden beş kat daha önemlidir. AHP metodunun temelinde yatan ikili karşılaştırmaların futbol kulüplerinin kıyaslanması için ideal bir yöntem olduğu sonucuna ulaşılmış, AHP yönteminin kullandığı ölçeklendirme yöntemiyle farklı ölçeklendirme yöntemlerinin korelasyonu araştırılmış ve AHP yönteminin geçerliliği test edilmiştir.

Kiani Mavi vd. (2012), Almanya Bundesliga'da mücadele eden takımları, oyuncuların yıllık ücretleri, koçların aylık ücretleri, toplanılan puanlar, seyirci sayısı, stadyum kullanım oranı ve toplam gelir kriterleri üzerinden değerlendirmiştir. Araştırmada TOPSIS ve AHP yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Kriterlerin önem dereceleri AHP yöntemindeki ikili karşılaştırmalar ile belirlenmiştir ve ikili karşılaştırma matrisi oluşturularak kriterlerin ağırlıkları belirlenmiştir. Kriterlerin ağırlıklandırılmasından sonra karar matrisi oluşturulmuş ve diğer aşamalar TOPSIS yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. TOPSIS yöntemiyle bulunan sonuçlar veri zarflama yöntemiyle test edilmiştir.

Ecer ve Büyükaslan (2014), Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor'a ait finansal oranları kriter olarak kullanmış ve Gri İlişkisel Ağ Analizi yöntemi ile finansal performans sıralaması gerçekleştirmiştir. Finansal oranların ana grupları, likidite oranları,

kaldıraç oranları ve karlılık oranlarıdır. Üç oran grubunda da Fenerbahçe Kulübü en iyi alternatif seçilmiştir.

Karadeniz vd. (2014), Borsa İstanbul'da kayıtlı spor kulüplerinin finansal performanslarını oran analizi yöntemiyle araştırmış ve Altman Z değeri skoruna göre iflas riski taşıyıp taşımadıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kulüpler karlılık, yükümlülüklerini yerine getirme, varlıkların verimli kullanılması gibi konularda başarısızdır. Altman Z değerine göre ise araştırmaya konu olan kulüplerden iki tanesi iflas riski taşımaktadır.

Taşkın ve Eren (2016), TOPSIS ve AHP yöntemlerini kullanarak 2014-2015 sezonunda Şampiyonlar Ligi'nde mücadele eden en golcü altı futbolcunun performanslarını, toplam gol, toplam gol pası, oyunda kalınan süre, maç başı gol, kart sayısı ve gol başına dakika üzerinden analiz etmiştir. Futbolcuların gol sayılarına göre elde edilen sıralama, AHP ve TOPSIS yöntemleriyle elde edilen sıralamalar ile karşılaştırılmıştır

Acun ve Eren (2015), AHP ve VIKOR yöntemlerini kullanarak 2014-2015 sezonunda Spor Toto Süper Ligi'nde mücadele eden en golcü altı futbolcu için performans analizi yapmışlardır. Bu çalışmada futbolcular, attıkları gol sayıları, oynadıkları maç sayıları, kendi evinde attıkları gol sayıları, profesyonel futbolcu statüsünde mücadele ettikleri sezon sayıları, takımlarının attıkları toplam gol sayıları ve gol pası sayıları kriterleri üzerinden analiz edilmiştir.

Karaatlı, Ömürbek ve Köse (2014), futbolcu performanslarını AHP temelli TOPSIS ve VIKOR yöntemleriyle analiz etmiştir. Araştırmada kullanılan kriterler, gol sayısı, maç sayısı, oyunda bulunulan süre, profesyonel futbol kariyeri, takımın toplam gol sayısı, gol pası sayısı, sarı kart ve kırmızı kart sayısıdır. Bu araştırmada VIKOR ve TOPSIS yöntemleriyle aynı sıralama sonuçları elde edilmiş ancak gol krallığı sıralamasından farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Demircanlı ve Kundakçı (2015), muhtemel bir forvet oyuncusu transferi için bir teknik direktörden sekiz tane alternatif talep etmiş ve bu alternatifleri yaş, bonservis, yıllık ücret, bitiricilik, ilk dokunuş, kafa, hız, teknik, form ve kararlılık kriterleriyle analiz etmiştir. Çalışmada Ç.K.K.V. yöntemi olarak VIKOR, ağırlıklılandırma yöntemi olarak da AHP tercih edilmiştir.

Dimitropoulos (2010), Yunan Futbol kulüpleri için finansal performans değerlendirmesi yapmış ve oran analizi yöntemini tercih etmiştir. Yunan kulüpleri için daha kapsamlı bir çalışma Chelms vd. (2017) tarafından Ç.K.K.V teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analize dokuz futbol kulübü dahil edilmiştir. Çalışmada kulüpler üç farklı ana kriter altında analiz edilmiştir. Ana kriterler; finansal göstergeler, ticari göstergeler ve sportif göstergelerdir. Çalışmada PROMETHEE II yöntemi kullanılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar finansal göstergelere veya sportif göstergelere tek taraflı bir ağırlık vermiştir. Ancak Chelms vd. tarafından gerçekleştirilen çalışma literatürde yer alan diğer çalışmalara göre daha kapsamlıdır ve üç ana kriter üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir.

Çatı vd. (2017) entropi tabanlı TOPSIS yöntemi kullanarak Avrupa'nın beş büyük ligi (İngiltere, İspanya, İtalya, Fransa ve Almanya) ve süper lig üzerine bir uygulama gerçekleştirmiştir. Süper Lig'den dört büyük kulüp ve diğer liglerden 19 kulüp alternatif olarak seçilmiştir. Kriterler, transfer harcamaları, piyasa değeri, maç başına ortalama seyirci, lig puanları, UEFA müsabakalarından elde edilen puanlar, Şampiyonlar Ligi'nde toplanılan puanlar, UEFA Avrupa Ligi'nde toplanan puanlardan oluşmaktadır. Araştırma beş sezonluk bir süreci (2009-2010 ve 2013-2014 arası) kapsamaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular sezonlara göre değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre İspanyol ve Alman kulüpleri diğer ülke kulüplerine göre daha başarılıdır.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları**

Araştırmada entropi tabanlı TOPSIS yöntemi kullanılarak finansal fair play, finansal performans ve sportif performansa ait Ç.K.K.V problemleri 2012-2016 yılları arasındaki beş yıllık periyot için analiz edilmiştir. Üç farklı göstergeye ait performans sıralamaları Spearman korelasyonu ile korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmaya ait en önemli kısıt alternatif sayısının dört büyük kulüple sınırlandırılmış olmasıdır. Finansal verilerin elde edilebilmesi ve finansal fair play kriterlerine ait hesaplamaların yapılabilmesi için kulüplere ait mali tabloların elde edilmesi gerekmektedir. Bu veriler sadece borsaya kote olmuş ve anonim şirket olarak faaliyetlerini sürdüren futbol kulüpleri için elde edilebilmektedir. Bu sebeple dernek statüsünde olan veya sermaye şirketi olmasına rağmen borsaya kote olmamış futbol kulüpleri araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmada kullanılan verilere ilişkin kısıtlar finansal fair play kurallarına ilişkindir. UEFA lisanslama kriterleri kapsamında kulüplerin yükümlü olduğu bazı finansal kriterlere ait bilgiler (örneğin vergi dairelerine, sosyal güvenlik kurumlarına ve çalışanlara vadesi geçmiş borçlarının bulunmaması) kulüplerin denetim raporlarından ve mali tablolarından elde edilememiştir.

Ç.K.K.V yöntemi olarak TOPSIS tercih edilmiştir. Ç.K.K.V yöntemi seçimi hakkında literatürde farklı çalışmalar mevcuttur. Pardalos ve Hearn (2000) konu hakkında yapılmış önceki çalışmalara atfen en iyi Ç.K.K.V yönteminin tespit edilmesinin imkânsız olduğunu söylemiştir. Zanakis vd. (1998) benzer bir yaklaşım sergileyerek, objektif gerçekliğin tespit edilmesinde hiçbir yöntemin araç olarak ele alınamayacağını söylemiştir. Thor vd. (2013), AHP, ELECTREE, SAW ve TOPSIS yöntemlerini karşılaştırmış, TOPSIS yönteminin karar analizlerinde en yüksek potansiyelli yöntem olduğu sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü üzere literatürde uygun yöntemin seçimine dair farklı görüşler yer almaktadır. TOPSIS yöntemi farklı disiplinlere ait çalışmalarda sıklıkla tercih edilmiş, temel matematiksel prensibi anlaşılır ve uygulama aşamaları karmaşık olmayan bir yöntemdir. Bu sebeple araştırmada TOPSIS yöntemi tercih edilmiştir.

Entropi yöntemi ağırlık atamasında objektif bir yöntemdir (Zou, Yun, ve Sung, 2006) ve uygulamada sıklıkla kullanılmıştır. Bu sebeple kriterlerin ağırlıklandırılmasında entropi yöntemi tercih edilmiştir. Ağırlıklandırma aşaması Ç.K.K.V problemlerinde kriterlere atanacak önem düzeylerini ifade ettiği için önemli bir aşamadır. Literatürde farklı ağırlıklandırma yöntemleri mevcuttur. Kimi ağırlıklandırma yöntemlerinde uzman görüşü, araştırmacının yargısı gibi subjektif yargılar ağırlıklandırma süreçlerine dahil edilmektedir.

### **4.3. Araştırmanın Uygulaması**

#### **4.3.1. Araştırmada Kullanılan Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinin Oluşturulması**

Birden fazla alternatifin, birden fazla kritere göre seçimini içeren problemler Ç.K.K.V seçme problemlerini ifade etmektedir. Çalışmada üç farklı gösterge altında, ülkemizde faaliyet gösteren dört büyük futbol kulübü değerlendirmeye alınmıştır. Ç.K.K.V problemlerine ilişkin kriterler Tablo 25’te özetlenmiştir. Problemlere ait alternatifler sırasıyla A1 (Beşiktaş), A2 (Fenerbahçe), A3 (Galatasaray) ve A4 (Trabzonspor) alternatifleridir.



Tablo 25: Araştırmada kullanılan Ç.K.K.V problemleri.

Finansal Fair Play		Finansal Performans		Sportif Performans	
Kriterler		Kriterler		Kriterler	
<b>K1</b>	Başabaş Açığı	<b>K1</b>	Cari Oran	<b>K1</b>	Süper Ligde Toplanan Puan
<b>K2</b>	Özsermaye Değişimi	<b>K2</b>	Nakit Oranı	<b>K2</b>	Sezonda Kazanılan Kupa Sayısı
<b>K3</b>	Net Borç Gelir Oranı	<b>K3</b>	Kaldıraç Oranı	<b>K3</b>	Süper Lig'de Atılan Gol Sayısı
<b>K4</b>	Ücret Gider Oranları	<b>K4</b>	KVYK/Pasif Toplamı	<b>K4</b>	Süper Lig'de Yenilen Gol Sayısı
		<b>K5</b>	UVYK/Pasif Toplamı	<b>K5</b>	UEFA müsabakalarında toplanılan puan sayısı
		<b>K6</b>	Özkaynakların Borçlara Oranı	<b>K6</b>	Sezonda Görev Alan Teknik Adam Sayısı
		<b>K7</b>	Duran Varlıklar/Devamlı Sermaye	<b>K7</b>	Derbilerde Toplanan Puan Sayısı
		<b>K8</b>	Alacak Devir Hızı	<b>K8</b>	Yaş Ortalaması
		<b>K9</b>	Çalışma Sermayesi Devir Hızı	<b>K9</b>	Sarı Kart ve Kırmızı Kart Sayısı
		<b>K10</b>	Özkaynak Devir Hızı		
		<b>K11</b>	Aktif Devir Hızı		
		<b>K12</b>	Net Kar Marjı		
		<b>K13</b>	Kar Marjı		
		<b>K14</b>	Varlıkların Kazanma Gücü		
		<b>K15</b>	Özsermayenin Kazanma Gücü		
		<b>K16</b>	Hisse Başına Kar		

Finansal fair play performanslarının ölçümünü amaçlayan birinci Ç.K.K.V problemi finansal fair play kuralları kapsamında UEFA tarafından kulüplere uygulanan kriterleri içermektedir.

Finansal performans ölçümünü amaçlayan ikinci Ç.K.K.V probleminde kriterler, finansal tablo analizlerinde kullanılan 16 farklı orandan oluşmaktadır. Bu oranlar işletmelerin likidite durumu, borçlanma seviyesi, faaliyetlerinin etkinliği ve karlılık düzeyleri hakkında bilgi vermektedir.

Sportif performans ölçümünü amaçlayan üçüncü Ç.K.K.V probleminde, literatürde sportif performans ölçümü için kullanılmış kriterlere ek olarak bir takım sportif kriter kullanılmıştır. Kavram karmaşasına sebep olmaması için UEFA lisanslama kriterlerinde yer alan sportif kriterler ile Ç.K.K.V probleminde yer alan sportif kriterler arasından herhangi bir benzerlik olmadığını belirtmek gerekmektedir.

#### 4.3.1.1. Finansal Performansa İlişkin Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Oluşturulması

Finansal performans analizinde, mali tablo analiz teknikleri arasında önemli yer tutan oran analizi yönteminden faydalanılmıştır. Elde edilen veriler kriter olarak değerlendirilmiştir ve dört alternatifli bir Ç.K.K.V problemi elde edilmiştir.

Finansal oranların seçilmesinde Karadeniz vd. (2014) tarafından Jagels ve Coltman (2004), Önal vd. (2006), Ceylan ve Korkmaz (2008)'e atfen hazırlanmış, finansal analizde sık kullanılan oranlar tablosundan faydalanılmıştır. Analize konu olan kulüplerin stok düzeyleri oldukça düşük olduğu için asit test oranı, stok devir hızı gibi oranlar kapsam dışı bırakılmıştır.

Likidite oranları firmaların kısa vadeli borçlarını ödeyebilme kapasiteleri hakkında fikir vermektedir ve cari oran, asit-test oranı ve nakit oranı olmak üzere üç başlık altında incelenebilmektedir (Ercan ve Ban, 2010: 37). Çalışmada kullanılan likidite oranları şu şekildedir:

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{K.V.Y.Y}} \quad (\text{Eş:57})$$

$$\text{Nakit Oranı} = \frac{\text{Hazır Değerler} + \text{Pazarlanabilir Menkul Kıymetler}}{\text{K.V.Y.K}} \quad (\text{Eş:58})$$

Mali yapı oranları işletmelerin finansman tercihi yaparken hangi kaynaklardan faydalandığı hakkında bilgi verir. İşletmeler mevcut ekonomik göstergeleri baz alarak yabancı kaynak veya özkaynak tercihinin gidebilirler. Yabancı kaynak tercihinin maliyeti faiz, özkaynak tercihinin maliyeti ise ödenecek temettüldür. Özkaynaklar ve yabancı kaynaklar arasında yapılacak tercihlerin doğru yapılması işletmelerin finans fonksiyonunun görevidir. Bu grupta yer alan oranlar, kaldıraç oranları olarak da adlandırılır. Çalışmada kullanılan mali yapı oranları ve hesaplama şekilleri şöyledir (Akdoğan ve Tenker, 2010: 653-658):

$$\text{Kaldıraç Oranı} = \frac{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Kaynaklar}} \quad (\text{Eş: 59})$$

$$\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı} = \frac{\text{K.V.Y.K}}{\text{Pasif Toplamı}} \quad (\text{Eş: 60})$$

$$\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplamına Oranı} = \frac{\text{U.V.Y.K}}{\text{Pasif Toplamı}} \quad (\text{Eş: 61})$$

$$\text{Öz Kaynakların Pasif Toplamına Oranı} = \frac{\text{Özkaynaklar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (\text{Eş: 62})$$

$$\text{Duran Varlıkların Devamlı Sermayeye Oranı} = \frac{\text{Duran Varlıklar}}{\text{U.V.Y.K} + \text{Özkaynaklar}} \quad (\text{Eş: 63})$$

Faaliyet oranları kapsamında çalışmada alacak devir hızı, çalışma sermayesi devir hızı, özkaynak devir hızı ve aktif devir hızı değerlendirmeye alınmıştır. Oranlar ve hesaplama yöntemleri şu şekildedir (Akdoğan ve Tenker, 2010: 659-669):

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \text{Net Satışlar} / \text{Ticari Alacaklar} \quad (\text{Eş: 64})$$

$$\text{Çalışma Sermayesi Devir Hızı} = \text{Net Satışlar} / \text{Dönen Varlıklar} \quad (\text{Eş: 65})$$

$$\text{Özkaynak Devir Hızı} = \text{Net Satışlar} / \text{Özkaynaklar} \quad (\text{Eş: 66})$$

$$\text{Aktif Devir Hızı} = \text{Net Satışlar} / \text{Aktif Toplamı} \quad (\text{Eş: 67})$$

Karlılık oranları işletmelerin karlılık durumları hakkında fikir vermektedir. Literatürde yaygın kullanılan oranlar kar marjı, net kar marjı, varlık kazanma gücü ve özsermaye kazanma gücü oranlarına çalışmada yer verilmiştir. Karlılık oranlarına ek olarak borsa performans oranı kapsamında hisse başına kar oranı çalışmada kullanılmıştır. Oranlar ve hesaplama yöntemleri şöyledir (Ercan ve Ban, 2010: 45-47)

$$\text{Net Kar Marjı} = \text{Net Kar} / \text{Satışlar} \quad (\text{Eş: 68})$$

$$\text{Kar Marjı} = (\text{FVÖK} - \text{Vergi}) / \text{Satışlar} \quad (\text{Eş: 69})$$

$$\text{Varlıkların Kazanma Gücü} = \text{Net Kar} / \text{Toplam Aktif} \quad (\text{Eş: 70})$$

$$\text{Özsermayenin Kazanma Gücü} = \text{Net Kar} / \text{Özsermaye} \quad (\text{Eş: 71})$$

$$\text{Hisse Başına Kar} = \text{Net Kar} / \text{Hisse Senedi Sayısı} \quad (\text{Eş: 72})$$

Ç.K.K.V problemlerinde kriterler fayda yönlü ve maliyet yönlü niteliklerine göre maksimize edilir veya minimize edilir. Örneğin araba satın almak isteyen birisi için pek çok alternatif ve satın alma kararını etkileyen pek çok kriter bulunmaktadır. Arabaların güvenlik seviyelerinin maksimum düzeyde olması karar vericinin lehine bir durumdur ve fayda yönlü kriter kapsamında değerlendirilir. Arabaların fiyatlarının ise minimum olması karar vericinin lehinedir ve bu sebeple araba fiyatları karar verici için maliyet kriteri niteliğindedir. Finansal performans kriterlerinin fayda yönlü ve maliyet yönlü kriter olarak değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeye sebep olan gerekçeler Tablo 26'da yer almaktadır:

Tablo 26: Finansal performans kriterlerinin fayda ve maliyet yönlü kriter olarak sınıflandırılması.

		Fayda Yönlü Kriter	Maliyet Yönlü Kriteri	Açıklama
K1	Cari Oran	X		Cari oran ve nakit oranı işletmelerin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme güçleri hakkında fikir vermektedir. Literatürde cari oran için ideal düzey 1,5-2 arası, nakit oranı içinse 0,20'nin üzeri ideal düzey olarak kabul edilmiştir. Ancak Akdoğan ve Tenker (2010) cari oran için zaman zaman iki düzeyinin bile yeterli olmayacağını ifade etmiştir. Likidite oranlarına ait kriterlerin maksimum olması, mevcut alternatifler arasında yapılacak karşılaştırmalar için olumlu bir durumdur. Bu sebeple ilgili kriterler fayda yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K2	Nakit Oranı	X		
K3	Kaldıraç Oranı		X	Ercan ve Ban (2010) ve Akdoğan ve Tenker (2010) kaldıraç oranı için ideal bir seviye belirtmemiştir. Finansal tablolar analizi kapsamında kaldıraç oranlarının yorumlanması, sektör ortalaması, işletmenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, ülke ekonomisinin genel durumu ve yabancı kaynak maliyetiyle özkaynak maliyeti arasındaki fark gibi pek çok faktöre bağlıdır. Ancak çalışmaya konu olan kulüplerin kaldıraç oranları birin üzerinde bir değer almıştır ve aşırı borçlanma söz konusudur. Bu sebeple kaldıraç oranı maliyet yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K4	K.V.Y.K/Pasif Toplamı		X	Akdoğan ve Tenker (2010) K.V.Y.K./Pasif Toplamı oranı için üretim işletmelerinde 0,30 ve altının ideal düzey olduğunu belirtmiş, hizmet işletmeleri için hükümde bulunmamıştır. Ancak kulüplerin borçlarının büyük bir bölümü kısa vadeli ve kulüplerin likidite oranlarına göre kısa vadeli borçlarını ödeyebilme güçleri yoktur. Bu sebeple K4 maliyet yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K5	U.V.Y.K/Pasif Toplamı		X	Kulüplerin borçlanma düzeyi yüksek bir seviyededir ve finansman giderleri kulüplerin mali durumlarını olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple K5 fayda yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K6	Özkaynak/ Borç Oranı	X		Akdoğan ve Tenker (2010), özkaynak/borç oranının mali tablolar analizi kapsamında yorumlanmasında kaldıraç oranlarına benzer bir yaklaşım getirmiştir. Bu oranın yabancı kaynak kullanımının avantaj sağladığı dönemlerde birden küçük olması, özkaynak kullanımının avantajlı olduğu dönemlerde ise birden büyük olması işletmeler açısından kabul edilebilir. Kulüplerin beş yıllık gelir tabloları incelendiğinde önemli bir faiz yükü çektikleri ve finansman giderlerine katlandıkları görülmektedir. Bu sebeple çalışmada özkaynak/borç oranı fayda yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K7	Duran Varlıklar/Devamlı Sermaye		X	Bu oranının birden büyük olması duran varlıkların bir bölümünün kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. Bu sebeple duran varlıklar/devamlı sermaye oranı Ç.K.K.V problemleri açısından maliyet yönlü kriteri kapsamında değerlendirilmiştir.
K8	Alacak Devir Hızı	X		Alacak devir hızı işletmelerin alacak tahsilat politikalarının etkinliği ölçmektedir. Yüksek olması işletmelerin lehine olduğu için fayda yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K9	Çalışma Sermayesi Devir Hızı	X		Çalışma sermayesi devir hızının yüksek olması, dönen varlıkların verimli olduğunu göstermektedir. Bu sebeple çalışma sermayesi devir hızı fayda yönlü kriter niteliği taşımaktadır.
K10	Özkaynak Devir Hızı	X		Özkaynak devir hızının yüksek olması, özkaynakların verimli olduğunu göstermektedir. Bu sebeple özkaynak devir hızı fayda yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K11	Aktif Devir Hızı	X		Aktif devir hızı işletmenin varlıklarının verimliliğini ölçmektedir. Yüksek olması işletmenin lehine kabul edilir bu sebeple fayda yönlü kriter kapsamında değerlendirilmiştir.
K12	Net Kar Marj	X		Karlılık oranları yüksek olması işletmelerin lehine bir durumdur. Bu sebeple karlılık oranları fayda yönlü kriter olarak ele alınmıştır.
K13	Kar Marjı	X		
K14	Varlıkların Kazanma Gücü	X		
K15	Özsermayenin Kazanma Gücü	X		
K16	Hisse Başına Kar	X		

#### **4.3.1.2. Finansal Fair Play Performansa İlişkin Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Oluşturulması**

Finansal fair play kurallarına ilişkin Ç.K.K.V probleminin oluşturulmasında başabaş açığı, negatif özsermaye artış oranı, net borç gelir oranları ve ücret gider oranları kriterleri kullanılmıştır.

Başabaş kuralı temel düzeyde kulüplerin gelirleri kadar harcama yapmasını ifade etmektedir. Ancak başabaş kuralı hesaplamasında bir takım sınırlamalar mevcuttur ve gelir/gider kalemlerinden bazıları hesaplamalara dahil edilmez. Başabaş kuralına ilişkin kapsamlı açıklamalar bölüm 3.3.1’de mevcuttur.

Kulüplerin 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 ve 2015-2016 sezonlarına ait başabaş hesaplamaları EK A., EK B., EK C. ve EK D.’de sunulmuştur. Finansal fair play kriterlerine göre başabaş sonuçları izleme dönemi ve izleme döneminden önceki iki dönemi kapsayacak şekilde kümülatif olarak hesaplanmalıdır. Ancak kulüpler UEFA mali kriterlerine göre sadece futbol faaliyetlerinden elde edilen gelir ve giderleri belirtecek şekilde raporlama yapmaya 2011 yılı sonrasında başlamıştır. Fenerbahçe kulübü Mayıs 2012 tarihli yıllık denetim raporunda konuya ilişkin açıklamada bulunmuştur. Ayrıca UEFA, kulüpleri başabaş kuralı ile değerlendirmeye 2013 yılında başlamıştır. Bu sebeple başabaş hesaplamaları, mali kriterler kapsamında raporlamanın yapıldığı 2011/2012 sezonundan başlamaktadır ve kulüpler izleme dönemi ve önceki iki dönemi kapsayan üç yıllık kümülatif başabaş hesaplamaları ile değil yıllık başabaş hesaplamalarıyla değerlendirmeye alınmıştır. Başabaş hesaplamalarının UEFA’ya bildiri mi Euro para birimiyle yapılmalıdır. Ancak çalışma kriterlere uyum düzeyini incelemeye için para biriminin dönüşümüne ihtiyaç duyulmamıştır.

Negatif özsermaye, kulüp varlıklarından borçlarını düşükten sonra elde edilen sonucun olumsuz olmasını bir diğer ifade biçimiyle varlıkların borçları karşılamama durumunu ifade etmektedir (Saban ve Demirci, 2016). Negatif özsermaye ilişkin finansal fair play kriterleri kapsamında uygulanan hüküm şöyledir: Kulüpler tarafından UEFA’ya sunulan yıllık finansal tablolarında yer alan negatif özsermaye tutarı, bir önceki yıla ait finansal tablolarında sunulan özsermaye tutarına göre daha artmış bir borçluluk durumunu gösteriyorsa finansal fair play kriterlerine ait göstergelerde ihlal söz konusudur (UEFA,

2015: 39). Çalışma kapsamında kulüplere ait özsermaye tutarları ve yıllık artış düzeyleri EK A., EK B., EK C. ve EK D.'de sunulmuştur.

Net borç gelir oranı, finansal fair play kriterleri kapsamında uygulanan bir diğer kuraldır. UEFA, net borç gelir oranının %100'ü aşması halinde kulüplerden açıklama isteme hakkına sahiptir. Net borç hesaplaması, nakit ve nakit benzeri varlıklardan, kredili mevduat hesapları, banka kredileri, diğer krediler ve ilişkili taraflara borçlar ve futbolcuların transfer bakiyelerinin düşürülmesiyle hesaplanmıştır (Saban ve Demirci, 2016). Kulüplerin ilgili yıllara ait net borç gelir oranları EK A., EK B., EK C. ve EK D.'de sunulmuştur.

Finansal fair play kriterleri kapsamında uygulanan bir diğer kriter ücret gider oranlarına ilişkindir. Ücret gider oranının, personellere ödenen toplam ücret tutarının dönemde katlanılan toplam gidere oranlanmasıyla elde edilmektedir. Bu oranın %70'in üzerinde olması durumunda UEFA kulüplerden açıklama isteme hakkına sahiptir (Saban ve Demirci, 2016). Kulüplerin ilgili yıllara ait ücret gider oranları EK A., EK B., EK C. ve EK D.'de sunulmuştur.

Bu verilere göre oluşturulacak Ç.K.K.V problemine ait kriterlerin fayda yönlü kriter ve maliyet yönlü kriteri şeklinde sınıflandırması ve gerekçeleri Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27: Finansal fair play kriterlerinin fayda yönlü ve maliyet yönlü kriter olarak sınıflandırılması.

		Fayda Yönlü Kriteri	Maliyet Yönlü Kriteri	Açıklama
<b>K1</b>	Başabaş Hesaplaması	X		Finansal fair play kriterleri kapsamında hesaplanan başabaş hesaplamasının pozitif olması, UEFA tarafından kabul edilen gelirlerin, giderlerden yüksek olması gerekmektedir. İlgili bölümde anlatılan kabul edilebilir sapma kavramı gelir ve giderler arasında oluşabilecek maksimum farkı ifade etmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde başabaş açığı veya başabaş fazlası fayda kriteri kapsamındadır. Bir diğer ifade biçimiyle gelir gider dengesine yakın bir seviyede olmak veya giderlerin üzerinde bir gelir elde etmek alternatiflerin lehine bir durumdur.
<b>K2</b>	Özsermaye Tutarı Değişimi	X		Özsermaye tutarının azalması kriterler kapsamında arzu edilmeyen bir durumdur. Özsermayenin azalış göstermemesi hatta artış göstermesi gerekmektedir. Özsermaye tutarı değişimi bu sebeple fayda kriteri kapsamında değerlendirilmiştir.
<b>K3</b>	Net Borç Gelir		X	Kriterler kapsamında bu oran %70'in üzerinde olmaması gerekmektedir. Net borç tutarının bu oranı artırıcı etki yapacak olması sebebiyle bu kriter maliyet kriteri kapsamında değerlendirilmiştir.
<b>K4</b>	Ücret Gider Oranları		X	Ücret gider oranının %100'ü aşmaması kriterler kapsamında bir gerekliliktir. Bu kriterle amaçlanan personel ücretlerinin belirli bir seviyede tutulmasıdır. Bu sebeple kriter maliyet kriteri kapsamında değerlendirilmiştir.

### 4.3.1.3. Sportif Performansa İlişkin Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Oluşturulması

Futbol kulüplerinde temel performans ölçütü sportif performanstır. Sportif performansı yansıtan temel veriler müsabaka sonuçları ve bu sonuçlar neticesinde turnuvalarda elde edilen derecelerdir. Literatürde sportif performansı doğrudan etkileyen faktörlere ek olarak bir takım ek göstergelerle sportif performans ölçümü gerçekleştirilmiştir.

Arabzad vd. (2013) futbolcu performanslarının sıralamasına ilişkin veri zarflama analiziyle gerçekleştirdikleri çalışmada, örnekleme oluşturacak futbolcuların seçiminde lig sıralamasını baz almıştır. Annis ve Craig (2005), Amerikan Kolej Ligi takımlarına ilişkin sportif performans analizi gerçekleştirmişlerdir. Takımların ikili eşleşmelerine göre oluşturdukları model, galibiyet sayıları ve mağlubiyet sayılarını baz almakta ek olarak ofansif yetenekler ve defansif yetenekleri göz önünde bulundurmaktadır. Bosca (2009), İtalya ve İspanya liglerini defansif ve ofansif futbol değişkenleri üzerinden verimlilik karşılaştırmasına tabi tutmuştur. Liglere ait üç sezonluk veriler, atılan gol sayısı, şut/gol yüzdesi, topa sahip olma oranı gibi verilerden oluşmaktadır. Chelmis vd. (2017) tarafından Yunan Kulüpleri üzerine gerçekleştirilen araştırmada teknik adam değişikliği sportif kriter olarak kullanılmıştır. García-Sanchez (2007) veri zarflama analizi ile İspanyol takımlarının etkinlik ve verimlilik analizini gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada kulüplerin sportif performans ölçümlerinde kullanılan girdiler, atılan gol ve yenilen gol sayılarından oluşmaktadır.

Tablo 28: Sportif performans kriterlerinin fayda yönlü ve maliyet yönlü kriter olarak sınıflandırılması.

		<b>Fayda Yönlü Kriter</b>	<b>Maliyet Yönlü Kriteri</b>
<b>K1</b>	Süper Ligde Toplanan Puan	X	
<b>K2</b>	Sezonda Kazanılan Kupa Sayısı	X	
<b>K3</b>	Süper Lig Atılan Gol Sayısı	X	
<b>K4</b>	Süper Lig Yenilen Gol Sayısı		X
<b>K5</b>	UEFA Müsabakalarında Toplanan Puan	X	
<b>K6</b>	Sezonda Görev Alan Teknik Adam Sayısı		X
<b>K7</b>	Derbilerde Toplanan Puan	X	
<b>K8</b>	Yaş Ortalaması		X
<b>K9</b>	Sarı Kart ve Kırmızı Kart Sayısı		X

Araştırmada literatürde yer alan sportif performans kriterlerine ek olarak bir takım ek sportif performans kriteri türetilmiştir. Sportif performansa ilişkin oluşturulan çok kriterli karar verme probleminde kriterler ve niteliğine göre dağılımları Tablo 28’de yer almaktadır. Kulüplerde sportif başarıyı artırıcı etki yapan kriterler fayda yönlü, sportif başarıyı düşürücü etki yapan kriterler ise maliyet yönlü kriter olarak sınıflandırılmıştır.

#### 4.3.1.4. Kulüplerin Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Finansal Performans Analizleri

TOPSIS yönteminin teorik altyapısı ve uygulama aşamaları bölüm 4.2.1’de anlatılmıştır. Bu başlık altında A1 (Beşiktaş), A2 (Fenerbahçe), A3 (Galatasaray) ve A4 (Trabzonspor) alternatifleri için oluşturulmuş finansal performansa ilişkin Ç.K.K.V problemi 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, ve 2015/2016 yılları için entropi tabanlı TOPSIS yöntemiyle analiz edilmiştir.

2011/2012 yılı finansal oranlarına göre oluşturulmuş D karar matrisi Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29: 2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,090	0,004	3,770	2,710	1,050	-0,730	-0,460	8,887	5,907	-0,436	1,209	-0,617	-0,354	-1,188	0,428	-0,004
A2	0,429	0,122	0,678	0,405	0,272	0,476	1,078	9,427	1,810	2,015	0,650	0,017	0,020	0,015	0,047	0,238
A3	0,232	0,029	1,432	0,415	1,017	-0,432	1,545	7,277	4,008	-0,895	0,386	-0,160	0,035	-0,062	0,143	-0,129
A4	0,195	0,037	0,729	0,603	0,126	0,371	2,226	6,298	4,722	2,049	0,555	0,002	0,022	0,024	0,087	0,230

TOPSIS yönteminde kriterlere ağırlık atanması aşamasında serbestlik tanınmıştır. Literatürde TOPSIS yöntemiyle yapılmış finansal performans analizlerinde büyük çoğunlukta kriterlere eşit ağırlık atanmış, bir diğer ifade şekliyle bütün kriterler eşit önemde kabul edilmiştir. Kriter ağırlıklarının objektif bir biçimde belirlenebilmesi için kriterlere entropi yöntemiyle ağırlık atanmıştır. Entropi yöntemine göre kriterlerin ağırlık değerleri Tablo 30’da yer almaktadır. 2011/2012 yılı için örnek entropi hesaplaması aşağıdaki gibi olacaktır:

Karar matrisinde negatif verilerin bulunması durumunda negatif verilerin bulunduğu kriterlere (ilgili karar matrisinde K6, K7, K10, K12, K13, K14, K16) eşitlik 73 yardımıyla Z değeri standartlaştırma dönüşümü uygulanır. Bu dönüşümden sonra kriterlere ait  $z_{ij}$  değerleri Tablo 30’da yer almaktadır:



$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j} \quad (\text{Eş: 73})$$

Tablo 30: 2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi Z değeri standartlaştırma dönüşüm değerleri.

K6	K7	K10	K12	K13	K14	K16
-1,0964	-1,3659	-0,7136	-1,4443	-1,4991	-1,4968	-0,4851
0,9334	-0,0168	0,84921	0,69661	0,46999	0,53756	0,85283
-0,5943	0,39281	-1,006	0,10085	0,54783	0,40764	-1,1762
0,75729	0,98988	0,87039	0,64688	0,4813	0,55165	0,80856

Eşitlik 73 yardımıyla hesaplanan  $z_{ij}$  değerlerini pozitifleştirmek için aşağıdaki şartlara göre bir A değeri seçilir ve  $z_{ij}$  değerlerine eklenir.

$A > |\min z_{ij}|$  olacak şekilde seçilmelidir.

Tablo 31: 2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi Z değeri standartlaştırma Pozitifleştirme Tablosu

	K6	K7	K10	K12	K13	K14	K16
<b>Mutlak Değer Min. Zij</b>	1,0964	1,36586	1,00598	1,44434	1,49912	1,49685	1,17625
<b>A Değeri</b>	1,2	1,4	1,05	1,5	1,55	1,55	1,2

Tablo 31’de yer alan A değerlerinin Tablo 30’da yer alan değerlere eklenmesi sonucu Z değeri dönüşümü uygulandıktan sonra oluşturulacak yeni karar matrisi Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Z değeri standartlaştırma dönüşümü sonrası 2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
<b>A1</b>	0,09	0,00	3,77	2,71	1,05	0,10	0,03	8,89	5,91	0,34	1,21	0,06	0,05	0,05	0,43	0,71
<b>A2</b>	0,43	0,12	0,68	0,41	0,27	2,13	1,38	9,43	1,81	1,90	0,65	2,20	2,02	2,09	0,05	2,05
<b>A3</b>	0,23	0,03	1,43	0,42	1,02	0,61	1,79	7,28	4,01	0,04	0,39	1,60	2,10	1,96	0,14	0,02
<b>A4</b>	0,19	0,04	0,73	0,60	0,13	1,96	2,39	6,30	4,72	1,92	0,55	2,15	2,03	2,10	0,09	2,01

Karar matrisinde yer alan negatif verilerin pozitif hale getirilmesinden sonra eşitlik 74 yardımıyla normalizasyon işlemi yapılmaktadır. Entropi yöntemine göre normalize karar matrisi Tablo 33’de yer almaktadır.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m x_{kj}^2}} \quad (\text{Eş: 74})$$

Tablo 33: 2011/2012 Yılı Finansal Performans Entropi Yöntemi Normalize Karar Matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,10	0,02	0,57	0,66	0,43	0,02	0,01	0,28	0,36	0,08	0,43	0,01	0,01	0,01	0,61	0,15
A2	0,45	0,63	0,10	0,10	0,11	0,44	0,25	0,30	0,11	0,45	0,23	0,37	0,33	0,34	0,07	0,43
A3	0,25	0,15	0,22	0,10	0,41	0,13	0,32	0,23	0,24	0,01	0,14	0,27	0,34	0,32	0,20	0,00
A4	0,21	0,19	0,11	0,15	0,05	0,41	0,43	0,20	0,29	0,46	0,20	0,36	0,33	0,34	0,12	0,42

Normalize edilmiş karar matrisinden sonra kriterlerin  $e_j$  entropi değerlerinin hesaplanması gerekmektedir. Her bir kriter için entropi değeri eşitlik 75 yoluyla hesaplanmaktadır (Hwang ve Yoon, 1981: 53) (Öznel, 2016: 17):

$$e_j = -k \sum_{i=1}^m r_{ij} \ln r_{ij}, \quad 0 \leq e_j \leq 1, \quad k = \frac{1}{\ln m} \quad m: \text{alternatif sayısı} \quad (\text{Eş: 75})$$

Entropi değerlerinin bulunmasından sonra farklılaşma derecelerinin hesaplanması gerekmektedir.  $d_j$  farklılaşma derecesi aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Hwang ve Yoon, 1981: 53):

$$d_j = 1 - e_j \quad (\text{Eş: 76})$$

Son aşama kriterlerin ağırlıklarının hesaplanmasıdır (Hwang ve Yoon, 1981: 54)

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{p=1}^n d_j} \quad (\text{Eş: 77})$$

Her bir kriter için entropi değeri ( $e_j$ ), farklılaşma derecesi ( $d_j$ ) ve ağırlık değerleri ( $w_j$ ) Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34: 2011/2012 yılı finansal performans kriterleri ağırlık değerleri.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
$e_j$	0,903	0,703	0,814	0,733	0,811	0,772	0,797	0,991	0,947	0,697	0,935	0,816	0,820	0,821	0,768	0,749
$d_j$	0,097	0,297	0,186	0,267	0,189	0,228	0,203	0,009	0,053	0,303	0,065	0,184	0,180	0,179	0,232	0,251
$w_j$	0,033	0,102	0,064	0,091	0,065	0,078	0,070	0,003	0,018	0,104	0,022	0,063	0,062	0,061	0,079	0,086

TOPSIS yönteminde karar matrisinin oluşturulmasından sonra karar matrisinde yer alan değerler normalizasyon işlemine tabi tutulur. Bu işlem çeşitli ölçeklerdeki kriterlerin

ölçeklerden arındırılarak birbirleriyle karşılaştırılabilmesine imkân vermektedir (Öznel, 2016: 29).

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m x_{kj}^2}} \quad (\text{Eş: 78})$$

Bu formüle göre oluşturulmuş normalize karar matrisi Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 35: 2011/2012 yılı finansal performans normalize karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,17	0,03	0,91	0,96	0,70	-0,70	-0,16	0,55	0,68	-0,14	0,79	-0,97	-0,99	-1,00	0,93	-0,01
A2	0,81	0,93	0,16	0,14	0,18	0,46	0,37	0,58	0,21	0,66	0,42	0,03	0,06	0,01	0,10	0,67
A3	0,44	0,23	0,34	0,15	0,68	-0,41	0,52	0,45	0,46	-0,29	0,25	-0,25	0,10	-0,05	0,31	-0,36
A4	0,37	0,28	0,18	0,21	0,08	0,36	0,75	0,39	0,54	0,67	0,36	0,00	0,06	0,02	0,19	0,65

Entropi yönteminde bulunan ağırlık değerleriyle ağırlıklı karar matrisi oluşturulmuştur. Ağırlıklı karar matrisi Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 36: 2011/2012 yılı finansal performans ağırlıklı karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
	maks.	maks.	min	min	maks	maks	min	maks	maks	maks	maks	maks	maks	maks	maks	maks
A1	0,17	0,03	0,91	0,96	0,70	-0,70	-0,16	0,55	0,68	-0,14	0,79	-0,97	-0,99	-1,00	0,93	-0,01
A2	0,81	0,93	0,16	0,14	0,18	0,46	0,37	0,58	0,21	0,66	0,42	0,03	0,06	0,01	0,10	0,67
A3	0,44	0,23	0,34	0,15	0,68	-0,41	0,52	0,45	0,46	-0,29	0,25	-0,25	0,10	-0,05	0,31	-0,36
A4	0,37	0,28	0,18	0,21	0,08	0,36	0,75	0,39	0,54	0,67	0,36	0,00	0,06	0,02	0,19	0,65

Ağırlıklı karar matrisinin oluşturulmasından sonra ideal çözüm kümesi ( $A^*$ ) ve negatif ideal çözüm kümelerinin ( $A^-$ ) oluşturulması gerekmektedir. Ağırlıklı karar matrisinde yer alan kriterlere Tablo 26’da yer alan açıklamalara göre fayda yönlü kriter ve maliyet yönlü kriter ataması yapılmıştır. Fayda yönlü kriterlerde en iyi alternatif maksimum, maliyet yönlü kriterlerde en iyi alternatif minimum değeri alır.  $S_{i^*}$  ve  $S_{i^-}$  hesaplamaları aşağıdaki formül yardımıyla yapılmaktadır (Hwang ve Yoon, 1981, s. 132):

$$S_{i^*} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}, i = 1, \dots, m \quad (\text{Eş: 79})$$

$$S_{i^-} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, i = 1, \dots, m \quad (\text{Eş: 80})$$

Tablo 37: Finansal performans Ç.K.K.V problemi 2011/2012 yılı ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri.

(A <sup>+</sup> )	0,027	0,095	0,010	0,013	0,005	0,036	-0,011	0,002	0,012	0,070	0,018	0,002	0,006	0,001	0,073	0,058
(A <sup>-</sup> )	0,006	0,003	0,058	0,087	0,046	-0,055	0,052	0,001	0,004	-0,030	0,006	-0,061	-0,061	-0,061	0,008	-0,031

Yöntemde son aşama her bir alternatif için elde edilen ayırma ölçüleri kullanılarak, incelenen alternatiflerin, ideal alternatife olan görece uzaklığı ( $C_i^*$ ) hesaplamaktır. ( $C_i^*$ ) aşağıdaki formülle bulunur. ( $C_i^*$ ) değeri yüksek olan alternatif diğerlerine göre üstündür. Bir diğer ifade biçimiyle ( $C_i^*$ ) değerlerinin büyükten küçüğe sıralaması alternatiflerin performans sıralamasını vermektedir (Hwang ve Yoon, 1981: 132):

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{(S_i^* + S_i^-)}, 0 < C_i^* < 1 \quad (Eş: 81)$$

Tablo 38: 2011/2012 yılı finansal performans sıralaması.

	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,222	0,098	0,307	4
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,076	0,237	0,757	1
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,186	0,135	0,420	3
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,111	0,213	0,658	2

Entropi tabanlı TOPSIS yöntemine göre 2012 yılı finansal performans analizinde sıralama A2>A4>A3>A1 şeklinde oluşmuştur.

2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 ve 2015/2016 yılları için yapılmış analizlere ilişkin karar matrisleri, entropi yöntemine göre ağırlık değerleri, normalize karar matrisleri, ağırlıklı karar matrisleri, ideal çözüm kümeleri ve negatif ideal çözüm kümelerine ait bilgiler EK I.'da yer almaktadır. İlgili yıllara ait performans sıralamaları sırasıyla şu şekildedir.

Tablo 39: 2012/2013 yılı finansal performans sıralaması.

	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,176	0,186	0,513	3
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,122	0,239	0,661	1
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,137	0,189	0,580	2
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,221	0,151	0,407	4

Tablo 40: 2013/2014 yılı finansal performans sıralaması.

	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,214	0,100	0,319	4
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,194	0,136	0,413	3
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,105	0,203	0,658	1
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,192	0,137	0,416	2

Tablo 41: 2014/2015 yılı finansal performans sıralaması.

	$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,158	0,157	0,498	3
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,103	0,197	0,658	1
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,115	0,154	0,573	2
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,192	0,110	0,364	4

Tablo 42: 2015/2016 yılı finansal performans sıralaması.

	$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,138	0,153	0,527	3
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,119	0,154	0,564	1
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,135	0,169	0,557	2
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,170	0,146	0,463	4

#### 4.3.1.5. Kulüplerin Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Sportif Performanslarının Analizi

Kulüplerin 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 ve 2014/2015 sezonlarına sportif performans ölçümünde kullanılacak kriterler EK İ.'de yer almaktadır. Sportif performansa ilişkin entropi yöntemiyle elde edilmiş ağırlık değerleri, karar matrisleri normalize karar matrisleri, ağırlıklı karar matrisleri ideal çözüm kümeleri ve negatif ideal çözüm kümeleri ise EK J.'de yer almaktadır. İlgili sezonlara ait  $S_i^+$ ,  $S_i^-$  değerleri ve ( $C_i^*$ ) değerleri sırasıyla şöyledir:

Tablo 43: 2011/2012 sportif performans sıralaması.

	$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,29617	0,29523	0,4992069	4
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,29462	0,29551	0,50075	1
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,29462	0,29540	0,50066	2
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,29554	0,29461	0,4992130	3

Tablo 44: 2012/2013 sportif performans sıralaması.

	$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,46572	0,02227	0,04564	3
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,17127	0,35998	0,67762	2
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,00010	0,46665	0,99979	1
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,45243	0,02153	0,04542	4

Tablo 45: 2013/2014 sportif performans sıralaması.

	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,487787475	0,036801491	0,070153003	4
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,345902479	0,34814153	0,501613047	2
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,172454745	0,390202617	0,693499532	1
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,366738574	0,230601638	0,386047404	3

Tablo 46: 2014/2015 sportif performans sıralaması.

	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,499258035	0,254206908	0,337383856	2
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,559361986	0,0304066	0,051556833	4
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,140728907	0,512205291	0,784466938	1
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,508429127	0,160660131	0,240117636	3

Tablo 47: 2015/2016 sportif performans sıralaması.

	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i^*$	Performans Sıralaması
<b>A1 (Beşiktaş)</b>	0,060441408	0,335690889	0,847421157	2
<b>A2 (Fenerbahçe)</b>	0,318339917	0,152649993	0,324104593	4
<b>A3 (Galatasaray)</b>	0,073669756	0,333776426	0,819191444	1
<b>A4 (Trabzonspor)</b>	0,353782079	0,000376188	0,001062203	3

#### 4.3.1.6. Kulüplerin Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle Finansal Fair Play Performanslarının Analizleri

Finansal fair play kriterlerine ilişkin Ç.K.K.V probleminde kullanılacak veriler EK A., EK B., EK C. ve EK D.'de sunulmuştur. Finansal fair play kriterleri tıpkı finansal oranlar gibi kulüplerin finansal performansları hakkında fikir vermektedir. Ancak finansal oranlar ile yapılmış performans analiziyle, finansal fair play kriterleri ile yapılmış performans analizi arasında önemli bir farklılık bulunmaktadır. Finansal oranlar her ne kadar yıllık mali tablolara ait verilerden türetilmiş olsalar da özellikle bilanço hesaplarından türetilmiş oranlar geçmiş yıllara ait verilerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Finansal fair play kriterleriyle yapılmış performans analizinin bir diğer artısı ise bu analizlerde futbol kulüplerinin mali yapısı hakkında daha iyi fikir verebilecek oranların kullanılmış olmasıdır.

Finansal fair play performansa ilişkin entropi yöntemiyle elde edilmiş ağırlık değerleri, karar matrisleri normalize karar matrisleri, ağırlıklı karar matrisleri ideal çözüm kümeleri ve negatif ideal çözüm kümeleri ise EK J.'de yer almaktadır. İlgili sezonlara ait  $S_i^*$ ,  $S_i^-$  değerleri ve  $(C_i^*)$  değerleri ve alternatiflerin performans sıralamaları şöyledir:

Tablo 48: 2011/2012 finansal fair play performans sıralaması.

	$S_{i^+}$	$S_{i^-}$	$C_{i^+}$	Performans Sıralaması
A1 (Beşiktaş)	0,577	0	0	4
A2 (Fenerbahçe)	0,184	0,472	0,718	2
A3 (Galatasaray)	0,196	0,383	0,661	3
A4 (Trabzonspor)	0,066	0,534	0,888	1

Tablo 49: 2012/2013 finansal fair play performans sıralaması.

	$S_{i^+}$	$S_{i^-}$	$C_{i^+}$	Performans Sıralaması
A1 (Beşiktaş)	0,422	0,3881	0,479	3
A2 (Fenerbahçe)	0,187	0,501	0,728	1
A3 (Galatasaray)	0,364	0,472	0,564	2
A4 (Trabzonspor)	0,534	0,159	0,229	4

Tablo 50: 2013/2014 finansal fair play performans sıralaması.

	$S_{i^+}$	$S_{i^-}$	$C_{i^+}$	Performans Sıralaması
A1 (Beşiktaş)	0,208	0,112	0,350	2
A2 (Fenerbahçe)	0,193	0,138	0,416	4
A3 (Galatasaray)	0,112	0,199	0,640	1
A4 (Trabzonspor)	0,198	0,127	0,391	3

Tablo 51: 2014/2015 finansal fair play performans sıralaması.

	$S_{i^+}$	$S_{i^-}$	$C_{i^+}$	Performans Sıralaması
A1 (Beşiktaş)	0,133	0,319	0,705	2
A2 (Fenerbahçe)	0,169	0,294	0,635	3
A3 (Galatasaray)	0,361	0,089	0,199	4
A4 (Trabzonspor)	0,008	0,388	0,978	1

Tablo 52: 2015/2016 finansal fair play performans sıralaması.

	$S_{i^+}$	$S_{i^-}$	$C_{i^+}$	Performans Sıralaması
A1 (Beşiktaş)	0,128	0,161	0,558	3
A2 (Fenerbahçe)	0,127	0,148	0,538	2
A3 (Galatasaray)	0,143	0,162	0,531	4
A4 (Trabzonspor)	0,177	0,137	0,436	1

#### 4.3.2. Performans Analizlerinin Kulüpler Açısından Değerlendirilmesi

Bu bölümde kulüplerin performans göstergeleri arasındaki ilişki korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Üç performans göstergesi arasındaki ilişki ikişerli gruplar halinde yorumlanmıştır.

##### 4.3.2.1. Beşiktaş Kulübünün Performans Analizi

Beşiktaş kulübü beş yıllık periyotta düşük bir sportif performans ve finansal performans göstermiştir. Finansal fair play kriterleri sebebiyle UEFA'dan ceza alan ilk Türk

futbol kulüpleri arasında yer alan Beşiktaş'ın performans sıralamaları Tablo 49'da yer almaktadır.

Tablo 53: Beşiktaş kulübünün performans sıralamaları.

	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012
<b>Finansal Fair Play Performansı</b>	4	3	2	2	3
<b>Finansal Performans</b>	4	3	4	3	1
<b>Sportif Performans</b>	4	3	4	2	1

2011/2012 ve 2012/2013 sezonlarında Beşiktaş'ın üç farklı göstergede elde ettiği dereceler tutarlılık göstermiştir. 2013/2014 sezonunda finansal fair play kriterlerine göre yapılan performans analizinde diğer göstergelere göre daha iyi bir derece elde edilmiştir. Beşiktaş'ın beş yıllık sportif performans dereceleri, finansal performans sıralamaları ile büyük oranda tutarlılık göstermiştir. Finansal fair play performans dereceleri ise 2013/2014 sezonundan itibaren diğer performans göstergeleri ile farklılık göstermiştir. Beşiktaş'ın beş sezonluk performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri Tablo 50'de yer almaktadır:

Tablo 54: Beşiktaş kulübü performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri.

			Correlations		
			Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Finansal Performans Sıralaması	Sportif Performans Sıralaması
Spearman's rho	Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	1,000	,028	,135
		Sig. (2-tailed)		,965	,828
		N	5	5	5
	Finansal Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,028	1,000	,973**
		Sig. (2-tailed)	,965		,005
		N	5	5	5
	Sportif Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,135	,973**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,828	,005	
		N	5	5	5

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 50'de yer alan korelasyon değerlerine göre Beşiktaş'ın beş sezonluk süreci kapsayan sportif performans sıralamaları ve finansal kriterlere göre oluşturulmuş performans sıralaması arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Finansal oranlara göre yapılmış performans analizi ve finansal fair play kriterleri arasındaki korelasyon derecesi pozitif yönlü ancak oldukça düşük bir değer almıştır.



#### 4.3.2.2. Fenerbahçe Kulübünün Performans Analizi

İlgili sezonlarda Fenerbahçe kulübü finansal performansı ile dikkat çekmektedir. 2014-2015 sezonunda sportif performans derecesi en kötü kulüp olan Fenerbahçe, aynı sezonda finansal performans sıralamasında en iyi dereceyi elde etmiştir. Fenerbahçe'nin performans sıralamaları Tablo 51'de yer almaktadır.

Tablo 55: Fenerbahçe kulübünün performans sıralamaları.

	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012
<b>Finansal Fair Play Performansı</b>	2	1	4	3	2
<b>Finansal Performans</b>	1	1	2	1	2
<b>Sportif Performans</b>	1	2	2	4	3

Fenerbahçe kulübü ilgili sezonlarda, finansal performans sıralamalarında üst sıralarda yer almıştır. Sportif performans ve finansal performans arasında ilk üç sezonda tutarlılık vardır ve finansal fair play performansı ile diğer performans göstergeleri arasında önemli bir farklılık yoktur.

Tablo 56: Fenerbahçe kulübünün performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri.

			Correlations		
			Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Finansal Performans Sıralaması	Sportif Performans Sıralaması
Spearman's rho	Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	1,000	,444	,263
		Sig. (2-tailed)		,454	,669
		N	5	5	5
	Finansal Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,444	1,000	,148
		Sig. (2-tailed)	,454		,812
		N	5	5	5
	Sportif Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,263	,148	1,000
		Sig. (2-tailed)	,669	,812	
		N	5	5	5

Tablo 52'de yer alan korelasyon değerlerine göre beş yıllık süreçte performans göstergeleri arasındaki ilişki pozitif yönlü ancak güçlü değildir. Sportif göstergeler diğer iki performans göstergesiyle kıyaslandığında finansal fair play performansı ile daha yüksek bir korelasyona sahiptir. Finansal oranlarla elde edilen performans sıralaması ve finansal fair play kriterleriyle elde edilen performans sıralaması arasındaki korelasyon değeri, beş yıllık süreçte en yüksek korelasyon değerini almıştır.

### 4.3.2.3. Galatasaray Kulübü Performans Analizi

Galatasaray, analizin yapıldığı sezonlarda yüksek bir sportif performans göstermiştir. Kulübün finansal performansında ise 2011'den 2013'e kadar artan bir trend vardır. Finansal performans 2013-2014 sezonundan sonra düşüş göstermiştir. Finansal performansta gözlenen düşüş, finansal fair play kriterlerine göre yapılan performans sıralamasında daha keskin bir şekilde gözlenmiştir. Tablo 53'te Galatasaray'a ait performans sıralamaları yer almaktadır.

Tablo 57: Galatasaray kulübünün performans sıralamaları.

	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012
<b>Finansal Fair Play Performansı</b>	3	2	1	4	4
<b>Finansal Performans</b>	3	2	1	2	3
<b>Sportif Performans</b>	2	1	1	1	2

Galatasaray kulübü performans sıralamalarında sportif başarısıyla dikkat çekmektedir. 2013/2014 sezonunda bütün performans göstergeleri arasında tutarlılık vardır. Finansal fair play performansında ise bu yıldan itibaren kulüpler arasında en kötü sıralamayı elde etmiştir. Benzer şekilde 2014/2015 ve 2015/2016 sezonlarında finansal performans derecelerinde bir önceki yıllara göre düşüş söz konusudur.

Tablo 58: Galatasaray kulübünün performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri.

			Correlations		
			Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Finansal Performans Sıralaması	Sportif Performans Sıralaması
Spearman's rho	Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	1,000	,649	,444
		Sig. (2-tailed)		,236	,454
		N	5	5	5
	Finansal Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,649	1,000	,913*
		Sig. (2-tailed)	,236		,030
		N	5	5	5
	Sportif Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,444	,913*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,454	,030	
		N	5	5	5

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 54'te yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde sportif performans ve finansal performans arasında yüksek bir korelasyon elde edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında Beşiktaş'la bir benzerlik söz konusudur. Finansal fair play performansı ve finansal performans

arasındaki korelasyon ve sportif performans ile finansal fair play performansı arasındaki korelasyon incelendiğinde Galatasaray daha yüksek bir korelasyon derecesi elde etmiştir.

#### 4.3.2.4. Trabzonspor Kulübü Performans Analizleri

Trabzonspor'un finansal performans dereceleri ve sportif performans dereceleri ilgili sezonlarda düşük çıkmıştır. Ancak 2014/2015 ve 2015/2016 sezonlarında finansal fair play performans sıralamasında en iyi performansı Trabzonspor elde etmiştir. Trabzonspor'un sportif performansı ve finansal performansı arasında genel olarak bir tutarlılık söz konusudur. Tablo 55'te Trabzonspor'un performans sıralamaları yer almaktadır.

Tablo 59: Trabzonspor kulübünün performans sıralamaları.

	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012	2011-2012
<b>Finansal Fair Play Performansı</b>	1	4	3	1	1
<b>Finansal Performans</b>	2	4	3	4	4
<b>Sportif Performans</b>	3	4	3	3	4

Tablo 60: Trabzonspor kulübünün performans dereceleri arasındaki korelasyon değerleri.

			Correlations		
			Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Finansal Performans Sıralaması	Sportif Performans Sıralaması
Spearman's rho	Finansal Fair Play Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	1,000	,125	,323
		Sig. (2-tailed)	.	,841	,596
		N	5	5	5
	Finansal Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,125	1,000	,645
		Sig. (2-tailed)	,841	.	,239
		N	5	5	5
	Sportif Performans Sıralaması	Correlation Coefficient	,323	,645	1,000
		Sig. (2-tailed)	,596	,239	.
		N	5	5	5

Tablo 56'da yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde Trabzonspor'un sportif performansı ve finansal performansı arasındaki ilişki en yüksek değeri almıştır. Diğer kulüplerde de gözlenen finansal fair play performansı ve finansal performans arasındaki zayıf ilişki Trabzonspor'da da gözlenmiştir.

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Türk futbolunda 1990'ların başlarında yaşanan ticarileşme süreci, etkisini artırarak devam ettirmektedir. Türk kulüplerinin uluslararası turnuvalarda yeterince başarılı sonuçlar elde edememesi, sürekli zarar eden mali yapıları ve finansal fair play kriterlerini ihlal sebebiyle alınan cezalar, Türk kulüplerinin ticarileşme sürecini düzgün yönetemediklerini ortaya koymaktadır.

2015/2016 sezonunda Avrupa liglerinin toplam geliri 7,5 milyar Euro seviyelerindedir. Türk futbolunun mali yapısı gelir miktarı üzerinden incelendiğinde Avrupa ligleriyle bir paralellik söz konusudur. Yayın ihalelerinden elde edilen gelirlere bakıldığında ise Türkiye Ligi Avrupa'nın altıncı büyük ligi konumundadır. Ancak Türk futbolu, mali yapı ve kurumsal yönetim anlayışı gibi konularda diğer Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında olumsuz bir durum sergilemektedir.

Futbolun ticarileşerek bir endüstri haline gelmesi, futbol kulüplerinin şirketleşme eğilimleri, futbol kulüplerinin sadece sportif başarıyı amaçlamalarını mümkün kılmamaktadır. Bu durum futbol endüstrisinde sportif başarıya ek olarak finansal başarının da önemini artırmaktadır.

Futbol kulüplerinde performans ölçümü çok boyutlu bir yaklaşımı gerektirmektedir. Araştırma kapsamında kulüpler, finansal fair play performansı, finansal performans ve sportif performans olmak üzere üç farklı gösterge altında performans analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmada Ç.K.K.V tekniklerinden faydalanılmıştır. Ç.K.K.V problemleri, birden fazla kriter altında en iyi alternatifin seçimini ifade etmektedir. Finansal fair play performansı, finansal performans ve sportif performansa ilişkin kriterlerle dört büyük kulübün alternatif olarak kabul edildiği Ç.K.K.V problemleri oluşturulmuş ve entropi tabanlı TOPSIS yöntemiyle analiz edilmiştir.

Literatürde finansal oranlarla yapılmış performans ölçümü ve sportif performans ile yapılmış performans ölçümlerine ilişkin çeşitli araştırmalar mevcuttur. Ancak finansal fair play kriterlerine göre yapılmış benzer bir performans analizine rastlanmamıştır. Finansal fair play kriterleri sebebiyle UEFA'dan ceza alan ülkeler genellikle Doğu Avrupa ülkeleridir.

Özellikle bu ülkelere ait kulüplerin performans ölçümlerinde finansal fair play kriterlerini göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ayrıca sportif performans ölçümünde literatürde yer alan kriterlere ek olarak yeni kriterler bu çalışma kapsamında ilk kez kullanılmıştır.

Fenerbahçe analizlerin yapıldığı sezonlarda finansal performansı ile ön plana çıkmıştır. Galatasaray sportif performans sıralamalarında beş sezonluk süreçte üç sezon birinci olmuştur. Trabzonspor kulübü ise finansal fair play kriterlerine göre yapılan performans sıralamasında üç sezon birinci olmuştur.

Araştırma bulguları, Ç.K.K.V teknikleriyle elde edilmiş performans sıralamasından bağımsız bir şekilde incelendiğinde şu hususlar dikkat çekmektedir:

- Finansal fair play kriterlerine göre kulüpler UEFA tarafından konulan bütün kuralları ihlal etmektedir.
- Finansal performans kriterine göre yapılan analize dayanak olan mali oranlar incelendiğinde kulüplerin yüksek bir borçluluk düzeyiyle faaliyet gösterdikleri, sürekli zarar eden ve yükümlülüklerine yerine getiremeyen bir mali yapıda oldukları gözlenmiştir.
- Sportif performans kriterine göre yapılmış analize göre ise kulüplerin sportif açıdan istikrarsız bir yapıda oldukları ve sportif başarılarını uluslararası boyuta taşıyamadıkları gözlenmiştir.

Finansal performans ve sportif performans arasındaki ilişki diğer ikili karşılaştırmalara göre yüksek bir değer almıştır. Özellikle Beşiktaş ve Galatasaray kulüplerinde sportif performans ve finansal performans arasındaki korelasyon değerleri oldukça yüksek çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre finansal fair play kriterleri baz alınarak yapılmış performans ölçümü ve finansal veriler baz alınarak yapılmış performans ölçümü arasında genel bir tutarsızlık tespit edilmiştir. Özellikle Beşiktaş ve Trabzonspor'un bu değişkenlere göre korelasyon değerleri oldukça düşük çıkmıştır. Farklı kriterlerle elde edilmiş olsalar da bu iki performans göstergesiyle amaçlanan kulüplerin mali performansları hakkında fikir elde edebilmektedir. Bu göstergeler arasındaki farklılığın temel sebepleri arasında finansal fair play kriterlerinin yıllık verilere göre hazırlanması, finansal oranların ise yıllık veriler

üzerinden hazırlanmış olsalar dahi geçmiş yıllara ait bilanço verilerinden önemli ölçüde etkileniyor olması gösterilebilir.

Araştırma performans göstergeleri arasında neden sonuç ilişkisi ortaya koymamaktadır. Ancak genel bir sonuç olarak sportif performans ve finansal performans arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişkinin var olduğu, finansal fair play performansı ve diğer iki performans göstergeleri arasında ise zayıf bir ilişkinin var olduğu çıkarımı yapılabilir. Ancak bu bulgular, finansal fair play kriterlerinin geçerliliği ve yeterliliği hakkında fikir vermemektedir.

Araştırmada yer alan alternatifler, Türkiye'nin en önemli dört futbol kulübüdür. Ancak Türk futboluna daha bütüncül bir açıdan bakmak için diğer kulüpleri de kapsayan performans analizleri yapılabilir. Bu hususta en büyük kısıtlama, dernek statüsünde faaliyet gösteren kulüplerin mali verilerine ulaşmanın mümkün olmamasıdır.

Araştırmada kullanılan kriterler, farklı Ç.K.K.V teknikleri ve ağırlıklandırma yöntemleriyle analiz edilebilir. Birden fazla Ç.K.K.V tekniği kullanılarak performans sıralamalarının geçerliliği test edilebilir ve bulgular bu sıralamalara göre yorumlanabilir.

Literatürde Türk kulüpleri ve Avrupa kulüplerini kıyaslayan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Türk futboluyla benzer ölçeklere sahip, Portekiz, Rusya gibi ülkelerle yapılacak performans karşılaştırmaları ilgili literatür açısından önemli bir eksiliği giderecektir.

## KAYNAKLAR

- 3065 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu. (1984). 3065 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu T.C. Resmi Gazete, 3065, 2 Kasım 1984.
- 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu. (2006). 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu. (2006) T.C. Resmi Gazete, 26205, 13 Haziran 2006.
- Acun, O., ve Eren, T. (2015). Spor Toto Süper Ligi'nde Forvet Oyuncularının Performanslarının Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 13-29.
- Akdoğan, N., ve Tenker, N. (2010). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri* (13. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akerlof, G. (1976). The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 599-617.
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel Futbol*. İstanbul : Literatür Yayıncılık.
- Akşar, T., ve Merih, K. (2006). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Amir, E., ve Livne, G. (2005). Accounting, Valuation and Duration of Football Player Contracts. *Journal of Business Finance ve Accounting*, 32(3-4), 549-586.
- Annis, D. H., ve Craig, B. A. (2005). Hybrid Paired Comparison Analysis, with Applications to the Ranking of College Football Teams. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 1(1), 1-31.
- Arabzad, S. M., Ghorbani, M., ve Shahin, A. (2013). Ranking players by DEA the case of English Premier League. *Int. J. Industrial and Systems Engineering*, 15(4).
- Arık, M. B. (2003). Bir Televizyon Ürünü Olarak Futbolun Televizyonda Temsili. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(16), 599-617.
- Arık, M. B. (2008). Futbol ve televizyon bağı: Simbiyoz Beslenme. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*(26), 197-222.
- Aydın, A. D., Turgut, M., ve Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye'de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*(1), 59-70.
- Aytekin, A. (2012). Futbolcu Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 147 s.
- Baş, M. (2008). Spor Sponsorluğu ve Spor Federasyonlarının Sponsorluğa Bakışı Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 111-124.

- Boscá, J. E., Liern, V., Martínez, A., ve Sala, R. (2009). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football. *Omega The International Journal of Mangement Science*, 63-78.
- Brans, J.-P., ve De Smet, Y. (2016). PROMETHEE Methods. S. Greco, M. Ehrgott, ve J. R. Figueira (Dü) içinde, *Multiple Criteria Decision Analysis State of the Art Surveys* (2. b., Cilt 223, s. 187-219). Springer.
- Brauers, W. K., ve Zavadskas, E. K. (2006). The MOORA method and its application to privatization in a transition economy. *Control and Cybernetics*, 35(2), 445-469.
- Ceylan, A., ve Korkmaz, T. (2008). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Chakraborty, S. (2011). Applications of the MOORA method for decision making in manufacturing environment. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 54(9), 1155-1166.
- Chelmis, E., Niklis, D., ve Zopounidis, C. (2017). Multicriteria evaluation of football clubs: the Greek Superleague. *Operational Research*, 1-30.
- Çatı, K., Eş, A., ve Özevin, O. (2017). Futbol Takımlarının Finansal ve Sportif Etkinliklerinin Entropi ve TOPSIS Yöntemiyle Analiz Edilmesi: Avrupa'nın 5 Büyük Ligi ve Süper Lig Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 199-222.
- Deloitte. (2017). *Football Money League*.
- Demircanlı, B., ve Kundakçı, N. (2015). Futbolcu Transferinin AHP ve VIKOR Yöntemlerine Dayalı Bütünleşik Yaklaşım İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 105-129.
- Deran, A., ve Savaş, İ. (2013). Maddi Olmayan Duran Varlıkların Değerleme ve Finansal Tablolarda Sunum Esasları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 73-95.
- Devecioğlu, S. (2008). Türkiye'de Futbolun Kurumsallaşması. *Gazi Üniversitesi İletişim kuram ve Araştırma Dergisi*(26), 1-20.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y. E. (2014). Futbol Yönetimi ve Organizasyonlarının Görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 35-48.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E., ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye'de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Sosyal Bilimleri Dergisi*, 35-42.
- Dever, A. (2013). Endüstriyel Futbol ve Taraftarlık: Kayseri İli Örneği, Doktora Tezi (yayımlanmamış), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Sivas, 642 s.
- Dimitropoulos, P. (2010). The Financial Performance of the Greek Football Clubs. *Sport Management*, 6(1), 5-28.



- Dinç, E., ve Atasel, O. Y. (2016). Türkiye'deki Muhasebe Anlayışının Gelişim Süreci ve Mevcut Durum İncelemesi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 267-283.
- Dinçer, G. (2015). Entropi Kavramının İstatistikteki Bazı Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 83 s.
- Drut, B., ve Raballand, G. (2010). The Impact of Governance on European Football Leagues' Competitiveness. *University of Paris West-Nanterre la Défense, EconomiX*.
- Drut, B., ve Raballand, G. (2012). Why does financial regulation matter for European professional football clubs? *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1-2), 73-88.
- Ducrey, P., Ferreira, C. E., Huerta, G., ve Marston, K. T. (2003). *Revisiting UEFA's Governance Model*. Centre International D'etude Du Sport.
- Ecer, F., ve Büyükaslan, A. (2014). Measuring Performances of Football Clubs Using: The Gray Relational Analysis Approach. *American Journal of Economics* 2014, 4(1), 62-71.
- Eisenberg, C. (2006). FIFA 1975-2000: the Business of a Football. *Historical Social Research*, 31(1), 55-68.
- Ercan, M. K., ve Ban, Ü. (2010). *Finansal Yönetim*. Ankara : Gazi Kitabevi.
- Eren, M. S. (2017, 3 7). *Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Halka Arzında Değerleme Süreçleri: Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe Örneği*. <https://prezi.com/mpluqc4mioig/turkiyede-ki-futbol-kuluplerinin-halka-arzinda-degerleme-su/> adresinden alındı
- Ertuğrul, İ., ve Karakaşoğlu, N. (2009). Banka Şube Performanslarının VIKOR Yöntemi İle Değerlendirilmesi. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 20(1), 19-28.
- Eser, Ö. (2014). Lisanslı Ürün Satın Alma Davranışı: Eses Store'dan Alışveriş Yapan Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 81 s.
- FIFA. (2016). *FIFA Statutes*. [https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifastatutsweden\\_neutral.pdf](https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifastatutsweden_neutral.pdf) adresinden alındı
- Forbes. (2016). <http://www.forbes.com/sites/jasonbelzer/2016/09/21/the-worlds-most-powerful-sports-agents-2016/#71e002381ef1> (23.02.2017).
- Fornalik, J. A. (2013). *Players' Agents' Role in Football Transfer Market: Evaluating the Need of Improving FIFA Regulations*. <http://www.kentlaw.edu/perritt/courses/seminar/Jakub%20Fornalik%20Entertainment%20Law%20Seminar%20paper%20final.pdf> adresinden alındı

- Franck, E. (2010). Private Firm, Public Corporation or Member's Association Governance Structures in European Football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108-127.
- Geey, D. (2011). The UEFA Financial Fair Play Rules: a difficult balancing act. *Entertainment And Sports Law Journal*, 9(1).
- Gözcü, E. (2011). Futbol Endüstrisinde Markalaşma ve Bir Ulusal Futbol Takımı Analizi, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 128 s.
- Grasso, G. (2011). How Leveled is the Football Playing Field? A study on Fair Play and Competition in the Football Sector.
- Güçlü, M. (2001). Olimpiyat Oyunları ve Spor Sponsorluğu. *G.Ü Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 223-239.
- Günay, M. (2016). Türkiye'de Spor Cemiyetlerinin Kuruluşu ve Bu Cemiyetlerin Etnik Amaçlarla Kullanılması. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(3), 383-393.
- Güneş, İ. (2010). *Futbol Ekonomisi*. Adana: Karahan Yayınları.
- Güney, S., ve Sarı, S. S. (2015). Muhasebe Denetiminin Etkinliğini Sağlamada İç Kontrolün Rolü. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5), 62-80.
- Güredin, E. (2014). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Heydon, J. D. (1970). The Defence of Justification in Cases of Intentionally Caused Economic Loss. *The University of Toronto Law Journal*, 20(2), 139-182.
- Horasan, E. (2013). Spor Kulüplerinde Entelektüel Sermaye Bileşeni Olarak Sporcuların Değeri ve Mali Tablolara Yansıtılması, Doktora Tezi (yayımlanmamış), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 156 s.
- Hwang, C.-L., ve Yoon, K. (1981). *Multiple attribute decision making: methods and applications a state-of-the-art survey*. Springer Science ve Business Media.
- İmamoğlu, A. F., Karaoğlu, E., ve Erturan, E. E. (2007). Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 12(3), 35-61.
- İmamoğlu, O., Kılıçgil, E., ve Şahin, M. (2007). Türkiye'de Futbolcu Temsilcilği ve Futbolcu İlişkisi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 129-133.
- İnan, T. T. (2011). Sporda Sponsorluk ve Türk Hava Yolları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 80 s.
- Irak, D. (2015). Sporun Burjuvalaşması Kitle İletişim Çağında Burjuvazinin Dönüşümü. İ. Hacısötaoğlu, S. Elmas, ve Z. Akmeşe içinde, *Oyunun Ötesinde (Spor Sosyolojisi Çalışmaları)* (s. 289-302). İstanbul: Nota Bene.

- Ishizaka, A., ve Nemery, P. (2013). *Multi-Criteria Decision Analysis Methods and Software*. John Wiley ve Sons.
- Jagels, M. G., ve Coltman, M. M. (2004). *Hospitality Management Accounting*. New York: Wiley.
- Jeanrenaud, C., ve Késenne, S. (2006). *The Economics of Sport and the Media*. Edward Elgar Publishing.
- Karaatlı, M., Ömürbek, N., ve Köse, G. (2014). Analitik Hiyerarşi Süreci Temelli TOPSIS ve VIKOR Yöntemleri İle Futbolcu Performanslarının Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 25-61.
- Karabayır , M. E., ve Ertugay , E. (2010). KRONİK-Finansal Raporlama Standartlarının Dünü ve Bugünü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 195-198.
- Karacan, S., ve Uygun, R. (2016). *Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Uluslararası Denetim Standartları ile Uyumlu Denetim ve Raporlama*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Karademir, T., Devcioğlu, S., ve Özmaden, M. (2010). Sektör Kavramları İçerisinde Bulunan Spor Sponsorluğuna Bir Bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 77-87.
- Karadeniz, E., Koşan, L., ve Kahiloğulları, S. (2014). Borsa İstanbul'da İşlem Gören Spor Şirketlerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 129-144.
- Karataş Durmuş, N. (2016). Spor Kulüplerinin Vergilendirilmesi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*(27), 245-278.
- Kenger, M. D. (2017). Banka Personel Seçiminin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Entropi Temelli Maut, Aras ve Gri İlişkisel Analiz Yöntemleriyle Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi (Yayımlanmamış), Pamukkale Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, Denizli, 143 s .
- Kiani Mavi, R., Kiani Mavi, N., ve Kiani, L. (2012). Ranking football teams with AHP and TOPSIS methods. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 4(1-2), 108-126.
- Kocaoğlu, N. K. (2011). Futbol Şirketlerinin Halka Açılması. *Ankara Barosu Dergisi*(4), 68-109.
- Koller, C., ve Brandle, F. (2015). *A Cultural and Social History Of Modern Football*. Washington, D.C.: The Catholic University of America Press.
- Kool, S. (2012). Football's financial fair play in a win maximizing environment, Lisans Tezi (Yayımlanmamış), Wageningen University, Department of Management Studies, Wageningen, 38 s.
- Köse, H. A. (2010). Avrupa Birliği Hukuk Sisteminin Spor Hukukuna Etkileri, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul, 151 s.

- Lago, U., Simmons, R., ve Szymanski, S. (2006). The Financial Crisis in European Football. *Journal Of Sports Economics*, 7(1), 3-12.
- Lindholm, J. (2011). The Problem With Salary Caps Under The Problem With Salary Caps Under: The Case Against Financial Fair Play. *Texas Review of Entertainment ve Sports Law*, 12(2), 189-213.
- Loh, K. L. (1970). Restraints against undertaking work during currency of service. *The Law Teacher*, 4(2), 67-71.
- Lootsma, F. A. (1990). The French and the American school in multi-criteria decision analysis. *Recherche opérationnelle*, 24(3), 263-285.
- Lu, J., Zhang, G., ve Ruan, D. (2007). *Multi-objective Group Decision Making: Methods, Software and Applications With Fuzzy Set Techniques*. Imperial College Press.
- Malczewski, J. (1999). *GIS and multicriteria decision analysis*. John Wiley ve Sons.
- Marquez, M., ve Martin, H. (2000). The New Football Business: a challenge for elite followers, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Göteborg University School of Economics and Commercial Law International Business, Göteborg, 391 s.
- Memiş, M. Ü., ve Güner, M. F. (2011). Avrupa Birliği Müktesebatına Uyum Sürecinde Muhasebe Ve Denetim Alanında Yapılan Düzenlemeler. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 146-164.
- Morris, P., Morrow, S., ve Spink, P. (2001). The New Transfer Fee System in Professional Soccer: An Interdisciplinary Study. *Faculty of Health Sciences and Sport*, 5(4), 253-281.
- Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: time for a new model? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297-311.
- Murphy, R. (2010). Playing Fair in the Boardroom: An Examination of the Corporate Structures of European Football Clubs. *Mich. St. U. Coll. LJ Int'l L*, 19(2), 409-448.
- Müller, C. J., Lammert, J., ve Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7(2), 117-140.
- Opricovic, S., ve Tzeng, G.-H. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*(156), 445-455.
- Opricovic, S., ve Tzeng, G.-H. (2007). Extended VIKOR method in comparison with outranking methods. *European Journal of Operational Research*, 178(2), 514-529.
- Orejan, J. (2011). *Football/Soccer History and Tactics*. McFarland.
- Önal, Y. B., Karadeniz, E., ve Koşan , L. (2006). Finansal Analiz Tekniklerinin Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kullanımına İlişkin Teorik Bir Değerlendirme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği*, 3(2), 16-25.

- Özçağayan, M. (2000). Türkiye'de Televizyon Yayıncılığının Gelişimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 41-52.
- Özer, A., ve Argan, M. (2006). Licensed Team Merchandise Buying Behavior: A Study On Turkish Fans. *Innovative Marketing*, 2(4), 117-130.
- Özmaden, M. (2010). Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Dönemi Milli Ruh ve Milli Temsil, Siyasi ve Milli Propaganda İle Ülkeyi Tanıma-Tanıtma Çabaları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1439-1457.
- Öznel, A. (2016). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi Seçiminde Yeni Bir Yaklaşım, Doktora Tezi (yayımlanmamış), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, Ankara, 156 s.
- Papadimitriou, D., Dimitra, D. P., ve Clark, J. S. (2012). Consumption and Meanings of Team Licensed Merchandise. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 12(1-2), 92-110.
- Pardalos, P. M., ve Hearn, D. (2000). *Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study*. Baton Rouge, Louisiana: Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Peeters, T., ve Szymanski, S. (2012). Vertical restraints in soccer: Financial fair play and the English Premier League. *Working Papers 2012028, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics*.
- Peeters, T., ve Szymanski, S. (2014). Financial Fair Play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 1-50.
- Preuss, H., Haugen, K. K., ve Schuber, M. (2014). UEFA financial fair play: the curse of regulation. *European Journal of Sport Studies*, 2(1), 33-51.
- Riesman, D., ve Denney, R. (1951). Football in America: A Study in Culture Diffusion. *American Quarterly*, 3(4), 309-325.
- Roy, B. (1990). Decision-aid and decision-making. *European Journal of Operational Research*, 45(2-3), 324-331.
- Roy, B. (2013). *Multicriteria methodology for decision aiding* (12 b.). Springer Science ve Business Media.
- Roy, B., ve Vanderpooten, D. (1996). The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. *Journal of multi-criteria decision analysis*, 5(1), 22-38.
- Roy, E. N., Ayala, R., ve Khan, A. (2010). Is Soccer Played Fairly? *Deakin Papers on International Business Economics*, 3(1), 18-25.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European journal of operational research*, 48(1), 9-26.
- Saaty, T. L., ve Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts ve applications of the analytic hierarchy process* (175 b.). Springer Science ve Business Media.

- Saban, M., ve Demirci, F. (2016). Finansal Fair Play ve Türkiye'deki Dört Büyük Futbol Kulübünün Uyum Düzeyinin İncelenmesi. *Mali Çözüm*, 26(137), 25-49.
- Sass, M. (2012). Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations. *Univ., Faculty of Economics and Management*.
- Schiera, T. M. (2007). Balancing Act: Will the European Commission Allow European Football to Reestablish the Competitive Balance That It Helped Destroy? *Brooklyn Journal of International Law*, 32(2), 708-740.
- Simmons, R. (1997). Implications of the Bosman Ruling for Football Transfer Markets. *The Economics of Sport*, 17(3), 13-18.
- Sinuany-Stern, Z. (1988). Ranking of Sports Teams via the AHP. *The Journal of the Operational Research Society*, 39(7), 661-667.
- Sloane, P. J. (1971). The Economics of Professional Football: The Football Club As A Utility Maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.
- Soyer, F., ve Can, Y. (2010). Sporda Sponsorluğun Hukuki Temelleri ve Türkiye'deki Mevcut Durum Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1201-1218.
- Storm, R. (2010). From Homophonic to Polyphonic Organization: European Team Sports Clubs in Transformation. *The Journal of National Institute for Sport Research*, 19(5-6), 93-120.
- Storm, R. K. (2012). The need for regulating professional soccer in Europe A soft budget constraint approach argument. *A soft budget constraint approach argument. Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(1), 21-38.
- Sultanoğlu, B. (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi. *T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Yüksek Lisans Programı*.
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., ve Milne, G. R. (1997). Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports. *Sport Marketing Quarterly*(6), 15-22.
- Şimşek, A., Çatır, O., ve Ömürbek, N. (2015). TOPSIS ve MOORA Yöntemleri İle Tedarikçi Seçimi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(33), 133-161.
- Talimciler, A. (2008). Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol. *İletişim kuram ve araştırma dergisi*(26), 89-114.
- Taşkın, A., ve Eren, T. (2016). UEFA Şampiyonlar Ligi'nde Forvet Oyuncularının Performanslarının Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 79-106.
- TFF. (2016, 1). 3 13, 2017 tarihinde <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kulup-Lisans-ve-Finansal-Fair-Play-Talimati.pdf> adresinden alındı

- TFF. (2016). *Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı*. <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kulup-Lisans-ve-Finansal-Fair-Play-Talimatı.pdf> adresinden alındı
- Thor, J., Ding, S.-H., ve Kamaruddin, S. (2013). Comparison of Multi Criteria Decision Making Methods From The Maintenance Alternative Selection Perspective. *The International Journal Of Engineering And Science*, 2(6), 27-34.
- Tilev, E. (2012). Futbol Sektörünün Yeniden Yapılanma Sürecinde Kurumsallaşması: " Türk Futbolunun Türkiye İmajına Etkisinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 169 s.
- Torlak, Ö., Özkara, B. Y., ve Doğan, V. (2014). Taraftarların Takımlarla Özdeşleşme Düzeylerinin Takımların Lisanslı Ürünlerine Yönelik Kalite Algısı ve Satın Alma Niyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 73-81.
- Towers, E. R. (1966). A Rationale and Structure for Industrial Arts Subject Matter.
- Triantaphyllou, E. (2000). *Multi-criteria Decision Making Methods: A Comparative Study*. New York: Springer.
- TÜİK. (2014). [http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt\\_id=1087](http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1087) (14.03.2017).
- Türk Dil Kurumu. (2017, 4 15). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsveview=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsveview=gts) adresinden alındı
- UEFA. (2010). *UEFA Stadium Infrastructure Regulations*. [https://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/StadiumveSecurity/01/48/48/85/1484885\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/StadiumveSecurity/01/48/48/85/1484885_DOWNLOAD.pdf) adresinden alındı
- UEFA. (2015). *Club Licensing Benchmarking Report*. [https://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf) adresinden alındı
- UEFA. (2015). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition 2015*. [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/28/41/2262841\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/28/41/2262841_DOWNLOAD.pdf) adresinden alındı
- URL-1. (2016). <http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/> (18.02.2017).
- URL-10. (2009). <http://www.dunya.com/kose-yazisi/sportif-as039ler-kuluplerin-sonumu-olacak/5130> (20.03.2017).
- URL-11. (2017). <http://www.uefa.org/about-uefa/index.html> (21.03.2017).
- URL-12. (2015). [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/FinancialFairPlay/02/32/60/65/2326065\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/FinancialFairPlay/02/32/60/65/2326065_DOWNLOAD.pdf), UEFA Club Licensing 10 Years On, (13.03.2017).
- URL-13. (2013). <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=470veftxtID=18363> (14.03.2017).

- URL-14. (2017). <http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/> (23.03.2017).
- URL-15. (2017). <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html> (16.04.2017).
- URL-2. (2017). <http://www.trt.net.tr/kurumsal/KilometreTaslari.aspx?yil=1971> (08.04.2017).
- URL-3. (2016). <http://www.aljazeera.com.tr/haber/1996dan-2016ya-turk-futbolunun-yayincilik-tarihi> (18.02.2017).
- URL-4. (2016). <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/> (19.02.2017).
- URL-5. (2016). <https://www.premierleague.com/news/60138> (20.02.2017).
- URL-6. (2017). <https://www.statista.com/statistics/269783/total-worldwide-revenue-from-sports-sponsorship/> (25.02.2017).
- URL-7. (2016). [https://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/33/53/52/2335352\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/33/53/52/2335352_DOWNLOAD.pdf) , UEFA 2014/2015 Sezonu Finansal Raporu, (27.02.2017).
- URL-8. (2017). <https://www.transfermarkt.com.tr/statistik/transferekorde> (21.05.2017).
- URL-9. (2008). [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/55/18/players\\_agents\\_regulations\\_2008.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/55/18/players_agents_regulations_2008.pdf), FIFA Oyuncu Temsilciliği Düzenlemeleri, 22.02.2017.
- Vonnard, P., ve Quin, G. (2016). Did South America foster European football?: transnational influences on the continentalization of FIFA and the creation of UEFA, 1926–1959. *Sport in Society*, 1-16.
- Vöpel, H. (2011). Do We Really Need Financial Fair Play In European Club Football? An Economic Analysis. *DICE Report*, 9(3), 54.
- Vöpel, H. (2013). Is Financial Fair Play really justified? An economic and legal assessment of UEFA's Financial Fair Play rules. (No. 79). *HWWI Policy Pape*.
- Wind, Y., ve Saaty, T. L. (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process. *Management science*, 26(7), 641-658.
- Winston, W. L. (2003). *Operations Research Applications and Algorithms*. Boston: Duxbury Press.
- Xu, L., ve Yang, J.-B. (2001). *Introduction to multi-criteria decision making and the evidential reasoning approach*. Manchester: Manchester School of Management.



- Yazarkan, H. (2016). Futbolcu Transfer/Bonservis Ücretlerinin TMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardına Uygun Olarak Muhasebeleştirilmesi: Trabzonspor Örneği. *Mali Çözüm Sayı*, 26(137), 91-120.
- Yiğit, E. (2012). Kapitalizm Sürecinde Futbolun Ticarileşmesi, Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Yapı Sosyal Değişme Bilim Dalı, İstanbul, 101 s.
- Yıldıran, İ. (1997). Tepük Futbol mudur?: XI. Yüzyıl Türk Spor Faaliyetlerinden "Tepük" Oyununun Mahiyeti Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 54-62.
- Yoe, C. (2002). *Trade-Off Analysis Planning and Procedures Guidebook*. US Army Corps of Engineers.
- Yu, P. L. (1973). A Class of Solutions for Group Decision. *19*(8), 936-946.
- Zanakis , S. H., Solomon , A., Wishart , N., ve Dublish , S. (1998). Multi-attribute decision making: A simulation comparison of select methods. (107), 507-529.
- Zhang, X., Wang, C., Li, E., ve Xu, C. (2014). Assessment Model of Ecoenvironmental Vulnerability Based on Improved Entropy Weight Method. *Hindawi Publishing Corporation The Scientific World Journal*, 1-7.
- Zivec, S. (2013, 4 21). *Freedom of Movement for Workers*. 2 21, 2017 tarihinde [https://www.academia.edu/4221444/Freedom\\_of\\_Movement\\_for\\_Workers\\_-\\_Bosman\\_Case](https://www.academia.edu/4221444/Freedom_of_Movement_for_Workers_-_Bosman_Case) adresinden alındı
- Zou, Z.-h., Yun, Y., ve Sung, J.-n. (2006). Entropy method for determination of weight of evaluating in fuzzy synthetic evaluation for water quality assessment. *Journal of Environmental Sciences*, 18(5), 1020-1023.

## EKLER

### EK A. Beşiktaş Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri

Tablo 61: Beşiktaş kulübü başabaş kuralı hesaplamaları.

Beşiktaş	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Gelir</b>	<b>186.901.389</b>	<b>182.089.955</b>	<b>161.978.988</b>	<b>236.159.327</b>	<b>433.591.214</b>
Maç hasılatları ve kombine kart loca geliri	26.238.604	26.646.062	16.944.804	25.563.916	48.009.390
UEFA Gelirleri	5.526.210	2.022.140	0	20.189.248	39.553.050
Sponsorluk ve Reklam	26.463.547	24.888.815	19.632.317	35.731.011	54.339.936
Yayın Gelirleri	67.536.463	54.225.929	60.828.637	76.457.577	98.589.897
Lisanslı Ürün Satış Gelirleri	14.061.016	30.462.636	29.416.877	46.177.840	70.851.707
İsim ve Lisans Hakkı Gelirleri	7.947.059	7.722.625	10.401.580	18.286.056	18.840.316
Futbolcu Satış ve Kiralama Gelirleri	3.323.259	981.865	4.481.808	2.136.188	81.929.281
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Gelirler	35.805.231	35.139.883	20.272.965	11.617.491	21.477.637
<b>Gider</b>	<b>338.559.216</b>	<b>247.740.258</b>	<b>278.116.016</b>	<b>351.692.190</b>	<b>475.860.938</b>
Satış/Malzeme Masrafları	7.448.560	14.656.117	14.915.106	24.578.626	37.891.936
Personel Giderleri	146.364.570	97.171.479	139.025.961	164.929.211	205.094.154
Bonservis ve Kiralama Giderleri	3.962.377	1.614.165	2.344.477	3.983.140	3.657.425
Futbolcu Sözleşme Fesih Giderleri	10.255.473	14.579.141	528.233	-	21.614.668
Finansman Giderleri	51.589.066	24.989.466	38.112.059	66.767.316	94.835.806
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Giderler	118.939.170	94.729.890	83.190.180	157.294.587	112.766.949
<b>Başabaş Hesaplaması</b>	<b>-151.657.827</b>	<b>-65.650.303</b>	<b>-116.137.028</b>	<b>-115.532.863</b>	<b>-42.269.724</b>

Tablo 62: Beşiktaş kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri

Beşiktaş	Özsermaye Tutarı	Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış)	Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış) Yüzdesi
<b>2010/2011</b>	-201.324.028		
<b>2011/2012</b>	-352.120.198	(150.796.170)	(0,74)
<b>2012/2013</b>	-219.774.261	132.345.937	0,37
<b>2013/2014</b>	-355.531.689	(135.757.428)	(0,61)
<b>2014/2015</b>	-487.578.194	(132.046.505)	(0,37)
<b>2015/2016</b>	-546.370.532	(58.792.338)	(0,12)

Tablo 63: Beşiktaş kulübü net borç gelir oranları.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Nakit ve Benzerleri</b>	1.418.863	11.303.359	4.090.022	764.889	2.455.528
<b>Kısa Vadeli Finansal Krediler</b>	66.535.564	21.504.221	52.548.126	115.102.707	250.447.563
<b>İlişkili Taraflara Borçlar</b>	55.857.993	220.262.897	66.332.909	0	0
<b>Kredili Mevduat TL</b>	0	9.258.911	2.815.765	0	0
<b>Yabancı Para Mevduat</b>	4.375.052	237.935	271.043	0	0
<b>Transfer Borçları</b>	0	425.952	0	0	0
<b>Transfer Alacakları</b>	0	0	0	0	21.944.189
<b>Uzun Vadeli Kredilerin Kısa Vadeli Kısımları</b>	0	35.476.823	36.519.960	10.527.889	21.239.541
<b>NET BORÇ</b>	-125.349.746	-275.863.380	-154.397.781	-124.865.707	-247.287.387
<b>GELİR</b>	159.918.429	181.097.563	162.030.401	236.159.327	440.120.934
<b>NET BORÇ/GELİR ORANLARI</b>	0,78	1,52	0,95	0,53	0,56

Tablo 64: Beşiktaş kulübü ücret gider oranları.

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Toplam Personel Giderleri</b>	146.364.570	97.171.479	139.025.961	164.929.211	205.094.154
<b>Toplam Gelirler</b>	159.918.429	181.097.563	162.030.401	236.159.327	440.120.934
<b>Ücret/Gider Oranları</b>	0,915245172	0,536569777	0,858023927	0,698381102	0,465994999

## EK B. Fenerbahçe Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri

Tablo 65: Fenerbahçe kulübü başabaş kuralı hesaplamaları.

Fenerbahçe	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Gelir</b>	<b>259.541.790</b>	<b>358.683.925</b>	<b>345.816.395</b>	<b>329.468.439</b>	<b>609.292.777</b>
Maç hasılatları ve kombine kart loca geliri	62.476.789	69.463.511	76.050.418	65.872.187	94.265.124
Katılım ve performans gelirleri	-	31.686.932	-	1.030.202	51.748.154
Sponsorluk ve Reklam	23.408.558	43.502.214	49.891.284	40.047.698	70.048.028
Yayın Gelirleri	68.459.017	68.154.900	77.893.803	94.374.645	109.954.522
Lisanslı Ürün Satış Gelirleri	*	71.757.446	77.103.061	80.793.873	99.527.152
İsim ve Lisans Hakkı Gelirleri	22.360.848	14.313.682	9.207.904	15.582.635	43.511.906
Futbolcu Satış ve Kiralama Gelirleri	67.862.561	12.280.869	4.389.500	10.275.130	71.071.063
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Gelirler	14.974.017	47.524.371	51.280.425	21.492.069	69.166.828
<b>Gider</b>	<b>230.289.449</b>	<b>353.278.629</b>	<b>407.759.266</b>	<b>455.652.686</b>	<b>657.137.271</b>
Hizmet Satış Giderleri	38.585.776	33.356.680	34.953.376	37.663.868	45.401.171
Futbol Takımı Giderleri	8.291.476	14.671.183	12.682.050	14.883.214	23.570.963
Personel Giderleri	115.646.790	174.854.008	211.494.770	214.431.922	297.191.965
Futbolcu menajer giderleri	-	8.577.896	10.762.359	11.738.821	17.741.341
Finansman Giderleri	12.097.425	23.462.932	52.239.246	101.195.520	94.064.168
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Giderler	55.667.982	98.355.930	85.627.465	75.739.341	179.167.663
Başabaş Hesaplaması	29.252.341	5.405.296	-61.942.871	-126.184.247	-47.844.494

• İlgili yıldan sonra lisanslı ürün satış mağazaları futbol şubesine devredilmiştir.

Tablo 66: Fenerbahçe kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri.

Fenerbahçe	Özsermaye Tutarı	Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış)	Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış) Yüzdesi
<b>2010/2011</b>	167.909.846	-	-
<b>2011/2012</b>	116.539.280	(51.370.566)	(0,30)
<b>2012/2013</b>	106.113.559	(10.425.721)	(0,08)
<b>2013/2014</b>	-240.531.966	(346.645.525)	(3,26)
<b>2014/2015</b>	-422.298.704	(181.766.738)	(0,75)
<b>2015/2016</b>	-405.860.527	16.438.177	0,03

Tablo 67: Fenerbahçe kulübü net borç gelir oranları.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Nakit ve Benzerleri	21.675.337	27.980.654	19.337.178	21.649.988	8.997.156
Kısa Vadeli Finansla Krediler	56.875.238	152.452.082	43.739.754	88.373.607	226.075.920
İlişkili Tarafalara Borçlar	97.255	7.410	326.673	11.385.847	75.552
Kredili Mevduat TL	3.610.000	0	3.520.870	4.000.000	0
Yabancı Para Mevduat	0	0	0	0	0

Tablo 63: (Devam Ediyor).

Transfer Borçları	0	21.914.612	42.692.265	22.661.350	64.011.391
Transfer Alacakları	0	0	0	7.290.495	12.514.633
Uzun Vadeli Kredilerin Kısa Vadeli Kısımları	3.904.350	103.276.319	68.114.338	147.201.741	57.134.000
<b>NET BORÇ</b>	-42.811.506	-249.669.769	-139.056.722	-244.682.062	-325.785.074
<b>GELİR</b>	<b>259.541.790</b>	<b>293.375.233</b>	<b>345.844.717</b>	<b>329.477.431</b>	<b>612.892.143</b>
<b>NET BORÇ/GELİR ORANLARI</b>	<b>0,16</b>	<b>0,85</b>	<b>0,40</b>	<b>0,74</b>	<b>0,53</b>

Tablo 68: Fenerbahçe kulübü ücret gider oranları.

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Toplam Personel Giderleri</b>	115.252.167	174.854.008	211.494.770	214.431.922	297.191.965
<b>Toplam Gelirler</b>	259.541.790	293.375.233	345.844.717	329.477.431	612.892.143
<b>Ücret/Gider Oranları</b>	0,444060153	0,59600808	0,61153101	0,65082431	0,48490092

### EK C. Galatasaray Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri

Tablo 69: Galatasaray kulübü başabaş kuralı hesaplamaları.

Galatasaray	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Gelir</b>	<b>281.457.256</b>	<b>337.932.712</b>	<b>369.291.531</b>	<b>495.413.482</b>	<b>538.194.330</b>
Maç hasılatları ve kombine kart loca geliri	28.661.798	23.596.928	29.858.396	90.082.381	92.493.457
UEFA Gelirleri	-	57.654.614	57.904.573	52.336.351	107.812.374
Sponsorluk, isim hakkı ve reklam gelirleri	80.860.139	92.517.635	104.110.898	100.823.890	109.837.878
Mağaza satış gelirleri	32.127.328	72.692.512	*	61.248.284	88.889.783
Yayın Gelirleri	73.580.777	68.109.762	76.845.435	100.886.827	96.740.969
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Gelirler	66.227.214	23.361.261	100.572.229	90.035.749	42.419.869
Gider	317.472.994	395.104.530	462.519.633	587.617.391	614.233.173
Satılan Tic. Mal Maliyeti	20.582.337	43.969.948	*	51.483.302	44.945.937
Sporcu Ücretleri	125.835.404	179.073.273	220.002.765	214.318.551	214.918.253
Teknik Ekip Ücretleri	15.182.950	16.255.376	26.140.958	23.507.113	21.358.200
Finansman Giderleri	45.045.253	52.889.601	58.974.664	72.730.314	101.800.772
Personel Giderleri	8.222.383	24.515.157	16.889.078	20.300.200	15.327.281
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Giderler	102.604.667	78.401.175	140.512.168	205.277.911	215.882.730
<b>Başabaş Hesaplaması</b>	<b>-36.015.738</b>	<b>-57.171.818</b>	<b>-93.228.102</b>	<b>-92.203.909</b>	<b>-76.038.843</b>

Tablo 70: Galatasaray kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri.

Galatasaray	Özsermaye Tutarı	Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış)	Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış) Yüzdesi
<b>2010/2011</b>	-215.394.333		
<b>2011/2012</b>	-251.281.007	(35.886.674)	(0,16)
<b>2012/2013</b>	-70.677.892	180.603.115	0,71
<b>2013/2014</b>	-15.513.236	55.164.656	0,78
<b>2014/2015</b>	-103.227.649	(87.714.413)	(5,65)
<b>2015/2016</b>	-366.079.887	(262.852.238)	(2,54)

Tablo 71: Galatasaray kulübü net borç gelir oranları.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Nakit ve Benzerleri	7.098.871	18.218.669	10.604.198	12.906.086	13.695.030
Kısa Vadeli Finansal Krediler	69.463.737	135.826.358	142.195.813	247.320.152	350.117.566
İlişkili Taraflara Borçlar	38.733.110	58.612.471	252.791	0	3.288.261
Kredili Mevduat TL	1.954.316	6.425.811	21.583	8.628.944	779.284
Yabancı Para Mevduat	3.546.296	2.280.898	5.694.200	0	0
Transfer Borçları	21.398.812	42.999.896	80.959.619	58.475.202	59.683.694
Transfer Alacakları	0	3.315.180	455.456	961.639	17.550.760
<b>NET BORÇ</b>	-127.997.400	-224.611.585	-218.064.352	-300.556.573	-382.623.015
<b>GELİR</b>	281.586.320	262.972.895	376.255.718	504.379.837	552.398.123
<b>NET BORÇ/GELİR ORANLARI</b>	0,45	0,85	0,58	0,60	0,69

Tablo 72: Galatasaray kulübü ücret gider oranları.

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Toplam Personel Giderleri</b>	142.037.311	219.436.018	282.539.466	270.957.333	262.186.666
<b>Toplam Gelirler</b>	281586320	262972895	376255718	504.379.837	552.398.123
<b>Ücret/Gider Oranları</b>	0,504418365	0,834443481	0,750924046	0,537208891	0,474633521

**EK D. Trabzonspor Kulübü Finansal Fair Play Kriterleri**

Tablo 73: Trabzonspor kulübü başabaş kuralı hesaplamaları.

<b>Trabzonspor</b>	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Gelir</b>	<b>174.516.308</b>	<b>94.755.632</b>	<b>137.878.699</b>	<b>155.569.971</b>	<b>156.314.660</b>
Gişe Gelirleri	10.513.227	5.708.697	6.510.794	5.723.038	3.850.137
Sponsorluk ve Reklam	13.223.846	12.180.861	16.030.414	7.326.688	12.659.562
UEFA Müsabakaları Gelirleri	57.826.112	656.847	21.931.422	17.918.257	3.988.184
Yayın Gelirleri	45.884.699	34.167.280	44.957.216	53.797.156	47.955.387
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Gelirler	47.068.424	42.041.947	48.448.853	70.804.832	87.861.390
<b>Gider</b>	<b>168.757.582</b>	<b>133.080.377</b>	<b>166.469.813</b>	<b>222.782.046</b>	<b>338.757.187</b>
Sporcu Ücretleri	72.697.646	86.483.032	98.538.777	139.045.853	145.500.612
Seyahat Kamp ve Müsabaka Giderleri	9.589.718	6.700.869	7.757.982	10.256.767	7.799.411
Başabaş Hesaplaması Kapsamında Kabul Edilen Diğer Giderler	86.470.218	39.896.476	60.173.054	73.479.426	185.457.164
<b>Başabaş Hesaplaması</b>	<b>5.758.726</b>	<b>-38.324.745</b>	<b>-28.591.114</b>	<b>-67.212.075</b>	<b>-182.442.527</b>

Tablo 74: Trabzonspor kulübü özsermaye tutarları ve değişimleri.

<b>Trabzonspor</b>	<b>Özsermaye Tutarı</b>	<b>Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış)</b>	<b>Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış) Oranı</b>
<b>2010/2011</b>	60.591.687		
<b>2011/2012</b>	66.350.413	5.758.726	0,09
<b>2012/2013</b>	-17.968.936	(84.319.349)	(1,27)
<b>2013/2014</b>	-74.346.133	(56.377.197)	(3,13)
<b>2014/2015</b>	-56.345.978	18.000.155	0,24
<b>2015/2016</b>	-169.669.134	(113.323.156)	(2,01)

Tablo 75: Trabzonspor kulübü net borç gelir oranları.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Nakit ve Benzerleri</b>	5.448.627	812.781	157.914	1.092.297	2.488
<b>Kısa Vadeli Finansal Krediler</b>	69.873.201	90.755.105	118.232.612	58.532.459	90.351.146

Tablo 71: (devam ediyor).

<b>İlişkili Taraflara Borçlar</b>	0	255	1.321.589	40.000	10.980.322
<b>Kredili Mevduat TL</b>	4.725.945	745.680	0	0	0
<b>Yabancı Para Mevduat</b>	0	0	0	0	0
<b>Transfer Borçları</b>	3.031.157	19.822.282	15.633.209	6.689.767	67.850.746
<b>Transfer Alacakları</b>	10.990.010	3.378.334	4.036.259	31.373.872	6.539.344
<b>Uzun Vadeli Kredilerin Kısa Vadeli Kısımları</b>	3.661.400	4.754.766	1.267.279	8.876.056	9.766.339
<b>NET BORÇ</b>	-64.853.066	-111.886.973	-132.418.430	-41.672.113	-49.783.917
<b>GELİR</b>	174.516.308	94.755.632	137.878.699	155.675.973	229.007.538
<b>NET BORÇ/GELİR ORANLARI</b>	0,37	1,18	0,96	0,27	0,22

Tablo 76: Trabzonspor kulübü ücret gider oranları.

	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
<b>Toplam Personel Giderleri</b>	95.728.812	89.176.018	101.336.744	144.571.599	149.958.505
<b>Toplam Gelirler</b>	174516308	94755632	137878699	155.675.973	229.007.538
<b>Ücret/Gider Oranları</b>	0,548537917	0,941115753	0,734970265	0,928669956	0,654819078

## EK E. Finansal Fair Play Performans Analizine İlişkin Bilgiler

Tablo 77: 2011/2012 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-151.657.827	-0,74	0,91	0,78
<b>A2</b>	29.252.341	-0,3	0,44	0,16
<b>A3</b>	-36.015.738	-0,16	0,5	0,45
<b>A4</b>	5.758.726	0,09	0,54	0,37

Tablo 78: 2012/2013 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-65.650.303	0,37	0,530	1,520
<b>A2</b>	5.405.296	-0,08	0,590	0,850
<b>A3</b>	-57.171.818	0,71	0,830	0,850
<b>A4</b>	-38.324.745	-1,27	0,940	1,180

Tablo 79: 2013/2014 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-116.137.028	-0,61	0,85	0,95
<b>A2</b>	-61.942.871	-3,26	0,61	0,4
<b>A3</b>	-93.228.102	0,78	0,75	0,58
<b>A4</b>	-28.591.114	-3,13	0,73	0,96

Tablo 80: 2014/2015 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-115.532.863	-0,37	0,69	0,53
<b>A2</b>	-126.184.247	-0,75	0,65	0,74
<b>A3</b>	-92.203.909	-5,65	0,53	0,6
<b>A4</b>	-67.212.075	0,24	0,92	0,27

Tablo 81: 2015/2016 sezonu finansal fair play performans analizi karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-42.269.724	0	0	1
<b>A2</b>	-47.844.494	0	0	1
<b>A3</b>	-76.038.843	-3	0	1
<b>A4</b>	-182.442.527	2	1	0

Tablo 82: Entropi yöntemine finansal fair play performans kriterlerine ait ağırlık değerleri.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>2011/2012</b>	0,35558	0,38801	0,06412	0,19228
<b>2012/2013</b>	0,55534	0,35642	0,04133	0,04691
<b>2013/2014</b>	0,38187	0,53498	0,00867	0,07447
<b>2014/2015</b>	0,53725	0,34383	0,03144	0,08748
<b>2015/2016</b>	0,42186	0,44191	0,03602	0,10021

Tablo 83:2011/2012 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,9556	-0,9032	0,7278	0,7906
<b>A2</b>	0,1843	-0,3662	0,3519	0,1622
<b>A3</b>	-0,2269	-0,1953	0,3999	0,4561
<b>A4</b>	0,0363	0,1098	0,4319	0,3750

Tablo 84: 2012/2013 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,6891	0,2461	0,3572	0,6699
<b>A2</b>	0,0567	-0,0532	0,3976	0,3746
<b>A3</b>	-0,6001	0,4723	0,5594	0,3746
<b>A4</b>	-0,4023	-0,8447	0,6335	0,5201

Tablo 85: 2013/2014 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,7090	-0,1318	0,5744	0,6236
<b>A2</b>	-0,3781	-0,7046	0,4122	0,2626
<b>A3</b>	-0,5691	0,1686	0,5068	0,3807
<b>A4</b>	-0,1745	-0,6765	0,4933	0,6302

Tablo 86: 2014/2015 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,5618	-0,0647	0,4848	0,4719
<b>A2</b>	-0,6136	-0,1312	0,4567	0,6589
<b>A3</b>	-0,4484	-0,9883	0,3724	0,5342
<b>A4</b>	-0,3268	0,0420	0,6464	0,2404

Tablo 87: 2015/2016 sezonu finansal fair play performans analizi normalize karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,2035	-0,0370	0,4415	0,5294
<b>A2</b>	-0,2303	0,0093	0,4607	0,5010
<b>A3</b>	-0,3661	-0,7836	0,4511	0,6523
<b>A4</b>	-0,8784	0,6201	0,6239	0,2080

Tablo 88: 2011/2012 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,33980	-0,35044	0,04667	0,15201
<b>A2</b>	0,06554	-0,14207	0,02257	0,03118
<b>A3</b>	-0,08070	-0,07577	0,02564	0,08770
<b>A4</b>	0,01290	0,04262	0,02769	0,07211

Tablo 89: 2012/2013 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,382681	0,087716	0,014763	0,031427
<b>A2</b>	0,031508	-0,018966	0,016434	0,017575
<b>A3</b>	-0,333259	0,168320	0,023119	0,017575
<b>A4</b>	-0,223398	-0,301079	0,026183	0,024398



Tablo 90: 2013/2014 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,27074	-0,07054	0,00498	0,04644
<b>A2</b>	-0,14440	-0,37697	0,00357	0,01955
<b>A3</b>	-0,21733	0,09019	0,00440	0,02835
<b>A4</b>	-0,06665	-0,36193	0,00428	0,04693

Tablo 91: 2014/2015 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,30184	-0,02225	0,01524	0,04128
<b>A2</b>	-0,32966	-0,04511	0,01436	0,05764
<b>A3</b>	-0,24089	-0,33982	0,01171	0,04673
<b>A4</b>	-0,17559	0,01443	0,02032	0,02103

Tablo 92: 2015/2016 sezonu finansal fair play performans analizi ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>A1</b>	-0,08585	-0,01636	0,01590	0,05305
<b>A2</b>	-0,09717	0,00409	0,01659	0,05021
<b>A3</b>	-0,15444	-0,34628	0,01625	0,06537
<b>A4</b>	-0,37054	0,27403	0,02247	0,02084

Tablo 93: Finansal fair play performans analizine ilişkin ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri.

		<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
<b>2011/2012</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,06554	0,04262	0,02257	0,03118
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,33980	-0,35044	0,04667	0,15201
<b>2012/2013</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0315	0,1683	0,0148	0,0176
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,3827	-0,3011	0,0262	0,0314
<b>2013/2014</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,0667	0,0902	0,0036	0,0196
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,2707	-0,3770	0,0050	0,0469
<b>2014/2015</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,1756	0,0144	0,0117	0,0210
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,3297	-0,3398	0,0203	0,0576
<b>2015/2016</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,0859	0,2740	0,0159	0,0208
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	-0,3705	-0,3463	0,0225	0,0654

## EK F. Beşiktaş Kulübü Finansal Oranları

Tablo 94: Beşiktaş kulübü 2012-2016 finansal oranları.

Likidite Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Cari Oran	0,08	0,15	0,08	0,21	0,32
Nakit Oranı	0,004	0,053	0,012	0,002	0,004
Finansal Yapı Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Kaldıraç Oranı	3,77	3,18	4,47	3,8	2,84
Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	2,71	2,10	3,04	1,88	0,84
Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	1,05	1,08	1,43	1,92	2,00
Özkaynakların Borçlara Oranı	-0,73	-0,68	-0,77	-0,73	-0,64
Duran Varlıkların Devamlı Sermayeye Oranı	-0,46	-0,61	-0,37	-0,68	-0,65
Faaliyet Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Alacak Devir Hızı	8,89	11,45	12,77	5,63	3,01
Çalışma Sermayesi Devir Hızı	5,91	4,60	5,66	3,18	2,19
Özkaynak Devir Hızı	-0,44	-0,67	-0,39	-0,46	-0,75
Aktif Devir Hızı	1,21	1,46	1,36	1,24	1,38
Karlılık Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Net Kar Marjı	-0,62	-0,32	-0,67	-0,36	-0,03
Kar Marjı	-0,35	-0,18	-0,45	-0,06	0,1722
Varlıkların Kazanma Gücü	-1,19	-0,68	-1,38	-0,73	-0,198
Özsermayenin Kazanma Gücü	0,43	0,31	0,41	0,27	0,11
Borsa Performans Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Fiyat Kazanç Oranı	-0,004	-0,0008	-0,001	-0,5499	-0,24

## EK G. Fenerbahçe Kulübü Finansal Oranları

Tablo 95: Fenerbahçe kulübü 2012-2016 finansal oranları.

Likidite Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Cari Oran	0,87	0,64	0,24	0,20	0,49
Nakit Oranı	0,12	0,07	0,07	0,05	0,01
Finansal Yapı Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Kaldıraç Oranı	0,678	0,775	1,696	2,357	1,733
Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	0,405	0,71	0,831	1,534	1,089
Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	0,272	0,06	0,86	0,82	0,64
Özkaynakların Borçlara Oranı	0,476	0,29	-0,41	-0,58	-0,423
Duran Varlıkların Devamlı Sermayeye Oranı	1,078	1,794	4,738	-1,3	-5,335
Faaliyet Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Alacak Devir Hızı	9,43	12,17	21,11	11,75	12,26
Çalışma Sermayesi Devir Hızı	1,81	1,21	4,53	3,32	1,90
Özkaynak Devir Hızı	2,02	2,61	-1,28	-0,75	-1,36
Aktif Devir Hızı	0,65	0,59	0,89	1,02	0,99

Tablo 91: (devam ediyor).

Karlılık Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Net Kar Marjı	0,017	0,018	-0,18	0,063	0,064
Kar Marjı	0,02	0,023	-0,28	-0,25	-0,075
Varlıkların Kazanma Gücü	0,015	0,004	-0,36	-0,58	-0,212
Özsermayenin Kazanma Gücü	0,047	0,02	0,51	0,43	0,29
Borsa Performans Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Fiyat Kazanç Oranı	0,238	-0,43	-5,12	-7,25	-4,51

## EK H. Galatasaray Kulübü Finansal Oranları

Tablo 96: Galatasaray kulübü 2012-2016 finansal oranları.

Likidite Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Cari Oran	0,23	0,25	0,41	0,53	0,29
Nakit Oranı	0,03	0,05	0,02	0,02	0,02
Finansal Yapı Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Kaldıraç Oranı	1,432	1,108	1,022	1,128	1,561
Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	0,415	0,62	0,644	0,695	1,045
Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	1,017	0,49	0,38	0,43	0,52
Özkaynakların Borçlara Oranı	-0,43	-0,11	-0,022	-0,13	-0,561
Duran Varlıkların Devamlı Sermayeye Oranı	1,545	2,211	2,063	2,06	-15,41
Faaliyet Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Alacak Devir Hızı	7,28	3,87	7,57	6,32	4,11
Çalışma Sermayesi Devir Hızı	4,01	2,45	1,49	1,36	2,56
Özkaynak Devir Hızı	-0,89	-3,51	-17,73	-3,94	-1,39
Aktif Devir Hızı	0,39	0,38	0,40	0,50	0,78
Karlılık Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Net Kar Marjı	-0,16	-0,31	-0,414	-0,37	-0,181
Kar Marjı	0,035	-0,15	-0,2	-0,2	0,019
Varlıkların Kazanma Gücü	-0,06	-0,15	-0,169	-0,11	0,121
Özsermayenin Kazanma Gücü	0,143	1,41	7,57	0,88	-0,22
Borsa Performans Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Fiyat Kazanç Oranı	-0,13	-0,08	-0,07	-0,04	-0,037

## EK I. Trabzonspor Kulübü Finansal Oranları

Tablo 97: Trabzonspor kulübü 2012-2016 finansal oranları.

Likidite Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Cari Oran	0,19	0,04	0,07	0,12	0,11
Nakit Oranı	0,04	0,005	0,001	0,005	0,004

Tablo 93: (devam ediyor).

Finansal Yapı Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Kaldıraç Oranı	0,729	1,097	1,448	1,208	1,764
Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	0,603	0,975	1,342	0,811	1,325
Uzun Vadeli Yabancı Kaynakların Pasif Toplama Oranı	0,126	0,122	0,105	0,397	0,439
Özkaynakların Borçlara Oranı	0,371	-0,09	-0,309	-0,17	-0,433
Duran Varlıkların Devamlı Sermayeye Oranı	2,226	38,57	-2,632	4,787	-2,63
Faaliyet Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Alacak Devir Hızı	6,30	12,77	6,80	4,57	3,47
Çalışma Sermayesi Devir Hızı	4,72	9,35	6,52	4,03	2,96
Özkaynak Devir Hızı	2,05	-3,71	-1,44	-1,85	-0,57
Aktif Devir Hızı	0,55	0,36	0,64	0,38	0,43
Karlılık Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Net Kar Marjı	0,002	-0,67	-0,334	-0,89	-0,71
Kar Marjı	0,022	-0,79	-0,405	-0,94	-0,926
Varlıkların Kazanma Gücü	0,024	-0,33	-0,307	-0,38	-0,511
Özsermayenin Kazanma Gücü	0,087	3,405	0,686	1,846	0,669
Borsa Performans Oranları					
	2012	2013	2014	2015	2016
Fiyat Kazanç Oranı	0,2304	-2,45	-2,039	-2,11	-1,13

## EK İ. Finansal Performans Analizine İlişkin Bilgiler

Tablo 98: 2011/2012 yılı finansal performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,090	0,004	3,770	2,710	1,050	-0,730	-0,460	8,887	5,907	-0,436	1,209	-0,617	-0,354	-1,188	0,428	-0,004
A2	0,429	0,122	0,678	0,405	0,272	0,476	1,078	9,427	1,810	2,015	0,650	0,017	0,020	0,015	0,047	0,238
A3	0,232	0,029	1,432	0,415	1,017	-0,432	1,545	7,277	4,008	-0,895	0,386	-0,160	0,035	-0,062	0,143	-0,129
A4	0,195	0,037	0,729	0,603	0,126	0,371	2,226	6,298	4,722	2,049	0,555	0,002	0,022	0,024	0,087	0,230

Tablo 99: 2012/2013 yılı finansal performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,150	0,053	3,180	2,100	1,080	-0,680	-0,610	11,454	4,595	-0,671	1,464	-0,322	-0,182	-0,678	0,311	-0,001
A2	0,681	0,072	0,775	0,714	0,062	0,290	1,794	12,171	1,206	2,612	0,586	0,018	0,023	0,004	0,017	-0,430
A3	0,251	0,045	1,108	0,618	0,490	-0,108	2,211	3,870	2,446	-3,513	0,380	-0,310	-0,152	-0,153	1,413	-0,076
A4	0,040	0,005	1,097	0,975	0,122	-0,088	38,566	12,768	9,351	-3,712	0,360	-0,665	-0,791	-0,330	3,405	-2,447

Tablo 100: 2013/2014 yılı finansal performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,070	0,012	4,470	3,040	1,430	-0,770	-0,370	12,766	5,660	-0,390	1,358	-0,669	-0,452	-1,379	0,406	-0,001
A2	0,238	0,067	1,696	0,831	0,865	-0,410	4,738	21,110	4,527	-1,285	0,894	-0,177	-0,282	-0,357	0,514	-5,120
A3	0,413	0,024	1,022	0,644	0,378	-0,022	2,063	7,574	1,486	-17,728	0,395	-0,414	-0,200	-0,169	7,574	-0,074
A4	0,074	0,001	1,448	1,342	0,105	-0,309	-2,632	6,797	6,517	-1,438	0,644	-0,334	-0,405	-0,307	0,686	-2,039

Tablo 101: 2014/2015 yılı finansal performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,200	0,002	3,800	1,880	1,920	-0,730	-0,680	5,627	3,176	-0,457	1,240	-0,363	-0,060	-0,735	0,271	-0,550
A2	0,452	0,045	2,357	1,534	0,823	-0,576	-1,297	11,751	3,323	-0,752	1,020	0,063	-0,254	-0,584	0,430	-7,250
A3	0,534	0,023	1,128	0,695	0,433	-0,128	2,060	6,315	1,356	-3,942	0,503	-0,375	-0,199	-0,112	0,878	-0,041
A4	0,118	0,005	1,208	0,811	0,397	-0,172	4,787	4,573	4,033	-1,850	0,384	-0,885	-0,942	-0,384	1,846	-2,110

Tablo 102: 2015/2016 yılı finansal performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,320	0,004	2,840	0,840	2,000	-0,640	-0,650	3,010	2,186	-0,746	1,379	-0,029	0,172	-0,198	0,107	-0,244
A2	0,438	0,015	1,733	1,089	0,643	-0,423	-5,335	12,264	1,903	-1,357	0,995	0,064	-0,075	-0,212	0,289	-4,510
A3	0,292	0,020	1,561	1,045	0,516	-0,561	-15,412	4,113	2,557	-1,390	0,780	-0,181	0,019	0,121	-0,216	-0,037
A4	0,111	0,004	1,764	1,325	0,439	-0,433	-2,630	3,469	2,958	-0,568	0,434	-0,710	-0,926	-0,511	0,669	-1,130

Tablo 103: Entropi yöntemine göre finansal performans kriterleri ağırlık değerleri.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
2011/2012	0,033	0,102	0,064	0,091	0,065	0,078	0,070	0,003	0,018	0,104	0,022	0,063	0,062	0,061	0,079	0,086
2012/2013	0,078	0,046	0,036	0,028	0,093	0,057	0,163	0,017	0,052	0,083	0,040	0,042	0,050	0,043	0,123	0,047
2013/2014	0,057	0,111	0,040	0,043	0,065	0,069	0,072	0,024	0,024	0,051	0,021	0,059	0,082	0,055	0,167	0,059
2014/2015	0,042	0,126	0,036	0,023	0,061	0,090	0,115	0,020	0,018	0,067	0,030	0,069	0,067	0,102	0,069	0,065
2015/2016	0,031	0,075	0,010	0,004	0,072	0,094	0,084	0,064	0,005	0,147	0,025	0,084	0,079	0,059	0,097	0,071

Tablo 104: 2011/2012 finansal performans normalize karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,169	0,031	0,908	0,955	0,704	-0,701	-0,156	0,551	0,675	-0,143	0,790	-0,968	-0,99	-0,998	0,927	-0,011
A2	0,805	0,932	0,163	0,143	0,182	0,457	0,365	0,584	0,207	0,663	0,425	0,026	0,06	0,013	0,102	0,670
A3	0,436	0,225	0,345	0,146	0,681	-0,415	0,523	0,451	0,458	-0,294	0,252	-0,250	0,10	-0,052	0,309	-0,362
A4	0,365	0,283	0,176	0,213	0,084	0,357	0,754	0,390	0,540	0,674	0,363	0,003	0,06	0,020	0,188	0,648

Tablo 105: 2012/2013 finansal performans normalize karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,202	0,530	0,877	0,840	0,905	-0,904	-0,016	0,536	0,427	-0,116	0,881	-0,402	-0,22	-0,881	0,084	0,000
A2	0,918	0,716	0,214	0,285	0,052	0,385	0,046	0,569	0,112	0,452	0,353	0,022	0,03	0,005	0,005	-0,173
A3	0,338	0,451	0,306	0,247	0,411	-0,144	0,057	0,181	0,227	-0,608	0,229	-0,386	-0,18	-0,198	0,382	-0,031
A4	0,053	0,045	0,303	0,390	0,102	-0,118	0,997	0,597	0,868	-0,642	0,217	-0,830	-0,96	-0,429	0,920	-0,984

Tablo 106: 2013/2014 finansal performans normalize karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,144	0,166	0,877	0,872	0,833	-0,832	-0,064	0,478	0,574	-0,022	0,758	-0,766	-0,65	-0,940	0,053	0,000
A2	0,488	0,930	0,333	0,238	0,504	-0,443	0,815	0,791	0,459	-0,072	0,499	-0,202	-0,40	-0,244	0,067	-0,929
A3	0,848	0,327	0,201	0,185	0,220	-0,024	0,355	0,284	0,151	-0,994	0,221	-0,475	-0,29	-0,115	0,992	-0,013
A4	0,151	0,010	0,284	0,385	0,061	-0,334	-0,453	0,255	0,661	-0,081	0,359	-0,382	-0,58	-0,209	0,090	-0,370

Tablo 107: 2014/2015 finansal performans normalize karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,271	0,039	0,797	0,709	0,885	-0,765	-0,126	0,371	0,507	-0,103	0,719	-0,352	-0,06	-0,720	0,128	-0,073
A2	0,613	0,890	0,494	0,579	0,379	-0,603	-0,240	0,774	0,530	-0,169	0,591	0,061	-0,25	-0,572	0,204	-0,958
A3	0,725	0,443	0,237	0,262	0,200	-0,134	0,381	0,416	0,216	-0,887	0,291	-0,364	-0,20	-0,110	0,417	-0,005
A4	0,160	0,098	0,253	0,306	0,183	-0,180	0,884	0,301	0,644	-0,416	0,223	-0,860	-0,94	-0,376	0,876	-0,279

Tablo 108: 2015/2016 finansal performans normalize karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,511	0,156	0,697	0,386	0,906	-0,613	-0,039	0,219	0,449	-0,346	0,718	-0,040	0,18	-0,331	0,140	-0,052
A2	0,700	0,584	0,425	0,500	0,291	-0,405	-0,323	0,893	0,391	-0,629	0,518	0,086	-0,08	-0,353	0,376	-0,969
A3	0,466	0,782	0,383	0,480	0,234	-0,537	-0,932	0,300	0,525	-0,644	0,406	-0,246	0,02	0,202	-0,281	-0,008
A4	0,177	0,153	0,433	0,608	0,199	-0,415	-0,159	0,253	0,608	-0,263	0,226	-0,965	-0,98	-0,852	0,872	-0,243

Tablo 109: 2011/2012 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,006	0,003	0,058	0,087	0,046	-0,055	-0,011	0,002	0,012	-0,015	0,018	-0,061	-	-0,061	0,073	-0,001
A2	0,027	0,095	0,010	0,013	0,012	0,036	0,025	0,002	0,004	0,069	0,010	0,002	0,003	0,001	0,008	0,058
A3	0,014	0,023	0,022	0,013	0,044	-0,032	0,036	0,001	0,008	-0,030	0,006	-0,016	0,006	-0,003	0,025	-0,031
A4	0,012	0,029	0,011	0,019	0,005	0,028	0,052	0,001	0,010	0,070	0,008	0,000	0,004	0,001	0,015	0,056

Tablo 110: 2012/2013 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,016	0,025	0,032	0,023	0,084	-0,052	-0,003	0,009	0,022	-0,010	0,035	-0,017	-	-0,038	0,010	0,000
A2	0,072	0,033	0,008	0,008	0,005	0,022	0,008	0,010	0,006	0,038	0,014	0,001	0,001	0,000	0,001	-0,008
A3	0,026	0,021	0,011	0,007	0,038	-0,008	0,009	0,003	0,012	-0,051	0,009	-0,016	-	-0,009	0,047	-0,001
A4	0,004	0,002	0,011	0,011	0,009	-0,007	0,162	0,010	0,045	-0,053	0,009	-0,035	-	-0,019	0,114	-0,046

Tablo 111: 2013/2014 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
A1	0,008	0,018	0,035	0,037	0,054	-0,058	-0,005	0,012	0,014	-0,001	0,016	-0,045	-	-0,052	0,009	0,000
A2	0,028	0,103	0,013	0,010	0,033	-0,031	0,059	0,019	0,011	-0,004	0,011	-0,012	-	-0,014	0,011	-0,055
A3	0,048	0,036	0,008	0,008	0,014	-0,002	0,026	0,007	0,004	-0,051	0,005	-0,028	-	-0,006	0,166	-0,001
A4	0,009	0,001	0,011	0,017	0,004	-0,023	-0,033	0,006	0,016	-0,004	0,008	-0,023	-	-0,012	0,015	-0,022

Tablo 112: 2014/2015 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
<b>A1</b>	0,011	0,005	0,028	0,016	0,054	-0,069	-0,014	0,007	0,009	-0,007	0,021	-0,024	-	-0,073	0,009	-0,005
													0,004			
<b>A2</b>	0,026	0,112	0,018	0,013	0,023	-0,055	-0,028	0,015	0,009	-0,011	0,018	0,004	-	-0,058	0,014	-0,062
													0,017			
<b>A3</b>	0,031	0,056	0,008	0,006	0,012	-0,012	0,044	0,008	0,004	-0,059	0,009	-0,025	-	-0,011	0,029	0,000
													0,013			
<b>A4</b>	0,007	0,012	0,009	0,007	0,011	-0,016	0,102	0,006	0,012	-0,028	0,007	-0,060	-	-0,038	0,060	-0,018
													0,063			

Tablo 113: 2015/2016 finansal performans ağırlıklı karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
<b>A1</b>	0,016	0,012	0,007	0,002	0,066	-0,058	-0,003	0,014	0,002	-0,051	0,018	-0,003	0,014	-0,019	0,014	-0,004
<b>A2</b>	0,022	0,044	0,004	0,002	0,021	-0,038	-0,027	0,057	0,002	-0,092	0,013	0,007	-	-0,021	0,036	-0,069
													0,006			
<b>A3</b>	0,014	0,059	0,004	0,002	0,017	-0,051	-0,078	0,019	0,002	-0,094	0,010	-0,021	0,002	0,012	-0,027	-0,001
<b>A4</b>	0,005	0,011	0,004	0,003	0,014	-0,039	-0,013	0,016	0,003	-0,039	0,006	-0,081	-	-0,050	0,084	-0,017
													0,077			

Tablo 114: Finansal performans analizine ilişkin ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri.

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
2011/2012	İdeal Çözüm Kümeleri	0,0266	0,0948	0,0104	0,0131	0,0055	0,0357	-0,0108	0,0018	0,0122	0,0698	0,0177	0,0016	0,0060	0,0012	0,0735	0,05765
	Negatif İdeal Çözüm Kümeleri	0,0056	0,0031	0,0578	0,0872	0,0456	-0,0547	0,0524	0,0012	0,0037	-0,0305	0,0056	-0,0608	-0,0610	-0,0612	0,0081	-0,03117
2012/2013	İdeal Çözüm Kümeleri	0,0718	0,0332	0,0078	0,0069	0,0048	0,0221	-0,0026	0,0100	0,0454	0,0375	0,0352	0,0009	0,0014	0,0002	0,1135	-0,00001
	Negatif İdeal Çözüm Kümeleri	0,0042	0,0021	0,0319	0,0235	0,0838	-0,0519	0,1622	0,0030	0,0059	-0,0534	0,0087	-0,0352	-0,0478	-0,0380	0,0006	-0,04650
2013/2014	İdeal Çözüm Kümeleri	0,0484	0,1029	0,0079	0,0079	0,0040	-0,0017	-0,0327	0,0191	0,0157	-0,0011	0,0161	-0,0120	-0,0235	-0,0064	0,1662	-0,00001
	Negatif İdeal Çözüm Kümeleri	0,0082	0,0011	0,0347	0,0375	0,0543	-0,0577	0,0588	0,0062	0,0036	-0,0507	0,0047	-0,0453	-0,0532	-0,0521	0,0089	-0,05451
2014/2015	İdeal Çözüm Kümeleri	0,0306	0,1121	0,0084	0,0061	0,0111	-0,0121	-0,0276	0,0155	0,0115	-0,0068	0,0213	0,0043	-0,0041	-0,0112	0,0604	-0,00035
	Negatif İdeal Çözüm Kümeleri	0,0067	0,0049	0,0283	0,0164	0,0539	-0,0691	0,1020	0,0060	0,0039	-0,0590	0,0066	-0,0597	-0,0634	-0,0734	0,0089	-0,06233
2015/2016	İdeal Çözüm Kümeleri	0,0215	0,0585	0,0039	0,0017	0,0144	-0,0383	-0,0780	0,0569	0,0028	-0,0386	0,0182	0,0072	0,0144	0,0118	0,0844	-0,00056
	Negatif İdeal Çözüm Kümeleri	0,0054	0,0114	0,0071	0,0026	0,0657	-0,0579	-0,0033	0,0140	0,0018	-0,0944	0,0057	-0,0808	-0,0775	-0,0500	-0,0272	-0,06880



## EK J. Sportif Performans Verileri

Tablo 115: 2011/2012 sezonu sportif performans verileri.

2011/2012 Sezonu Sportif Kriter Verileri*	Beşiktaş	Fenerbahçe	Galatasaray	Trabzonspor
Süper Ligde Toplanılan Puan**	60	81	86	61
Sezonda Kazanılan Kupa Sayısı	0	1	1	0
Süper Lig Atılan Gol Sayısı	50	61	69	60
Süper Lig Yenilen Gol Sayısı	39	34	24	39
UEFA Müsabakalarında Toplanılan Puan ***	10	0	0	10
Sezonda Görev Alan Teknik Adam Sayısı	2	1	1	1
Derbilerde Toplanılan Puan	10	22	21	10
Yaş Ortalaması	26	25	26	25
Sarı Kart ve Kırmızı Kart Sayısı	147	103	90	137
* Ek açıklama bulunmayan veriler Türkiye Futbol Federasyonu resmi web sitesi <a href="http://www.tff.org/default.aspx">http://www.tff.org/default.aspx</a> adresinden derlenmiştir.				
** 2011/2012 sezonun Süper Lig statüsü'ne play off sistemi eklenilmiştir. Toplanılan puan sayısı normal sezon maçları ve play off maçlarında kazanılan puanlardan oluşmaktadır				
*** <a href="http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2012/index.html">http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2012/index.html</a> adresinden elde edilmiştir				

Tablo 116: 2012/2013 sezonu sportif performans verileri.

2012/2013 Sezonu Sportif Kriter Verileri*	Beşiktaş	Fenerbahçe	Galatasaray	Trabzonspor
Süper Ligde Toplanılan Puan	58	61	71	46
Sezonda Kazanılan Kupa Sayısı	0	1	2	0
Süper Lig Atılan Gol Sayısı	63	56	66	39
Süper Lig Yenilen Gol Sayısı	49	39	35	40
UEFA Müsabakalarında Toplanılan Puan**	0	22	22	1,5
Sezonda Görev Alan Teknik Adam Sayısı	1	1	1	2
Derbilerde Toplanılan Puan	6	10	11	4
Yaş Ortalaması	23,94	26,28	27,68	25,54
Sarı Kart ve Kırmızı Kart Sayısı	111	148	106	115
* Ek açıklama bulunmayan veriler Türkiye Futbol Federasyonu resmi web sitesi <a href="http://www.tff.org/default.aspx">http://www.tff.org/default.aspx</a> adresinden derlenmiştir.				
** <a href="http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2013/index.html">http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2013/index.html</a> adresinden elde edilmiştir.				

Tablo 117: 2013/2014 sezonu sportif performans verileri.

<b>2013/2014 Sezonu Sportif Kriter Verileri*</b>	<b>Beşiktaş</b>	<b>Fenerbahçe</b>	<b>Galatasaray</b>	<b>Trabzonspor</b>
Süper Ligde Toplanılan Puan	62	74	65	53
Sezonda Kazanılan Kupa Sayısı	0	2	1	0
Süper Lig Atılan Gol Sayısı	59	74	59	53
Süper Lig Yenilen Gol Sayısı	33	33	32	41
UEFA Müsabakalarında Toplanılan Puan**	0	0	15	10
Sezonda Görev Alan Teknik Adam Sayısı	1	1	2	2
Derbilerde Toplanılan Puan	6	9	9	2
Yaş Ortalaması	24,57	26,51	25,67	25,86
Sarı Kart ve Kırmızı Kart Sayısı	89	91	119	121
* Ek açıklama bulunmayan veriler Türkiye Futbol Federasyonu resmi web sitesi <a href="http://www.tff.org/default.aspx">http://www.tff.org/default.aspx</a> adresinden derlenmiştir.				
** <a href="http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2014/index.html">http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2014/index.html</a> adresinden elde edilmiştir				

Tablo 118: 2014/2015 sezonu sportif performans verileri.

<b>2014/2015 Sezonu Sportif Kriter Verileri*</b>	<b>Beşiktaş</b>	<b>Fenerbahçe</b>	<b>Galatasaray</b>	<b>Trabzonspor</b>
Süper Ligde Toplanılan Puan	69	74	77	57
Sezonda Kazanılan Kupa Sayısı	0	0	3	0
Süper Lig Atılan Gol Sayısı	55	60	60	58
Süper Lig Yenilen Gol Sayısı	32	29	35	48
UEFA Müsabakalarında Toplanılan Puan**	11	0	5	7
Sezonda Görev Alan Teknik Adam Sayısı	1	1	2	2
Derbilerde Toplanılan Puan	6	11	9	8
Yaş Ortalaması	23,69	25	25,68	24,97
Sarı Kart ve Kırmızı Kart Sayısı	130	120	127	162
* Ek açıklama bulunmayan veriler Türkiye Futbol Federasyonu resmi web sitesi <a href="http://www.tff.org/default.aspx">http://www.tff.org/default.aspx</a> adresinden derlenmiştir.				
** <a href="http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2015/index.html">http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2015/index.html</a> adresinden elde edilmiştir				

Tablo 119:2015/2016 sezonu sportif performans karar matrisi.

<b>2014/2015 Sezonu Sportif Kriter Verileri*</b>	<b>Beşiktaş</b>	<b>Fenerbahçe</b>	<b>Galatasaray</b>	<b>Trabzonspor</b>
Süper Ligde Toplanılan Puan	79	1	75	35
Sezonda Kazanılan Kupa Sayısı	74	0	60	27
Süper Lig Atılan Gol Sayısı	51	1	69	49
Süper Lig Yenilen Gol Sayısı	40	0	40	59
UEFA Müsabakalarında Toplanılan Puan**	79	1	75	35
Sezonda Görev Alan Teknik Adam Sayısı	74	0	60	27
Derbilerde Toplanılan Puan	51	1	69	49
Yaş Ortalaması	40	0	40	59
Sarı Kart ve Kırmızı Kart Sayısı	79	1	75	35
* Ek açıklama bulunmayan veriler Türkiye Futbol Federasyonu resmi web sitesi <a href="http://www.tff.org/default.aspx">http://www.tff.org/default.aspx</a> adresinden derlenmiştir.				
** <a href="http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2015/index.html">http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasonclub/season=2015/index.html</a> adresinden elde edilmiştir				

## EK K. Sportif Performans Analizine İlişkin Bilgiler

Tablo 120: Entropi yöntemine göre sportif performans kriterleri ağırlık değerleri.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
2011-2012	0,0122	0,4166	0,0060	0,0160	0,4166	0,0504	0,0637	0,0002	0,0183
2012-2013	0,0114	0,3828	0,0183	0,0076	0,4460	0,0533	0,0705	0,0013	0,0089
2013-2014	0,0069	0,3836	0,0077	0,0052	0,4157	0,0559	0,1146	0,0004	0,0101
2014-2015	0,0100	0,4991	0,0010	0,0308	0,3205	0,0904	0,0364	0,0007	0,0111
2015-2016	0,035	0,4500	0,025	0,043	0,2007	0,131	0,0994	0,0005	0,0138

Tablo 121: 2011/2012 sportif performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
A1	60	0	50	39	10	2	10	26	147
A2	81	1	61	34	0	1	22	25	103
A3	86	1	69	24	0	1	21	26	90
A4	61	0	60	39	10	1	10	25	137

Tablo 122: 2012/2013 sportif performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
A1	58	0	63	49	0	1	6	23,94	111
A2	61	1	56	39	22	1	10	26,28	148
A3	71	2	66	35	22	1	11	27,68	106
A4	46	0	39	40	1,5	2	4	25,54	115

Tablo 123: 2013/2014 sportif performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
A1	62	0	59	33	0	1	6	24,57	89
A2	74	2	74	33	0	1	9	26,51	91
A3	65	1	59	32	15	2	9	25,67	119
A4	53	0	53	41	10	2	2	25,86	121

Tablo 124: 2014/2015 sportif performans karar matrisi.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
A1	69	0	55	32	11	1	6	23,69	130
A2	74	0	60	29	0	1	11	25	120
A3	77	3	60	35	5	2	9	25,68	127
A4	57	0	58	48	7	2	8	24,97	162

Tablo 125:2015-2016 sportif performans kasar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	79	1	75	35	7	1	12	24,69	93
<b>A2</b>	74	0	60	27	12	1	11	25,15	146
<b>A3</b>	51	1	69	49	9	3	8	26,12	132
<b>A4</b>	40	0	40	59	1	3	3	23,84	139

Tablo 126: 2011/2012 sportif performans normalize kasar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,4113	0,0000	0,4141	0,5644	0,7071	0,7559	0,2981	0,5097	0,6047
<b>A2</b>	0,5553	0,7071	0,5052	0,4921	0,0000	0,3780	0,6559	0,4901	0,4237
<b>A3</b>	0,5896	0,7071	0,5714	0,3474	0,0000	0,3780	0,6261	0,5097	0,3703
<b>A4</b>	0,4182	0,0000	0,4969	0,5644	0,7071	0,3780	0,2981	0,4901	0,5636

Tablo 127: 2012/2013 sportif performans normalize kasar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,4860	0,0000	0,5529	0,5965	0,0000	0,3780	0,3631	0,4622	0,4582
<b>A2</b>	0,5111	0,4472	0,4915	0,4748	0,7063	0,3780	0,6052	0,5074	0,6109
<b>A3</b>	0,5949	0,8944	0,5793	0,4261	0,7063	0,3780	0,6658	0,5345	0,4376
<b>A4</b>	0,3855	0,0000	0,3423	0,4870	0,0482	0,7559	0,2421	0,4931	0,4747

Tablo 128: 2013/2014 sportif performans normalize kasar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,4848	0,0000	0,4778	0,4722	0,0000	0,3162	0,4222	0,4787	0,4195
<b>A2</b>	0,5787	0,8944	0,5993	0,4722	0,0000	0,3162	0,6332	0,5165	0,4290
<b>A3</b>	0,5083	0,4472	0,4778	0,4579	0,8321	0,6325	0,6332	0,5002	0,5609
<b>A4</b>	0,4144	0,0000	0,4292	0,5867	0,5547	0,6325	0,1407	0,5039	0,5704

Tablo 129: 2014/2015 sportif performans normalize kasar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,4952	0,0000	0,4718	0,4357	0,7877	0,3162	0,3453	0,4767	0,4789
<b>A2</b>	0,5311	0,0000	0,5147	0,3949	0,0000	0,3162	0,6330	0,5031	0,4421
<b>A3</b>	0,5526	1,0000	0,5147	0,4766	0,3581	0,6325	0,5179	0,5168	0,4679
<b>A4</b>	0,4091	0,0000	0,4975	0,6536	0,5013	0,6325	0,4603	0,5025	0,5968

Tablo 130:2015/2016 sportif performans normalize karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,0225	0,3183	0,0152	0,0170	0,0844	0,0294	0,0650	0,0003	0,0050
<b>A2</b>	0,0211	0,0000	0,0121	0,0131	0,1448	0,0294	0,0596	0,0003	0,0078
<b>A3</b>	0,0145	0,3183	0,0140	0,0239	0,1086	0,0883	0,0433	0,0003	0,0071
<b>A4</b>	0,0114	0,0000	0,0081	0,0287	0,0121	0,0883	0,0162	0,0003	0,0075

Tablo 131: 2011/2012 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,0050	0,0000	0,0025	0,0091	0,2946	0,0381	0,0190	0,0001	0,0110
<b>A2</b>	0,0068	0,2946	0,0030	0,0079	0,0000	0,0190	0,0418	0,0001	0,0077
<b>A3</b>	0,0072	0,2946	0,0034	0,0056	0,0000	0,0190	0,0399	0,0001	0,0068
<b>A4</b>	0,0051	0,0000	0,0030	0,0091	0,2946	0,0190	0,0190	0,0001	0,0103

Tablo 132: 2012/2013 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,0055	0,0000	0,0101	0,0045	0,0000	0,0201	0,0256	0,0006	0,0041
<b>A2</b>	0,0058	0,1712	0,0090	0,0036	0,3150	0,0201	0,0427	0,0007	0,0054
<b>A3</b>	0,0068	0,3424	0,0106	0,0032	0,3150	0,0201	0,0469	0,0007	0,0039
<b>A4</b>	0,0044	0,0000	0,0062	0,0037	0,0215	0,0403	0,0171	0,0007	0,0042

Tablo 133: 2013/2014 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,0033	0,0000	0,0037	0,0025	0,0000	0,0177	0,0484	0,0002	0,0043
<b>A2</b>	0,0040	0,3431	0,0046	0,0025	0,0000	0,0177	0,0725	0,0002	0,0044
<b>A3</b>	0,0035	0,1715	0,0037	0,0024	0,3459	0,0353	0,0725	0,0002	0,0057
<b>A4</b>	0,0029	0,0000	0,0033	0,0030	0,2306	0,0353	0,0161	0,0002	0,0058

Tablo 134: 2014/2015 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,0049	0,0000	0,0005	0,0134	0,2525	0,0286	0,0126	0,0003	0,0053
<b>A2</b>	0,0053	0,0000	0,0005	0,0122	0,0000	0,0286	0,0230	0,0003	0,0049
<b>A3</b>	0,0055	0,4991	0,0005	0,0147	0,1148	0,0572	0,0189	0,0003	0,0052
<b>A4</b>	0,0041	0,0000	0,0005	0,0202	0,1607	0,0572	0,0168	0,0003	0,0066

Tablo 135: 2015/2016 sportif performans kriterleri ağırlıklı karar matrisi.

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>A1</b>	0,0225	0,3183	0,0152	0,0170	0,0844	0,0294	0,0650	0,0003	0,0050
<b>A2</b>	0,0211	0,0000	0,0121	0,0131	0,1448	0,0294	0,0596	0,0003	0,0078

Tablo 131: (devam ediyor).

<b>A3</b>	0,0145	0,3183	0,0140	0,0239	0,1086	0,0883	0,0433	0,0003	0,0071
<b>A4</b>	0,0114	0,0000	0,0081	0,0287	0,0121	0,0883	0,0162	0,0003	0,0075

Tablo 136: Sportif performans analizine ilişkin ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri.

		<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>K6</b>	<b>K7</b>	<b>K8</b>	<b>K9</b>
<b>2011/2012</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0072	0,2946	0,0034	0,0056	0,2946	0,0190	0,0418	0,0001	0,0068
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0050	0,0000	0,0025	0,0091	0,0000	0,0190	0,0190	0,0001	0,0103
<b>2012/2013</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0068	0,3424	0,0106	0,0032	0,3150	0,0201	0,0469	0,0006	0,0039
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0044	0,0000	0,0062	0,0045	0,0000	0,0403	0,0171	0,0007	0,0054
<b>2013/2014</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0040	0,3431	0,0046	0,0024	0,3459	0,0177	0,0725	0,0002	0,0043
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0029	0,0000	0,0033	0,0030	0,0000	0,0353	0,0161	0,0002	0,0058
<b>2014/2015</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0055	0,4991	0,0005	0,0122	0,2525	0,0286	0,0230	0,0003	0,0049
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,0041	0,0000	0,0005	0,0202	0,0000	0,0572	0,0168	0,0003	0,0066
<b>2015/2016</b>	<b>İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,022	0,318	0,015	0,013	0,145	0,029	0,065	0,000	0,005
	<b>Negatif İdeal Çözüm Kümeleri</b>	0,011	0,000	0,008	0,029	0,012	0,088	0,016	0,000	0,008

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** :Ferhat DEMİRCİ  
**Doğum Tarihi** :10.07.1990  
**İletişim Bilgileri** :05055731928  
:ferhatdemirci@outlook.com

### Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl	Mezuniyet Ortalaması
Lisans	İşletme	Gazi Üniversitesi	2009-2014	3,08/4
Yüksek Lisans	İşletme Tezli Y.L	Bartın Üniversitesi	2015-2017	3,57/4

### İş Deneyimleri

Kuveyt Türk Katılım Bankası (Bankada Kampus Programı) :08.11.2012-31.08.2013  
Bartın Üniversitesi İşletme Bölümü Muhasebe-Finans A.B.D :19.02.2015-Dev.Ed.

Akademik Çalışmalar		
<i>Ulusal Hakemli Dergiler</i>		
Mali Çözüm Dergisi Sayı: 37 Yıl: 2016	Prof.Dr.Metin Saban Arş.Gör Ferhat Demirci	Finansal Fair Play Ve Türkiye'deki Dört Büyük Futbol Kulübünün Uyum Düzeyinin İncelenmesi
<i>Sempozyumlar</i>		
20. Finans Sempozyumu Yer: Trabzon Yıl: 2016	Prof.Dr. Said Kınır Yrd.Doç. Dr. İ.Fatih Ceyhan Arş.Gör Ferhat Demirci	Leasing Şirketlerinin Multimoora Yöntemiyle Finansal Performanslarının Ölçümü

### Yabancı Diller

İngilizce

