

FUTBOL KULÜPLERİNDE YÖNETİM STRATEJİLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARI

İsmail ÖNER¹, Özgür KARATAŞ^{*2}, Emine Öztürk KARATAŞ³

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, futbol kulüplerinde yönetim stratejilerinin ve sürdürülebilir başarının incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizi sürecinde ise doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, futbol kulüplerinin yönetim stratejilerini; mali sürdürülebilirlik, performans yönetimi, yenilikçi uygulamalar, taraftar katılımı ve sosyal sorumluluk alanlarındaki uygulamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin, futbol kulüplerinin sportif ve ticari başarıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yönetim stratejilerinin kulüplerin hem sportif başarıları hem de finansal sürdürülebilirlikleri üzerinde kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir. Stratejik planlamanın, kulüplerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağladığı ve mevcut durumlarını değerlendirip gelecekteki fırsatları analiz etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Veri analitiğinin ise oyuncu performanslarının analizi, transfer stratejilerinin belirlenmesi ve finansal yönetim alanlarındaki kullanımıyla bilinçli kararlar almayı desteklediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, stratejilerin yetersiz uygulanmasının kulüplerin rekabet gücünü zayıflatabileceği ve uzun vadeli başarılarını riske atabileceği belirlenmiştir. Futbol kulüplerinin sürdürülebilir başarılarını güvence altına almak için insan kaynakları, finansal yönetim ve stratejik pazarlama yaklaşımlarının birbiriyle uyumlu şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu alanlarda yaşanabilecek eksiklikler ve olumsuzluklar, kulüplerin rekabet gücünü ve uzun vadeli başarılarını tehlikeye atabilir, bu yüzden kapsamlı ve etkili bir yönetim stratejisi benimsemek kritik önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Futbol Kulüpleri, Yönetim Stratejileri, Veri Analitiği, Finansal Yönetim, Pazarlama

MANAGEMENT STRATEGIES AND SUSTAINABLE SUCCESS IN FOOTBALL CLUBS

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine management strategies and sustainable success in football clubs. Document analysis technique, which is one of the qualitative research methods, was used in the research. Document analysis method was used in the data analysis process. The data obtained in the research were evaluated within the framework of the management strategies of football clubs; financial sustainability, performance management, innovative applications, fan participation and social responsibility applications. It has been determined that human resources management has a decisive effect on the sporting and commercial success of football clubs. It has been determined that management strategies play a critical role in both the sporting success and financial sustainability of clubs. It has been emphasized that strategic planning enables clubs to achieve their long-term goals and that they should evaluate their current situation and analyze future opportunities. It has been determined that data analytics supports making informed decisions through the analysis of player performances, determination of transfer strategies and financial management. However, it has been determined that inadequate implementation of strategies can weaken the competitiveness of clubs and jeopardize their long-term success. In order to ensure the sustainable success of football clubs, human resources, financial management and strategic marketing approaches must be carried out in harmony with each other. Deficiencies and negativities in these areas can jeopardize the competitiveness and long-term success of clubs, so adopting a comprehensive and effective management strategy is critical.

Keywords: Football Clubs, Management Strategies, Data Analytics, Financial Management, Marketing

¹ İnönü Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Malatya

² İnönü Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Malatya

³Turgut Özal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Malatya

*Yazışmadan sorumlu yazar: ozgur.karatas@inonu.edu.tr

GİRİŞ

Yönetim stratejileri, tüm kurumlara uzun dönemdeki fırsat ve tehditlerini tanımlamasına, kaynaklarını bu yöne yönlendirmesine ve başarılı bir strateji uygulamasına fırsat veren bir süreçtir (Özahçı, 2007). Futbol kulüplerinin yönetimi, hem saha içindeki başarılarını hem de finansal sürdürülebilirliklerini etkileyen kritik bir unsurdur. Bu yönetim stratejileri, kulüplerin hedeflerine ulaşmak, rekabet avantajı sağlamak ve uzun vadeli başarıyı güvence altına almak amacıyla oluşturulmaktadır (Gerrard, 2005).

Futbol kulüpleri, yalnızca sportif performansla değil, aynı zamanda ticari faaliyetlerle de değerlendirilen çok yönlü yapılardır (Hamil ve Walters, 2010). Modern futbol kulüplerinin yönetimi, geçmişteki basit yönetsel yaklaşımlardan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Globalleşen futbol endüstrisinde kulüpler, bir yandan yerel taraftarlarını memnun ederken, diğer yandan da uluslararası arenada rekabet edebilmek için stratejik kararlar almak zorundadır. Bu nedenle, kulüp yönetiminde stratejik kararlar alınırken saha içi ve saha dışı unsurların dengeli bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Baroncelli ve Lago, 2006).

Futbol kulüplerinin yönetiminde stratejik planlama, veri analitiği, pazarlama, finansal yönetim ve insan kaynakları gibi modern yönetim teknikleri ön plana çıkmaktadır (Dolles ve Söderman, 2005). Özellikle globalleşen futbol endüstrisinde, kulüplerin uluslararası arenada rekabet edebilmesi için etkin bir yönetim stratejisine sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu stratejiler, yalnızca saha içi başarıları değil, aynı zamanda kulübün uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini de hedeflemektedir. Örneğin, oyuncu transferlerinden sponsorluk anlaşmalarına, taraftar katılımından dijital dönüşüme kadar geniş bir alanı kapsayan stratejiler, kulüplerin rekabet gücünü artırabilmektedir (Smith ve Stewart, 2010). Morrow (2013) da bu doğrultuda, futbol kulüplerinin finansal raporlama süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini, böylece daha sürdürülebilir bir model oluşturulabileceğini öne sürmektedir.

Bununla birlikte, etkin bir yönetim stratejisi oluşturulurken, kulübün mevcut durumu, hedefleri, kaynakları ve çevresel faktörler dikkate alınmalıdır (Michie ve Oughton, 2005). Bu faktörlerin yanı sıra, futbol kulüplerinin sosyal sorumlulukları da göz ardı edilemez. Futbol, toplumsal etkisi yüksek bir spor dalı olarak, kulüplerin sosyal sorumluluk projeleriyle de önemli bir rol üstlenmesini gerektirmektedir. Walters ve Tacon (2011) tarafından yapılan araştırmalar,

Avrupa futbol kulüplerinin sosyal sorumluluk konusunda giderek daha fazla bilinçlendiğini göstermektedir. Paydaşların (tarafhtarlar, sponsorlar, medya, vb.) beklentileri ve kulübün sosyal sorumlulukları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda, futbol kulüplerinde yönetim stratejileri, sadece kısa vadeli başarılar için değil, aynı zamanda kulübün uzun vadeli geleceğini güvence altına almak için de büyük önem taşımaktadır (Hamil ve ark., 2004). Futbol kulüplerinde yönetim stratejileri, kulübün sportif ve ticari başarısını belirleyen temel unsurlardan biridir. Modern yönetim tekniklerinin benimsenmesi, kulüplerin rekabet gücünü artırırken, sürdürülebilir bir yapı oluşturmalarına da katkıda bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, futbol kulüplerinde uygulanan yönetim stratejilerini inceleyerek, bu stratejilerin kulüplerin hem sportif başarıları hem de finansal sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

Futbol Kulüplerinin Yönetiminde Öne Çıkan Modern Yönetim Teknikleri

1. Futbol Kulüplerinde Stratejik Planlama

Futbol kulüplerinde stratejik planlama, kulüplerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını güvence altına almak amacıyla gerçekleştirilen temel bir süreçtir. Bu stratejik planlama süreci, kulüplerin mevcut durumlarını değerlendirerek gelecekteki fırsat ve tehditleri analiz etmelerini ve bu doğrultuda etkili stratejiler belirlemelerini içermektedir (Kaplan ve Norton, 1996). Futbol kulüplerinde stratejik planlama, çevresel baskılardan, destekleyici bir örgüt kültüründen ve kapasiteden etkilenecek üye büyümesini sağlamalarına ve karmaşık baskılarla başa çıkmalarına yardımcı olur (Morrison ve Misener, 2021).

Bir futbol kulübünde stratejik planlama, genellikle dört ana aşamadan oluşur: durum analizi, hedef belirleme, strateji geliştirme ve uygulama aşamaları (Mintzberg, 1994). Durum analizi aşamasında, kulübün iç ve dış çevresi değerlendirilmektedir. İç çevre analizi, kulübün mevcut kaynakları, finansal durumu, organizasyon yapısı ve insan kaynakları gibi unsurları kapsamaktadır. Dış çevre analizi ise rekabet ortamı, ekonomik koşullar, yasal düzenlemeler ve sosyal faktörleri içermektedir (Porter, 1985).

Hedef belirleme aşamasında, kulübün kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlenir. Bu hedefler genellikle sportif başarılar, finansal sürdürülebilirlik ve toplumsal etki alanlarını kapsamaktadır. Kulüpler, bu hedefleri SMART kriterlerine (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir,

Realist, Zamanlı) göre belirler ve bu sayede hedeflere ulaşmak için gereken eylem planlarını oluşturmaktadır (Drucker, 1954).

Strateji geliştirme aşamasında, kulüp yönetimleri, belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun stratejiler oluşturmaktadır. Bu stratejiler, oyuncu transfer politikaları, sponsorluk anlaşmaları, pazarlama ve medya stratejileri gibi çeşitli alanlarda olabilmektedir (Smith ve Stewart, 2010). Bununla birlikte, kulüplerin uluslararası pazarlara açılma ve global marka bilinirliğini artırma gibi stratejiler geliştirmesi de önemlidir (Dolles ve Söderman, 2005).

Uygulama aşamasında, geliştirilmiş stratejiler hayata geçirilmektedir. Bu aşamada, stratejilerin etkinliğini değerlendirmek için performans göstergeleri belirlenir ve düzenli olarak izlenilir (Kaplan ve Norton, 1996). Stratejik planlamanın başarısı, bu aşamada uygulama sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesine ve stratejilerin sürekli olarak gözden geçirilmesine bağlıdır (Mintzberg, 1994).

2. Futbol Kulüplerinin Yönetiminde Veri Analitiği

Futbol kulüplerinin yönetiminde veri analitiği, karar alma süreçlerini destekleyen ve performansı artıran kritik bir araçtır. Veri analitiği, büyük veri setlerinin toplanması, işlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla anlamlı bilgiler elde edilmesini sağlar ve bu bilgiler, kulüplerin hem sportif hem de finansal stratejilerini geliştirmek için kullanılmaktadır (Davenport ve Harris, 2007). Bununla birlikte veri analitiği sadece futbol takımlarının maç kazanmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda sporcuların sakatlıklarını önleyebilir (Osborne, 2017), taraftarları maçlara katılmaya teşvik edebilir ve katılımlarını artırabilir. Sensörler ve görüntü işleme tekniklerini kullanan ileri geri bildirim sistemlerinin geliştirilmesi, analiz için bilgisayarlara veya akıllı cihazlara anında veri aktarımına olanak sağlamaktadır (Haake, 2012).

Oyuncu Performansı ve Analizi

Oyuncu performansının analizi, veri analitiğinin futbol kulüplerinde en yaygın kullanılan uygulama alanlarından biridir. Kulüpler, oyuncuların maç içi performansını değerlendirmek amacıyla çeşitli istatistiksel verileri toplar ve bu verileri analiz ederler. Bu veriler arasında oyuncunun topa sahip olma süresi, pas başarı oranı, şut isabet oranı ve koşu mesafesi gibi performans göstergeleri yer almaktadır (Hughes ve Bartlett, 2002). Bu tür analizler, teknik direktörlerin oyuncu seçimlerini ve stratejik kararlarını daha bilinçli bir şekilde

yapmalarına yardımcı olur ve oyuncuların gelişim alanlarını tespit etmelerini sağlamaktadır. (Lago ve ark., 2010).

Transfer Stratejileri

Veri analitiği, oyuncu transferlerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Kulüpler, potansiyel transfer adaylarını değerlendirirken çeşitli verileri analiz eder; bunlar arasında oyuncunun geçmiş performansı, sakatlık geçmişi, yaş ve fiziksel özellikler bulunmaktadır (Schiavone ve Belardo, 2021). Bu bilgiler, kulüplerin yatırım yapacakları oyuncuların risklerini ve potansiyellerini değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, veri analitiği, transfer stratejilerinin iyileştirilmesinde ve bütçenin etkin kullanımında da önemli bir araçtır (Gerrard, 2005).

Taraftar Davranışları ve Katılım

Taraftar davranışlarının analizi, kulüplerin pazarlama stratejilerini ve taraftar katılımını artırmalarını sağlamaktadır. Kulüpler, sosyal medya etkileşimleri, bilet satış verileri ve anketler gibi çeşitli veri kaynaklarından elde edilen bilgileri kullanarak taraftarların ilgi alanlarını, tercihlerini ve satın alma davranışlarını belirlemektedir (Peetz ve ark., 2014). Futbol kulüpleri pazarlama kampanyalarını hedef kitleye göre uyarlamaları, taraftar memnuniyetini artırmalarına yardımcı olmaktadır (Borin ve ark., 2011). Futbol kulüplerinin, sosyal medya iletişim ağları sayesinde taraftarlarıyla anlık bilgileri paylaşması, taraftarlar için bağlılık oluşturacak bir ortam sağlayabilmektedir. Bu şekilde anlık bilgi akışının gerçekleştiği iletişim, taraftarların takıma olan ilgisini devamlı olarak arttıracak bir faktör olmaktadır (Atalı ve Çoknaz, 2014).

Finansal Yönetim

Futbolda finansal yönetim, maliyetlerin anlaşılması, bütçeleme, yatırım değerlendirmesi ve uzun vadeli karar alma gibi temel unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar, kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabetçi avantaj elde etmek için kritik öneme sahiptir (Wilson, 2011). Bununla birlikte, finansal veri analizi, kulüplerin ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlamalarına ve finansal kararlarını stratejik bir şekilde almalarına yardımcı olabilmektedir (Hamil ve Walters, 2010). Futbol kulüplerinin yönetiminde veri analitiği, hem sportif hem de finansal başarıyı artırmak için hayati bir rol oynamaktadır.

Kulüpler, veri analitiği sayesinde daha bilinçli kararlar alabilir, performanslarını iyileştirebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler. Modern futbol dünyasında veri analitiği, stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Davenport ve Harris, 2007).

Futbol takımlarının başarısı yalnızca sportif performanslarına bağlı kalmamakta, aynı zamanda borsadaki performansları da önemli bir rol oynamaktadır. Futbol kulüplerinin kendi ekonomik yapılarını oluşturabilmeleri, taraftarlar ve yatırımcılar nezdinde hem sportif hem de finansal açıdan olumlu beklentiler yaratmaktadır. Finansal açıdan güçlü olan kulüpler, daha geniş imkanlara erişim sağlayarak sportif başarılarını da artırma potansiyeline sahiptir.

3. Futbol Kulüplerinin Yönetiminde Pazarlama

Spor kulüpleri arasındaki kurumsal rekabet ve her spor kulübünün kendi farkındalığını artırma isteği, kulüplerin stratejik pazarlama çalışmaları yapmaya yönelmesine neden olmuştur. Dijital çağın sunduğu internet ortamından yararlanarak, spor kulüpleri pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine üstünlük sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bilişim teknolojilerindeki yenilikler, sporla ilgili tüm örgütler tarafından yakından takip edilmekte ve kullanılmaktadır. Özellikle, spor kulüplerinin web siteleri, yüksek erişim yoğunluğu ile dikkat çekmektedir (Çavuşoğlu ve ark., 2011). Futbol kulüpleri, pazarlama stratejilerini etkin bir şekilde kullanarak popülaritelerini artırabilir, maddi kazançlarını yükseltebilir ve taraftar ile kamuoyunun gönlünde kalıcı bir yer edinebilirler. Bu süreç, kulüplere rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra, markalarının güçlenmesine ve sadık bir taraftar kitlesi oluşturmasına da olanak tanımaktadır (Abon ve Adebayo, 2020).

Futbol kulüpleri, sosyal medya platformlarını kullanarak taraftar kitlesiyle etkileşim kurma ve marka değerlerini artırma stratejileri geliştirmektedir. Örneğin, Fenerbahçe Spor Kulübü, 2014 yılının Nisan ayında, özellikle futbol branşı başta olmak üzere tüm branşlara transfer edeceği oyuncuları ilk olarak Twitter hesabı üzerinden duyuracağını açıklamıştır. Bu strateji, kulübün sosyal medya ve özellikle Twitter platformunda takipçi sayısını artırmayı hedeflemesinin yanı sıra sosyal medyanın gücüyle gündem oluşturmayı da amaçlamaktadır (Kuyucu, 2014). Bu tür stratejiler, kulüplerin sadece taraftarlarıyla etkileşim kurmalarına değil, aynı zamanda kulübün görünürlüğünü ve marka değerini artırarak finansal gelir elde etmelerine de katkı sağlamaktadır.

Taraftar İlişkileri ve Marka Yönetimi

Pazarlamanın en önemli alanlarından biri, taraftar ilişkilerini yönetmektir. Kulüpler, taraftarlarının sadakatini artırmak için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Bu stratejiler arasında etkin sosyal medya yönetimi, kişiselleştirilmiş iletişim ve özel taraftar etkinlikleri yer almaktadır (Havard, 2014). Sosyal medya, kulüplerin taraftarlarıyla doğrudan etkileşimde bulunmalarını sağlayarak, marka bilinirliğini artırmaktadır (Popp, 2016). Bununla birlikte, kulüplerin marka yönetimi stratejileri, kulüp imajını güçlendirmek ve taraftarların duygusal bağını kuvvetlendirmek için önemlidir (Funk ve James, 2001).

Sponsorluk ve Ticari Ortaklıklar

Sponsorluk ve ticari ortaklıklar, futbol kulüplerinin finansal kaynaklarını artırmak için kullanılan önemli pazarlama araçlarıdır. Kulüpler, büyük markalarla sponsorluk anlaşmaları yaparak gelir elde eder ve bu iş birlikleri, kulübün marka değerini yükseltebilmektedir (Crompton, 2004). Sponsorluk anlaşmaları, kulüplerin ticari gelirlerini artırırken, aynı zamanda markanın pazardaki görünürlüğünü de artırmaktadır. Sponsorluklar, forma reklamları, stadyum isim hakları ve çeşitli etkinlikler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Graham, 2014).

Ürün ve Hizmet Satışı

Kulüpler, taraftarlara yönelik çeşitli ürün ve hizmetler sunmaktadır. Bu ürünler arasında takım formaları, aksesuarlar ve biletler bulunmaktadır. Ürün ve hizmet satışları, kulüplerin gelir kaynaklarından biridir ve kulüpler, bu satışları artırmak için etkili pazarlama kampanyaları düzenlemektedir (Hoye ve ark., 2018). Kulüpler, satış destekleme stratejileriyle taraftarların kulüp ile olan bağlarını güçlendirmekte ve bu satışları, kulübün finansal sürdürülebilirliğini desteklemek için kullanmaktadır (Kunkel ve ark., 2013).

Dijital Pazarlama ve E-Ticaret

Dijital pazarlama, futbol kulüplerinin modern pazarlama stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kulüpler, dijital platformlarda etkin bir şekilde varlık gösterir ve çevrimiçi kampanyalar yürütmektedir. E-ticaret siteleri, taraftarların kulüp ürünlerini çevrimiçi olarak satın almalarını sağlar ve dijital pazarlama stratejileri, kulübün dijital görünürlüğünü artırmaktadır (Kunkel ve ark., 2013). Bununla birlikte, dijital pazarlama araçları, veri analitiği kullanarak kampanya performansını ölçmek ve stratejileri sürekli olarak iyileştirmek için

kullanılmaktadır (Baker ve Rupp, 2007). Spor endüstrisinde e-pazarlama, müşteri çekme ve elde tutma, ürünleri belirleme ve tanıtmaya, e-ticareti geliştirme açısından önemli bir rol oynamaktadır. Dijital platformlar aracılığıyla spor kulüpleri ve markalar, geniş kitlelere ulaşarak daha etkili ve doğrudan bir iletişim kurmakta, bu sayede taraftar bağlılığını güçlendirmektedir. Ayrıca, dijital pazarlama teknikleri, kulüplerin veri analitiği kullanarak hedef kitlelerine yönelik kişiselleştirilmiş kampanyalar sunmalarına ve pazarlama stratejilerini sürekli olarak iyileştirmelerine olanak tanımaktadır (Budovich, 2021).

4. Futbol Kulüplerinin Yönetiminde Finansal Yönetim

Futbolun dünya çapında yayılması, 20. yüzyılda görülen kurumsallaşma ve endüstrileşme safhaları neticesinde, futbolun küreselleşmesi, markalaşması ve borsaya açılması gibi süreçler futbol kulüplerinin idari ve finansal yapılarında önemli değişimlere neden olmuştur (Akşar, 2005). Futbol endüstrisinin ulaştığı ekonomik boyut, kulüplerin gelirleri ve giderlerinin yüksek oluşu kulüplerin yönetiminde etkin bir finansal yönetimi gerektirmektedir (Dayı ve Çilesiz, 2020). Finansal yönetim, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ihtiyacı olan fonların tedarik edilmesi ve söz konusu fonların işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır (Brigham ve Ehrhardt, 2013).

Özdağoğlu ve Keleş'in (2019) çalışmalarına göre, etkin bir spor yönetimi, kulüp yöneticilerinin doğru yatırım ve finansman kararları almasıyla kulübün başarısına doğrudan katkıda bulunur. Bu durum, aynı zamanda kulüplerin sermaye piyasalarından aldıkları payın artmasını da sağlar.

Futbol kulüplerinin yönetim strateji adımları, finansal performanslarını önemli ölçüde iyileştirerek sektördeki rekabet dengelerini olumlu yönde etkilemektedir (De Heij ve ark., 2006). Bu stratejiler, kulüplerin mali yönetim becerilerini artırmanın yanı sıra, iş verimliliklerini de destekleyerek uzun vadeli finansal sürdürülebilirliklerini güçlendirmektedir. Kulüpler, stratejik planlama ve bütçeleme süreçlerini iyileştirerek, gelir kaynaklarını çeşitlendirme ve maliyetlerini kontrol etme konusunda önemli adımlar atmaktadır.

Bütçeleme ve Finansal Planlama

Bütçeleme, futbol kulüplerinin mali kaynaklarını planlamak ve yönetmek için vazgeçilmez bir yöntemdir. Kulüpler, yıllık bütçelerini hazırlarken gelir ve giderlerini detaylı

bir şekilde analiz etmektedirler. Bu bütçe, oyuncu maaşları, transfer ücretleri, operasyonel giderler ve stadyum bakımı gibi çeşitli harcamaları kapsamaktadır (Carmichael ve ark., 2010). Bütçeleme ve finansal planlama, kulüplerin gelir, gider ve net gelir gibi unsurlarını dikkate alarak, genel iş planı içerisinde finansal bir performans göstergesi sunmaktadır (Huffman, 2004). Futbol, hem dünya genelinde hem de Türkiye'de milyonlarca taraftarı ve on binlerce çalışmanı olan büyük bir sektördür. Bu nedenle futbol kulüplerinin finansal açıdan daha profesyonel bir şekilde yönetilmesi, düzenli finansal denetim ve analizlerin yapılması, hem sektörün sürdürülebilirliği hem de sektörde yer alan tüm paydaşların ekonomik çıkarları açısından büyük önem taşımaktadır (Ürgüp ve Demir, 2021).

Finansal Raporlama ve Şeffaflık

Finansal raporlama şeffaflığı, bir kuruluşun temel ekonomik durumunu, finansal raporları kullanan kişilerin kolayca anlayabileceği şekilde sunma derecesidir (Barth ve Schipper, 2008). Finansal raporlar, genellikle gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosu gibi temel finansal belgeleri içermektedir. Bu raporlar, kulüplerdeki yöneticiler, müdürler, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki yönetimle ilgili çatışmaları azaltır ve gayri resmi çok dönemli sözleşmelerin yönetilmesini kolaylaştırır (Armstrong ve ark., 2016).

Risk Yönetimi

Finansal risk yönetimi, futbol kulüplerinin karşılaşılabileceği mali belirsizlikleri ve riskleri azaltmak için kullanılan bir süreçtir. Kulüpler, risk yönetimi stratejileri geliştirerek finansal dalgalanmalara karşı kendilerini güvence almaktadırlar. Bu stratejiler, gelir çeşitlendirmesi, mali rezervlerin oluşturulması ve sigorta gibi önlemleri içermektedir (Szymanski ve Smith, 1997). Özellikle büyük transfer harcamaları ve ekonomik krizler, kulüplerin finansal risklerini artırabilir; bu nedenle etkili risk yönetimi önemlidir (Késenne, 2006).

Mali Performans Analizi

Futbolun mali gücü ve piyasalara etkisi, birçok bilim dalının bu sporun ulaştığı konumu açıklama çabasına girmesine neden olmuştur. Özellikle ekonomi ile ilgili alanlarda futbol, son yıllarda önemli bir odak noktası haline gelmiştir (Aygün ve Uluçenk, 2019).

Mali performans analizi, kulüplerin finansal başarılarını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Kulüpler, finansal performanslarını analiz etmek için çeşitli finansal oranlar ve göstergeler kullanmaktadır. Bu göstergeler arasında karlılık oranları, likidite oranları ve borçluluk oranları bulunmaktadır (Deloitte, 2021). Finansal performans analizi, futbol kulübünün ekonomik sağlığını değerlendirmeye, yönetsel kararların etkinliğini incelemeye ve olumsuz sonuçların temel nedenlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Fisher ve ark., 2020).

Gelir Yaratma ve Sürdürülebilirlik

Futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirliği, çeşitli gelir kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesiyle sağlanmaktadır. Kulüpler, maç gününden elde edilen gelirler, yayın hakları, sponsorluk anlaşmaları ve ürün satışları gibi gelir kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır (Deloitte, 2021). Futbol ekonomisinde üç ana gelir kalemi bulunmaktadır. Bunlar; yayın gelirleri, ticari gelirler ve maç günü gelirleridir. Bu üç ana gelir kaynağı, modern futbol ekonomisinin temelini oluşturur ve kulüplerin finansal başarısını belirler. Dolayısıyla, kulüpler stratejik olarak bu gelir kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak sürdürülebilir bir mali yapı oluşturmak isterler (Akatak, 2023). Futbol kulüplerinin yönetiminde finansal yönetim, kulüplerin mali sağlığını korumak ve uzun vadeli başarıyı güvence altına almak için hayati bir rol oynamaktadır. Etkin finansal yönetim stratejileri, kulüplerin finansal hedeflerine ulaşmasına ve sürdürülebilir büyüme elde etmesine katkı sağlamaktadır (Frick ve Prinz, 2006).

5. Futbol Kulüplerinin Yönetiminde İnsan Kaynakları

İnsan kaynağı, işletmelerin üretim, ticaret veya hizmet faaliyetlerini yürütmelerinde ve ticari hedeflerine ulaşmalarında temel bir kaynak olarak kabul edilir. Girdilerin çıktılara dönüşmesinde, yani değer oluşumunda kritik bir rol oynayan insan kaynağı, günümüzde işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur (Ratti, 2012).

Futbol kulüplerinin yönetiminde insan kaynakları, kulüplerin organizasyonel başarısını ve sportif performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. İnsan kaynakları yönetimi, kulüplerin oyuncu, teknik kadro, yönetim ve destek personelini etkin bir şekilde yönetmek ve geliştirmek için gerekli strateji ve uygulamaları içermektedir (Chelladurai, 2006). Modern

futbol kulüplerinde insan kaynakları yönetiminin birkaç temel bileşeni bulunmaktadır: yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmesi ve iş gücü planlaması. Bu bileşenler, kulüplerin hem oyuncu kadrosunu hem de teknik ekibi etkin bir şekilde yönetmelerine ve organizasyonel hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Yetenek Yönetimi ve İşe Alım

Yetenek yönetimi, futbol kulüplerinin en yetenekli oyuncularını ve teknik kadroyu çekmek ve elde tutmak için geliştirdiği stratejileri içermektedir. Kulüpler, oyuncu ve teknik kadro seçimlerinde kapsamlı tarama ve değerlendirme süreçleri uygulamaktadır (Gibson ve ark., 2012). Spor kulüplerinde yetenek yönetimi, örgütsel performansın artırılması için sistematik ölçümleme, rakiplerle sürekli karşılaştırma, engellerin ortadan kaldırılması ve gelişim fırsatlarının sağlanmasını gerektirir. Bu süreç, kulübün rekabet gücünü artırmak ve uzun vadeli başarıyı desteklemek için kritik öneme sahiptir (Balcerzyk ve Gaborek, 2023). Yetenek yönetimi, kulüplerin rekabet avantajını sürdürmelerine ve sportif başarı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Cunningham ve Sharp, 2018).

Eğitim ve Gelişim

Eğitim ve gelişim, kulüplerin personelinin yetkinliklerini artırmak için uyguladığı stratejiler arasında yer almaktadır. Kulüpler, oyuncuların ve teknik kadronun sürekli olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla çeşitli eğitim programları ve seminerler düzenlemektedir (Armstrong ve Taylor, 2014). Bu programlar, teknik becerilerin yanı sıra liderlik, takım çalışması ve psikolojik dayanıklılık gibi soft skill'lere odaklanmaktadır (Gibson ve ark., 2012). Eğitim ve gelişim, kulüplerin personelinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmalarına ve performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (Cunningham ve Sharp, 2018).

Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirmesi, futbol kulüplerinin personelinin performansını objektif bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek için kullandığı bir araçtır. Kulüpler, oyuncu ve teknik kadro performansını düzenli olarak değerlendirir ve bu değerlendirmeler, ödüllendirme, terfi ve gelişim fırsatlarını belirlemek için kullanılmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014). Performans değerlendirmeleri, genellikle bireysel hedefler, performans göstergeleri ve geri bildirimler

içermektedir. Bu süreç, kulüplerin performans yönetimini iyileştirmelerine ve etkili geri bildirim sağlamalarına olanak tanımaktadır (Cunningham ve Sharp, 2018).

İş Gücü Planlaması

İş gücü planlaması, kulüplerin gelecekteki personel ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara göre stratejiler geliştirmek için yaptığı planlamadır. Kulüpler, mevcut iş gücünü analiz eder ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek için çeşitli öngörülerde bulunmaktadır (Gibson ve ark., 2012). İş gücü planlaması, iş analizi, işe alım, eğitim ve terfi gibi insan kaynakları faaliyetleri, kurumsal performans ve verimlilikle güçlü bir ilişkiye sahip olduğundan, bu süreçler spor kulüplerinde başarının anahtar unsurlarıdır. Bu nedenle, etkin bir iş gücü planlaması ve yönetimi, kulüplerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır (Ayandibu ve Kaseeram, 2020).

MATERYAL VE METOT

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar metin ve imgesel verilerin analizine dayanır ve verilerin analizinde özgün yöntemler ve farklı desenler kullanır. Nitel araştırma yorumlamaya dayalı bir araştırma yöntemidir. Bu yüzden nitel araştırma yönteminde, kullanılan strateji, etik ve kişisel hususlar oldukça önemlidir (Creswell, 2017). Araştırma kapsamında, literatürde yer alan kitaplar, makaleler, raporlar, kulüp yıllıkları, finansal raporlar, medya bültenleri ve diğer akademik kaynaklar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, futbol kulüplerinin yönetim stratejilerini; mali sürdürülebilirlik, performans yönetimi, yenilikçi uygulamalar, taraftar katılımı ve sosyal sorumluluk alanlarındaki uygulamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin yorumlanmasıyla, kulüplerin sürdürülebilir başarıya ulaşmak için hangi stratejik adımları attığı, bu adımların hangi koşullar altında etkili olduğu ve olası gelişim alanları ortaya konmuştur.

TARTIŞMA

Futbol kulüplerinde uygulanan yönetim stratejilerinin, kulüplerin hem sportif hem de finansal sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkileri değerlendirilmekte ve bu stratejilerin uzun vadeli başarı için nasıl geliştirilebileceği tartışılmaktadır.

Futbol kulüplerinin yönetiminde insan kaynakları, kulüplerin sportif ve organizasyonel başarılarını sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır. Yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmesi ve iş gücü planlaması gibi insan kaynakları stratejileri, kulüplerin rekabetçi kalmalarına ve uzun vadeli başarı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014; Gibson ve ark., 2012). Samur (2017) çalışmasında, başarılı bir futbol kulübü yönetiminin; bir marka oluşturma, gelir elde etme ve kulüpleri uzun vadeli başarı için sürdürülebilir kurumsal organizasyonlara dönüştürme anlamına geldiği ifade edilmektedir. Futbol kulüplerinin yalnızca sportif başarı değil, aynı zamanda güçlü bir marka kimliği oluşturmaları ve finansal sürdürülebilirliği sağlamak için stratejik yaklaşımlar geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Kulüplerin kurumsal yapılarında gerçekleştirecekleri dönüşümler, uzun vadeli başarıyı güvence altına alacak ve rekabet ortamında sağlam bir yer edinmelerine yardımcı olacaktır. Bu süreç, kulüplerin hem marka değerlerini artırmalarını hem de finansal istikrarlarını sağlamalarını mümkün kılar.

Ivašković (2021) araştırmasında, stratejik faktörlerin spor kulüplerinin hem üst düzey sportif ve finansal performansı hem de rekreasyonel ve finansal olmayan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır. Kulüplerin stratejik planlamaları, sadece mali kazançları değil, aynı zamanda toplumsal katkıları da göz önünde bulundurarak daha kapsamlı ve sürdürülebilir bir başarı sağlamada kritik rol oynar. Kartakoullis ve ark. (2013) araştırmalarında, futbol kulüpleri için stratejik kaynak planlamasının, hedef ve araçların uyumlu ve ortak olmasını sağlamak amacıyla stratejik pazarlama planlamasıyla bütünleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bütünleşme, kulüplerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını desteklerken, sportif ve ticari başarılarını da artırmalarına olanak tanır. Stratejik kaynak planlaması ile pazarlama planlaması arasındaki uyum, kulüplerin yönetim süreçlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütmelerini sağlar.

Sportif başarının, ticari gelirlerde yüksek düzeyde bir artış sağlamakta yetersiz kalması, kulüplerin pazar payını artırmak için etkili pazarlama politikaları uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Türkiye futbol kulüplerinde profesyonel ve etkin pazarlama stratejileri açısından belirgin eksiklikler mevcuttur. Bu eksikliklerin giderilmesi, ürün çeşitlendirme, taraftar müşteri kitlesinin genişletilmesi ve farklı bölgesel pazarlara açılma gibi stratejilerle ticari gelirlerde kayda değer bir artış sağlanabilir (Güngör, 2014). Figueiredo ve dos Santos Figueiredo (2017) araştırmalarında, futbol kulüplerinin büyümesine ve rekabet gücüne yapısal değişiklikler ve profesyonelleşme süreçlerinin çeşitli katkılarda bulunduğu vurgulanmaktadır. Araştırma, spor ve finansal hedefler arasında denge kurmanın, strateji formülasyonu ve uygulamasının büyük önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kulüplerin sadece sportif başarıları değil, aynı zamanda finansal sürdürülebilirlikleri için de kapsamlı bir stratejik yaklaşım benimsemeleri gerektiği belirtilmektedir. Yapısal değişiklikler ve profesyonelleşme süreçleri, kulüplerin rekabet avantajı elde etmelerini ve uzun vadeli başarılarını güvence altına almalarını sağlamada kritik bir rol oynamaktadır.

Lawrence (2018) araştırmasında, futbol kulübü yönetimine ilişkin kapsamlı bir anlayış sunarak, küresel spor endüstrisinde futbol kulüplerin etkili bir şekilde yönetilmesi için ticari bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Futbol kulüplerinin sadece sportif başarı hedeflemenin ötesine geçmesi gerektiğini, aynı zamanda finansal sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etmek için ticari stratejilere odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Bu ticari yaklaşımlar, kulüplerin global pazarda rekabet edebilmesi ve uzun vadeli başarıyı güvence altına alabilmesi için kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Garimella ve ark. (2021) çalışmalarında, futbol kulüplerinin oyunlarını geliştirmelerine ve sonuçları tahmin etmelerine yardımcı olabilecek veri analitiğinin, ligde kazanmalarına katkıda bulunabilecek ortak temaları ve eğilimleri ortaya çıkarabileceği belirtilmektedir. Veri analitiğinin, kulüplerin performanslarını iyileştirmek ve stratejik kararlarını daha bilinçli bir şekilde almak için kritik bir araç olduğunu göstermektedir. Veri analitiği sayesinde kulüpler, oyun stratejilerini ve takım performanslarını geliştirmek için önemli içgörüler elde edebilir, rakiplerinin zayıf yönlerini belirleyebilir ve ligdeki rekabet avantajlarını artırabilirler. Bu nedenle, futbol kulüplerinin veri

analitiğini etkin bir şekilde kullanmaları hem sportif başarılarını hem de uzun vadeli başarılarını destekleyen stratejiler geliştirmelerine olanak tanıyabilir.

Modern futbol pazarlama yönetimi, sporun içsel avantajlarından ve güncel pazar fırsatlarından yararlanarak, sporun küresel başarısına ve ticarileşmesine önemli katkılarda bulunur. Futbol kulüpleri, bu yönetim stratejilerini kullanarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde geniş bir taraftar kitlesine ulaşma potansiyeline sahiptir. Bu stratejiler, kulüplerin marka değerlerini artırırken, sponsorluk anlaşmaları, medya hakları ve dijital platformlarda etkileşim gibi çeşitli gelir kaynakları oluşturmasına olanak tanır (Manoli ve Kenyon, 2018).

Avrupa futbol liglerinde etkili finansal yönetim, istikrarlı ekonomik büyümeye yol açabilir ve sektörün toplumsal önemine katkıda bulunabilir. Bu doğrultuda, futbol kulüplerinin finansal yönetim stratejileri, kulüplerin ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynar. Finansal yönetim, kulüplerin bütçelerini etkili bir şekilde planlamalarını, gelirlerini ve giderlerini dengede tutmalarını ve mali riskleri azaltmalarını sağlar (Litvishko ve ark., 202). İyi bir finansal yönetim, kulüplerin yatırımlarını verimli bir şekilde yönlendirmelerine, altyapı geliştirme, oyuncu transferleri ve işletme maliyetleri gibi alanlarda stratejik kararlar almalarına olanak tanır. Bu süreç, kulüplerin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını desteklerken, sektördeki ekonomik büyümeyi teşvik eder. Ayrıca, finansal istikrar, kulüplerin toplumsal projelere ve sosyal sorumluluk inisiyatiflerine yatırım yapmalarını mümkün kılar. Böylece, futbol kulüpleri toplumsal anlamda daha geniş bir etki alanı oluşturur ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Futbol kulüpleri tarihsel olarak, oyuncularını ve personeli yönetmek ve sporun ticari doğasını desteklemek amacıyla insan kaynaklarını çeşitli şekillerde kullanmışlardır. Kulüpler, bu süreçte genellikle insan kaynaklarını, organizasyonel yapılarını ve ticari stratejilerini güçlendirmek için kullanmışlardır. İnsan kaynakları yönetimi, futbol kulüplerinin hem sportif hem de ticari başarılarını etkileyen kritik bir unsurdur. Oyuncu transferleri, performans yönetimi, motivasyon stratejileri ve personel seçim süreçleri, kulüplerin genel başarısını

doğrudan etkiler. Kulüpler, bu süreçleri etkili bir şekilde yöneterek, oyuncuların ve çalışanların verimliliğini artırmayı ve organizasyonel hedeflere ulaşmayı hedeflerler.

Futbol kulüplerinin yönetim stratejileri, sportif başarıların elde edilmesinde ve finansal sürdürülebilirliklerin sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Modern futbol kulüpleri, yalnızca saha içi başarılarıyla değil, aynı zamanda etkili yönetim uygulamalarıyla da değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, stratejik planlama, veri analitiği, pazarlama ve finansal yönetim gibi modern yönetim tekniklerinin benimsenmesi, kulüplerin rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadeli başarılarını güvence altına almalarına yardımcı olmaktadır.

Stratejik planlama, futbol kulüplerinin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için temel bir süreçtir. Kulüplerin mevcut durumlarını değerlendirmesi ve gelecekteki fırsat ile tehditleri analiz etmesi, etkili stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu stratejik yaklaşımlar, kulüplerin hem sportif başarılarını hem de finansal sürdürülebilirliklerini artırmaktadır. Özellikle hedef belirleme ve strateji geliştirme aşamalarındaki titizlik, kulüplerin performanslarını optimize etmeleri için gereklidir.

Veri analitiği, futbol kulüplerinin yönetiminde önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Oyuncu performansının analizi, transfer stratejilerinin belirlenmesi ve taraftar davranışlarının değerlendirilmesi gibi alanlarda veri analitiği kullanımı, kulüplerin daha bilinçli kararlar almalarını ve rekabetçi avantajlar elde etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, finansal yönetimde veri analitiği, mali kaynakların etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesine katkıda bulunarak kulüplerin ekonomik sürdürülebilirliklerini artırmaktadır.

Pazarlama stratejileri ise kulüplerin marka değerlerini yükseltmek, taraftar bağlılıklarını güçlendirmek ve finansal başarı sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır. Taraftar ilişkilerinin yönetimi, sponsorluk anlaşmaları ve dijital pazarlama gibi alanlarda yapılan etkin stratejiler, kulüplerin hem yerel hem de uluslararası arenada daha güçlü bir pozisyon elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Dijital pazarlamanın artan önemi, kulüplerin çevrimiçi varlıklarını artırmalarını ve taraftarlarıyla daha etkili bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır.

Finansal yönetim, futbol kulüplerinin sürdürülebilirliğini ve başarısını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bütçeleme, finansal raporlama ve risk yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, kulüplerin mali istikrarlarını sağlamalarına ve uzun vadeli hedeflerine

ulařmalarına olanak tanımaktadır. Finansal Őeffaflık ve dűzenli raporlama, yatırımcılar ve sponsorlar ile güvenilir iliřkilerin sűrdűrűlmesini desteklemekte ve kulűplerin mali saęlıklarını deęerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Futbol kulűplerinin bařarısı, insan kaynakları yönetimi, finansal planlama ve stratejik pazarlama yaklařımlarının etkili bir Őekilde uyumu ile doęrudan iliřkilidir. İnsan kaynakları stratejileri, yetenek yönetimi, performans deęerlendirmesi ve iř gűcű planlaması, kulűplerin sportif ve organizasyonel bařarılarını artırmalarına katkıda bulunur. Bununla birlikte, bu stratejilerin yetersiz uygulanması, kulűplerin rekabet gűcűnű zayıflatabilir ve uzun vadeli bařarılarını riske atabilir. Stratejik planlama ve pazarlama stratejileri, kulűplerin marka deęerlerini gűçlendirmelerine ve finansal sűrdűrűlebilirliklerini saęlamalarına yardımcı olurken, yetersiz pazarlama stratejileri ve eksik finansal yönetim, kulűplerin ticari bařarısını ve pazar payını sınırlayabilir. Ayrıca, veri analitięi, kulűplerin performanslarını iyileřtirmek için kritik bir araç olarak öne çıkmakta, ancak bu alandaki eksiklikler ve veri yönetimindeki zorluklar, stratejik kararların etkinlięini azaltabilir. Finansal yönetim, kulűplerin ekonomik bűyűmelerini ve toplumsal projelere yatırımlarını teřvik ederken, yetersiz finansal planlama ve risk yönetimi, kulűplerin mali istikrarını tehlikeye atabilir. Futbol kulűpleri uzun vadeli bařarılarını gűvence altına almak için kapsamlı bir yönetim yaklařımını benimsemeli, ancak bu stratejilerin uygulanmasında karřılařılabilecek olumsuzlukların ve eksikliklerin farkında olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abon, J. K., & Adebayo, R. O. (2020). The Use of Marketing as A Tool for Competitive Advantage Among Potential and Professional Football Clubs in Kzn, South Africa. *Eurasian Journal of Business and Management*, 8(4), 319-335.
- Akatak, A. (2023). Futbol Kulüplerinin Finansal Performansını Etkileyen Faktörler. *Futbol Kulüplerinde Muhasebe, Finans ve Denetim Uygulamalarına İlişkin*, 115.
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel futbol*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, C., Guay, W., Mehran, H., & Weber, J. (2016). The Role of Financial Reporting and Transparency in Corporate Governance. *Corporate Governance: Disclosure*.
- Atalı, L., & Çoknaz, D. (2014). Türkiye Futbol Federasyonu Spor Toto Süper Ligi Spor Kulüplerinin Facebook Kullanımı. *Erciyes İletişim Dergisi*, 3(4), 136. <https://doi.org/10.17680/akademia.v3i4.5000013106>.
- Ayandibu, A. O., & Kaseeram, I. (2020). The future of workforce planning. In *Human Capital Formation for the Fourth Industrial Revolution* (pp. 127-156). IGI Global.
- Aygün, D., Uluçenk, E. (2019). Futbol Kulüplerinde İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 12 (3), 689-710.
- Baker, B. J., & Rupp, S. A. (2007). The role of marketing in sports and entertainment. *Journal of Sport Management*, 21(3), 332-350. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.3.332>
- Balcerzyk, R., & Gaborek, K. (2023). Talent management in sport. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. In S. Hamil, J. Michie, C. Oughton, & S. Warby (Eds.), *Football and management* (pp. 201-226). Routledge.
- Barth, M. E., & Schipper, K. (2008). Financial reporting transparency. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(2), 173-190.
- Brigham, E. F. (2013). *Financial management: Theory & practice*. Canada: Cengage Learning.
- Borin, N., McCarthy, M. S., & Dunn, M. (2011). Consumer response to sport sponsorships: Evidence from football. *Sport Marketing Quarterly*, 20(3), 176-185.
- Budovich, L. S. (2021). Business management of the sport industry by considering the digitalization.
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2010). The economics of professional football: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 24(1), 73-98. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2009.00621.x>
- Chełkowski, J. (2006). Human resource management in sport organizations. *Sport Management Review*, 9(2), 163-183. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70024-6](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70024-6)

- Creswell, J. W. (2017). *Research Desing (Araştırma Deseni), Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*, (Çev. Yüksel Dede), Eğiten Kitap Yayınları, Ankara, 83-187.
- Crompton, J. L. (2004). Sponsorship of sport and its role in marketing. *Journal of Sport Management*, 18(3), 208-222. <https://doi.org/10.1123/jsm.18.3.208>
- Cunningham, G. B., & Sharp, L. A. (2018). Human resource management in sports organizations. In G. B. Cunningham & L. A. Sharp (Eds.), *Human Resource Management in Sport and Recreation* (pp. 1-18). Routledge.
- Çavuşoğlu, B., Öztürk, G., & Kara, B. (2011). Spor pazarlama çalışmalarında yeni medya aracı olarak internet kullanımının stratejik önemi: Türkiye ve İngiltere'deki spor kulüplerinin web sayfalarının incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1342-1363.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Dayı, A. & Çilesiz, A. (2020). *Futbol Kulüplerinde Borç Yönetimi Sporda Finansal, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar*.
- De Heij, R., Vermeulen, P., & Teunter, L. (2006). Strategic actions in European soccer: Do they matter?. *The Service Industries Journal*, 26(6), 615-632.
- Deloitte. (2021). *Football Money League*. Deloitte Sports Business Group.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2005). Globalization of sports: The case of professional football and its international management challenges. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 421-444. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.011>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row
- Figueiredo, D., & dos Santos Figueiredo, L. H. (2017). Management is not a game: the effects of strategy and structural changes in the competitiveness of football clubs. *Brazilian Business Review*, 14(Special Ed), 67-93.
- Fisher, G., Wisneski, J. E., & Bakker, R. M. (2020). *Strategy in 3D: Essential tools to diagnose, decide, and deliver*. Oxford University Press.
- Frick, B., & Prinz, J. (2006). Crisis? What crisis? Football in Germany. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 60-75. <https://doi.org/10.1177/1527002505282862>
- Funk, D. C., & James, J. D. (2001). The fan satisfaction-loyalty relationship in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 10(1), 30-39.
- Garimella, K., Kumar, R., & Kalaiselvi, K. (2021). Prerequisites for Winning a League Using Data Analytics. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(4), 116-139.
- Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143-169. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.143>
- Gibson, H. J., Wilson, B., & Hillel, M. (2012). The role of human resource management in sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2012.045325>

- Graham, C. (2014). The role of sponsorship in sport marketing: Evidence from football. *Sport Marketing Quarterly*, 23(4), 254-265.
- Güngör, A. (2014). Futbol endüstrisinde sportif başarı ile finansal performans arasındaki ilişkinin analizi ve Türkiye uygulaması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 16-36.
- Haake, S. (2012). Material advantage? *Physics World*, 25(07), 26. <https://doi.org/10.1088/2058-7058/25/07/33>
- Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'An inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11(4), 354-372. <https://doi.org/10.1080/14660971003780394>
- Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2004). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: An International Review*, 12(2), 212-217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00365.x>
- Havard, C. T. (2014). Glory Out of Reflected Failure: The examination of how rivalry affects sport fans. *Sport Management Review*, 17(3), 243-253.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
- Hughes, M., & Bartlett, R. (2002). The use of performance indicators in the assessment of player performance in professional football. *Journal of Sports Sciences*, 20(11), 941-949. <https://doi.org/10.1080/026404102320675643>
- Huffman, F. (2004). *Budgeting and Financial Planning*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-240-80589-4.50014-2>.
- Ivašković, I. (2021). The Strategic Determinants of the Sport Club Performance. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 24(SCI), 95-110.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kartakoullis, N. L., Vrontis, D., Thrassou, A., & Kriemadis, T. (2013). Strategic resource planning for football clubs. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 7(1), 1-20.
- Késenne, S. (2006). *The economic theory of professional team sports: An analytical treatment*. Edward Elgar Publishing.
- Kunkel, T., Doyle, J. P., & Funk, D. C. (2013). Understanding the role of marketing in sport. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 14(2), 115-135. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-14-02-2013-B006>
- Kuyucu, M. (2014). Futbol Endüstrisinde Sosyal Medya Pazarlama Uygulamaları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, 161-175.
- Lago, C., Gomez, M. A., & Sampaio, J. (2010). The use of performance indicators in football: A review of the literature. *Journal of Sports Sciences*, 28(8), 797-811. <https://doi.org/10.1080/02640410903401002>

- Lawrence, I. (2018). *Football Club Management: insights from the field*. Routledge.
- Litvishko, O., Aliev, A., Veynberg, R., Kokoulina, O., Farzaliev, J., & Gyömörei, T. (2021). Analysis of the financing activities of European football leagues. *Economic Annals-XXI/Ekonomičnij Časopis-XXI*, 189.
- Lord, J. (2018). Human resource management in football. In *Routledge Handbook of Football Business and Management* (pp. 220-231). Routledge.
- Manoli, A. E., & Kenyon, J. A. (2018). Football and marketing. In *Routledge handbook of football business and management* (pp. 88-100). Routledge.
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 517-531. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00445.x>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Morrison, K. A., & Misener, K. E. (2021). Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 24(5), 747-769.
- Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: Time for a new model? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297-311. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2013-0025>
- Osborne, B. (2017). Legal and ethical implications of athletes' biometric data collection in professional sport. *MARq. sports L. rev.*, 28, 37.
- Özdağoğlu, A., & Keleş, M. K. (2019). Spor Yönetimi Açısından Gri Entropi Tabanlı Rov Yöntemi İle 4 Büyük Futbol Kulübünün Finansal Performans Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 107-123.
- Özahç1, E. (2007). *Application of strategic planning methodology to Republic of Turkey Ministry of Finance* (Master's thesis, Middle East Technical University).
- Peetz, T. B., Newman, T., Peck, J. F., Harris, C., & Wilhide, B. (2014). *Social media in sport marketing*
- Popp, N. (2016). Social media in sport: A review and agenda for future research. *Journal of Sport Management*, 30(4), 453-465. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0294>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ratti, M. (2012). An Analytical Study Of Human Resource Accounting Practices--An Indian Experience. *Integral Review: A Journal of Management*, 5(2).
- Samur, S. (2017). The dynamics of football club management. *European Journal of Education Studies*.
- Schiavone, F., & Belardo, C. (2021). Data-driven decision-making in football clubs: Evidence from the English Premier League. *Journal of Strategic and International Studies*, 16(1), 37-53. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3585481>

- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The financial performance of football clubs in the United Kingdom. *Journal of Industrial Economics*, 45(4), 391-403. <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00030>
- Ürgüp, S. E., & Demir, E. (2021). Finansal Performans İle Sportif Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Türkiye'deki 4 Büyük Futbol Kulübü Üzerine Bir Analiz. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 240-250.
- Walters, G., & Tacon, R. (2011). Corporate social responsibility in European football. *Soccer & Society*, 12(6), 771-790. <https://doi.org/10.1080/14660970.2011.609680>
- Wilson, R. (2011). *Managing Sport Finance*. . <https://doi.org/10.4324/9780203850008>.

