



Atıfta Bulunmak İçin / Cite This Paper: Ulusoy, T., Esmer, Y. ve Dayı, F. (2019). “Spor İşletmelerinde Nakit Yönetimi: BİST’de Bir Uygulama”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (2): 1889-1905
Geliş Tarihi / Received Date: 18.09.2018 **Kabul Tarihi / Accepted Date:** 09.02.2019

Araştırma Makalesi

SPOR İŞLETMELERİNDE NAKİT YÖNETİMİ: BİST’DE BİR UYGULAMA*

Doç. Dr. Tolga ULUSOY

Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
tulusoy@kastamonu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-4365-0877

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ESMER

Bayburt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi
yesmer@bayburt.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-3691-1730

Dr. Öğr. Üyesi Faruk DAYI

Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
fdayi@kastamonu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-0903-1500

Öz

Spor işletmeciliği, hizmet işletmeciliğinde olduğu üzere yüksek tutarda duran varlık yatırımını gerektirmemektedir. Bu nedenle işletme sermayesi yönetimi spor işletmelerinin faaliyetine devam etmelerinde hayati öneme sahiptir. Yüksek tutarlı bonservis bedeliyle futbolcu alım ve satımı futbol işletmelerinin nakit giriş ve çıkışlarının etkin yönetilmesini gerektirmektedir. İşletme sermayesi unsurlarından biri olan nakit yönetimi, futbol işletmelerinin nakit giriş ve çıkışlarının tahmininde ve nakit bütçesinin hazırlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çalışmanın amacı futbol işletmeleri için nakit yönetiminin önemini ortaya koymaktır. Çalışmada Borsa İstanbul’da işlem gören Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.’nin (Trabzonspor) 2012-2017 dönemine ait Kamuyu Aydınlatma Platformu bilgilendirmelerinden elde edilen bilgiler ile mali tablo verileri kullanarak Trabzonspor’un 2017-18, 2018-19 ve 2019-20 sezonlarına ait nakit bütçesi oluşturulmuştur. Trabzonspor’un futbolcu transferlerinde yüksek tutarlı bonservis ve yıllık ücret ödemelerinden dolayı yüksek tutarlarda nakit çıkışlarının gerçekleştiği, sportif başarı olmadığından nakit girişlerinde önemli bir yükseliş olmadığı ve nakit yönetiminde ciddi sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç spor yöneticilerinin başarısında hiç şüphesiz nakit yönetiminin önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Nakit Yönetimi, Nakit Bütçesi, İşletme Sermayesi, Spor Yönetimi, Futbol Yönetimi.

CASH MANAGEMENT IN SPORTS ENTERPRISES: AN APPLICATION ON BIST

Abstract

Sports management does not require a high amount of asset investment as in service management. Therefore, the business capital management that entails more than fixed assets is vital for sports enterprises in order to survive. Purchase and sale of the footballers with a high amount of transfer fee necessitates the effective management of cash flows for the sports enterprises. Cash management which is one of the factors of business capital has an important

* Bu çalışma, 21-22 Nisan 2018 tarihinde Bulgaristan’ın Plovdiv şehrinde düzenlenen “VIII. IBANESS Kongreler Serisi” adlı kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

effect on the estimation of the cash flow and the preparation of cash budget of the football enterprises. The aim of this paper is to present the importance of cash management for football enterprises. In the study, cash budget of Trabzonspor Sportive Investment and Football Enterprises Trading Inc. (Trabzonspor) belonging to 2017-18, 2018-19 and 2019-20 seasons is set by using the information and financial statement data that were gathered from Public Disclosure Platform information belonging to 2012-2017 period of Trabzonspor that is traded at Istanbul Stock Exchange. It is determined that because of high amount of transfer fees and the annual payments of the footballers of Trabzonspor a high level of cash outflow takes place and as there is no sportive achievements there is no significant increase in the cash inflows and there are serious problems with cash management. This result shows that cash management is undoubtedly an important place in the success of sports managers.

Keywords: Cash Management, Cash Budget, Working Capital, Sports Management, Football Management.

1. GİRİŞ

Spor, beden ve ruh sağlığını korumak ve geliştirmeye yönelik yapılan bedensel aktivitelerdir. Günümüzde ülkelerin kalkınmasında sporun önemli bir yeri bulunmaktadır. Spora verilen önem, spor politikaları, spora ayrılan zaman, spor faaliyetleri için ayrılan bütçe ve fonlar ülkelerin kalkınmışlığını gösteren önemli göstergelerdendir. Ülkeler, spor faaliyetleri ile teknolojik, ekonomik, tarihi ve kültürel zenginliklerini dünyaya tanıtmaktadır (Güçlü, 1998: 1). Bu nedenle spor faaliyetlerine önem verilerek sporun gelişmesi için yatırımlar yapılmaktadır. Özellikle son yıllarda sporun önemli bir ihtiyaç olduğu ön plana çıkmıştır. Bu ihtiyacı karşılamaya yönelik çok sayıda spor işletmesi bulunmaktadır. Spor işletmeleri, insanların sosyal yaşamlarını şekillendirmek, çeşitli spor aktiviteleri düzenleyerek sportif ihtiyaçlarını karşılamak ve sporu yaygınlaştırarak sporsevere hizmet sunmak amacıyla kurulan işletmelerdir (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005: 36). Bu işletmeler çeşitli spor dallarında hizmet vermektedirler. Bu dalların başında futbol gelmektedir. Futbol dünyada en çok ilgi gören spor dallarından biridir. Futbol, yüzbinlerce çalışanı ve milyonlarca taraftarı ile her geçen gün büyüyen büyük bir sektör haline dönüşmüş ve dünyanın en evrensel olgularından biri olmuştur (Devecioğlu vd., 2014: 40). Dünyada çok sayıda futbol kulübü bulunmaktadır. Bu durum spor yönetimi kapsamında futbol yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Henry Fayol'un genel yönetim yaklaşımından yola çıkılarak bir tanım yapmak gerekirse futbol yönetimi, örgütsel amaçlara etkili ve verimli ulaşmak amacıyla futbol kaynaklarının ve faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel amaçlar doğrultusunda maddi ve beşeri kaynakların sevk ve idare edilmesidir. Bu kapsamda futbol yönetimi oldukça karmaşık ve zor bir süreç olarak görülmektedir. Dünyada futbol yöneticilerinin karşılaştığı en büyük problemlerin başında nakit yönetimi gelmektedir. Çünkü futbol kulüplerinde yüksek tutarlı bonservis bedeliyle futbolcu transfer edilmesi nakit giriş ve çıkışlarının etkin yönetilmesini gerektirmektedir. Nakit yönetiminin amacı, işletmenin faaliyetlerini devam ettirecek, gelecekteki

ihtiyaçlarını karşılayacak ve kârlılığı olumlu yönde etkileyecek yeterli likiditenin bulundurulmasıdır. Nakit yönetimi, nakit fazlası ve nakit açığına sebebiyet vermeden işletmede bulundurulması gereken optimum nakit tutarını amaçlamaktadır. Nakit yönetimindeki bir başarısızlık işletmeyi karşılanması çok güç finansman giderleri ile karşı karşıya bırakarak işletmeyi başarısız kılabilir (Sakarya, 2008: 228). Bu nedenle futbol yöneticilerinin nakit yönetiminde başarılı olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla işletme sermayesi unsurlarından biri olan nakit yönetimi, futbol kulüplerinin nakit giriş ve çıkışlarının tahmininde ve nakit bütçesinin hazırlanmasında önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışmanın amacı spor işletmeleri için hayati öneme sahip olan nakdin futbol yöneticileri tarafından nasıl yönetildiğini incelemektir. Çalışmanın spor işletmelerinin nakit yönetimine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda spor işletmelerinin yönetimi, futbol işletmelerinin yönetimi ve nakit bütçesi ve nakit yönetimi ile ilgili literatür taramasına yer verildikten sonra Borsa İstanbul’da işlem gören ve Türkiye’nin dört büyük futbol kulübünden biri olan Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.’nin (Trabzonspor) 2012-2017 dönemine ait Kamuyu Aydınlatma Platformu’ndan elde edilen bilgiler ile mali tablo verileri kullanılarak Trabzonspor’un 2017-18, 2018-19 ve 2019-20 futbol sezonlarına ait nakit bütçesi hazırlanarak değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümü spor işletmelerinin yönetimi, futbol işletmelerinin yönetimi, nakit yönetimi ve nakit bütçesi ve ilgili literatür taramasından oluşmaktadır.

2.1. Spor İşletmeleri Yönetimi

Spor, bir rekreasyon (boş zamanı değerlendirme), bir yarışma, bedensel bir aktivite ve dansı ifade etmektedir. Spor insanlığın var oluşunda temel bir ihtiyaç iken günümüzde ise sosyal bir katılım, sağlıklı olmak için bir araç ya da eğlence olarak olarak görülen çok büyük bir ticari alan olarak gelişmeye devam etmektedir. Siyasetten sanata, sinemadan iş dünyasına kadar her kesimden spora katılım yaşanmaktadır. Spor olgusu, giderek büyümüş, gerek hizmet, gerek üretim, gerekse organizasyon açısından dev bir sektör haline dönüşmüştür. Özellikle 1960’lı yıllardan sonra spor ile ilgili işletmelerin ve sportif faaliyetlerin artması sporu bir endüstri dalı gibi sürekli büyüme bir sektöre dönüştürmüştür. Spor endüstrisinin dünya çapındaki maddi değerinin günümüzde yaklaşık 500 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Ekmeççi, 2013: 3-4). Spordaki bu gelişmeler spor işletmelerinin yönetimi kavramının önemini ortaya çıkarmıştır.

Henry Fayol'un genel yönetim tanımından faydalanılarak spor yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Fayol, tüm işletme organizasyonuna yönelik bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Yönetimi, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimden oluşan evrensel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Buna göre spor yönetimi, beşeri ve maddi kaynakların spor organizasyonunun amaçları doğrultusunda sevk ve idare edilmesi olarak tanımlanabilir (Ekmekçi, 2013: 7). Bu doğrultuda spor yönetimi, genel yönetimin bir parçası olarak görülmektedir. Spor yönetimi, genel yönetim ilkelerinin spor alanına uygulanması, yönetim faaliyetlerinin bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarının araştırılması, bulunması ve bunların spora uygulanmasıdır (Devecioğlu vd., 2011: 52). Spor yönetimi ile işletme yönetimi arasında çok fazla farklılık olmasa da sporun özel yapısından kaynaklanan farklılıkların olduğu görülebilmektedir. Bu farklılıkların spor işletmelerinin yöneticileri tarafından iyi anlaşılması onların başarısında anahtar rol oynamaktadır. Türkiye'de spor, diğer sektörlerde uygulanan yönetim modelleri kullanılarak yönetilmeli, spor işletmelerinin yönetimi konusunda eğitim almış profesyonel yöneticiler tercih edilmeli ve kişilerden bağımsız kurumsallaşmış bir yapıya geçilmelidir. Bu vizyonun ortaya konulması günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir (Donuk, 2016: 9).

2.2. Futbol İşletmeleri Yönetimi

Günümüzde çok sayıda spor dalı bulunmaktadır. Bunların içinden dünyada en çok ilgi göreni futboldur. Dünyada en yaygın spor dalı olarak kabul gören futbolun, büyük kitlelerin katılımıyla bu varlığını devam ettireceği tüm otoritelerin kabul ettiği bir durumdur (Devecioğlu vd., 2014: 35). Futbol sürekli büyüyen, milyonlarca taraftarı olan ve milyarlarca dolara hükmeden büyük bir sektör haline gelmiştir. Futbolun bu özelliği futbol kulüplerini yüz milyon dolarlara ulaşan bütçeleriyle yönetilmesi güç ekonomik birimlere dönüştürmüştür. Futbol kulüpleri, futbolun farklı yapısından dolayı ortaya çıkan olumsuzlukların etkisi sonucu büyük krizler yaşamakta ve layık olduğu şekilde yönetilememektedir. Bu nedenle her dönem çok sayıda futbol kulübü kapanma ve iflas tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Akşar ve Merih, 2008: 1-5). Bu gelişmeler futbol işletmelerinin yönetimi kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Spor yönetiminin tanımında olduğu gibi genel yönetim anlayışından yola çıkılarak bir tanım yapmak gerekirse futbol yönetimi, örgütsel amaçlara etkili ve verimli ulaşmak üzere futbol kaynaklarının ve faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile genel yönetim ilke ve yöntemlerinin futbol alanına uygulanmasıdır. Futbolun büyük bir sektör olması nedeniyle futbol işletmelerinin yönetimi zor ve karmaşık bir süreç olarak

algılanmaktadır. Bu kapsamda futbol işletmelerinin yöneticileri birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Bu problemlerin başında nakit giriş ve çıkışların yönetilmesi diğer bir ifade ile nakit yönetimi gelmektedir. Bu nedenle nakit yönetimi tüm işletmelerde olduğu üzere futbol işletmelerinde de önem arz etmektedir (Sekban ve Atalı, 2017: 308).

2.3. Nakit Yönetimi ve Nakit Bütçesi

İşletmelerin başarısı gelecekleriyle ilgili yapacakları finansal tahmin ve planlamayla yakından ilişkilidir. İşletmeler gelecekte beklediği nakit giriş ve çıkışlarını önceden tahmin ederek ileride olası nakit açığını kapatmak için ihtiyaç duyabileceği nakdi önceden temin edebilmektedir. Nakit bütçesi işletmenin belirli bir döneminin tahmin edilen gelir ve giderinin gösterildiği, gelecek dönemlerde işletmenin çevresinde meydana gelecek her türlü olumsuz durumdan etkilenmemesi için esneklik gösterebilen finansal bir plandır (Aksoy ve Yalçiner, 2008: 146). Dolayısıyla nakit bütçeleri işletmelerin gelecekle ilgili tahmini nakit giriş ve çıkışlarının planlanma işlemidir (Okka, 2015: 192). Bu bütçeler, işletmenin sadece bir dönem içerisindeki fon ihtiyacını değil, aynı zamanda o dönemdeki nakit dağılımını ve bu dağılıma göre gerekli nakit ihtiyacını da göstermektedir. Nakit bütçelerinin iki temel amacı bulunmaktadır (Mucuk, 2014: 291):

Nakit açıklarını tespit etmek ve gerekli tedbirleri önceden alarak nakit ihtiyacını karşılamak ve nakit fazlalıklarını görmek ve bunları kısa vadeli yatırım araçlarında kullanarak değerlendirmektir.

Tipik olarak nakit bütçesi yıllık, aylık ya da birkaç aylık süreler için düzenlenebileceği gibi birçok işletme iyi bir nakit yönetimi için haftalık hatta günlük dahi hazırlanabilmektedir. İyi hazırlanmış nakit bütçesi ile nakit açığı kapatılabilmekte ya da nakit fazlalığı değerlendirilebilmektedir. Nakit bütçesi ile nakit giriş ve çıkışları arasında iyi bir koordinasyon sağlanmaktadır. Dolayısıyla nakit bütçesi en önemli kısa vadeli finansal planlama araçlarından biri olarak görülmektedir (Aydın vd., 2014: 167).

Nakit yönetimi, işletme yöneticileri için önemli bir görevdir. Çok fazla nakit, işletmelerin daha verimli varlıklar ile karşılaştırıldığında bu varlıklar üzerinde çok düşük bir getiri elde etmelerine neden olabilmektedir. Buna ek olarak, yöneticiler fazla nakdi ikramiyeyi satın almak için kullanabilmekte, hissedarlarına düşük getiri sağlayan projelere yatırım yapabilmekte veya işletme nakdini kendilerine tünel edebilmektedirler. Öte yandan, çok az nakit, yöneticilerin değerli yatırım fırsatlarını kaçırmalarına neden olabilmektedir (Seifert ve Gonenc, 2018: 1).

Nakit yönetimi ile işletmelerin bulundurması gereken nakit tutarını ne fazla nede eksik olacağından ihtiyaç duyulan nakit tutarında denge sağlanmaktadır. Çalışma sermayesinin

önemli kalemlerinden biri olan nakit yönetimi, işletmenin kârlılığını doğrudan etkileyebilmektedir (Çam ve Özbek, 2015: 66; Kendirli ve Çankaya, 2016: 48-49). Çünkü işletmenin faaliyetlerinin aksaması önlenerek, mümkün olduğunca kârlılığı artıracak nakit tutarının tespit edilerek bulundurulması gerekmektedir (Önal, 1996: 93-94). Nakit yönetimi, nakit fazlası ya da nakit açığına sebebiyet vermeden, işletmede bulundurulması gereken en uygun nakit tutarını amaçlamaktadır (Gündoğdu, 2016: 10-11). Nakit yönetimi, işletmenin alacakları ve ödemeleri arasındaki farktan dolayı ortaya çıkan nakit fazlası veya eksiğinin işletme yatırımları için en uygun şekilde nasıl kullanılacağına belirlenmesidir (Apak ve Tunalı, 2007: 52). Nakit yönetimindeki temel amaç işletmenin nakit giriş ve çıkışlarının işletmenin değerini maksimum kılacak şekilde yönetilmesidir (Ercan ve Ban, 2013: 288).

Nakit yönetimi işletme faaliyetlerinin yönetiminde de önemli bir yere sahiptir. Örneğin; etkin bir nakit yönetimi vadesi gelen borçların zamanında ödenmesini ve ihtiyaç duyulan nakdin en uygun koşullarda temin edilerek kârlı yatırım fırsatlarında değerlendirilmesine imkan tanımaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmeleri için nakit giriş ve çıkışlarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Nakit çıkışlarının, girişlerinden yüksek olması nakit açığına neden olmaktadır. Nakit açığının karşılanması için bankadan kredi çekilmekte ve nakit fazlası verildiğinde ise söz konusu kredi borcu ödenmektedir. Borç tekrarlandığında, faiz oranı ve tutarı yüksek olabilmektedir. Böylece nakit açığı sürekli olduğunda kullanılan kredinin maliyeti artmaktadır. Bu durumda nakit açığı devam ettikçe şirketlerin nakit yönetimi büyük bir çıkmaza sürüklenmektedir. İşte böyle bir olumsuz durumun yaşanmaması için nakit bütçesi işletmelerin nakit yönetiminde önemli bir işleve sahiptir.

Hizmet işletmeleri ticari ve üretim işletmelerinden farklı bir yapıya sahiptir. Hizmet işletmelerinin çalışma sermayesinde yüksek tutarlı stoklar olmağından, nakit ve alacak yönetimi önem kazanmaktadır. Hizmet işletmeciliğinin bir türü olan spor işletmeciliğinde, sportif yatırımların yüksek tutarlarda olduğu görülmektedir. Bu nedenle futbolcuların bonservis ve yıllık ücretlerinin yüksek olması futbolcu maliyetini ve katlanılan finansal riskide yükseltmektedir. Bonservis bedelleri bazen peşin bazen de vadeli olarak ödenebilmektedir. Futbolcuların yıllık ücretleri ise sözleşme tarihlerinde ödenmektedir. Bu durumda futbol takımında yer alan tüm futbolcuların sözleşmelerinin farklı tarihlerde olması nakit çıkışlarının tarihlerinde farklı olmasına neden olmaktadır. İşte bu nedenle yüksek tutarlı nakit çıkışlarının olması, her zaman optimum düzeyde nakdin işletmede bulundurulmasını zorunlu tutmaktadır. Ayrıca stad bakım onarım giderleri, personel maaşları, müsabaka gidiş geliş masrafları gibi bir takım giderler içinde nakit çıkışları yapılmaktadır. Spor işletmelerinin nakit yönetiminde karşılaştıkları önemli bir sorunda sporcuların yıllık

ücretlerini zamanında alamadıkları takdirde, Futbol Federasyonu veya UEFA gibi denetleyici kuruluşlara başvurarak alacaklarını istemeleridir. Böyle bir durumda futbol kulüpleri tazminat ödemek zorunda kalabilmektedir. Bu durumda işletmenin nakit çıkışları artmakta ve ihtiyaç duyulan nakit kısa vadeli banka kredileriyle karşılanmaktadır. Böylece yüksek maliyetli krediler toplam finansman giderlerini yükseltmektedir. Spor işletmelerinin ödemelerini zamanında yapması ancak etkin bir nakit yönetim politikası ile mümkündür. Futbolcu ve teknik heyetin ücretlerini zamanında almaları kulübe olan güveni artırmakta, futbolcuların motivasyonunun yükselmesini sağlayarak sportif başarıyı artırması beklenmektedir.

2.4. Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde futbol kulüplerinde nakit bütçesi ile ilgili çalışmalar açıklanmak istenmiş ancak literatürde benzer çalışmalara ulaşılamadığından nakit yönetimi ile ilgili son yıllarda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Zhang ve Chan (2018), banka hissedarlığının Çin'deki kurumsal nakit yönetimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Kamu İktisadi Teşebbüsleri için (KİT'ler) bankaların sahip oldukları hisselerin bir kısmının, nakit varlıklarının piyasa değerinin daha az olduğu ve serbest nakit akışının daha büyük bir kısmının banka hissedarı olmayan KİT'lerden daha fazla olduğu ortaya konulmuştur. KİT olmayanlar için böyle bir olumsuz etki bulunmamıştır. Ayrıca banka payının olumsuz etkisinin, KİT paylarına sahip olan ve piramidal yapıya sahip olmayan KİT'lere kıyasla devlete ait bankalarla sınırlı olduğu ve piramidal yapı için daha güçlü olduğu ifade edilmiştir.

Seifert ve Gonenc (2018), 2002–2013 döneminde, ülke ve işletme düzeyinde yönetişimin nakit varlıklar üzerindeki etkisini ve büyük bir uluslararası örnek üzerinde nakit değerini incelemişlerdir. Hem güçlü ülke hem de güçlü işletme düzeyinde yönetişimin nakit miktarını azalttığı görülmüştür. Hem işletme hem de ülke düzeyindeki yönetişimin bazı bileşenlerinin, nakit mevcudundaki düşüş ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu gözlemlenmiştir. Ülke düzeyindeki iyi yönetişimin sonucu olarak nakdi değer arttığı ve sağlam bir işletme düzeyinde yönetişimin de paranın değerini artırdığını gösteren kanıtlar sunulmuştur.

Sekban ve Atalı (2017), spor yöneticilerinin finansal profillerini incelemişlerdir. Spor yöneticilerinin nakit yönetimine yeterince önem vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Spor yöneticilerinin yaptıkları nakit bütçesine büyük oranda bağlı kalmadıkları ortaya konulmuştur. Spor yöneticilerinin temel finans eğitimi almalarının teşvik edilmesi önerilmektedir.

Kutlu Furtuna (2017), 2005-2015 döneminde BİST'de işlem gören reel sektör işletmelerinin nakit ve net nakit bulundurma düzeylerinde oluşan değişimleri sermaye yapısı teorilerinden dengeleme ve finansal hiyerarşi teorilerini kullanarak açıklamaya çalışmıştır. Bu

dönemde işletmelerin nakit bulundurma düzeylerinin genel ortalamaya yaklaştığı, işletmelerin nakit bulundurmanın yarar ve maliyetini dikkate alarak hedef nakit düzeyine sahip oldukları ve dengeleme teorisine uygun hareket ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca en uygun nakit düzeyinin belirlenmesinde sektörel faktörlerin etkili olduğu görülmüştür.

Ege vd. (2016), 2005-2013 döneminde BİST-50 endeksinde sürekli olarak faaliyet gösteren işletmelerin nakit dönüşüm süresini hesaplamıştır. Hesaplama sonucunda, BIST-50 Endeksi'nde yer alan 27 işletmenin büyük bir bölümünün nakit dönüşüm süresinin negatif olduğu, her yıl ortalama 4 işletmenin ise nakit dönüşüm süresinin pozitif olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda BİST işletmelerinin çoğunluğunun nakit yönetiminin başarılı ve nakit düzeyinin ise yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Kabakçı (2011), uluslararası açıdan nakit yönetiminin, ülkelerin sınır-ötesi nakit geçişlerine ilişkin farklı düzenlemelerin bir sonucu olarak, karmaşık bir hal aldığını savunmaktadır. Ayrıca sınır-ötesi nakit transferlerinin değerinin döviz kuru dalgalanmalarından da etkilendiği ileri sürülmektedir. Merkezi nakit yönetimi ve havuzlama, çokuluslu işletmelerin nakit akımlarını en uygun hale getirmeye yönelik uyguladıkları salt yöntemlerden ikisidir.

Sakarya (2008), İMKB'de işlem gören KOBİ işletmelerinin nakit yönetimlerinin etkinliğini araştırmak için nakit dönüş analizi yapmıştır. İşletmelerin 2003-2006 döneminde nakit dönüş süreleri karşılaştırmalı olarak incelenerek sektörel olarak aradaki farklar ve bu farkların nedenleri tespit edilmiştir. KOBİ'lerin nakit yönetimi konusunda yetersiz oldukları görülmüştür. İşletmeler, nakit dönüş sürelerini analiz ederek nakit yönetimlerinin etkinliğini artırabilirler.

Apak ve Tunalı (2007), inşaat işletmelerinde etkili ve verimli bir nakit yönetiminin yapılabilmesi için her şantiyenin işin yapımı kadar nakit durumunu da yakından takip etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Her şantiyenin özerk bir yapıya sahip olması gerekmekte ancak merkezi denetime tabi tutulması önerilmektedir. Bu kapsamda nakit yönetiminin proje yöneticilerince dikkate alınması gerekmektedir. İşletmeler uygun nakit yönetimi tekniklerini kullanarak tasarruf sağlayabilmektedir.

Yücel ve Kurt (2002), nakit dönüş süresinin karlılık, likidite ve borç yapısı ile ilişkisini incelemiştir. İMKB'de işlem gören 167 işletmenin 1995-2000 dönemindeki verileri kullanılmıştır. Nakit dönüş süresinin likidite oranları ile pozitif, aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı ile negatif ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan yüksek kaldıraç oranı, işletmenin nakit durumunu ve karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Nakit dönüş süresi ile kaldıraç oranı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Nakit dönüş süresinde dönemsel

olarak farklılık olmamasına rağmen sektörler ve işletme ölçeğine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Önal (1996), nakit yönetiminin bir işletmenin temel faaliyetlerini en uygun şekilde yapmasına yardımcı olacak şekilde yapılması gerektiğini, bu bağlamda nakit yönetiminin bir amaç değil, araç olarak kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir. Uzun dönemde, nakit yönetiminin işletmenin faaliyetlerinden bağımsız olarak görülmesinin ve işletmenin gerçek amacından uzaklaşılmasının, işletmeye ve ülke ekonomisine bir fayda sağlamayacağı düşünülmektedir.

3. VERİ SETİ VE METODOLOJİ

Uygulamada Trabzonspor’un 2012-2017 dönemine ait mali tablo verileri ile Kamuyu Aydınlatma Platformuna (KAP) yapılan bilgilendirmelerden yararlanılarak 2018-2020 dönemine ait yıllık nakit bütçesi hazırlanmıştır. Futbolcu ve teknik heyet ile ilgili KAP edinilen bilgiler ile şirketin bağımsız denetimden geçmiş mali tablolarından yararlanılmıştır. Nakit bütçesi hazırlanırken eksik veya tutarı belirtilmeyen bilgiler uygulamaya dâhil edilmemiştir. Feshedilen sözleşmelerde belirtilen tazminat ödemelerinin ilgili yıl yapıldığı varsayılmıştır. Araştırmadaki temel hipotez, şirketin asıl faaliyet konusu olan futbolcuların lisans bedelleri ile yıllık ücretleriyle ilgili nakit giriş ve çıkışlarını kullanarak net nakit akışını tahmin etmektir. Verilerde çeşitli kısıtlar olduğundan futbolcuların yıllık ücretiyle ilgili nakit giriş ve çıkışları KAP’taki bilgiler dikkate alınarak hesaplanmıştır. Ayrıca teknik heyet ile ilgili bilgilerde KAP’ta belirtilen ücret ödemeleri ve sözleşme fesih bedelleri dikkate alınarak nakit çıkışları hesaplanmıştır.

Nakit bütçesi hazırlanırken transfer ve geçici transferler lisansları için nakit çıkışının 2018 yılında 20 milyon lira, sonraki yıllar %50 oranında artacağı tahmin edilmiştir. Futbolcu lisans satma ve kiralama gelirlerinin 2018 yılında 10 milyon lira ve sonraki yıllar ise %50 oranında artacağı öngörülmektedir. Nakit giriş ve çıkışlarının her yıl %10 artacağı varsayılmıştır. Trabzonspor 2018 yılında UEFA kupasına katılmadığından nakit bütçesinde herhangi bir tutar yazılmamıştır. 2019 yılında da UEFA kupasına katılma ihtimali düşük olduğundan, 2019 yılı UEFA kupası gelirleri boş bırakılmıştır. 2019-20 dönemi için ise 10 milyon lira geliri olacağı tahmin edilmiştir. Yabancı para üzerinden yapılan işlemler bilanço günündeki Türk Lirası değeri dikkate alınarak hesaplanmıştır. Futbolcuların lisans satın alma, satma ve kiralama ile ilgili açık ve net bir bilgiye ulaşamadığı durumlarda değerlemeye alınmamıştır. KAP’ta yapılan transfer bilgilendirmesiyle Trabzonspor’un mali tabloları arasında farklılık olabilmekte veya finansal tabloların sunuluşu gereği bazı finansal bilgiler

farklı hesaplar altında açıklanmış veya verilmiş olabilmektedir. Futbolcu transferleriyle ilgili nakit giriş ve çıkışları ilgili mali yılda yapıldığı tahmin edilmektedir. Ancak çalışmanın tutarlı olması açısından futbolcu transfer, geçici transfer, satma ve kiralama işlemleriyle ilgili teknik heyet dâhil olmak üzere ilgili yıl nakit giriş veya çıkışına dâhil edilmiştir. Onun dışındaki diğer tüm nakit giriş ve çıkışlarıyla ilgili bilgiler mali tablolardan elde edilmiştir. Finansman gelir ve giderleri nakit bütçesine dâhil edilmiş, nakit açığını kapatmak için şirketin kullandığı kredilerin anapara ödemeleri dikkate alınmamıştır. Çalışmanın asıl amacı futbol işletmelerinin net nakit akımını tespit etmek ve spor işletmelerinin nakit yönetimindeki başarısını ortaya koymak olduğundan, nakit açığının finansman işlemi yapılmamış kümülatif toplam net nakit akışı tespit edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Trabzonspor'un 2018-2020 dönemi nakit bütçesi Tablo 1'de verilmiştir. 2012-13 döneminden itibaren sırasıyla nakit girişleri 81 milyon, 139 milyon, 176 milyon, 105 milyon ve 174 milyon; yine aynı dönemde nakit çıkışları ise sırasıyla 177 milyon, 178 milyon, 319 milyon, 310 milyon ve 335 milyon lira tutarında gerçekleşmiştir. Trabzonspor'un nakit girişleri her geçen yıl artsada, nakit çıkışlarının daha fazla arttığı görülmektedir. Dolayısıyla nakit giriş ve çıkışları arasında bir uyumsuzluk söz konusu olup, nakit açığı her yıl artmıştır. 2012-13 döneminde 96 milyon lira olan nakit açık, 2016-17 sezonunda 645 milyon liraya yükselmiştir. Finansman gelirleri ise aynı dönemde 17 milyon liradan 15 milyon liraya düşmüş, finansman giderleri ise 15 milyon liradan 90 milyon liraya yükselmiştir. Trabzonspor nakit açığını yabancı kaynaklar (banka kredileri) ile karşıladığından finansman giderleri her yıl artmıştır. Nakit açığının kümülatif toplamının her geçen yıl yükseldiği ve yüksek tutarlara ulaştığı tespit edilmiştir. Nakit açığı kredi kullanılarak kapatılmış ancak nakit açığının ne kadar yüksek tutarlara ulaştığını göstermek amacıyla kümülatif nakit açığından kullanılan kredi tutarları düşülmemiştir. Ayrıca nakit bütçesinde ödenen kredi taksitlerine de yer verilmemiştir. Dolayısıyla kullanılan kredi tutarlarının ödenen taksitleri nakit bütçesinde yoktur.

Trabzonspor'un futbolcu gelirlerinin 2012-13 döneminde 7,77 milyon liradan, 2014-15 sezonunda 60,68 milyon liraya yükselttiği, 2015-16 ve 2016-17 sezonlarında 300 bin liraya düştüğü görülmektedir. KAP bilgilendirmesinde 2015-17 dönemlerinde futbolcu satma ve kiralama gelirlerinin sadece 300 bin lira olduğu tespit edilmiştir. Futbolcu transfer ve kiralama giderlerinin 6,96 milyon liradan 10,85 milyon liraya, futbolcuların yıllık ücretlerinin ise 86 milyon liradan 153 milyon liraya yükseldiği görülmektedir. Dolayısıyla Trabzonspor'un futbolcu lisans giderleri, gelirlerinden daha yüksektir. 2012-13 dönemiyle 2016-17 dönemi

karşılaştırıldığında, naklen yayın gelirlerinin 34 milyon liradan 62 milyon liraya ve reklam ve sponsorluk gelirlerinin ise 1,2 milyon liradan 19,33 milyon liraya yükseldiği tespit edilmiştir.

2017-18, 2018-19 ve 2019-20 dönemlerine ait nakit bütçesi düzenlenirken 2016-17 yılına ait verilerin her yıl %10 artacağı varsayılmıştır. Nakit bütçesi hazırlanırken futbolcu kiralama ve satın alma gelir ve giderleri ile futbolcuların kiralama, transfer ve lisans satma işlemleriyle ilgili nakit işlemlerinin her yıl %50 artacağı varsayılmıştır. Nakit bütçesinde 2017-18, 2018-19 ve 2019-20 sezonlarında sırasıyla nakit girişleri 202 milyon, 227 milyon ve 265 milyon lira olarak tahmin edilirken, nakit çıkışları ise sırasıyla 318 milyon, 358 milyon ve 405 milyon lira olarak tahmin edilmiştir. Uygulamada net nakit açığının sırasıyla 115 milyon, 131 milyon ve 140 milyon lira düzeyinde olması beklenmektedir.

Yüksek transfer bedelleri ve yıllık ücretler gelecekte beklenen nakit çıkışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. 2019-2020 sezonunda futbol takımında yer alan futbolcu sayısının sadece 12 olduğu ve takımda en az 21 futbolcunun olduğu dikkate alındığında yeni futbolcuların sözleşmeleriyle söz konusu nakit çıkışlarının daha fazla olması beklenmektedir. Nakit bütçesi tablosunda kümülatif nakit hareketlere bakıldığında 2017-18 yılında nakit açığının 760 milyon, bir sonraki dönemde 891 milyon ve 2019-20 sezonunda ise 1.031 milyon lira olacağı tahmin edilmektedir. Trabzonspor’un nakit girişleri, nakit çıkışlarının neredeyse yarısına tekabül etmekte ve nakit açığı her geçen yıl artmaktadır. Sportif başarının gelmemesi, nakit girişleri azaltmış ve çıkışlarını yükseltmiştir.

Tablo 1. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2017-18, 2018-19 ve 2019-20 Dönemi Nakit Bütçesi (₺)

Nakit Girişleri	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Futbolcu Kiralama / Satma Gelirleri	7.770.000	19.372.890	60.684.851	300.000	300.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000
Naklen Yayın Gelirleri	34.167.280	44.957.216	53.797.156	47.955.387	62.386.970	68.625.667	75.488.234	83.037.057
Reklam ve Sponsorluk Gelirleri	1.218.861	16.030.414	7.326.688	12.659.562	19.338.052	21.271.857	23.399.043	25.738.947
Stad Hasılatları	5.708.697	6.510.794	5.723.038	3.850.137	18.689.952	20.558.947	22.614.842	24.876.326
İsim Hakkı Gelirleri	4.067.136	5.379.462	5.868.846	4.610.653	4.260.100	4.686.110	5.154.721	5.670.193
Türkiye Kupası Gelirleri	3.281.138	325.529	765.039	875.535	1.227.562	1.350.318	1.485.350	1.633.885
Diğer İsim Hakkı Gelirleri	2.626.495	2.576.504	4.709.233	4.947.495	47.212.223	51.933.445	57.126.790	62.839.469
Diğer Naklen Yayın Gelirleri	1.417.833	1.997.184	1.147.582	1.700.000	0	1.565.650	1.722.215	1.894.436
Ticari Ürünler Lisans Kiralama Gelirleri	1.393.276	1.624.710	2.142.626	2.008.278	2.576.154	2.833.769	3.117.146	3.428.861
UEFA Müsabakaları Gelirleri	656.847	21.931.422	17.918.257	3.988.184	0	0	0	10.000.000
Diğer Gelirler	1.204.795	5.011.078	3.541.188	5.479.914	2.505.099	2.755.609	3.031.170	3.334.287
Finansman Gelirleri	17.487.940	13.814.698	12.838.692	16.646.902	15.664.726	17.231.199	18.954.318	20.849.750
Nakit Girişleri Toplamı	81.000.298	139.531.901	176.463.196	105.022.047	174.160.838	202.812.571	227.093.829	265.803.211
Nakit Çıktıları								
Futbolcu Transfer / Kiralama Giderleri	6.960.000	6.288.980	89.529.804	44.037.170	10.850.730	20.000.000	30.000.000	45.000.000
Futbolcuların Yıllık Ücretleri	86.483.032	98.538.777	139.045.853	145.500.612	153.786.013	110.694.202	121.763.622	133.939.984
Amortisman Giderleri	22.856.866	22.381.574	36.818.276	52.877.354	47.792.850	52.572.135	57.829.349	63.612.283
Seyahat, Kamp ve Müsabaka Giderleri	6.700.869	7.757.982	10.256.767	7.799.411	8.502.944	9.353.238	10.288.562	11.317.418
Tescil ve Lisans Giderleri	741.625	563.264	1.339.286	1.871.246	1.991.314	2.190.445	2.409.490	2.650.439
Stadyum Giderleri	724.749	957.250	1.132.300	688.230	1.025.642	1.128.206	1.241.027	1.365.130
Diğer Giderler	3.085.673	1.486.484	3.603.834	5.737.220	4.610.540	5.071.594	5.578.753	6.136.629
Genel Yönetim Giderleri	11.768.815	13.481.534	18.816.226	14.974.780	15.778.588	17.356.447	19.092.091	21.001.301
Finansman Giderleri	15.305.815	21.472.010	18.713.827	37.391.066	90.885.506	99.974.057	109.971.462	120.968.608
Temettü Ödemeleri	23.111.306	5.348.844	0	0	0	0	0	0
Nakit Çıktıları Toplamı	177.738.750	178.276.699	319.256.173	310.877.089	335.224.127	318.340.324	358.174.357	405.991.793
Nakit Dengesi	-96.738.452	-38.744.798	-142.792.977	-205.855.042	-161.063.289	-115.527.753	-131.080.528	-140.188.581
Kümülatif Nakit	-96.738.452	-135.483.250	-278.276.227	-484.131.269	-645.194.558	-760.722.311	-891.802.839	-1.031.991.420

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor ekonomisi futbol, basketbol gibi birçok spor dalını kapsamakta ve ülkemiz ekonomisine önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Futbol kulüplerinin/işletmelerinin spor ekonomisi içindeki payı her geçen gün artmaktadır. Ancak futbol kulüplerinin finansal durumları incelendiğinde artan borç tutarları ile özkaynakların eridiği ve futbol kulüplerinin yüksek finansal yükümlülükler altına girdikleri görülmektedir. Futbol kulüpleri borçlarının artmasıyla yüksek tutarlarda faiz ödemeleriyle karşılaşmaktadır. Kısa vadeli borçların artmasıyla nakit yönetiminde döngü sağlanamadığından, teknik heyet ve futbolcuların ödemeleri gecikmekte ve Futbol Federasyonu veya UEFA tarafından çeşitli cezalara çaptırılmaktadır. Bu nedenle nakit yönetimi futbol kulüpleri için hayati öneme sahiptir.

Son yıllarda futbolcu lisans satma gelirlerinin azalması, altyapıdan futbolcu yetiştirilememesi ve lig ve Türkiye kupası şampiyonluğunun olmayışı nakit girişlerini azaltmaktadır. Ayrıca nakit bütçesi tahmin edildiği yıllarda Avrupa Kupası ve Şampiyonlar Liginde mücadele edilmediğinden nakit girişi olmamıştır. Sportif başarının olmaması kulübün nakit girişlerini azalttığı gibi yanlış transfer politikalarıyla da nakit çıkışları artmaktadır. Dolayısıyla Trabzonspor’un nakit dengesi bozulmuş ve nakit açığı her geçen yıl artmıştır. Trabzonspor finansal varlıkları ve sportif başarı açısından ülkemizdeki dördüncü büyük kulüp olduğu düşünüldüğünde, nakit yönetimindeki problemlerin diğer üç büyük kulüpte daha kötü olacağı tahmin edilmektedir. Futbol kulüplerinin finansal durumları kontrol altına alınmaz ise finansal durumlarının kötüye gitmesi beklenmektedir. Kulüplerin varlıklar ile kaynakların uyumsuzluğu, nakit giriş ve çıkışlarına da yansarak mali dengeyi bozduğu görülmektedir. İhtiyaç duyulan nakit yabancı kaynaklar ile temin edilmek ve yüksek faiz ödemeleri yapılmaktadır. Sportif başarısızlık ile giderlerin gelirlerden yüksek olması futbol kulüplerinin dönem zararlarını artırmaktadır. Dönem zararları geçmiş yıl kârlarını eritmekte bir müddet sonra kulüplerin özkaynaklarının negatif olmasına neden olmaktadır. Finansal yapının bozulmasının yanında yüksek tutarlı yıllık ücret sözleşmelerinin döviz üzerinden yapılması ve döviz kurunun artmasıyla birlikte kulüplerin finansal durumlarının daha kötü boyutlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bazı futbolcular alacaklarını zamanında alamadıklarında, yetkili üst kuruluşlara başvurarak kulübün maddi müeyyidelere çaptırılmasına neden olmaktadır. Örneğin bonservis bedelini geç ödeyen kulüpler, UEFA tarafından belirli süre transfer yasağı cezasına çaptırılmaktadır. Bunun sonucunda transfer yapamayan bir kulübün sportif bir başarı göstermesi pek mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla transfer yasağının gelmesi futbol kulüpleri için nakit yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle

futbol kulüplerinin etkin bir nakit yönetimi sergilemeleri için finansal fair play kurallarının daha katı hale getirilmesi ve futbol kulüplerinin sıkı bir finansal denetimi tabii tutulması gerektiği düşünülmektedir. Futbol kulüplerinin finansal durumlarını ortaya koymak için diğer futbol kulüplerinde nakit bütçelerinin hazırlanması ve finansal analizlerinin yapılması tavsiye edilmektedir. Diğer yandan spor işletmeleri yöneticilerinin nakit yönetiminde yeterince başarılı olmadıkları görülmektedir. Spor işletmeleri yöneticilerinin nakit yönetiminde etkinliğinin artırılması için temel finans eğitimlerinin düzenlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, A. ve Yalçın, K., (2008). İşletme Sermayesi Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akşar, T. ve Merih, K. (2008). Futbol Yönetimi, 1.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Apak, S. ve Tunalı, E. (2007). "İnşaat Sektöründe Nakit Yönetimi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, 36, 50-59.
- Aydın, N., Başar, M. ve Coşkun, M. (2014). Finansal Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çam, A.V. ve Özbek, A. (2015). "The Effect of Cash Conversion Cycle on Profitability of Small and Medium Sized Enterprises", *International Journal of Managemnt Sciences and Business Research*, 4(2), 66-72.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011). "Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 51-68.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2014). "Futbol Yönetimi ve Organizasyonlarının Görünümü", *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 35-48.
- Donuk, B. (2016). Spor Yönetim Sanatı, Ötügen Neşriyat, İstanbul.
- Ege, İ., Topaloğlu, E. E. ve Karakozak, Ö. (2016). "Nakit Dönüşüm Süresi Analizi: BİST-50 Endeksinde Yer Alan Şirketler Üzerine Ampirik Bir Uygulama", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 179-193.
- Ekmekçi, R. (2013). "Spor Yönetimi: Kavram ve Özellikler", Spor Yönetimi, (Ed: M. Argan), Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Ercan, M.K. ve Ban, Ü. (2012). Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim, 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güçlü, M. (1998). Spor Tesislerinin İşletmesi Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 1-9.
- Gündoğdu, A. (2016). "Uluslararası Çalışma Sermayesi Yönetimi", Uluslararası Finans Teori ve Politika, (Ed: N. Eroğlu, H. Dinçer, Ü. Hacıoğlu), Ankara: Orion Yayınları.
- Kabakçı, A. (2011). "Çokuluslu İşletmelerde Merkezi Nakit Yönetimi ve Havuzlama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 97-110.
- Kendirli, S. ve Çankaya, M. (2016). "BİST Turizm Endeksindeki Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetiminin Karlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", *International Review of Exonmics and Management*, 4(2), 46-68.
- Kutlu Furtuna, Ö. (2017). "Nakit Bulundurma Düzeyinin Sektörel Analizi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Reel Sektör Firmaları Üzerine Bir Uygulama", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), 615-630.
- Mucuk, İ. (2014). Modern İşletmecilik, 19. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Okka, O. (2015). Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler, Geliştirilmiş 6. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Önal, Y. B. (1996). "Nakit Yönetiminin Önemi ve İşleyişi: Türkiye Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 93-104.
- Ramazanoğlu, F. ve Öcalan, M. (2005). "Spor İşletmelerinde İşletmecilik ve Personel Yönetimi Anlayışı", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 4(1), 36-40.
- Sakarya, Ş. (2008). "Nakit Yönetiminde Nakit Dönüş Süresi Analizinin Kullanılması: İMKB'deki KOBİ'ler Üzerine Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 227-248.
- Sekban, G. ve Atalı, L. (2017). Amatör Spor Kulübü Yöneticilerinin Finansal Profilleri, *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 3(2), 306-315.

- Seifert, B. ve Gonenc, H. (2018). “The Effects of Country and Firm-Level Governance on Cash Management”, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 52, 1-16.
- Yücel, T., ve Kurt, G. (2002). “Nakit Dönüş Süresi, Nakit Yönetimi ve Karlılık: İMKB Şirketleri Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, *İMKB Dergisi*, 6(22), 1-15.
- Zhang, H., ve Chan, K. C. (2018). “Bank Shareholding and Corporate Cash Management: Evidence from China”, *North American Journal of Economics and Finance*, 1-19.
- KAP (2018). Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş., <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/ozet/1400-trabzonspor-sportif-yatirim-ve-futbol-isletmeciligi-ticaret-a-s> (Erişim Tarihi: 29.03.2018).

EXTENDED ABSTRACT

Football has become a grand sector that grows day by day, has millions of fans and dominates billions of dollars. This feature of football has turned football clubs into economic units that are hard to be managed with their budget reaching up to a hundred million dollars. Football clubs experience deep crises due to the negative consequences of football's own paradoxical structure and cannot be managed as they deserve. Thus, many football clubs are faced with the danger of closure and bankruptcy (Aksar and Merih, 2008: 1-5). These developments have led to the emergence of the concept of management of football enterprises. With football being a big sector, the management of football enterprises is perceived as a difficult and complex process. In this context, executives of football enterprises face several problems. These problems primarily include the management of cash inflows and outflows; in other words, cash management. Cash management is therefore as important in football enterprises as in all enterprises (Sekban and Atalı, 2017: 308). Service enterprises have a different structure than commercial and production enterprises. Cash and credit management are of importance as the service enterprises do not have high stocks in the working capital. High amounts of sportive investments are observed in sports management, which is a type of service management. Thus, the fact that the footballers have high transfer and annual fees also increases the footballer cost and the consequent financial risk. Transfer fees can be paid in cash or sometimes in instalments. The annual fees of football players are paid on contract dates. Consequently, all football players in a football team with different dates of the contract cause the dates of cash outflows to be different as well. That is why having high cash outflows always necessitates having an optimum level of cash in the enterprise at all times. In addition, cash outflows are made for a number of expenses such as stadium maintenance-repair costs, personnel salaries and costs of transportation for matches. One important problem encountered by sports enterprises in cash management is that if footballers cannot get their annual fees on time, they apply to the supervisory organisations such as the Football Federation or UEFA and ask for their receivables. In such a case, football clubs may have to pay compensation. Then, cash outflows of the enterprise increase and are met with short-term

bank loans in cash. The consequent high-cost loans raise total financing expenditures. Payments made by sports enterprises on time are only possible with an efficient cash management policy. The fact that footballers and coaching staff receive their payments on time increases the confidence in the club and is expected to bring success in sports by enhancing footballers' motivation. In the application, Trabzonspor's annual cash budget of the 2018-2020 period was prepared based on club's 2012-2017 financial statement data and the information communicated to the Public Disclosure Platform (KAP). Regarding the footballers and the coaching staff, information acquired from KAP and company's previous financial statements independently audited were utilised. When preparing the cash budget, missing information or information with no specified amount was not included in the application. As for the cancelled contracts, it was assumed that the specified compensation payments had been made in the relevant year. The main hypothesis of the research is to predict the net cash flow by using the cash inflows and outflows in regard to the license fees and annual fees of the footballers which constitute the main activity of the company. Due to various limitations in the data, cash inflows and outflows regarding footballers' annual fees were calculated in consideration of the information at KAP. Furthermore, as for the information on the coaching staff, cash outflows were calculated in consideration of the fee payments and contract cancellation fees specified at KAP. While preparing the cash budget, It was predicted that the cash outflow would increase by ₺20 million for licenses of transfer and temporary transfers in 2018 and by 50% in the following years. It was anticipated that the incomes from footballer sales and loan would increase by ₺10 million and by 50% in the following years. It was assumed that the cash inflows and outflows would increase by 10% each year. No amount was written in the cash budget as Trabzonspor failed to participate in the UEFA Europa League in 2018. Since it is highly unlikely that the club will participate in the UEFA Europa League in 2019, the UEFA Europa League incomes for 2019 were left blank. It was predicted that the club's income would be ₺10 million in 2019-2020. The transactions in foreign exchange were calculated in consideration of their equivalence in Turkish lira on the balance sheet day. The cases where clear information could not be accessed in regard to footballer license purchase, sales and loan were not included in the evaluation. There could be a discrepancy between transfer information communicated to KAP and Trabzonspor's financial statements, or by the way financial statements are presented, some of the financial information might have been explained or presented under different accounts. It was assumed that cash inflows and outflows concerning the footballer transfers were made in the relevant fiscal year. However, for consistency purposes, the relevant year

was not included in the cash inflows and outflows regarding footballer transfers, temporary transfers, sales and loan transactions including the coaching staff. Information on all other cash inflows and outflows was obtained from the financial statements. Financing incomes and expenditures were included in the cash budget, and capital payments of the credits used by the company to close the cash deficit were not taken into consideration. Since this study mainly aimed to identify the net cash flow of football enterprises and explore their success in cash management, cash deficit's cumulative total net cash flow to which financing was not applied was determined. According to the analysis results, cash balance of Trabzonspor was upset, which caused the cash deficit to expand each year. Considering that Trabzonspor is the fourth biggest club in terms of financial assets and sportive achievements in Turkey, it is anticipated that the problems in the cash management will be worse in the other three big clubs. It is foreseen that financial status of the football clubs will get even worse if not taken under control. It seems that incompatibility between club's assets and resources reflected on cash inflows and outflows upset the financial balance. The much needed cash was obtained from foreign resources at high interest rates. Sportive failure and higher expenditures than incomes increase football club's losses for the financial year. Losses for the financial year melt away previous year's profits, negating the equities of the clubs after a while. It is therefore thought that stricter financial fair play rules need to be set and football clubs should be subjected to a strict financial audit so that they can carry out an efficient cash management. It is recommended that other football clubs' cash budgets should be prepared and their financial analyses be performed in order to explore their financial status.