

SÜPER LİG FUTBOL KULÜPLERİNİN FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ
FINANCIAL PERFORMANCE ANALYSIS OF SUPER LEAGUE FOOTBALL CLUBS

Osman ULUYOL¹

ÖZET

Bu makalenin amacı hisseleri Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören futbol kulüplerinin 2002-2011 dönemi için finansal performansını analiz etmek ve futbol kulüplerinin finansal durumunu iyileştirmek amacıyla öneriler geliştirmektir. Futbol kulüplerinin finansal performansını analiz ederken kulüplerin yıllık finansal tablolarında yayımlanan temel finansal oranlar ve temel bilanço verileri kullanılmaktadır. Türk Futbol kulüplerinin yıllık finansal tablolarının analizi sonucunda, yapılan büyük yatırımlara rağmen, yüksek tutarlarda borçlu olduğu, büyük ölçüde likidite ve karlılık sorunları yaşadığı ve sürekli olarak artan bir şekilde, finansal sorunlarla karşı karşıya olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk futbol kulüplerinin finansal açıdan daha iyi durumlara getirilebilmesi için bazı öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Futbol kulüpleri, Finansal Analiz, Profesyonel Futbol, Süper Lig Futbol

Jel Kodları: G30, G39, M20.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyse the financial performance of football clubs whose stocs are traded in İstanbul Stock Exchange (ISE) for the period of 2002-2011 and to develop solution proposals with the aim to improve their financial structures. While analysing the financial performance, the basic financial ratios and basic balance sheet items were used, which were published in their financial statements. At the end of the financial performance analysis of Turkish football clubs it has been found that the clubs have debts in big amounts. They have serious liquidity and profitability problems, and they encounter financial problems in steady growing manner, inspite of big investments. As a result some solution proposals have been made to bring the Turkish football clubs in better situation financially.

Keywords: Football clubs, Financial Analysis, Professional Football, Super League Football

Jel Classification: G30, G39, M20.

¹ Yrd. Doç. Dr., Adıyaman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

GİRİŞ

Günümüzde futbol milyarlarca lira yatırım yapılan bir piyasa ya da sektöre dönüşmüştür. Transferler için yapılan büyük harcamalar, futbolcularla yapılan sözleşmelerde altına imza atılan büyük tutarlar, yıldız futbolculara sahip olmak ve onlar kanalıyla ürünlerini tanıtmak amacıyla sponsorlar arasında yaşanan mücadele, TV yayın haklarından pay almak için verilen mücadeleler, potansiyel yatırımcılar için model olacak bir futbol kulübü kurmaya çalışan profesyonel yöneticiler mevcut futbol piyasasını oluşturmaktadır.

Küresel ekonomi açısından bakıldığında da futbolun önemli ekonomik sonuçları vardır. Bu sonuçlar çeşitli düzeylerde ülke ekonomileri üzerinde de etkisini göstermektedir. Spor denilince akla dünyanın her yerinde öncelikli olarak futbol gelmektedir. Çünkü 3,5 milyar insan bir şekilde futbolla ilgilenmektedir. 1990'lı yıllardan sonra futbolun yapısal niteliğinde kısmen de olsa değişimler olmuştur. Futbol artık sadece bir spor değil, bugün gösteri işi olarak nitelendirilen gerçekten endüstriyel bir iş koluna dönüşmüştür (Akşar, 2011).

Futbol kulüplerinin kar amaçsızdan kar amaçlı hale dönüşümü yani futbolun endüstrileşmesi sonucunda kulüp yönetimlerinde ulusal ve uluslararası alanda önemli değişimler olmuştur. Bu döneme kadar çok fazla üzerinde durulmayan bütçeleme, finansal yönetim, profesyonel gözlemcilik, hukuksal danışmanlık gibi kavramlar daha çok önem kazanmıştır (Dimitropoulos, 2010: 6). 1980'lerden itibaren futbolun belirleyici özelliği olarak yükselen profesyonellik kulüplerin kendi içinde ve dış çevre ile (profesyonel oyuncu, teknik kadro, taraftarlar, medya, sponsorlar vb.) ilişkilerinde önemli etkiler yapmıştır. A.Ş. olarak futbol kulüpleri çok daha şiddetli bir rekabet içinde, piyasada pozisyonlarını yeniden tanımlamak ve karar verme sürecini yeni düzenlemelere uydurmak durumunda kalmışlardır.

Araştırmanın amacı, BİST'te hisseleri işlem gören Süper Lig futbol kulüplerinin 10 yıllık finansal verilerini analiz etmek, finansal performansı değerlendirmek ve mevcut finansal sorunların çözümü için öneriler geliştirmektir.

Literatür Özeti

Futbol kulüplerinin finansal performans analizi ile ilgili çeşitli bilimsel çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların önemli bir kısmı özellikle Avrupa liglerinde oynayan futbol kulüplerinin yaşadığı ortak bir sorun olan finansal kriz üzerinde yapılan araştırmalardan meydana gelmektedir. Futbol kulüplerini finansal açıdan ele alan başlıca çalışmalar aşağıda özetlenmektedir:

Garcia ve Rodriguez (2003) İspanyol Ligine odaklı profesyonel futbolun finansal yapısının analizi konusunda öncü yazarlardandır. Bu yazarlara göre bazı kulüplerin İspanya'da yaklaşık % 60'ı maddi olmayan duran varlıklara bağlı olan dengelerini korumaya devam edemeyecekleri için bilanço

kompozisyonlarını değiştirmek zorunda olduklarından bu yapı ile profesyonel futbol hayatını devam ettirmeleri zor görünmektedir.

Deloitte'nin yıllık raporu (2004) da çeşitli Avrupa futbol liglerinin finansal yönetimlerini karşılaştırmış ve finansal krizlerin Avrupa takımlarını az ya da çok etkilediğini ortaya koymuştur (Deloitte, 2004).

Ascari ve Gagnepain (2006) birinci ve ikinci İspanyol liglerinin finansal analizinde İspanyol futbol endüstrisinin bazı zayıflıkları olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin TV gelirleri önceki yıllardaki kadar artmamakta, amortisman oranları kulüplerin karlılığını azaltmakta ve bilanço borçlar ve varlıklar arasındaki riskli bir denge üzerinde kurulmaktadır. Bütün bunlar İspanyol takımlarının kar etme yeteneğini yok etmekte ve kulüpler yoğun finansal sorunlar yaşamaktadırlar. Yine de Avrupa'daki genel durum ile karşılaştırıldığında İspanya'da otoriteler ve yerel yönetimler futbol kulüplerinin finansal açıdan destekledikleri için durum Avrupa'daki diğer ligler kadar kötü değildir.

Baroncelli ve Lago (2006), Ascari ve Gagnepain (2006) ve Bosca vd. (2008)'in sonuçlarının İtalya için geçerliliğini desteklemektedir. Onlar milenyumun başında İtalyan futbolunun büyümesine rağmen, İtalyan futbol kulüplerinin son zamanlarda derin finansal krize düştüğünü birçok kulübün iflas ederken bir kısmının da küçüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Onların ifadelerine göre 2002-2003 sezonunun sonunda Seri A'nın toplam net zararı 400 milyon Euro'nun üzerindedir ki, bu toplam gelirlerin üçte birinden daha yüksektir.

Buraimo vd. (2006) İngiliz futbolunun da finansal sorunlardan uzak olmadığını ifade etmektedir. Çünkü son yıllarda finansal sorunlar yaşayan İngiliz kulüplerinin sayısı da gittikçe artmaktadır. Yazarlara göre bu krizin ana sebepleri futbol kulüplerinin büyümesini sağlayan yetersiz gelirler, küme düşme gelirlerinin yok olması, yüksek transfer ücretleri ve takımların alt liglere düşmesi halinde bu sözleşmeleri yerine getirememesidir. Benzer sonuçlar Barros (2006) tarafından Portekiz ligi için de bulunmuştur. Portekiz liginde yazarlara göre çok az sayıda kulüp kar etme yeteneğine sahiptir. Barros (2006) Portekiz futbol kulüplerindeki finansal istikrarsızlığın sebebi olarak uygun olmayan devlet politikası, Portekiz kulüplerinin küçük boyutlu olması ve yönetimlerin yetersizliği olarak ifade etmektedir.

Frick ve Prinz (2006) de Alman Bundes Liga'nın finansal verilerini inceleyerek, diğer Avrupa ligleri ile karşılaştırmalı bir finansal durum tespiti yapıyorlar. Alman liginde toplam borçlar İspanya, İngiltere ve İtalya ile karşılaştırıldığında bunlarınkinin yarısı kadardır, taraftar katılımı oldukça yüksektir ve hala yükseliştedir ve sponsor gelirleri Avrupa'da en yüksektir. Bununla birlikte Kirch Group'un iflası ile birlikte önemli bir düşüş göstermektedir.

Bosca ve diğ. (2008) İspanyol futbol takımlarında muhasebenin şeffaf olmayışının finansal krizleri gizlediğini ve bu durumun İspanyol futbol kulüplerinin ekonomik durumlarında önemli bir kırılma yarattığını ortaya koymuştur. Çünkü gelir ve giderler arasındaki sürekli olan dengesizlik

küçük büyük bütün kulüpleri belli düzeyde etkilemektedir. Gelir-gider dengesizliğinin en önemli göstergesi birçok kulübün spor faaliyetleri dolayısıyla oluşan finansal açıkları kapatmak için sabit varlıklarını satmaya başlamalarıdır.

Dimitropoulos (2009)'un bir makalesi 1994-2004 döneminde Yunan futbol kulüplerinin karlılığı üzerinde etkili olan faktörler üzerinedir. Yazara göre Yunan kulüpleri ciddi gelir kaybı yaşamakta, yüksek oranda borçlu , öz kaynak ve varlık karlılığı negatiftir. En önemli bulgu futbol kulüplerinin karlılığının saha başarılarıyla doğrudan ilgili olmasıdır, bu durum kısa vadeli olmakta ve olumsuz sonuçlarla birlikte finansal durum da bozulmaktadır. O halde finansal başarıyı saha başarısına endekslemek doğru ve yeterli bir yol değildir. Bir taraftan saha başarısı finansal başarıya getirirken, finansal durumun düzelmesi de saha başarısına olumlu yansımaktadır.

Orta, Korkmaz ve Alacahan (2012), Türkiye Futbol Federasyonu ile dört büyüklerin gelir ve gider kalemleri üzerinden mali yapı analizi yapmışlardır. Yapılan analiz sonucunda söz konusu kulüplerin 2008-2009, 2009-2010 dönemi gelirleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

Ay, Ataçoğlu ve Bayazit (2011) giderler/toplam gelir oranının giderler lehine bozulmasıyla kulüplerin bir taraftan mali başarılarını tehdit edildiğini, diğer taraftan da kulüp lisansı almayı zorlaştıracığından UEFA (*Union of European Football Associations*) kupalarına katılımını engellenebileceğini ifade etmektedirler. Ayrıca yazarlar, kulüplerin gelir/gider dengesinin sürekli kontrol edilmesi ve bu dengedeki olumsuzlukların tespit edilerek giderilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu amaçla oranlara ihtiyaç duyulduğunu ve bu oranlar içerisinde bir finansal kontrol sistemi oluşturularak yönetim amaçlı kullanılabilirliğini belirtmektedirler.

Göllü (2011) profesyonel futbol kulüplerinin kar amaçlı şirketlere dönüştüğünü ve bu kulüplerin performanslarının saha içi ve dışı performansı ile yakından ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Göllü, çalışmada dört büyük takımın finansal performansının sportif performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre 2002-2009 dönemlerinde finansal performans ile sportif performans arasında bir korelasyon olmadığını bulmuşlardır.

Kırlı ve Gümüş (2011), hisseleri BİST'te işlem gören Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin yıllık hisse senedi getirileri ile şirketin kamuya açıklanan muhasebe verileri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve sonuç olarak Fenerbahçe A.Ş.'nin yıllık hisse senedi getirileri ile kullanılan finansal oranlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Dolayısıyla kulübün başarısı saha başarısına bağlanmaktadır.

Atmaca (2012) futbol kulüplerinin finansal analizini TOPSİS yöntemiyle yapmış ve bu amaçla finansal verilerin elde edilmesinde oran analizi kullanılmış olup, kulüplerin varlık yapısı, sermaye yapısı oranlarının yanısıra literatürde sıklıkla kullanılan likidite, mali yapı ve karlılık oranlarından faydalanmıştır. Çalışmada 2003-2010 yıllarının genelinde Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin diğer rakiplerine nazaran en yüksek performansa sahip olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın Örnekleme: Araştırmanın örneklemini Süper Lig’de oynayan ve hisseleri BİST’te işlem gören Galatasaray (GS), Beşiktaş (BJK), Fenerbahçe (FB) ve Trabzonspor (TS) kulüpleri oluşturmaktadır. Belirtilen kulüplerin 2002-2011 dönemlerine ait finansal tablolarından elde edilen ve analize tabi tutulan başlıca veriler net kar, toplam varlıklar, öz kaynaklar, net satışlar, toplam borçlar ve alacaklardır. Örneklem sadece BİST’te işlem gören dört takımla sınırlandırılmıştır. Çünkü diğer kulüpler borsaya kayıtlı olmadıklarından bu kulüplerin finansal verilerine ulaşmak söz konusu değildir.

Bu araştırmanın amacı daha önce de ifade edildiği gibi Türk Futbol Kulüplerinin finansal performansını analiz etmek ve dolayısıyla süper ligin finansal etkinliğini değerlendirmektir. Bu sebeple adı geçen dört kulübün yıllık finansal tablolarından bazı temel finansal oranlar hesaplanmış, likidite, karlılık, uzun dönem borç ödeme gücü analiz edilmiştir. Ayrıca kulüplerin cari oranı (Dönen Değerler/Kısa Vadeli Borçlar) ile likidite oranı (Dönen Değerler – Stoklar / Kısa Vadeli Borçlar) hesaplanmış ve kulüplerin Kısa vadeli borç ödeme ve beklenmeyen nakit ihtiyaçlarını karşılama gücü araştırılmıştır. Karlılık her işletme faaliyetinin en önemli hedefidir, çünkü her takım geleceğini güvence altına almak için tatmin edici bir kar elde etme yeteneğine sahip olmalıdır, karlılık bunu ifade eder. Karlılık, gelirlerin giderlerden fazla olması nihai olarak nakit akımı yarattığı için, likidite ile çok yakından ilgilidir. Bu nedenle aşağıdaki oranlar hesaplanarak karlılık analizi yapılmıştır. (Satışlar / Toplam Varlıklar) yani aktif devir hızı, (Net Kar / Satışlar) yani net kar marjı, (Net Kar / Toplam Varlıklar) yani aktif karlılığı, (Net Kar / Öz Kaynaklar) yani öz sermaye karlılığı hesaplanmıştır.

Bir kulübün uzun yıllar yaşamını sürdürmesi uzun dönem borç ödeme gücü ile ilgilidir. Kulüplerin sermaye yapılarında borçların ağırlığının sürekli bir artış eğiliminde olması kulüplerin borçlarının arttığını ifade eder. Böylece anapara ve periyodik faiz ödemeleri artacağından bu durum kulüp için borçlarını ödeyememe sonucunu doğurabilir.

Kreditörler ve hissedarlar finansman sağlamak için kulübün finansal yapısının sağlıklı olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu nedenle borç / öz sermaye oranı da kulübün sermaye ve borç yapısını ortaya koymak amacıyla araştırmaya dâhil edilmiştir. Analize dâhil edilen son performans değerlendirme kriteri nakit akışı yeterliliğidir. Nakit akımları bir kulübün kısa ve uzun süreli borçlarını ödemeleri için hayati önem taşır. Analizde kullanılan nakit akış yeterliliği kriteri Nakit Akışı / Satışlar oranıdır ve kulübün satışlarının nakit üretme yeteneğinin bir göstergesidir. Genel olarak bu çalışmada yapılan finansal analiz futbol kulüplerinin finansal performansının ortaya koymakta ve kulüp yöneticileri tarafından iyileştirici önlemlerin alınması gereken alanları işaret etmektedir.

Finansal Analiz ve Bulgular

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında toplam varlıklar ve öz kaynakların artmasına rağmen yöneticilerin kar üretme konusunda yetenekli olmadıkları sonucu çıkarılabilir. Bunun da

nedeni Türk futbol kulüplerinin sportif performansa daha fazla önem verdikleri ama karlılığı o kadar önemsememeleri olabilir. Aşağıda tablolar halinde, yıllar itibariyle ortalama değerler olarak finansal açıdan önem arz eden bilanço ve gelir tablosu kalemlerinin eğilimi incelenmektedir. İncelenen başlıca kalemler şunlardır: Toplam varlıklar, Öz kaynaklar, Sabit varlıklar, Satışlar, Brüt kar marjı, Faaliyet karı ve Net kar eğilimi.

Tablo 1: Hisseleri BİST'te İşlem Gören Süper Lig Futbol Kulüplerinin 2002-2011 Dönemlerine Ait Finansal Verileri (TL)

YILLAR	SABİT VARLIK	TOPLAM VARLIK	ÖZ KAYNAK	KISA VADELİ BORÇ	UZUN VADELİ BORÇ	TOPLAM BORÇ	NET SATIŞLAR	BRÜT KAR	NET KAR
2002	5.131.113	38.614.000	29.251.900	8.759.636	602.464	9.362.100	23.161.838	15.059.751	12.838.265
2003	34.004.615	73.352.000	56.635.753	8.468.285	8.247.961	16.716.247	33.448.683	20.656.766	19.811.109
2004	37.703.196	81.249.704	51.381.264	14.749.086	15.119.354	29.868.440	34.440.456	16.768.780	20.887.055
2005	46.694.257	108.212.739	60.934.641	26.626.140	20.651.958	47.278.098	36.857.826	29.515.644	27.674.527
2006	44.650.832	114.100.238	74.239.237	25.025.418	14.835.482	39.860.900	37.040.615	83.706.175	35.021.992
2007	42.965.451	140.228.557	90.942.088	32.137.999	17.148.470	49.286.469	53.529.985	139.279.422	38.361.687
2008	49.546.882	196.578.330	114.522.010	53.896.210	28.160.110	82.056.320	61.178.004	35.496.495	40.214.603
2009	147.104.978	257.391.596	127.497.496	87.312.612	42.581.489	129.894.101	75.385.733	144.443.055	31.916.439
2010	94.687.155	189.425.635	-17.592.341	114.033.781	92.984.195	207.017.976	112.776.530	78.831.468	-26.983.881
2011	270.869.944	328.702.716	-105.127.878	218.344.642	215.485.952	433.830.594	190.188.391	-39.754.133	-43.741.285

Örnekleme hisseleri BİST'te işlem gören dört futbol kulübünden oluşmaktadır. On yıllık finansal veriler kulüplerin finansal verilerinin ortalamaları alınarak yazar tarafından hesaplanmıştır. Veriler Finnet Mali Analiz Programından (<http://www.finnet.com.tr>) sağlanmıştır.

Profesyonel futbol kulüplerinin finansal performansının değerlendirildiği Tablo 1'de söz konusu kulüplerin 2002-2011 dönemlerine ait bazı temel bilanço kalemleri ile karlılıkla ilgili bazı kalemlerin gelişimi verilmiştir. Veriler incelendiğinde aşağıdaki eğilimler göze çarpmaktadır: İncelenen başlıca veriler sabit varlık, toplam varlık, öz kaynaklar, kısa vadeli borçlar, uzun vadeli borçlar, toplam borçlar ile net satışlar, brüt kar, faaliyet karı ve net karıdır. Sabit varlık ve toplam varlık kalemlerinde sürekli bir artış trendi açıkça görülmektedir. Öyle ki, sabit varlıklar 10 yıl içinde 54 kat, toplam varlıklar ise yaklaşık olarak 9 kat artış göstermiştir. Öz kaynaklara bakıldığında da 2009 yılına kadar 4,3 kat artış olduğu halde, 2010 ve 2011 yıllarında hızla azaldığı ve – 105.127.878 TL'ye düştüğü tablodan görülmektedir. Toplam borçlar dönemler boyunca 48 kat artış göstererek 9.362.100 TL'den 433.830.594 TL'ye yükselmiştir. İncelenen 10 yıllık dönem içinde kulüplerin satış rakamları 18 kat artış göstermiş 23.161.838 TL'den 190.188.391 TL'ye yükselmiştir. Brüt karlılık iniş çıkışlar göstermekle birlikte 9 yıl boyunca pozitif olup 15.059.751 TL'den 78.831.468 TL'ye yükselmiştir. 2011 yılı brüt kar rakamı ise negatiftir (-39.754.133 TL). Faaliyet karı ve net kar 2010 ve 2011 yıllarında negatiftir. Sıra ile faaliyet karı -9.523.157 TL ve -10.021.795 TL net kar ise -26.983.881 TL ve -43.741.285 TL'dir.

Veriler gözden geçirildiğinde 2002 yılında borç-öz kaynak dengesi söz konusu iken (% 50-% 50) 2011 yılında öz kaynaklar -105.127.878 TL'dir. Dolayısıyla borç toplamı toplam varlıklardan yüksek çıkmıştır. Yani futbol kulüpleri öz sermayeyi bitirmişler ve borçla yönetilir duruma gelmiştir.

Kulüplerin karları 2008 yılına kadar genel olarak yükseliş gösterirken 2008'den sonra hızla düşerek 2011'de negatif olmuştur. Bunda 2008 küresel finansal krizin etkileri olduğu düşünülebilir. 2009'da kulüplerin varlıklarında ciddi miktarlarda artış olmuştur. Bu artışların da kısmen öz kaynaklarla ama ağırlıklı olarak borçlarla finanse edildiği anlaşılmaktadır. Bu yılda borçlardaki artış oranı % 57, öz kaynaklar artış oranı ise sadece % 11'dir.

Tablo 2: Hisseleri BİST'te İşlem Gören Süper Lig Futbol Kulüplerinin 2002-2011 Dönemlerine Ait Etkinlik ve Karlılık Oranları

YILLAR	AKTİF DEVİR HIZI	AKTİF KARLILIĞI (%)	ÖZ SERMAYE KARLILIĞI (%)	NET KAR MARJİ (%)	ÖZ SER./AKTİF	BORÇ/ÖZ SERMAYE	CARİ ORAN	LİKİDİTE ORANI
2002	1.75	28.50	44.39	36.93	50.53	98.68	2.73	1.32
2003	0.60	41.37	47.31	57.90	72.33	45.16	3.35	1.00
2004	0.40	24.92	13.11	44.24	77.00	29.87	11.27	1.20
2005	0.46	34.89	30.69	62.42	75.25	32.89	8.10	0.42
2006	0.47	35.13	20.41	62.17	72.50	37.93	11.26	0.52
2007	0.50	29.77	31.38	64.24	68.25	46.52	10.00	0.52
2008	0.44	22.21	-16.46	75.15	58.25	71.67	5.80	0.15
2009	0.45	14.38	6.22	68.05	49.25	103.00	3.80	0.18
2010	0.62	-10.15	-10.79	-1.44	-10.25	110.25	2.41	0,12
2011	0.70	-10.83	-10.83	-26.13	-53.75	153.75	0.32	0.10

Örnekleme hisseleri BİST'te işlem gören dört futbol kulübünden oluşmaktadır. On yıllık finansal veriler kulüplerin finansal verilerinin ortalamaları alınarak yazar tarafından hesaplanmıştır. Veriler Finnet Mali Analiz Programından (<http://www.finnet.com.tr>) sağlanmıştır.

Tablo 2 incelendiğinde futbol kulüplerinin aktif devir hızının 2002 yılı hariç 1'den küçük olduğu görülmektedir. Buradan satışların düşük olduğu, yeterince satış rakamına ulaşamadığı belirtilebilir. Aktif karlılığına bakıldığında da ilk yıllarda olumlu görünmesine rağmen ilerleyen yıllarda iniş çıkışlar sergilemekte ve 2011'e yaklaştıkça düşüşe geçerek verilerin kullanıldığı son iki yılda negatif olduğu görülmektedir. Öz sermaye karlılığı da benzer bir trend izlemiş 2008, 2010 ve 2011 yıllarında negatif çıkmıştır. Net kar marjı ilk yıllarda orta düzeyde seyretmekte, ilerleyen yıllarda ise yükselen bir trende sahip olduğu halde (2008'de % 75,15) sonra hızla düşüşe geçerek 2011 yılında - % 26,13 olmuştur. 2008'den sonra net kar marjının düşüşe geçmesi ve en son negatif olması da 2008 küresel finans krizi de kısmen etkilemiş ve bu etkinin devamı şeklinde yorumlamak mümkün olabilir.

Finansal yapıya bakıldığında 2002 yılında öz kaynak oranı % 50 iken bu oran 2006'ya kadar yükseliş göstermiş sonra azalmaya başlamış ve 2010-2011 yıllarında -53,75'e kadar düşmüştür. Bunun bir başka şekilde ifadesi kulüplerin borçları o kadar artmıştır ki, bütün varlıkların paraya çevrilmesi halinde bile bu borçların bir kısmının ödenemeyeceği anlaşılmaktadır. Aynı sonuca borçların öz kaynak oranına bakılarak da ulaşılabilir. Bu orandan borçların sürekli büyüdüğü açıkça görülmektedir. Bu sonuçlar süper lig futbol kulüplerinin finansal açıdan teknik olarak iflas ettiğini göstermektedir.

Likidite durumları incelendiğinde cari oran ilk yıllarda yüksek iken, özellikle 2004, 2006 ve 2007 yıllarında oldukça iyi durumda olup 10-11'e kadar yükselmiş iken 2008'den sonra hızlı bir düşme eğilimine girmiş ve 2011'de 0,32 olmuştur. Likidite oranı da incelendiğinde yıllar itibariyle sürekli bir düşüş olduğu açıkça görülmektedir. Normal olarak 1 olması arzu edilen likidite oranı 1.32'den 0,10'a kadar düşmüştür. Bu bulgular futbol kulüplerinin likidite durumlarının oldukça yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da kulüplerin günlük faaliyetlerini yürütmekte ciddi finansal sorunlarla karşı karşıya kalabileceği ve kısa vadeli borçlarını ödeme konusunda ciddi sorunlar yaşayabileceği anlamına gelmektedir.

Sermaye yapısı hakkında da borç / öz sermaye oranına bakarak bir değerlendirme yapılabilir. Borçların ağırlığı hatta toplam borç tutarının toplam varlıklardan daha fazla olan kulüpler söz konusudur, aslında bu durum daha önce de belirtildiği gibi teknik olarak bir iflas durumudur. Ancak kulüpler çeşitli finansal desteklerle ayakta tutulmaya çalışılmaktadır. Örneğin, zengin kulüp başkanının finansal desteği, belediyelerin ya da hükümetin yaptığı destekler. Özellikle 2010-2011 dönemlerinde borçlar o kadar yüksektir ki, öz sermayenin negatife düştüğü görülmektedir. Özellikle 2008 yılına kadar daha yavaş seyreden borçlardaki artış hızı 2008 ile birlikte katlanarak yükselmiştir. Bunun anlamı kulüplerin geleceğinin ciddi bir tehdit altında olması ve hatta süper ligin de aynı tehdit altında olması söz konusudur.

Tablo 3: Kulüpler Bazında 2002-2011 Dönemine Ait Temel Finansal Verileri (TL)

TAKIMLAR	SABİT VARLIK	TOPLAM VARLIK	ÖZ SERMAYE	KISA VADELİ BORÇ	UZUN VADELİ BORÇ	TOPLAM BORÇ	NET SATIŞLAR	BRÜT KAR	FAALİYET KARI	NET KAR
BEŞİKTAŞ	47.635.413	63.702.683	-162.346.723	172.793.629	66.947.058	239.614.036	76.970.432	-23.381.157	-6.622.848	-75.399.176
FENERBAHÇE	50.359.396	116.925.143	120.416.376	17.933.116	10.367.806	28.300.922	64.292.144	38.412.910	36.432.107	41.685.515
GALATASARAY	263.004.605	303.423.669	64.857.788	121.457.422	295.865.113	417.322.535	53.514.681	20.919.247	31.758.157	29.966.367
TRABZONSPOR	108.132.530	135.506.626	33.175.206	74.266.545	15.408.566	89.675.111	40.335.448	24.383.625	22.401.392	26.517.964
GENEL ORTALAMA	117.282.986	154.889.530	14.025.662	96.612.678	97.147.136	193.728.151	58.778.176	15.083.656	20.992.202	5.692.668

Dört futbol kulübünün finansal verileri Finnet Mali Analiz Programı'ndan (<http://www.finnet.com.tr>) alınmış kulüpler bazında yazar tarafından hesaplanan 10 yılın ortalaması olan değerler kullanılmıştır.

Tablo 3’de futbol kulüplerinin varlık ve kaynaklarına ilişkin değerler ile satış ve karlılıkla ilgili verileri kulüpler bazında görülmektedir. Süper Lig’de oynayan ve hisseleri BİST’te işlem gören futbol kulüpleri olan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin varlık ve kaynak yapıları ile karlılık durumları değerlendirildiğinde finansal durumu en kötü olan kulübün Beşiktaş olduğu görülmektedir. Beşiktaş kulübü negatif öz sermayeye sahiptir, brüt ve net kar miktarları da negatiftir. Diğer kulüpler karlı görünmekle birlikte devir hızları ve kar miktarlarına bakıldığında kar düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar 10 yılın ortalama değerleri olduğundan pozitif çıkmış ancak yıllar itibarıyla trendlere bakıldığında son yıllarda bütün önemli kalemlerin negatife döndüğü ve kulüplerin finansal durumlarının fevkalade yüksek risk taşıdığı ifade edilebilir.

Borçların yüksek miktarlara ulaşmış olması bir yana vade olarak bakıldığında da Galatasaray hariç diğer kulüplerin kısa vadeli borçları toplam borçlar içinde uzun vadeli borçlardan daha yüksektir. Kısa vadeli borçların yüksek olması da tek başına bir finansal risk göstergesidir.

Tablo 4: Kulüpler Bazında 2002-2011 Dönemine Ait Temel Finansal Oranları

KULÜPLER	AKTİF DEVİR HIZI	AKTİF KARLILIĞI (%)	ÖZ SERMAYE KARLILIĞI (%)	NET KAR MARJİ (%)	ÖZ SER./ AKTİF TOP.	BORÇ/ÖZ SERMAYE	CARİ ORAN	LİKİDİTE ORANI	NAKİT AKIŞI/ SATIŞLAR
BEŞİKTAŞ	0.65	-53	-11	-41	-138	0.54	0.99	0.80	0.02
FENERBAHÇE	0.97	0.35	0.41	0.72	0.84	0.37	11	1.17	0.19
GALATASARAY	0.45	0.44	0.44	0.74	0.66	-0.33	16	13	6.00
TRABZONSPOR	0.31	0.25	0.38	0.80	0.69	0.77	10.9	0.22	0.06
ORTALAMA	0.60	0.13	0.28	0.46	0.20	0.34	10	3.80	1.57

Dört futbol kulübünün finansal verileri Finnet Mali Analiz Programı’ndan (<http://www.finnet.com.tr>) alınmış kulüpler bazında yazar tarafından hesaplanan 10 yılın ortalaması olan değerler kullanılmıştır.

Tablo 4’te Süper Lig futbol kulüplerinden hisseleri BİST’te işlem gören futbol kulüplerinin 2002-2011 dönemlerine ait ortalama temel finansal sonuçları yer almaktadır. Beşiktaş’ın karlılıkla ilgili bütün verileri bu değerlere göre negatiftir. Borç / Öz Sermaye oranı 0,54, cari oran 0,99, likidite oranı 0,80’dir. Bu sonuçlara göre cari oranın ve likidite oranlarının yetersiz olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte likidite oranındaki düşüklük daha azdır. Bu sonuçlar dikkate alındığında cari oran ve likidite oranı birbirine oldukça yakındır. Buradan stokların yetersiz olduğu ifade edilebilir. Cari oranın düşük olması kısa vadeli borçların ödenmesinde problemler olabileceğini göstermektedir. Çünkü likidite oranı da olması gerekenin altındadır. Karlılığın ve net kar marjının negatif olması Beşiktaş için finansal

sorunların büyük olduğunu göstermektedir. Fenerbahçe’de finansal durum daha iyi görünmektedir. Beşiktaş’ta bütün karlılık oranları negatif iken Fenerbahçe’de aktif karlılık oranı % 0,35, öz sermaye karlılık oranı % 0,41, net kar marjı % 0,72 olarak düşük olmakla birlikte en azından pozitifdir. Ancak daha önceki tablolarda yıllar itibariyle varlık, borç ve karlılık oranları incelendiğinde trend kötü haberler vermektedir. Her ne kadar ortalama değerler olumlu çıksa da, trend olumsuzu doğru gittiği için ciddi finansal sorunlar yaşandığını söylemek mümkündür. Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri için de benzer sorunların mevcut olduğu söylenebilir.

Genel Değerlendirme

Finansal analiz sonuçlarından söz konusu futbol kulüplerinin ciddi finansal sorunları olduğu görülmektedir. Bunların en önemlileri aşırı borçlanma ile likidite ve karlılık sorunlarıdır. Bu sorunların zaman içerisinde büyüme eğilimi göstermeleri, sorunların daha da ağırlaşması anlamına gelmektedir.

Analizin kapsamını teşkil eden yıllara bakıldığında finansal açıdan ilk yıllarda fazla sorun görünmemekte, ancak finansal göstergeler zaman içinde bozulmakta ve günümüze doğru yaklaştıkça daha da kötüleşmektedir.

Futbol yöneticilerinin ve karar alıcıların ivedilikle üzerinde durması gereken bir sorun, finansal durumların acilen düzeltilmemesi halinde yakın bir zamanda kulüplerin iflasla karşı karşıya kalmaları olasılığıdır. Dolayısıyla mevcut finansal sorunları çözebilmek için somut ve hızlı önlemler alınması gerekmektedir. Kulüplerin finansal durumlarındaki ciddi sorunlar BİST Yönetim Kurulu tarafından da dikkatle izlenmektedir. 26 Eylül 2013 tarihli yönetim kurulu toplantısında BİST’te hisseleri işlem gören futbol kulüplerine bilançolarını düzeltmeleri için önemli bir uyarı gelmiştir. Uyarıda Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor’un rakamlar birbirinden farklı olmakla birlikte negatif öz sermayeye düştükleri, negatif net çalışma sermayesine sahip oldukları, önemli ölçüde açık para pozisyonları bulunduğu, Fenerbahçe’nin de derneğin şirkete olan borcunu 30 Kasım 2013’e kadar ödemesi gerektiği ile ilgili olarak sert bir uyarı göndermiştir. Ancak Beşiktaş için BİST yönetim kurulunun ek uyarısı vardır. Diğerlerinden farklı olarak Beşiktaş’a Kotasyon yönetmeliğinin 24/c maddesine göre, “Kamuoyunu bilgilendirme ve KAP’a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) bilgi göndermede yeterli özeni göstermediği” uyarısı yapılmaktadır (<http://manset.at/galatasaray-besiktaş-ve-trabzonspora-borsadan-atarım-uyarısı>, 2013). Bu uyarılar ilgili kulüpler tarafından tatmin edici bir şekilde yerine getirilmediği takdirde kulüpler, kottan çıkarmaya kadar gidebilecek bir dizi yaptırımlarla karşı karşıya kalabileceklerdir.

Futbol kulüplerinin kurumsal yönetim standartlarında sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik ve şeffaflık yönünden çeşitli yetersizlikler söz konusudur. Bu da Türk futbolunun gelişmesini olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda en önemli sorun yönetsel yapılanma sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kulüpler varlıklarını sürdürebilmek için kurumsal yönetimin evrensel değerlerini

benimsemek ve uygulamak zorundadırlar. Finansal açıdan bakıldığında önemli bir zafiyet alanı da iç denetimin yetersizliğidir. Kulüplerimizde, ne yazık ki, kurumsal yönetimin en önemli gereklerinden olan iç denetim hemen hemen hiçbir spor kulübünde yer almamaktadır (TIDE, 2011: 10). İç denetimle ilgili analiz yapacak yeterli finansal analist olmaması ve sistematik ve sağlıklı bir muhasebe veri sistemi oluşturulamaması sorunun bir başka boyutudur. Türkiye’de futbol kulüpleri profesyonelce ve futbolu bilen kişilerce değil daha çok futbolsever-kulüpsever olan ve belli maddi güç sahibi işadamları tarafından yönetilmektedir. Ancak yurtdışına baktığımızda, örneğin İngiltere Premier Ligi, kulüpler şirketleşmiş ve hepsi de profesyoneller tarafından yönetilmektedir. İşin futbol boyutu teknik direktörlük görevini de yürüten menajerler tarafından yürütülmektedir. Menajerler kendilerine verilen bütçe çerçevesinde transfer dahil olmak üzere kulübün futbolla ilgili her şeyinden sorumludurlar. Profesyonel yöneticiler ise kulübün gelirlerinin artırılması ve kulübün dış dünyaya açılması gibi stratejik boyutla ilgilenmektedir (Akşar ve Merih, 2008: 311).

Kurumsal yönetim anlayışıyla değil de başkanlık sistemi ile yönetiliyor olmaları kulüplerin finansal yönden başarısız olmalarının da en önemli nedenlerindedir. Çünkü, futbol kulüplerinin başında finansal yönden güçlü ama profesyonel olmayan ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda yeterli bilgi, tecrübe ve isteğe sahip olmayan kişiler bulunmaktadır. Birçok kulüp yöneticisi genellikle futbola ilgi duyan maddi açıdan iyi durumda olan ve seçimle gelen işadamlarından oluşmaktadır.

Kurumsallaşma kavramı bünyesinde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk gibi temel ilkeler ve bunun yanısıra kuvvetler ayrılığı ilkesinin hayata geçirilmesi, iç denetimin güçlendirilmesi, risk yönetiminin kurumsallaştırılması, etik ilkelerinin oluşturulması gibi son derece önemli uygulamalar bulunmaktadır. Kurumsallaşma kavramının doğru kavranabilmesi ve doğru uygulamalar ile hayata geçirilebilmesi Türk futbolu için en büyük kurtuluş, atılım ve gelişme reçetesidir (TIDE, 2011: 5).

Dikkat edilmesi gereken bir problem de belki de en önemli problem finansal yönetimin yetersiz olmasıdır. Kontrol yetersizliği, yönetimde istikrarsızlık, yolsuzluk ve benzeri davranışlar finansal başarısızlığı beraberinde getirmektedir. Bu konuda uygulanabilecek en önemli strateji kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesidir. Modern kurumsal yönetim uygulamaları ile firmanın finansal performansı, iletişim ve yönetsel etkinlik, muhasebede şeffaflık, sosyal sorumluluk konularında başarılı uygulamalar yapılabilir.

Futbol kulüplerinin gelirlerine bakıldığında çarpık bir gelir dağılımı olduğu görülmektedir. En önemli gelir kalemini % 30 ile naklen yayın gelirleri oluştururken, sponsorluk gelirleri % 16 ile ikinci sırada, tribün gelirleri ise % 13 ile üçüncü sıradadır. Sportif A.Ş.’lerin temettü gelirleri, logolu ürün satış gelirleri, hibe, yardım vb. gelirler ise % 22 ile diğer gelirleri teşkil etmektedir. Gelir – gider dengesizliği kulüpleri banka kredileri kullanmaya zorlamakta, Türkiye’deki toplam futbol pastasının %

51'ini banka kredileri oluşturmakta ve bu kredilerin de % 85'i üç büyükler tarafından kullanılmaktadır (Akşar ve Merih, 2008: 131-133). Türk futbol kaynaklarının toplamda % 40'ını harcayan üç büyüklerin gelirleri giderlerini karşılamamakta ve bu kulüpler her yıl bütçe ve nakit açığı vermektedirler. Sonuç olarak kıt ve sınırlı kaynaklar futbol kulüpleri tarafından etkin ve verimli bir şekilde kullanılamamaktadır.

Gelirlerin harcanması açısından bakıldığında bir başka sorunla karşılaşılmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonunun giderleri arasında Türk futbolunun geliştirilmesine, futbol kalitesinin artırılmasına ve futbol pastasının büyütülmesine ayrılan pay toplam giderlerin sadece % 2'si kadardır. Avrupa ile karşılaştırıldığında bu oranın ne kadar yetersiz olduğu daha net görülebilir. Zira futbolun geliştirilmesine harcanan tutarların UEFA giderleri içindeki payı % 15, FİFA'da % 12 ve FA'da % 21'dir (Akşar ve Merih, 2008: 258).

Futbol kulüpleri ile ticari işletmeler karşılaştırıldığında futbol kulüplerinin hem sportif hem de finansal başarıya ulaşmaları söz konusudur, oysa ticari işletmelerde ticari başarı yeterlidir. Sportif başarı için yapılan yatırımlar, örneğin transfer ücretleri, kulüpleri finansal açıdan daha da zorlamakta ve sportif başarıdan istenilen sonuç elde edilemeyince de kulüpler finansal olarak daha da zorlanmakta ve mevcut gelir kaynakları yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kulüplerin yeni gelir kaynakları bulması gerekmektedir.

Sporda, sportif başarı ile finansal başarıyı birbirinden ayrı tutmak doğru değildir. Her ikisi de birbirini destekleyicidir. Yani sportif başarı karlılığı getirirken, başarılı finansal yönetimin finansal desteğiyle kulübün gerek alt yapısı gerek üst yapısı geliştirilebilir bu da sportif başarıyı yükseltir. Dolayısıyla sportif başarı için alt yapının en iyi şekilde hazırlanması gerekir. Ancak sportif başarı için altyapının yeterli olması finansal başarı için yeterli olmayabilir. Çünkü, takımların her maçı kazanmaları söz konusu değildir. Bundan dolayı sadece sportif başarıya bağlı finansal performans eksik kalır. O halde finansal yönetimin kulüpleri devamlı olarak karlı halde tutabilmeleri için bir takım etkinliklerde bulunmalı ve kulübü gelir getirici faaliyetlerle likidite ve karlılık açısından iyi durumda tutmalıdır.

Finansal istikrarsızlığın ve futbol kulüplerinin kredibilite sorunlarının çözümü için uygulanabilecek bir çözüm yolu da sıkı finansal düzenlemelerdir. Bağımsız bir komite kurulması futbol kulüplerinin finansal yönetiminin gözlemlenmesi ve yasal dayanağı olan kuralların yürürlüğe konulması bu konuda yararlı olabilir. Örneğin, borçlanma konusunda sınır getirilmeli kulüplerin aşırı borçlanmalarının önüne geçilmelidir. Her ülkenin borçluluk durumlarıyla ilgili kendi kuralları ve yaptırımları belirleyen kendi federasyonları vardır. Borçlanma karşısındaki yaptırımlar açısından en katı ülkeler Fransa, İtalya, Avusturya, Danimarka, Macaristan ve İsveç'tir. Mesela Yunanistan'da bir futbol kulübünün borçları belli bir tutarı aştığında bu takım doğrudan bir alt lige düşürülmektedir. İsveç'te bir takım borçlanma sınırını aştığında profesyonel ligden amatör lige düşürülmektedir.

İspanya'da borçlanmadan dolayı bir takımın düşmesi söz konusu olmamıştır. İngiltere'de bir takımdan borçlanma sınırı aşıldığında 10 puan kırılmaktadır, ancak bunun bir takım için ikiden fazla uygulandığı durum çok nadirdir. Çünkü ikiden fazla puan kırılan takım profesyonel ligden düşürülmektedir.

Kulüplerimizin şirketleşme ve halka arz modellerindeki ciddi yanlışlıklar, bugün onları içinden çıkılması zor sorunlarla yüz yüze getirmiştir. Özellikle büyük finansal sıkıntı içindeki kulüplerimizin yanlış şirketleşmeden ve gelir ağırlıklı halka arz modellerinden kaynaklanan hatalarıyla her yıl milyonlarca lirayı temettü ödemesi olarak kulüp dışına transfer etmek zorunda kalmaları orta ve uzun vadede kulübü aktif varlığı bakımından olumsuz etkileyebilecek bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü kişi ya da kurumlara ödenen temettüler resmi olarak kulüp dışına fon transferi anlamına gelmektedir. Bu temettü politikasının varacağı kaçınılmaz son uzun vadede kulüplerin aktiflerinin erimesi ve mali bünyenin dışarı aktarılan fonlar yüzünden gittikçe zayıflamasıdır. Çünkü Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor A.Ş. lerde giderler kulüpte kalırken gelirler yatırımcı ile paylaşılmaktadır. Bu durum yatırımcılar açısından oldukça karlı bir durum iken kulüpler arasında büyük kayıplara neden olmaktadır. Beşiktaş Sportif A.Ş.'de ise yatırımcılar "kulübün hizmet ve külfetine ortak" edilerek temettü dağıtılmaktadır. Bu yanlış uygulamanın en önemli sonuçları spor kulübünün borç batağında, Sportif A.Ş.'lerin temettü dağıtmasıdır. Sonuç olarak bu kulüpler halka arzın nimetlerinden yararlanamamışlardır. Örneğin, Galatasaraya'ın halka arzdan elde ettiği geliri dört yılda temettü dağıtarak sıfırlamasının maliyeti kabul edilebilir ve sürdürülebilir değildir (Akşar ve Merih, 2008: 334,342). Tek ve ideal çözüm yolu ise bu hisselerin kulüpçe geri alınarak borsa kotasyonundan çıkartılmasıdır. Ama bunun için de ciddi miktarda nakde ihtiyaç vardır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Türkiye Süper Lig futbol kulüplerinden Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor kulüplerinin 2002-2011 yıllarına ait finansal performansı temel bilanço ve gelir tablosu kalemlerinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan veriler hem ortalama olarak hem de kulüpler bazında hesaplanarak tablolar halinde gösterilmiştir.

Yapılan analiz sonunda kulüplerin önemli finansal sorunlarla karşı karşıya oldukları görülmüştür. Özellikle son yıllara doğru karlar iyice düşmüş, borçlar yüksek tutarlara ulaşmıştır. Borç toplamları aktif toplamlarını bile geçmiş, negatif öz sermaye oluşmuştur. Bu bakımdan kulüplerin finansal yapılarının acilen düzeltilmesi gerekmektedir. Bunun için giderlerin azaltılması sağlanırken yeni finansal kaynaklar bulunmalıdır. Bu kaynakların da öz kaynaklar olması gerekir.

Öz sermayenin negatif olması üzerinde hassasiyetle durulması ve borçların hızla azaltılması ya da acilen yeniden yapılandırılması futbol kulüpleri için büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde borçların ödenmesi için kulüplerin elinde finansal kaynakları yoktur. Bu nedenle kulüplerin acil bir durum değerlendirmesi yaparak finansal kaynak bulunması kulüplerin acil olarak alması gereken

önlemlerendir. Aksi takdirde vadesi gelen borçların ödenememesi halinde alacaklı kişiler hukuki süreç başlatabilirler. Bu da firmanın varlıklarına el konulması sonucunu doğurur ki, bunun adı da iflastır.

Futbol kulüplerinin, gelir ve gider yapılarını çok iyi kontrol etmeleri, maç günü gelirleri, yayın ve ticari gelirlerden oluşan birincil gelir kaynaklarını dikkatli bir şekilde dengelemeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. Oyuncu alımı ve yeni girişim faaliyetleri için daha sistematik bir yaklaşım benimsenerek ikincil gelir kaynaklarının artırılması, sportif başarıyı engellemeden sabit ve değişken giderlerini mümkün olduğu kadar azaltılması ve kulüplerin ticari ve futbol bölümlerinde yetenekli ve profesyonel eleman istihdam ederek güçlü bir kuruluş oluşturmaları gerekmektedir.

Kulüplerin kurumsal yönetim yapılarını bir an önce oluşturmaya başlamaları gerekir. Kurumsal yönetimin yerleşmesi bir süreçtir. Bu uygulama ile kulüplere etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, açıklık, devamlılık gelecektir. Kurumsallaşmanın yolu şirketleşmeden değil yönetimde evrensel ilkelerin uygulanmasından geçmektedir. Futbol kulüplerinin arzulanan sportif ve mali başarısının elde edilebilmesinin temel şartı futbol kulüplerinin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi ve kulüplerin kurumsallaşmasıdır. Kurumsal karne (Balanced Scorecard) uygulaması şirket stratejisi ya da stratejilerinin hedeflere ulaşmadaki işlerliğinin değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle kurumsal karne uygulaması yönetimde etkinliğin artırılması, dolayısıyla kurumsal yönetimin uygulanması konusunda yararlı olabilir. Zira kurumsal karne uygulaması örgütün çeşitli alanlarını kapsaması ve çeşitli süreçlerin amaçlarına ulaşp ulaşamadıklarının belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Kurumsal karne, finansal istikrarsızlıkla baş etme ve örgütün amaçlarına ulaşma konusunda sportif başarı ve finansal başarı boyutunun birbiriyle çatışmadan, birbirine nasıl destek olabileceğini, birbirini nasıl tamamlayabileceğini açıklayabilir.

KAYNAKLAR

Akşar, T. ve Kutlu, M. (2008), *Futbol Ekonomisi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Akşar, T. (2011), Spor Kulüplerinin Mali Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerilerine İlişkin Oturumun Meclis Tutanakları, *8.Mart.2011*, <http://www.futbolekonomi.com>, (E.T. 30.04.2013).

Ascari, G. and Gagnepain, P. (2006), Spanish Football, *Journal of Sports Economics* 7, 1, ss. 76-107.

Atmaca, M. (2012), İMKB’de İşlem Gören Spor Şirketlerinin TOPSİS Yöntemi İle Performans Değerlendirmesi, *İktisat, İşletme ve Finans* 27 (320), 2012, 91-108.

Ay, S. M., Ataçoğu, S., Bayazit, A. (2011), Spor Kulüplerinde Yönetim ve Finansal Kontrol Amaçlı Gelir-Gider Rasyolarının Oluşturulması, *1. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı*, ss. 628-645.

Baroncelli, A. and Lago, U. (2006), Italian Football, *Journal of Sports Economics* 7, 1, ss. 13-28.

Bosca, J. E., Liern, V., Martinez, A. and Sala, R. (2008), The Spanish Football Crisis, *European Sport Management Quarterly*, 8, 2, ss. 165-177.

Buraimo, B., Simmons, R. And Szymaski, S. (2006), English Football, *Journal of Sports Economics*, 7, 1, ss. 29-46.

Deloitte & Touche (2004), *Annual Review of Football Finance, August*, (E.T. 30.04.2013).

Dimitropoulos, P. (2009), Analyzing the profitability of the Greek football clubs: Implications for financial decision making, *Business Intelligence Journal*, 2, 1, ss. 159-169.

Dimitropoulos, P. (2010), The Financial Performance of the Greek Football Clubs, *Sport Management International Journal*, SMIJ, Vol. 6, Nr. 1, ss. 5-27.

Frick, B. and Prinz, J. (2006), Crisis? What Crisis? Football in Germany, *Journal of Sports Economics* 7, 1, ss. 60-75.

Garcia, J. and Rodriguez, P. (2003), From sports to stock companies: The financial structure of football in Spain, 1992-2001, *European Sport Management Quarterly*, 3, 3, ss. 235-269.

Göllü, E., (2011), Impact of the Financial Performances of Incorporations of Football Clubs in the Domestic League on Their Sportive Performances: A Study Covering Four Mayor Football Clubs in Turkey, *I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı*, ss. 364-377.

<http://manset.at/galatasaray-besiktas-ve-trabzonspora-borsadan-atarim-uyarisi/#sthash.fmjsqJhX.dpuf>, (E.T. 01.10.2013)

<http://www.finnet.com.tr> (2013), *Mali Analiz Programı*, (E.T. 10.08.2013).

Kırlı, M., Gümüş, H. (2011), Hisse Senetleri Borsada İşlem Gören Spor Kulüplerinin Borsa Performanslarının Muhasebe Verileri Yardımı İle Değerlendirilmesi: Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama, *I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı*, ss. 335-363.

Orta, L., Korkmaz, M., Alacahan, N. D. (2012), Türk Futbol Federasyonunun Gelir ve Giderleri İle Dört Büyük Kulübün Gelirleri Üzerine Bir Analiz Çalışması, *12 Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Denizli.

TİDE (2011), *Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Üzerine Görüş ve Öneriler*, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Temmuz.