

SPOR KULÜPLERİNDE ŞİRKETLEŞME (BAZI AVRUPA ÜLKELERİ VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER)*

Hakan SUNAY **

ÖZET

Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve bu şirketlerin halka arzına yönelik tartışmaların son zamanlarda kamuoyunda geniş yer tuttuğu gözlenmektedir. Bir yandan futbolun popülerliği geniş halk kesimini seyirci kitlesi olarak cezbederken, diğer yandan artık trilyonlarla ifade edilmeye başlanan transfer ödemeleri ile bu ödemeler ve kulüplerin diğer gelir ve gider kalemlerinin ne ölçüde kayıt içine alınıp vergilendirildiği kamuoyuna da tartışma yaratmaktadır. Diğer yandan, Türkiye'de futbol kulüplerinin dernek yapısı içinde örgütlenmeleri ve gelişen koşullar içerisinde birtakım ekonomik faaliyetlere kaynak bulmak için dernek amacını aşan bazı girişimler hukuki ve yönetsel anlamda birtakım sorunları gündeme getirmektedir.

Çalışmamızda, futbol kulüplerinin sağlıklı bir kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereğinden hareketle şirketleşmesi ve bunun hangi koşullarda gerçekleşeceğine ilişkin ülke ve dünya uygulamalarına örnekler gösterilerek yer verilmektedir.

Sonuçta spor kulüplerindeki şirketleşme olgusunun, spor kulüplerinin kurumsallaşmasında, kulüplerin çağdaş hizmetler sunmasında ve başarısında önemli bir unsur olduğu yargısına varılmıştır.

Anahtar kelimeler; Şirketleşme, futbol kulübü

Geliş tarihi: 04.11.2002; Yayına kabul tarihi: 28.06.2004

* Bu çalışma, 16-18 Ekim 2000 tarihinde İzmir'de yapılan Ulusal 2. Futbol Bilim Kongresinde sunulmuştur.

** Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

COMPANIZATION IN SPORTS CLUBS (SOME EXAMPLES FROM SOME EUROPEAN COUNTRIES AND TURKEY)

ABSTRACT

The companization of football clubs and the discussion related the opening to public have been discussed greatly. On one hand, football has been very popular with a lot of spectators. On the other hand, transfer payments have been incredibly high. How much tax has been given and how much has been recorded related to these payments have been discussed. At the same time, some clubs in Turkey are organized as unions. In order to find souces for some economical activities, some complications are made. All these cause some complications in law and management. In our study, some examples are given from the world related to the companization of football clubs and the proper conditions to realise this.

As a result, companization concept in sports club was understood to be an important element in institutionalization of sports club and modern services of sports club.

Key words; *Companization, football club.*

GİRİŞ VE AMAÇ

Eski çağlarda sadece beden eğitimi ile insanların kendisini korumaya yönelik yaptıkları birçok aktivite, günümüzde artık bir endüstri haline gelen ve birçok ticari amaç güden spor faaliyetlerinin bir parçası olmuştur. Bunlardan, tüm dünyayı iki asırdan bu yana peşinden sürükleyen futbol branşı, popülerliği ve büyük kitlelere hitap etmesi nedeniyle gündemi meşgul etmiştir. Futbolun ülkemizde de büyük kitlelere hitap etmesi, her geçen gün değişen istekler ve büyüyen hedefler yeni arayışlar içine girilmesine neden olmuştur. Spor faaliyetlerinde değişen istekler, büyüyen hedefler, ve özlenen başarılar için öngörülen yenilikler spor mevzuatında da birçok değişikliğe neden olmuştur. Özellikle futbol federasyonunun özerkliği ile başlayan süreç, kulüplerle sporculara daha rahat olanaklar sağlayan değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bunlardan futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve bu şirketlerin halka arzına yönelik tartışmaların, son zamanlarda kamu oyunda geniş yer tuttuğu gözlenmektedir.

Futbol kulüpleri, spor organizasyonu bakımından toplumumuzda önemli yer tutan ve oldukça da pahalı çalışmalar yapan örgütlerdendir. Spor içerisinde önemli bir yeri olan profesyonel futbol, dünyada merakla izlenen, gelişmesi için zengin, fakir bütün ülkeleri yatırım yapmaya zorlayan sanayi ve turizm sektörü haline gelmiştir. Bu itibarla futbol kulüplerinin profesyonel kadroları milyonlarca dolarlarla ifade edilen maddi gelirlerle faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu faaliyetlerin pahalı ve zor olması, kulüplerin ülke içi ve ülke dışı kulüpler ile rekabet yaşaması, kulüplerin iyi yönetilme ve başarılı olma sorununu da gündeme getirmektedir. Kulüplerin iyi yönetilmesi ise, kulüp yöneticilerinin planlı, disiplinli, akılcı bir çalışma yapması ile söz konusu olabilir.

Türkiye’de genellikle dernek şeklinde örgütlenen futbol kulüplerimiz, diğer ülkelerde olduğu gibi çok büyük maddi kaynak arayışının içerisine girmiştir. Futbol sektörünün parasal hacmi gün geçtikçe büyümektedir. Bu sektör içinde yer alan futbolcular da profesyonelliği benimserken, kulüplerimizde gelişen ve değişen istekler doğrultusunda şirketleşme yolunu seçmektedirler.

Bu çalışmanın amacı, futbol kulüplerinin sağlıklı bir kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereğinden hareketle şirketleşmesi ve bunun hangi koşullarda gerçekleşeceğine ilişkin ülke ve dünya uygulamalarını örnek göstererek yer vermektir.

GENEL OLARAK ŞİRKET

Toplumsal yaşamın beraberinde getirdiği çeşitli ihtiyaçların sağlanmasında birey tek başına yetersizdir. Büyük amaçların gerçekleşmesi, sosyal yardım sağlanması, bilim ve sanatın ilerlemesi, insanların bir araya gelmelerini bilgi, uğraş ve güçlerini sürekli olarak birleştirmelerini gerekli kılmaktadır. İşte bu nedenlerden dolayı gerçek kişilerin yanında tüzel kişiler yer almıştır. Tüzel kişiler, toplumsal yaşamda bireylerin günlük güçlerini bir araya toplayan, onları koruyan uğraş alanlarını genişleten ve insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri birey üstü amaçları gerçekleştiren amaç birlikleridir⁽¹⁰⁾. Türk hukuk sisteminde tüzel kişiler başlıca iki büyük kategoriye ayrılırlar. Bunlar; kamu hukuk tüzel kişileri ve özel hukuk tüzel kişileridir. Kamu hukuk tüzel kişileri varlıkları ve örgütlerini kamu hukukuna borçludurlar. Bunlar görevleri bakımından kamuyu temsil ederler. Özel hukuk tüzel kişileri ise, özel hukuktan türeyen ve kamu otoritesini temsil etmeyen tüzel kişilerdir. İzledikleri amaç bakımından iki gruba ayrılırlar;

1. Kazanç paylaşma amacı gütmeyen özel hukuk tüzel kişileri, dernekler ve vakıflar olmak üzere ikiye ayrılır. Dernekler, kural olarak ideal amaçlar için kurulabilirler. Örneğin; siyasi amaçlar ve sportif amaçlar gibi, vakıflar ise belli bir amaca tahsis edilmiş tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır.

2. Kazanç paylaşma amacı güden özel hukuk tüzel kişilerine ise şirket adı verilir. Ticaret şirketleri, ticaret kanununun inceleme alanına girerler⁽¹⁰⁾.

Genel Olarak Şirket; İki veya daha fazla şahsın ortak bir iktisadi amaca erişmek için emek ve mallarını bir akitle birleştirmek suretiyle meydana getirdikleri bir topluluktur. Bu topluluk ya kendilerini meydana getiren fertlerden ayrı bir hukuki varlığa sahiptir ki buna ticaret şirketi denir⁽¹⁾.

Ticaret şirketleri Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile düzenlenmiştir. Ticaret şirketlerinin çeşitlerini altı başlık altında toplamak mümkündür⁽²⁾;

1. Kollektif Şirketler
2. Komandit Şirketler
3. Anonim Şirketler
4. Limited Şirketler

5. Sermayesi paylara bölünmüş komandite şirketler

6. Kooperatifler

Söz konusu tüm bu ticaret şirketleri tüzel kişiliğe sahiptirler. Şirketlerde amaç, kazanç sağlamak ve paylaşmaktır.

SPOR KULÜPLERİNİN ŞİRKETLEŞMESİ İLE İLGİLİ MEVZUAT

Spor kulüpleri, 2908 sayılı dernekler yasasına göre Bakanlar Kurulunca 1985 yılında çıkarılan Gençlik ve Spor Kulüpleri yönetmeliğine bağlıdır. Yürürlükteki dernekler kanununa göre kazanç paylaşma dışında en az yedi kişi bir araya gelerek dernek yani spor kulübü kurabilmektedirler. İçişleri Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) spor kulüplerini her zaman denetleyebilmektedir. Spor kulüpleri istedikleri kadar spor dalında faaliyet gösterebilmektedir. Bir devlet kuruluşu, belediye, okul, üniversite ya da özel sektör kuruluşu kendi bünyesi içindeki kulübe maddi yardım yapabilmektedir. Spor kulüpleri, 3289 sayılı GSGM yasasının "profesyonel spor" başlıklı 24. maddesine göre, profesyonel takımlarını Türk Ticaret Kanununa göre kuracakları ya da kurulmuş olan şirketlere devredebilmekte veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilmektedirler. 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) kuruluş ve görevleri hakkında iş kanununun 27. maddesine göre; Futbol dalında faaliyet gösteren kulüpler, futbol şubelerini kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilmektedirler⁽¹⁾. Yine TFF tarafından 22.06.1989 tarihinde çıkartılan Profesyonel Futbol Talimatınının 52. maddesi gereğince kulüpler, profesyonel takımlarını TTK'ya göre ticari işletme haline getirebilmek için şirket kurabilir, kurulmuş olan şirketlere devredebilir veya profesyonel takımlarını kiraya verebilirler.

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de en popüler spor dalı olan futbol, günümüzde profesyonel spor dallarından birisi haline gelmiştir. Genellikle dernek şeklinde örgütlenen futbol kulüpleri profesyonel futbol şubelerini kurulan ya da kurulmuş bulunan anonim şirketlere devretmeye başlamışlardır⁽²⁾. Öyleki futbol kulüplerinin bütçeleri artık trilyonlarla ifade edilmekte, futbol sektörünün parasal hacmi gün geçtikçe büyümektedir⁽³⁾. Nitekim günümüzde büyük kulüplerin çoğu, modern şirketler olarak organize olmakta ve yönetilmektedir. Bunlardan bir kısmı borsaya girerek (örneğin; Galatasaray ve Beşiktaş) halka arz olmaya başlamış birçoğu da bu yönde girişimlerde bulunmaktadır. Şirketleşme ile birlikte kulüpler dernekler kanununa tabi olmaları dolayısıyla kulüp statüsü gereği yapılmayan birçok ticari faaliyet yapılabilir hale gelmiştir. Bu gelişmeler, kulüplerin gelirlerini geçmiş yıllara göre büyük oranlarda arttırmaktadır⁽⁴⁾. Böylece şirketleştikten sonra ticari bir kimliğe kavuşacak olan futbol kulüpleri, kurumsal bir yapıya kavuşacaktır. Öyle ki kulüpler artık kendilerine ekonomik yardımlar yapmayı kabul eden yöneticilerle değil, profesyonel yöneticilerle yönetilecektir. Ayrıca kulüplerin gelir kaynakları çeşitlenecek ve kulübe düzenli nakit akımı da sağlanacaktır⁽⁵⁾.

Anlaşılabacağı üzere, şirketleşmenin temelinde ekonomik amaçlar yatmakta olup, bunların başında karlılık, büyüme ve süreklilik gelmektedir.

FUTBOL KULÜPLERİNİN ŞİRKETLEŞMESİ VE HALKA AÇILMASIYLA İLGİLİ DÜNYA ÖRNEKLERİ

Dünyada şirketleşme konusundaki ilk örnekler, İngiliz kulüplerinde görülmüş olup, İngiliz kulüpleri bu konunun öncülüğünü yapmışlardır. 1991'den sonra İngiltere'de Manchester United, Arsenal, Celtics, Tottenham Hotspurs gibi kulüpler şirketleşme konusunda öncülük etmişler ve çeşitli büyüklüklerde şirketler kurmuşlardır⁽⁶⁾. İngiltere'deki bu gelişmeler üzerine başta İngiltere olmak üzere İtalya ve İspanyol futbol takımlarının televizyon yayın gelirleri ve hisselerini halka arz etmeleri suretiyle gelirlerini arttırmaları, bu ülkelerdeki diğer kulüpleri de şirketleşmeye ve halka açılmaya yönlendirmiştir. Dünya futbolunun önde gelen kulüplerinden biri olan Manchester United, 1995 yılında şirketleşme sürecini tamamlayarak halka açılmış ve İngiltere tarihinin başarılı halka arzlarından birini gerçekleştirmiş ve diğer kulüplere örnek teşkil etmiştir^(3,7,8). İtalya'da son zamanlarda yedi futbol kulübünün (A.C.Milan, Lazio, İnter, Torino, Juventus, Fiorentina, Bologna) halka açılması gündemdedir⁽⁶⁾. Alman kulüpleri ise dernek şeklinde örgütlenmiştir. Bunlar sadece futbol branşının yer almadığı diğer tüm branşları da kapsayan örgütlerdir. Almanya liglerinde yarışan pek çok takım Bayern Munich, Borussia Dortmund gibi, şirketleşme konusunda çalışmalara başlamışlardır. Fakat Almanya futbol federasyonu (DBF) takımlar arasındaki farkın iyice açılacağından çekinmektedir. DBF'nin kulüplerin şirketleşmesi konusunda karar vermesi beklenmektedir⁽⁹⁾. Öte yandan İspanya'nın güçlü takımlarından Atletico Madrid'de halka açılmayı planlamaktadır. Ancak İspanya ve henüz şirketleşemeyen kulüplerin ortak bir çekindiği nokta halka açılma sonucunda kulübün kimliğini ve kültürel değerlerini kaybetme korkusu olmaktadır⁽⁹⁾.

Anlaşılabacağı üzere dünyada artık profesyonel branşları olan kulüpler aynı, sanayide ve diğer farklı sektörlerde olduğu gibi uluslar arası alanda da rekabet yollarını aramaktadırlar. Bu da maliyet, istihdam, kalite ve donanım artışını beraberinde getirmektedir.

TÜRKİYE UYGULAMALARI

Türkiye'de taraftar kitlesinin ulusal ve uluslararası alanlarda beklediği başarı ve futbolda artan rekabet koşullarının getirdiği ek masraflar kulüpleri geleneksel gelir kaynaklarından başka arayışlara yöneltmektedir. Bununla birlikte dünyada futbol sektöründe yaşanan yeniden yapılanmanın etkisiyle kulüplerimizde yeniden yapılanma ve gelir kaynaklarını artırma yönünde önemli mesafe almışlardır. Profesyonel bir spor dalı haline gelen futbolda, kulüplerde amatörlükten çıkıp şirketleşerek profesyonelliğe ilk adımı atmaya başlamışlardır⁽⁹⁾. Ülkemizde ilk olarak 1989 yılında Malatya Spor A.Ş. adında bir şirket kurarak profesyonel futbol şubesini bu şirkete devretmiştir. Türkiye profesyonel futbol liglerinde (I., II., III.) toplam 204 takım bulunmaktadır. Buna göre; I.ligde, 18 takım, II.ligde, 5 grupta 10'ar takımdan 50 takım, III. ligde 8 grupta 17'şer takımdan 136 takım bulunmaktadır. Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmesi olgusu 2001 yılı itibarıyla 13 takımda gerçekleşmiştir. Anonim şirket olarak kurulan kulüpler şöyledir; Adana spor A.Ş., Antalya spor A.Ş., Göztepe A.Ş., İstanbul spor A.Ş., Van spor A.Ş., Dardanel spor A.Ş., Konya kartal spor A.Ş., Beykoz 1908 A.Ş., Beylerbeyi A.Ş., Bursa merinos spor A.Ş., Mobella spor A.Ş., Karşıyaka A.Ş.⁽¹³⁾.

Şirketleşme Türkiye’de iki şekilde gerçekleşmektedir;

1. Profesyonel futbol faaliyetlerinin mevcut bir şirkete devredilmesi; bu da kendi içinde ikiye ayrılır;

1.1. Karşıyaka örneği; Dernekler kanununa tabi ve futbol branşı olağan genel kongrede şirketleşme kararının alınması ile

1.2. İstanbul spor örneği; Kulübün başka bir şirkete devredilmesi ile oluşan şirketleşme

2. Kuruluşundan itibaren anonim şirket olarak kurulan kulüpler; Örneğin Acar spor tesisleri ve yatırımlar anonim şirketi, doğrudan şirket kulübü kurdukları için amatör kümeden organizasyona katılmışlardır.

Göymen (2001) ülkemizde profesyonel şubesi bulunan spor kulüplerinin şirketleşme ve/veya şirketler kurma ile ilgili görüşlerini almak amacıyla yaptığı bir araştırma sonucunda, şirketleşen kulüplerin yönetsel sorunlarının azaldığı, %71.4 oranında çalışanlara daha iyi imkanlar sağlandığı, gelir kalemlerinin arttığı ve ayrıca dernek statüsünde bulunan kulüplerin %78.6’sının şirketleşerek veya şirketler kurarak halka açılmayı hedeflediği belirlenmiştir⁽⁸⁾. Şirketleşen kulüplerin ana amaçlarından biri de halka açılmaktır. Aslında anonim şirket olarak bu tür işletmeler yasal olarak halka açılmak zorundadırlar. Kulüpler halka açılmak suretiyle hem daha az vergi vermekte, hem de tabana yayılmaktadırlar. Öte yandan kulüplerin halka açılmaları konusu, Avrupa Futbol Birliği UEFA’ında tavsiyesidir^(15,16).

Kulüplerin şirketleşmesi veya şirketler kurulması yönünde taraftarın da baskısı vardır. Taraftar, kulübün mali yapısını, yatırım hedeflerini bilmek istemekte, bu da şeffaflığı ön plana getirmektedir⁽⁸⁾.

Türkiye’de futbol kulüplerinin şirketleşmesine ilke olarak destek verilmektedir. Ancak kulüplerin yatırım ve transferleri için gerekli olan fonun sağlanması yönünde şirketleşerek halka açılmasını teşvik eden girişimler yeterli değildir. Öyleki Avrupa’da futbol kulüpleri finansman ve yönetimden kaynaklanan sorunları aşmak için şirketleşmekte iken, ülkemizde kulüplerin özellikle genel kurul üyelerinin muhafazakar yapısı, şirketleşme olgusunun yerleşmesini engellemektedir^(5,8).

Anlaşılabacağı üzere futbolda ileri gitmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de futbolun temel sorunu büyük ölçüde ekonomiye dayanmaktadır. Öyle ki eskiden olduğu gibi "zengin ve varlıklı yöneticilerin" katkısıyla futbol gibi artık uluslararası bir endüstriyi yürütmek ve yaşatmak mümkün değildir. Çözüm ise, kurumsallaşmaktır. Kurumsallaşmanın yolu ise, şirketleşme ve halka açılma ile gerçekleşebilir. Nitekim şirketleşmenin temelinde ekonomik amaçlar yatmakta olup bunların başında karlılık, büyüme ve süreklilik gelmektedir. Bu da futbolun gelişmesine, büyümesine ve beraberinde tanıtımın yaygınlaştırılmasına önemli katkı sağlayabilmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Son zamanlarda profesyonel futbolda kulüp yönetimi takım kurmak için gereken finans miktarının günden güne artması ve buna paralel olarak daha büyük başarılar için daha güçlü takımlar kurma zorunluluğu kulüplerin gelir ve gider dengesini olumsuz yönde etkilemekte olup,

kulüpleri yeni gelir kaynakları bulma durumunda bırakmıştır⁽¹⁴⁾. Bu itibarla spor kulüplerinin uluslar arasılanda artan rekabet koşullarında başarılı olması için gelirlerinin yüksek olması ve gelirlerini yükseltmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Bu gerçekler ışığında, ülkemizdeki kulüplerin gelirlerini arttırabilmek için yönetsel ve yapısal değişime geçtikleri görülmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşma kavramı önem kazanmıştır. Şirketleşme ile kulübe ilişkin ürünlerin pazarlanması çerçevesinde kulüp vizyonunun daha etkin kılınması, geniş taraftar kitlesine ulaşma imkanı ve reklam gelirlerinin artması ile kulübe gelir sağlanması gibi etkinliklerle kulübe önemli faydalar sağlanabilmektedir. Şirketleşme konusunda yapılan çalışmalarda da bu görüşleri destekler nitelikte bulgulara rastlanmıştır^(7,8). Çalışmalar sonucunda, son zamanlarda futbolda büyüyen hedefler ve gelişen istekler sonucunda kulüplerimizin mali yönden yetersiz kaldıkları ve daha fazla gelir temin için şirketleşmenin gerekli olduğu saptanmıştır. Bununla ilgili olarak ülkemizde birçok kulüp şirketleşme yolunu seçmektedir. Kulüpler şirketleşme aşamasında yapıları ülke içerisindeki konumu, taraftarı ve tarihi önemli rol oynamaktadır. Öte yandan ülkemizde kulüplerin özellikle genel kurul üyelerinin muhafazakar yapısı, şirketleşme olgusunun yerleşmesini engellemektedir. Profesyonel birinci, ikinci ve üçüncü futbol liglerinde yer alan kulüplerimizin gelirlerinin giderlerini karşılayamadığı, mali yapılarının bozuk olduğu ve mali güçlükler yaşadıkları bilinmektedir. Ancak gelirlerini, belediye ve holdinglerden sağlayan kulüplerde (bunların oranı %5'i aşmamaktadır) finansman sorunu yaşanmamaktadır⁽⁹⁾. Ayrıca, şirketleşmemiş ve kurumsallaşmamış kulüplerde idari açıdan da son derece kararsızlıklar yaşanmaktadır. Kulüpteki tüm yöneticiler her konuda fikir beyan edip uygulatma yoluna gitmekte, bu da işlerin yürütmesinde büyük engel teşkil etmektedir. Öyle ki, dernek statüsündeki kulüplerde, dernek yapısından kaynaklanan muhafazakarlıktan dolayı bu tip kulüplerin dünya kulüpleri ile yarışabilmesi, mevcut ve son derece yetersiz dernekler kanununa göre kurulmuş olan kulüpler için imkansızdır. Dernek kulüpleri serbest hareket edememektedirler.

Anlaşılabacağı üzere şirketleşmemenin, ülkemizde ve dünyada hızla yaygınlaşmakta olan futbol sporunun mali idari yapısını olumsuz etkileyebilmektedir. O halde, başta mali yapının iyileştirilmesi olmak üzere futbol kulüplerinin gelirlerini arttıracak ve beraberinde idari yapının işlerliğini sağlayacak önlemlerin alınması, futbol sporunun gelişimi ve başarı için oldukça önemlidir.

Esasen şirketleşmenin temelinde ekonomik amaçlar yatmaktadır. Futbol kulüpleri de faaliyetlerini devam ettirebilmek için mutlaka karlı teşebbüslere ihtiyaç duyarlar. Günümüzde kulüpler, maç hasılatı, reklam gelirleri, futbolcu satışı gibi klasik gelirlerin yanı sıra, iş merkezleri, satış mağazaları, isim haklarının çeşitli ürünlere satılması gibi birçok alanda kar ve gelir elde etme çabalarına hız vermişlerdir⁽⁵⁾. Bu faaliyetler, kulüplerin taraftar kitlesinde bir artış sağlayabileceği gibi çevre koşulları ve baskı sonucu oluşabilecek artan maliyetlerin karşılanmasını da sağlayabilir. Ayrıca kulüpler büyümek ve gelişmek için öz kaynaklarını değerlendirmeli veya halka açılmalıdırlar. Halka açılmak suretiyle karlarını paylaşan kulüpler, büyük ölçüde taraftarı da yönetimlerine ortak ederek kurumsallaşmaktadır. Ancak halka açılan ve borsada işlem gören kulübün hissedarlarına olan sorumluluğunu yerine getirebilmeleri için şirketin profesyonel kadrolarla günümüz çağdaş yönetim anlayışını uygulaması gerekmektedir⁽¹²⁾.

Kulüplerin büyüme ve gelişmeleri için kullanacakları bir diğer gelir kaynağı da, kulüplerin öz kaynaklardan elde edeceği kulüp faaliyetlerini pazarlamaktır. Bunun için kulübün başarısı ve taraftarca benimsenen isim renkleri maddi gelire dönüştürecek şekilde ticari girişimde bulunulmalıdır⁽⁸⁾.

Alt yapı, kulüplerin diğer önemli gelir kaynaklarından biridir. Alt yapıdan sporcu yetiştirilmesine ağırlık verilmelidir. Bunun içinde alt yapıyı güçlendirecek ve eğitecek eğitimci antrenör kadrosunun kurulması sağlanmalıdır.

Öte yandan stat kapasitesini artırma, iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yapılmalı, medya yayın hakları, kombine bilet satış ve isim hakkı gibi gelir kalemleri değerlendirilerek artırılmalıdır. Kulübün tüm sosyal ve sportif tesisleri (stat, spor salonu, antrenman sahası v.b) ve alt yapı donanımları sporcu, seyirci ve medyayı tatmin edecek kalitede olmalıdır.

Sonuç olarak, spor kulübünün başarısı için gelirlerinin artırılması, bunun yerinde ve doğru kullanılması şarttır. Spor kulüplerinin hizmet sektörünü temsil etmesinden dolayı bu hizmeti en iyi şekilde sunabilmek için; şirketleşme ve şirketleşmeyle birlikte profesyonel yönetime geçerek kurumsallaşma sağlanabilecektir. Bu görüş ve düşünceler ışığında şirketleşme olgusu, spor kulüplerinin çağdaş hizmetler sunması ve başarılı olabilmesi için önemli bir unsurdur.

KAYNAKLAR

1. Ansay, T. (1999): Bankacılar İçin Şirketler Hukuku Bilgisi, Sözkese Matbaacılık, Ankara.
2. Arslan, İ. (1997): Şirketler Hukuku Bilgisi, Mimoza Matbaacılık, Konya.
3. Dorukkaya, Ş., Kıratlı, A., Ebiçcioğlu, F.K. (1998): Türkiye'de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
4. "Finans" (1999): Finans Dünyası Dergisi, s.54-63, İstanbul.
5. Genç, D.A. (1999): Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, Bağırğan Yayınevi, Ankara.
6. Galatasaray, Spor Kulübü (1997): Galatasaray Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. Esas Sözleşmesi, İstanbul.
7. Gören, B. (2001): Spor Kulüplerinin Şirketleşmeleri Üzerine Bir İnceleme, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
8. Göymen, M. (2001): Türkiye'de Spor Kulüplerinin Kurumsallaşması İçin Şirketleşme Modeli ve Bunun Spor Kazalarının Önlenmesine Etkileri, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
9. Makascı, K. (1990): Türkiye'de Profesyonel Futbol Şubesi Bulunan Spor Kulüplerinde Şirketleşme, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
10. Özsunay, E. (1997): Gerçek Kişilerin Hukuki Durumu, İstanbul.
11. Türkiye Futbol Federasyonu (1989): TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, Ana Statüsü ve Talimatlar, TFF Yayını, Ankara.
12. Türkiye Futbol Federasyonu (2000): Profesyonel Futbol Talimatı, Ankara.
13. Türkiye Futbol Federasyonu (2001): Şirketleşmiş Kulüpler, Rapor Doküman, İstanbul.
14. Üçışık, F. (1999): Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul.
15. www.uefa.com , 2001.
16. www.footballfinance.co.uk., 2001.