



Futbol Kulüplerinde Yönetim Modelleri

 İsmail ÖNER, smailoner1@gmail.com

 Özgür KARATAŞ [Sorumlu Yazar]
İnönü Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ozgur.karatas@inonu.edu.tr

 Emine ÖZTÜRK KARATAŞ
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, emine.karatas@ozal.edu.tr

Makale Geliş Tarihi: 20.10.2024 **Makale Kabul Tarihi:** 25.12.2024 **Makale Yayın Tarihi:** 31.12.2024

ÖZET

Amaç: Bu araştırmanın amacı, futbol kulüplerinde yönetim modellerinin incelenmesidir. **Materyal & Metot:** Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizi sürecinde ise doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Üye sahipliği ve demokratik yönetim, özel şirket modeli, halka açık şirket modeli, kamu kuruluşu modeli ve karma model gibi yönetim yaklaşımlarına dair kapsamlı bir inceleme yapılmıştır. Elde edilen veriler, yönetim modellerinin avantajları ve dezavantajlarını ortaya koyan genel sonuçlar çerçevesinde özetlenmiştir. **Bulgular:** Üye sahipliği ve demokratik yönetim modeli, şeffaflık ve topluluk bağlarını güçlendirirken, karar alma süreçlerinin yavaşlaması ve bireysel çıkarların uzun vadeli stratejilerle çatışması gibi zorluklar belirlenmiştir. Özel şirket modeli, büyük finansal kaynaklar ve hızlı karar alma süreçleri sunmakta, ancak kısa vadeli hedeflerin uzun vadeli sürdürülebilirliği tehlikeye attığı tespit edilmiştir. Halka açık şirket modeli, mali şeffaflık ve geniş yatırımcı desteği sağlar, ancak piyasa dalgalanmaları uzun vadeli stratejilere olumsuz etkide bulunabilmektedir. Kamu kuruluşu modeli, sosyal sorumluluğa odaklanırken, kamu fonlarına bağımlılık ve bürokratik engeller finansal esnekliği kısıtladığı belirlenmiştir. Karma model, finansal çeşitlilik ve esneklik sağlar, ancak yönetim karmaşıklığı ve paydaşlar arası çatışmalar yaşanabilmektedir. **Sonuç:** Futbol kulüplerindeki yönetim modelleri, kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini, toplumsal etkisini ve genel yönetim başarısını belirleyici faktörlerdir. Üye sahipliği, özel şirket, halka açık şirket, kamu kuruluşu ve karma modellerinin her biri, avantaj ve dezavantajlarıyla kulüplerin stratejik yönelimlerini ve uzun vadeli başarılarını etkileyebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Yönetim, Futbol Kulüpleri, Kamu Kuruluşu Modeli, Özel Şirket Modeli, Yönetim Modelleri

Management Models In Football Clubs

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this research is to examine management models in football clubs. **Material & Method:** Document analysis technique, which is one of the qualitative research methods, was used in the research. Document analysis method was used in the data analysis process. A comprehensive review was made on management approaches such as member ownership and democratic management, private company model, public company model, public institution model and mixed model. The obtained data were summarized within the framework of general results that reveal the advantages and disadvantages of management models. **Results:** While the member ownership and democratic governance model strengthen transparency and community ties, challenges were identified, such as slow decision-making processes and individual interests conflicting with long-term strategies. The private company model offers large financial resources and fast decision-making processes, but short-term goals were found to compromise long-term sustainability. The public company model provides financial transparency and broad investor support, but market volatility can negatively impact long-term strategies. The public corporation model focuses on social responsibility, while dependence on public funds and bureaucratic hurdles have been found to limit financial flexibility. The hybrid model provides financial diversification and flexibility, but management complexity and conflicts between stakeholders can occur. **Conclusion:** Management models in football clubs are the determining factors of the clubs' financial sustainability, social impact and overall management success. Member ownership, private company, public company, public institution and mixed models, each with their advantages and disadvantages, can affect the strategic orientation and long-term success of the clubs.

Keywords: Democratic Management, Football Clubs, Management Models, Private Company Model, Public Institution Model

GİRİŞ

Günümüzde futbol, yalnızca bir spor dalı olmanın ötesine geçerek, toplumsal yapı, ekonomi ve kültür üzerinde derin bir etkiye sahip küresel bir güç haline gelmiştir (Escamilla, Núñez-Pomar, Ratten ve Crespo, 2020). Dünya genelinde en yüksek katılım ve gelir potansiyeline sahip spor olarak öne çıkan futbol, artık sadece sportif başarıya odaklanan bir alan olmaktan çıkmış, büyük finansal ve sosyal sorumluluklar taşıyan bir endüstri haline gelmiştir. Futbol endüstrisinin küresel ölçekte büyümesi, kulüplerin yönetim şekillerinde de önemli değişiklikler yaratmaktadır. Futbolda farklı yönetim modellerinin benimsenmesiyle birlikte stratejik karar alma süreçleri ve işlevsel yapılar dönüşüme uğramıştır. Bu yönetim modelleri, kulüplerin kültürel yapıları, yasal düzenlemeler ve toplumsal dinamikler gibi birçok faktöre bağlı olarak çeşitlenmektedir.

Futbol kulüplerinde en yaygın yönetim modellerinden biri, Üye Sahipliği ve Demokratik Yönetim modelidir. Bu modelde, kulüp üyeleri yönetim sürecine doğrudan katılım sağlamak ve belirli aralıklarla yapılan seçimlerle yöneticileri belirlemektedir. Özellikle İspanyol ve Alman kulüplerinde görülen bu model, kulübün sahipliğinin üyeler arasında paylaşıldığı, dolayısıyla demokratik bir yapıya sahip olduğu bir yönetim biçimidir (Franck, 2014). Bu yapı, kulüplerin toplumsal sorumluluklarını ön plana çıkarırken, sportif başarı ile toplumsal beklentiler arasında denge kurmayı amaçlamaktadır. Diğer taraftan, Özel Şirket Modeli, kulüp sahipliğinin bireysel ya da kurumsal yatırımcılar tarafından üstlenildiği ve kar odaklı bir yönetim anlayışının hakim olduğu bir modeldir. Özellikle İngiliz kulüplerinde yaygın olan bu model, finansal sürdürülebilirlik adına daha esnek stratejik kararlar alınmasını sağlamaktadır (Hamil, Walters ve Watson, 2010).

Bir diğer önemli model ise Halka Açık Şirket Modelidir. Bu modelde, kulüpler hisselerini borsada satışa sunarak yatırımcılardan fon toplar ve şirketlerin yönetim ilkelerine uygun olarak faaliyet göstermektedir. Juventus ve Manchester United gibi kulüplerin bu modeli benimsemesi, kulüplere finansal büyüme açısından büyük avantajlar sağlamıştır (Szymanski, 2017). Aynı zamanda, bazı kulüpler Kamu Kuruluşu Modeli ile yönetilir, bu modelde devlet ya da yerel yönetimler kulüplerin yönetimine doğrudan müdahil olabilir. Özellikle Çin ve bazı Orta Doğu ülkelerinde görülen bu model, sporun toplumsal etkisini artırmak ve devlet politikalarıyla paralel yönetim stratejileri geliştirmek amacı taşımaktadır. Son olarak, Karma Model, kulüplerin hem üye sahipliğine hem de özel sermaye yatırımlarına dayandığı bir yapıyı ifade etmektedir. Bu modelde kulübün kontrolü, çeşitli paydaşlar arasında paylaşılır ve kulübün hem sportif hem de finansal hedeflere ulaşması amaçlanmaktadır (Smith ve Stewart,

2010). Futbol kulüplerinin yönetim modelleri temel alındığında, tüm kulüplerin yönetim anlayışlarının büyük ölçüde finansal kazanımlar üzerine odaklandığı, sportif başarının temel olsa bile finansal başarıdan ayrı düşünülmediği ve kulüplerin yatırım kararlarını finansal getirilerine endeksli olarak ele aldıkları görülmektedir (Kaya ve Gülhan, 2013). Futbol kulüplerinin yönetim anlayışının dönüşümünde, futbol pazarına dışarıdan gelen sponsorluklar, stadyum gelirleri, ürün satışları gibi önemli gelir kalemlerinin büyük bir desteği olduğu belirlenmektedir. Bu destek, pazarın pastası büyüdükçe sadece saha için değil, aynı zamanda saha dışının da profesyonel olarak yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Artan ilgi ve genişleyen hedef kitleler, kulüp yönetimlerinin sadece kulübü değil, kulübü takip eden geniş kesimleri de dikkate almasını gerektirmektedir. Bu durum, konunun daha büyük ölçekli boyutlara erişmesine neden olmaktadır (Karaca, 2018). Bu araştırmanın amacı, futbol kulüplerinde uygulanan farklı yönetim modellerinin avantajlarını ve dezavantajlarını analiz ederek, her bir modelin kulüplerin sportif performansı, finansal sürdürülebilirliği ve toplumsal sorumlulukları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

MATERYAL & METOT

Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi kullanılmıştır. Nitel araştırma, bilimsel bir yöntemdir. Her bilimsel araştırmada olduğu gibi nitel yöntemin benimsendiği araştırmalarda da geçerlilik ve güvenilirliğin yüksek olması beklenmektedir. Nitel araştırmalarda geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için “inandırıcılık”, “aktarılabirlik”, “tutarlılık” ve “teyit edilebilirlik” önem arz etmektedir (Creswell, 2018; Merriam, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma sonucunda elde edilen bulguların anlamlı ve tutarlı olması, bulguların kavramsal çerçeve ile uyumlu olması, araştırma bulguları temel alınarak yapılan genellemelerin veriler ile uyumlu olması iç geçerliliğin (inandırıcılık) sağlandığı anlamına gelmektedir (Tekeli, İli ve Kement 2023).

Verilerin Analizi

Literatür taraması, makaleler, kitap bölümleri, konferans bildirileri internet kaynakları ve diğer bilimsel kaynaklar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Üye sahipliği ve demokratik yönetim, özel şirket modeli, halka açık şirket modeli, kamu kuruluşu modeli ve karma model gibi yönetim yaklaşımlarına dair kapsamlı bir inceleme yapılmıştır. Bu dokümanlar titizlikle analiz edilmiş ve her bir yönetim modelinin kulüpler üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Elde

edilen veriler, yönetim modellerinin avantajları ve dezavantajlarını ortaya koyan genel sonuçlar çerçevesinde özetlenmiştir. Bununla birlikte, bu modellerin kulüpler üzerindeki uzun vadeli etkileri ve stratejik önemleri de derinlemesine değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Futbol kulüplerinde yönetim modelleri ile ilgili olarak aşağıdaki yönetim modellerine ulaşılmıştır.

1. Üye Sahipliği ve Demokratik Yönetim

Futbol kulüplerinde üye sahipliği ve demokratik yönetim modeli, kulüplerin yönetim yapısında üyelerin aktif rol aldığı bir sistemdir. Bu model, kulübün karar alma süreçlerinde üyelerin doğrudan veya dolaylı etkisini sağlamayı amaçlamaktadır. Üye sahipliği, kulüp üyelerinin kulübün yönetiminde söz sahibi olduğu ve önemli kararların alındığı bir yapıyı ifade etmektedir. Bu model, futbol kulüplerinde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve kulüp değerlerinin korunmasını teşvik etmektedir (Hamil, Walters ve Watson, 2010). Ward ve Hines (2017) çalışmalarında, futbolda uygulanan üye dernek yönetim modelinin, demokratik karar alma mekanizmalarını güçlendirdiği ve kulüplerin kısa vadeli planlamalardan uzaklaşip uzun vadeli stratejilere yönelmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu model, üyelerin karar süreçlerine aktif katılımını sağlayarak, kulüp yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi demokratik ilkeleri teşvik etmektedir. Ayrıca, sürdürülebilir büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşmak için daha kapsamlı ve ileriye dönük bir perspektif sunmaktadır.

Üye Sahipliği ve Demokratik Yönetim Modelinin Özellikleri

Üye Sahipliği ve Karar Alma Süreçleri

Üye sahipliği modelinde, kulüp üyeleri genellikle yıllık genel kurul toplantılarında oy kullanarak yönetim kurulunu seçmekte ve kulüp politikaları hakkında kararlar almaktadır. Bu sistem, kulüp yönetiminde demokratik bir yaklaşım sağlayarak üyelerin kulüp üzerindeki etkisini güçlendirmektedir (García ve Pérez, 2020). Schneider (2014), spor örgütlerinde üye sahipliği ve demokratik yönetim yaklaşımının, çeşitliliğe, üye girdisine, oylama süreçlerine, karşılıklı paylaşıma, yönetsel şeffaflığa, çalışanların bağlılığına ve katılımına özel bir vurgu yaptığını belirtmektedir. Bu yaklaşım, örgüt içindeki tüm paydaşların sesinin duyulmasını ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılımını teşvik ederek, yönetişimde daha kapsayıcı ve katılımcı bir yapı oluşturmaktadır. Bu sayede, örgütsel kararlar daha geniş bir bakış açısı ile alınırken, aynı zamanda demokratik ilkeler ve hesap verebilirlik de güçlendirilmiş olmaktadır.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Üye sahipliği modeli, kulüp yönetiminde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmaktadır. Üyeler, kulüp finansal raporlarını inceleyebilir ve yönetim kurulunun performansını değerlendirebilmektedir. Bu durum, kulübün finansal ve işlevsel süreçlerinin daha açık ve denetlenebilir olmasını sağlamaktadır (Smith ve Stewart, 2010). Bununla birlikte, demokratik yönetim modelinin uygulandığı kulüpler, üyelerin öneri ve eleştirilerini dikkate alarak daha geniş bir topluluk görüşü oluşturabilmektedir. Günümüzde, yönettikleri fonların büyüklüğü ve halka arz girişimleri ile öne çıkan futbol kulüplerinde hesap verebilirlik temelinde şeffaf ve sağlam bir finansal yapı büyük önem taşımaktadır. Kulüp yöneticileri ve çıkar grupları, bilgi edinimi ve karar verme süreçlerinde finansal performans göstergelerinden yararlanmaktadırlar. Bu göstergeler, kulüplerin finansal sağlığını ve sürdürülebilirliğini değerlendirmek için kritik bir rol oynar, bu nedenle finansal şeffaflık ve hesap verebilirlik, kulüp yönetiminin en temel unsurlarından biri haline gelmiştir (Güngör, 2014).

Kulüp Değerlerinin Korunması

Perechuda ve Čater (2022) çalışmalarına göre, paydaşların futbol kulüplerinin değerine ilişkin algıları, kulüp değerlerinin korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu algılar, fikri sermaye, varlık tabanlı yöntemler ve çok değişkenli değerlendirme yöntemleri gibi farklı değerlendirme yaklaşımlarının seçiminde etkili olmaktadır. Kulüp değerlerinin korunması, bu değerlendirme yöntemlerinin doğru bir şekilde seçilmesine bağlıdır, çünkü her bir yöntem, kulübün finansal ve stratejik performansını farklı açılardan değerlendirir ve bu da kulüp stratejilerinin etkili bir şekilde yönlendirilmesini sağlar.

Üye Sahipliği Modelinin Avantajları ve Dezavantajları

Şeffaflık: Üye sahipliği ve demokratik yönetim modelleri, spor kulüplerinin yönetim süreçlerinde yüksek seviyede şeffaflık sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar, kulüp üyelerinin yönetim kurulu kararlarını gözden geçirme ve kulübün operasyonel süreçlerine ilişkin bilgi edinme imkanını sunar (Rompotis, 2024).

Topluluk Bağları: Üye sahipliği modeline dayalı futbol kulüpleri, "toplumda futbol" projeleri ve topluluk stadyumları aracılığıyla eğitim, sağlık ve diğer sosyal alanlarda kapsayıcılık programlarını destekleyerek, güçlü topluluk bağları oluşturabilir (Sanders, Heys, Ravenscroft ve Burdsey, 2014).

Hesap Verebilirlik: Yönetim kurulu üyeleri, iç ilişkiler ve hesap verebilirlik, strateji planlama ve politika oluşturma süreçlerinde önemli bir rol oynarlar. Özellikle iç ilişkiler ve hesap verebilirlik, en sık dile getirilen temalardır (Kim ve ark., 2016).

Karar Alma Süreçlerinin Yavaşlığı: Köhler ve Frick (2013) çalışmalarına göre, üye sahipliği modeli futbol kulüplerinin karar alma süreçlerini karmaşıklştırabilir ve yavaşlatabilir. Bu modelde, üyeler arasındaki tartışmalar ve oylama süreçleri, hızlı stratejik değişikliklerin yapılmasını zorlaştırabilir.

Finansal Riskler: Franck (2010), futbol kulüplerinde demokratik üye sahipliği modelinin, üyelerin bireysel çıkarlarının uzun vadeli finansal stratejilerle çatışabilmesi nedeniyle kulüplerin finansal sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini belirtmektedir.

Üye sahipliği ve demokratik yönetim modeli, futbol kulüplerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve kulüp değerlerinin korunması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu model, üyelerin kulüp yönetiminde aktif katılımını sağlayarak, kulüp ile topluluk arasındaki bağı güçlendirmektedir. Bununla birlikte, karar alma süreçlerinin yavaş ilerlemesi ve finansal riskler gibi bazı dezavantajları da mevcuttur. Kulüplerin, bu modelin avantaj ve dezavantajlarını değerlendirerek kendileri için en uygun yönetim stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

2. Özel Şirket Modeli

Her şeyin paraya endekslendiği ve kazanılan kupaların bile maddi getirilerin gerisinde kaldığı bir dönemde, kulüpler adeta tüketim toplumunun taleplerine uygun birer marka ve ürün haline gelmiştir (Talimciler, 2008). Bu çerçevede, özel şirket modeli öne çıkmaktadır; bu modelde futbol kulüpleri, genellikle bir veya birkaç büyük yatırımcı tarafından sahiplenilen özel bir şirket olarak yapılandırılır. Özel şirket modeli, kulüplerin finansal kaynaklarını ve yönetim yapılarını özel sektör standartlarına göre düzenlemekte ve yönetimde daha profesyonel bir yaklaşım sağlamaktadır (Peeters ve Szymanski, 2014).

Özel Şirket Modelinin Özellikleri

Yatırımcı Sahipliği ve Yönetim

Özel şirket modelinde, futbol kulübü sahipliği genellikle büyük ölçekli yatırımcılar veya yatırımcı grupları tarafından üstlenilir. Bu yatırımcılar, kulübün yönetiminde aktif bir rol oynar ve stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kulüp yönetimi, çoğunlukla profesyonel yöneticiler ve uzmanlardan oluşan bir ekip tarafından yürütülmekte olup, bu durum

karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve stratejik planlamanın tutarlılığını sağlamaktadır (Dimitropoulos, 2014). KPMG'nin 2020'de yayınladığı rapora göre, Manchester City ve Paris Saint-Germain (PSG) gibi kulüplerin, zengin yatırımcıların finansal desteği ve profesyonel yönetim yapıları sayesinde sürdürülebilir sportif başarılar elde ettiklerini vurgulamaktadır. Raporda, bu kulüplerin finansal güçlerini kullanarak ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağladıkları belirtilmektedir. (KPMG, 2020).

Finansal Kaynaklar ve Performans

Geleneksel olarak, spor ligleri ve takımlarının ana gelir kaynağı, müsabakalarda elde edilen bilet satışları iken, son yıllarda gelir yapısı önemli ölçüde değişmiştir. Spor ürünleri ve diğer ticari ürünlerin satışı, sponsorluk anlaşmaları, televizyon yayın hakları ve diğer medya gelirlerinin payı hızla artmış ve kulüplerin finansal performansında belirleyici faktörler haline gelmiştir. Bu durum, spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü etkileyen yeni bir ekonomik dinamik oluşturmuştur (Kızıltepe, M. (2012). Özel şirket modelindeki kulüpler, genellikle büyük finansal kaynaklara sahip olup, yüksek transfer bütçeleri ve modern tesisler gibi avantajlardan yararlanabilmektedir. Yatırımcıların sağladığı finansal kaynaklar, kulübün sportif performansını artırmak için kullanılmaktadır. Kulüp, gelirlerini artırmak ve mali hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla agresif bir pazarlama stratejisi benimseyebilmektedir (Szymanski, 2010). Bu model, kulüplere büyük finansal kaynaklar sağlamak ve spor performansını artırmak için yatırımlar yapma imkanı tanımaktadır. Bununla birlikte, profesyonel yönetim yapısı, kulübün iş verimliliğini artırmaktadır (Dimitropoulos, 2014).

Finansal Riskler ve Sürdürülebilirlik

Yaklaşık 20 yıl önce spor faaliyetleri, kar amacı gütmeyen dernekler aracılığıyla yürütülürken, günümüzde ise bu faaliyetler kar amacı güden şirketler tarafından yönetilmeye başlanmıştır (Cerrahoğlu, 2016). Özel şirket modelinde, kulüpler finansal risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Yatırımcılar, kısa vadeli finansal hedeflere odaklanabilir ve bu durum kulübün uzun vadeli sürdürülebilirliğini riske atabilmektedir. Ayrıca, yatırımcıların kulüp üzerindeki etkisi, taraftarların ve topluluğun beklentilerinin önüne geçebilmektedir (Franck, 2014).

Özel Şirket Modelinin Avantajları ve Dezavantajları

Finansal Güç: Bireylerin sahibi olduğu şirketlerin futbol sponsoru olma olasılığı daha yüksektir, bu da kulüplerin finansal performansını olumlu yönde etkileyebilir (Naidenova, Parshakov ve Chmykhov, 2016).

Profesyonel Yönetim: Özel şirket modeli, profesyonel yöneticilerin kulübün operasyonlarını yönetmesini sağlar, bu da daha hızlı ve etkili karar alma süreçlerini desteklemektedir (Dimitropoulos, 2014).

Finansal Riskler: Büyük yatırımlar, finansal riskler ve borçlanma problemleri yaratabilmektedir. Kısa vadeli hedefler, kulübün uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilmektedir (Franck, 2014).

Taraftarların Etkisi: Pappalepore ve Li (2017) çalışması, yatırımcıların futbol kulüplerindeki etkisinin, taraftarların ve toplulukların beklentilerini göz ardı edebileceğini ve bu durumun kulübün sosyal bağlarını zayıflatabileceğini vurgulamaktadır.

Özel şirket modeli, futbol kulüplerine geniş finansal kaynaklar sağlarken profesyonel bir yönetim yapısının tesis edilmesine de olanak tanımaktadır. Bu model, kulüplerin sportif performanslarını artırabilme ve hızlı karar alma süreçlerini destekleme potansiyeline sahiptir. Ancak, finansal risklerin yükselmesi ve taraftarların kulüp üzerindeki etkisinin kısıtlanması gibi bazı dezavantajlar da söz konusudur. Bu bağlamda, kulüplerin özel şirket modelinin avantaj ve dezavantajlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirerek, kendileri için en uygun yönetim stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

3. Halka Açık Şirket Modeli

Halka açık şirket modeli, futbol kulüplerinin borsa tarafından denetlenen ve hisse senedi alım satımına açık olan bir yapıyı ifade etmektedir. Bu model, kulüplerin yatırımcı tabanını genişletmek, mali kaynaklarını artırmak ve finansal şeffaflığı sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Halka açık şirketler, genellikle büyük bir hisse senedi yatırımcıları kitlesine sahip olup, borsa kurallarına ve düzenlemelere tabidirler (Morrow, 2003). McLin (2016) araştırmasında, halka açık bir spor ligi modelinin verimliliği artırabileceği, sermaye toplama kapasitesini yükseltebileceği ve kolektif eylem sorunlarını çözebileceği belirtilmektedir. Bu model, tüm takımlar için potansiyel olarak faydalar sağlarken, aynı zamanda vergi mükelleflerinin üzerindeki mali yükü de azaltma potansiyeline sahiptir. Halka açık şirket yapısının, spor liglerinde mali şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurları güçlendirdiği, dolayısıyla sürdürülebilir bir işletme modeli sunduğu ifade edilmektedir.

Halka Açık Şirket Modelinin Özellikleri

Finansal Kaynakların Artırılması

Halka açık şirket modelinde, kurumsal kaynak potansiyelinin etkin yönetimi; misyon ve hedeflerin belirlenmesi, dış ve iç faktörlerin analiz edilmesi, kaynak verimliliğinin değerlendirilmesi ve inovasyon süreçlerinin geliştirilmesi gibi unsurları içermektedir. Bu model, geniş yatırımcı tabanı sayesinde finansal kaynakların artırılmasına olanak tanımaktadır. Yatırımcıların katkıları, kulübün mali yapısını güçlendirirken, aynı zamanda uzun vadeli hedefler doğrultusunda stratejik kararlar alınmasını teşvik ederek, kaynakların verimli kullanımına imkan tanımaktadır (Gerasimchuk, 2020). Bununla birlikte, Futbol kulüplerinde finansal yönetim, nakit akışlarını optimize ederek, stratejik yatırımlar yaparak ve sermayeyi artırarak kulübün rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu yönetimin etkinliği, piyasa değişikliklerine verilen hızlı ve doğru tepkilere bağlıdır. Özellikle futbol endüstrisinin dinamik yapısında, finansal esneklik ve uyum yeteneği, kulüplerin hem sportif hem de ticari başarılarını sürdürebilmeleri açısından kritik önem taşımaktadır (Brovkova, 2021).

Şeffaflık ve Düzenleme

Halka açık şirketler, borsa düzenlemeleri ve düzenleyici kurumlar tarafından sıkı bir şekilde denetlenmektedir. Bu durum, kulüplerin finansal raporlarını düzenli olarak yayımlamalarını ve yüksek düzeyde şeffaflık sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sayede yatırımcılar, kulüplerin finansal durumlarını ve yönetim uygulamalarını yakından izleme olanağına sahip olabilmektedir. Finansal şeffaflık, kulüplerin mali sağlığını korumalarına ve yatırımcı güvenini artırmalarına katkı sağlayabilmektedir (Morrow, 2003). Futbol kulüplerinin finansal tablolarında daha fazla açıklama yapılması, kulüplerin hem ulusal şampiyonalarda hem de finansal anlamda daha iyi performans göstermesine katkı sağlamaktadır (Da Silva ve De Carvalho, 2009). Finansal şeffaflık, kulüplerin sürdürülebilir büyüme ve başarı elde etmeleri için kritik bir unsur olarak öne çıkarken, aynı zamanda paydaşlar arasındaki güveni de artırmaktadır.

Yönetim ve Performans

Halka açık şirketlerin iş modelleri, maliyetlerin hassas bir şekilde yönetilmesi ve kârlılığın artırılması amacıyla yönetim muhasebesi yöntemlerine, özellikle faaliyet tabanlı maliyetlendirmeye büyük ölçüde bağımlıdır. Genel giderlerin doğru bir şekilde dağıtılması ve etkili fiyatlandırma politikalarının oluşturulması, bu yöntemlerin temel unsurları arasında yer almaktadır. Böylece, şirketler hem maliyet etkinliği sağlamak hem de rekabet avantajlarını koruyabilmektedir (Kaspina ve Khapugina, 2017).

Finansal Riskler ve Kısa Vadeli Baskılar

Günümüzde, dünyanın herhangi bir yerindeki bir spor organizasyonunda ortaya çıkabilecek bir kriz, sporun küresel çapta bir krize dönüşme potansiyeline sahiptir. Büyük bir kulüp veya kulüp grubunda yaşanan bir kriz, diğer kulüplerin finansal istikrarını tehdit edebilir ve bu durum, sektörde zincirleme bir etki yaratabilir (Ergeç,2013). Halka açık statü, yatırımcıların kısa vadeli beklentilerine yönelik baskı yaratabilmekte ve bu durum kulübün uzun vadeli stratejik hedeflerinden sapmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, borsa dalgalanmaları kulübün finansal istikrarını etkileyebilmektedir (Peeters ve Szymanski, 2014).

Halka Açık Şirket Modelinin Avantajları ve Dezavantajları

Geniş Finansal Kaynaklar: Halka açık futbol kulüpleri, geniş bir yatırımcı kitlesinden elde ettikleri finansal kaynaklarla büyük ölçekli yatırımlar yapma imkânı sağlar. Sloane (2011), bu modelin kulüplerin ekonomik gücünü artırdığını ve finansal sürdürülebilirliklerini güçlendirdiğini belirtmektedir.

Şeffaflık ve Güven: Harris ve Adams (2016), borsa düzenlemeleri çerçevesinde yapılan detaylı finansal raporlamaların, yatırımcıların güvenini artırarak kulüplerin mali performansını ve piyasadaki itibarını nasıl güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Kısa Vadeli Baskılar: Yatırımcıların kısa vadeli beklentileri, kulübün uzun vadeli stratejik hedeflerinden sapmasına neden olabilmektedir (Frick ve Klaus, 2016).

Piyasa Dalgalanmaları: Hisse senedi değerlerinin piyasa koşullarına bağlı olarak dalgalanması, kulübün finansal istikrarını etkileyebilmektedir (Kumar ve Venkatesh, 2018).

Halka açık şirket modeli, futbol kulüplerine geniş bir finansal kaynak tabanı ve yüksek düzeyde şeffaflık sunmaktadır. Bu model, kulüplerin büyük ölçekli yatırımlar yapmalarına ve operasyonel süreçlerini profesyonel bir biçimde yönetmelerine olanak tanır. Ancak, kısa vadeli finansal baskılar ve piyasa dalgalanmaları gibi bazı dezavantajlar da mevcuttur. Bu bağlamda, kulüplerin halka açık modelin avantajlarını ve dezavantajlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirerek, en uygun finansal ve yönetim stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

4. Kamu Kuruluşu Modeli

Kamu kuruluşu modeli, futbol kulüplerinin devlet veya yerel yönetimler tarafından sahiplenildiği ve yönetildiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, kulüp yönetimi genellikle kamu sektörü tarafından yapılır ve kulübün faaliyetleri toplumsal ve kamu yararı gözetilerek yürütülmektedir. Kamu kuruluşu modeli, kulüplerin sosyal sorumluluklarını ve toplumsal etkilerini artırmak amacıyla geliştirilmiştir (Michie ve Oughton, 2005). Breitbarth ve

Harris (2008), futbolda kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki farkındalığın artmasının, rekabeti teşvik ettiğini ve paydaşlar için ek değer yarattığını belirtmektedir. Bu durum, İngiltere, Almanya, Japonya ve ABD'den alınan örnek olaylarla da desteklenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik artan farkındalık, futbol kulüplerinin kamu kuruluşu modeli çerçevesinde sosyal ve ekonomik etkilerini genişletmelerine olanak tanımaktadır.

Kamu Kuruluşu Modelinin Özellikleri

Kamu Finansmanı ve Yönetim

Kamu kuruluşu modelinde, futbol kulüplerinin finansmanı devlet veya yerel yönetimler tarafından sağlanılmaktadır. Bu finansman, çoğunlukla vergi gelirleri, kamu fonları ya da devlet destekli projeler aracılığıyla temin edilir. Hassan ve McCarthy (2014), kamu finansmanının spor kulüpleri üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu modelde kulüplerin yalnızca spor başarılarıyla değil, aynı zamanda sosyal projeler ve toplumsal hizmetlerle de katkıda bulunmalarının beklendiğini vurgulamaktadır. Yönetim, kamu yetkilileri ya da devlet tarafından atanmış yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Mason (1999), özellikle yerel yönetimlerin futbol kulüplerine finansal destek sağlayarak, bu kulüplerin yerel toplulukların sosyal ve kültürel etkinliklerine katkı sunmalarını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Bu model, kulüplerin topluma daha geniş çapta hizmet vermesini ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almasını teşvik etmektedir.

Toplumsal Etki ve Sosyal Sorumluluk

Profesyonel spor kulüpleri, yalnızca sportif başarılarıyla değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluklarıyla da belirgin bir etki yaratmaktadır. Bu sorumluluklar, yerel toplulukların eğitim düzeyini artırmaktan sağlık koşullarını iyileştirmeye, kamu altyapısını güçlendirmeye ve hayır kurumlarına bağış yapmaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Spor kulüpleri, eğitim programları ve burs imkanları sunarak gençlerin akademik ve kişisel gelişimlerini desteklemekte, sağlık taramaları ve spor aktiviteleri ile toplumsal sağlık bilincini artırmaktadır. Bunun yanı sıra, kamu altyapısının iyileştirilmesi amacıyla stadyumlar, spor kompleksleri ve diğer sosyal projelere yatırım yapmakta, bu yatırımlarla toplulukların yaşam kalitesini yükseltmektedir. Hayır kurumlarına yapılan bağışlar ise sosyal hizmet projelerini destekleyerek toplumsal dayanışma ve yardımlaşmayı teşvik etmektedir (Sen, 2013). Bununla birlikte futbolda sosyal sorumluluk, artık her kulübün gündeminde önemli bir yer tutmakta ve sadece bir iş trendi olmanın ötesine geçerek, kulüplerin toplumsal etkilerini artıran temel bir unsur haline gelmiştir (Manoli, 2015).

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Kamu kuruluşu modelinde, finansal yönetim ve karar alma süreçleri genellikle yüksek şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarına tabi tutulmaktadır. Andrews (2010), kamu fonlarının kullanıldığı bu modelde kulüplerin mali raporları ve harcamalarının kamuya açık olarak sunulduğunu belirtmektedir. Bu yüksek düzeyde şeffaflık, kulüp yönetimlerinin toplumun güvenini kazanmasına ve kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, kamu kuruluşu modeli, kulüplerin hesap verebilirliklerini artırarak, kamuoyunda daha yüksek bir güven oluşturmalarına olanak tanımaktadır.

Finansal Sınırlamalar ve Performans

Çeşitli bağlamsal kısıtlamalara uyum sağlama yeteneği, futbolda yüksek performansın temel belirleyicisidir. Bu bağlamda, işe alım stratejilerinin, pozisyondaki "en iyi" oyuncuyu seçmeye odaklanmak yerine, takımın benzersiz kısıtlamalarına uygun oyuncuları hedeflemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, kulüplerin finansal sınırlamalar altında etkili performans göstermelerine ve bütçe kısıtlamalarına rağmen yüksek verimlilik elde etmelerine olanak tanımaktadır (He, Davids, Kee ve Komar, 2023).

Kamu Kuruluşu Modelinin Avantajları ve Dezavantajları

Toplumsal Katkı: Kamu kuruluşu modelindeki kulüpler, toplumsal sorumluluk projelerine öncelik vererek, yerel topluluklara katkıda bulunurlar. Bu, kulüplerin toplumsal etkilerini artırmakta ve sosyal hizmetlerin desteklenmesini sağlamaktadır (Morrow, 2003).

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Futbolda şeffaflık ve hesap verebilirlik terimi, genellikle yanlış anlaşılmakta ve siyasi bir gücü olmadığı için çoğunlukla en güçlülerin suistimallerini meşrulaştırmak amacıyla kullanılabilir (Cooper ve Johnston, 2012)

Finansal Sınırlamalar: Kamu fonlarına bağımlılık, kulüplerin finansal esnekliğini sınırlayabilir ve bütçe kısıtlamaları ile karşılaşabilirler (Bergöe ve Elstad, 2020).

Bürokratik Engeller: Kamu sektöründe bürokratik siyasallaşma ve hukuk kökenli yöneticilerin inovasyon yanlısı tutumlarının daha düşük olması, futbol kulüplerinde de benzer bir şekilde yönetim stratejilerine yansımaktadır. Kulüp yönetiminde bürokratik yapılar veya geleneksel yönetim anlayışına sahip yöneticiler, kulübün inovasyon kapasitesini ve sportif başarıya yönelik yenilikçi yaklaşımlarını sınırlayarak, kulübün rekabet gücünü olumsuz etkileyebilmektedir (Lapuente ve Suzuki, 2020).

Kamu kuruluşu modeli, futbol kulüplerine toplumsal katkı sağlama, sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapma ve yüksek düzeyde şeffaflık sunma gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu modelin uygulanması finansal sınırlamalar ve bürokratik engeller gibi bazı dezavantajlar da içermektedir. Futbol kulüplerinin, bu modelin sunduğu avantaj ve dezavantajları dikkate alarak, en uygun yönetim ve finansal stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

5. Karma Model

Karma model, futbol kulüplerinde çeşitli yönetim ve sahiplik yapılarını bir araya getiren bir yaklaşımdır. Bu model, farklı sahiplik ve yönetim biçimlerinin avantajlarını birleştirerek kulüp yönetimini daha etkin hale getirmeyi ve finansal sürdürülebilirliği sağlamayı amaçlamaktadır. Karma model, genellikle halka açık şirket modelinin kamu kuruluşu modeliyle veya özel şirket modelinin üye sahipliği yapısıyla uyumunu içermektedir (Késenne, 2006). Franck ve Lang (2014), futbol kulüplerindeki özel yatırımcıların genellikle çoğunluk hissedarı olduklarını ve bu durumun yatırımcılara yalnızca bir kulübe yatırım yapma değil, aynı zamanda kulüp üzerinde kontrol sahibi olma imkânı verdiğini belirtmektedir. Ancak, Alman Bundesliga'daki 50+1 kuralı bu duruma bir istisna oluşturarak özel yatırımcıların hisselerini azınlıkla sınırlamaktadır. Özel bir çoğunluk yatırımcısının varlığı, takım başarısı ve gelirler açısından faydalı olabilirken, aynı zamanda daha riskli bir yatırım stratejisine de yol açma potansiyeline sahiptir.

Karma Modelinin Özellikleri

Çeşitli Sahiplik ve Yönetim Yapıları

Karma model, futbol kulüplerinde farklı sahiplik ve yönetim biçimlerini bir arada kullanarak yönetim yapısını çeşitlendiren bir yaklaşımdır. Bu modelde, bir kulüp hem özel sektör yatırımcılarından hem de üye sahiplerden finansal destek alabilir; yönetim yapısı ise profesyonel yöneticiler ve üye temsilcilerinden oluşabilir. Böylece, karma model kulübün hem finansal hem de operasyonel esnekliğini artırma potansiyeline sahiptir (Smith ve Stewart, 2010). Örneğin, Almanya'da FC Bayern Münih, üye sahipliği ve profesyonel yönetim yapılarını birleştiren bir karma model örneği olarak öne çıkmaktadır. Kulübün yapısında, üyeler büyük ölçüde oy hakkına sahipken, profesyonel yöneticiler kulübün günlük operasyonlarını yürütmektedir (Peeters ve Szymanski, 2014).

Finansal Çeşitlilik ve Sürdürülebilirlik

Karma model, futbol kulüplerinin finansal kaynaklarını çeşitlendirerek riskleri azaltma potansiyeline sahiptir. Bu model, kulübün farklı finansal kaynaklardan yararlanarak ekonomik dalgalanmalara karşı daha dayanıklı olmasını sağlamaktadır. Örneğin, bir kulüp hem özel yatırımcıların katkılarından hem de üye aidatlarından veya kamu desteklerinden faydalanabilmektedir. Bu çeşitlilik, kulübün finansal sürdürülebilirliğini güçlendirebilmektedir (García ve Pérez, 2020). Finansal çeşitlilik, kulübün ekonomik risklerini azaltarak uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekler ve aynı zamanda kulübün daha geniş bir yatırım yapabilme kapasitesini artırmaktadır (Késenne, 2006).

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Karma model, şeffaflık ve hesap verebilirliği artırma potansiyeline sahip olabilir, çünkü bu model, çeşitli paydaşların rol ve etkilerini içermektedir. Bu bağlamda, kulüpler hem üye sahiplerinin hem de özel yatırımcıların beklentilerini karşılamak zorunda kalarak, yüksek şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarını gerektirmektedir. Roberts (2007) karma modelin, yönetim ve finansal raporlama süreçlerinde genellikle daha açık ve düzenli bir yapı sunduğunu belirtmektedir. Argyres ve Zenger (2012), karma modelin organizasyonel tasarımı üzerindeki etkilerini değerlendirirken, şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarının nasıl yönetilmesi gerektiğine dair stratejik yaklaşımlar sunmaktadır. Bununla birlikte, Solomon (2013), karma modelin hesap verebilirlik üzerindeki etkilerini incelerken, farklı paydaş beklentilerinin karşılanmasında yaşanan zorluklara dikkat çekmektedir.

Yönetim ve Performans

Karma modelde, kulüp yönetimi, çeşitli paydaşların etkisi altında faaliyet gösterebilmektedir. Üye sahipleri ile yatırımcıların beklentilerini dengelemek, yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini önemli ölçüde şekillendirebilir. Bu model, kulübün performansını artırmak amacıyla profesyonel yönetim yaklaşımlarını benimserken, aynı zamanda üyelerin stratejik kararlara katılımına da olanak tanımaktadır (Koning ve Leunis, 2012). Bununla birlikte, farklı paydaşların beklentilerinin bir araya getirilmesi, yönetim kararlarını karmaşık hale getirebilir ve stratejik hedeflerin belirlenmesini zorlaştırabilmektedir. Ayrıca, paydaşlar arasındaki anlaşmazlıklar, kulübün performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Agyemang ve Kofi, 2015).

Karma Modelinin Avantajları ve Dezavantajları

Finansal Çeşitlilik: Finansal çeşitlilik, karma model aracılığıyla kulüplerin ekonomik riskleri azaltma ve finansal kaynaklarını çeşitlendirme kapasitesini artırmaktadır. Bu model, kulüplere

daha geniş bir yatırım yapabilme olanağı sunarak, finansal esneklik ve sürdürülebilirlik sağlamaktadır (Buraimo, Simmons ve Szymanski, 2006).

Yüksek Şeffaflık: Çeşitli paydaşların rolü ve etkisi, yüksek şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamaktadır (Hamil, Walters ve Watson, 2010).

Yönetim Karmaşıklığı: Karma modelde, farklı paydaşların beklentilerini dengelemek yönetim süreçlerini karmaşıklştırabilir ve karar alma süreçlerinde zorluklar yaratabilmektedir (Smith ve Stewart, 2010).

Paydaş Anlaşmazlıkları: Farklı paydaşlar arasında anlaşmazlıklar, kulübün performansını olumsuz etkileyebilir ve stratejik hedeflerin belirlenmesini zorlaştırabilmektedir (Hassan ve Hossain, 2017).

Karma model, futbol kulüplerine finansal çeşitlilik, yüksek şeffaflık ve geliştirilmiş sürdürülebilirlik gibi çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bununla birlikte, bu model, yönetim karmaşıklığı ve paydaşlar arasındaki olası anlaşmazlıklar gibi dezavantajları da beraberinde getirebilir. Bu nedenle, kulüplerin karma modelin avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak, kendileri için en uygun yönetim ve finansal stratejileri belirlemeleri gerekmektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Spor kulüplerinin geleneksel yönetim modelleri genellikle uzun yıllardır uygulanan, sabit ve hiyerarşik yapılarla sınırlı kalmaktadır. Devecioğlu (2008) tarafından vurgulandığı gibi, bu modellerin modern futbol dünyasında etkili olabilmesi için yenilikçi yaklaşımlar ve inovasyon yönetimi ilkelerinin entegre edilmesi gerekmektedir.

Avrupa'daki spor kulüpleri, geniş bir spor yelpazesini kitlelere sunarak önemli bir rol oynamaktadır. Bu kulüpler, "Üyelerinin temel hakları, kulübe demokratik yollardan nüfuz etmek ve temel görevleri üyelik aidatı ödemek" şeklinde tanımlanan karakteristik üye sistemi yapısıyla şekillenmiştir (Ulseth, 2004). Bu sistem, spor kulüplerinin personel ve finans desteğini toplumun kendi iradesinden doğrudan almalarını sağlamaktadır. Ayrıca, bu yapı bireylerin spor faaliyetlerine katılmasına ve kulüp yönetimine demokratik bir şekilde dahil olmalarına olanak tanımaktadır. Böylece, spor kulüpleri, bireyleri hem fiziksel hem de sosyal açıdan toplumla bütünleştiren bir yapı oluşturmaktadır (Öğüt ve İmamoğlu, 2011).

Rohde ve Breuer (2017), Avrupa futbol pazarına ilişkin analizlerinde futbol kulüplerini üç ana gruba ayırmaktadır. İlk grup, tamamen üyelere ait olup, önemli gelirler elde eden az sayıda büyük kulüpten oluşmaktadır. Real Madrid ve FC Barcelona gibi kulüpler, geniş bir taraftar

kitlesine sahip olmakla birlikte, kendilerini yeni yatırımcılara karşı konumlandırmaktadır. Üyelik tabanlı bir yapıya sahip olsalar da, yüksek gelir seviyeleri ve büyük çalışan kadrolarıyla birer şirket gibi faaliyet göstermektedirler. İkinci grup, daha küçük ölçekli ve üyelere ait kulüpleri içermektedir. Bu kulüpler, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetçi kalabilmek için yeni ve zengin yatırımcıların desteğini sağlamak zorundadır. Üçüncü grup ise halka açık şirket modelini benimsemiş sınırlı sayıdaki kulüpten oluşmaktadır. Bu model, kulüplerin finansman stratejilerinde ve yönetim yapılarında farklılık yaratarak, pazarda sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

Futbol kulüpleri, özel sektör ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetim modellerini harmanlayarak, finansal ve finansal olmayan performans beklentileri arasındaki gerilimi etkili bir şekilde yönetebilmektedirler. Bu yaklaşım, kulüplerin hem mali sürdürülebilirlik hem de toplumsal sorumluluk hedeflerini dengeli bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır (Agostino ve Thomasson, 2023).

Futbol kulüpleri, farklı yönetim modelleri izlemektedir ve geliştirilen taksonomi, yöneticilerin sürdürülebilir başarı elde etmek için bu iş modellerini analiz etmelerine ve kötü yönetimden kaçınmalarına yardımcı olmaktadır (Buck ve Ifland, 2022). Urdaneta ve arkadaşları (2021), İspanya Şeffaflık Yasası ve UEFA'nın Finansal Fair Play düzenlemelerinin uygulanmasının, İspanyol profesyonel futbol kulüplerinin şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarını önemli ölçüde artırdığını belirtmektedir. Bu düzenlemeler, kulüplerin mali performanslarını daha açık ve hesap verebilir bir şekilde raporlamalarını zorunlu kılmakta ve bu sayede finansal şeffaflık doğrudan etkilenmektedir. Bu bağlamda, söz konusu düzenlemeler, kulüplerin finansal yönetim uygulamalarında daha yüksek bir şeffaflık sağlamış olup, kulüplerin finansal performanslarının kamu gözetimi altında daha açık bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Rohde ve Breuer (2018) çalışmasında, Fransız Ligue 1'de özel yatırımcılara ait kulüplerin daha düşük verimlilik sergilediği, İngiliz futbolunda ise yabancı yatırımcıların hem finansal hem de sportif verimliliği olumsuz etkilediği görülmektedir. Kulüplerin yönetim modellerinin kısa vadeli finansal kazançlar yerine uzun vadeli sportif başarı, kulüp kültürü ve toplumsal etkiler açısından değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

González ve arkadaşları (2018), halka açık futbol kulüplerinin finansal yapılarını ve şeffaflık düzeylerini incelemiştir. Çalışmada, bu modelin kulüplerin mali kaynaklarını çeşitlendirdiği ve yatırımcılar için daha açık bir finansal raporlama sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca, borsa düzenlemeleri ve kuralları çerçevesinde hareket etmenin, kulüplerin mali yönetimlerini daha disiplinli ve şeffaf hale getirdiği belirtilmiştir.

Futbol kulüplerinde kullanılan yönetim modelleri, her birinin sunduğu avantajlar ve karşılaştığı zorluklarla, kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini, toplumsal etkisini ve genel yönetim başarısını doğrudan etkileyen stratejik unsurlardır. Üye sahipliği ve demokratik yönetim modeli, futbol kulüplerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve topluluk bağlarının güçlendirilmesi açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Bu modelde üyeler, karar alma süreçlerine aktif olarak katılarak kulübün stratejik yöneliminde söz sahibi olurlar. Kulüp değerlerinin korunması ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için şeffaf yönetim ilkeleri ön planda tutulur. Bununla birlikte, karar alma süreçlerinin yavaşlaması ve üyelerin bireysel çıkarlarının uzun vadeli stratejilerle çatışabilmesi gibi zorluklar da yaşanabilmektedir.

Özel şirket modeli, futbol kulüplerine büyük finansal kaynaklar sağlayarak profesyonel yönetim anlayışını güçlendirmekte ve sportif başarılar için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır. Yatırımcıların sahip olduğu bu kulüpler, hızlı ve stratejik karar alma süreçleri ile dikkat çekerken, yüksek finansal gücün sağladığı rekabet avantajı da öne çıkmaktadır. Ancak, bu modelin kısa vadeli finansal hedeflere odaklanması, kulübün uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilmekte ve taraftar beklentilerinin göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Kulüplerin, profesyonel yönetim ve finansal güç ile taraftar bağlarını dengelemeleri büyük önem taşımaktadır.

Halka açık şirket modeli, futbol kulüplerine geniş yatırımcı tabanına erişim sağlayarak finansal kaynaklarını artırma ve mali şeffaflık oluşturma imkanı sunmaktadır. Borsa düzenlemeleri, kulüplerin finansal denetimlerini sıkılaştırırken, yatırımcı güvenini artırarak kulüplerin sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, yatırımcıların kısa vadeli beklentileri ve piyasa dalgalanmaları, kulüplerin uzun vadeli stratejilerini olumsuz etkileyebilmekte ve finansal istikrarlarını tehdit edebilmektedir.

Kamu kuruluşu modeli, futbol kulüplerinin devlet veya yerel yönetimlerin desteğiyle sosyal sorumluluk projelerine odaklanarak topluma katkı sağlamalarını ve finansal şeffaflık içinde faaliyet göstermelerini amaçlar. Bu model, toplumsal hizmet ve sosyal etkiyi ön planda tutarken, kamu fonlarına bağımlılık ve bürokratik engeller nedeniyle kulüplerin finansal esnekliğini ve yenilik kapasitesini kısıtlayabilmektedir.

Karma model, futbol kulüplerinde farklı sahiplik ve yönetim yapılarını birleştirerek, kulüplerin finansal sürdürülebilirlik ve esneklik kazanmalarını amaçlamaktadır. Bu model, paydaş çeşitliliği sayesinde kulüplere finansal kaynaklarını çeşitlendirme imkânı sağlarken, yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmaktadır. Bununla birlikte, farklı paydaşların

beklentilerinin dengelenmesi, yönetim süreçlerini karmaşık hale getirip stratejik karar almayı zorlaştırabilmektedir.

Sonuç olarak, futbol kulüplerinde kullanılan yönetim modelleri, kulüplerin sürdürülebilirliği, finansal yapısı, şeffaflığı ve toplumsal etkisi açısından büyük önem taşımaktadır. Üye sahipliği modeli, kulüp değerlerinin korunmasını ve toplulukla güçlü bağlar kurulmasını sağlarken, yavaş karar alma süreçleri dezavantaj oluşturabilir. Özel şirket modeli, finansal kaynakların etkin kullanılmasına ve hızlı karar almaya olanak tanırken, uzun vadeli sürdürülebilirlik risk altına girebilir. Halka açık şirket modeli, finansal şeffaflık ve geniş yatırımcı desteği sunarken, piyasa dalgalanmaları nedeniyle kulübün stratejik planları olumsuz etkilenebilir. Kamu kuruluşu modeli, toplumsal faydaya odaklanarak sosyal sorumluluğu artırırken bürokrasi ve finansal sınırlamalar yenilikleri kısıtlayabilmektedir. Karma model ise farklı yönetim ve sahiplik yapılarının avantajlarını birleştirerek finansal çeşitlilik ve esneklik sunarken, bu çeşitlilik yönetim karmaşıklığına ve paydaşlar arası çatışmalara yol açabilmektedir. Kulüpler, bu modellerin avantajlarını ve dezavantajlarını dikkatli bir şekilde değerlendirerek, sürdürülebilir başarıyı destekleyecek en uygun yönetim yapısını seçmelidir.

Öneriler

Futbol kulüplerinin yönetim modelleri ve uygulamalarında sürdürülebilirliği desteklemek adına aşağıdaki öneriler hayata geçirilebilir:

Futbol kulüpleri, yönetim modellerini belirlerken kendi kültürel ve ekonomik yapıları ile uyumlu çözümler üretmelidir.

Futbol kulüpleri, şeffaflık ve hesap verebilirlik süreçlerini güçlendirmek için üyelerin karar alma mekanizmalarına katılımını artırmalıdır.

Taraftar bağlılığını güçlendirmek için kulüp değerlerini ön planda tutan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hayata geçirilmelidir.

Kulüpler, piyasa dalgalanmalarının olumsuz etkilerini azaltmak için daha güçlü finansal risk yönetim sistemleri geliştirmelidir.

Kamu fonlarının etkili kullanımını sağlamak ve bürokratik engelleri azaltmak için yerel yönetimlerle daha etkin iş birliği yapılmalıdır.

Finansal sürdürülebilirliği sağlamak adına paydaşlarla düzenli toplantılar yapılmalı ve ortak stratejik hedefler belirlenmelidir.

KAYNAKLAR

- Agostino, D., & Thomasson, A. (2023). NPOs and private governance forms for football clubs: towards a blended model. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 37(2), 672-681.
- Agyemang, K. J., & Kofi, T. (2015). *The role of stakeholders in football club management and performance: Insights from the UK and Ghana*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 16(3), 193-211. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2015.070936>
- Andrews, R. (2010). *Public Accountability and Transparency in Governance*. Routledge.
- Argyres, N. S., & Zenger, T. R. (2012). *Capabilities, management, and the theory of the firm*. Oxford University Press.
- Bergöe, T., & Elstad, J. I. (2020). *The impact of public funding on financial flexibility and budget constraints in football clubs*. *Sport Management Review*, 23(4), 549-564.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Brovkova, O., Yakovenko, O., & Hondiul, R. (2021). Financial management as the main means of increasing the competitiveness of the firm. , 11-16. <https://doi.org/10.37634/EFP.2021.3.2>.
- Buck, C., & Ifland, S. (2022). Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football clubs. *European sport management quarterly*, 23(5), 1409-1429.
- Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 29-46.
- Cerrahoğlu, N. (2016). Spor ekonomisi bilim dalının gelişim analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 309-329.
- Creswell, J. W. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi
- Cooper, C., & Johnston, J. (2012). Vulgate accountability: insights from the field of football. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(4), 602-634.
- Da Silva, J. A. F., & De Carvalho, F. A. A. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6), 96-116.
- Devecioğlu, S. (2008). Spor kulüplerinde inovasyon yönetimi. Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi. İstanbul
- Dimitropoulos, P. E. (2014). Capital structure and corporate governance of European football clubs. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 212-233.
- Ergeç, E. (2013). Spor Endüstrisinin Ekonomik Etkileri. *Spor Ekonomisi, der. Uslu Çağlarürmak*, (2-21).
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Ratten, V., & Crespo, J. (2020). Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(11), 4499.
- Franck, E. (2014). Financial Fair Play in European club football – What is it all about?. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 193-217.
- Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108-127.
- Franck, E., & Lang, M. (2014). A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs. *Scottish journal of political economy*, 61(4), 430-454.
- Frick, B., & Klaus, B. (2016). *The impact of investor pressure on long-term strategic planning in football clubs*. *Sport Management Review*, 19(2), 171-185.
- García, J., & Pérez, L. (2020). Digital transformation in sports organizations: Impacts and strategies. *European Sport Management Quarterly*, 20(2), 115-135.
- Gerasimchuk, A. (2020). Ways To Increase The Efficiency Of Use Of Financial Resources Of The Enterprise. *Economic Scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-7>.
- González, J., Rodríguez, J., & García, J. (2018). The impact of going public on football clubs: Financial performance and transparency. *Sport Management Review*, 21(4), 546-559.

- Güngör, A. (2014). Futbol endüstrisinde sportif başarı ile finansal performans arasındaki ilişkinin analizi ve Türkiye uygulaması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 16-36.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475-504.
- Hassan, D., & McCarthy, M. (2014). *Sport and Public Policy: Social, Political, and Economic Perspectives*. Routledge.
- Hassan, D., & Hossain, M. (2017). *Stakeholder Conflicts and Their Impact on Organizational Performance: Evidence from the Football Industry*. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 17(1), 1-15. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2017.082072>
- Harris, C., & Adams, R. (2016). *The role of financial transparency in investor confidence: Evidence from publicly traded football clubs*. *International Journal of Sports Finance*, 11(1), 45-63.
- He, Q., Araújo, D., Davids, K., Kee, Y. H., & Komar, J. (2023). Adaptability of performance to different contextual constraints as a predictor of development and success in competitive football: A systematic review. *Movement & Sport Sciences-Science & Motricité*, 121(3), 37-58.
- Karaca, B. (2018). *Futbol kulüpleri şirketleşme modelinde Süper Lig ve Premier Lig karşılaştırmalı analizi. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaspina, R. G., & Khapugina, L. S. (2017). Use of Management Accounting Information for the Formation of the Business Model of a Public Company. In *New Trends in Finance and Accounting: Proceedings of the 17th Annual Conference on Finance and Accounting* (pp. 581-585). Springer International Publishing.
- Kaya, A., & Gülhan, Ü. (2013). Spor kulüpleri performanslarının hisse senedi fiyatlarına etkisi: BIST’de bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Késenne, S. (2006). *The economic theory of professional team sports: An analytical treatment*. Edward Elgar Publishing.
- Kızıltepe, M. (2012). Futbol kulüpleri için değerlendirme çerçevesi. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(3), 77-88.
- Kim, S., Cha, J., Cichy, R. F., Kim, M., & Tkach, J. L. (2016). Roles of private club volunteer leaders: an exploratory study of content analysis. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(1), 43-71.
- Koning, R. H., & Leunis, M. (2012). *Performance measurement and management in professional football clubs: A longitudinal study*. *Journal of Sports Economics*, 13(4), 383-406.
- Köhler, H., & Frick, B. (2013). Governance and decision-making in football clubs: The case of the German Bundesliga. *Journal of Sports Economics*, 14(2), 131-150.
- KPMG. (2020). The European Champions Report 2020 https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2020/01/KPMG-European-Champions-Report-2020_WEB.pdf Erişim Tarihi: 09.09.2024.
- Kumar, A., & Venkatesh, S. (2018). *Stock market volatility and its impact on financial stability of football clubs*. *Journal of Financial Markets*, 37(4), 505-522.
- Lapiente, V., & Suzuki, K. (2020). Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public administration review*, 80(3), 454-467.
- Manoli, A. E. (2015). Promoting corporate social responsibility in the football industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335-350.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-419.
- McLin, I. A. (2016). Going, Going, Public: Taking a United State Professional Sports League Public. *Wm. & Mary Bus. L. Rev.*, 8, 545.
- Merriam, S. B. (2018). Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

- Michie, J., & Oughton, C. (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 517-531.
- Morrow, S. (2003). The people's game?: Football, finance and society. *Palgrave Macmillan*.
- Naidenova, I., Parshakov, P., & Chmykhov, A. (2016). Does football sponsorship improve company performance?. *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 129-147.
- Öğüt, E. E. E., & İmamoğlu, A. F. (2011). Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi-Türkiye'deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(2), 54-68.
- Pappalepore, I., & Li, M. (2017). *Investor influence and its impact on fan engagement and community relations in football clubs*. *European Sport Management Quarterly*, 17(2), 165-183.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390.
- Perechuda, I., & Čater, T. (2022). Influence of stakeholders' perception on value creation and measurement: the case of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(1), 54-76.
- Roberts, J. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford University Press.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21(5), 563-581.
- Rompotis, G. (2024). Assessing the Financial Performance of the Greek Football Clubs. *International Journal of Business and Economic Studies*, 6(2), 129-142.
- Sanders, A., Heys, B., Ravenscroft, N., & Burdsey, D. (2014). Making a difference: the power of football in the community. *Soccer & Society*, 15(3), 411-429.
- Schneider, R. C. (2014). A democratic approach to strategic management in sport organizations. In *Handbook of research on strategic management in small and medium enterprises* (pp. 305-326). IGI Global.
- Sen, Z. (2013). Theoretical and Practical Research of Social Responsibility in Chinese Professional Sport Clubs. China Sport Science.
- Sloane, P. J. (2011). *The Economics of Professional Football: A Game of Two Halves*. Cambridge University Press.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Solomon, J. (2013). *Corporate governance and accountability*. Routledge.
- Szymanski, S. (2010). The comparative economics of sport. *Palgrave Macmillan*.
- Talimciler, A. (2008). Futbol değil iş: endüstriyel futbol. *İletişim kuram ve araştırma dergisi*, 26(2), 89-114.
- Tekeli, E. K., İli, N. D., & Kement, Ü. (2023). Foodie turist tipolojisi: Gaziantep restoranlarına yönelik nitel bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22(1), 372-392.
- Ulseth, A. L. B. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. *European sport management quarterly*, 4(2), 95-115.
- Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Llena-Macarulla, F., & Moneva, J. M. (2021). Transparency and accountability in sports: Measuring the social and financial performance of Spanish professional football. *Sustainability*, 13(15), 8663.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ward, S., & Hines, A. (2017). The demise of the members' association ownership model in German professional football. *Managing Sport and Leisure*, 22(5), 358-373.