



Spor Kulüplerinde Stratejik Kriz Yönetimi: Ekonomik Belirsizlik Dönemlerinde Finansal Sürdürülebilirlik Modelleri*

Ülkü ÇOBAN¹, Merve UCA²

¹Yalova Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi. <https://orcid.org/0000000183087655>

²İstanbul Nişantaşı Üniversitesi/Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu. <https://orcid.org/0000-0003-3325-8828>

To cite this article/ Atıf için:

Çoban, Ü., & Uca, M. (2026). Spor kulüplerinde stratejik kriz yönetimi: Ekonomik belirsizlik dönemlerinde finansal sürdürülebilirlik modelleri. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 292-301.

Özet

Bu çalışma, profesyonel spor kulüplerinin ekonomik belirsizlik dönemlerinde uyguladıkları stratejik kriz yönetimi modellerini ve finansal sürdürülebilirlik yaklaşımlarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Modern spor endüstrisinde, özellikle gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren kulüpler; döviz kuru dalgalanmaları, yüksek borç yükleri ve sponsorluk gelirlerindeki istikrarsızlıklar nedeniyle ciddi finansal risklerle karşı karşıyadır ve bu risklerin yönetimi kurumsal bir var olma mücadelesidir. Araştırmada, bir olguya ilişkin derinlemesine veri elde etmeye olanak tanıyan nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilim) tasarımı kullanılmıştır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen ve profesyonel spor kulüplerinde (Futbol, Basketbol, Voleybol) üst düzey yönetici, CEO ve finans koordinatörü (CFO) pozisyonlarında görev yapan 12 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle temalandırılmıştır. Araştırma bulguları, yöneticilerin kriz anlarında genellikle proaktif planlama yerine “reaktif” savunma mekanizmalarını (kısa vadeli borç yapılandırma, personel maliyetlerinde kısıntı, transfer bütçelerinde küçülme) önceliklendirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, sürdürülebilir bir yapı için yöneticilerin giderek dijital varlık gelirlerine (fan token, NFT vb.), akademi odaklı öz kaynak modellerine ve stratejik maliyet liderliği yaklaşımlarına yöneldiği belirlenmiştir. Kulüplerin finansal şoklara karşı direncini artıran en önemli faktörlerin “kurumsal yönetim ilkelerine uyum” ve “bağımsız denetim süreçleri” olduğu saptanmıştır. Araştırma, kulüplerin ekonomik belirsizlikleri fırsata dönüştürebilmesi için kriz yönetimi ofislerini kurumsal birimler haline getirmeleri ve gelirlerini maç günü gelirlerinin dışına taşıyarak çeşitlendirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bulgular bütüncül değerlendirildiğinde, kriz yönetiminin kulüpler için tek boyutlu bir mali müdahale değil; örgütsel öğrenme, yönetim ve teknolojik uyum bileşenlerini barındıran çok katmanlı bir süreç olduğu ortaya çıkmakta; çalışma, spor yöneticiliği literatürüne mikro düzeyde deneyime dayalı özgün bir katkı sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Spor Yönetimi, Kriz Yönetimi, Finansal Sürdürülebilirlik, Spor Ekonomisi, Stratejik Planlama.

Strategic Crisis Management In Sports Clubs: Financial Sustainability Models In Periods Of Economic Uncertainty

Abstract

This study analyzes the strategic crisis management models implemented by professional sports clubs during periods of economic uncertainty and their approaches to financial sustainability. In the modern sports industry, particularly for clubs operating in emerging markets, exchange rate fluctuations, high debt burdens, and unstable sponsorship revenues pose significant financial risks, and managing these risks constitutes a struggle for institutional survival. The research employed a phenomenological design, a qualitative method allowing in-depth data collection on a specific phenomenon. The study group consists of 12 participants selected through purposive sampling, including senior executives, CEOs, and CFOs serving in professional sports clubs (football, basketball, volleyball). Data were collected through a semi-structured interview form and analyzed using content analysis. Findings indicate that during crises, managers generally prioritize “reactive” defense mechanisms, such as short-term debt restructuring, personnel cost reductions, and transfer budget cuts, rather than proactive planning. However, for a sustainable structure, managers increasingly turn toward digital asset revenues (fan

tokens, NFTs), academy-oriented homegrown player models, and strategic cost leadership approaches. The most significant factors increasing clubs' resilience against financial shocks were compliance with corporate governance principles and independent auditing processes. The study emphasizes that clubs must institutionalize crisis management offices and diversify revenue streams beyond match-day income to transform uncertainty into opportunity. Taken together, the findings show that crisis management in sports clubs is not a purely financial exercise but a multi-layered process encompassing organizational learning, governance, and technological adaptation, offering an original, experience-based contribution to the sport management literature.

Keywords: Sport Management, Strategic Crisis Management, Financial Sustainability, Sport Economics, Corporate Governance.

GİRİŞ

Küresel spor endüstrisi, 21. yüzyılın ilk çeyreğinde sadece sportif bir rekabet alanı olmaktan çıkıp, milyar dolarlık nakit akışlarının yönetildiği, küresel finans piyasalarıyla entegre ve makroekonomik dalgalanmalara karşı son derece duyarlı devasa bir ekosisteme dönüşmüştür. Modern spor organizasyonları; sponsorluk daralmaları, yayın hakları değerindeki değişimler ve özellikle gelişmekte olan piyasalardaki döviz kuru volatilitesi gibi geleneksel risklerin yanı sıra, artık küresel sağlık krizleri, jeopolitik gerilimler ve dijital dönüşümün beraberinde getirdiği yeni nesil finansal belirsizliklerle de eş zamanlı olarak mücadele etmektedir. Coombs (2014) kriz yönetimini; bir organizasyonun stratejik varlığını, paydaş güvenini ve kurumsal itibarını korumaya yönelik dinamik bir süreç olarak tanımlarken, spor organizasyonları özelinde bu sürecin başarısı artık doğrudan "finansal direnç" (financial resilience) ve çevik yönetim kapasitesine bağlı hale gelmiştir.

Spor finansı literatüründe, kulüplerin ekonomik krizlere karşı yapısal savunmasızlığı üzerine yapılan tartışmaların odağında genellikle Szymanski (2010) tarafından ortaya konulan "galibiyet maksimizasyonu" (win maximization) modeli yer almaktadır. Bu modele göre spor kulüpleri, geleneksel ticari işletmelerin aksine kâr maksimizasyonundan ziyade sportif başarıya odaklanmakta, bu da onları rasyonel bütçe disiplininin uzaklaştırarak "aşırı harcama" (overspending) sarmalına itmektedir. Bu yapısal eğilim, ekonomik daralma dönemlerinde kulüplerin likidite dengesini hızla bozmakta ve onları dışsal şoklara karşı tamamen savunmasız bırakmaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası süreçte, bu savunmasızlık tüm çıplaklığıyla ortaya çıkmış; Bond vd., (2022) tarafından yapılan çalışmada, geleneksel bilet ve maç günü gelirlerine (match-day revenue) aşırı bağımlı olan kulüplerin krizden en ağır hasarı aldığı, buna karşın gelir modellerini dijital ekosistemler ve hibrit ticari ortaklıklarla çeşitlendiren yapıların çok daha hızlı bir toparlanma sergilediği ampirik olarak kanıtlanmıştır.

Finansal sürdürülebilirlik kavramı, son yıllarda sadece kurumsal bir hedef değil, aynı zamanda uluslararası regülasyonlar tarafından dayatılan yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. UEFA'nın 2022 yılında hayata geçirdiği yeni "Finansal Sürdürülebilirlik Kuralları" (Financial Sustainability Regulations), kulüplerin gelirlerinin belirli bir oranından fazlasını kadrolarına harcamasını engelleyerek, yöneticiler için yeni bir kriz yönetimi çerçevesi çizmiştir. Vöpel (2021), bu tür üst yapı regülasyonlarının, spor yöneticilerini Storm ve Nielsen (2012)'in dikkat çektiği "yumuşak bütçe kısıtı" (soft budget constraints) illüzyonundan uzaklaştırdığını savunmaktadır. Yumuşak bütçe kısıtı teorisine göre; kulüpler kriz anında devlet, yerel yönetimler veya zengin patronlar tarafından her koşulda kurtarılabileceklerine inandıkları için mali disiplinden ödün vermektedirler. Ancak modern spor yönetimi pratiği, artık Güneş (2018)'in de vurguladığı üzere, bu "psikolojik güven" modelinin yerini "kendi kendine yeten ve rasyonel risk analizine dayalı" bir finansal modele bırakmak zorundadır.

Stratejik kriz yönetiminin bir diğer boyutu da teknolojik dönüşümün sunduğu alternatif finansman araçlarıdır. Demir vd., (2024) tarafından gerçekleştirilen güncel araştırmalar, ekonomik belirsizlik ve geleneksel kredi piyasalarındaki daralma dönemlerinde spor kulüplerinin; Fan Token, NFT ve blokzincir tabanlı gelir modelleri aracılığıyla bağımsız likidite havuzları oluşturduklarını ortaya koymaktadır. Ancak bu dijitalleşme süreci, tek

başına bir kurtarıcı olmaktan ziyade, Rohde ve Breuer (2016)'ın işaret ettiği "öz kaynaklara dönüş" (homegrown player models) ve akademi odaklı yetenek geliştirme stratejileriyle desteklendiği sürece kalıcı bir finansal sürdürülebilirlik sağlamaktadır. Finansal türbülans dönemlerinde dış kaynak maliyetlerinin (faiz, döviz farkı vb.) artması, kulüpleri kendi ürettikleri sportif değeri (oyuncu satışı, altyapı verimliliği) ihraç etmeye zorlamaktadır.

Bu çalışma; profesyonel spor kulübü yöneticilerinin makroekonomik kriz anlarındaki karar alma mekanizmalarını, kullandıkları stratejik savunma araçlarını ve finansal sürdürülebilirliği sağlamak adına geliştirdikleri hibrit modelleri derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, spor kulüplerinin krizlere karşı "bağışıklık" kazanmasında kurumsal yönetim ilkelerinin, bağımsız denetimin ve stratejik kriz yönetim ofislerinin rolünü tartışmaya açmaktadır. Bu bağlamda hazırlanan bildiri, spor yöneticiliği literatüründe stratejik planlama ile finansal kriz yönetimi arasındaki boşluğu doldurarak, profesyonel kulüpler için uygulanabilir bir risk yönetim rehberi sunmayı hedeflemektedir.

Konunun kurumsal yönetim boyutu ele alındığında, spor kulüplerinin klasik ticari işletmelerden ayrıştığı bir diğer nokta da paydaş yapısının karmaşıklığıdır. Kulüp yönetim kurulları; taraftar grupları, yerel yönetimler, sponsorlar ve bazı durumlarda kamu kurumlarının eşzamanlı beklentilerini dengelemek zorunda kalmakta, bu durum da Coombs (2014)'un işaret ettiği kriz iletişimi süreçlerini çok aktörlü bir müzakere alanına dönüştürmektedir. Paydaş teorisi perspektifinden bakıldığında, kriz dönemlerinde yöneticilerin finansal rasyonalite ile sportif beklentiler arasında sıkışması, kurumsal kararların şeffaflığını ve hesap verebilirliğini doğrudan etkilemektedir. Nitekim yönetim kurulunun "sportif başarı" odaklı baskısı, finans yöneticilerinin bağımsız hareket alanını sınırlandırarak, kriz yönetimi stratejilerinin tutarlılığını zayıflatabilmektedir.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, gelişmekte olan piyasa koşullarının getirdiği döviz kuru oynaklığı ve enflasyonist baskılar, spor kulüplerinin finansal planlama ufkunu ciddi biçimde kısıltmaktadır. Güneş (2018)'in vurguladığı yapısal kırılganlıklar, özellikle döviz cinsinden yapılan oyuncu sözleşmelerinin yerel para birimiyle elde edilen gelirlerle finanse edilmesi zorunluluğundan kaynaklanmakta ve bu durum kur riskini kulüplerin bilançolarının merkezine taşımaktadır. Demir vd., (2024)'ün altını çizdiği dijital gelir modelleri bu noktada bir denge unsuru olarak öne çıksa da, bu modellerin tek başına yeterli bir kriz yönetimi çerçevesi sunmadığı, aksine kurumsal yönetim ve akademi yatırımlarıyla desteklenen bütüncül bir yaklaşımın gerekliliği literatürde giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Bu çalışma, söz konusu bütüncül yaklaşımın yönetici deneyimleri üzerinden ampirik olarak sınanmasına katkı sunmayı amaçlamaktadır.

YÖNTEM

Bu araştırma, spor kulüplerinin ekonomik belirsizlik dönemlerinde başvurdukları finansal sürdürülebilirlik modellerini ve kriz yönetimi stratejilerini yöneticilerin deneyimleri üzerinden çözümlemek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırma Deseni

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim tasarımı, katılımcıların belirli bir olguya (bu çalışmada "ekonomik

kriz ve finansal sürdürülebilirlik") ilişkin öznel deneyimlerini, algılarını ve bu olguya yükledikleri anlamları derinlemesine keşfetmeye olanak tanır. Kriz yönetiminin karmaşık ve bağlamsal yapısı göz önüne alındığında, bu desen araştırmanın amacına en uygun yaklaşım olarak seçilmiştir.

Çalışma Grubu (Katılımcılar)

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden "ölçüt örnekleme" ve "maksimum çeşitlilik örnekleme" kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmaya, Türkiye'deki profesyonel liglerde (Süper Lig ve 1. Lig) faaliyet gösteren farklı branşlardaki (Futbol, Basketbol, Voleybol) spor kulüplerinde görev yapan 12 üst düzey yönetici dahil edilmiştir.

Katılımcı Profili: 4 Kulüp CEO'su, 5 Finans Koordinatörü (CFO) ve 3 Genel Müdür.

Ölçütler: Katılımcıların en az bir ekonomik kriz döneminde aktif yöneticilik yapmış olması ve finansal karar verme mekanizmalarında doğrudan yetki sahibi olması temel kriter olarak alınmıştır.

Etik İlkeler: Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş, veriler Y1, Y2... Y12 (Yönetici 1, Yönetici 2...) şeklinde kodlanmıştır.

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Veriler, araştırmacı tarafından literatür taraması doğrultusunda geliştirilen ve spor ekonomisi alanında uzman iki akademisyenin görüşleri doğrultusunda revize edilen "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" ile toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 45-60 dakika sürmüştür; kriz algısı, finansal savunma mekanizmaları, dijital gelir modellerine yaklaşım ve kurumsal yönetim engelleri üzerine odaklanılmıştır. Çalışma için Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Koordinatörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan gerekli etik onay alınmıştır (Protokol No: 2026/282, Tarih: 14.05.2026).

Verilerin Analizi

Toplanan ham veriler, ses kayıtlarının dökümü (transkripsiyon) yapıldıktan sonra içerik analizi yöntemine tabi tutulmuştur. Analiz süreci şu aşamalardan oluşmuştur:

Verilerin derinlemesine okunması ve birimlerin belirlenmesi.

Anlamlı kodların oluşturulması (Örn: "Maliyet kısmı", "Likidite arayışı", "Akademi yatırımı").

Kodların benzerlik ve farklılıklarına göre kategorize edilmesi.

Kategorilerin birleştirilerek ana temaların (Stratejik Savunma, Dijital Dönüşüm, Yapısal Reformlar) oluşturulması.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla "uzman incelemesi" ve "katılımcı teyidi" yöntemleri uygulanmıştır. Analiz aşamasında iki farklı araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar karşılaştırılmış ve Miles ve Huberman (1994) formülüne göre %90'ın üzerinde bir görüş birliği sağlanmıştır. Verilerin sunumunda, katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak çalışmanın iç geçerliliği (inandırıcılığı) desteklenmiştir.

Araştırmacının Rolü ve Etik Konumlanma

Nitel araştırma geleneğinde araştırmacının veri toplama ve yorumlama sürecindeki konumu, bulguların şekillenmesinde belirleyici bir unsurdur. Bu doğrultuda araştırmacı, görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve veri kullanım sınırları hakkında ayrıntılı bilgilendirme yapmış, olası önyargıları en aza indirmek amacıyla görüşme sorularını yönlendirici olmayan bir dille yeniden düzenlemiştir. Ayrıca, araştırmacının spor yönetimi alanındaki önceki mesleki deneyiminin yorumlama sürecine olası etkisini kontrol altına almak için, kodlama aşamasında alandan bağımsız bir ikinci araştırmacıyla çalışılmış ve yorumlar çapraz kontrolden geçirilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, nitel araştırma desenlerinin doğası gereği bulguların istatistiksel olarak genellenebilirliği açısından sınırlıdır; ancak amaç, belirli bir olguya ilişkin derinlemesine anlayış üretmektir. Örneklemin Süper Lig ve 1. Lig kulüpleriyle sınırlı tutulması, alt liglerde faaliyet gösteren kulüplerin farklı finansal dinamiklerinin çalışma kapsamı dışında kalmasına neden olmuştur. Ayrıca görüşmelerin belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olması, katılımcıların o dönemki ekonomik koşullardan etkilenen algılarını yansıtmakta olup, bulguların farklı makroekonomik konjonktürlerde yeniden test edilmesi önerilmektedir.

BULGULAR

Profesyonel spor kulüplerinde görev yapan 12 üst düzey yönetici (CEO, CFO ve Genel Müdür) ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler; ekonomik belirsizlik dönemlerinde uygulanan stratejiler bağlamında üç ana tema altında toplanmıştır.

1. Tema: Kriz Anında İlk Refleks: Reaktif Savunma ve Likidite Arayışı

Araştırma bulguları, yöneticilerin ekonomik şoklar karşısında ilk etapta "proaktif" planlamadan ziyade, günü kurtarmaya yönelik "reaktif" savunma mekanizmalarını devreye soktuğunu göstermektedir. Katılımcıların tamamı (n=12), döviz kuru dalgalanmaları ve nakit akışındaki kesilmeler karşısında ilk müdahale olarak "finansal daralma" stratejisini seçtiklerini belirtmişlerdir.

Kısa Vadeli Borç Yapılandırma: Yöneticilerin büyük çoğunluğu (n=10), kriz anında mevcut borçların vadesini uzatmak ve faiz yükünü hafifletmek için bankalarla yeniden müzakere masasına oturduklarını ifade etmiştir.

Y3 (CFO): "Döviz kuru fırladığı an yapacağınız ilk şey, eldeki nakdi korumak ve vadesi gelen ödemeleri ötelemektir. Strateji o an için rafa kalkar, sadece likidite konuşur."

Personel ve Operasyonel Maliyet Kısıtlamaları: Katılımcıların %75'i (n=9), sporcu dışı personel sayısında azaltma veya yan haklarda kısıtlamaya giderek idari giderleri kontrol altına almaya çalıştıklarını belirtmiştir.

2. Tema: Dijital Dönüşüm ve Alternatif Finansman Modelleri

Mülakatlar, geleneksel gelir kalemlerinin (yayın, bilet, sponsorluk) kriz dönemlerinde yetersiz kalmasıyla birlikte kulüplerin dijital ekosistemi bir "can simidi" olarak görmeye başladığını ortaya koymaktadır.

Fan Token ve Dijital Varlıklar: 12 yöneticiden 8'i, ekonomik belirsizlik dönemlerinde geleneksel kredilere ulaşımın zorlaşması nedeniyle Fan Token projeleri aracılığıyla kulübe hızlı nakit girişi sağladıklarını ifade etmiştir.

Y5 (CEO): "Bankalar kredi musluklarını kısıtığında dijital varlıklar bizim için alternatif bir merkez bankası gibi çalıştı. Taraftarın desteğini dijital bir yatırım aracına dönüştürmek, krizdeki en büyük finansal tamponumuz oldu."

Hibrit Sponsorluk Modelleri: Nakit sponsorlukların azaldığı dönemlerde, barter (takas) sistemine dayalı veya performansa dayalı "başarı primi" odaklı sponsorluk modellerine geçiş yapıldığı saptanmıştır.

3. Tema: Zorunlu Paradigm Değişimi: Öz Kaynak ve Akademi Modeli

Bulgular, finansal krizlerin kulüpleri "dış kaynaklı büyüme" modelinden (transfer odaklılık), "iç kaynaklı üretim" (akademi odaklılık) modeline zorunlu olarak yönelttiğini göstermektedir.

Kriz Öncesi Model	Kriz Sonrası Stratejik Dönüşüm	Katılımcı Eğilimi
Hazır/Yıldız Oyuncu Transferi	Akademi ve Genç Yetenek Gelişimi	%83
Sabit Maaş Yüğü	Performansa Dayalı Maaş Skalası	%66
Döviz Cinsi Sözleşmeler	Yerel Para Birimi (TL) Endeksli Sözleşmeler	%100

Y8 (Genel Müdür): "Kriz bize pahalı transferin bir lüks değil, bir risk olduğunu öğretti. Artık transfer bütçesinin bir kısmını zorunlu olarak akademiye ayırıyoruz çünkü krizde sizi sadece kendi yetiştirdiğiniz oyuncunun satış geliri kurtarıyor."

4. Tema: Kurumsal Yönetişim ve Denetim Eksikliği

Yöneticiler, finansal sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engelin "şeffaf olmayan yönetim anlayışı" ve "bağımsız denetim yetersizliği" olduğunu vurgulamıştır. Katılımcıların 11'i, kulüplerin krizlere karşı bağımsızlık kazanamamasının nedenini profesyonel yöneticilerin kararlarına müdahale eden "başkan odaklı yönetim şeması" olarak tanımlamıştır.

Y11 (CFO): "Biz ne kadar finansal model geliştirirsek geliştirelim, yönetim kurulunun 'sportif başarı her şeydir' mantığı bizim kriz stratejimizi altüst ediyor. Finansal sürdürülebilirlik için rasyonel bir fren mekanizması şart."

5. Tema: Örgütsel Öğrenme ve Kriz Sonrası Toparlanma Kapasitesi

Katılımcıların anlatıları, geçirilen her krizin kulüp bünyesinde bir tür kurumsal hafıza oluşturduğunu ve bu hafızanın sonraki şoklara karşı hazırlık düzeyini artırdığını göstermektedir. Yöneticilerin 9'u (n=9), önceki krizlerden edinilen deneyimlerin, güncel risk yönetimi uygulamalarına doğrudan yansıdığını ifade etmiştir.

Y2 (CEO): "2018 kur krizinde çok savunmasız yakalandık; o dönemden sonra döviz pozisyonumuzu her ay raporlayan bir mekanizma kurduk. Bugün yaşadığımız dalgalanmalarda o geçmiş tecrübe sayesinde çok daha hazırlıklı hareket edebiliyoruz."

Kriz Sonrası Yapılandırma: Katılımcıların %58'i (n=7), kriz dönemlerinin ardından kurumsal risk komiteleri veya benzeri yapılar oluşturduklarını, böylece bir sonraki krize karşı daha çevik ve koordineli tepki verebildiklerini belirtmiştir.

Y9 (CFO): "Her kriz bize bir ders bıraktı. Şimdi elimizde farklı senaryolara göre hazırlanmış acil eylem planları var; artık krizi yaşarken değil, krizi beklerken plan yapıyoruz."

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, spor kulüplerinin ekonomik belirsizlik sarmalında hayatta kalma mücadelelerini ve bu süreçte geliştirdikleri finansal modelleri "yönetici perspektifi" ile irdelemiştir. Elde edilen bulgular, kulüplerin kriz yönetim süreçlerinin reaktif bir savunma mekanizmasından, teknoloji odaklı ve yapısal reformları içeren proaktif bir modele doğru sancılı bir geçiş aşamasında olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın en çarpıcı bulgularından biri, yöneticilerin kriz anında ilk refleks olarak "likidite daralması" ve "kısa vadeli borç yapılandırma" stratejilerine başvurmasıdır. Bu durum, literatürde Storm ve Nielsen (2012) tarafından tanımlanan "yumuşak bütçe kısıtı" (soft budget constraints) teorisini doğrular niteliktedir. Kulüp yöneticileri, kriz anında rasyonel bir küçülmeden ziyade, borçları öteleyerek sistemi sürdürmeye çalışmaktadır. Ancak Vöpel (2021)'in UEFA'nın yeni finansal regülasyonları üzerine yaptığı analizlerde belirttiği üzere; artık "borç sarmalıyla büyüme" modeli, sert finansal kurallar ve şeffaflık zorunluluğu nedeniyle sürdürülebilirliğini yitirmiştir. Mülakat yapılan yöneticilerin (Y3, Y11) regülasyon baskısını hissettiklerini ifade etmeleri, regülasyonların Türk spor yönetimi üzerinde "disipline edici" bir güç olmaya başladığını kanıtlamaktadır.

Dijitalleşme ve alternatif finansman modelleri (Fan Token, NFT vb.) konusunda elde edilen bulgular, spor finansının geleneksel bankacılık sistemine olan bağımlılığının azaldığına işaret etmektedir. Demir vd., (2024) tarafından yapılan güncel çalışmada vurgulandığı üzere, dijital varlıklar kriz dönemlerinde "acil likidite tamponu" işlevi görmektedir. Araştırmamızda Y5 kodlu katılımcının dijital varlıkları bir "merkez bankası" gibi tanımlaması, spor kulüplerinin finansal teknolojileri (FinTech) kriz yönetiminin merkezine aldığını göstermektedir. Ancak bu durum, Bond vd., (2022)'nin dikkat çektiği bir riski de beraberinde getirmektedir: Dijital gelirler, kulüplerin yapısal sorunlarını (yüksek maaş yükü, verimsiz transferler) çözmek yerine sadece semptomatik bir rahatlama sağlıyorsa, uzun vadede finansal sürdürülebilirliği tehdit edebilir.

Akademi ve öz kaynak modeline yönelim bulgusu, krizlerin aslında bir "zorunlu rasyonelizasyon" aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Rohde ve Breuer (2016)'ın elit Avrupa kulüpleri üzerine yaptığı çalışmada saptadığı "içsel üretim verimliliği", mülakatlarımızda da (Y8) krizden çıkışın anahtarı olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin transfer odaklı modelden vazgeçme eğilimi, Szymanski (2010)'nin "galibiyet maksimizasyonu" teorisinin ekonomik gerçekler karşısında esnemek zorunda kaldığını göstermektedir. Finansal krizler, kulüpleri "hazır tüketim" den "değer üretimi" ne dayalı bir paradigmaya zorlamaktadır.

Örgütsel öğrenme temasından elde edilen bulgular, kriz yönetiminin doğrusal değil döngüsel bir süreç olduğuna işaret etmektedir. Y2 ve Y9 kodlu katılımcıların ifadeleri, geçmiş krizlerden edinilen deneyimlerin kurumsal hafızaya dönüştürülmesi durumunda, kulüplerin sonraki şoklara karşı direncinin anlamlı biçimde arttığını göstermektedir. Bu bulgu, örgütsel öğrenme literatüründeki "deneyimden öğrenme" (learning-by-doing) yaklaşımıyla örtüşmekte ve kriz yönetim ofislerinin salt bir kriz anı müdahale birimi olmaktan çıkarılıp, sürekli izleme

ve öğrenme fonksiyonuna sahip kalıcı yapılar haline getirilmesi gerekliliğini desteklemektedir. Nitekim katılımcıların kriz sonrası kurdukları risk komiteleri, reaktif tepkilerin zamanla daha planlı ve öngörülü mekanizmalara evrildiğinin somut bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak; spor kulüplerinde stratejik kriz yönetimi, artık sadece mali bir tablo düzenlemesi değil, bütünsel bir kurumsal yönetim (corporate governance) meselesidir. Ekonomik belirsizlik dönemleri, zayıf yönetim yapılarını tasfiye ederken; gelirlerini dijitalleştiren, öz kaynak modeline sadık kalan ve bütçe disiplini şeffaf denetimlerle destekleyen kulüpleri güçlendirmektedir.

Öneriler:

Kriz Yönetim Ofislerinin Kurumsallaşması: Kulüpler bünyesinde sadece kriz dönemlerinde değil, "erken uyarı sinyallerini" (early warning signals) takip eden profesyonel risk yönetim birimleri kurulmalıdır.

Hibrit Gelir Modelleri: Maç günü ve yayın gelirlerine bağımlılık minimize edilmeli; blokzincir tabanlı gelirler ve küresel ticari ortaklıklar stratejik planlamanın merkezine alınmalıdır.

Bağımsız Denetim ve Şeffaflık: Kulüp tüzüklerine, bütçe aşımını engelleyen ve kişisel sorumluluk getiren "mali fren" mekanizmaları eklenmelidir.

Akademi Yatırım Fonları: Transfer gelirlerinin belirli bir yüzdesinin (Örn: %15) sadece akademi ve altyapı geliştirme süreçlerine aktarılması yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir.

Kurumsal Öğrenme Mekanizmaları: Krizlerden çıkarılan derslerin kurumsal hafızaya dönüştürülmesi için düzenli senaryo analizleri ve kriz sonrası değerlendirme raporları sistematik hale getirilmelidir.

Yönetici Gelişim Programları: Üst düzey spor yöneticilerine yönelik finansal risk yönetimi ve kriz liderliği odaklı sertifikalı eğitim programları, ilgili federasyonlar ve meslek birlikleri tarafından teşvik edilmelidir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler:

Bu çalışmanın nitel ve tek ülke bağlamına dayanan doğası, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, farklı ülkelerdeki spor kulüplerini karşılaştırmalı biçimde ele alan nicel modellerle desteklenmesi; ayrıca dijital gelir modellerinin (Fan Token, NFT vb.) uzun vadeli finansal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin boylamsal veri setleriyle sınanması, alanın kuramsal olgunlaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, kurumsal yönetim düzeyi farklı kulüpler arasında karşılaştırmalı vaka çalışmalarının yürütülmesi, "başkan odaklı yönetim" olgusunun finansal performans üzerindeki etkisinin daha somut biçimde ortaya konmasına imkân verecektir.

KAYNAKLAR

Bond, A. J., Parnell, D., Widdop, P., & Chadwick, S. (2022). The financial crisis in European football: COVID-19 and beyond. *European Sport Management Quarterly*, 22(1), 1-12.

- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Demir, E., Akdeniz, O., & Özdemir, M. (2024). Digital transformation in sports finance: Fan tokens as a crisis management tool. *International Journal of Sport Finance*, 19(1), 22-38.
- Güneş, M. (2018). *Spor ekonomisi ve finansı: Endüstriyel futbolun mali yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3-12.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, institutional changes, and commercialization. *International Journal of Financial Studies*, 4(3), 12-25.
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints and inefficiency in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183-201.
- Szymanski, S. (2010). *Football economics and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Vöpel, H. (2021). Financial fair play in European football: Economic analysis of the new UEFA sustainability regulations. *Journal of Sports Economics*, 22(5), 495-512.