



Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi/Received: 01.10.2020

Kabul Tarihi/Accepted: 08.03.2021

DOI: 10.17155/omuspd.804034

FUTBOL KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN KULÜP YÖNETİMİNE YÖNELİK AÇIKLAMALARINA İLİŞKİN İÇERİK ANALİZİ

Hacı Őükrü TAŞTAN 

Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Niğde Türkiye

ÖZET

Araştırmanın amacı; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin sportif ve finansal başarısızlıklarının nedenleri ile ilgili yaptıkları açıklamalarda kullandıkları ifadelerde geçen kavramları belirlemek ve bu kavramların sıklıklarını analiz etmektir. Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin borçlu ve zarar eden ekonomileri ile uluslararası alanda sportif başarısızlıkları gözlemlenmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinin yönetimi ile ilgili kulüp yöneticilerinin açıklamalarına ilişkin toplantı kayıt dokümanları incelenmiştir. Bu anlamda sorunun kaynağının ne olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma kongre, forum gibi spor konulu etkinliklerine katılan ve açıklama yapan kulüp yöneticileri ve spor otoriteleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Profesyonel kulüp yöneticilerinin, düzenlenen ulusal ve uluslararası kongre, forum gibi sportif konulu etkinliklerinde yaptıkları açıklamalarının içerik analizi ile açıklamalarında en çok geçen kavramlar ve kavramların sıklıkları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında 2016-2019 yıllarında gerçekleştirilen 6 uluslararası ve ulusal düzeyde kongre içerikleri incelenmiştir. Araştırmada 14 yöneticinin açıklamaları ele alınmıştır. Araştırma içerisinde kulüp yöneticilerine medya ortamında moderatörler tarafından sorulan sorular ve alınan cevaplardan yola çıkılarak bulgulara ulaşılmıştır. Sonuç olarak; çalışmada ulaşılan açıklama içerikleri incelendiğinde katılımcılar, profesyonel futbol kulüplerinin sportif ve finansal başarısızlıklarının nedenlerini sırasıyla %26,52 ile kulüp yöneticilerini, %23,48 ile kulüplerin ekonomik yönetimlerini, %16,67 ile altyapı ihtiyacını ve altyapıdan oyuncu yetiştirmeyi, %14,39 ile TFF tarafından yapılması beklenen ekonomik tedbirleri ve kulüplerin mali denetimlerini, %12,12 ile transferler ile yaşlı ve pahalı transferleri, %5,30 ile sonuncu sırada devlet desteği görmektedir. Bununda devletin son zamanlarda spora, sporcuya ve tesisleşmeye verdiği önem ve yatırımlardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kulüp yönetimi, profesyonel futbol kulüpleri, sportif ve finansal başarı

CONTENT ANALYSIS OF THE EXPLANATIONS OF FOOTBALL CLUB MANAGERS ABOUT CLUB MANAGEMENT

ABSTRACT

The aim of the study is to determine the concepts used in the expressions of professional football club managers in their explanations about the reasons for their sports and financial failures and to analyse the frequency of these concepts. It is observed that Turkish professional football clubs have debt, loss economies and sporting failures in the international arena. The source of the problem was investigated by examining the meeting records regarding the statements of the managers. The research was carried out on club managers who made statements at sports events such as congresses and forums. Content analysis method, one of the qualitative research methods, was used in the study. The most frequently mentioned concepts and the frequencies of these concepts were determined in the explanations of the managers in sports events such as national and international Congresses and Forum. Within the scope of the research, 6 international and national congresses held between 2016 and 2019 were examined and the statements of 14 administrators were discussed. In the research, the findings were reached by taking the questions asked to the club managers in the media environment and the answers received. As a result, it was found that the reasons for the sportive and financial failures of professional football clubs were reported as club managers by 26.52% of the participants, as economic management of the clubs by 23.48%, as need for infrastructure and training players from the infrastructure by 16.67%, as financial audits of the clubs expected to be done by TFF by 14.39%, as expensive transfers by 12.12% and as state support by 5.30%. It is considered that this is due to the importance the state recently attached to sports, athletes and facilities and investments.

Keywords: Club management, professional football clubs, sportive and financial success

GİRİş

Türkiye’de profesyonel futbol kulüpleri, finansal açıdan borçlu ve zarar eden bir durumda olup, uluslararası alanda sportif başarısızlıklar yaşamaktadır. Günümüzde profesyonel futbol kulüplerinin her türlü altyapıya, tesise ve insan kaynağına sahip olmasına rağmen sportif ve finansal anlamda neden başarılı olamadıkları sorgulanmaktadır (UFEF, 2019). Bu anlamda sorunun kaynağının ne olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Profesyonel futbol kulüplerinin finansal başarısızlıkları kulüp yönetimlerinin ve kamuoyunun önemli bir sorunu haline geldiği ve bu konuda birçok platformda spor otoriterleri bir araya gelerek bu probleme çözüm arayışı içerisinde oldukları görülmektedir (Koç ve Orman, 2018). Avrupa da birçok futbol kulübü, futbol ekonomisinden büyük paylar alırken, Türk futbol kulüplerinin yüksek miktarlarda borçları bulunması dikkat çekmektedir. Avrupa Futbol Federasyonunun (Union of European Football Associations-UEFA) resmi internet sitesinden yayınlanan Avrupa liglerin ve kulüplerin finansal durumlarının yer aldığı rapora göre İngiltere Premier Lig’in 382 milyon euro kâr ederek ilk sırada yer aldığı, listede Türkiye Süper Ligi toplam 263 milyon euro zarar ile son sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre Avrupa’nın en fazla zarar eden ligi Süper Lig olurken, Türk futbol kulüplerinin yüksek borçlanma durumu da gözler önüne serilmiştir. Rapora göre Avrupa’da en fazla borcu olan kulüpler sıralamasında 20 takımlı listede Fenerbahçe’nin 6. Sırada, Beşiktaş’ın 15. sırada, Galatasaray’ın ise 17. sırada yer aldığı görülmektedir (UEFA, 2020).

Araştırma kapsamında yöneticilerin yaptığı açıklamalarda, ideal kulüp idari ve mali yönetimi ile ilgili nelerin yapılması gerektiğinin tespit edilmeye çalışılması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Kulüplerin finansal başarısızlıklarının nedeninin sorgulanmasında ilk bakışta kulüp yönetimi akla gelmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinin sportif ve finansal başarısızlıklarının genel sorumlusu, taraftarların “yönetim istifa” sloganlarıyla da anlaşılacağı gibi, yöneticilerden veya yöneticilerin yönetsel hatalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde yöneticilerin mali sorumsuzluklarının olması, yöneticilerin popüler olma veya taraftar grubuna sempatik görünme uğruna gereksiz ya da yüksek harcamalar yapması başlıca sportif ve finansal başarısızlıklara yol açan etkenler olabilir. Ayrıca günümüzde taraftarların da kulüplerin borçlu olduklarını ve bu borcun ödenmesinde zorluklar yaşadıklarını bilmelerine rağmen yine de yüksek rakamlara popüler oyuncuların transfer edilmesini beklemektedir. Bu durumda kulüplerin borçlarının artmasına sebep olan başka bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırma sonucunda çıkan bulguların yorumlanması ile kulüplerin yönetimlerinde ne gibi düzenlemeler yapılması ile ilgili önerilerle kulüplerin sportif ve finansal başarılarında iyileşme görülmesi beklenilmektedir. Bu amaçla, kulüplerin eksik yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi, kulüpler, federasyon ve devlet tarafından gerekli düzenlemelerin yapılması ile spor kulüplerinin borçlarını ödeyecek duruma gelmesi, sportif ve finansal anlamda daha başarılı kulüpler olması sağlanabilir. Böylelikle, spor endüstrisinden fayda sağlayan paydaşların ekonomisine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir.

Spor endüstrisi ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir (Saatçioğlu, 2013). Futbol ekonomik bir sektördür. Futbolun, spor endüstrisine ve ekonomisine katkıları bulunmaktadır. Futbol organizasyonu istihdam yaratmakta, futbol sektörün topluma, devlete ve bu organizasyondan geçimini sağlayan üçüncü kişilere ekonomik yararları olmaktadır (Argan, 2004). Bu sebepten kulüplerin zarar etmesi, kapanması toplumsal ve ekonomik bazı olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden araştırma önem arz etmektedir. Kulüplerin bütçeleri, borsada işlem görmeleri, spor müsabakaları yayın gelirleri, sporcu transfer rakamlarındaki cazip kâr artışları, spor sektörüne hizmet ve ürün üreten iş yerlerinin ve fabrikaların artması, bu alanda istihdam edilen çalışan sayısının artışı buna sebep olmuştur. Spor sektörü olarak birçok hizmet ve üretim sektörünü de etkilemektedir. Sporun piyasalarda oluşan mikro ekonomik etkileri, fiyat-gelir, üretim-tüketim ve gelir-dağılım etkileri olurken, makro anlamda ekonomik etkileri sporun istihdama, milli gelire ve dış ticarete etkileri olabilmektedir (Saatçioğlu, 2013).

Bu kapsamda kulüplerin olumsuz ekonomik etkilerini ortadan kaldırmak üzere finansal fair play uygulaması karşımıza çıkmaktadır. Nitekim UEFA'nın 2014-2015 yıllarından sonra başlattığı finansal fair play denetimi ile kulüplerin aşırı borçlanmalarını önlemek ve kulüp sporcu ve çalışanlarının maaşlarının ödenebilmesini sağlamak için geliri kadar harcama yapmasını öngörmüştür. Bu şekilde UEFA spor kulüplerinin varlığını sürdürebilmeleri için kulüplerin borç batağından kurtularak, borçsuz hale gelmesini istemektedir. UEFA'nın paralelinde spor kulüplerinin sorunları ve çözüm önerileri için Kulüpler Birliği tarafından 2017'de düzenlenen 2. Futbol Zirvesinde görüşülen konulardan biri de finansal fair play kısaca ne kadar gelirin varsa o kadar giderin olmalı prensibinden hareketle gelir-gider dengesinin önemle sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır.

Spor kulüpleri dernekler kanuna göre kurulan spor organizasyonlarıdır. Spor kulüpleri bünyesinde birçok spor dalını barındırabilmektedir. Ancak dünyada ve Türkiye de en fazla rağbet gören ve ekonomisi her geçen gün artan spor dalı futboldur. Futbol kulüplerinin sahip olduğu taraftar kitlesi ve bütçeleri diğer spor dallarından oldukça fazladır. Futbol yüksek

kapasiteli stadyumlarda ve yayın hakları satın alınarak Türkiye’de ve dünyada birçok yerde izlenmektedir. Futbol üretim ve hizmet sektörlerine de canlılık getirmektedir. Futbol kulüplerinin bir kısmının hisseleri borsada işlem görmektedir. Medyada en çok konuşulan ve tartışma programlarında en fazla yer alan spor dalı futbol, büyük kitleleri ilgilendirmektedir. Futbol kulüplerinin başarılı veya başarısız olması taraftarlarını, ülke ekonomisini, ülkenin motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu kapsamda spor ekonomisi, düzenlenen forumlarda, spor kongrelerinde, spor zirvelerinde sürekli konuşulan, tartışılan önemli konulardan biri olmuştur. Bu ekonominin nasıl sağlıklı bir şekilde yönetilebileceği konusunda fikir alış-verişleri yapıldığı görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; profesyonel futbol kulüplerinin sportif ve finansal başarısızlıklarının nedenleri ile ilgili kulüp yöneticilerinin yaptıkları açıklamalarda kullandıkları ifadelerde geçen kavramların sıklıklarını tespit etmektir. Bu kapsamda profesyonel futbol kulüplerinin yönetimine ilişkin kulüp yöneticilerinin açıklamalarını içeren toplantı kayıt dokümanları incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının kulüplerin sportif ve finansal başarılarına olumlu etkilerinin olacağı değerlendirilmektedir. Bu bakımdan araştırma, keşfedici bir araştırmadır. Keşfedici araştırmalarda yoğunlukla nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Keşfedici araştırma, bir yazın taraması, konuyla ilgili yetkin kişilerle mülakat gibi farklı yollarla gerçekleştirilebilmektedir (Gürbüz ve şahin, 2018).

YÖNTEM

Bu araştırmada örneklem nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklem yönteminden ölçüt örneklem türü (Patton, 1987) ile profesyonel futbol kulüp yöneticileri açıklamalarının yer aldığı toplantı kayıt dokümanları belirlenmiştir. Kulüp yöneticilerinin kulüplerin sportif ve finansal başarısızlıklarına ilişkin yaptığı açıklamaları içeren toplantı kayıt dokümanları incelenmesi amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analiz yöntemi ile toplantı kayıt dokümanlarının içerisinde geçen belirli kavramlar ortaya çıkarılmıştır. Bu şekilde elde edilen kavramlar anlamlandırılıp yorumlanarak araştırma sorununa çözüm aranmıştır. İlk olarak 2016-2019 yıllarında spor forumlarına, kongrelerine, zirvelerine katılan profesyonel kulüp yöneticilerin açıklamalarını içeren toplantı kayıt dokümanları taranmıştır. Daha sonra yöneticilerin katıldığı toplantılara internet sitelerinde yayınlanan kayıtlar üzerinden ulaşılmış, toplantılarda en çok tekrarlanan kavramlar toplanarak, bu kavramların sayımı yapılmıştır. Daha sonra bu kavramlar düzenlenerek sınıflandırılıp gruplandırılmıştır. Son olarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırma Grubu (Evren ve Örneklem)

Araştırmada kullanılmak üzere 2016-2019 yılları arasında ulusal ve uluslararası seviyede spor ekonomisi ile ilgili düzenlenen kongre, forum, zirve gibi profesyonel kulüp yöneticilerinin katıldığı toplantılar nitel araştırmalarda kullanılan örneklem seçim yöntemlerinden amaçlı örnekleme yönteminden ölçüt örnekleme türü belirlenmiştir (Patton, 1987). Bu kapsamda 2016-2019 yılları arasında düzenlenen kongre, forum gibi spor toplantılarına katılan ve toplantı kayıtları internet ortamında yayımlanan yöneticilerin video ve ses kayıtları taranmıştır. Tarama sonucunda altı (6) kongre, forum, zirve gibi toplantı kayıtları ve on dört (14) profesyonel futbol kulüp yöneticisinin açıklamalarının içeriği araştırma sorununa çözüm bulmak amacı ile doküman içerik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma kapsamında içerik analizi yapılan toplantı bilgileri ayrıntılı olarak Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada incelenen toplantı bilgileri

Sıra Nu.	Toplantı Adı	Toplantı Yeri	Tarih	Araştırmada Kullanılan Doküman Sayısı	Spor kulüpleri
1	1.Uluslararası Futbol Zirvesi Düzenleyen: Kulüpler Birliği Vakfi	İstanbul	28.01.2016	2	Galatasaray SK Beşiktaş JK
2	2.Uluslararası Futbol Zirvesi Düzenleyen: Kulüpler Birliği Vakfi	İstanbul	20.03.2017	1	
3	Ege Ekonomik Forum / Ege Bölgesi ve Spor Ekonomisi Düzenleyen: Ege Ekonomiye Geliştirme Vakfı (EGEV)	İzmir	25-26.10.2017	4	Göztepe SK Altınordu FK Akhisar FK
4	Uluslararası Futbol Ekonomi Formu (UFEF) 2018 Düzenleyen: Sabah	İstanbul	3 Mayıs 2018	1	Galatasaray SK
5	Sermaye Piyasası Kurulu Kongresi Düzenleyen: Sermaye Piyasası Kurulu	İstanbul	13-14.11.2018	2	Fenerbahçe SK Beşiktaş JK
6	Uluslararası Futbol Ekonomi Formu (UFEF) 2019 Düzenleyen: Sabah	İstanbul	21.11.2019	4	Milli Takım TFF Başkanı Gençlik ve Spor Bakanı Trabzonspor SK

Tablo 1’de araştırma verilerinin elde edildiği 6 toplantı bilgileri verilmiştir. Buna göre; Araştırma kapsamında içerik analizi yapılan dokümanın birincisi 28.01.2016 tarihinde İstanbul’da gerçekleştirilen 1.Uluslararası Futbol Zirvesi’dir. Türk Futbolunun gelişimi ve kulüplerin maddi durumu üzerine yapılan zirvede, dönemin Gençlik ve Spor Bakanı, FIFA İcra Kurulu Üyesi, Türkiye Futbol Federasyon (TFF) Başkanı, Türkiye Futbol Direktörü, Kulüpler Birliği Başkanı, Beşiktaş, Galatasaray ve Antalyaspor kulüp başkanları katılmıştır (Uluslararası Futbol Zirvesi 1, 2016). İnternet ortamında yayınlanan 2 katılımcının açıklamalarının içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında içerik analizi yapılan dokümanın ikincisi 20.03.2017 tarihinde İstanbul’da gerçekleştirilen 2.Uluslararası Futbol Zirvesi’dir (TFF, 2017). Türk Futbolunun gelişimi ve kulüplerin maddi durumunu üzerine yapılan zirvede, dönemin Cumhurbaşkanı, Gençlik ve Spor Bakanı, TFF Başkanı, Türkiye Futbol Direktörü, Kulüpler Birliği Başkanı, TFF Yönetim Kurulu Üyeleri ile kulüp başkanları katılmıştır (Uluslararası Futbol Zirvesi 2, 2017). Futbol zirvesinde internet ortamında yayınlanan 2 katılımcının açıklamalarının içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında içerik analizi yapılan dokümanın üçüncüsü İzmir’de 25-26.10.2017 tarihlerinde gerçekleştirilen Ege 2017 Ekonomik Forumu’dur. Spor ekonomisi üzerine yapılan forumda, Akhisarspor Kulüp Başkanı, Altınordu Spor Kulübü Başkanı, Göztepe Spor Kulübü Yönetim Kurulu Başkan Vekili, NTV Spor yorumcusu katılmıştır (Ege Ekonomik Forum, 2017). İnternet ortamında yayınlanan dokümanda 4 katılımcıların açıklamalarının içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında içerik analizi yapılan dördüncü doküman ise 03.05.2018 tarihinde İstanbul’da düzenlenen Uluslararası Futbol Ekonomi Forumu’dur. Türk futbolunun geleceğini tasarlamaya yönelik önemli bir adım atmak amacıyla düzenlenen, Uluslararası Futbol Ekonomisi Forumu (UFEF) dönemin Gençlik ve Spor Bakanı, TFF Başkanı, Kulüpler Birliği Başkanı, Galatasaray, Başakşehir ve Altınordu Futbol Kulüp Başkanları’nın katılımıyla gerçekleştirilmiştir (UFEF, 2018) Forumda internet ortamında yayınlanan dokümanda 1 katılımcının açıklamalarının içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında içerik analizi yapılan beşinci doküman ise 13-14.11.2018 tarihlerinde İstanbul’da gerçekleştirilen Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi (TSPK)’dir. Bu kongrede Fenerbahçe Spor Kulübü ve Beşiktaş Jimnastik Kulübü Başkanı katılmıştır (TSPK, 2018). Kongrede internet ortamında yayınlanan 2 katılımcının açıklamalarının içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında içerik analizi yapılan doküman incelemesinin altıncısı İstanbul'da 21.11.2019 tarihinde düzenlenen Uluslararası Futbol Ekonomi Forumu'dur. Türk futbolunun geleceğini tasarlamaya yönelik düzenlenen Uluslararası Futbol Ekonomisi Forumu (UFEF) dönemin Gençlik ve Spor Bakanı, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı, Borsa İstanbul Genel Müdürü, TFF Başkanı, Milli takım Direktörü, Kulüpler Birliği Başkanı'nın katılımıyla gerçekleştirilmiştir (UFEF, 2019). İnternet ortamında yayınlanan 3 katılımcının açıklamalarının içerik analizi yapılmıştır (UFEF Kasapoğlu, 2019; UFEF Özdemir, 2019).

Verilerin Toplanması

Araştırmada, araştırma sorunu konusunda yapılan ve medyaya yansımış ulusal ve uluslararası spor ekonomisi forumları, kongreleri, medya programları ve kayıtları kullanılmıştır. Araştırmada kulüp yöneticilerine medya ortamında moderatörler tarafından sorulan sorular ve yöneticilerden alınan cevaplardan yola çıkılarak bulgulara ulaşılmıştır. Bu platformlarda moderatörlerin sorularını yanıtlayan profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin cevapları derlenerek veriler toplanmıştır.

Nitel araştırmalarda veri elde etmek için çoğunlukla gözlem, görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmaktadır. Doküman incelemesi araştırma sorunu hakkında sıklıkla kullanılan veri toplama tekniğidir. Veri kaynakları insanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilebileceği gibi televizyon kayıtları, dergi ve gazete gibi dokümanlardan da elde edilebilir. Araştırmacı, araştırmaya katılan bireylerle doğrudan görüşmeler dışında bu kaynakları takip ederek de verilere ulaşabilir (Gürbüz ve şahin, 2018). Bu araştırma sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan doküman analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Doküman analizi, araştırma konusu hakkındaki sorulara cevap aramak için kullanılan veri toplama yöntemini ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2010). Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte araştırmacıya zaman ve emek tasarrufu sağlaması, görüşleri alınacak yöneticilerin kısıtlı zamanlarının olması nedeniyle bu araştırmada veriler, moderatörler tarafından daha önce yapılmış ve internet ortamında yayınlanmış kayıtlardan yararlanılarak elde edilmiştir. Sadece araştırma problemi kapsamında olan toplantılar değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırma insan ve hayvanlar üzerinde klinik ve deneysel bir çalışma olmadığından etik kurul kararı alınmamıştır. Ancak makalenin hazırlanmasında Araştırma ve Yayın Etiğine riayet edilmiştir.

Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde toplantı kayıtlarından elde edilen dokümanların kıymetlendirilmesi ve karşılaştırılmasında için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Altunışık ve ark., 2012). Bu analiz yönteminde, önceden belirlenen kavramlara ilişkin yazılı, görsel veya işitsel materyal incelenerek bazı tekrar eden kavramlar tespit edilmeye çalışılmıştır (Nakip ve Yaraş, 2017). Bu şekilde amaç, toplanan verileri anlamlandırılması, birbirine benzeyen verilerin gruplandırılması ve belirli kavramlarla ilişkilerine ve sıklıklarına ulaşılarak yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde toplantı kayıtları araştırmacı tarafından tek tek izlenmiş ve katılımcılarının açıklamalarında geçen kavramalar program kullanmadan el notasyon tekniği ile toplanmıştır. Toplanan kavramlar Altyapı, Transferler, Yöneticiler, Kulübün Ekonomi Yönetimi, TFF tarafından yapılması beklenenler, Devlet tarafından yapılması beklenenler olarak altı (6) ana başlıkta toplanıp tablolashırılarak gruplandırılmıştır.

BULGULAR

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin, kulüplerin sportif ve finansal başarısızlıkları ile ilgili medyada yayınlanmış açıklamalarının içerik analizinden elde edilen veriler sınıflandırılarak bulgulara ulaşılmıştır. Profesyonel kulüp yöneticilerin açıklamalarında geçen ifadelerin sınıflandırılması ve sıklık tablosu Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Profesyonel kulüp yöneticilerinin açıklamalarında geçen ifadelerin sınıflandırılması ve sıklık tablosu

Açıklamalarda Geçen Kavramlar	Sıklık Sayısı
Altyapı	
Altyapı tesis ihtiyacı	10
Altyapıdan oyuncu yetiştirmek	2
Altyapıdan oyuncu yetiştirip satmak	4
Spor okulları ve futbol akademilerinin kurulması	4
Yerli oyuncu oynatma	2
Toplam	22
Transferler	
Yanlış transferler (yaşlı ve pahalı transfer)	6
Yanlış sözleşmeler (sözleşmeler iyi yapılması)	4
Futbolculara yanış paralar verilmesi	2
Futbolcu alıp satarken zarar etmemek	1
İyi bir scout ekibi	3
Toplam	16

Tablo 2'nin devamı

Yöneticiler	
Yönetici veya yönetim sıkıntılarının var olduğu	7
Yöneticiler profesyonel olmalı	4
Yönetimde istikrar (doğru, akılcı, sürdürülebilir yönetim anlayışı)	3
Yöneticiler kararları uygulamalı (sistem güzel ama uygulama yok)	1
Yönetici sorumluluğu olmalı	4
Yönetim mali ve idari disiplini sağlamalı	3
Süreç odaklı yerine sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımı ile günlük kararlar değil ileriye yönelik kararlar alınmalı	3
Ulaşılabilir, şeffaf ve çalışkan yönetim	1
Kulüplerin şirketleşmesi hızlı karar alması için	1
Ligde kalıcı olma	2
Avrupa ile entegrasyonu sağlama	5
Özel sektör desteği sağlanmalı	1
Toplam	35
Kulüplerin Ekonomi Yönetimi	
Finansal fair play şartlarının yerine getirilmesi	8
Aidatların olmaması veya düşük olması	1
Forma satış gelirlerinin düşük olması	1
Gelirlerin çok üstünde harcama ile borçlanmamalı	1
Futbolcu alıp satarken zarar etmemesi	1
Gelir doğrultusunda kadro maliyeti oluşturması	1
Harcamaların kontrol altına alınması (az harcaayıp kar elde etmek)	3
Borçlanmanın yeniden yapılandırılması	1
Kulüplerin mali ve idari disipline sahip olması	1
Kulüplerin borçlu durumda olması	2
Finansal yapının düzeltilmesi	2
Kulüplerin satılarak şirketleşmesi	1
Sportif başarı ile finansal başarı doğru orantılı olmalı	3
Harcamaların döviz cinsi olması ve kur artışının kulüpleri etkilemesi	1
Kulüplerin küçülme ile futbol alanına yönelmesi	3
Futbol dışı spor branşlarına yapılan harcamalar	1
Toplam	31
TFF tarafından yapılması beklenenler	
Yasal tedbirler ve düzenlemeler (kulüpler yasası)	3
Kulüplerin aşırı borçlanmaması için ekonomik tedbirler alınması	7
Kulüplerin denetlenebilir hale getirilmesi	1
Türk futbol yönetim sisteminin yenilenmesi	5
Altyapıdan oyuncu çıkaran kulübe destek verilmesi	1

Tablo 2'nin devamı

Ligin marka değerini arttırılması için çalışmalar yapılması	1
TFF mali lisanslama ile kulüplerin ekonomisini denetim altına almalı	1
Toplam	19
Devlet tarafından yapılması beklenenler	
Devlet alt yapılara yatırım yapmalı veya yaptırmalı	3
Devlet sporu desteklemeli	4
Toplam	7
Genel Toplam	130

Katılımcıların açıklamalarında geçen ifadeler Altyapı, Transferler, Yöneticiler, Kulübün ekonomi yönetimi, TFF tarafından yapılması beklenenler, Devlet tarafından yapılması beklenenler olarak altı ana başlıkta toplanarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 3. Araştırmada geçen kavramların analiz tablosu

Araştırmada geçen Kavramlar	Taranan Kongre, Forum, Zirve sayısı	Katılımcı sayısı	Dokümanlarda geçme sıklığı	Yüzde (%)
Yöneticiler			35	26,52
Kulüplerin ekonomi yönetimi			31	23,48
Altyapı			22	16,67
TFF tarafından yapılması beklenenler	6	14	19	14,39
Transferler			16	12,12
Devlet tarafından yapılması beklenenler			7	5,30
Genel Toplam	6	14	130	100

Bu ifadelerin geçme sıklıklarına Tablo 3'te baktığımızda %26,52 ile yönetici kavramının ve %23,48 ile kulüplerin ekonomik yönetimleri olduğu vurgulanmaktadır. Bunları sırasıyla %16,67 ile altyapı ihtiyacı, %14,39 ile TFF tarafından yapılması beklenenler ve %12,12 ile transferler katılımcıların yaptığı açıklamalarda vurgulanmaktadır. Devlet tarafından destek yapılması ise %5,30 ile sonuncu sırada vurgulandığı görülmektedir. Bununla birlikte devletin son zamanlarda spora, sporcuya ve tesisleşmeye verdiği önem ve yatırımlardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 4. Açıklamalarda geçen altyapı ile ilgili ifadelerin sıklık tablosu

Açıklamalarda Geçen Kavramlar	Sıklık Sayısı	Yüzde (%)
Altyapı tesis ihtiyacı	10	45,45
Altyapıdan oyuncu yetiştirip satmak	4	18,18
Spor okulları ve futbol akademilerinin kurulması	4	18,18
Altyapıdan oyuncu yetiştirmek	2	9,09
Yerli oyuncu oynatma	2	9,09
Toplam	22	100,00

Tablo 4'te katılımcılar %45,45 ile altyapı tesis ihtiyacı olduğunu düşünmektedir. Altyapıdan oyuncu yetiştirmek için %36,36 ile spor okulları ve futbol akademilerinin kurulması ile altyapıdan oyuncu yetiştirmek ve satmak düşüncesi içerisinde oldukları görülmektedir. Kulüplerin yabancı oyuncu transferlerinde yüksek kur farkı nedeniyle ve bu şekilde ekonomik olarak kulüplerin en çok gider kalemini oluşturan transfer giderlerini azaltmayı düşündükleri görülmektedir.

Tablo 5. Açıklamalarda geçen transfer ile ilgili ifadelerin sıklık tablosu

Açıklamalarda Geçen Kavramlar	Sıklık Sayısı	Yüzde (%)
Yanlış transferler (yaşlı ve pahalı transfer)	6	37,50
Yanlış sözleşmeler (sözleşmeler iyi yapılması)	4	25,00
Futbolculara değerinden fazla paralar verilmesi	2	12,50
İyi bir scout ekibi	3	18,75
Futbolcu alıp satarken zarar etmemek	1	6,25
Toplam	16	100,00

Tablo 5'te katılımcılar transferlerle ilgili %37,50 ile yaşlı ve pahalı transfer yaptıklarını, %25 ile yanlış sözleşmeler yaptıklarını vurgulamışlardır. Transferlerde %18,75 ile iyi bir oyuncu arama ekibi oluşturulmasının önemini vurgulamışlardır. Futbolculara değerinden fazla paralar verilmesi %12,50 ile %6,25 ile son sırada genel iktisat prensibi olarak alırken de satarken de zarar etmemek gerektiği öne çıkmaktadır.

Tablo 6. Açıklamalarda geçen yöneticiler ile ilgili ifadelerin sıklık tablosu

Açıklamalarda Geçen Kavramlar	Sıklık Sayısı	Yüzde (%)
Yönetici veya yönetim sorunlarının var olduğu	7	20,00
Yönetimde istikrar, kararları uygulamalı (Doğru, akılcı, sürdürülebilir yönetim anlayışı)	6	17,14
Yöneticiler profesyonel olmalı (ulaşılabilir, şeffaf ve çalışkan yönetim)	5	14,29
Avrupa ile entegrasyonu sağlama	5	14,29
Yönetici sorumluluğu olmalı	4	11,43
Yönetim mali ve idari disiplini sağlamalı	3	8,57
Süreç odaklı yerine sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımı ile günlük kararlar değil ileriye yönelik kararlar alınmalı	3	8,57
Kulüplerin özel sektör desteği sağlanmalı şirketleşmeli	2	5,72
Toplam	35	100,00

Tablo 6’da katılımcılar, %20 ile yönetici veya yönetim sıkıntılarının var olduğu, %17,14 ile yönetimde istikrar, doğru, akılcı, sürdürülebilir yönetim anlayışının olmasını, %14,29 ile yöneticiler profesyonel olmasının gerektiği (ulaşılabilir, şeffaf ve çalışkan yönetim), %14,29 ile Avrupa ile entegrasyonu sağlama %11,43 ile kulüplerin ekonomilerinin zarar etmesinde yöneticilerin sorumluluğunun olmasının gerektiğini, %8,57 ile Yönetim mali ve idari disiplini sağlaması, %8,57 ile süreç odaklı yerine sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımı ile günlük kararlar değil ileriye yönelik kararlar alınması, %5,72 ile kulüplerin özel sektör desteği sağlanmalı ve şirketleşmeli yönünde görüş belirtmektedirler.

Tablo 7. Açıklamalarda geçen kulüplerin ekonomi yönetimi ile ilgili ifadelerin sıklık tablosu

Açıklamalarda Geçen Kavramlar	Sıklık Sayısı	Yüzde (%)
Finansal fair play şartlarının yerine getirilmesi, gelir doğrultusunda kadro maliyeti oluşturması, harcamaların kontrol altına alınması (az harcayıp kar elde etmek)	14	41,95
Kulüplerin borçlu durumda oldukları borçlanmanın yeniden yapılandırılması ile finansal yapının düzeltilmesi	5	16,13
Kulüplerin küçülme ile futbol alanına yönelmesi	4	12,91
Futbol dışı spor branşlarına yapılan harcamaların azaltılması	3	9,68
Sportif başarı ile finansal başarı doğru orantılı olmalı	3	9,68
Aidatların ve forma satışlarının olmaması veya düşük olması	2	6,45
Futbolcu alıp satarken zarar etmemesi,	2	6,45
Kulüplerin Satılarak şirketleşmesi	1	3,23
Harcamaların döviz cinsi olması ve kur artışının kulüpleri etkilemesi	1	3,23
Toplam	31	100,00

Tablo 7’de katılımcıların kulüplerin ekonomi yönetiminde, %41,95 ile kulüplerin finansal fair play şartlarının yerine getirmesini, gelir doğrultusunda kadro maliyeti oluşturmasını, harcamaların kontrol altına alınmasını (Az harca yı p kar elde etmek), %16,13 ile kulüplerin borçlu durumda oldukları borçlanmanın yeniden yapılandırılması ile finansal yapının düzeltilmesi gerektiği, %12,91 ile Kulüplerin küçülme ile futbol alanına yönelmesi futbol dışı spor branşlarına yapılan harcamaların azaltılmasını, %9,68 ile sportif başarı ile finansal başarı doğru orantılı olmasını, %6,45 ile aidatların ve forma satışlarının olmaması veya düşük olmasını, %6,45 ile futbolcu alıp satarken zarar etmemesi gerektiğini, sonuncu sırada da %3,23 ile kulüplerin satılarak şirketleşmesini ve harcamaların döviz cinsi olması ve kur artışının kulüpleri etkilediği yönünde görüş belirtmektedirler.

Tablo 8. Açıklamalarda geçen TFF tarafından yapılması beklenenler ile ilgili ifadelerin sıklık tablosu

Açıklamalarda Geçen Kavramlar	Sıklık Sayısı	Yüzde (%)
TFF mali lisanslama ile kulüplerin ekonomisini denetim altına alınmasını, kulüplerin Aşırı Borçlanmaması için ekonomik tedbirler alınması, kulüplerin denetlenebilir hale Getirilmesi	9	47,36
Türk futbol yönetim sisteminin yenilenmesi	5	26,32
Yasal tedbirler ve düzenlemeler (Kulüpler Yasası)	3	15,79
Altyapıdan oyuncu çıkaran kulübe destek verilmesi	1	5,26
Ligin marka değerini arttırılması için çalışmalar yapılması	1	5,26
Toplam	19	100,00

Tablo 8’de katılımcılar, %47,36 ile TFF mali lisanslama ile kulüplerin ekonomisini denetim altına alınmasını, kulüplerin aşırı borçlanmaması için ekonomik tedbirler alınmasını ve kulüplerin denetlenebilir hale getirilmesini, %26,32 ile Türk futbol yönetim sisteminin yenilenmesini, %15,79 ile yasal tedbirler ve düzenlemeler (Kulüpler yasası) yapılmasını, %5,26 ile altyapıdan oyuncu çıkaran kulübe destek verilmesini, son olarakta %5,26 ile ligin marka değerini arttırılması için çalışmalar yapılmasını TFF’den beklemektedir.

Tablo 9. Açıklamalarda devlet tarafından yapılması beklenenler ile ilgili ifadelerin sıklık tablosu

Açıklamalarda Geçen Kavramlar	Sıklık Sayısı	%
Devlet sporu desteklemeli	4	57,14
Devlet alt yapılara yatırım yapmalı veya yaptırmalı	3	42,86
Toplam	7	100,00

Tablo 9’da katılımcılar, %42,86 ile devletin alt yapılara yatırım yapmasını veya yaptırmasını, %57,14 ile devletin sporu desteklemesi yönünde görüş belirtmektedirler.

TARTIşMA

Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden kulüplerin günümüzde borç ile faaliyetlerini yürütmeye çalıştıkları artık spor kamuoyu tarafından bilinen bir gerçektir. Bu durumun bilincinde olan Avrupa ve Türkiye Futbol Federasyonları bu durumu ve bu durumdan kaynaklanan olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak istemektedir. UEFA'nın 2014-2015 yıllarından sonra başlattığı finansal fair play uygulaması ile kulüplerin aşırı borçlanmalarını önlemek, kulüplerin mali durumunu denetim altına almak, sporcu alacaklarını teminat altına alarak sporcuyu korumak ve spor kulüplerinin sürdürülebilirliğini sağlamak istedikleri görülmektedir. TFF'de Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Müdürlüğü (KLM) aracılığıyla kulüplerin fiziksel ve finansal uygunluk denetimini yapmaktadır. Finansal fair play denetiminde başa baş hesap (denk hesap) ve süresi geçmiş borç bulunmaması kuralı aramaktadır. Bu kapsamda TFF kulüplerin geliri kadar gider yapmasını, şeffaflıkla mali imkânlarının artırılmasını, sürdürülebilirliğin ve finansal fair play anlayışının yerleşmesini sağlamaya çalışmaktadır (TFF, 2017).

Kulüpler, UEFA'nın ve TFF'nin belirlemiş olduğu finansal fair play kuralları gereğince gelir ve gider dengesini sağlamaları gerekmektedir (Soygüden, 2016). Aynı zamanda Türkiye'de yapılan spor toplantılarında da gelir-gider dengesinin önemle sağlanması gerektiği spor otoriterleri tarafından da vurgulanmaktadır (UFEF Aydın, 2019).

Bununla birlikte UEFA'nın finansal fair play denetim uygulamalarından sonra yüksek bedellerle oyuncu transferlerinde bir duraklama dönemine girildiği görülmektedir. Buradan finansal fair play denetiminin kulüplerin performansına kısa vade de olumsuz etki yapacağı, ancak orta ve uzun vadede varlıklarını geleceğe taşıyabilmeleri için hayati öneme sahip olacağı değerlendirilmektedir.

Spor otoriterleri tarafından profesyonel futbol kulüplerinin sportif ve finansal başarısızlıklarının sebepleri, yapısal yönetim bozuklukları, futbol kulüplerinin iyi idare edilmemesi ve istikrarlı bir yönetimin sağlanamaması gibi konular gösterilmektedir (Akşar ve Merih, 2006).

Çalışmada ulaşılan araştırma bulgularına göre katılımcılar, profesyonel futbol kulüplerinin sportif ve finansal başarısızlıklarının nedenlerini sırasıyla %26,52 ile kulüp yöneticilerini, %23,48 ile kulüplerin ekonomik yönetimlerini, %16,67 ile altyapı ihtiyacını ve altyapıdan oyuncu yetiştirmeyi, %14,39 ile TFF tarafından yapılması beklenen ekonomik tedbirleri ve kulüplerin mali denetimlerini, %12,12 ile transferler ile yaşlı ve pahalı transferleri, %5,30 ile sonuncu sırada devlet desteği olarak belirtmektedir. İçerik analizinde

devlet desteğinin sonuncu sırada çıkmasının nedenini devletin son zamanlarda spora, sporcuya ve tesisleşmeye verdiği önem ve yatırımlardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Profesyonel futbol kulüplerinin ekonomik sorunlar yaşamasının sorumlusu olarak birinci sırada kulüp yöneticileri görülmektedir. Çünkü futbol kulüplerini yönetmek, bir bankayı bir şirketi bir sanayi grubunu yönetmek gibi olmamaktadır (Koç ve Orman, 2018). Yönetimde karar vermek yönetici sorumluluğudur. Yöneticilerinin verdiği kararların sonuçları kulüplerin sportif ve finansal başarılarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Futbol yönetiminde yönetici kararları futbol ekonomisi paydaşları olarak sürekli takip edilmektedir. Yönetimde istikrarlı, doğru, akılcı, sürdürülebilir yönetim anlayışının olmasını, kulüp yöneticilerinin profesyonel olması (ulaşılabilir, şeffaf ve çalışkan yönetim), yöneticilerin sorumluluğunun olmasını, yöneticilerin mali ve idari disiplini sağlamasını, süreç odaklı yerine sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımını, günlük kararlar değil ileriye yönelik kararlar alınması çözüm önerileri olarak açıklanmaktadır.

Kulüp yöneticileri kurumsallaştıklarını düşünseler de kurumsallaşmanın profesyonelleşme, formalleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık ve yetki devri gibi temel ilkelerinin hala kulüp yönetimlerinde uygulanmadığı, bununla birlikte kulüp yöneticilerinin profesyonel davranmadıkları görülmektedir (Apaydın, 2009; Taştan, 2019, Dağlı Ekmekçi ve Sönmezoğlu, 2019).

İkinci sırada ise kulüplerin ekonomi yönetimi gelmektedir. Katılımcılar, Türkiye Futbol Federasyonu tarafından kulüplerin ekonomik sorunlarını çözmek için yasal mali ve idari tedbirler alması gerektiğini, yasal düzenlemeler yapılarak kulüplerin denetlenmesini, kulüplere mali lisanslama getirmesini kulüplerin gelirlerinden fazla harcama yapmasının önüne geçilmesi için ekonomik tedbirler ve yaptırımlar uygulaması gerektiğini düşünmektedir. Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüplerinin finansal verilerinin incelenmesi sonucunda; gelir gider dengesini sağlayamadıkları, UEFA ile yapılan denk hesap şartını da yerine getirmediikleri, mali yapılarının riskli yapıda oldukları, personel ve finansal giderlerinin hızla arttığı belirtilmiştir (Terci, 2019).

Yöneticilerin açıklamalarının içerik analizi sonuçlarına göre kulüplerin borçlu olmasının nedenlerden biride yapılan yanlış ve yanlış transferler olarak değerlendirilmektedir. Kulüp yöneticileri oyuncu transferlerinde yaptıkları harcamaları yerinde ve doğru yatırım olarak nitelendirmektedir (Dağlı Ekmekçi ve Sönmezoğlu, 2019). Ancak katılımcılar, yanlış ve pahalı oyuncu transferinin kulüpleri her geçen gün daha da borlandırdığını, takımların gençleşmesini, oyuncuyu alırken de satarken de zarar etmeden kar ederek transfer edilmesini, ülkenin genç nüfusa sahip olduğunu, altyapıya yatırım yapılmasını, yetenekli oyuncuların iyi

bir scout ekibi ile keşfedilmesini kadrolara dâhil edilerek maliyeti düşük oyuncu elde edilmesini, ileriki zamanda da yetiştirilen oyunculardan para kazanılması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Yapılan söylem analizi çalışmasında, spor kulübü başkanlarının açıklamalarında futbolcu yetiştirmek için alt yapıya yatırım yapılmasının önemli bir konu olduğu ifade edilmektedir (Dağlı Ekmekçi ve Sönmezoğlu, 2019). Spor kulüplerinde finansal ve sportif başarının birlikte sağlanamamasının sebepleri arasında alt yapı sorununun olduğu ve altyapıya yapılacak yatırımlarla finansal ve sportif başarıya ulaşabileceği belirtilmektedir (Akkoyun, 2014). Bu düşünce­nin paralelinde spor kulüplerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinde diğer örgüt kurumsallaşma uygulamalarına ilave olarak sportif başarının temel unsur olan altyapının kurumsallaşma ilkelerinden biri olarak görülmesi gerekmektedir (Dağlı Ekmekçi, 2015).

Türkiye Bankalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanının, Uluslararası Futbol Ekonomi Forumu'nda futbol ekonomisi ve kulüplerin finansmanı ile ilgili yaptığı açıklamalarında, futbol kulüplerinde yönetici, idareci, futbolcu yani tüm kulüp insan kaynaklarına vereceği maaşın kulüp gelirlerinin %50'sini geçmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bankaların kulüplerin gelirlerine göre kredilenme yaptığını, kulüpler gelirleriyle sadece kredi faizlerini öder hale geldiğini, kulüplerin borç bulmayı başarı olarak gördüğünü, ancak aldıkları kredinin kalitesini konuşmadığını, kulüplerin bu aşırı borçlanma durumunu kimsenin yadırgamadığı bir dönemden geçildiği değerlendirilmektedir. Artık bu durumun tüm paydaşlar tarafından farkındalık oluşturduğunu kulüplerinde, federasyonunda bankalarında yapması gerekenlerin neler olduğu bilinmektedir (UFEF Aydın, 2019)

Futbol kulüplerinin sağladığı iş sahaları vasıtasıyla topluma yararlarını arttırmak, paydaşların beklentilerini karşılamak, verimliliğini sağlamak açısından iyi yönetilmesi gerekmektedir. Yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde profesyonelce yönetilmesi paydaşların refahını sağlama hedeflerine ulaşması beklenir (Akşar ve Merih, 2008).

Futbol ekonomik sektörünün ülkenin ekonomisine olumlu ve olumsuz katkılarının bulunabildiği değerlendirilerek devletin sporu desteklemesi, altyapılara yatırım yapmasını ve yaptırması gerekmektedir. Araştırma sonucuna göre katılımcılar, futbol kulüplerinin kalıcı başarı sağlayabilmesi, kendi kendine yetebilmesi, şuandaki gelirleri ile mümkün görülmektedir. Ancak bu günkü finansal duruma bakıldığı zaman zarar, borç, zarar ve biraz daha borç şeklinde bir sarmala girildiğini, diğer kulüpler içinde bu durumun geçerli olduğunu, řu anki mali yapı ve ertelenen borçlara bakıldığında, bu durumun sürdürülebilir bir durum olmadığını vurgulamıştır (Koç ve Orman, 2018). Futbol kulüplerinin borçlarının devlet

desteği ile yapılandırarak kulüplere ödeme kolaylığı sağlaması beklenilmektedir. Kulüpler kendi ürettiği mevcut ekonomi ile mevcut borçları olmasa, gelir ve giderleri, kendi kendini çevirebilecek, sağlıklı bir konuma gelecek bir durumda olabilir. Çünkü sağlıklı bir mali yapı başarıyı getirmekte, başarı ise mali yapıyı güçlendirilmektedir. Başarı ile kazanç arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Zararda olan kulüpler, zararını kapatabilmek için borçlanmakta, bir sene sonra yine zarar ettiği görülmekte, daha sonra bu zararını kapatmak için daha da fazla borçlanmaktadır. Birde bunlara borcun faizi eklenmektedir (Koç ve Orman, 2018). Bu durum kulüplerin her geçen gün borçlanmalarını artırmaktadır.

Araştırma sonuçlarının paralelinde, Akşar ve Merih (2006) Futbol ekonomisi kitaplarında Profesyonel Futbol kulüplerinin finansal ve sportif başarısızlıklarının nedenlerini kulüplerin iyi yönetilmemesi, yapısal yönetim bozukluklarının bulunması olarak değerlendirmektedirler. Bu durumun sürdürülebilirliğinin bulunmadığını, yönetimde istikrarın ve profesyonelleşmenin sağlanması gerektiğini savunmaktadırlar (Akşar ve Merih, 2006).

Aynı şekilde futbol kulüplerinin kendi gelirlerinden fazla harcama yapmasının, bunun sonucunda kulüp giderlerinin kontrol edilemez bir hal almasının ve kulüplerin aşırı borçlanmalarının maliyetlerinin artmasına neden olduğu belirtilmektedir (Sevim ve Bülbül, 2017). Bu belirtilen durumların kulüp başkanlarının açıklamaları ile araştırma bulguları paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucunda yapılan tespitlerle birlikte profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarıyı yakalama uğruna gelir ve gider dengelerini ihmal ettikleri görülmektedir. Yanlış transfer politikaları, yüksek maliyetli yabancı oyuncu transferleri, futbolcu ödemelerinde artan kur farkı, ödenemeyen borçların faizleri kulüpleri finansal açıdan çok daha riskli hale getirmektedir. Bu durum kulüp yöneticilerinin açıklamaları ile araştırma tespitleri örtüşmektedir (Terci, 2019).

Yapılan başka bir araştırmada dört büyük futbol kulübünün (Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor) 2014-2017 sezonlarında toplam 120 futbolcuyu 195 milyon 445 bin euro (yaklaşık olarak 790 milyon lira) ödeme yaparak transfer ettiğini tespiti ile böyle bir harcamanın Türk futbol ekonomisine zarar verebileceği değerlendirilmiştir (Yüce ve ark., 2017). Kulüp yönetimlerinin yabancı oyuncu transferinden çok altyapıdan oyuncu yetiştirmeye yönelik adımlar atması, yabancı oyuncu transferlerini Türk futboluna zarar vermeyecek oranda düşürülmesi, kulüp alt yapılarının daha etkin ve verimli hale getirilmesi ve buradan yetişen oyunculara oynama fırsatı sağlanması gerekmektedir. Bir zorunluluk varmış gibi kulüplerin yabancı oyuncu kontenjanlarının tamamını kullanması yerine

kulüplerin ekonomik koşulları da göz önüne alınarak hareket edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (şahin ve ark., 2019).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, yöneticiler tarafından futbol kulüplerinin yönetiminde ortaya çıkan ekonomik sorunlarının ve aşırı borçlanmanın olduğu ve bunun çözümlerinin neler olduğu bilinmektedir. Gerekli olanın řu andan itibaren geçmişte yapılan hataların tekrar edilmemesi ve futbol kulüpleri, yöneticiler, TFF ve devlet tarafından süratle gerekli önlemlerin alınarak uygulamaya konulması ve kulüplerin içinde bulunduğu ekonomik durumun düzeltilmesi gerekmektedir.

Unutulmamalıdır ki finansal başarı, sportif başarıyı, sportif başarı da finansal başarıyı beraberinde getirecektir. Yabancı oyuncu transferlerinde yapılacak sınırlamalar ve borçlarda azalmayla birlikte gelirleri artıracak altyapı yatırımlarıyla ülke futboluna kazandırılacak yerli futbolcular, kulüplerin hem günümüzü ve hem de geleceğini teminat altına alarak, kulüplere finansal ve sportif başarı getireceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Akkoyun, S. (2014). Türkiye'deki futbol kulüplerinin alt yapılarının yapılanması, yönetim biçimleri, idari yapısı ve Avrupa'daki örneklerle kıyaslanması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akşar, T. & Merih, K. (2006). Futbol Ekonomisi (1.Basım). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Akşar, T. & Merih, K. (2008). Futbol Yönetimi (1.Basım). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 1-22.
- Argan, M. (2004). Spor Sponsorluğu Yönetimi (1.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Büyüköztürk, ř. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (7.Basım). Ankara: PegemAkademi.
- Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2015). Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşması. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dağlı Ekmekçi, Y. & Sönmezoğlu, U. (2019). Türkiye Süper Liginde üç büyük futbol kulübünün başkanlarının söylem analizi: 2015-2016 sezonu. Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4 (1) , 62-74. doi: 10.25307/jssr.571047
- Ege Ekonomik Forum. (2017). Ege Bölgesi ve Spor Ekonomisi https://www.youtube.com/watch?v=5L8hBpT_gOU&t=26s. Erişim tarihi: 03.07.2020.
- Gürbüz, S. & şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, A. & Orman, F. (2018). Sermaye Piyasası Kurulu Kongresi (Modaratör: Düzen, E.). İstanbul. <https://www.youtube.com/watch?v=DzmeinJU04E>. Erişim Tarihi: 03.07.2020.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2017). Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamalar (4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Patton, Q. M. (1987). How to Use Qualitative Methods İn Evaluation. Newsbury Park, London, New Dehli: Sage Publications.
- Saatçioğlu, C. (2013). Spor Ekonomisi (1.Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Sevim, A., & Bülbül, S. (2017). UEFA finansal fair play (FFP) kriterleri kapsamında Türk futbolunda finansal raporlamanın önemi ve bir sistem gerekliliği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 187-212. ISSN (Basılı) : 1302-2741 ISSN (Online): 2148-4945
- Soygüden, A. (2016). Profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarının incelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4) 21-35.
- şahin, S, Doğan, M., Doğan, A. (2019). 2013-2018 sezonlarında Türkiye futbol süper liginde oynayan yabancı uyruklu futbolculara yönelik bir çalışma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (3), 210-229.
- Taştan, H.ř. (2019). Spor yönetiminde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetişimin ve denetimin, örgüt performansı üzerine etkisi; Türkiye profesyonel futbol takımları üzerine analitik bir araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Terci, M. (2019). Futbol kulüplerinin UEFA finansal fair play mali kriterleri kapsamında denk hesap şartı ve mali yapılarının rasyo analizi yöntemiyle incelenmesi: Fenerbahçe A.ř. ve Trabzonspor A.ř. örneği. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 2 (2), 81-93. doi: 10.32951/mufider.573510
- TFF. (2017). Türkiye Futbol Federasyonu. Türkiye Futbol Federasyonu: adresinden <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=285&ftxtID=28468>. Erişim tarihi: 14.02.2021.
- TFF. (2017). 2. Futbol Zirvesi Sona Erdi. <https://www.tffistanbul.org/haber/2-futbol-zirvesi-sona-erdi/2631>. Erişim tarihi:21.05.2020.
- TSPK. (2018). Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi- Sporun Geleceği Aydınlık Mı? <https://www.youtube.com/watch?v=DzmeinJU04E>. Erişim tarihi: 03.07.2020.
- UEFA. (2020). UEFA Raporu Açıkladı! Avrupa'nın En Fazla Zarar Eden Ligi Süper Lig. <https://skor.sozcu.com.tr/2020/01/17/uefa-raporu-acikladi-avrupanin-en-zarar-eden-ligi-super-lig-1439573/> Erişim Tarihi:05.07.2020
- UFEF. (2018). Fikret Orman Uluslararası Futbol Ekonomi Forumu'nda konuştu <https://www.sabah.com.tr/video/spor/fikret-orman-uluslararasi-futbol-ekonomi-forumunda-konustu>. Erişim tarihi: 03.07.2020
- UFEF. (2019). Uluslararası Futbol Ekonomi Forumu (UFEF) 2019 gerçekleştirildi. <https://www.borsaistanbul.com/tr/duyuru/36/uluslararasi-futbol-ekonomi-forumu-ufef-2019-gerceklestirildi>. Erişim tarihi:21.11.2019.
- UFEF, Aydın. (2019) Futbol Ekonomisi ve Kulüplerin Finansmanı-Hüseyin Aydın <https://www.youtube.com/watch?v=BmktVpGNEI&feature=youtu.be> Erişim tarihi: 04.07.2019.
- UFEF, Kasapoğlu. (2019). Muharrem Kasapoğlu-Uluslararası Futbol Ekonomi Forumu <https://www.youtube.com/watch?v=LDwALldISHw>. Erişim tarihi: 03.07.2020.
- UFEF, Özdemir. (2019). Nihat Özdemir-Uluslararası Futbol Ekonomi Forumu <https://www.youtube.com/watch?v=0RknC99c2WQ&t=9s>. Erişim tarihi: 03.07.2020.
- Uluslararası Futbol Zirvesi 1. (2016). Futbolun Zirvesinde Kulüp Başkanlarından Önemli Açıklamaları. <https://www.youtube.com/watch?v=YbKKHjhr5I>. Erişim tarihi: 03.07.2020.
- Uluslararası Futbol Zirvesi 2. (2017). 2. Futbol Zirvesi Fikret Orman ve Dursun Özbek açıklamaları https://www.youtube.com/watch?v=_dQmS05Q5I0. Erişim tarihi: 03.07.2020.
- Yüce, A., Katırcı, H., Kuzu, C. (2017). Türk futbolunda yabancı futbolcu sınırlaması ve Türk futbolcuların görüşleri. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 12(2), 24-39.