



UEFA FİNANSAL FAİR PLAY(FFP) KRİTERLERİ KAPSAMINDA TÜRK FUTBOLUNDA FİNANSAL RAPORLAMANIN ÖNEMİ VE BİR SİSTEM GEREKLİLİĞİ

Adnan SEVİM¹ Samet BÜLBÜL²

Öz

Türk futbolunun ekonomik ve idari altyapısındaki eksikliklerin varlığı, kulüpler arası rekabetin adil şartlarda hayata geçmesini zorlaştıran en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Bununla ilgili olarak gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin hata geçirilmesi ise, futboldaki rekabetin dengeli bir şekilde gerçekleşmesine imkan tanıyan yapısal çalışmaları zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda, futbol kulüplerinin içinde bulunduğu durumdan kurtulması, mali ve idari yönden güçlendirilmesi, sektörün büyüme ve gelişiminin önündeki engellerin kaldırılması, sistemin de sağlıklı işleyebilmesi için UEFA'nın FFP kriterlerinin hayata geçirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, futbol kulüplerinin, FFP kriterleri kapsamında durumu ele alınmış ve bu kapsamda karşılaştıkları ekonomik problemler, buna ilişkin çözüm önerileri detaylandırılmıştır. Ayrıca, yapılan incelemeler neticesinde karşılaşılan riskler sıralanmış ve bu risklerin gerçekleşmesi halinde maruz kalacakları olumsuz durumlar, ilave yaptırım ve yükümlülükler rakamsal olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, FFP kriterlerinin gerekliliğinden hareketle, muhasebe-finansman alanındaki raporlamaya ilişkin bir sistem tasarısının önemi ve finansal raporlamanın da bilgi kullanıcılarının ihtiyaçları doğrultusunda dönüştürülmesi gerekliliği ele alınmıştır.

Anahtar Sözcükler: *UEFA Finansal Fair Play, Denk Bütçe, Mali Disiplin, Finansal Raporlama*

Jel Kodları: *G32, M41, M48*

¹ Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, asevim@anadolu.edu.tr.

² Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, bulbulsamet@yahoo.com

Importance of Financial Reporting in The Framework of UEFA Financial Fair Play (FFP) Criteria and the Necessity of a System

Abstract

The existence of deficiencies in the economic and administrative infrastructure of Turkish football is one of the most important factors that make it difficult for the competition between clubs to pass on a fair condition. Regarding this, making the necessary regulations and making mistakes in the measures obliges structural studies that enable the competition in the football to be realized in a balanced way. Within this context, it is of utmost importance that UEFA's FFP criteria are misinterpreted in order to get rid of the situation of football clubs, to strengthen them in financial and administrative direction, to remove barriers in front of the growth and development of the sector and to make the system work well. In this study, the situation of the football clubs under the FFP criteria are discussed and the economic problems they have encountered in this context and the solution proposal for them are detailed. In addition, the risks encountered during the examinations are listed and the negative conditions, additional sanctions and liabilities to be exposed in case of these risks are tried to be expressed numerically. In addition, the necessity of a system design for reporting in the field of accounting and finance and the necessity of converting the financial reporting to the needs of the information users have been dealt with by the necessity of the FFP criteria.

Key Words: *UEFA Financial Fair Play, Equivalent Budget, Fiscal Discipline, Financial Reporting*

Jel Codes: *G32, M41, M48*

GİRİŞ

Ülkemizdeki futbol kulüplerinin sahip olduğu idari ve mali yapı gerçeği, izlenecek stratejileri farklılaştırmakta ve ihtiyaçlar doğrultusunda yapılacak düzenlemelerin önem ve aciliyetini artırmaktadır. Bu nedenle Türk futbolundaki gelişimin önünün açılması, entelektüel altyapının dünya standartları çerçevesinde yürürlüğe konulması, taktiksel planların kısa orta

ve uzun vadede hayata geçirilerek niteliksel dönüşümün başarıyla tamamlanması gerekmektedir. Tüm bu gelişmeler neticesinde, UEFA FFP kriterleri rehberliğinde, finansal istikrarın sağlanması, yükümlülüklerin eksiksiz yerine getirilmesi, futboldaki kaynak dağılımının ve rekabetin dengeli hale getirilmesi ve finansal raporlama sistemi alanında performansın öne çıkarılması sağlanmış olacaktır(Akşar,2004). Aksi takdirde, futbol kulüplerinin mali yapısındaki bozulma, finansal istikrarsızlığı beraberinde getirecek ve kriterlerin yerine getirilmemesi sonucunda da kulüplerin UEFA nezdinde yaptırım ve cezalarla karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz olacak ve kulüpler zarar eder hale geleceklerdir. Dolayısıyla, ülkemizi uluslararası platformlarda temsil eden futbol kulüplerimizin borçlanmalarının kontrol altında tutulması, mali disiplinin korunması, maliyet yönetiminin uygulanması, yöneticilerin profesyonel olmalarının sağlanması ve kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde varlıklarını sürdürmeleri finansal yapılarını güçlendirmenin ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir(Merih,2005). Bütün bu bahsedilen hedeflerin hayata geçirilebilmesi ise futbolun misyon ve vizyonunun yeniden yapılandırılması ile mümkün olabilecektir(Aktaş ve Mutlu,2016). Ancak, bu amaçlar doğrultusunda ilerleme kaydedilirken, öncelikle sportif başarıya odaklanılması ve belli plan dahilinde hareket edilmesi gerektiği de unutulmamalıdır.

1.FUTBOLDA TİCARİLEŞME VE FUTBOL EKONOMİSİNİN GELİŞMESİ

Futbolun, sosyal ve kültürel değerler açısından, bir oyunun ötesinde anlam taşıdığı tartışmasız bir gerçektir. Futbol endüstrisinin ulaştığı ekonomik boyut ve futbol kulüplerinin yönettiği parasal büyüklüğe baktığımızda sektördeki hareketliliğin boyutu daha rahat görülebilmektedir. Futbolun ticarileşmesi olarak ifade edebileceğimiz bu sonuçlar neticesinde, futbola ilişkin bazı kurallar ve süreçlerin de var olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Futbolun endüstriyel süreç boyunca ticari denilebilecek iş koluna ulaşmış olması ise, seyirciye ait profilde değişikliği beraberinde getirmiş, kulüplerin gelir dağılımını değiştirmiş ve yine kulüplerin örgütsel yapılarının değişerek davranışlarının yönetimini beraberinde getirmiştir(Katırcı,2014). Dolayısıyla, futbola ait temel dinamiklere bakıldığında, endüstri haline gelme sürecinin ana bileşenlerini yerine getirdiği görülecektir ve bundan hareketle de futbol ekonomisinin yarattığı

dinamizm beraberinde ilave süreçleri ortaya çıkaracaktır(Aktaş ve Mutlu,2016). Bu açıdan denilebilir ki, futbol, zaman içinde basit tanımlamalara sığmayacak, kendini ticari boyutunun ötesine taşıyacak devasa bir sektör meydana getirecektir ve süreçlerini de kendisi geliştirecektir(Pascal,2007).

Futbola ait ticari faaliyetlerin büyümesini ve futbol ekonomisinin gelişmesini beraberinde getiren unsurlara bakıldığında aşağıdaki faaliyetler karşımıza çıkmaktadır(TKYD,35):

- Yayın hakları ve medyanın, teknolojik ilerlemeler sayesinde milyonlarca kişiye dünyanın her bir noktasında ulaşabilmektedir
- Küreselleşmeyle birlikte, serbest ekonominin yaygınlaşması, futbol yayınlara erişimin artması futbol kulüplerini evrensel oyuncu haline getirmiştir
- Sponsorluk faaliyetleri ve futbol kulüplerinin markalaşma faaliyetleri neticesinde elde edilen ticari gelirler futbol ekonomisinin büyümesini hızlandırmış ve desteklemiştir
- Küresel oyuncu haline gelen futbol kulüplerinin, özellikle Şampiyonlar Ligi gibi büyük organizasyonlar sayesinde ciddi taraftar gücüne ulaşması, buralardan önemli gelirler elde etmesi, futbol kulüplerinin ticari değerini büyük oranda artırmaktadır.

Günümüz futbol kulüpleri, dünyada milyonlarca kişinin ilgisini çeken, davranış kalıplarını etkileyen ve tüketim tercihlerini belirleyen organizasyonlar haline gelmiştir. Bu durum, futbolda ticari kaygıların öne çıkmasını beraberinde getirmiş ve değişen ihtiyaçlar neticesinde gerek niteliksel gerekse niceliksel anlamda futbol, pazarda bir üretim mekanizması halini almıştır(Akşar ve Merih,2006). Bundan hareketle de, futbol kulüpleri, faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabette öne geçebilmek, başarılarını devam ettirebilmek ve gelişimlerini sürdürülebilir hale getirmek için bütün imkanlarını seferber etmişlerdir(Yalama vd,2012).

Futbol kulüpleri, spora ilişkin örgütsel yapılarının yanında, günümüzde oldukça yüksek tutarlarda futbolcu transferi yapmakta ve şirket yatırımlarını devam ettirmektedirler(Aydın,55). Bunların yanında, futbol kulüplerinin yapmış oldukları devasa yatırımlar ve transfer işlemleri, kulüpleri ekonomik anlamda ciddi bir darboğaza da sürüklemiştir. Fonların temini ve kullanımı konusunda dikkatli olması gereken kulüpler, bu ve benzeri nedenlerle kaynak yönetimi konularında ciddi arayış içerisine

girmişlerdir. Kulüplerdeki söz konusu problemleri ortadan kaldırmak ve finansal anlamda sürdürülebilirliği sağlamak için, yöneticiler, kurumsal yönetim anlayışına doğru yönelmişlerdir ve istikrarlı bir şekilde büyüme için çözüm arayışına başlamışlardır(Güngör,2014). Spor ekonomisinde yerini alan kurumlar, gelişen piyasa şartları ve küresel bakış açısından hareketle, futbol kulüplerini büyük dönüşüme doğru yönlendirmektedir. Bahsedilen piyasa şartları, gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda kendisini gösteren kulüplerle birlikte yeni ekonomik potansiyellerin yolunu açmaktadır. Finansal yönetim anlamında, kendisini güçlü ve değerli hale getirmek isteyen futbol kulüpleri, sektörel anlamda farklı uygulamalar geliştirmişler ve kaynak bulma konusunda ihtiyaç duyulan fonlarda çeşitlilik meydana getirmişlerdir(Akşar ve Merih,26). Dolayısıyla futbol kulüpleri, içinde buldukları sektörde hizmetlerin farklılaşmasını sağlayarak gelir yaratıcı kalemleri uygulamaya geçirmişler ve faaliyet gösterdikleri değişik sektörler yardımıyla finansal risklerini dağıtmışlardır.

2.FUTBOLDA UEFA FFP KRİTERLERİ VE İLAVE DÜZENLEMELER

FFP, UEFA İcra Kurulu tarafından 2009 yılı Eylül ayında, futbolun daha kaliteli şartlarda işlemesine yönelik olarak ve oybirliğiyle kabul edilmiş kurallar bütünüdür. FFP, ayrıca, futbolun sürdürülebilirliğini sağlamayı amaç edinen ve bunu da futbol kulüpleriyle hayata geçirmeye çalışan sistemli yapıların varlığını da ifade etmektedir. Bu kapsamda, FFP’de, kulüplere yönelik, gelir gider dengesini düzenleyen, sistemin sağlıklı ve doğru işlemesine yardımcı olan birçok detaylı düzenleme bulunmaktadır. Kabul edilen kurallar sayesinde, futbol kulüplerini, istenilen seviyede kaynak kullanımına yönlendirmek, finansal yönetimini daha etkin hale getirmek ve bu doğrultuda kulüplerin varlık ve kaynaklarını daha verimli kullanmalarını sağlamak ve ilave tedbirlerin alınmasıyla sürdürülebilir performansın ortaya konulmasına yardımcı olmak temel amaçlar olarak ifade edilmiştir(Katırcı,2014).

2.1.UEFA FFP Kriterlerinin Genel Çerçevesi ve Temel Amaçlar

UEFA, futbol kulüplerinin, sportif başarıyı sağlamalarının yanında, finansal açıdan da daha güçlü ve sağlıklı kulüplerin varlığını devam ettirmek için yeni uygulamaları hayata geçirmiş ve bunu da UEFA FFP kriterleri olarak ifade etmiştir. Bu kriterler sayesinde, sportif performansın ölçülmesi ve finansal açıdan rekabet edilebilir ortamın sağlanmasıyla kulüplerin değerinin artması sağlanmış olacaktır. Kulüplerin sahip olduğu mali ve teknik üstünlük, futboldaki bütün paydaşlara katma değeri sağlamanın yanında, futbolun finansal açıdan başarılı, sağlıklı ve sürdürülebilir performansını artıran en önemli faktörler arasında yerini alacaktır(Güngör,2014). Dolayısıyla, FFP kriterlerinin genel çerçevesi, futbol kulüplerinin risklerini yönetme konusunda destek olmakta ve gelirlerinden fazlasını harcama konusunda da önleyici tedbirleri bünyesinde barındırmaktadır.

Futbol kulüpleri, sahip oldukları varlık ve kaynak yapılarıyla diğer işletmelerden oldukça farklıdır. Bu yönüyle, elde ettikleri gelirler ve yaptıkları giderler de farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu farklı faaliyetlerin sürdürülebilir hale gelmesini düzenlemek ve kulüplerin sahip oldukları finansal yapılarını daha güçlü ve dayanıklı hale getirmek aşağıdaki fayları da maksimum düzeyde ortaya koymada yardımcı olacaktır(Akşar,2014):

- Kulüplerin mali disiplinini artırarak ekonomik yapılarını güçlendirmek,
- Elde ettikleri gelirleri daha etkin ve verimli kullanmaya teşvik etmek,
- Gelirlerinden fazla yapmış oldukları harcamaları sınırlandırarak iç kontrolü sağlamak,
- Kendi altyapı gelişimlerini desteklemek suretiyle insan kaynaklarını etkin kullanmak ve
- Rekabette eşitliğe katkı sunarak kulüplerin sürekliliklerini sağlamak

UEFA, FFP kriterlerini hayata geçirirken belli başlı amaçlar doğrultusunda bunların uygulanması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar ise(UEFA,2012):

- Finansman konularında, futbol kulüplerini daha akılcı ve rasyonel davranmaya ve finansal dengeleri gözetmeye teşvik etmek ve rekabetçi yanlarını güçlendirmek,
- Özellikle son yıllarda önemli oranlarda artış gösteren transfer harcamalarının, kulüp bütçesi üzerinde meydana getirdiği finansal stresin etkisini azaltmak
- Kulüplerin sahip oldukları gelir kaynaklarını daha verimli ve sağlıklı bir şekilde yönetmelerine imkan sağlayarak yeni kaynak bulma konusunda yardımcı olmak,
- Yararlanılan teşviklerin, kulüplerin gerçek ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmasını gözetmek ve yeni nesil sporcuların kazanımına yönelik uzun vadeli yatırımları destekleyerek katma değer üretmek ve
- Finansal yükümlülükler açısından herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engellemek ve bu kapsamda da sürdürülebilir mali performansı ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktır.

Futbol kulüpleri, mali yapılarının ötesinde sosyal ve kültürel değerleri de olan kurumlardır. Bu açıdan bakıldığında, kullanılan insan kaynağının istikrarlı olması kulüp üzerinde önemli faydaları beraberinde getirecektir. Kulüplerin tesislerinde yetişen yeni nesil ve genç sporcular, yapılan uzun vadeli yatırımlar neticesinde büyük katma değer üreten dinamiklerin başında gelmektedir(Aydın vd.,2007). Kulüplerin bu bilinç ve istek doğrultusunda hareket etmeleri ve kurumsallaşma yönünde çalışmalar yapmaları ise gerek futbolun sürdürülebilirliği gerekse de kulübün sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi açısından önemlidir ve değer yaratma olgusu üzerindeki temel amaçlardan birisini oluşturmaktadır(Yılmaz vd.,2017).

FFP kriterlerinin genel çerçevesi ve temel amaçlara yönelik çalışmaların tam manasıyla hayata geçirilmesi, aşağıdaki kurallar bütünü gerçekleştirilmesini öngörmektedir(Akşar,2013):

- Futbol kulüplerinin yöneticileri sahip oldukları bireysel varlıklarından harcama yapmayacaktır

- Kulüpler sahip oldukları transfer işlemlerinden elde ettikleri gelirlerin fazlasını harcama konusu yapamayacaktır ve bütçede denkliği esas alacaktır.
- Finansal tablolarında futbol dışında diğer gelirlerin olması halinde, bu tutarlar kulüp gelirleri olarak kabul edilmeyecektir. Varsa hibeler, bunlar kabul edilebilecektir.
- Kulüpte oynayan futbolculara ya da ilgili kamu kuruluşlarına olan borçlar vadesinde ödenecektir. Aksi takdirde transfer işlemlerinde yasakla karşı karşıya kalınacaktır.
- Öz kaynakların eksi bakiyeye inmesine müsaade edilmeyecek ve başa baş kuralının uygulanması sağlanacaktır. Toplam borcun toplam geliri aşmamasına özen gösterilecektir.
- Kulüp üzerinden oyunculara yönelik yapılacak ödemeler, sahip olunan toplam gelir kaleminin yüzde 70'ini geçmeyecektir.
- Futbol kulüplerinin yapmış oldukları mali işlemlerde kullanılan fiyat emsal fiyatın çok üzerinde ya da çok altında olmayacak ve gelir gider dengesinde fiyat tespitine özen gösterilecektir.
- Ödenecek transfer bedelleri tek işlemde değil sözleşme süresi boyunca sistematik olarak yapılacaktır.

2.2.UEFA FFP Kriterlerine İlişkin Gelir ve Giderler ile Başabaş Noktası Kuralı

FFP kriterlerinin genel çerçevesinde gelir ve gider kalemleri açıklanmış ve buna ilişkin kurallar ifade edilmiştir. Gelir kalemlerine bakıldığında, gişe, yayın, sponsorluk, reklamlar, bonservisler ve diğer gelirler mali gelirler olarak ifade edilirken; satışlara ilişkin harcamalar, ödemeler ve futbolcu lisans masrafları ilgili giderler olarak ifade edilmiştir(TFF,2011). Ayrıca bunların yanında, sabit kıymetlerin amortisman giderleri, genç sporcular için yapılan harcamalar, maddi kalemlerin inşasına yönelik yapılan giderler ile vergi giderleri ilgili giderlerin kapsamı dışında bırakılmıştır(TFF,2011). Bahsedilen gelir ve giderlerin doğru bir şekilde takip edilmesi, mali disiplin açısından önemli olmakla beraber kulüplerin varlık ve kaynaklarını doğru yerlere yönlendirmeleri noktasında da kritik öneme sahiptir.

Futbolda, ticarileşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte, gelirlerin kontrolü de çok önemli hale gelmiştir. Ticari olarak elde edilen gelirlerin doğru yerlere yönlendirilmesi ve futbol dinamiğinin sürdürülmesi ise kulüplerin finansman konularına daha fazla ağırlık vermelerine önyak olmuştur. Bu nedenlerle, futbol kulüplerinin kurumsal bakış açısıyla faaliyetlerini sürdürmeleri ve kısa ve uzun vadeli planlarını ona göre hayata geçirmeleri stratejik yönetim ilkelerinin uygulanmasını beraberinde getirmiştir. Kulüplerdeki organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi ve finansal yapının güçlendirilmesine yönelik olarak hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri daha fazla önem kazanır olmuştur(Deloitte,2014). Bütün bu süreçlerde, finansal bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu bilgilerin, doğru ve zamanında ilgili yerlere ulaştırılması ise kulüplerin sağlıklı işleyişi ve güçlü yapılarının ortaya çıkarılmasıyla kritik başarı faktörlerinden biri haline gelmiş bulunmaktadır.

FFP kriterleri, kulüplerin gelir ve giderlerinin birbirini karşılması ilkesini benimsemiş ve burada dengenin gözetilmesini kritik unsurlardan biri saymıştır. Bir diğer ifadeyle, gelir ve giderleri arasında dengeyi kurmayan ve giderlerinin gelirlerini aşmasına müsaade eden kulüplere ilave yaptırımlar getirmiştir(Akşar,68). Bu kapsamda, FFP kriterlerinin ilk ortaya çıkışı ile ilgili olarak ifade edilen en önemli kuralın başabaş noktası olduğu önemle vurgulanmıştır. Başabaş noktası, kuralı ile esasında kulüplerin kontrol süreçlerini iyileştirmesi ve iç kontrol mekanizmalarıyla varlık ve kaynaklarını doğru yerlerde kullanmalarını sağlamak amaçlanmıştır. Söz konusu başabaş noktasının hesabında ise, futbol kulüplerinin esas faaliyetlerinden doğan gelirleri ile yine bu faaliyetlerden elde ettiği gelirler için katlanmış olduğu giderler dikkate alınmaktadır(Doğru,2010). Bunun dışında futbol kulüplerinin esas faaliyetlerinin dışında kalan gelir ve giderler söz konusu başabaş noktasının hesaplanmasında dikkate alınmamaktadır(Deloitte,2014). Bunlara ilave olarak kulüplerin gelir ve giderleri, yalnızca içinde bulunulan sene için geçerli olmamakta ve kümülatif değerler üzerinden hesaplama yapılmaktadır. Özellikle, günümüzde büyük futbol kulüplerinin halka açık ve borsaya kote olduğu nazara alındığında, başabaş noktası kuralının önemi daha fazla anlaşılmış olacaktır. Halka açık kulüplerde, tüm paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgilerin belki de en önemlisi, kulübün mali yapısının güçlü olması ve gelir gider dengesinin ne derece gözetildiği olacaktır(Karadeniz vd.,2014). Dolayısıyla, başabaş kuralı ile, gerek kulüp nezdinde faaliyetlerin aksaklığa meydan

vermeden istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesi gerekse finansal bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu bilgilerin zamanında karşılanmasıyla finansal açıdan güçlü bir profil ortaya konulmuş olacak ve bu da futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirliği açısından önemli kazanımları beraberinde getirecektir.

3.UEFA FFP VE FİNANSAL RAPORLAMANIN ÖNEMİ

UEFA getirmiş olduğu FFP kriterleri sayesinde futbolun geleceğine önemli kazanımlar kazandırmıştır. Öncelikle, futbol kulüplerinin uyguladıkları muhasebe tekniklerini dikkate aldığımızda, kulüp varlık ve kaynaklarının daha iyi değerlendirilmesi ve tüm paydaşlara karşı sorumluluk hissiyle hareket edilmesi kulüplerin saygınlığını artıracak ve değerlerini de maksimize edecektir. Bu süreçte, kulüplere kaynak temin eden tüm paydaşlar ve bu kurumları denetleyen tüm taraflar söz konusu fonların en iyi şekilde yönetildiği konusunda tereddüt duymayacaklardır. Bahsedilen bütün bu faaliyetlerin özünde de finansal raporlamaya ilişkin düzenlemeler yatmaktadır. Finansal raporlama sayesinde, kulüplerin mali durumları şeffaf bir şekilde izlenebilecek ve hesap verilebilirlik de sağlanmış olacaktır(Aydın vd.,2007). Dolayısıyla, FFP kriterlerinin getirmiş olduğu düzenleyici hususlar başta futbol kulüplerinin finansal yapısının güçlendirilmesi, kontrol süreçlerinin tasarımı ve iyileştirilmesi, denetim mekanizmalarının tesis edilmesi ve böylelikle de firma değerinin artırılmasında önemli katkılar sunacaktır(Karadeniz vd.,2014).

3.1.Finansal Raporlama Kapsamında FFP Kriterlerinin Uygulanması

FFP kriterleri, 2013-2014 sezonundan beri yürürlükte olup, temel amacı, birçok defa da ifade edildiği üzere, kulüplerin mali yapılarının daha disiplinli hale gelmesini sağlamaktır. Söz konusu uygulamalar sayesinde, futbol kulüpleri de elde etmiş oldukları gelirlerinin üzerindeki bir tutarda gider yapamayacak duruma geleceklerdir. Böylece, kendi yaptıkları bütçenin de açık vermemesini sağlayacaklar ve bir anlamda bütçe disiplinini de sağlamış olacaklardır. Bu durumda, başta kulübün sahipleri, yöneticileri de kendi bireysel hesapları üzerinden kulübe kaynak aktarmayacaklardır(Doğru,2010). Dolayısıyla, futbol dışından elde edilen kaynakların futbola yönlendirilmesi önlenecek ve bunun sonucunda da

kulüplerin birbirleriyle olan iş ilişkilerinde haksız rekabetin oluşmasına müsaade edilmeyecektir. Aksi takdirde, her kulüp yöneticisi futbol dışından temin ettiği fonları, futbol kulübüne aktararak rakipleri üzerinde hiç de eşit olmayan bir rekabet avantajı elde edecek ve dengenin olmadığı bir düzen oluşturacaktır. UEFA, bu kriterlerle birlikte, bahsedilen sezondan başlamak üzere, transfer işlemleri neticesinde elde etmiş olduğu gelirlerinin üzerinde harcama yapan ve bütçe açığı veren kulüpleri de UEFA kapsamındaki organizasyonlara kabul etmeyecektir(Akşar,2013).

FFP kriterleri finansal raporlamaya etki etmesi bakımından 2014 yılından itibaren kulüplere ciddi kazanımlar sağlamış ve raporlama kalitesini de artırmıştır. FFP Uygulama Raporu'nda da ifade edildiği üzere, kulüpler bu kriterleri uygulamaya başladıktan sonra; kulüp gelir kalemleri 800 milyon dolar artış göstermiştir(Deloitte,2014). Bunun yanında, kulüplerin giderlerinin sadece kulüp imkanlarıyla karşılanmış olması ve futbol dışındaki fonların kulüp bünyesine aktarılmaması 1.1 milyar dolarlık artışı beraberinde getirmiştir(Akşar,2013).

Futbolun büyük bir endüstri haline gelmesi ve kendi ekosistemini yaratması mali açıdan bazı problemlerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her bir futbol kulübünün reklam, yayın ve sponsorluk pazarından en fazla payı almak istemesi ve bu yönde girişimde bulunması kulüplerin kendi örgütsel yapılarında da olumsuz gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Futbol kulüplerinin yönetime ilişkin konularda daha fazla gelir etme arzusu, mali disiplinin bozulmasına, borçlanmaların plan programsız yapılmasına ve altyapı geliştirme çalışmalarında geri dönülmez hataların yapılmasına zemin hazırlamıştır. Bahsedilen bütün bu olumsuz gelişmeler neticesinde de UEFA nezdinde yapılan düzenlemeler kapsamında birtakım önlemlerin alınması konuyu gündeme taşımıştır. Söz konusu düzenlemeler kapsamındaki FFP kriterleri futbol pazarının sağlıklı büyümesine katkıda bulunurken bütün tarafların isteğini de yerine getirmiş olmaktadır(Karadeniz vd.,2014). Bu anlamda, yönetim, taraftar, bilgi kullanıcıları ve ilgili tüm kamuoyu finansal raporların güvenilirliği ve doğruluğu konusunda güvence elde etmişlerdir. Dolayısıyla, kulüpler FFP kriterlerine uyum kapsamında, mali tablolarını ve muhasebe politikalarını daha doğru ve sağlıklı bir şekilde düzenlemektedir ve bağımsız denetim kapsamında da finansal raporlama kalitesini artırmış olmaktadır.

3.2.FFP Kriterlerindeki Muhasebe Gereksinimlerinin Sağlanması

FFP kriterleri, muhasebe gereksinimleri açısından belli başlı düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Bunlar: finansal tabloların yıllık olarak düzenlenip yayınlanması, varsa ara dönem mali raporlamanın yapılması, bilançoda diğer kulüplere olan vadesini geçen borcun bulunmaması ve sosyal güvenlik hesaplarına ilişkin gecikmeli borcun bulunmaması olarak ifade edilebilir(Akşar,2006) Bunların yanında, futbol kulüplerinin finansal raporlarında belirtilmesi gereken ve gelir getiren, hizmet verilen ve harcama yapılan tüm taraflara yönelik bilgiler aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir ve açıklanması gerekir(Akşar,2013):

- Bilet işlemlerindeki bilgiler ve yayın hakkı sözleşmeleri
- Reklam, tanıtım faaliyetleri ve sponsorluk sözleşmeleri
- Ticari mal ve hizmet satışına ilişkin bilgiler
- İdari faaliyetler, müsabakalar ve seyahat harcamaları
- Finansman yapısına ilişkin bilgiler ve varsa rehin/ipotek/teminatlar
- Stat ve antrenman/dinlenme tesislerine ilişkin yönetsel bilgiler

Yukarıda da ifade edildiği üzere, FFP kriterleri esasında, finansal raporlamaya ilişkin temel gereksinimlerin yerine getirilmesini önkoşul kabul etmektedir. Ayrıca, finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumu ve geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak sunulduğu da yine asgari yükümlülüklerden birini oluşturmaktadır. Bunların yanında, bağımsız dış denetimin de devreye girerek söz konusu muhasebe tahmin ve politikalarının denetimden geçirilmesi ve denetim görüşünün oluşturulması, kulüplerin karşılamak zorunda olduğu gereksinimlerden diğerleridir(Sönmezoğlu,2013).

Futbol kulüpleri, FFP öncesi zamanda, gerek varlık yönetimi gerekse de borç yönetimi konularında ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumun nedenleri, gelir gider dengesinin kurulamaması, yönetimin futbol dışından kaynak transferi şeklinde fon temini gibi şekillerde sürdürülen istikrarsız finansal yönetim politikalarıdır. Söz konusu problemler, kulüplerin faaliyetlerini finanse etmesinde zorluklar çıkarmasının yanında,

en temel rasyo olan likidite rasyolarında da ciddi sorunların ortaya çıkmasını zemin hazırlamıştır(Deloitte,2014). Borçların toplam değerinin ölçülememesi, kısa ve uzun vadeli fonların doğru yerlerde kullanılmaması likidite açığını ortaya çıkarmış ve faaliyet döngüsünde nakit akışını zora sokmuştur. Bu durum ise, zamanla, kulüplerin öz sermaye kalemlerinde açık oluşmasına ve sermaye maliyetlerinin artmasına neden olmuştur(Aktaş ve Mutlu,2016). Dolayısıyla, fon yönetimi konularındaki başarısız finansman politikaları, işletme sermayesinin finansmanında zorlukları beraberinde getirmiş, kulüplerin toplam varlık ve kaynaklarının erimesine ve rekabette geri kalmalarına sebebiyet vermiştir.

3.3.FFP Kriterlerinin Uygulanmasında Kurumsal Yönetim İhtiyacının Karşılanması

Günümüzde futbol kulüplerinin, sportif faaliyetlerin dışında birçok faaliyetle uğraştığı ve faaliyetlerini çeşitlendirdiği bilinen bir gerçektir. Büyüyen, gelişen ve sürekli dönüşen ekonomik örgütlenme biçiminde devam eden bu süreçte, faaliyetlerin çeşitliliği ve gelir kalemlerinin çoğalması aynı şekilde gider kalemlerini de artırmıştır. Özellikle, sermaye piyasalarında işlem gören büyük kulüplerini dikkate aldığımızda, çok ortaklıklı yapıları gereği hesap verme konusunda önemli aşamaların da geçilmesi gerektiği kuşkusuzdur. Bu kapsamda, öncelikle geleneksel yönetim anlayışlarının bırakılarak çağdaş yönetim teknikleriyle yönetilen futbol kulüplerinin, sürdürülebilir bir başarıda önde olacağı ve teknolojik değişim ve dönüşümle risklerini daha iyi yöneteceği ortadadır. Bütün bu sebep-sonuç ilişkisinin nihayetinde, finansal açıdan güçlü, hesap verebilir ve şeffaf organizasyonlar şeklinde de ifade edebileceğimiz kurumsal yönetim anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır(Aktaş ve Mutlu,2016).

Kurumsal yönetim ihtiyacının karşılanması ve yöneticilere kendi yönetimleri konusunda rehberlik yapılması, en başta tüm paydaşların fikirlerine açık olmayı ve değişimi kabullenebilmeyi gerektirmektedir. Profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilen futbol kulüplerinde, yönetim kalitesinin yükselmesi doğrudan rekabet gücünü artırmanın yanında, dolaylı olarak da finansal yönetim konularında maliyet düşürme tekniklerinin hayata geçirilmesini kolaylaştıracaktır. Yönetime ilişkin yapılan değerlendirmeler ve karşılıklı bilgi alışverişi sayesinde haksız rekabetin

önlenmesi konusunda önemli kazanımlar da elde edilebilecektir(Yalama vd.,2012). Rekabetin eşit ve adil olduğu ve futbol ekonomisinden pay alanların da doğru bir şekilde faydalandığı bir sistem, esasında tüm taraflara katma değer sağlayacak ve endüstriyel futbola ilişkin önemli dinamiklerden birini, kaynak dağılımının dengesini, muhafaza edecektir.

Küresel bir ürün pazarlamasına konu olan futbol, bugün, kurumsal yönetişim konusunun öne geçmesini zorunlu kılmaktadır. futbol kulüplerinin yapmış oldukları bütün faaliyetler, pay sahipleri ile menfaat gruplarına eşit ölçüde yaklaşabilmesi ve muhtemel çıkar çatışmalarının önlenmesi, finansal bilgilerin doğru, sağlıklı ve zamanında erişilebilir olmasını beraberinde getirmiştir(Güngör,2014). Bu kapsamda, ticari sır olarak ifade edilen bilgiler hariç tutulmak şartıyla, finansal olmayan bilgilerin de zamanında tüm taraflara açıklanması hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleriyle doğrudan bağlantılıdır(Yılmaz vd.,2017). Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri olarak da ifade edilen ve tüm paydaşların ve kamunun çıkarlarının gözetildiği ve hakların tanımlandığı kuralların yazılı hale getirilmesi, bununla ilgili bilgi ve belgelerin her bir kesime bildirilmesi daha da önemli hale gelmiştir.

Kurumsal yönetim ihtiyaçlarının karşılanması kapsamında, futbol kulüplerindeki resmi politika ve prosedürler yazılı olarak düzenlenmeli ve şeffaf olarak ifade edilmelidir. Bu amaç doğrultusunda; uygulama esasları, risk yönetimi, iç kontrol faaliyetleri, bütçeler, iş planları, performans göstergeleri ve yıllık hedeflerin izlenmesi ve kurumsal strateji belgesinin oluşturulması kulüplerin yönetim etkinliğini artırmada önemli kazanımları beraberinde getirecektir. Aynı zamanda, kulübün uzun vadeli çıkarlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda girişimlerde bulunulması da, taraflara açıklama yapılması ve iletişimin güçlendirilmesi konusunda yardımcı olacaktır(Aktaş ve Mutlu,2016) Yine, bağımsız dış denetim kapsamında, finansal tabloların gözden geçirilerek operasyonel faaliyetlerin denetimi, kontrol süreçlerinin tesis edilmesini ve ilgili yasalara ve standartlara uygunluk konusundaki garantörlüğü destekleyen unsurlardan birini oluşturacaktır(Karadeniz vd.,2014). Söz konusu sürecin yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşmada performansın ortaya çıkarılmasını, hedeflerin uygunluğunun gözden geçirilmesini ve kulübün esas performansını değerlendirmesini kolaylaştıracaktır.

4.TÜRK FUTBOLUNDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN BİR SİSTEMİN GEREKLİLİĞİ

Türk futbolu son yıllarda önemli gelişmeler kaydetmiş ve finansal anlamda büyük paraların döndüğü bir pazar haline gelmiştir. Bu süreçte de, futbol kulüpleri gelir kaynaklarını çeşitlendirmiş ve riskleri yönetme konusunda ciddi kazanımlar elde etmişlerdir. Büyüyen pazardan daha fazla pay alabilmenin peşine düşen futbol kulüpleri, sahadaki mücadelelerini yönetsel düzeye çıkarmışlar ve mali problemlerini aşmaya çalışmışlardır(Deloitte,2014). Kulüplerin sahip oldukları gelir kalemlerindeki azalma ve buna mukabil giderlerindeki artışlar ise bütçelerini zorlamış ve açık vermesine neden olmuşlardır. Ayrıca, rekabetin amansız sürdürüldüğü futbol ekonomisinde; ücretler, ödenen primler ve imkanlar, zamanla rekabeti olumsuz manada etkilemiş ve bu da maddi konularda ciddi problemlerin kaynağını oluşturmaya başlamıştır. Dolayısıyla, elde edilen gelirlerin verimli kullanılmaması, kötü sportif yönetimler ve kulüplerin mali disiplinden uzaklaşmaları, içinden çıkılması zor problemlere kaynaklık etmiş ve buna ilişkin sistemli bir yapıyı zorunlu kılmıştır(Akşar,2006).

4.1.Mali Disiplinin Sağlanması ve Kontrol Süreçlerinin İyileştirilmesi

Futbol kulüplerindeki mali disiplinin sağlanması ve kulüplerin varlıklarını devam ettirebilmeleri sahip oldukları varlık ve kaynakları en doğru şekilde kullanmalarıyla doğrudan ilgilidir. FFP kriterleri, gerek kulüplerin iflas etmesini önlemek gerek yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamak gerekse de küme düşmelerini önlemek bakımından getirmiş olduğu kurallarla kulüplerin finansal işlemlerini düzenlemektedir. Söz konusu kurallar, rekabetin daha adil ve kontrol süreçlerinin daha saydam olduğu bir yapı tesis edilmesiyle daha da işlerlik kazanmıştır(Aktaş ve Mutlu,2016). Ayrıca, kurumsal anlamda oluşturulan denetim mekanizmaları, kulüplerin finans kaynaklarına erişimini ve borç dengesini en iyi şekilde ayarlayabilmelerini mümkün kılmaktadır.

Futboldaki ticarileşmenin artarak devam ettiği ve küresel ölçekte takip edilen futbol kulüplerinin olduğu günümüz dünyasında, kulüp

yönetimleri geleneksel yönetim yaklaşımlarından sıyrılmalı ve çağdaş yönetim tekniklerini benimsemelidirler. Türk futbolundaki kulüpleri ele aldığımızda, her bir kulübün faaliyetlerinin ne kadar çeşitli olduğu ve farklı sektörlerde yer aldığı görülmektedir. Bu kapsamda, girişimcilik ruhuyla hareket eden ve finansal yönetimine önem veren yönetici yaklaşımları, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını teşvik edecek ve mali disiplinden vazgeçmeyecektir. Böylelikle de, kulüp bünyesinde faaliyet gösteren şirketler, içinde buldukları faaliyet kollarında otokontrol çalışmalarına yönelecek ve kontrol süreçlerini de iyileştirmeye çalışacaklardır(Güngör,2014). Tüm bu süreçte, futbolun piyasa mekanizmasının dışında sosyal yönü de olan bir organizasyon olduğu dikkate alındığında, sektörü karakterize eden ve rasyonel kararların alınmasını sağlayan şartlar daha kolay uygulamaya alınabilecektir. Dolayısıyla, altyapı geliştirme çalışmalarının sürekliliği, modern tesis ve imkanların varlığı ve bunun sonucunda da sürdürülebilir futbol mekanizmalarının hayata geçirilmesi, futbolun sosyo-ekonomik yönünü dikkate alan yöneticiler sayesinde gerçekleştirilecektir.

FFP kriterleri, futbol kulüplerini devasa bütçeleriyle ve karmaşık yapılarıyla birer ekonomik birim olarak görmekte ve düzenlemelerini de bu doğrultuda yapmaktadır. Her bir kulüp reel sektörde faaliyet gösteren şirketler gibi, kurumsal anlamda varlık ve kaynaklarına ilişkin risklerini yönetebilmeli ve performans kriterlerini kendisi belirlemelidir. Bu çalışmalar neticesinde, kulüplerin kririk başarı faktörleri de belirlenmiş olacak ve uluslar arası kurallara uyumlu ve rekabet yapısı güçlü kulüpler inşa edilebilecektir. Ayrıca, sağlanan mali disiplin ve kontrol faaliyetlerine ilişkin yapılan ilave çalışmalarla, sportif başarı ekonomik olarak taçlandırılmış olacaktır.

4.2.Varlık ve Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanılması

Türk futbolunda faaliyet gösteren kulüplerin en önemli eksikliklerinden birisi kaynaklarını verimli bir şekilde kullanamamalarıdır. Kaynaklarını etkin ve verimli kullanamayan kulüpler de, doğal olarak, borçlanma yoluna gitmekte ve devam eden bu borçlanmalar karşısında günü birinde finansal sıkıntılarla başbaşa kalmaktadır. Gerek transfer harcamaları gerek sponsorluk faaliyetleri gerekse gişe hasılatlarına ilişkin işlemlerin doğru bir şekilde takip edilememesi ve kaynakların gerçek ihtiyaç duyulan

yerlere aktarılamaması gelir gider dengesinde ciddi bozulmaları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, futbol kulüpleri, gelir giderlerinin kontrolüne çok önem vermeli ve finansman açığı oluşmamasına dikkat etmelidirler. Söz konusu açıkların önceden tahmin edilmesi ve ortaya çıkmasının önlenmesi kapsamında ise, finansal yönetim konuları kapsamında rasyo analizleri yapılabilir ve likiditeye ilişkin detaylı çalışmalar yürütülebilir(Aktaş ve Mutlu,2016). Dolayısıyla, sermaye piyasalarından daha ekonomik fon temini yapabilmek, ekonomik ve idari anlamda başarılı bir performans ortaya koymak ve bunu da sportif başarı ile zirveye taşımak konusunda, kulüpler kendi organizasyonel yapılarını iyi analiz etmek durumundadırlar(Aydın,2007). Bu şekilde sürdürülen çalışmalar, rekabette öne geçebilmeyi ve yönetsel konularda daha fazla inisiyatif almayı gerektirebilecektir. Tüm bu sürecin istikrarlı bir şekilde işlemesi ve sahip olunan imkanların en iyi yerlere tahsis edilmesi de firma değerini yükseltecek ve kaynakların yönetimini daha efektif hale getirecektir.

Türk Futbolu, kurumsal yönetim anlayışının kavranması ve uygulamaya alınması halinde, önündeki fırsatları değerlendirme ve potansiyelini harekete geçirme konusunda oldukça iyi konumdadır. En başta kulüp yöneticilerinin, futbolun değişim ve dönüşümünü de dikkate aldığımızda, kabul edecekleri prensipler ve politikalar, önce insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesine imkan verecek ve bu da saha dışında kulübe destek olan her bir tarafı/taraftarı yönetime destek olma noktasında yanına alacaktır. Sağlanan bu destek araçları sayesinde, gelirlerin sürekliliği de sağlanmış olacak ve yeri geldiğinde ilave fon bulma gibi gereksinimler kendiliğinden ortadan kalkacaktır.

4.3.Yapısal Sorunların Çözülmesi ve Rekabet Gücünün Artırılması

Türkiye'deki futbol kulüpleri şirket ve dernek statüsü olmak üzere iki farklı yapıda varlıklarını sürdürmektedirler. Bu şekilde devam eden yönetimler ise kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesini ve kulüplerde profesyonel yönetim anlayışının oluşmasını engellemektedir. Bunun için, kulüp yönetimlerinde liyakatin öne çıktığı ve yeterli donanıma sahip yöneticilerin olduğu bir yapı Türk futbolu için kaçınılmaz ihtiyaçlar arasındadır.

Yönetimde bulunan kişilerin şeffaf ve hesap verebilir yapıda olması, kulübün yaptığı tüm faaliyetlerin denetimini beraberinde getirecektir. Buradaki faaliyetler ise, pay sahipleri ile menfaat grupları arasındaki dengenin gözetilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, sorumluluk hissiyle hareket eden, kanunlara, mevzuata, sözleşmelere bağlı ve gerek finansal bilgileri gerekse de finansal olmayan bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde açıklayan yöneticiler, kulüp bünyesinde oluşacak çıkar çatışmalarını da önleyen bir konuma yükseleceklerdir.

Futbol kulüplerinin kendi gelirlerini aşan harcamalara girişmesi, giderlerinin bir noktadan sonra kontrol edilmesinin önüne geçmektedir. Bu durumda da kulüplerin borçlanma maliyetleri artmakta ve ilave fon bulma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Dışarıdan temin edilmeye çalışılan her bir fonun maliyeti de kulübün mali yapısını bozmasının yanında rekabet gücünü de zayıflatmaktadır. Biriken zararların ve katlanılması gereken borçlanma maliyetlerinin yarattığı finansal sıkıntılar, kulüplerin bütün sezon boyunca performansını olumsuz etkilemektedir. Burada oluşan olumsuz etki de, başta gişe hasılatı, reklam gelirleri ve sponsorluk faaliyetlerinde önemli azalmaları beraberinde getirmektedir. Rekabetçi yapısının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir bir ortamın hazırlanması konusunda, mali politikalar dikkatli bir şekilde takip edilmeli ve rekabete olan olumsuz etkisi önlenmelidir. Dolayısıyla, kulüplerin artık küresel anlamda rakiplerinin olduğunu dikkate aldığımızda, yapılacak her bir çalışmanın, alınacak her bir kararın etkisi kısa zamanda etkisini gösterecek ve zayıf noktaları belirginleştirecektir.

4.4. Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Oluşturulması

Türk futbol kulüplerinde kurumsal yönetim yaklaşımının tamamlayıcı unsurlarından bir tanesi de kurumsal kaynak planlama sistemlerinin uygulamaya alınmasıdır. Sürdürülebilir kulüp yönetimi ve her bir kulübün kendine özel yetenekleri dikkate alındığında, hayata geçirilecek bu sistemler, kulüp bünyesindeki verilerin ve iş süreçlerinin merkezi bir veri tabanı üzerinden gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Bütünleşik yaklaşımla ele alınan bu sistemler, kulübün bütün süreçleri için çözümler üretebilecektir ve işlevsel yapısı sayesinde gerek tedarik gerek nakit akışları

ve gerekse de sponsorluk faaliyetleri gibi işlemlerde sürekliliği tesis edecektir. Bu düzenlemelerin federasyon nezdinde uygulamaya alınacağını da hesaba kattığımızda elde edilecek fayda, maksimum düzeye çıkacaktır. Üyelerin, antrenörlerin, oyuncuların ve gönüllü çalışanları desteğiyle işleyecek yapıların başarıya ulaşması elbette ki kaçınılmaz olacaktır.

Kurumsal kaynak planlama sistemleri finansal yapı ve onun içeriği hakkında önemli girdiler sunmaktadır. Sahip olunan kaynakların takibi, tedarik sürecinin izlenmesi, varlıkların doğru yerlere transferi ve gelirlerin kontrolü gibi konularda merkezi anlamda yürütülecek bu faaliyetler, sistemin bütününe ilişkin çözüm alternatifleri de getirecektir. Kulüplerin performansının bu ve benzeri kalemler üzerinden ölçüldüğünü dikkate aldığımızda, yöneticilerin de finansal bilgi sistemlerini daha etkin kullanmaları ve gelecek öngörülerini kolaylıkla yapabilmeleri sağlanacaktır. Kulüp içerisinde var olan problemlerin ortaya çıkarılması, performans göstergelerinin ve kriterlerinin belirlenmesi ve pozitif değişimin yaratılması sportif başarı ve finansal sürdürülebilirlik konularında kulübe değer katacaktır.

SONUÇ

Türk futbolundaki, sosyo-ekonomik, idari ve altyapı gelişimi alanlarında ciddi eksiklikler olduğu ortadadır. Bu eksiklikler de futbolun hem finansal hem de sportif sorunlarının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Halihazırda milyon dolarlık işlem hacimleri ve transfer harcamalarıyla gündemde yerini alan futbol kulüpleri kendi içindeki problemleri çözme konusunda yeterince başarılı olamamaktadır. Bu durum ise haksız rekabetin önlenememesini, gelir ve giderlerin kontrollü bir şekilde yönetilememesini ve gelirlerinden fazla giderlerin de kulüp dışından temin edilen bireysel fonlarla karşılanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

FFP kriterleri, futbol kulüplerinin içinde buldukları finansal sıkıntıları ortadan kaldırmak ve onlara yol göstermek amacıyla hayat geçirilmiş kurallar bütünüdür. Gelecekte ortaya çıkabilecek ve o an için üzerinden kalkılması zor şartların önüne geçmek, mali yapılara ilişkin dengeli politikaların uygulanmasını sağlamak ve kulüplerin

varlıklarını devam ettirmek açısından FFP kriterlerinin tam manasıyla uygulanması kritik önem arz etmektedir. Özellikle de büyük kulüpler nezdinde ortaya çıkabilecek problemlerin ekonomik boyutu, ülke ekonomisi için zayıflıkların göstergesi olabilecektir. Bu kapsamda, kulüp bünyesinde üretilen katma değer ve elde edilen başarının sportif başarıya dönüştürülmesi ve kazançların artırılması ise bütün kulüplerin temel hedefini oluşturmaktadır (Akşar ve Merih, 2006).

Türk futbolundaki finansal raporlama kriterleri açısından, FFP kriterleri, sağlam bir finansal yapıyı gerektirmektedir. Bunun için, sektör üzerindeki olumsuz etkilerin bertaraf edilmesi, varlık ve kaynak yönetiminde rasyonel kararların alınması ve uzun vadeli çıkarlar gözetilmesi finansal yapıyı güçlendirmekle beraber raporlama kalitesini de artıracaktır. Mali disiplin konularında ve özellikle başabaş noktası kuralında kulüplerin asla taviz vermemesi sportif anlamda kalıcı başarıların kapısını açacaktır. Ayrıca kurumsal yönetim anlamında, yönetimin vizyon ve misyonunun net olması, hukuki ve idari konuların şeffaf ve hesap verebilir seviyede olması da kısa ve uzun vadeli amaçlara ulaşma konusunda önemli faktörler arasında yerini almaktadır. Bütün bu süreçte de muhasebe politikalarının daha sağlıklı işlemesi ve finansal raporlama anlamında da FFP kriterlerinin hayata geçirilmesi ülkemiz açısından öncelikli konular arasında yerini almıştır.

KAYNAKÇA

- Akşar, Tuğrul ve Kutlu Merih.(2006). Futbol Ekonomisi, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Akşar, Tuğrul.(2013). Krizdeki Futbol, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul
- Aktaş ve Mutlu. (2016). Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik Kapsamında “Finansal Fair Play Başabaş Kuralı ve Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerinde Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, Haziran.
- Aydın D.A, Turgut M, Bayırlı R (2007): Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 59-70.
- Deloitte Sports Business Group,(2014). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-football-finance.pdf>.
- Doğru C.(2010): Futbol Endüstrisinde Rekabetçi Dengenin Oluşturulmasına Matematiksel Bir Yaklaşım: Ücret Tavanı Modeli. International Journal of Economic and Administrative Studies, Number: 4, 109-128
- Güngör A (2014): Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 133-160.
- Karadeniz E, Koşan L, Kahiloğulları (2014): Borsa İstanbul’da İşlem Gören Spor Şirketlerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:23, Sayı:2,129-144.
- Katırcı H (2014): Türkiye’de Futbol Pazarının Baş Aktörleri: Üç Büyükler ve Pazarlama Faaliyetleri. Pamukkale Journal of Sport Sciences, Vol: 2, 28-40
- Pascal, Boniface,(2007) Futbol ve Küreselleşme, (çev.) İsmail Yerguz, NTV Yayınları, İstanbul.
- Sönmezoğlu U, Ekmekçi R, Ekmekçi D.Y. (2013): Sporda Sosyal Sorumluluk: Fenerbahçe Kulübü Örneği. Pamukkale Journal of SportSciences. Vol: 4. No:3, 92106.
- TFF (2011), “UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play-Kulüp İzleme Süreci İçin El Kitabı”, Cilt:3.

UEFA Resmi Sitesi, (<http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-andfinancial-fair-play/index.html>), (28.06.2015)

UEFA, (2012)“UEFA Club Licensing and Finacial Fair Play Regulations”, Edition

Yalama A, Şen M, Temizel F (2012).Spor Finansmanı. AÖF yayını. I. Baskı, Eskişehir

Yılmaz, Bülent, Atik M., Okyay, A.(2017). Geleceğin Raporlama Sistemi Entegre Raporlama, TÜRMOB Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı,52, Ağustos.

EXTENDED SUMMARY

Importance of Financial Reporting in The Framework of UEFA Financial Fair Play(FFP) Criterias and the Necessity of a System

The main objective of UEFA's FFP criteria is to stabilize the financial structure of football clubs, to protect the rights of people and institutions to borrow around clubs, to strengthen the facilities-infrastructure services that football clubs have with new investments and to make sportive productivity sustainable. The fact that all of these goals can be passed on to life is possible with the restructuring of the mission and vision of football. For this reason, it is necessary to open the development of Turkish football, to put intellectual infrastructure in the framework of world standards, to pass the tactical plans in short medium and long term and to successfully complete qualitative transformation. As a result of all these developments, under the guidance of UEFA FFP criteria, ensuring financial stability, full fulfillment of obligations, balancing of resource allocation and competition in futbol and performance in financial reporting system will be ensured. Otherwise, the deterioration in the financial structure of the football clubs will bring financial instability and as a result the clubs will face sanctions and penalties in UEFA, and the clubs will be damaged. Therefore, our soccer clubs, which represent our country on international platforms, have become a necessity beyond the strengthening of their financial structures to keep their debt under control, to protect fiscal discipline, to implement cost management, to ensure that managers are professional and to maintain their assets within the framework of corporate governance principles. The FFP is the entire set of rules adopted by unanimous consent for the processing of football in better quality terms. The FFP also refers to the existence of systematic structures aimed at ensuring the sustainability of football, which also try to pass on the life with football clubs. In this context, the FFP has many detailed arrangements for clubs, regulating the income and expenditure balance, and helping the system to operate properly and correctly. Through the adopted rules, it is expressed as the main objectives to direct the football clubs to the use of resources at the desired level, to make the financial management more effective and to enable the clubs to use their assets and resources more efficiently in this direction and to provide the sustainable performance by taking additional measures.

Thanks to the FFP criteria that UEFA has brought, it has gained important gains for the future of football. First of all, when we consider the accounting techniques that football clubs apply, the better evaluation of the club's assets and resources and the sense of responsibility towards all stakeholders will increase the respectability of its clubs and maximize their value. In this process, all the stakeholders who source funds to the clubs and all the parties who supervise these institutions will not hesitate to ensure that funds. At the core of all of these activities is the regulation of financial reporting. Through financial reporting, the financial status of the clubs will be monitored transparently and accountability will be ensured. Hence, the regulatory elements brought by the FFP criteria will provide substantial contributions to strengthening the financial structure of football clubs, designing and improving control processes, establishing supervision mechanisms.

Since FFP criteria have influenced financial reporting, they have gained significant gains in the clubs since 2014 and have increased their reporting quality. As stated in the FFP Implementation Report, after the clubs started to apply these criteria, club income items increased by \$ 800 million. Besides, the clubs' expenses were only covered by club facilities, and the non-transfer of football funds outside the club brought about a \$ 1.1 billion increase. Becoming a big industry of football and creating its own ecosystem has caused some financial problems to emerge. The desire of each football club to get the most share from the advertisement, broadcasting and sponsorship market and the initiative in this direction brought along the negative developments of the clubs' own organizational structures. The desire to make football clubs more involved in governance issues has laid the groundwork for financial discipline deterioration, unscheduled borrowing, and irreversible mistakes in infrastructure development. As a result of all these negative developments mentioned above, it was not possible to take some measures within the scope of the regulations made in UEFA. The FFP criteria within the framework of these regulations have contributed to the healthy growth of the football market and have fulfilled all parties' wishes. In this sense, management, supporters, information users and all relevant public opinion are assured of the reliability and correctness of financial reports. Therefore, in accordance with the FFP criteria, the clubs regulate their financial statements and accounting policies in a more accurate and sound manner and also increase the quality of financial reporting within the scope of independent auditing.

Football, which is the subject of a global product marketing, today requires that the issue of corporate governance takes precedence. All the activities of the football clubs can be approached equally to the interests of the stakeholders and the interest groups and the prevention of possible conflicts of interest has brought the financial information to be accurate, healthy and timely accessible. In this context, disclosure of non-financial information to all parties on time is directly related to accountability and liability principles, with the exception of information expressed as trade secrets. In addition, it has become even more important to notify all the stakeholders and the interests of the stakeholders, which are also referred to as corporate governance principles, to document the rules defined by the rights, and to disclose information and documents related there.

Within the scope of meeting corporate management needs, official policies and procedures in football clubs should be written and expressed transparently. In accordance with this purpose; implementation principles, risk management, internal control activities, budgets, business plans, performance indicators and monitoring annual goals and establishing corporate strategy document will bring significant gains in improving the management effectiveness of the clubs. At the same time, determining the long-term interests of the club and taking initiatives in this direction will also help to clarify to the parties and strengthen communication. Again, in the context of independent external audit, financial statements should be audited to establish operational processes, establish control processes and constitute one of the elements supporting the guarantee of compliance with relevant laws and standards. Such process management will facilitate the uncovering of performance in reaching the specified goals, the appropriateness of the objectives and the evaluation of the core performance of the club.

One of the most important shortcomings of the Turkish football clubs is their inability to use their resources efficiently. Naturally, the clubs, which can not use their resources effectively and efficiently, are on the way to borrowing and are facing financial troubles in the face of these ongoing debts. Both transfer expenses, sponsorship activities and box office proceeds can not be followed accurately, and the inability to transfer resources to the places that are actually needed brings about a serious deterioration in the income and expenditure balance. For this reason, football clubs should pay much attention to the control of their income and should pay attention not to

open up financing. Within the scope of anticipating and forecasting of these deficits, ration analysis can be made within the scope of financial management issues and detailed studies on liquidity can be carried out. Therefore, the clubs must analyze their own organizational structures in order to make a more economical funding structure from the capital markets, to demonstrate a successful economic and administrative performance, and to summarize this with sporting success. Work that continues in this way may be able to jump ahead and take more initiative in managerial matters. All this process will be steadily committed and the allocation of the possibilities to the best places will increase the value of the firm and make the management of resources more effective.