



International

Journal of Human Sciences

ISSN:2458-9489

Volume: 21 Issue: 1 Year: 2024

Institutionalization in Turkish sports club: The case of Galatasaray

Türk spor kulüplerinde kurumsallaşma: Galatasaray Spor Kulübü örneği¹

Uğur Avşar²
Serkan Kurtipek³

Abstract

This study **aims** to evaluate institutionalization in Turkish sports clubs from a financial perspective and analyze it in terms of management practices through the case of Galatasaray Sports Club. In the study, the mixed method in which quantitative and qualitative methods are used, respectively, financial analysis and document analysis, was preferred. According to the analysis, it can be said that low-cost and high value-added sporting achievements may be needed to ensure a financially sustainable management approach. Accordingly, it is among the findings of the study that it is important to create a system for institutionalization rather than highlighting individuals for success. Based on all the analyses, it has been concluded that institutionalization has not been achieved in the Club management in terms of financial and managerial aspects. It is considered essential for the institutionalization of Galatasaray that management is elected with the increase in the number of members, professional managers whose responsibilities are determined by the statute and whose salaries are announced

Özet

Bu çalışma, Türk spor kulüplerindeki kurumsallaşmayı finansal açıdan değerlendirmeyi ve yönetim uygulamaları açısından analiz etmeyi Galatasaray Spor Kulübü örneği üzerinden yapmayı amaçlamaktadır. Çalışmada finansal analiz ve doküman analizi olmak üzere, sırasıyla nicel ve nitel yöntemin kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Yapılan analizlere göre finansal açıdan sürdürülebilir yönetim anlayışının sağlanabilmesi için düşük maliyetli ve yüksek katma değerli sportif başarılarla ihtiyaç duyulabileceği söylenebilmektedir. Bu kapsamda ülkemizin spor yatırımlarının uluslararası düzeyde karşılığını sağlayabilecek, sürdürülebilir finansal kaynakları içsel değerleriyle oluşturan ve Kulübün kültürüyle uyumlu kurumsallaşma ilkelerini özümseyen bir yönetim anlayışı benimsenebilecektir. Bu doğrultuda başarı için kişilerin öne çıkarılmasından ziyade kurumsallaşmaya yönelik sistemin oluşması çalışmanın bulguları arasındadır. Tüm analizlere bağlı olarak Kulüp

¹ Bu makale, Doç. Dr. Serkan Kurtipek'in danışmanlığında Uğur Avşar tarafından hazırlanmış, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans programında kabul edilen "Türk Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma: Galatasaray Spor Kulübü Örneği" başlıklı tez çalışmasından yararlanarak yazılmıştır.

² T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Strateji ve Bütçe Uzmanı, uavsar@sbb.gov.tr

 Orcid ID: [0000-0001-9757-8586](https://orcid.org/0000-0001-9757-8586)

³ Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, serkankurtipek@gazi.edu.tr

 Orcid ID: [0000-0002-4791-9482](https://orcid.org/0000-0002-4791-9482)



in the general assembly, and sports achievements with high added value to be achieved with the athletes coming out of the club's equity.

Keywords: Sports Management, institutionalization, finance, sports economy, club management.

(Extended English summary is at the end of this document)

yönetiminde finansal ve yönetsel açıdan kurumsallaşmanın sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Üye sayısının artmasıyla seçilecek bir yönetimin, sorumlulukları tüzükle belirlenmiş ve maaşları genel kurulda açıklanan profesyonel yöneticilerin ve Kulüp öz kaynaklarından çıkacak sporcularla elde edilecek katma değeri yüksek sportif başarıların Galatasaray'ın kurumsallaşması için önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor yönetimi, kurumsallaşma, finans, spor ekonomisi, kulüp yönetimi.

1. Giriş

Kavramsal olarak kurumsallaşma teorisi, organizasyonların teknik boyutta incelenen yapılar olduğu kadar sosyal oldukları; işlevlerinin ve süreçlerinin sadece bu rasyonalite tarafından şekillendirilmediği öncülüyle başlamaktadır (Westney, 1993). Bu açıdan kurumsallaşmanın temel amaçlardan biri, kişilerin tek taraflı karar alma mekanizmaları yerine kurumun kendi yöntemlerini geliştirmesi ve hangi pozisyonda olursa olsun şirket için çalışan birinin değişmesi durumunda faaliyetlerin aksamadan devam etmesi olarak görülebilmektedir.

Organizasyonlar açısından kurumsallaşmaya odaklanma, yeni uygulamaları yerleştirmek için bir güç olarak bu kavramın önemini ve alternatif bulma ihtiyacını vurgularken bilgiyi yakalama, genelleştirme ve kodlama ve uygulama düzeyinde bulunan öğrenme çabası olarak görülmektedir (Bresnen, 2013). Bu tanımdan hareketle veriye ve kanıtlara dayalı karar alan, sorunlara bütüncül çözümler üreten, şeffaflıktan ödün vermeyen, farklı görüşleri dikkate alan ve somut hedef odaklı tutarlı politikalar izleyen yönetim modelleri kurumsallaşmanın unsurları arasında sayılabilir. Bu nedenle kurumsallaşma için her bir kişinin görev tanımları yapılırken kuralların açık ve öngörülebilir olması gerekmektedir.

Küresel ekonomik gelişmelere bağlı olarak farklı sektörler ve alışkanlıklar evrensel hale gelmeye ve standartlaşmaya bağlanmışlardır. Bu doğrultuda 1970'li yıllarla büyüme eğilimini artıran spor organizasyonları, günümüzde hizmet sektörünün önemli bir endüstrisi haline gelmiştir. Bu sürecin temel destekleyicisi siyasi propaganda aracı olarak da görülen olimpiyatlar olurken kulüpler arası organizasyonların kıtalar içinde yaygınlaşması, 1990'lı yıllardan itibaren spor ekonomisini büyüyen bir yapı haline getirmiştir (Avşar, Kurtipek & Güngör, 2021). Bu nedenle spor kulüpleri, bu ekosistemin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Şirketlerin spora dâhil olmasıyla büyüyen spor ekonomisi 2000'li yılların başından itibaren artan kulüp satın alma süreçleriyle kulüplerin şirketlerin yönetim şekliyle yönetilmesine sebep olmuştur. Zhang ve Pitts (2018) "The Global Football Industry Marketing Perspectives" adlı çalışmalarında bu hususu farklı ülke liglerinden hareketle detaylı olarak ele almışlardır.

İngiltere Premier Ligi, kurumsallaşma stratejilerinde öncü lig konumundadır. Elliott (2017; 25) Premier League'i sosyo-kültürel bakış açısına göre analiz ederek taraftar sadakati ve duygusal bağların kuvvetlendirilmesi için farklı pazarlama ve gelir sistemlerinin uygulandığını belirtmektedir. Bu amaçla kurumsal ve stratejik planlamanın tercih edildiği söylenebilmektedir. İngiltere'nin spor ekosisteminde insan kaynağının yetiştirilmesi için de bu stratejilerin uygulandığı görülmektedir.

Küresel olarak yaşanan bu eğilimler üst düzey rekabeti ve uluslararası başarıları hedef alan Türk sporunda özellikle fiziksel yatırımlarda kendini göstermiştir. Türk sporunun son dönemde yaşadığı ilerleme, fiziksel yatırımların yanı sıra farklı spor dallarında nicelik ve nitelik açıdan gelişme kaydeden sporcular açısından görülmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı verilerine göre son yirmi yılda

ülkemizdeki toplam spor tesisi sayısı 1.575'den 4.289'a yükselmiştir. Bu artış farklı spor dallarına olumlu yansımış ve her bir branş için spor yapılabilir tesis sayısı artmıştır.

İç rekabetle büyüdüğü değerlendirilen spor ekosisteminde kurumsallaşmanın sağlanamaması, alternatif gelir kaynaklarının yaratılmaması ile görülebilmektedir. Bu durum Kalkınma Planlarında ve diğer önemli politika dokümanlarında vurgulanmıştır⁴. Örneğin 1979-1983 dönemini kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda profesyonel spor faaliyeti yapan kulüplerin şirketleşmesi ve gelir-gider kalemlerinin dengelemesinin gerekmesi vurgulanırken bu duruma ilişkin politika, 2022 yılında fiiliyata geçebilmiştir. "Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu" bir anlamda kulüp yönetimlerinin profesyonelleşmesini hedeflemektedir. Fakat bu yasanın birçok sorun oluşturabileceği alanında uzman kişilerce ifade edilmektedir. Örneğin Tuğrul AKŞAR, yasanın, finansal sıkıntıları sadece ceza mekanizmasıyla çözmeye çalıştığını ve Türk sporunun gelirini artırabilecek kapsayıcı bir çözüm sunmadığını belirtmektedir⁵. Ayrıca bu yasanın uygulanmasıyla kulüplerin daha çok İngiliz modeliyle yönetileceğini söylemek mümkündür. Fakat Türk sporu bir bütün olarak ele alındığında; Alman ve/veya İspanyol kulüp yönetim modellerine yakın bir modelle yönetilmesinin sportif başarıya daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Türk sporunun yaşadığı bu dönüşüm süreci ve sporda kurumsallaşma eğilimleri 100 yılı aşkın mazisi olan Galatasaray Spor Kulübü'nde de kayda değer ölçüde yaşanmıştır. Kulüp, aynı zamanda ilk başkanı olan Ali Sami YEN başta olmak üzere 13 kurucu üye tarafından 1 Ekim 1905 tarihinde kurulmuştur. Kurulduğu tarihte Osmanlı İmparatorluğu'nda Dernekler Yasası bulunmadığından yasal olarak tescil edilemeyen Kulüp, 1912 yılında çıkarılan Cemiyetler Kanunu'nun ardından yasal bir kimlik kazanmıştır. Ali Sami YEN, Kulübün kuruluş amacını "Maksadımız İngilizler gibi toplu bir halde oynamak, bir renge ve bir isme malik olmak ve Türk olmayan takımları yenmek." olarak belirtmiştir. Bu açıdan Kulüp, kurulduğu günden günümüze kadar dünya standartlarında rekabet edebilecek bir kulüp olmayı hedeflemiştir (Galatasaray Sportif AŞ Faaliyet Raporu, 2003:13).

Kulüp, bu hedefler doğrultusunda ve dünyadaki spor ekonomisine uyum sağlamak amacıyla 1997 yılında şirketleşme sürecini başlatmıştır. Faaliyet Raporuna göre şirketleşmenin temel amacı, kulübün pazarlama odaklı bir yapıya dönüşerek profesyonellerce yönetilen ve kurumsallaşan yönetim yapısına dönüşmesi olarak belirtilmektedir (Galatasaray Sportif AŞ Faaliyet Raporu, 2004:29). Bu doğrultuda Galatasaray Sportif AŞ 26 Kasım 1997'de Galatasaray markasının pazarlama faaliyetlerini yürütecek bir pazarlama yönetim şirketi olarak kurulmuş ve 1 Ocak 1998 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Şirketin amacı kulübü belirsizliklere ve dalgalanmalara karşı koruyarak istikrarlı finansman kaynaklarının yaratılmasıdır (Galatasaray Sportif AŞ Faaliyet Raporu, 2022:11). Şirketin hâkim ortağı Galatasaray Spor Kulübü olduğu için kulüp yönetiminin bu şirketin finansal durumu ve yönetimi üzerinden incelenmesi analizlerin güvenilirliğini artıracaktır.

Çalışmanın önemli olacağı düşünülen alan yazına katkısı, spor kulüplerinin finansal incelemesinin kapsamlı bir model olan Altman-Z modeli kullanılarak yapılması ve bu modele ek olarak nitel analizlerin kullanılmasıdır. Bu model, kulübün nesnel olarak finansal durumunu ortaya koymakta ve bu modeli bir spor kulübü incelemesinde ilk kullanan çalışma özelliği taşımaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli boyutu ise ülkemizde 26.04.2022 tarihinde yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu'dur. Kanuna göre kamuya yararlı dernek statüsünde olan spor kulüpleri, anonim şirket olarak yapılabilecektir. Bu durum, şirketleşmeye bağlı olarak finansal istikrarı ve kurumsallaşmayı zorunlu kılacaktır. Yasaya göre kulüpler, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre tescil edilerek anonim şirket niteliği kazanabilecektir. Yasa, kulüplere denk bütçe uygulaması getirerek önceki yıl brüt gelirlerinin en fazla yüzde 10'una kadar borçlanmasının sınırı getirmektedir. Bir diğer önemli husus ise spor kulübü

⁴ Konuyla ilgili bir diğer önemli politika belgesi Tuğrul AKŞAR tarafından hazırlanan spor kulüplerinin sorunları ile sporda şiddet sorununun araştırılarak alınması gereken önlemlerin belirlenmesi amacıyla kurulan Meclis Araştırması Komisyonu raporudur. Rapor "Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri" adıyla 8 Mart 2011 tarihinde yayınlanmıştır.

⁵ Diğer uzman görüşleri <https://www.cumhuriyet.com.tr/ekonomi/spor-yasasi-futbol-kuluplerinin-borclulugunu-bitirir-mi-1932756> bağlantısında ifade edilmektedir.

yöneticileri kulüp yönetiminden doğacak kasıtlı veya ihmalleri doğrultusunda müteselsilen sorumlu olacaktır. Gerek UEFA'nın Kulüp Lisans düzenlemeleri gerekse Spor Yasası, bilimsel çalışmalar kapsamında yapılan analizlerin ve önerilerin önemini artırabilecektir.

Yukarıdaki değerlendirmelerden hareketle çalışmanın amacı, Türk spor kulüplerinden Galatasaray Spor Kulübü'nde küresel rekabete imkân verecek ölçekte bir kurumsallaşmanın var olup olmadığının analiz edilmesi ve kurumsallaşma stratejilerini içerecek finansal ve yönetsel çerçevenin önerilmesidir. Bu bağlamda çalışmada temel araştırma sorusu kapsamında, kulübün kurumsallaşması finansal ve yönetsel boyutlarıyla analiz edilecektir. Bu açıdan bu çalışma, Türk spor kulüplerinin kurumsallaşmasını Galatasaray Spor Kulübü örneğinden incelemeyi ve kulübün kurumsallaşmasına yönelik önerilerin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir.

2. Yöntem

Çalışmada finansal analiz ve doküman analizi olmak üzere, sırasıyla nicel ve nitel veri kategorisinde değerlendirilen yöntemler olan ve alan yazında iki yöntemin kullanılması nedeniyle karma yöntem olarak ifade edilen yöntem türü kullanılmıştır. Nicel ve nitel verilerin birlikte kullanımı, analiz sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak ve farklı görüşler ile yaklaşımların vurgulanmasını sağlamak için tercih edilmiştir. Çalışma, 2013-2021 yıllarını kapsamaktadır.

Karma yöntem yaklaşımında temel varsayım araştırmacıların istatistikî eğilimleri (finansal veriler, nicel veriler), farklı nitel kaynaklardan elde edilen nitel göstergeler ile birleştirilerek araştırma sorusunu daha iyi açıklamaya yönelik daha avantajlı bir duruma gelebilmektedir (Creswell, 2021: 2-3).

Creswell (2021: 2) karma yöntemi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Araştırmacının, araştırma problemlerini anlamak için hem nicel veriler (kapalı uçlu) hem de nitel veriler (açık uçlu) topladığı iki veri setini birbirleriyle bütünleştirdiği ve daha sonra bu iki veri setini bütünleştirmenin avantajlarını kullanarak sonuçlar çıkardığı, sağlık, sosyal ve davranış bilimleri alanında kullanılan bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlıyorum.”

Karma yöntemin uygulanmasında sıralı ve eşzamanlı karma yöntem örnekleme türü tercih edilmiştir. Bu tür, nicel ve nitel olmak üzere sıralı biçimde örnekleme seçilmesini kapsamaktadır. Kemper vd. (2003) sıralı Nicel-Nitel tekniğın alan yazında en yaygın şekilde kullanılan teknik olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda çalışma, Creswell'in (2003) tasarım sınıflandırmasına göre sıralı açıklayıcı tasarımda yapılmıştır. Bu tasarım türüne göre öncelikle nicel verilerin toplanması ardından verilerin genellenebilirliğini artırmak için nitel verilere başvurulması beklenmektedir. Bu tasarımın uygulamasında verilerin analizi tartışma ve sonuç kısmında ilişkilendirilerek yapılmaktadır. Böylelikle araştırma bulguları arasındaki bağlantılar daha sağlıklı yorumlanabilmektedir.

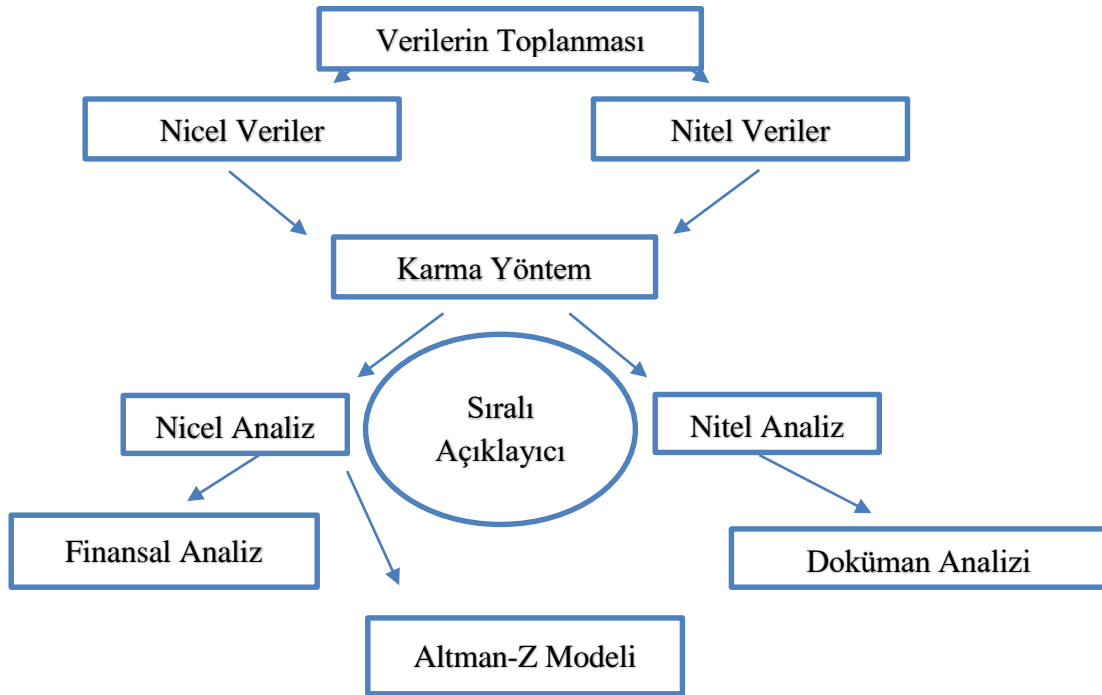
Karma yöntemin uygulanması için temel veri kaynağı olarak Galatasaray Spor Kulübü'nün yayınladığı tüm faaliyet raporları taranmış, bilanço ve gelir tablosu verileri incelenmiş ve periyodik açıklamaların olduğu dipnotlar analiz edilmiştir⁶. Uluslararası karşılaştırmaların yapılabilmesi için en yüksek gelire sahip spor (futbol) kulüplerinin finansal verileri, uluslararası veri sağlayıcılardan⁷ elde edilmiş ve elde edilen tüm veriler Microsoft Office paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Böylelikle Kulübün finansal durumu değerlendirilmiştir.

Doküman analizi için faaliyet raporları haricinde kamuya açık olan haber, video haber, basılı medya, röportaj, Galatasaray Spor Kulübü Divan Kurulu toplantı tutanakları ve video kayıtları detaylı şekilde taranmış ve kurumsallaşmanın var olup olmadığı nesnel olarak gözlemlenmiştir. Doküman

⁶ Sermaye Piyasası Kurulu'nun Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği'nin 14. ve 16. maddelerinde belirtildiği üzere ülkemizde halka açık statüde olan şirketler, doğru ve zamanlı olarak KAP'a iletmeleri gereken finansal raporlarını, kullanıcılar tarafından kolaylıkla ulaşılabilecek şekilde, kamuya açıklandıktan sonra kendilerine ait internet sitelerinde ilan etmek zorundadır. Bu Tebliğ maddesine istinaden verilerin analizlerde kullanılması için şirketlerden izin alınmasına ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu konuda Kulüp ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve verilerin kullanımı için izin gerekmediği teyit edilmiştir.

⁷ UEFA, FIFA, Yahoo Finance, Bloomberg Terminal verileri, kulüplerin finansal verileri içeren basın açıklamaları veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

analizi kullanılarak Kulübün kurumsallaşması eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kategorilerini ve bu kavramların kulüp yönetiminde var olup olmadığını odak alarak analiz edilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Finansal Analiz ve Altman-Z Modeli

Finans, geniş anlamda, bir işletmenin (organizasyonun) ihtiyaç duyduğu parasal kaynakları ekonomik akılcılığın ilkelerine bağlı olarak uygun şartlarda sağlaması ve bu kaynakları ilgili faaliyetlerinde kullanması olarak tanımlanabilmektedir (Drake ve Fabozzi, 2010:2). İşletme ve ekonomi bilimlerinin ortak dalı olarak görülen finans; bireysel finans, işletme finansı, kamu yatırımlarının finansmanı veya davranışsal finans gibi alt dallara ayrılmaktadır. Finansal analizlerde paranın zaman değeri önemli olduğundan şirket yönetimi açısından bu analizlerin yapılması yönetimlerin kalitesi incelemede kullanılmaktadır.

Finansal analiz, bir işletmenin veya genel olarak bir organizasyonun bilançosundan ve gelir tablosundan sağlanan, stratejilerin belirlenmesinde referans olarak kullanılabilen analiz yöntemi olarak tanımlanabilmektedir (Sijia He ve Tian, 2006). Finansal analiz ile farklı işletmelerin finansal durumları karşılaştırılabilir. Bu açıdan belirli bir dönemde finansal analizin yapılması işletmenin finansal yönetiminde iyileşme ya da bozulma olup olmadığı hakkında fikir verebilmektedir. Bir işletmenin finansal analizi yapılırken art arda üç ya da beş yıllık dönemler itibari ile inceleme yapılması kabul edilmektedir. (Chabotar; 1989:186)

Genel olarak finansal tablolarda yer alan iki kalemin arasındaki ilişkinin matematiksel analizine oran veya rasyo analizi denilmektedir (Langemeier, 2004; 270). Bu ilişkinin temeli olan finansal tablolar analizinde amaç, işletmelerin finansal durumunun sürdürülebilirliğinin ortaya çıkarılması olarak görülebilir. Finansal tablo analizinin amacı, işletmenin finansal yapısının özellikle kârlılık ve likidite (kolaylıkla nakde dönüşebilecek varlıklar) gibi iki temel göstergelyi dikkatle incelemesi ve finansal yapının şirket değerine etkisinin belirlenmesidir (Karan, 2021; 509).

Çalışmada finansal analiz yönetiminin kullanılması, spor yönetim bilimleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Ülkemizde 22.04.2022 tarihinde yürürlüğe giren “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu” kapsamında yapılan 07.09.2022 tarihli düzenlemeye göre spor kulüplerine işletme veya

bilanço esasına göre defter tutma zorunluluğu getirilmiştir. İlgili yönetmeliğe göre⁸ spor kulüpleri; iktisadi ve finansal durumu ile borç ve alacak ilişkilerini ve bu finansal ilişkinin her hesap dönemi içinde elde edilen sonuçlarını açıkça ve şeffaf bir şekilde ortaya koyma zorunluluğuna tâbi tutulmuştur. Bu kapsamda çalışmada finansal yöntemin kullanılmasının spor yönetimi kapsamında incelenecek kurumsallaşma alan yazınına katkı sağlayabilecektir.

Çalışmada finansal analiz, üç temel bileşen üzerinden yapılmıştır. Kulübün likidite yapısı, ödeme gücü ve faaliyet karlılığı temel analiz bileşenleri olarak seçilmiştir. Likidite oranları, şirketlerin sahip olduğu ve kolayca alınıp satılabilecek (nakde dönüştürebilecek) varlıkların oranlarını göstermektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 69). Ayrıca likidite oranları ile birlikte borçların ödeme yeterlilikleri değerlendirilmektedir. Ödeme gücünün analizi ile Kulübün nakit akım yaratma kalitesi ve öz kaynak kullanımında borç yönetim kalitesinin kullanımı ölçülmektedir (Gözüm ve Yücel, 2019; 74). Faaliyet kârlılığı analizlerinde ise gerek dönemsel gerekse geleceğe dönük olarak yatırım yapılabilirlik gösterilmektedir ve bu finansal göstere sponsorlar ve kulüp yatırımcıları için önemli finansal değerler arasındadır (Goldmann, 2021).

Yapılan analizler özellikle en büyük gelir grubunu içeren Avrupa futbol liglerinde sıklıkla başvurulan göstergeler arasındadır. Yakın dönemde açıklanan ve en büyük pazar payına sahip olan Premier League takımlarının Philippou ve Maguire (2022) tarafından incelendiği “Assessing the Financial Sustainability of Football” adlı rapor; kârlılık, nakit akışları ve kulüp sahipliği gibi göstergeler üzerinden finansal sürdürülebilirlik analizini içermektedir.

Kulübün finansal durumunun sadece oranlar üzerinden analiz edilmesi, genel sonuçları gösterebileceği için analizin derinleştirilmesi amacıyla finansal araçlar arasında yer alan ve şirket değerlemesinde kullanılan temel yöntemlerden olan Altman-Z Skoru hesaplanmıştır. Altman-Z Skorunun hesaplanması ile Kulübün finansal kırılganlığına ilişkin olarak daha belirgin çıkarımlar yapılabilecektir.

Edward Altman, geliştirdiği modelde farklı endüstrilerden olan ve farklı büyüklüklere sahip 66 firmada 22 oran kullanmış ve oranlara diskriminant analizi⁹ uygulayarak finansal kırılganlık ve iflas eşliğini ölçmeye çalışmıştır. Hesaplamaları sonucunda girişimlerin finansal başarısızlıklarını ölçmek için beş oranın yeterli olacağı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analizlere ve firmaların iflas etme/etmeme durumlarına bağlı olarak oranlar ağırlıklandırılmış ve “Altman-Z Modeli” olarak finansal analizlerde kullanılmaya başlanmıştır.

Altman’ın 1968 yılında yayınladığı çalışmasının ardından birçok şirket ve sektör finansal analizleri kapsamında bu değeri hesaplamakta ve stratejilerini belirlemede kullanmaktadır. Alan yazında Altman-Z skoru, birçok ülke veya sektör için farklı değişkenler kullanarak çalışılmaktadır (Lekrisakul ve Evans, 2005; Wang ve Campbell, 2010; Rashid ve Abbas, 2011; Rifqi ve Kanazaki, 2016). Firmaların bilanço verilerinden türetilen göstergelerin, finansal karakteristikleri daha iyi analiz ettiği ve iflas riskini daha iyi tahmin ettiği değerlendirilmektedir. Altman-Z modeline göre skor 1.81’den küçükse, incelenen şirkette finansal sorun olduğu sonucuna varılmaktadır. Değerin 1.81 ile 2.99 arasında olması finansal analizinin belirsiz bir durumda olduğunu, değer 2.99’den büyük olması durumunda ise finansal yapısının sürdürülebilir olduğu anlamına gelmektedir. Modele bağlı olarak yapılan ilk çalışmalarda başlangıçta yüzde 72 oranında tahmin başarısının görüldüğü hesaplanmıştır. Alan yazında Altman-Z modelinin şirketlerin iflasını 1 yıl önceden yüzde 96 oranında, 2 yıl önceden yüzde 70 oranında doğrulukla tespit ettiği görülmektedir (Sayılğan, 2013: 499-500; Ural vd., 2015; Kumar ve Rao, 2014: 5).

Altman-Z Modelini oluşturan oranlar ve katsayılar şu şekildedir:



⁸ <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/09/20220907-1.htm> ilgili düzenlemeye göre spor kulüplerinin spor faaliyetleri ile ilgili ortaya çıkan her türlü gelir ve giderlerinin, “Türkiye Muhasebe Standartlarına” ve bu yönetmelikle belirlenen esaslara uygun şekilde hazırlanması ve konsolide finansal tablolarında raporlanması gerekmektedir.

⁹ Verileri doğrusal olarak sınıflamayı amaçlayan analiz yöntemidir.

$$Z \text{ Değeri} = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5$$

X1: (Dönen Varlıklar – Kısa Vadeli Yükümlülükler) / Toplam Varlıklar: Kulübün likit durumunu göstermektedir.

X2: Dağıtılmamış Kârlar / Toplam Varlıklar: Kulübün tarihsel açıdan kendi kendine ne ölçüde finansman sağladığını göstermektedir.

X3: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Toplam Varlıklar: Kulübün kârlılığın sürdürülebilirliğini göstermektedir.

X4: Piyasa Değeri / Toplam Yükümlülükler: Kulübün borç yapısını ve bunun sürdürülebilirliğini göstermektedir.

X5: Satışlar / Aktif Toplamı: Toplam varlıklara oranla net satışları göstermektedir.

Nitel Verilerin Analizi

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri kullanırken veri kaynağı olarak dokümanlar kullanılabilir (Berg ve Lune, 2015; Merriam 2009). Doküman analizi yapılırken yetkili kişilerden yapılan ve kamuoyuna basın veya resmi açıklama yoluyla yansıyan açıklamaların bu yöntemin önemli veri kaynaklarından olabilmektedir. Özellikle halka açık spor kulüplerinin temel iletişim araçlarından olan faaliyet raporlarının ve hak sahibi üyelerin katıldığı genel kurulların bir diğer önemli veri kaynağı olduğu düşünülmektedir.

Labuschagne (2003)'a göre doküman analizinde içerik analizinin kullanılması kategoriler kullanılarak sistematize edilebilmektedir. Bu doğrultuda kurumsallaşmanın spor yönetim bilimlerinde kullanılabilecek kavramlar kullanılarak analiz edilmesi, bu sistemik inceleme metodunu destekleyebilecektir. Ayrıca birden fazla yöntemin kullanılmasıyla ulaşılan sonuçların ve yapılacak önerilerin güvenilirliğinin artması beklenmektedir.

Alan yazında doküman veya belge analizi olarak kavramsallaşan bu yöntem türü seçili dokümanların sistematik olarak analizini odak almaktadır (Wach, 2013). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde Corbetta'nın (2003) sınıflandırmasına göre kurumsal doküman olarak nitelendirdiği ayırım¹⁰, çalışmanın yöntemi açısından açıklayıcı olmaktadır. Ayrıca Geray'ın (2006) sınıflandırmasına göre yazı temelli dokümanların analizi yapılmaktadır.

Bowen (2009)'a göre dokümanlardaki verilerin ortak bir bilgi tabanından gelmesi ve araştırmanın bir parçası olarak gözlemlenmesi dokümanların işlevleri arasındadır. Bu noktadan hareketle bölüm içerisinde kullanılan dokümanların bu işlevleri sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmada finansal analizlerin bir tamamlayıcı olarak görülebilecek bu yöntem türünün, Kulübün kurumsallaşmasını analiz etmek için kullanılmasının alan yazına katkı yapabileceği değerlendirilmektedir. Faaliyet raporlarındaki bilgilerin ve yöneticilerin açıklamalarının kategorize edilerek değerlendirilmesinin yönetimdeki tutarlılığına ve profesyonelleşme süreçlerine nesnel analiz sağlanması beklenmektedir.

Yönetim boyutu incelenirken kulüplerin profesyonel yönetim ilkelerine bağlı olması açısından finans ve yönetim disiplinlerine de başvurulmuştur. Bu doğrultuda T.C. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" ile İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetimin İlkeleri" adlı çalışmalar, kurumsallaşmaya yönelik kavram setleri analiz edilmiştir.

3. Bulgular

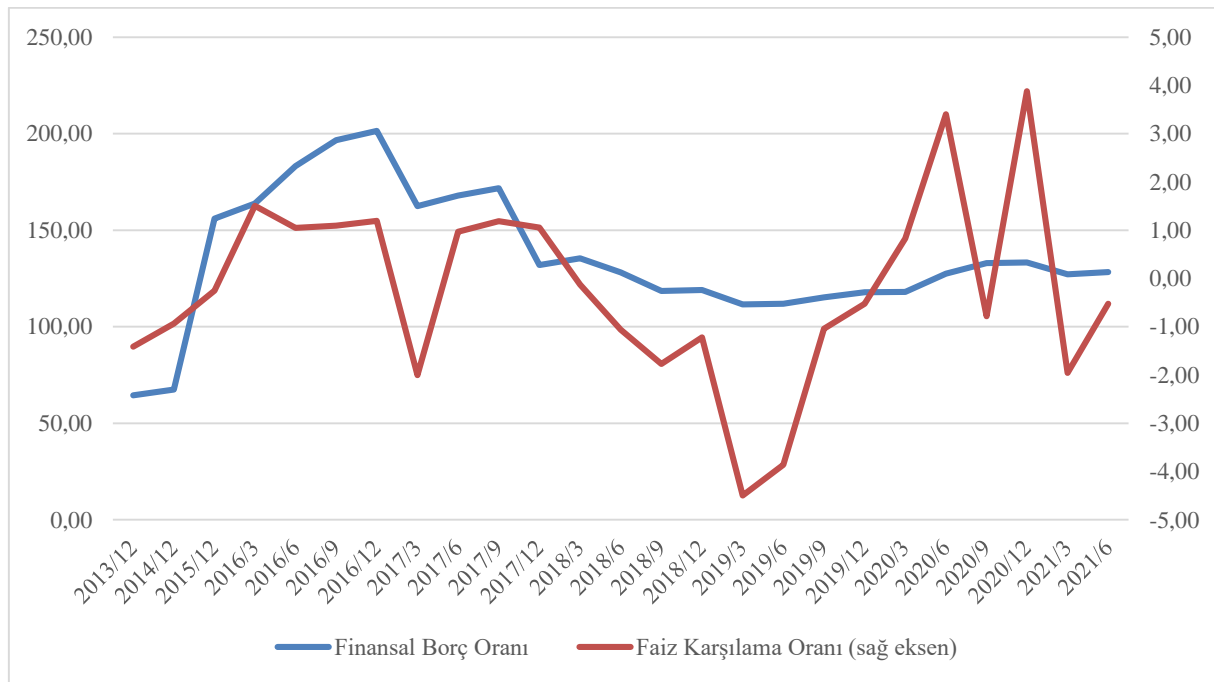
Nicel Verilere Ait Bulgular

¹⁰ Bu sınıflandırmada bir diğer doküman kişisel doküman türüdür.

Çalışmanın bu alt bölümünde nicel veriler kapsamında incelenen finansal analiz verileri ve Altman-Z Modeline ait bulgular sunulmaktadır. Finansal analize dair bulgularda likidite yapısı, ödeme gücü ve faaliyet karlılığı analiz edilmiştir.

Likidite Yapısı

Kulübün finansal yapısının ne kadar sağlıklı olduğunu incelemek için hesaplanan likidite oranları, borç yapısını ve borcun sürdürülebilirliğini göstermektedir. Bu oranlardan kaldıraç oranı olarak da nitelendirilen finansal borç oranı, şirketin toplam yükümlülüklerinin toplam varlıklara bölünmesiyle bulunmaktadır. Bu anlamda kulübün sahip olduğu varlıkların yüzde kaçının borçlarla finanse edildiğini göstermektedir. Faiz karşılama oranı ise kulübün faiz gelirleri ve vergi öncesi elde ettiği kârın faiz giderine bölünmesi ile hesaplanan oran kullanılmıştır.



Şekil 2: Kulübün Likidite Göstergeleri

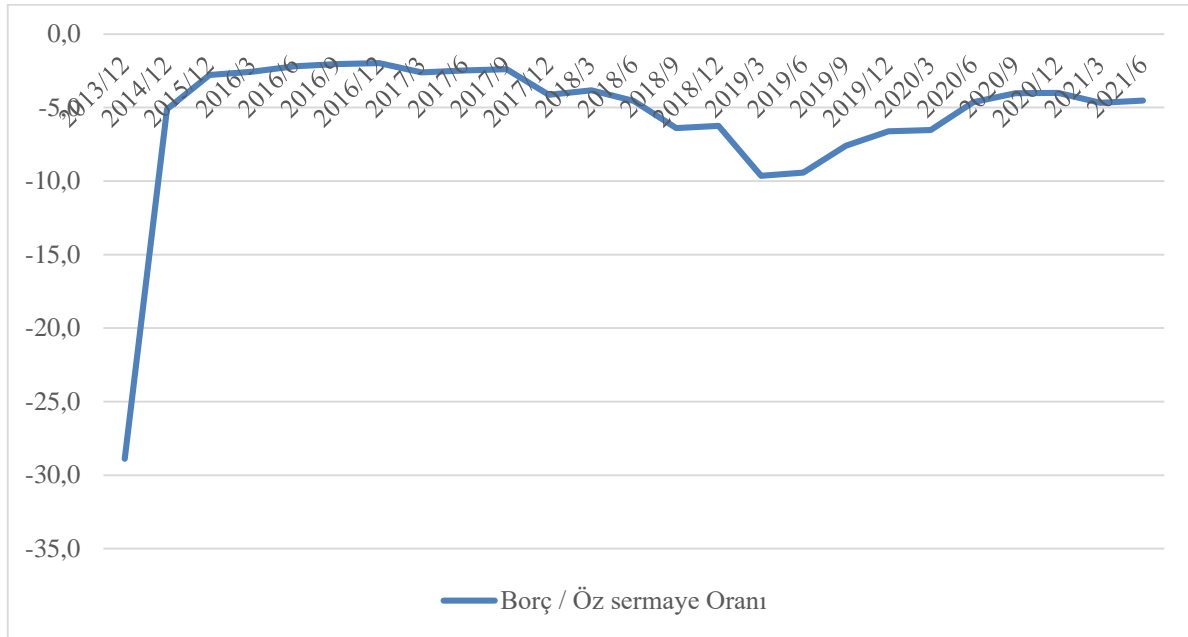
Likidite yapısının analizi için finansal borç oranı ve faiz karşılama oranı analiz edilmiştir. Finansal riskleri ölçmek için kullanılan bu oranlar son yıllarda giderek olumsuz bir görünüm sergilemiştir.

Şekil 2'de gösterilen likidite oranlarına göre kulüp, finansal borç oranlarında bir denge sağlasa da yeterli kârlılık seviyesini yakalayamadığı için faiz ödemelerinde dahi zorlanmaktadır. Finansal borç oranının yüzde 50 üzerinde olması (şekilde sol eksen), finansal giderlerin payının kararlı bir şekilde kontrol edilmesini gerektirirken bu oranın yüzde 100'in altına inmemesi finansal sürdürülebilirliğin sağlanmadığını göstermektedir. Faiz karşılama oranının (şekilde sağ eksen) 2'nin altında olması ise borçları ödemede sorun olduğunu göstermekte ve kulübün tüm borçlanma maliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu oranın risksiz ölçüt olarak kabul görmüş 5 üzerine çıkması için şeffaf bir mali yapının kurulması ve kulübün spor profesyonelleri tarafından rasyonel kararlarla yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Ödeme gücü

Kurumsallaşmanın finansal boyutunda ödeme gücünün analizinin yapılması, yatırımların planlanması ve uygulanabilir stratejilerin oluşturulması için önemli göstergelerden birini

oluşturmaktadır. Finansal riskin belirgin göstergelerinden biri olan bu oranın değerlendirilmesi, Kulübün maddi açıdan hangi aşamada olduğunu göstermektedir. Kulüp borçlarının öz sermayeye bölünmesiyle elde edilen bu oran, finansal dayanıklılığı göstermektedir.

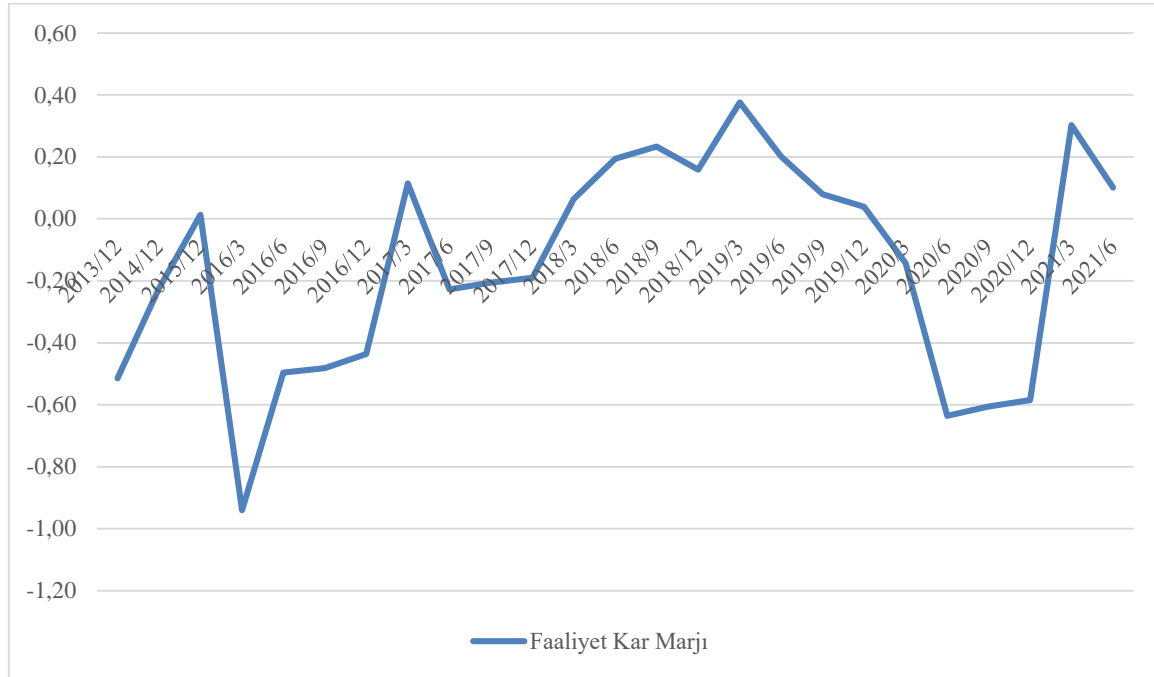


Şekil 3: Kulübün ödeme gücü

Şekil 3’de gösterilen kulübün ödeme gücünün -5 olması bir diğer finansal sorun olarak görülmektedir. Yıllar içinde kısmen düzelmeye görülse de negatif seviyenin üzerine çıkılamaması doğru yatırımların yapılmadığını göstermektedir. Bu nedenle kulüp aslı faaliyetlerinden gelir elde edilmemesi durumunda varlık satışlarını gündeme getirmekte ya da daha yüksek maliyetlerle borçlanma zorunda kalmaktadır.

Faaliyet Karlılığı

Finansal göstergelerde bir diğer önemli kısım, kulübün faaliyet verimliliğinin ölçüldüğü faaliyet karlılığı göstergesidir. Faaliyet kârının net satışlara bölünmesiyle hesaplanana bu değer net satışlardan yüzde kaçının faaliyet kârına gittiğini gösteren bir göstergedir. Bu gösterge ile kulübün kaynaklarını ne ölçüde verimli kullandığı ve bunun tarihsel eğilimi görülebilmektedir.



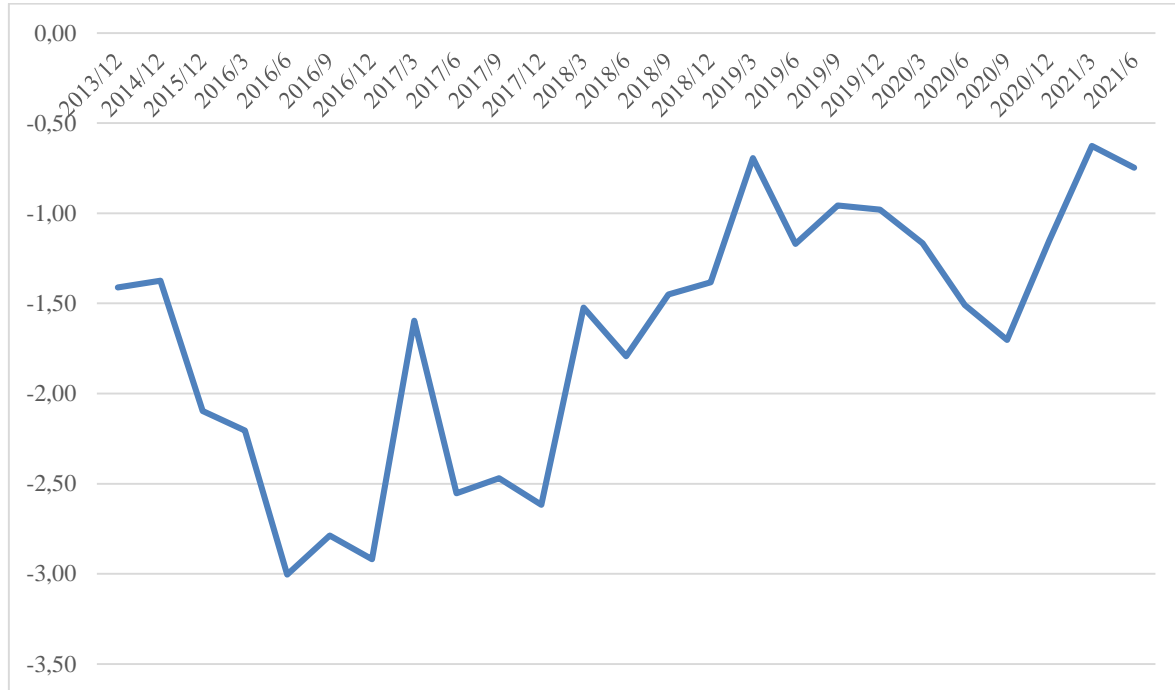
Şekil 4: Faaliyet karlılığı

Şekil 4’de görülen ve faaliyet karlılığında yaşanan dalgalanma, finansal öngörülebilirliği ve planlama yapılmasını azaltmaktadır. Buna bağlı olarak olası bir sportif başarısızlık durumunda yüksek maliyetli sporcuların kulüp bütçesini oldukça zorladığı ve orta vadede bu maliyetin sürdürülemediği görülmektedir.

Finansal göstergelere genel olarak bakıldığında kulübün öz sermayesinin negatif olması finansal açıdan en dikkat çeken unsurdur. Bu nedenle tüm yatırımlar yüksek maliyetle yapılmakta, bir anlamda atılan her yanlış adım Kulübü finansal kara deliğe yönltebilmektedir. Bu durum yıllardır görülmesine rağmen göreve gelen her yönetimin plansız şekilde yüksek harcamalara devam etmesi, yapısal adımları atmaması finansal başarısızlığın nedenleri arasında görülmektedir.

Altman-Z Modeli

Kulübün kurumsallaşmasının Altman-Z Modeli kullanılarak analiz edilmesinin, rakiplerle kıyaslama yapabilmek için önemli bir kriter olacağı düşünülmektedir. Öngörü gücü yüksek bir model olan Altman-Z katsayıları kullanılarak yapılan hesaplamalar Şekil 4’de sunulmaktadır.



Şekil 5: Altman-Z modeli sonuçları

Modelde 1.81 değerinin altındaki değerler önemli finansal sorunların olduğunu göstermektedir. Bu açıdan Şekilde görülen eğilime göre tüm yıllarda değer negatif olması, kulübün finansal durumunda sürdürülemez eğilim olarak yorumlanabilmektedir. Bu kapsamda 2013 yılında 335.355.206 TL olan toplam kulüp borcunun 9 kat artarak 2021 yılında 3.027.595.549 TL olarak gerçekleşmesine ve Altman-Z modeli sonuçlarına göre yaklaşık 3,6 milyar TL seviyesinde bir kaynak ihtiyacı hesaplanmaktadır.

Nitel Verilere Ait Bulgular

Yönetim boyutu incelenirken kulüplerin profesyonel yönetim ilkelerine bağlı olması açısından finans ve yönetim disiplinlerine de başvurulmuştur. Bu doğrultuda T.C. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ile İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetimin İlkeleri” adlı çalışmalar, kurumsallaşmaya yönelik kavram setleri analiz edilmiştir. Ayrıca spor yönetiminde önde gelen ülkelerden olan Avustralya’da uygulanan ve Foreman tarafından sistematize edilen “Corporate Governance Issues in a Professional Sport” adlı çalışma ise spora yönelik kurumsallaşma ilkeleri açısından rehber niteliğinde olan bir diğer çalışmadır. Foreman (2003) çalışmasında belirtildiği üzere sporun büyük bir işletmedir ve finansal uygulanabilirliğe odaklanılması gerekebilir. Ayrıca aynı çalışmada stratejik planlama ve pazarlama gibi iş süreçlerinin kullanımındaki temel yönetim araçlarının standart şirket yönetimiyle benzer olsa da kulüp üyeliğinde sadece zenginliğe odaklanan bir paydaşlık ilişkisi olmadığına dikkat çekilmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma kavramlarının incelenmesinde yönetimde paydaşların katılımına dair Hampel Raporu’nun yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlar da analiz edilmiştir.

Çalışmanın nitel verilere ait bulgularda doküman analizinden elde edilen sonuçlar analiz edilmektedir. Doküman analizine dair bulgular kapsamında kulüp yönetiminde eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temalarının varlığı araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Eşitlik

Galatasaray Spor Kulübü'nün kurumsallaşmasında temel sorunlardan birinin üyelik sistemindeki katılık olduğu düşünülmektedir. Bu durum dönem dönem yönetimlerin gündemine gelse de kulüp tüzüğünde değişiklik yapılmayarak üyelik sistemindeki katılık sürdürülmüştür¹¹.

Kulübün sportif, asli ve fahri üye kategorilerine dâhil olamayan taraftarı¹² olabileceği yapılan taraftar anketlerinde görülmektedir. Bu nedenle üyelik sistemindeki katılığın sadece potansiyel geliri ve taraftar bağlılığını olumsuz etkilemediği, aynı zamanda taraftar örnekleminin görece dar bir çoğunluğunu temsil eden genel kurul üyelerinin onayıyla görev alan yönetimlerin kişisel tercihlerinin ve çıkarlarının kulüp yönetimine egemen olmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu durum kurumsallaşmanın eşitlik boyutunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu doğrultuda tarihsel olarak Kulübün Mekteb-i Sultani'den doğması ve günümüzde Galatasaray Spor Kulübü'ne üyelikte Galatasaray Eğitim Kurumları'ndan mezun olmanın sağladığı avantajlar, toplumun büyük bir kesiminin dışlanmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan Barcelona Spor Kulübü'nün üye sayısını artırma projesi olan ve kulübü taraftarla birlikte yönetmeyi hedefleyen "Elephant Blau"¹³ hareketinin Galatasaray Spor Kulübü için de uygulanabileceği düşünülmektedir. Böylelikle taraftarlar yönetimde daha çok söz sahibi olabilecek ve Kulübe sürdürülebilir finansman imkânı oluşturulabilecektir.

Şeffaflık

Spor kulüpleri yönetiminde şeffaflığın, kurumsal yönetim ilkeleri açısından önemli kavramlardan biri olduğu alan yazında ve ilgili uluslararası kurumlarca vurgulanmaktadır¹⁴. Bu açıdan şeffaflık ilkesinin uygulanması için kulübün kamuoyuyla zamanında ve doğru şekilde paylaştığı tüm bilgilerin, yatırımcılardan taraftarlara kadar tüm paydaşları ikna etmesi beklenmektedir.

Breitbarth ve Harris (2008) kurumsal sosyal sorumluluğu inceledikleri çalışmalarında şeffaflığın önemini vurgulamaktadır. Çalışmada, işletme davranışları açısından şeffaflığın kalıplaşmış bir davranış olmasının önemi İngiliz futbol kulüpleri üzerinden açıklanmakta, spor kültüründe hiyerarşik olmayan paydaşların şeffaflıkla yönetilebileceği ifade edilmektedir. Bir diğer açıdan bu çalışma alan yazında "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" olarak belirtilen kavramın profesyonel spor yönetim anlayışında yer almasının rekabetçiliği artıracaklarını göstermektedir. Bu kapsamda Galatasaray Spor Kulübü'nde kurumsal yönetim anlayışının yerleşebilmesi için şeffaf bir yönetim disiplinine sahip olması ve kararlarında bu anlayışı benimsemesi gerektiği düşünülmektedir.

Yönetimde şeffaflığın faydalarına rağmen kulübün birçok ticari ve sportif kararında bilgileri kamuoyuyla paylaşmadığı görülmektedir. Örneğin Galatasaray Spor Kulübü seçimlerinde, aday olan yönetimlerin, seçim çalışmalarında yapılan anket sonuçlarını göreve geldiğinde taraftarlarla şeffaf şekilde paylaşmadığı ve stratejik planlarına dâhil etmediği görülmüştür. Bu açıdan beklenti yönetiminin sağlanmadığı düşünülmektedir¹⁵.

Şeffaflık boyutu açısından kısa vadeli yönetim hatalarının yanı sıra uzun vadeli ticari anlaşmaların iyi hesaplanmadan ve Genel Kurula sunulmadan alınması, detaylarının bilinmemesi,

¹¹ <https://www.sporx.com/galatasaray-uyelik-kapilarini-taraftara-aciyor-SXHbQ619787SXQ> ve <https://www.sondakika.com/haber/haber-mehmet-helvacı-galatasaray-demokratik-bir-tuzuge-6849542/> bağlantılarında yer alan haberler yönetimlerin bu konudaki beyanlarını göstermektedir.

¹² <https://konda.com.tr/tr/rapor/futbol-ve-taraftarlik/>

¹³ Elefant Blau (Mavi Fil), Joan Laporta ve Sebastià Roca tarafından kurulmuş ve Barcelona'nın o dönemli başkanı José Luis Núñez'in yönetimini kınamak için oluşturulmuş bir platformdur. Platformun amacı Barcelona kulübünün borsaya açılmasına engel olmak ve üye sayısının artırılarak yeni bir yönetim anlayışına geçilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Platformun stratejileri 2000'lerin başında uygulanmaya başlanmış ve günümüze kadar kulübün kurumsal yapısına önemli ölçüde katkı sağlamıştır.

¹⁴ <https://it.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/news/01e2-0e73e33f7c83-db5e2c6e868d-1000--europe-s-club-football-landscape-surveyed/>

¹⁵ <https://www.birlktekokseybasaracagiz.com/> internet sitesinde yer alan araştırmaların (<https://www.birlktekokseybasaracagiz.com/#arastirmalarimiz>) sonuçlarının yeteri kadar analiz edilmediği ve bu sonuçların stratejik bir eylem planına dönüşmediği görülmektedir.

gayrimenkul yönetiminde devlet ile olan ilişkilerin istikrarsız olması şeffaflık boyutunun diğer olumsuzlukları arasında görülmektedir¹⁶.

Hesap Verebilirlik

Ülkemizdeki spor kulüplerinde hesap verebilirlik kavramının en az uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri arasında olduğu düşünülmektedir. Spor kulüplerine yapılan denetimlerin kâğıt üzerinde kalması ve yöneticilerin finansal başarısızlardan sorumlu olmaması bunun en açık örnekleri arasındadır.

Ülkemizde denetim ve hesap verme kültürünün eksikliğinin diğer spor kulüplerinde olduğu gibi Galatasaray'da da kendini gösterdiği düşünülmektedir. Örneğin mali genel kurullarda yapılan İbra oylamalarında birçok sorunun cevapsız bırakıldığı görülmektedir¹⁷. Faaliyet raporlarından yapılan analizlere göre gider kalemlerinde yeterli bilgilerin olmaması ve yöneticilerin bu alanda sorumluluk almamalarının kurumsal yönetim yaklaşımıyla bağdaşmadığı değerlendirilmektedir.

Bu eksiklik sadece kulüp üyeleri açısından değil taraftarlar açısından da önemlidir. Yöneticilerin hesap verilebilirliğinin eksikliği taraftarın kulübe yönelik gelir yaratıcı faaliyetlerini azaltmasıyla sonuçlanabilmektedir. Yüksek maliyetli sporcu harcamaları, başarısız transferler, gayrimenkul yönetiminde gündelik politikaların uygulanması ve verilen sözlerin kısa sürede unutturularak tutarsızlık sergilenmesi, kulüp yönetiminin bu kurumsallık ölçütü açısından da başarısız olduğunu göstermektedir.

Sorumluluk

Perez ve diğerlerinin (2010) sporda hizmet kalitesinin boyutlarını incelediği çalışmalarında bu boyutlardan birinin sorumluluk olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktadan hareketle kulüp yönetiminde sorumluluğun kulüp yönetimlerinin kulüp adına olan tüm faaliyetlerde ulusal ve uluslararası talimat ve yönergelere uyumunun, bunların denetlenmesinin ve önceden ilan edilmiş takvimlendirmeye uygun olarak paylaşılmasının yönetimde sorumluluk davranış örnekleri arasında olması gerektiği düşünülmektedir.

Finansal Fair-Play kurallarının uygulanmasında en başarılı kulüp olarak gösterilen Galatasaray¹⁸, dış paydaşlara karşı sorumluluk açısından kurumsallık uygulamalarında başarı gösterdiği düşünülmektedir. Buna rağmen periyodik olarak açıklanması gereken finansal raporlarda önemli eksiklikler görülebilmektedir. Önceki alt başlıklarda vurgulanan örneklerden görülebileceği üzere kulüp varlık ve kaynak yönetiminde ciddi eksiklikler ortaya çıkabilmektedir¹⁹.

Doküman analizine dair bulgular aşağıda yer alan Çizelge 1'de analiz edilmiş ve özetlenmiştir.

| Tema | Bulgu |
|--------------------|---|
| Eşitlik | Kulüp üyelik sistemi, eşitlik temasına aykırılık gösterebilmektedir. |
| Şeffaflık | Kulübün bazı finansal bilgileri sadece Divan toplantılarında üyelere özel olarak sunulmakta ve kamuoyu ile paylaşılmamaktadır. |
| Hesap verebilirlik | İbra oylamalarında sorular yanıtlanmayabilmektedir. |
| Sorumluluk | Kulüp yöneticilerinin sorumlulukları sıklıkla değişebilmekte ve bireysel öncelikler profesyonel yaklaşımı engelleyebilmektedir. |

Çizelge 1: Doküman analizine dair bulgular

4. Tartışma ve Sonuç

¹⁶ <https://www.haberturk.com/yazarlar/serdar-ali-celikler-1034/3445582-ozbek-ve-florya-arazisi> Gayrimenkul tartışmalarının ve bu durumun siyasi boyutunun varlığı Kulüp yönetiminde şeffaflık ilkesini zedeleyebilmektedir.

¹⁷ <https://gsdivan.com/wp-content/uploads/2022/03/29-Ocak-2022-Divan-Toplanti-Tutanagi.pdf>

¹⁸ <https://www.trthaber.com/haber/spor/galatasaray-finansal-fair-play-mujdesi-589316.html>

¹⁹ https://twitter.com/hamamcioglu_e/status/1530908904112242688 Galatasaray Başkanlığı seçimlerinde adaylardan birinin Galatasaray Adası'na ilişkin bu paylaşımı, önceki yönetimlerin sorumluluğu açısından bir eleştiri örneği olarak görülebilir.

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde yapılan değerlendirmelerden hareketle alan yazına yönelik tartışmalar, nicel ve nitel bulgular olmak üzere iki ayrı alt başlıkta incelenmiştir.

Nicel Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç

Galatasaray Spor Kulübü'nün finansal göstergeleri ve dokümanları üzerinden kurumsallaşmasını değerlendiren bu çalışma, alan yazında yer alan diğer çalışmalardan farklı olarak uluslararası finans alanında kabul görmüş göstergeleri ve Altman-Z modeli üzerinden yapılan değerlendirmeleri Avrupa liglerinden örneklerle karşılaştırmıştır.

Şekil 3'de gösterilen kulübün ödeme gücünün -5 olması önemli bir finansal sorun olarak görülmektedir. Uluslararası veri sağlayıcılarından ve adı geçen kulüplerin finansal tablolarından elde edilen verilere göre Avrupa Kulüplerinde bu oran 1-2 arasında değişmekte ve bu durum finansal açıdan risk oluşturmamaktadır. Borçsuz kulüplerden olan FC Bayern München bu açıdan en sağlıklı finansal göstergelere sahiptir. Bu hem sportif başarı hem de bu başarının sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir. Manchester United ise benzer şekilde farklı bir yönetim yapısına sahip olan fakat ödeme gücü açısından iyi durumda olan örnekler arasındadır. Bu kulübün borç / öz sermaye oranı Pandemi etkisiyle 2021 yılında 1,93'e yükselse de 2013-2019 yılları arasında 1 seviyesini aşmamıştır.

Bu doğrultuda benzer kulüplerle rekabet edebilmek için Galatasaray'ın öz sermayesini yaklaşık 4,5 kat artırma ihtiyacı bulunmaktadır. Detay olarak bakıldığında, son göstergelere göre, diğer her tür sportif ve finansal hamlenin doğru yapılması durumunda, yaklaşık 3,6 milyar TL seviyesinde bir kaynak oluşturulması gerekmektedir. Kulübün nakit yaratma sürekliliğine bakıldığında bu seviyede bir kaynağın oluşması için sportif ve finansal disiplinin taviz verilmeden uygulanmasının gerektiği anlaşılmaktadır.

Şekil 4'e göre, Avrupa Liglerindeki rakiplerle kıyaslandığında oldukça gerilerde olan faaliyet karlılığının Kulüp açısından Avrupa Kupalarındaki sportif başarılarla bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu noktada oluşan çelişki Avrupa'daki sportif başarıların yüksek maliyetle yapılan transferlerin sonucunda gelebilmesidir.

Alan yazında yer alan diğer çalışmalar, bu çalışma açısından farklı yaklaşımlarla tartışılabilir. Kocaaydın (2013) çalışmasında veri zarflama yöntemini kullanarak Galatasaray'ın 1986-2005 dönemindeki transfer politikalarının finansal performans üzerindeki etkisini analiz etmiş ve Avrupa kupalarında başarılı olunması için Süper Lig'in finansal açıdan çok üzerinde bir sportif performansla elde edilebileceği sonucuna ulaşmıştır. Akalın (2018) ise Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş Spor Kulüpleri ile Manchester United Spor Kulübünün Finansal Raporlarının Analizi ve Finansal Fair Play açısından değerlendirmiş ve Galatasaray'ın finansal dar boğazının yanlış transferler nedeniyle oluştuğunu sonucuna ulaşmıştır. Kocaaydın (2013) ve Akalın (2018) çalışmalarında belirtilen yanlış transfer politikalarının finansal dar boğaza neden olması sonucu ile Altman-Z modeli sonucunda ulaşılan sonuçla tutarlıdır ve popülist yönetim tarzının Kulübün rekabet edebilirliğini azalttığını göstermektedir.

Taştan (2019) çalışmasında spor yönetiminde kurumsallaşma, yönetim ve denetim uygulamalarının profesyonel futbol kulüplerinin performansı üzerine etkisi incelemekte ve yönetim başarısı üzerinde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin anlamlı etkilerinin olduğunu sportif başarı üzerinde ise kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kurumsallaşmaya tanım ve boyut açısından farklı bir yönden yaklaşan Taştan (2019), yöneticilere anket uygulayarak elde ettiği verileri analiz ettiği için ulaşılan sonuçlar açısından farklılık göstermektedir. Gerek kullanılan verilen gerekse kurumsallaşmanın farklı tanımlanması nedenleriyle Taştan (2019) ile bu çalışmanın sonuçları farklılaşmaktadır.

Aydın ve ark. (2007) spor kulüplerinin halka açılma modellerini yapısal olarak incelemiş ve kurumsallaşma yönünde olumlu bir gelişme olmasına rağmen halka açılma modelinin yanlış olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma ise halka açılma modelinden bağımsız olarak finansal açıdan ve yönetim uygulamaları bakımından Galatasaray Spor Kulübü'nün kurumsallaşmadan uzak bir görünüm sergilediğini göstermektedir ve adı geçen eser ile farklı sonuca ulaşmaktadır.

Eren (2016) çalışmasında Türkiye'deki futbol kulüplerinin halka arz süreçlerindeki değerlemeleri incelerken indirgenmiş nakit akımları yöntemini kullanarak halka arzda belirlenen hisse

senedi fiyatlarına alternatif bir bakış açısı geliştirmeyi istemiştir. Ektik (2017) ise borsada işlem gören spor kulüplerinin sportif başarıları ile hisse senedi getiri performanslarını incelediği çalışmada hisse senedi yatırımcılarının sahadaki sonuçlardan etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar doğrudan Kulüplerin halka açık şirket olarak ele alındığını vurgulandığından amaç ve yöntem açısından bu çalışmadan farklılaşmaktadır.

Nitel Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç

Alan yazında spor kulüplerinin kurumsallaşması konusundaki çalışmalar örgüt yapısı, spor kulüplerinin toplumdaki karşılıkları ve şeffaflık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda Dağlı Ekmekçi (2015)'nin çalışması geniş bir ölçeği incelemekte ve Türk spor kulüplerinin kurumsallaşmasının henüz tamamlanamadığı sonucunu göstermektedir. Bu çalışmanın nitel bulgularından hareketle Dağlı Ekmekçi'nin (2015) çalışması ve bu çalışmanın sonucu benzer olmakla birlikte kullanılan yöntemler farklı olduğundan çalışmaların sonuçlarında farklılıklar görülebilmektedir. Farklılıklara rağmen bu çalışmada ile ulaşılan ve Türk spor kulüplerinde kurumsallaşmanın henüz ulaşamadığını vurgulayan sonuç; bu çalışmada doküman analizinden elde edilen bulgular ile uyumludur.

Kurumsallaşma yolunda kaynak yönetiminin en önemli unsurlarından birinin organizasyon içindeki tüm paydaşlarla uyumlu olunması gerektiği düşünülmektedir (Kurtipek & Güngör, 2019). Picado (2019) çalışmada bu konuyu detaylı olarak incelemekte ve sponsorluk ve paydaşlar arası aidiyet bağının güçlendirilmesini kurumsal işleyişin bir parçası olarak görmektedir.

Nitel ve nitel verilerin detaylı olarak analiz edildiği bu çalışmada Kulübün finansal göstergeler bakımından ve kurumsallaşmanın temaları açısından istenilen düzeyde olmadığı söylenebilmektedir. Ülkemizin spor yatırımlarının uluslararası düzeyde karşılığını sağlayabilecek, sürdürülebilir finansal kaynakları içsel değerleriyle oluşturan ve Kulübün kültürüyle uyumlu kurumsallaşma ilkelerini özümseyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi tüm Türk spor camiası için faydalı olabilecektir. Bu doğrultuda yapılan tüm analizlere bağlı olarak Kulüp yönetiminde finansal ve yönetsel açıdan kurumsallaşmanın sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemizin spor kültürüne ve Kulübün yapısına uygun yönetim sistematığıne yönelik yaklaşımlar, kurumsallaşma için en önemli aşamalardan biri olarak görülmektedir. Katma değerli şekilde sporcu yetiştiren, yüksek maliyetli transferler yerine öz kaynaklarına ve altyapı kültürüne önem veren, alanında en iyi yöneticileri ve teknik direktörleri her bir branş için istihdam eden bir yönetim anlayışı Kulübün bugünkü durumundan çıkması için öncelikle gerekenler arasındadır. Kulübe üyelikte bulunan kısıtlamaların kaldırılması ve geniş ölçekli üyeliğin benimsenmesi bir diğer önemli gereklilik olarak görülmektedir.

Ülkemizde önümüzdeki dönemde uygulanacak "Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonu Kanunu"na göre spor kulüplerinin dernek statüsünden çıkarılması ve anonim şirket olarak tescil edilmesi kurumsallaşmayı zorunlu kılacaktır. Kanunun uygulanmasıyla birlikte spor kulüplerinin Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olması yöneticilerin mali sorumluluklarını artıracaktır. Bu nedenle mevcut durumda yüksek borçlu kategorisinde olan ve teknik iflas konumunda bulunan Galatasaray'ın yeni bir yönetim anlayışına ve kurumsallaşma sürecine ihtiyacı duyacağı söylenebilmektedir.

Uygulanacak kurumsallaşma stratejilerinin başarısı için kısa vadeli finansal imkânların sağlanması, sporcu transferlerinden yüksek gelir elde edilmesi veya taraftarların Kulübe katkısının artmasının yeterli olmayacağı söylenebilmektedir. Spor yönetimi ilke ve disiplininin yoksun şekilde ilave iş ve kişisel çıkar odaklı yöneticilik yapan, profesyonel davranış gösteremeyen kişilerin finansal ve sportif açıdan Kulübü rekabet edebilir seviyeye getiremeyecektir.

Bu noktalardan hareketle geniş üye tabanlı bir yönetim, sorumlulukları en baştan belirlenmiş profesyonel yöneticiler ve Kulüp içinden çıkacak sporcularla elde edilecek katma değeri yüksek sportif başarılar Galatasaray'ın kurumsallaşması için uygulanabilecek yönetim ve iş modeli olarak görülmektedir. Maç günü, yayın hakları, sponsorluk ve stadyum gelirleri üzerinden yapılacak bir modelin başarılı olma ihtimali bu yönetim ve iş modeliyle bütüncül başarı gösterebilecektir. Türkiye ekonomisinin ve ülkemiz spor sektörünün potansiyeli göz önüne alındığında Kulübün sınırlı harcamalarla sürdürülebilir sportif başarılar elde etmesi finansal krizden çıkılması için önerilmektedir.

Bu şekilde uzun dönemde disiplinle uygulanacak stratejiler ile kurumsal yapı tamamlanabilecek ve Kulüp değerleri ve iş yapış kültürü kişilerden üstün hale gelebilecektir.

Kaynaklar

- Avşar, U., Kurtipek, S., & Güngör, N. B. (2021). Futbolda Finansal Bir Paradoks: Avrupa Süper Ligi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(3), 15-31.
- Aydın, A.D., Turgut, M., Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2007 Sayı: (1), 59-70.
- Berg, B. L. and Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. H. Aydın (Çev. Edt). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Breitbarth, T. and Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8:2, 179-206.
- Chabotar, K. J. (1989). Financial Ratio Analysis Comes To Nonprofits. *The Journal of Higher Education*, 60(2), 188-208.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2021). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. Pegem Akademi, 3. Baskı, Ankara.
- Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2015). *Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı.
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983). *Devlet Planlama Teşkilatı*.
- Drake, P. P., Fabozzi, F. J. (2010). *The Basics of Finance*. John Wiley and Sons, New Jersey.
- Ektik, D. (2018). Futbol Takımlarının Saha İçerisindeki Başarılarının Hisse Senedi Getirilerine Etkisi. *Öneri Dergisi*, 13 (49). 91-108
- Eren, M.S. (2016). *Türkiye’deki Futbol Kulüplerinin Halka Arzında Değerleme Süreçleri: Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray Örneği*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Futbol ve Taraftarlık Raporu, *KONDA Araştırma ve Danışmanlık* (Aralık 2017). Web: https://konda.com.tr/wp-content/uploads/2019/07/TR1710_Barometre80_Futbol_ve_Taraftarlik.pdf
- Galatasaray Spor Kulübü Faaliyet Raporları, Web: http://sportif.galatasaray.org/34_faaliyet-raporlari.aspx
- Galatasaray Spor Kulübü Finansal Bilgileri, Kamuyu Aydınlatma Platformu, Web: <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-finansal-bilgileri/4028e4a14203278a0142095598f114ba>
- Geray, H. (2006). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. İletişim Alanından Örneklerle. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Verileri
- Goldmann, K. (2021). Sectoral Analysis of Polish Sports Clubs with the Public Benefit Organization Status. *Journal of Physical Education and Sport*, Vol. 21 (5), Art 368, ssgold. 2769 – 2775.
- Gözüm, M.S. ve Yücel, G. (2019). *Yönetim Kurulu Üyeleri için Finans*. Hümanist, 3. Baskı.
- Kemper, E., Stringfield, S., and Teddlie, C. (2003). Mixed methods sampling strategies in social science research. In A. Tashakkori and C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 273-296.
- Kumar, M. N. and Rao, V. S. H. (2015). A New Methodology for Estimating Internal Credit Risk and Bankruptcy Prediction under Basel II Regime, *Springer US*. Published in Computational Economics. DOI: 10.1007/s10614-014-9452-9.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ. *Sermaye Piyasası Kurulu*. (30 Aralık 2011).

- Kurtipek, S., & Güngör, N. B. (2019). Determination of the Perceptions of Sport Managers on the Concept of Organization: A Metaphor Analysis Study. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 57-63.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative Research: Airy-Fairy or Fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), 100-103.
- Langemeier, M. R. (2004). *Financial Ratios Used in Financial Management*. Kansas State University.
- Leksrisakul, P., and Evans, M. (2005). A Model of Corporate Bankruptcy in Thailand using Multiple Discriminant Analysis, *Journal of Economic and Social Policy*, 10, 5.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: John Wiley-Sons.
- OECD Ad Hoc Task Force on Corporate Governance (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Paris.
- Perez V. R., Minguet J. L. C. and Freire M. G. (2010). Sports Management Services: The Dimensions of Quality. *Journal of Human Sport and Exercise*, 5(2), 295-306.
- Philippou, C., and Maguire, K. (2022). *Assessing the Financial Sustainability of Football*. Department for Culture, Media and Sport.
- Sayılgan G. (2013). *Soru ve Yanıtlarıyla İşletme Finansmanı*. Turhan Kitabevi, 6. Basım, Ankara.
- Semih Sayiner'den Olay Olacak Sözler. Sporx (10 Ocak 2015). Web: <https://www.sporx.com/semih-sayingerden-gundem-olacak-sozler-SXHBQ435516SXQ>
- Sijia He, J. T. and Tian, J. (2006). Financial Analysis: Current Situation and Development Trend—Review and Evaluation of Corporate Financial Analysis BT. Proceedings of the 2016 International Conference on Education, E-learning and Management Technology PB-Atlantis Press SP- 77 EP - 81 SN.
- Spor Kulüpleri Tarafından Tutulacak Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik. Resmi Gazete (7 Eylül 2022). Web: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/09/20220907-1.htm>
- Taştan, H. Ş. (2019) *Spor Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Örgüt Performansı Üzerine Etkisi; Türkiye Profesyonel Futbol Takımları Üzerine Analitik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi.
- URAL, K., GÜRARDA Ş. ve ÖNEMLİ, M.B. (2015). Lojistik Regresyon Modeli İle Finansal Başarısızlık Tahminlemesi: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Gıda, İçki ve Tütün Şirketlerinde Uygulama, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (67), 85-100.
- Wach, E. (2013). Learning about Qualitative Document Analysis. *IDS Practice Paper In Brief*, 12, Brighton: IDS.

Extended English Summary

Conceptually, institutionalization theory begins with the premise that organizations are social as well as technical structures, and that their functions and processes are shaped not only by this rationality (Westney, 1993). In this respect, one of the main purposes of institutionalization can be seen as the development of the organization's own methods instead of the unilateral decision-making mechanisms of individuals and the continuation of activities without disruption in the event of a change in someone working for the company, regardless of the position they hold.

The sports economy, which has grown with the involvement of companies in sports, has caused clubs to be managed in the same way as companies with increasing club acquisition processes since the early 2000s. Zhang and Pitts (2018) in their study titled "The Global Football Industry Marketing Perspectives" examined this issue in detail with reference to different country leagues.

The English Premier League is the leading league in institutionalization strategies. Elliott (2017; 25) analyzes the Premier League from a sociocultural perspective and states that different marketing and revenue systems are applied to strengthen fan loyalty and emotional ties. For this

purpose, it can be said that corporate and strategic planning is preferred. It is seen that these strategies are also applied to train human resources in the UK's sports ecosystem.

In the study, a mixed method, which is defined as financial analysis and document analysis, which are methods evaluated in the quantitative and qualitative data categories, respectively, and which is referred to as mixed method due to the use of two methods in the literature, was used. The use of quantitative and qualitative data together was preferred to increase the generalizability of the analysis results and to emphasize different views and approaches.

The basic assumption in the mixed method approach is that researchers can combine statistical trends (financial data, quantitative data) with qualitative indicators obtained from different qualitative sources to be in a more advantageous position to better explain the research question (Creswell, 2021: 2-3).

In the application of the mixed method, sequential and simultaneous mixed method sampling type was preferred. This type involves sequential selection of quantitative and qualitative samples. Kemper et al. (2003) state that the sequential quantitative-qualitative technique is the most widely used technique in the literature. In this context, the study was conducted in sequential explanatory design according to Creswell's (2003) design classification. According to this design type, it is expected that quantitative data will be collected first, and then qualitative data will be used to increase the generalizability of the data. In the application of this design, the data are analyzed by associating them in the discussion and conclusion sections. Thus, the connections between the research findings could be interpreted more accurately.

As the main data source for the application of the mixed method, all-annual reports published by Galatasaray Sports Club were scanned, balance sheet and income statement data were examined, and footnotes with periodic disclosures were analyzed. In order to make international comparisons, the financial data of the sports (football) clubs with the highest revenues were obtained from international data providers and all data obtained were analyzed using Microsoft Office package programs. Thus, the financial position of the Club was evaluated.

For the document analysis, apart from annual reports, publicly available news, video news, print media, interviews, minutes of Galatasaray Sports Club Divan Board meetings and video recordings were scanned in detail to objectively observe whether institutionalization exists or not. Using document analysis, the institutionalization of the Club was analyzed by focusing on the categories of equality, transparency, accountability and responsibility and whether these concepts are present in the management of the Club.

Financial analysis can be defined as a method of analysis provided from the balance sheet and income statement of a business or an organization in general, which can be used as a reference for determining strategies (Sijia He and Tian, 2006). With financial analysis, the financial situations of different businesses can be compared. In this respect, financial analysis in a certain period can give an idea about whether there is improvement or deterioration in the financial management of the enterprise. When analyzing the financial position of an enterprise, it is accepted to examine it for three or five consecutive five-year periods. (Chabotar; 1989:186)

These analyses are among the indicators frequently used especially in European football leagues, which include the largest revenue group. The recently released report "Assessing the Financial Sustainability of Football" by Philippou and Maguire (2022), which examines the Premier League teams with the largest market share, includes financial sustainability analysis through indicators such as profitability, cash flows and club ownership.

Since analyzing the club's financial situation only through ratios can show general results, the Altman-Z Score, which is one of the basic methods used in company valuation among financial instruments, was calculated in order to deepen the analysis. With the calculation of the Altman-Z Score, more specific inferences can be made regarding the financial fragility of the Club.

Document analysis, one of the qualitative research methods, was used in the study. When using qualitative research methods, documents can be used as data sources (Berg & Lune, 2015; Merriam 2009). While conducting document analysis, statements made by authorized persons and

reflected to the public through press or official statements can be important data sources of this method. Annual reports, which are one of the main communication tools of publicly traded sports clubs, and general assemblies attended by eligible members are considered to be another important source of data.

In order to compete with similar clubs, Galatasaray needs to increase its equity capital by approximately 4.5 times. In detail, according to the latest indicators, if all other sporting and financial moves are made correctly, the club would need to raise approximately TL 3.6 billion. Given the sustainability of the club's cash generation, it is clear that sporting and financial discipline must be applied without compromise in order to generate this level of resources.

In this study, in which quantitative and qualitative data are analyzed in detail, it can be said that the Club is not at the desired level in terms of financial indicators and the themes of institutionalization. It would be beneficial for the entire Turkish sports community to adopt a management approach that can ensure the return of our country's sports investments at the international level, creates sustainable financial resources with its internal values and internalizes the principles of institutionalization compatible with the culture of the Club. Based on all the analyses made in this direction, it has been concluded that institutionalization has not been achieved in the Club management in terms of financial and managerial aspects.

Approaches towards a management systematic appropriate to the sports culture of our country and the structure of the Club are seen as one of the most important stages for institutionalization. A management approach that trains athletes in a value-added way, attaches importance to its own resources and infrastructure culture instead of high-cost transfers, and employs the best managers and technical directors in their fields for each branch is among the primary requirements for the Club to get out of its current situation. Another important requirement is the removal of restrictions on membership and the adoption of large-scale membership.

Based on these points, a management with a broad membership base, professional managers whose responsibilities are defined from the very beginning, and sporting achievements with high added value to be achieved with athletes from within the Club are seen as the management and business model that can be applied for the institutionalization of Galatasaray. The success of a model based on match-day, broadcasting rights, sponsorship and stadium revenues will only be possible with this management and business model. Considering the potential of the Turkish economy and the sports sector in Turkey, it is recommended that the Club achieve sustainable sporting achievements with limited expenditures in order to get out of the financial crisis. In this way, the corporate structure can be completed with strategies to be implemented with discipline in the long term and the Club's values and business culture can become superior to individuals.