

Article Type / Makale Türü
Araştırma Makalesi -
Research Article

Application Date / Başvuru Tarihi
03.09.2026 / 09.03.2026

Admission Date / Yayına Kabul Tarihi
06.23.2026 / 23.06.2026



FUTBOL KULÜPLERİNİN BÜTÇE KISITLARI YAKLAŞIMLARI İLE FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATING FOOTBALL CLUBS' APPROACHES TO BUDGET CONSTRAINTS AND THEIR FINANCIAL SUSTAINABILITY

Faruk DAYI¹, Alper ÖZULUCAN²

ÖZ: Bu çalışma endüstriyel futbolun büyüme dinamikleriyle derinleşen finansal kırılganlıkları, yumuşak ve katı bütçe kısıtları boyutlarıyla incelemektedir. Çalışmanın temel amacı, kamu maliyesi ve kurumsal iktisat literatüründe geliştirilen bütçe kısıtı yaklaşımını futbol kulüplerinin finansal davranışlarına uyarlamak ve UEFA Finansal Fair Play (FFP) düzenlemelerinin bu davranış seti üzerindeki dönüştürücü etkisini kavramsal boyutuyla değerlendirmektir. Futbol ekonomisinin ticarileşme süreci, kulüplerde finansal bozulmanın kaynakları, kurtarılma beklentisinin harcama disiplini üzerindeki etkileri ve FFP'nin başa baş kuralından oluşan denetim araçları açıklanmaktadır. Çalışma futbol kulüplerinin gelir-gider dengesinden uzaklaştığı dönemlerde finansal bozulmanın yalnızca bilanço sorunu olarak değil, aynı zamanda teşvik yapısına bağlı kurumsal bir sorun olarak ortaya çıktığına işaret etmektedir. Bu bağlamda FFP, tek başına tüm sorunları çözen bir mekanizma değil, kulüpleri gelir temelli harcama disiplinine yaklaştıran ve yumuşak bütçe davranışının maliyetini artıran bir dışsal sertleştirme çerçevesi sunmaktadır. Çalışmanın literatüre özgün katkısı, yumuşak ve katı bütçe kısıtı ayrımını futbol finansına doğrudan aktarmak yerine, iki uç arasında kademeli bir dönüşümü ifade eden bütçe sertleşmesi yöntemini önermesidir. Bu yöntem ile FFP, yalnızca mevzuat uyumu bağlamında değil, kulüp yöneticilerinin risk alma eğilimlerini, borçlanma tercihlerini ve kaynak tahsisi kararlarını etkileyen bir kurumsal tasarım olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak, çalışma futbol kulüplerinde kalıcı finansal sürdürülebilirliğin dışsal düzenleme ile içsel yönetim kapasitesinin birlikte güçlendirilmesiyle daha olası hale gelebileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler : Spor Finansı, Finansal Fair Play, Yumuşak Bütçe Kısıtı, Katı Bütçe Kısıtı, Bütçe Sertleşmesi

ABSTRACT: This study examines the financial vulnerabilities of industrial football, deepened by its growth dynamics, through the dimensions of soft and hard budget constraints. The main objective of the study is to adapt the budget constraint approach developed in the public finance and corporate economics literature to the financial behaviour of football clubs and to evaluate, from a conceptual perspective, the transformative effect of UEFA Financial Fair Play (FFP) regulations on this behavioural set. The commercialisation of the football economy, the sources of financial deterioration in clubs, the effects of bailout expectations on spending discipline, and the control tools, including the break-even rule of FFP, are explained. The study points out that when clubs deviate from their income-expenditure balance, financial deterioration emerges not only as a balance sheet problem but also as an institutional problem linked to the incentive structure. In this context, FFP is not a mechanism that solves all problems on its own, but rather offers an external hardening framework that brings clubs closer to income-based spending discipline and increases the cost of soft budget behaviour. The study's unique contribution to the literature is that, rather than directly transferring the distinction between soft and hard budget constraints to football finance, it proposes a budget hardening method that represents a gradual transformation between the two extremes. This approach examines FFP not only in the context of regulatory compliance but also as an institutional design that influences club managers' risk-taking tendencies, borrowing preferences, and resource-allocation decisions. Consequently, the study concludes that lasting financial sustainability in football clubs can be made more likely by strengthening both external regulation and internal governance capacity.

Keywords: Sport Finance, Financial Fair Play, Soft Budget Constraint, Hard Budget Constraint, Budget Hardening

1. Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fdayi@kastamonu.edu.tr, 0000-0003-0903-1500

2. Arş. Gör., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, alperozulucan@kastamonu.edu.tr, 0009-0004-1652-8309

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The aim of this study is to adapt the concepts of soft budget constraint and hard budget constraint, which were developed in the literature on public finance and institutional economics, to explain the financial behaviour of football clubs. The study also evaluates, at a conceptual level, the role of UEFA Financial Fair Play regulations in transforming clubs' budget behaviour. In this context, the study focuses on financial deterioration in football clubs, the effect of bailout expectations on spending discipline, and the potential of FFP to move clubs toward a more revenue-based financial structure. The study approaches financial sustainability in football clubs not only as a problem of balance sheet deterioration, but also as an issue shaped by incentive structures, managerial preferences and institutional oversight. In addition, the study aims to contribute to the literature by explaining the gradual transition between soft and hard budget constraints through the concept of "budget hardening."

Research Questions

This study focuses on the structural and behavioural factors underlying financial distress in football clubs. It asks under what conditions clubs can sustain budget deficits by relying on external support and to what extent this situation can be explained through the soft budget constraint approach. The study also examines how UEFA Financial Fair Play regulations may influence clubs' expenditure, borrowing and revenue-based budgeting behaviour. Within this framework, the main research questions are as follows: Should the financial sustainability problem of football clubs be explained only through financial statement indicators, or should it also be considered together with institutional incentives and managerial behaviour? To what extent can FFP limit soft budget behaviour? Can the transition from soft budget constraints to hard budget constraints be interpreted as a gradual process of budget hardening rather than a sudden institutional break? In this respect, the study discusses not only the financial outcomes of football clubs, but also the managerial and institutional logic that produces these outcomes.

Literature Review

The literature shows that, with the industrialisation and commercialisation of football, clubs have become not only sporting organisations but also financial actors. Existing studies generally examine the growth of the football economy, corporatisation of clubs, borrowing trends, liquidity problems, financial performance and revenue-expenditure imbalances. Similarly, studies on FFP usually evaluate clubs' financial structures through the break-even rule, licensing requirements, financial monitoring mechanisms and sanctions. However, the literature contains a limited number of studies that directly and systematically use the budget constraint approach to explain the financial behaviour of football clubs. Therefore, this study seeks to build a conceptual bridge between football finance literature and the budget constraint literature. Its main contribution is to discuss the transition from soft budget behaviour to a more disciplined financial structure through the concept of budget hardening.

Methodology

This study adopts a qualitative and conceptual approach. It does not use empirical data analysis or econometric testing. Instead, it is based on a theoretical assessment of the financial behaviour of football clubs. First, the commercialisation process of football, the main sources of financial deterioration in clubs and the basic elements of UEFA Financial Fair Play regulations are examined through the literature. Then, the concepts of soft budget constraint and hard budget constraint are adapted to the financial structure of football clubs. The conceptual contribution of the study lies in its interpretation of financial sustainability not only through financial indicators, but also through incentive structures, bailout expectations, borrowing behaviour and regulatory pressure. In this framework, FFP is evaluated not merely as a regulatory set, but as an institutional mechanism that may influence clubs' budget behaviour. The transition from soft budget constraints to hard budget constraints is therefore analysed through the concept of budget hardening.

Results and Conclusions

This study argues that the financial sustainability problem of football clubs cannot be explained only by accounting indicators such as revenue-expenditure imbalance, debt accumulation or liquidity weakness. Managerial preferences, bailout expectations, sporting pressure and institutional incentives also play an important role in shaping clubs' financial behaviour. The soft budget constraint approach provides a useful conceptual framework for explaining how clubs may develop riskier and revenue-independent spending behaviour when they expect external support. In contrast, the hard budget constraint approach points to a more disciplined financial framework in which clubs are expected to align their expenditure decisions with their own revenue and financing capacity.

The study suggests that UEFA Financial Fair Play regulations can be interpreted as an external mechanism that encourages clubs to move closer to revenue-based spending discipline. However, FFP should not be seen as a mechanism that solves all financial problems by itself. Its effectiveness depends also on internal governance quality, transparency, risk control and rational resource allocation within clubs. In this context, the main conceptual implication of the study is that the budget behaviour of football clubs should not be viewed as a fixed position between soft and hard budget constraints. Rather, it should be understood as a gradual transformation process that can be described as budget hardening. Future studies may test this conceptual framework empirically by using club-level financial data, debt indicators, wage costs, cash flow structures and FFP-related sanctions across different leagues and clubs.

1. GİRİŞ

Günümüzde futbol, bir spor dalı olmanın ötesine geçerek geniş kitlelere ulaşan ve büyük ticaret hacmine sahip bir sektöre dönüşmüştür. Futbol; medya, ticarileşme ve endüstrileşme dinamikleriyle küresel ölçekte büyük bir ekonomiye ulaşmıştır. 19. yüzyılın sonlarında futbolseverler izleyici veya katılımcı olarak kitleler halinde takımlarını desteklemeye başlamışlardır. Sonrasında sanayileşme ve kentleşmeyle birlikte futbolun endüstrileşme süreci gerçekleşmiştir (Uzun, 2012: 127). Dolayısıyla ilk yıllarda spor olarak öne çıkan futbol zamanla küresel ticaretin yapıldığı büyük bir endüstriye dönüşmüştür. Kulüpler dernek statüsünün yanında şirketleşme politikası güderek şirket yapılanmasına ağırlık vererek modern yönetim yaklaşımlarına yönelmişlerdir (Beyaz, 2009: 70). Bu dönüşümle beraber, kulüplerin hisseleri borsalarda işlem görmeye başlamıştır. Bu durum kulüplerin kurumsallaşma sürecini hızlandırmış, aynı zamanda daha şeffaf bir yatırım ortamının oluşmasına katkı sağlamıştır (Cengiz ve Özbek Püskül, 2016: 296).

Futbol kulüplerinin kurumsallaşması sektörün ve futbolun gelişimini hızlandırmıştır. Kulüpler şirket statüsü kazanmasıyla birlikte ticari faaliyetlere başlamıştır. Kulüplerin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmeleri için etkin bir likidite politikası yürütmeleri zorunlu olmuştur. Şirketlerin genel likidite düzeylerinin cari oran ile değerlendirildiği göz önüne alındığında, futbol kulüplerinin likidite düzeylerinin kabul edilebilir bir seviyenin oldukça altında olduğu görülmüştür. Bu durum kulüplerin finansal yapıları açısından ciddi bir risk oluşturmaktadır (Ulun ve Yetim, 2016: 80). Likidite seviyesinin düşük olması, vadesi gelen veya yaklaşan borçların ödenmesinde zorluk yaşanabileceğine ve finansal sürdürülebilirliğin tehdit altında olabileceğine işaret etmektedir (Oflaz, 2017: 76). Böyle bir durum ile karşılaşan işletmelerin kısa vadeli fonlarla likidite ihtiyacını karşılaması beklenmektedir.

Kulüplerin likidite düzeyinin düşük olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Kulüplerin düzenli olarak bütçe açığı vermesi buna örnek olarak verilebilir. Bu durumda bütçe açıkları dönem zararlarının finansmanını karşılayacak fonların tedarik edilmesini gerektirmektedir. Kulüplerin giderleri gelirlerinden fazla olduğunda, gelir-gider tablosunda dönem sonu zararı ile karşılaşmaktadır. Gelirlerin kısıtlı oluşu likit varlıkların düzenli olarak tutulmasını güçleştirmektedir. Bunun yanında, kulüp gelirlerinin banka kredilerine mahsup edilmesi nakit akımlarının dengesini bozmaktadır. Bu nedenlerden dolayı kulüplerin kısa vadeli borçlarını karşılayacak nakit ve benzeri varlığa sahip olmadıklarından, ancak dış kaynaklardan sağladıkları fonlarla faaliyetlerini yürütebilmektedirler. Bu durum, literatürde yer alan “Yumuşak Bütçe Kısıtı (YBK)” yaklaşımına örnek olarak gösterilebilir (Kornai vd., 200 : 1097). Devletlerin, federasyonların veya diğer paydaşların, kulüplerde ortaya çıkan finansal açığın tamamını ya da bir kısmını üstlenmeye hazır olması, finansal sıkıntı anında “kurtarma” beklentisini ortaya çıkarmakta ve bu durum YBK’yı kurumsallaştırmaktadır (Vasvari, 2020: 573). Bu durum, kulüplerin harcamalarında aşırılığa gitmelerine ve kulüpler arasında kaynakların adil olmayan bir biçimde dağılımlarına yol açmaktadır. Sonuç olarak, kulüplere aktarılan söz konusu fonlar mali

yükün ülke geneline yayılmasına neden olmaktadır (Nacar Karabacak, 2013: 119). Buna karşılık, futbol kulüplerinin yaptıkları harcamaları esas olarak yayın haklarından elde edilen gelirler, sponsorluk anlaşmaları, maç günü hasılatları ve diğer ticari faaliyet gelirleri gibi düzenli gelir kaynaklarıyla finanse etmeleri beklenmektedir. Bunlar dışında dış kaynaklara başvurulmadığı sürece kulüpler “Katı Bütçe Kısıtı (KBK)” altında kalmış olurlar. Kulüpler, bütçe açıklarının sürmesi halinde faaliyetlerinin devamlılığını tehlikeye sokar. Bu nedenle kulüpler, olağan gelirleri çerçevesinde gelir-gider dengesini sağlıklı biçimde yönetmek zorundadır (Kornai vd., 2003: 1095). Aksi durumda, kulüplerin finansal risk düzeyleri artarak finansal sürdürülebilirliğin sağlanmasında sorunlarla karşılaşılabilir.

UEFA, Avrupa futbolunda ağırlaşan finansal koşullar karşısında 2009 yılında Finansal Fair Play (FFP) düzenlemesini yürürlüğe koymuştur (Horozoğlu, 2021: 2614). Düzenlemenin ana hedefi, kulüplerde finansal disiplin ve rasyonaliteyi tesis ederek Avrupa futbolunun uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini güvence altına almaktır. Bu çerçevede FFP, kulüplerin faaliyetlerini kendi gelirleriyle yürütecek şekilde yönlendirmelerini amaçlar (Tekere ve Gök, 2019: 848). FFP, kulüplerin finansal yapılarının güçlendirilmesi, şeffaflık düzeylerinin artırılması ve güvenilir bir raporlama ortamının oluşturulmasına yönelik kapsamlı bir denetim sistemidir (Oflaz, 2017: 50). FFP’nin en önemli disiplin şartlarından birisi olan “başa baş kuralı”, kulüplerin harcamalarını gelirleriyle uyumlu tutmalarını şart koşarak finansal yapının bozulmasının önüne geçmeyi hedefler (Demirci, 2017: 56). Bu sayede, borçlanma özerkliği sınırlandırılırken harcamaların gelire orantılı olarak yapılması teşvik edilmekte ve böylelikle KBK’nın fiilen uygulanması amaçlanmaktadır (Dayı ve Çilesiz, 2020: 114).

Bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturan YBK ve KBK kavramları, kamu maliyesi ve kurumsal iktisat literatüründe yer almaktadır. Bu makalede söz konusu kavramlar, futbol kulüplerinin finansal davranışlarını açıklamak amacıyla kavramsal düzeyde uyarlanmaktadır. Bu uyarlamadaki temel amaç, kulüplerde görülen kurtarıma beklentisi, gelirden bağımsız harcama eğilimi ve borcun ertelenmesi gibi pratikleri bütçe kısıtı yaklaşımı üzerinden daha görünür hale getirmektir. Bu çerçevede YBK, kulüplerin dışarıdan gelecek destek beklentisi altında hareket ettiği finansal davranış düzenini ifade etmektedir (Kornai vd., 2003: 1097). KBK ise harcama kararlarının kulübün kendi gelirleriyle ilişkilendirildiği daha disiplinli bir finansman rejimini belirtmektedir (Kornai, 2001: 1574).

Bu çalışmanın literatürdeki temel katkısı, futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirlik sorununu yalnızca gelir-gider dengesi, borçluluk, likidite ya da finansal oranlar üzerinden değil, aynı zamanda kulüp yöneticilerinin teşvik yapısı ve kurtarıma beklentisi üzerinden incelemesidir. Mevcut futbol finansmanı literatüründe FFP çoğunlukla mali kriterler, başa baş kuralı, borçluluk düzeyi, finansal performans ve kulüp lisanslama uygulamaları bağlamında ele alınmaktadır. Bu çalışma ise FFP’yi sadece teknik bir denetim aracı olarak değil, futbol kulüplerinin bütçe davranışlarını yumuşak bütçe kısıtından katı bütçe kısıtına doğru yönlendiren kademeli bir bütçe sertleşmesi süreci olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle çalışmanın özgün değeri, YBK ve KBK ayrımını futbol finansmanına

doğrudan ve mekanik biçimde aktarmaktan çok, bu iki uç arasında oluşan kurumsal dönüşümü “bütçe sertleşmesi” kavramı üzerinden açıklamasıdır.

Çalışmanın temel yaklaşımı, kamu maliyesi ve kurumsal iktisat literatüründe geliştirilen YBK ve KBK kavramlarının futbol kulüplerinin finansal davranışlarına kavramsal düzeyde uyarlanmasına dayanmaktadır. Böylece çalışmada literatür temelli kavramsal çıkarımlar yapılarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışmanın sınırlılığı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. FFP'nin kulüpler üzerindeki nicel etkisi ölçülmemekte, bunun yerine FFP'nin kulüp yöneticilerinin harcama, borçlanma ve kaynak tahsisi davranışları üzerinde nasıl bir bütçe sertleşmesi baskısı oluşturabileceği tartışılmaktadır.

Bu doğrultuda çalışma, giriş ve sonuç bölümleri dışında dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde endüstriyel futbolun ortaya çıkışı ve kulüplerin ticarileşme süreçleri incelenmektedir. İkinci bölümde UEFA'nın FFP düzenlemeleri ve bunların hukuki çerçevesi ile özellikle başa baş kuralı gibi merkezi denetim araçları verilmektedir. Üçüncü bölümde FFP'nin YBK, KBK ve bütçe sertleşmesiyle ilişkisi kuramsal boyutuyla tartışılmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise finansal sürdürülebilirliği güçlendirmeye yönelik kurumsal yönetim yaklaşımları ve kaynakların etkin kullanımına ilişkin öneriler sunulmaktadır.

2. FUTBOLDA TİCARİLEŞME VE FİNANSAL DİSİPLİN SORUNU

Futbol, ilk zamanlarda daha çok boş zaman faaliyeti olarak görülürken, kapitalist üretim düzeninin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle zaman içinde büyük bir ekonomik sektöre dönüşmüştür (Öngören ve Karadoğan, 2002: 214). Futbolun ekonomik değer kazanmasında kitle iletişim araçları ve özellikle de televizyon ile kurduğu güçlü ilişki önemli bir rol oynamıştır (Uzun, 2012: 72). Dijital ve şifreli yayıncılığın yaygınlaşmasıyla birlikte izleyiciler, yalnızca reklam üzerinden ürün pazarlanan bir kitle olmaktan çıkarak, tercih ettiği içerikleri izleyebilmek için doğrudan ödeme yapan etkin bir tüketiciye dönüşmüştür (Arık, 2008: 206). Bu dönüşüm, futbolun yalnızca yeşil sahalarda rekabetle açıklanamayacak ölçüde çok katmanlı bir ekonomik yapıya ulaştığını göstermektedir (Aktaş ve Mutlu, 2016: 229). Nitekim futbolun medya ile kurduğu ilişkinin güçlenmesi, kulüplerin gelirlerini üretme kapasitesini artırırken aynı zamanda bu gelirlerin dönemsel dalgalanmalara daha açık hale gelmesine de neden olabilmektedir (Çakmak, 2019: 23-29). Bu nedenle ticarileşme sürecinin yalnızca büyüme göstergeleriyle değil, gelirlerin niteliği ve sürdürülebilirliği üzerinden de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Futbol endüstrisinde gelir kaynaklarının çeşitlenmesi, kulüplerin otomatik olarak daha disiplinli bir finansal yapıya kavuştuğu anlamına gelmemektedir. Modern futbolda rekabet, geleneksel piyasa rekabetinden farklı olarak çoğu zaman kar maksimizasyonundan çok sportif başarı, prestij ve taraftar beklentisi etrafında şekillenmektedir (Demirci, 2017: 9). Bu nedenle kulüpler, artan gelirleri finansal dengeyi güçlendirmek yerine transfer harcamaları, futbolcu ücretleri ve kısa vadeli başarı hedefleri için

kullanabilmektedir (Çakmak, 2019: 2). Futbolda “kazananın her şeyi aldığı” yapıya yakın bir rekabet ortamı oluşmakta ve bu durum kulüpleri daha yüksek risk almaya yöneltebilmektedir (Vöpel, 2011: 55). Bu bağlamda gelir artışı, güçlü bir kurumsal denetimle desteklenmediğinde finansal disiplini kendiliğinden sağlamamakta, aksine kulüplerin daha fazla harcama yapmasına imkan tanıyan yeni bir alan oluşturabilmektedir.

Kulüplerin gelirlerinin de bu dönüşüme uyumlu biçimde çeşitlilik kazandığı görülmektedir. Kulüplerin gelirleri maç günü gelirleri, sponsorluk gelirleri, ticari faaliyet gelirleri (lisanslı ürün satışı, şans oyunları gelirleri vb.) ve yayın gelirlerinden oluşmaktadır (Demirci, 2017: 57). Yüksek bütçeli kulüplerin lisanslı ürün satışlarından önemli pay elde etmeleri ve kurumsal lisans anlaşmalarıyla logolarının kullanımını yetkilendirerek ek gelir elde etmeleri ticari gelirlerin boyutunu somut biçimde ortaya koymaktadır (Tutal, 2013: 281).

Futbolun endüstrileşmesindeki en önemli dönüm noktalarından biri de sözleşmesi sona eren futbolcuların bonservis bedeli olmaksızın daha güçlü kulüplere bonservis bedeli olmadan transferini mümkün kılan Bosman kararlarıdır (Oflaz, 2017: 10). Bu bağlamda, rekabeti düzenlemeye dönük mekanizmalar (bonservis bedeli, futbolcu maaşları, vb.) hem sportif başarının sürdürülebilirliğini gözetmekte hem de kulüplerin finansal risklerini azaltmayı hedeflemektedir (Jeanrenaud ve Kesenne, 2006: 28). Buna ek olarak, Bosman kararlarının ardından futbolcu hareketliliğinin artmasıyla birlikte kulüplerin bonservis ve maaş ödemeleri üzerinde daha yoğun bir baskı olduğu görülmektedir. Bu baskının özellikle sportif başarı hedefi yüksek olan kulüplerde finansal kırılganlığa yol açabileceği değerlendirilmektedir (Doğru, 2022: 15). Dolayısıyla gelirlerin çeşitlendirilmesi kadar gider ve maliyet kontrol mekanizmalarının da futbol ekonomisinin sürdürülebilirliği açısından belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Endüstriyel dönüşümün diğer bir sonucu ise kulüplerin hukuki yapılarının şirketlere dönüştürülmesidir. Dernek statüsünün ticari faaliyetleri kısıtlaması nedeniyle kulüpler anonim şirket formuna yönelmişlerdir (Aydın vd., 2007: 61). Kulüpler anonim şirket olduktan sonra hisse senetlerini halka arz ederek fon toplamışlardır. Halka arz, sadece yeni finansman kaynaklarına erişim sağlamakla kalmamış, aynı zamanda artan bütçelerin daha şeffaf ve profesyonel şekilde yönetilmesine imkan sağlamıştır (Sezer, 2015: 5). Böylece finansal tabloların bağımsız denetime tabi tutulması ve kamunun düzenli olarak bilgilendirilmesi zorunlu tutularak şeffaflık ve hesap verebilirlik artırılmıştır (Demirci, 2017: 50). Şeffaflık ve hesap verilebilirlik kavramları, kulüplerin finansal sürdürülebilirlikleri açısından yatırımcılar ve kredi sağlayıcı kurumlar nezdinde kritik bir öneme sahiptir (Oflaz, 2017: 76). Ancak şirketleşme ve halka arz, futbol kulüplerinde finansal disiplini garanti etmemektedir. Uluyol (2014), bu süreçlerin beklenen etkiyi gösterebilmesi için kulüplerin kurumsal yönetim kalitesi, iç kontrol yapısı ve risk yönetimi kapasitesiyle desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle futbol ekonomisindeki ticarileşme süreci, yalnızca gelir artırıcı bir gelişme olarak değil, aynı zamanda kulüplerin hesap

verebilirlik ve mali yönetim kapasitesini sınavan bir dönüşüm alanı olarak da incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

3. UEFA’NIN FİNANSAL DENETİM MEKANİZMASI

Kulüplerin giderlerinin artması ile borç yükleri de artmaktadır. Aşırı borçlanma kulüplerin finansal yapılarını bozarak sürdürülebilir bir finansal yapıdan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. UEFA kulüplerin finansal yapılarını kontrol etmek ve güçlendirmek amacıyla FFP kurallarını uygulamaktadır (Doğru, 2022: 43). FFP’nin temel hedefi, sürdürülebilir bir finansal yapının oluşturulması ve kulüplerin daha disiplinli ve rasyonel bir finansal yapıya ulaşmalarının sağlanmasıdır (Dayı ve Çilesiz, 2020: 114). Kulüplerin finansal açıdan daha güçlü ve sağlıklı bir varlık göstermesi amacıyla bu düzenlemeler hayata geçirilmiştir (Sevim ve Bülbül, 2017: 192). Bu bölümde ilk olarak FFP’nin ortaya çıkışı, hukuki boyutu ve temel amaçları açıklanmıştır. İkinci kısımda başa baş kuralına yer verilmiştir. Üçüncü kısımda diğer finansal kriterler ve gösterge ihlalleri incelenmiştir. Dördüncü ve son kısımda ise FFP uygulamalarına yönelik eleştiriler ve tartışmalar yer almıştır.

3.1. FFP’nin Oluşumu, Hukuki Çerçevesi ve Temel Amaçları

Kulüplerin finansal yapılarında belirgin sorunların derinleşmesi üzerine UEFA İcra Komitesi, 2009 yılında Finansal Fair Play (FFP) düzenlemesini uygulamaya almıştır (Horozoğlu, 2021: 2614). UEFA, FFP düzenlemesinden sonra 2011 yılı itibarıyla kulüplerin finansal verilerini incelemeye başlamıştır (Oflaz, 2017: 48). UEFA, daha geniş kapsamlı olan Kulüp Lisanslama Sistemi’nin finansal kriterler bölümünü FFP kapsamına alarak kulüplerin bu sisteme entegrasyonunu sağlamıştır (Özevin, 2016: 1167). Bu sistem kapsamında kulüplerin lisans almaya hak kazanabilmesi için sportif, personel ve idari yapı, altyapı, hukuki düzen ile finansal yeterlilik başlıkları altında belirlenen koşulları yerine getirmesi zorunlu tutulmuştur (Aktaş ve Mutlu, 2016: 236).

FFP düzenlemeleri, merkezi bir denetim anlayışına dayanmakla birlikte, uygulama sürecinde ulusal federasyonları devre dışı bırakmamaktadır. Tam aksine, bu yapıda yerel federasyonlar uygulayıcı ve takip edici bir rol üstlenmektedir. Türkiye’de söz konusu görev, Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde faaliyet gösteren Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir (TFF, 2022). FFP, kulüplere gelir-gider dengesini düzenleyen ve sistemin sağlıklı işlemesine yardımcı olan birçok detaylı düzenlemeyi kapsamaktadır (Sevim ve Bülbül, 2017: 191).

FFP’nin temel amaçları altı başlıkta özetlenebilir (Oflaz, 2017: 50):

- Kulüplerin ekonomik/finansal kapasitesini güçlendirmek; şeffaflık ve güvenilirlik düzeyini yükseltmek.
- Üçüncü kişi ve kurumlara karşı yükümlülüklerin zamanında yerine getirilmesini sağlayarak alacaklı haklarını korumak

•Kulüp finansmanında disiplinin artırılması ve kaynak kullanımında rasyonel bir yaklaşımın benimsenmesi.

•Kulüplerin, faaliyetlerini büyük ölçüde kendi gelir yapıları içinde sürdürmeye yönlendirilmesi.

•Futbolun uzun dönemli çıkarları doğrultusunda ihtiyatlı ve sorumlu harcama davranışlarının desteklenmesi.

•Avrupa futbolunun uzun vadeli işleyişinin ve ekonomik sürdürülebilirliğinin korunması.

Bu çerçevede UEFA, FFP kriterlerine uygunluk göstermeyen kulüplere lisans vermeme ve bu yolla onları turnuvaların dışında bırakma yetkisine sahiptir (Özevin, 2016: 1167).

3.2. Başa Baş Kuralı

FFP'nin öngördüğü temel koşul, kulüplerin gelir-gider dengesini koruma zorunluluğudur. UEFA'nın Avrupa futbolundaki finansal bozulmayı düzeltme hedefinin merkezinde yer alan bu ilke, FFP kurallarının çıkış noktasındaki başlıca kontrol hedefi olarak ortaya konulmuştur (Aktaş ve Mutlu, 2016: 242). Bu çerçevede başa baş kuralı, kulüplerin harcamalarını gelirleriyle uyumlu seviyede tutmalarını şart koşarak finansal bozulmanın önüne geçmeyi amaçlamaktadır (Demirci, 2017: 56).

FFP kapsamında kulüplerin finansal durumu temel olarak iki başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar başa baş kuralı ve kabul edilebilir zarar kuralıdır (Çakmak, 2019: 38). Muhasebenin dönemsellik ilkesine paralel olarak, UEFA izleme süreci dönemler itibarıyla T+1, T, T-1, T-2, T-3 ve T-4 şeklinde ele alınır. T dönemi, UEFA kulüp maçlarının başladığı takvim yılında kapanan raporlama dönemine karşılık gelmektedir (Aktaş ve Mutlu, 2016: 239). "T-1" takvim yılından önceki yılı, "T+1" ise takvim yılından sonraki yılı ifade etmektedir. Böylece kulüplerin takvim yılından önceki dört yıl değerlendirilmektedir.

Başa baş hesaplamalarında dikkate alınan gelirler arasında maç günü elde edilen gelirler, yayın gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, ticari faaliyetlerden sağlanan gelirler, diğer faaliyet gelirleri, oyuncu satışlarından elde edilen bonservis gelirleri, duran varlık satışlarından elde edilen gelirler ile finansal gelirler yer almaktadır (TFF, 2022). Buna karşılık, başa baş kuralı çerçevesinde bazı gider kalemleri hesaplama dışında bırakılmaktadır. Bu kapsamda, maddi olmayan duran varlıklara ilişkin itfa payları hariç olmak üzere amortisman giderleri, altyapı ve genç oyuncu geliştirmeye yönelik harcamalar, toplumsal fayda ve sosyal sorumluluk niteliğindeki projelere yapılan harcamalar ile vergi giderleri muaf tutulan kalemler arasında yer almaktadır. Bu giderlerin muaf tutulmasının temel sebebi, kulüplerin altyapılarına ve sosyal projelere ağırlık vermelerinin teşvik edilmesidir (Ofraz, 2017: 50). Futbolcu lisans giderleri ve amortismanı da ilgili döneme ait oyuncu kayıtlarının yıpranma payını kapsar ve bu kalem, kulübün finansal tablolarında izlenen muhasebe yöntemi çerçevesinde hesaplanır (TFF, 2022). Finansman giderleri ise fon kaynaklarının faizi ve finansal kiralama işlemlerinde ödenen finansman ücretlerini içermektedir (Mutlu, 2016: 35).

3.3. Diğer Finansal Kriterler ve Gösterge İhlalleri

FFP, yalnızca başa baş kuralını değil, aynı zamanda kulüplerin finansal istikrarını ve likidite düzeylerini de gözeten tamamlayıcı bir dizi ölçütü de zorunlu kılmaktadır (Saban ve Demirci, 2016: 34). Ana kurallara ek olarak, ihlal şüphesi doğduğunda kulüplerden ilave açıklama ve belge istenmesine yol açan dört gösterge bulunmaktadır (Özevin, 2016: 1170). Bunlar işletme devamlılığı, negatif özsermaye, vadesi geçmiş borçlar ve ek göstergelerdir.

•İşletmenin Devamlılığı (Süreklilik): Yıllık ya da ara dönem mali tablolara ilişkin bağımsız denetçi raporunda işletmenin sürekliliğine dair şartlı veya olumsuz görüş yer alması, FFP kapsamında ihlal göstergesidir (Saban ve Demirci, 2016: 35). Böyle bir durumda kulüp, bir sonraki döneme ait projeksiyon niteliğindeki finansal tablolarını düzenleyip yerel federasyona sunmakla yükümlüdür (TFF, 2022).

•Negatif Özsermaye: Negatif özsermaye, kulübün geçmiş dönem zararları ve borç yükü nedeniyle özkaynak yapısının zayıfladığını gösteren önemli bir finansal risk göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Saban ve Demirci, 2016: 47). FFP açısından bu gösterge, yalnızca dönemsel zarar üretimine değil, kulübün sermaye yapısının sürdürülebilirliğine ilişkin bir uyarı niteliği taşımaktadır (Çakmak, 2019: 37). Bütçe kısıtı yaklaşımı çerçevesinde negatif özsermaye, kulübün dış finansmana, borç yapılandırmasına veya dolaylı destek beklentilerine daha açık hale gelmesi bakımından da önemlidir. Bu nedenle negatif özsermaye, tekil kulüp verisi üzerinden değil, kulüplerin finansal disiplin kapasitesini zayıflatan yapısal bir gösterge olarak ele alınmalıdır.

•Vadesi Geçmiş Borçlar: İzleme döneminde diğer kulüplere, personele, sosyal güvenlik kurumlarına ve vergi idarelerine vadesi geçmiş borç bulunmaması gerekir. Bu kuralın amacı, kulüplerin finansal yükümlülüklerini zamanında yerine getirebilecekleri bir işleyişi temin etmektir (Teker ve Gök, 2019: 848). Vadesi geçmiş borcun varlığı, FFP çerçevesinde açıkça yasaklanmıştır (Çakmak, 2019: 39).

•Ek Göstergeler (Oransal Eşikler): UEFA, belirli finansal oranlar kritik seviyeleri aştığında kulüplerden ayrıntılı ek bilgi talep edebilir (Özevin, 2016: 1168).

FFP kriterlerinin ihlali durumunda, Kulüp Finansal Kontrol Kurulu (Club Financial Control Board-CFCB) tarafından kademeli yaptırımlar uygulanabilmektedir (Saban ve Demirci, 2016: 36). Bu yaptırımlar arasında uyarı ve kınama gibi daha hafif tedbirlerin yanı sıra para cezası, puan indirim, UEFA organizasyonlarından sağlanan gelirlerin kesilmesi, yeni transferlerin UEFA maçlarında lisanslanmaması ve kulübün turnuvalardan men edilmesi gibi daha ağır yaptırımlar da bulunmaktadır (Çakmak, 2019: 39).

3.4. FFP Uygulamalarına Yönelik Eleştiriler ve Tartışmalar

YBK maliyetlerin sağlıklı ölçülemediği ve zararların nasıl telafi edileceğinin şeffaf olmadığı durumlarda varlığını sürdürmektedir (Lin ve Tan, 1999: 430). Kulüp yönetimleri, zorlandıklarında dış

paydaşlar tarafından (federasyon, belediye, kamu kaynakları vb.) kurtarılacakları beklentisine girdikleri zaman, karı artırma ya da maliyetleri düşürme yönündeki çabalarını zayıflatan çarpık teşviklerle hareket edebilirler (Bordignon vd., 2015: 106). Finansal sıkıntıyla karşı karşıya kalan kulüpler ise, futbol endüstrisinin tüm paydaşlarının (lig, taraftar, kamu) ortak çıkarları yerine kısa vadeli kulüp çıkarlarına öncelik verme eğilimleri neticesinde aşırı harcamalara yönelerek sürdürülemez bir finansal yapının oluşmasına neden olabilirler. Borçlu ya da iflas riski altında olan kulüplerin federasyon, kamu otoriteleri veya sponsorlar tarafından kurtarılacaklarına olan güvenleri, ahlaki tehlike sorunu oluşturmaktadır (Kornai vd., 2003: 1101). Maliyetlerin kamusal kaynaklara aktarılması ise kulüp harcamalarında aşırılığa ve diğer kulüpler aleyhine eşitsizliklere yol açarak, yükün topluma yayılmasına neden olmaktadır (Nacar Karabacak, 2013: 119).

FFP, kulüpleri gelirleri oranında faaliyet göstermeye teşvik etmektedir. Ancak kulüplerin gelir kaynakları üzerinde sınırlı esnekliğe sahip olması gelirler oranında harcama yapılmasını zorlaştırabilmektedir (Vigneault, 2005: 4). Bu koşullar, FFP kapsamındaki kulüplerin öz gelir oluşturma çabalarını da sınırlayabilir. Ayrıca borçların sık sık yapılandırılması ya da affedilmesi, borcunu düzenli ödeyen kulüpleri dezavantajlı duruma getirirken, borçlu kulüplere ise haksız bir avantaj sağlamaktadır. Bu durum borçlu kulüplerde ahlaki tehlikeyi artırıp öz gelire dayalı disiplinin zayıflamasına yol açabilir. Bu çerçevede FFP'nin yalnızca mali disiplini güçlendiren bir düzenleme olarak değil, aynı zamanda uygulanma biçimi ve rekabet üzerindeki etkileri bakımından tartışılan bir mekanizma olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

FFP'nin etkinliği konusunda uluslararası literatürde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bazı çalışmalar FFP'nin kulüpleri gelir-gider dengesine yaklaştırarak finansal disiplini artırabileceğini savunurken, bazı çalışmalar ise düzenlemenin etkisinin sınırlı ve bağlama duyarlı olduğunu göstermektedir. Vöpel'e (2011) göre FFP'nin temel aracı olan başa baş kuralı, kulüplerin açıklarını sınırlandırması bakımından finansal istikrarı destekler. Ancak bu kural rekabet dengesini tek başına sağlamak için yeterli değildir. Düzenleme, güçlü kulüplerin mevcut avantajlarını koruyarak yeni kulüplerin rekabet gücünü sınırlama riski de taşır. Bu nedenle FFP, finansal disiplin açısından önemli bir düzenleme olarak ileri sürülse de futbol ekonomisindeki rekabet dengesi ve kulüpler arası gelir farklılıkları bakımından tartışmalı bir konumda yer almaktadır. Benzer bir bulguyu Martin-Magdalena vd. (2024) sistematik inceleme ve meta-analiz çalışmasında FFP'nin etkilerinin tek yönlü değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulayarak belirtmektedir. Çalışmada FFP'nin karlılık göstergeleri üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu, buna karşılık ödeme gücü göstergeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Bu sonuç, FFP'nin kulüplerin kısa vadeli karlılık performansını iyileştirebilse bile borçluluk, likidite ve ödeme gücü gibi daha yapısal sorunları aynı ölçüde çözülemeyeceğini belirtmiştir. Bu nedenle FFP'nin bütçe sertleşmesi üzerindeki rolü, tüm finansal sorunları ortadan kaldıran kesin bir çözüm olarak değil, kulüp davranışlarını daha disiplinli bir zemine

yaklaştıran sınırlı fakat önemli bir kurumsal mekanizma olarak değerlendirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

4. FUTBOL KULÜPLERİNDE FİNANSAL BOZULMA VE BÜTÇE KISITI REJİMLERİ

Bu bölümde futbol kulüplerinin finansal bozulma ve bütçe kısıt rejimleri ilişkisi incelenmektedir. İlk olarak, futbol kulüplerinde finansal yapının nasıl bozulduğu ve bu bozulmanın nasıl kalıcı hale geldiği açıklanmaktadır. Finansal bozulma, YBK ve KBK ayrımı üzerinden ele alarak FFP çerçevesiyle ilişkilendirilmektedir. Böylece kamu maliyesi ve kurumsal iktisat literatüründe geliştirilen bütçe kısıtı yaklaşımı, futbol kulüplerinin finansal davranışlarını açıklamada kullanılabilecek analitik bir bakış açısının kazandırılması amaçlanmıştır.

4.1. Futbol Kulüplerinde Finansal Bozulma

Futbol kulüplerinde finansal bozulmanın tek bir nedene indirgenmesi mümkün değildir. Bu bozulma, gelir kompozisyonu, harcama baskısı, sportif başarı hedefi, borçlanma davranışı ve yönetsel tercihlerle birlikte şekillenen çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilebilir. Literatürde kulüplerin likidite yetersizliği, kısa vadeli yükümlülüklerin artması ve gelir-gider dengesindeki kırılganlıklar nedeniyle finansal sürdürülebilirlikten uzaklaşabildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, profesyonel futbol rekabetinin kar maksimizasyonundan çok sportif başarı hedefiyle ilerlemesi, kulüplerin transfer harcamaları ve ücret yükü konusunda daha yüksek risk almasına zemin hazırlayabilmektedir (Demirci, 2017: 9). FFP düzenlemeleri, bazı finansal göstergeler üzerinde olumlu etkiler oluşturabilse de borçluluk, ödeme gücü ve likidite gibi yapısal sorunları her durumda aynı ölçüde çözememektedir (Martin-Magdalena vd., 2024: 4). Bu nedenle finansal bozulma yalnızca borçların artması ya da dönem zararının oluşmasıyla sınırlı görülmemelidir. Kulüplerin gelir yaratma kapasitesiyle uyumsuz harcama yapısı, dış finansmana bağımlılık ve kurtarıma beklentisi de bu bozulmanın kurumsal boyutunu oluşturmaktadır (Vigneault, 2005: 1). Bu çerçevede yumuşak ve katı bütçe kısıtı ayrımı, futbol kulüplerinin finansal davranışlarını açıklamak için işlevsel bir kavramsal zemin sunmaktadır.

4.2. Yumuşak Bütçe Kısıtı

YBK yaklaşımı, bütçe açığı veren bir ekonomik birimin faaliyetlerini yürütmek için sürekli olarak dışarıdan destek beklentisinin yerleştiği durumları açıklamaktadır. Kavramın klasik tartışmasında, zarar eden birimin piyasa disiplinine tam olarak maruz kalmaması, karar alıcıların risk algısını olumsuz yönde etkilemektedir (Lin ve Tan, 1999: 1). Futbol kulüpleri bağlamında bu durum, kulüp yöneticilerinin kamu otoriteleri, yerel yönetimler, federasyonlar, kulüp sahipleri veya ilişkili finansörlerden dışsal destek geleceğini varsayarak olası kurtarma müdahalelerini beklemesi şeklinde gözlenmektedir. Kurtarıma beklentisi arttıkça, kısa vadede sportif başarıyı artıracak agresif harcama stratejileri daha cazip hale gelebilmektedir. Buna karşılık, maliyet düşürme, verimlilik artırma ve gelir

çeşitlendirme yönündeki çabalar ise arka planda kalabilmektedir. Bu noktada yumuşak bütçe kısıtı yaklaşımı, dış destek beklentisinin kulüpler arasında finansal disiplin ve rekabet dengesi açısından sorunlu sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Finansal başarısızlığın maliyeti karar vericiler üzerinde yeterince hissedilmediğinde, bozulma eğilimi dönemsel bir sorun olmaktan çıkıp kurumsal davranışa dönüşebilmektedir.

4.3. Katı Bütçe Kısıtı

KBK yaklaşımı ekonomik birimin açıklarının otomatik biçimde dış kaynaklar tarafından kapatılamayacağını varsayımına dayanır. Bu kısıta göre kulüpler gelir, gider ve borçlanma kararlarının sonuçlarını doğrudan taşımak zorundadır. Bu rejimde faaliyeti sürdürebilme imkanı, dışsal kurtarma ihtimalinden çok, kulübün kendi finansal yönetim performansına bağlıdır (Kornai vd., 2003: 1097). Dolayısıyla KBK, yalnızca bir finansal kural değil, aynı zamanda yönetim davranışını da dönüştüren bir disiplin mekanizması olarak görülebilir. Futbol finansmanı açısından bu kısıt, kulübün gelir yaratma, maliyet kontrolü, risk fiyatlaması ve borç vadesi yönetimi gibi alanlarda daha öngörülebilir kararlar almasını teşvik eden bir disiplin çerçevesi olarak değerlendirilebilir (Akdoğan ve Akdoğan, 2023: 251). Bu yaklaşımda harcama kararlarının sonradan bulunacak dış finansmanla kapatılacağı varsayımı yerine harcama öncesinde gelir ve finansman kapasitesinin dikkate alınması beklenir. Bu dönüşüm, kısa vadede sportif harcama esnekliğini sınırlayabilse de orta ve uzun vadede finansal kırılganlığın azaltılmasına katkı sağlayabilir.

4.4. FFP Ekseninde Yumuşak Bütçeden Katı Bütçeye Geçişin Kurumsal Mantiği

UEFA'nın 2009 yılından sonra kurumsallaştırdığı FFP, kulüpleri gelirleriyle daha uyumlu bir harcama çizgisine yönlendirmeyi hedefleyen bir dışsal disiplin setidir (Horozoğlu, 2021: 2614). Özellikle başa baş kuralı, kulüplerin finansal kararlarını bütçe kısıtı mantığına yaklaştıran temel düzenlemelerden biri olarak öne çıkmaktadır (Dayı ve Çilesiz, 2020: 161). Bu çerçevede FFP, YBK yaklaşımını tamamen ortadan kaldıran bir düzenleme değil, kurtarıma beklentisinin maliyetini artırarak kulüpleri daha ihtiyatlı davranmaya zorlayan bir sertleştirme aracı olarak yorumlanabilir. Bu noktada YBK yaklaşımı, FFP'nin futbol kulüplerinin finansal davranışları üzerindeki etkisini açıklamak için işlevsel bir kavramsal zemin sunmaktadır (Martin-Magdalena vd., 2024: 7). Kamu maliyesi ve kurumsal iktisattan gelen bütçe kısıtı kavramları, futbol finansmanında çoğunlukla mevzuat düzeyinde tartışılan FFP'yi davranışsal finans perspektifiyle açıklamak amacıyla uyarlanmaktadır. Böylece FFP, yalnızca bir lisanslama prosedürü olarak değil, kulüp yöneticilerini teşvik etmeye çalışan bir kurumsal tasarım olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, finansal bozulma-yumuşak kısıt-katı kısıt zincirini aynı hatta birleştirerek, önceki bölümde yapılan FFP kriterleri ve denetim mekanizması tartışmasına da kavramsal bir köprü sunmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan bütçe sertleşmesi kavramı, Kornai'nin (2001) bütçe kısıtının sertleşmesi tartışmasından bağımsız yeni bir kavram olarak değil, bu tartışmanın futbol kulüplerinin

finansal davranışlarına uyarlanmış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Kornai'ye (2001) göre bütçe kısıtının sertleşmesi, zarar eden ekonomik birimlerin sürekli kurtarıma beklentisinin azaltılması ve finansal disiplinin kurumsal araçlarla güçlendirilmesiyle ilişkilidir. Futbol kulüpleri açısından ise bu süreç yalnızca zarar veya iflas riski üzerinden değil, sportif başarı baskısı, taraftar beklentisi, transfer harcamaları, UEFA lisanslama sistemi ve FFP yaptırımlarıyla birlikte şekillenmektedir (Dayı ve Çilesiz, 2020: 128, 161). Bu nedenle çalışmada bütçe sertleşmesi, kulüplerin dışsal kurtarma beklentisinden gelir temelli harcama disiplinine doğru kademeli yönelmesini açıklayan bağlamsal bir uyarlama olarak kullanılmaktadır.

5. KURUMSAL VE FİNANSAL STRATEJİLER AÇISINDAN BÜTÇE SERTLEŞMESİ

Bütçe sertleşmesi, yalnızca dışsal düzenlemelerle sağlanan bir disiplin süreci olarak görülmemelidir. FFP gibi düzenlemeler kulüpler üzerinde gelir temelli harcama baskısı oluştursa da bu baskının kalıcı bir finansal davranışa dönüşebilmesi için kulüp içinde kurumsal yönetim, iç kontrol, risk izleme ve kaynak tahsisi mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekir (Tekere ve Gök, 2019: 848; Aykaç İğdelipinar, 2011: 5, 10). Bu nedenle finansal sürdürülebilirlik, yalnızca UEFA tarafından getirilen dışsal kurallara uyumla değil, kulüplerin kendi yönetim kapasitesini geliştirmesiyle de ilişkilidir. Bu bölümde kurumsal yönetim ve kaynakların etkin kullanımı, yumuşak bütçe davranışını azaltan ve bütçe sertleşmesini destekleyen iki tamamlayıcı unsur olarak ele alınmaktadır.

5.1. Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Yumuşak Bütçe Kısıtının Azaltılması

Kurumsal yönetim, futbol kulüplerinde yalnızca şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle sınırlı değildir (Demirci, 2017: 28). Bütçe kısıtı yaklaşımı açısından kurumsal yönetim, kulüp yöneticilerinin dışsal destek beklentisiyle hareket etmesini sınırlayan içsel bir disiplin mekanizmasıdır (Vigneault, 2005: 1). Yönetim kararlarının denetlenebilir hale gelmesi, borçlanma ve transfer harcamalarının daha rasyonel biçimde izlenmesi ve finansal risklerin erken aşamada belirlenmesi, yumuşak bütçe kısıtının azalmasına katkı sağlayabilir (Sevim ve Bülbül, 2017: 189). Bu nedenle kurumsal yönetim kalitesi, FFP'nin dışsal disiplin etkisini kulüp içinde sürdürülebilir bir yönetim pratiğine dönüştüren temel unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Kulüplerin fon arayışları arttıkça kurumsal yönetim anlayışını benimseme ve ticari faaliyetleri yürütme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Oflaz, 2017: 51). Halka arz edilerek hisselerinin borsada işlem görmesini sağlayan kulüpler, kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmakta ve modern yönetim tekniklerini benimsemek durumunda kalmışlardır (Beyaz, 2009: 70). Futbol kulüplerinin hisselerinin borsada işlem görmesi, kurumsallaşma ile şeffaf ve güvenilir bir yatırım ortamının oluşturulmasına zemin hazırlamaktadır (Cengiz ve Özbek Püskül, 2016: 296). Kamuya açıklanan bilgilerin kanıtlanabilirliği ve güvenilirliği, yatırımcıların kararları açısından büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2005: 45). Özellikle

dernek, şirket gibi farklı statülere sahip olan kulüplerin finansal tabloları da farklılık göstermektedir. Kulüpler lisanslı ürün satışı gibi esas faaliyet alanlarının dışında kalan faaliyetleri yürütmek için farklı tüzel kişilikler kurarak tüm finansal bilgileri konsolide finansal tablolarda düzenlemektedir (Demirci, 2017: 49). Böylece kulüpler hesap verilebilirlik ilkesi gereği tüm finansal bilgilerini kamuoyuna açıklamaktadır. Bu nedenle yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi, kulüplerde profesyonel yönetim anlayışının yerleşmesine ve bütçe sertleşmesi sürecinin içselleştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir (Uluyol, 2014: 5729).

5.2. Kaynakların Etkin Kullanımı ve Gelir Temelli Harcama Disiplini

Kaynakların etkin kullanımı, bütçe sertleşmesi sürecinin finansal yönetim boyutunu oluşturmaktadır (Kornai, 2001: 1575). Yumuşak bütçe davranışında harcama kararları çoğu zaman dış destek veya borçların yapılandırılması beklentisiyle ertelenebilen maliyetler gibi görülür. Gelir temelli harcama disipliniinde kaynak tahsisi kulübün mevcut ve öngörülebilir gelir kapasitesine göre yapılmalıdır (Nacar Karabacak, 2013: 119). Bu nedenle kulüplerin, finansal araçları yalnızca finansal raporlama amacıyla değil, harcama kararlarını sınırlandıran içsel kontrol araçları olarak da kullanmaları önem taşımaktadır (Sevim ve Bülbül, 2017: 202, 203).

İşletmelerin ve futbol kulüplerinin finansal performanslarını değerlendirmek için farklı analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Finansal analiz yöntemleri arasında en çok tercih edilen oran analizi yöntemidir. Kulüplerin finansal durumlarını kapsamlı biçimde değerlendirmek için de oran analizi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem, finansal tablodaki kalemlerin birbirleriyle karşılaştırılmasıyla çok sayıda gösterge üretmeye imkan tanır (İnan, 2023: 45). Oran analizinde farklı oranlar hesaplanarak işletmelerin finansal performansları değerlendirilebilmektedir. Örneğin işletmelerin ortaklarının koyduğu her bir birim sermayenin kaç birim kar ürettiği, öz sermaye karlılığı ile ölçülmektedir (Oflaz, 2017: 91). Özsermaye karlılık oranı ile kulüplerin finansal verimliliği de değerlendirilmektedir. Öz sermaye yapısının güçlendirilmesi için hisse senedi ihracı gibi yöntemler uygulanabilir (Saban ve Demirci, 2016: 47). Ayrıca kulüplerin, finansal durumlarının kötüye gitmesi halinde dışarıdan yardım alamayacaklarını bilmeleri durumunda, gelir yaratma kanallarını proaktif biçimde devreye sokmak için çeşitli yöntemler geliştirebilir (Akdoğan ve Akdoğan, 2023: 235). İlk olarak, kulüplerin gelirleriyle orantılı harcama yapmaları, aşırı borçlanmadan ve faiz yükünden kaçınmaları önerilir (Doğru, 2022: 95). Bununla birlikte, nakit düzeyinin gereğinden yüksek tutulması, daha verimli varlıklara kıyasla düşük getiri elde edilmesine yol açabilir (Ulusoy vd., 2019: 1893). Öz gelirlerin artırılması ise yerel vergi oranları, vergi tabanı ve muafiyetler bağlamında kulüplerin finansal yapılarının belirli aralıklarla düzenli denetlenmesi yoluyla desteklenebilir (Sertesin, 2011: 5). Finansal özerklik çerçevesinde, özkaynakların yetersiz kaldığı durumlarda iç veya dış borçlanma ile finansman açığının kapatılmasına başvurulabilir (Gölçek, 2016: 68).

Sürdürülebilir bir finansal yapıya ulaşmak için kulüplerin oran analizini düzenli kullanarak performans göstergelerini izlemesi, nakit yönetimini verimlilik odağında optimize etmesi, gelir-gider dengesini tutturması ve gerektiğinde öz sermayeyi güçlendirecek araçları (örneğin hisse senedi ihracı) devreye sokması gerekir. Böyle bir disiplin, borçlanmanın yalnızca stratejik ve ölçülü biçimde kullanılmasını sağlayarak riskin makul düzeyde tutulmasını, faiz yükünün kontrol altında kalmasını ve uzun vadede kulüp değerini artıran kararların alınmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda dış destek beklentisini azaltarak, kulüpleri proaktif gelir yaratma kanallarına yönlendirir ve kısa vadeli baskılara karşın finansal dayanıklılığı koruyan, rekabetçi ve sürdürülebilir bir yönetim çizgisinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirlik sorunu, YBK ve KBK yaklaşımları çerçevesinde kavramsal olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel çıkış noktası, futbol kulüplerinde finansal bozulmanın yalnızca gelir-gider dengesizliği, borçluluk veya likidite yetersizliği üzerinden açıklanamayacağıdır. Bu sorun aynı zamanda kulüp yöneticilerinin karar alma davranışları, kurtarılma beklentileri, sportif başarı baskısı ve düzenleyici denetim mekanizmalarıyla birlikte ele alınmalıdır. Bu yönüyle çalışma, futbol finansmanı literatüründe bütçe kısıtı yaklaşımının kulüp davranışlarını açıklamak için işlevsel bir kavramsal zemin sunduğunu ileri sürmektedir.

YBK yaklaşımı, futbol kulüplerinde dışsal destek beklentisinin harcama disiplinini zayıflatabileceğini açıklamak bakımından önem taşımaktadır. Kulüp yönetimleri finansal sıkıntı dönemlerinde kamu otoriteleri, federasyonlar, sponsorlar, kulüp sahipleri veya diğer dış paydaşlardan destek geleceği beklentisiyle hareket ettiklerinde, gelir kapasitesini aşan harcama kararları daha kolay alınabilmektedir. Böyle bir yapı, kısa vadede sportif başarının yakalanmasına yardımcı olabilir ancak orta ve uzun vadede bu durum sürdürülebilir değildir. Bu nedenle YBK yaklaşımı, yalnızca finansal tabloların bozulmasıyla değil, bu bozulmayı üreten teşvik yapısıyla birlikte değerlendirilmelidir.

KBK yaklaşımı ise kulüplerin harcama kararlarını kendi gelirleri, finansman kapasiteleri ve risk taşıma güçleriyle ilişkilendirmesini gerektiren daha disiplinli bir finansal çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, kulüplerin kısa vadeli sportif hedefler ile uzun vadeli finansal sürdürülebilirlik arasında daha dengeli kararlar almasına katkı sağlayabilir. Ancak futbol kulüplerinin bütçe davranışı çoğu zaman YBK ve KBK yaklaşımlarından yalnızca birine tam olarak yerleşmemektedir. Bu nedenle çalışmada YBK'dan KBK'ya geçiş, ani bir şekilde değil, düzenleyici baskı, raporlama zorunluluğu, yaptırım ihtimali ve kurumsal yönetim kapasitesiyle şekillenen kademeli bir bütçe sertleşmesi süreci olarak ele alınmıştır.

FFP düzenlemeleri bu süreçte dışsal bir disiplin mekanizması olarak değerlendirilebilir. Başa baş kuralı, vadesi geçmiş borçlara ilişkin hükümler, finansal raporlama yükümlülükleri ve yaptırım

mekanizmaları, kulüplerin gelir temelli harcama davranışına yaklaşmasını desteklemektedir. Bununla birlikte FFP, tüm finansal sorunları tek başına çözen nihai bir araç olarak görülmemelidir.

Bu çerçevede futbol kulüpleri açısından ilk öneri, bütçeleme sistemlerinin kısa vadeli sezon hedefleriyle sınırlı kalmaması ve daha uzun dönemli finansal planlama anlayışının benimsenmesidir. Transfer harcamaları, futbolcu ücretleri ve borçlanma kararları kulübün mevcut gelirleriyle birlikte gelecekteki nakit akışı kapasitesi dikkate alınarak değerlendirilmelidir. İkinci olarak, kulüplerin iç kontrol, erken uyarı ve finansal risk izleme mekanizmalarını güçlendirmesi gerekir. Özellikle likidite düzeyi, kısa vadeli borç çevrimi, ücret yükü ve finansman maliyetleri düzenli olarak izlenmelidir.

Üçüncü olarak, gelir yapısının daha dengeli hale getirilmesi önem taşımaktadır. Kulüplerin yalnızca sportif başarıya bağlı dönemsel gelirleri değil, ticari gelirler, dijital gelirler, maç günü gelirleri ve sponsorluk gelirleri gibi farklı kaynakları birlikte yönetmesi bütçe sertleşmesi sürecini destekleyebilir. Dördüncü olarak, finansal raporlamanın yalnızca mevzuat gereği yerine getirilen bir yükümlülük olarak değil, yönetim kalitesini artıran ve paydaş güvenini güçlendiren bir araç olarak görülmesi gerekir. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve düzenli finansal takip, yumuşak bütçe davranışının azalmasına katkı sağlayabilir.

Son olarak, bu çalışmada kavramsal bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu nedenle ulaşılan değerlendirmeler belirli kulüplerin finansal tabloları üzerinden test edilmiş ampirik bulgular olarak değil, literatür temelli teorik çıkarımlar olarak değerlendirilmelidir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bütçe sertleşmesi yaklaşımı, futbol kulüplerinin finansal verileri kullanılarak ampirik biçimde test edilebilir. Özellikle nakit akışları, borçlanma yapısı, özkaynak düzeyi, ücret giderleri ve FFP yaptırımları arasındaki ilişki farklı ligler ve kulüpler üzerinden karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Böylece yumuşak bütçe kısıtından katı bütçe kısıtına geçişin futbol kulüplerinde hangi koşullarda güçlendiği daha somut biçimde ortaya konulabilir.

AUTHORS' STATEMENT /YAZARLARIN BEYANI

Contribution Statement/Katkı Oranı Beyanı: The authors contributed equally to the work. / Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Support and Acknowledgments Statement/Destek ve Teşekkür Beyanı: No support was received from any institution or organization for this study. / Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluşun destek alınmamıştır.

Conflict of Interest Statement/Çatışma Beyanı: There is no potential conflict of interest in this study./ Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Akdoğan, İ. ve Akdoğan, A. (2023). Esnek bütçe kısıtı sorunsalı: Türkiye yerel yönetimleri örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 235-254.

- Aktaş, H. ve Mutlu, S. (2016). Futbolda finansal sürdürülebilirlik kapsamında “Finansal Fair Play başa baş kuralı” ve Beşiktaş Futbol Kulübü üzerinde bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 223-240.
- Arık, B. (2008). Futbol ve televizyon bağı: simbiyoz beslenme. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), 197-222.
- Aydın, A. D. (2005). *Spor kulüplerinin halka açılmasının finansal yapıları üzerine etkileri* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, A. D., Turgut, M. ve Bayırlı, R. (2007). Spor kulüplerinin halka açılmasının Türkiye’de uygulanan modeller açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 59-70.
- Aykaç İğdelipınar, Ö. (2011). *Futbolda kurumsal yönetim ve denetim üzerine görüş ve öneriler*. Türkiye İç Denetim Enstitüsü.
- Beyaz, Z. (2009). *Süper Lig’deki karşılaşmaların futbol takımlarının hisse senedi getiri oranları üzerine etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bordignon, M., Giglio, A., ve Turati, G. (2015). Soft budget constraints: The case of municipal bonds in Italy. J. Kim ve H. Blöchliger (Ed.), *Institutions of intergovernmental fiscal relations: Challenges ahead* içinde (ss. 105–126). Paris: OECD Publishing.
- Cengiz, H. ve Özbek Püskül, A. S. (2016). Hisse senedi getirileri ve karlılık arasındaki ilişki: Borsa İstanbul endeksinde işlem gören işletmelerin analizi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 295-310.
- Çakmak, U. D. (2019). *Futbol ekonomisi: Avrupa ve Türkiye üzerine karşılaştırmalı bir inceleme* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dayı, F. ve Çilesiz, A. (2020). Futbol kulüplerinde borç yönetimi. İ. Y. Gök ve F. Dayı (Ed.), *Sporda finansal, ekonomik ve sosyal araştırmalar* içinde (ss. 109—166). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirci, F. (2017). *Entropi tabanlı TOPSIS yöntemiyle Borsa İstanbul’da işlem gören futbol kulüplerinin sportif, finansal ve finansal fair play performanslarının karşılaştırmalı analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Doğru, A. (2022). *Futbol kulüplerinin finansmanı ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Gölçek, A. G. (2016). Yerel yönetimlerde borçlanma. *İller ve Belediyeler Dergisi*, 814, 62-68.
- Horozoğlu, M. A. (2021). Finansal Fair Play çerçevesinde Türk futbol takımlarının değerlendirilmesi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 7(51), 2611-2616.
- İnan, A. N. (2023). *Futbol kulüplerinin finansal performansının oran analizi ve TOPSIS yöntemi ile değerlendirilmesi: BIST işlem gören futbol kulüpleri üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Jeanrenaud, C. ve Kesenne, S. (2006). *The economics of sport and the media*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kornai, J. (2001). Hardening the budget constraint: The experience of the post-socialist countries. *European Economic Review*, 45, 1573-1599. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00100-3](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00100-3).
- Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1095-1136. <https://doi.org/10.1257/jel.41.4.1095>.
- Lin, J. Y. ve Tan, G. (1999). Policy burdens, accountability, and the soft budget constraint. *The American Economic Review*, 89(2), 426-431.

- Martin-Magdalena, J., De los Rios-Sastre, S., Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*, 10, e39151. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39151>
- Mutlu, S. (2016). *Finansal Fair Play kriterlerinin Türkiye'de halka açık futbol kulüpleri açısından değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Nacar Karabacak, A. (2013). Bir mali disiplin aracı olarak sert bütçe kısıtı. *Maliye Dergisi*, (164), 117-129.
- Oflaz, S. (2017). *Finansal Fair Play sistemi ve Türkiye'de dört büyük futbol kulübü üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Öngören, H. ve Karadoğan, E. (2002). Küresel tutku: futbol. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (14). doi:10.17064/iüifhd.82742.
- Özevin, O. (2016). Finansal Fair Play ve Türk futbolunda dört büyükler üzerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1166-1183. doi:10.17719/jisr.20164520680.
- Saban, M. ve Demirci, Ş. D. (2016). Finansal Fair Play ölçütleri çerçevesinde futbol kulüplerinin muhasebe uygulamalarının incelenmesi. *Mali Çözüm*, 25-49.
- Sertesin, S. (2011). *Yerel yönetim reformu kapsamında yerel yönetimlerin idari özerkliği nasıl tartışılmalı? Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı*. Erişim tarihi: 03.01.2012, <http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/2409>.
- Sevim, C. ve Bülbül, S. (2017). Finansal Fair Play uygulamaları kapsamında Borsa İstanbul'da işlem gören futbol kulüplerinin finansal performanslarının değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 187-212.
- Sezer, Y. (2015). *Futbol kulüplerinin maç sonuçlarının borsa değerine etkisi: Borsa İstanbul'a kote spor şirketleri üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Teker, T. ve Gök, İ. Y. (2019). Finansal Fair Play yaptırımlarının sportif başarı üzerine etkisi. *II. Uluslararası Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 846-847).
- Türkiye Futbol Federasyonu (TFF). (2022). *Kulüp lisans ve finansal sürdürülebilirlik talimatı*. Erişim tarihi: 19.02.2026, <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kulup-Lisans-ve-Finansal-Surdurulebilirlik-Talimati.pdf>.
- Tutal, E. (2013). Spor kulüplerinin isim hakkı ve haciz yasağı. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, 2, 271-299. <https://izlik.org/JA85HY76LL>
- Ulun, C. ve Yetim, A. A. (2016). Türkiye'deki futbol kulüplerinin sportif başarı düzeyi ve mali yapı açısından rasyo analizi ile incelenmesi: Galatasaray ve Fenerbahçe örneği. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 70-81.
- Ulusoy, T., Esmer, Y., & Dayı, F. (2019). Spor işletmelerinde nakit yönetimi: *BİST'de bir uygulama*. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 1889-1905.
- Uluç, O. (2014). Süper Lig futbol kulüplerinin finansal performans analizi. *Journal of Yaşar University*, 9(34), 5716-5731.
- Uzun, R. (2012). Türk spor medyasının tarihsel süreçleri. N. S. Sever (Ed.), *Spor ve medya ilişkisi* içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Vasvari, T. (2020). Hardening the budget constraint: Institutional reform in the financial management of Hungarian local governments. *Acta Oeconomica*, 70(4), 571-592.
- Vigneault, M. (2005). *Intergovernmental fiscal relations and the soft budget constraint problem*. Kingston: Institute of Intergovernmental Relations, Queen's University.

Vöpel, H. (2011). Do we really need Financial Fair Play in European club football? An economic analysis. *CESifo DICE Report*, 9(3), 54-59.