

## Spor Endüstrisinde Finansal Yapılar ve Stratejiler: Sürdürülebilirlik Ve Ekonomik Büyüme

Muhammet Mavibaş<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, spor ekonomisi ve finansman modellerini detaylı olarak ele almakta ve sporun küresel çapta bir endüstri haline nasıl dönüştüğünü incelemektedir. Spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel gelişimlerinin ötesinde, sosyo-ekonomik yapıda önemli bir yer edinmiştir. Özellikle spor kulüplerinin profesyonelleşmesiyle birlikte finansal sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla özkaynak, kitlesel fonlama, sponsorluk ve borçlanma gibi çeşitli finansman yöntemlerinin kullanımı artmıştır.

Çalışma, spor kulüplerinin finansman yapılarının uzun vadeli sportif ve ekonomik başarıları üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Finansal sürdürülebilirlik, kulüplerin hem sportif performansını artırmak hem de rekabet gücünü koruyabilmek için hayati bir faktördür. Ayrıca, büyük spor organizasyonlarının ev sahibi ülkelere sağladığı ekonomik fırsatlar ve turizm gelirleriyle yerel ekonomiler üzerindeki olumlu etkiler değerlendirilmiştir. Küresel ekonomik krizlerin, özellikle 2008 krizi sonrası, spor kulüplerinin finansman stratejileri üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bu süreçte dijital finansın ve teknolojik gelişmelerin, özellikle küçük spor kulüpleri için finansal sürdürülebilirliği sağlama açısından önemli fırsatlar sunduğu belirtilmiştir.

Sonuç olarak çalışma, spor kulüplerinin finansman modellerinin sportif başarıları üzerindeki rolünü ortaya koyarken, dijitalleşme ve modern finansman yöntemlerinin kulüplerin ekonomik sürdürülebilirliğini nasıl optimize edebileceğini tartışmaktadır. Spor endüstrisinde stratejik finansman kararları, kulüplerin gelecekteki başarısı ve büyümesi için kritik öneme sahiptir.

1 Doç. Dr., Erzurum Teknik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2771-2521>, E-Posta Adresi: muhammet.mavibas@erzurum.edu.tr

## GİRİŞ

Spor, insanlık tarihinin en eski faaliyetlerinden biri olarak bireylerin fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunan çok yönlü bir olgudur. Günümüzde sporun, bireysel bir uğraşın ötesine geçerek toplumların sosyo-ekonomik yapısında önemli bir yer edindiği görülmektedir. Spor, yalnızca sağlık ve eğlence amaçlı bir faaliyet olmanın ötesinde, giderek büyüyen bir endüstri haline gelmiştir. Bu büyüme, sporun farklı disiplinlerle olan ilişkisini derinleştirerek ekonomi, yönetim ve finans gibi alanlarla da sıkı bir bağ kurmasına yol açmıştır. Spor ekonomisi, sporun küresel çapta milyarlarca dolarlık bir pazar haline gelmesiyle birlikte akademik ve pratik alanlarda büyük ilgi görmeye başlamıştır.

Sporun finansman yapısı, spor endüstrisinin işleyişini anlamak için kritik bir öneme sahiptir. Sporun endüstrileşmesi, spor organizasyonlarının ve kulüplerinin profesyonelleşmesine ve bu doğrultuda çeşitli finansman modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Spor kulüpleri, finansal sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla özkaynak kitlesel fonlama, sponsorluk anlaşmaları ve borçlanma gibi farklı finansman yöntemlerini kullanmaktadır. Bu yöntemler, kulüplerin uzun vadeli başarısını ve rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Özellikle profesyonel spor kulüpleri, geniş izleyici kitlelerine hitap eden organizasyonlar haline geldikçe, finansman stratejilerini geliştirmek ve daha karmaşık finansal yapılar oluşturmak zorunda kalmışlardır.

Spor endüstrisinin ekonomik boyutu, geniş bir yelpazede farklı sektörlerle etkileşim halinde olup, medya, turizm, inşaat ve hizmet sektörleri gibi birçok alanı da kapsamaktadır. Örneğin, büyük spor organizasyonları, ev sahibi ülkeler için önemli ekonomik fırsatlar sunmakta ve turizm gelirleri ile yerel ekonomileri canlandırmaktadır. Bununla birlikte, spor kulüplerinin finansman yapıları, sadece kulüplerin başarılarını değil, aynı zamanda spor ekonomisinin genel yapısını da şekillendirmektedir. Profesyonel spor kulüplerinin finansal performansları ile sportif başarıları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Başarılı finansal stratejiler, kulüplerin sportif performanslarını artırırken, aynı zamanda sürdürülebilir bir büyüme sağlamaktadır. Spor ekonomisi literatüründe, kulüplerin finansman yapıları ve bu yapının kulüplerin sportif performanslarına etkisi üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, kulüplerin rekabet gücünü artırmak için hangi finansman modellerini tercih ettiğini ve bu modellerin kulüplerin mali yapısına olan etkilerini incelemektedir. Ayrıca, spor kulüplerinin finansman kaynakları, sadece kulüp içi dinamiklerle sınırlı kalmayıp, yerel ve uluslararası düzeyde ekonomik faktörlerden de etkilenmektedir. Küresel ekonomik krizler, finansal düzenlemeler ve piyasa dalgalanmaları, spor

kulüplerinin finansman yapılarında önemli değişikliklere yol açabilmektedir. Örneğin, 2008 küresel finansal krizi sonrasında spor kulüplerinin finansman modellerinde önemli değişiklikler yaşanmış ve finansal sürdürülebilirlik konusu daha da önemli hale gelmiştir.

Bu çalışma, spor ekonomisi ve finansman modelleri üzerine derinlemesine bir inceleme yaparak, spor kulüplerinin mali yapılarını sürdürülebilir bir şekilde yönetebilme yollarını ele almayı amaçlamaktadır. Çalışma boyunca, Spor organizasyonlarının ve spor kulüplerinin finansman kaynakları, bu kaynakların kulüplerin performansı üzerindeki etkileri ve fonlama ile finansman arasındaki karşılıklı ilişkiler detaylı bir şekilde analiz edilecektir. Ayrıca, spor endüstrisinde finansal sürdürülebilirliğin nasıl sağlanabileceği ve kulüplerin ekonomik büyümeye nasıl katkı sağlayabileceği üzerine stratejik öneriler sunulacaktır.

## 1. TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. Spor Kavramı

Spor çok boyutlu bir kavram olduğu için birçok yazar sporun tanımına ilişkin farklı tanımlar ve bakış açıları önermişlerdir. Bunun nedeni, spor dallarının, amaçlarının, içeriklerinin ve biçimlerinin farklı algılanması ve değerlendirilmesidir (Turan ve ark. 2022). Spor, hem bireysel hem de takım olarak yapıldığında bireylerin kişisel becerilerini ortaya çıkardığı gibi grup içi birlik, beraberlik ve dayanışmayı sağladığından bireylerin sosyalleşmesinde önemli bir faktör olarak gösterilmektedir (Kılıç & Arslan, 2018; Karataş ve ark., 2021).

Bireyin hem bedensel hem de zihinsel yönden sağlığını geliştiren spor, onların toplumsal davranışlarını düzenleyen, mental ve motorik özelliklerini belirli seviyeye yükselten biyolojik, pedagojik ve sosyal bir olgudur. Farklı bir ifadeyle spor, bireyin fikir, ruh ve beden gelişmesini ve bu öğeler arasında koordinasyonu ve sosyalleşmeyi sağlayan önemli sosyal etkenlerden biridir. Spor, her şeyden önce insan unsuruna hitap ettiği için, sporda amaç ister sağlıklı ve iş verimi yüksek bir toplum oluşturmak olsun, ister geleceğe güvenle bakabilecek yapıcı, yenilikçi ve sağlıklı bir gençlik yetiştirmek olsun, ister sosyal çözülmeye ve yabancılaşmaya karşı kullanılacak bir araç olması özelliğiyle, sporun günümüzde çok etkin ve vazgeçilmez bir sosyal olgu durumuna geldiği açık bir gerçektir (Belli ve ark., 2019). Düzenli fiziksel aktivitenin; beden ve sağlık kavramları, başkalarına yardım etme, kendine yetebilme, entelektüel gelişim, doğru ile yanlış arasındaki ilişkiyi öğrenme, cesaret, liderlik, yaşam boyu davranış ve alışkanlıklar edinme gibi faydaları vardır. İyileştirilmiş yaşam kalitesi, olumlu bir beden imajı, kendine güven,

stresle baş etme ve fiziksel sağlık gibi olumlu etkilere sahip olacaktır (Asan ve ark., 2021). Sportif faaliyetlere yönelik uygulama kabiliyeti ile birlikte antrenörlerin fizyolojik, zihinsel ve fiziksel gelişim düzeylerinde önemli bir yapıya sahip olması için gelişen teknolojik imkanlara yüksek düzeyde sahip olmalıdır (Çingöz ve ark., 2022).

## 1.2. Sporda Ekonomi Kavramı

İnsanoğlu var olduğu günden bu yana yaşamını sürdürmek için gereksinim duyduğu şeyleri karşılayabilmek adına çeşitli mal ve hizmetler üretmektedir (Ertek, 2015). Bu noktada insan ihtiyaçları sınırsız, bu ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetlerin ise sınırlı miktarda bulunduğu kabul edilmekte ve insan gereksinimlerini karşılamak için sınırlı kaynakların kullanılması ya da etkin kullanılması ile ilgili bir kavram olan ekonomi (Rehber, 2012) karşımıza çıkmaktadır. Ekonomi insan davranışını belirli amaçlar ile alternatif kullanım alanlarına sahip kıt kaynaklar arasındaki ilişkiyi inceleyen bir bilim dalı (Stanford, 2015) olarak değerlendirilmektedir. Daha kapsamlı bir anlatımla ekonomi, insanların ve toplumların para kullanarak ya da kullanmadan zaman içinde çeşitli mal ve hizmetler üreterek, bunları bugün ve gelecekte tüketmek üzere, toplumdaki bireyler ya da gruplar arasında bölüştürmek için kıt üretim kaynakları kullanmak konuyu inceleyen bir alandır (Türk, 2014)

Spor ve fiziksel aktivite insan yaşamının önemli bir alanını oluşturmakta ve dünyanın pek çok yerinde sağlık, sosyal ve ekonomik etkileri ile önemli hale gelmektedir. Spor katılım yolu ile çeşitli hastalıkların önlenmesi, toplumsal uyum ve toplumsal ruhun geliştirilmesi bakımından bir araç olarak görülmektedir. Artan çeşitlilikte spor faaliyetleri ile iş ve istihdam alanları oluşturulmakta ve bu yolla ulusal ve uluslararası ekonomiye katkıda bulunmaktadır (Laine & Vehmas, 2017). Bu nedenle önemli spor etkinlikleri her yıl en çok beğenilen televizyon programı arasında yer almakta, birçok yeni kablolu kanal spor yayıncılığına önem vermekte, bireysel geliri en yüksek olanlar sıralamasında her zaman sporcular üst sıralarda yer almaktadır (Legg ve ark., 2006).

Sporun endüstrileşmesi, giderek daha fazla insanın yaşamında yer edinmesini sağlamakta ve farklı spor dallarının naklen yayınlarıyla dünya genelinde geniş bir izleyici kitesine ulaşmaktadır. Spor, küreselleşmeye hem etki etmekte hem de ondan etkilenmektedir. Mücadele, performans ve rekabet gibi unsurlar sporun doğasında bulunmakta ve bu ortak dil küreselleşmeyi hızlandırmaktadır (Çeyiz & Özbek, 2014).

Parks ve ark. (1998) spor endüstrisini üç ana bölümde incelemiştir. İlk bölüm, amatör ve profesyonel sporlar ile ticari ve kazanç gütmeyen spor

organizasyonlarını içeren “spor performans bölümü”dür. İkinci bölüm “spor üretim bölümü” olup, spor performansı için gerekli ekipman ve ürünlerin üretimine odaklanmaktadır. Üçüncü bölüm ise “spor promosyon bölümü”dür; sponsorluklar, medya, promosyonel etkinlikler ve ürünler bu kategoriye dahildir (Ekmekçi ve ark., 2013).

### 1.3. Sporda Finansman Kavramı, Sermaye Yapısı

Ekonomide belirsizliğin büyük olduğu ve piyasalarda stresin yaşandığı dönemlerde finansal ürün fiyatları, ekonomi ve piyasa koşullarına ilişkin haberlere anında ve dramatik bir şekilde tepki vermektedir. Son dönemde yaşanan (2008-2009) küresel finansal krizde ve daha önceki birçok krizde finansal piyasalarda keskin düşüşlerin yaşandığını görmek mümkündür (Haldarov ve ark., 2020; Nikkinen ve ark., 2020). Bu sert düşüşlerin ardından ekonomide tarım, sanayi ve hizmetler ana sektörlerinde üretici ve tüketici konumundaki tüm bireyleri temsil eden reel sektör ve finans sektörü olumsuz etkilenmiştir. Özellikle finansal açıdan bakıldığında hisse senedi ve ürün piyasalarında yüksek volatilité dağılımlarının olduğu ifade edilebilir (Bedir ve Ark., 2022). Ülkelerin ekonomik yavaşlama düzeyleri ile uluslararası sportif başarı arasındaki ilişki literatürde oldukça zengin olup, bu konuda da birçok ampirik çalışma yapılmıştır (Belli & Saraçoğlu, 2021).

Finansman kavramı, sermaye veya para elde etme sürecini ifade eder, ancak geri ödeme şartıyla işletmeler, finansal süreçlerin her aşamasında fon toplama yoluyla para toplayabilir ve bu adımlarda finansal kurumlarla borçlanarak sermaye artırmak gerekebilir. Genel bağlamda ve ticari faaliyetlerde, Barringer ve Ireland'a (2011) göre, iki tür finansman vardır: özkaynak ve borç. Şirketler birinci yöntemle başvurduklarında, bu, finansman karşılığında öz sermayenin hisselerini sattıkları anlamına gelir; örneğin risk sermayesi ya da halka arz, şirketin halka hisse sattığı durumlardır. İkinci seçenek olan borç finansmanı ise kredi almak veya şirket tahvili satmak anlamına gelir (Barringer & Ireland, 2011). İki yaygın kredi türü vardır. Birincisi, belirli bir miktarda paranın borç alındığı ve faizle birlikte sabit bir süre içinde geri ödenmesi gereken tek amaçlı kredidir. İkincisi ise bir kredi limitinin belirlendiği ve borçluların krediyi istedikleri gibi kullanabildiği kredi limitidir; kredi limitleri, dönemsel faiz ödemeleri gerektirir. Üç yaygın borç finansmanı kategorisi şunlardır: ticari bankalar, SBA (Small Business Administration-Küçük İşletme Yönetimi) garantili krediler ve eşler arası borç verme veya satıcı kredisi gibi diğer borç finansmanı kaynakları. Bu, ticaret dünyasında olan bitenlerdir ki spor endüstrisinden oldukça farklıdır. Gerçekte spor endüstrisindeki kulüpler, yetersiz pazarlama faaliyetleri nedeniyle finansman eksikliği yaşamaktadır (Gallagher & Gilmore, 2012).

Ayrıca, spor endüstrisindeki bazı finansman türleri, kulüplerin geleneksel şirketler olmaması ve kar maksimizasyonu şanslarının genellikle daha düşük olması nedeniyle gecikmektedir. Bu nedenle, spor organizasyonları melek yatırımcılar (kişisel varlıklarını kullanarak başlangıç aşamasındaki şirketlere veya girişimcilere finansal destek sağlayan kişilerdir), özel sermaye veya hızlandırıcılara güvenemez; bunun yerine, özkaynak kitlesel fonlama ve sponsorluklar gibi diğer finansman kaynaklarına başvurmalıdır. Özkaynak kitlesel fonlama, günümüzde küçük liglerde oynayan kulüplerin para toplaması ve kulübün mali durumunu sağlıklı hale getirmesi için büyük bir fırsat sunmaktadır. Bu, belirli amaçlar için girişimleri desteklemek adına internet üzerinden yapılan bir çağrı ile finansal kaynak sağlanmasını içerir (Schwienbacher & Larralde, 2010) ve karşılığında kulübün özkaynaklarından pay verilir. Ancak, sponsorluklar ve kulüp sahiplerinin desteği, spor kulüplerini finanse etmenin ana yöntemleri olarak kalmaya devam etmektedir.

### 3. SPOR ENDÜSTRİSİNDE FONLAMA VE FİNANSMAN ARASINDAKİ KARŞILIKLI İLİŞKİ

Spor endüstrisinde fonlama ve finansman arasındaki karşılıklı ilişkiyi kesin olarak tanıtmadan önce, iki kavram arasındaki farkı tanımlamalıyım. Fonlama, genellikle geri ödeme gerektirmeyen bir şekilde, bir proje veya işletme için kaynak sağlama eylemidir. Buna karşın, finansman, sermaye veya para alma sürecidir, ancak geri ödeme zorunluluğu ile birlikte gelir. Amaç, belirli düzeydeki fonlamaların, spor kulüpleri tarafından beklenen finansman seviyeleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemektir. Kulüplerin, geri ödeme gerektirmediği için, fonlama seviyelerini artırmayı, finansman seviyelerini artırmaya tercih ettikleri varsayılmaktadır. Buradaki amaç aynı zamanda, sadece tanımlanan yönün mevcut olup olmadığını ya da belirli seviyelerdeki finansmanın da fon kaynaklarını etkileyip etkilemeyeceğini anlamaktır (Antelli, 2024).

Spor endüstrisinde faaliyet gösteren her kulüp, hangi seviyede rekabet ettiği fark etmeksizin (küçük ya da büyük lig), borçlanma yoluyla kendini finanse etmekten kaçınarak kendini sürdürülebilir kılmayı hedefler (Gallagher & Gilmore, 2012). Bu, özellikle bu tarihsel dönemde, bankalardan ve finansal kuruluşlardan, yüksek faiz oranlarıyla borç almaktan kaçınmak anlamına gelir. Bu nedenle kulüpler, geri ödeme gerektirmeyen ve borçsuz faaliyetlere izin veren farklı gelir kaynaklarını geliştirebilmelidir. Bu tür kaynaklara örnek olarak etkinlikler, bilet satışı, mal ve ürün satışı, piyangolar, bağışlar, hibeler ve daha da önemlisi sponsorluklar verilebilir (Setala, 2015).

#### 4. SPOR BAHİS PİYASASININ VERİMLİLİĞİ VE STRATEJİK FIRSATLAR

Spor bahisleri piyasasının verimliliğini inceleyen spor ekonomisi literatürü, genellikle bu piyasaların uzun süre boyunca verimli olduğunu bulmaktadır (Deutscher ve ark., 2018). Bu bulgu, piyasanın bahsin oynandığı etkinlikle ilgili mevcut tüm bilgileri yansıtmamasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, bir bahisçi uzun vadede kar elde etmek için bir strateji kullanamaz. Ancak, kısa sürelerde piyasa verimsizliklerinin ortaya çıkabileceği durumlar da vardır (Buckle & Huang, 2018; Deutscher ve ark., 2018). Bunun nedeni, piyasa yapıcılarının (yani bahisçilerin) hala oyunun sonucu için hayati önem taşıyan bilgileri toplamasıdır. Örneğin, profesyonel futbolda Deutscher ve ark. (2018), Alman Bundesliga'da sezon başında yeni yükselen kulüplere bahis oynamanın karlı bir strateji olabileceğini bulmuştur. Bu kısa vadeli karın gerekçesi, bahisçilerin yeni yükselen kulüplerin genel yeteneklerinden ve yeni lige nasıl uyum sağlayacaklarından pek emin olmamalarıdır. Benzer şekilde Buckle ve Huang (2018), Süper Rugby'de arbitraj ticaretini incelerken bahis piyasası verimsizliğinin zayıf biçimlerini bulmuşlardır.

#### 5. PROFESYONEL SPORLARDA TESİS VE FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

##### 5.1. Altıncı Nesil Stadyumların Etkisi

2000'li yılların başından itibaren Avrupa'da altıncı nesil stadyumlar ortaya çıkmıştır (John, Sheard, & Vickery, 2016). Bu stadyumlar, Almanya'da düzenlenen 2006 FIFA Dünya Kupası gibi önemli spor etkinliklerine ev sahipliği yapılması sayesinde inşa edilmiş, çok işlevli, çok aktiviteli, ticari tesislerdir. Almanya'da müsabakalara ev sahipliği yapan 12 stadyumun inşası veya yenilenmesi, Alman futbol liginde önemli bir rekabet gücü kaybının önlenmesine yardımcı olmuş ve kulüpler arasında güçlü ekonomik kalkınmayı teşvik etmiştir (Breuer ve ark., 2011). Uzun süredir kamuya ait olan yeni Alman futbol stadyumlarının çoğu (12 stadyumdan dokuzu) özelleştirilmiştir. Ayrıca, 1,4 milyar dolarlık stadyum finansmanının %61'i özel sektörden (852 milyon), %39'u ise kamu sektöründen (548 milyon) sağlanmıştır. 2008 yılında Fransa'da bu altıncı nesil stadyumlar mevcut değildi ve Fransız stadyumlarının ortalama yaşı 65'ti. Fransa'nın UEFA Euro 2016 turnuvasına ev sahipliği yapması, Fransız profesyonel kulüplerinin ekonomik kalkınmasına faydalı olan çok işlevli stadyumların ortaya çıkmasında güçlü bir hızlandırıcı rol oynamıştır (Besson, 2008; Seguin, 2008). Bununla birlikte, Alman modelinden farklı olarak, Fransa'daki turnuva için inşa edilen veya yenilenen stadyumların neredeyse tamamı (13 stadyumdan 12'si) ilgili

şehirlerin mülkiyetinde kalmıştır ve projeye yalnızca dört kulüp mali olarak katılmıştır (Brailard, 2016; Moulard, 2018). Böylece, yeni Fransız futbol stadyumlarının çoğunluğu kamu finansmanı ile finanse edilmiştir. Üstelik, vakaların %90'ında, yerleşik kulüpler stadyumların yalnızca kiracısı olmuş ve nadiren inşaat veya işletmenin ana itici gücü olmuşlardır.

## 5.2. Avrupa Futbol Kulüplerinde Yumuşak Bütçe Kısıtlamalarının Rolü ve Finansal Fair Play Düzenlemeleri

Avrupa futbol pazarının büyüklüğü 2016-2017 sezonunda 25,5 milyar euro iken, 2017-2018 sezonunda 28,4 milyar euroya, 2018-2019 sezonunda ise 28,9 milyar euroya yükselerek Avrupa futbolunun %59'unu barındıracağı hesaplanmıştır (Deloitte, 2020). Avrupa futbol pazarının, Kovid-19'un etkisiyle 2019-2020 sezonunda 3,7 milyar eurodan 25,2 milyar euroya gerilediği tahmin ediliyor. Lig bazında pazar büyüklüklerine bakıldığında, 2019-2020 sezonu itibarıyla İngiltere'nin 5,7 milyar euro, İspanya'nın 3,1 milyar euro, Almanya'nın 2,9 milyar euro, İtalya'nın 2,3 milyar euro, Fransa'nın 1,6 milyar euro, Türkiye Süper Ligi'nin ise 1,6 milyar euro olduğu tahmin ediliyor (Deloitte, 2021). Bu kadar büyük bir pazar, kulüpler arasında rekabeti zorunlu kılarken, kulüpler de rakipleriyle rekabet edebilmek için rekabeti dengelemeye çalışıyor (Savaş, 2022).

2010'lu yıllarda Yumuşak Bütçe Kısıtlaması (YBK) kavramı spora, özellikle Avrupa futboluna uygulanmıştır. Storm ve Nielsen (2012), kulüplerin çoğunluğunun kalıcı kayıplara ve yüksek borç seviyelerine rağmen faaliyetlerine nasıl devam edebildiklerini açıklamak için YBK çerçevesini ilk kullananlardan biriydi (Andreff, 2015; Bertheussen & Solberg, 2022; Dermit-Richard & François, 2022). Bu kulüpler, belli paydaşların desteği sayesinde maddi kayıplara rağmen faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bu destek genellikle mali niteliktedir ve kulüplerin bütçe kısıtlamalarını çeşitli "yumuşaklık" türleri kullanarak yumuşatmak için hissedarlardan, bankalardan veya devletten gelmektedir. UEFA tarafından 2011 yılında getirilen Finansal Fair Play (FFP) düzenlemelerinin, kulüplerin bütçe kısıtlamalarını sertleştirdiği ve Avrupa kulüp futbolunun finansal toparlanmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Franck, 2015, 2018). Profesyonel takım sporlarında bütçe kısıtlamalarını mikro, orta ve makro düzeylerde sertleştirmek için başka olasılıklar da önerilmektedir (Andreff, 2022). Mevcut literatürde, YBK'ler ile stadyumların kamu finansmanı arasındaki ilişki henüz yeterince incelenmemiştir. Literatürdeki bu boşluğa yakın zamanda Jacobsen ve ark. (2021) tarafından da dikkat çekilmiş olup, "gelecekteki araştırmaların aynı zamanda stadyumları finanse ediyorlar çünkü bunlar önemli bir mali karaktere sahip." İlgili araştırma, yerel yönetimlerden



stadyum inşaatı veya tadilatı için alınan mali desteğin, profesyonel spor kulüpleri için YBK'leri ne ölçüde tetiklediğini inceleyerek sporda YBK literatürüne katkıda bulunmaktadır.

### 5.3. Yumuşak Bütçe Kısıtlamasının Teorik Temelleri

Bütçe kısıtı kavramı, bireyin kendisine sunulan gelir miktarıyla sınırlı olduğu piyasa ekonomisiyle ilişkilidir. Bu kısıtlama mali disiplinle eş anlamlıdır ve sert bütçe kısıtlamasını temsil eder. Kornai (1979, 1986), sosyalist ekonomiler bağlamında, devlete ait bir işletmenin bu bütçe kısıtlamasına tabi olmadığını, çünkü ciddi mali zorluklar durumunda devlet yardımına güvenebileceğini ilk gözlemleyen kişi olmuştur. Bu yardım, tek seferlik müdahalelerle sınırlı kalmamış, kronik mali kayıp yaşayan firmalar düzenli olarak kurtarılmıştır. Başka bir deyişle, sosyalistlerin işlettiği girişimin hayatta kalma garantisi olmuştur. Bu tür doğrudan veya dolaylı mali destek, sosyalist ekonomilerdeki şirketlerin bütçe kısıtlamalarının hafifletilmesine yardımcı olarak, olumsuz mali sonuçlar biriktirirken faaliyetlerini sürdürmelerine olanak tanımıştır. Kornai ve ark. (2003), sosyalist dönüşüm sonrası dönemde yumuşak bütçe kısıtlamalarına yol açan beş ana araç grubunu belirlemiştir: bütçe sübvansiyonu, vergi indirimi, banka ve ticari krediler ve sosyal güvenlik katkı paylarının ödenmemesi.

## 6. FIFA DÜNYA KUPASI'NIN FİNANSAL EVRİMİ: GELİRLER, MALİYETLER VE EKONOMİK ETKİLER (1998-2022)

FIFA Dünya Kupası, dünyanın en büyük spor etkinliklerinden biri olarak her dört yılda bir, ev sahibi ülkelere hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemli fırsatlar sunmaktadır. Turnuvarın popülaritesi arttıkça, buna paralel olarak finansal boyutu da büyük ölçüde genişlemiştir. 1998'den 2022'ye kadar geçen süre zarfında, bilet, yayın ve sponsor gelirleri gibi ana gelir kalemleri büyük bir artış göstermiş, aynı zamanda devlet desteği ve turnuvarın toplam maliyetleri de devasa boyutlara ulaşmıştır. Özellikle, yeni pazarlara açılma, dijitalleşme ve altyapı yatırımları gibi faktörler, Dünya Kupası'nın finansal evriminde belirleyici olmuştur. Bu bağlamda, turnuvarın yıllar içindeki finansal değişimlerini analiz ederek, FIFA Dünya Kupası'nın küresel ekonomik etkilerini göstermektedir.

Çalışmanın bu bölümünde 1998 Fransa ve 2022 Katar FIFA Dünya Kupa organizasyonları dahil olmak üzere organizasyonların yıllara yöre finansal ve ekonomik verileri hakkında bilgiler sunulmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonların kaç tesiste yapıldı, bilet gelirleri, yayın gelirleri, turizm gelirleri ve toplam maliyet değişkenlerine göre ele alınmıştır.

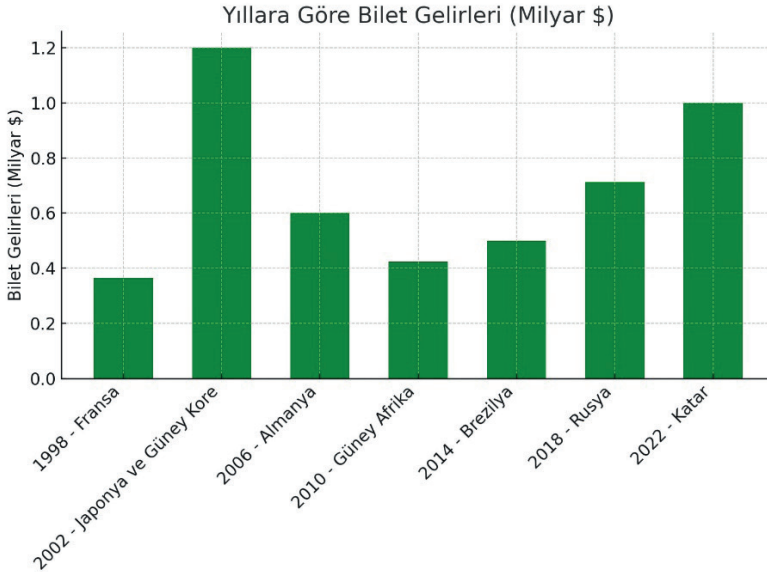
Tablo 1. FIFA Dünya Kupası (1998-2022) Organizasyonlarına İlişkin Finansal Veriler

Kriter	1998 - Fransa	2002 - Japonya ve Güney Kore	2006 - Almanya	2010 - Güney Afrika	2014 - Brezilya	2018 - Rusya	2022 - Katar
Kaç Tesiste Yapıldı	10	20	12	10	12	12	8
Bilet Gelirleri (\$)	365 Milyon	1.2 Milyar	600 Milyon	423 Milyon	500 Milyon	712 Milyon	1 Milyar
Yayın Gelirleri (\$)	400 Milyon	1.6 Milyar	1.8 Milyar	2.4 Milyar	2.43 Milyar	3 Milyar	3.5 Milyar
Turizm Gelirleri (\$)	1.4 Milyar	1.35 Milyar	2 Milyar	509 Milyon	3.03 Milyar	3.96 Milyar	17 Milyar
Toplam Maliyet (\$)	2.33 Milyar	5 Milyar	4.3 Milyar	3.6 Milyar	11.6 Milyar	14.2 Milyar	220 Milyar

*Kaynak: (Baumann, ve ark., 2012; Groothuis & Rotthoff, 2016; Hagn & Maennig, 2007; Kobierecki & Pierzgaliski, 2022; Lang, ve ark., 2010; Sun, ve ark., 2013; Dubunsky, 2024; Sharman, ve ark., 2024; Carvache-Franco, ve ark., 2024; Wikipedia, 2024; New World Encyclopedia, 2024; Sporting News, 2024; DAZN, 2024; Dockorea, 2024; Lee & Taylor, 2005).*

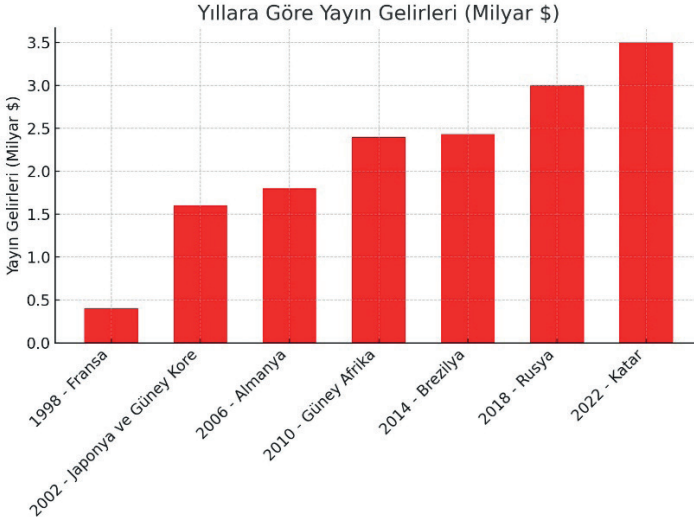
Tablo 1'deki veriler grafik olarak daha detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Şekil 1. Dünya Kupası Yıllarına Göre Bilet Gelirleri

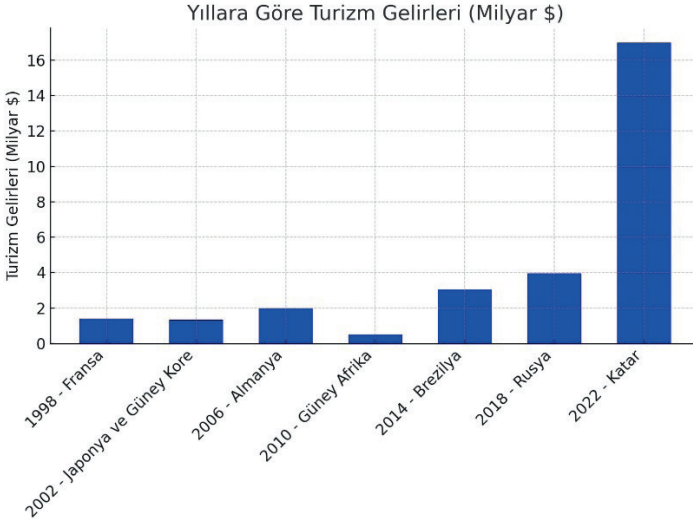


2002'deki Japonya ve Güney Kore turnuvası, bilet gelirlerinde büyük bir sıçrama yapmış (1.2 milyar \$), ancak 2006'dan sonra bu gelirler yaklaşık 500-600 milyon dolar bandına gerilemiştir. 2002'deki artış, Asya'da düzenlenen ilk Dünya Kupası olmasıyla ilgili olabilir ve bu durum geniş bir izleyici kitlesi ve yeni pazarlara erişimi sağlamış olabilir. 2010'dan itibaren bilet gelirlerindeki durağanlık, bilet fiyatlarının daha dengeli hale gelmesi ve stadyum kapasitelerinin belirli sınırlarda kalmasıyla açıklanabilir.

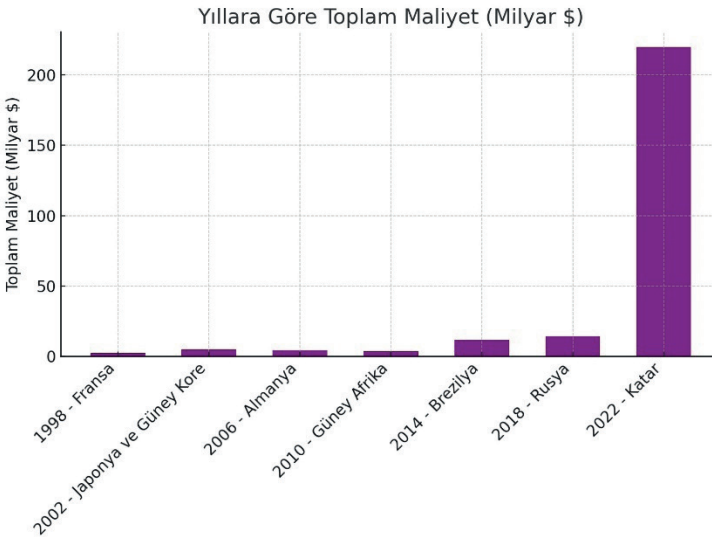
*Şekil 2. Dünya Kupası Yıllarına Göre Yayın Gelirleri*



Yayın gelirleri, 1998'den 2014'e kadar sürekli bir artış göstermiştir. 1998'de 400 milyon dolar olan yayın gelirleri, 2022'de 3.5 milyar dolara kadar yükselmiştir. Bu artış trendi, Dünya Kupası'nın televizyon ve dijital medya üzerinden daha fazla kişi tarafından izlenmesi ve bu alandaki pazarlama stratejilerinin güçlenmesiyle açıklanabilir.

**Şekil 3. Dünya Kupası Yıllarına Göre Turizm Gelirleri**

Turizm gelirleri, Dünya Kupası düzenlenen ülkeler için önemli bir gelir kaynağı olmuştur. Özellikle 2018'de Rusya'da 3.96 milyar dolar, 2022 Katar'da ise 17 milyar dolar gibi büyük turizm gelirleri elde edilmiştir. Bu artış, ev sahibi ülkelerin Dünya Kupası'na gelen turistleri çekme konusundaki başarısını ve organizasyonun küresel etkisini yansıtır. 2010'da Güney Afrika'da turizm geliri nispeten düşüktür (509 milyon dolar), bu da belki de coğrafi konum ve turizm altyapısıyla ilgili olabilir.

**Şekil 4. Dünya Kupası Yıllarına Göre Toplam Maliyet**

1998'de toplam maliyet 2.3 milyar dolar iken, 2022 Katar'da bu rakam 220 milyar dolara ulaşmıştır. Bu büyük artış, 2014 ve 2022'de belirlenmiştir. Katar'daki 220 milyar dolarlık devasa maliyet, büyük altyapı projeleri ve stadyum inşaatlarına yapılan yatırımlardan kaynaklanmaktadır. Ülkede stadyumlar, oteller, havaalanları, tren hatları gibi büyük projeler Dünya Kupası'na hazırlanırken yapılmıştır. 2014 Brezilya ve 2018 Rusya'daki yüksek maliyetler de ev sahibi ülkelerin ekonomilerini canlandırmak amacıyla yaptıkları büyük çaplı yatırımlardan kaynaklanmaktadır. Ancak Katar örneğinde, bu yatırımların boyutu ve kapsamı çok daha büyüktür.

Bu bilgilere göre aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir.

- 1. Dünya Kupası'nın Küreselleşmesi:** Dünya Kupası, 1998'den itibaren Asya, Afrika ve Orta Doğu gibi yeni bölgelerde düzenlenmeye başlamış, bu da yeni pazarlara ve izleyici kitlelerine ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Bu küreselleşme, sponsorluk, yayın ve bilet gelirlerini artıran bir faktör olmuştur.
- 2. Artan Altyapı İhtiyaçları:** Ev sahibi ülkeler, turnuvayı düzenlerken daha modern ve büyük çaplı stadyumlar ve altyapılar inşa etmek zorunda kalmışlardır. Bu da maliyetleri artırmıştır, ancak özellikle Katar'da bu maliyet devasa boyutlara ulaşmıştır.
- 3. Dijitalleşme:** Yayın gelirlerindeki artış, dijital platformların gelişimi ve Dünya Kupası'nın global erişiminin artmasıyla doğrudan ilişkilidir.
- 4. Turizm ve Ekonomik Fırsatlar:** Dünya Kupası'nı düzenleyen ülkeler, turizmden elde edilen gelirleri artırmak için büyük fırsatlar yakalamışlardır, ancak bu fırsatlar bölgesel şartlara göre farklılık göstermiştir.
- 5. Yükselen Maliyetler ve Sponsorluk Stratejileri:** Artan maliyetler, hem devlet hem de FIFA'nın daha fazla destek vermesine yol açarken, sponsorluk anlaşmalarının da organizasyonun finansmanında daha önemli bir rol oynamasını sağlamıştır.

Dünya Kupası'nın yıllar içindeki bu değişikliklerinin temelinde organizasyonun büyümesi, ev sahibi ülkelerin prestij ve ekonomik fayda beklentisi ve FIFA'nın stratejik hamleleri yatmaktadır.

## 7. SPOR LİGLERİNİN DİNAMİKLERİ: BÜYÜK VE KÜÇÜK LİGLER ARASINDAKİ YAPISAL VE FİNANSAL FARKLILIKLAR

Dünya genelindeki her spor sistemi, liglerin yapısına büyük ölçüde bağlıdır, çünkü spor endüstrisi modeli, aktörler arasındaki değer değişimine dayanmaktadır. Ligler, sermaye, sponsorlar ve reklamlar şeklinde kaynakları çekebildiklerinde, genel spor sistemi ve dolayısıyla bağımsız spor kulüpleri de fayda sağlar. Noll'a (2014) göre liglerin var olma sebepleri sadece finansal gerekçelerle sınırlı değildir; çünkü ligler şu konularda temel bir rol oynar: oyun alanında ve dışında kurallar koymak, gelirleri dağıtmak ve maliyetleri paylaşmak, ana aktörleri korumak, ticari anlaşmalar geliştirmek. Ancak, spor endüstrisi, Avrupa spor modeline özgü olan açık ligler ve ABD spor modeline daha özgü olan kapalı ligler tartışıldığında farklılık gösterir. Açık liglerde kulüplerin ligler arasında hareketliliği vardır; bir yandan terfi etme hayali yaşanırken, diğer yandan düşme belirsizliği ve korkusu bulunur. Bu liglerde, alt liglerdeki en iyi takımlar bir üst lige terfi ederken, en zayıf takımlar ise bir alt lige düşürülür (Noll, 2014).

Küçük lig takımlarını, büyük lig muadillerinden yalnızca adlarına bakarak ayırt etmek kolaydır; ancak küçük etkinlikler için birçok tanım mevcuttur (Agha & Taks, 2019). Ekonomik etkiyi ölçme amacı doğrultusunda, Gratton ve Taylor (2000) dört farklı etkinlik türü (A, B, C ve D) içeren bir sınıflandırma oluşturmuşlardır; daha küçük C ve D türündeki etkinlikler çok geniş bir çeşitliliği kapsar. Wilson (2006) bu modeli genişletmiş ve yerel ve bölgesel olayları kapsamak için daha yoğun bir E Türü kategorisi önermiştir. Sonuç olarak, bu tipolojilerin ya da önerilen sınıflandırmaların hiçbiri ekonomik teoriye dayalı değildir. Agha ve Taks (2015), bu sorunu ele almak için kaynak taleplerine dayalı bir tanım geliştirmişlerdir. Bir etkinliği gerçekleştirmek için gereken kaynakların sürekliliği, onların "Etkinlik Kaynak Talebi" (EKT) dediği şeydir. Etkinlikler için özellikle üç tür kaynak gereklidir: insan (ör. personel, gönüllüler), finansal (ör. özel veya hükümet yatırımları) ve fiziksel (ör. mekanlar, konaklama, ulaşım). Bu nedenle, etkinlikler, talep edilen kaynakların çok değişkenli bir kombinasyonu ile işlemselleştirilir ve "büyük" etkinlikler yüksek EKT'ye sahip olanlar, "küçük" etkinlikler ise düşük EKT'ye sahip olanlar olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer önemli fark, liglerin yarattığı sermaye miktarıdır, çünkü büyük ligler, hem gelir hem de maliyet yapılarında büyük miktarda para döndürebilmektedir. Ancak ligleri sınıflandırmanın başka yöntemleri de vardır ve bunlar üç farklı alanı içerir (Noll, 2014): yönetim, altyapılar ve paydaşlarla ilişkiler. Bu alanlar, büyük ve küçük ligler arasındaki temel farkların ortaya çıktığı bölümlerdir.

Öncelikle, liglerin yönetim ve organizasyonları farklıdır çünkü büyük ligler daha yapılandırılmış bir organizasyon şeması ve daha fazla beceriye ve deneyime sahip yöneticiler gerektirir. Gerçekten de, eski oyuncuların ve yıldızların liglerin yönetim kurullarına katılması yaygındır; örneğin Dejan Bodiroga'nın Euroleague'de yer alması gibi. Bu fark alanı incelendiğinde, insan kaynakları, daha gelişmiş yöneticiler ve direktörler ile oyuncuların kalitesi ve becerileri açısından da değerlendirilir. Büyük liglerde en yetenekli oyuncular sistemin bir parçasıdır ve kariyerlerinin sonuna gelmedikçe küçük liglerde pek görülmezler. İkinci fark grubu, liglerin spor operasyonlarını en iyi şekilde yerine getirebilmesi için gereken tüm altyapıları kapsar. Daha ayrıntılı olarak, takımların performanslarını sergilemek için sahip oldukları veya kiralandıkları tesisleri ifade eder: mekanlar, arenalar, stadyumlar, sahalar, havuzlar ve lig tarafından gerekli olan her şey. Açıkça, büyük liglerin gereksinimleri küçük liglerin gereksinimlerinden daha yüksektir; örneğin, stadyum ve arena minimum kapasitesi, büyük ve küçük ligler arasındaki farkı belirlemek için bilinen bir parametredir. Son olarak, üçüncü fark alanı çok geniş bir unsurlar yelpazesini kapsar çünkü liglerle ilişkili tüm paydaşları içerir: izleyiciler ve taraftarlar, sponsorlar, muhabirler ve diğerleri. Taraftarlarla olan ilişki çok önemlidir çünkü büyük ligler daha fazla destekçi çekebilir ve bu taraftarlar küçük liglere göre daha fazla ödeme yapmaya istekli olur. Bu, TV hakları, ürün satışları, etkinlik yönetimi ve pazarlamanın büyük liglerde daha yapılandırılmış ve daha geniş olduğu anlamına gelir. Aynı durum, reklam, hizmetler, basın ve etkinlikleri içeren partnerlerle olan ilişkiler için de geçerlidir. Bunlar, bu iki tür lig arasındaki en önemli fark alanlarıdır ve bir ligin büyük mü yoksa küçük mü olduğunu sınıflandırmak için parametre olarak kullanılabilir. Son parametre, analiz edilen spor türünü içerir çünkü dünya çapında en ünlü sporlar (futbol, basketbol, voleybol, tenis...) ligler arası bir bağımlılık sistemine sahiptir, ancak Avrupa'da daha az bilinen bazı sporlar (badminton, curling...) yalnızca küçük lig olarak kabul edilen tek bir lige sahiptir (Andreff & Staudohar, 2000).

Bu iki tür lig arasında finansman modelleri açısından büyük bir fark vardır. Bir kulübün dahil olduğu spor etkinliklerinin seviyesine bağlı olarak, kapı giriş ücretlerinden gelir elde edebilir; çünkü Avrupa sporlarında birincil gelir kaynağı kapı giriş ücretleridir (Andreff & Staudohar, 2000). Bu cümle, Avrupa'daki birçok kulübün hala uyguladığı geleneksel spor finansmanı modelini ilgilendirir. Bu finansman modeli "Seyirciler – Sübvansiyonlar – Sponsorlar – Yerel" veya SSSL modeli olarak adlandırılabilir. Bu model, amatör kulüpler için fon toplamanın en kolay yolunu temsil eder çünkü en yaygın gelir stratejilerine dayanır. Bu stratejiler önemli kaynaklar veya yatırımlar gerektirmez. Küçük liglerdeki kulüpler, sezon boyunca ortaya

çıkan tüm olası maliyetlerle başa çıkmak için bu stratejilere güvenebilir ve muhtemelen bu yeterli olacaktır; ancak rekabetçi spor şirketleri, sosyal sermayeyi artırmak için yeni finansman yöntemleri tasarlayabilirler. Büyük ligler, daha önce gördüğümüz gibi, başka özellikler taşıyor ve finansman ve fon sağlama yolları farklıdır. Bu ifadelerin birçok nedeni vardır, örneğin televizyonun yükselişi ve medya şirketlerinin katılımı, endüstrinin rekabetinin artması, sahneye yeni nesil girişimcilerin çıkması ve bu yeni yatırımcıların ek büyüme ve rekabet avantajı için ek fonlar sağlama yetenekleri (Andreff & Staudohar, 2000).

### 7.1. Futbol Kulüplerinde İş Modelleri, Sahiplik Yapıları ve Performans Üzerindeki Etkileri

Bir hedef kitle olarak tanımlanan spor kulübü taraftarları için kulüplerinin markalaşması oldukça önemlidir. Çünkü markalaşma farklılaşma anlamı taşımaktadır (Aydın & Belli, 2022). Yeni milenyumun başlangıcından bu yana, futbol endüstrisi birçok kesişen konunun ardından güçlü bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu konuya olan güçlü ilginin örnekleri arasında, artan popülerlik ve taraftar katılımı, artan TV hakları, muhasebe ve mali skandallar ve oyunculara aşırı ücret verilmesi bulunmaktadır (Di Simone & Zanardi, 2021).

Literatürde finansal ve spor performansları arasındaki ilişkilerin çoğu, kulübün iş modeli ve yönetim türü tarafından belirlenmektedir. Genel olarak, karı maksimize etmeye (PM) veya kulübü kontrol eden öznenin faydasını maksimize etmeye (UM) yönelik iki iş modeli bulunmaktadır. PM modelinde, finansal ve spor performansı arasında güçlü bir ilişki olması beklenirken, UM modelinde spor performansları finansal performanslarla zayıf bir şekilde ilişkilidir. Yüksek konsantrasyonlu sahiplik nedeniyle yönetim kurulu yapısı ve CEO özelliklerinin finansal ve spor performansları üzerinde etkili olmadığı belirtilmiştir (Ruta ve ark., 2020). Ayrıca, kulübün finansal performansını olumlu yönde etkileyen faktörler arasında piyasa modeli ve hakim hissedarın uyruğu bulunmaktadır (Wilson ve ark., 2013).

Yabancı hissedarların kulübün performansını olumlu yönde etkileyen daha büyük ekonomik avantajlar sunduğu görülmektedir. Özsermaye sahipliğiyle ilgili kamulaştırma ve izleme etkilerinin performansı nasıl etkilediği vurgulanmaktadır (Acero ve ark., 2017). Hisselerin kontrolü ile kulübün mali sonuçları arasında ters U şeklinde bir ilişki bulunmuştur. Düşük kontrol seviyeleri için, zenginliğin yöneticiler veya iç çevre tarafından kamulaştırılmasının etkileri karlılığı zayıflatır. Yüksek konsantrasyon seviyelerinde ise ana şirketin hedeflerinin karın maksimize edilmesinden farklı



olabilmesi mümkündür. İş verimliliği kavramı da önemlidir; verimliliğin tüm futbol şirketleri için birincil hedef olmadığı tespit edilmiştir. Verimliliğin çeşitli açılardan çerçevesini tanımlanabileceği ve bu nedenle iş modeline bağlı olması gerektiği açıktır (Miragaia ve ark., 2019).

Sporun ekonomi alanıyla ilişkisi sadece sektörel paydaşların değil, akademik alandaki araştırmacıların ve akademisyenlerin de ilgisini çekmiştir. Bu alana olan ilgi, endüstri hakkında çok çeşitli ve ilginç sorular sorulabilmesi ve spor verilerinin kullanımıyla ekonomi teorilerinin test edilebilmesi nedeniyle artmıştır (Leeds, ve ark., 2018). Genelde spor ekonomisi, özelde futbol ekonomisi, endüstriyel ekonomi, uygulamalı ekonomi ve ekonomi sosyolojisi gibi alanların laboratuvarı haline gelmiştir. Spor ekonomisi, bir disiplin olarak hukuk, politika, finans ve iş alanlarının yanı sıra sporun alt bilimleriyle de kesişmektedir (Ongan & Demiröz, 2010).

## 7.2. Spor Finansmanında Kamu Fonlarının Rolü

Kamu finansmanı, spor altyapısının geliştirilmesi ve bakımında, özellikle spor tesislerinin inşası ve yenilenmesinde önemli bir rol oynar. Amerika Birleşik Devletleri'nde, yerel ve eyalet yönetimleri 1970 ile 2020 yılları arasında profesyonel spor tesisleri için 33 milyar doların üzerinde sübvansiyon sağlamıştır (Bradbury ve ark., 2023). Bu kamu fonları genellikle özel spor takımlarına büyük stadyumlar inşa etmek için yönlendirilir ve bu yatırımların yerel topluluklar için ekonomik faydalar sağlayacağı beklentisi vardır. Ancak, bu faydaların ya abartıldığı ya da gerçekleşmediği ve bu durumun yerel bütçelerde önemli baskılar yarattığına dair kanıtlar giderek artmaktadır (Bradbury ve ark., 2023).

Spor tesislerinin kamu finansmanı arkasındaki ekonomik mantık sıkça sorgulanmaktadır. Kamu sübvansiyonlarının savunucuları, büyük spor etkinliklerine gelen taraftarlar ve turistlerin yerel işletmeleri canlandırdığını, iş yarattığını ve vergi gelirlerini artırdığını öne sürerler. Ancak, birçok çalışma şehirler için doğrudan finansal getirilerin minimal olduğunu ve artan kamu harcamalarının genellikle bütçe açıklarına yol açtığını ve bunun da yerel kolluk kuvvetleri tarafından cezalar ve varlık müsadere yoluyla telafi edilmesi gerektiğini göstermiştir (Graham & Makowsky, 2021). Çoğu durumda, büyük spor etkinlikleri sırasında güvenlik ihtiyacının artması nedeniyle yerel polis departmanlarının operasyonel maliyetlerinde artış görülmekte bu da belediye bütçelerini daha da zorlamaktadır (Pyun ve ark., 2023).

Ekonomik endişelere ek olarak, spor tesislerinin kamu finansmanı eşitlik sorunlarıyla da ilişkilendirilmiştir. Örneğin, bütçe açıklarını kapatmak için

varlık müsaderelerinden elde edilen gelirlere dayanmak, genellikle dezavantajlı toplulukları orantısız bir şekilde etkilemektedir (Graham & Makowsky, 2021). Bazı durumlarda, bu gelir yaratma mekanizması, spora yapılan kamu yatırımlarının yükünü zengin takım sahiplerinden ekonomik olarak dezavantajlı bireylere kaydırarak adalet ve hükümetin özel girişimleri finanse etme rolü hakkında önemli soruları gündeme getirmektedir (Blemings & Humphreys, 2024).

### 7.3. Spor Tesislerinin Ekonomik Etkisi: Gerçekleşmeyen Faydalar

Spor tesislerine yapılan önemli kamu yatırımlarına rağmen, yerel topluluklara sağlanan ekonomik geri dönüşler genellikle beklentilerin gerisinde kalmaktadır. Spor tesislerinin turist çekerek ve iş yaratarak yerel ekonomileri canlandıracağı iddiası sıklıkla ampirik araştırmalar tarafından sorgulanmaktadır (Bradbury ve ark., 2023). Çalışmalar, yeni stadyumlar ve arenaların yerel istihdamda veya gelir artışında önemli artışlar sağlamadığını göstermektedir. Aslında, spor tesislerinden beklenen ekonomik kazanç gerçekleşmediğinde, birçok belediye bütçe açıklarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Graham & Makowsky, 2021).

Bu sınırlı ekonomik etkinin temel nedenlerinden biri, ikame etkisidir. Bu etki, yerel halkın harcamalarını diğer eğlence aktivitelerinden spor etkinliklerine kaydırarak, yeni bir ekonomik faaliyet yaratmadığı durumu ifade eder (Bradbury ve ark., 2023). Ayrıca, bilet satışları ve ticari ürünler gibi büyük spor etkinliklerinden elde edilen gelirler genellikle doğrudan takım sahiplerine gitmekte ve yerel ekonomide dolaşmamaktadır (Pyun ve ark., 2023). Sonuç olarak, yerel işletmeler yeni bir spor tesisinin varlığından beklenenden daha az fayda sağlayabilmektedir (Bradbury ve ark., 2023).

Dahası, bu tesislerin finansmanının yükü genellikle yerel vergi mükelleflerine düşmektedir. Stadyumlar için sağlanan kamu sübvansiyonları, sıklıkla satış vergileri, otel vergileri veya tahviller yoluyla finanse edilir ve bu da belediye bütçelerinde büyük bir baskı yaratabilir. Bazı durumlarda, yerel yönetimler spor tesislerini sürdürmek için eğitim ve kamu güvenliği gibi temel hizmetler için harcamaları kısmak zorunda kalabilir (Blemings & Humphreys, 2024). Bu durum, kamu fonlarının özel spor takımlarını desteklemek için kullanılmasına yönelik artan eleştirileri beraberinde getirmiştir, özellikle vaat edilen ekonomik faydalar gerçekleşmediğinde (Bradbury ve ark., 2023).

## 8. TARAFTAR TOKENLARI: DİJİTALLEŞME VE YATIRIMCI DAVRANIŞLARI

Taraftar tokenları üzerine yapılan çalışmalar, UEFA Şampiyonlar Ligi maç sonuçlarının taraftar token fiyatlarında anormal getirilere yol açtığını, ancak yatırımcıların yerel maçlar ve Avrupa maçlarına karşı benzer şekilde davranmadığını göstermektedir (Demir ve ark., 2022). Ayrıca, halka açık spor kulüplerinin hisse senetleri ile taraftar token getirileri arasında herhangi bir ilişki bulunamamış ve futbol maçı sonuçları ile Google Trendler tarafından ölçülen yatırımcı ilgisinin token fiyatlarını belirlediği tespit edilmiştir (Scharnowski ve ark., 2023). Vidal-Tomás (2022), yatırımcıların taraftar tokenları ile çeşitlendirme yoluyla risklerini azaltabileceklerini ortaya koymuştur.

Kovid-19 salgını sırasında futbol kulüpleri, maçların seyircisiz oynanması ve azalan gelirler nedeniyle mali zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu dönemde dijitalleşme artmış ve Blockchain teknolojisi spor kulüpleri için yeni bir iletişim, yönetim ve gelir kaynağı haline gelmiştir. Socios.com gibi platformlar aracılığıyla taraftar tokenları, kulüplerin taraftarlarıyla bağlantı kurmasını ve karar alma süreçlerine katılım sağlamasını mümkün kılmıştır. Örneğin Juventus taraftarları, 2020 Avrupa Futbol Şampiyonası'nın kutlama şarkısını ve takımın ilk resmi arabasını seçebilmiştir. AS Roma taraftarları, canlı brifing sırasında soru sorma fırsatı bulmuş, Paris Saint-Germain taraftarları ise kulübün yıllık ödülleri için oy kullanabilmiştir (GSIC, 2021).

## 9. DİJİTAL FİNANSIN SPOR İNOVASYONUNDAKİ ROLÜ

Spor altyapısının geleneksel kamu finansmanı modeline karşın, dijital finans spor endüstrisinde inovasyonu teşvik eden umut verici bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Finansal hizmetlerle teknolojiyi entegre eden dijital finans, finansal işlemlerin verimliliğini artırmakta, maliyetleri azaltmakta ve yeni yatırım yolları sunmaktadır (Li ve ark., 2024). Örneğin Çin'de dijital finans, spor işletmeleri arasında inovasyonu teşvik etmekte ve işletmelerin yeni teknolojilere yatırım yapmalarını sağlayarak finansman kısıtlarını hafifletmede önemli bir rol oynamıştır (Li ve ark., 2024).

Dijital finansın spor inovasyonundaki rolü basit finansal işlemlerin ötesine geçmektedir. Daha küçük spor işletmelerinin daha önce ulaşamadıkları kredi ve finansman seçeneklerine erişmelerine olanak tanır, özellikle de finansal altyapının daha az gelişmiş olduğu bölgelerde (Yao & Yang, 2022). Bu sermayeye erişimin demokratikleşmesi, daha geniş bir şirket yelpazesinin spor endüstrisine katılmasını sağlayarak inovasyonu ve rekabeti artırır. Dijital finansın bilgi asimetrisini azaltma ve özelleştirilmiş finansal çözümler

sunma yeteneği, özellikle geleneksel finans sistemi içinde giriş engelleriyle karşılaşan küçük ve orta ölçekli spor işletmeleri için faydalı olmuştur (Li ve ark., 2024).

Ayrıca dijital finans, spor işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynamaktadır. Nakit akışlarını daha iyi yönetmelerine ve finansal riskleri azaltmalarına yardımcı olur. Blockchain ve yapay zeka gibi dijital teknolojilerden yararlanan spor şirketleri, finansal operasyonlarını kolaylaştırabilir, şeffaflığı artırabilir ve karar verme süreçlerini iyileştirebilir (Li ve ark., 2024). Bu sadece inovasyonu teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda spor endüstrisinin uzun vadeli finansal sağlığına katkıda bulunarak büyüme için daha istikrarlı ve kapsayıcı bir ortam yaratır (Yao & Yang, 2022).

Spor altyapısı için kamu finansmanı yaygın olarak kullanılan bir model olarak kalırken, dijital finansın geleneksel kamu sübvansiyonlarının sağlayamadığı çeşitli avantajları vardır. İlk ve en önemlisi, dijital finans yenilikçi spor işletmelerini finanse etmek için daha esnek ve verimli bir yol sunar (Li ve ark., 2024). Kamu finansmanı, genellikle bürokratik süreçlerle sınırlıdır ve kapsamı sınırlıdır, oysa dijital finans, işletmelerin ihtiyaçlarına hızla uyum sağlayabilir ve zamanında finansal çözümler sunabilir (Yao & Yang, 2022).

## SONUÇ

Spor endüstrisi, küresel ölçekte büyüyen ve her geçen gün daha karmaşık hale gelen bir yapıdadır. Bu büyüme, sporun sadece bir eğlence aracı olmaktan çıkıp, çok boyutlu bir ekonomik aktör haline gelmesine yol açmıştır. Sporun finansman yapıları, bu endüstrinin sürdürülebilirliğini sağlamak adına en kritik unsurlar arasında yer almakta olup, spor kulüpleri ve organizasyonları için uzun vadeli başarıyı belirleyen faktörlerin başında gelmektedir.

Spor ekonomisi üzerine yapılan bu çalışma, spor kulüplerinin finansman modelleri ile sportif başarıları arasındaki ilişkiyi ve bu modellerin spor endüstrisine olan etkilerini incelemiştir. Spor kulüplerinin, gerek amatör gerekse profesyonel düzeyde, farklı finansman kaynaklarına ihtiyaç duyduğu ve bu kaynakların kulüplerin mali yapısında belirleyici bir rol oynadığı gözlemlenmiştir. Sporun endüstrileşmesiyle birlikte, sponsorluklar, özkaynak kitlesel fonlama, borç finansmanı ve medya hakları gibi finansman yöntemlerinin kulüplerin ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, spor endüstrisinde fonlama ve finansman arasındaki karşılıklı ilişki, kulüplerin ekonomik büyümesini etkileyen bir diğer önemli unsurdur. Fonlama, genellikle geri ödeme gerektirmeyen kaynakların sağlanması anlamına gelirken, finansman

sermaye elde etme sürecini ifade eder. Spor kulüpleri, geri ödeme zorunluluğu olmayan fonlama kaynaklarını tercih etmekte ve bu sayede borçlanmadan sürdürülebilirlik sağlamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, finansman düzeylerinin de fonlama kaynakları üzerinde bir etkiye sahip olabileceği ve bu iki kavramın birbirini karşılıklı olarak etkilediği bulgulanmıştır.

Sonuç olarak, spor endüstrisinde finansman modellerinin geliştirilmesi, kulüplerin sürdürülebilirliğini artırmak ve rekabet gücünü korumak adına hayati bir öneme sahiptir. Özellikle profesyonel spor kulüpleri, finansal yapılarını güçlendirmek için özkaynak kitlesel fonlama, sponsorluklar ve medya gelirleri gibi alternatif finansman kaynaklarına yönelmelidir. Aynı zamanda, spor endüstrisinin gelecekteki büyümesi ve kulüplerin finansal başarısı, bu finansman modellerinin doğru bir şekilde yönetilmesine ve optimize edilmesine bağlıdır. Spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliği, sadece kulüplerin başarısı için değil, aynı zamanda spor ekonomisinin genel sağlığı için de kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, spor endüstrisinin karmaşık yapısının bir parçası olan finansman süreçleri, sadece kulüplerin iç dinamikleri ile sınırlı kalmayıp, küresel ekonomik dalgalanmalardan da etkilenmektedir. Bu nedenle, spor kulüpleri ve organizasyonları, esnek ve uyarlanabilir finansman stratejileri geliştirerek uzun vadeli başarı ve büyüme için uygun adımlar atmalıdır. Sporun küresel ekonomik yapıdaki yeri göz önünde bulundurulduğunda, doğru finansal kararların alınması, sadece kulüplerin geleceğini değil, aynı zamanda sporun toplumsal etkisini de derinlemesine şekillendirecektir.

## Kaynaklar

- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 17(3), 511-523.
- Agha, N., & Taks, M. (2019). Economic impact of minor sporting events and minor league teams. In P. Downward, B. Frick, B. Humphreys, T. Pawlowski, J. Ruseski, & B. Soebbing (Eds.), *Handbook of Sports Economic* (pp. 395-404). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Andreff, W. (2015). *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*; Edward Elgar Publishing: Camberley, UK.
- Andreff, W. (2022). Hardening the Soft Budget Constraint in Professional Team Sports: Why Is It so Hard? In *Professional Team Sports and the Soft Budget Constraint*; Edward Elgar Publishing: Camberley, UK, pp. 33-76.
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/152700250000100304>
- Antelli, M. (2024). The Influence of Financing Structure on Professional Sport Clubs' Performance in Italian "Lnp Serie A2" League. (Master Thesis), Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Kaunas.
- Asan S. & Çingöz, Y.E. & Paktaş, Y. (2021). Takım ve Bireysel Spor Yapan Bireylerin Bilişsel Davranışçı Fiziksel Aktivite Düzeylerinin Karşılaştırılması, Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 23(2).
- Aydın, G., & Belli, E. (2022). Spor pazarlamasında rebranding ve debranding uygulamaları. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(Özel Sayı 1), 548-561.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2022). *Entrepreneurship: Successfully launching New Ventures*. Pearson.
- Baumann, R., Engelhardt, B., & Matheson, V. A. (2012). Labor Market Effects of the World Cup: A Sectoral Analysis. In W. Maennig & A. Zimbalist (Eds.), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events* (pp. 377-391). Edward Elgar Publishing.
- Belli, E., & Saraçoğlu, Y. Y. (2021). The relationship between the economic development levels of the countries and their sporting achievements in the 2020 Tokyo Olympics. *J. Educ. Issues*, 7, 33-42.
- Belli, E., Bedir, F., & Turan, M. (2019). Üniversite öğrencilerinin spora yönelik tutumları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 89-103.
- Bertheussen, B.A., & Solberg, H.A. (2022). Soft Budget Constraints and Institutional Logics in European Football. In *Professional Team Sports and*

- the Soft Budget Constraint; Edward Elgar Publishing: Camberley, UK, pp. 12–32.
- Besson, E. (2008). *Accroître la Compétitivité des Clubs de Football Professionnel Français*. Available online: <https://www.viepublique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000693.pdf> (accessed on 15 October 2022).
- Blemings, B., & Humphreys, B. (2024). Public Financing of Professional Sports Facilities and Drug Asset Forfeiture. *Public Finance Review*, 52(4), 439-465.
- Bradbury, J. C., Coates, D., & Humphreys, B. R. (2023). The impact of professional sports franchises and venues on local economies: A comprehensive survey. *Journal of Economic Surveys*, 37(4), 1389-1431.
- Braillard, T. (2016). *Grande Conférence Sur Le Sport Professionnel Français*. Available online: [https://institut-isbl.fr/wpcontent/uploads/sites/3/2016/05/ConfSportPro\\_2016\\_Rapport\\_exc.indd-confsport-pro\\_2016\\_rapport\\_hd4.pdf](https://institut-isbl.fr/wpcontent/uploads/sites/3/2016/05/ConfSportPro_2016_Rapport_exc.indd-confsport-pro_2016_rapport_hd4.pdf) (accessed on 15 October 2022).
- Breuer, C., Hallmann, K., Wicker, P., & Feiler, S. (2011). Financing of Sport Facilities in Germany. *Gd. Stades*, 135–149.
- Buckle, M., & Huang, C. (2018). The efficiency of sport betting markets: An analysis using arbitrage trading within Super Rugby. *International Journal of Sport Finance*, 13, 279–294.
- Carvache-Franco, M., Hassan, T., Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, O., & Carvache-Franco, W. (2024). Motivations and satisfaction of sports tourists during the FIFA world cup in Qatar 2022. *Heliyon*, 10(5).
- Çeyiz, S., & Özbek, O. (2014). Küreselleşme Ve Spor Etkileşimi. *International Journal Of Sport Culture And Science*. 2(Special Issue 1). 487-495.
- Çingöz, Y. E., Altuğ, T., Şensoy, C., Turan, M., Yönel, M., & Akın, H. (2022). Bireylerin sportif rekreasyonel aktivitelere ilişkin sağlık inancı ve sağlıklı yaşam biçimi davranışlarının incelenmesi. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 11(1), 1-18.
- DAZN. (2024). FIFA World Cup hosts: List of every country that has ever staged the famous tournament. Erişim Tarihi: 12 Eylül 2024, <https://www.dazn.com/en-US/news/soccer/fifa-world-cup-hosts-list-of-every-country-that-has-ever-staged-the-famous-tournament/1o5lmkizmhejlh2v-b30u3kx09>
- Deloitte, (2020). *Annual Review of Football Finance 2020*, 1-36.
- Deloitte, (2021). *Annual Review of Football Finance 2021*, 1-64.
- Demir, E., Ersan, O., & Popesko, B. (2022). Are Fan Tokens Fan Tokens? *Finance Research Letters*, 102736. doi:10.1016/j.frl.2022.102736
- Dermit-Richard, N., & François, A. (2022). Budget Constraints in French Professional Football: Contrasting Situations. In *Professional Team Sports*

- and the Soft Budget Constraint; Edward Elgar Publishing: Camberley, UK, pp. 77–102.
- Deutscher, C., Frick, B., & O’ tting, M. (2018). Betting market inefficiencies are short-lived in German professional football. *Applied Economics*, 50, 3240–3246.
- Di Simone, L., & Zanardi, D. (2021). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. *Managerial Finance*, 47(6), 812-824.
- Dockorea. (2024). 2002 FIFA World Cup: South Korea’s Miracle on the Pitch. Erişim Tarihi: 12 Eylül 2024, <https://dockorea.com/2002-2/>
- Dubinsky, Y. (2024). Clashes of cultures at the FIFA World Cup: Reflections on soft power, nation building, and sportswashing in Qatar 2022. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(2), 218-231.
- Ekmekçi, A., Ekmekçi, R., & İrmiş, A. (2013). Küreselleşme Ve Spor Endüstrisi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. 4(1). 91-117.
- Franck, E. (2015). Regulation in Leagues with Clubs’ Soft Budget Constraints: The Effect of the New UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations on Managerial Incentives and Suspense. In *Disequilibrium Sports Economics*; Edward Elgar Publishing: Camberley, UK.
- Franck, E. (2018). European Club Football after “Five Treatments” with Financial Fair Play—Time for an Assessment. *International Journal of Financial Studies*, 6, 97. doi:10.3390/ijfs6040097
- Gallagher, D., Gilmore, A., & Stolz, A. (2012). The strategic marketing of small sports clubs: From fundraising to Social Entrepreneurship. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 231–247. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2012.657225>
- Graham, S. R., & Makowsky, M. D. (2021). Local government dependence on criminal justice revenue and emerging constraints. *Annual Review of Criminology*, 4(1), 311-330.
- Gratton, C., & Taylor, P. (2000). *Economics of sport & recreation*. London: E & FN Spon.
- Groothuis, P. A., & Rotthoff, K. W. (2016). The Economic Impact and Civic Pride Effects of Sports Teams and Mega-Events: Do The Public and the Professionals Agree? *Economic Affairs*, 36(1), 21-32.
- GSIC. (2021). The sports industry and the digital transformation: 5 years ahead [Report]. Available at: <https://sport-gsic.com/>
- Hagn, F., & Maennig, W. (2007). Labour Market Effects of the 2006 Soccer World Cup in Germany. *Chair for Economic Policy, University of Hamburg*.
- Haldarov, Z., Asteriou, D., & Trachanas, E. (2020). The impact of bank ownership on lending behavior: Evidence from the 20082009 financial cri-



- sis. *International Journal of Finance & Economics*, (in press). <http://doi.org/10.1002/ijfe.2256>.
- Humphreys, B. R. (2023). Professional Sports Subsidies and Urban Congestion Externalities: Assessing 50 Years of Failed Urban Economic Development Policies. *Eastern Economic Journal*, 49(4), 457-474.
- Jacobsen, Å., Kringstad, M., & Olsen, T.-E. (2021). Extraordinary Funding and a Financially Viable Football Industry—Friends or Foes? A Norwegian Football League Perspective. *Sustainability*, 13, 2788. doi:10.3390/su13052788
- John, G., Sheard, R., & Vickery, B. (2016). *Stadia: The Populous Design and Development Guide*; Routledge: London, UK.
- Karataş, E. Ö., Savaş, B. Ç., & Karataş, Ö. (2021). Beden eğitimi, spor ve oyunun sosyalleşme üzerine etkisi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Kılıç M, Arslan A. (2018). Parçalanmış aileye mensup lise öğrencilerinin sosyalleşmesinde sporun etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(66), 505-517.
- Kobierecki, M. M., & Pierzgałski, M. (2022). Sports Mega-Events and Economic Growth: A Synthetic Control Approach. *Journal of Sports Economics*, 23(5), 567-597.
- Kornai, J. (1979). Resource-Constrained versus Demand-Constrained Systems. *Econometrica*, 47, 801–819. doi:10.2307/1914132
- Kornai, J. (1986). The Soft Budget Constraint. *Kyklos*, 39, 3–30. doi:10.1111/j.1467-6435.1986.tb01252.x
- Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the Soft Budget Constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. doi:10.1257/jel.41.4.1095
- Lang, M., Rathke, A., & Runkel, M. (2010). Comparative Analysis of Costs and Economic Effects of the FIFA World Cups (1998-2018). *Region et Developpement*, 31, 47-64.
- Lee, C. K., & Taylor, T. (2005). Critical reflections on the economic impact assessment of a mega-event: The case of 2002 FIFA World Cup. *Tourism Management*, 26(4), 595-603.
- Leeds, M. A., Allmen, P. V., & Matheson, V. A. (2018). *The economics of sports*. New York: Routledge.
- Li, D., Wu, Z., & Wu, Q. (2024). How Does Digital Finance Affect Sports Enterprise Innovation? Evidence from Chinese Sports Listed Enterprises. *Sustainability*, 16(14), 5847.
- Maskin, E., & Xu, C. (2001). Soft Budget Constraint Theories: From Centralization to the Market. *Economics of Transition*, 9, 1–27. doi:10.1111/1468-0351.00037

- Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A., & Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 84-102.
- Moulard, J. (2018). Nouvelle Ressource et Évolution Du Business Model: Une Équation à Plusieurs Inconnues: Le Cas Des Nouveaux Stades Du Football Français; Normandie Université: Rouen, France.
- New World Encyclopedia. (2024). World Cup. Erişim Tarihi: 12 Eylül 2024, [https://www.newworldencyclopedia.org/entry/World\\_Cup](https://www.newworldencyclopedia.org/entry/World_Cup)
- Nikkinen, J., Piljak, V., & Rothovius, T. (2020). Impact of the 2008–2009 financial crisis on the external and internal linkages of European frontier stock markets. *Global Finance Journal*, 46, 100481. <http://doi.org/10.1016/j.gfj.2019.100481>
- Noll, R. G. (2014). The organization of sports leagues. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 530–551. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.530>
- Ongan, T. H., & Demiröz, D. M. (2010). Akademik futbol. İstanbul: Hiperlink Yayınları, s.28.
- Parks Janet, B., & Zanger Beverly, R. K. Quarterman Jerome (1998). *Contemporary sport manajement*.
- Route, D., Lorenzon, L., & Sironi, E. (2020). The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(1), 17-37.
- Savaş, B. Ç. (2022). Investigation of the Competitive Balance in the Europe's Big Five Leagues and the Turkish Super League: The Ten Seasons Between 2011/2012-2020/2021. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 20(2), 91-104.
- Scharnowski, M., Scharnowski, S., & Zimmermann, L. (2023). Fan Tokens: Sports and Speculation on the Blockchain, *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 89, 1-27. doi:10.1016/j.intfin.2023.101880
- Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2010). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1699183>
- Seguin, P. (2008). Grands Stades—Rapport de La Commission Euro 2016. Available online: <https://investisseur.olympiquelyonnais.com/images/PDF/Rapport-de-la-Comission-Grands-Stades-EURO-2016.pdf> (accessed on 15 October 2022).
- Setälä, H. (2015). Possibilities and ways of funding sports clubs in Finland. *University of Applied Sciences*.

- Sharman, S., Piper, T., McGrane, E., & Newall, P. W. (2024). Gambling adverts in live TV coverage of the Qatar 2022 FIFA Men's World Cup. *Addiction Research & Theory*, 32(4), 237-244.
- SportingNews. (2024). WorldCuphosts: All-time countries, cities, tournament history. Erişim Tarihi: 12 Eylül 2024, <https://www.sportingnews.com/us/soccer/news/world-cup-hosts-all-time-countries-cities-tournament-history/exuii1eppyhc1mxzo9v0lua1>
- Storm, R.K., & Nielsen, K. (2012). Soft Budget Constraints in Professional Football. *European Sport Management Quarterly*, 12, 183–201. doi:10.1080/16184742.2012.669389
- Sun, Y.-Y., Rodriguez, A., Wu, J.-H., & Chuang, S.-T. (2013). Why hotel rooms were not full during a hallmark sporting event: The 2009 World Games experience. *Tourism Management*, 36(C), 469-479.
- Turan, M., Mavibaş, M., & Savaş, B. Ç. (2022). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin sporda mental dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 52-70.
- Vidal-Tomás, D. (2022). Blockchain, sport and fan tokens. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper No. 111350. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111350/>
- Wikipedia. (2024). Economics of the FIFA World Cup. Erişim Tarihi: 12 Eylül 2024, [https://en.wikipedia.org/wiki/Economics\\_of\\_the\\_FIFA\\_World\\_Cup](https://en.wikipedia.org/wiki/Economics_of_the_FIFA_World_Cup)
- Wilson, R. (2006). The economic impact of local sport events: Significant, limited or otherwise? A case study of four swimming events. *Managing Leisure*, 11, 57–70.
- Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.
- Ertek, T. (2015). *Temel Ekonomi*, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Rehber, E. (2012). *Temel ekonomi*. Ekin Yayınevi.
- Stanford, J. (2015). *Economics for everyone*. London: Pluto Press.
- Türk, A. (2014) *Ekonomi, Hiperlink*.
- Laine, A., & Vehmas, H. (2017). Getting a grip on the private sport sector in Europe. *The private sport sector in Europe: A cross-national comparative perspective*, 1-16.
- Legg, D., Foster, G., Greyser, S. A., & Walsh, B. (2009). *The Business of Sports: Text and Cases on Strategy and Management*.