

SPORDA KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ERP SİSTEMİ (FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ)

Serpil AYAS AYDIN¹, Umut Can AYDIN²

¹Trakya Üniversitesi, Kırkpınar Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Edirne
²Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara

Geliş Tarihi:30.11.2015
Kabul Tarihi:11.08.2016

Öz: Bu araştırmanın amacı sporda kurumsal sürdürülebilirlik ve ERP (Enterprise Resource Planning) sisteminin spor sektöründe uygulanabilirliğinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla literatür taraması yapılmış ve Türkiye’de ERP sistemini uygulayan ilk kulüp olması nedeniyle Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği örnek alınmıştır. Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği’nin Kurumsal Sürdürülebilirlik çalışmaları ve ERP sisteminin modülleri incelenmiştir. Spor sektöründe kurumsal sürdürülebilirlik ve ERP sisteminin spor sektörüne uygulaması sonucunda kulüplerin maliyet tasarrufu, verimlilik artışı, bilginin tek noktadan üretilmesi ve raporlanması, yöneticiler için güvenilir ve esnek karar destek sistemi oluşturulması, katma değer yaratma gibi kazanımlar elde ettiği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: ERP, kurumsal sürdürülebilirlik, spor.

CORPORATE SUSTAINABILITY IN SPORTS and ERP SYSTEM (EXAMPLE OF FENERBAHÇE SPORTS CLUB)

Abstract: The purpose of this research is to investigate sustainability in sport and whether ERP(Enterprise Resource Planning) system can be applied in sports. In this end, a literature review has been conducted and Fenerbahçe Sports Club has been selected as a case to be investigated, being the first sport club to utilize ERP in Turkey. Institutional sustainability policies of Fenerbahçe Sports Club and its ERP system have been examined. In conclusion, it has been observed that the application of institutional sustainability and ERP ensure decreased expenditure, increased efficiency, generation and execution of data from one point, safe and flexible decision making mechanism for managers and added value.

Key words: Corporate sustainability, ERP, sports.

GİRİŞ

Spor endüstrisinin birincil görevi spor etkinlikleri üretmektir. Günümüzde spor pazarı milyar dolarlar ile ifade edilmektedir (Yalama ve ark., 2012).

Spor kulüplerinin faaliyette buldukları alanlarda rekabetin artması, başarı ve gelişimin sürdürülebilir bir yapıda devamını zorunlu

kılmaktadır (Sönmezoğlu ve ark., 2013). Futbol kulübü taraftar dernekleri, insan kaynakları, futbol, sağlık, hizmet, halkla ilişkiler, pazarlama ve finans gibi sektörlerden kategorize edilebilen birçok organizasyondan oluşur (Yang, 2011).

Globalleşmeye doğru giden yeni dünya düzeninde firmalar arasındaki rekabet yer ve ülke sınırlarının ötesinde farklı boyutlara taşınmıştır (Ayağ ve ark., 2004). Son dönemde ortaya çıkan

ve dünya çapında yaygın olarak kullanılan en önemli ileri bilgi teknolojisi sistemlerinden biri de Kurumsal Kaynak Planlaması-KKP (Enterprise Resource Planning-ERP)'dir (Aydoğan, 2008). ERP sisteminin temeli son 30 yılda gelişmiştir (Watson ve Schneider, 1999).

Spor kulüpleri için Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemi, üyeler, taraftarlar, bütçe ve sporcular gibi önemli unsurlara odaklanmaktadır.

Bu çalışmada amaçsporda kurumsal sürdürülebilirlik açısından ERP (Enterprise Resources Planning-Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemi ve spor kulüpleri için öneminin ortaya konulmasıdır. ERP sistemi uygulaması üzerine birçok çalışma bulunmakta ancak sporda sürdürülebilirlik, sporda kurumsallaşma süreci, sporda kurumsal kaynak planlaması üzerine çalışma daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu açıktır. Fenerbahçe Kulübü Derneği Avrupa kulüpleri seviyesinde ve uygulamalarda öncü olma, katma değer yaratma, bilginin tek noktadan üretilmesi ve raporlanması, yönetim kademeleri için güvenilir ve esnek karar destek sistemi oluşturulması, verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu sağlamak, Türkiye'de ilk ve en kapsamlı ERP projesini gerçekleştirmek amacıyla SAP ERP sistemini uygulamaya başlayan ilk kulüp olması nedeniyle Fenerbahçe Spor Kulübü örneği alınmıştır.

SPORDA KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Spor yönetimde üç ayırt edici yön mevcuttur, bunlar; sporun pazarlanması, kuruluşun finansal yapısı, spor sektöründeki kariyer yollarıdır (Bayter ve Alaca, 2014). Spor yönetimindeki bu üç ayırt edici yön, sporu diğer kuruluşlardan farklı kılmakta ve spor yönetiminin gerçekten profesyonel bir hazırlık gerektiren ayrı bir alan olduğunu doğrulamaktadır (Durdova, 2012).

Spor kulüpleri, sportif örgütler olmalarının yanı sıra bugün astronomik transfer ve yatırım harcamaları yaparak, milyon dolarlarla ifade edilen bütçeleriyle ekonomik birer örgüt olarak da faaliyet göstermektedirler (Aydın ve ark., 2007). Pahalı futbolcu transferlerinin maliyetleri arttırması sonucunda büyük kulüpler çözüm aramaya başlamıştır (Doğru, 2010). Artan giderler nedeniyle kulüpler düşük maliyetli fon bulma arayışına yönelmiş ve bu arayışlar spor şirketlerinin halka açılmalarını gerekli kılmıştır

(Karadeniz ve ark., 2014). Spor kulüplerinin kaynakları, herhangi bir işletmeden farksız olarak para ve sermaye piyasalarından yapılacak borçlanmalar, öz sermayeleri, faaliyet karları, devlet yardım ve destekleridir (Kızıltepe, 2012).

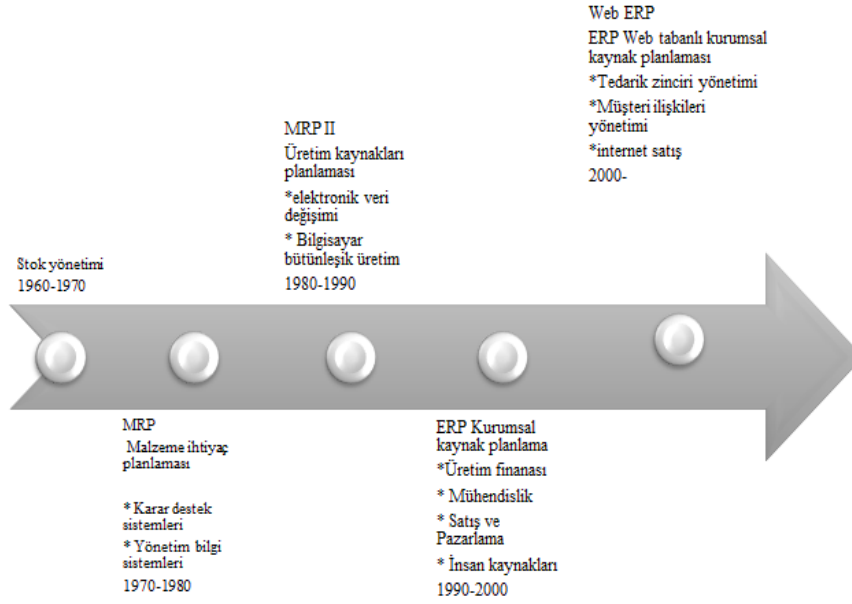
Kurumsallaşma, bir açıdan bakıldığında, örgütlerde liderin yerini tutar. Bu anlamda kurumsallaşma, örgütün yüksek bir performans göstermesini sağlayan lider olmadan da aynı performans düzeyinin korunması amacına yöneliktir (Taşçı, 2000). Spor kulüplerinde şirketleşmenin esas amacı, kurumsallaşarak ticari avantajlar elde edebilmek olmalıdır (Devecioğlu ve ark., 2012). Futbol kulüplerinde kişisel otoritenin ön planda olduğu yönetim anlayışı yerini profesyonel kurumsal yönetim anlayışına bırakmıştır (Güngör, 2014).

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planında (2014-2018) sporda kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ekseninde yer alan hedefler; spor kulüpleri ve spor federasyonlarının kurumsal kapasiteleri, spor endüstrisi ve ekonomisinin güçlendirilmesi ayrıca ülkemizde 2020 veya 2024 Olimpiyat Oyunlarının düzenlenmesi planlanmaktadır.

Sporda sürdürülebilirlik, spor tesislerinin insan mutluluğu ve kaliteli yaşam için kullanılması, işlevsel ve niteliksel özellikleri ile kuşaklar boyu sürdürebilecek organizasyonların oluşturulması ve bunların bütünüün yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir (Koçak ve ark., 2013).

ERP (Enterprise Resource Planning) SİSTEMİ

Bir işletmenin çalışma ve iş yapış biçimlerinin baştan aşağıya değiştirilmesi amacıyla kurum çapında yapılan çalışmalara ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) adı verilir (Gürsoy, 2006). ERP sistemleri, tüm kurumsal bilgileri tek bir merkezi veritabanına entegre etmeye çalışmakta, pek çok farklı organizasyonel pozisyondan bilginin edinilmesine izin vermekte ve esas itibarıyla her organizasyonel amacı görünür hale getirmektedir (Akgül ve Gözlü, 2014). Başarılı bir ERP projesi uzun dönemde bir firmaya milyonlarca dolar kazandırabilir. 1997 yılında ERP sistemlerinin satın alınması için 10 Milyar Dolar harcanmıştır. Bu pazarın yapılan araştırmalar sonucunda, 2000 yılında %34,5 ve 2003 yılında da %32 büyüdüğü görülmüştür (Başak ve Çetişli, 2003).



Şekil 1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihsel Gelişim Süreci

Çağlıyan (2012) Şekil 1' de ERP sisteminin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, bu sistemin temelini 1960'lı yıllara dayandığı görülür. MRP (Material Requirements Planning), bilgisayar destekli bir envanter planlama ve kontrol sistemidir (Düzakın ve Sevinç, 2002). 1980'li yıllarda MRP'e finans, satınalma ve üretim planlama gibi fonksiyonların eklenmesi ile Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource Planning, MRP II) yaklaşımına geçilmiştir (Çelik, 2011). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise; ürün tasarımı, satış sonrası servis, insan kaynakları, kalite, finans, muhasebe gibi birçok işletme fonksiyonlarını içine alan ve veri tabanındaki bilgileri eş zamanlı olarak

sağlayan ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlama) sistemleri ortaya çıkmıştır (Dalğar, 2012). 2000'li yılların başında özellikle internet ve çağrı merkezleri kanallarını kullanarak işletme dışı unsurlarla da bütünleşen ERP sistemleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) ve İş Zekâsı (BI) kavramlarını da kapsayarak içeriklerini genişlettiler. Bunu ERP II olarak adlandırdılar (Postacı ve ark., 2012).

Modern işletmeler birimlerini ilgilendiren verileri ve bilgileri toplayarak, değerlendir ve işleme geçirme sürecinde elektronik veri işleme uygulaması kullanır.



Şekil 2. ERP Teknoloji Katmanları

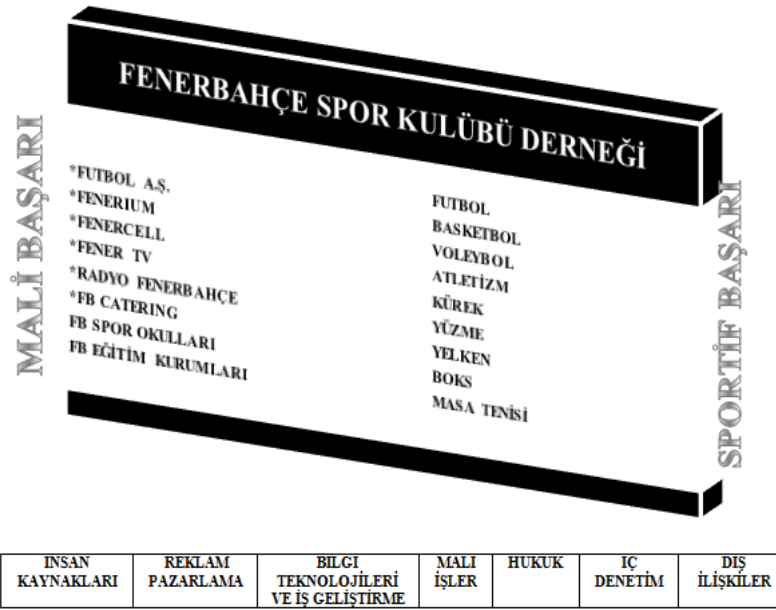
Şekil 2’de görüldüğü gibi ERP teknoloji katmanları; KA (kullanıcı ara yüzü), İVTY (ilişkisel veri tabanı yönetimi), iş mantığı, işletim sistemi ve donanım olmak üzere beş katmandan oluşmaktadır (Erkan, 2008).

Organizasyonlarda ERP sistemi uygulaması son derece karmaşık bir girişimdir. Düzgün bir şekilde planlama ve yönetme gerektiren yüksek riskli bir projedir çünkü örgütsel performansı ve işleyişi hemen hemen her yönü ile etkiler (Wong ve Tein, 2003). Uygun yazılım paketinin seçilmesi, kurumun mevcut durum ve ihtiyaçları, sektörel uygulama deneyimleri, kurum ölçeği gibi kriterler analiz edilerek yapılmalıdır (Bayraktar ve Efe, 2006).

FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ SAP ERP SİSTEMİ UYGULAMASI

Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği

Tablo 1. Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği Sürdürülebilirlik Şeması



Fenerbahçe Kulübü Derneği Tablo 1’ de görüldüğü gibi sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla BIST100 endeksinde bulunan Futbol A.Ş. başta olmak üzere toplam 8 farklı faaliyet alanında şirket ve 9 branş ile sportif başarı ve mali başarı hedeflemektedir ([http:// slideplayer. biz. tr/slide /1889014/.03.03.2015](http://slideplayer.biz.tr/slide/1889014/.03.03.2015)).

Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği; ortaklık yapısı ve sermaye dağılımı incelendiğinde; kulübün %79 (19.851.607 TL) hisse tutarı, diğer halka açık ortaklığın %20,6 (5.148.393TL) hisse tutarına sahip, toplamda 25.000.000TL ödenmiş sermayesi olduğu görülmektedir (Fenerbahçe Futbol A.Ş. Faaliyet Raporu, 2014).

Fenerbahçe Spor Kulübü SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) projesini; kulübe getireceği katma değer ile birlikte Avrupa kulüpleri seviyesinde uygulamalarda öncü olma, bilginin tek noktadan üretildiği ve raporlandığı, yönetim kademeleri için güvenilir ve esnek karar destek sistemi oluşturulması, verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu sağlamak, Türkiye’de ilk ve en kapsamlı ERP projesini gerçekleştirmek amacıyla uygulamaya başlamıştır.

Fenerbahçe Futbol A.Ş. UEFA Financial Fair Play Kuralları Çerçevesinde Mali Durumuna bakıldığında UEFA FFP kuralına göre göstergelerde (öz sermaye, net borç-gelir, nakit vb.) bu kriterleri yerine getirmeye hazır bir kulüp durumundadır (<http://sporekonomi.blogspot.com.tr /2014 /02>

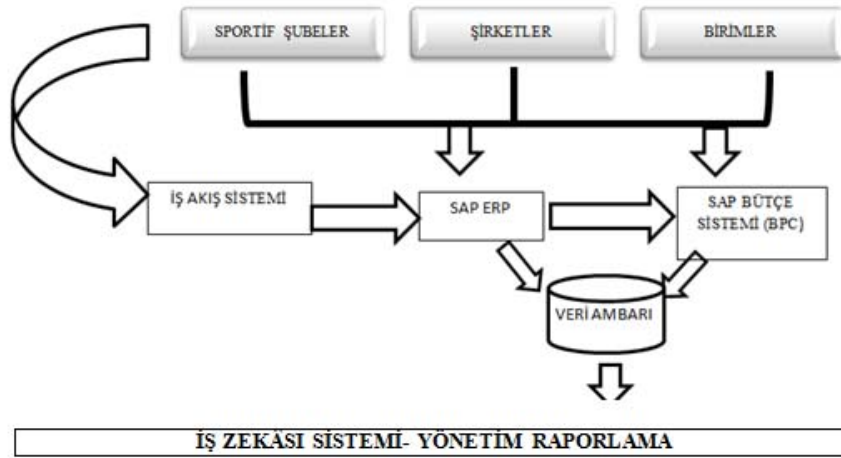
/uefa- financial- fair- play-kurallar- ve. html.23.06.2015).

Dünya çapında 100'ün üzerinde ERP yazılım paketi üreticisi olmasına rağmen, belli başlı ERP yazılım paketi sağlayıcıları; SAP AG, BaanCo.,PeopleSoftInc., OracleCorp., Lawson Software ve J.D. Edwards&Co. olarak öne çıkmaktadır (Demirel ve Karaağaç, 2014). ERP maliyetleri, işletme gelirleri toplamının en fazla

%2-%3'ü kadar olmak durumundadır (İlter, 2007).

Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği kurumsal yönetim sistemi SAP ERP kapsamı; mali muhasebe, finans, satın alma, insan kaynakları, bütçe planlama, veri ambarı ve BO (businessobjects) yönetim raporlama sistemini içermektedir.

Tablo 2. Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği Kurumsallaşma Şeması



Tablo 2' de kurumsal yapılanma sürecinde şirketler, branşlar ve birimler ile toplam 1500 kişilik çalışan kadrosuna sahip kulübün SAP ERP ile bütçeler dosya yerine BPC (Business Planning Consolidation) taşınarak konsolide edilmiştir.

BW (Business Warehouse) veri ambarı, iş zekâsı sistemi ve raporlama ile hız, verimlilik artışı ile maliyet tasarrufu sağlanmıştır (http://www.slideshare.net/sapturkiye/fenerbahce-sap-forum- 2013. 16.06. 2015).

Tablo 3.Futbolda BPC (Business Planning Consolidation) ile Bütçe

BAŞARI VARSAYIMLARI EKRANI			
	DERECE	PUAN	BERABERLİK YÜZDESİ
Spor Toto Süper Lig	Şampiyon	70	10,00
Ziraat Türkiye Kupası	Şampiyon		
Türkiye Süper Kupa	Şampiyon		
UEFA Şampiyonlar Ligi	Şampiyon		
UEFA Avrupa Ligi	Şampiyon		
UEFA Süper Kupa	Şampiyon		
Versiyon	Actual		

KAYDET

Tablo 3'te Futbolda BPC (Business Planning Consolidation) ile bütçe uygulaması sayesinde kulübün yer aldığı lig ve kategorileri, derece, puan, beraberlik yüzdesi, versiyon göstergeleri, enflasyon varsayımları ekranında personel maaş zammı, kombine fiyat artışı, loca

fiyat artışı, derbi galibiyeti gibi veriler ile başarı varsayımları ve enflasyon varsayımları üzerine değerlendirme yapılmaktadır (http://www.slideshare.net/sapturkiye/fenerbahce-sap-forum- 2013. 16.06. 2015).

Tablo 4.Fikstür Planlama Simülasyonu

T	AY	Maç	Konusu	Yurt İçi/ Yurt Dışı	İç saha/Deplasman	Puan	Gz/Ole
18 Temmuz	7	1. HAZIRLIK MAÇI	Hazelik Maç	Yurt dışı	Deplasman	1	
21 Temmuz	7	2. HAZIRLIK MAÇI	Hazelik Maç	Yurt dışı	Deplasman	1	
23 Temmuz	7	3. HAZIRLIK MAÇI	Hazelik Maç	Yurt dışı	Deplasman	1	
25 Temmuz	7	4. HAZIRLIK MAÇI	Hazelik Maç	Yurt dışı	Deplasman	1	
18 Ağustos	8	SPOR TOTO SÜPER LİG 1.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	3	
25 Ağustos	8	SPOR TOTO SÜPER LİG 2.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	1	
2 Eylül	9	SPOR TOTO SÜPER LİG 3.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	3	
16 Eylül	9	SPOR TOTO SÜPER LİG 4.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	0	
24 Eylül	9	SPOR TOTO SÜPER LİG 5.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
29 Eylül	9	SPOR TOTO SÜPER LİG 6.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	1	
7 Ekim	10	SPOR TOTO SÜPER LİG 7.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
20 Ekim	10	SPOR TOTO SÜPER LİG 8.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	0	
29 Ekim	10	SPOR TOTO SÜPER LİG 9.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
3 Kasım	11	SPOR TOTO SÜPER LİG 10.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	1	
11 Kasım	11	SPOR TOTO SÜPER LİG 11.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
17 Kasım	11	SPOR TOTO SÜPER LİG 12.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	3	
25 Kasım	11	SPOR TOTO SÜPER LİG 13.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
2 Aralık	12	SPOR TOTO SÜPER LİG 14.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	1	
9 Aralık	12	SPOR TOTO SÜPER LİG 15.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
16 Aralık	12	SPOR TOTO SÜPER LİG 16.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	0	
22 Aralık	12	SPOR TOTO SÜPER LİG 17.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
20 Ocak	1	SPOR TOTO SÜPER LİG 18.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	1	
27 Ocak	1	SPOR TOTO SÜPER LİG 19.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	3	
3 Şubat	2	SPOR TOTO SÜPER LİG 20.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	İç Saha	3	
10 Şubat	2	SPOR TOTO SÜPER LİG 21.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	3	
17 Şubat	2	SPOR TOTO SÜPER LİG 22.HAFTA	Spor Toto Süperlig	Yurt içi	Deplasman	1	

Tablo 4’ te kulübün fikstür programının planlanması ile deplasman yada ev sahibi olduğu maçlar, yurt içi veya yurt dışı maç sayıları ile bütçe değerlendirilmesi yapılabilmektedir (<http://www.slideshare.net/sapturkiye/fenerbahe-sap-forum-2013-16.06.2015>).

Tablo 5.Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği SAP ERP Sistemi Tarihçesi

Mali Muhasebe	1 Mayıs 2013 Proje Başlangıç Tarihi
İnsan Kaynakları	1 Ağustos 2013 Futbol A.Ş. kullanım Tarihi
Satınalma Sistemleri	1 Ocak 2014 Kulüp ve bağlı diğer 5 şirketin canlıya geçişi
Bütçe Sistemleri	1 Haziran 2013 Proje Başlangıç Tarihi
Veri Ambarı ve İş Zekâsı Sistemleri	1 Haziran 2013 Proje Başlangıç Tarihi 1 Eylül 2013 2013 Futbol A.Ş. ‘de 4 farklı Dashboard (gösterge paneli) ve bağlı BI (Business İnförmasiyon) raporları kullanım Tarihi

Tablo 5’te kulübün SAP ERP sistemine geçişinin kronolojisi; Mayıs 2013 tarihinde mali muhasebeye geçiş ile başladığı, Haziran 2013 tarihinde bütçe, veri ambarı ve iş zekâsı sistemlerine, Ağustos 2013 tarihinde insan kaynaklarının yine Eylül 2013 tarihinde 4 farklı gösterge paneli ve (BI) iş zekâsı kullanımının Futbol A.Ş.’ de başladığını, Ocak 2014 itibarıyla kulüp ve 5 şirketin satın alma sistemlerine geçiş yaptığı görülmektedir (<http://www.slideshare.net/sapturkiye/fenerbahe-sap-forum-2013-16.06.2015>).

Spor kulüplerinin iş süreçleri, araştırmamıza konu olan Fenerbahçe Spor Kulübü SAP (Systems Analysis and Program Development) ERP uygulaması kapsamında içeriği (<http://www.slideshare.net/sapturkiye/fenerbahe-sap-forum-2013-16.06.2015>; Schoneveld A ve Philip M, 2007; <https://serdalkepil.wordpress.com/2010.05.02/erp-yazilimlarinin-sektorlere-gore-secim-kriterlerinin-belirlenmesi/>.erişim.16.06.2015);

- **Tesisler;** müsabaka ve antrenman sahaları (kapasitesi-kapalı açık, alt yapısı-drenaj,

- çim, ışıklandırma, soyunma odası, güvenlik vb. kime ait olduğu, resim vb.)
- **Branşlar;** spor branşları, idari ekip, takımlar, antrenörler (kulüp bünyesinde profesyonel ve amatör spor branşlarının idareci, antrenör ve sporcu başarı durumlarının takibi.
 - **Federasyonlar;** spor federasyonları bilgileri.
 - **Sporcular;** özlük bilgileri, performans bilgileri, sağlık bilgileri, lisans bilgileri (sporculara ait performans bilgilerinin takibi -attığı gol, aldığı ceza vb.-, sağlık bilgileri -sakatlık durumu vb.-, lisans bilgileri - sözleşme bedeli, prim-ceza hesaplaması).
 - **Müsabakalar;** müsabaka analizi, futbolcu maç kartı bilgilerinde ilk 11, yedek, ilk 18, sarı kart, oyuna giriş/çıkış dakikası, oynadığı süre, kırmızı kart, sakatlık ve gol bilgileri.
 - **Rakipler;** kulüp bünyesinde profesyonel spor branşında mücadele edilen lig ve kupa maçlarında yer alan rakiplerin maç, sporcu, antrenör vb. analizleri.
 - **Taraftarlar;** taraftar kartı (kombine kart, abonelik, ürün alışverişleri, kulüp kartların satışı ve takibi, abonelik (dergi vb.) sayısı, ödeme şekillerinde kolaylık (kredi kartı, taksit, havale vb.), kulüp ürünlerinin satışının takibi (fenerium vb.).
 - **Kaynaklar;** öz sermaye, sponsor, reklam, kurum ve kuruluş anlaşmaları (sponsor ve reklam gelirleri, kurum ve kuruluşlarla yapılan anlaşmalar, şirket gelirleri vb.).
 - **Üyeler;** divan kurulu üyeleri, kongre üyeleri, onur üyeleri, genç üyeler (aidat takibi, aidat alınma şekilleri, gecikme takibi ve uyarı yapılması).
 - **Mali İşler;** bütçe tahmin sistemi - konsolidasyon, nakit akış sistemi, kar-zarar simülasyon sistemi, muhasebe, finans, satın alma.
 - **İç Denetim;** insan kaynakları yönetimi, reklam ve pazarlama, hukuk.
 - **Yönetim;** business objects yönetim raporlama sistemi.
 - **Bilgi Teknolojileri ve İş Geliştirme;** veri ambarı.

Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği SAP ERP sistemi uygulamasının sonucunda; futbolcuların sözleşme, kişisel, finansal gibi bilgilerinin anlık

takibini yapmakta, banka ve POS uygulaması ile kombine satış sistemleri, sponsor işleyiş süreci, nakit sistemi, lig ve kupa bazında müsabaka ve gelir-gider takibi, bütçe karşılaştırması gibi birçok iş sürecinde kazanım elde etmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Futbol oyununun süreç içerisinde endüstriyel bir niteliğe evrilmesi, onu ticari bir iş kolu haline getirmiştir (Katırcı, 2014).

Uluçol (2014) çalışmasında futbol kulüplerinin kurumsallaşması için yönetimde evrensel ilkeleri uygulaması gerektiğini ayrıca kurumsal karne (Balanced Scorecard) uygulaması ile şirketin stratejik hedeflerinin işlerliğinin değerlendirilmesi ve yönetimde etkinliğin artırılmasının önemine vurgu yapmıştır.

Koçak ve arkadaşları (2013) sporda sürdürülebilirliğin gelişmesi için çevresel, sosyal, ekonomik, örgütsel ve bireysel değerlerin korunmasının spora katılımında sürdürülebilirlik için önemini ortaya koymuşlardır.

Bayter ve Alaca (2014) sporda bilgi yönetimi üzerine yaptıkları çalışmada; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyonun strateji oluşturulmasında ve verimlilik, yenilik, yaratıcılık, rekabet süreçlerinde organizasyonlarca kullanımının önemine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca spor yöneticilerinin; bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, kullanılması ve değerlendirilmesi, transfer edilmesi ve paylaşılması süreçlerini etkili biçimde kullanmasının başarı için önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Bayraktaroğlu ve arkadaşları (2013) firmaların ERP sistemi tercih etme nedenlerine ilişkin algıları ile ERP sistemi başarısına ilişkin algıları arasında anlamlı fark ortaya çıktığı ve firmaların tercih nedeni değiştiğinde başarı algıları da değişmektedir sonucuna ulaşmışlardır. ERP sistem yazılımlarında başarı için; hızlı ve doğru karar vermeyi sağlayan, bilgi paylaşımını hızlandıran ve kolaylaştıran, işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına katkı sağlayacak, işlevsel ve düşük maliyetli yazılımların olması sonucuna çıkmıştır.

Yegül ve Toklu (2012) çalışma sonucuna göre; kurumlar, ERP sayesinde stok seviyelerinde ve işletme maliyetlerinde genelde azalma yaşadıklarını, daha doğru kararlar verdiklerini ve ERP'nin müşteri bağlılığına olumlu etki yaptığını

belirtmişlerdir. Bunların yanında kurumlar, sistemin karmaşık ve pahalı oluşunu bir dezavantaj olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Oktal (2007) araştırmasında işletmelerin yeni sisteme en kısa zamanda geçme ve az riskli olan stratejileri seçme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir.

Keçek ve Yıldırım (2009) ERP sisteminin entegre edildiği işletmelerin gelecek için stratejibelirleyip doğru karar almaları ve rekabet avantajı elde etmelerinin bütünlük ERP sistemi ile sağlanabileceğini vurgulamışlardır.

Çakır ve Bedük (2013) ERP sistemi uygulamasında işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar arasında; özellikle çalışanlara ERP uygulaması bilgilerinin adım adım ve sürekli geliştirerek olması gereği, doğru zamanda doğru yöntem uygulaması yapılması ve ERP uygulamasının sürekli kontrol edilerek sorunların erken tespit edilmesinin önemi bulunmaktadır.

Schoneveld ve Philip (2007) sporda ERP sistemi uygulamasında ilgili paydaşların spor federasyonları, kulüpler, üyeler, sistem aralığı, koçlar, antrenörler, oyuncular, gönüllüler, taraftarlar olduğunu belirtmişlerdir.

Gök (2005) işletmelerin ERP sistemini uygulamaları sonucunda performanslarının arttığını ortaya koymuştur (Gök, 2005). ERP sistemi ve stratejik avantajlar arasında pozitif yönlü ilişkiden söz edilebilir (Sebetci ve ark., 2014).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal kaynak planlaması, ekonomik gelişme ve spor üzerine etkisi, futbol kulüplerinin şirketleşmesi, futbol ekonomisi, futbol finansmanı ile ilgili birçok çalışma yer almaktadır. Literatürde sporda kurumsal kaynak planlaması üzerinde yapılmış yeterli araştırma yer almamakta ve Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği ülkemizde kurumsal kaynak planlamasını ilk kullanmaya başlayan organizasyon olma niteliğinde olması nedeni ile yapılacak olan çalışmalara rehber olacağına inandığımız çalışmamızda sporda sürdürülebilirlik açısından sporda ERP sisteminin yeri ve önemi ortaya konulması amaçlanmıştır.

Sonuç olarak; sporda ERP sistemi kulüplerin kurumsal sürdürülebilirlikleri açısından önem taşımaktadır.

Sporda ERP sistemi uygulama içeriği özetle;

- Kulüplerin var olan özelliklerine uygun şekilde özelleştirilmiş olması,

- Kulüplerin ana verileri ve iş süreçlerine ait verileri içeren bütünlük veri tabanı sunmalı,
- İş süreçlerine yönelik çözüm önerileri sunmalı,
- İşlevsel yapıya sahip olmalı,
- Tedarik yönetimi, nakit akış sistemi, sponsorluk gibi sürekliliği olan iş süreçlerini desteklemeli,
- Spor federasyonları, kulüpler, üyeler, sistem aralığı, koçlar, antrenörler, oyuncular, gönüllüler, taraftarlar gibi ortak paydaşları içermeli,
- BO (Business Objects) raporlama; Bilanço ve kar zarar, gelir ve gider sözleşmeleri, masraf yeri ve kar merkezi raporları, nakit akım projeksiyonu, finansal dashboard (gösterge paneli), bilanço sekmesi, kar/zarar sekmesi, sözleşme dashboard (gösterge paneli) gibi özellikleri içermelidir.

Kulüplerin performanslarını olumlu yönde etkileyecek doğru yazılımları uygulamaları ve yöneticilerin bilgi sistemlerinden haberdar olmalarının kulübün varlığını finansal açıdan devam ettirebilmesi, geleceğe projeksiyon yapabilmesi açısından değerlendirildiğinde tüm kulüplerin ERP sistemi kullanmasının gerekliliği ile birlikte sporda ERP uygulaması yapabilecek eğitimli ve donanımlı kişilere ihtiyaç olduğu açıktır. ERP uygulaması örgütlerde pozitif değişim yaratmaktadır.

Sporda ERP sistemi üzerine; sistemin kurulumu sonrası organizasyonların yaşadığı problemler, verimli olup olmadığı, organizasyonun performansına etkisi, sporda sürdürülebilirlik boyutları ile ilişkisi ve rakiplerin kullanımı ile rekabet avantajı ilişkisi gibi birçok alanda araştırmaya ihtiyaç olduğu açıktır.

KAYNAKLAR

1. Akgül A, Gözölü S (2014): Enterprise Resource Planning Implementation: A Survey of Turkish Manufacturing Organizations. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt:11, Sayı: 41, 41-56.
2. Ayağ Z, Özdemir GR, Yılmaz A (2004): Erp Sistemlerinde Donanım Alt Yapısının Kurulmasına Yönelik Aşamalı Bir Model. Yöneylem Araştırması, Endüstri Mühendisliği, XXIV.Ulusal Kongresi, 1-4, Adana.

3. Aydın DA, Turgut M, Bayırlı R (2007): Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 59-70.
4. Aydoğan E (2008): Kurumsal Kaynak Planlaması. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. Sayı:2, 107-118.
5. Başkak M, Çetişli H (2003): Kurumsal Kaynak Planlama: Başarılı Sistem Kurulumu İçin Kritik Etmenlerin Analizi. IV. Endüstri-İşletme Mühendisliği Kurultayı, 15-27.
6. Bayraktar E, Efe M (2006): Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri. Yönetim Bilimleri Dergisi, 4: 2, 91-109.
7. Bayraktaroğlu S, Demirci K, Uluköy M (2013): Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri – İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, 77-90.
8. Bayter M, Alaca E (2014): Spor Yöneticiliğinde Bilgi Yönetimi. International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume: 9/2, 1781-1791.
9. Çağlıyan V (2012): Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Örnek Olay Çalışması. Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 159-178.
10. Çakır ÖB, Bedük A (2013): Çalışanların Kaynak Planlaması (ERP) Değerlendirmeleri ve Kurumsal Algıları. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:30, 81-91.
11. Çelik M (2011): Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Muhasebe Süreçlerine Etkisine Yönelik İMKB’de Bir Araştırma. Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim, 81-94.
12. Dalğar H (2012): İşletmelerde Maliyet Muhasebesi İle Entegre Üretim Takip Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim, 29-50.
13. Demirel M, Karağaç İ (2014): Bilgisayar Destekli Üretim Süreçlerine Genel Bir Bakış. Mühendis ve Makina. Cilt: 55. Sayı: 652, 51-59.
14. Devocioğlu S, Çoban B, Karakaya EY, Karataş Ö (2012): Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, X: 2, 35-42.
15. Doğru C (2010): Futbol Endüstrisinde Rekabetçi Dengenin Oluşturulmasına Matematiksel Bir Yaklaşım: Ücret Tavanı Modeli. International Journal of Economic and Administrative Studies, Number: 4, 109-128.
16. Durdova I (2012): Rapid Development of Sport and Sport Management at the Beginning of the Third Millennium. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:6, No:8, 2047-2051.
17. Düzakın E, Sevinç S (2002): Kurum Kaynak Planlaması (ERP). Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XXI, Sayı:1, 189-219.
18. Erkan ET (2008): ERP Kurumsal Kaynak Planlaması. Atılım Üniversitesi Yayınları, Desen Ofset A.Ş., syf:31, Ankara.
19. Fenerbahçe Futbol A.Ş. Faaliyet Raporu, 2014.
20. Gök ŞM (2005): ERP Sistemlerinin Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 399-404.
21. Güngör A (2014): Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 133-160.
22. İter KH (2007): Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl:6. Sayı:11, 1-20.
23. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 18-81.
24. Karadeniz E, Koşan L, KahiloğullarıS (2014): Borsa İstanbul’da İşlem Gören Spor Şirketlerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:23, Sayı:2,129-144.
25. Katırcı H (2014): Türkiye’de Futbol Pazarının Baş Aktörleri: Üç Büyükler ve

- Pazarlama Faaliyetleri. Pamukkale Journal of Sport Sciences, Vol: 2, 28-40.
26. Keçek G, Yıldırım E (2009): Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:8. S:29, 240-258.
 27. Kızıltepe M (2012): Futbol Kulüpleri İçin Bir Değerleme Çerçevesi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, X: 3,77-88.
 28. Koçak F, Tuncel F, Tuncel S (2013): Sporda Sürdürülebilirliğin Boyutlarının Belirlenmesi. Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 11: 2, 113-129.
 29. Oktal Ö (2007): Kurumsal Sistemlerin Uygulama Başarısını Etkileyen Değişkenlere Göre Dönüşüm Stratejilerinin Analizi. Sosyal Bilimler Dergisi, S:1, 79-92.
 30. Postacı T, Belgin Ö, Erkan ET (2012): Kobi'ler de Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları. T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü. Yayın No:723,1-64.
 31. Sebetci Ö, Bircan K, Demir N, Acayıp E (2014): İşletmelerin ERP Sistemlerini Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Aydın İli Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6/2, 125-147.
 32. Schoneveld A, Philip M (2007): The Service Oriented Club. <http://www.slideshare.net/mphilip/the-service-oriented-club>. Erişim. 06.03.2016.
 33. Sönmezoğlu U, Ekmekçi R, Ekmekçi DY (2013): Sporda Sosyal Sorumluluk: Fenerbahçe Kulübü Örneği. Pamukkale Journal of SportSciences. Vol: 4. No:3, 92-106.
 34. Taşçı D (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma. Kurgu Dergisi, Sayı: 17, 171-182.
 35. Uluyol O (2014): Süper Lig Futbol Kulüplerinin Finansal Performans Analizi. Journal of Yasar University, 9: 34, 5716-5731.
 36. Watson E, Schneider H (1999): Using ERP Systems in Education. Communications of AIS. Volume 1, Article 9, 2-48.
 37. Wong B, Tein D (2003): Critical Success Factors for ERP Projects. <https://www.researchgate.net/publication/229.022.123>.
 38. Yalama A, Şen M, Temizel F (2012): Spor Finansmanı. AÖF yayını. I. Baskı, Eskişehir.
 39. Yang G (2011): A Study of How Information Systems Facilitate Football Clubs. University of Boras. MAGI21, 1-107.
 40. Yegül FM, Toklu B (2012): Türkiye'de ERP Uygulamaları. Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2-15.
 41. <http://slideplayer.biz.tr/slide/1889014/03.03.2015>.
 42. <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2014/02/uefa-financial-fair-play-kurallar-ve.html.23.06.2015>.
 43. <http://www.slideshare.net/sapturkiye/fenerbaha-sap-forum-2013.16.06.2015>.
 44. <https://serdalkepil.wordpress.com/2010.05.02/erp-yazilimlarinin-sektorlere-gore-secim-kriterlerinin-belirlenmesi/erişim.16.06.2015>.