

**HALKA ARZ EDİLMİŞ TÜRK
FUTBOL KULÜPLERİ WEB
SİTELERİNİN İNGİLTERE'DEKİ
RAKİPLERİYLE YATIRIMCI İLİŞKİLERİ
İÇERİĞİ KARŞILAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Ulvi ÇOBAN

Eskişehir, 2016

**HALKA ARZ EDİLMİŞ TÜRK FUTBOL KULÜPLERİ WEB SİTELERİNİN
İNGİLTERE’DEKİ RAKİPLERİYLE YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İÇERİĞİ
KARŞILAŞTIRMASI**

Ulvi ÇOBAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fatih TEMİZEL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık, 2016

Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1502E053 nolu proje kapsamında desteklenmişti

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ulvi ÇOBAN'ın "Halka Arz Edilmiş Türk Futbol Kulüpleri Web Sitelerinin İngiltere'deki Rakipleriyle Yatırımcı İlişkileri İçeriği Karşılaştırması" başlıklı tezi 19 Aralık 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme (Finansman)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fatih TEMİZEL

Üye : Doç.Dr.Ethem ESEN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Fatih BAYRAMOĞLU

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

HALKA ARZ EDİLMİŞ TÜRK FUTBOL KULÜPLERİ WEB SİTELERİNİN İNGİLTERE’DEKİ RAKİPLERİYLE YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İÇERİĞİ KARŞILAŞTIRMASI

Ulvi ÇOBAN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2016

Danışman: Doç. Dr. Fatih TEMİZEL

Futbol endüstrisi her geçen yıl hızla büyümeye devam etmektedir. Bu büyümeye ayak uydurmaya çalışan Türk futbolu son yıllarda yürütmüş olduğu değişik faaliyetlerle büyük gelişme göstermiştir. Türkiye’de futbol kulüpleri yüksek bütçelere sahip örgütlere dönüşmeye başlamışlardır. Bundan dolayı kulüpler hem ulusal hem de uluslararası piyasalardan sermaye toplama yoluna başvurmuştur. Bu başvurunun ilk örnekleri futbolun beşiği diye tabir edilen İngiltere’de ortaya çıkmıştır. Devamında ise Avrupa ülkelerinde futbol kulüpleri hızlı bir şekilde şirketleşmeye ve halka arz edilmeye başlamıştır. 1980’lerden itibaren finansal serbestleşme, küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişimle birlikte şirketlerin paydaşlarını bilgilendirme faaliyetlerinin önemi artmıştır. Uluslararası finans piyasalarındaki hızlı gelişmeler de yatırımcı ilişkilerinin profesyonel boyutlara ulaşmasını sağlamıştır. Bu çalışma ile futbol kulüplerinin yatırımcı ilişkileri yönetimini geliştirerek Borsa İstanbul’daki piyasa değerlerinin doğru fiyatlanmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu sebeple Borsa İstanbul ve gelişmiş piyasalarda halka arz olan futbol kulüplerinin web siteleri ve web sitelerinde yatırımcı ilişkilerine ayırdıkları alanlar hakkında bilgi verilecektir. Söz konusu şirketlerin web siteleri incelenirken TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği’nin, skor kartlar, finansal sonuç açıklama ve internet sitesi değerlendirme formları kullanılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yatırımcı İlişkileri, Türk Futbol Kulüpleri, Halka Arz, TÜYİD, BIST

ABSTRACT

HALKA ARZ EDİLMİŞ TÜRK FUTBOL KULÜPLERİ WEB SİTELERİNİN İNGİLTERE'DEKİ RAKİPLERİYLE YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İÇERİĞİ KARŞILAŞTIRMASI

Ulvi ÇOBAN

Department of Business Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2016

Adviser: Assoc. Prof. Fatih TEMİZEL

The football industry continues to grow rapidly every year. In recent years Turkish football great progress in various activities to keep pace with this growth. The football clubs in Turkey have become organizations with high budgets. Both the world and in our country are experiencing difficulties in managing the clubs as associations therefore many of them turned into incorporations. For this reason clubs make public offerings in both national and international markets. It has begun with English clubs and spread all over the world. Since 1980s according to developments about financial liberalization, globalization and information technology importance of informing stakeholders of the company increased. Beside this improvements in international financial markets helped investor relations to become a profession. In this study, it is aimed to improve the management of investor relations of football clubs and make contribution to clubs' pricing in Istanbul Exchangel. For this reason, it will be given information about websites of football clubs' corperations that listed on Istanbul Stock Exchange and developed markets and the space that is used for information relationship in those websites. When examining the websites of these companies, score cards, financial result explanation forms and website evaluation forms which are prepared by the advisory firm KPMG will be used.

Keywords: Investor Relations, Turkish Football Clubs, IPO (Initial Public Offering), TUYID, BIST

ÖNSÖZ

Tanıştığımız günden bugüne kadar hayatıma birçok değer kazandıran ve bundan sonrada bunun devam etmesini umduğum değerli danışmanım Doç. Dr. Fatih Temizel hocama,

Yüksek lisans boyunca destekleriyle her zaman yanımda olan kıymetli arkadaşım Ali Can Koç'a ve tüm sınıf arkadaşlarıma,

Benim bugünlere gelebilmem için hayatlarından büyük fedakarlıklar yapan kıymetli aileme,

Hayatımı paylaşmaya karar verdiğim, her zaman maddi ve manevi en büyük destekçim ve yardımcım olan biricik kıymetli eşim Hanife Çoban'a,

Minnetimi ve şükranlarımı sunmayı borç bilirim. Hepinize çok teşekkür ederim.

Ulvi ÇOBAN

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ulvi ÇOBAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI...	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER...	vii
TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. FİNANSAL PİYASALARDA YATIRIMCI İLİŞKİLERİ.....	2
1.1. Yatırımcı İlişkileri Kavramı.....	2
1.2. Yatırımcı İlişkilerinin Önemi... ..	8
1.3. Yatırımcı İlişkileri Yönetimi... ..	10
1.3.1. Yatırımcı ilişkilerinin hedef kitlesi... ..	15
1.3.2. Yatırımcı ilişkilerinin kullandığı araçlar... ..	17
1.4. Yatırımcı İlişkilerinde İnternetin Önemi	19
1.5. Yatırımcı İlişkilerinin Sektördeki Yeri... ..	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. FUTBOL ENDÜSTRİSİ	25
2.1. Futbol Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi	25
2.1.1. İngiltere’de futbol endüstrisi	30
2.1.2. Türkiye’de futbol endüstrisi	32
2.2. Futbol Kulüplerinin Halka Arzı... ..	34
2.3. Futbol Kulüplerinde Yatırımcı İlişkileri... ..	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İÇERİK ANALİZİ.....	39
3.1. Skor Kartlar	39
3.1.1. Skor kartların kullanımı... ..	39
3.1.2. Skor kartların uygulanması... ..	39
3.1.2.1. Faaliyet raporlarının incelenmesi... ..	40
3.1.2.2. Finansal sonuçların incelenmesi... ..	41
3.1.2.3. İnternet sitelerinin incelenmesi.....	42
SONUÇ.....	43
KAYNAKÇA	47
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Futbolun Kurumsallaşmasındaki Önemli Gelişmeler.....	27
Şekil 1. Yatırımcı İlişkilerinin Rolü	7
Şekil 2. Yatırımcı İlişkileri Yönetiminin Finansal Paydaşlar İle İletişimi	14
Şekil 3. Yatırımcı İlişkilerinin Hedef Kitlesi.....	17
Şekil 4. Futbol Endüstrisini Oluşturan Taraflar.....	35

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AT&T:	American Telephone and Telegraph Company
BİST:	Borsa İstanbul
CFO:	Chief Finansal Officer
FAVÖK:	Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kar
FİFA:	Fédération Internationale de Football Association (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)
İMKB:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KAP:	Kamuyu Aydınlatma Platformu
MERSİS:	Merkezi Sicil Sistemi
NIM:	Net Interest Margin (Net Kar Marjı)
NIRI:	National Investor Relations Institute (Amerika)
PR:	Public Relations (Halkla İlişkiler)
RSS:	Really Simple Syndication
SPK:	Sermaye Piyasası Kurulu
TFF:	Türkiye Futbol Federasyonu
TKYD:	Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği
TSE:	Türk Standartları Enstitüsü
TTK:	Türk Ticaret Kanunu
TÜYİD:	Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği
UKIR:	Investor Relations Society (Birleşik Krallık)

GİRİŞ

İçerisinde bulunduğumuz zamanda futbol 4 milyarlık izleyiciye ulaşmıştır. Bu kitlenin finansal etkilerinin farkına varan futbol endüstrisi, etrafındaki sektörleri de etkileyip birlikte hareket ederek büyük bir endüstri oluşturmuştur. Futbolun yalnızca sahada kalmayıp pazarlama, eğlence, eğitim, reklam ve yayıncılık sektörlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemesi ve bu sektörlerin devamlılığı futbol endüstrisinin büyüdüğüne göstergesidir. Kredi kuruluşları, medya, yatırımcılar, sponsorlar ve diğer paydaşlar bu gücün farkında olarak futbol endüstrisine yatırım yapmaya büyük bir iştahla devam etmektedir. Rekabetçi piyasanın yoğun şekilde yaşandığı futbol piyasası taraftar sayısı, forma satışı, seyirci ortalaması, stadyum yatırımları, reklam, yayın gibi özünde kulübün sermayesini artırmaya yönelik faaliyetlerle birlikte karını maksimize edebilme ve yüksek maliyetleri karşılamak adına fon arayışına girmiştir. Bundan dolayı kulüpler hem ulusal hem de uluslararası piyasalardan sermaye toplama yoluna başvurmaktadır.

Yatırımcı ilişkileri, şirketin doğrudan ve dolaylı olarak ilişki içerisinde olduğu ortak gruplar için önem arz etmektedir. Yatırımcı ilişkileri, şirkete yönelik olumlu tutum geliştirmek adına pay senetlerinin değerini artırmak, bu değerın kayba uğramaması adına sürdürülebilir çalışmalar yapmak, yeni yatırımcılarla pay senedi sahiplerinin sayısını artırmak ve hissedarların sadakatini oluşturmaktır. Bu çalışmada yatırımcı ilişkileri, yatırımcı ilişkilerinde internetin önemi, dünyada önemi giderek artan ve sınırlarını aşarak bir endüstri halini alan futbol, futbolun bir endüstri haline dönüşmesine öncülük eden İngiltere Ligi'nin oluşma süreci, futbol kulüplerinin halka arzı ve futbol kulüplerinde yatırımcı ilişkileri hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra Türkiye'de borsaya kote olmuş 4 büyük kulüple Avrupa'daki kulüplerin web sitelerinin karşılaştırmalı incelemesi yapılarak bu değerlendirmelerin sonucunda Türkiye'de halka arz edilmiş futbol kulüplerinin yatırımcı ilişkilerinin güçlendirilmesi ve etkinleştirilmesi amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. FİNANSAL PİYASALARDA YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

1.1. Yatırımcı İlişkileri Kavramı

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte internetin dünyada hızla yayılmaya başlaması geleneksel sistemleri büyük bir dönüşüme uğratmıştır. Her türlü bilgiye anında erişilmesi ve geleneksel ticaret sistemine alternatif olarak dünya sınırlarını ortadan kaldıran internet

ticaret sisteminin kabul görmeye başlaması işletmeler için değişimin kaçınılmaz olduğunu göstermiştir. Yeni alanlar ve farklı gelir kaynağı arayışında olanlar bilgiye daha kolay ulaşmakta ve finans piyasalarına açılmak isteyen yatırımcılar için bilgi önem arz etmektedir. İşletmeler, iletişim kanallarında yaşanan gelişmelerle birlikte bilginin hızla tüketilmesine müdahale edemez bir durumla karşı karşıya kalmıştır. İşletmeler olumsuz durumlara karşı önlem alsalar bile bu durumdan etkilenmemeleri kaçınılmaz olmuştur.

Bu sebeple işletmelerin etkileşim içerisinde oldukları paydaşlarına bilgiyi en hızlı ve doğru şekilde kendi kanallarıyla iletmeleri gerekliliği söz konusudur. Ayrıca paydaşlarıyla etkili iletişim içine girerek sadakat oluşturmak büyük önem arz etmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerine geçerlilik kazandırmak için hem faaliyetlerinden etkilenen hem de faaliyetlerini etkileyen paydaşlarla ilişkilerini yönetme ihtiyacı söz konusudur (Beşler ve Sarıkaya, 2008, s.144). Paydaşlarla ilişkileri yönetme ihtiyacı günümüzde yatırımcı ilişkileri kavramının doğmasını ve gelişmesini sağlamıştır.

Agnas yatırımcı kavramını, "temel amacı sermayesini korumak olan yatırımcılar, temel amacı sınırlı sermaye ile yüksek gelir elde etmek isteyen yatırımcılar ve temel amacı sermaye kazancı elde etmek olan yatırımcılar olarak üç grupta incelemektedir (Angas, 1999, s.9)".

Kurumsal yatırımcılar derneği ise yatırımcıları kurumsal ve bireysel olmak üzere iki kategoride değerlendirmiştir. Kurumsal yatırımcılar, belirli bir amaç etrafında toplanmış bu amacı gerçekleştirmek üzere çalışmalar yürüten dernekler, vakıflar gibi tüzel kişilerdir. Yatırım kararlarından menfaat sağlayan tüzel kişiler etkilendiklerinden dolayı bireysel yatırımcılara oranla yatırım kararları daha az risk taşınmalıdır. Dernek, vakıf gibi kurumsal yatırımcıların fonlarının değerlendirilmesiyle ilgili ülkemizde gerekli yasal düzenlemeler henüz yeterli düzeyde değildir. Kurumsal yatırımcıların doğrudan

yatırım yapması, bu yatırımların doğasından kaynaklanan (risk dağıtma, likidite sağlama) sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu yatırımlar ilk etapta karlı olarak değerlendirilse de uzun vadede sorun teşkil etmektedir. Bu sorunların başında işletmenin pazara uyum sağlamada güçlük çekmesi bununla birlikte zarar ve istismar gibi problemler baş göstermektedir. Bu problemleri görebilmek ve doğru kararı verebilmek adına bireysel ve kurumsal yatırımcılar, fonlarını gerekli danışmanlık hizmetini alarak yatırım fonları, yatırım ortaklıkları ve portföy yönetim şirketlerinde değerlendirmelidir. Böylece yatırımcılar yatırımın riskini dağıtmış ve likiditesini artırmış olacaktır¹.

"Kurumsal yatırımcılar, tasarruf sahiplerinin fonlarını finansal piyasalarda değerlendirirler. Kurumsal yatırımcılar; emeklilik fonları, sigorta şirketleri, yatırım fonları, yatırım ortaklıkları, yardım fonları, sosyal güvenlik kurumları, portföy yönetim şirketleri gibi kurumlardır. Kurumsal yatırımcı olarak ele alınan kurumlar, finansal piyasada değerlendirdikleri fonların asıl sahibi değildirler (Temizel, 2005, s.15)".

Bireysel yatırımcı sermaye piyasasının belkemiğidir. Bireyler, yatırım için ayırdıkları tasarruflarından iyi bir gelir elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle bireyler, tasarruflarını sermaye piyasalarında değerlendirirken verimli, güvenli ve likiditasyonu yüksek gelir sağlayacak piyasaya yönelecektir. "Tasarruf sahiplerinin yatırım tercihlerini belirleyen bu beklentiler onların, kişilik özellikleri ve davranış biçimlerine göre şekillenir (Rodoplu, 2002, s.17)". Bireysel yatırımcılar, risk algılamaları, getiri istekleri, piyasa algılamaları yönüyle kurumsal yatırımcılardan ayrılırlar. Bireysel yatırımcıların kararlarını demografik ve psikolojik durumları şekillendirdiğinden dolayı profesyonelce değildir. Bireysel yatırımcılar sermaye piyasalarındaki işlemlerini daha çok hobi olarak gerçekleştirmektedir. "Bireysel yatırımcıların en önemli özelliği yatırıma yönlendirdikleri fonların (tasarrufun) sahibidirler. Bu tasarruflar tüketim harcamalarından kalan kısımdır (Temizel, 2005, s.11)".

Ülke ekonomisinin gelişmişliğinin göstergesi olan finans piyasalarının gelişebilmesi adına bireysel yatırımcıların ve kurumsal yatırımcıların finans piyasalarında daha fazla yer almalarını sağlamak gerekmektedir. Bu noktada yatırımcı ilişkileri kavramı devreye girmekte ve bu görevi üstlenmektedir.

Analistler, işletmelerin önemli finansal paydaşlarındandır. Farklı alanlarda uzmanlaşan analistler, yatırım yapmak isteyen paydaşlara, işletmenin yapısı, işleyişi,

¹ <http://www.tkyd.org.tr/T/yatirimci.aspx> (Erişim Tarihi: 05.04.2016)

faaliyetleri, sektörün durumu, işletmenin paylarının alınıp satılması, bekletilmesi ya da hemen elden çıkarılması ve yatırıma uygunluğu konusunda yol gösterici olmaktadır. Piyasada kısa ve uzun vadeli dalgalanmaları tespit ederek trendleri belirleyen analistler, diğer paydaşların düşüncelerine yön vermektedir (Theaker, 2006, s.287).

Önemli yatırım ve girişimlerde bulunmak isteyen işletmeler genel itibariyle dış kaynaklara ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin kendi öz kaynakları ve sermayeleri yeterli olmayabilir. Bu durumda işletmelerin başvuracağı ilk kaynak genellikle bankalar olmaktadır. Bankaların işletmelere kaynak sağlarken göz önüne aldıkları bazı durumlar söz konusudur. İşletmelerin bankayla daha önce kurdukları iyi ve güvenli ilişki büyük önem arz etmektedir. İşletmenin durumu ve taşınmaz mal varlıklarının önemi yadsınamaz. İşletmelerin iyi bir itibara sahip olması için paydaşları üzerindeki olumlu etkisi ve paydaşlarıyla ilişkileri çok önemlidir. Tüm bu durumlar karşısında işletmenin ortaya koyduğu başarı, ekonomik sıkıntıların yaşandığı dönemde firmaya artı sağlayacak ve kendisini destekleyen bir bankayı kolaylıkla yanında bulabilecektir (Sabuncuoğlu, 2001, s.123-124). “Bankalar, fon toplamak için hem diğer bankalarla hizmet kalitesi hem de bonodan pay senedine kadar çok sayıda yatırım aracıyla getiri bakımından rekabet etmek durumundadır (Reilly ve Brown, 1997, s.54-55)”.

“Yatırımcı ilişkileri kavramı, sermaye piyasalarında faaliyet gösteren veya göstermeyi hedefleyen işletmelerin etkileşimde bulundukları mevcut yatırımcılar, potansiyel yatırımcılar, aracı kurumlar, düzenleyici finansal kurumlar ve medya ile yasal ve gönüllü olarak yürüttükleri sürekli iletişimi ifade etmektedir (Sayılır, 2012, s.4)”.

Yatırımcı ilişkileri, firmaların ve büyüyen sektörlerin paydaşları ile olan iletişimlerini devam edebilen bir anlayışla etkin bir şekilde yürütmeyi kendine misyon edinmektedir. Ulusal Yatırımcı İlişkileri Enstitüsü yatırımcı ilişkilerini şöyle tanımlamıştır:

“Yatırımcı ilişkileri, şirketin göreceli değerini en üst düzeye çıkarmak için finansal ve diğer kurumlara yönelik bilgi akışı ve bilgi içeriğinin pazarlanması ve iletişim yönetimidir. Yatırımcı ilişkilerinin en önemli ayağı şirketlerin piyasa değerini oluşturmak ve artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktır. Yatırımcı ilişkileri kapsamında yürütülen faaliyetlerin ilk basamağı işletmenin faaliyet sonuçlarının halka, kurumsal yatırımcılara ve menkul kıymet analistlerine aktarılmasını kapsamaktadır (Hockerts ve Moir, 2004, s.86)”.

“Yatırımcı ilişkilerinin temelinde kurumsal bilgilerin yatırımcılara, müşterilere, topluma, çalışanlara iletilmesi ihtiyacı ve gereği yatar. Günümüz yatırımcı ilişkilerinde hız ve şeffaflık ön planda yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası mevzuatın gereklerini takip ederek hızla yerine getirmek, kurumlar açısından büyük önem arz etmektedir (Coşkun, 2009, s.37)”.

Dünyanın küçük bir köy halini aldığı çağımızda, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler şirketleri özellikle işleyiş, finans ve iletişim alanlarında gelişmiş yöntem ve teknikleri uygulamak zorunda bırakmıştır. Bu gelişmelerden biri de yatırımcı ilişkileri departmanının kurulması olmuştur. İşletmenin paydaşlarıyla anında ve sürekli bilgi paylaşımı yatırımcı ilişkilerinin gelişen iletişim teknolojilerini kullanmasıyla mümkün olmaktadır. Paydaşlarla geliştirilen ilişkilerin ortaya koyduğu fayda göz önünde bulundurulduğunda yatırımcı ilişkilerinin önemi ve gelişme göstermesi kaçınılmazdır. Hissedarlara karşı oluşan sorumluluğun üstesinden gelinebilmesi adına yatırımcı ilişkileri departmanı büyük bir görevi üstlenmektedir (Temizel, 2010, s.97).

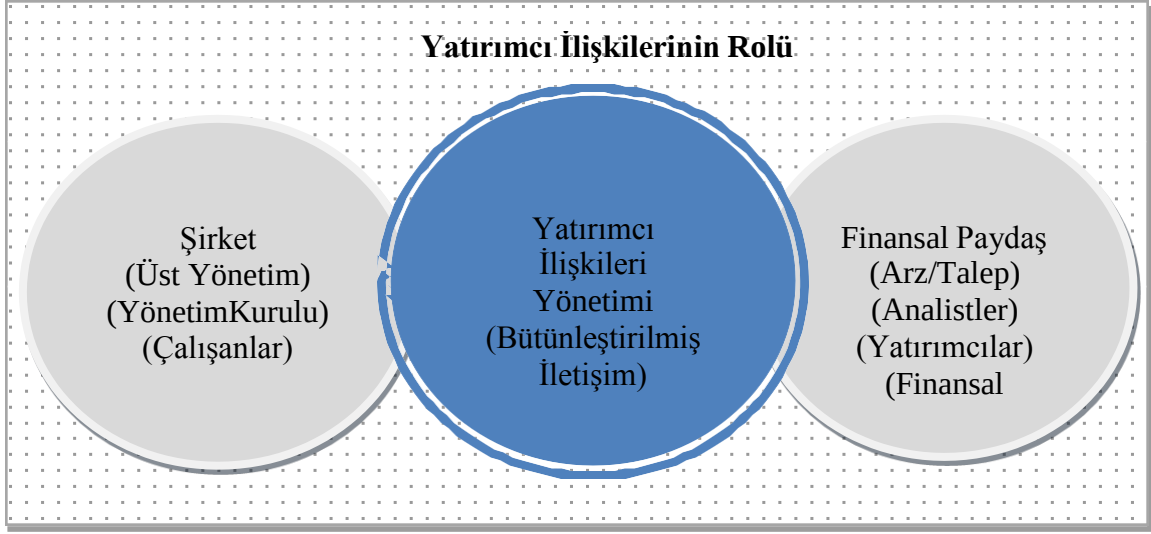
Yatırımcı ilişkilerine olan ihtiyaç 1980'lerden itibaren finansal serbestleşme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak varlık göstermiş, paydaşları bilgilendirme faaliyetleriyle birlikte önemi giderek artmıştır. 1990'lara gelindiğinde işletme iletişimi olarak ele alınan yatırımcı ilişkileri gelişimini hızla devam ettirmiştir. İşletmelerin büyüklüğüne göre yatırımcı ilişkileri yönetim görevi farklılık göstermiştir. Büyük işletmeler, bireysel ve kurumsal yatırımcıları için iletişim uzmanlarını görevlendirirken, küçük işletmeler finans yöneticilerine bu görevi vermiştir. "Günümüzde yatırımcılarla ilişkiler formal ve informal olarak gerçekleştirilmektedir. Formal iletişimde yıllık ve ara döneme ait raporlar ve toplantılar söz konusudur. Yatırımcı ilişkileri bazen özel (analistler vb. ait sorular cevaplanması) bazen de kamuya açık toplantılar şeklinde gerçekleşebilmektedir (Bayram vd., 2009, s.15)". Küresel finans piyasalarındaki ani değişimler yatırımcı ilişkilerine kurumsal boyut kazandırmıştır.

İletişim ağlarının gelişmesiyle hemen her şeyden haberdar olan tüketicilerle bilgi paylaşmak ve iletişim kurmak en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bu yüzyılda etkili iletişim sayesinde şirket değerleri artırmaktadır. Bu noktada halkla ilişkilere ve yatırımcı ilişkileri departmanına büyük iş düşmektedir.

Yatırımcı ilişkilerinin niteliğini araştırmak ve belirlemek amacıyla Laskin (2006, s.32), araştırma analiz birimi olarak ABD'nin en büyük 500 firmasını seçmiştir. Bu firmalarda anket çalışması uygulayarak sahadan veri toplamıştır. Laskin, yatırımcı ilişkileri yönetiminin faaliyetlerin, hedef kitle, organizasyon yapısında var olan pozisyonlar, yöneticilerin eğitim durumları ve karşılaşılan sorunları da kapsayan bir dizi anket sorusuyla kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Yatırımcı ilişkilerini planlayan ve yöneten özel bir departmana sahip olup olmadığı araştırılan şirketlerin anket çalışmasında

önemli görülen ve odaklanılan konuların başında gelmektedir. Anket çalışmasının sonuçları incelendiğinde, araştırmaya konu olan şirketlerin yüzde 65’inde, müstakil bir yatırımcı ilişkileri departmanının var olduğu tespit edilmiştir. Yüzde 35’inde ise, sadece yatırımcı ilişkilerine odaklanan ayrı bir birimin olmadığı saptanmıştır. Yatırımcı ilişkilerinin yürütüldüğü müstakil bir birimi olmayan şirketlerin yüzde 35’inin yüzde 27’sinde, bu faaliyetler, finansman birimi tarafından gerçekleştirilmekte iken geri kalanını halka ilişkiler birimi üstlenmiştir. Hususi bir yatırımcı ilişkileri birimine sahip olmayan şirketlerde, “yatırımcı ilişkileri yönetimini hangi birim yürütmeli” sorusunun cevabı, daha çok “CFO’ya bağlı olarak finansman departmanı gerçekleştirmeli” doğrultusunda şekillenmiştir. Yatırımcı ilişkileri konusunda özel departmana sahip olan şirketlerde görev tanımları açıkça belirlenmiş yüzde 93’ü, yatırımcı ilişkileri bölümünün iki temel görevi olduğunu vurgulamıştır. Bu görevlerden ilki, analistlerin ve yatırımcıların sorduğu soruların cevaplanmasıdır. İkinci temel görev ise, konferans düzenlemek, sunumlar yapmak ve road-showları tasarlamak ve yürütmek şeklinde ortaya konmuştur. Yatırımcı ilişkilerinin idaresinde, medyanın önemini tespit etmeye ilişkin soruların cevaplarında, şirketlerin yüzde 19’unun iletişimde medyaları kullanmadıkları görülmüştür. Geri kalan büyük çoğunluğun ise, yatırımcı ilişkilerinde medyaların kritik rolünün farkında oldukları saptanmıştır (Byars vd., 2004, s.7).

Bu alanda yapılan başka bir araştırma da Brennan ve Kelly (2000, s.107-135) tarafından yürütülmüştür. Brennan ve Kelly, İrlanda borsasında faaliyet gösteren şirketlerin yatırımcı ilişkilerinde, internet kullanımının etkinliğini ölçmeye çalışmışlardır. Firmaların internet sayfalarının var olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış, internet sayfaları var olan şirketlerin yatırımcı ilişkilerini bilgilendirecek butonun internet sayfalarında varlığı ve önemi test edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, şirketlerin yüzde 67’sinin internet sayfası bulunduğu, internet sayfası var olan şirketlerin de yüzde 84’ünün yatırımcı ilişkilerine ait özel bir bölümün var olduğu saptanmıştır. Adı geçen çalışmada, resmi internet sayfalarında, yatırımcı ilişkileri kısmında spesifik bilgilere pek rastlanmazken- daha az rastlanırken, daha çok şirketle ilgili genel bilgilendirmelere yer verildiği görülmüştür.



Şekil 1. *Yatırımcı İlişkilerinin Rolü*

Kaynak: Stacie D. Byars Peggy Pinkston, 2004

“Genel olarak finansal piyasaları düzenleyen kuruluşların dışında, uluslararası yatırım firmaları, yatırım fonları, yatırım danışmanları, ekonomi yazarları, brokerlar, analistler, ticari ve bireysel hizmet gören bankalar, kurumsal alıcılar, şirket çalışanları, bireysel yatırımcılar, finansal topluluğu oluşturan birey ya da gruplar olarak bu topluluk nezdinde güven oluşturmak bir dizi faaliyeti gerektirmektedir (Baskin, 1997, s.325)”.

Yatırımcı ilişkilerini geliştirmekte olan bir şirketin fonksiyonel bir parçası olarak kabul edebiliriz ya da daha spesifik olarak, şirketin kurumsal iletişim merkezidir diyebiliriz. Yatırımcı ilişkileri bir iletişim aracı olarak, şirketlerin yatırımcı çevreleriyle aralarındaki bilgi paylaşımını sağlamaktadır. Bu bilgi yalnızca nicel olmayıp nitel bilgileri de kapsamaktadır. Bu bilgiler sayesinde yatırımcı ilişkilerinin, şirketlere rekabet avantajı kazandırdığını söyleyebiliriz. Yüzyılımızda güven olgusu birçok alanda olduğu gibi ekonomi alanında da önemli bir yere sahiptir. Şirketler de güven oluşturabildikleri ölçüde gelişim göstermektedir. Şirketlerde güven olgusu yatırımcı ilişkilerinin bir yeteneği olarak kabul edilmektedir.

1.2. Yatırımcı İlişkilerinin Önemi

Ürün piyasalarındaki rekabetin finans piyasalarına sıçramasıyla yatırımcı ilişkileri kavramı ortaya çıkmıştır. Yatırımcı ilişkileri sayesinde sermaye piyasaları rekabetin yapıldığı açık bir pazar halini almıştır. Bu bağlamda üstlendiği görevlerle yatırımcı ilişkileri, şirketlere rekabet avantajı sunma yeteneğine sahiptir.

“Yatırımcılar, aldıkları kararlarda işletmenin yanı sıra finansal ve diğer paydaşlardan da etkilenmektedirler. Bu açıdan bakıldığında yatırımcılar ve şirketle olan diğer etkileşimleri oldukça büyük önem kazanmaktadır (Temizel, 2010, s.4)”. Sermaye piyasalarında rekabet edebilmenin yolu bilgidir. Paydaşlar edindikleri bilgi doğrultusunda yatırım yapmaktadır. Firmalar bilgi paylaşırken mümkün olduğunca şeffaf olmalıdır, şeffaflık güvenilirlik oluşturur.

“Yatırımcı ilişkilerinin stratejik önemini artıran özellikler üç başlıkta toplanmaktadır. Yatırımcı ilişkilerinin etkin yönetimi pay senedi fiyatını en yükseğe çıkarmak ve orada tutmaya, yatırımcı güveni oluşturmak sureti ile finansman maliyetlerini düşürmeye ve potansiyel yatırımcı kitlesini genişletmeye doğrudan katkı sağlamaktır (Hamid vd., 2002, s.2)”.

“Ancak ilk ve öncelikli olarak finansal piyasalarda bilgi ve iletişimin oynadığı rolü anlamak gerekmektedir. Bilginin finansal piyasalardaki değerini arttıran, piyasa katılımcılarının yayınlanan bilgilerin içeriğini göz önüne alarak beklentilerini geliştirmeleridir (Temizel ve Coşkun, 2010, s.81-102)”.

Yatırımcı ilişkilerinin yürüttüğü çalışmalar sayesinde şirketin piyasa değeri, sermayesi, maliyetleri üzerinde olumlu etki söz konusudur. Yatırımcı ilişkilerinin sundukları bilgiler firmalar için güçlü bir rekabet aracı olmakta ve sermaye maliyetini azaltmada adil bir değer yaratmaktadır.

“Halka arz edilen menkul kıymetlere ilişkin şirketlerin durumlarını ortaya koyan bilgilerin zamanında, doğru, tam ve ayrıntılı olarak yayımlanması yatırımcıların hak ve menfaatlerinin korunması açısından önem arz etmektedir (Temizel ve Coşkun, 2010, s.81-102)”.

Yatırımcı ilişkileri uzun süre şirketlerin halkla ilişkiler departmanında gelişen bir birim olmuştur. Daha sonra finans piyasalarında yaşanan rekabetle birlikte hızlı bir gelişme göstermiştir. Kamuoyu güveni oluşturarak, paydaşlara firma adına zamanında, tam ve doğru veriler ileterek firmanın paylarının değerinin etkin fiyatlanmasında halkla ilişkiler departmanı ile senkronize olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Paydaşlarla firmanın devamlı iletişimini sağlayan ve bu ilişkiyi geliştirerek sürdürülebilir bir

pozisyona oturtan yatırımcı ilişkileri üzerine düşen görevleri yerine getirmektedir (Sarıkaya, 2012, s.98).

Şirketler yatırımcı kapsamlarını genişletmek için zorunlu yıllık ve ara raporları yayınlamakla birlikte daha kapsamlı, proaktif ve çeşitlendirilmiş iki yönlü etkileşim ve iletişime geçmelidir. Kapsamlı açıklamalar şirketlerin mali sıralamasını artırabilir. Etkili bir yatırımcı ilişkileri sayesinde menkul kıymet işlem hacmini artırabiliriz. İki yönlü iletişim sayesinde yatırımcıların bilgisine sahip olmak yatırımcılara daha iyi hizmet verebilmek adına hayati önem taşımaktadır.

“Yatırımcılar ile ilişkilerin temelinde makro ölçekte finansal piyasalara, mikro ölçekte ise yatırımcılara, işletmeleri değerlemede kullanılabilecek nitelikteki bilginin ulaştırılması bulunmaktadır. Bu özellik işletmelerin finansal piyasalar ile iletişimde yatırımcı ilişkilerinin önemini arttırmaktadır (Hamid, 2002, s.4)”.

“Finansal piyasalarda asimetrik bilginin önemi; olumsuz seçim, ahlaki risk ve izleme maliyeti gibi sonuçlara yol açmasından kaynaklanmaktadır (Bebczuk, 2003, s.7)”. Yatırımcı ilişkilerinin büyük öneme sahip olmasının başlıca sebebi bu durumdur. Yatırımcı ilişkilerinin bilgilendirici ve zamanında yaptığı açıklamalar ile firmalar içi risk azalmış pay senedi fiyatları artmış bu sayede maliyetler düşmüş olur. Kurumsal güvenilirlik ve kurumsal bilginin sağlanması arzu edilen yatırım ortamının kurulmasını sağlar.

“Finansal piyasalar ile ilgili çevreler geçmişe göre bilgi taleplerini arttırmışlardır. Anlık, doğru, kolaylıkla anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, şeffaf, finansal olmayan bilgileri de kapsayan, güvenilir bir iletişim geliştirilmelidir. Geleneksel olarak yapılan periyodik açıklamaların ve kamuya paylaşılan raporların finansal yatırım sonrasında devamlılık göstermesi önemlidir (Usul ve Bekçi 2001, s.68)”.

Şirketin mali raporları, şirket analistleri ve yatırımcılarının tam istediği gibi olmayabilir. Bu noktada yatırımcıları tanımak ve ne beklediklerini bilmek önem arz etmektedir. Yatırımcılarla güven ilişkisi kurmak şirkete olan sadakati artırır.

Yatırımcı ilişkileri fonksiyonunun olmadığı bir ortamda, yatırımcıların bilgi alacağı kaynaklar ikincil kaynaklar olacaktır. Yatırımcılar bu durumda bilgiye SPK raporlarında bulunan tarihi bilgilerden, medyadan ya da internet gibi araçlardan ulaşacaklardır. Bu kaynaklardan edinilen bilgiler yatırımcılar için yeterli düzeyde bilgi içermeyecektir.

“Bu durumda yatırımcıların, halka açık işletmenin pay senedine yatırım yapma veya o işletmenin pay senedine aynı sektörde yer alan benzer işletmelerin pay senetlerinin ortalama değerinin üzerinde bir değer ödeme eğilimi azalacaktır. Pay senedi fiyatı azaldıkça da satılan her bir pay senedi ile daha az fon sağlanacağından işletmenin sermaye maliyeti artacaktır. Ayrıca, pay senedi için kuvvetli bir

talep oluşmazsa, kısa sürede çok sayıda aşağı ve yukarı yönlü işlemle beraber pay senedinin fiyatı görece daha oynak olacaktır (Sayılır, 2012, s.6)”.

“Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan Enron, WorldComm gibi şirket skandallarından sonra, şirket ve yatırımcıları arasında karşılıklı güvenin oluşturulması için yatırımcı ilişkileri yönetiminin gerekliliği ve önemi ortaya çıkmıştır (Laskin 2009, s.209)”. “Şirket ve finansal topluluk arasındaki bilgi akışı ise tek yönlü değil, iki yönlü olmalıdır. Yatırımcılar şirkete ilişkin talep ettikleri bilgiyi yatırımcı ilişkileri uzmanlarından alırken, uzmanlar yatırımcılara ilişkin bilgi talebinde bulunabilmelidir (Bayram, 2012, s.105)”.

Bilgiye ulaşılamayan bir ortamda yatırımcılar güvensizlik duygusuna kapılabilir. Yatırımcı ilişkileri biriminin devamlı bilgi aktarımı, yatırımcıda güven oluşturacak ve olumsuz durumlar karşısında panikleyip ani hareketleri (değer kaybı endişeli pay satışı) engelleyerek pay senetlerinin doğru fiyatlanmalarına katkıda bulunacaktır. Bu sebeple yatırımcı güveninin ve sadakatini oluşturulmasında, korunmasında ve gerektiğinde onarılmasında yatırımcı ilişkileri birimi çok önemli bir role sahiptir. Özellikle borsada işlem gören firmalarda yatırımcı ilişkileri yalnızca işletmeler için değil piyasalar için de aynı derecede önemlidir. Her iki alana da bilgi ve veri üretmektedir. Piyasalar için tüm yatırım fırsatlarını göz önünde tutarken, işletmeler için fonlamayı kolaylaştırmaktadır. (Temizel ve Coşkun, 2010, s.97).

Yatırımcı ilişkilerinde bilgiyi asgari düzeyde tutmak şeffaflığı zedeleyen pasif bir davranıştır. Firmalar yatırımcı ilişkileri sayesinde hızlı, doğru ve sürekli kendi proje ve performanslarıyla ilgili kurumsal tanıtım ve gönüllü olarak paydaşlarına bilgi vermeleri olumlu etki yaratmakta ve yüksek borsa getirisi sağlamaktadır. Bu sayede gelirlerini maksimize eden şirketler yatırımcı ilişkileri departmanına gereken önemi vermekte, teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek paydaşlarıyla en etkili iletişimi kurma becerisini göstermektedir.

1.3. Yatırımcı İlişkileri Yönetimi

“Yatırımcı ilişkileri yönetimi, menkul kıymetleri halka açık bir işletme ile bu menkul kıymetleri satın almış yatırımcılar ve satın alacak potansiyel yatırımcılar arasındaki ilişkinin organize edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hamid, 2005, s.5)”.

Yatırımcılar ve analistlerle kurulacak güçlü bağlar ve paydaşları işletmeye yönlendirme yatırımcı ilişkileri yönetimi çerçevesinde yürütülecek bir dizi faaliyetle gerçekleştirilebilmektedir. Bilgiyi en şeffaf biçimde gönüllülük ilkesine bağlı kalarak açıklamak, işletmeyle ilgilenen analistlerin rekabet avantajı sağlamaya yönelik faaliyette bulunmasını sağlamak, var olan yatırımcılarla sadakat oluşturup yeni yatırımcılar bulmak üzere yapılan toplantılar yatırımcı ilişkileri yönetiminin faaliyetleri arasındadır. Yatırımcı ilişkileri maliyetli bir etkinliktir. Gönüllü bilgi açıklamalarına dayalı faaliyetler bile başlı başına birçok maliyeti içermektedir. Bilgiyi açıkladıktan sonra raporların üretilmesi, güncellenmesi, dağıtılması maliyet sürecinin aşamalarındandır. Piyasada yeni varlık göstermeye başlayan işletmeler için bu türden maliyetler bile zorlayıcı konumdadır (Huang ve Hong, 2005, s.1).

Yatırımcı ilişkileri yönetimi, paydaşlar diye nitelendirdiğimiz bireysel, kurumsal, finansal yatırımcılar, işletme için kritik konumda bulunan analistler, yatırıma yardımcı olan danışmanlar, bankalar ve etkileşim içinde bulunulan diğer kurumları devamlı olarak bilgilendirme çalışmalarını yürütmektedir. Paydaşlarla kurulan şeffaf ve doğru bilgiyi içeren bu bağ sayesinde işletmenin piyasa değeri olumlu yönde etkilenmekte ve yatırımcı ilişkileri yönetimi işletmelerin, piyasa değerlerini etkileyen faktörlerin yönetimi görevini bu şekilde yerine getirmektedir.

“Yatırımcı ilişkileri yönetimini sermaye piyasalarının artan sofistikasyonuna bir tür cevap olarak görenler de bulunmaktadır. Çünkü içinde bulunulan çağın bir sonucu olarak artan küreselleşmeyle birlikte bir tuşa dokunarak sermayeyi elektronik olarak dünyadaki temel finansal merkezler arasında aktarmak olanaklı hale gelmiştir (Dolphin, 2003, s.33)”.

Yatırımcı ilişkileri yönetimi, firmanın profilini ve bilinirliğini artırarak ve fon yöneticileri ve kurumsal yatırımcıların firmanın takibini sağlamalarına olanak vererek yönetime olan güveni artırılabilir. Bu sayede güveni koruyarak firmayı korumak mümkün olabilir.

Geleneksel ticaret sisteminin ürün-hizmet rekabeti, finans piyasalarında fon bulmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet kavramının piyasayı hareketlendirdiği ve birçok fayda sağladığı düşünüldüğünde finans piyasaları da bu değeri en etkin şekilde kullanan işletmelere birtakım avantajlar sunacaktır. İşletmelerin finans piyasalarında rekabet avantajı sağlayabilmesi yatırımcı güveni oluşturma becerilerinde yatmaktadır. Kamuoyunun onayını alma, yatırımcıda güven ve sadakat oluşturma işletmelerin birtakım etkinlikleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu etkinlikler yatırımcı ilişkileri yönetiminin

görev tanımları içerisinde yer almaktadır. İşletmeler için büyük maliyetler sonucu kazanılan toplumun güvenini kazanma çabası bu kazanımın toplum nezdinde sağlanmasında en önemli yere sahip olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri hep yatırımcı ilişkileri yönetiminin görev alanındadır (Temizel vd., 2009, s.281).

Yatırımcı ilişkileri yönetiminin hedeflediği başarıya ulaşması demek işletmenin sermaye piyasalarında daha fazla yararlanmış, işletmeye ilişkin kamuoyu algısını olumlu yönde oluşturmuş ve bu algının gelişmesinin sürdürülebilirliğini sağlamış olması ve kurumsal yatırımcının ilgisinde artışı sağlamış olmak demektir. Piyasadaki paydaşlara yönelik olarak şeffaflık ve güven olgusu, özellikle büyük miktartlı fonları yöneten kurumsal yatırımcılar açısından bu işletmenin menkul kıymetlerine olan ilgiyi önemli ölçüde artıracaktır. Söz konusu karşılıklı güvenin tesisi doğrudan yatırımcı ilişkileri yönetiminin başarısına bağlıdır. (Chang, 2006, s.17).

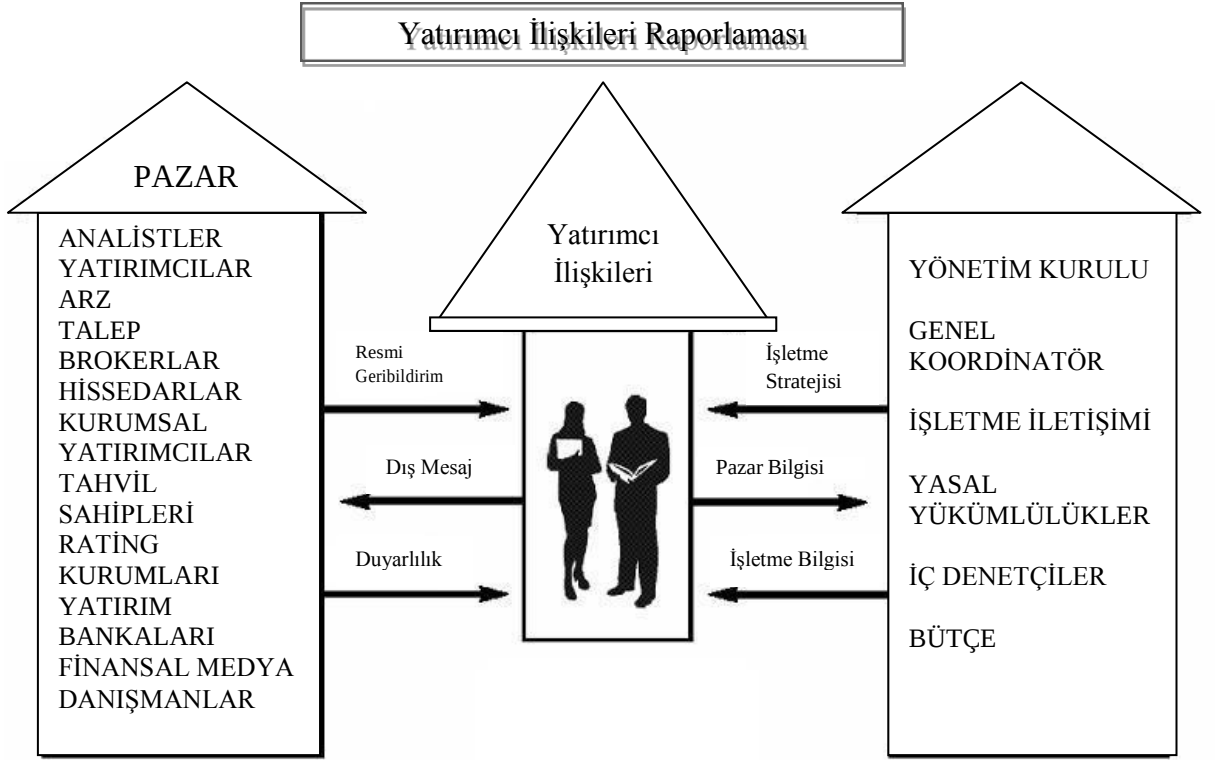
“Yatırımcı ilişkilerinin yönetiminin amacı yatırımcıların işletme algısının farklı yönlere sapmasına da mümkün olduğu kadar engel olmaktır. Yatırımcı İlişkileri Yönetimi; Finansal Analiz, İş Geliştirme, Pazarlama, Halkla İlişkiler, İletişim, Yönetim ve Düzenleyici işler gibi pek çok disiplinin uygulamalarını birleştiren bir yapıdadır (Temizel, 2009, s.41-72)”.

Yatırımcı ilişkileri yönetiminin paydaşlarıyla kurduğu iletişim, paydaşlara ve gelişen teknolojiye göre farklılık göstermektedir. Menkul kıymet analistleri, fon yöneticileri vb. kişilerle iletişim kurulup, onlardan gelen sorulara karşılık cevaplar veriliyorsa bu özel iletişim olarak adlandırılmaktadır. Kamuya açık ilgili rapor ya da bilginin basın açıklaması şeklinde iletişim kuruluyorsa bu kamuya açık iletişim olarak adlandırılmaktadır. İnternet teknolojisinin gelişmesiyle iletişim kanalları değişmiş ve yatırımcılarla ilişkilerde hız ve zaman kazandıracak yeni yollar sunulmuştur. Geleneksel yatırımcı ilişkileri yönetiminin paydaşlarla kurduğu etkileşim büyük bir zaman maliyetine sebep olmaktadır. Etkili iletişim kurmanın zorluğu ve dönüş almada yaşanan sıkıntılar karar alma süreci için beklentiyi karşılamada yetersiz kalmaktadır. Geleneksel sistemin bu dezavantajlarını internet ortadan kaldırarak firmalara her an ve sınırların ortadan kalktığı küresel bir iletişim sağlamaktadır. Yatırımcı ilişkilerine internet sitesi üzerinde ayrılan alanın yeterliliği işletmelere baskı maliyeti, personel emeği ve zaman konusunda tasarruf sağlamaktadır. Bununla birlikte hissedarlar e-mail üzerinden bilgi toplamak yerine, online finansal veri toplayabilme avantajına kavuşmuş olmaktadır (Hamid vd., 2002, s.4).

Finans piyasalarında arzın fazla, talebin az olduğu durumlarda düşüşler yaşanmaya başlanmaktadır. Piyasanın ulaştığı en yüksek seviyeden %20 oranında düşmesi panik yaratan ayı piyasasını tanımlamaktadır. Piyasa böyle dönemlere girdiğinde karamsar bir hava esmeye başlamaktadır. Bu gibi zamanların en ayırt edici özelliği aşırı dalgalanmaların yaşanmasıdır. Oluşan belirsizlik ortamı, kötü haberlerin neden olduğu giderek artan düşüş, şirket yönetimini yatırımcılarla iletişimi sınırlandırma isteğine doğru itmektedir. Finansal paydaşlara yönelik bilgilendirmede kesintiler yaşanmaktadır. Piyasada alım satım gerçekleşmediği için iletişimden kaçınılması gibi yanlış bir düşünce piyasaya egemen olabilmektedir.

"Yatırımcı ilişkileri birçok alanı içeren yani multidisipliner bir meslektir. Yatırımcı ilişkileri pazarlama etkinliği, iletişim ve finans disiplinlerinin ilgili alanlarını birleştirerek hissedarların servetini maksimum seviyeye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Yatırımcı ilişkileri yöneticisinin birincil amacı yatırım dünyasına ilgi duydukları bilgileri sunmaktır. Bu kapsamda işletmenin geleceğe ait planları ve geçmiş dönem performansları adil bir değerlendirme yapılarak şeffaf ve doğru biçimde sunulmalıdır (Temizel, 2009, s.41-72)".

Raporlamanın doğru ve eksiksiz yapılabilmesi, bilgi kanallarından verilerin kapsamlı şekilde toplanması ve tarafsız bir biçimde ortaya konulması gerekmektedir.



Şekil 2. Yatırımcı İlişkileri Yönetiminin Finansal Paydaşlar İle İletişimi

Kaynak: Kennedy Information, 2005

Raporlar sonucunda elde edilen verilerle, firmalar paydaşlarına belirli dönemlerde finansal performanslarıyla ilgili bilgiler aktarmaktadır. Yatırımcıların işletmeye sadakatlerini sağlayarak yatırım isteklerini artırmak, işletmenin ekonomik performansına bağlı olarak yatırımcılarına ne kadar yüksek ve güvenilir kazançlar sunduğu ile yakından ilgilidir. Paydaşlarına genel olarak yüksek gelir sağlayan ve şeffaf bilgi sunan işletmeler paydaşlar açısından giderek önemi artan finansal itibarı kazanmaya başlamış demektir. Şirketlerin finansal değeri, pay senetleri işlem gören firmaların var olan pay sahiplerini ve yatırım yapabilecek pay sahiplerini işletme için önem arz eden bir pozisyona taşımaktadır. Şirketlerin firma değeri, şirketin bütün birimlerini etkilemektedir. Yükselen firma değeri, sermayeyi olumlu etkileyerek paydaş grupları açısından şirketlerin daha cazip hale gelmesini sağlarken aynı zamanda şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Dolphin, 2003, s.33).

1.3.1. Yatırımcı ilişkilerinin hedef kitlesi

Yatırımcı ilişkilerinin hedefleri ve işlevi düşünüldüğünde yatırımcı ilişkilerini bütünleşik pazarlama iletişimi ya da genel kurumsal iletişim stratejisinin bir parçası olarak değerlendirmek gerekmektedir. Yatırımcı ilişkileri yönetimi, güvenilir bir ilişki kurmak için paydaşlara sağlam bir bilgi sürümü ve gerekli açıklamaları yaparak firmaya karşı finans yönelimi oluşturmaktadır. Yatırımcı ilişkileri, yönetimle entegre bir stratejik yönetim sorumluluğudur. Finans, iletişim, pazarlama ve menkul kıymetler hukukuna uygunluk sağlamak için diğer birimlerle etkileşimli olarak hareket etmesi gerekmektedir. Şirket tarafından yapılan gönüllü bir açıklama şirketin güven ve şeffaflığı artırır ve olumlu dış etkilerin oluşmasına katkı sağlar. Yatırımcı ilişkileri iyi yönetildiğinde, şirketin pay senedi fiyatının sürekliliği artar ve hızlı bir şekilde oluşan olumlu hava paydaşları etkisi altına alır. Bu olumlu sonuç sermaye piyasaları içinde güven kazandırır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımında, bütün iletişim araçlarının pazarlama karması ile bütünleştirilmesi esastır.

“Thomas R. Duncan bütünleşik pazarlama iletişimini tanımlarken müşteriler, hedef tüketici grupları, hissedarlar, çalışanlar ve diğer ilgili gruplara gönderilen mesajlarla bu grupların ya da bu gruplar ile birlikte kuruluşun, ürünün ve markanın topluma gönderdiği tüm mesajların stratejik olarak denetlenmesini ve bu mesajlara etki edilmesini sağlayan, karşılıklı olarak yararlı çift yönlü ve uzun erişimli bir iletişim süreci ifadelerini kullanmıştır (Bozkurt, 2005, s.17)”.

Bu kapsamda farklı hedef kitlelere iletilen mesajların aynı paydada birleşmesi ve birbiriyle uyum sağlaması önemlidir. Farklı hedef kitlelerin beklentileri doğrultusunda izlenecek iletişim stratejileri de farklı olacaktır. Ancak önemli olan, birbiriyle çelişkili mesajların verilmemesi, her türlü iletişim kanalının verilecek ana mesajlar çerçevesinde şekillendirilmesi gerekliliğidir. Nitekim, yatırımcı ilişkileri stratejisi belirlenirken sadece mevcut yatırımcıların değil tüm menfaat sahiplerinin beklentileri göz önüne alınmalıdır (Güngör vd., 2009, s.78).

“Amatör yatırımcılar daha çok kamuya dönük açıklamaları dikkate alırken, profesyoneller tüm kanalları ve bunlardan aktarılan tüm açıklamaları dikkatle takip etmekte ve analizlerinde kendi kriterlerine göre kullanmaktadır (Liu, 2006, s.2)”.

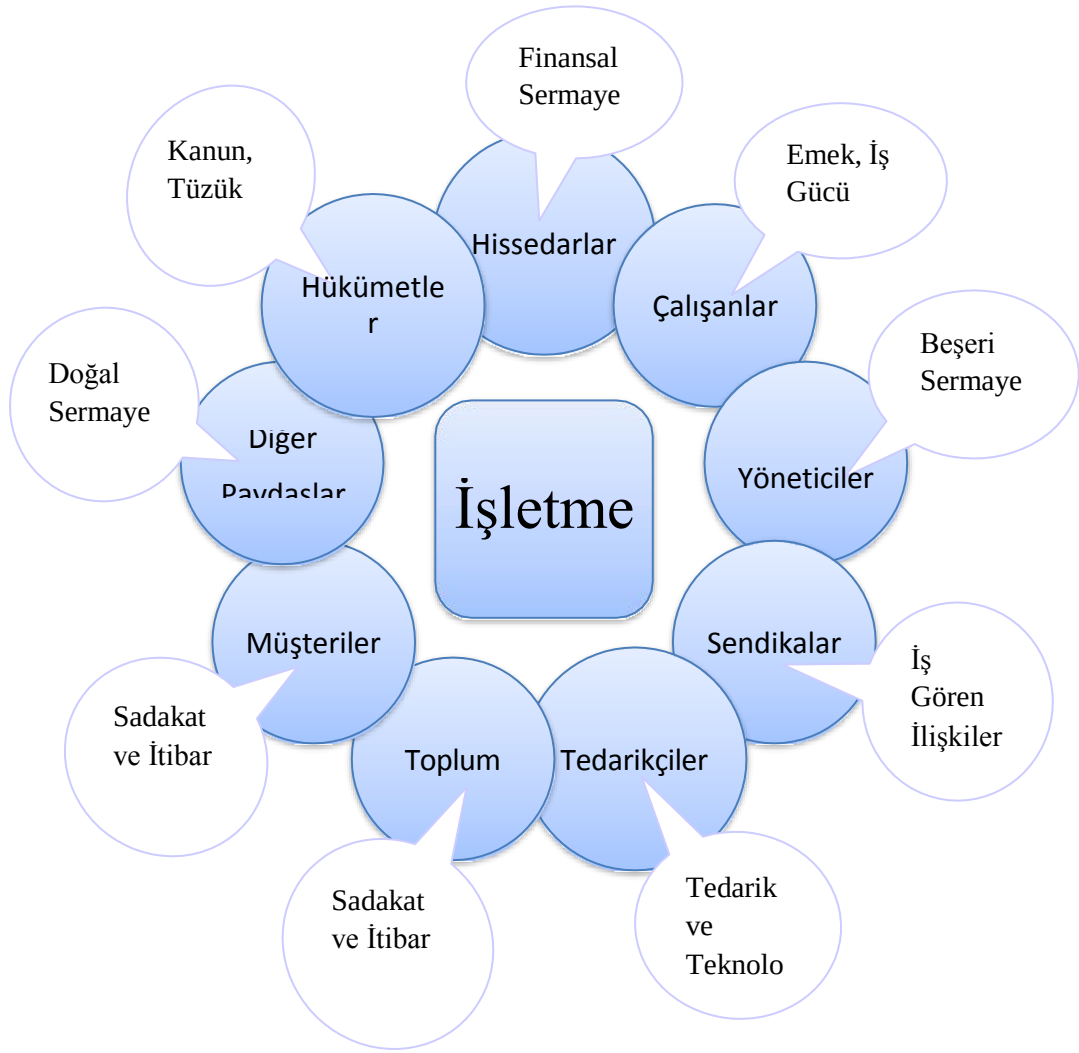
Yatırımcı İlişkileri etkinliklerinin hedef kitlesi şöyle sıralanabilir:

- Kurumsal yatırımcılar (yerli veya yabancı)
- Bireysel yatırımcılar (yerli veya yabancı)

- Düzenleyici finansal kurumlar (Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası vb.)

- Aracı kurumlar (analistler, m   teri temsilcileri)
- Bankalar ve diğer kreditörler
- Portföy yönetim  irketleri
- Yönetim kurulu
- Şirket  alı anları
- Derecelendirme  irketleri
- Finansal medya
-   letmenin diğer mevcut ve potansiyel paydaşları

“Satıcı ve alıcı gruplar olmak üzere iki kısımdan oluşan yatırım piyasasında satıcılar,   letmelerin ihraç ettikleri menkul kıymetlerin alım satımında aracılık rolü üstlenen ve   letmelerle şirketler arasında fon akımını sağlayan aracı kurumlardır. Alıcılar ise   letmelerin piyasa sundukları menkul kıymetlere yatırım yapan bireysel emeklilik fonları, yatırım fonları gibi kurumsal yatırımcılarla bireysel yatırımcılardan oluşmaktadır (Sayılır, 2012, s.4)”.



Şekil 3. Yatırımcı İlişkilerinin Hedef Kitlesi

Kaynak: Sayılır, 2012, s.5

1.3.2. Yatırımcı ilişkilerinin kullandığı araçlar

“Yatırımcı İlişkilerinin mevcut ve potansiyel yatırımcılara ulaşmak için kullandığı iletişim yöntemlerine Yatırımcı İlişkileri Araçları denir. Araçların düzeyi yükseldikçe iletişimin düzeyi ve üst düzey yönetimin süreçlere katılımı yükselecektir (Sayılır, 2012, s.8)”.

Yatırımcı ilişkilerinin kullandığı araçlar, piyasa yatırımcılarına bilgi sunumu sağlayarak onlara öngörülerinde isabet avantajı sunmaktadır. İnternet başta olmak üzere

kullanılan araçlar, finansal gelişmeler hakkında piyasa yatırımcılarının karar verme safhalarında en büyük kolaylığı sağlamaktadır.

“Yıllık raporlar, analist toplantıları, road-showlar, internet sitesi sunumları, yatırımcı toplantıları, periyodik basın toplantıları, web sitesinden interaktif sunumlar, eposta listeleri, özel basın toplantıları, özel durumlarda kurulan iletişim, hissedarlara mektuplar, iletişim bağlantıları, televizyon, veri-haber dağıtımcıları ile iletişim ve radyo yatırımcı ilişkilerinin paydaşlar ile iletişimde kullandığı araçlar arasında yer almaktadır (Heldenbergh ve Scoubeau, 2005, s.199)”.

Yatırımcı ilişkileri ile ilgili araçların örnekleri olarak aşağıda sıralanmaktadır:

a) Basın Bülteni: Mali bilginin dağıtımı için genelde tercih edilen yöntem basın bültenidir. Sıklıkla, şirketlerin yasal zorunluluklarına uymak için kullandıkları öncelikli mecradır. İnternet, firmanın bu bilgilerin ulaşmasını birincil olarak hedeflemediği kişiler de dahil olmak üzere, bu bilgilerin hemen dünya genelinde yayılmasını mümkün kılar.

b) Görseller, Sunumlar, Slayt Gösterileri: Net ve kavrayışı güçlü sunumlar analistlerin ve yatırımcıların algılarını dönüştürerek şirketin değerini artırır. Bu sunumlar aynı zamanda yatırımcıların yöneticileri ölçme aracıdır.

c) Online Yatırımcı İlişkileri Araçları: Şirket web siteleri ve blogları, sosyal medya bu grupta bulunmaktadır.

d) Senelik Rapor (Faaliyet Raporu): Yasal bir bakış açısından, borsaya kayıtlı şirketler, içeriği yoğun bir biçimde önceden belirlenmiş olan bu yıllık faaliyet raporlarını yayınlamak zorundadır. Zamanla, senelik raporlar ve diğer mali dokümanlar sürekli artan detaylara sahip ve meseleyi net bir şekilde anlatmayan ağır dokümanlar olma eğilimi göstermiştir.

e) Paydaş Mektupları: Yılda iki ya da dört kere pay sahiplerini bilgilendirilmek üzere hazırlanır, posta ya da e-posta üzerinden ulaştırılması sağlanır.

f) Finansal Reklamlar: Çoğunlukla yatırımcı çekmek üzere kullanılan reklamlardır.

g) Basın Kitleri: Basın kitleri, basın açıklamaları veya özel etkinliklerde medya temsilcilerine dağıtılmak üzere veya şirket hakkındaki temel doküman olarak hazırlanırlar.

h) Tanıtım Gezileri: Tanıtım gezileri aslen kilit finans merkezlerinde düzenlenen ve iktisadi anlaşmaları sunmaya yarayan toplantı zincirleri olarak çıkmıştır. Bugün ise daha basmakalıp olarak, yönetimin yatırımcı zümresiyle buluşmak için yola çıktığı durumları anlatmak için kullanılır.

i) Konferanslar: Yatırım bankaları ile aracı kurum ve kişiler (brokerlar) yıl boyunca tematik toplantılar düzenleyerek hem firmaları müşterilerine tanıtmış olur hem de kısa birebirlerle ve verilen aralar sırasında müşterilerin yönetimle tanışmasına olanak sağlarlar.

j) Road-show'lar: Finans pazarlarına yönelik yeni anlaşmaları sunmak üzere organize edilen toplantı serileridir.

k) Analist ve Yatırımcı Günleri: Bu organizasyonlar da geniş çapta bilgi yaymak adına maliyet avantajı sağlamaktadır. Aracı kişiler ya da kurumlar olmadan direk analizlere ulaşılmasını sağlamaktadırlar.

Türkiye’de online araçlara dahil olabilecek Kamuyu Aydınlatma Platformu adında bir yapı daha mevcuttur. Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik sistemdir. Sistem, www.kap.gov.tr adresinden yayın yapmaktadır.

“Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) Bilgi, Belge ve Açıklamaların Elektronik Ortamda İmzalanarak KAP’a Gönderilmesine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ’i kapsamında, kamuya açıklanacak her türlü bilgi ve belgenin Kamuyu Aydınlatma Platformu’na (KAP) gönderilmesi gerekmektedir. İşletimi İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (Borsa İstanbul)-Kotasyon Müdürlüğü-KAP İşletim Birimi tarafından yürütülmekte olan sistem, 7/24 esasına göre çalışmaktadır. Uygulama, tüm Türkiye’ye yayılmış 550’yi aşkın şirketi ve 2500’ü aşkın kullanıcıyı kapsamaktadır. Sistem, tüm kesimlerin Borsa İstanbul şirketleri ile ilgili doğru, anlaşılır, tam bilgiye, internet üzerinden eş anlı ve düşük maliyetle erişebilmelerine imkan tanıyacak şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca, geçmişe dönük bilgilere de kolay ve düşük maliyetle erişim imkanı sağlayan elektronik bir arşiv niteliğindedir. KAP’a bildirimler, elektronik sertifikalar kullanılmak suretiyle gönderilmektedir. Bu bağlamda ortaklıklar, bildirimlerin yapılmasını aksatmayacak sayıda, geçerli elektronik sertifika bulundurmakla yükümlüdürler²”.

1.4. Yatırımcı İlişkilerinde İnternetin Önemi

İnternetin ortaya çıkması finans piyasalarının küreselleşmesine olanak sağladı. Yatırımcı ilişkilerinin internet entegrasyonu ile yatırımcılara zamanında ve kapsamlı bilgi sunulmaya başlandı. Kurumsal web siteleri sayesinde finansal bilgi düşük maliyetlerle piyasa katılımcılarının erişimine sunuldu. Yatırımcılara yardımcı olmak adına bilgi

² <https://www.kap.org.tr/tr/icerik/KAP-Hakkinda/Genel-Bilgi> (Erişim Tarihi: 25.04.2016)

vermek yatırımcı ilişkilerinin en önemli amaçlarından, web siteleri bu amaca en iyi şekilde hizmet etmekte ve yatırımcıların sermaye tahsis kararlarını etkilemektedir. İşletmelerin finansal paydaşlarıyla arasındaki ilişkilerde en önemli görevi web siteleri üstlenmektedir.

İnternet öncesi dönemde işletmelerin finansal paydaşlarıyla iletişimi geleneksel kanallar kullanılarak yazılı çıktılar ve az sayıda katılımcının olduğu toplantılarla yapılmaktaydı.

“İnternetin ortaya çıkması ve gelişmesiyle birlikte web tabanlı iletişim, işletmelerin finansal paydaşlarıyla ilişkileri büyük bir dönüşüme sahne olmuştur. Bu dönüşüm literatürde yatırımcı ilişkileri olarak tanımlanan ilişkinin yeniden yapılandırılmasını sağlamıştır. Web tabanlı uygulamaların hayata geçirilmesiyle yatırımcı ilişkileri, sıradan bir iletişimin ötesine geçerek işletme ile yatırımcı arasında etkileşimin doğmasını olanaklı hale getirmiştir (Temizel vd., 2010, s.2)”.

“İşletmeler, varlıklarını borçlu oldukları paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate aldığı ve faaliyetlerini bu bağlamda gerçekleştirdiği ölçüde uzun dönemli başarı elde edebilmektedir. Ayrıca iletişim ve bilgi teknolojileri işletme-paydaş etkileşimine yeni bir boyut kazandırmıştır. İşletmeler, internet, intranet, extranet yoluyla paydaşlarıyla daha hızlı etkileşime geçebilmekte ve paydaşlarından geri bildirim alabilmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007, s.185)”.

Bilgi çağında, şirketlerin misyonlarını gerçekleştirebilmeleri ve vizyonlarına ulaşabilmeleri bilgi teknolojilerini en verimli şekilde kullanarak bilgiyi yönetebilmelerinden geçmektedir. Bilgi çağında, hızla gelişen bilgi teknolojileri sürekli bilgi akışı sağlamak ve ihtiyaç sahipleri artan bilgi hacminden en verimli şekilde yararlanarak doğru kararlar alabilmekte ve çağın gerekliliklerine ayak uydurabilmektedir. Bu sayede, şirketler müşteri isteklerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmekte ve farklılaşabilen koşullara ani adaptasyon sağlayabilmektedir (Iraz, 2004, s.408-411).

“Hızla gelişen iletişim teknolojisi, kurumların iletişim kanallarına yenilerini eklemektedir. Web siteleri zaman ve maliyet tasarrufu yoluyla her tür organizasyon için geniş kitlelere iletişim olanağı sunmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle web siteleri ait oldukları organizasyonlar için hem önemli bir iletişim kanalı hem de statü sembolü haline gelmeye başlamıştır (White ve Raman, 1999, s.405)”.

20. yüzyılın ikinci yarısında iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, internetin yaygınlaşmasını tüm dünyada yeni ticari sistemlerin ortaya çıkmasıyla birlikte piyasalarda da yeni bir süreci başlatmıştır. Dünyanın herhangi bir yerinden internet aracılığıyla işlem yapabildiğimiz teknolojinin gelişmesi ve piyasalar adına düzenli ve devamlı bir şekilde verilerin aktarıldığı web sitelerinin oluşturulması yatırımcılara büyük kolaylık sağlamış ve piyasaya olan ilgiyi artırmıştır. Gelişen iletişim ve bilgi teknolojilerinin bu gelişimi sayesinde dünya üzerindeki firmaların yatırımcıları

ani bir şekilde artmış ve bu durum piyasaların çökmesine beraberinde de güvensizliğe yol açmıştır. Yaşanan gelişmeler sayesinde bilgiye kolayca ulaşabilen yatırımcılar şirket uygulamalarına karşı daha duyarlı hale gelmekte, ortaya atılan haberlere karşı şirket web sitelerine başvurmakta yıllık raporlara, mali tablolara ulaşarak göstergelerde sorun olup olmadığını karşılaştırabilmektedir (Theaker, 2006, s.299).

İşlem miktarları göreceli olarak küçük olsa dahi bireysel yatırımcılar piyasaların temel birimidir. Bu yatırımcılara geçmişte genel itibarıyla genel kurullara katılmayarak işletmelere karşı mesafeli duruşunu ortaya koymuştur. İnternetin kullanımıyla birlikte bilgiyi işleyen ve karar veren bir merkez haline dönüşmüştür. Sermaye piyasalarının akışkanlığı açısından önemli bir fonksiyonu üstlenen bireysel yatırımcılar güven konusunda en duyarlı kitleyi temsil etmektedir. Bu öneme haiz olan bireysel yatırımcılara, şirketlerin ihtiyaç duydukları bilgiyi en kolay ve doğru şekilde sunmaları gerekmektedir. Bundan dolayı firmaların hissedarları ile iletişimi maksimum seviyeye ulaşabilmektedir. Bu etkileşimin iki taraf açısından da en iyi gerçekleştirileceği mecra web siteleri olacaktır. Yine böylelikle işletmenin mevcut ve potansiyel yatırımcılarına yönelik sorumlulukların yerine getirilmesi temin edilebilecektir (Barber ve Odean, 2001, s.53).

Yatırımcı kararlarını etkileyen en önemli unsurların başında bilgi gelmektedir. Günümüzde anlık bilgilerin olayları etkileme gücü düşünüldüğünde bilgiye büyük çaba gerektirmeden hızlıca ulaşma ve iletişim araçlarındaki çeşitlilikten yararlanma büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte iletişim araçlarındaki gelişmeler bilgi sunumunu kolaylaştırırken aynı zamanda bilgi kirliliğini de ortaya çıkarmıştır. Tüm bunlar göz önüne alındığında yatırımcılara en doğru bilgiyi en doğru zamanda sunma yatırımcı ilişkilerinde ana hatlardan biridir. Şirketle ilgili verileri paydaşlarına anında ve en doğru şekilde ulaştırmak için en uygun kanal şirket web siteleridir. Şirket web sitelerinin yatırımcı ilişkileri yönetiminde kullanılması geleneksel araçlara göre birçok avantaj sağlamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte yatırımların uluslararası alanda gerçekleşmesi yatırımcıların bilgiye kendi dillerinde ulaşma isteklerini ortaya çıkarmış bu durum yatırımcı ağını genişletmek isteyen firmalarda web site kullanımının önemini daha da artırarak hem zaman hem de mali açıdan firmalara avantaj sağlamıştır (Bayram, 2012, s.111).

“Mevcut ve potansiyel yatırımcılar için işletmelerin web siteleri önemli bir araçtır. Web sitesi, yatırımcıların işletme faaliyetlerini günlük olarak kontrol etmesine imkan sağlamakta ve hissedarlarıyla olan iletişimini artırmaktadır (Seitel, 2004, s.443)”.

“Bilgi ve iletişim teknolojileri hem yerel hem de global anlamda bir ağ oluşturmakta böylece daha hızlı ve daha fazla bilgi alışverişine imkanı sağlamaktadır. Özellikle işletme üzerinde çok fazla etkisi ve gücü olmayan paydaşların bilgi alabilmesini, baskı yapabilmesini ve diğer güçlü paydaşlarla etkileşimini sağlamaktadır (Svendsen ve Laberge, 2005, s.93)”.

“Yatırımcı ilişkileri yönetiminde web sitelerinin kullanımı üç aşamalı bir süreçten geçmektedir. Bunlar:

- € Web sitelerinin kurulması,
- € İnternetin finansal bilginin iletiminde kullanılması,
- € Yeni ortamın-internet-sunduğu kolaylık ve avantajların değerlendirilmeye alınması şeklinde özetlenebilir (Hedlin, 1999, s.374)”.

“İnternet üzerinden gerçekleştirilen yatırımcı ilişkilerine ilişkin yapılan araştırmaların temel tespitleri aşağıdaki gibidir:

- İnternet üzerinden gerçekleştirilen yatırımcı ilişkilerinin basılı raporlara göre gerçekleştirilen yatırımcı ilişkilerine göre kullanım oranı daha yüksektir.
- İngilizce konuşulan ülkelerde (ABD, İngiltere ve İrlanda) kıta Avrupası ülkelerine göre (Avusturya, Almanya, İspanya) pek çok açıdan daha iyi ve yüksek performans görülmektedir.
- Ölçek ekonomisinin etkileri görülmektedir. Büyük işletmelerin internet tabanlı yatırımcı ilişkileri konusunda daha istekli oldukları ve daha nitelikli web siteleri oluşturdıkları görülmektedir.
- Sadece birkaç işlemenin internet tabanlı yatırımcı ilişkilerinde üçüncü aşamaya ulaştığı görülmektedir. ABD, İngiltere ve Batı Avrupa ülkeleri ile İskandinav ülkelerinde önemli bir yüzdeyi oluşturan işletmeler ikinci aşamada bulunmaktadır (Geerings vd., 2003, s.572)”.

Yatırımcılara yardımcı önemli bir bilgi kaynağı olarak web sitesi tahminleri yatırımcılarla yakın temas kurmak için etkili bir yoldur. Web tabanlı kurumsal açıklamalar geleneksel olarak, yatırımcı ilişkileri fonksiyonları faaliyetlerini içerir. Alınan kararlar, üç aylık konferans görüşmeleri, yıllık sonuçların duyuruları, analist raporları, brifing, yıllık genel kurul toplantısı, saha ziyaretleri ve bire bir görüşmeler web site üzerinden paydaşlara aktarılmalıdır. Kurumsallaşan inanç ve değerlerin yatırımcıya ulaşması uzun vadeli yatırımcı temellerinin oluşmasını sağlayabilir. İnternet paydaşlarla erişimi kolaylaştırarak maliyeti azaltır. İnternet sayesinde ilgili yatırımcılar firma bilgilerini, finansal tabloların basılı kopyasını alarak bilgilerin yaygınlaşmasını sağlayabilir. İnternet iş dünyası paydaşlarının iletişim yolunu değiştirerek büyük bir çığır açmıştır.

1.5. Yatırımcı İlişkilerinin Sektördeki Yeri

Yatırımcı ilişkileri mesleği, eski bir tarihi olmamakla birlikte sermaye piyasaları ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler sonrası ortaya çıkmış ve var olan ihtiyaç sebebiyle hızlı bir gelişim göstermiştir. Yatırım alanında firmanın pay senedi değerlerinin doğru bir şekilde yapılmasına katkıda bulunması, firmayla paydaşları arasında karşılıklı iletişim sağlaması günümüz iletişim çağında yatırımcı ilişkilerinin önemini her geçen gün artırmaktadır.

Yatırımcı ilişkileri mesleği, 1940'lı yılların sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. Hissedarlara dair ilk programlar AT&T ve General Electric tarafından kurulmuştur. Meslek olarak ilk resmiyete alınışı 1953 yılında General Electric sayesinde söz konusu olmuştur. Yatırımcı ilişkileri ilk etapta görev sorumlulukları çerçevesinde değerlendirildiğinde gelen sorulara telefonla cevap vermekten ileri gidilememiştir. Ancak 1970'lerde analist günleri ve şirket ziyaretleri ile hem ABD'de hem de İngiltere'de popülaritesi artmıştır (Holiday, 2008).

“1980'lerdeki şirket satın alma, birleşmeler gibi birçok gelişme ile ciddi bir yükseliş yakalamış olan meslek, günümüzde halka açık şirketler için stratejik yönetim ve iletişim aracı haline gelmiştir (Güngör vd., 2009, s.78)”.

Mesleğin dernek yapılanmalarına baktığımızda ise ilk yapılanmanın 1960'ların sonunda ABD'de Ulusal Yatırımcı İlişkileri Enstitüsü (NIRI) ile başlamıştır. 1980 yılında İngiltere'de Yatırımcı İlişkileri Cemiyeti (UKIR Society) kurulmuştur. Bugünlerde de en kalabalık üye grubuna sahip bu iki kuruluş dışında, zamanla farklı yerlerde farklı cemiyetler de kurulmaya devam etmiştir.

Ülkemizde, Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin (TÜYİD) kuruluşu 2009 yılının ocak ayında gerçekleşmiştir. TÜYİD, Türkiye'de yatırımcı ilişkileri ile ilişkili farklı hedef kitleleri kurumsal ve bireysel platformda bir araya getirmek, mesleki bilgi üretmek ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarında dünya standartlarına ulaşmak amacıyla kurulmuştur. Misyonu, piyasalarımızın ve şirketlerimizin yatırımcılara en iyi şekilde tanıtılmasına ve şirketlerimizin adil piyasa değerlerine ulaşmalarına katkıda bulunmak ve Türkiye sermaye piyasalarının derinlik kazanmasını desteklemektir³.

³ <http://www.tuyid.org.tr/show.php?id=1> (Erişim Tarihi: 13.05.2016)

“Genel olarak Türkiye’deki Yatırımcı İlişkileri sektörüne bakıldığında büyük halka açık şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda bünyelerinde Yatırımcı İlişkileri departmanı kurdukları, küçük ve henüz kurumsallaşmalarını tamamlayamamış halka açık şirketlerin ise bu departmanı hiç kurmadıkları ya da kağıt üzerinde kurdukları görülüyor. Etkin yatırımcı ilişkileri departmanına sahip şirketler genellikle bankalar, holdingler, yabancı ortaklı şirketler ve İMKB-30 şirketleri. Türkiye’de Yatırımcı İlişkileri alanında hizmet veren yabancı ve Türk danışmanlık şirketleri bulunuyor (Deloitte, 2008, s.47-48)”.

“Bu şirketlerin bir kısmı yıllık sözleşmeyle, bir kısmı proje tabanlı olarak hizmet veriyor. Yatırımcı İlişkileri pastasından pay almak isteyen PR, Kurumsal İtibar ve İletişim danışmanlığı şirketleri de sektöre yakınlaşmaya çalışıyor. Bazı ajanslar ise ful bir yatırımcı ilişkileri servisi yerine genellikle web sitesi, interaktif CD gibi çözümler sunuyorlar (Deloitte, 2008, s.47-48)”.

Yatırımcı ilişkileri bir uzmanlık alanı olmakla birlikte karma bir disiplini söz konusudur. Sermaye piyasaları, muhasebe uygulamaları, kurumsal yönetimi ve hukuk gibi alanlarda bilgi birikimi istemektedir. Bu karma disiplinin oluşturduğu kompleks alanın birçok yapıyı etkileyip birçok yapıdan da etkilenmesi gerek şirketler gerekse devletler bazında ilgili gelişmelerin takip edilmesini ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.FUTBOL ENDÜSTRİSİ

2.1. Futbol Endüstrisi Tarihsel Gelişimi

Futbol endüstrisi futbolun, herhangi bir endüstride olduğu gibi tüm girdileri kullanarak elde ettiği çıktıların tüketicilere pazarlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere zaman içerisinde futbol, bir eğlence sektörü olmanın ötesine geçerek paylaşımda olduğu gruplar için bir endüstri haline dönüşmüştür. “Bu dönüşüm serüveni bugünkü haline en yakın seklini, 17. yüzyılda İngiltere’de almıştır. Gerek halk tabakaları arasında gerekse soylular arasında aynı büyük ilgiyi gören futbol, İngiltere Adalarında hızla yayılırken büyük bir gelişme göstermiş ve önemli aşamalara uğramıştır (Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), 1992, s.16)”.

İtalya’ya sığınan İngiltere Kralı II.Charles ile beraberindeki soylular, ülkelerine geri döndüklerinde, İtalya’da gördükleri "Giuocco del Calcio" oyununu İngiltere’de, adalarında da oynatmak istemişler ve Kralı II. Charles futbol alanında çığır açarak bu oyunun serbest olarak oynanmasına öncülük etmiştir. 17. yüzyılda futbol, İngiltere’de önem verilen, nitelikli bir oyun halini almış, aynı zamanda krallar halkı ve soyluları bu oyunu oynamaya teşvik etmiştir (TFF, 1992, s.15).

Futbol, tarihsel süreçte birçok değişikliğe uğramıştır. Özgür iradeler doğrultusunda kurallarının oluşturulmuş olması, oyunun kolay anlaşılabilirliği, her yaştan bireye ve cinsiyete hitap etmesi futbolun kabul görmesini kolaylaştırmıştır. Yoğun ilgi gören bir alan olması sebebiyle futbol zamanla ekonomik bir değer haline dönüşmüştür. Futbol aslında gelişme sürecinde uzun bir süre geçirmiş olmasına rağmen, ekonomik gelişimini ve kritik atılımlarını yakın tarihlerde gerçekleştirmiştir (Renklikurt, 2006, s.45).

“Özellikle 1960’lı yılların sonlarından itibaren spor ile ilişkili işletmelerin, kitle iletişim araçlarının, spor alanlarının, stadyumların, sportif ticari ürün üreten firmaların, sporcuların, profesyonel ve amatör liglerin spor alanı içerisinde büyümesi, sporu sadece bir endüstri haline getirmekle kalmamış, endüstri içerisinde sektörel büyümeyi de oluşturmuştur (Argan ve Katırcı, 2002, s.24)”.

Günümüzde bir oyun olmaktan öteye geçerek kendi ekonomik değerini oluşturan futbolun, ekonomik niteliklere hızla adapte olmasıyla birlikte bir endüstri haline dönüşmüştür. Futbol endüstrisi, futbol oyununu üretim faktörlerini kullanarak nihai mal ve hizmetin üretilmesi ve küresel bazda pazarlanmasıdır. Futbol kulüplerinin küresel piyasaya sundukları ürünün satın alınması durumunda sürece taraftar ve seyirciler

katılmaktadır. “Futbol endüstrisinde müşteri ile taraftar arasındaki anlamsal farklılıklar profesyonel futboldaki ekonomik değişimlerin bir sonucudur. Profesyonel futbol oyunları, yüksek transfer ücretleri ve naklen yayın bedelleri ile ekonomik sistem içerisinde ciddi bir etki yaratmaktadır (Oppenhuisen ve Zoonen, 2006, s.63)”.

“Futbol pazarının zaman içerisinde büyük paydalara ulaşması, oyunun gösteri niteliğinin süreç içerisinde endüstriyel niteliğe dönüşmesini sağlamış ve futbol oyunu ticari bir iş kolu haline gelmiştir. Bu niteliksel değişim ve gelişim kendi ekonomisini yaratarak küreselleşmenin verdiği rüzgârla endüstriyel futbol adını verebileceğimiz yeni bir oluşumun doğmasını sağlamıştır (Akşar ve Merih, 2006, s.3)”.

“Rekabetçi piyasa içinde kulüplerin pastadan maksimum payı alabilme mücadelesi, kulüpleri yeni gelir kaynakları yaratma yoluna itmiştir. Bu amaçla, kulüpler daha değişik, daha uzun vadeli ve daha düşük maliyetli fonları sağlayabilmek için sermaye piyasalarına açılmışlardır (Ekenci, 2000, s.43-54)”.

“Sermaye piyasalarına yönelen kulüpler aynı zamanda endüstriyel gelişime uygun kurumsal bir yapıyı da oluşturma süreçlerini bu şekilde başlatmışlardır. Kulüpler bir yandan sermaye piyasalarından fon temin ederlerken, diğer yandan kurumsallaşarak, profesyonelleşmeye başlamışlardır (İmamoğlu, 1992, s.21-34)”.

Küreselleşme ile büyük bir iş kolu haline gelen futbol endüstrisinin kurumsallaşması uzun bir süreçten geçmiştir.

Tablo 1. *Futbolun Kurumsallaşmasındaki Önemli Gelişmeler*

1848	Tüm futbol kurallarının " Cambridge Kuralları " adı altında birleştirilerek, tüm İngiltere’de aynı standartta futbol oynanmasının sağlanması ve bu kurallara göre Cambridge’de öğrenciler arasında ilk futbol maçının oynanması.
1857	İngiltere’de ilk futbol kulübü Sheffield Club’ün kuruluşu.
1863	Futbolun İngiltere’de uyandırdığı büyük ilgi karşısında 11 kulüp temsilcisini; Londra’da, Great Queen Street’deki Lincoln Hanı altındaki bir birahane de toplanıp, futbol dünyasının ilk federasyonu olan İngiltere Futbol Federasyonu " Football Association (The FA) "u kurmaları (26 Ekim 1863). Bu tarih, modern futbolun doğuş tarihi olarak kabul edilmektedir.
1879	Glasgow’dan Danven’e, para ve parlak iş teklifleriyle futbolcu getirtilerek futbolda profesyonellik yolunda ilk adımın atılması.
1889	Futbolun İngiltere adalarından taşıp Avrupa’ya yayılmaya başlaması karşısında Danimarka ve Hollanda’da ilk futbol federasyonlarının kuruluşu ve 1890 yılında Futbol maçlarında tam salâhiyetin hakemlere verilmesi.
1893	Amerika kıtasında ilk futbol federasyonunun Arjantin’de kurulması.
1908	Londra Olimpiyat Oyunları ile futbolun ilk kez Olimpiyat Oyunları’nda yer alma ve İngiltere’nin şampiyon oluşu.

Kaynak: Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, 1992, s. 17.

Toplumsal ve ekonomik değişimlerin iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesine eşlik ettiğinin gözlemlendiği günümüz dünyasında, bu gelişim ve değişimlerin bir unsuru olarak eğlence de büyük ekonomik değere sahip bir sektör görünümü kazanmıştır. Görsel sanatlar, müzik, spor, ulusal ve uluslararası organizasyonları içerisinde barındıran eğlence sektörünün gelişimine koşut futbol da eğlencenin bir alt bileşeni olarak bu gelişime eşlik etmiştir. Futbol kulüplerinin yer aldığı piyasa diliminde, piyasa ekonomisinin anahtar olgularından biri olan rekabete rastlamak şaşırtıcı olmayacaktır. Her kulübün, farklı enstrümanlar ve farklı rekabet avantajları ile

birbirlerine üstünlük kurduğu açıktır. Tarihi birikimlerin üzerinde yükselen bu rekabet ortamının oluşmasında başat unsur sermaye olarak ortaya çıkmaktadır. Sermayeyi kulüplerin ekonomik büyümesine katkı sağlayacak şekilde toplayabilmenin örneklerinden birine 1983 yılında Tottenham Hotspur kulübünün, 1991 yılında da Manchester United'ın halka arz uygulamalarıyla rastlanmaktadır. Borsaya kote olarak sermaye piyasasından kaynak talep etme yoluna giren şirketlerin paydaşlarıyla iletişiminin etkin hâle getirmesi zorunluluğu, yatırımcı ilişkileri yönetiminin şirket organizasyonunda yer bulmasını sağlamaktadır. Bilgi paylaşımının verimli ve etkili bir şekilde organize edilmesi ve paydaşlarla güven ortamının oluşmasını sağlayacak bir şeffaflık yatırımcı ilişkileri yönetiminin önemli amaçları arasındadır.

Şirketlerde verimsiz organizasyonun neden olduğu yetersiz ve tatmin edici olmayan bilgi paylaşımı, şirketlerle ilgili asimetrik bilginin- oluşmasında belirleyici olmaktadır. Asimetrik bilginin yol açtığı rasyonel olmayan değerlendirme uygulamaları, şirketin yatırımcı nezdinde bir güven erozyonuna neden olmaktadır. Bu durum, ekonomik yapısına uygun kaynak yaratma amacıyla piyasalarda faaliyet gösteren şirkete zorluklar çıkarmaktadır. Yatırımcı ilişkilerini optimal düzeyde tutabilen ve iyi organize edebilen futbol kulüpleri, dünya ölçeğinde önemli bir tanınırlığa ulaşmışlar ve şirketlerini finanslama hususunda önemli mesafeler kaydetmektedir.

Dünyada futbolun endüstri halini almasında farklı gelir gider kalemlerinin olması, TV yayınları, sponsorluk faaliyetleri büyük rol oynamaktadır. Büyük yatırımların yapıldığı bir alana dönüşen futbol endüstrisi küreselleşmenin ve dijital yayıncılığın etkisiyle hızlı ilerlemesini sürdürecektir. Dünya'daki bu ilerlemeye ayak uydurmaya çalışan Türk futbolu da son yıllarda büyük gelişmeler göstermiştir. Bu gelişmelere paralel olarak futbol kulüplerinin bütçeleri de büyük oranda artmıştır. Reklam, sponsor, seyirci, yayın, ürün ve transfer gelirleriyle yetinmeyen dört büyük takım sermayelerini daha da artırmak için halka arza başvurmuşlardır. Beşiktaş 15.02.2002, Galatasaray 20.02.2002, Fenerbahçe 18.02.2004 ve Trabzonspor 15.04.2005 tarihinde halka arz edilerek borsada işlem görmeye başlamıştır (Temizel vd., 2013, s.1).

Deloitte düzenli olarak yayınladığı, bu sene 18'incisi duyurulan Futbol Para Ligne göre, dünyanın en çok kazanan 20 kulübünün toplam gelirleri geçtiğimiz sezon, %14'lük

artışla €6,2 milyara ulaştı. Avrupa Liglerinin ilk beşi listede hakimiyetini artırırken, dışarıdan girmeyi başaran tek takım Galatasaray oldu. Futbol Para Liginin en üst sırasındaki kulüp ise, bu başarıyı onuncu kez tekrarlayan, 549,5 milyon Euro geliri ile Real Madrid Kulübü olmuştur. Real Madrid yayın hakkı gelirlerinde 15,9 milyon Euro ve ticari gelirlerde 19,9 milyon Euro artışlarla, toplamda 30,6 milyon Euro gelir artışı sağlamayı başarmıştır. Bu yıl Newcastle United ve Everton'ın da dahil olmasıyla, ilk 20'deki Premier Lig takımlarının sayısı sekize yükselmiştir. Bununla birlikte Premier Lig takımlarının bu endüstride başı çektiği görülmektedir. (Deloitte, 2015).

Futbol endüstrisinin lokomotifi olarak nitelendirebileceğimiz Avrupa futbol pazarı, pastadan büyük pay alan ve finansal anlamda futbol endüstrisinin yükselen değeridir. Çeşitli araştırmalar Avrupa futbol pazarının her yıl artan büyüklüğü ve finansal gelişimi ortaya koymaktadır. Avrupa futbol pazarı 2010/11 sezonunda gelir açısından %4'lük büyümeyle (0,6 milyar Euro) 16,9 milyar Euro'ya ulaşmıştır. Bu büyümedeki en büyük etken yayın gelirlerindeki artış olmuştur. Yayın gelirleri önceki yıla göre %3 oranında büyüme ile 4,1 milyar Euro'nun üzerinde gelir yaratmıştır. Zorlu ekonomik iklime karşın, Avrupa'nın 'beş büyük' ligi (Bundesliga, La Liga, Lig 1, Premier Lig ve Serie A) toplamda 181 milyon Euro (%2) gelir artışı kaydederek 8,6 milyar Euro'luk bir toplama ulaşmıştır. Beş büyük ligde gelir artışı paralelinde oyuncu ücretlerinde %2 oranında artış meydana gelmiş ve toplam oyuncu ücretleri 5,6 milyar Euro'yu aşmıştır (Deloitte Sports Business Group, 2012, s.8).

Deloitte, Futbol Para Ligi, futbol endüstrisinin büyüklüğünü gözler önüne sermektedir. Bu yüksek rakamlar sadece sportif başarılardan gelmemektedir. Stat gelirleri, forma satışları, sponsorluk anlaşmaları gibi gelirlerde söz konusudur. Yapılan çalışmada incelenen şirketlerden birisi olan Manchester United takımı sezonu 7. sırada bitirip sportif başarı elde edememesine rağmen Futbol Para Liginde iki sıra birden yükselip 500 milyon Euro'yu aşan ikinci kulüp olmuştur. Bu açıdan bakıldığında futbolun sadece bir oyun olmadığı büyük bir endüstri haline dönüştüğü görülmektedir.

Manchester United kulübü son zamanlarda Çin, Güney Afrika, Arap ülkeleri gibi sermaye sahibi ülkelerin dikkatini çekmiştir. Aynı zamanda dünyanın en gelişmiş borsalarından birisi olan Nasdaq'ta işlem görerek yatırım ve sermaye yönetme konusunda ne kadar iştahlı olduğunu göstermiştir. Bu hamleleri yaparken yatırımcı ilişkileri alanında da atılımlar yapmıştır. Web sayfasından ayrı olarak yatırımcı ilişkileri ana sayfası

oluşturup, bu sayfadan etkin bilgilendirmeler ve iletişim sağlamıştır. Manchester United'ın skor kartlarda ki performansı da oldukça yüksektir. İngiltere ve Türkiye liglerinde incelenen sekiz takım arasında en yüksek performansa sahip takım yine Manchester United olmuştur.

“Tottenham Hotspur FC'den sonra, 1991 yılında halen 2006-2007 futbol sezonunda Avrupa'nın ikinci zengin takımı olarak bilinen Manchester United'ın halka arzı gerçekleşmiştir. Manchester United'ın bu anlamda sağladığı başarı, birçok kulübün halka arz girişimlerinin başlangıç noktası olmuştur. Ancak, 2005 yılında Manchester United kulübünün paylarının %97'si Malcolm Glazer adında varlıklı bir Amerikalı tarafından 1.160 milyon Euro'ya satın alınmış, daha sonra da şirket payları yeni sahibi tarafından borsadan çekilmiştir (Aksar ve Merih, 2006, s.463)”.

2.1.1. İngiltere’de futbol endüstrisi

“Günümüzde uygulanan ve endüstri haline gelen modern futbol ise resmi olarak 19. Yüzyılın sonlarında İngiltere’de ortaya çıkmıştır. 1863’te Londra Futbol Federasyonu futbolu, elle oynanan futbol (rugby ve Amerikan futbolu) ile elin kullanımını yasaklayan futbol olmak üzere iki gruba ayırmıştır. 1888 yılında ise İngiltere’de 12 kulüp ile profesyonel futbol ligini kurmuştur. Ardından 1904 yılında FIFA kurulmuş ve 1906 yılından itibaren uluslararası futbol maçlarının yapılmasına karar verilmiştir. Ancak savaşlar futbolun dünya çapında yaygınlaşmasının önüne geçmiş, ilk Dünya Kupası maçı 1930 yılında oynanabilmiştir (Erdoğan, 2008, s.16)”.

“Sporun XIX. yüzyılın sonlarında İngiltere’de başlayan yayılması buradan diğer Batı ülkelerine ve üçüncü dünyaya doğru ilerlemiştir. Bu yayılmada kuşkusuz İngiltere’nin o dönemdeki endüstriyel ve emperyalist gücünün payı büyüktür. Çünkü İngiltere o dönemde demokratik ve endüstriyel Batı dünyası için bir örnek, sömürgeleri açısından da bir otorite durumundadır (Atasoy ve Kuter, 2005, s.20-22)”.

İngiltere futbolunda profesyonelliğin benimsenmesi, işçi sınıfını yalnızca sporcular anlamında değil, futbol kulüpleri anlamında da işin içine soktu. 19. yüzyılın sonunda, işçi sınıfı örgütleri, sendikalar ve konformist kiliseler kendi futbol takımlarını kurmaya başladı. Bu kulüplerin pek çoğu günümüzde hâlâ İngiltere’nin en üst liglerinde oynamaktadır. Örneğin, Arsenal FC, 1886 yılında Kraliyet Cephane Fabrikası işçileri tarafından kurulmuştu. Aston Villa, 1874’te Villa Cross Şapeli’nin, Everton FC ise 1878’de St. Domingo Kilisesi Pazar Okulu’nun cemaati tarafından kurulmuştu. Aynı şekilde, Manchester United da Newton Heath’teki demiryolu işçilerinin takımıydı (Slack ve Shrivess, 2008, s.18).

İngiltere’de işçi sınıfının bir eğlencesi olarak başlayan futbol zamanla vazgeçilmez bir aktivite haline dönüşmüştür. İngiltere Futbol Federasyonunun 1885’te profesyonellik

ilkesini kabul etmesiyle 1888’de İngiliz Futbol Ligi’nin kurulması kararı alınmıştır. Bu şekilde profesyonel manada futbol ilk kez İngiltere’de ortaya çıkarak futbolun beşiği tabirini İngiltere üstlenmiştir. İngiliz futbolunun gelişmesi, İngiltere’nin dünya üzerinde etkin bir siyasal ve ekonomik güç olması ile de yakından ilişkilidir. İngiltere’nin dünyanın sayılı ekonomik güçlerinden biri oluşu ve İngiliz dilinin yeryüzünde yaygınlığı gibi etkenler İngiliz futbolunun gelişmesine katkıda bulunmuştur. Önemli bir ekonomik etkinlik ve güce sahip İngiltere Liginin, profesyonelliği futbolun her aşamasında yaygınlaştırması ile, futbol kulüplerinin etkileşimde bulunduğu tüm alanlarda fiyatların yükselmesini de beraberinde getirmiştir. Bu fiyat artışını finanse edebilmek ve yönetebilmek de belli ölçülerde etkin borçlanma yönetimi ile mümkün olmaktadır. Bu durumu rasyonel bir şekilde idare etmeye çalışan kulüp kurucuları ve yöneticiler de şahsi birikimlerini riske atmamak amacıyla organizasyonlarını sınırlı sorumluluğa sahip limited şirket haline getirmiştir. Zaman ilerledikçe, İngiliz futbolunun kaydettiği profesyonelleşme ve önemli ulusal ve uluslararası başarılar, limited şirket statüsünün organizasyon kapasitesini aşmış, kulüpleri holding organizasyonuna yöneltmiştir. İngiltere’nin sembol futbol kulüplerinden biri olan Tottenham Hotspur, halka arz yoluyla Londra Borsası’nda sermaye piyasasıyla buluşmuştur. Futbol kulüplerinin profesyonelleşmesiyle birlikte artan gelir gider kalemleri bu sermaye hareketini zorunlu hale getirmiştir. Tottenham’ın açtığı yoldan ilerleyen yirmi İngiliz futbol kulübü de Londra Borsası’nda pay senedi üzerinden kulüplerinin finansman kaynaklarını çeşitlendirmeye başlamıştır.

90’lı yılların başında, İngiltere’de statların seyirci kapasitesini arttırma ve bu yolla da gelirlerde bir artış olması planlanmıştır. Yapılan stat yenileme çalışmaları ile statların içerisinde ve çevresinde, sinema, alışveriş merkezleri, konferans ve toplantı salonları gibi unsurları ekleyerek, kulüp büyük bir eğlence kompleksi görünümü kazanmaya başlamıştır. Gelirlerin bu şekilde çeşitlenmesine ek olarak, TV kanallarının ve canlı futbol yayınlarının yaygınlaşması sonucunda da kulüplerde yeni gelir kalemleri oluştuğu gözlemlenmiştir. 1991 yılında, futbol kulüplerinin gelişimini arttırmak, ticari bağımsızlığını sağlamak için İngiltere liginin profesyonel bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi adına Premier Lig kurulmuştur. Bu girişim, futbol kulüplerine reklam, sponsorluk ve yayın gelirleri bağlamında önemli bir hareket alanı sağlamıştır. Annual Review of Football dergisinin Mayıs 2007 yılı yayınlanan raporunda, Deloitte; 2006

yılında Premier Lig'in dünya liglerine model bir lig olduğunu belirtmiştir. Bu model olma konumunu, 2 milyar Avroluk yıllık yayın geliri ve ligin futbol kulüplerinin rekabetçi oluşuna bağlamıştır.

“Spor kulüplerinin şirketleşerek halka açılmalarında en başarılı örneklerle, İngiltere’de rastlanmaktadır. Ülkede futbolun seyircisini artırmak için her türlü önlem alınmıştır. Daha çekişmeli maçların yapılmasını sağlamak amacıyla Süper Lig kurulmuş, stadyumlar modernleştirilmiş, büyük transferler yapılmıştır. Spor kulüpleri bu yatırımları gerçekleştirebilmek için şirketlerini halka açmışlardır (Kocaoğlu, 2011, s.106)”.

“Avrupa’da bazı sportif faaliyet gösteren spor kulüpleri incelendiğinde, profesyonel futbolda şirketleşme ve ticari gelir elde etmede İngiltere’deki liglerin ve kulüplerinin diğer liglerden önde olduğu görülmektedir (Balcı, 2003, s.53-66)”.

İngiltere geçmişten günümüze şirketleşme, markalaşma ve halka arzın en iyi örneklerini gerçekleştirerek bu özelliğiyle İngiltere dünya futboluna örnek olmuş ve futbolun endüstrileşerek bir pazar halini almasına öncülük etmiştir.

2.1.2. Türkiye’de futbol endüstrisi

“Osmanlıların futbolla ilk tanışması, Sultan Abdülaziz döneminde Paris’e gönderilen öğrencilerin, burada futbolun çok sevildiğini görerek, bu konuda yazılmış olan bir kitabı 1869 yılında Ordu ve Mekteplerde Futbol adıyla Türkçe’ye çevirerek, İstanbul’da bastırmaları ile olmuştur (Petek, 2002, s.27)”.

19. asırda, kara ulaşımının zorluğu ve maliyetli oluşu dikkate alındığında, endüstrileşmenin küreselleşmesinde öncü rol deniz ulaşımındadır. Deniz ulaşımı, tarihin her döneminde liman kentlerinin önemini korumasını mümkün kılmıştır. Futbolun küreselleşmesinde liman kentleri önemli rol oynamıştır. O zamanki Osmanlı sınırlarında yer alan üç kent; İstanbul, İzmir ve Selanik futbolun oynandığı ilk şehirler olma özelliğine sahiptir. İngiltere’den gelen İngilizler, futbolun tanınmasını ve benimsenmesi sağlamışlardır. Bu kentlerde Rumlar da İngilizlere katılmış, futbol ilk olarak 1875’te Selanik’te, 1877’de İzmir Bornova’da oynanmıştır⁴.

“İzmir’de ilk futbol kulübü 1894 yılında İngilizler tarafından Football Club Smyrna kurulmuş ve adı Football Club Smyrna” olmuştur. İstanbul’da futbol oynanmaya başlaması ancak 1895 yılında Kadıköy ve Moda’da olmuştur. İstanbul’da kurulan ilk futbol kulübü Kadıköy’de İngiliz ve Rumlar tarafından kurulan Cadikeuy Football Club’dır (Akşar ve Merih, 2006, s.71)”.

⁴ “Futbolun Tarihçesi”, <http://www.turkfutbolu.net/tarihce.htm> (Erişim Tarihi: 20.05.2016)

“Bu kulübü, “Moda Football Club” ve Rumların kurduğu “Elpis Club” izlemiştir. 1897, 1898, 1899, 1904 yıllarında İzmir karması ve İstanbul karması dört maç oynamışlar ve bunların tümünü İzmir karması kazanmıştır”⁵.

“Türkiye’de kurulan ilk lig olan İstanbul Futbol Ligi’dir. 1903 yılında kurulan bu ligde sadece İngiliz ve Rum takımları mücadele etmişlerdir (Akşar ve Merih, 2006, s.70)”. “Galatasaray’ın eski futbolcularından Yusuf Ziya Öniş tarafından ilk adımı atılan ve kulüp temsilcilerinin bir araya gelmesi ile 10 Mart 1922 tarihinde Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuştur (Tuğrul ve Merih, 2006, s.88-89)”.

“Daha sonra Futbol Encümeni adı altında seçilen bir hazırlık heyeti ilk çalışmalarını tamamladıktan sonra, 23 Nisan 1923 günü Şehzadebaşı Letafet Apartmanı’nda ilk Türk futbol federasyonu olan; Futbol Heyeti Müttahidesi kurulmuş, 21 Mayıs 1923’te FIFA’ya ve 1954’te kurulan UEFA’ya ise 10 Şubat 1962 tarihinde dahil olmuştur (Türkiye Futbol Federasyonu [TFF], 2009, s.8)”.

“Futbol Heyet-i Müttahidesi, 5 Aralık 1925 tarihinde Türkiye Futbol Federasyonu adını almıştır (Petek, 2002, s.52)”.

“Ülkemizde, spor kulüpleri dernek statüsünde oldukları için kar amacı güden faaliyetlerde bulunamamaktadır. Ancak kulüpler, ekonomik gelişmelere ayak uydurmak, gelirlerini çeşitlendirebilmek için şirketleşme yoluna gitmektedirler (Dorukkaya vd., 1998, s.22)”.

“Ülkemizde, futbol takımlarının şirketleşmesi konusunda ilk örneğe, Malatyaspor Kulübünün futbol şubesini, kurduğu Malatyaspor AŞ’ye devretmesi ile rastlanılmıştır. Malatyaspor AŞ’nin Birinci Futbol Ligi’nden düşmesi üzerine şirket tasfiye edilmiştir (Dorukkaya, 1999, s.21)”. Malatyaspor AŞ’den sonra İstanbulspor, Adanaspor, Vanspor, Çanakkale Dardanelspor, Karşıyakaspor, Antalyaspor, Siirt Jet-Pa Spor kulüpleri futbol takımını anonim şirketleştiren kulüpler arasına girmişlerdir.

“Ancak Türkiye’de futbol oyununun önemli bir ticari sektör haline dönüştüğünü ve spor kulüplerinin de bu sektör içerisinde kurumsal bir yapı içerisinde faaliyet gösterdiklerini söylemek bugün adına hayalci bir yaklaşım olacaktır. Spor mevzuatı, vergileme sorunları, şirketleşme sorunları, futbol sektörünün yönetim yapısı ve kulüplerin yönetsel sorunları henüz futbolun ticari bir mantıkla örgütlenebilmesine olanak vermemektedir. Türkiye’de futbol sektörünü karakterize eden ve rasyonel bir futbol sektörünün oluşmasını engelleyen koşullardan biri olarak profesyonel olmayan yönetimler karşımıza çıkmaktadır (Akşar ve Merih, 2006, s.134-135)”.

“Türkiye’de spor kulüpleri her ne kadar dernek yapısına bağlı olarak işleyiş gösterebilirler de hem gelir elde etmek hem daha sadık bir taraftar-tüketici kitlesine sahip olmak hem de gelecek dönemlere

⁵ “Futbolun Tarihçesi”, <http://www.turkfutbolu.net/tarihce.htm> (Erişim Tarihi: 20.05.2016)

varlıklarını aktarabilmek için kurumsallaşma hamlelerini yapmak ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek durumundadırlar. Spor kulüplerinin temel paydaşlarının taraftarlar, kulüp üyeleri, yayıncı kuruluşlar, finansal kuruluşlar, yerel yönetimler, topluluklar, ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan oluştuğu ifade edilmektedir. Spor kulüpleri işleyişleri içerisinde bu paydaşlar ile ilişki kurmakta ve bu ilişkiyi yönetmektedirler (Binns vd., 2003, s.12-17)”.

Dünyanın her yerinde ve Türkiye’de spor kulüpleri, gelirlerini arttırmak amacıyla, finans kaynaklarının çeşitlenmesi hususunda profesyonel çaba göstermektedir. Bu durum özellikle faaliyetlerinin büyük kısmını profesyonel futbol takımları ile sürdüren kulüpler için önem arz etmektedir. Özellikle Avrupa ülkelerinde futbol kulüpleri gelirlerini artırmada şirketleşme konusunda oldukça önemli mesafeler kat etmiş ve kulüpler piyasa şartlarına uygun olarak yapılandırılmıştır. Avrupa’da spor kulüplerinin şirketleşmesi ile birlikte halka arz edilmesi, süreci tamamlayan bir unsur olarak gelişmektedir.

2.2. Futbol Kulüplerinin Halka Arzı

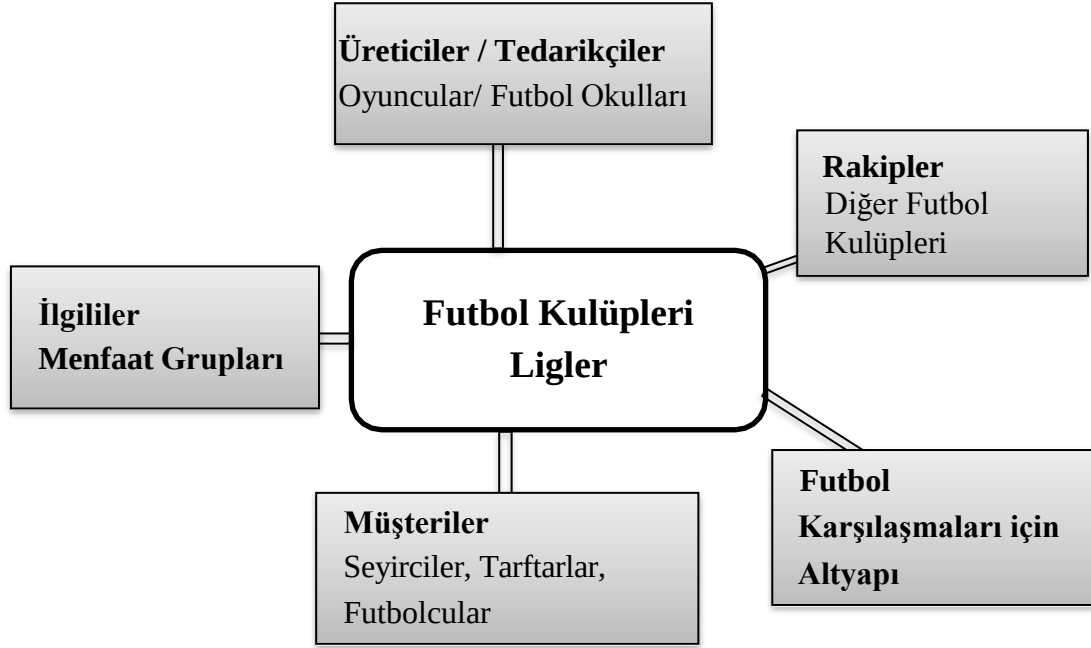
“Bütün bu spor dalları içerisinde futbol, kuskusuz bütün dünyada çeşitli spor organizasyonları içinde, insanların en fazla ilgisini çeken, aktif ve pasif olarak onların spora katılımını sağlayan, bütün ülkelerde hükümet ve diğer kuruluşları yatırım yapmaya zorlayan en popüler spordur (Genç, 1999, s.8)”.

“Sermaye piyasası araçlarının satın alınması için her türlü yoldan halka çağrıda bulunulmasını, halkın bir anonim ortaklığa katılmaya veya kurucu olmaya davet edilmesini, pay senetlerinin borsalar veya diğer teşkilatlanmış piyasalarda devamlı işlem görmesini, sermaye Piyasası Kanunu’na göre halka açık anonim ortaklıkların sermaye artırımları dolayısıyla paylarının veya pay senetlerinin satışını ifade eden halka açılma, (2499 Sayılı SPK Kanunu Md.3/c)”.

“Halka açılmada temel amaç finansmandır. Halka açılan bir ortaklık, yeni ortaklardan toplayacağı fonlarla ya yeni yatırımlara girer ya mevcut borçlarını itfa eder ya da ikisi birden gerçekleştirilir. Ancak halka açılmada finansman dışında başka nedenler de vardır. Örneğin, ortaklığın pay senetlerinin likiditesini artırmak ve ortaklığın geniş kitlelerce tanınmasını sağlamak gibi nedenler de halka açılmayı teşvik eden faktörlerdir. Ayrıca gelişmekte olan pek çok ülkede halka açık şirketlere vergi ve benzeri konularda avantaj sağlanmaktadır (Sancak, 1999, s.5)”.

Futbol kulüplerinin halka arz edilebilmeleri öncelikle işletmecilik kuralları çerçevesinde güçlü bir yapı oluşturmaları değişen koşullara ve ekonominin kurallarına göre şekillenmeleriyle yakın ilişki içerisindedir. Güçlü bir şirketleşme kurumsallaşmayı da beraberinde getirmekte ve futbol kulüplerinin sermaye piyasasındaki paylarını olumlu yönde etkilemektedir.

“Futbol sektörü, özellikle taraftarları olmak üzere geniş bir ilgi kitlesine sahiptir. Pay sahibi veya sadece taraftarı olan bu ilgi kitlesi, kulüpleri hakkında mümkün olabildiğince bilgi sahibi olmak isterler. Dolayısıyla, kulüplerin halka açık şirketlerinin faaliyet raporlarında menfaat gruplarının bilgi edinebileceği, doğru, açıklayıcı ve güncel tüm bilgilerin olması gerekmektedir (Sultanoğlu, 2008, s.72)”.



Şekil 4. *Futbol Endüstrisini Oluşturan Taraflar*

Kaynak: Karpavicius, Tomas ve Jucevicius, 2009, s.87

Günümüzde futbol kulüplerinin gelirlerini artırabileceği birçok alanın varlığı söz konusudur. Bu alanları etkin kullanabilmeyi başaran kulüpler hızlı bir yükselişe geçmiştir. Deloitte’in 2013-2014 sezonundaki rakamlara göre hazırladığı "Futbol Para Ligi" raporunda, Avrupa’daki 20 kulübün toplam gelirinin 6 milyar 200 milyon Euro’nun üzerinde olduğu açıklanmıştır. Bir yıl öncesine göre yüzde 14’lük bir artışın varlığı tespit edilmiştir. Listeye giren kulüplerin ülkelere göre dağılımına bakıldığında İngiltere (8) ilk sırada yer alırken, onu İtalya (4), Almanya (3), İspanya (3), Türkiye (1) ve Fransa (1) izlemiştir. Bu önemli gelirlere ulaşmak için futbol kulüpleri, şirketleşme sürecinde ciddi değişiklikler ve gelişimler göstermiştir. Futbol kulüpleri bu gelişmelerden

etkilenerek gelir-gider kontrolünü dernek statüsünde yürütememesinden dolayı, aynı zamanda da karlarını maksimize etmek amacıyla 1980 yılında şirketleşme çalışmalarına başlamıştır. Şirketleşmeyle kulüpler genel olarak iki ayrı tüzel kişiliğe sahip olmuşlardır. İlki sportif faaliyetlerin yürütüldüğü dernek kimliği iken, diğeri hem sportif hem de ticari faaliyetlerin yürütüldüğü şirket kimliğidir. Şirketleşen kulüpler, güçlü bir kulüp görüntüsü ortaya koyabilmek adına stadyumların yenilenmesi, teknik kadro, oyuncu transferleri, reklam çalışmaları, spor okulları ve yardımlar gibi birçok maliyeti üstlenmiştir (Katırcı ve Uztuğ, 2009, s.14). Rekabetin daha da yoğunlaştığı futbol endüstrisinde kulüpler, kurumsallaşma ve profesyonelleşme ile birlikte maliyetleri karşılamak ve gelir kaynaklarını artırmak adına uzun vadeli ve daha düşük maliyetli fon sağlamak için sermaye piyasalarına açılmıştır.

“Avrupa’da halka arz en yoğun olarak 1990 ve 2000 yılları arasında gerçekleşmiştir. Şirketleşme ve halka arz İngiltere liginde başlamıştır ve İngiltere bu özelliğiyle futbol endüstrisine model olmuştur. Avrupa’da futbol sektöründe yaşanan köklü değişiklikler sonucu 1983 yılında halka arz edilen ilk kulüp Tottenham Hotspur olmuştur (Kocaoğlu, 2011, s.5)”.

Türkiye’de halka arzını gerçekleştiren ilk kulüp 2002 yılında Beşiktaş Sportif A.Ş. olmuştur. Türkiye’de ilk şirketleşen kulüpler olarak karşımıza Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, Malatyaspor, Vanspor, Adanaspor, İstanbulspor, Çanakkalespor, Karşıyaka, Antalya ve Siirtspor çıkmaktadır. Söz konusu kulüplerimizden sadece dört büyük kulüp paylarını borsaya açma başarısını gösterebilmiştir. Bu kulüplerden Beşiktaş’ın dışındaki Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin biçimsel farklılıkları olsa da öz olarak halka açılma ve şirketleşme biçimleri birbirine benzer özellikler göstermektedir (Devecioğlu ve Çoban, 2003, s.7).

“Futbol kulüpleri özel hukuk tüzel kişisi olan dernek şeklinde örgütlenebilirler. Bununla birlikte futbol kulüplerinin anonim şirket şeklinde örgütlenmesine de izin verilmiştir. Halka açılma ve borsada işlem görme imkanları ile birlikte, futbol kulüpleri, şahsın hukuku alanından sermaye piyasası hukuku alanına kaymaktadır (Akyüz, 2005, s.6)”.

2.3. Futbol Kulüplerinde Yatırımcı İlişkileri

“Pay senetleri Borsada işlem gören şirketler gerek yatırımcılar tarafından gerekse kamuoyu tarafından daha yakından izlenmektedir. Böylece bir ölçüde şirketin reklamı yapılmaktadır. Ayrıca şirket pay senetlerinin Borsada işlem görmesi şirketin kurumsallaştığını, belli bir organizasyon yapısına sahip olduğunu göstermesi nedeniyle şirkete ayrıca bir reputasyon sağlamaktadır (Dorukkaya, 1999, s.28)”.

“Pay senetleri Borsa’da işlem gören bir şirketin gerek kamuoyunca daha çok tanınması gerek öz sermayesinin güçlenmesi ve sermayesini daha kolay artırabilmesi nedenleriyle borçlanma kapasitesi yani kredibilitesi artmaktadır. Böylece bankalardan daha uygun şartlarla kredi alabilmekte, yurtdışı piyasalara daha kolay ulaşarak menkul kıymet ve pay senedi ihraç edebilmektedir (Akbulak, 1991, s.10-16)”.

“Serbest piyasaların büyük toplumu yöneten soyut kurallar düzeni; çok farklı amaçları ve kendilerine özgü yerel bilgileri olan faaliyetleri, birbirleriyle koordine etmelerine imkan sağlamaktadır (Neil, 2001, s.13)”. Bir toplumsal kurum olarak sporun, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler içerisinde her geçen gün giderek büyüyen bir yapısının bulunması, bu toplumsal olgunun, dünyanın değişen ekonomik ve sosyal koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Serbest piyasa ekonomisi ve uluslararası rekabet koşullarının hakim kılındığı, dünyanın tek bir pazar haline getirildiği küreselleşme sürecinde yaşananlardan spor da kendi payına düşeni almaktadır (Talimciler, 2002, s.3).

Günümüzde spor kulüpleri kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olarak iç ve dış çevrelerindeki tüm unsurları kapsayan bir ilişki ağı geliştirmekte ve bu ilişkiyi çağdaş yönetim anlayışları ile yönetmektedirler. Spor kulüplerinin iç ve dış çevreleri ile kurdukları ilişkilerin yönetiminde iletişim yönetimi ve/veya kurumsal iletişim olarak adlandırılan yapı ile karşılaşılmaktadır.

“Bu modeller içerisinde kurumsal iletişim yaklaşımı çağdaş organizasyonlar için yaşamsal öneme sahip bir yönetim fonksiyonudur ve bir kurumun etkili ve verimli iletişim çabalarının toplamı olarak değerlendirilebilir. Kurumsal iletişim süreci, bir organizasyonun çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve toplumu ile ilişkilerini kapsamaktadır (Goodman, 2000, s.69-70)”.

“Kurumsal iletişim sürecine birçok farklı noktadan bakılabilir. Kurumsal iletişim daha çok bir kurumun birimleri arasına yayılan ve merkezileşen bir fonksiyondur. Kurumun hedef kitlelerine tüm mesajlarını iletmek için görüşmeler, mülakatlar, söylemler, raporlar, imaj reklamları ve online iletişim gibi yöntemleri kullanarak oluşan bir süreçtir (İçel, 2004, s.7-8)”.

“İdeal olarak kurumsal iletişim; iletişim vasıtası ile çalışanlar tarafından içselleştirilen tutumlar ya da zihinsel alışkanlıkların bütünüdür. Kurumsal iletişim bir kurumun ilgili olduğu içsel ve dışsal ilgili gruplara gönderdiği notlar, mektuplar, raporlar, Web siteleri, elektronik mektuplar, söylemler ya da basın ilanları gibi iletişim ürünleri olarak tanımlanabilir (Argenti ve Forman, 2002, s.4)”.

“Örgütsel iletişim ise bir örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak

örgütsel iletişim bir kurumun halkla ilişkiler, kurumsal reklâm, çalışanlar ile iletişim, yatırımcılar ile iletişim, içsel ve dışsal çevresi ile olan iletişim süreçlerini kapsar (Gürgen, 1997, s.99)’’.

Türkiye’de sermaye piyasalarında işlem görmeye başlayan futbol şirketleri, kurumsallaşma çalışmalarında bulunmuş olsalar da hala bu anlamda ciddi eksiklikler söz konusudur. Etkin olmayan sermaye piyasalarının spekülâtif olaylardan çabuk etkilenmesi sebebiyle şirket çıkarları düşünülerek kurumsallaşma en üst düzeyde sağlanmalıdır. Bu sebeple de yatırımcı ilişkileri kurumsallaşmaya çalışan futbol kulüplerinde etkin bir rol üstlenmektedir.

Finansal halkla ilişkiler ya da yatırımcı ilişkileri, şirketlerin ve gelişen endüstrilerin yatırımcıları ile olan ilişkilerini sürdürülebilir bir etkinlik çerçevesinde yönetmeyi amaçlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İÇERİK ANALİZİ

3.1. Skor Kartlar

3.1.1. Skor kartların kullanımı

Halka arz edilmiş Türk futbol kulüpleri web sitelerinin İngiltere’deki rakipleriyle yatırımcı ilişkileri içeriği karşılaştırması çalışmasında skor kartlarla objektif kriterlere dayanarak en iyi uygulamanın yapılması hedeflendi. Bu kapsamda öncelikli olarak ilgili dönemde geçerli olan mevzuatlar ve en iyi uluslararası uygulamalar göz önünde bulundurularak skor kart çalışması gerçekleştirildi.

Skor kartlar TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi doğrultusunda yapılan ödül değerlendirmesi için alanında uzman denetim, vergi ve danışmanlık firması KPMG Türkiye tarafından kurulan özel bir ekiple hazırlanmıştır.

Objektif bir değerlendirme yöntemi belirlenerek Faaliyet Raporu, Finansal Sonuç Açıklama ve İnternet Sitesi kategorileri altında sıralanan tüm sorular Türkiye ve İngiltere’de halka arz edilmiş futbol kulüpleri için incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda her kategoriyle ilgili değerlendirmeler bölüm sonlarına eklenmiş olup sonuç kısmında daha detaylı bilgilere yer verilmiştir.

3.1.2. Skor kartların uygulanması

İncelemede cevaplar “VAR”, YOK” ve “UYGULANMAZ” şeklindedir. Puanlama, “VAR” cevabı verilen sorulara 1 puan, “YOK” cevabı verilen sorulara 0 puan olarak alınmıştır. Uygulamada sorulan soru ilgili şirket için geçerliliği olmayan bir soruysa, soruya 2 cevabı verilip o sorunun değerlendirme dışı kalması sağlanmıştır. Her bir kulübün puanları yukarıda belirtilen üç kategori altında ayrı ayrı toplandıktan sonra VAR cevabı verilen soruların, UYGULANMAZ cevabı verilen soruların sayısı düşüldükten sonra kalan soru adedine bölünmesiyle ulaşılan oranları değerlendirme notları olmuştur.

Kulüpler skor kart uygulamasında Türkiye’ye özel sorular İngiltere için geçerliliği olmadığından, soruya 2 cevabı verilerek değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Faaliyet Raporu kategorisine ilişkin çalışmalarımız kulüpler tarafından yayımlanan 2014 yılı yıllık faaliyet raporlarına ilişkin olmuştur ve kulüplerin hem Türkçe hem de İngilizce yıllık faaliyet raporları üzerinden inceleme gerçekleştirilmiştir.

İnternet Sitesi kategorisine ilişkin inceleme çalışmalarımızı gerçekleştirdiğimiz süre zarfında kurumsal internet sitelerinin güncel durumlarına göre hem Türkçe hem İngilizce siteleri için yapılmıştır.

Finansal Sonuç Açıklama kategorisine ilişkin çalışmalarımızda kulüplerin internet siteleri, yatırımcı sunumları, basın bültenleri ve finansal raporları üzerinden gerçekleşmiş ve kulüplerin 2014 yılsonu itibarıyla finansal sonuç açıklama faaliyetlerine ilişkin yapılmıştır.

Bu çalışmada Türkiye’deki futbol kulüplerinin yatırımcı ilişkileri açısından ne durumda olduğu, Türkiye’deki rakipleriyle farklılıkları ve İngiltere Premier Ligindeki rakipleriyle karşılaştırmalı sonuçları ortaya koymuştur. Türkiye’de Borsa’da işlem gören 4 adet futbol kulübü bulunmaktadır. İngiltere Premier ligdeki rakipleri, İngiltere’nin hem futbolun beşiği olarak tanımlanmasından hem de sermaye piyasaları açısından gelişmiş piyasa olmasından seçilmiştir. Böylelikle hem gelişmiş sermaye piyasasındaki kulüplerin yatırımcı ilişkilerindeki durumu incelenmiştir hem de gelişmekte olan sermaye piyasasındaki kulüplerle aralarında ki farklar avantajları ve dezavantajları yönünden değerlendirilmiştir.

3.1.2.1. Faaliyet raporlarının incelenmesi

Futbol kulüplerinin faaliyet raporlarına uygulanan skor kartlarda kulüpler ile ilgili karşılaştırmalı sonuçlar EK – 1 de verilmiştir. Örneğin teknolojinin çok hızlı bir şekilde ilerlediği ve internetin hayatımızda neredeyse her an kullanıldığı günümüzde Galatasaray kulübünün faaliyet raporlarında hala kulübün resmi web sitesinin adı yer almamaktadır. Aynı şekilde teknolojik faaliyetlerden devam edildiğinde İngiltere’deki bazı kulüplerin akıllı telefon uygulamalarına sahip oldukları aynı uygulamada faaliyet raporlarına kolay bir şekilde erişim imkanı sundukları gözlemlenmiştir.

Yatırımcı ilişkilerinde yatırımcıların kolay ve eşit şekilde bilgiye ulaşabilmesi asimetrik bilginin oluşumunu engelleyeceğinden dolayı yatırımcıların hareketlerini etkinleştirir. Bilginin yatırımcıya ulaşmasında şirketin en etkin birimi yatırımcı ilişkileri birimidir. İnternetin bu denli yaygın ve aktif kullanımını da göz önünde bulundurursak, internetle bilginin iletimi yatırımcıya eşit bir şekilde ve aynı zamanda ulaşmadaki en doğru yoldur. Bu yüzden kulüplerin (şirketlerin) yatırımcı ilişkilerinde interneti aktif bir şekilde kullanması gerekmektedir. EK-1’deki skor kartlarda da görüleceği üzere

dünyanın çeşitli ülkelerinden yatırımcıları çeken Manchester United Kulübü etkin bir şekilde internet ve dolaylı argümanlarıyla yatırımcılarıyla iletişime geçmektedir. Yine Manchester United Kulübünün piyasalarda doğru yapılanmasının göstergesi olarak worldsoccer.com internet sitesinin Deloitte kaynaklı 21.01.2016 tarihli haberde Manchester United'ın önümüzdeki 12 aylık süreçte dünyanın en çok gelir elde eden kulübü olabileceğinin öngörüsü paylaşılmıştır.

Faaliyet raporlarında incelemesi yapılan Kurumsal Yönetim İlkeleri başlığı altında birkaç sorudan oluşan bölümlerde kulüplerin yasal zorunluluktan dolayı buradaki sorulara olumlu cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Yukarıda belirtilen sonuçlara ek olarak da yatırımcı ilişkilerinin önemli bir görevi olan algı yönetimi ve pazarlamanın sonucunda ortaya çıkan “faaliyet raporu konsept tasarımı” İngiltere’deki 3 kulüpte uygulanmış Türkiye’de ise hiçbir kulüp tarafından uygulanmamıştır. Türkiye’deki kulüplerde yatırımcı ilişkileri adına genelde yasal zorunluluktan doğan uygulamaların yapıldığı konsept tasarım konusunda da açıkça görülmektedir. İngiltere’deki kulüplerin konsept tasarımıyla hazırlanmış faaliyet raporlarını yatırımcıların görsellikle dikkatini çekebilme açısından önemli bir pazarlama faaliyeti olarak kullandığı sonucuna varılmıştır.

3.1.2.2. Finansal sonuçların incelenmesi

İncelenen 8 şirketin Ek – 2 ye göre skor kartlarda en güçlü oldukları alan “finansal sonuç açıklama” olarak gözlemlenmiştir. Futbol kulüpleri için faaliyet raporları incelemesinde de belirttiğimiz gibi yasal zorunluluktan doğan uygulamaların çokluğu da bu grupta ki incelemelerde yüksek puan almalarının sebepleri arasında gösterilebilir. Finansal sonuç açıklamalarında özellikle Türkiye’deki kulüplerde görülen en büyük eksiklik görselliğin ve basit anlatımın az olması olarak tespit edilmiştir. Türkiye’deki ve İngiltere’deki kulüplerde – Manchester United hariç – çeyreksele sonuçlarla ilgili yorum ve analizlerin olmaması dikkat çekmiştir. Bu yorum ve analizler aslında yatırımcıların nereye ne kadar yatırım yapacaklarını belirlemeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Yatırımcı ilişkileri birimi gelişmiş olan şirketler, bu analizleri rapor şekline getirerek hem mevcut hem de potansiyel yatırımcılarına karar verme aşamalarında etkin rol üstlenmektedir. Futbol kulüpleri üzerinden bu duruma bakacak olursak da kulüplerin hem sahadaki sonuçları hem de ara dönemdeki etkinlikleri o dönemlerde anlık yatırımcı kazanç veya kaybına sebep olabilmektedir. Bu durumu kulübe faydalı bir hale getirmek

için finansal sonuç açıklamalarını daha etkin bir şekilde (Manchester United örneği gibi) kullanmaları gerekmektedir.

3.1.2.3. İnternet sitelerinin incelenmesi

Borsaya kote olan futbol kulüplerinde diğer borsadaki şirketler gibi internet siteleri günümüz teknoloji ve bilgi çağında hayati önem taşımaktadır. Bu durumun en önemli sebebi ise yatırımcılardır. İnternet siteleri bilgiyi yatırımcıya hızlı, güvenilir ve eşit şekilde ulaştırdıkları için günümüzün en önemli yatırım argümanlarından biridir. Bu yüzden futbol kulüpleri web sitelerine uygulanan skor kartlar, kulüplerin bu noktada ne kadar yeterli olduklarını ortaya çıkaracaktır.

Futbol kulüpleri skor kart incelemeleri ilk iki bölümde genelde bahsedilen durum kanuni zorunluluktan doğan eylemlerin yapılıp yatırımcıya fayda sağlayan ama zorunluluğu olmayan eylemlerin yapılmamasıdır. Ancak internet siteleri bölümünde bu durum daha değişkenlik göstermektedir. İnternet siteleri şirketlerin vitrini oldukları için şirketler daha fazla önem göstermektedirler. Bu yüzden skor kartlarda da kulüplerin internet siteleri daha yüksek skorlar almıştır. İlk olarak kulüpler kendi yönetimlerini ve faaliyetlerini internet siteleri üzerinden tanıtmışlardır. Bazı kulüpler bu noktada yönetici özgeçmişlerini atlamış olsalar da genel bilgilere ulaşılmaktadır. Genel kurul davetleri, genel kurul içerikleri gibi veri setleri kulüplerin web sitelerinde bulunmaktadır.

Genel olarak bilgilendirme politikaları ve kar dağıtım politikaları kulüplerde bulunmakla birlikte pay tanımları ve gruplarına yer verilmediği gözlemlenmektedir. Analist raporları ve yatırımcı sunumları kulüplerimizdeki dikkat çeken eksikliklerdendir. Bunun yanında yıllık faaliyet raporlarına kolaylıkla erişim imkanı sağlanmıştır. Yatırımcılar için artık en önemli bilgi edinme aracı olan internet siteleri daha etkin kullanıldıkları takdirde yatırımcıların karar vermesini kolaylaştırıcı bir etken olarak borsada işlem gören şirketlere faydalı olması beklenmektedir.

SONUÇ

Bir oyun olarak başlayan ve çok çeşitli evrelerden geçerek gelişip bugünkü haliyle dünyada en çok takip edilen spor dallarından biri olan futbol, artık çok büyük bir ekonomik etkinliğe de sahne olmasıyla, çeşitli paydaşların ekonomiye katılmasını sağlamıştır. Evrenselleşmesi ve yaygınlaşmasını başlatan unsurlardan biri ekonomik kurumsallaşma olan futbol kulüpleri, önceleri ekonomik hacim itibarıyla daha küçük olan limited şirketler halinde organize olurken; futbolun bir endüstri kolu haline gelmesiyle, örgütlenmelerini büyük şirketler grubu olan holding yönetimi haline getirmiştir.

Haberleşme teknolojilerinin gelişmesine bağlı olarak, sermaye piyasalarının ekonominin pek çok alanını etkilemesiyle birlikte bir holding görünümü kazanan büyük futbol kulüpleri de gelişen sermaye piyasaları ile etkileşime girmeye kayıtsız kalamamışlardır. Ekonomik faaliyetlerin sürekliliğini güçlendiren sermaye piyasaları, şirketlerin uzun vadeli hedeflerinin finansmanında kritik roller üstlenirken, finansman ihtiyacı olan girişimcilerin tasarruf sahipleri ile buluşmasına imkan hazırlamıştır.

Sermaye piyasaları her ne kadar sıkı kurallara bağlı ve denetimi etkin bir şekilde gerçekleştirilse de işletmelerin değerlerini ve yatırımlarını arttırmaları, ekonomik faaliyette bulunan tüm paydaşlarla karşılıklı güven ilişkisine bağlıdır. Hesap verilebilirlik, şeffaflık ve doğru bilgi vermek gibi ekonomik güven ilişkisini inşa eden unsurlarla, işletmeler ile işletmeyi fonlayanlar arasında firma sadakati oluşturmak amaçlanmıştır. Yatırımcıların algılarına değer veren ve yatırımcılarıyla karşılıklı güveni tesis eden şirketler sermaye piyasalarında önemli sonuçlar elde etmiştir.

Ekonomisi gelişmiş ülke statüsünde olan ülkelerin sermaye piyasalarında faaliyet gösteren şirketlerin, resmi internet sayfalarını da kullanarak, yatırımcılarına bilgi vermede ve tüm paydaşlarla etkin iletişimde önemli mesafeler kat ettiği görülmektedir. Resmi internet sayfaları, ekonomik faaliyetleri bir hayli teknolojikleşen günümüz dünyasında, şirketlerle ilgili pek çok bilgiye erişimi rahatlıkla sağlayan bir araç olarak artık her büyük şirket için zorunluluk halini almıştır.

Yatırımcı ilişkileri yönetimi, her ekonomik birim için hayati öneme sahiptir. Bu önem, futbol kulüplerinin değerlerinin artmasına, büyük gelir kaynakları yaratılmasına, pay senedi piyasasında sürdürülebilir fiyat istikrarına ve marka sadakatine sahip taraftarların sadık bir yatırımcı aktör olarak görünmesine zemin hazırlar.

Kulüplerin, güvenilir bir imaja sahip olması, algılanan itibarının yüksek olması, sermaye piyasalarında var olan yatırımcı ilişkileriyle bağlantılıdır. Rasyonel bir yatırımcı için, futbol kulüplerinin finansmanına bir biçimde ortak olmak, kar sağlayan yatırım araçlarının seçimine bağlı iken; bir taraftar, yatırım tercihlerinde duygusal bir motivasyonla hareket edip taraftarı bulunduğu kulübün ekonomik enstrümanlarına, pek de rasyonel olmayan şekilde yatırım kararı alabilir. Bu kararın arkasında, kulüple kurulan özdeşlik ilişkisi, rasyonelliği örten bir etkiye sahiptir.

Ekonomik açıdan öngörülebilir bir gelecek sunan ve etkili iletişim kapasiteleri bulunan futbol kulüpleri, finansal iletişimlerinde başarılı olurlar ve bu başarı finansal etkinliğe de yansır. Doğru fiyatlama, finansal etkinliklerin kilit noktası olabilirken, Türkiye’de Borsa İstanbul’da faaliyet gösteren Türk kulüplerinin piyasa değerinin doğru bir şekilde belirlenmesi, futbol kulüplerine finansal rekabette avantaj sağlayacaktır.

Rasyonel yatırımcılar, futbol kulüplerinin paylarını, spekülasyon etkilere açık olarak değerlendirdiklerinden, bu enstrümanları kullanmada isteksiz davranmaktadır. Bu durumun aşılması, kulüplerin yatırımcı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Etkili iletişim yönetimi de kulüplerin sermaye piyasalarında avantajları arasında yer alacaktır. İlişkilerin ve etkileşimlerin arttığı günümüz ekonomik dünyasında, her ekonomik aktör gibi futbol kulüplerinin de sermaye piyasalarında varlık gösterirken, doğrudan ve dolaylı olarak pek çok paydaş ve alanla etkileşimde bulunması kaçınılmaz olacaktır.

Futbol kulüpleri web sitelerine uygulanan skor kartlar, yatırımcı ilişkilerinin şirketler açısından ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Çalışmada Türkiye’deki futbol kulüplerinin web siteleri üzerinden yürüttükleri yatırımcı ilişkileri çalışmalarının yeterli olmadığı görülmüştür. Türkiye’deki futbol kulüplerinin şirket olmaları dolayısıyla kanuni zorunluluktan doğan raporları web sitelerinde bulundurduklarını gözlemlenmektedir.

Türkiye’de futbol kulüpleri arasında yatırımcı ilişkileri alanında öne çıkan kulüp Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ’dir. Beşiktaş kulübünün taraftarıyla kurmuş olduğu sadakate dayalı diyalogun yatırımcılarıyla olan ilişkilerine yansımış olduğu görülmektedir. Beşiktaş kulübünün web sitesinde yatırımcı ilişkileri kapsamında hazırlanmış olduğu içeriğin şeffaflığı, yatırımcılara güven verebilmektedir. Beşiktaş’ı Fenerbahçe takip etmektedir. Fenerbahçe yıllardır süren ekonomik yatırımları ve finansal

adımlarıyla bu alanda önemli yol almıştır. Zaten skor kartlardaki puanı da ortalamanın üzerindedir.

Türkiye’de en şaşırtıcı sonuç ise Galatasaray’da çıkmıştır. Skor kartlarda sonuncu gelen Galatasaray aslında sportif başarılarından dolayı Deloitte para liginde ilk 20’ye girebilen tek Türk takımıydı. Ancak skor kartlarından da bize gösterdiği gibi kötü bir yatırımcı ilişkileri politikası bununla birlikte kötü bir finansal yönetim Galatasaray spor kulübünü finansal anlamda ciddi sıkıntılar sokmuştur. Bu sıkıntılardan bir tanesi de UEFA’nın vermiş olduğu mali disiplin cezasıdır. İngiltere ligine bakacak olursak Manchester United takımı skor kartlarda en yüksek puanı alan takım olmuştur. Buradan da yatırımcı ilişkilerine verdiği değeri aynı zamanda da bu değerden kaynaklı kazanımları rahatlıkla görülebilmektedir. Manchester United yıllardır sportif anlamda başarılı olamamasına rağmen aşağıda anlatılan Deloitte para ligindeki yerini korumaktadır.

Deloitte Futbol Para Ligi de futbol endüstrisinin büyüklüğünü gözler önüne sermektedir. Bu büyük rakamlar sadece sportif başarılarından gelmemektedir. Başarının yanında stat gelirleri, forma satışları, sponsorluk anlaşmaları gibi gelirler sağlanmaktadır. İncelenen şirketlerden birisi olan Manchester United takımı sezonu 7. sırada bitirip sportif başarı elde edememesine rağmen Futbol Para Liginde iki sıra birden yükselip 500 milyon Euro’yu aşan ikinci kulüp olmuştur. Bu açıdan bakıldığında zaman da futbolun sadece bir oyun olmadığı büyük bir endüstri haline dönüştüğü görülmektedir.

Manchester United kulübü son zamanlarda Çin, Güney Afrika, Arap ülkeleri gibi sermaye sahibi ülkelerin dikkatini çekmiştir. Aynı zamanda dünyanın en gelişmiş borsalarından birisi olan Nasdaq’ta işlem görerek yatırım ve sermaye yönetme konusunda ne kadar iştahlı olduğunu göstermiştir. Bu hamleleri yaparken yatırımcı ilişkileri alanında da atılımlar yapmıştır. Web sayfasından ayrı olarak yatırımcı ilişkileri ana sayfası oluşturup, bu sayfadan etkin bilgilendirmeler ve iletişim sağlamıştır. Manchester United’ın skor kartlardaki performansı da oldukça yüksektir. İngiltere ve Türkiye liglerinde incelenen sekiz takım arasında en yüksek performansa sahip takım yine Manchester United olmuştur.

Futbol kulüplerinde geliri artırıp kulüp değerini de artırmanın en önemli yolu sadık taraftarlardan geçmektedir. Kulübe sadık olan bir taraftar kulübe, maç bileti olarak stat geliri, televizyon yayını satın alarak yayın geliri, forma ve logolu ürünler satın alarak ürün geliri, hatta kulübün paylarını alarak sermaye gibi kazanımlar sunmaktadır. Sadık taraftar

profili oluşturmak için kulübü taraftara sahiplendirmek gerekir. Bunun için de yatırımcı ilişkileri en doğru araçlardan bir tanesidir. Şirketle ilgili bilgileri şeffaf ve etkin olarak paylaşan yatırımcı ilişkileri birimi aynı zamanda kulübe taraftar da çekmektedir. Manchester United örneğinde görüldüğü üzere sportif başarı olmasa bile gelir konusunda en iyiler arasında yer alınabilmektedir. Türkiye'deki kulüpler için de benzer durumlar söz konusudur. Kulüpler yatırımcı ve taraftarıyla olan iletişimini ne kadar güçlendirirse o kadar kazançlı çıkacaktır. Skor kartlarda da görüldüğü üzere Türkiye'deki futbol kulüplerinin bu konuda atacağı adımlar bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akbulak, S. (1991). *Şirketlerin halka açılması*. Ankara: Yayınlanmamış SPK Yeterlik Etüdü.
- Akşar, T. ve Merih, K. (2006). *Futbol ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Akyüz, M.E. (2005). *Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması: Avrupa futbol piyasasındaki gelişmeler çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor örneğinden değerlendirilmesi*. İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlilik Etüdü, 1-6.
- Angas, L. L. B. (1999). *Investment for appreciation*. Great Britain: Prentice hall.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2002). *Spor pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argenti, P. ve Forman, J. (2002). *The power of corporate communication: Crafting the voice and image of your business*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Atasoy, B. ve Kuter, F. Ö. (2005). Küreselleşme ve spor. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 11-22.
- Balcı, V. (2003). Avrupa Birliği ve spor. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 53- 66.
- Barber, B. and M., Odean T. (2001). The internet and the investor. *Journal of Economic Perspectives*, 15 (1), 41–54.
- Baskin, O.; Aronoff, C and Lattimore, D. (1997). *Public relations the profession and the practice*. USA: McGraw Hill, 324-325.
- Bayram, F. (2012). Yatırımcı ilişkilerinde bilgi sunum araçları. M. Coşkun (Ed), *Yatırımcı ilişkileri yönetimi içinde* (s. 102-115). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Bayram, F.; Temizel, F. ve Sarıkaya, M. (2009). Yatırımcı ilişkileri yönetimi: Bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanımı ve değerlendirilmesi. *Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu*, K.K.T.C. Girne.
- Bebczuk, R. N. (2003). Asymmetric information in financial markets. *United Kingdom: Cambridge University Press*, 7.
- Binns, S.; Hamil, S.; Holt, M.; Michie, J.; Oughton, C.; Shailer, L. and Wright, K. (2003). The state of the game: The corporate governance of football clubs 2003, *Research Paper*, London: Birkbeck University Football Governance Research Centre.

- Bozkurt, İ. (2005). Bütünleşik pazarlama iletişimi. *MediaCat*, 17.
- Brennan, N. and Kelly, S. (2000). Use of the internet by Irish companies for investor relations purposes. *Published in IBAR–Irish Business and Administrative Research* 21(2),107-135.
- Byars, Stacie D., and Peggy, Pinkston (2004). The discipline of investor relations, 5.
- Chang, M.; D’anna, G; Watson, L. and Wee, M. (2006). Do investor relations affect information asymmetry? *Evidence from Australia*, 17.
- Coşkun, M. (2009). Kamunun aydınlatılması ve sermaye piyasaları açısından önemi. *Kamuoyunun aydınlatılmasında yatırımcı ilişkileri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1-42.
- Deloitte Sports Business Group. (2012). Annual review of football finance .
- Deloitte. (2008). Yatırımcı ilişkileri el kitabı. İstanbul.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. (2003). Türkiye’de spor kulüplerinin halka arzı, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, T.S.E., 42 (493).
- Dolphin, R. (2003). Approaches to investor relations: Implementation in the British context. *Journal of Marketing Communications*, 9, 29-43.
- Dorukkaya, Ş. (1999). Futbol kulüpleri ve vergi. *Vergi Dünyası*. 211, 20-30.
- Dorukkaya, Ş.; Kıratlı, A. ve Ebiçlioğlu, F. K. (1998). *Türkiye’de futbol kulüplerinin şirketleşmesi, halka açılması, finansmanı ve vergileme*. İstanbul: Dünya Yayıncılık
- Ekenci, G. (2000). Türkiye’deki müessese spor kulüplerinin kurumsal kültürlerinin toplam kalite yönetimine uygunluğu. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (4), 43-54.
- Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26.
- Geerings, J.; Bollen L. H. H. and Hassink H. F. D. (2003). Investor relations on the Internet: A survey of the Euronext zone , *The European Accounting Review*. 12 (3), 567-579.
- Genç, D. A., (1999). *Futbol kulüplerinin stratejik yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate communications: The American picture. *Corporate Communications: An International Journal* 5(2), 69-70.
- Güngör, F.; Köstem, O. N. ve Özdemir, H. (2009). *Sermaye piyasalarına açılan pencere*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hamid, F. Z. (2005). Malaysian companies' use of the internet for investor relations. *Corporate Governance*, 5.
- Hamid, F. Z. A.; Salleh, S. and Yusof, M. (2002). Investor relations in developing country: A disclosure strategy. *Universiti Utrara Malaysia, School Of Accountancy*, 4
- Hedlin, P. (1999). The internet as a vehicle for investor relations: the swedish case. *The European Accounting Review*, 373-374.
- Heldenbergh A. and Scoubeau, C. (2005). The role of financial communication in public share issues An analysis of the Belgian experience, 189-200.
- Hockerts Kai ve Lance Moir, (2004). Communicating corporate responsibility to investors: The changing role of the investor relations function. *Journal of Business Ethics*, 52, 85-98.
- Holiday, A. (2008). Evolution of IR. *IR Magazine*.
- Hong, H. and Huang, M. (2005). Talking up liquidity: insider trading and investor relations. *Journal of Financial Intermediation*, 14 (1), 1-31.
- Iraz, R. (2004). Organizasyonlarda karar verme ve iletişim sürecinin etkinliği bakımından bilgi teknolojilerinin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 409-422,
- İçel, G. (2004). *Üniversitelerin kurumsal iletişim yönetimi: Anadolu Üniversitesi örnek olay çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 21-34.
- Joke, O. and Zoonen, L. V. (2006). Supporters or customers? Fandom, marketing and the political economy of Dutch football. *Soccer and Society*, 7 (1), 62-75.
- KAP. (2009). <https://www.kap.org.tr/tr/icerik/KAP-Hakkinda/Genel-Bilgi> (Erişim tarihi: 25.04.2016)
- Katırcı, H., Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 149-168.
- Kocaoğlu, N. K. (2011). Futbol şirketlerinin halka açılması. *Ankara Barosu Dergisi*, 106.

- Laskin, A. (2006). Investor relations practices theory to conceptualize and test models of fund raising. *Public Relations Review*, 32, 69-72.
- Laskin, A. V. (2009). A descriptive account of the investor relations profession: A national study. *Journal of Business Communication*. 46 (2), 208-233.
- Liu, Z. (2006). Fair disclosure and investor asymmetric awareness in stock markets. https://mpa.ub.uni-muenchen.de/917/1/MPRA_paper_917.pdf (Erişim tarihi: 20.04.2016)
- Neil, O. J. (2001). *Piyasa* (Çev: S. Ş. Kaya,). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 13-15,
- Petek, H. (2002). *Profesyonel futbolcu sözleşmesi*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Reilly, F.K. and Brown, K. C. (1997). *Investment analysis and portfolio management* (5), USA: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Renkikurt, T. (2006). İlgüdülerin tatmininden; endüstri. *İşveren Dergisi*, 44 (11), 45.
- Rodoplu, G. (2002). *Para ve sermaye piyasaları*. Isparta: Tugra Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z., (2001). *İşletmelerde halkla ilişkiler*, (5). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sancak, İ. E. (1999). Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunun halka açılma olanakları. Ankara: *SPK Araştırma Raporu*, 24 (8), 7-5.
- Sarıkaya, M. (2012). İşletmelerin ikincil paydaşları ve yatırımcı ilişkileri. M. Coşkun (Ed.), *Yatırımcı ilişkileri yönetimi* içinde (s. 82-98). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Sarıkaya, M. ve Kara, F. Z., (2007). Bir ağ ekonomisi olarak yeni ekonomi ve paydaş teorisi ilişkisi. 6. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 1850-1860.
- Sayılır, Ö. (2012). Yatırımcı ilişkileri kavramı. M. Coşkun (Ed.), *Yatırımcı ilişkileri yönetimi* içinde (s. 2-19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Seitel, F. P. (2004). *The Practice of Public Relations*, 443.
- Slack, R. and Shrives, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier league football clubs: The first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, 9, 18.
- SPK, 3794 Sayılı kanunla değişik 2499 Sayılı sermaye piyasası kanunu, 30.07.1981 Tarih ve 17416 Sayılı Resmi Gazete.
- Sultanoğlu, B. (2008). *Hisseleri halka arz eden Türk futbol kulüplerinin mali tablolarının Türkiye muhasebe standartları çerçevesinde incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Svendsen, A. C. and Laberge, M. (2005). Convening stakeholder networks: A new way of thinking, being and engaging, *The Journal of Corporate Citizenship*, 19, 91-104.
- Talimciler, A.(2002). Futbolun metalaşması. *Toplum Bilim*, 16.
- Temizel, F. (2005). *İstanbul menkul kıymetler borsası 'nda hisse senedi fiyatlarının gün içi yapıları*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temizel, F. ve Coşkun, İ. O. (2010). Finansal piyasalar ile etkin bir iletişim ve geliştirilmiş şeffaflık aracı olarak yatırımcı ilişkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (2), 81-102.
- Temizel, F.; Özata, E. ve Esen E. (2013). Futbol kulüplerinin sportif performansları ile hisse senedi getirileri arasında ki ilişkinin analizi: Türkiye örneği. *TİSK Akademi*.
- Temizel, F.; Sarıkaya, M. ve Bayram, F. (2010). Yatırımcı ilişkileri yönetiminde iletişim ve bilgi teknolojilerinin rolü: İmkb 50 endeksi uygulaması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-20.
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkilerin elkitabı* . (Çev. M.). İstanbul: MediaCat.
- TKYD. (1999). *TKYD yatırımcı sayfası*. Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği.
- TSE, (2003). Türkiye’de spor kulüplerinin halka arzı. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 42 (493).
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2009). *Dünden bugüne Türkiye Futbol Federasyonu*, İstanbul.
- Uşul, H. ve Bekçi, İ. (2001). Bireysel yatırımcılar açısından finansal bilgi sisteminin sermaye piyasasında etkinliğinin analizi. *C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 68.
- Zişan, F.; Kara, M. ve Temizel, F. (2009). Yatırımcı ilişkileri yönetiminde güven ve ekonomiye etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (1) 279-307.
- White, C., Raman, N. (1999). The world wide web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in web site development. *Public Relations Review*, 25, 405-419.

İnternet Kaynakları

http://cdn.fenerbahce.org/pic_lib/fbsportif/fener-2014-4-c-mali-tablolar_4637388.pdf

(Erişim tarihi:08.07.2015)

http://cdn.fenerbahce.org/pic_lib/fbsportif/fener-2014-4-c-yk-fr_464502.pdf(Erişim

tarihi:08.07.2015)

<http://cdn1.galatasaray.org/files/sportif/138581.pdf> (Erişim tarihi:08.07.2015)

<http://cdn1.galatasaray.org/files/sportif/138586.pdf> (Erişim tarihi:08.07.2015)

<http://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/Annual%20Reports/manchester->

[united-plc-20f-20141027.pdf](http://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/Annual%20Reports/manchester-united-plc-20f-20141027.pdf) (Erişim tarihi:08.07.2015)

<http://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/Quarterly%20Reports/Q4/q4-30-jun->

[2014-mu-plc-earnings-release-final.pdf](http://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/Quarterly%20Reports/Q4/q4-30-jun-2014-mu-plc-earnings-release-final.pdf) (Erişim tarihi:08.07.2015)

[http://www.arsenal.com/assets/files/documents/mar_15/gun_1425375743 Arsenal H](http://www.arsenal.com/assets/files/documents/mar_15/gun_1425375743_Arsenal_H)

[oldings_plc Interim A.pdf](http://www.arsenal.com/assets/files/documents/mar_15/gun_1425375743_Arsenal_Holdings_plc_Interim_A.pdf) (Erişim tarihi:08.07.2015)

[http://www.arsenal.com/assets/files/documents/sep_14/gun_1411461364 Arsenal H](http://www.arsenal.com/assets/files/documents/sep_14/gun_1411461364_Arsenal_H)

[oldings_plc Annual Re.pdf](http://www.arsenal.com/assets/files/documents/sep_14/gun_1411461364_Arsenal_Holdings_plc_Annual_Re.pdf) (Erişim tarihi:08.07.2015)

http://www.bjk.com.tr/media/uploads/finansal_2013_12aylik.pdf(Erişim

tarihi:08.07.2015)

http://www.bjk.com.tr/media/uploads/yonetim_2013_12aylik.pdf(Erişim

tarihi:08.07.2015)

<http://www.evertonfc.com/content/club/shareholders-association/statement-of->

[accounts](http://www.evertonfc.com/content/club/shareholders-association/statement-of-accounts)(Erişim tarihi:08.07.2015)

http://www.tottenhamhotspur.com/uploadedFiles/Shared_Assets/Documents/Annual_R

[eports/annual-report-2014.pdf](http://www.tottenhamhotspur.com/uploadedFiles/Shared_Assets/Documents/Annual_Rports/annual-report-2014.pdf) (Erişim tarihi:08.07.2015)

<http://www.turkfutbolu.net/tarihce.htm> (Erişim tarihi:18.01.2016)

<http://www.tuyid.org/tr/show.php?id=1> (Erişim tarihi:14.02.2016)

[https://www.niri.org/about-niri/history-of-niri-\(origins\)](https://www.niri.org/about-niri/history-of-niri-(origins)) (Erişim Tarihi: 20.04.2016)

<http://www.trabzonspor.org.tr/Download/dosyalar/01.06.201431.05.2015%20%20D%C>

[3%B6nemi%20Faaliyet%20Raporu.pdf](http://www.trabzonspor.org.tr/Download/dosyalar/01.06.201431.05.2015%20%20D%C3%B6nemi%20Faaliyet%20Raporu.pdf) (Erişim tarihi:08.07.2015)

<http://www.trabzonspor.org.tr/Download/dosyalar/201312%20PER%C4%B0YOD%C4>

[%B0K%20MAL%C4%B0%20TABLOLAR.pdf](http://www.trabzonspor.org.tr/Download/dosyalar/201312%20PER%C4%B0YOD%C4%B0K%20MAL%C4%B0%20TABLOLAR.pdf) (Erişim tarihi:08.07.2015)

http://www.trabzonspor.org.tr/Download/dosyalar/fa_rap/2013faaliyetraporu.pdf

(Erişim tarihi:08.07.2015)

[http://www.tuyid.org/files/zirve2014/TUYID Yatirimci Iliskileri Odulleri 2014 Bilgilendirme Kitapcigi.pdf](http://www.tuyid.org/files/zirve2014/TUYID_Yatirimci_Iliskileri_Odulleri_2014_Bilgi_lendirme_Kitapcigi.pdf) (Erişim tarihi:13.05.2016)

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-football-money-league-2015.pdf> (Erişim tarihi:15.05.2016)

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2014.pdf> (Erişim tarihi:15.05.2016)

<http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/futbol-para-ligi-2016.html> (Erişim tarihi:15.05.2016)

EKLER**EK- 1: Faaliyet Raporları**

Soru No	Kategori	Sorular	BEŞİKTAŞ	FENERBAHÇE	GALATASARA	TRABZONSPOR	ARSENAL FC	EVERTON FC	MANCHESTER UTD.	TOTTENHAM FC
1	Faaliyet Raporu	İnternet sitesinin adresi var mı?	1	1	0	1	1	1	1	1
2	Faaliyet Raporu	TTK 199. Madde kapsamında bağlılık raporu sonuç bölümlerine yer verilmiş mi?	0	0	0	0	2	2	2	2
3	Faaliyet Raporu	İmzalı olarak Sorumluluk Beyanı raporda bulunuyor mu?	0	0	0	0	0	0	1	0
4	Faaliyet Raporu	“Glossary” var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
5	Faaliyet Raporu	Tablet / Akıllı telefon uygulaması var mı?	0	0	0	0	1	0	1	0
6	Faaliyet Raporu	Şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve bu sektör içerisindeki yeri hakkında bilgi var mı?	0	0	0	0	1	1	1	1
7	Faaliyet Raporu	Şirket faaliyetlerinin sonuçları hakkında fikir verecek hususlara ilişkin temel rasyolar, bilgiler (geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak şirketin yıl içindeki satışları, verimliliği, gelir oluşturma kapasitesi, kârlılığı, borç ödeme kapasitesi ve borç/öz kaynak oranı, yatırımlar, fiyatlandırma ve satış koşulları vb.) var mı?	0	0	0	0	0	1	1	0
8	Faaliyet Raporu	Şirketin performansını ve stratejik hedeflerini etkileyen ana etmenler belirtilmiş mi?	0	1	0	0	1	1	1	1

9	Faaliyet Raporu	İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen önemli değişiklikler ve bu değişikliklere karşı uyguladığı politikalar belirtilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Faaliyet Raporu	Şirketin ileriye dönük beklentileri ve Şirketin gelişimi hakkında öngörüler var mı?	1	1	0	0	1	1	1	1
11	Faaliyet Raporu	Personel sayısında meydana gelen değişiklikler var mı?	1	1	1	0	1	1	1	1
12	Faaliyet Raporu	Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yer verilmiş mi?	0	0	0	0	1	1	1	1
13	Faaliyet Raporu	Şirketin yıl içinde yapmış olduğu bağış ve yardımlar ile sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde yapılan harcamalara ilişkin bilgiler var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Faaliyet Raporu	Hesap dönemi içerisinde sermaye yapısına ilişkin bilgiler var mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Faaliyet Raporu	Kâr payı dağıtım politikasına ilişkin bilgiler ve kâr dağıtımı yapılmayacaksa gerekçesi ile dağıtılmayan kârın nasıl kullanılacağına ilişkin öneri var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı var mı?	1	1	1	1	1	0	1	0
17	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Yatırımcı ilişkileri Birimi Bu bölümde yatırımcı ilişkileri birimi yöneticisinin ve birim personelinin adı soyadı ve iletişim bilgileri, dönem içinde birimin yürüttüğü başlıca faaliyetler, dönem içinde birime yapılan başvuru ve pay sahiplerine verilen yanıt sayısı açıklanacaktır.	1	1	1	1	1	0	1	0

18	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi taleplerinin nasıl değerlendirildiği şirketin internet sitesinde pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki herhangi bir bilgi ve açıklamaya yer verilip verilmediği açıklanacaktır. Ayrıca, ana sözleşmede özel denetçi atanması talebinin düzenlenip düzenlenmediği, dönem içinde özel denetçi tayini talebinin olup olmadığı ve bunun ne şekilde sonuçlandırıldığı belirtilecektir.	1	1	0	1	1	0	1	0
19	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Genel Kurul Toplantıları Bu bölümde, dönem içinde gerçekleştirilen genel kurul toplantılarına, toplantılara katılıma (toplantı nisapları, menfaat sahipleri ile medyanın toplantılara katılıp katılmadığı), toplantılara davetin ne şekilde yapıldığına, genel kurul öncesi ne tür bilgilerin hangi yollarla pay sahiplerine duyurulduğuna, genel kurulda pay sahiplerinin soru sorma haklarını kullanıp kullanmadığına, kullanılmış ise, bu sorulara cevap verilip verilemediğine, genel kurul toplantısında cevaplandırılmaması sebebiyle Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi tarafından yazılı olarak cevaplanan sorular ve cevaplara, pay sahipleri tarafından gündem önerisi verilip verilmediğine, verilmiş ise bu önerilerin nasıl sonuçlandırıldığına, genel kurula katılımın kolaylaştırılması amacıyla neler yapıldığına, genel kurul tutanaklarının erişim yerlerine ilişkin bilgiye yer verilecektir. Ayrıca, dönem içinde yapılan bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları ile bu konudaki politika değişiklikleri (varsa) hakkında genel	1	1	1	1	1	0	1	0

		kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilip verilmediği de bu bölümde açıklanacaktır.								
20	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Oy Hakları ve Azlık Hakları Bu bölümde oy hakkında imtiyaz olup olmadığının, varsa içeriğinin ve ne şekilde kullanıldığının belirtilmesi; şirketle hâkimiyet ilişkisini de getirmesi kaydıyla, karşılıklı iştirak içinde olan şirketlerin genel kurulda oy kullanıp kullanmadığının ve azlığın yönetimde temsil edilip edilmediğinin açıklanması gerekmektedir.	1	1	1	1	1	0	1	0
21	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Kar Payı Hakkı Bu bölümde, şirketin karına katılım konusunda imtiyaz olup olmadığı ve varsa imtiyazın içeriğinin belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca, şirketin kar dağıtım politikası olup olmadığı, varsa buna ilişkin bilgi ile bu politikanın genel kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunulup sunulmadığı, faaliyet raporunda yer alıp almadığı ve şirketin internet sitesinde kamuya açıklanıp açıklanmadığı, şirketin kar dağıtım dağıtmadığı, dağıtmaması durumunda gerekçesi hakkında bilgiye yer verilir.	1	1	0	1	1	0	1	0
22	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Payların Devri Bu bölümde şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler olup olmadığı, varsa bunlara ilişkin bilgi yer alacaktır.	1	1	1	1	1	0	1	0

23	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Bilgilendirme Politikası Bu bölümde, Şirketin bilgilendirme politikası bulunup bulunmadığında, söz konusu politikanın hangi yolla kamuya açıklandığına, bilgilendirme politikasının yürütülmesi ile sorumlu olan kişilerin isimleri ve görevlerine ilişkin bilgiye yer verilir. Ayrıca, geleceğe yönelik bilgilerin kamuya açıklanmış olması durumunda, varsayımlar ve varsayımların dayandığı veriler ile daha önce kamuya açıklanan geleceğe yönelik bilgilerde yer alan tahminlerin ve dayanakların gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, güncellenen bilgilere yer verilir.	1	1	1	1	1	0	1	0
24	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği Bu bölümde şirket internet sitesi bulunup bulunmadığı, internet sitesinin adresi, internet sitesinde yer alan bilgilerin İngilizce olarak hazırlanıp hazırlanmadığı, internet sitesinde Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtilen hususlara yer verilip verilmediği ve yer verilmeyen hususların neler olduğu bilgisi yer alacaktır.	0	0	0	0	2	2	2	2
25	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Faaliyet Raporu Bu bölümde faaliyet raporlarında, Kurumsal Yönetim İlkelerinde sayılan bilgilere yer verilip verilmediği ve bilgilere yer verilmiyorsa eksik bilgilerin neler olduğu açıklanacaktır.	0	0	0	0	1	0	1	0

26	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi Bu bölümde şirket ile ilgili menfaat sahiplerinin kendilerini ilgilendiren hususlarda bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri, bilgilendiriliyorsa yöntemleri (toplantılara katılım vb.), bilgilendirilmiyorsa nedenleri hakkında açıklamaya ve menfaat sahiplerinin şirketin mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerini Kurumsal Yönetim Komitesi'ne veya Denetimden Sorumlu Komite'ye iletebilmesi için gerekli mekanizmaların şirket tarafından oluşturulup oluşturulmadığına ilişkin açıklamaya yer verilecektir.	1	1	1	1	1	0	1	0
27	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı Bu bölümde menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda ne gibi çalışmaların yapıldığı ve nasıl bir katılım sağlandığı hakkında açıklamalara ve menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınıp alınmadığına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda İnsan Kaynakları Politikası Bu bölümde, şirketin insan kaynakları politikasının ana esaslarına; çalışanlar ile ilişkileri yürütmek üzere temsilci atandı ise adı, görevleri ve yetkilerine, atanmadı ise nedenlerine; çalışanlardan özellikle ayrımcılık konusunda gelen şikâyetler olup olmadığı, oldu ise çözümü konusunda neler yapıldığı konusundaki açıklamalara, şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve	1	1	0	1	1	0	1	0

		ödüllendirme kriterlerinin çalışanlara duyurulup duyurulmadığı hususuna yer verilecektir.								
29	Faaliyet Raporu	Kurumsal Uyum Yönetim İlkeleri Raporunda Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk Bu bölümde; şirket etik kurallarının internet sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanıp açıklanmadığı hususu ile çevreye, bulunulan bölgeye ve genel olarak kamuya yönelik faaliyetler (desteklenen/öncülük edilen sosyal çalışmalar, bölge insanlarına yönelik sosyal çalışmalar v.b.) hakkında bilgiler açıklanacaktır.	1	1	0	0	1	0	1	0
30	Faaliyet Raporu	Kurumsal Uyum Yönetim İlkeleri Raporunda yönetim kurulunun Yapısı ve Oluşumu Bu bölümde, icracı, icracı olmayan ve bağımsız üye ayrımı yapılması suretiyle yönetim kurulu üyelerinin ve icra kurulu başkanı/genel müdürün adı soyadı ile özgeçmişlerine, görev sürelerine ve görev dağılımlarına (varsa) yer verilecektir. Yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı/genel müdürün aynı kişi olması halinde bu durum gerekçesi açıklanacaktır. Aday gösterme komitesine kaç bağımsız üye adayı gösterildiği ve adayların bağımsızlık kriterlerini taşıyıp taşımadığına ilişkin raporun tarihi ve yönetim kuruluna ne zaman sunulduğu açıklanacaktır. Bu bölümde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanlarına ve ilgili	1	1	1	1	1	0	1	0

		faaliyet dönemi itibariyle bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durumun ortaya çıkması halinde bu kapsamda yapılan işlemlere de yer verilecektir. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler almasının belirli kurallara bağlanıp bağlanmadığı ve yönetim kurulu üyelerinin şirket dışındaki görevleri (grup içi grup dışı ayrımı verilmek suretiyle) de ayrıca açıklanacaktır.								
31	Faaliyet Raporu	Kurumsal Uyum Yönetim İlkeleri Raporunda yönetim kurulunun Faaliyet Esasları Bu bölümde yönetim kurulu toplantılarının gündeminin belirlenmesi yöntemi, yönetim kurulunun dönem içindeki toplantı sayısı, toplantıya katılım, toplantı katılım ve karar nisapları ve toplantıya çağrı yöntemleri ve süreçleri, toplantıda yönetim kurulu üyeleri tarafından yöneltile soruların ve farklı görüş açıklanan konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçelerinin karar zaptına geçirilip geçirilmediği, yönetim kurulu üyelerine ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkının tanınıp tanınmadığı, yukarıda yer alan ilkelere uyulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır. Ayrıca, bu bölümde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin onayına sunulan ilişkili taraf işlemleri ile önemli nitelikte işlemler ile bu işlemlerden onaylanmayarak genel kurul onayına sunulanlar hakkında bilgiye de yer verilir.	0	0	0	0	0	0	0	0

32	Faaliyet Raporu	Kurumsal Uyum Yönetim İlkeleri Raporunda yönetim kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı Bu bölümde oluşturulan komiteler, komitelerin başkan ve üyeleri ve nitelikleri (icracı/icracı olmayan/bağımsız), toplanma sıklığı ve ilgili dönemdeki faaliyetleri ile bu faaliyetleri yerine getirirken takip ettikleri prosedürler belirtilecektir. Ayrıca, bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev alması durumunda bunun gerekçesi açıklanacaktır.	1	1	1	1	1	0	1	0
33	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması Bu bölümde yönetim kurulunca risk yönetim ve iç kontrol sistemleri oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmuşsa sistemin işleyişi, etkinliğinin gözetimi ve etkinliği hakkında bilgi açıklanacaktır.	1	1	0	1	1	0	1	0
34	Faaliyet Raporu	Şirketin Stratejik Hedefleri Bu bölümde, yönetim kurulu tarafından şirketin stratejik hedeflerinin oluşturulması, onaylanması ve uygulanması süreci hakkındaki bilgi ile yönetim kurulunun şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirip geçirmediği, geçirmekteyse hangi sıklıkta geçirdiği ve nasıl bir yöntem izlendiği hususları açıklanacaktır.	0	0	0	0	1	0	1	0

35	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda Mali Haklar Bu bölümde yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler ve ücretlendirme esaslarının kamuya açıklanıp açıklanmadığı, açıklamanın yapıldığı yerler (faaliyet raporu, internet sitesi vb) ile açıklamaların hangi bazda (kişi bazında veya yönetim kurulu ve üst düzey yönetici bazında) yapıldığı bilgisine yer verilecektir. Bu bölümde ayrıca şirketin, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya üst düzey yöneticisine borç verip vermediği, kredi kullandırıp kullandırmadığı, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatıp uzatmadığı, şartlarını iyileştirip iyileştirmedeği, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırıp kullandırmadığı veya lehine kefalet gibi teminatlar verip vermediği, eğer bu hususlardan birisi ya da birden fazlası uygulanmış ise bundan doğan çıkar çatışmaları açıklanacaktır.	1	1	1	1	1	0	1	0
36	Faaliyet Raporu	Denetim Komitesi etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesine yer verilmiş mi? (içerikte olumlu ya da olumsuz değerlendirme sonuçlarına yer verilmiş mi?)	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Faaliyet Raporu	Denetim Komitesi komite üyeleri, toplanma sıklığı, faaliyetleri ile ilgili var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim Komitesi etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesine yer verilmiş mi?	1	1	0	1	1	0	1	0

39	Faaliyet Raporu	Kurumsal Yönetim Komitesi komite üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri ile ilgili bilgilere yer verilmiş mi?	1	1	0	1	1	0	1	0
40	Faaliyet Raporu	Dönem içinde yönetim kurulunda görev alan kişilerin ad ve soyadları var mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
41	Faaliyet Raporu	Dönem içinde yönetim kurulunda görev alan kişileri görev başlangıç ve varsa bitiş tarihlerini de içerecek şekilde görev süreleri belirtilmiş mi?	1	1	0	1	0	0	0	0
42	Faaliyet Raporu	Yönetim kurulu üyelerinin mesleki tecrübesine yer verilmiş mi?	1	1	0	1	1	1	1	1
43	Faaliyet Raporu	Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye yer verilmiş mi?	1	1	0	1	0	0	0	0
44	Faaliyet Raporu	Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığına ilişkin beyanlarına yer verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
45	Faaliyet Raporu	Yönetim kurulunun yıl içerisindeki toplantı sayısına ve yönetim kurulu üyelerinin söz konusu toplantılara katılım durumuna yer verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
46	Faaliyet Raporu	Risk Yönetim Komitesi etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesine yer verilmiş mi?	0	0	1	0	0	1	1	0
47	Faaliyet Raporu	Risk Yönetim Komitesi komite üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri ile ilgili bilgilere yer verilmiş mi?	1	1	0	0	1	0	1	1
48	Faaliyet Raporu	Şirketin öngörülen risklere karşı uygulayacağı risk yönetimi politikasına ilişkin bilgiler var mı?	1	0	1	1	0	1	1	1
49	Faaliyet Raporu	Şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunmuş mu?	0	0	0	0	0	0	0	0

50	Faaliyet Raporu	Şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Faaliyet Raporu	Şirket aleyhine açılan ve şirketin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikteki davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiler sunulmuş mu?	1	1	1	0	1	1	1	1
52	Faaliyet Raporu	Şirketin iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetleri ile ilgili yönetim organının görüşü var mı?	1	1	0	0	1	1	1	1
53	Faaliyet Raporu	Şirketin iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetleri hakkında bilgiler var mı?	1	1	0	0	1	1	1	1
54	Faaliyet Raporu	Üst Yönetimde bulunanların Adı Soyadı ve Mesleki Tecrübesi var mı?	1	1	0	1	1	1	1	1
55	Faaliyet Raporu	Yönetim kurulu üyelerine sağlanan huzur hakkı, ücret, prim, ikramiye, kâr payı gibi mali menfaatlerin toplam tutarları var mı?	1	0	0	0	1	1	0	0
56	Faaliyet Raporu	Üst düzey yöneticilere sağlanan huzur hakkı, ücret, prim, ikramiye, kâr payı gibi mali menfaatlerin toplam tutarları var mı?	1	1	0	0	1	1	1	1
57	Faaliyet Raporu	Online, interaktif faaliyet raporu var mı?	0	0	0	0	1	1	1	1
58	Faaliyet Raporu	Akıllı telefonlardan açılabilir mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
59	Faaliyet Raporu	Raporun internet sitesinde indirerek bir çıktısını almak mümkün mü?	1	1	1	1	1	1	1	1
60	Faaliyet Raporu	Pay senedinin yıllık performansına ilişkin bilgi verilmiş mi?	1	1	1	0	1	1	1	1
61	Faaliyet Raporu	Raporun giriş kısmında şirket profili ve ana faaliyetlerine ilişkin özet bilgiler verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1

62	Faaliyet Raporu	Raporun içinde düz yazının yanında okunurluğu kolaylaştırıcı görsel, tablo veya vurgular kullanılmış mı?	0	1	0	0	1	1	1	1
63	Faaliyet Raporu	Raporda şirketi bir bakışta anlatan bir içerik sağlanmış mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
64	Faaliyet Raporu	Şirketler ve sürdürülebilirlik konularına değinilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0
65	Faaliyet Raporu	Rapor içinde aramayı kolaylaştırıcı seperator, renk ayrımı veya içindikiler kullanılmış mı?	0	0	0	0	1	1	1	1
66	Faaliyet Raporu	Konsept Tasarım var mı? (Yıllık faaliyet raporunda)	0	0	0	0	1	1	1	0

EK- 2: Finansal Sonuç Açıklama

Soru No	Kategori	Sorular	BEŞİKTAŞ	FENERBAHÇE	GALATASARAY	TRABZONSPOR	ARSENAL FC	EVERTON FC	MANCHESTER UTD.	TOTTENHAM FC
1	Finansal Sonuç Açıklama	Raporun ilgili olduğu hesap dönemi, şirketin ticaret unvanı ve internet sitesi adresine yer verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Finansal Sonuç Açıklama	Son beş yıllık finansal raporlar internet sitesinde mevcut mu? (Halka arz sonrası)	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Finansal Sonuç Açıklama	Finansalların açıklandığı paket içerisinde Özet tablo/excel/grafik/görsel bilgiye yer verilmiş mi?	1	1	0	0	1	0	1	0
4	Finansal Sonuç Açıklama	Yönetimin çeyreksele sonuçlar hakkında yorum ve analizleri var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
5	Finansal Sonuç Açıklama	Yönetimin analizinde finansal analize yer verilmiş mi? (ana bilanço/gelir kalemleri / rasyoları vb.)	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Finansal Sonuç Açıklama	Hem Türkçe hem de İngilizce açıklama yayınlanmış mı?	0	0	0	0	2	2	2	2
7	Finansal Sonuç Açıklama	Sektördeki dinamikleri hakkında bilgi verilmiş mi ve risk faktörleri sunulmuş mu? (sunum, internet sitesi, Excel, faaliyet raporu, ara dönem raporları)	1	1	1	1	1	1	1	1

8	Finansal Sonuç Açıklama	Pazar payı verisi (değişim ve trendler) verilmiş mi? (sunum, web sitesi, Excel, faaliyet raporu, ara dönem raporları)	0	0	0	0	1	0	1	1
9	Finansal Sonuç Açıklama	Finansal olmayan bilgilere dikkat çekmek için, açıklamalarla sunulan bilgiden ziyade tablo ve grafikler kullanılmış mı?	0	0	0	0	1	1	1	1
10	Finansal Sonuç Açıklama	İkaz yazısı (notices, disclaimer) verilmiş mi? Sadece Türkçe mi verilmiş?	0	0	0	0	2	2	2	2
11	Finansal Sonuç Açıklama	Bir önceki yılın aynı dönemi ile karşılaştırmalı olarak şirketin satışları ve karlılığı bilgileri verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
12	Finansal Sonuç Açıklama	Şirketin karlılığını etkileyen fiyatlandırma ve satış koşullarına ilişkin bilgiler ve geçmiş yıllara nazaran bu konularda değişiklikler varsa bunların nedenleri ile ilgili bilgiler sağlanmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
13	Finansal Sonuç Açıklama	Döviz bazında borç yapısı bilgisine yer verilmiş mi? (Excel, sunum, web sitesi, raporlar)	0	0	0	0	2	2	2	2
14	Finansal Sonuç Açıklama	Borçların vadesine göre dağılımı paylaşılmış mı?	0	0	0	0	1	0	0	1
15	Finansal Sonuç Açıklama	Finansal gelir giderlerle ilgili bilgi sağlanmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
16	Finansal Sonuç Açıklama	Şirket faaliyet sonuçları hakkında fikir verecek brüt kar marjı, FAVÖK marjı, (bankalar için NIM) net kar marjı gibi temel rasyolar paylaşılmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
17	Finansal Sonuç Açıklama	İşletme giderleri ve maliyet yapısı detaylı bir şekilde açıklanmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1

18	Finansal Sonuç Açıklama	Satış geliri (finansal kuruluşlar için faiz gelirleri, komisyon gelirleri, prim gelirleri vb) kırılımı sağlanmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
19	Finansal Sonuç Açıklama	Çok uluslu şirketler için Türkiye ve uluslararası başlıkları altında satış hacmi, satış geliri, FAVÖK, net kar ve marjlar hakkında bilgi verilmiş mi? (Finansal kuruluşlar için faiz gelirleri, net faiz gelirleri, komisyon gelirleri, prim gelirleri vb.)	2	2	2	2	2	2	2	2
20	Finansal Sonuç Açıklama	Farklı segmentlerin finansal sonuçlarına yer verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
21	Finansal Sonuç Açıklama	Gelir tablosu kalemlerinin döviz cinsinden kırılımı verilmiş mi?	0	0	0	0	2	2	2	2
22	Finansal Sonuç Açıklama	Özet gösterimden ziyade tam ve kapsamlı bilanço sağlanmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
23	Finansal Sonuç Açıklama	İşletme sermayesinin durumu açıklanmış mı? (Finansal kuruluşlar için sermaye yeterlilik oranları vb)	0	0	0	0	1	1	1	1
24	Finansal Sonuç Açıklama	Nakit akımı tablosu sağlanmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
25	Finansal Sonuç Açıklama	Geçmiş yıllarla karşılaştırmalı yatırımlar verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
26	Finansal Sonuç Açıklama	Nakit dışı giderler ve ertelenmiş diğer gelir/gider gibi gelir tablosu ve operasyonel nakit akımı arasındaki farklar açıklanmış mı?	1	1	1	1	1	1	1	1

27	Finansal Sonuç Açıklama	Finansal olmayan operasyon el bilgileri için ayrı bir bölüm oluşturulmuş mu?	1	1	1	1	1	1	1	1
28	Finansal Sonuç Açıklama	Şirketin satış hacmi, ortalama satış fiyatı, coğrafik konum, çalışan sayısı ve ilgili diğer bilgiler verilmiş mi? (Finansal kuruluşlar için işlem hacmi, üretilen prim tutarı, ortalama faiz veya komisyon oranları vb.)	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Finansal Sonuç Açıklama	Raporda kıyaslama amaçlı olarak tarihsel veriler sağlanmış mı? (Excel, sunum, SPK raporu)	1	1	1	1	1	1	1	1
30	Finansal Sonuç Açıklama	Guidance (hedef verme) bilgisi kolayca bulunabilir mi? (ayrı bir bölüm var mı?)	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Finansal Sonuç Açıklama	Guidance bilgisi düzenli olarak güncellenmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Finansal Sonuç Açıklama	Çeyreksele sonuçlara ilişkin konferans görüşmesi/ webcast yapılmış mı? İnternet sitesinden erişilebiliyor mu?	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Finansal Sonuç Açıklama	Konferans görüşmesi sunumu sağlanmış mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Finansal Sonuç Açıklama	Şirketin internet sitesinde konferans görüşmesi tarihleri ile ilgili güncel bilgi mevcut mudur ve en son conference call dokümanlarına her zaman / şifresiz ulaşılabilir mi?	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Finansal Sonuç Açıklama	İnternet sitesinde konferans görüşmesi sunumu ile birlikte deşifreleri (transcriptleri) verilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0

36	Finansal Sonuç Açıklama	Basın bültenleri internet sitesinde de yer alıyor mu?	1	1	1	1	1	1	1	1
37	Finansal Sonuç Açıklama	Şirketin pay senetleri birden fazla borsada kote edildiği durumda, bilgi notunun tüm piyasalarda yayınlanmış mı? Türkçe ve İngilizce konmuş mu?	2	2	2	2	2	2	2	2
38	Finansal Sonuç Açıklama	Muhasebe prensipleri bölümünde ara dönemi ilgilendiren önemli olaylar ve bunların finansal tablolara etkileri verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
39	Finansal Sonuç Açıklama	Muhasebe prensipleri bölümünde kullanılan döviz kurları ile ilgili bilgi verilmiş mi? (sunum, Excel, web sitesi, faaliyet raporu, SPK raporu)	0	0	0	0	2	2	2	2
40	Finansal Sonuç Açıklama	Sonuç Açıklama (Release) ile ilgili tüm dokümanlara internet sitesindeki tek sayfada erişilebiliyor mu?	1	1	1	1	1	1	1	1
41	Finansal Sonuç Açıklama	Şirketin iştirakleri ile hesap dönemi içerisinde bunlara ilişkin değişiklikler ve genel şirket profili hakkında bilgi var mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
42	Finansal Sonuç Açıklama	KAP gibi sitelere link vermek yerine şirketin kendi sitesinde tüm dokümanlara ulaşılabilir mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
43	Finansal Sonuç Açıklama	Şirket birleşme, bölünme ve satın almaları varsa ilgili bilgiler sunulmuş mu?	2	2	2	2	2	2	2	2
44	Finansal Sonuç Açıklama	Hesap döneminden sonra gerçekleşen ve finansal tabloları önemli seviyede etkileyecek olaylar hususunda bilgi verilmiş mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
45	Finansal Sonuç Açıklama	Gerçeğe uygun değerinden finansal sonuçlara yansıtılan sabit kıymet, yatırım amaçlı gayrimenkul, pay senedi veya türev enstrümanlarla ilgili olarak, gerçeğe uygun değer elde edilmesinde kullanılan veriler hakkında bilgi verilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0

EK- 3: İnternet Sitesi

Soru No	Kategori	Sorular	BEŞİKTAŞ	FENERBAHÇE	GALATASARAY	TRABZONSPOR	ARSENAL FC	EVERTON FC	MANCHESTER UTD.	TOTTENHAM FC
1	İnternet Sitesi	Yatırımcı İlişkileri Ana Sayfa var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
2	İnternet Sitesi	Şirket Özet Tanıtım / Şirket Merkezi var mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
3	İnternet Sitesi	Şirketin MERSİS numarası var mı?	1	1	0	0	2	2	2	2
4	İnternet Sitesi	Şirketin Ticaret Unvanı / Ticaret Sicil Bilgileri var mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
5	İnternet Sitesi	Sermaye Miktarı var mı? (taahhüt edilen ve ödenen tutar)	1	0	0	0	0	0	1	0
6	İnternet Sitesi	Ortaklık Yapısı var mı? Varsa imtiyazlı paylar hakkında bilgi verilmiş mi? (%5'ten yüksek paya sahip gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktar ve oranları ile hangi imtiyaza sahip oldukları gösterilmiş mi?)	1	1	1	1	1	1	1	1
7	İnternet Sitesi	Yönetim kurulu Üyeleri var mı? Başkan ve Üyelerin isimleri yer alıyor mu?	1	1	1	1	1	1	1	1
8	İnternet Sitesi	Yönetim kurulu Üyeleri Özgeçmişleri var mı?	1	0	1	0	1	1	1	1

9	İnternet Sitesi	Esas Sözleşme var mı? (Değişikliklerin yayınlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte)	1	1	1	1	0	0	0	0
10	İnternet Sitesi	Genel Kurul Gündem ve Davet var mı?	1	1	1	1	0	0	1	0
11	İnternet Sitesi	Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı var mı?	1	1	1	1	0	0	1	0
12	İnternet Sitesi	Genel Kurul İç Yönergesi var mı?	1	1	1	1	0	0	0	0
13	İnternet Sitesi	Vekâleten Oy Kullanma Formu var mı? (vekâletname vb. isimlerle anılabilir, genel kurul duyurusunun içinde olabilir)	1	1	0	1	0	1	1	0
14	İnternet Sitesi	Genel Kurul Toplantı Tutanakları var mı?	1	1	0	1	0	1	1	0
15	İnternet Sitesi	Bağımsız Denetçi / İletişim Bilgileri / Tescil edilmiş Şubesi (varsa) var mı?	1	1	1	1	0	0	1	0
16	İnternet Sitesi	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu var mı?	1	1	1	1	2	2	2	2
17	İnternet Sitesi	Bilgilendirme Politikası var mı?	1	1	0	1	0	0	1	0
18	İnternet Sitesi	Kâr Dağıtım Politikası var mı?	1	1	0	1	2	2	2	2
19	İnternet Sitesi	Ücretlendirme Politikası var mı?	1	1	0	1	2	2	2	2
20	İnternet Sitesi	Bağış Politikası var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0

21	İnternet Sitesi	Etik Kurallar var mı?	1	0	0	0	1	1	1	1
22	İnternet Sitesi	Komiteler var mı? Çalışma esaslarına ilişkin bilgi var mı? (komite üyelerinin isimleri ve çalışma esaslarına ilişkin özet/detaylı bilgi)	1	1	1	0	1	1	1	1
23	İnternet Sitesi	Pay Tanımı var mı? Pay grupları verilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	1	0
24	İnternet Sitesi	Temettü Ödeme Tarihçesi var mı?	0	1	0	0	0	0	0	0
25	İnternet Sitesi	Sermaye Artırımları var mı?	1	0	0	0	0	0	1	1
26	İnternet Sitesi	Analist Listesi var mı?	0	0	1	0	0	0	1	0
27	İnternet Sitesi	Yatırımcı Sunumu var mı?	0	0	1	0	0	0	1	0
28	İnternet Sitesi	Finansal Raporlar - Son 5 yıl var mı? (mevzuat açısından zorunlu Bağımsız Denetim Raporu dâhil)	1	1	0	1	1	1	1	1
29	İnternet Sitesi	Yıllık Faaliyet Raporları - Son 5 yıl var mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
30	İnternet Sitesi	Ara Dönem Faaliyet Raporları - Son 5 yıl var mı?	1	1	1	1	1	1	1	1
31	İnternet Sitesi	Faaliyet Raporları - web tabanlı var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
32	İnternet Sitesi	Telekonferans / webcast arşiv var mı, sonradan dinlenilebiliyor mu?	0	0	0	0	0	0	0	0

33	İnternet Sitesi	Telekonferans / Webcast Deşifrajları/Transcript var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
34	İnternet Sitesi	Özel Durum Açıklamaları var mı? (son beş yıl veya halka arz tarihinden sonra)	1	1	1	1	1	1	1	1
35	İnternet Sitesi	Takvim (Finansal Açıklama Tarihleri) var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
36	İnternet Sitesi	Takvim (Toplantı, Roadshow vb) var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
37	İnternet Sitesi	Yatırımcı İlişkileri İletişim Bilgileri var mı?	1	1	1	0	0	1	1	1
38	İnternet Sitesi	Sıkça Sorulan Sorular / Fact sheet var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
39	İnternet Sitesi	Yatırımcı Geri Bildirimi var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
40	İnternet Sitesi	Çekince (Disclaimer) var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
41	İnternet Sitesi	Yatırımcı Setleri (Tek bir yerde Sunum + Faaliyet Raporu + Finansal Rapor vb) var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
42	İnternet Sitesi	Pay Performansı var mı?	1	0	0	1	0	0	1	0
43	İnternet Sitesi	Güncel pay fiyatını görebileceğimiz bir yer var mı?	1	0	1	1	0	0	1	0
44	İnternet Sitesi	Pay Hesap Makinesi var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
45	İnternet Sitesi	Özet Finansal Raporlar - Son 5 yıl – excel var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0

46	İnternet Sitesi	Özet Finansal İstatistikler - Son 5 yıl var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
47	İnternet Sitesi	Ekonomik Göstergeler / Özet Ekonomik Raporlar var mı? (Gösterge Excel, sunum içerisinde, rapor vb formatlarda olabilir)	0	0	0	0	0	0	0	0
48	İnternet Sitesi	Şirketin kısa tarihçesi, sağladığı ürün ve hizmetler, coğrafi konumu ve rakipleri arasındaki durumunun tespit edilebilmesi için sektör el bilgileri verilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0
49	İnternet Sitesi	Sürdürülebilirlik çalışmaları var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
50	İnternet Sitesi	Aranılan bilgilere internet adresinde çeşitli araçlar ile kolay ulaşılabilir mi? (search engine/anahtar/quick access vb)	1	0	0	0	1	1	1	1
51	İnternet Sitesi	RSS var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
52	İnternet Sitesi	Bağlantılar var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
53	İnternet Sitesi	Site Haritası var mı?	0	0	0	0	0	0	1	0
54	İnternet Sitesi	Kredi Derecelendirme Notları (varsa) yer verilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0
55	İnternet Sitesi	Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi (varsa) var verilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	0	0

56	İnternet Sitesi	Birleşme (varsa) sözleşmesi ve raporu var mı?	0	0	1	0	0	0	0	0
57	İnternet Sitesi	Bölünme (varsa) sözleşmesi / planı ve raporu var mı?	0	0	0	0	0	0	0	0
58	İnternet Sitesi	Akıllı telefonlardan açılabilir mi?	1	1	1	1	1	1	1	1
59	İnternet Sitesi	Şirket kurumsal sosyal sorumluluk konularına değinilmiş mi?	0	0	0	0	0	0	1	0
TOPLAM SKOR			93	87	66	74	87	69	114	68
KART SKORU			0,55	0,52	0,39	0,44	0,55	0,44	0,73	0,43