



BARCELONA DA EN BAŞARILI SPORTİF YENİDEN YAPILANMA ÖRNEKLERİNDENDİR

Taraftar Katkısına Dayalı Nakit Girişi Modeli ve Çok Yönlü Ticari Strateji



Krizle Geliş		
1999 (Nunoz)	2000-2002 (Gaspard)	2003 (Gaspard)
€ 90 milyon borç (95-96 yıllarındaki €30 milyon nakitten gelinen durum) - Sportif başarısızlık (ulusal ve uluslararası yarışmalarda) - Üye ve taraftarlar arası kutuplaşmalarda başlangıç 2000 yılında başkanın istifası	- Devamlılık başkanı; sportif başarı - Konsensüs, devamlılık ve çoğunluk katılımı hedefi ile 100 kişilik YK - küresel marka stratejisi Sonuçlar: 2 yılda €287 milyon transfer harcaması 0 şampiyonluk, 0 Avrupa kupası - Taraftardan istifa çağrıları - Kutuplaşmalar - Net borç €181 milyon - Dünya gelir liginde 13. (€123 milyon)	- Yeniden yapılandırma eforu ile yola çıkış - Tepkilere rağmen başkan yönetiminde Sonuçlar: - Borç €230 milyon - Sportif yönetim karmaşa (transferden sorumlu 4 kişi, roller belirsiz) - Organizasyon şeması darmadağın - Sosyal yönetim problemli (üye ve taraftar ayaklanmış durumda) - Ekonomik durum neredeyse çıkmazda

Fatura: Derin Bir Kriz

- Giderler %80 gelirler ise %4 büyüdü
- Maaşlar €46 milyondan €103 milyona çıktı
- Çalışan sayısı 151'den 188'e çıktı
- Borç €90 milyondan €230 milyona çıktı (ki 96 sonunda €30 milyon pozitif)
- Operasyonel zarar yıllık 01: €38 milyon, 02: €48; 03: €71 milyon
- Kulüpte sosyal çalkantı, kutuplaşma, ayrışıklık

Krizden çıkış (2003-2006; Laporta)				
Vizyoner takım oluşumu	Seçim stratejisi	Tespit Çalışması ve İş Planı	Tespitler ve Değişim	Adımlar ve Yatırımlar

Avukat, danışman, spor yöneticisi, küresel profesyonel yöneticilerden oluşan; koyu Barcalı bir takım	- Politik danışmanlar - Stratejik plan - Üyelere dağıtılan detaylı değişim raporları - Aktif seçim çalışmaları	Seçim sonrası iş başı; önceden planlanan görev dağılımı; detay diagnostik çalışma ve 45 maddelik uygulama planı	- Gerçek zarar €168 milyon. Yönetim kaynaklarından €25 milyon sıcak para içeri sokuluyor - Yeni yönetim işlerinden istifa edip değişimi yönetiyor - Spor, ekonomik ve sosyal konularda eksper atamalar - Sorumlu hesap veren, bilgi ve planlı yönetim - Strateji: Finansal olarak başarılı küresel marka olmak	- Ronaldinho alınıyor - Krizden çıkana kadar hedef ligde ilk 4 ve UEFA'da başarı - Ekonomik hedefler borç finansmanı, 0 yeni borç, minimum harcamalar - La Caixa ile borç finansmanı - Miras kalan kontratların yeniden pazarlığı - Maaşlarda sabitten karmaya geçiş - Gelir artırma projeleri: sponsorluklar, maç günü projeleri, küresel gelir projeleri, yeni üye gelirleri - Sosyal projeler ile bağlılık artırma
---	---	--	--	--

Değişim yönetimi; krizden kralığa

Bir Başarı Hikayesi

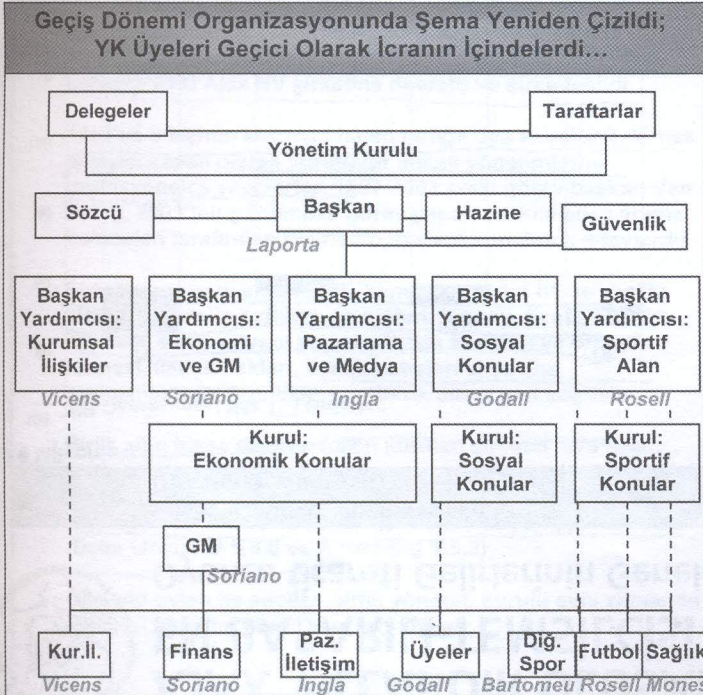
- İlk yıl sonu- gelirler 123'ten €170 milyona; giderler 196'dan €163 milyona; net kâr €1.5 milyon ve hiçbir sabit varlık satılmadı
- Yönetim devamlılığı sağlandı. kulüp her yıl ilerleyerek dünya ciro listesinde 2005-2006'da 2. sıraya ulaştı (€259 milyon) ve kâr etmeye devam ediyor (bu yıl €17 m; ücret/ciro %50)
- 2010'da borç sıfır olacak
- Bu dönemde 2 lig, 1 Şampiyonlar Ligi şampiyonluğu
- Yeni tesis yatırımları başladı

Kaynak: Instituto de Empresa "FC Barcelona: Changing the Rules of the Game" Case, Takım Analizi



KULÜBÜN ŞOK DÖNEMİ ORGANİZASYON ŞEMASINDA GÖREV VE KİŞİLER İÇ İÇEYDİ

Yeni yönetim iş başı yapmadan bu şemayı planlamış, ilk yıl içinde organizasyon revizyonunu ve atamaları yapmıştır



..Ama Profesyonelleşme Gerçekleşti; Çalışan Sayısı Arttı Ama Yöneten Sayısı Düştü

- İç içe yapı iyi çalıştı; başkan yardımcılarının altları profesyonellerle dolduruldu. Soriano genel müdürlüğü 2004 sonunda devretti ve başkan yardımcılığı görevine devam ediyor
- Geçmiş dönemde 5 ana alan tanımlanmıştı; her ana alanın altında 5 yönetici ve 5 başkan yardımcısı vardı. Ayrıca kulüp eski yönetici, sporcu, taraftar derneklerinden oluşan 100 kişilik de bir üst kurul kurmuştu. Bu kurul 1 yılda dağıldı ama çok başlı yönetim yapısı Laporta'ya kadar sürdü (örneğin futbol alanında teknik direktör hariç 4 kişinin oyuncu alma yetkisi vardı ve bu yetki iletişimsiz biçimde kullanılıyordu)
- Yeni yönetim bu yapıyı değiştirip hem ana alanları baştan tanımladı hem de liderlik ve sorumluluk rollerini. Bu seçim sonrasındaki ilk toplantıda gerçekleşti ve her yönetim kurulu üyesi daha önceden belirlenen rollerini resmi olarak devraldılar
- Eski bütün yöneticiler değişti; geçici bir süre yeni yönetim kurulu icraya girdi (şok döneminde). Sonrasında bu rolleri konu uzmanı önemli profesyonellere devretti ve normal yönetim kurulu fonksiyonlarına döndü
- Büyüme ile birlikte kulüp yaklaşık 100 yeni iş verdi ve profesyonel kadrosu 260 kişiye ulaştı. Ama her bir alanın tek bir profesyonel yöneticisi ve tek bir sorumlu başkan yardımcısı/YK üyesi vardı. Yani çalışan sayısı arttı, yöneten sayısı düştü

Kaynak: Deloitte Football Money League 2007, Deloitte Annual Review of Football Finances 2007, Instituto de Empresa "FC Barcelona: Changing the Rules of the Game" Case, Takım Analizi