

EMİNE ÖZTÜRK PAK

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SAĞ. BİL. ENST.

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL-2019

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**AVRUPA BİRLİĞİ VE TÜRKİYE’DE SPORUN FİNANSMANI VE
EKONOMİYE ETKİSİ**

EMİNE ÖZTÜRK PAK

**DANIŞMAN
DOÇ.DR. SELÇUK BORA ÇAVUŞOĞLU**

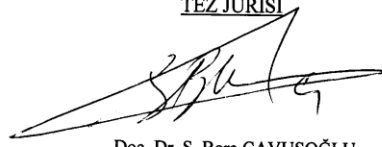
**SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ PROGRAMI**

İSTANBUL-2019

TEZ ONAYI

Bu çalışma 25.02.2019 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans
Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ



Doç. Dr. S. Bora ÇAVUŞOĞLU
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Fakülte

Prof. Dr. Bilge DONUK
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Fakülte

Dr.Öğr.Öyesi Mehmet SOYAL
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

[.....] Metin girmek için burayı tıklatın.
Üniversite
Fakülte

[.....] Metin girmek için burayı tıklatın.
Üniversite
Fakülte

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

EMİNE ÖZTÜRK PAK

İTHAF

Beni yetiştiren bu günlere getiren ve benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en değerli varlığım olan anneme, rahmetli babama, eşime ve oğluma ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Değerli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden geleni fazlasıyla yapan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen danışman hocam Doç.Dr. Selçuk BORA ÇAVUŞOĞLU'na, tezimin başından sonuna kadar hiç sıkılmadan yanımda olan ve bana güvenip bu önemli çalışmaya beni teşvik eden ayrıca bana verdiği değerli bilgilerden gelecekteki mesleki hayatımda faydalanabileceğimi düşündüğüm Prof.Dr. Cem SAATÇİOĞLU'na ve ne zaman bir yardıma ihtiyaç duyduğumda her defasında hiç tereddüt etmeden yardımlarını kimseden esirgemeyen çok kıymetli Prof.Dr. Bilge DONUK'a teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum. Tezimin en önemli kısmı olan analizlerimi yapmamamda yardımcı olan çok değerli hocam Araş.Gör.Emrah SERDAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine çalışmamda kaynak açısından beni hiç tanımadığı halde yardımda bulunarak yol gösteren ve burada da yapmış olduğu çalışmalara sık sık yer verdiğim kıymetli Prof.Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	İİ
BEYAN.....	İİİ
İTHAF.....	İV
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	İX
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ	Xİ
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	Xİİ
ÖZET	XV
ABSTRACT.....	XVI
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Sporun Finansal Genel ve Kavramsal Çevresi.....	3
2.1.1. Spor ve Spor Finansmanı	3
2.1.2. Özel Spor Finansmanı	4
2.1.3. Kamu Spor Finansmanı.....	5
2.1.4. Spor Finansmanında Gelişmeler	6
2.2. Sporda Finansal Konular.....	9
2.2.1. Para Yönetimi	10
2.2.2. Finansal Beceriler	11
2.2.3. Bütçeleme.....	13
2.2.4. Fiyatlandırma	14
2.2.5. Gelir ve Gider Kalemler.....	16
2.3. Sporun Finansal Kaynakları.....	23
2.3.1. Sporda Devlet ve Halk Desteği.....	27
2.3.2. Sponsorluklar ve Şirket Desteği.....	29
2.3.3. Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları	32
2.3.4. Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri	33
2.3.5. Piyango, Şans Oyunları ve Online Spor Bahisleri	34
2.3.6. Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları.....	35
2.3.7. Spor Malzemeleri Endüstrisi.....	39

2.4. Sporun Diğer Finansal Kaynakları.....	44
2.4.1. Borsada İşlem Gören Spor İşletmeleri	44
2.4.1.1. Spor İşletmelerinde Halka Arz.....	46
2.4.1.2. Halka Arza Karar Verme ve Halka Arz Süreci	47
2.4.1.3. Halka Açılmanın Avantajları ve Dezavantajları	51
3. AVRUPA BİRLİĞİNDE SPOR VE FİNANSMAN KAYNAKLARI	54
3.1. Avrupa Birliği ve Spor Finansmanı	54
3.2. Avrupa Birliği'nde Sporla İlgili Durumlar	56
3.3. Avrupa Birliği'nde Sporun Finansal Yapısı ile İlgili Politikalar	67
3.3.1. Finansman Akışı	69
3.3.2. Örgüt Yapıları	74
3.3.3. Halka Arz	77
3.4. Avrupa Birliğinde Sporun Finansal Kaynakları	80
3.4.1. Spor da Devlet ve Halk Desteği	83
3.4.2. Sponsorluklar ve Şirket Desteği.....	92
3.4.3. Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları	98
3.4.4. Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri	101
3.4.5. Piyango, Şans Oyunları ve Çevrimiçi (Online) Spor Bahisleri	106
3.4.6. Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları.....	112
3.4.7. Spor Malzemeleri Endüstrisi.....	121
4. TÜRKİYE'DE SPOR VE FİNANSMAN KAYNAKLARI	126
4.1. Türkiye ve Spor Finansmanı	126
4.2. Türkiye'de Spor ile İlgili Durumlar	127
4.3. Türkiye'de Sporun Finansal Yapısı ile İlgili Durumlar	141
4.3.1. Finansman Akışı	148
4.3.2. Örgüt Yapıları	150
4.3.3. Halka Arz	158
4.4. Türkiye'de Sporun Finansal Kaynakları	162
4.4.1. Spor da Devlet ve Halk Desteği	162
4.4.2. Sponsorluklar ve Şirket Desteği.....	171
4.4.3. Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları	176
4.4.4. Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri	178
4.4.5. Piyango, Şans Oyunları ve Çevrimiçi (Online) Spor Bahisleri	181
4.4.6. Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları.....	186

4.4.7. Spor Malzemeleri Endüstrisi.....	195
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	199
5.1. Araştırmanın Sınırlıkları	199
5.2. Varsayım	199
5.3. Araştırma Yöntemi.....	199
5.4. Verilerin Değerlendirilmesi	200
5.5. Araştırma Problemi ve Hipotezi	200
6. BULGULAR.....	203
7. TARTIŞMA	233
KAYNAKLAR	257
HAM VERİLER	292
FORMLAR	293
ETİK KURUL KARARI	294
PATENT HAKKI İZNİ	295
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI.....	296
ÖZGEÇMİŞ	297

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-1: Detaylı Gelir ve Gider Projeksiyonu.....	17
Tablo 2-2: Türkiye Voleybol Federasyonu 01.10.2014-25.10.2016 Özel Gelir Tablosu	19
Tablo 2-3: Türkiye Voleybol Federasyonu 01.10.2014-25.10.2016 Özel Gider Tablosu	20
Tablo 2-4: Sportif Ürün Kategorileri	40
Tablo 2-5: Spor Kulübünün Halka Arz Aşamaları	50
Tablo 3-1: Avrupa Birliği Organları	55
Tablo 3-2: Beyaz Kitabın Bileşenleri	61
Tablo 3-3: Dünyadaki En Büyük TV Yayın Hakları	104
Tablo 3-4: Bundesliga 2013/14 Yayın Gelirleri	105
Tablo 3-5: En Değerli NFL Beş Franchise İçin Stadyum Geliri-Yaşı ve Lüks Koltuk	118
Tablo 3-6: İkincil Bilet Pazarlarının Bazı Avantajları ve Dezavantajları	119
Tablo 3-7: Ürün Gruplarına Göre Spor Malzemeleri ve Hizmetleri Üzerindeki Özel Hanehalkı Harcamaları, 2010. EU-28 ⁽¹⁾	124
Tablo 4-1: Türk Sporunda Ekonomi Politikaları Gelişim Süreci	129
Tablo 4-2: Spora Hükümetin Mâli Yardımı	132
Tablo 4-3: 2004-2010 Yılları İtibarıyla GSGM tarafından Spor Kulüplerine Yapılan Nakdî Yardımlar	146
Tablo 4-4: Devlerin 2015 Yılında Borsa Performansı.....	160
Tablo 4-5: 2016 Yılı Futbol Hisseleri.....	161
Tablo 4-6: Devlet Bütçesinden Türk Spor Teşkilatlarına Ayrılan Ödenekler	165
Tablo 4-7: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Harcamaları (2006-2010) YTL.....	165
Tablo 4-8: 2004-2010 Yılları Arasında İsim Hakkı Gelirlerinin Tahakkuk Miktarları	178
Tablo 4-9: Yıllar Hâsılat oranı (TL)	185
Tablo 4-10: Yıllara Göre Spor Tesisi Sayıları	190
Tablo 4-11: Seyirci Ortalaması.....	193
Tablo 4-12: Bazı Ülkelerdeki Spor Kulüplerine İlişkin İstatistikler (2011 Yılı İtibarıyla).	193
Tablo 6-1: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Alanında Düzenlemeler İle İlgili Karşılaştırma	204

Tablo 6-2: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Alanında Yasal Mevzuatları İle İlgili Karşılaştırma.....	205
Tablo 6-3: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Sporun Yönetim Açısından Yapılanması İle İlgili Karşılaştırma	207
Tablo 6-4: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Halka Arz şekilleri İle İlgili Karşılaştırma	209
Tablo 6-5: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Sporda En ok Etkin Olan Fon Kaynakları İle İlgili Karşılaştırma.....	212
Tablo 6-6: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Devlet ve Halk Desteği İle İlgili Karşılaştırma.....	214
Tablo 6-7: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Sponsorluk ve şirket Desteği İle İlgili Karşılaştırma.....	218
Tablo 6-8: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları Desteği İle İlgili Karşılaştırma	220
Tablo 6-9: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri Desteği İle İlgili Karşılaştırma.....	221
Tablo 6-10: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Piyango, şans Oyunları ve Online Spor Bahisleri Desteği İle İlgili Karşılaştırma.....	223
Tablo 6-11: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları Desteği İle İlgili Karşılaştırma.....	226
Tablo 6-12: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Spor Malzemeleri Endüstrisinin Desteği İle İlgili Karşılaştırma	231

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Spor Endüstrisi Bölüm Modeli.....	8
Şekil 2-2: Spor Ekonomisini Oluşturan Temel Unsurlar.....	24
Şekil 2-3: Bir Etkinliğe Sponsor Olunca Sponsorların Takip Ettiği Hedeflere Örnekler	31
Şekil 2-4: 2012'de Spor Malzemeleri Pazarı Büyüklüğü.....	41
Şekil 2-5: Spor Ürünleri ve Diğer Tüketim Malları	42
Şekil 3-1: Avrupa Spor Matrisi.....	68
Şekil 3-2: Ana Finansman Akışları.....	71
Şekil 3-3: Sporda Dayanışma Mekanizmaları	73
Şekil 3-4: Avrupa Spor Örgütü Piramit Modeli.....	76
Şekil 3-5: Spor Sektörünün Ana Paydaşları	82
Şekil 3-6: Hane Halklarından Sporla İlgili Farklı Paydaşlara Finansal Akışlar	88
Şekil 3-7: Ticari Kuruluşlardan Spor Sektörüne Finansal Akışlar	95
Şekil 3-8: Medya Sektöründen Sporla İlgili Farklı Paydaşlara Finansal Akışlar	104
Şekil 3-9: EL Üyesi Ödemelerin, Sporun İyi Nedenlerine Etkisi.....	108
Şekil 3-10: Piyangodan ve Bahis ve Kumar Operatörlerinden Spora Gelirler	111
Grafik 3-1: AB'ye Ekstra AB Ürünlerinin, AB-28, 2014 Yıllarına Göre İhracatı.....	122
Grafik 3-2: Ekstra AB Mallarına Göre Spor Malzemeleri İthalatı, 2014, AB-28.	122
Grafik 4-1: 2018 Yılı Federasyonların Gelirlerinin Yüzde Dağılımı.	145
Şekil 4-1: Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları.	153
Şekil 4-2: Belediye ve Spor İlişkisi.	167
Grafik 4-2: Sponsorlukların, Sponsorluk Alan Birimlerine Göre Dağılımı (TL).....	173
Grafik 4-3: Sponsorluk Hizmetlerinin Kuruluşlara Göre Dağılımı	174
Grafik 4-4: 2014 Yılı Faaliyet Raporu.....	191
Şekil 4-3: Spor Sektöründe Tüketicie Sunulan Ürün veya Hizmetler	196

SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AFL : Australian Football League

ARJEL: The Independent Regulatory Authority In Charge Of Online Gambling

In France

ASKF : Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu

ATAD: Avrupa Toplulukları Adalet Divanı

AUD: Avustralya Doları

BIS- Department for Business, Innovation and Skills

BSO: Federal Austrian Sport Organization

CAGR: Compound Annual Growth Rate

CHP: Cumhuriyet Halk Partisi

COICOP: Classification of Individual Consumption According to Purpose

COM: Commission

COMEXT: Statistical Office of the European Commission

COSME: Competitiveness of Small and Medium Enterprises

DAP: Disability Action Plan

DSM: Deutsche Sport-Marketing

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, And Amortization

EBU: European Broadcasting Union

EC: European Commission

ECJ: European Court of Justice

EFTA: European Free Trade Association

EL: European Lotteries

ENIC: English National Investment Company

EPAS: Enlarged Partial Agreement on Spor

EPL: English Premier League

EQF: European Qualifications Framework

ERDF: European Regional Development

ESC: European Sports Charter

FNDS: Fonds National de Développement du Sport
 FUND: European Regional Development Fund
 GSB: Gençlik Spor Müdürlüğü
 GSBSGM: Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü
 GSYİH: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
 GVA: Gross Value Added
 HBS: Household Budget Surveys
 HEPA: Health-enhancing physical activity
 HS: Harmonized System
 IOC: International Olympic Committee
 IPR: Intellectual Property Rights
 İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
 KAP: Kamuyu Aydınlatma Platformu
 KDV: Katma Değer Vergisi
 KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
 MEB: Milli Eğitim Bakanlığı
 MKK: Merkezi Kayıt Kuruluşu
 NGOs: Non-Governmental Organizations
 NOC: National Olympic Committee
 NQFs: National Qualifications Frameworks Classify
 OFT: Office of Fair Trading
 OPBO: Outstanding Public Benefit Organisations
 PE: Physical Education
 PPP: Public-Private Partnerships
 SGM: Spor Genel Müdürlüğü
 SICL: Comparative Law Research in Switzerland
 SPK: Sermaye Piyasası Kanunu
 TASKK: Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu
 TBL: Türkiye Basketbol Ligi
 TFEU: Treaty on the Functioning of the European Union
 TFF: Türkiye Futbol Federasyonu
 TFFYT: Türkiye Futbol Federasyonu Yayın Talimatı
 TMK: Türk Medeni Kanunu
 TMOK: Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

TMPK: Türkiye Milli Paralimpik Komitesi

TOHM: Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezi

UCI: Union Cycliste Internationale

UEFA: Union of European Football Associations

WHO: World Health Organization

WIPO: World Intellectual Property Organization

ÖZET

Öztürk Pak, E. (2019). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Sporun Finansmanı ve Ekonomiye Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Abd. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Türkiye’nin Avrupa Birliği müzakereleri uzun süredir gündemde olan; fakat konuşulan bir türlü sonuca varılamayan tam manasıyla bir muammadır. Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne başvurduğu ilk günlerden bu zamana kadar geçen sürede belirlenen eksiklikler giderilmeye çalışılmış, ülkemiz ekonomik, sosyal, siyasi ve hukuki anlamda oldukça ilerlemiş; fakat sonuç itibariyle Avrupa Birliği üyeliğine geçiş gerçekleşmemiştir.

Bu araştırmada Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de sporla ilgili sporun finansmanında etkili olan yasal düzenlemeler, sporun finansal yapısı ile ilgili durumlar ve sporun finansal kaynakları ile karşılaştırılmış ve aralarındaki ilişki aranmıştır. Yöntem olarak araştırmada nitel araştırma yöntemleri arasında doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Alandaki doküman literatürü taranarak bilgiler toplanmıştır.

Buradan hareketle bu çalışmada, Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporunun finansmanında etkili olan olgular arasında bazı benzerlik ve farklılıkların olduğu belirlenmeye çalışılmış, bu kısım bulgular ve tartışma bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliği, Spor, Spor Finansı, Spor Ekonomisi

ABSTRACT

Öztürk Pak, E. (2019). The European Union and in Turkey Sport Financing and Its Impact on Economy. Istanbul University Health Sciences Institute. Department of Sport Management. Master Thesis. Istanbul.

Turkey's negotiations with the European Union has long been on the agenda; but it is an enigma that cannot be concluded. Turkey admitted to the European Union from the first days of the shortcomings identified in the period up to this time have been trying to resolve our country's economic, social, political and quite advanced in a legal sense; However, the transition to EU membership has not been achieved.

In this research, the European Union and the legal regulations effective financing of sports in Turkey related to sports, fitness and sports is compared with the state's financial resources were sought regarding the financial structure and the relationships between them. In the research method, document analysis technique was used among qualitative research methods. Data were collected by scanning the literature in the field.

Hence, this study was aimed to determine that there are some similarities and differences between the European Union and in Turkey the facts that are effective financing of sports, this section has been included in detail in the findings and discussion.

Keywords: European Union, Sport, Sport Finance, Sport Economics

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Geçmişte bu günkü modern spor anlayışından çok uzak olan ve daha çok savaşa hazırlanma amacı güden askeri özellikte gerçekleştirilen oyunlar, sanayileşme ve teknolojik gelişmelere de bağlı olarak insanların çalışma saatlerinin azalması ve kendine daha çok vakit ayırabilmesi, medyanın ve iletişimin gelişmesi ile birlikte de dünya genelinde yapılmaya başlamış ve bu çeşit aktiviteler topluluklar için büyük önem arz etmiştir.

Toplumun bu denli spor faaliyetlerine olan ilişkisi, bu alana ticarî olarak bakılmasını sağlamış, bunun sonucunda da yüksek miktartlı paraların gündem de olduğu büyük bir pazar haline gelmiştir. Ayrıca, yaygınlaşan, çeşitlenen ve kurumlaşan spor branşlarının ulusal ve uluslararası seviyede sportif çabaların çoğaldığı görülmektedir. Bu karşılaşmalar neticinde maddî ve manevî kayda değer kazançlar sağladığından hem ülke, hem de dünya çapında bu faaliyetlerde adını duyurmak isteyen insanlar ailelerinde bilinçlenmesiye küçük yaşlarda spora başlayıp bunu bir uğraşı haline getirmişlerdir ve devletler de bunu desteklemişlerdir.

Sporun önemli bir biçimde gündelik yaşamın içerisinde olması sporun rekabetçi bir pazar haline gelmesini ve bunun doğal sonucu olarak da bu pazarda istenilen amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan önemli bir konu olan finansı yani spor finansı kavramını da beraberinde getirmiştir.

Sporun geldiği noktaya ve ulaştığı kitleye bakarsak, spor sektöründe yer alan aktörler ekonomik anlamda hedeflerine ulaşabilmek, bu pazarda faaliyetlerini sürdürebilmek ve spordan maksimum düzeyde kâr elde edip, minimum düzeyde de harcamalar için sporun içinde yer alan en küçük brimden en üst düzey yetkilerine kadar finansal yönetimi çok iyi bilmesi gerekmektedir.

Spor kulüplerinin ya da şirketlerinin yapılanması ne kadar iyi olursa olsun, ne kadar çok başarılı sporcular yetiştirilirse yetiştirilsin, iyi bir finansal yönetime sahip değillerse o spor örgütleri belirli bir süre sonra mutlaka finansal problemlerle karşılaşabilmektedir. Bu nedenle spor örgütünde yer alan tüm personel; antrenör, idareci, koordinatör, birim sorumlulukları, yönetici vb. tüm çalışanlar var olan

kaynakların doğru, etkili ve verimli bir biçimde kullanılması hususunda özen göstermelidir.

Çalışma dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci bölümde; spor ve finans ilişkisi, sporda finansal konulardan söz edilmiş, sporun finansal kaynaklarının ve borsada işlem gören spor işletmelerinin neler olduğu incelenmiştir.

İkinci bölümde; Avrupa Birliği'nde spor finansı, sporda örgüt yapıları ve Avrupa Birliği'nde sporun bu günlere gelişinde etkili olan olaylar, sporda finansman akışı, şirketleşen ve halka arz olan spor kulüplerinin genel durumu ve son olarakta sporun finansal kaynakları olan, sporda devlet ve halk desteği, sponsorluk ve şirket desteği, sporda fikri mülkiyet hakları, naklen yayın gelirleri ve medya haklarında toplu satış, piyango, şans oyunları ve online bahis, yeni stadyumve bilet satışları ve son olarakta spor malzemeleri endüstrisi ve ekonomi üzerinde etkilerine ilişkin bilgiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde benzer şekilde; Türkiye'de spor finansı, sporda örgüt yapıları ve Türkiye'de sporun bu günlere gelişinde etkili olan olaylar, sporda finansman akışı, şirketleşen ve halka arz olan spor kulüplerinin genel durumu ve son olarakta sporun finansal kaynakları olan, sporda devlet ve halk desteği, sponsorluk ve şirket desteği, sporda fikri mülkiyet hakları, naklen yayın gelirleri ve medya haklarında toplu satış, piyango, şans oyunları ve online bahis, yeni stadyumve bilet satışları ve son olarakta spor malzemeleri endüstrisi ve ekonomi üzerinde etkileri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise; belirlenen 12 adet hipotez üzerinden gidelerekbulgular kısmında Avrupa Birliği ve Türkiye ile ilişkili olan veriler karşılaştırılmış, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmuş, tartışma kısmında da; ortaya konulan bu benzerlik ve farklılıklar, daha önce yapılmış olan çalışmalarla desteklenmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

2.1. Sporun Finansal Genel ve Kavramsal Çevresi

2.1.1. Spor ve Spor Finansmanı

Spor birçok tanıma sahip olmasına karşın, beş esas başlıkta tanımlanabilmektedir. Birinci tanım olarak; sporun insanın mayasında bulunan saldırganlığı önlemek için barışçıl ve sağlıklı bir güvenlik sübabı olduğu belirtilmektedir. İkinci tanımda spor; kişinin beden ve ruh sağlığını garantiye alan, onun topluma ahengini sağlayan, gündelik yaşamın sürtüşme ve gerginliklerini yok eden bir araçtır. Spor üçüncü tanımda da; paramiliter, hiyerarşik, yurtsever ve otoriter bir devlet eli ile milli birliği organize eden bir eğitim aracıdır. Dördüncü yaklaşım kitleleri uyutan bir “afyon” gibi görmektedir. Kapitalizmin gittikçe yoğunluk kazanan bunalımı ile sporun gittikçe konu olduğu kitlesel ilişki arasındaki ters orantıya dayanır (Baban, E. 2011:461).

Finans genel anlamda parayı yönetme sanatı şeklinde bilinmektedir. Finansman gereksinim duyulduğu an paranın sağlanması anlamına da gelmektedir. Finansal yönetim dar anlamda, bir etkinlik için ihtiyaç duyulan fonların kullanımı ve bunların tedarikidir. Finansal yönetim, bireysel seviyede bireylerin kazançlarının hangi kısmını harcayacakları, hangi kısmını tasarruf edecekleri ve bu tasarruflarını ne şekilde değerlendirecekleriyle ilgili kararlarla alakalıdır. Şirket seviyesinde, finansal yönetim, şirketin nereden kaynak bulacağına, bu kaynağı kâr edecek biçimde nasıl kullanacağına ve elde edilen kârın nasıl kullanılacağıyla ilişkili kararlarla alakalıdır (Köse, A. 2014:6). Finans, bir işletmenin hissedarlarının işletmeye koydukları sermayeyi ve işletme şirketi değerini maximum düzeye çıkarmak amacı ile işletme adına gerekli fonların kazanılması ve bu fonların işletme hedefleri doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılarak verimli olan aktiflere yatırılması demektir (Ateş, A. 2007: 3).

Finansman; işletmelerin yatırım ve faaliyet dönemlerinde ihtiyaç duyulan kısa orta ve uzun süreli fonları en uygun şartlarda ve miktarda tedarik etmeleri, bu fonları işletmenin faaliyetlerini devamlı kılmada etkin olarak kullanmaları ve bu hedeflere yönelik kararlar almalarıdır “<http://kisi.deu.edu.tr>, 2017.”

Fon ise, finansmanın en genel aracıdır, nakit, vadesiz mevzuat, nakde çevrilebilir değerler ve ihtiyaç duyulduğunda para gibi görev yapabilecek çeşitli unsurları kapsar(Akkuş, B.2008: 35).

Hiçbir organizasyonun işletme veya devletin “para” olmadan varlığını sürdüremeyeceğini düşünürsek, spor finansı kavramının spor işletmeleri açısından oldukça önemli bir role sahip olduğunun altını çizebiliriz. Spor finansı kısaca paranın nereden kazanılıp nereye harcanacağına ve paranın spor işletmelerinin gelecekteki olası büyümeler için nasıl daha etkin kullanılacağına karar verme sürecinde ışık tutacak önemli bir araçtır. Dolayısıyla spor işletmelerinin karar verme aşamasında spor finansı anahtar bir araç şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Yalama, A. 2012:3).

Gerçekte spor finansmanının, finansal birtakım kavram ve olguların spora indirgenmesi sonucu meydana geldiği düşünülebilir. Spor finansmanı ticari ve ticari olmayan olarak iki başlık altında değerlendirilebilir. Ticari Finansmanlar; öz kaynaklar, yabancı kaynaklar, oto finansman, sermaye artışı, finansman bonoları, repo, kredilerdir. Ticari olmayan finansman türleri de; üye aidatları, bağışlar, reklam ve sponsorluk, aile ve arkadaşlar, saha ve tesis kiralrı, bonservis bedelleri ve daha pek çok şekilde olabilmektedir (Beşler, H.K. 2016:8-10).

2.1.2. Özel Spor Finansmanı

Özel finansman, hane halkı ve işletmelerin harcamalarından spora girmektedir. Bunlar temelde sponsorluk ve televizyon yayın hakları ile ilgilidir ve öncelikli olarak yüksek seviyeli sporlara yöneliktir. Mevcut verilere göre, kitle sporu için yalnızca%10'luk bir oran kalırken, TV haklarının ve sponsorluk harcamaların %90'ı yüksek seviyeli spora ayrılıyor. Medya faktörü, spor disiplinleri arasındaki finansman farkını derinleştirir (Andreff, W., Dutoya J. ve Montel J. 2009:1).

Hane halkı harcamalarının 1990'da (Danimarka ve İsveç hariç) en gelişmiş Avrupa ülkelerinde spor mallarına kıyasla spor hizmetlerinin finansmanında daha yoğun olduğu görülmektedir. Öte yandan, hane halkları, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Portekiz'de spor hizmetlerini satın almaktan ziyade spor malı satın almak için daha fazla para harcıyorlardı. İngiltere, İtalya ve İsveç gibi bazı ülkelerde, spor etkinliklerinin sonuçlarına bahis ve kumar oynama, spor ekonomisine giren özel finansın önemli bir kısmını oluşturur.

Özel spor finansmanına işletme katkısıyla ilgili olarak, sponsorluk genellikle Belçika, Danimarka, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya ve İsveç'teki en büyük fon kaynağı oldu, ardından televizyon şirketleri tarafından ödenen yayın hakları ödendi. Futbol, televizyon gelirlerinin ana payını aldı: Fransa'da %37,8, Almanya'da %42, İtalya'da %65,2, İspanya'da %50,8 ve İngiltere'de %51,6. Futboldan sonra, televizyonun düşüşünden faydalanan ana sporlar, Fransa'da Formula 1 (tüm yayın hakkı ücretlerinin (%9,3'ü), rugby (%8,1), tenis (%4,6) ve bisiklet (%2,7); Almanya'da tenis (%6,6), Formula 1 (%6,2), boks (%4,3) ve basketbol (%3,5); İtalya'da Formula 1 (%7,4), basketbol (%5,1) ve bisiklete binme (%2,0); İspanya'da basketbol (%10,9), tenis (%9,8), Formula 1 (%4,2) ve atletizm (%1,4); İngiltere'deki rugby (%11,7), kriket (%7,9), Formula 1 (%4,5) ve tenis (%2,3). Yayın hakları ücretlerine kıyasla spor sponsorluğusunun mallarının ve hizmetlerinin üretimi ve ticaretiyle uğraşan firmalar dışında, spor finansmanı için çağrılan temel teşebbüs olmadığından, biraz değişken olan spor finansman kaynaklarıdır (Andreff, W. 2006:272-275).

2.1.3. Kamu Spor Finansmanı

Kamu finansmanı, özellikle taban seviyesindeki bireysel spor kulüplerinin altyapı veya diğer sportif faaliyetlerini finanse etmek için kullanılır. Kamu otoritelerinin mali desteği olmadan, bu altyapı projelerinin finansmanı zor olacaktır (Dietzen, S., Müller, M., ve Theisen, B. 2011:43).

Spor politikası, refah ve eğitimdeki rolü üzerindeki etkisi nedeniyle tamamen özel sektör tarafından finanse edilemez; ancak, diğer sosyal politika alanlarında olduğu gibi, hükümetlerin daha verimli harcama isteği, özel sektörün spor faaliyetinin geliştirilmesine katkısını onaylamaya itebilir "<http://ec.europa.eu>, 2016."

Federal ve topluluk ülkelerinde (Almanya, İsviçre, Birleşik Krallık ve İskandinav devletleri), merkezi hükümet bütçesi, mutlak olarak oldukça sınırlıdır ve diğer spor finansman kaynakları ile karşılaştırılmıştır. Fransa, İtalya, Portekiz ve Macaristan'da (ve daha az ölçüde Çek Cumhuriyeti'nde) daha merkezi bir spor yönetimi, genel spor finansmanında devlet bütçesinden daha fazla pay almaktadır. Bazı ülkelerde, merkezi hükümet finansmanı, bahis ve kumar yoluyla gelen kazançlarla tamamlanır: Fransızlar FNDS, kumarbazların Loto sportif ve Loto ulusal hisselerinden para toplamakta, İtalyan Ulusal Olimpiyat Komitesi Totocalcio futbol havuzlarından ve diğer kumarlardan ve Enalotto piyangodan gelir elde etmektedir, Almanya'da spor

federasyonları, Lotto, Toto-Ergebniswette, Toto Auswahlwette, Glückspirale, Spiel 77 ve Rennquintett tarafından toplanan fonlardan yararlanırken, İngiltere'de 1994 yılında Milli Piyango oluşturuldu ve gelirin bir kısmı Spor Konseyi finansmanı için ayrıldı (Dietzen,S., Müller, M., ve Theisen., B.2011:274).

Avusturya'da kamu finansmanının yasal dayanağı Federal Spor Tanıtma Yasası'nda bulunacaktır. Spor makamları, yıllık ödemeler, faizler ve krediler, Devlet tarafından verilen krediler veya özel hukuk kapsamında hibe yoluyla yapılan sübvansiyonlarla finanse edilebilir. Bu finansal desteğe ilişkin kararlar, ilgili spor mülki organlarıyla danıştıktan sonra Başbakan tarafından yıllık planda verilir. Sporla ilişkili tek bir hibe, Avusturya'nın yıllık bütçesinin 2 / 100.000'i aşarsa, Federal Maliye Bakanı tarafından açıkça yetkilendirilmiş olması gerekir. Prensip, Devlet finansal kontrol uygular; ancak Başbakan mali denetimi BSO için bir raporlama yükümlülüğü içermesi gereken bir sözleşme ile BSO'na devretme yetkisine sahiptir (Daul, J.2008:98).

2.1.4. Spor Finansmanında Gelişmeler

Günümüzde sporun yapılanma durumu, devletlerin ekonomik ve siyasal örgütlenmesindeki yapılanma ile paralellik görünmektedir. Görünen bu paralellik gerek o devletin kendi yönetim sistemi içerisinde gerekse devletlerarası spor politikalarında farklılıklar gösteren bir karmaşaya neden olmaktadır. Bu durumda spor; ekonomi, finans, çevre, işçi ilişkileri, sağlık ve kamu güvenliği, mekân kullanımı kanunları ve düzenlemelerine etki eden kamu politikalarının da mevzusu haline gelmektedir (Devecioğlu, S. 2011:705-706).

Spor, bireysel ve toplumsal sağlığı geliştirici ve koruyucu özellikleriyle mühim bir iş sektörü şeklinde kabul görmektedir. Bunun yanında günümüzdeki kitle iletişim araçları ve bilhassa medyanın etkisi ile kazançlı bir tanıtım ve reklam aracı durumuna gelen spor; bir yandan geniş kitlelerin yoğun bir şekilde dikkatini çeken bir eğlence ve gösteri aktivitesi biçiminde tüketim sektörüne dönüşür iken, öbür yandan girişimciler adına önemli ölçülerde finans hareketlerinin yaşandığı cezbedici bir ekonomik etkinlik sahası durumuna gelmektedir (Devecioğlu, S. 2011, Akt.; Dağlı Ekmekçi, YA. Ekmekçi, R., İrmiş, A. 2012 :96).

Ayrıca sportif aktivite türlerinin ve sayısının artması, televizyon ve stadyumlardan spor organizasyonlarını izleme oranı, dergi ve gazetelerde spor sayfalarının okunma sayısı ve farklı ürünlerin tanıtımı amacıyla spor alanlarının

devamlı kullanılmasından, sporun bir endüstri olarak günümüzde ciddi noktalara ulaştığı görülmektedir. Mesela “Uluslararası Olimpiyat Komitesi”ne 1948 yılında oyunların TV yayın hakları adına ücret ödeyen ilk şirket BBC’nin ödediği para 30 milyon Dolarken, bu rakam 1996 yılında da 895 milyon Dolara, “2012 Londra Olimpiyatları”nda da 3,8 milyar Dolara yükselmiştir (Yıldırım, F. Batmaz, H.Ç. Karadağ, M. 2012:387).

Sporun finansal gelişiminde; Andreff ve Staudohar ise, amatör yapı ile başlayan, bir geleneksel profesyonel yapıya dönüşen üç aşamalı bir modeli önermekle birlikte, spor masraflarının mutfak masa / kurumsal yönetim kurulu modelini genişletti ve modern profesyonel yapılarla bitirdi.

- Amatör yapı (birinci aşama), elit spora ve uluslararası spor alanına dar bir şekilde desteklenen bir yol izleyerek topluluk seviyesinde katılımı vurgulayarak üye odaklıdır. Finansal geçerliliğini, gişe hâsılatı, üyeler, ücretler, abonelikler, nakit bağışlar ve yiyecek içecek satışları yoluyla sürdürür.

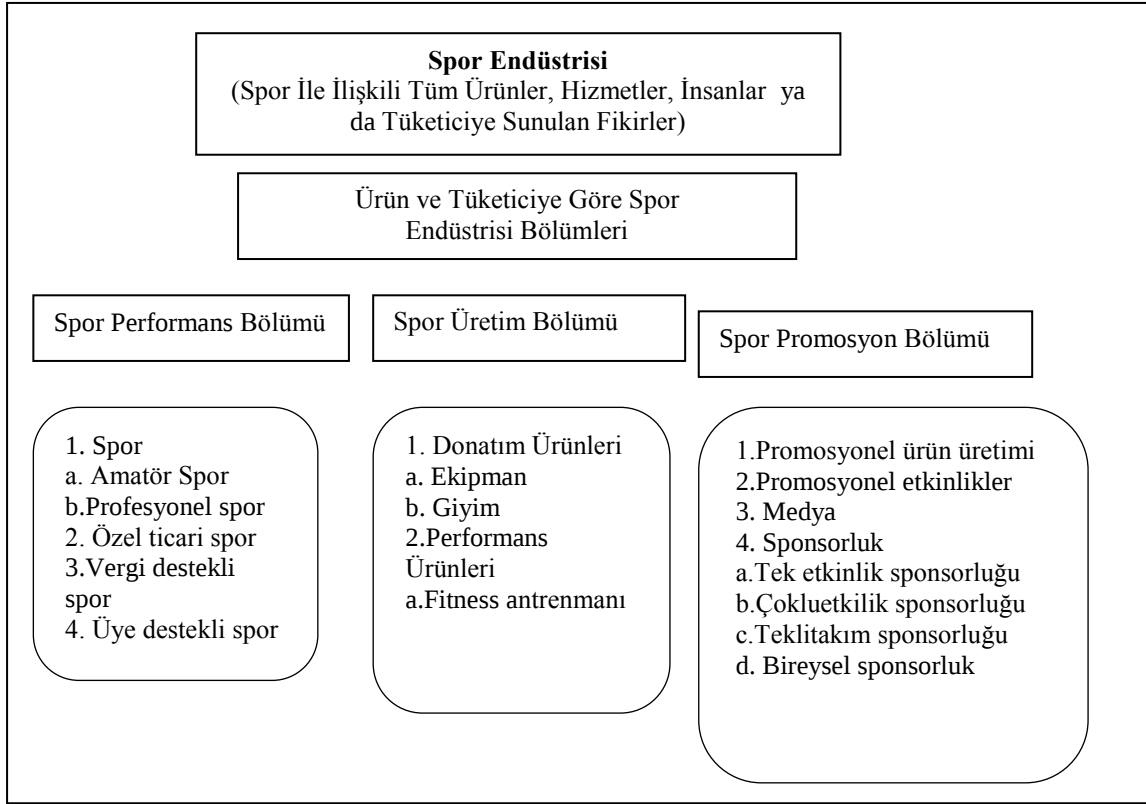
- Buna karşın, geleneksel profesyonel yapı (ikinci aşama), gişe hâsılatı ve yerel desteğini korurken, sponsorluk ve devlet sübvansiyonlarına daha fazla bağımlıdır. Öncelikle spor gelişimiyle ilgilenen bu yapı, alternatif olarak bir spor merkezli model olarak görülüyor ve kurumsal spor modelinin öncüsüdür.

- Çağdaş profesyonel yapı (3. aşama), marka imajını ve sponsor ağı geliştirdiği için kurumsal desteğe daha ağırlıklı bağlanmıştır. Odak noktası, spor gelişimi yerine gelir üretme konusudur ve alternatif olarak işletme merkezli bir model olarak görülür (Stewart, B. 2007:20).

Sporun ekonomik olarak etkilerini bilhassa iki açıdan ele almak doğru olacaktır. Birincisi, endüstrinin gelişimi ve büyümesi ile ortaya konan mal ve hizmet miktarının artması ve ikincisi ise, üretim alanındaki artışa dayalı makro politika amaçlarından olan ve istihdamda da artışı yapmak olan amacın, artan üretime dayalı olarak artmasıdır (Saatcioğlu, C. 2013:17).

Spor endüstrisi Oga’ya göre dört sektörde toplanmaktadır. İlki spor tesislerinin yapımı, spor ekipmanlarının ve kondisyon aletleri gibi spor malzeme üreticileri; ikinci olarak spor kıyafetleri ve ayakkabıları gibi spor giyim üreticileri; üçüncü olarak da; kondisyon ve sağlık kulüplerinde spor hizmeti sağlayan kişiler ve son olarak

dördüncüsü ise; sponsorluk anlaşmaları, yayın hakları, giriş ücretleri gibi başka gelir getiren sahalardır.



Şekil 2-1: Spor Endüstrisi Bölüm Modeli

Kaynak: Dağlı Ekmekçi, Y. A. Ekmekçi, R.İrmiş, A.2012; Akt: Parks, Zenger ve Quartermann, 1998.

Parks vd. Şekil 2-1’de ifade edilen Parks vd. spor endüstrisine ait bölümleri şu şekilde açıklamıştır:

- “Spor performans bölümü”; burada yarışmalar, ligler ya da organizasyonlardaki karşılaşmalar, aktiviteler, spor ve rekreasyon merkezleri, fitness salonları, tesisler ve organizasyonlar, devletin kurum ve kuruluşlarına bağlı olan sporla alakalı kamplar yer almaktadır.

- “Spor üretim bölümü”; burda da “spor performans bölümünde” talep edilen ve gerek duyulan ürünler yer almaktadır. Performansı etkileyeceği her çeşit malzemenin geliştirildiği ve üretildiği bölümdür.

- “Spor promosyon bölümü”; spor yönetiminde en çok tercih edilen sahalardan biri spor promosyon bölümüdür. Yerel ve ulusal turnuvalar, kıta şampiyonaları, spor şirketleri, turizm, spor malları üretim ve satış firmaları, kulüpler, federasyonlar, medya,

spor kanalları ve sporla alâkalı daha pek çok saha spor yöneticileri için iş alanı olabilir (Dağlı Ekmekçi, Y. A. Ekmekçi, R.İrmiş, A.2012: 99-101; Akt: Basım ve Argan; 2009).

Sonuç itibariyle; spor sektöründe gittikçe artan gelişmeler, spor kuruluşlarını büyümeye yönelten esas unsurlardır. Bunların başlıcaları;

- Değişik ve yeni spor faaliyetlerinde artış,
- Kitle iletişim araçlarında artış,
- İnsanların serbest zamanlarında artış,
- Pazarın çeşitli alanlarında spor ürünleri artışı,
- Teknolojinin gelişimi,
- Pazarlama etkinliklerinin artışı,
- Spor eğitiminin artışı,
- Kârların artması,
- Spor yönetimi ile ilgili gelişmeler,
- Sporun küreselleşmesidir (Dağlı Ekmekçi, Y. A. 2016:130).

2.2. Sporda Finansal Konular

Artan hizmet talepleri karşısında spor kulüpleri, kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde kullanmak mecburiyetindedirler. Elde edilen gelirlerin tertipli ve günün şartlarına uygun şekilde toplanması, yeni gelir kaynakları oluşturulması, harcamaların da en verimli biçimde gerçekleştirilebilmesi, en az kaynak ile en yüksek finansal verimin elde edilmesi muhasebe ve bütçe ve buna dayalı olarak da mâli kontrol sisteminin iyi ve doğru çalışmasına bağlıdır (Mungan ve ark. 2011:628).

Steward'a göre milyon dolarlardan bahsedilen spor sektöründe artık yöneticilerin finansal olaylardan haberdar olmama ya da sorumlu olmama gibi bir şansları yoktur. Bu görüş doğrultusunda Steward'a göre finans spor kulübü yönetiminin esas taşlarındandır ve dolayısıyla şu noktalara dikkat etmek gerekir;

- Finansal kayıtları düzenli bir biçimde tutmak
- finansal planlar ve gerçek bütçeler yapmak
- Gelir ve giderleri kontrol etmek
- Yeteri derecede nakit akışını ve likiditeyi sağlamak
- Varlıklar aracılığıyla gelir sağlamak
- Borç seviyelerini kontrol etmek

Yukarıda belirtilen duruma karşılık spor kulübünde zayıf bir finansal yönetim sonucunda karşılaşılabilecek sıkıntılar ise şu şekildedir;

- Gelir kayıpları
- Borç artışı
- Otorite kaybı
- Performansı ölçememe
- İşletme aksaklıkları
- Giderlerin artması
- Nakit yetersizliği
- Likidasyon (Beşler, H.K. 2016:8).

Gerek kişisel durumları gerekse kişinin etki alanı haricinde olan durumları içeren finansal konular ile ilgili konuları anlama ve bilgi sahibi olma, finansal beceriler vasıtasıyla olmaktadır. Benzer biçimde finansal beceriye sahip olmak hiçbir bilgi sahibi olmadan ve bu bilgiyi nasıl kullanması gerektiğini bilmeden imkânsızdır. Finansal konularda bu tür yetkinliğe sahip kişi finansal problemleri tanımlar ve bu problemleri çözebilmek için etkili ve verimli çözümler geliştirir (Öztürk, E., Demir, Y. 2015:116).

2.2.1. Para Yönetimi

Para idare etme becerisi günlük olarak öğrenilmeli, geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Başarılı para yönetiminde sekiz adım vardır:

1. Organize olun,
2. Parayla ne yapmak istediğinize karar verin,
3. Mevcut tüm kaynaklara bakın,
4. Ne kadar değerli olduğunuza karar verin,
5. Ne kadar para kazandığınızı öğrenin,
6. Ne kadar harcadığınız parayı öğrenin,
7. Paranızı harcamak için bir plan oluşturun ve buna sadık kalın,
8. Harcama planınızı değerlendirin.

Bu sekiz adım harcama alışkanlıklarınızı kontrol etmenize yardımcı olur (Maddux, EM. 1989:1).

Geleneksel olarak, en küçük spor kulüpleri ve dernekleri, gelir ve giderlerin gerçekte alındığında ya da ödedikleri zaman para muhasebesi metodu kullanılarak

işletilmektedir. Sonuç olarak, para tabanlı sistemle, organizasyonun gelir ve harcama kalıpları, para akış modeliyle tam bir uyum içindedir. Dolayısıyla, bu yaklaşımla bir çek çekildiğinde gelir olarak kaydedilir ve bir alacaklıya ödeme olarak yazılan bir çek, bir masraf olarak kaydedilir. Aynı şey tüm para bazlı işlemler için geçerlidir (Stewart, B. 2007:86)

2.2.2. Finansal Beceriler

Finansal bilinç ailede başlar buna ek olarak bütçe, tasarruf bilinci ailede gelişir. Öğrenciler üzerinde yapılan birçok araştırmada öğrencilerin büyük bir kısmı para harcama ve yönetme bilgilerini aileleri aracılığıyla edindiklerini belirtmişlerdir. Finansal bilinç önce ailede kazanılsa bile, ailede kazanılan bilgi ve beceriler yeterli olmamakta, finansal eğitimin değişik çalışmalar ile desteklenmesi gerekmektedir (Stewart, B. 2007:586).

Beal ve Delpachitra, pazar payı elde edebilmek amacıyla birbiriyle güçlü bir rekabet içinde olan finansal kurumlar aracılığıyla, finansal piyasalardaki kısıtlamaların kaldırıldığını ve bu sayede kredi almanın kolaylaştığından bahsederek, finansal becerilere sahip olmanın daha mühim hale geldiğini vurgulamışlardır (Öztürk, E., Demir, Y. 2015:117; Akt. Beal, D.J.- Delpachitra, S.B. 2003).

Sporun hızlı ticarileşmesine rağmen, spor organizasyonu yöneticilerinin finansal bilgi ve becerilerinde birçok boşluk var. Çağdaş spor yönetiminin en yaygın özelliklerinden biri, finans ve fonlamada eğitim ve deneyimin sınırlı olmasıdır. Para şimdi sporun temelini oluşturmaktadır. Spor yöneticileri artık finansal sorumsuzluk ve finansal bilgisizlikten kurtulamıyor. Örneğin, AFL’de en az üç kulüp teknik açıdan iflas etmiş durumda ve borçları varlıklarının neredeyse iki katına çıkarıyor ve bu da kulüp yöneticilerinin yetkinliklerini iyi yansıtmıyor. Yine de yukarıdaki tartışmaların hepsi, sadece stratejik yönlerin belirlenmesinde, paydaşları memnun tutmakla ve çeşitli işveren gruplarıyla uğraşmakla kalmayıp, aynı zamanda para ile uğraşan yöneticilerin eğitilmesine de işaret etmektedir. Sporda finans fonksiyonu artık önemli bir yönetim görevidir. Sonuç olarak, şimdi aşağıdakilerin yapılmasına bir ihtiyaç var:

1. Doğru mali kayıtları tutun,
2. Gerçekçi bütçeleri ve finansal planları yapılandırın,
3. Harcamaları ve geliri izleyin,
4. Yeterli nakit akışının sağlanması ve devam eden likidite,

5. Gelir getiren varlıkları yaratın,
6. Borç seviyelerini kontrol edin (Stewart, B. 2007:14-15).

İyi bir finansal yönetici olmanın çeşitli yönleri vardır. Birincisi, organizasyonu yönetme biçiminde sistematik olmak ve kitapların düzgün bir şekilde tutulması için kaynak sağlamaktır. İkincisi, hesapların raporlama fonksiyonu (paydaşlara finansal özetler sunmaktır) ile hesapların yönetim fonksiyonu arasındaki farkı anlamaktır (kuruluşun finansal işlerini izlemek ve kontrol etmek amacıyla kullanılacak verileri üretmek için). Üçüncüsü mâli açıdan okur-yazar olmaktır, bu da sadece muhasebe ve kitap tutma dilini anlamak ve konuşmakla kalmayıp, aynı zamanda bütçe belgeleri, ekonomik etki beyanları, proje değerlendirme raporları, nakit akış tabloları, kâr ve zarar tabloları ve nihayetinde bilançolar da dâhil olmak üzere finansal dokümanları doğru bir şekilde yorumlayabilmektir (Stewart, B. 2007:76).

Finansal yönetim becerilerini geliştirmede iyi bir ilk adım, finansal kayıtlar oluşturmak için kullanılan temel verilere aşina olmaktır. Çoğu spor organizasyonu, ortalama ticaret işletmesi kadar büyük olmasa da, yine de yüzlerce borsa ve işlem yapmaktadır. Bu işlemler ücretlerin ve maaşların personele ödenmesi, teçhizatın satın alınması, ürünlerin üyelere ve taraftarlara satılması, ofislerin yenilenmesi, kırtasiye siparişinin yapılması ve üyelerin, hükümetin ve sponsorların maddi olarak paralarının alınmasını içerir. Ayrıca, bu işlemler aşağıdakileri içeren belirli belgelerde saklıdır:

1. Satın alma talimatı, ödemenin şimdi (nakit) veya daha sonraki bir sürede (kredi) olduğu bir malın veya hizmetin tedarik edilmesini isteyen bir açıklama.
2. Birmal veya hizmetin satışı için ödeme talebinde bulunan bir bildirim olan fatura.
3. Mal veya hizmet için ödeme teyit eden bir bildiri olan makbuz (bu aynı zamanda ücretli fatura biçiminde de olabilir).
4. Ticari hesap işlemlerinin bir ifadesi olan işletmenin nakit girişini ve çıkışın gösteren banka dekontu ve kısa bir sürede nakit hesabında bekletilen (tutulan) nakit miktarı.

Yukarıdaki alım satım işlemleri organizasyonun dışındaysa (diğer bir deyişle dış varlık ile bir alışverişte bulunurlar), alım satı işlemleri dâhili olabilir. Dâhili bir alım satım işlemlerinin iyi bir örneği, bilgisayar donanımlarındaki aşınma ve yıpranmanın ve

eskimiş olan hızın, zaman geçtikçe daha az değerli hale getirdiği varlıkların amortismanıdır. Bunun hesaba katılması gerekir ve dâhili alım satım işlemler, bu değişiklikleri ortaya koymanın görünür bir yolunu sağlar (Stewart, B. 2007:84-85)

Ne yazık ki, spor uzun yıllardır bir finansal yönetim bakış açısından iş sektörünün gerisinde kalıyor. Bunun sebebi birkaç nedenden ötürü. Birincisi, amatörlüğe dayanan bir geçmişe sahiptir; bu da para yönetiminin katılım ve rekabetin zevkinden daha önemli olmadığı anlamına gelmektedir. İkincisi, çoğu spor organizasyonu geleneksel olarak bütçelerin üyelik geliriyle sınırlandırıldığı küçük bir ölçekte yürütülüyordu. Üçüncüsü, spor, işten farklı bir şey gibi görüldü ve sonuç olarak, sofistike finansal yönetim sistemlerine büyük ihtiyaç duyulmadı. Küçük ölçekli sporların bile, diğer spor faaliyetlerinden gelen rekabet karşısında finansal açıdan canlılığını sağlamak zorundalar. Üstelik hükümet, şimdi hibe ve sübvansiyonları hak etmesi için spor dernekleri tarafından etkinliklerin verimli bir şekilde yönetmelerini istiyor.

Çoğunlukla spor yönetimi eğitimi planlama, strateji ve pazarlamaya odaklanmıştır. Bu yaklaşım, spor organizasyonları için çok yönlü gelişme ve pazarlama planlarının ortaya çıkmasına neden olsa da, iyi finansal yönetim yetkinliklerinin önemini fazla göz ardı etmiştir. Bilanço ve kar-zarar tablolarını okumakta güçlük çeken ve nakit akış tablosunun yatırım bölümü ile açıklamanın finansman bölümünü ayırt edemeyen pek çok spor yöneticisi halen bulunmaktadır (Stewart, B.2007:75).

2.2.3. Bütçeleme

Bütçe Latince kökenli bir sözcüktür. Latince “bulga” sözcüğünün karşılığı, devletin gelir ve giderleri adına bir kab gibi kullanılan para çantası “Money bag”, kamu kesesi “public purse” ufak deri çanta, çekmece ve torba manasında kullanılmakta olup, eski Fransızcadaki “bouge” veya “bougette” sözcüğüyle eş mana taşımaktadır “<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr>, 2017.”

Ülkemizde ilk olarak bütçe sözcüğü Tanzimat’tan sonra 1855 yılında hazırlanan bütçe nizamnamesinde, başlıkta kullanılmak ile birlikte nizamnamenin metninde “muvazene defteri” şeklinde bulunmuştur. Bütçe kavramı yerine; Muvazene Defteri, Muvazene-i Umumiye ve Muvazene-i Maliye kavramları da kullanılmıştır.

“Fransız Kamusal Muhasebe Kanunu”nda 1862 tarihli bütçe, devletin vb. unsurlara göre yönetilen kamu kuruluşlarının yıllık gelir ve gider öngörileri tahmin edip yasalaştıran bir kanundur biçiminde anlatılmaktadır. Bütçe 5018 sayılı yasaya göre “belli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleriyle bunların uygulamasına ilişkin durumları belirten ve usulüne yakışır olarak yürürlüğe konan belgeyi” ifade etmektedir. Genel bir ifadeyle bütçe, devletin belirli bir periyotta toplayacağı gelirleri ve yapacağı harcamaları gösteren ve de yasama organından çıkan bir dökümandır” (Tüleykan, H. 2009:2-3).

Türkiye’de bütçelerin günden güne büyüdüğü ve buna kıyasla spora ayrılan kaynakların yıllar itibarı ile çoğaldığı görülmektedir. Çoğunlukla sporu özendirici politikaların izlenmesi ve yatırımların devlet eliyle yapılması aracılığıyla bu kaynakların kullanımı bahis konusu olmuştur (Erkan, A. 2014:112).

Bütçelendirmenin faydaları:

İyi bir bütçeleme sistemi, spor kulüpleri ve dernekler için çok önemlidir. Daha önce de belirtildiği gibi, spor dünyası gittikçe daha karmaşık hale geldi ve parayı etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı her zamankinden daha güçlüdür. Buna ek olarak iyi planlanmış bir bütçe, etkin yönetimin ve uzun vadede yaşayabilirliğin sağlanmasının temelidir. Bütçelendirmenin faydaları çoktur. Bunlar:

1. Geleceği öngörmeye yardım etmek ve böylece stratejik planlama sürecine yardımcı olmak,
2. Kaynak ihtiyaçlarının ve program önceliklerinin net bir görüntüsünü (tablosunu) verin,
3. Gelir eksikliği olan yerlerde sinyal verme,
4. Yönetimi daha iyi yönetmesine ve izlemesine izin vermek,
5. Kulüp veya derneğin mali planlarını kilit paydaşlara bildirmek,
6. Finansal performansın kesin önlemlerinin alınmasını sağlamak (Stewart, B.2007:134).

2.2.4. Fiyatlandırma

Fiyat; Kotler ve Armstrong’a göre müşterilerin kullandığı ya da sahip olduğu bir ürün veya hizmetten yarar sağlamak için caydığı tüm değerlerin toplamıdır.

Fiyatlandırma diğerk bir ifade ile açıklanacak olur ise, işletmelerin üretmiş olduğı ürün ve hizmetlerin pazar değerkini tespit etme işlemidir (Tancı Yıldırım, N. 2015:12; Akt. Tek, 1999).

Fiyatlama; işletmenin üretmiş olduğı ürün ve hizmetlerin satış değerkini tespit etme işlemidir. Fiyatlama kararları üzerinde; rakiplerin tutumu müşteri talepleri, , maliyetlerle yasal, politik ve firma imajıyla alâkalı kısıtlamalar gibi çok sayıda etmen etkilidir “<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr>, 2017.”

Fiyatlandırma; işletmenin zahmetsiz bir biçimde vereceğı karar olmamak ile beraber maliyet giderleri, rakiplerin fiyatları, satış hacmi, pazar ve çevre şartları vb. gibi öğelere dayalı olarak değışmektedir. Bu sebeple pazarlama yöneticilerinin fiyatlarını tespit etmeden önce önemli bir biçimde pazarlama araştırması yapmaları icap etmektedir. İşletmeler fiyatlarını belirler iken varmak istediğı pazarlama amaçları şu şekildedir:

- Kâr maksimizasyonu,
- Rekabetçi amaçlar,
- Satış hacmi maksimizasyonu,
- Ürün konumlandırma,
- Yaşamını devam ettirme, (Tancı Yıldırım, N. 2015:11-13).

Fiyatlandırma, spor organizasyonları için önemli bir finansal konudur. Doğru fiyatın belirlenmesi geliri artırabilir, ancak doğru fiyatın ne olması gerektiğini öğrenmek kolay değildir. Fiyatlar çok yüksek olursa, mal veya hizmet talebini azaltılırken, çok düşük bir fiyat herhangi bir tüketici fazlalığını da güvence altına alamaz. Fiyatlandırma sadece talebe bağılı değildir, aynı zamanda maliyetle bağlantılıdır. 2006 Commonwealth (Milletler Topluluğı) Oyunları'nın açılış törenine katılacak olan bilet fiyatları AUD 40'dan AUD 500'e kadar değışiyordu. Yüksek fiyatların açıklamasının bir kısmı kıt (az bulunan) koltuklarınsonucudur. Diğerk açıklama, 20 milyon AUD civarında olduğı tahmin edilen açılış töreninin sahneleme maliyetinin çok yüksek olması. Karşılaştırma noktası olarak Sidney 2000'deki açılış töreni yaklaşık 30 milyon AUD, bilet fiyatları ise 20 AUD'dan 850 AUD'a kadar değışiyordu. Dolayısıyla, etkili fiyatlamanın neyin teşkil edildiğı ve hem geniş topluluğun erişimine olanak sağlayarak hem gelirin uygun seviyelerinin sağlanması hem de maliyetlerin iyileştirilmesi için hangi spesifik stratejinin kullanılacağı sorusu ortaya çıkıyor.

Aynı zamanda, fiyat hem önemli bir pazarlama aracıdır hem de gelirin artırıldığı araçtır. Dolayısıyla, fiyat politikası sürekliliğinin bir ucunda topluluğa erişim ve erişilebilirlik ve sürekliliğin diğer ucunda mümkün olduğunca çok gelir elde etme ihtiyacı ile elde edilecek bir denge vardır. Pratikte, bir spor ürününe fiyat teklif etme yolları vardır, bunlardan bazıları erişim ve eşitlik sağlama amacına yöneliktir, diğerleri rakiplerine kıyasla rekabet avantajı sağlamaya ve gelirleri en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen diğerlerine odaklanmaktadır. Kısacası, spor ürünlerine fiyatlama yaparken kullanılabilecek birçok ilke ve strateji vardır (Stewart, B. 2007:147-150).

2.2.5. Gelir ve Gider Kalemler

Spor işletmelerinin kârlılık oranlarının az olması şirketlerin kâr oluşturma hususunda başarı olmadığını ve gelir gider istikrarını yaratamadıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda gider ve maliyet kalemlerinin doğru ve isabetli analizler yaparak gereken önlemlerin alınması gerekmektedir. Bilhassa spor işletmelerinin esas gelir kalemleri olan yayın, stadyum, forma ve bilet satışının daha etkili idare edilmesi buna nazaran esas gider kalemlerinden olan futbolcu transferlerinin yanında başka operasyonel ve finansal giderlerin dikkatle gözlemlenmesinin gerekliliği olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bilhassa futbolcu transferlerindeki döviz kurunda artışa dayalı oluşabilecek giderlere özen gösterilmeli ve döviz kuru rizikosuna yönelik korunmak için tedbirler alınmalıdır (Karadeniz, E., Koşan, L. ve Kahiloğulları, S. 2014:140-141).

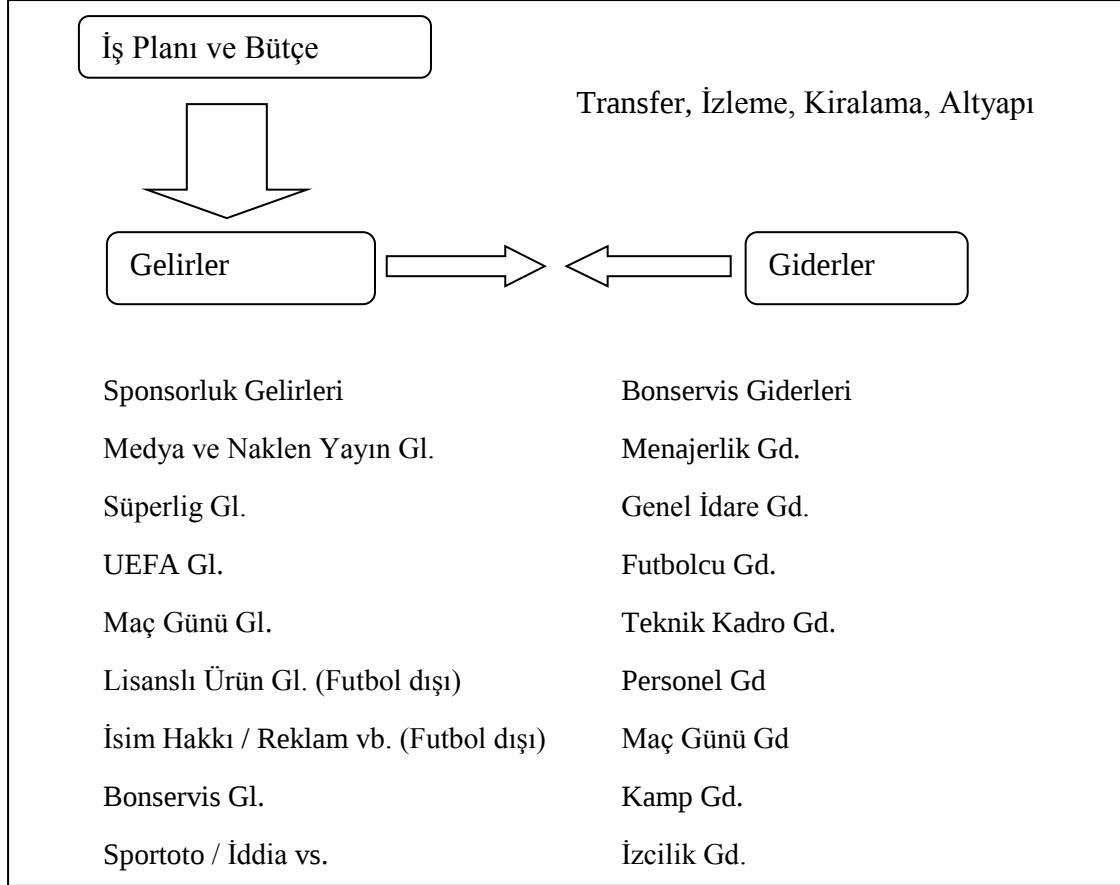
Spor, toplumdaki diğer tüm kurumlar gibi, yalnızca etkinliklerini, programlarını ve olaylarını destekleyecek kaynaklara sahipse kendisini ayakta tutabilir (Stewart, B. 2007:18).

Spor örgütleri, kulüp ücretleri ve bilet satışları, reklamcılık ve sponsorluk, TV ve medya hakları, spor federasyonları arasındaki gelir dağılımı, ticaret, halk desteği vb. dâhil birçok gelir kaynağına sahiptir. Bununla birlikte, bazı spor organizasyonları, işletme operatörlerinin kaynaklarına diğerlerinden daha iyi erişmektedir “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007”

Fon bulabilme maliyetlerinde olan yükseliş, gelirleri giderlerini karşılayamayan bu sebeple her sezon bütçe ve nakit açığı ile karşılaşan kulüpleri daha fazla probleme sokacaktır. Bu durum da kulüplerin rekabet etme güçlerini kötü yönde tesir edecektir. Gelir gider dengesinin kulüplerde devamlı denetlenmesi ve bu dengedeki

olumsuzlukların belirlenip ortadan kaldırılması gerekir (Mungan Ay, S.,Şaşmaz Ataçoğlu M. ve Bayazıt A. 2011:628).

Tablo 2-1: Detaylı Gelir ve Gider Projeksiyonu



Kaynak: Sezgin, C. 2016:44.

Gelir Kalemleri

Gelirler, özkaynak yatırımcılarının katkılarıyla alakalı olanlar dışında, işletmeye giren varlıklar ya da işletmeye ait varlıkların değerlerinde oluşan artışlar ve ya borçlarda oluşan azalışlar sebebiyle işletme özkaynaklarının artmasına neden olan ve raporlama döneminde gerçekleşen, ekonomik değerlerde görülen artışları ifade eder “<http://www.spk.gov.tr>, 2018.”

Spor işletmeleri ile ilgili başta gelen gelir kalemleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sponsorluk gelirleri,
- Bilet gelirleri,
- Loca gelirleri,
- Lisanslı ürün gelirleri,

- Medya gelirleri,
- Bağışlar,
- Reklam gelirleri (Yalama, A. 2012:21).

Kâr amacı gütmeksizin (amatör olarak) yapılan sportif faaliyetlerin finansmanı ise, yani bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan para, geleneksel yöntemler olarak adlandırdığımız yöntemlerle sağlanabilmektedir.

Kâr amacı gütmeyen sportif faaliyetlerin fon temin alanları şunlardır;

- Amatör biçimde spor yapanlar kişilerden alınan gelirler,
- Üye aidatları,
- Bağışlar,
- Reklam ve sponsorluk gelirleri,
- Kapı girişlerinden, eşya satışları, stand kiralardan ve toplantılardan alınan gelirler (Şen, M. 2012:71).

Genellikle adı geçen gelir veya kazanç, genellikle işletme ve işletim dışı kalemlere ayrılır. İşletme kalemleri, kulüp veya derneğin günlük faaliyetlerini desteklemesini sağlayan fonlar üye gelirleri ve mal satışları gibi tüm gelirleri içerir. İşletme dışı kalemler, düzensiz veya sıra dışı olan fonları içerir. Bir varlık satışı, özel devlet yardımı veya büyük bir bağış, faaliyet dışı gelir örnekleridir. Spor organizasyonu gelirleri son yıllarda dramatik bir şekilde genişlemiş ancak profesyonel olmayan kulüpler için ana kaynaklar üye ücretleri, giriş ücretleri, devlet teşvikleri, bağış toplama faaliyetleri ve sponsorlardır (Stewart, B. 2007:104).

Bir kulübün gelirleri ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmasının önemli bir göstergesi, destekçisi ve hayran kitlesi tarafından gelir elde etme yeteneğidir. Geniş bir destekleyici taban oluşturmak önem taşırken, fan sadakatini düzeyini oluşturmak da aynı derecede önemlidir; böylece yoğun bir şekilde kulübün gelir akışına katkıda bulunurlar. Bir kulüpte büyük bir hayran kitlesine sahip olabilse de (diğer bir deyişle çevredeki nüfusu geniş veya her yerden insanları çeken güçlü bir marka imajına sahiptir) hayranlarının çoğu kulübe sadece marjinal bir şekilde bağlanabilir ve oyunlara katılabilir ve sadece kulüpte iyi oynarken veya hava güzel olduğunda üyelik alır (Stewart, B. 2007:122).

Tablo 2-2: Türkiye Voleybol Federasyonu 01.10.2014-25.10.2016 Özel Gelir Tablosu

SGM Yardımı	10.100.000,00
Spor Toto (Reklam Geliri)	27.200.000,00
Katılım Payı-Başvuru Harçları	2.125.665,00
Sporcu Antr.Hakem Lisans-Vize-Transfer	19.193.962,48
Milli ve Temsili Müsabaka Gelirleri	389.932,64
Transfer Gelirleri	227.989,62
İtiraz Gelirleri	22.017,62
Ceza Gelirleri	1.182.939,59
Eğitim Gelirleri	2.691.073,01
Yayın Gelirleri	808.500,00
Sponsorluk Gelirleri	3.087.200,04
Reklam Gelirleri	1.675.034,92
Kira ve İşletme Gelirleri	5.028.061,76
Ürün Satış Gelirleri	288.135,59
Bağışlar	142.233,00
Uluslararası Kuruluşlar Katkı Payı	997.247,87
Diğer Gelirler	6361766,9
Gelirler Toplam	81.521.760,04
Gider Fazlası	-
Genel Toplam	81.521.760,04

Kaynak: <https://sgm.gsb.gov.tr>, 2016.

Spor tüketicisinin tüketim sebeplerini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada; takımın başarısı, müsabakanın sportif güzelliği, heyecan, günlük hep yapılan işlerden kaçış, sportif anlamda bilgi edinme, sosyalleşme ve aile bireyleri ile birlikte olma değişkenlerinin etkili olduğu belirtilmiştir.

Spor fanlarının niteliklerini, davranış sebeplerini anlamak, kulüpler ve pazarlama bölümlerinde çalışan bireyler için muazzam öneme sahiptir. Bu sebeple, sportif başarıya paralel olarak finansal başarıyı kazanmak isteyen spor kulüpleri, fanlarını tanıyarak, onların istek ve ihtiyaçlarını doğru belirleyip çözüm üretebilecek ürün ve hizmetleri sunarak, endüstrileşen spor dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabileceklerdir (Orçun Ç., Demirtaş, M. C. 2015:117).

Gider Kalemleri

Giderler, özkaynak yatırımcılarına yapılan dağıtımlarla alakalı olanlar dışında, işletmeden çıkan varlıklar ya da işletmeye ait varlıkların değerlerinde gerçekleşen azalışlar ve ya borçlarda oluşan artışlar sebebiyle işletme özkaynaklarının azalmasına neden olan ve raporlama dönemi içerisinde meydana gelen, ekonomik değerlerde yaşanan azalışları anlatmaktadır “<http://www.spk.gov.tr>, 2018.”

Tablo 2-3: Türkiye Voleybol Federasyonu 01.10.2014-25.10.2016 Özel Gider Tablosu

Yurtiçi Faaliyet Giderleri	15.582.008,44
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	4.109.096,46
Yutdiçi Kamp Giderleri	3.333.814,25
Yutdişi Kamp Giderleri	465.127,75
Eğitim Giderleri	877.023,62
Altyapı Çalışmaları Giderleri	13.132.729,11
Proje Giderleri	1.016.550,70
Spor Malzemesi Giderleri	1.921.864,12
Demirbaş Alım Giderleri	3.026.967,56
Personel Giderleri	10.092.545,22
Toplantı Giderleri	256.212,39
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	2.455.828,87
Doping Kontrol ve Analiz Giderleri	13.719,02
Ödül Giderleri	1.100.029,18
Büro Giderleri	4.073.739,03
Diğer Giderler	14.922.632,14
Ürün Satış Maaliyeti	263.945,89
Giderler Toplam	76.643.833,75
Gelir Fazlası	4.877.926,29
Genel Toplam	81.521.760,04

Kaynak: <https://sgm.gsb.gov.tr>, 2016.

Giderler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Seyahat giderleri,
- Oyuncu ücretleri,
- Bakım giderleri,
- Ekipman,
- Yönetici ücretleri,

- Sigorta primleri, (Yalama, A. 2012:20).

Bir spor işletmesinin işletilmesinde yapılan masraflar da çeşitlidir:

- Daimi, sözleşmeli veya geçici yönetim personeli ve oyuncular gibi ücretler ve maaşlar. Dikkat edilmesi gereken hususlar, genelde en büyük gider kalemi olması ve kulüplerin en iyi oynama yeteneğini güvence altına alması nedeniyle enflasyona ve rekabetçi tekliflere tabidir.
- Personel, sigorta, eğitim, izin ve emeklilik dâhil olmak üzere masraflar. Burada dikkat edilmesi gereken hususlar yasal olarak gerekli oldukları, devam ettikleri ve iş sözleşmesiyle bağlantılı olduklarıdır.
- Pazarlama maliyetleri arasında reklamcılık, satış promosyonu, saha gezileri, ticaret görüntüleri ve bağış yapmak bulunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bütçe tahminlerini aşmanın kolay olmasıdır; çünkü her zaman çok fazla pazarlamanın ve tanıtımın asla yeterli olmadığı saklı bir varsayım vardır.
- Ofis bakımı enerji ve ışık, telefon ve faks, posta ve kırtasiye ve baskı içerir. Burada dikkat edilmesi gereken hususlar devam ediyor olması ve sıkı kontrol gerekir.
- Mekân bakımı (venue-müsabaka yeri-olay yeri), oyun alanını, görüntüleme alanını ve üye olanakları içerir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bakım giderlerinin devam ettiği ve sıklıkla önemli bir gelir miktarını emdiği yönündedir.
- Oyuncu yönetimi, ekipman, giyim ve ayakkabı, tıbbi hizmetler, spor ve kondisyon ile seyahat etmeyi içerir. Dikkat edilmesi gereken hususlar, performansı artırmak için önemli bir yatırım oluştururken sıkı bütçelemeleri de gerektirir.
- Varlık amortismanı, tesisler, binalar, arabalar ve teçhizatı kapsar. Burada dikkat edilmesi gereken hususlar varlıkların değer kaybetmesi ve değiştirilmesi gerektiğidir. Ayrıca, amortisman nakit dışı bir masraftır ve varlıkların ömür boyu gider olarak amortize edilmeleri esastır (Stewart, B. 2007:23-24).

Mega olaylara baktığımızda; 1972-2004 döneminde iki farklı aşama ortaya çıkıyor. Birinci aşama 1972 Münih Oyunlarından başlar ve 1988 Seul Oyunları ile biter. Bu aşamada işletim giderleri artmaktadır. Münih'in işletilmesi 546 milyon dolar,

Montreal'in fiyatı 399 milyon, Los Angeles'ın maliyeti 467 milyon, Seul'un maliyeti ise 512 milyon dolardı. İkinci etap 1992'de Barselona ile başlar ve günümüze kadar geçer. Barselona'da faaliyet giderleri iki katından fazla 1610 milyon dolara çıktı. Bu rakam 1996'da Atlanta'da 1200 milyon dolara düştü, ancak Sidney'de 1300 milyon dolara, Atina'da ise 3100 milyon dolara yükseldi. Preuss'a göre bu artışın ana nedenleri çok katlıdır. Bazı eleştirmenlerin, Oyunların savurganlığı hakkında söylediklerinin aksine, daha yüksek açılış ve kapanış töreni masraflarından kaynaklanmadı. Gerçek nedenlerin, katılımcı sayısının artması, spor müsabakaları, daha fazla test veya oyun öncesi etkinlikler, olaylar için daha teknik gereksinimler ve daha fazla güvenlik nedeniyle artan oyunların karmaşıklığı ile daha fazla ilgisi vardı (Stewart, B. 2007:38).

Bir diğer giderler ise; hukuksal anlaşmazlıklar yaşamak sonucunda kaybedilen davalar ve olan finansal kayıplar yalnızca futbol endüstrisine özgü bir olgu değil. Bununla beraber hiç hesapta olmayan bu kayıplar futbol kulüplerine gerçek anlamda zararlar verebiliyor. Çünkü bütçeler hazırlandığında, bu olağandışı gider kalemi adına herhangi bir yer ayrılmıyor. Ayrıca devam eden aleyhteki davalarda dahi kaybedilmeyeceği ile ilişkili kuvvetli inanç (ve ya kaybın büyük olmayacağı ile ilişkili iyimserlik) hâkim oluyor. Zaten gelir – gider dengesini tutturmak için akla karayı seçen kulüplere, bir darbe de burdan geliyor. “Darbe” sözcüğünü kullanmaktayız, zira yaşanan kayıplar öyle az buz değil, milyonlarca Euro’ya ulaşabilen rakamlar söz konusu (Stewart, B. 2007:31).

Kulüpler, kesinleşmiş borçlarını ödediğine ve sözleşme yükümlülüklerini yerine getirdiğine dair ödeme makbuzlarını ve ibranameleri Futbol Federasyonuna ibraz etmek durumundadır. Bunlar teknik direktörlerine, oyuncularına ve başka kulüplere olan kâtileşmiş borçlarıyla UEFA ve FIFA kararları ışığında diğer federasyonlara bağlı kulüplere, futbolculara, maç organizatörlerine ve teknik direktörlere olan borçlar olabilmektedir.

UEFA, mali kriterler ile alakalı yaptığı sıkı denetimler neticesi yükümlülüklerini yerine getirmeyen kulüplere ciddi yaptırımlar uygulamaktadır. Örneğin, Macaristan'ın Frencvaroş takımını mali yapısı uygun olmadığından küme düşürmüştür.

İtalya'da ise Empoli takımı uyarıları dikkate almadığı için Avrupa kupalarının dışında bırakılmıştır. UEFA, mali denetimler neticesi yükümlülüklerini yerine getirmeyen ve dengeyi oluşturamayan kulüpler için önce ihtar uygulamaktadır. Daha

sonra bu ihtar para cezasına dönüşmektedir. Federasyona olan borçların ödenmemesi durumunda yeni futbolcu alımı yasaklanmaktadır. Para cezasına karşın hata devam eder ise puan indirimi ve sonrasında da futbolcuya lisans verilmemesi süreci izlemektedir. Buna ek olarak da önce küme düşürülmekte, en sonunda ise kulüplerin tescili iptal edilmektedir (Serarslan, M. Z. 2009:7-8).

2.3. Sporun Finansal Kaynakları

1960’larda spor, spor yönetiminin bir disiplin olarak ele alınması ile mühim ölçüde gelişmiştir. “İş” olarak bugün ele alınan sporun başka alanlarda eşi benzeri yoktur ve bu işin bir ögesi olmayı herkes istemektedir. Bu işin yalnızca sponsorluk, pazarlama ve finans kapsamına bakmak yetersizdir ve bir endüstri olarak değerlendirilmesi ile beraber bütün boyutları ele alınmalıdır.

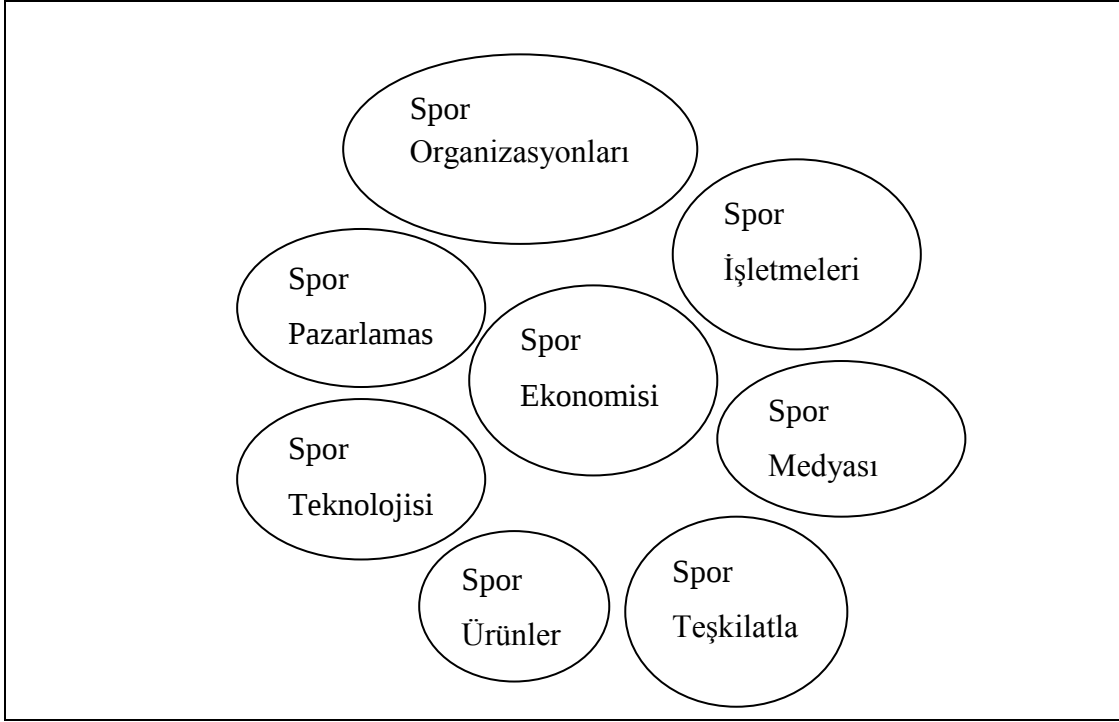
Spor endüstrisini meydana getiren ya da bu sektörle alakalı aktivite alanları pek çok açıdan değerlendirilmektedir. Sportif malzeme, turizm, gıda, reklam, logo, inşaat, franchising, hediyelik eşya, eğlence ve promosyon sektörü, spor ile alakalı bir sıra profesyonel mesleği içine alan hizmet sektörleridir (Saatcioğlu, C. 2013:7-8).

Globelleşen dünyada başka bütün alanlarda olduğu gibi spor sektöründe de olağanüstü gelişme ve büyümeler gözlenmektedir. Ekonomik açıdan sporun büyük bir boyuta ulaşmasında, değişik ve yeni sportif faaliyetlerin gelişimi ve sayısal artışı, kişilerin serbest zamanlarının çoğalmas, pazar alanlarında spor birimlerinin artması ve bu ürünler ile alakalı teknolojik gelişmelerle sporun küresel bir meta haline gelmesi şeklinde hususlar rol oynamıştır (Kutluay Tutar, F. ve ark. 2015:311).

Sportif etkinlikler ve bu etkinliklerin düzenlenmesi adına yapılması gerekli olan yatırımlar, ekonomideki üretim düzeyinin artmasına yol açmaktadır. Spor endüstrisinde ve bununla ilişkili endüstrilerde üretme düzeyinin artması, bir takım ayrıklıklar haricinde ekonomik büyümeye sebep olmaktadır (Yavaş, Ö. 2005:50).

Spor ekonomisine günümüzde yapılan yatırımlar yalnızca sporcular ve kulüplerle limitli değildir. Bilhassa teknoloji ve eğlence, bankacılık ve finans, inşaat ve reklam, ulaşım ve lojistik, iletişim ve medya, eğitim ve sağlık gibi sektörleri de etkilemektedir. Bu sektörlerin tamamı birbiri ile ilişkili sektörlerdir. Bütün bu olanlara kitle iletişim teknolojilerinde olan fevkalade gelişme, internet ve sosyal ağlarda oluşan gelişmeleri de ilave edersek ulusal ekonomiler üstünde spor sektörünün pozitif katkılar

yapacağını ortaya koymak uygun olacaktır. Şekil de spor ekonomisinin direk etkilediği alanlar belirtilmiştir.



Şekil 2-2: Spor Ekonomisini Oluşturan Temel Unsurlar

Kaynak: Kutluay Tutar, F. Tutar, E. ve Elmalı, G. 2015:315-316; Devecioğlu, S. 2004.

Spor işletmeleri, insanların spora olan ihtiyacını ve başka sosyal isteklerini karşılamak için, değişik spor faaliyetleri organize etmek için yapılandırılmış kurumlardır. Spor işletmeleri hem kamu ve gönüllü kurum hem de özel ve tüzel kişiler tarafından işletilen kurumlar olarak dikkat çekmektedir (İmamoğlu, A.F., Mutlu, T.O. 2017:143).

Spor örgütlerinin finansmanı, bir takım sorulara cevap aramaktadır; bunlardan başlıca olanlar aşağıda listelenmektedir:

1. Para nereden gelir?
2. Para nerede harcanır?
3. Paranın hareketleri nasıl izlenir?

Bu soruları yanıtlarken, altyapı ve tesisler oluşturmak amacıyla kullanılan fonları ve bir spor organizasyonunun günlük faaliyetlerini yönetmede kullanılacak fonları birbirinden ayırmak önemlidir. Bu nedenle, iki temel fon kullanımı türü vardır.

Birincisi sermaye geliştirme yatırımları için fonlar ve ikincisi tekrarlayan ve işletme faaliyetleri için fonlar (Stewart, B. 2007:21-22).

Sermaye Finansmanı (Fonları)

Kullanıma hazır durumda olan ve belli bir getiri karşılığında (faiz veya temettü) başkalarına devredilebilecek olan parasal kaynaklardır “<http://www.nedir.com.>, 2016.”

Aktifte finansal yatırımlar için para kaynağı olan sermaye finansmanı, burada listelenen birkaç kaynaktan gelebilir:

1. Devlet ödenekleri federal, eyalet veya yerel olabilir. Dikkat edilmesi gereken nokta, sporlar arasında yalnızca kendi çalışma hacmini değil, aynı zamanda uluslararası başarı elde etme olasılıklarını yansıtan farklılıklar olmasıdır. Finansman, belirli politika gerekliliklerini benimsemek veya yasama çerçevesinde çalışmak gibi belirli şartlara tabi olabilir.

2. Kısa vadeli (bir yıla kadar), uzun vadeli (20 yıla kadar) krediler ve borçlanma. Krediler ve borçlar borç finansmanı olarak bilinir. Dikkat edilmesi gereken hususlar, tesislere ve gelir üreten varlıklara hazır nakit sağlamasıdır. Öte yandan, aynı zamanda bir faiz yükü getirir ve her zaman gelirden bir artış meydana getirmeyebilir.

3. Hisse senedi finansmanı olarak bilinen yeni hisse denedi sunma veya halka arzıdır. Dikkat edilmesi gereken hususlar, borçlanma gibi nakitler için hızlı erişim sağlar, ancak borçlanmanın aksine borç verenlere faiz ödemenin veya kaynağın geri ödenmesinin yükünü dayatmaz. Bununla birlikte hissedarlara sorumluluk yükler ve bir kâr dağıtılacağı yönünde beklenti vardır.

4. Spor örgütüne yeniden yatırım yapılan para birikimli kazançlardır. Dikkat edilmesi gereken noktalar, faiz ödememesi ve kullanılan fonlar üzerinde kontrolün muhafaza edilmesidir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için kazançların tutulması zorunludur, çünkü bu yasal bir zorunluluktur.

Periyodik Fonlama

Periyodik spor finansmanı, spor girişiminin türüne bağlı olarak çeşitli kaynaklardan gelen günlük işlemleri finanse etmek için parayı kapsar. Ana gelir kaynakları şunlardır:

Yetişkin, iştirakçi, aile ve benzer kategorilerde olan üyelik ücretleri. Burada dikkat edilmesi gereken hususlar, çoğunlukla açık ve nispeten istikrarlı oldukları ve dolayısıyla hemen bir nakit para sağladıklarıdır. Üyelik aynı zamanda bir çekirdek müşteri tabanı oluşturarak bir pazarlama işlevine de hizmet eder.

1. Tam reşit, seçkin aile ve özel gruplar kategorilerini içeren seyirci giriş ücreti. Dikkat edilmesi gereken hususlar yüksek derecede bir esneklik olduğu halde, katılım biçimlerinin değişmesi ve oyunların zamanlamasındaki farklılıklardan dolayı önemli değişikliklere tabi tutulmasıdır.

2. Localar ve misafirperverlik dâhil olmak üzere kurumsal tesisler. Dikkat edilmesi gereken hususlar, büyük bir yatırımın gerekli olduğunu, ancak güçlü yönleri ise iş bağlantılarının yapıldığı ve değerinin üzerinde kiralanabileceğidir.

3. Oyuncu ücretleri ve masraflar arasında giriş ücretleri, tesis ücreti ve ekipman kiralama bulunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken noktalar, gelirin talebe bağlı olması ve kullanıcı tecrübe için değer öder olmasıdır.

4. Özel fon toplama çabaları, periyodik fonlamanın başka bir kaynağıdır ve bir akşam yemeği dansı, köpük partisi, müzayede gecesi, önemsiz bir gece vb. olabilir. Dikkat edilmesi gereken hususlar, görevleri yerine getirmek ve katılmak için personelin ve üyelerin sorumluluğu olduğudur. Bununla birlikte, bu tür olaylar, yiyecek ve içecek üzerindeki büyük biçimlendirmeler yoluyla kârlı olabilir.

5. Piyangolar ve çekilişler, tombala ve oyun makineleri gibi oyun. Dikkat edilmesi gereken hususlar, izinlerin çoğunlukla gerekli olması, kenar boşluklarının düşük olması ve diğer mekânlardan gelen katı rekabet olmasıdır.

6. Hatıra eşyası, eşarp, tişört, ceket ve imzalı ekipman gibi eşyalar. Dikkat edilmesi gereken nokta, üretebilecekleri gelirden kısa sürede önemli bir artış olsa da, saha üstü başarısında bir düşüş ile patlak verebilir olmasıdır.

7. Sponsorluklar ve ciro, başka bir iyi kaynaktır ve isim verme hakları, ortaklıklar, tabela, ürün ciroları ve kontrat anlaşmaları içerebilir. Ancak unutulmaması gereken husus, örgüt kontrolünü kaybedebilir ve sponsor gelirine bağımlı hale gelebilir ve ortaklık taleplerini erteleyebilir.

8. Catering (yiyecek içecek hizmeti) paket servisini ya da yeme içmeye oturmaya içerebilir. Dikkat edilmesi gereken nokta, emeğin yoğun olması, ancak rekabetçi olmayan bir ortamda sağlandığı için yüksek kâr marjları elde edilebilir.

9. Televizyon ve radyo gibi yayın hakları ve daha yakın zamanda internet ve cep telefonu yayın hakları. Dikkat edilmesi gereken hususlar, geniş bir kitleye sahip elit sporlara odaklandığı ve birçok spor dernekleri ve kulüpleri için alâkasız olabileceği yönündedir. Aynı zamanda profesyonel spor ligleri için en büyük tek gelir kaynağı da oluyor.

10. Kazanılan faiz ve kâr payı dağıtımı gibi yatırım gelirleri. Ancak unutulmaması gereken husus, hisse senedi fiyatlarının kısa sürede değişebileceği ve zarar seviyesinin yükselmesine neden olacağıdır. Buna ek olarak, faiz oranları düşük olabilir.

11. Devlet teşvikleri, federal, eyâlet veya yerel olabilir. Dikkat edilmesi gereken hususlar, sporlar arasında sıklıkla belirgin farklılıklar olduğunu, yıldan yıla farklılık gösterebileceğini ve hükümet sermayesi fonlarının karşılanması gereken belli koşullara tabi olduğu yönündedir (Stewart, B. 2007:22-23).

2.3.1. Sporda Devlet ve Halk Desteği

Sporda Devlet Desteği

Bireysel, sosyal ve ekonomik yönleri ile spor, sağlıklı kuşakların yetişmesinde, ekonominin gelişmesinde, halk sağlığının korunmasında, toplumsal barışın sağlanmasında, sosyal entegrasyonun geliştirilmesinde oldukça mühim bir yere sahiptir. Bu yüzden dünya çapında spor kültürünün ve spor yapma alışkanlığının geliştirilmesi, olimpiyat ruhunun halk arasında yaygınlaştırılması, lisanslı sporcuların arttırılması, kabiliyetli gençlerin geliştirilerek seçkin sporcu durumuna gelmelerinin sağlanması için daha çok gayret sarf edilmelidir “<http://www.gsb.gov.tr>, 2016”

Sporun organize edilmesi ve hizmetlerin halka ulaşmasını sağlamak pek çok ülkede çoğunlukla kamu hizmeti şeklinde yürütülmektedir. Şüphesiz tarihi süreç içinde devletin yerine getirmekle yükümlü olduğu güvenlik, eğitim, sağlık vb. görevler devamlı değişim içinde olmuştur. Spor örgütlerinde de pek çok örgütte olduğu gibi kendini gösteren bu değişim, ülkelerin kabullendikleri ekonomik ve siyasi sistemlere

dayalı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirmiş olduğu yeni gereksinimlere koşut olarak da biçimlenmektedir (Devecioğlu, S. 2011:706).

Olimpiyatlara ev sahipliği yapacak olan kentin seçiminde dâhi; proje yeterliliği ve fizibilitesi, projenin finansmanı, sosyal ve kültürel kapsamı, çevresel boyutu, ülkenin ve kentin telekomünikasyon altyapısı, coğrafi konum, iklim koşulları ve oyunların önerdiği takvim, konaklama imkânları, güvenlik, sağlık ve ulaşım planları, halk desteğinin düzeyi, ülkenin uluslararası sportif ve başka organizasyon deneyimi ve kapasite, spor geleneği, dışında devlet desteğinin kapsamı önemli bir ölçüt olarak göz önünde bulundurulmaktadır “<http://www.gsb.gov.tr>, 2016”

Spor pazarı günümüzde gönüllü, ticari ve kamu sektörü olarak değerlendirilmektedir. Devlet, kitlelerin spora katılımını özendirmek ve üretim yapmak amacıyla sporu desteklemektedir. Ayrıca spor sektöründen vergi geliri kazanmak için değişik önlemler almaktadır (Kutluay Tutar, F. ve ark. 2015).

Sporda Halk Desteği

Sporun ve dolaylı olarak da gelişen endüstrinin ekonomik etkileri ile ilgili yapılan çalışmalarda özellikle üzerinde durulan esas indekslerden birisi de spora yönelik yapılan harcamalarda oluşan değişimlerdir (Uslu, NÇ., Uslu, A. 2017).

Hane halkı, spor giyim endüstrisini, spor giyimi, spor ayakkabıları ve daha spesifik spor ürünleri satın alarak finanse etmektedir. Bazıları, onlardan elde ettiği gelirleri yazıp çizen, çeken spor basının ürünlerini de satın alıyor. Öte yandan hanehalkı, sportif faaliyetlerinde yer alan çeşitli organizasyonlar tarafından sağlanan geniş bir yelpazede finansman sağlıyor: spor katılımcısı olarak abonelikler ve ücretler, spor fanları olarak spor etkinliklerine kabuller ve sporla ilgili kumarda bahisçiler olarak oynanan bahisler (Andreff, W. 2006:272).

Diğer bir halk desteği ise, gönüllülerin spor olaylarındaki önemi ve bunun giderek daha çok belirmeye başlamasıdır. Gönüllüler, spor hizmetlerinin önemli bir parçası olmuştur. Çünkü spor yöneticilerine spor organizasyonlarında kalite, miktar ve farklılık alanlarında destek sağlamaktır (Özbey, S., Güzel, P., Esentes, M., Ünlü, H. 2017:10).

Yapılan çalışmalarla gönüllülüğün önemi günden güne artarken gönüllülük kavramı ve yapılan işin gönüllü çalışma olup olmadığını kararlaştırmak oldukça zordur.

Bu nedenle gönüllülük adına yapılan tanımlamalar, çeşitli kesimler tarafından farklı biçimlerde yapılmaktadır. Gönüllülük sözcüğünün tanımı basit gibi görünse bile oldukça karmaşıktır ve bilinmesi gereken değişik kavramlarda vardır. Bunlar “gönüllülük”, “gönüllü hizmeti” ve “gönüllü davranış”tır. Gönüllülük, bireyin tamamıyla kendi isteği doğrultusunda karşılıklı yardımlaşma amacı ile topluma yararlı olmak için serbest zamanda yapılan, fiziksel gücünü, bilgi birikimini, kabiliyetini ve tecrübelerini kullanabilmesini ifade eder (Çevik, A., Gürsel, F. 2015:84).

Resmi ve özel spor kuruluşlarına bağlı çalışan ücretli personelle beraber gönüllü kişiler de spor organizasyonları içinde bulunmaktadır. Uluslararası spor organizasyonlarında ve olimpiik oyunlarda gönüllüler bundan böyle profesyonel elemanlar gibi etkin pozisyonlarda görev almaktadırlar. Organizasyonlar içinde bireysel nitelikleri doğrultusunda faal olarak görevlendirilen gönüllüler düzenlenen organizasyonların niteliğini yükseltmişlerdir. Spor örgütümüz içinde sistematik bir biçimde işlerliği olmayan spor gönüllülüğü uygulaması yalnızca organizasyonlar sürecinde uygulanmaktadır (Sertbaş K., Atalı, L., Aşkiran, Y., Gönener A. 2002:1).

2.3.2. Sponsorluklar ve Şirket Desteği

Sponsorluk Desteği

İngilizce kökenli “sponsor” sözcüğünden türetilen “sponsorship” sözcüğü Türkçe de kendine “sponsorluk” şeklinde yer bulmuştur. Zaman içerisinde çeşitli kaynaklar sponsorluk için farklı açıklamalar ve tanımlamalarda bulunmuştur. Bu tanımlar doğrultusunda sponsorluk; belli pazarlama hedefleri için bir faaliyet, grup, takım vb. ile olan birlikteliği satın almak ve kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmaktır (Soyer, F., Can, Y. 2010:1205).

Sponsorluk sürecinde sponsor ve desteklenen şekliyle iki taraf vardır. Sponsor, diğer tarafın belli bir alandaki (spor, sosyal, çevre, kültür vd.) etkinliklerini desteklemek için finansal araç temin eder ya da diğer maddi edim veya hizmet edimlerini emre hazırlar; buna karşılık desteklenenden bu faaliyetlerle ilişkili olarak iletişimsel açıdan faydalanabileceği bir karşı edim kazanır. Bu noktada, desteklenen sponsorun iletişimle alakalı stratejisine eklenirken, karşı edim olarak resim, isim gibi birtakım kişisel değerlerinden veya gayri maddi mallarından sponsoru faydalanabilir ya da sponsorun halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama etkinliklerine fiilen katılabilir (İmamoğlu, H. 2012:508).

Sponsorlukta genelde firmaların spor, sosyal, çevre ve kültürel alanlarındaki birey ve organizasyonlar için firmanın iletişim ve pazar amaçlarına ulaşmak için araç-gereç, parayla hizmetlerin hazır tutulması anlaşılmaktadır. Bunun nedenle sponsorluğu olan ile sponsoru direk ilgilendiren sponsorluk sözleşmesi yapılmaktadır. Sponsor olunan için bilhassa para alımı açısından bir fayda söz konusu iken, pozitif bir imaj transferi yoluyla sponsor da daha çok gelir beklentisi içindedir. Spor sponsorluğunun ekonomik değeri ticari ve profesyonelleşmiş sporda çok daha büyüktür. Sponsorluktan kazanılan para, bilet satışı, TV yayın hakları ve reklam gelirlerine nispetle spor karşılaşması düzenleyicisinin esas gelir kaynaklarından birini ortaya çıkarmaktadır (Vieweg, K. 2010:22-23).

Sponsorluk uygulamaları spor sponsorluğu içinde en geniş yere sahip sponsorluk çeşitlidir. Spor sponsorluğu, çok büyük kitlelere hitap edebilmesi sebebi ile bilhassa hizmet ve ürünlerini kısa sürede bu kitlelere tanıtmak isteyen firmalar tarafından yapılmaktadır. Bunun sebebi de, sporun bütün sosyal kesime hitap edebilmesi ve neredeyse tüm dünyada anlaşılan, benzer dili konuşan bir sponsorluk alanı oluşturmastır (Soyer, F., Can, Y. 2010:1203).

Uygulamada spor sponsorluğunun görünüm biçimleri farklılık göstermektedir. Burada münferit sporcuların ya da spor takımlarının desteklenmesinden bahsedebileceği gibi belirli bir spor derneği veya federasyonu da desteklenebilir. Spor sponsorluğunun spesifik bir görünüm şekli de müsabakalar, turnuvalar gibi sportif faaliyetlerin desteklenmesidir.

Spor alanında sponsorluğun diğer bir görünüm şekli de resmi ünvanlarla sponsorluktur. Bilhassa olimpiyat oyunlarında ve başka uluslararası spor olaylarında gözlemlenen resmi ünvanlarla sponsorlukta, sponsorluk ilişkisini gösteren bir sıfat ya da nitelemenin desteklenenin izniyle sponsor tarafından reklam için kullanılması söz konusu olmaktadır (İmamoğlu, H. 2012:532-535).

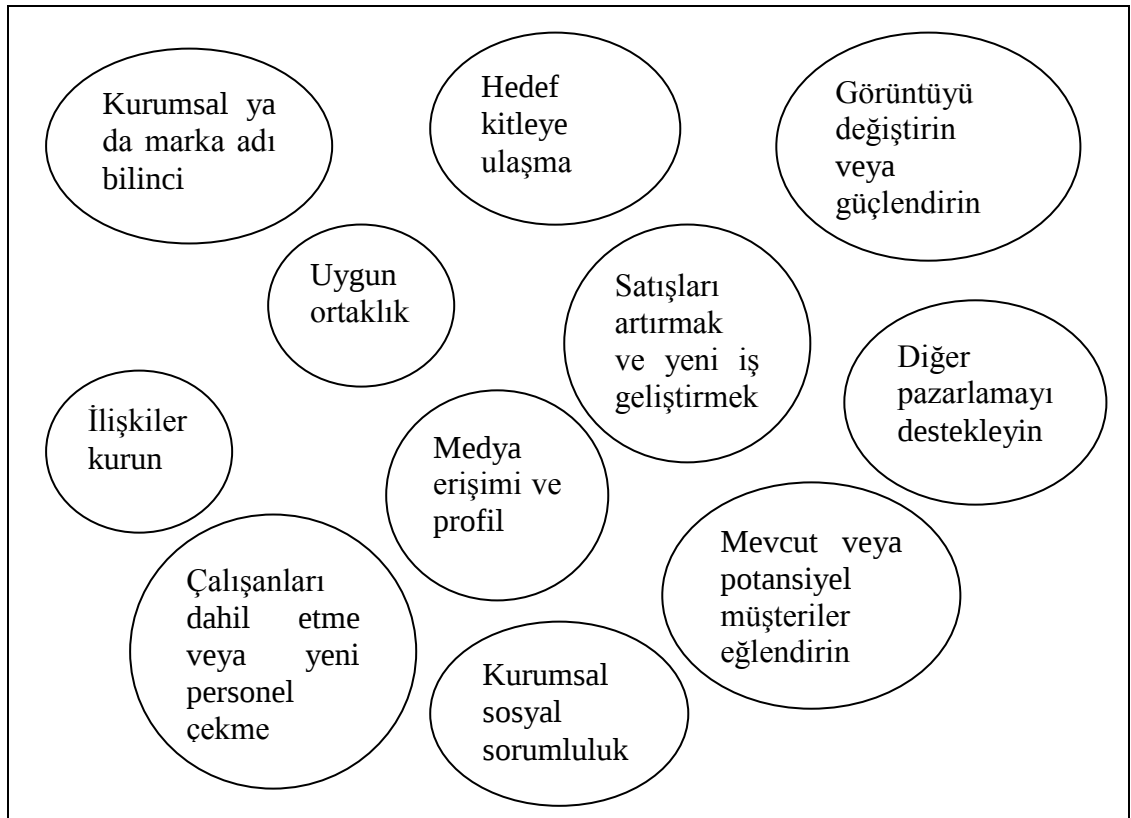
Şirket Desteği

Sporun ekonomik süreçlerinden biri sponsor kuruluşlardır. Bu sponsor kuruluşlar, kendi işletmelerinin reklamını yapmak için spor organizasyonlarının veya belirli spor kulübünün etkinliklerini destekleyen ya da bireysel sporcunun maliyetini üstlenen kişi veya kuruluşları anlatan bir tanımdır. Sponsorluk, pazarlama veya kurumsal hedeflerine yönelik, direk medya kanallarını satın almadan meydana getirilen

sebeup veya olaylar için yapılan ticari bir yatırım olmasının yanında, sponsorluğun bir hayır işi olmadığını, ticari bir yatırım olduğunu açıklamak gerekir. Sponsorluk ile kuruluşlar; marka farklılığı oluşturma, kurum imajını arttırma, kurum amaçlarını desteklemeyi hedeflerler (Soygüden, A. 2016:28).

Spor sponsorluğu, profesyonel spor organizasyonları için önemli bir gelir kaynağıdır ve spor sponsorluğu ile ticari amaçları hedefleyen şirketler için etkili bir pazarlama aracıdır. En başarılı spor sponsorları, spor kuruluşu ve sponsoru arasında iyi bir ilişkiye dayanmaktadır (Nufer, G., Bühler, A. 2009:17).

Ayrıca bir etkinliğe sponsorluk yapıldığında sponsorlar tarafından takip edilen hedeflerin örnekleri sporun finansmanı aracılığıyla, bu (ticari veya devlete ait) şirketler, aşağıda gösterildiği gibi, kurumsal marka bilinirliği, hedef kitleye ulaşma, imajını değiştirme ve satışları artırma ve yeni iş geliştirme gibi bir sürü ticari amaçlar sürdürmektedir.



Şekil 2-3: Bir Etkinliğe Sponsor Olunca Sponsorların Takip Ettiği Hedeflere Örnekler

Kaynak: <http://ec.europa.eu>, 2011.

Sponsorluk sözleşmelerinden elde edilen gelirlerin çoğunun profesyonel spor dalına geçmesine veya üst düzey spor organizasyonlarının finansmanına yardımcı olmasına rağmen, doğrudan amatör sporlarının tanıtılması (yükseltilmesi- geliştirilmesi- tanıtım) ve desteklenmesine yönelik sponsorluk sözleşmeleri bulunmaktadır (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:53).

Şirketler, sporu destekleyerek harcadıkları paralar aracılığıyla ayrıca toplum önünde pozitif bir imaj da göstererek değişik açıdan da kazanç elde etmektedirler (Gündoğdu, C., Devecioğlu, S. 2008:119)

2.3.3. Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları

Spor da fikri mülkiyet haklarının kullanımı, spor karşılaşmaları için yayın haklarının ihâlesi veya ticari satım gibi, profesyonel sporun önemli gelir kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu kaynaklardan elde edilen gelirler, sporun alt seviyesine kısmen sıkça aktarılmaktadır (Öz, K. 2012:648).

Büyük kulüpler bilhassa lisanslı ürün satışlarından önemli bir kazanç sağlamaktadır. Lisanslı ürünler, kulüplerin kendilerinin ürettikleri ürünlerin yanında lisans vererek değişik firmaların kulüpleri logosunu taşıyan ürünler üretmesine kabul etmek biçiminde olabilmektedir. Lisan izni için de kulüpler belirli bir garanti bedel almakta ve lisans verilen ürünün satış cürosundan hisse almaktadırlar (Tuhaf, E. 2017:281).

Örneğin mülk hakları şunları içerebilir:

- Sponsorluk
- Reklamcılık
- Ticari markalar
- Telif hakkı (kaydedilmiş spor, olayların ve oyuncunun imajları, kural kitapları, demirbaşlar, logolar ve markalar dâhil olmak üzere)
- Marka ve etkinlik yönetimi
- Lisanslama ve franchising
- Televizyon haklarının satışı

- İnternet haklarının satışı
- Ses haklarının satışı
- Tasarımlar ve görsel görünüm
- Kişilik hakları “<http://ec.europa.eu>,2012.”

Dolayısıyla, profesyonel spor takımları ve şirketleri, fikri mülkiyet haklarını kullanmaya ve bunlardan yararlanma hakkına sahiptirler (Johnson Amadi, U. 2017:1).

2.3.4. Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri

Geride bıraktığımız yüzyılın en etkili icadı olan televizyon, günlük hayatın vazgeçilmezi haline gelmiş, insanlar arası iletişimden kültürel ürünlerin tüketimine varıncaya dek birçok alanda etki sahibi olmuştur (Özsoy, S. 2014:281).

Spor ve medya esasen birbirinden yararlanan, birbirlerinden etkilenen iki farklı olaylar zinciridir. Eğer medya yoksa spor yaygın bir duruma gelemmez, öğretilemez, tanıtılamaz ve yapılan organizasyonlar hiçkimseye gösterilemez. Sporun olmaması da medyanın pekçok kazanç yollarının yok olması manasına gelecektir. Bilhassa spor organizasyonlarının naklen TV vasıtasıyla yayınlanması esnasında müthiş reklam gelirleri kazanılırken bunun gibi bir fırsattan yoksun kalacaktır. Evrende bugün milyarlarca insanın dikkatini ilgisini belli bir saatte bir noktaya toplamada spor organizasyonları öncü olmaktadır. Bilhassa basketbol, futbol şampiyonalarında, motor, araba, kayak yarışlarında, tenis müsabakalarında ve pek çok spor dallarında milyonlar ayrıca milyarlarca kişi TV başında seyretmektedir (Şahan, H., Akpınar, S., Ulukan, M., Öznur Akpınar, 2008:160-161).

Bugün spor dünyasında söylenen rakamların hemen hemen yarısı, spor aktivitelerinin yayın haklarının satışından kazanılan gelirlerden meydana gelmektedir. Örneğin, Setanta ve İngiliz Sky Sports ortaklığı, İngiltere Premier Liginin 2010-2013 TV yayın haklarını elinde tutmak adına 1,3 milyar Sterlinlik her sezon bir ödeme yapmaktadır. Bu denli büyük tutarların bulunduğu bir yerde “Euroasia Sports” şeffaflığı kendine prensip edinerek, hedef etkinliklerle yayıncıları bir noktaya getirmekte ve iki taraf için en etkileyici çözümü meydana getirmektedir. Spor TV yayın hakkı değerlerinin saptanması ve medya stratejisinin oluşturulmasıyla ilgili alternatifli çalışmalar yapıp iş ortaklarına en iyi olanı seçme şansı veren “Euroasia Sports” aynı

zamanda aktivetinin takipçileri ile buluşmasına yardımcı olmaktadır “<http://euroasiasports.com>, 2015.”

Sporda büyük organizasyonlar arasında Dünya-Avrupa Futbol Şampiyonaları ve Olimpiyatlar yer almaktadır. Organizasyonlarda sponsorluk, reklam, müşterek bahis, bilet ve ürün gelirleri gibi kalemler dışında en büyük değer TV Yayın Hakları kazançları olarak karşımıza çıkmaktadır (Cerrahoğlu, N. 2016:312).

Özellikle TV yayınları ile seyircilere ulaştırılan spor dalları, yayın hakları gelirleri ile de gelişmeyi sürdürmektedir. Popüler olan günümüzde spor dallarının yayın hakları adına oldukça büyük meblağlarda para ödenir iken, basketbol ve futbol dünyada en çok ilgilenilen dallar arasında bulunmaktadır “<http://www.fortuneturkey.com>, 2014”

Dünya genelindeki en büyük spor organizasyonu olarak kabul gören olimpiyatlar dışında başka büyük futbol haricinde sporlar da yer almaktadır. Deloitte Spor Endüstri Grubu tarafından yapılan açıklamaya göre, Formula 1’in yıllık reklam ve TV yayın hakları geliri 2 milyar Dolara ulaşmaktadır. Formula 1’in her yarışı yüzelliden fazla ülkeden iki milyara yakın insan seyretmektedir. Bir yılda takımlar takribi 900 lastik kullanmakta, her bir lastiğin ücretinin 2 Euro’dan az olmadığını düşünürsek yalnızca bu rakamlar dahi bu sporun maliyetinin büyüklüğünü göstermektedir “<http://futboldisinda.com>, 2017.”

2.3.5. Piyango, Şans Oyunları ve Online Spor Bahisleri

Şans oyunu, iştirakçinin çaba ya da beceri seviyesinin netice üzerinde hiçbir etki yaratmadığı sonucun büsbütün “tesadüfe” dayalı bulunduğu ve kazanan iştirakçilere aynı ya da nakit olarak ödül verildiği oyunlardır. Buna bakarak, “piyango, sayısal oyunlar ve hemen kazan oyunları” ile bunlara benzer başka oyunlar “şans oyunu” şeklinde kabul görmektedir. Bahis oyunu da, rastgele bir olayın sonucunun veya nasıl gelişeceğinin kestirilmesi esası üzerine oynatılan/oynanan oyunlardır. Bu oyunlar neticesinde bazen iştirakçinin yeteneğine bazen de tesadüfe dayalı olduğu ve sonucunu tahmin eden kişinin ikramiye kazandığı oyunlardır (Ruhat Yaşar, M. 2010:145).

Bugün spor endüstrisinin en kârlı alanlarından olan bahis ve şans oyunları bilhassa da futbol bahisleri bu oyunlar içerisinde günümüzün en dikkat çeken işlerden biridir. Şans ve bahis oyunları dünyanın ve de ülkemizin yükselen bir alışkanlığı olarak dikkat çekmektedir (Ruhat Yaşar, M. 2010:139-140).

İnsanlar çeşitli şans oyunlarında şanslarını dener iken, günümüzde spor bahisleri büyük popülerlik kazanmıştır (Altınışik, İ. 2017:6). Ülkeler için bahis oyunları ciddi bir finans kaynağıdır, bu sebeple bahis oyunlarında oyunlara erişim kolaylığı, oyun çeşitliği, görsel reklamların etkisi bu oyunlara katılımı artıran etkenler içerisinde yer almaktadır (Çelik, A. 2016:89-90).

Spor bahisleri var olması bakımından insanlar üzerinde eğlence, heyecan, yüksek kazanç, hayaller ve kurulan bu hayallerin gerçek olması gibi tesirler yaratmıştır. Hızlı bir şekilde gelişen serbest zaman anlayışı, sporu ve büyük yarışları birer endüstriye dönüştürmüştür. Buradaki değişime dayalı olarak reklamların ve kitle iletişim araçlarının da etkisi ile spor bahis ürünleri önemli bir tüketim sektörü durumuna gelmiştir.

Bahis oyunlarının esas ögesi spor, zamanla sporun giderek parasallaşması ve gelişmesine paralel olarak kendisini de küresel manada parasal olarak büyütülmüştür. Bahis oyunlarının spor temelli yıllık ciroları 227 milyar Dolar seviyesine ulaşmış hâldedir. Dünyada spora bağlı bahis oyunu oynatan şirketler, ciddi bir sektör meydana getirmiş ve kazandıkları gelirle meşhur futbol kulüplerine sponsorluk yapmışlardır. Bütçe anlamında dünyanın en büyük kulüplerinden biri olan İtalya'nın Milan ve İspanya'nın Real Madrid kulüpleri, online bahis sitesi "Bwin" aracılığıyla desteklenmektedir (Özsoy, S., Kandaz Gelen, N., Tezcan Kandaş, N., Ertan Tabuk, M., Görün, L., Afat, A. 2014:121).

2.3.6. Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları

Spor tesisleri, spor etkinliklerinin her spor dalının kendine özgü çalışma, hazırlık antrenmanlarının, ulusal ve uluslararası karşılaşmaların yapılabilmesine uygun, spor etkinlikleri öncesi ve sırasında sporcu ve izleyicilerin gereksinimlerini karşılayacak (tribün, tuvalet, saha, duş, soyunma odası vb.) üniteleri bulunan saha, yapı ve alanlardır (Erkan, M. 2013:108).

Spor literatüründe stadyum, spor karşılaşmalarının yapılabilmesi için özel olarak dizayn edilmiş spor tesisi anlamına gelmektedir. Alanda en çok kalabalık takım sporlarının, atletizm karşılaşmalarının yapılmasına elverişli oyun ya da müsabaka alanı ve buradaki yarışmaları izleyecek olanların oturma yerleri, soyunma odaları vb. olan büyük spor tesisidir (Gürel, E. ve Akkoç, U. 2011:347).

Stadyumlar, Antik çağdan günümüze kullanım biçiminde farklılıklar görülmesine karşılık çoğunlukla benzer amaca hizmet etmiştir. Bu amaç spor etkinliklerinin gerçekleştirilmesidir (Avcı, S. 2010:16).

Stadyumlar, takımların müsabakalarını yaptıkları ve çoğunlukla kendi taraftarı tarafından desteklendiği yapılarıdır. Takımlarını desteklemeye gelenlere kulüp yönetimlerinin sunduğu hizmetin kalitesi, güvenilirliği, modernliği o stadın pazarlanabilir durumunu artırmaktadır; çünkü kulüplerin gelir kaynakları arasında stadyumlar önemli bir yere sahiptirler (Donuk, B., Ataman Yazıcı, H. B., Kaya, B., Şahin, S. 2011:396).

Ülkelerin kalkınmışlık seviyesini gösteren önemli faktörlerden biri spora verdikleri değer ve spora ayırdıkları zaman, spor politikaları, eğitim ve hükümetlerin tesis ve spor çalışmaları adına ayırdıkları fonları ve bütçeleridir. Buna ek olarak ülkeler, spor etkinlikleri ile ülkelerinin ekonomik, teknolojik, kültürel ve tarihi zenginliklerini çeşitli spor karşılaşmalarında sergileme ve propaganda fırsatları elde etmektedirler (Güçlü, M. 1998:1-2).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte değişik strüktürler üretilmekte, yüksek donanımlı tribünler inşa edilebilmektedir. Kent planlarında büyük yerleri kaplayan stadyumlar, kentlerin ulaşım planları, alt ve üst yapı gibi birçok ögenin şekillenmesine etki etmektedir. Birçok yapı çeşidine göre daha büyük bir boyuta sahip stadyumlar, kullanıcı sayısı yüksek, hacim ve kütle bakımından yoğun bir yapı olması nedeniyle çevresel etkisi ciddi boyutlardadır (Tan, K. G., Arslan, N. 2015:239).

Stadyumlar, artık sadece futbol karşılaşması yapılan alanlar olmaktan çıkmakta hatta birer alış-veriş kompleksine dönüşmektedir. Stadyum altına yerleşen kulübün lisanslı mallarının satışını yapan dükkânlar, büyük marketler, ilk dikkati çeken değişikliklerdir. Stadyumların yıkılıp tekrardan yapılandırılması, çevresindeki arsaları satın alarak genişlemesi futbol camiasındaki yeni eğilimler olarak dikkat çekmektedir (Katırcı, H. 2011:38).

Stadyumun kendisi de pazarlanabilir bir ürün şeklinde değerlendirilebilir. Bu bağlamda etkili stadyum pazarlaması ile kulüpler kazançlarını ve katma değerlerini büyük ölçüde arttırabilirler. Bunun gerçekleşebilmesi için stadyumlar seyircilerin içine girdiklerinde rahat edeceği çağdaş bir donanıma sahip olan mekânlar olmalıdır.

İnsanların iyi ve güzel vakit geçirecekleri, televizyon, sinema, tiyatro ve alışveriş merkezleri gibi serbest zaman değerlendirme faaliyetleri ile rekabet edebilen özelliğinin sahip olunması gerekir.

Üstelik futbol karşılaşmalarının yapılması dışında da başta konserler olmak üzere birçok aktiviteye olanak sağlamalıdır. Avrupa'nın büyük kentlerindeki en saygın yapılar futbol sahalarıdır. İçlerinde çok lüks lokantalar, mağazalar, sinemalar, kafeteryalar, konferans ve toplantı salonları yer alır (Serarslan, MZ. 2009:55).

Real Madrid'in stadını 2012-2013 yılında müze olarak ziyaret eden 2 milyon 200 bin kişi olmuştur, bu gezi 4,5 saat kadar sürmekte olup, kişi başına yetişkinlerde 20 Euro, küçüklerde 18 Euro'dur, bunlar yalnızca turistik ve müze geziden kazanılan gelirdir ve yıllık müze ve stad geliri Real Madrid'in 45 milyon Euro'ya ulaşmaktadır (Bıçakçı, L. 2015:22). Arsenal Stadı da benzer şekildedir. Futbolcuların soyunma odasındaki koltuklarında formaları asılı bulunmaktadır. O koltuklara oturup fotoğraf çektirilebilmektedir, stadyumda sahanın içinde de fotoğraf çektirilebilmektedir. Kulüp bu şekilde muazzam bir gelir elde etmektedir (Akşar, T. 2015:22).

Spor tesisleri ve bayilikler, kent mahallelerini yeniden canlandırmayı amaçlayan ekonomik kalkınma projeleri için en önemli adaylar gibi görünüyor. Vergi kredileri ve yetkilendirme bölgeleri gibi soyut ekonomik kalkınma araçlarının aksine, spor tesisleri - stadyumlar, arenalar, futbol sahaları, vb. oldukça görünür yapılardır (Coates, D., Humphreys, B.R. 2014:2). Spor tesisleri ayrıca bulunduğu semtlere, şehirlere ve metropol alanlarına da yararı olmaktadır (Leeds, M. A., Allmen, P. V. 2014:35).

Spor tesis işletmelerinde kuruluş yeri üzerinde etkili olan faktörler

- Spor tesisi işletmesinin faaliyet yapacağı pazarın özelliği, genişliği ve devamlılığı kuruluş yeri seçimi üzerinde etkisi olan önemli etkenlerdendir. İşletme büyük, orta veya küçük olsun pazarın fonksiyonları, özelliği, bakımından bütün işletmeleri yakından ilgilendirir.

- İşgücü; şüphesiz işgücü olmaksızın bir spor tesis işletmesinin faaliyette bulunması düşünülemez. Bu yüzden bir spor tesis işletmesinin kurulacağı yer seçilirken yeterli işgücünün var olup olmadığı göz önüne alınmalıdır.

- Ulaşım; spor tesis işletmesinin sunduğu faaliyet ve imkânlardan faydalanmak isteyen tüketicilerin işletmeye hızlı, kolay ve güvenli bir şekilde ulaşabilmesi işletmenin varlığını devam ettirebilmesinde kolaylık sağlar.
- Fiziki çevre; arazi yapısı, iklimsel özellikler, enerji imkânları, yağış-nemlilik, sıcaklık-soğukluk, kuraklık veya rüzgâr gibi doğal elemanlardan meydana gelen fiziki çevre koşulları spor tesis işletmesinin kapalı veya açık olması, küçük veya büyük ölçekli olması gibi pekçok konuyu ilgilendirmektedir.
- Devlet politikaları; Devlet aracılığıyla uygulanan ekonomik ve sosyal politikalar, spor tesisi işletmesinin kuruluş yeri kararı üzerinde etkisi olur.
- Diğer faktörler; spor tesisi işletmesinin sunmuş olduğu mal ya da hizmetlere yönelik hedef kitlenin sahip olduğu özellikler ve bulundukları bölgeler, yerel vergiler, harçlar ve kültürel koşullar diğer faktörler adı altında incelenebilir (Özer, U. 2017:2-7).

Spor tesislerinin kurulmasının yanında, etkin bir şekilde işletilmesinin ve kullanılmasının da önemi vardır. Bu yüzden bir ülkenin, sporda başarılı olabilmesi için o toplumun ekonomik gelişmişliği ile spor tesisleri alanında teknolojik açıdan gelişmişliğine de dayalı olmaktadır. Ulusal ve uluslararası spor konusunda söz sahibi olan ülkelerin pek çoğu spor tesisi bakımından neredeyse tüm sorunlarını çözümlemiş oldukları görülmektedir. Kendine ait yerlerde spor yapılmadığı sürece ondan bekleneni veremez. Gelişmiş ülkeler de, doğru yerde doğru tesis yapmak, elverişli hizmet getirmek koşuluyla sporda başarıyı elde etmişlerdir (Erkan, M. 2013:107).

Yapılan bazı araştırmalarda birtakım araştırmacılar, hâlen bilet satış gelirlerinin bütün kulüp gelirlerinin asıl itici faktörü olduğunu açıklamaktadır. Pek çok araştırmada bilet ve stadyum gelirlerinin artışı ile beraber reklam, yayın, başka ticari gelirlerin de çabucak arttığı, benzer biçimde bilet ve stadyum gelirleri düştüğünde bütün gelirlerin çabucak düştüğü sonucu belirlenmiştir (Kızıltepe, M. 2012:79).

Profesyonel spor takımların gelirleri, yayın hakları, lisans gelirleri, bilet satışları ve stadyumla alâkalı başka gelirler olmak üzere 4 ana kaynaktan oluştuğu, bu kaynaklardan bilet gelirleri, başka kaynaklara göre mühim bir yer tuttuğu ifade edilmiştir. Bu sebeple spor organizasyonları içerisinde bireylerin spor faaliyetlerine

izleyici olarak katılımını etkileyen öğelerin belirlenebilmesinin de ayrı bir önem arz ettiği açıklanmıştır (Dilbaz, E., Karagün, E. 2014:24).

Tüm bunlara ek olarak şunu da söyleyebiliriz; spor dünyasında üç genel kabul görmüş "Mega-Olaylar" var: Olimpiyatlar, Dünya Kupası ve UEFA Şampiyonası. Bu olaylara yönelik tekliflerde son zamanlarda meydana gelen artış, kentsel yenilenmenin geçmiş başarılarından kaynaklanmaktadır. Bunların ilki, 1984 Yaz Oyunları için Los Angeles'te görülüyordu. Los Angeles, netice olarak 2,3 milyar dolarlık bir net kazanç olduğunu bildirmiştir; bu da gelecekte yapılacak oyunlar için hırslı bir teklif savaşı başlattı; bu noktada kentsel sorunlar için her derde deva olarak görüldü (Levy, B., Berger, P. D. 2013:12).

Genel anlamda mega etkinlikler altyapı, üst yapı ve tesis yeterliliği açısından gelişmiş bölgelerde düzenlenmektedir. Düzenlendiği ülkeye gelen turist sayısını artırmaktadır, medya ve basının dikkatini çekmektedir, ülkelerin kendilerini tanıtarak iyi bir imaj kazanabilme fırsatı niteliğindedir (Toksöz, D., Bak E. ve Benli, S. 2017:2).

2.3.7. Spor Malzemeleri Endüstrisi

1990'larda dünya güçlü ve etkili bir sürece tanıklık etmiştir ve bu süreç spordaki ticarileşme olmuştur. Spor etkinlikleri ve onun değerleri oldukça önemli birer ekonomi sektörüne dönüşmüştür. Sporla alakalı endüstri kolları; spor malzemeleri, yiyecekleri, araçları vb. toplumlar için sıradan, alışılmış tüketim alanları durumuna gelmiştir (Akkaya, C. 2008:5). Spor, küreselleşmenin oldukça hızlı yaşandığı bu zaman diliminde ticarileşerek, kitleselleşerek, endüstrileşerek, siyasallaşarak ve bilimselleşerek bu süreçten hissesini almaktadır (Batmaz, HÇ., Yıldırım, F. ve Karadağ, M. 2016:524).

Sportif malzeme üretimi, çok uluslu hızla büyüyen bir sektör haline dönüşmüştür. Bu özelliğinden ötürü, bu faaliyet alanı bölgesel, yerel ve ulusal ekonominin önemli ve etkili bir bileşeni olmuştur (Dağlı Ekmekçi YA. Ekmekçi R, İrmiş, A. 2013:98). Spor malzemeleri endüstrisi fitness, spor ve rekreasyon faaliyetlerinde kullanılan araç gereç, malzeme ve giysi olarak satılan bütün ürünleri içermektedir. Bu manada spor malzemeleri endüstrisi çeşitli ürün kalemlerine sahip olduğu söylenmektedir (Zenginer, HO. 2017:5).

Spor ürünü, başka ürün ve hizmetlerle karşılaştırıldığında değişik özelliklere sahiptir. Spor endüstrisinin diğer endüstrilerden değişik şekilde incelenmesi gereği de

buradan doğmaktadır. Bu şekilde değerlendirildiğinde spor endüstrisinin aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Özer, U. 2017).

Tablo 2-4: Sportif Ürün Kategorileri

Sportif Ürün
Seyirci Sporları ➤ Katılım biletleri ➤ Medya aracılığıyla izleme ve dinleme Katılım Sporları ➤ Rekreatif ya da serbest zaman değerlendirme ➤ Profesyonel ➤ Amatör ➤ Kazara, tesadüfi veya günlük ➤ Organize katılım (lig ve turnuvalar) ➤ Kamu ve özel tesislere katılım Spor Ekipmanları, Spor Ayakkabıları, Spor Kıyafetleri ve Sporla Bağlantılı Ürünler ➤ Spor ekipmanları (tenis raketi, kayak, top, koşu bandı vb.) ➤ Spor kıyafetleri (takım formaları, şort, yüzme kıyafetleri, eşofman vb.) ➤ Spor ayakkabıları ➤ Sporla bağlantılı ürünler (dersler, lisanslı ürünler, hediye eşyalar, yiyecek içecek vb.)

Kaynak: Kandaz Gelen, N. 2016:5.

Spor yapma ve izleme dışında sporla alâkalı her çeşit mal ve hizmet bu kapsamda değerlendirilir. Bu geniş sınıflandırma beraberinde güçlükler de getirmektedir. Zira sporla alâkalı binlerce mal ve hizmet çeşidi bulunmaktadır. Sporun özgün doğasına yönelik mal ve hizmetler de katıldığında kategorinin ne kadar geniş bir yelpazeye sahip olduğu daha rahat anlaşılabilmektedir. Spor ürün kategorisinden 3. genel bir yaklaşım ile spor ekipmanlarını, kıyafetlerini, ayakkabılarını ve spor ile bağlantılı her çeşit mal ve hizmeti içermektedir. Spor ekipmanları çekirdek spor ürününün oluşmasına yardımcı olabilecek bütün malzeme ve araç-gereçleri kapsar (Kandaz Gelen, N. 2016:6).

Perakende spor malzemeleri endüstrisinin gündelik giyim piyasasına (rahat giyim piyasası) göre başlıca etkenleri; harcanabilir gelirdeki büyümedir, spor

faaliyetlerini teşvik eden ve spor katılımını teşvik eden hükümetler ve spor giyiminde giderek daha fazla kucaklanmakla birlikte fiziksel aktivitenin sağlık ve eğlence yararlarını daha kolay takdir eden daha fazla sayıda insandır “<http://www.openbravo.com>, 2017.”

Spor malzemeleri pazarı, küresel ekonominin yanı sıra perakende pazarını da geride bıraktı ve ortalamanın üzerinde bir büyüme göstermeye devam etmeli. İşlem katları ortalama 10 kat CAGR ve alıcılar yeni stratejik segmentlere girmek istediklerinde yükseliyorlar. Bu seviyeler genel perakende değerlendirme standartlarına uygundur. Borsada listelenen spor malzemeleri şirketleri aynı zamanda değerlendirme katlarında ve piyasa kapitalizasyonunda bir artış yaşamıştır. Örneğin, Adidas ve Nike 2010 yılı başında 6 ila 7x EBITDA civarında işlem görüyorlardı ve şimdi sırasıyla 15x ve 12x EBITDA'lerde işlem görüyorlar.

E-ticaret toplam perakende satışların yaklaşık %6'sını temsil eder ve birleşme ve satın alma işlemlerinin %20'sinden fazlasını oluşturur. Spor malzemeleri şirketleri için çok önemli bir strateji haline geldi ve sadece tamamlayıcı bir gelir kaynağı değil, aynı zamanda bir büyüme faktörüdür.



Şekil 2-4: 2012'de Spor Malzemeleri Pazarı Büyüklüğü

Kaynak: Ebin, A. 2014:1-2; Akt. Capitalmindestimates.

Batı ülkeleri pazara hakim durumda: ABD ve Japonya, 2012 yılında dünya pazarında sırasıyla %32 ve %10 ile önde gelen spor ürünleri pazarlarıdır (bkz. Şekil 2-4).



Şekil 2-5: Spor Ürünleri ve Diğer Tüketim Malları

Kaynak: Ebin, A. 2014:4; Akt.Euromonitor 2013, Capitalmind.

Spor endüstrisine mevzu olan ürün ve hizmetler değerlendirildiğin zaman;

- Açık ve kapalı alan spor tesisleri
- Zemin ve altyapı uygulamalarında malzeme ve ekipmanlar
- Spor giyim ve malzemeleri
- Spor tesisleri, çevre düzenleme işleri
- Özel spor ve dinlenme tesisleri
- Fitness ve kondisyon malzemeleri
- Bisiklet ve motorlu araçlar
- Spor-sağlık makine ve ekipmanları
- Su sporları ve squash
- Spor altyapı, ekipman ve makineleri
- Basketbol pota ve topları
- Kış sporları
- Tenis, golf ve badminton

- Binicilik ve atıcılık
- Doğa sporları
- Küçük kano ve tekneler
- Yüzme ve şok havuzları
- Saunalar ve ekipmanları
- Su oyunları ve eğlence üniteleri
- Buhar odaları ve Türk hamamları
- Yüzme havuzu ekipmanları, kimyasalları ve sistemleri
- Havuz kaplama ve kapatma sistemleri
- Havuz başı mobilyaları ve aksesuarları
- İlgili yayınlar

Eğlence endüstrisi içinde spor endüstrisiyle alâkalı ürün grupları olarak ise;

- Otomatik eğlence ve oyun makineleri
- Bowling ve bilardo ekipman ve aksesuarları
- Golf aksesuar ve ekipmanları
- Masa tenisi, air hockey, langırt aksesuar ve ekipmanları
- Video simulatörleri ve dokunmatik ekranlar
- Oyun yazılımları
- Satranç, tavla, dama vb. masa üstü oyunları
- Müzik kutusu ve karaoke ekipmanları
- Dart, makine, tilt ve aksesuarları
- Çocuk eğlence parkları ve makineleri
- Park aksesuar ve ekipmanları
- Her çeşit yedek parça ve aksesuarları
- Animatör aksesuarlarının ve kıyafetlerinin bulunduğu belirtilmektedir.

Yukarıda belirtilen ürün ve hizmetler değerlendirildiğinde öbür sektörlerle oluşanyakın ilişki dikkat çekmektedir. Spor endüstrisine mevzu olan ürün ve hizmet adetinin artması ve bu hizmetlerin tüketimi esnasında bilhassa seyir ürünlerinin sunumunda ve reklam alanında da spor önemli bir durum haline gelmiştir (Uslu, NÇ., Uslu, A. 2017:3-4).

Spor endüstrisinin öncelikli görevi spor faaliyetleri üretmektir. Bunun adına ligler ve takımlar düzenlenir. Bu düzenlemeler; liglere ve kümelere, bireysel performanslara, okul takımlarından, yerel, ulusal, uluslararası turnuvalara değin çeşitlilik göstermektedir. Spor endüstrisinin bir diğer görevi spor etkinlikleri ile alâkalı ticari yaklaşımlardır.

- Organizasyonlarda yiyecek, içecek, spor tesisleri, spor salonları etrafında mal satış yapanlar,
- Reklamcılar; spor aracılığıyla ürün satmaya ve tanıtmaya çalışanlar,
- Sponsorluk; takımları, turnuvaları ve oyuncularını finansal açıdan destekleyenler,
- Takımla, olaylarla, lige vb. durumla alakalı mal ve hizmet satan firmalar,
- Spor etkinliklerini destekleyici firmalar (spor ekipmanları ve egzersiz ürünleri)
- Menajerler, temsilciler ve ajanlar,

Basın; TV, radyo yayınları, günlük gazeteler ve spor endüstrisi arasında baştan bu yana her zaman birbirini besleyen karşılıklı bir ilişki meydana gelmiştir (Sarıkaya, M. 2006:67).

2.4. Sporun Diğer Finansal Kaynakları

2.4.1. Borsada İşlem Gören Spor İşletmeleri

Sporun belirli branşları günümüzde, rekabet ve eğlence unsuru olmaktan daha ileri gidilen bir endüstri kolu durumuna geldiği herkesçe kabul edilebilir. Futbol da bu branşların başında gelir. Dünyanın birçok ülkesinde futbol kulüpleri, zamanla önemli birer gelir-gider merkezi haline gelerek şirketleşen, hisseleri piyasada halka arz edilen, borsalarda yerlerini değerli oyuncular arasında alan firmalara evrildiler (Parlak, D., Bişirici, E. 2014:181).

Spor kulüpleri genel anlamda, kulübün elde ettiği gelirlerle kulübün çatısı altında kurulan şirketlerin temin ettiği ticari gelirleri; İMKB'ye açılan Futbol AŞ ya da Sportif AŞ'lere temlik ve devir edip, bütün giderleri de kulüp bünyesinde bırakacak biçimde oluşturulan bir yapıyla İMKB'ye açılmayı yerinde bulmuşlardır (Aslanoğlu, F. M., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, A.A. ve ark. 2011:73).

Spor etkinlikleri, takip edilebilirlik ve izlenebilirlik seviyeleri çoğaldıkça büyük ölçekte ekonomik bir sektör durumuna gelmiştir. Endüstriyel bir süreç içine giren futbol, futbol kulüplerinin hızlı bir şekilde şirketleşmeye başlaması futbolun geçirdiği yapısal değişikliğin de bir göstergesi olmaktadır. Çünkü futbol ile alakalı bütün öğelerin niceliksel ve niteliksel gelişimi ve değişim, kulüpleri de şirketleşmeye itmiş ve bu da futbolu yönetenlerce futbolun pastasından daha çok pay alabilmenin bir yolu şeklinde görülmüştür.

Rekabetçi piyasa ortamında, kulüplerin pastadan en büyük payı alabilme çabası, kulüpleri yeni gelir kaynakları oluşturma yoluna yönlendirmiştir. Bu amaç doğrultusunda kulüpler hem daha değişik, hem de daha düşük maliyetli ve daha uzun vadeli fonları temin edebilmek için sermaye piyasalarına açılmışlardır (Kaya, A., Gülhan, Ü. 2013:1-2).

Şirketleşmenin spor kulüplerinde temel amacı, kurumsallaşarak ticari avantajlara sahip olabilmek olmalıdır. Kişisel otoritenin futbol kulüplerinde öncelikli olduğu yönetim anlayışı yerine profesyonel kurumsal yönetim anlayışına geçilmiştir (Ayas Aydın, S., Aydın, U. C. 2016:154). Bu durumda spor endüstrisi içinde önemli bir fan kitlesine sahip futbol kulüplerinin karşılaşmaları sadece eğlence amaçlı olmaktan çıkıp ekonominin bir parçası durumuna gelmektedir.

Gittikçe büyüyen bir endüstri durumuna dönüşen futbolda faaliyette bulunan kulüplerin de ihtiyaç duyduğu fonları uygun şartlarda sahip olmaları, kazançlarını arttırmaları ve finansal yapılarını kuvvetli bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Bu durumda dünyada bütün futbol kulüpleri çabucak şirketleşerek çok iyi profesyonel yöneticilerce yönetilmeye başlamıştır (Karadeniz, E., Koşan, L., Kahiloğulları, S. 2014:130).

Spor endüstrisinin mühim bir bölümünü meydana getiren sermaye piyasalarından spor kulüplerinin kendilerine düşen payı elde edebilmeleri ve rekabet ortamında bir adım önde olmaları şirketleşmeyi tercih ederek halka açılmalarından geçmektedir. Bu spor kulüplerinin halka açılmaları, uzun vadeli, yeni ve düşük maliyetli fon bulmalarını kolaylaştırması yönünden önem arz etmektedir.

Futbol şirketlerinin başarısı, şirketi meydana getiren takımın elde ettiği sportif başarılarla doğru orantılıdır. Takımların sportif başarısı kulübün bilet satışı, forma satışı

gibi farklı kaynaklardan elde ettiği gelirlerin çoğalmasına yol açmakta bu durum ise şirketin değerini arttırmaktadır. Hafta sonu oynanacak maç öncesinde kazanmayla ilgili bir takım beklentiler oluşmakta ve maç sonrası beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmemesine paralel olarak borsa fiyatlarında oynamalar meydana gelmektedir (Ulun, C., Yetim, A. A. 2016:72).

2.4.1.1. Spor İşletmelerinde Halka Arz

Sermaye Piyasası araçlarının satın alınması adına halka arz, her çeşit yoldan yapılan bir genel çağrıyı ve bu çağrının akabinde gerçekleştirilen hisse satışı olarak tanımlanmaktadır “<http://www.borsaistanbul.com>, 2017”

Halka arz özetle şöyle açıklanabilir; “halka arz; hisse senetlerinin çok sayıda ve önceden bilinmeyen yatırımcılara ilân ve çağrı yoluyla satışı olarak tanımlanabilir” (Bekçi, İ., Özboyacı, M., Negiz, N. 2010:34).

Günümüzde işletmelerin tercih edebilecekleri fon kaynak seçenekleri artsa bile aralarından en az maliyetli olanını yeğlemek kurumlar için önemli duruma gelmiştir. Bu sebeple halka arz ile elde edilecek olan sermaye, pek çok işletme tarafından fark edilmiştir (Bekçi, İ., Özboyacı, M., Negiz, N. 2010:49).

Şirketlerin halka açılması iki türlü olmaktadır:

1. “Direk halka açık şirketlerin kurularak halka hisse senedi satılması,”
2. “Kapalı aile şirketlerinin halka açılmasıdır”.

Halka açık AŞ’ler, menkul kıymet borsalarına, menkul kıymetlerini kota ettirme zorunluluğunda değillerdir. Fakat halka açık her şirket, Sermaye Piyasası Kanununa ve yönetmeliklerine bağlı kalmak mecburiyetindedirler. Halka açılmanın esas amacı finansmandır, halka açılan şirket yeni ortaklardan uzun süreli fon tedarik eder. Halka açılmada, şirketin geniş kitlelerce tanınmasını sağlamak ve şirketin hisse senetlerinin likiditesini çoğaltmak gibi sebepler olabilir. Bir şirketin halka açılması 3 yöntemle yapılabilir:

- Birinci yöntem, mevcut hissedarların elinde bulundurduğu hisse senetlerinden bir bölümünü borsada ya da borsa haricinde halka arz etmeleri yoluyla şirketi halka açık hâle getirebilirler.

- İkinci yöntem, sermaye artırımını yapılarak yeni ihraç edeceği hisse senetlerinin bir bölümünü veya tamamını rüçhan haklarını sınırlandırarak ya da ortaklarca rüçhan haklardan yararlandıktan sonra artan hisse senetlerini yetkili mercilerin kararı çerçevesinde borsada ya da borsa dışında halka satması biçiminde olabilir. Buradaki fon şirkete aittir ve şirket işlerinde kullanılır.

Üçüncü yöntem, sermaye artırımını yöntemi ile hisse senetlerinin halka arzıyla mevcut hissedarların sahip oldukları hisse senetlerinden bir bölümünü halka arz etmesinin beraber yapılması koşuluyla firmalar halka açılabilir. SPK'ya göre halka açıklığının asgari belli oranlarda olması gerekmektedir (Öndeş, T., Çatal, MF. 2007:302).

2.4.1.2. Halka Arza Karar Verme ve Halka Arz Süreci

Halka Arza Karar Verme

Halka açılma sürecinde şirketlere göre en zor karar aşamasıdır. Halka açılmayı kararlaştırdıktan sonraki aşamalar daha basittir. Bir şirketi halka arza karar vermeye iten birbirinden değişik şartlar bulunmaktadır:

- Şirket, büyümesini halka arz yöntemi ile finanse etmeyi seçebilir.
- Şirketin rakipleri halka açık şirketler olduğunda, halka açık şirketlerin finansal bakımdan daha dayanıklı olduğu anlaması, rekabette halka kapalı şirketlere dezavantaj sağlayabilir.
- Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarını büyütüp belli bir evreye getirdikleri şirketleri halka arz etmek koşuluyla kârını realize etme yöntemini tercih edebilirler.
- Şirket, çalışanlarını güdülemek ve özendirmek amacı ile hisse bazlı performans planlarını kullanabilir.

Şirket, halka arz sonrası kendini ekonomi sayfalarında, medyada daha fazla yer bulur, finansal kurumlar ve yatırımcılar yanında kredibilitesi artar “<http://www.borsaistanbul.com>, 2017”.

Halka Arz Hazırlık Süreci

Şirketlerin halka arzı yapmadan önce yapmaları gerekli olan bir ön hazırlık süreci vardır. Bunları başlıklar halinde sıralarsak:

- “Çalışma Ekibinin Oluşturulması”: Şirketin bünyesinde bulunan bihassa finans ve halkla ilişkiler bölümlerinden orta düzey yöneticileri de içine alacak bir ekibin yapılması ve oluşturulması gerekli işlemlerin planlanması ve belirlenmesi evresidir.
- “Finansal Danışman ve Aracı Kurum Seçimi”: Bütün süreci yönetecek finansal bir danışman görevlendirebilir. SPK aracılığıyla yetkilendirilmiş bir aracı kurumla, hisselerin halka arzını yapmak için sözleşme yapılmalıdır.
- “Halka Arz Programının Hazırlanması”: Halka arz sürecindeki işlerin açıklanmasını, zaman planının hazırlanılmasını ve sorumlulukların belirlenmesini kapsamaktadır.
- “Esas Sözleşmede Yapılacak Düzeltmeler”: Sermaye piyasası mevzuatının şirket esas sözleşmesindeki maddelerin mütabakatlığı bakımından gereken farklılıkları içeren tadil taslağını SPK’ya takdim etmelidir. Bu durumda şirket kendi hukuk departmanından ya da hukuk danışmanından yardım almalıdır.
- “Bağımsız Denetim Şirketinin Seçimi ve Finansal Tabloların Hazırlanması”: SPK mevzuatına mutabık finansal raporlama için SPK vasıtasıyla yetkilendirilmiş bağımsız denetim şirketi seçilip finansal tablo denetimi adına sözleşme imzalanmalıdır.
- “Hisse Değerinin Belirlenmesi”: Halka arz fiyatı, halka arz izah namesindeki esaslara yakışır şekilde hesaplanmalıdır. Bu fiyatın tespitinde şirketin operasyonlarından başka, sektördeki gelişmeler ve piyasa şartları da dikkate alınmalıdır. Şirketin çalışacağı aracı kurum dışında nesnel bir değerlendirme bağımsız bir danışmanlık şirketinden istenebilir.
- “Başvuru Belgelerinin Hazırlanması”: “İMKB Kotasyon Yönetmeliği”nin 9. maddesi uyarınca hazırlanan belgeler ile varsa başka istenen belgelerin hazırlanmasını ve İMKB’ye takdim edilmesini kapsar “<http://www.ertadenetim.com>, 2012.”

Halka Arz Süreci

- SPK “Borsa İstanbul ve SPK’ ya Başvuru”: Şirketler tarafından zaruri evraklar hazırlanılmasının ardından SPK’ya izahnamenin onayı ve Borsa İstanbul’a ilgili pazarda işlem görmek adına başvuruda bulunulur. Aynı zamanda tanıtım etkinliklerine bu aşamada başlanır “<http://www.borsaistanbul.com>, 2017”
- “Kurul’un Borsa’dan Görüş İstemesi”: Başvuru yapan şirketin hisselerinin Borsanın hangi pazarında işlem görebileceğine ilişkin Borsa görüşünü ister “<http://www.ertadenetim.com>, 2012.”

- “Borsa İstanbul ve SPK Uzmanları Tarafından Şirket İncelemesi”: Şirket üretim ve merkez tesisleri Borsa ve SPK uzmanları tarafından ziyaret edilerek gerektiği biçimde incelemelerde bulunmaktadır. Yapılan incelemeler içerisinde çeşitli değişiklikler olsa bile temelde aşağıda yer alan durumlar üzerinde durulmaktadır.

- “Finansal Verilerin İncelenmesi”: Burada, şirketin finansal vaziyetinin anlaşılması hedefine yönelik dinamik ve statik mali analizin yanında önemli rasyoların analizi yapılır.

- “Finansal Olmayan Verilerin İncelenmesi”: Şirketin finansal olmayan verileri; hizmet ya da mamul üretim prosesi, üretim tesisleri, yatırımlar, yurt içi ve yurt dışı satışlar, grup şirketleriyle bağlantılar, hukuki durum, etkinliğin devam etmesi ile alakalı önemli sözleşmeler gibi mevzular tetkik edilir “<http://www.borsaistanbul.com>, 2017”

- “Kurul’a Görüş Gönderilmesi”: Borsa uzmanları aracılığıyla hazırlanan raporun “Borsa Yönetim Kurulu”nda müzakere edilmesi neticesinde, Borsa’da şirket paylarının işlem görüp göremeyeceği, göreceksse Borsa pazarından hangisinde işlem görebileceği kararlaştırılır ve alınan bu karar, halka arz izahnamesinde yazılmak şartıyla, Kurul’un talebi üzerine Kurul’a götürülür. Fakat halka arz izahnamesinde yer alması koşuluyla tasarruf sahiplerine izah edilmesinin faydalı olacağı düşünülen durumlar da Kurul’a bildirilir.

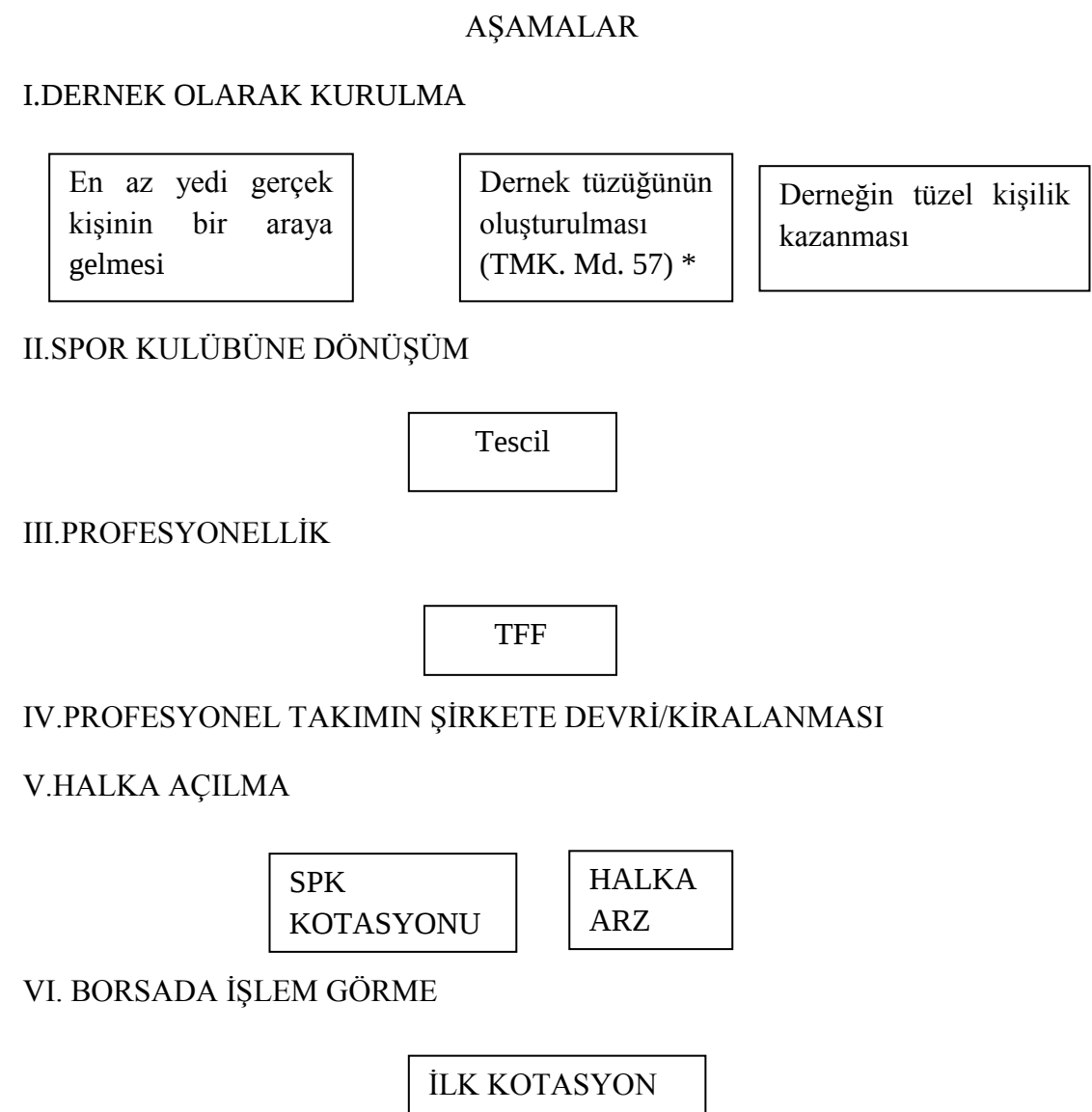
- “Payların Halka Arzı ve Satış Sonuçlarının Bildirilmesi”: Şirket payları, aracı kurum ya da oluşturulmuş ise bir konsorsiyum aracılığıyla halka arz izahnamesinde ya/ya da tasarruf sahiplerine satış ilanında belirlenen esaslar ve tarihler çerçevesinde, SPK düzenlemelerine yaraşır biçimde halka arz edilir. Aracı kuruluş, satış işlemi tamamlanmasının ardından halka arza yönelik satış sonuçlarını Kamuyu Aydınlatma Platformu’na duyurarak Borsa İstanbul ve SPK’ya götürülür (<http://www.ertadenetim.com>, 2012).

Profesyonel bir spor branşı durumuna gelen futbolda, kulüplerde amatörlükten çıkıp şirketleşerek profesyonelliğe ilk adımı atmaya başlamışlardır. İlk olarak 1989 yılında ülkemizde Malatya Spor A.Ş. ismi ile bir şirket kurarak, bu şirkete profesyonel futbol şubesini devretmiştir. Spor kulüplerinin Türkiye’de şirketleşmesi işi 2001 yılından itibaren 13 takımda olmuştur. Anonim şirket şeklinde kurulan kulüpler şunlardır; Adana Spor AŞ., Antalya Spor AŞ., Göztepe AŞ., İstanbul Spor AŞ., Van

Spor AŞ., Dardanel Spor AŞ., Konya Kartal Spor AŞ., Beykoz 1908 AŞ., Beylerbeyi AŞ., Bursa Merinos Spor AŞ., Mobella Spor AŞ., Karşıyaka AŞ.

Halka açılmayı isteyen futbol kulübü sermaye piyasası mevzuatı tarafından öngörülen genel koşulları yapacaktır. Halka açılan futbol kulüpleri kendine özgü durumların izah edilmesi ile alakalı mevzuata tabi olacaklardır (Kocaoğlu, N. K. 2011:92-93).

Tablo 2-5: Spor Kulübünün Halka Arz Aşamaları



* Türk Medeni Kanunu: Madde 57. Herkes, önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahiptir. Dernek kurucularının fiil ehliyetine sahip olması gerekir

2.4.1.3. Halka Açılmanın Avantajları ve Dezavantajları

Halka Açılmanın Avantajları:

Şirketinizin gelişimi içerisinde doğru evrede yapılacak olan halka arz, önemli avantajlar elde edecektir. Bu finansman prosedürü, şirketiniz adına banka kredisine ya da iç finansmana nazaran daha yaraşır bir seçenek olabilir (Öney, B. 2008:7).

Finansman kaynağı

- Büyüme yatırımlarının finansmanı
- İşletme sermayesi amacı ile
- Var olan borçların azaltılması

Sermaye piyasalarına kolayca erişim

- İkincil halka arz ve sermaye artırım fırsatları
- Kredi pazarlarına kolay ve ucuz maliyetle erişme
- Diğer finansal araçları kullanma imkânı

Hissedarlara likidite sağlama

- Halka açık olan şirket daha kıymetlidir
- Kurucular ve öbür ortaklar için çıkış fırsatı
- Şahsi garantilerden kurtulma fırsatı
- Piyasalardaki fiyat hareketlerinden faydalanma fırsatı
- Paranın yerine hisse senedi verip satın alma fırsatı

Kurumsallaşma

- Kurumsal yönetim prensiplerine uyum
- Şeffaflığın sağlanması
- Aile şirketi işi; orta ve uzun süreli sağlıklı bir yapıya geçiş

Ticari itibar ve şöhret

- Kamuoyu huzurunda
- Müşteriler, tedarikçiler ve bankalara göre
- Uluslararası piyasalarda bilinirliğin artması
- Kaliteli personele daha kolay erişim
- SPK gözetiminin oluşturduğu ek itimat (Gürel, B. T. 2012:12).

Yukarıda da belirtildiği gibi spor kulüpleri temelde aşağıdaki nedenlerden ötürü şirketleşme yoluna gitmişlerdir:

- Büyük bütçelerin dernek şeklinde yönetiminin güçlüğü,

- Profesyonelleşme ve kurumsallaşma,
- Halka arz,
- Dernek statüsünde iken yapılamayan ticari etkinliklerde yer alabilme,
- Bağlı oldukları spor kulüplerine doğrudan fon kaynağı temin edebilmek,
- 2004/2005 UEFA'nın sezonundan sonra lisans hakkı için mecburi kıldığı ölçütlere uyum bakımından kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirebilmek,

- Uluslararası markalaşabilmek,
- Kredi temini kolaylığı yapabilmek

Büyüyen rekabet platformunda büyük miktarlarda artan maliyetleri karşılayabilmek için yeterli kaynaklara erişebilmek ve vergi avantajlarından yararlanabilmektedir (Devecioğlu, S. ve ark. 2012:36-37).

Halka Açılmanın Dezavantajları:

- Yasal yükümlülüklerin artması
- Yönetim kontrolünü kaybetmek kaygısı
- Kurul gözetimi ve denetimi altına girmek
- Gerçekçi fiyat oluşmaması
- Vergisel bir avantajın olmaması
- Ticari sır, rekabet vb sebeplerle kaygı duyulması (Sancak, E. 2009:5).

Futbol kulüplerinin şirketleşip halka açılması hususunda, Sermaye Piyasası Mevzuatına tabi tutulacaktır. Bu hâl şirketin ve dolayısı ile kulübün şeffaf olmasını gerektirecektir. Kulüplerin her çeşit sözleşmelerinin kamuya tam vaktinde ve tam olacak şekilde duyurulması, hesapların kusursuz tutularak kamuya izah edilmesi gibi mükellefiyet doğacaktır (Kocaoğlu, N. K. 2011).

Halka açılma da maliyet unsurları:

- Aracılık ücretleri: Halka açılmanın en mühim maliyet öğelerinden biridir. Sözleşme ile şirket ve aracı kurum arasında belirlenir.

- Kayıt ve kotasyon ücretleri: SPK'ca kayda alınan; satışı yapılacak payların ihraç bedeli üzerinden ve satışı yapılmayan payların nominal değeri üzerinden binde 2 oranında ücret alınır. İMKB'ce Ulusal Pazar'ın da işlem görecektir paylar için şirket nominal sermayesinin binde 1'i kadar kotasyon ücreti alınır. İMKB'ce buna ek olarak Pazar ilan ücreti (2008 için 3.400 TL) alınır.

- Merkezi kayıt kuruluğu üyelik aidatı: Merkezi Kayıt Kuruluğu AŞ. nominal sermayenin binde 1'ini üyelik giriş aidatı şeklinde almaktadır. Bu tutar 2,000 TL'den az 50,000 TL'den fazla olmamaktadır.

- Bağımsız denetim maliyeti: Bağımsız denetim için bağımsız denetim sözleşmesi ile belirlenen tutar olup bunun miktarı aynı kalmaktadır.

Tanıtım maliyeti: Halka açılmada hedeflenen kitleye göre ve tanıtımın kapsamına göre bu maliyet miktarı değişmektedir. Tanıtım bütçesinin çok iyi hesaplanması gerekir. Çünkü tanıtımı başarısız olan bir halka arzın başarısı da düşük olabilir (Sancak, E. 2009: 9).

3. AVRUPA BİRLİĞİNDESPOR VE FİNANSMAN KAYNAKLARI

3.1. Avrupa Birliği ve Spor Finansmanı

"Avrupa" kelimesi sadece bir kıtayı gösteren isim değildir. "Avrupa" şu an, dünyada etkin olan kültürün, farklı düşünme; araştırma, bilgi üretme şekillerinin, farklı dünyaya bakış ve yaşama anlayışlarının ortalama 2500 yıllık bir süreçte yoğrulduğu, geliştirildiği kültür yumağıdır. "Avrupa'nın hem bu günün hem de yarının dünyasında dolaylı ve doğrudan büyük etkileri ortaya konmuştur, konulacaktır (Erdemli, A. 1999:5).

AB'nin kökenleri, Avrupa ülkelerini 1950'lerde bir araya getirmesiyle başlayan "Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu"na dayanmaktadır. Topluluk, siyasi ve ekonomik işbirliği aracılığıyla Avrupa içerisinde devamlı barışı sağlamayı hedefleyerek 6 kurucu ülke arasında müşterek bir kömür ve çelik pazarı meydana getirdi. Bu kurucu ülkeler; İtalya, Lüksemburg Belçika, Fransa, Almanya ve Hollanda'dır (Toksöz, F. 2013:12).

Avrupa Birliğinin esas politika ve hedefleri arasında şunlar yer alır:

- Etkili ve güçlü ve bir dış politika aktörü olmak,
- AB içinde ve dışında demokrasi, özgürlük, kişi hakları ve hukukun üstünlüğü değerlerini yaymak ve garanti altına almak,
- Her türlü ayrımcılık ile mücadele etmek; bilhassa her yerde kadın-erkek eşitliği için mücadele vermek,
- İklim değişikliğiyle mücadele etmek,
- Çevreyi en üst seviyede korurken ekonomik büyümeyi devam ettirmek, enerji güvenliğini oluşturmak,
- Yasadışı göç, silah, insan ve uyuşturucu kaçakçılığı, uluslararası terörizm v.b. suçlarla etkili şekilde mücadele etmek ve gerçek manada bir, güvenlik, âdalet ve özgürlük alanı oluşturmak,
- AB üyesi devletlerde sosyal koruma ve istihdamın artırılmasına katkıda bulunmak,
- AB üyesi devletler arasında sosyal, ekonomik ve bölgesel uyumu teşvik etmek,
- Avrupa vatandaşlarının en üst seviyede yaşam ve kalite standartlarına ulaşmasını sağlamak gibi hususlar mevcuttur.

Bu amaçlara ulaşmanın en etkili yönteminberaber hareket etmek olacağı fikri üye devletleri bir noktaya getiriyor ve bir arada tutmayı sürdürüyor “<http://www.ab.gov>, 2017.”

Tablo 3-1: Avrupa Birliği Organları

Avrupa Parlamentosu	EP
Avrupa Komisyonu	COM
Avrupa Adalet Mahkemesi	ECJ
Avrupa Genel Mahkemesi	EGC
Spor Organizasyonları	
Uluslararası Olimpiyat Komitesi	IOC
Avrupa Olimpiyat Komiteleri	EOC
Uluslararası Futbol Federasyonu Futbolu	FIFA
Avrupa Futbol Federasyonu Birliği	UEFA
Avrupa Profesyonel Futbol Ligi	EPFL
Avrupa Kulübü Derneği	ECA
Spor Hakları Sahipleri Koalisyonu	SRO C
Uluslararası Profesyonel Futbolcular Federasyonu	FIFPro
Alman Olimpiyat ve Spor Konfederasyonu	DOSB
Alman Futbol Federasyonu	DFB
Alman Bundesliga	DFL
Alman Futbolcular Acenteleri Derneği	DFVV

Kaynak: Brost, S. 2014:4.

AB içinde spor politikasının uluslarüstü sevide gelişimi, Avrupa Komisyonu, AB Konseyi, Avrupa Parlamentosu gibi değişik otoritelerin etkisi altında meydana gelmektedir (Taş, İ., Şemşit, S. ve Eylemer, S. 2013:141).

Avrupa'daki sporun özellikleri:

- Tabandan yaklaşımı

Avrupa'daki sporun özelliklerinden biri de, sporun tabandan yaklaşıma dayandığıdır. Sporun gelişimi kulüp düzeyinden kaynaklanmaktadır. Yerel düzeyde spor düzenliyorlar. Spor geleneksel olarak bir devlete veya bir işletmeye bağlı

değildir. Bu, Avrupa'daki sporun esas olarak profesyonel olmayan ve ücretsiz gönüllüler tarafından yürütülmesiyle örneklendirilmektedir. Avrupa'da sporun işletilmesinden sorumludurlar. Onlara göre spor, eğlencedir ve topluma katkıda bulunmanın bir yoludur.

- Ulusal kimliğe bağlılık

Amsterdam Deklarasyonu(beyanname) tarafından da kabul edildiği üzere, Avrupa'daki spor önemli sosyal ilişkilere sahiptir. Beyanname, açık bir şekilde, sporda kimliğin oluşturulmasında ve insanları bir araya getirmenin rolü olduğunu belirtiyor.

- Uluslararası yarışmalar

Milli takımlar bir ulus olarak görülüyor. Avrupa'daki gelenek, farklı ülkelerin birbirlerine karşı rekabet etmeleri ve uluslararası yarışmalar düzenleyebilmeleri olmuştur “<http://www.bso.or.at>, 2017.”

3.2. Avrupa Birliği’nde Sporla İlgili Durumlar

Spor, artan ekonomik ve sosyal etkisinden dolayı, Avrupa stratejileri ve programlarında önemli bir yer edinmiştir. AB spor politikası, spordan mümkün olan en iyi ekonomik faydayı türetmeyi amaçlıyor “<https://bookshop.europa.eu>, 2016.”

Sporun büyük bir endüstriye dönüşmesi, günlük yaşamda daha çok yer alması ve yargı kararlarıyla spora belirli bir yönün verilmiş olması, AB gözetiminde doğrudan bir takım politikalar belirlenmesi ve çalışmalar yapılması ihtiyacını artırmıştır (Aslanoğlu, FM., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Seviçen, M., Ata, AA. ve ark. 2011:100).

Spor, AB içinde eğitim, kültür, toplum sağlığı ve sosyal politikalar başlıkları altında ele alınan bir konudur. Bilhassa nüfusun sosyal yapısı, spor ve çevre, toplum sağlığı, spor ve eğitim ilişkisi, herkes için spor, spor ve şiddet konularının en başta yer alan çalışma başlıkları olduğu görülmektedir (Balcı, V. 2003:55).

AB’ye giden bu yolda ilk yapıtaşlarından biri olan ve 1957 yılında gerçekleşen “Roma Antlaşması” imzalandığı zaman, spor konusuna hiç yer verilmemiştir. 1985’de, tam bir fikir birliğiyle Milan Avrupa Konseyi, "Addonina Raporu"nu oluşturdu. Bu raporda da sporun, tek bir topluluğa ait olma hissiyatını destekleyebilecek yegâne fırsatı oluşturduğu hususuna dikkat çekildi. AB’nin spora katılması yeni bir uğraş değildir ve uzun yıllardır günde yer almıştır. Yirmidört ayrı “Avrupa Komisyonu Departmanı”ndan

yirmisi, spor dünyası ile doğrudan ilişkili politikalar üzerinde düzenli bir şekilde faaliyet göstermektedir. Gösterilen bu faaliyetler insanların özgür aktivitelerinden, spora ayrılan vergilendirme ve fonlara değin geniş bir yelpazede bulunmaktadır. Örneğin, AB'nin kararları, rekabet kuralları, TV yayın haklarını direk etkileyecektir. AB'nin, reklamlarla alâkalı düzenlemesi spor faaliyetlerinin finansmanını da etkileyecektir (Balcı, V. 2003:56-57).

Spor, Avrupa bütünleşmesinin ilk zamanlarında bir politika alanı şeklinde değerlendirilmiştir. Avrupa gündeminde sporun konu haline gelmesi, 1973'deki Walrave/Koch vs. UCI davasıyla olmuştur. "Avrupa Toplulukları Adalet Divanı" spor etkinliklerinin ekonomik niteliği itibari ile, AB hukukuna tabi olduğunu ortaya koymuştur. 1990'lı yıllarda spor politikasında ATAD en etkili aktör olmuştur. Divan, davalar temelinde oluşturduğu AB spor politikasının ile içtihat hukuku alt yapısını oluşturmuştur. 1995 yılı Bosman davasında, profesyonel sporcuların serbest dolaşımı ile ilişkili kuralları düzenlemiş, AB içinde uluslararası transfer sistemi tekrar düzenlenmiş ve futbolcu hakları güçlendirilmiştir (Taş, İ., Şemşit, S. ve Eylemer, S. 2013:139).

1997 yılındaki "Amsterdam Antlaşması"nın eklerinden biri olan "Amsterdam Deklarasyonu"nda ilk kez AB sporun ekonomi dışındaki yönlerini tanıdığını ifade etmiş, sporun sosyal boyutuna da dikkati çekmiş ve bu noktada AB kurumlarının spor örgütleriyle diyalog geliştirip amatör spora önem verilmesinin gerekliliği vurgulamıştır. Bu gelişmelerin ardından spor birimi Avrupa Komisyonunda kurulmuştur (Aslanoğlu, F. M., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, A. A. ve ark. 2011:100).

"Amsterdam Deklarasyonu" sporun AB seviyesinde ele alınmasıyla ilişkili kararın verildiği adımdır. 1999'da Birlik, ilk defa "Helsinki Avrupa Konseyi"nde takdim edilen raporda spora yönelik olarak bütüncül bir vizyona değinilmiş. Bu, alanın tutarlı ve homojen bir tanımını ortaya koymakta; sporun toplumsalfonksiyonunun önemini belirlemekte ve Birlik'in her bir politikasının tatbik edilmesinde spora başvurulmasına ihtiyaç duyulduğunun altını çizmektedir (Balcı, V. 2003:60).

"Nice Antlaşması"nın eki olan "Nice Deklarasyonu"nda da üye ülkeler üstünde yasal bir bağlayıcılığı olmayacak biçimde, sporun doğasından kaynaklı olarak sosyal, eğitim ve kültürel işlevlere değinmiştir; AB program ve politikalarının spor dostu olması ile ilgili bir temenni ortaya sunulmuştur. "2004 Avrupa Spor Yoluyla Eğitim Yılı" olarak ortaya konmuş, Komisyon iletişim kampanyası kapsamında yaklaşık 200

projeyi desteklemiştir (Aslanoğlu, F. M., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, AA. ve ark. 2011:100).

“Solidarity” prensibi, Nice altında kabul edilmiştir. Buna “yeniden dağıtım” diyebiliriz. Solidarity gerçekte yeniden dağıtım anlamına gelmez; fakat Nice deklarasyonundaki hali ile bu terim spor karşılaşmalarının dengeliliğini korumak için gelirlerin yeniden dağıtılıp spora dönmesi gerekliliğini yansıtır. Yani “Spordan gelen tekrar spora dengeli olarak geri döner” prensibi. Spordan gelir elde edildi ise bu toplanıp dengeli olacak şekilde spora döndürülürsün, böylelikle belirli bir kulüpler arası bağın kopma durumu engellensin, yeni dağıtımda dikkatli olalım, biri çok zengin, diğeri çok fakir olmasın, sporda belirli bir çekişmeci ruh korunsun denmekte idi. Biz olan “havuz sistemi” nin temelindeki prensipten pekte farklı değil (Gürkaynak, G. 2004:2).

Ayrıca, Aralık 2000'de Nice'de kabul edilen, sporun spesifik özellikleri ve onun Avrupa'daki sosyal işlevine ilişkin Bildiri'de "spor faaliyetinin her erkek ve kadın tarafından bireysel özlem ve olasılıkları dikkate alarak ulaşılabilir olması" gerektiğinin altını çiziyor. Aynı zamanda "fiziksel veya zihinsel özürülüler için fiziksel ve sportif faaliyetlerin uygulanması, bireysel yeteneklerin, rehabilitasyonun, toplumsal entegrasyonun ve dayanışmanın geliştirilmesi için özellikle elverişli bir açılım sağladığını ve bu nedenle teşvik edilmesinin gerektiğini" kabul etmektedir.

Komisyon, temel ihtiyaçları, eğilimleri ve eylem alanlarını belirlemek için 2005 yılında sporda eşit fırsatlar konusunda bir uzmanlar toplantısı düzenledi. Engelli insanlar için sporda fırsat eşitliği kavramı üç temel dayanağa yaslanmaktadır:

- (a) Sporcu olarak sporculara erişim,
- (b) sporculara seyirci olarak erişim,
- (c) spor yapmak isteyen engelli kişiler için destek (örneğin, ekipmanın maliyeti, personelin eğitimi ve uyum sağlama olanakları).

Sporun eğitimsel ve sosyal değerlerinin engelli insanlar için de önemli olduğunu göstermeyi amaçlıyor. Bu bağlamda, spor (hem rekabete dayalı hem de eğlence amaçlı), engelli insanlar için entegrasyon, iş yaratma ve eşitlik için kesişen bir araçtır “<https://eur-lex.europa.eu>, 2017.”

LizbonAntlaşmasıhemen hemen yedi yıl süren reform tartışmaları, zorlu hükümetler arası görüşmeler ve Hollanda ile Fransa'da Anayasa'nın geri çevrilmesine

sebebe olan iki referandumdan sonra kurumsal işleyişlere ve politika konularına yönelen bir antlaşma olarak hazırlanmıştır (Özler, Z. 2009:1).

Lizbon Anlaşması'nın 1 Aralık 2009'da yürürlüğe girmesiyle birlikte, spor, AB Antlaşmalarında ilk defa demir attı. Avrupa Birliği'nin İşleyişi Antlaşması'nın (TFEU) Madde 6 ve Madde 165'te sporun önemi yasal olarak kabul edilmiş ve sporun bir AB hedefi olarak teşvik edilmesi vurgulanmıştır. Lizbon Anlaşması ile AB alanında spor alanındaki işbirliği daha resmileştirilir.

165. Madde, AB'yi "sporun özel yapısını, gönüllü faaliyete dayalı yapılarını ve sosyal ve eğitsel fonksiyonunu dikkate alarak spor konularının teşvik edilmesine katkıda bulunmaya" çağırıyor (Dietzen,S., Müller, M., Theisen,B. 2011:7-9).

“Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma”nın 165. maddesi, spesifik bir spor finansmanı programının oluşturulmasına izin vermekte ve diğer Topluluk politikaları ve programlarında sporun "yaygınlaştırılması" yani daha iyi dahil edilmesini mümkün kılmaktadır (Dietzen,S., Müller, M., Theisen,B.2011:35).

AB'nin eyleminin aşağıdaki amaçlara yönelik olacağını Lizbon Antlaşması'nın 165. Maddesi belirtmektedir (Hull, D. 2012:7).

1. Birlik, sporun kendine has niteliğini, gönüllülük ilkesine dayalı yapısını ve eğitselfesosyal görevini göz önünde bulundurarak, sporda Avrupa boyutunun geliştirilmesine katkı sağlar.

2. Spor müsabakalarında şeffaflık ve dürüstlüğün ve spordan sorumlu kurumlar arasındaki işbirliğinin teşviki ve öncelikli olarak en genç sporcular olmak kaydıyla, sporcuların ahlâki ve bedensel bütünlüğünün korunması yolu ile, sporda Avrupa boyutunun geliştirilmesi.

3. Birlik ve üye devletler, spor ve eğitim alanında, başta Avrupa Konseyi olmak üzere, 3. Ülkeler ile ve yetkili uluslararası birliklerle işbirliğini geliştirirler “<http://www.kaynakindir.com>, 2011.”

6. madde, Birlik, Üye Devletlerin eylemlerini koordine etmek, desteklemek ya da tamamlamak amacı ile önlemler alma yetkisini vardır. Avrupa düzeyinde önlem alınabilecek alanlar şunlardır:

a) İnsan sağlığının korunması ve iyileştirilmesi,

- b) Sanayi, kültür, turizm,
- c) İdâri işbirliği,
- d) Eğitim, mesleki eğitim, gençlik ve spor,
- e) Sivil savunma (Baykal, S. 2013:9).

EPAS (Enlarged Partial Agreement on Sport): Uluslararası spor mevzuatı ile ilgili 30 yılı geçen deneyimin sonrasında, Avrupa Konseyi, 11 Mayıs 2007 tarihinde, spor ile ilgili yeni bir atak yapmak ve Panavrupa işbirliğine dinamizm katmak için CM/Res (2007)8 Kararını onaylamıştır. EPAS'ın amaçları sporu ve temsil ettiği pozitif değerleri geliştirmek, uluslararası normları belitmek ve spor ile ilgili hükümetler arası işbirliğini sağlamak için Panavrupa platformu oluşturmaktır. Buna ek olarak, spor alanında ilerlemek ve iyi bir yönetim çerçevesinde sporu daha sağlıklı ve doğru bir yapıya kavuşturmak için, kısmi anlaşmaya üye ülkelerin kamu otoritelerine, spor federasyonlarına ve sivil toplum kuruluşlarına da yardımda bulunmayı hedeflemektedir. Türkiye, EPAS'a şu anda tam üye olmamıştır "<https://sgm.gsb.gov.tr>,2014."

Lizbon antlaşması yürürlüğe girdikten sonra, COM, mevcut önceliklerinin gözden geçirilmesi yoluyla ek politika girişimleri ile AB'nin AB spordaki yetkinliğinin uzatılmasını istedi. Bu nedenle, 18 Ocak 2011'de "Spor üzerine Beyaz Kitap" ın yerini alamadığı fakat sonuçlarına dayandığı "Sporda Avrupa Boyutunun Geliştirilmesi Konusunda İletişim" yayınlandı (Brost, S. 2014:8).

Spor Üzerine Beyaz Kitap, sporun sosyal rolünü, ekonomik değerini ve Avrupa'daki spor organizasyonunu ve yönetişimi artırmak için potansiyel AB önlemlerine odaklanan bir Avrupa Komisyonu Spor Üzerine Beyaz Kitabı 2007'de yayınlandı. Beyaz Kitaba, spor organizasyonlarının yerindenlik ve özerklik ilkesini tam olarak göz önünde bulundurarak önümüzdeki yıllarda Komisyona sporla ilgili faaliyetlerinde rehberlik edecek 53 önlem içeren "Pierre de Coubertin Eylem Planı" eşlik etti. Diğer tedbirlerin yanı sıra, Eylem Planı, bir Avrupa Spor Forumu kurma, sporla halk sağlığını geliştirme, ırkçılık ve şiddeti önleme, sporun ekonomik değerini ölçmek için bir yöntem geliştirme ve spor yoluyla toplumsal uyum için fırsatlardan istifade etme konularında bir şartname içermektedir (Hull, D. 2012:7-8).

Temmuz 2007'de Avrupa Komisyonu, "Spor Üzerine Beyaz Kitap" olarak isimlendirilen raporla spor üzerine şu ana kadarki ilk kapsamlı girişimi başlatmıştır.

Beyaz Kitap'ın esas temaları;

- AB politika yapıcılarının spor ile alâkalı bilincinin, sektörle alâkalı ihtiyacın farkındalığının ve özgünlüğün çoğaltılması,
- Gelişen ve aynı zamanda uygulama sahası genişleyen AB politikaları içerisinde sporun kendine özgü yapısının devam edebilirliğinin garantiye alınması ve
- AB seviyesinde spor ile ilgili hareketliliğin çoğaltılması oluşturmaktadır. Komisyon aracılığıyla Beyaz Kitap, desteklenen üç alanda, bir sürü tedbir ve eylemleri gerçekleştirme konusunda öneriler getirmektedir (Aslanoğlu, FM., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, AA. ve ark. 2011).

Beyaz Kitabın ana bileşenleri:

Eylem Planı Beyaz Kitabın üç temel alanında önerilen önlemleri tanımlıyor: sporun toplumsal rolü, ekonomik boyutu ve özgül organizasyonu “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

Tablo 3-2: Beyaz Kitabın Bileşenleri

Toplumsal olarak sporun rolü	Ekonomik boyut	Spor organizasyonu
Sağlık ve katılım	Spor istatistikleri	İyiyönetişim
Sosyal içerme	Sürdürülebilir finansman	Şike
Eğitim ve öğretim	Antitröstyasası	Sporcuların serbest dolaşımı
Anti-doping	Devlet yardımı	Transferler, spor ajanlar
Çift kariyer	Medya / mülkiyet hakları	

Kaynak: Halleux, V. 2015:10.

AB Sporun Çalışma Planı, Lizbon Anlaşması yürürlüğe girdikten sonra, Komisyonun bu yeni yetkinliğin nasıl kullanılacağına ilişkin planlarını düzenlemesi bekleniyordu. Bunu bir İletişim Bildirisi'nde yapmış ve "Bakanlar Konseyi" tarafından kabul edilen "Spor İçin Bir AB Çalışma Planı 2011-14" takip etmiştir (Kornbeck, J. 2013:159).

HEPA'da (Health-Enhancing Physical Activity) dâhil olmak üzere spor ve toplum:

- Sosyal içerme ve spor: Spordaki gelecekteki işbirliği, özellikle 2013'te başlatılan toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarının takibi için sosyal içerme konularına dikkat etmelidir.

- HEPA: AB düzeyinde Üye Ülkeler ve WHO ile yakın işbirliği içinde olan 2013 Konsey Tavsiye Kararının uygulanması ve süregelen süreçlerle koordinasyonun sağlanması bir öncelik olacaktır.

- Sporla ilgili eğitim ve öğretim: Çalışmalar devam etmeli, ör. eşdüzey toplantıları şeklinde, Çift Kariyer Yönergeleri'nin uygulanması ve NQFs'lerdeki spor niteliklerinin dâhil edilmesi şeklinde olacaktır.

Sporun ekonomik boyutu:

- Kanıta dayalı spor: Mevcut metodolojileri temel alan spor ve fiziksel aktivite ile ilgili daha fazla bilgi ve veri toplamak için çalışmalar uzman düzeyinde devam etmelidir.

- Sporun Sürdürülebilirliği: Konsey düzeyinde daha ileri adımlar atılması, sektörün çıkarlarının spor yapılarının ve faaliyetlerin finansmanını etkileyen AB politikalarına ana hatlarıyla girilmesini sağlamaya yardımcı olabilir.

Sporun Dürüstlüğü:

- Anti-doping: Çalışma, AB yasalarına ve sporcuların haklarının korunmasına uymaya odaklanmaya devam etmelidir.

- Şike ile Mücadele: Bahisle ilişkili anlaşma ve gelecekteki Avrupa Konseyi Konvansiyonu'nun spor karşılaşmalarının manipüle edilmesine karşı korunması ve mücadelesinde en iyi uygulamalar hakkında yukarıda belirtilen Tavsiye Kararının uygulanmasını sağlamak için çalışmalar devam edecektir.

- Genç sporcuların fiziksel ve ahlâki bütünlüğünün korunması: Genç sporcuları korumak ve özellikle cinsel tacizle ilgili ahlaki davranışları güçlendirmek için yollar araştırılmalıdır.

Avrupa Parlamentosu, Konsey, Bölgeler Komitesi ve Ekonomik ve Sosyal Komite bu raporu not etmeye davet edilmektedir. Başkanlık, bu raporu, 2014 yılının ilk yarısında gelecek Spor AB Çalışma Planının hazırlanmasına zemin hazırlamaya davet ediyor “<http://eur-lex.europa.eu>, 2014.”

ayıs 2014 tarihli ve Avrupa Birliği Sporun Çalışma Planı (2014-2017) Konsey toplantısında, Konseyin ve Üye Devlet Hükümetlerinin Temsilcilerinin kararı;Spor Üzerine Üç Yıllık AB İş Planı'nın aşağıdaki temel ilkelere uyacağını göz önüne alın:

- Üye Devletler ve Komisyon arasında uzun vadede AB alanında spor alanında katma değer sunmak için işbirliği ve uyumlu bir yaklaşım geliştirmek,
- Birleştirilmiş bir AB yaklaşımı kullanarak ulus ötesi zorlukları ele almak,
- Sporun özel doğasını dikkate almak,
- Sporun diğer AB politikalarına dâhil edilmesine olan ihtiyacı yansıtmak,
- Kanıta dayalı spor politikası için çalışmak,
- Özellikle Avrupa 2020 Stratejisi olmak üzere, AB ekonomik ve sosyal politika gündeminin önemli önceliklerine katkıda bulunmak,
- İlk AB Spor Çalışma Planının kazanımlarını geliştirmek,
- Erasmus + programı kapsamında başlatılan ve spor alanındaki faaliyetlerin etkisini tamamlamak ve güçlendirmek “<http://eur-lex.europa.eu>, 2014.”

Anahtar konular:

Sporun dürüstlüğü

- Anti-Doping
- Şike
- Reşit olmayanların korunması ve güvenliği
- İyi yönetim
- Cinsiyet eşitliği

Sporun ekonomik boyutu

- Sporun ekonomik faydaları
- Büyük spor olaylarının mirası
- Sürdürülebilir spor finansmanı

Spor ve toplum

- Sağlık artırıcı fiziksel aktivite
- Eğitim, öğretim, istihdam ve gönüllü olma “<http://eur-lex.europa.eu>, 2014.”

23 Mayıs 2017'de yapılan 3541 toplantısında Konsey tarafından kabul edilen Avrupa Birliği Sporda Çalışma Planı hakkındaki karar,

- Sektörler arası işbirliğinden yola çıkarak, AB'nin karşı karşıya bulunduğu politika zorluklarını yerine getirirken sporun yapabileceği katkının diğer AB politika alanlarında farkında olunmasını sağlamak,
- Spor için kanıt tabanını daha da güçlendirmek,
- Üye Devletler arasında kooperatifçi ve uyumlu bir yaklaşımı teşvik etmek ve

Komisyon ve gerektiğinde spor hareketi ve ilgili diğer menfaat sahipleri ile uzun vadede AB alanında spor alanına katma değer sağlamak,

- Birleştirilmiş bir AB yaklaşımı kullanarak uluslar arası zorlukları ele almak,
- Sporun spesifik doğasını dikkate almak,
- AB ekonomi ve sosyal politika gündeminin kapsamlı önceliklerine ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak, böylece iş, büyüme ve yatırım için bir artış sağlamak ve aynı zamanda 2020 sonrası dönemde hazırlanmak,
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek,
- Çift meslek de dâhil olmak üzere, eğitim ve spor arasındaki ilişkiyi göz önüne almak,
- Spor için ilk iki AB Çalışma Planının kazanımlarını oluşturmak,
- Erasmus + programı kapsamında başlatılan spor alanındaki faaliyetlerin etkisini tamamlamak ve güçlendirmek,

AB'deki tabandan spor gelişimine katkıda bulunmak.

Sporun bütünlüğü

- Anti-doping
- İyi yönetim
- Reşit olmayanların korunması
- Sporun özgüllüğü

Sporun ekonomik boyutu

- Sporda yenilik
- Spor ve dijital tek pazar

Spor ve Toplum

- Spor ve medya
- Antrenörlerin rolü
- Sporda ve sporla ilgili eğitim
- Sosyal içerme
- Spor ve sağlık
- Spor ve çevre

Spor diplomasisi “<http://data.consilium.europa.eu>, 2017.”

AB’de Spor İle İlgili Yasal Mevzuatlar

Spor hukukunun Avrupa Birliği hukukuna tâbi olmasının (buna, biat etmesi de denilebilir) sembolü olarak Bosman kararı gösterilmektedir (Köse, HA. 2010:64-65).“Spor hukuku” uluslararası federasyonların düzenlemelerinden, IOC’nin olimpiik hareket ve WADA’nın düzenlemelerinden, CAS’ın usul ve içtihatlarından oluşmaktadır. Uluslararası hukuk, halen spor hukukunu kontrol etmeye, dizginlemeye yetersiz kalmaktadır. Bunu yapabilen tek hukuk düzeni Avrupa Birliği hukuk düzenidir (Köse, H. A. 2010:60).

Avrupa Hukuku’nun sporcuların serbestçe dolaşabilmesine ağırlık vermesi ve ulusal seviyede ayrımcılık yapılmamasına yönelik esas ilke, profesyonel sporlar gibi ekonomik süreçler için de geçerlidir ve Avrupa Adalet Mahkemesi’nin 1995 yılında baktığı bir davadır. Bu dava, futbol ile Belçika’lı bir futbolcu olan “Jean Mare Bosman”la alâkalı olmasına değin, bu olayın çok fazla yansımaları olmuştur. AB’nin esas ilkelerini değıştirilemez şekilde karar, sağlamlaştırmış ve çalışanların veya işçilerin yeteneklerini değışik üye ÷lkelerde göstermelerini önleyen engelleri kaldırmayı hedeflemiştir. Buna ek olarak, bunun profesyonel sporlarda da uygulanabileceğini karara bağlamıştır (Balcı, V. 2003:63).

2007 yılında kabul edilen Sporda Beyaz Kitap’ta Komisyon, sınırlı ve orantılı kısıtlamaların (serbest dolaşımla alâkalı AB Antlaşması hükümleri ve Avrupa Adalet Divanı’nın kararları ile uyumlu olarak) özellikle serbest dolaşım ilkesine kabul edildiğini teyit etmiştir

Avrupa’da spor mevzuatına iki farklı yaklaşım vardır. Ülkeler "müdahaleci" veya "müdahaleci olmayan" bir spor mevzuatı modeli benimsemiştir. Müdahaleci bir spor-mevzuat modeli, ulusal spor hareketinin önemli bir bölümünün yapısı ve yetkisi üzerine belirli mevzuat içeren bir modeldir. Diğer tüm spor mevzuatı modelleri müdahaleci olmayan olarak kabul edilir (Siekmann, R. ve Soek, J. 2010:93)

Sporun yaratmış olduğu ilişkiler, Avrupa Birliği ÷lkeleri topraklarında gerçekleştirilmeleri halinde Birlik hukukuna tabi olmaktadır. Ayrıca, sporcuların, antrenörlerin, menajerlerin ve diğer bütün sporun asli aktörlerinin ücrete tabi hizmet sunumları da yine aynı koşullar çerçevesinde Birlik hukukuna tabi olmaktadır.

Spor hukuku, Avrupa Birliği hukukuna aykırı olduğunda, yalnızaca 27 Avrupa ülkesinde uygulanmaz hale gelmemekte, bu durumun yarattığı, yaratacağı sorunlardan ötürü, spor hukuku değiştirilmektedir. Yani, Bosman kararından bu yana Avrupa Birliği hukuku, spor hukukunun ekonomik içerikli mevzuatını egemenliği altında bulundurur. Aynı zamanda, Avrupa Birliği'nin bu etkisi, spor hukuku aracılığıyla, bu hukukun evrenselliğinden dolayı, diğer tüm kıtalara ve devletlere de hükmeder konumuna gelmiştir. Tüm bunların sonucunda, uluslararası federasyonlar spor hukuku oluştururken Avrupa Komisyonu ile işbirliği içinde olma noktasına gelmişlerdir (Köse, H.A. 2010:60-63).

Avrupa Konseyi üyesi ülkeler Avrupa Spor Şartı'nı kabul etmişlerdir. Şartın ulaştığı temel şartlardan biri, hükümet ve hükümet dışı eylem arasında gerekli dengeyi sağlamak ve aralarındaki sorumlulukların tamamlayıcılığını sağlamaktır. Bu, müdahaleci ülkelerde bile, kanunun bazı federal yetkilere sahip spor federasyonlarına bahşedilmiş olması olgusunda ifade edilir. Normal olarak Devlet, Fransa, Yunanistan, Romanya ve İspanya hariç olmak üzere, yasa veya yönetmelikler aracılığıyla spor federasyonlarına yetki veya sorumluluk vermemektedir.

Devletin ulusal federasyonların örgütlenme özgürlüğü üzerindeki etkisinin sınırlarının bir başka göstergesi de, bu federasyonların yarışmaları yöneten düzenlemeleri benimseme özerkliği derecesinde bulunabilir. Hemen hemen tüm AB ülkelerinde (27'sinin 25'i), spor federasyonlarının en üst düzey yetkilileri (tüzüklerine göre), uluslararası kurallara ve yerel genel yasal çerçeveye uygun olarak Devlet müdahalelerinden bağımsız olarak düzenleme, kural ve diğer hükümleri kabul etme hakkına sahiptir. Polonya'da devlet federasyonların tüzüklerini oluşturmaya dâhil olmamasına rağmen, yürürlükteki yönetmeliklere uymaları bakımından Beden Eğitimi ve Spor Bakanı'nın kontrolüne tabidir. Romanya'da, profesyonel spor yapma koşulları ulusal spor federasyonları tarafından kendi normları aracılığıyla kurulur, ancak koşullar Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından onaylanmalıdır.

Gözden geçirilmiş Avrupa Spor Tüzüğü'nün 12. Maddesi, “(A) kamu fonlarından, yani ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerden uygun destek ve kaynakların, bu Bildirgenin amaçlarının ve hedeflerinin yerine getirilmesi için hazır bulunacağını” anlamına gelmektedir.

Bir başka ilginç soru ise, çeşitli AB ülkelerindeki yasa koyucuların, kamu otoritelerine spor sektörünün mali durumunu kontrol etme yetkisi vermeleridir. Mevzuattan ayrı olarak, hükümetlerin spor hareketi üzerinde kontrol yetkisine sahip olmak için kullanabilecekleri bir başka araç da fonlara erişimdir. Spor hareketine para akışını düzenleyerek, müdahaleci olmayan bir spor yasası modeline sahip bir hükümetin, spor hareketi üzerinde müdahaleci tipindeki bir ülkeye göre aynı miktarda veya daha fazla etkisi olabilir.

Avrupa Spor Modeli, spor organizasyonlarının piramit yapısının ana özelliği olarak benimsemiştir. Spor kulüpleri bir ulusal federasyonun üyesidir (Tek-Dernek-Prensibi olarak bilinir); bu federasyon, uluslararası bir federasyonun bir parçasını oluşturur. Müdahaleci ülkelerdeki ulusal federasyonlar, ülkenin spor mevzuatı ile üst kademelerin kuralları ve yönetmelikleri arasına sıkıştırılabilir. Bu iki efendiye hizmet etmek, normal olarak, anlaşmazlıklara yol açmaz, çünkü müdahalecilik, devlet STK'larının temel özgürlüklerine ilişkin devlet kontrolünün ya da hükümet ihlallerinin gereksiz olduğu anlamına gelmemelidir (Siekmann, R. ve Soek, J. 2010).

Kısacası, Avrupa Birliği hukuku spor hukukunun, şu an da ekonomik yapısını etkileyebilmekte, engelleyebilmekte ve kontroledebilmektedir (Köse, H. A. 2010:60-63).

3.3. Avrupa Birliği'nde Sporun Finansal Yapısı ile İlgili Politikalar

İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan 80'li yılların ortalarına kadar Avrupa'da iki farklı spor modeli var: Doğu ve Batı Avrupa modeli. Batılı ülkelerde Avrupa sporu, hükümet ve sivil toplum örgütleri tarafından gerçekleştirilen eylemlerin yan yana durduğu karışık bir model geliştirdi. Ayrıca, temelde kamu televizyonunun bulunduğu bir ortamda sporun televizyonla paralel olarak büyüdüğünün altını çizmek de önemlidir. Batı Avrupa sporu bu nedenle özel ve kamusal faaliyetin bir sonucudur “<http://www.bso.or.at>, 2017.”

Sporda Avrupa modeli şeklinde isimlendirilen yapıda ticari kaygılar pek ön planda değildir. Küme düşme ve yükselme yolu ile Avrupa ligleri, yeni kulüplere açık olan bir bünyeye sahip olduğun için; kulüplere göre ligde kalmak, ticari kazanç sağlamaktan daha mühim hâle gelmiştir. Buna ek olarak, Avrupa modelinde tüm sporlar amatör seviyede katılımlarla başlamış, profesyonel spor branşları geliştikçe sporu yöneten makamlar gerek amatör gerekse profesyonel etkinlikler için sorumluluk

almıştır. Buradaki iki yapının aynı anda ele alınması da ticari kazanca verilen değerin azalmasına sebep olmuştur. Bu modelde kâr dağıtımı profesyonel spor kulüplerinde limitlidir (Aslanoğlu, F. M., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, A. A. ve Ark. 2011:38).

Avrupa da spor matrisi:

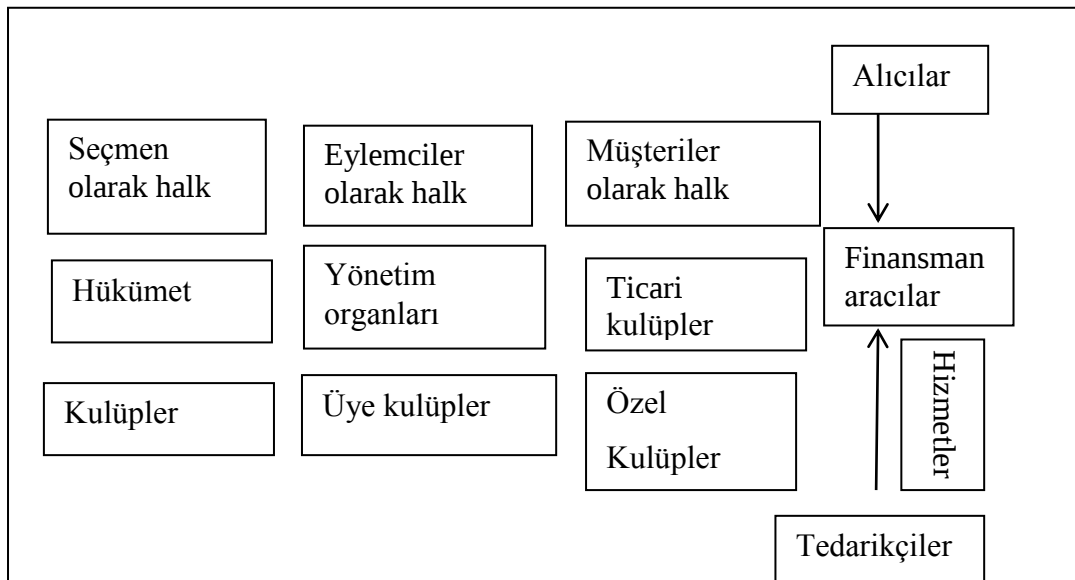
Şekil 3-1, Avrupa sporundaki ana aktörlerin bir matris açıklaması sunmaktadır. Satın alanlar - nihai olarak sporla ilgili hizmetleri tüketenler,

- Tedarikçiler - sporla ilgili hizmetleri sunanların,
- Aracılar - alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinden sorumlu

olanları ve sağlanan hizmetlerin finansmanını ve satın alanlar tarafından ödenen fiyatı düzenlemek isteyenler. Matrisin sütunları üç farklı karar verme sistemini tanımlar:

- Siyasi -Seçilmiş temsilcilerin seçmenler adına örgütsel tercihlerde bulunduğu yerlerde,
- Örgütsel -Federasyonların üyelerine karşı sorumlu gönüllü örgütleri koordine ettiği yerlerde,

Ticari -Müşterilerin özel teşebbüsler tarafından piyasaya sunulan hizmetleri satın aldığı yerlerde.



Şekil 3-1: Avrupa Spor Matrisi

Kaynak: Szymanski, S. 2011:76.

Matris, halen Avrupa sporu içinde var olan başlıca ilişkileri belirtir, ancak hiçbir şekilde kapsamlı değildir.

- Bu nedenle birinci sütun, hükümetin başlıca rolünün seçmenlerin çıkarlarını sağlamak için okullarda spor (ve PE) sağlanmasına aracılık ettiğini ileri sürüyor. Bununla birlikte, bazı ülkelerde, hükümetler, yönetim organlarına bağlı üyelik kulüpleri aracılığıyla (örneğin Almanya ve Hollanda'da) çocuklara spor sağlanmasını kuvvetle desteklemektedir. Bazı durumlarda, hükümetler, çocuklar adına spor olanakları sunmak, okullar ve üye kulüpler arasındaki bağlantıları teşvik etmek amacıyla spor yönetim organlarıyla koordine etmek için çalışırlar.

- İkinci sütun, esasen piramit modelinde açıklanan etkinlikleri kapsar, ancak uluslararası federasyonları en üste yerleştirmek yerine basitçe kulüpler ve eylemciler arasındaki araçlar gibi temsil edilirler.

- Üçüncü sütun ticari sporu temsil eder. Ticari spor kulüpleri taraftar ve seyircilerin ödemelerinden gelir elde ederken tüm tedarikçilerden yetenekli sporcu seçer (Szymanski, S. 2011:76-77).

AB Enstitüleri, geçmişte sporla ilgili vergi sorunlarını birkaç kez ele aldı:

- Ocak 2011'de Avrupa Komisyonu, İsveç hükümeti tarafından, yıllık cirosu 100.000 Euro'dan daha düşük olan spor kulüplerine KDV muafiyeti verilmesi talebini reddetti.

- 2009'da Finlandiya, vergilendirme açısından Finlandiya sporcularını tercih ederek ayırım yapmaktan suçlanıyor.

- Almanya, Fransa, Lüksemburg ve Avusturya, Avrupa Adalet Divanı'na getirildi, çünkü bu ülkeler hâlâ 2006'nın AB Yönergesi kapsamında öngörülme-yen yarış atlarına indirimli KDV oranları uyguluyorlardı.

- Haziran 2008'de, Avrupa Komisyonu mevcut KDV direktifi uyarınca muafiyetlerin uygulanması ile ilgili bilgi isteyen İsveç, Danimarka, Finlandiya ve Avusturya'ya yönelik bir ihlâl prosedürü başlattı (Dietzen,S., Müller, M., Theisen.,B. 2011:43).

3.3.1. Finansman Akışı

Sporun ekonomik önemi son yıllarda çarpıcı bir şekilde büyümüş ve büyümeye devam etmektedir “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

Sporun gündelik yaşamdaki önemi pekçok sektörleri; örneğin eğitim, basın, şans oyunları, görsel-işitsel ve alt yapı sektörlerini etkileşimde olması açısından AB’de farkedilir hâle gelmiştir. Sporun bu denli fazla alana açılması, etkilerinin de incelenmesini de zorlaştırmaktadır. Son zamanlarda Avrupa’da spor çok hızlı gelişmiştir ve sporun ticari ve ekonomik eğiliminin artması reel bir değişim meydana getirmiştir. Avrupa Birliği, işsizliği en aza indirme mücadelesi yürütürken, spor sektörü, yeni işleri meydana getirebilecek ve AB’nin altyapı yatırımları, eğitim, yeni teknoloji ve karşılıklı gelişim programlarının pozitif etkiler için destekçi bulacağı alanlardan biridir (Balcı, V.2003:54).

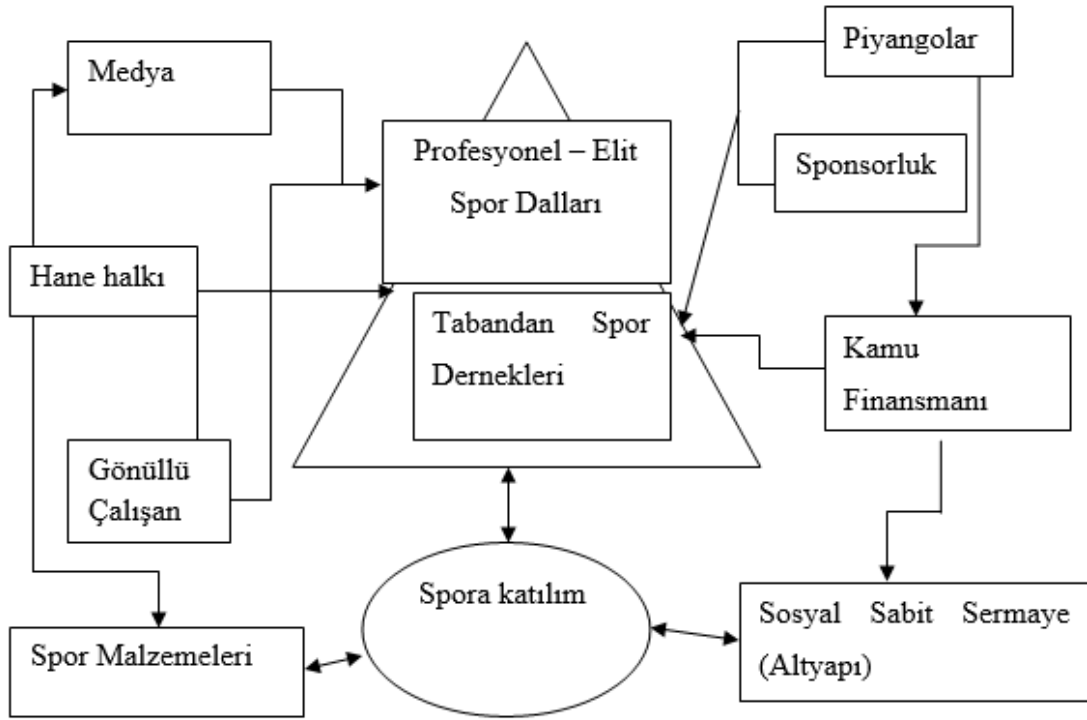
Spor, Avrupa'daki toplam GSYİH'nın yaklaşık %3'ünü oluşturan ve AB'de istihdamın yaklaşık %3,5'ini oluşturan, ekonomimizin büyük ve hızlı büyüyen bir sektörüdür. AB, özellikle turizm, spor, medya ve eğitim yoluyla spor ekonomisinin dört en önemli yönü olan spor sektörünün ekonomik gelişimini desteklemektedir. Şu anda, spora tahsis edilen kamusal para, milli spor bakanlıkları ya da yerel yönetimlerin spor ve kültür bütçesinden gelmektedir. Sporun topluma hizmet olarak tanınması, eğitim, sağlık ya da hatta küçük ve orta ölçekli işletmeler gibi diğer bütçelerden sporu finanse etmeyi haklı çıkaracaktır. Sporun diğer politika alanlarına entegrasyonu, spora "kamu yararına" olduğunun fark edilmesi ve finansal veya diğer düzenleyici politika değişikliklerinin uygulanmasından önce sistematik ön analizler yapılması da bu sektörün gelecekteki sürdürülebilirliğini ve büyümesini sağlamaya yardımcı olacaktır (<http://ec.europa.eu>, 2016).

Avrupa kıtasında spor gelişmelerinde bazı genel eğilimler vardır ki bunlardan bazıları şu şekildedir:

- İlk olarak, toplam kamu finansman fonlarının "paylaşımı" nın toplam spor finansmanının "Avrupa spor modeli"nin temelini oluşturduğudur. Bu pay, Doğu Avrupa ülkelerinde %39 ile Fransa'da en yüksek orandır ve %50'dir.
- İkincisi, en yüksek özel finansman seviyesi, Almanya, Birleşik Krallık ve İtalya gibi çok sayıda mesleki spordan oluşan Avrupa ülkelerinde bulunur.
- Üçüncüsü, Avrupa bağlamında özel sektör finansmanı büyük ölçüde TV kanalları, sponsorlar, işletmeler veya diğer işletmelerin yerine tüketici kesesinden gelir akışı anlamına geliyor.

Tüm Avrupa ülkelerinde, kişisel ve bireysel harcamaları, diğer tüm finansman kaynaklarından önce spora en büyük katkıyı oluşturmaktadır. Avrupa'da spor gelişimi öncelikli olarak katılımcıların ve/veya izleyicilerin maddi katkısına, ikinci olarak da yerel yetkililere bağlıdır (Emese Ivan, E. 2013:51).

Para, Avrupa ekonomisindeki dört büyük, ancak düzensiz kaynaklardan spor ekonomisine akar. Spor kulüplerinin organizasyonları ve federasyonları sportif faaliyetler sunmaktadırlar. Spor medyasıyla birlikte hepsi temelde spor hizmetleri sunarken, perakendeciler, toptancılar ve üreticiler spor malzemeleri tedarik ediyor. Buna karşılık, hane halkı, merkezi hükümet, yerel yönetimler ve işletmeler (medya, sponsorlar, patronlar ve finansörler) aşağıdaki finansman kaynaklarından gelir elde ediyorlar (Andreff, W. 2006:271).



Şekil 3-2: Ana Finansman Akışları

Kaynak: Montel, J. 2010:7.

Buna Spor finansmanının ana kaynağı, hane halkı harcamaları, toplam harcamanın ortalama %49,7'sini (nüfus başına 177 €) temsil etmektedir.

- Yerel yönetimler toplam harcamanın ortalama %24,3'ü ile ikinci en büyük finans kaynağı oluşturmaktadır.
- Devletin katkı payları toplam harcamanın yaklaşık %11,9'unu oluşturmaktadır.
- Şirket katkıları en az bilinen finansman kaynağını oluşturuyor ve toplamın yaklaşık %14,1'ini oluşturuyor (Montel, J. 2010:7).

AB 27'de spor finansmanının ana akışları amatör sporların (tabandan spor dernekleri) ihtiyaçlarının çoğunlukla kamu fonları tarafından finanse edildiğini göstermektedir. Bu fonlar genelde altyapı (stadyumlar, spor salonları vb.) gelişimini finanse etmek için kullanılırken diğer ihtiyaçlar gönüllü çalışma ve hane halkı harcamaları ile finanse edilir. Profesyonel spor fonlarını sponsorlar, medya gibi çeşitli özel kaynaklardan üretir; aynı zamanda hane halkı harcamaları, yani bilet satın alma, üyelik ücreti ödemesi vb.

Öte yandan, hane halkı harcamalarını ve şirket katkılarını içeren özel finansman, aşağıdaki kategorilerde ve aşağıdaki tutarlarda harcanmaktadır:

1. Hanehalkı finansmanı (yıllık tahmini) 90 - 110 milyar €:

- Spor giysi, ayakkabı ve teçhizatın %40'ı (tahmini).
- Hizmetler (katılım / üyelik) %8 - 12 (spor salonları dâhil).
- Diğer mal ve hizmetler %50 medya (TV, gazeteler), bilet, vs.
- 3 ila 5 milyar avroluk doğrudan spor finansmanı.

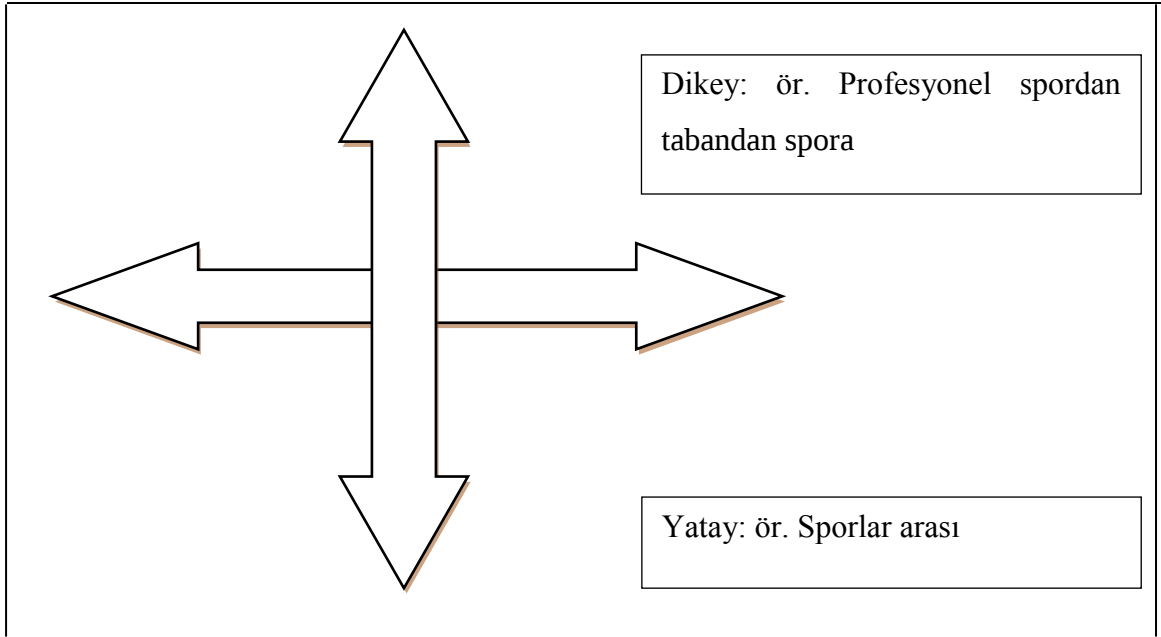
2. Şirket katkıları:

- Sponsorluklar: 8 - 10 milyar €
- Medya: 4 ila 5 milyar € (uluslararası yarışmalara yönelik yayın hakları da dâhil)
- Tüm finansman için spor: 1 - 1,5 milyar € (sponsorluk programlarından %10, medya haklarından %5) (Škorić, S., Hodak, H. 2011:446-448).

Sporda Dayanışma Mekanizmaları

Sporda bir dayanışma mekanizması, bir spor dalının bir bölümünden diğerine fonların yeniden dağıtılmasına verilen addır; profesyonel spordan tabandan spora veya bir spordan ikinci bir spora kadar olur. Bu dağılım farklı sporlar arasında olduğunda

yatay olarak ifade edilirken, dağılım aynı sporun farklı seviyeleri arasında ise dikey olarak adlandırılır.



Şekil 3-3: Sporda Dayanışma Mekanizmaları

Kaynak: <http://ec.europa.eu>, 2012.

Dikey Mekanizmalar Örneği: Avrupa federasyonlarının yeniden dağıtılması:

UEFA, futbol münhasırlık ve kolektif satıştan tabandan spora olan avantajın açık bir Avrupa örneği UEFA Avrupa Şampiyonasıdır. Burada, belirli faydalanıcılar (lehtarlar-hak sahipleri) genellikle Avrupa ülkeleri ve tabandan spor daha küçüktür. Turnuvadan çıkan medya haklarının %60'ı, ulusal federasyonlara yeniden dağıtılır ve bu para özellikle tabandan projeleri için (fonları) korunur.

Bu bölünme adil bir ayrım olduğundan, daha küçük Avrupa ülkeleri orantılı olarak eğer haklarının değeri düşmüşse daha fazla incinebilirler. Örneğin, 2007'de Portekiz "Mini spor sahaları" projesini başlattı. Bu, özellikle yoksun bölgelerdeki futbol, basketbol, hentbol ve voleybol için spor tesislerinin oluşmasını sağladı. Proje, UEFA'nın Hattrick yardım programı tarafından UEFA ve Portekiz Hükümeti tarafından toplam 2,6 milyon avro yatırımla finanse edildi. Programın 2007-2008 yılları arasındaki ilk aşaması, Portekiz genelindeki 19 ilçede toplam 500 başvurudan 101 mini sahanın kurulmasıyla sonuçlandı. 2009 ve 2011 yılları arasındaki ikinci aşama, daha sonra ülkenin 20 bölgesinden 101 den aha fazla mini sahaya ulaşıyor.

Yatay Mekanizmaların Örneği: Çoklu spor profesyonel kulüpler yoluyla yeniden dağıtım (Portekiz)

Portekiz'deki büyük profesyonel kulüpler çok disiplinli (20'ye kadar spor). Sponsorluk veya medya haklarından çapraz finansman yoktur; bununla birlikte, diğer disiplinler ve tabandan kulübü, sponsorluk ve sözleşmeler almayı kolaylaştıran marka birliğinden büyük fayda sağlıyor. Örneğin, Sport Lisboa e Benfica'nın 7 profesyonel disiplini (Hentbol, Atletizm, Basketbol, Futbol, Futbol, Buz Hokeyi ve Voleybol) ve 12 amatör veya yarı profesyonel disiplinleri (okçuluk, bilyardo, kano, golf, judo, yüzme, balık tutma, Rugby, sörf, tenis ve triatlon) "<http://ec.europa.eu>, 2012."

3.3.2. Örgüt Yapıları

Avrupa spor örgütü, tüm devletler için ortak özellikler serisi sunmaktadır. Bu nedenle, spor, ulusal federasyonların çerçeveselendirdiği, bölgesel spor federasyonlarında gruplandırılmış, daha sportif kulüplerde uygulanmaktadır (hala?). Bunlar, doğrudan bir dünya federasyonu yetkisi altında, bir Avrupa federasyonu şemsiyesi altında düzenlenir. O Avrupa spor yarışmasının tanınmış piramididir. Kulüplerin oynadığı rol önemlidir. Ülkelere bağlı olarak, aynı kulüp içinde, farklı spor alanlarına, her zaman, bir promosyon / düşme sistemi ile bir rekabet şeklinde katılabilir. Bir ilke olarak, takımlar bölgesel bir yarışmanın en alt basamağında başlayabilir ve sadece liyakate göre en üst noktaya ulaşabilir ve Avrupa yarışmalarını oynayabilir (Decker, D. 2017:3).

Avrupa Birliği'nin spor politikasının uluslararası seviyedeki sorumluluğu Spor Birimindedir. AB üye devletleri arasında spor ile ilgili siyasi işbirliğine katkı sağlamakta ve çeşitli aktörler arasında faydalı uygulamaların paylaşılmasına katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak istihdam, iç pazar, rekabet ve sosyal meseleler, özgürlük, adalet ve güvenlik, sağlık, eğitim, bölgesel, çevre, politika ve gençlik, dış ilişkiler gibi bir takım ilgili politikaların gelişmesinde ve uygulanmasında sporun da önemsenmesini sağlamaya çalışmaktadır. AB'de spor konusu ile ilgilenen diğer bir birim de; Avrupa Parlamentosu yapısında olan "Kültür, Gençlik ve Eğitim Komitesi"dir. Bu görsel-işitsel alanlar, eğitim, kültür ve spordan sorumlu bakanların bir arada olduğu bir yapıdır (Taş, İ., Şemşit, S. ve Eylemer, S. 2013:141).

Avrupa spor modeli, önemli gönüllü çalışmalar sayesinde kitle sporuna dayanan sözde piramidal bir yapı boyunca kurulmuştur; piramidin üst kısmı, profesyonel spor da

dâhil olmak üzere yüksek seviyeden oluşur. Karşılıklı dayanışma üstü tabana sıkıca bağlar (Andreff, W., Dutoya J., Montel J. 2009:1).

1998 Avrupa Komisyonu belgesinde resmedilen ve sık sık bahsedilen piramit modeli, Avrupa spor federasyonlarını üst sıralara; altındaki ulusal spor federasyonları, daha sonra bölgesel spor federasyonları ve tabandan federasyonlar ve piramidin tabanına kulüpleri yerleştiriyor. Aynı şekilde, özel spor federasyonları ile üyeleri arasındaki ilişkiye dayanan Avrupa modelinin tanımı, resmin yalnızca bir bölümünü sunmaktadır. Aslında, Amerika'daki gibi, sporun yönetiminde yer alan üç temel organizasyon türü belirleyebiliriz:

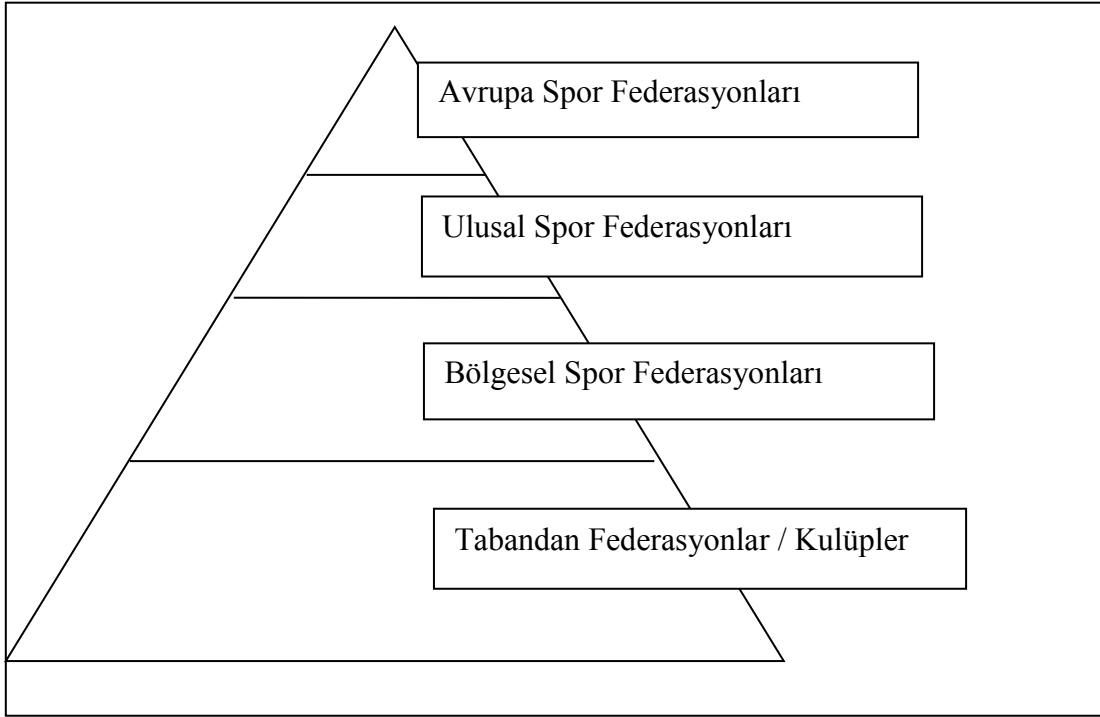
1. Spor federasyonları: organizasyonlar öncelikle Avrupa'da bulunan yüz binlerce özel spor kulübü içinde amatör sporun tanıtımına ayrılıyor; bu kulüplerin çoğu oldukça küçüktür ve öncelikle yetişkinler için spor düzenlemektedir.

2. Özel şirketler: spor tesisleri tedarikçileri giderek artan sayıda, gene yetişkinlere yönelik spor kulüpleri gibi özel şirketler, çoğunlukla federasyonlar içindeki amatör kulübü meşgul eden örgütsel görevleri üstlenmek için sınırlı zamana sahip kişiler için. İşletmeler, spor tesisi şirketlerinin sponsorluğu ve sübvansiyonundan spor ürünlerinin üretimi ve satılmasına kadar, sporun diğer birçok yönüyle ilgilenmektedir.

3. Devlet ve yerel yönetim: Amerika'ya kıyasla, devlet Avrupa'da spor organizasyonunda çok daha büyük bir rol oynamaktadır. Devlet, okullarda sporun finanse edilmesinde, beden eğitimi ve spor öğretmenleri için bütçelerin dağıtılması, sermaye ve ekipman yatırımlarının finanse edilmesi ve spor ile BE'ye ayrılan zamanı belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır. Devlet ayrıca, sübvansiyonlarla (para yardımı), spor yatırımlarını planlayarak, spor katılımını teşvik etmek, elit sporları finanse etmek ve büyük spor etkinliklerine ev sahipliği yapmaktan sorumludur (Szymanski, S. 2011:72-73).

Avrupa Birliği'nde bilinen spor organizasyonlarına bakıldığında, bölgesel federasyonların üyesi spor kulüpleridir. Bu bölgesel federasyonlar, bölgesel seviyede spor koordinasyonundan ya da bölgesel şampiyonalar sorumludur. Ulusal federasyonun üyeside bölgesel federasyonlardır. Bu federasyonlar kendi branşı içinde bütün genel konuları dizayn eden ve ayrıca Avrupa ya da uluslararası kendi dalın temsil federasyonları biçiminde faaliyetlerini sürdürmektedir. Avrupa federasyonları da,

piramidin tepesindeki federasyonu ve tüm Avrupa birliği üye ülkelerin merkezi pozisyonundadır (Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, YE. 2011:54).



Şekil 3-4: Avrupa Spor Örgütü Piramit Modeli

Kaynak: <http://www.bso.or.at>, 2017.

Piramit Yapısı:

- Kulüpler

Kulüpler bu piramidin temelini oluşturuyor. Herkese, spora yerel olarak katılma imkânı sunarak "herkes için spor" fikrini geliştirirler. Aynı zamanda yeni jenerasyon sporcu erkeklerin / kadınların gelişimini teşvik ediyorlar. Bu seviyede ücretsiz katılım, özellikle Avrupa sporunun gelişmesi için önemlidir ve faydalıdır. Örneğin Portekiz'de yaklaşık 70 000 ücretsiz antrenör ve 40 000 ücretsiz yönetim kurulu ve komite üyesi var (<http://www.bso.or.at>, 2017).

Yani, spor kulüpleri bir ulusal federasyonun üyesidir (Bir Birlik-Prensip olarak bilinir); bu federasyon uluslararası federasyonun bir parçasını oluşturur. Uluslararası federasyonun düzenlemeleri, alt kademelerin düzenlemelerinde uygulanmalıdır. Olimpik bir sporun ve Olimpiyat öncesi veya Olimpiyatların yaşandığı bir olayla ilgili olarak, Uluslararası federasyon Uluslararası Olimpiyat Komitesikural ve yönetmeliklerine tabidir “<http://ec.europa.eu>, 2016”.

- Bölgesel Federasyonlar

Bölgesel federasyonlar bir sonraki seviyeyi oluşturur; kulüpler genellikle bu organizasyonların üyeleridir. İlgili alanları, bölgesel şampiyonaların düzenlenmesinden veya bölgesel düzeyde sporun koordinasyonundan sorumlu oldukları bir bölge ile sınırlıdır. Örneğin Almanya gibi bazı ülkelerde, bir bölgedeki tüm kulüpleri kapsayan bölgesel düzeyde şemsiye organizasyonları bulunmaktadır.

- Ulusal Federasyonlar

Her disiplin için bir tane olan ulusal federasyonlar bir sonraki seviyeyi temsil ediyor. Genellikle tüm bölgesel federasyonlar ilgili ulusal federasyona üye olurlar. Bu federasyonlar, kendi disiplini içindeki tüm genel konuları düzenlemekte ve aynı zamanda Avrupa veya Uluslararası federasyonlarda şubelerini temsil etmektedir. Ayrıca ulusal şampiyonaları organize ederler ve düzenleyici organlar olarak hareket ederler. Her disiplin için sadece bir ulusal federasyon olduğu için tekeli bir konuma sahiptirler. Her ülkede, örneğin, sadece bir futbol federasyonu vardır. Sadece bu federasyon tanınmış şampiyonaları organize edebilir. Bazı ülkelerde federasyonun rolü ulusal mevzuatla düzenlenir.

- Avrupa Federasyonları

Piramidin tepesi, ulusal federasyonlarla aynı çizgide düzenlenen Avrupa Federasyonları tarafından oluşturulur. Her Avrupa federasyonu, her ülkeden yalnızca bir ulusal federasyona üye olmasına izin verir (<http://www.bso.or.at>, 2017).

3.3.3. Halka Arz

Avrupa’da halka arz 1983 yılında İngiltere’de esaslı bir kulüp olan “Tottenham Hotspur” ile başlamış ve şu anda Avrupa’da 50’yi aşkın spor kulübünün hisseleri Avrupa Borsalarında işlem görmektedir (Güncü, S. 2016).

Halka açılmada esas hedef finansmandır. Halka açılmış olan bir ortaklık, yeni ortaklardan alacağı fonlarla ya yeni yatırımlar yapar ya var olan borçlarını itfa eder ya da ikisini de birden gerçekleştirir. Fakat halka açılmada finansman harici başka sebepler de vardır. Meselâ, ortaklığın hisse senetlerinin likiditesini çoğaltmak ve ortaklığın geniş kitlelerce tanınırlığını sağlamak gibi sebepler de halka açılmayı tetikleyen faktörlerdir.

Aynı zamanda gelişmekte olan birçok ülkede halka açık olan şirketlere vergi vb.konularda avantaj sağlanmaktadır (Aydın, A. D., Turgut, M., Bayırlı, R. 2007:61).

Dünyada şirketleşmedeki ilk örnekler, İngiliz kulüplerinde görülmüş ve İngiliz kulüpleri bu mevzunun öncülüğünü yapmışlardır. İngiltere’de 1991’den sonra Celtics, Manchester United, Tottenham Hotspurs, Arsenal gibi kulüpler şirketleşmede öncülük etmişler ve farklı büyüklüklerde şirketler kurmuşlardır. Bu tür gelişmeler üzerine başta İngiltere olmak üzere İspanyol ve İtalyan futbol takımlarının hisselerini ve TV yayın gelirleri halka arz etmeleri sonucunda gelirlerini arttırmaları, bu ülkelerdeki başka kulüpleri de şirketleşmeye ve halka açılmaya teşvik etmiştir. Dünya futbolunun önde gelen kulüpleri içinde yer alan Manchester United, 1995 yılında şirketleşme sürecini gerçekleştirerek halka açılmış ve İngiltere tarihinin başarılı halka arzlarından birini gerçekleştirmiş ve başka kulüplere örnek olmuştur (Sunay, H. 2004:73).

Bu, Avrupa sporundaki lider konumunu korumak için gerekli olan maddi imkânları elde etmelerini sağlar. Öte yandan, bazı yatırım şirketleri, çeşitli futbol kulüplerinde çoğunluk hisselerini satın alarak etkisi arttı, örneğin İngiliz Ulusal Yatırım Şirketi (ENIC) şu anda 4 kulübü kontrol eder; Glasgow Rangers, Slavia Prague, Vicenza (İtalya) ve AEK Athens “<http://www.bso.or.at>, 2017”

İtalya’da Profesyonel spor kulüpleri, “profesyonel sporcular ve kulüpler arasındaki ilişkilerle ilgili kuralları” kapsayan, 1981 tarihli 91 sayılı kanunla düzenlenmiştir. Yasanın 10. maddesi yalnızca anonim şirketler veya sınırlı sorumlu şirketler biçiminde oluşan limited şirketler profesyonel sporcularla şart ve kayıtlara bağlayacak şekilde belirler. 1981 tarih ve 91 sayılı kanunda, (madde 10) şirket ana sözleşmesini önceden hazırlamakla sorumlu profesyonel spor kulüpleri sadece sportif faaliyet ve bununla ilgili veya buna yardımcı faaliyetler yürütebilir (Dilek, İ. 2013:20).

7 Aralık 1982 ve 13 Temmuz 1992 tarihli yasalar ile Fransa’da spor kulüpleri arasında dernekler ve şirketler şeklinde bir ayrım belirlenmiştir. Birinci kategori, iki çeşit derneği kapsamakta olup, kâr amacı gütmeyen statüye sahip dernekler ve düzenli olarak ticari etkinliklerde bulunan; fakat "güçlendirilmiş maddeleri" olan derneklerdir. Diğer kategoride de düzenli bir şekilde ticari etkinliklerde bulunan derneklerdir ve sporla alakalı bir hedefi olan ve hisse ile sınırlı özel şirketlerle yerel mevkilere bir kulübün işletilmesinden ötürü hisse veren karma ekonomiye sahip şirketlerdir (Sunay, H. ve Gök, Y. 2010:14-15).

Halka arz da farklı şirketler türleri vardır:

Birincisi, 50'den fazla hissedara izin verilmeyen tescilli bir şirkettir. Buna ek olarak, kamuoyundan kaynak tahsis edemez. Bununla birlikte, hisseleri bir başkasına devredilebilir. Ayrıca hissedarlara temettü ödemesine izin verilir.

İkinci bir şirket türü kamu şirketidir. Bir halka açık şirketin hissedar sayısı ile ilgili herhangi bir sınırlaması yoktur ve kamuoyunu hisse senedi, tahvil ve borçlara abone olmaya davet ederek sermayeyi artırabilir. Halka açık şirketler borsada listelenir ve hisse senetleri isteğe göre işlem görebilir.

İngiltere Premier Ligi (EPL) dünya futbol müsabakasında, çoğu kulüp daha büyük bir fon tabanına erişim sağlamak amacıyla kamu şirketi olarak kayıtlıdır. Özel bir şirket gibi pay sahiplerine de temettü (kâr payı) dağıtabilir. Kamu şirket yapısının faydası, büyük miktarlarda fon veya sermayeye erişim imkânı sağlamasıdır. Maliyeti, sıkı raporlama gerekliliklerine tâbidir ve hem paydaşları hem de uygun devlet kurumları için ayrıntılı raporlar sunmalıdır.

Üçüncü bir şirket türü, garantiyle sınırlı şirkettir. Bu durumda, iş dünyasındaki yatırımcılar, yalnızca katkıda bulunduğu fonlar için sorumludurlar. Bu yapı çoğunlukla, bir şirketin gelir elde etmek için belirli bir görevi üstlenecek şekilde kurulduğu durumlarda kullanılır; ancak kâr dağıtmak istememektedir. Garantiyle sınırlı şirketin kâr elde etme yeteneği konusunda herhangi bir kısıtlama bulunmamakla birlikte (bu nedenle ticari açıdan odaklı spor kulüpleri uygun bir hukuki yapı bulmaktadırlar) fazlalıklarını üyelere dağıtamaz veya hisseleri çıkaramaz.

Limited şirketleri garanti gereği "limited" veya "ltd" kelimesini adlarından sonra kullanmalıdır. Buna ek olarak, kurulum maliyetleri yüksektir ve Avustralya'daki Şirketler Yasasında kayıtlı olması gerektiği için önemli finansal bilgileri ifşa etmeleri gerekmektedir. Avustralya Futbol Ligi (AFL) kulüplerinin çoğunluğu bu yasal yapıyı benimsemiş durumdadır (Stewart, B. 2007:79).

1950 Resmi kuruluş tarihi olan Olympique Lyonnais, 1899 yılında “Lyon Olympique Universitaire” ismiyle kurulan Fransız futbol kulübüdür. Seyahat, turizm, spor faaliyetleri organizasyonları, lisanslı ürün satış ve pazarlaması, gibi çeşitli faaliyet alanlarına sahip olan 9 şirketi bünyesinde barındıran “Olympique Lyonnais Grubu” holding biçiminde yapılanmıştır. 2007 yılında ilk halka arzını gerçekleştiren Olympique

Lyonnais kulübünün 2013 tarihinden itibaren sermayesinin %26,59'u "Euronext Paris" borsasında işlem görmektedir (Güngör, A. 2014:150).

Hâlihazırda Avrupa'da pek çok sayıda halka açık futbol kulübü vardır. Belirtmek gerekir ki, spor kulüplerinin halka açılması, şirketleşmenin bir sonucu değil, yalnızca şirketleştikten sonra Genel Kurul tarafından onay verilmesiyle uygulanabilecek alternatif bir finansman aracıdır (İrmiş, A., Dağlı Ekmekçi, Y. A. 2013:638).

Almanya'da şu anda borsada işlem gören yalnızca Borussia Dortmund kulübü yer almaktadır. İngiltere ve İskoçya, borsada işlem gören 21 futbol kulübüyle futbolun gerçek bir endüstri durumuna geldiği ülkelerdir. İtalya'nın Seri-A Ligi'nde ise hâlayalnızca dernek statüsünde olan takımlar olduğu gibi, içlerinden şirketleşenleri de olmaktadır. İngiltere'de olduğu gibi bu şirketleşmeler, tümüyle gerçekleşmiştir. Yalnızca Roma, Lazio ve Juventus Seri-A Ligi'nde bulunan 20 takım içinden şirketleşip halka arz olan ve İtalyan Borsa'sında işlem gören takımlardır. Sayının az olmasının sebebi, İtalya'da bilhassa 2002 yılında pekçok şirketleşen kulübün aynı şekilde "Siirt Jet-Pa spor" ve öbür başarısız Türk takımları örneklerinde olduğu gibi başarısız olaması ve üstelik iflas ederek küme düşmesidir (Zeren, F. ve Gümüş, FB. 2013:39).

İspanya'da spor kulüplerin tümü hâlen etkinliklerini dernek statüsünde sürdürdükleri görülmektedir. Bu statüde olması, geleneksel durumunun ve milliyetçi kültürün korunması şeklinde gösterilmektedir.

İtalya'da toplam gelirleri açısından Avrupa'da beş büyük lig içerisinde %11'lik payla ikinci sırada yerini almaktadır. Bu ligde faaliyette bulunan spor kulüpleri hâlayalnızca dernek statüsünde bulunan kulüpler olduğu gibi, içlerinde şirketleşenleri de mevcuttur. İtalyan kulüplerinin birçoğu şirket olarak faaliyette bulunsalar bile operasyonel mânada kendilerinden beklenen operatif v mâli performansa erişemedikleri görülmektedir. Ayrıca İngiltere hâricinde Danimarka, en çok borsada işlem gören ülke olarak futbol spor kulübü karşımıza çıkmaktadır. Danimarka'da çok fazla spor kulübünün borsada işlem gördüğü görülmektedir (Devecioğlu, S. ve ark. 2012:38).

3.4. Avrupa Birliği'nde Sporun Finansal Kaynakları

Spor finansmanını analiz ederken göz önünde bulundurulması gereken temel unsurlar, devlet fonlarından ya da yerel makamlardan kamu fonlarının kaynakları ve hedefidir; hane halkı, piyango, medya hakları, sponsorlardan kaynaklanan özel fonlar;

profesyonel ve amatör sporlar arasındaki finansal dayanışma mekanizmaları ve gönüllü çalışmaların katkısı (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:357).

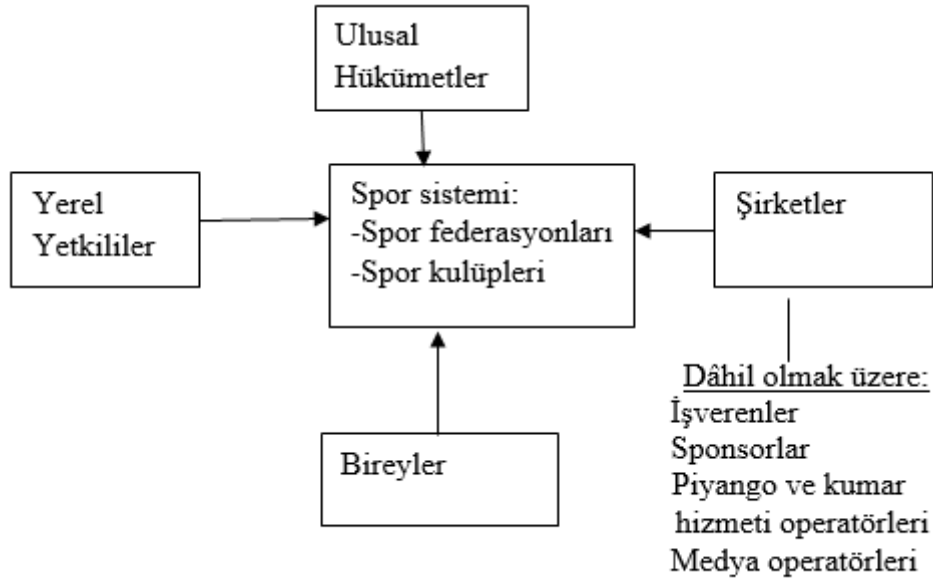
Sporun AB ekonomisi ve toplumu üzerinde önemli bir etkisi var ve önemi artmaktadır. Sporla ilgili istihdam, toplam AB istihdamının %3,51'ine eşdeğer 7,38 milyon kişi ve sporla ilişkili brüt katma değer 294 milyar € 'lık (toplam AB brüt katma değer %2,98'i) payı olarak tahmin edilmiştir “<http://ec.europa.eu>, 2013”

Avrupa komisyonunun hesaplamaları doğrultusunda, spora bağlı faaliyetler dünya ticaretinin %3'ünü meydan getirmektedir. Avrupa ölçeğinde futbol takımlarının senelik cirosu 14,6 milyar Euro seviyesindeyken büyük kulüplerin dünya çapındaki yıllık ciroları ise 200 milyar Euro'ya ulaşmaktadır (Çatı, K., Eş, A. ve Özevin, O. 2017:200).

Spor sistemine giren kaynakların büyük kısmını beş finansman kaynağı oluşturmaktadır. Bunlar:

- Hane halkı harcamaları,
- Ulusal, bölgesel ve yerel seviyelerden gelen kamu önlemleri,
- Sponsorluk, yardım ve bağışlar,
- Milli piyango, bahis ve kumar operatörlerine, çoğunlukla devlet veya bölgesel yetkililerin bütçeleri aracılığıyla veya genel ilgi faaliyetlerini finanse etmek üzere kurulan özel fonlar üzerinden tahsil edilen harç ve ücretlerden elde edilen gelir,
- Spor hareketi içinde yukarıdan aşağıya dayanışma vasıtasıyla bir kısmının tabandan kulüple kanallenebileceği, spor etkinlik organizatörlerine yönelik medya haklarından elde edilen gelir.

Bu gelir kaynaklarına ek olarak, spor organizasyonları aynı tür iki kaynaktan yararlanmaktadır. Bunlardan ilki, gönüllü çalışmanın katkısıdır. İkincisi, eyalet ve/veya yerel yönetimler tarafından veya özel şirketler tarafından sağlanan altyapı ve tesislerin, piyasa fiyatının altında veya ücretsiz olarak kullanılmasıdır “<http://ec.europa.eu>, 2016.”



Şekil 3-5: Spor Sektörünün Ana Paydaşları

Kaynak: Eurostrategies konsorsiyumu.

Spor, her biri farklı bir rol oynayan ve spesifik hedefleri takip eden aşağıdaki paydaşları içeren bir faaliyettir.

- Ulusal hükümetler

Spor, nüfusun sağlığı ve refahı yoluyla eğitim ve sosyal içermeye gibi politika hedeflerini takip etmekte, çok çeşitli spor disiplinlerinde, tüm vatandaşlar için uygulanabilir ve çeşitlendirilmiş bir hizmet sunmakta ve uluslararası müsabakalarda ülkenin iyi durumda olmasını sağlamaktadır.

- Yerel yetkililer

Aynı hedeflerle ilgilenmekle birlikte, yerel nüfusun özel ihtiyaçlarına dayalı olarak önceliklerini ve sektörün desteğini alacaklardır.

- Şirketler

Sponsorluk sözleşmeleri, bağışlar veya diğer doğrudan katkılar aracılığıyla ticari hedefler ararlar. Şirketlerin, spor sistemine dâhil olmaları veya desteklemesi için birçok nedeni vardır; imajlarını iyileştirmek, sosyal sorumluluk sahibi olmak, markalarını pazarlamak ve satışlarını arttırmak, çalışanlarının verimliliğini yükseltmek vb.

- Spor kulüpleri

Spor sisteminin esasını oluşturur. Çeşitli spor dallarında spor etkinlikleri ve sporla ilgili hizmetleri uygun fiyata sunmanın ötesinde spor kulüpleri, farklı nüfus grupları için hoşgörü ve âdil oyun, kız çocukların/kadınların ve erkek çocukların/adamların eşit katılımı ve topluluk ve paylaşım duygusu yaratılması gibi değerleri iletmeyi amaçlar (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:21-22).

3.4.1. Spor da Devlet ve Halk Desteği

Spor da Devlet Desteği

Sporda devlet bütçesi, tüm AB ülkelerinde, miktarı sınırlı olmasına rağmen, bir ulus devletinin spor politikasının, özellikle spor federasyonlarına verilen sübvansiyonlar aracılığıyla, önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Andreff, W. 2009:11).

Spor, hem merkezi hem de yerel makamlar vasıtasıyla AB üyesi ülkeler arasında finanse edilmektedir ve farklı formlar alabilir (örneğin doğrudan destek, vergi avantajları). Spor alanındaki genel destek önlemleri, genellikle altyapı tesisleri ya da faaliyetler ya da bireysel spor kulüpleri tarafından finanse edilmektedir.

AB'nin spor altyapısı için finansmanıyla ilgili olarak, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) şimdiye kadar birçok spor altyapı projesini sporla ilgili referans (belge) eksikliğine rağmen finanse etmiştir (ERDF 2007/2013). Lizbon Antlaşması hükümlerine dayanılarak, bu finansman fırsatlarını, Uyum Politikası çerçevesinde güçlendirmek ve kurumsallaştırmak, Şubat 2012'de Avrupa Parlamentosu'nun Avrupa'daki spor boyutu ile ilgili kararında vurgulandığı gibi 2014-2020 yılları arasındaki çok yıllık çerçeve önemlidir: "Avrupa Parlamentosu, tabandan sporların Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'ndan faydalanması gerektiğini ısrar ediyor, spor altyapısına yatırım yapılmasına izin vermelidir..." (<http://ec.europa.eu>, 2012).

Üye Devletler, kamunun sağladığı paranın doğru şekilde kullanılmasını sağlamak için spor sektörünün kamu desteğinin kullanılmasına ilişkin şartları belirleyebilir. Ayrıca, Avrupa Birliği, belirli kamu politikası ihtiyaçlarını (ör. sosyal içerme, sağlık) karşılamak için bir finansman sağlamaktadır. Üye Devletlerin spora verdiği destek, AB yasalarına uymak zorundadır ve örneğin AB Devlet yardımı kurallarına veya ortak KDV sistemine uymadığı düşünüldüğünde, inceleme altına

girebilir. Devlet yardımları “Üye Devletlerarasındaki ticareti etkilediği ölçüde, belirli teşebbüslerin veya belirli malların üretimini teşvik ederek rekabeti bozan veya tehdit eden herhangi bir şekilde, bir Üye Devlet tarafından veya Devlet kaynaklarıyla sağlanan herhangi bir yardım, ortak pazar ile bağdaşmaz” “<http://ec.europa.eu>, 2012.”

Devlet finansman kaynaklarının makro ekonomik görünümüne baktığımızda tahmini tahsis edilen fonlar (Spor Bakanlığı tarafından):

- Altyapılara %25
- Federasyonlara %25
- Yerel kulüp ve derneklere %15

Yerel yetkililerin ayırdığı fon ise;

- Tahmini: 25 milyar Euro
- Tahmini tahsis: Altyapılara %50,
- Yerel kulüplere ve derneklere ayrılan %30 (Montel, J. 2010:10).

Avrupa Spor Şartı (ESC) 12. Maddesi "Kamu fonlarından, yani ulusal, bölgesel ve yerel seviyelerde uygun destek ve kaynaklar, bu Tüzüğün amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesi için kullanılabilir hale getirilecektir. Spor sektörünün kendisinin daha da gelişmesi için gerekli kaynaklardan sağlanması da dâhil olmak üzere, karma kamu ve özel finansal destek teşvik edilecek". Spor makamlarından bu nedenle kendileri için kaynak yaratmaları bekleniyor (Siekmann, R. ve Soek, J. 2010).

Bireysel spor kulüpleri ve faaliyetleri ile ilgili olarak; Üye Devletler, taban seviyesinde içeren spor kulüpleri için doğrudan ve dolaylı destek sunar. Yine, böyle bir destek biçimi, özellikle profesyonel kulüplere yöneltilmişse, AB Devlet yardım kurallarıyla uyumluluk sorunlarını ortaya çıkarabilir; çünkü profesyonel kulüpler ekonomik faaliyetlerde bulunurlar. Geçtiğimiz yıllardaki ilgili kararlar, devlet onaylı gençlik eğitim merkezleri (Fransa) ile birlikte profesyonel spor kulüplerine yapılan sübvansiyonlar (devlet desteği) ve profesyonel spor kulüpleri (İtalya) için mali ve muhasebe kurallarına ilişkin yasalar ve en son olarak Finansal Fair Play kurallarının onaylanması ile ilgilidir.

Taban spor kulüpleri ile ilgili olarak; onlar örneğin, hayır kurumu statüsünde (veya benzeri) başvurabilir, iskonto edilmiş iş oranları, spesifik lisans gereklilikleri veya yaygın hale gelmiş uygulama, tercihli vergi muafiyetinden yararlanabilir. İsveç gibi bazı

Üye Devletlerde, uygulamada tüm sivil toplum faaliyetleri yürütülmektedir, kâr amacı gütmeyen sektör KDV den muaftır ve buna organize edilmiş spor kulüpleri de dâhildir “<http://ec.europa.eu>, 2012”.

Profesyonel spor kulüpleri ile ilgili olarak ise; Tüm AB ülkelerinde, önem verilen ilk konu, profesyonel yarışmaların yönetim organı tarafından finanse edilmesidir. Prensip olarak spor derneklerinin finansmanı; üyelikaidatları, sponsorluk anlaşmaları, mülk sahibi olmak ve fan ürünleri satmak gibi ticari faaliyetlerden elde edilen gelirler, yayın haklarının satışı ve hatta borsada halka açık girişimlerden oluşmaktadır. Sadece birkaç spor disiplininin popülaritesi, spor federasyonlarını finansal olarak kendi kendine destekleyebilecek kadar büyüktür. Bunu bir kaç örnekle açıklayacak olursak;

Çek Cumhuriyeti'nde, sadece Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı, spor alanındaki ülke çapında bir yetki ile derneklere hibe tahsis ederek finansman imkânı sunmaktadır. Bölge yetkilileri ayrıca spor faaliyetlerine maddi destek sağlamakta, ve her yıl faaliyet gösteren ve Çek Parlamentosu Alt Dairesinin temsilcilerinin mali destek teklifinde bulunduğu özel bir prosedür aracılığıyla fonlama olanağı vardır, bunlardan bazıları bir voleybol sahası, bir futbol sahası veya benzer tesislerin finansmanını içerebilir. Eyâlet bir faaliyeti bu şekilde desteklemeye karar verirse, denetim çok titizdir.

Yunanistan'da Anayasa'nın 16. Maddesi, sporun devletin korunması ve nihai denetimi altında olacağını belirtmektedir. Devlet, yasalar tarafından belirlendiği üzere, her tür spor derneğine ödenek ve kontrol imkânı sağlayacaktır. Ödeneklerin, onları alan derneklerin amacına uygun olarak kullanımı, kanunla belirtilir. Bununla birlikte, bu finansal destek, yalnızca ulusal spor federasyonlarını ilgilendirir; profesyonel yarışmaların organizasyonundan sorumlu spor yetkilileri için değil. 2725/1999 sayılı Kanun, profesyonel sporcu birliklerine (sendikalarına) hiçbir devlet yardımının bulunmamasını öngörmektedir. Bununla birlikte, gerçekte, Devlet, kamuya açık televizyon yayın hakları vasıtasıyla profesyonel sporu ve bir bahis şirketinden sponsorluğu dolaylı olarak desteklemektedir; ayrıca Devlet tarafından kontrol edilir. Profesyonel spor yetkilileri Ticaret Bakanlığı tarafından finansal olarak kontrol edilmektedir (Siekman, R. ve Soek, J. 2010).

Devlet sektörünün rolü:

- Ulusal hükümetlerin rolü

Spor hareketi kurulmuş ve çoğunlukla kâr amacı gütmeyen dernekler olan özel paydaşlar tarafından hâlen desteklenmiş olsa bile Avrupa'daki kamu otoriteleri (devlet makamları) spor sektöründe daima ilgi ve çoğunlukla doğrudan ilgilenmektedir. Özellikle, spor alanında yasalar çıkarır ve spor organizasyonlarına hem aynı hem de maddi destek sağlarlar. Diğer konular arasında, düzenleyici çerçeve, özellikle taban spor için uygun olan bir alanda gönüllü çalışma alanında politikaların oluşturulmasını içermektedir (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:24).

- Bölgesel yönetimlerin rolü

Spor alanında, çoğu Avrupa ülkesinde, yerel düzeyde yerel spor kulüplerine (çoğunlukla belediyeler tarafından) kamu yardımının yapıldığı bir gelenek vardır “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

“Avrupa Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi” tarafından 1992 yılında kabul edilen “Avrupa Kentsel Şartı” şehirli haklarının tanınmasında en önemli belge diyebiliriz (Pektaş, E. K. ve Akın. F. 2010:23).

Kent güvenliği, çevrenin korunması ve geliştirilmesi, ulaşım ve dolaşım, güvenli ve sağlam konut edinme, kentlerin fiziksel ve kültürel yapılarının korunması, kentlerdeki azınlıkların, hamile, çocuk, yaşlı, hasta ve özürlü gibi farklı kesimlerin kentsel hizmetlerden faydalandırılması, kentsel alanlarda spor ve serbest zamanları değerlendirme, kent planlaması ve kent yönetimi, kentlerin ekonomik açıdan kalkınması, kültürel faaliyetler ve kültürler arası kaynaşma vb. konularda şart, kentlinin haklarını tespit etmekte ve bu haklarla ilgili olarak bilhassa yerel yönetimlere mühim görev ve sorumluluklar yüklemektedir (Pektaş, E. K. ve Akın. F. 2010:32-33).

Yerel yönetimler, federal devletler ya da güçlü bir bölgesel yetki dağılımına sahip ülkeler (Almanya ve İspanya'da olduğu gibi) hariç, sporun gerçek yönetiminde genellikle küçük bir rol oynamakla birlikte, özellikle taban spor alanlarında sporun finansmanında büyük rol oynarlar. Onların desteği doğrudan ve dolaylıdır. Doğrudan destek, bazı faaliyetlerin veya projelerin sübvansiyonlanmasını, altyapı ve ekipmanının finansmanını ve mevcut insan kaynaklarının sağlanmasını içerir. Daha dolaylı

destek biçimleri, kulüpleri piyasa fiyatının altında, bazen de ücretsiz olarak tesis imkânı sağlamayı içermektedir.

Yerel yetkililer ayrıca, yerel spor katılımını teşvik etmek ve/veya taban spor kulüpleri ile yerel şirketler veya eğitim sistemi gibi diğer paydaşlar arasındaki ortaklıkları kolaylaştırmada önemli bir rol oynamaktadır (<http://ec.europa.eu>, 2011).

Engelli vatandaşlar için spor faaliyetlerine ilişkin çalışmalarda vardır; Engelli vatandaşlar AB nüfusunun yaklaşık %10'unu temsil etmektedir. Avrupa Komisyonu, 2004-2010 yılı için bir AB Engellilik Eylem Planı (DAP) kurmuştur. DAP'ın merkezinde üç operasyonel hedef vardır:

- (1) İstihdam Eşitliği Yönergesinin tam olarak uygulanması,
- (2) ilgili Topluluk politikalarında engelli meselelerin başarılı bir şekilde yaygınlaştırılması ve
- (3) Herkes için erişilebilirliğin artırılması. Komisyon, engelli olma stratejisinin ikinci adımı olarak 2006-2007 Avrupa Eylem Planını kabul etti. Avrupa Engelliler Yılı 2003 finanse edilen spor etkinlikleri ve Avrupa Sporun Yılıyla 2004 yılı kapsamında, engelli insanların spor yoluyla entegrasyonu ile ilgili çeşitli projeler finanse edildi.

Engelli insanlar için sporda eşit fırsatlar kavramı üç temel direğe dayanır:

- (a) Spor görevlileri olarak spor tesislerine erişim,
- (b) seyirci olarak spor tesislerine erişim ve
- (c) spor yapmak isteyen engellileri (örneğin, ekipmanın maliyeti, personel eğitimi ve uyum tesisleri) desteklemek “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

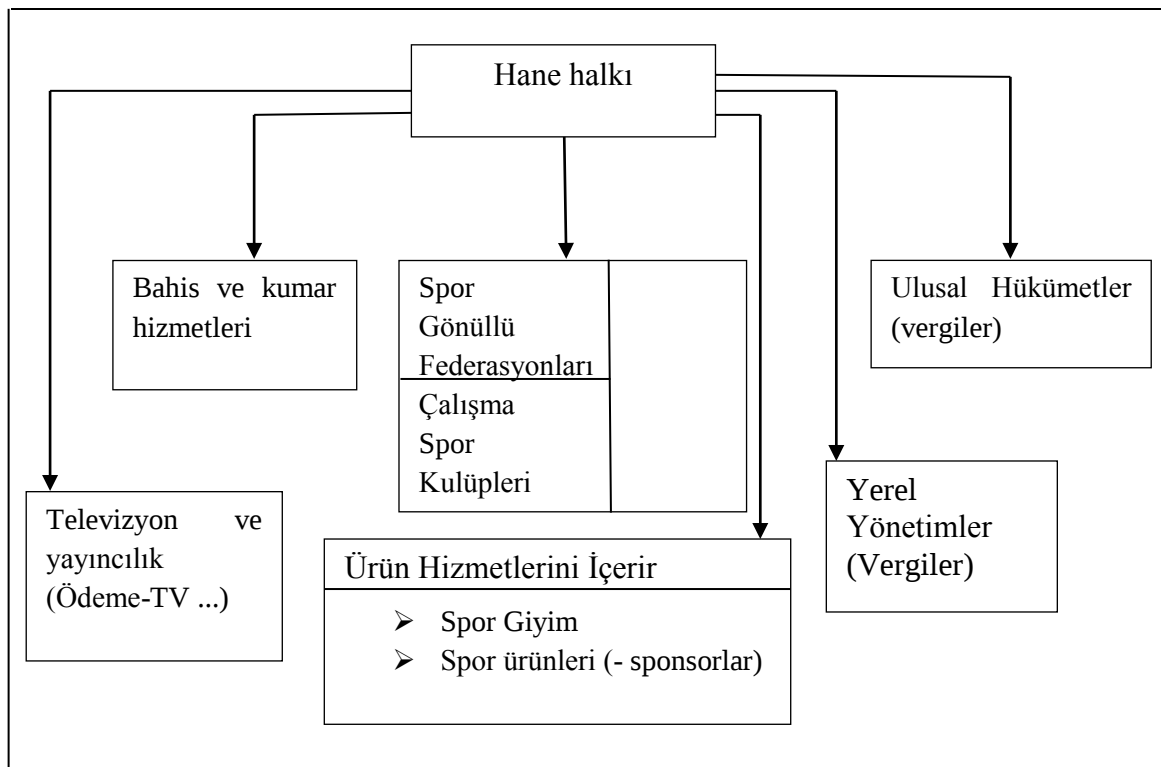
Sporda Halk Desteği

Hanehalkı olarak anılan spor yapan kişiler, üyelik ücreti ödemekte, spor karşılaşmalarında giriş biletleri satın almakta, kulüplerden mal ve hizmet satın almaktadır (kulüp binasındaki yiyecek ve içecekler, spor giyim, dersler vb.). Daha önce de belirtildiği gibi, spor sektörüne yaptıkları katkılar, gönüllü çalışma şeklinde "aynı" kaynakları da içerir. Hane halkları, TV ücretlerini ödeyerek spor sektörüne dolaylı ödeme de yapmaktadır. Spor sisteminin finansmanına onların dolaylı katkısı da genel ve yerel vergilerin ödenmesini (haneler ile kamu sektörü arasındaki bağlantıyı açıklıyor) içerir. Ulusal ve yerel hükümet yetkilileri, genel vergilendirmeden elde edilen gelirin bir

kısmını, spora yönelik finansmana veya spor etkinliklerinin organizatörlerine sunulacak altyapı ve tesislerin inşasına tahsis edebilir.

Aynı zamanda piyango bileti, spor bahisleri vs. bu gelirin bir kısmı düzenleyici mekanizmalar yoluyla spora yönlendirildiğinde ya da bağış toplamak için kulüplerin kendileri tarafından düzenlenen piyangolarla biletler satıldığı için bunlarda hanehalkı aracılığıyla satın alma eylemini içerir. Dolayısıyla hane halklarının spora doğrudan katkısı şunları kapsar:

- Spora ilişkin gerçek hanehalkı harcamaları, bunlar:
 - Spor malzemeleri de dâhil olmak üzere mal ve hizmetlerin satın alınması,
 - Tabandan sportif kulüplere üyelik aidatı,
- Gönüllü çalışmanın parasal katkısı.



Şekil 3-6: Hane Halklarından Sporla İlgili Farklı Paydaşlara Finansal Akışlar

Kaynak: Andreff , W. 2009:47-48.

Spor için halk desteği aşağıdaki gibi birçok farklı biçimde olabilir:

- Kamu bütçelerinden doğrudan sübvansiyonlar,
- Tam veya kısmen Devlete ait kumar operatörlerinden veya kumar hizmetleri sağlamak için bir lisanstan kaynaklanan doğrudan gelirlerden sağlanan destekler,

- Özel vergi oranları,
- Daha düşük faizli krediler,
- Daha düşük ücretli teminatlar,
- Spor tesislerinin kamu finansmanı,
- Özel bir kulüp veya kurum tarafından kamuya açık bir belediye tesislerinin düşük fiyata alınması,
- Kamu kuruluşları tarafından düşük ücretle spor tesislerinin kiralanması,
- Spor tesislerinin inşası veya yenilenmesi için yerel yönetim tarafından ödeme yapılması,
- Özel spor tesislerinde kamu işleri,
- Spor tesislerinde reklam alanlarının halka kazandırılması,
- Spor tesisleri için arsa satışı veya bağış veya arazi değişimi.

Spor, Avrupa toplumunun refahı için çok önemlidir. Spor faaliyetlerinin büyük çoğunluğu kâr amacı gütmeyen yapılarda gerçekleşir; bu araçların çoğu, ayrımcılığa maruz kalmayan bir ortamda tüm vatandaşlara spor faaliyetlerine erişim sağlamak için halkın desteğine bağlıdır

Spor örgütleri, kulüp ücretleri ve bilet satışları, reklamcılık ve sponsorluk, TV ve medya hakları, spor federasyonları arasındaki gelir dağılımı, ticaret, halk desteği vb. dâhil birçok gelir kaynağına sahiptir. Bununla birlikte, bazı spor organizasyonları, işletme operatörlerinin kaynaklarına diğerlerinden daha iyi erişmektedir. Amatör ve kitlesel sporlarda eşit fırsatlar ve spor faaliyetlerine açık erişim ancak güçlü bir halk katılımı ile garanti edilebilir “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

Daha güvenli spor finansmanını istikrara kavuşturmak için en güçlü silah (otorite), daha fazla hanehalkı finansmanının kitle sporuna ve spor derneklerine yönlendirilmesinden ibarettir. Daha fazla hanehalkı parası karşılığı olarak, spor organizasyonlarını, ve sportif faaliyet ve hizmetlerin tedariklerini yenilemek ve genel nüfusun daha büyük bir payını aktif spor katılımına çekmek için kalite standartlarını yükseltmek zorundadır (Andreff, W., Dutoya J., Montel J. 2009:2).

Spor sistemini daha iyi finanse etmek için hanehalklarından elde edilen geliri artırmak, şu sonuçlara varıyor:

- Organize sistem içinde spor yapan kişilerin sayısının artırılması: Bu hedef, çalışmanın sonuçları tarafından belirtildiği üzere, kulüp tarafından en az bir daimi personel istihdamı yoluyla sağlanabilir. Bu, yerel makamlar için öncelikli bir finansman alanı olmalıdır.

- Hizmet karşılığında ödeme yapma istekliliğini arttırmak: Bu genellikle algılanan menfaatlerle bağlantılıdır. Örgütlü spor uygulamalarının yararlarını daha açık hale getirmek mevcut ve gelecekteki kulüp üyelerinin ödeme istekliliğini artıracak.

Üyelerin ortalama ücretinin artırılması: Bireyler spor kulüplerinin yarattığı gelirlerin çoğuna zaten katkıda bulunsa da, hâlâ ürettikleri maliyetlerin yalnızca üçte birini karşılamaktadır. Birçok kulüp tarafından zaten uygulanan farklılaştırılmış fiyatlandırma - gelişebilirdi. Farklı fiyatların uygulanması ve farklı ücretlerin uygulanması gereken koşulların gözden geçirilmesi, mevcut üyeleri uzaklaştırmadan geliri artırmaya yardımcı olabilir. Farklılaşma, hanehalkı gelirine, hanehalkının kompozisyonuna, yaşa veya istihdam durumuna (öğrenci, emekli, işsiz/işsiz) dayalıdır; zira birçok ülke/kulüpte olduğu gibi (<http://ec.europa.eu>, 2016).

Sporla yapılan hane halkı harcamaları hakkında bilgi sahibi olmamızda spora katılım oranları da etkili olduğunu düşünürsek; Avrupa Birliği genelinde nüfusun yaklaşık %18'i haftada en az üç kez spor yapıyor, %38'i haftada en az bir kez, %46'sı en az ayda bir kez katılmaktadır. Yaklaşık 500 milyonluk bir AB nüfusu göz önüne alındığında, bu, 190 milyon AB vatandaşının haftada en az bir kez spor yapması ya da ayda en az bir kez 230 milyonun katıldığı anlamına gelmektedir. AB'ye spor katılımının finansmanının ortalama %50'sinin hanehalkı harcamalardan, %14'ü işletmelerden, %36'sı hükümetten (bunların üçte ikisi yerel yönetimden geliyor) gelen anket kanıtlarını rapor ediyor (Szymanski, S. 2011:70-71; Akt: Andreff; 2009).

Gönüllülük

Gönüllü çalışma, masrafların karşılanması dışında herhangi bir ödeme alınmadıkları herhangi bir faaliyet ya da gönüllü çalışma olarak tanımlanır. Toplamda, AB vatandaşlarının %7'si spor faaliyetlerini desteklemek için gönüllü olarak çalışmaktadır. Bu rakam, 2009 anketinden bu yana değişmeden kaldı “<http://ec.europa.eu>, 2013.”

Gönüllülük, bireysel iyilik ve gelişmeden topluluk dayanışmasına ve örgütsel ve ulusal ekonomik sağlığa kadar birçok seviyede olumlu bir katkı yapar. Devletlerin çoğunluğunda spor kulüpleri geleneksel spor dağıtım sistemidir ve spor kulüpleri hem tabandan hem de elit sporda birçok büyük spor olayında olduğu gibi gönüllülerin katılımına büyük önem vermektedir. Birçok üye devlette, sporda gönüllü faaliyetlerin sağlanması için özellikle de tabanspor için açık bir hukuki çerçeve veya strateji bulunmamaktadır (Watson, G., Nygaard, N., Baumann, W., Cardoso, C. 2016:22).

Beyaz Kitabın arka planını sağlayan Çalışma Belgesi, gönüllü faaliyetin bütün AB üyesi ülkelerin spor faaliyetlerinin organizasyonu, yönetimi ve uygulanmasına temel oluşturduğunu not eder ve "gönüllü spor organizasyonları tüm spor yapısının omurgasını oluşturuyor" diyor.

Eylem Planı, gönüllü ve kâr amacı gütmeyen spora ilişkin beş eylem noktasını ortaya koymaktadır; Komisyonun kâr amacı gütmeyen spor organizasyonları için önemli zorlukları belirleyeceği ve sporda gönüllü çalışma konusunda bir çalışma başlatacağına ilişkin bir bildirim de bulunmaktadır. Fiziksel Rekreasyon Merkezi Konseyi, gönüllü kâr amacı gütmeyen spor organizasyonlarını geliştirme girişimlerinin, taban spora "aşırı derecede" yararlanma potansiyeline sahip olduğuna inanmaktadır "https://publications.parliament.uk, 2008."

COM, 17 Şubat 2012'de, Mart 2009'da devreye giren ve "gönüllü faaliyetin amatör spor finansmanına önemli katkı sağladığını" ortaya koyan "Taban Spor Finansmanı Araştırması" nı yayınladı. AB genelinde, gönüllü sporcular yaklaşık 1.4 milyon tam zamanlı çalışanın işini yapıyor. Bu, 28.4 milyar Euroluk finansal bir tutara eşdeğerdir. COM, "Avrupa sporunun boyutunu geliştirme konusundaki iletişim" (18 Ocak 2011) ve "AB politikaları ve gönüllülüğe ilişkin iletişim" (20 Eylül 2011) ile Avrupa Yeterlik Çerçevesinin (EQF) ulusal uygulamasında gönüllülük sayesinde edindiği bilgi ve becerileri daha güçlü bir şekilde dikkate alınmayı amaçlamaktadır.

Bakanlar Konseyi, "Aktif yurttaşlığı teşvik etmek için sporda gönüllülüğün önemi hakkındaki kararlar" nda (28-29 Kasım 2011), gönüllülük alanındaki projeler için AB'den gönüllü ve daha güçlü maddi destek sağlamak için devlet ile spor arasında daha yakın bir işbirliği çağrısında bulundu (Brost, S. 2014:29).

3.4.2. Sponsorluklar ve Şirket Desteği

Sponsorluk Desteği

Sponsorluk, işletmelerin markaların tanınırlığını artırmak, kurumsal imajını geliştirmek veya direk ürün ve hizmetlerinin pazarlanmasını yapmak için ticari faydalar elde edebileceği işlere materyal ve finansal desteği sağlayan ticari bir yatırımdır (Karataş, Ö., Hacıcaferoğlu, B., Selçuk, M. H. ve Hacıcaferoğlu, S. 2013:37).

Bosman davası, Avrupa'da spor için çok büyük mali etkilere sahipti. Bosman kararından önce egemen olan transfer ücretleri mali kaynaklarının çoğunu oyuna sağladı. Transfer ücretleri kaldırıldığında, futbolcuların maaşları yükseldi ve kulüpler büyük yatırımlar yapmak zorunda kaldılar. O zamandan beri Avrupa'da sporun finansmanı çarpıcı biçimde değişti. O artık giderek daha fazla sponsorluk ve diğer ticari iletişimlerden elde edilen gelirlere bağlıydı “<http://www.bso.or.at>, 2017.”

IOC, oyunların ticari olarak sponsorluğunu sağladı bu da genel bir sporun ticarileşmesine yol açtı. Sponsorluk, şimdi spor için finansman sağlayan en önemli kaynaklardan biri haline geldi. Çoğu Batı Avrupa ülkelerinde 80'li yılların ortalarında, devlet televizyon tekeli kırıldı. ABD'de olduğu gibi, büyük olaylar için yayın haklarını elde etmek için şiddetli rekabet başladı. Televizyon haklarının satışı ve sponsorluk, spor faaliyetlerinin finansmanının %65-85'ini oluşturuyor ve Avrupa'daki profesyonel spor finansmanının ana kaynağı haline geldi (<http://www.bso.or.at>, 2017).

Avrupa'daki sponsorluk anlaşmalarının büyük çoğunluğu spor alanında bulunur. Spor sponsorluğu, TV kapsamı dâhil olmak üzere, tercih edilen pazar segmentlerine kolayca erişebilen, ucuz bir reklam biçimidir. Spor açısından bakıldığında, sponsorluk birçok spor faaliyetine önemli katkıda bulunur ve spor sahipleri için önemli bir gelir kaynağıdır. (Federasyonlar, kulüpler, takımlar veya bireysel sporcular). Bu nedenle spor gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Maç sponsorluğu da önemlidir. 2006 FIFA Dünya Kupası, 2008 Avrupa Şampiyonası veya 2012 Olimpiyat Oyunları gibi etkinlikler, markaları pazarlamak ve iş geliştirmek için kârlı sponsorluk fırsatları adına birçok fırsat sunuyor “<https://eur-lex.europa.eu>, 2017.”

2006 yılı dünya kupasında toplam 8 ülke sponsorluğunu Nike, 6 ülke sponsorluğunu Adidas ve şampiyon olan İtalya ile beraber toplam 12 ülke sponsorluğu Puma yapmıştır. 2010 dünya kupasında ise 12 takım Puma, 8 takım Nike ve Adidas, şampiyon İspanya ile beraber toplam 6 takıma sponsorluk yapmıştır. Bu rekabete dayalı

olarak 2011 yılına göre dünya spor giyim endüstrisine baktığımızda 15,000 milyon dolar Nike'ın marka değeri, pazarın %38'ini elinde tutması ve 20,862 milyon dolarlık satış rakamı ile ilk sırayı çektiği; 5,000 milyon dolar Adidas'ın marka değeri ve 13,344 milyon dolarlık satış rakamıyla ikinci olduğu ve 3,170 milyon dolar Puma'nın satış geliri elde ettiğini görmekteyiz (Papatya, G., Geniş, MA. 2013:49).

2012 Londra Olimpiyatları'nda Adidas'ın CEO'su, 156 milyon dolar satış yaparak sponsorluğun geri dönüşünü elde ettiklerini belirtmiştir (Erturan Ögüt, E. E. 2014:50). Büyük sponsorluk fırsatları doğal olarak seçkin seviyedeki bireysel kulüplerle ilişkilendirilir. Bununla birlikte, taban seviyedeki sponsorluklar daha küçük tutarlar getirebilirken, çoğunlukla yerel bir kulüp ya da tesis için mutlak anlamda sponsorluk önemlidir. Örneğin İngiltere'de, tabandan gelen kulüplerin %30'u sponsorluktan para alırken, ortalama anlaşma 2,500 £ (3,000 €) tutarındadır. Bu, ufak bir miktar gibi görünebilir; ancak İngiltere'deki ortalama kulüp fazlalığı sadece 1,000 £ (1,200€) 'dır, yani yerel sponsorluk, tabandan spora bir yaşam çizgisidir (<http://ec.europa.eu>, 2012).

Kulüp sporunun toplumsal unsuru nedeniyle geleneksel olarak tabandan sporla bağları olan bir sponsorluk sektörü alkol sponsorluğudur. Alkol sponsorluğu ve kamu politikası sağlık hedefleri arasındaki bağlantıyla ilgili tartışmalar sürerken, bunun tabandan spor için önemli bir finansman akışı olduğuna dikkat etmek önemlidir. 1 milyar Euroluk Avrupa alkol sponsorluğu projelerinin %62'si sosyal düzeye yönlendirilmesi ile burada yüksek oranlı sponsorluklar tekrar tabandana yönlendiriliyor.

Ayrıca, spor ve alkol sponsorluğunun, tütün sponsorluğu gibi halk sağlığını etkileyen diğer alanlarla temel olarak farklı bir ilişkiye sahip olduğu da dikkat edilmelidir. Örneğin, birçok taban kulüpleri, fon sağlamak için barlardan sağlanan gelirlere güveniyor. Bu seviyede sponsorluk gerçekçi bir halk sağlığı sorunu değildir ve profesyonel sporda görülen kitlesel pazarlama ile aynı şekilde değerlendirilmemelidir; ancak buradaki kaynaklar taban kulüpleri için hayati önem taşıyor. Üye Devletler ve AB, taban sporu konusunda alkol sponsorluğu alanında onların politika yaklaşımlarında istenmeyen sonuçları çok dikkatli göz önünde bulundurmalıdır ve ayrıca rekreasyonel sporlar için sponsorluğun geniş dağılımı ve öneminin farkındalığını yaratmalıdır (<http://ec.europa.eu>, 2012).

Deutsche Sport-Marketing GmbH (DSM), Olimpik sporlar için pazarlama sağlar ve taban pazarlamaya liderlik eder. Bu ortak girişim, Audi ve Adidas gibi bağlı

sponsorlar ile olan ilişkilerden yararlanabilmek için sporun ve havuz kaynakların bir araya gelmesine imkân tanır. DSM'nin portföyünde sporcu arabuluculuğu, spor federasyonları ile işbirliği ve spor pazarlaması alanında danışmanlık hizmetleri yer alıyor. DSM ayrıca, "Alman spor rozeti" ve spor festivalleri gibi programları içeren 90,000 spor kulübünü ve 27 milyon üyeyi desteklemek için taban pazarlamayı kapsıyor “<http://ec.europa.eu>, 2012”.

Gelecekteki sponsorluk ve reklam gelirleri ve özellikle gelişimleri tahmin etmek zordur. Bu gelir kaynağının ana unsurları formalar, tişörtler ve logo ürünleri ve afiş ilanlarıdır. Doğal olarak, her şampiyonada değiştirilmesi gereken kontratlar geçerliliğini yitiecektir. Zor bir ekonomik durumda bu ciddi sorunlara neden olabilir. Sponsorluk anlaşması yapma ve sponsor bulma ile ilgilenen profesyonel pazarlama ajansları işe alınmalıdır. Bu tür kulüplerle satış uzmanları arasındaki sözleşmeler genellikle, sponsor arayışlarının beklendiği gibi gitmediği veya ulaşılamadığı durumlar için garanti maddeleri içeriyor (başarısızlık ücreti, pazarlama ajansı tarafından ödenir). Gelirler optimize edilebilir ve bazı yöntemler kullanılarak kayıplar azaltılır (Nagy, Z. M. (2012: 62).

Şirket Desteği

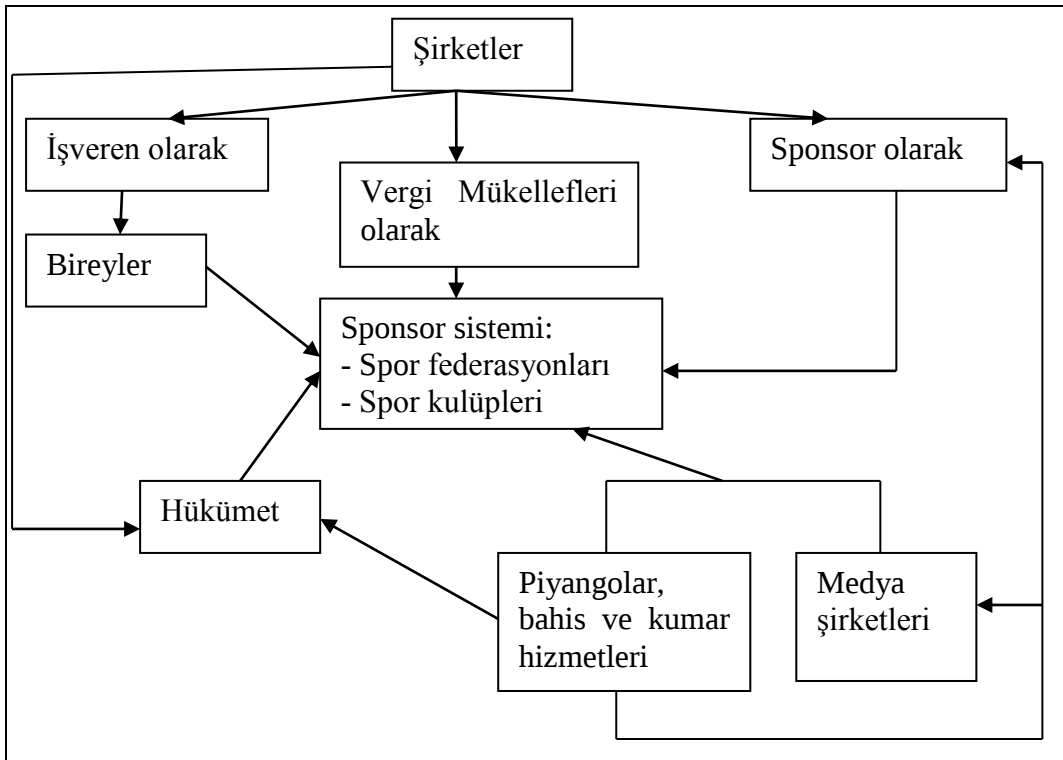
Temel olarak, işletmeler sporu sponsorluk (ve bağış) yoluyla finanse eder. Bununla birlikte, TV kanalları gibi medya teşebbüsleri de ihmal edilmeyecek miktarda finansa sahiptirler. Spor bakanlıkları tarafından sağlanan veriler muhtemelen gerçeğin küçümsenmesidir, yalnızca yerli ve yerleşik sponsorlar hesaba katıldığı halde sporun ekonomik küreselleşmesinde sporun sponsorluğunun payı giderek sınırlı ve çok ulusludur. Profesyonel takımların sponsorluğunu, spor federasyonlarını ve yerel spor kulüplerini kapsar.

Hem sponsorluk hem de medya finansmanı sayesinde, işletmeler temel olarak profesyonel sporu ve daha az ölçüde amatör spor yarışmalarını ve kulüplerini finanse etmektedir (Andreff , W. 2009:15).

Ticari spor sponsorluk anlaşmaları özellikle profesyonel sporda önemlidir; fakat yerel ya da amatör spor yapılarının geliştirilmesi için destekleyici rolü sayesinde sponsorlar, taban sektöründe de önemlidir. Özellikle yerel işletme sektörü için ilginç olabilir “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

Şirketler, genel olarak sporun ve taban spor alanlarının farklı şekillerde finanse edilmesine katkıda bulunur:

- Belli spor etkinliklerine veya spor kulüplerine/federasyonlara sponsor olarak,
- Kulüplere ücretsiz olarak veya piyasa fiyatının altında bir mal, malzeme, ekipman ve kolaylıklar sunarak,
- Spor organizasyonları veya spor tesislerinde yayınlanan reklamlara bağış yaparak,
- Spor altyapısını ve tesislerini geliştirerek, işleterek ve sürdürerek,
- Çalışanların bir spor kulübüne üyelik katkısını finanse etmek (veya sübvans etmek),
- Merkezi ve yerel hükümetlere vergi (kurumlar vergisi, emlak vergisi, diğer) ödeyerek hükümetlerin spor sistemini finanse etmek için kullanabilecekleri genel finansal yöntemlere katkıda bulunmak.



Şekil 3-7: Ticari Kuruluşlardan Spor Sektörüne Finansal Akışlar

Kaynak: Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofière, L. ve ark. 2011:52).

Geniş şirketler kategorisinde, üç alt kategoriler spora olan özel katkısı göz önüne alındığında bunu belirtmeye değer niteliktedir. Bu üç alt kategori sponsorlar (herhangi

bir ticari organizasyon olabilir), medya kuruluşları (yayıncılar) ve milli piyangolar ile bahis ve kumar hizmeti sağlayıcılarıdır. Ticari işletmelerden spora gelir akışlarının türleri yukarıda gösterilmektedir (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:52).

Özel şirketlerden gelen fonları etkileyen önlemler:

1) Mali Teşvikler

Birçok AB Üye Devleti, özel şirketler tarafından genel ilgi etkinliklerinin-sporunda arasında olduğu- finanse edilmesini teşvik etmek için yasa çıkardı. Sporla ilgili olarak, taban sporuna ayrılan gelir üzerinde olumlu bir etkisi olması muhtemel dört teşvik küme belirlendi (ve bazı durumlarda elit ve profesyonel spor için).

- **Bağışlar:** Örneğin Danimarka, Estonya, Fransa, Almanya, Macaristan, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Portekiz, Slovakya, İspanya ve Birleşik Krallık'ta durum böyle. Vergi indirimleri, alıcının statüsüne bağlı olabilir, (örneğin, yalnızca kâr amacı gütmeyen derneklere veya resmi bir kamu hizmeti statüsüne sahip kuruluşlara yapılan bağışlara başvurmak). Muafiyetlerin geçerli olmadığı tavanlar da olabilir. Örneğin: Fransa'da şirketler tarafından hayır kurumlarına veya kamu yararına çalışan kuruluşlara yapılan bağışlar, vericinin cirosunun binde 5'i sınırında ödenek bedelinin %60'ına eşdeğer vergi indirimi hakkına sahiptir.

Bağışlarda vergi muafiyeti uygulanmayan ülkeler var: Bunların arasında Bulgaristan, Kıbrıs ve Çek Cumhuriyeti.

- **Sponsorluk:** Danimarka, Fransa, Macaristan ve Litvanya'da sponsorluk harcamaları üzerindeki vergi avantajları belirlendi. İndirilebilir tutarda tavan veya koşullar yine uygulanabilir; örneğin, Macaristan'da vergi muaf tutarı, tanınmış bir OPBO'ya (Outstanding Public Benefit Organisations) ödenen tutarın %150'si olabilir. Belçika ve İspanya'da, sponsorluk masrafları kendiliğinden düşülmez; ancak bu giderler reklamcılık muafiyeti olarak raporlanabilir ve bu sebeple vergi muafiyetlerinden yararlanabilir.

2) Reklam ve sponsorluk kısıtlamaları

Şirketler açısından, genel olarak spora kanalize edilebilecek geliri potansiyel olarak ortaya koyan özellikle de tabandan spor için bazı kısıtlamalar. Bunlar,

hanehalkından taban kulüplerine giden potansiyel gelir akışlarını azalttığından, üç ölçü grubu listelenebilir:

a) Alkollü içecek üreticileri tarafından reklam ve sponsorluk kısıtlamaları

Alkollü içki üreticilerinin reklamcılığına ilişkin olarak, genellikle yaşı küçükleri korumak amacıyla çeşitli önlemler uygulanmaktadır:

- Bazı ülkelerde, Finlandiya ve Portekiz olarak, alkolik ürünlerin reşit olmayanlara (18 yaş altı) pazarlanması ve sponsorluğu yetkilendirilmemiştir
- İtalya, Litvanya ve İrlanda'da, alkollü içecek üreticileri tarafından, zaman dilimi kısıtlamaları gibi, medyada reklamlar üzerinde kısıtlamalar bulunmaktadır.

Bu yasal hükümlere ek olarak, İspanya, İtalya ve İngiltere'de olduğu gibi, bir takım kendi kendini düzenleyici kodlar vardır.

b) Reklamcılıkta daha genel sınırlamalar

Bazı ülkelerde, belirli medyada reklam yayınlamaya yönelik daha genel kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu tedbirlerin tabandan spora olan ilgisi dolaylı. Yayın medyası bu kısıtlamaların sonucu olarak daha az gelir elde ederse, o zaman spor müsabakaları yayınlama hakkı için fazla para ödeyemeyebilir. Seçilen Üye Devletlerde diğer kısıtlamalar tespit edilmiştir. Örneğin, Hollanda'da, televizyonda reklamı sadece akşam saat 21'den sonra izin verilir. Yakın tarihli bir yasa olan Fransa, reklamın televizyonda gösterilebileceği zaman çerçevesini de sınırlandırmaktadır.

c) Avrupa düzenleyici çerçevesi

Son olarak, bir dizi AB Direktifi, genel olarak spora giden potansiyel gelir akışlarını ve potansiyel olarak da dayanışma mekanizmaları aracılığıyla tabandan sporu etkilemektedir. Bunların arasında, 1. aşamada görüşülen spor organizasyonları tarafından sıkça bahsedilen bir Yönerge, tüm tütün reklamlarını ve sponsorluğunu internet, televizyon, basılı medya, radyo ve spor etkinlikleri gibi her medya formunda yasaklayan Tütün Reklamcılık Yönergesi'dir.

Sporda Şiddet ve Spor Etkinliklerinde Olumsuz Davranış Konulu Avrupa Konvansiyonu başka bir örnektir: Sözleşme, seyirciler tarafından alkollü içeceklerin stada sokulmasını yasaklamayı amaçlamaktadır. Stadyumda alkollü içeceklerin satışını ve dağıtımını kısıtlamak ve tercihen yasaklamak ve mevcut tüm içeceklerin güvenli

konteynerlerde olmasını sağlamak (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:113).

Yerel işletmelerin yerel takımlara sponsor olabilmelerini sağlamak için hükümetlerin rolü vardır, ulusal yönetim organları sponsorlukta dayanışmayı teşvik etmeli ve sponsorların kendileri, sponsorluk yaptıkları paranın bir kısmının direkt sponsorluk yoluyla tabana doğru aktarılmasını ya da spor federasyonları ile yapılan anlaşmaların tabandan yatırımının bir parçasına sahip olmasını sağlanmalıdır “<http://ec.europa.eu>, 2012”.

3.4.3. Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları

Fikri mülkiyet hakları (IPR) bir şirketin maddi olmayan varlıklarını korur ve işletmelerin yaratıcı ve geniş ölçüde yenilikçi faaliyetlerinden kâr elde etmelerini sağlar. Maddi olmayan duran varlıklar, şirketlerin yarısından fazlasına sahiptir ve önemleri artmaktadır. AB şirketlerinin yenilikçiliğe, yaratıcılığa ve kaliteye fiyattan daha fazla rekabet ettikleri bir dünyada fikri mülkiyet AB işletmelerinin daha rekabetçi olması için güçlü bir araçtır. Komisyon, AB şirketlerinin yüksek standartta kalite, yenilik, tasarım ve yaratıcılık ile mal ve hizmet sunumunda yatırım yapmalarını teşvik eden yasal bir çerçeve ve fikri mülkiyet sistemi tasarladı. Komisyon:

- AB'deki ve sonrasında IPR'yi daha iyi yönetmek ve yararlanmak için AB şirketlerini, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ'leri) desteklemektedir,
- Ticaret partnerlerini fikri mülkiyet haklarına saygı göstermeye teşvik eder; çünkü bu da ekonomik kalkınmalarına katkıda bulunur,
- Patent ve ticari markaya ilişkin mevzuatın AB çapındaki etkilerini izlemektedir,
- Avrupa çapında maliyet tasarrufu sağlayan, verimli tek bir patent koruması sunmaya çalışıyor ve patent istismarını geliştirme önlemlerine bakıyor,
- İlgili fikri mülkiyet hakları için lisans sürecini kolaylaştırarak standartların kullanımını iyileştirmenin yollarını inceler,
- Endüstriyel tasarım koruma yasalarını uyumlu hale getirmiş ve ticari sır koruma kanunlarını uyumlaştırmayı önermiştir,
- Tarım dışı ürünler için coğrafi işaret koruma tesis etme fırsatı araştırıyor,
- Fikri mülkiyet haklarının uygulanmasını iyileştirmek için çalışır,

- Sahteciliğe ve korsanlığa karşı kampanyalar “<http://ec.europa.eu>, 2017”.

Komisyonu göre, sporun ekonomik değerinin giderek artan bir yüzdesi, reklam, ticari marka, amblem kullanımı ve medya haklarının satın alınması konularında fikri mülkiyet haklarıyla bağlantılıdır. Artan küreselleşen ve dinamik bir sektörde fikri mülkiyet hakları, dünyada finansal açıdan sağlam bir temele spor yerleştirmede büyük önem taşıyor. Hak sahiplerine AB sınırları içindeki sınır ötesi spor karşılaşmalarına uzaktan erişim sağlanması da önemlidir (Daul, J. 2008:28).

Bu nedenle, görsel-işitsel hizmetler direktifi uyarınca televizyon yayıncılığı için serbestçe bulunması gereken Üye Devletler'deki kamu çıkarına yönelik önemli olayları listelemek çok önemlidir. Ayrıca, reklamcılık, ticaret markaları ve imajların kullanımı, isimlendirme, medya haklarının ve spor organizatörlerinin kullandığı tüm logoların fikri mülkiyet haklarına dayanan mevzuat, sporu güvenli bir finansal taban üzerine yerleştirmeye yardımcı olacaktır.

Son birkaç yıldır özellikle akut hale gelen spor korsanlığı meselesi ihmal edilmemelidir. WIPO çerçevesinde spor sektöründeki fikri mülkiyet haklarının güçlendirilmesi, sorunun çözümünde yardımcı olabilir.

Sporla ilgili fikri mülkiyet haklarının korunması Avrupa Adalet Divanı içtihat hukuku ile şekillendirilmiştir. Ticari markalar, ürün ve hizmetlere uygulanan kelime, logo veya renk şeması gibi grafiksel olarak gösterilebilecek işaretlerden oluşabilir. İşaretler, bir teşebbüsün mal ve hizmetlerini diğer teşebbüslerden ayırt edebilmelidir. Ticari markalı bir ürün, alıcıya ürünün menşeiini bildirir ve böylece diğer ürünlerden farklı olarak işaretler. AB düzeyinde, ticari marka yasası iki araçla yönetilir: AB'de ticari mal yasalarının mal veya hizmetlerle ilgili olarak ulusal bir marka tescili için koşulların uyumlaştırılmasını amaçlayan 89/104/EEC sayılı Direktif ve Topluluk markası ile ilgili 40/94 sayılı Konsey Tüzüğü. Spor bağlamında, ticari markalar spor endüstrisinde spor markalarını korumak için de kullanılır, ancak diğer spor aktörleri tarafından da kullanılır. Mahkeme, kulüpleri veya spor malzemeleri üreticilerini içeren durumlarda ticari marka direktifinin yorumunu yapmıştır “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

Hem Avrupa'da hem de ulusal düzeyde spor hakları çerçevesinde yapılan görüşmeler çok az gelişmiştir. Çok sık tartışma, bahis veya televizyon hakkında bir

tartışmaya damıtır. Spor kuruluşlarının sahip oldukları varlıkları ve bunların en iyi nasıl kullanılacağını ve korunabileceğini anlamak için daha fazla çaba sarf edilmelidir “<http://ec.europa.eu>, 2012”.

Spor ile ilgili fikri mülkiyet haklarının kullanımı, mesela spor karşılaşmaları için yayın haklarının ihalesi veya ticari satım, profesyonel sporun önemli bir gelir kaynağını oluşturmaktadır. Bu kaynaklardan elde edilen gelirler, sporun alt seviyesine kısmen sıkça aktarılmaktadır. Avrupa’da spor faaliyetlerin bağımsız finansmanın garanti altına alınabilmesi için, Komisyon, (AB Rekabet Hukuku ve İç Pazar Kuralları’na tam olarak uymada) bu gelir kaynaklarının etkin korunmasının önemli olduğu görüşündedir (Öz, K. 2012: 648).

AB'deki sınır ötesi spor etkinliklerine uzaktan erişim hakkı verilmesi hak sahipleri için özellikle önemlidir ve ‘tuzak pazarlaması’, web korsanlığı ve spor müsabakaları hakkındaki yasa dışı bahisler gibi sorunların Üye Devletler ve Komisyon tarafından öncelikli bir konu olarak ele alınması gerekmektedir (Daul, J. 2008:43).

Avrupa’da bir dünya markası durumuna gelen liglerinin ve de bu liglerde yarışan kulüplerin en önemli ticari gelir kaynaklarını stadyumlar ve formalar oluşturuyor. Uluslararası organizasyonlarda farklılık göstermekle birlikte ilgili ülke federasyonunun verdiği kararlar neticesinde kulüpler, formaların koluna, şorta, sırtına ve çoraplara da reklam almaktadırlar. Barcelona-Intel iş birliği örneğinde olduğu gibi formanın içi de artık pazarlanabilen bir alandır. 2014-2015 futbol sezonunda yalnızca formasında yer alan 4 markadan (Nike, Intel, Qatar Airways, Beko) kazandığı gelir, 100 milyon Dolar’dan fazladır.

Allianz ile Bayern Munich’in imzaladığı otuzbeş yıllık anlaşma, Bundesliga’nın en çok hâsılat sağlayan iş ortaklıklarının başında yer alıyor. Kulüp, anlaşma süresi boyunca en az 210 milyon Euro, ikinci sırada Schalke 04 sezon başına 5,5 milyon Euro, üçüncü sırada da Borussia Dortmund 4,7 milyon Euro kazançla yer almaktadır “<https://www.aktifbank.com.tr>., 2017.”

İmaj hakları veya ABD’de kullanılan terim ile “right of publicity”, ister ünlü olsun isterse olmasın bir kimsenin kimliğinin tanınabilir kişiyi gösteren her tur imajın, başkalarınca izinsiz ve ticari kullanımını engeller. İmajda dahil olan; kişinin ismi, sesi, ses ya da görüntü benzerliği, fotoğrafı, gölgesi, imzası, karikatürü, kuklası, robotu, forma numarası, kişi içinde olmasa bile (örneğin F1 pilotu) arabası, kişinin yüzü

görülmüyor bile olsa (örneğin kaleci) sırtından çekilmiş fotoğrafı (örneğin kale arkasından) dâhil her çeşit unsur girebilmektedir. Burda belirleyici husus, imaj unsuruna bakıldığı an akıllara hemen o imajla özdeşleşen belli bir kimse gelmesidir. Bununla ilgili olarak; örneğin “Chicago Bulls” basketbol kulübüne ait olan 23 numaralı forma bu şekilde Michael Jordan’ı akıla getirmekte olduğu için, forma görüntüsünün Michael Jordan’dan izinsiz ticari kullanımı imaj haklarına aykırıdır ve kullanan aleyhine tazminat hükmedilir (Ayrancı, ZB. 2017).

3.4.4. Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri

Tüm profesyonel kulüpler arasında dengeli bir gelir dağılımı sağlamak için, (İspanya hariç olmak üzere) Avrupa büyük futbol liglerinin ezici rakamları medya haklarını topluca satmaktadır. COM, 2000 yılında ilk kez Avrupa Komisyonu rekabet kuralları ışığında spor etkinliklerine yönelik televizyon haklarının toplu satışını inceledi. O zamandan beri aldığı sekiz kararında, toplu satışın esasen antitröst (tekelleşme karşıtı) hükümlerine aykırılık oluşturduğu sonucuna varmıştır. Ancak rekabet dışı davranma yasağından (madde 101.3 TFEU) istisnai olarak hariç tutulabilir. Diğerlerinin yanı sıra, aşağıdaki şartlar yerine getirilirse, medya haklarının toplu satışı, rekabet hukukuyla uyumlu olarak kabul edilmektedir.

- Medyanın haklarına ilişkin geçmişteki ayrımcılığa uğramayan ve şeffaf ödül,
- Farklı kullanım türleri için farklı haklar paketlerinde paylaşma,
- Tek bir teklif sahibinin canlı yayınları için münhasır haklar yoktur,
- Hakların kullanılamaması durumunda kulüplerin belirli haklarını tek tek

pazarlama olanakları,

- Ödül döneminde zaman sınırı.

Kollektif satışla ilgili olası kısıtlamaların listesi kapsamlı değildir ve duruma göre ayarlanabilir.

COM, "Spora ilişkin Beyaz Kitap" (11 Temmuz 2007) uyarınca spor örgütlerine yeniden dağıtım ve dayanışma mekanizmalarının tanıtılması ve muhafaza edilmesini dikkate almalarını öneriyor. Spor medya haklarını hem toplu hem de bireysel olarak pazarlamanın mümkün olması gerektiği görüşünü savunuyor. "Sporun Avrupa boyutunun geliştirilmesi üzerine yapılan bildirimde" (18 Ocak 2011), medyanın haklarının toplu olarak satılmasının sporda dayanışma ve yeniden dağıtım mekanizmalarına iyi bir örnek olduğunu onayladı (Brost, S. 2014:35).

Spor yayıncılığı AB mevzuatı:

- Birincisi, AB rekabet politikasının spor yayıncılığına uygulanması, spor ve spor yayıncılığının özel niteliklerinin takdir edilmesiyle sağlanmıştır,
- İkincisi, şifresiz yayın ile televizyonda kapsanan bazı yüksek profilli ulusal ve/veya uluslararası spor etkinliklerini korumak için ticari olarak çok pahalı TV yayıncılarının etkisini sınırlandıran belirli AB genel mevzuatı başarıyla uygulanmıştır.

Spor yayıncılığı için AB rekabet politikasının uygulanması büyük ölçüde iki konu üzerine odaklanılmıştır:

- Birincisi, spor haklarının müşterek olarak satın alınması
- İkincisi, spor haklarının kollektif satışı.

Hakları müşterek olarak satın alma açısından, AB katılımının en yüksek profilli örneği, Avrupa Yayın Birliği (EBU) düzenlemesiyle ilişkili olmuştur. 1950'li yıllarda kurulan EBU, üyeleri daha sonra bazı ticari yayıncıları kapsayacak şekilde genişletilmiş olsa da, Avrupa kamu hizmeti yayıncılarının çıkarlarını geliştirmek için kuruldu. Üyeleri için toplu teklif verme gücü sağlayarak EBU, geleneksel olarak Avrupa kamu hizmeti yayıncılarına, Olimpiyat Oyunları, Avrupa ve Dünya Kupası futbol turnuvaları gibi uluslararası spor etkinliklerine ilişkin hakları satın almalarını ve paylaşmalarını sağladı.

Bununla birlikte, rakip ticari yayıncılar, şaşırtıcı olmayan bir şekilde, EBU'nun faaliyetlerini rekabete aykırı olarak gördüler çünkü üye olmayanları ticari açıdan dezavantaja düşürüyorlardı. Cevap olarak, üye olmayanlara alt lisansın açılması da dâhil olmak üzere, Avrupa Komisyonu EBU'nun hak satın alma faaliyetlerine yönelik bazı reformları denetlemiş. Bununla birlikte, Komisyon, EBU'nun ortak olarak spor haklarının satın alınmasını önlemek için harekete geçmedi. Avrupa Komisyonunun EBU tarafından hakların müşterek olarak satın alınmasına ilişkin görüşü, FIFA, UEFA ve IOC gibi bir dizi önde gelen uluslararası spor organizasyonu tarafından paylaşılmamaktadır. Son zamanlarda, bu kuruluşların her biri kendi haklarının EBU yerine bireysel yayıncılar ile satılmasında müzakere yapmayı tercih etti (Iosifidis, P., Smith, S. 2011:9-10).

Toplu satış, liglere ve ulusal spor federasyonlarına, onların maçlarını ve sporların hepsini medya haklarını satmak için izin verir ve daha sonra gelirleri kulüpler,

ulusal yönetim organları ve tabandan sporlar arasında yeniden dağıtılır. Örneğin; medya haklarının gelirinin yeniden dağıtılması: İngiltere’de olan kriket gibi.

İngiltere’de spor federasyonları, TV haklarını tabandan spora yeniden yatırım yapmak için gönüllü bir kod imzaladılar. Sözleşmeyi imzalayan taraflar, İngiltere’deki TV yayın haklarının %30’unu tabandan programlarına yatırıyor. Kriket’in "Chance to Shine" programı, 5 yıllık dönemde tabandan kriket üzerine 25 milyon Pound’luk yatırım yaptı, 2,100 okuldaki 384,000 çocuğun 78,000 antrenörlük saatlik özel dersten faydalanmasını sağladı. Sonuç olarak, 18,000 erkek-kız okullardan kulüplere göç etti.

Bir diğer en iyi uygulama örneği medya haklarının toplu olarak yeniden dağıtılması: Danimarka, müşterek satış.

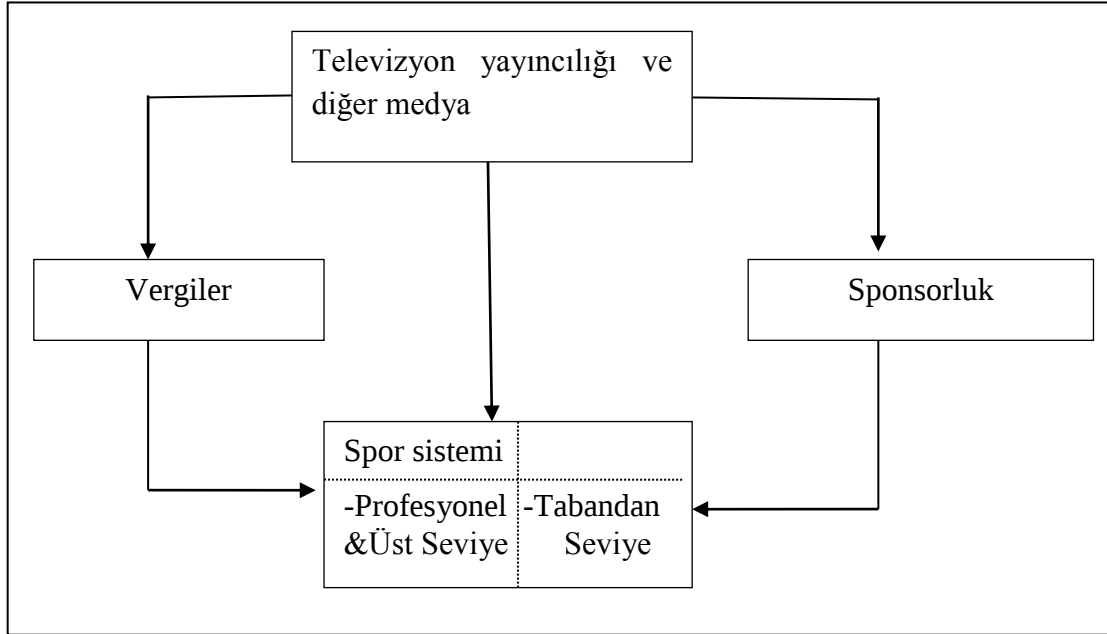
Medya hakları doğrudan spor federasyonlarına ödenmektedir. NOC (Ulusal Olimpiyat Komitesi) ve Danimarka Spor Birliği, yaklaşık 50 spor disiplini adına bir medya hakkı anlaşması imzaladı. Kendi bireysel medya haklarını müzakere eder; futbol, hentbol, badminton ve buz hokeyi ile örtüşmez. Futbol ve hentbolda, profesyonel spor tarafından kazanılan medya haklarının, tabandan futbol ve hentbol üzerine yeniden dağıtılmasını organize eden ayrı dayanışma mekanizmaları vardır. Medya haklarının, tabandan spora geçeceği tahmin edilen gelirin payı %5’dir “<http://ec.europa.eu>, 2012.”

Bir lig veya bir spor yönetimi organı tarafından kolektif satışın temel avantajları:

- İlk olarak, tek bir satış noktasına izin verdiği ve bu nedenle hakların satılması için daha açık ve etkili bir yol olduğu yönündedir,
- İkincisi, hakların toplam değerinin en üst düzeye çıkarılmasını ve bunun da ligler veya yönetim organlarının, sporlarındaki rekabetçi dengeyi güçlendirmek için fonları yeniden dağıtmasını sağlamasını sağlar.

Kolektif satış eleştirmenleri, ilk olarak, kolektif satışın kısıtlı arzlara neden olduğunu ve ikincisi, yeni ve küçük yayıncıların pazara girmesini zorlaştırdığını iddia ediyor. Ulusal düzeyde, futbol haklarının kolektif satışı, İngiltere ve Almanya’nın en önemli pazarlarından ikisinde tercih edilirken, aynı zamanda, bireysel kulüpler tarafından hakların satılması, çeşitli diğer üye ülkelerde benimsenmiştir; İspanya, İtalya, Hollanda ve Yunanistan dâhil. AB düzeyinde, ortak bir hak satın alımında olduğu gibi Komisyon’un da yaklaşımı, toplu satışı tamamen kınamak değil, Antlaşmanın 81 (3).

Maddesi uyarınca (veya EC Yönetmeliği 1/2003 kullanılarak) muafiyet tanınması için uygulamayı değiştirmelidir (Iosifidis, P., Smith, S. 2011:11).



Şekil 3-8: Medya Sektöründen Sporla İlgili Farklı Paydaşlara Finansal Akışlar

Kaynak: Eurostrategies'in konsorsiyumu.

Medya şirketleri de kurumlar vergisini ödemektedir. Bu vergiler diğer vergi gelirlerini tamamlar. Medya sponsorluk sözleşmeleri yoluyla dolaylı olarak sporun finanse edilmesine katkıda bulunur. Çifte hesaplama kaçınmak için, medya kuruluşları tarafından sponsorluk sözleşmeleri seçilmedi; çünkü bunlar sponsorluklardan elde edilen genel gelir içerisinde dâhil edilir (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:56).

Tablo 3-3: Dünyadaki En Büyük TV Yayın Hakları

En büyük TV anlaşmaları		Dünyadaki en büyük TV Yayın Hakları	
Lig Yarışmaları	Yıllık Maliyet	Toplam Maliyet	Toplam Süre
NFL(Amerikan Futbolu)	4.95 bn \$ (3.24 bn€)	39.6 bn \$ (25.95 bn€)	8 yıl (2014-2020)
NBA (Basketbol)	2.6 bn \$ (1.7 bn€)	24 bn \$ (15.73 bn€)	9 yıl (2016-2025)
MLB (Beyzbol)	1.55 bn \$ (1.02 bn€)	12.4 bn \$ (8.13 bn€)	8 yıl (2014-2021)
Premier Lig	1.7 bn €	5.14 bn €	3 yıl (2016-2019)
bn=milyar			

Kaynak: Özer, U. 2017:21.

Avrupa'daki 53 ülke futbol ligi içinde İngiliz Premier Lig, İtalyan Serie-A, Alman Bundesliga, İspanyol La Liga ve Fransız Lig1'in, bu denli bir parasal üstünlük kazanmasında en büyük hissenin, 4,1 milyar Euro'ya varan büyüklüğü ile naklen yayın gelirlerine aittir. Beş büyük ligin ardından gelen ve başka ligler ile arayı açan 3 ülke daha vardır (Süper Ligimiz, Rusya Ligi ve Hollanda Ligi). Bu liglerden Rusya hemen hemen 614 milyon Euro, Türkiye Süper Lig 515 milyon Euro, Hollanda Ligi de 431 milyon Euro gelir ile ekonomik büyüklük bakımından Avrupa'nın 6., 7. ve 8. ligini meydana getiriyorlar (Akşar, Tuğrul 2012)

2002 yılı Dünya Kupası'ndaki 1,2 milyar Dolarlık yayın gelirlerini 2014 Dünya Kupası'nda 2,4 milyar Dolara yükselterek çifte katlayan FIFA, Rusya'daki 2018 yılı Dünya Kupası'nda da gelirlerinde 600 milyon Dolarlık artış elde etmiştir. En büyük kupasının yayın haklarını 5 bölgede (Asya, Avrupa, Afrika, Oknyasya Amerika) toplam 217 ülkeye satmıştır. Bu satın alan ülkelerin büyük çoğunluğu da 55'i Avrupa ve 54'ü Afrika'da bulunmaktadır "https://www.paraborsa.net, 2018."

Tablo 3-4: Bundesliga 2013/14 Yayın Gelirleri

	Kulüp	Gelir (€)	Oran
1	Bayern Münih	33.185.185	%5,93
2	Borussia Dortmund	32.209.150	%5,75
3	Bayer Leverkusen	31.233.115	%5,58
4	Schalke 04	30.257.081	%5,40
5	Borussia Mönchengladbach	29.281.046	%5,23
6	Hannover 96	28.305.011	%5,05
7	Vfl Wolfsburg	27.328.976	%4,88
8	Fsv Mainz 05	26.352.941	%4,71
9	Sc Frelburg	25.376.906	%4,53
10	Vfb Stuttgart	24.400.871	%4,36
11	Werder Bremen	23.424.837	%4,18
12	1899 Hoffenheim	22.448.802	%4,01
13	Hamburger Sv	21.472.767	%3,83
14	1. Fc Nürnberg	20.496.732	%3,66
15	Einchtracht Frankfurt	19.520.697	%3,49
16	Fc Augsburg	18.544.662	%3,31
17	Hertha Bsc	17.568.627	%3,14
18	Einchtracht Braunschweig	16.592.593	%2,96
	Toplam	447.999.999	%80,00

Kaynak: <http://hayatimfutbol.com>, 2015.

Avrupa'daki yayın hakların içinde en pahalı olan ligler ilk sırada İngiltere Premier Ligi yer almaktadır ve bu gelir 2,33 milyar Euro'dur, ikinci sırada Almaya Bundesliga ve geliri 1,159 milyar Euro, üçüncü sırada ise, İtalya Serie A geliri 1,009 milyar Euro'dur “<https://www.sporx.com>, 2018.”

3.4.5. Piyango, Şans Oyunları ve Çevrimiçi (Online) Spor Bahisleri

Sporun finansmanında paydaşların bir başka türü de milli piyangolar, bahis ve kumar hizmet operatörleridir. SICL (İsviçre Karşılaştırmalı Hukuk Araştırması) çalışması şu çevrimiçi ve çevrimdışı pazar sektörlerini kapsamaktadır:

- Piyango hizmetleri,
- Bahis hizmetleri (at ve köpek yarışları, etkinlik bahisleri ve havuz yarışmaları dâhil),
- Tanınmış hayır kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından işletilen kumar hizmetleri,
- Medya kumar hizmetleri (medyanın editör içeriğindeki oyunlar),
- Bingo hizmetleri,
- Casino hizmetleri,
- Lisanslı casino hizmetlerinden başka yerde bulunabilecek kumar makineleri ile ilgili hizmetler,
- 100,000 € 'yu aşan ödüllü promosyon oyunları veya katılımın yalnızca satın alma ile bağlantılı olduğu satış promosyon hizmetleri (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. 2011:60-61).

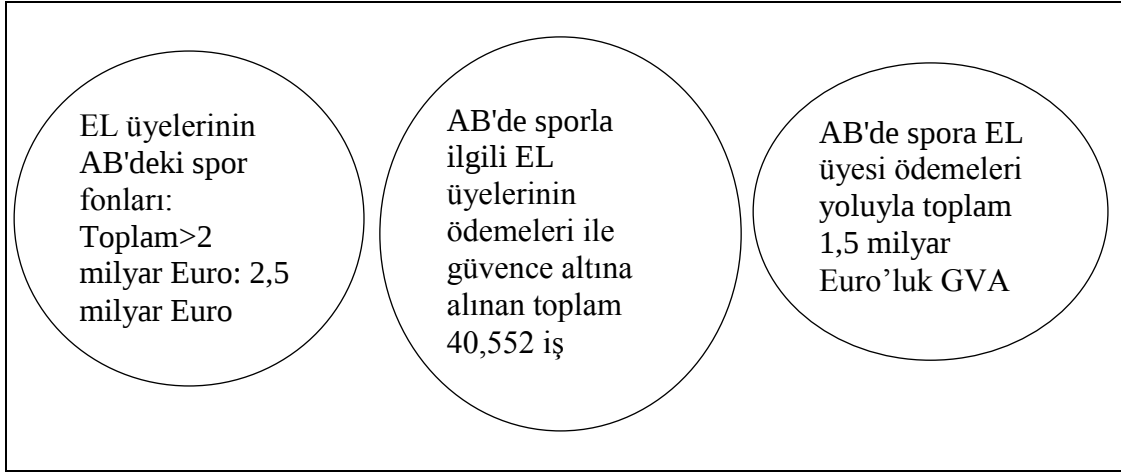
Üye Devlet, şans oyunları alanında kendi ulusal politikalarının hedeflerini belirlemekte özgürdür. Bununla birlikte, uyguladıkları herhangi bir sınırlama orantılı olmalıdır. Alman Federal Anayasa Mahkemesi (28 Mart 2006), spor bahislerinde Alman anayasasına uygun bir devlet tekeli ancak bağımlılığın tehlikeleriyle mücadele etme hedefi ile tutarlı bir şekilde aynı hızda olması durumunda değerlendirmektedir. Amatör spor, öncelikle devlet kumar tekeline fonlarla desteklenmektedir (yılda yaklaşık %6'sı spor bahislerinden elde edilen yaklaşık 370 milyon Euro). Almanya'ya ek olarak, pek çok başka Üye Devlet şans tekeline devlet tekeline elde edilen gelirlerle sporu desteklemektedir.

Son yıllarda, online kumar (spor bahisleri, poker, çevrimiçi kumarhaneler, vb.) en yüksek büyüme oranlarını göstermiştir. COM'a göre, 76 milyar Euro'nun toplam kumar cirosunun yaklaşık 6,2 milyar Euro'su çevrimiçi olarak üretiliyor. Çevrimiçi kumar oynama cirosu hızlı bir şekilde artmaya devam ediyor ve 2015 yılına kadar toplam 15 milyar Euro'dan iki katından fazla olması bekleniyor. Fransa ve İtalya'nın yanı sıra, diğer Üye Devletler (örneğin Danimarka, Hollanda ve Polonya), çevrimiçi kumar pazarlarını düzenlemiştir veya düzenlemektedir veya bunu yapmayı planlamaktadır (Brost, S. 2014:39).

Avrupa Parlamentosu online kumarın bütünlüğüyle ilgili Schaldemose Raporu, "Spor olaylarının ve yarışmalar bütünlüğünün korunması spor hakları sahipleri, online bahis operatörleri ve ulusal makamlar arasında hem de AB ve uluslararası düzeyde işbirliği gerektirdiğini" vurguladı. Parlamento'nun görüşü; "spor bahisleri, spor müsabakalarının bir ticari işletme (sömürü) biçimidir ve Üye Devletlerin spor müsabakalarını herhangi bir resmi olmayanticari kullanımdan, özellikle de bir spor organizatörü hakkının tanınmasıyla, profesyonel ve amatör sporun her seviyesinden faydalanacak dürüst finansal gelirleri garantiye almak için yerinde düzenlemeler yapılmasını" vurguladı "<http://ec.europa.eu>, 2012."

2012'de Avrupa Piyangolar (EL) üyeleri, AB'de 2 milyar Dolar'dan fazla spor alanında iyi nedenlerle toplam 2,5 milyar Euro harcadı. Bu tutar, 2014-2020 arası 2,3 milyar Euro'luk bir bütçeye sahip olan COSME için AB programının toplam finansmanı ile karşılaştırılabilir, ya da EL üyesi ödemelerin spor üzerine iyi nedenlere toplam tutarı Malta'nın GSYİH'nın neredeyse dörtte biridir.

Tüm AB'ne üye olan 28 ülkenin piyango ödemelerinin %80'inden fazlası beş ülkede sporda iyi sonuçlara yol açtı: mutlak anlamda bu yüksek tutarlar İngiltere, Almanya, Fransa, Finlandiya ve Polonya'dan ödenmiştir. Ülke başına yapılan toplam ödemeler nüfusa bölünürse, ilk beş ülkenin sıralaması farklı görünüyor. AB içindeki her kişi başına sporcuya verilen iyi nedenlere EL üyeleri tarafından yapılan ödemeler Kıbrıs'ta (33,47 Euro) en yüksek değere, ardından Finlandiya'ya (27,80 Euro), Danimarka (17,20 Euro), İngiltere (17,20 Euro) ve Avusturya (9,47 Euro) beşinci sırada yer alıyor.



Şekil 3-9: EL Üyesi Ödemelerin, Sporun İyi Nedenlerine Etkisi

Kaynak: Avrupa Piyangoları, SpEA, 2015.

EL üyelerinin sporla ilgili iyi nedenlerle yaptıkları ödemeler yoluyla AB'de toplam 1.550,47 milyon Euro brüt katma değer üretilir. Dolayısıyla, GSYİH'ye katkısı %0,01, diğer bir deyişle: AB'de üretilen her 9 bin Euro, EL üyelerinin doğrudan veya dolaylı olarak spor ödemelerine geri döndürülebilir. Bu brüt katma değer etkisinin en büyük payı İngiltere'de, bunu Almanya, Fransa, Finlandiya ve Polonya izlemektedir. Bu ülkeler toplam GVA etkisinin yaklaşık %80'ini temsil etmektedir. Bu ödemelerin doğrudan GVA etkisi yaklaşık 926 milyon Euro'ya ve dolaylı etki de tüm değer zinciri boyunca tedarikçilerden 625 milyon Euro'ya kadar çıktı. Ayrıca 2012'de EL üyelerinin sporla ilgili iyi nedenlerle yaptıkları ödemeler, 26,639 iş yaratarak doğrudan bir istihdam etkisi yarattı (Borrmann, J. ve ark. 2015:8-9).

Piyangodan, bahis ve kumar hizmetlerinden elde edilen gelirle ilgili olarak, ülkeler arasındaki düzenleyici şemalardaki farklılıklar bu faaliyetin sporun finansmanına katkıda bulunan Üye Devletler arasındaki farklılıkların bir bölümünü oluşturmaktadır.

Tipik olarak Milli Piyango operatörleri (işletmecisi), genel faiz faaliyetlerinin finanse edilmesine katkıda bulunmak için devlet bütçesine vergi veya harçlar ödemektedir. Devlet, bu gelirin nasıl harcandığını, bazen de spesifik olarak spor için onu hedefleyen belirli tahsis anahtarlarıyla karar verir (çoğunlukla spor federasyonlarına /derneklerine). Belirli tahsis anahtarları, spora yönlendirilen gelirin hangi payının altyapı geliştirme, üst düzey spor veya diğer harcamalarda belirtileceğine kadar gidebilir. Fakat çoğunlukla, kendi iç kurallarına göre, farklı spor disiplinine tahsis

edilen miktarları belirleyen ve üst düzey sporlarının aksine taban sporlarına tahsis edileceğine karar veren spor federasyonları/dernekleridir. Bu nedenle, her ülkede tabandan sporlara ayrılan piyangolar, bahis ve kumar hizmetlerinden sağlanan gelir miktarı dört finansör ögeye bağlı:

- Her ülkede bahis ve kumar operatörleri tarafından üretilen toplam gelir (ki bu her ülkede değişim oyunlarına girme eğilimine, ülkedeki kişi başına düşen gelirin ortalama seviyesine ve her ülkedeki mevcut hizmet teklifine bağlıdır - bu da kısmen piyasanın açıklık derecesine bağlıdır),
- Piyangolar, bahis ve kumar hizmet operatörlerine uygulanan vergi oranları, harçlar ve diğer ücretler ve bu oranın uygulanacağı vergi matrahı,
- Diğer iyi sebeplerden ziyade etkili bir şekilde spora tahsis edilen bu gelirlerin payı,
- Bu çerçevede, tesislerin inşası ve bakımı, üst düzey sporun finansmanı gibi diğer harcama türlerinin aksine, tabandan kaynaklanan paylar. Çoğu zaman, bu son tahsis, spor hareketinin kendi önceliklerine dayanan spor federasyonları/dernekler tarafından yapılır “<http://ec.europa.eu>, 2016.”

En İyi Uygulama Örneği: Bahis haklarına ait gelirin yeniden dağıtılması, Fransa.

Online kumar şu anda Fransa'daki özel operatörlere açıktır. Bu nedenle, özel kumar operatörleri Fransa'da faaliyet gösterebilir, ancak özel piyangolar olamaz. Fransız sakinleri yasal olarak online özel bir operatörle bahis yapabilir, ancak bu operatör Fransa'da kurulmalıdır. Online özel operatörler, ARJEL tarafından teslim edilen bir anlaşmaya sahip olmalıdır. Kriterler, 12 Mayıs 2010 no ve tarihli 2010-482 sayılı kararname ile tanımlanmaktadır ve bu kurallar, online kumar operatörleri için yapılan sözleşmelerin koşullarını belirlemektedir.

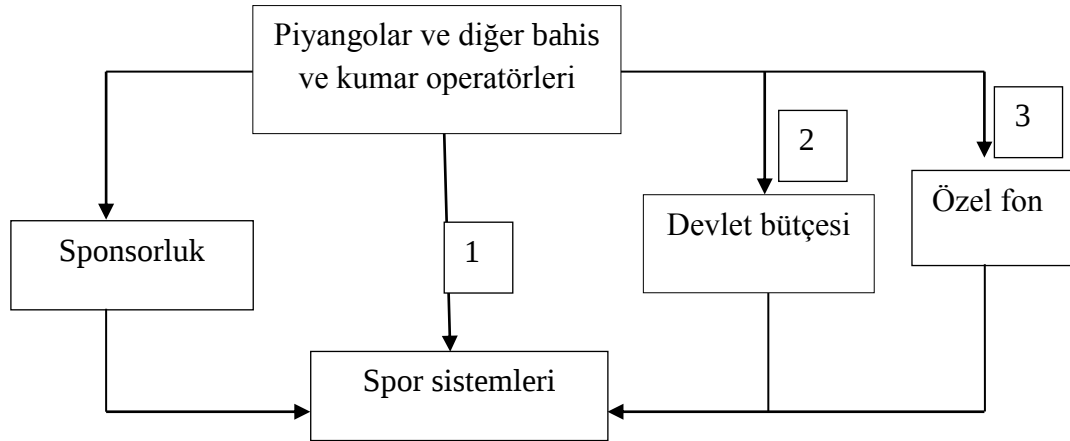
Online kumar hizmet operatörleri, bahislerin yapıldığı spor karşılaşmalarının kullanım haklarını satın almalıdır (Yasanın 63. Maddesi). Spor müsabakalarının kullanma hakları yarışma organizatörüne aittir. Dolayısıyla, hakların spor organizatörü tarafından satın alınması gerekir. Her bahiste %1,8 zorunlu vergi vardır ve tabandan sporlarına dağıtılmak üzere merkezi fona (spor gelişimi için Ulusal merkez) aktarılır, %1’de spor organizatörlerine gider “<http://ec.europa.eu>, 2012.”

Çoğu Üye Devlette piyangolar sporu finanse eder. Çoğu para, futbol sonuçlarına bahis yapmaktan türetilir. Futbol diğer sporlardan daha fazla paraya sahip olma hakkını hissediyor “<http://www.bso.or.at>, 2017.”

Bir yandan belirli milli piyango ve kumar faaliyetleri (özellikle at binicilik) ile diğer tarafta spor arasında tarihsel bağlar olmasına rağmen, bahis (algılanan bilgiyi kullanarak bahsinizi bilgilendirmek) ve spor arasında direkt bir bağlantı vardır; çünkü spor bahisleri diğer bahis türlerini gölgede bırakır. Esasen bahis endüstrisi, kârını artırmak için spor ürünü kullanmaktadır “<http://ec.europa.eu>, 2012.”

Özel komisyoncular ya da doğrudan veya dolaylı olacak şekilde devlet tarafından işletilen şans oyunları (piyangolar ve spor bahisleri dâhil olmak üzere), sporun finansmanına bütün AB üye devletlerinde katkıda bulunmaktadır. Bu, diğerleri arasında spor ve devlet piyangoları arasındaki finansal bağ, sporun finansmanına dayandırılan vergi tahsilâtı, özgü hakların kullanımı ve sponsor sözleşmeleri yolu ile gerçekleşebilmektedir (Öz, K. 2012:648).

Avrupa’nın en büyük futbol liglerini içeren Sport Business’in araştırmasına göre; futbola en fazla yatırım yapan sektörlerin en başında bankacılık yer almaktadır. 2016-2017 sezonunda, 144 değişik futbol takımı ile bankaların sponsorluk anlaşması bulunur iken, ikinci sırada bira markaları 132 kulüp ile iş ortaklığı bulunmakta, üçüncü sırada dabahis firmaları 121 değişik futbol takımının formasında yer almaktadır. 2012-2013 sezonunda Premier Lig takımlarından yalnızca 5 tanesi bahis şirketleri ile forma sponsorluğu yapar iken, 2016-2017 futbol sezonunda bu rakam 10’a yükselmiştir. Formasının göğsünde 2016-2017 futbol sezonunda, Maltalı bahis firması olan Betway’i taşıyan “West Ham United” örneğindeki gibi, sezon başına bu anlaşmadan 10 milyon Pound kazanç sağlamaktadır “www.aktifbank.com.tr, 2016.”



Şekil 3-10: Piyangodan ve Bahis ve Kumar Operatörlerinden Spora Gelirler

Kaynak: Elisabeth, W-R. ve ark. 2011:62.

Yukarıda gösterildiği gibi piyangolar, bahis ve kumar operatörleri, AB sporunun finansmanına üç şekilde katkıda bulunur:

- Belirlenen spor organlarına yasal planlar çerçevesinde veya lisans şartlarına uygun olarak veya resmi olmayan (özel) programlar çerçevesinde ödeme yaparak,
- Spor alanında aktif olan üçüncü şahıslara ticari ödemeler yaparak, örneğin reklamcılık ve sponsorluk yoluyla (örneğin spor forklifti veya spor tesislerinde veya stadyumlarda ödeme reklam alanı aracılığıyla),
- Ulusal ve/veya yerel hükümetlere kurumsal ve yerel vergileri ödeyerek, hükümetlerin spora tahsis edilen fon miktarını yıllık olarak tanımlayan genel bütçeye katkıda bulunmak (Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofière, L. ve ark. 2011:62).

Bahis ve kumarla ilgili piyangolar ve vergiler, Üye Devletler tarafından spor fonuna yardımcı olmak için kullanılır. Taban finansman araştırmalarına göre, Hükümet aracılığıyla, 0,11 milyar Euro yasal vergiler yoluyla doğrudan spora yatırılıyorken, piyangolar ve piyangolar üzerinden vergiler yoluyla ise yatırım yapılıyor. Bahis (özel ve kamu) sektörünün kazandığı 75,9 milyar Euro tutarındaki yıllık gelirlerden, sporun 3,4 milyar Euro (elit ve taban) verdiği kaydedildi “<http://ec.europa.eu>, 2012.”

Kumar ve piyango hizmetleri de amatör sporlar için önemli bir gelir kaynağıdır (Daul, J. 2008:41). Amatör spor, öncelikle devlet kumar tekelinden gelen fonlarla

desteklenir. (Yaklaşık olarak %6'sı spor bahislerinden elde edilen yaklaşık 370 milyon Euro) (Brost, S. 2014:39).

Bu nedenle, spor ve kültür için fonlamanın devam ettirilmesi için devletin tekeli elinde tutması önemlidir. Bu nedenle, devlet tarafından işletilen veya devlet tarafından lisans verilen kumar veya piyango hizmetlerinin (örneğin spor toto) düzenlenmesinin tehlikelerini incelemek gerekir; bu durum rekabetten kötü etkilenebilir ve amatör sporlar için finansman kısıtlamaya zorlanmış olur.

Avrupa Parlamentosu, kamu yararına bahis faaliyetlerini organize etmek için ruhsat verilen devlet piyangoları ve organlarından oluşan amatör sporlar için mevcut kamu finansmanı sisteminin lehine olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, Üye Devletleri, sporu bahislerin zararlı sonuçlarından korumak ve dürüst oyun sağlamak ve havuz şampiyonlarına ilişkin mülkiyet haklarına saygıyı garanti etmek için düzenli önlemler almaya çağırdı. Ancak, tüm bunlar, Avrupa Birliği'ndeki spor müsabakalarına yapılan bahislerin, spor müsabakalarının organizasyonuna dâhil olanların haklarına saygı gösterirken, kötüye kullanım ve yolsuzluktan arınmış olduğu varsayımına dayanarak yapılmalıdır. Üye Devletler tarafından spor ve bahis organizasyonları ile işbirliği yapılması, Avrupa Birliği'ndeki spor etkinliklerinin yasadışı bahis faaliyetlerinden arınmış kalmasını ve kamuoyunda adil bir şekilde organize olduklarına dair güvence sağlayacak işlevsel, adil ve sürdürülebilir bir çerçeve sağlayacaktır (Daul, J. 2008:41).

Spor yarışmaları 'korsanlar' için giderek cazip hale geliyor, pek çok site yasadışı yollarla bulaşan spor üzerine reklam yayınlıyor veya abonelik satıyor. Sporda sorunun boyutunu belirtmek için, bireysel futbol maçları, maç başına 500,000'den fazla yasa dışı online olarak canlı izlenebilir. Kriket, yaklaşık 1,000 civarında yasadışı resmi olmayan en çok korsanı olan spordur - 200'den fazla abonelik siteleri vardır “<http://ec.europa.eu>, 2012.”

3.4.6. Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları

Spor tesislerinde, spor hizmetlerinin üretimi ve pazarlamasından daha çok, tesislerin fiziki koşullarının güzelliği önemli bir durumdur. Bir spor etkinliğini güzelleştiren ve o faaliyeti çekici kılan, sportif faaliyetin önemi olduğu kadar spor işletmelerinin mükemmelliği ve o tesislerin amaçlarına uygun inşa edilip edilmemesidir. Sporda ileri seviyedeki ülkeler, spor tesislerinin inşasına oldukça önem vermekte, hatta spor mimarisi ve mühendislik hizmetleri bilimsel bir alan olarak ele alınmaktadır. Bu

sebeple spor hizmetlerinin hem üretimi hem de planlanmasında işletmenin fiziki durumunun, yararlanana en iyi fırsatları sunmasının önemi bilinmeli ve ona göre planlama yapılmalıdır (İmamoğlu, AF., Mutlu, TO. 2017:143).

Literatürde, profesyonel spor yatırımlarının özellikle yüksek risklere sahip olduğu ve ayrıca gelirlerin ve nakit akışlarının spor takımlarının başarısına bağlı olduğu yaygın bir şekilde tartışılmaktadır. Spor tesisleri ve profesyonel spor takımları, ekonomik büyümenin ekonomik motorları olmayabilir. Bunun üç nedeni var:

- Birincisi, ailelerin çoğunun eğlence için harcayacakları nispeten sabit bir bütçeye sahip oldukları anlamına gelen ikame etkisi. Bu nedenle, profesyonel spor müsabakalarının olmaması durumunda, bunları bir ikame servisine harcıyorlar,
- İkincisi, yükseltilmiş gelirlerin oyunculara, mal sahiplerine ve takımlara gittiği sızıntılardır. Ekonomik etki, yerel ekonomide hangi bölümün kaldığına ve dünyadaki para piyasasına hangi kısmın sızdığına bağlıdır,
- Üçüncü sebep, bütçe etkisidir, yani tesisin finansman yükünün yüksek olması ve gelirlerin kendi içinde yeterli olmaması durumunda, kamu tarafından finanse edilmeli, bu da yerel yönetim için bütçe sorunu yaratabilir (Becsky-Nagy, P., Dékçn, T., Szöke, R. ve Bács, Z. 2015:20).

21 Mayıs 2014'te, COM, 1 Temmuz 2014'te yürürlüğe giren ve 31 Aralık 2020'ye kadar geçerli olacak devlet yardımı kurallarının modernizasyonu çerçevesinde yeni bir Genel Blok Muafiyet Düzenlemesinin testini kabul etti. GBER'in kapsamı, spor ve çok işlevli rekreasyonel altyapılar için devlet yardımını da kapsamaktadır. Tavana kadar, spor ve çok işlevli rekreasyonel altyapıların inşası, işletilmesi ve yenilenmesi için devlet yardımı, COM'a önceden bildirimde bulunmaksızın Üye Devletler tarafından verilebilir. Spor tesisleri inşaatı ve yenilenmesi amacıyla devlet yardımları için bildirim eşikleri, proje başına 15 milyon Euro'dur ve toplamda 50 milyon Euro'ya kadar olan projelerle ilgilidir. Benzer şekilde, yılda 2 milyon Euro'ya varan bir spor tesisinin işletilmesi için devlet yardımına ve gelecekte de projeye artık bildirilmesi gerekmemektedir. Bu miktarları aşan tüm devlet yardımı yetkilendirme gerektirmeye devam edecektir (madde 4).

GBER 55. maddede, “çok işlevli spor sahalarının” inşası, işletilmesi ve yenilenmesi için devlet yardımı şartlarını ayrıntılı olarak düzenlemektedir. Bu tür altyapıların inşası veya yenilenmesi için devlet yardımı, gelecekte aşağıdaki koşulların

yerine getirilmesi durumunda COM'a önceden bildirilmek zorunda değildir: devlet destekli spor tesisleri sadece bir kullanıcı veya profesyonel spordan faydalanmamalıdır. Bu nedenle, ayrımcılık yapılmayan erişim elde edilir ve spor altyapısının en az %20'si farklı spor veya amatör takımlar için ayrılmalıdır. Ayrıca, stadyumun inşaatı, işletmesi veya yenilenmesi daha önce bir kamu ihalesine çıkmış olmalıdır. Finansmana %30'dan fazla katkıda bulunan spor tesisi kullanıcıları tercihli erişim hakkı kazanabilirler. COM, yeni GBER'nin bildirim prosedürlerinin hacmini %90'a kadar azaltacağını tahmin ediyor (Brost, S. 2014:38).

Spor tesislerinin finansmanı, üç temel biçimde - kamu finansmanı, özel finansman ve kamu-özel ortaklıklar şeklinde - ortaya çıkmaktadır. Her üçü de modern tarih boyunca spor tesislerinin finansmanı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Kamu finansmanı, kamu mallarının hükümet tarafından sağlanmasında yararlananlardan vergi toplanmasını içerir ve daha sonra kamu mallarını kullanacak olanlara üretmek ve dağıtmak için bu vergi gelirlerini kullanır (Schwarz, EC., Hall, SA. ve Shibli S. (2010:36).

Spor tesislerinin kamu maliyesi hem zor vergilere hem de yumuşak vergilere dayanmaktadır. Zorlu vergiler, belirli ürün kullanıcılarına uygulanan yumuşak vergilerin değerlendirildiği veya bir belediyenin yerleşik olmayanları için tüm popülasyona uygulanan değerlendirmelerdir.

➤ Zor vergilerin örnekleri şunları içerir:

- Emlak vergisi;
- Mülkiyet vergisi;
- Gelir vergisi;
- Genel Satış vergisi;
- Yol vergisi; ve
- Faydalı vergi.

➤ Yumuşak vergiler aşağıdaki örnekleri içerir:

- Turist gelişim vergisi;
- Konaklama veya otel/motel vergi;
- Restoran veya yemek hizmet vergisi;
- Otomobil kiralama ve taksi/limuzin/ üniforma servis vergisi;

- Günah vergi (likör, tütün);
- Oyuncular vergisi;
- Takım vergisi;
- İşletme ruhsatı/izin vergisi ve
- Piyango ve oyun vergisi (Schwarz, EC., Hall, SA. ve Shibli S. 2010:37).

Özel finansman, kamuya ait bireylerin ve/veya işletmelerin özel teşebbüsün yönetimi ve işletmesi kapsamında kamuya ürün ve hizmet sağlamak adına sermaye yatırımı için finansman sağlamakta ve kamu, genellikle ürün ve hizmetlerden yararlanmak için bir ücret ödemek zorundadır (Schwarz, EC., Hall, SA. ve Shibli S. 2010:36).

Spor tesislerinde, bir spor tesisi için ekonomik güçler olarak önemli bir rol oynayan çok sayıda ek gelir kaynağı vardır. Aşağıdaki grafik bu çeşitli gelir kaynaklarını göstermektedir:

- İsim hakları ve sponsorluklar
- Kira sözleşmeleri/bina kiralama
- Reklam hakları
- Lüks suitler ve kurumsal/özel localar
- Tercih edilen/premium/club koltuk
- Kalıcı/kişisel koltuk lisansları (PSL'ler)
- Bilet satışları
- İmtiyaz sahibi münhasırlık/restoran hakları
- İmtiyazlar geliri (tesiste satılan tüm yiyecek servisi ve mağazacılık için spor tesisine gelen gelir yüzdesi)
- Ek eğlence geliri (stadyum içinde, eğlence parkları, onur listesi, müzeler ve tesis turları gibi ekstralardan kazanılan gelir) (Schwarz, EC., Hall, SA. ve Shibli S. 2010:40-42).

Kamu-özel sektör ortaklıkları, kamu hizmetleri veya altyapısının sağlanması ile ilgili olarak hükümet ile özel sektör arasındaki anlaşmalardır, kamu belediyesi, sermaye harcamalarının yükünü ve maliyet aşım risklerini özel işletmeye aktarır, ancak kamuya ürün ve hizmetlerin sunulmasında bir ortaklık sürdürür (Schwarz, EC., Hall, SA. ve Shibli S. 2010:36).

Spor tesisi finansmanında belirgin olan çeşitli özel ortaklıkları ifade etmek için oluşturulmuş çok sayıda model var. En çok kullanılan modeller aşağıda belgelenmiştir:

- Kamu sektörü kiralama
- Kira sözleşmeleri (özel sektör kiralama)
- Kamu sektörü devralmaları
- Özel sektör devralmaları
- Özel teşvik
- Çok partili düzenlemeler (Birden fazla finansal ortak, spor tesisini finanse etmek için karmaşık bir anlaşma başlatır) (Schwarz, EC., Hall, SA. ve Shibli S. 2010:43).

Spor tesislerinin yenilenmesi, Üye Devletler arasında tekrarlayan bir sorun olduğundan, kamu maliyesi yetersizliği bağlamında, mülk yönetimiyle ilgili en iyi uygulamalar ve deneyimler, kamu yönetiminin ve yerel yönetimlerin yenilikçi yönetim mekanizmalarıyla ilişkili finansal riskleri en aza indirmelerine yardımcı olacak şekilde paylaşılmalıdır. Bu nedenle, Kamu-Özel Ortaklıkları (PPP), bazı ülkeler bu tür anlaşmalar konusunda sınırlı bir güvene sahip gibi görünse de, Üye Devletler arasında yaygın olarak kullanılmaktadır.

PPP projeleri, kamu ihale süreçleri ve PPP'lerin çeşitli taraflar arasında sözleşmelerin kullanımı üzerindeki ağır bağımlılığı nedeniyle destekleyici ve etkili bir yasal çerçeve gerektirmektedir. Bu yasal çerçeve yakın zamanda 2014/23/EU 12 sayılı Direktifle Avrupa makamları tarafından güçlendirilmiş ve spor tesislerine yararlı bir şekilde uygulanabilir “<http://ec.europa.eu>, 2016.”

Ortalama olarak, Avrupa spor kulüplerinin üçte biri kendi tesislerine sahiptir ve %68'i kamu spor tesislerini kullanmaktadır. Farklı ülkelere bakıldığında, kamu spor tesisleri kullanan kulüplerin oranı, komünizm sonrası ülkeler olan Polonya ve Macaristan için en yüksektir. Polonya'da, kulüplerin yaklaşık %91'i kamuya ait tesislerden yararlanırken, Macar spor kulüplerinin yaklaşık dörtte üçü bu tesisleri kullanmaktadır. Ayrıca, Danimarka ve Norveç'teki spor kulüplerinin yaklaşık %70'i kamuya açık spor tesislerinden yararlanmaktadır. Hollanda'da kamu altyapısını kullanan spor kulüplerinin en düşük oranı bulunur. Burada, kulüplerin sahip olduğu ve kamuya ait tesislerin kullanıldığı spor kulüplerinin oranı neredeyse aynıdır (%53 ve %55) (Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R. ve Elmore, K. 2017:24).

Avrupa spor kulüpleri genellikle kamu spor tesislerinin kullanımı için ücret ödemekle yükümlüdür. Ortalama olarak, tüm kulüplerin %42'si, kamu spor tesisleri kullanan spor kulüplerinin %64'üne denk gelen bir kullanım ücreti ödemekle yükümlüdür. Bununla birlikte, ülkeler arasında kullanım ücretlerini ödeme yükümlülüğü konusunda büyük farklılıklar bulunmaktadır. Hollanda'da, kamu kurumlarını kullanan tüm kulüplerin yaklaşık %96'sı bir ücret ödemek zorundadır. Bu, tüm Hollanda kulüplerinin yarısından fazlasının kamu tesislerini kullanmak için ödeme yapmak zorunda olduğu anlamına gelir. Almanya ve İspanya'da, yalnızca İspanyol ve Alman spor kulüplerinin yaklaşık üçte birini yansıtan, kamusal tesisleri kullanan kulüplerin yaklaşık yarısını ödemek zorundadır (Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R. ve Elmoose, K. 2017:25).

21. yüzyılda yapılan stadlar Avrupa ve diğer ülkelerde, yalnızca futbolun gerçekleştiği yapılar şeklinde inşa edilmiştir. Avrupa şampiyonasının (2,000) yapıldığı stadlar, modern stadların en önemli öncülerindendir (Karel, T. 2011:16).

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin 10,000 ve üzeri kapasiteye sahip stadyum sayılarına baktığımızda.

1. Almanya: 156
2. Avusturya: 12
3. Belçika: 24
4. Bulgaristan: 27
5. Çek Cumhuriyeti: 20
6. Danimarka: 19
7. Estonya: 2
8. Finlandiya: 9
9. Fransa: 111
10. Kuzey Kıbrıs: 1
11. Hırvatistan: 9
12. Hollanda: 29
13. İrlanda: 34
14. İspanya: 102
15. İsveç: 28
16. İtalya: 81

- 17. Letonya: 2
- 18. Litvanya: 2
- 19. Lüksemburg: 0
- 20. Macaristan: 15
- 21. Malta: 1
- 22. Polonya: 46
- 23. Portekiz: 36
- 24. Romanya: 50
- 25. Slovakya: 7
- 26. Slovenya: 6
- 27. Yunanistan: 23

Toplam: 852 adettir “<http://www.worldstadiums.com>, 2018.”

Stadyumlardan kazanılan gelir kalemleri; tribün isim sponsorluğu, stadyum isim hakkı, saha kenarı reklam alanları (tribün alınlıkları, 3D halılar, sabit/led panolar, vb.), iç ve dış alan markalamalarıyla ticari alanların satılması ya da kiralanması oluşturuyor “<https://www.aktifbank.com.tr>, 2017.”

Tablo 3-5: En Değerli NFL Beş Franchise İçin Stadyum Geliri-Yaşı ve Lüks Koltuk

Takım	Piyasa Değeri	Gelir	Stadın Açıldığı Yıl	Lüks Locaların Sayısı (Sırası)
Dallas Cowboys	1,850\$	406\$	2009	300 (1)
Washington Redskins	1,555\$	352\$	1197	280 (2)
New England Patriots	1,400\$	333\$	2002	88 (29)
New York Giants	1.300\$	293\$	2010	200 (4t)
New York Jets	1,223\$	285\$	2010	200 (4t)

Kaynak: Leeds, M. A., Allmen, P. V. 2014:9.

Bilet Satışları

Büyük spor olaylarıyla ilgili olarak arz ve talep arasında sıklıkla bir dengesizlik vardır, bu da satın alanlar için hayatı zorlaştırır. Beyaz Kitap, tüketicilerin, bilet alımında bulunma konusundaki çıkarlarının tam olarak dikkate alınması gerektiğini ve bilet satışlarının her seviyede adil ve ayrımcı olmayan bir şekilde düzenlenmesini vurgulamaktadır (Daul, J. 2008:41).

İkincil biletleme son yıllarda daha belirgin bir konu haline gelmiştir, kısmen İnternet'in bir dağıtım kanalı olarak artan önemi ve bilet alışverişi için platformlar olarak işlev gören birçok web sitesinin geliştirilmesi ve kısmen "canlı" etkinliklerin artan ticari öneminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Biletler için ikincil bir pazarın varlığı, hem tüketiciler için hem avantajlı hem de dezavantajlıdır.

Tablo 3-6: İkincil Bilet Pazarlarının Bazı Avantajları ve Dezavantajları

Olası avantajlar	Potansiyel dezavantajları
- Müşterilerin katılamaması halinde veya planları değişirse bilet satmasına olanak tanır. - Çıkış tarihinden sonra müşterilerin bilet satın almalarını sağlar. - Ajansların ve platformların yeniden satışında istihdam yaratma.	- Bazı müşteriler daha yüksek fiyatlar ödeyebilir. - Sahte bilet satın alma riski. - Hileli veya yasadışı satıcılardan satın alma riski.

Kaynak: “<http://www.europe-economics.com>, 2009.”

Hükümet müdahale etmeli veya tüketicilerin makul ölçüde korunması için rehberlik etmelidir. Bu amaçla, aşağıdaki iş kolları takip edilmiştir:

- Serbest piyasada tüketicilerin geçerli çıkarlarını nasıl en iyi şekilde koruyacağını belirlemek için araştırma yapılması.

- Tüketici eğitimi: Tüketici eğitimi girişimlerine bir örnek, Şubat 2009'da Doğrudan Tüketici biletleri online olarak nasıl güvenli bir şekilde satın alacağına ilişkin tavsiyeleri yayınladığı ve OFT (Office of Fair Trading-Adil Ticaret Ofisi) yakın bir tarihte kendi kampanyasını benzer bir amaçla başlattığına işaret ediyor.

- Yasa dışı faaliyet gösteren kişilerin üstesinden gelmek: İş, Yenilik ve Beceriler Dairesi (BIS- Department for Business, Innovation and Skills), ikincil bilet endüstrisinde haksız ve yasa dışı uygulamaların üstesinden gelmekle yükümlüdür ve bir dizi ikincil perakendecinin kapatılmasını zorunlu kılmıştır. Polis ve diğer yetkili makamlar, haksız satışlara, yasa dışı sokak satışlarına vb. karşı uygun hareketleri de üstlenirler.

Bazı alıcıların ikincil piyasada bilet satın almak istemeleri (muhtemelen değerinden daha fazla ödeme), birincil piyasanın netleştiremediği ticaret kazançlarının varlığını ima etmektedir. Benzer şekilde, birincil satıcılar, birincil piyasada bir fazla bilet bulunduğunda, biletleri önceden belirlenmiş fiyatların altına atmak için ikincil

kanalları kullanabilirler. Ampirik iktisat literatürü, biletleri yeniden satma etkinliğinin başlıca belirleyicilerinin şu şekilde olduğunu göstermektedir:

- Birincil piyasada düşük fiyatlama
- Kaba fiyatlandırma: Birincil pazarda satılan biletler genellikle koltuk kalitesindeki çeşitlilik derecesine uymayan çok az fiyat aralığında satılır.
- Programlamadaki çatışmaları veya değişiklikleri planlayın: tüketicilerin biletlerinin önceden satın alınmış olduğu etkinliklere katılmalarını engelleyen çatışmalar, yeniden satış faaliyetinin kapsamını veya programlamada bir farklılığa neden olan durum değişiklikleri artıracaktır.
- İşlem masrafları: Bir takım olaylar için, birincil piyasadaki biletlerin satışı, yüksek işlem maliyetleri ile ilişkilendirilir (örneğin, uzun saatler için sıra halinde durur). Bu gibi durumlarda, tüketiciler ikincil piyasada işlem maliyetlerinin daha düşük olacağına karar verebilirler.

İngiltere’de yeniden satış faaliyetinin diğer önemli belirleyicileri, ikincil bir pazarın (futbol, Olimpiyatlar) varlığını önemli ölçüde sınırlandırabilecek mevzuatla veya yeniden düzenlenmeyi zor veya imkânsız hale getirmek üzere tasarlanan etkinlik organizatörünün takip ettiği politikalarla temsil edilmektedir “<http://www.europe-economics.com>, 2009.”

2014-2015 sezonunda Bundesliga’da stadyumlarda maç izleyen seyircilerin %42,7’si kombine bilet alanlar, %57,2’si de maç günü bilet alanlardan oluşmaktadır. Avrupa’nın maç günü kazançları en çok ligi olan “Premier Lig”in sezonluk maç günü kârı yaklaşık 650 milyon Pound civarında olmakla beraber, 2015/2016 ve 2016/2017 sezonlarında ise tam olarak 27 milyon kişinin stadyumlarda maç seyrettiği ligde Arsenal en pahalı bilet ve kombine fiyatlandırması yapan kulüp olmuştur. 2016/2017 Leicester City’nin futbol sezonu kombineleri, Premier Lig’in son şampiyonu konum ve 7 çeşit yaş gruplarına göre fiyatlandırılmıştır. Batı tribününde bulunan en uygun ücretli kombine fiyatı 365 Pound, en yüksek ücretli kombine de 1,000 Pound olarak belirlenmiş, 12 yaş altındaki taraftarları için Leicester City ücret almamaktadır “<https://www.aktifbank.com.tr>, 2017.”

3.4.7. Spor Malzemeleri Endüstrisi

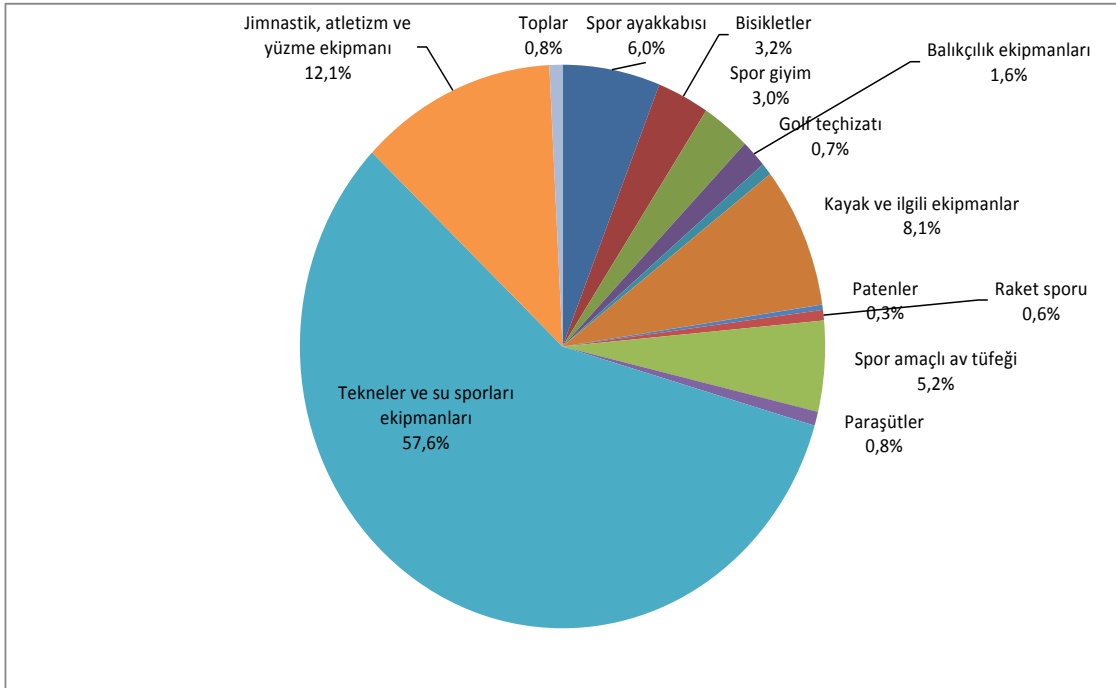
Uluslararası spor ticareti istatistikleri, AB üyesi Devletleri arasında (AB içi ticaret) ve AB ile AB üyesi olmayan ülkeler (AB dışı ticaret) arasında ticaret yapılan spor ürünlerinin değerinin (Euro cinsinden) ölçülmesini sağlar. Veriler Eurostat'ın EFTA ve aday ülkeler için ticaret istatistiklerini içeren COMEXT veritabanından çıkarılmıştır.

Uluslararası ticareti yapılan sporla ilgili ürünler, Uyumlaştırılmış Sistem sınıflamasına göre belirlenir ve daha sonra spor disiplinlerine veya spesifik spor ekipman ve aksesuarlarına göre gruplandırılır. Ürün grupları (HS altı basamaklı kodlarla kapsanan) aşağıdaki gibidir:

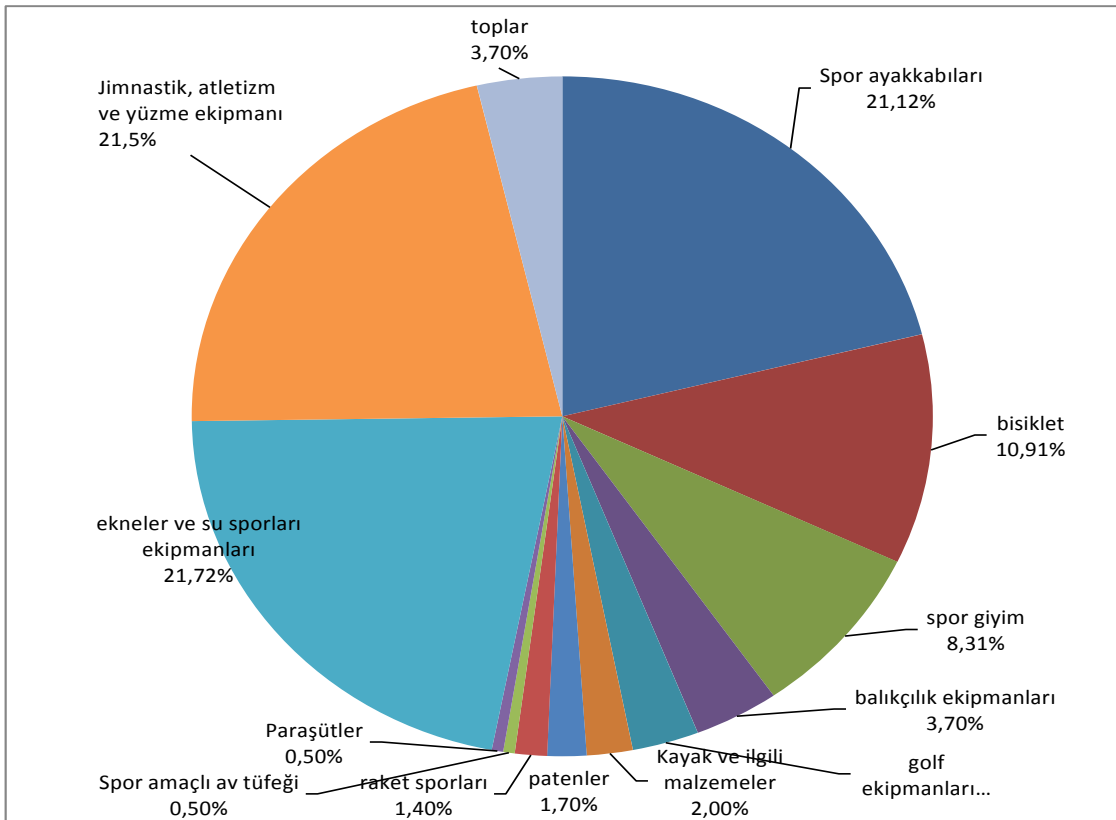
- Kayaklar ve ilgili ekipmanlar,
- Tekneler ve su sporu teçhizatı,
- Golf teçhizatı,
- Raket sporları ekipmanı (tenis ve badminton) toplar,
- Jimnastik, atletik ve yüzme ekipmanı,
- Balıkçılık ekipmanı,
- Bisikletler, paraşütler, patenler,
- Spor giyim, ayakkabı,
- Spor av tüfeği.

Aşağıdaki göstergeler, seçilen ortak ülkelere veya coğrafi bölgelere yapılan ithalat ve ihracat için geçerlidir:

- Binlerce Euro'luk ticaret değeri,
- Ülkenin toplam ticaretindeki spor ürünlerinin ticaret yüzdesi,
- Farklı malzemelerin AB ticaretine katkısı,
- Toplam spor ticaretindeki farklı spor ürünlerinin yüzdesi - ülke ve AB düzeyinde.



Grafik 3-1: AB'ye Ekstra AB Ürünlerinin, AB-28, 2014 Yıllarına Göre İhracatı.



Grafik 3-2: Ekstra AB Mallarına Göre Spor Malzemeleri İthalatı, 2014, AB-28.

Kaynak: “<https://bookshop.europa.eu>, 2016.”

2015 yılında, söz konusu sporla ilgili (spor malzemeleri ve ekipmanı, spor ve eğlence için spor giyimi ve ayakkabısı, gemiler, yelkenler ve diğer su sporları tekneleri ve eğlence ve spor için tahtalar) malların ihracat değeri 1.524,3 milyon Euro'luk ithalata göre 823 milyon Euro olmuştur. 2015 yılında en önemli bileşen, 411,3 milyon Euro ihracatla karşılaştırıldığında 793,2 milyon Euro'luk ithalatı temsil eden spor malları ve teçhizatı oldu. Spesifik olarak, spor malzemelerin ve teçhizatı ile ilgili olarak, Avrupa Birliği 2015 yılında İspanyol ihracatının %81,2'sinin hedefi olmuş ve ithalatlarla ilgili olarak bu türden malzemelerin %34,4'ü Çin'e, %46,1'i Avrupa Birliği'ne aittir “<http://www.csd.gob.es>, 2016.”

Toplam spor finansmanında ki tüketici harcamalarının payı İngiltere de İsviçre de %91,6, %79,1, Danimarka da %55,6 ve Portekiz de %36,5 olarak, Avrupa'nın spor malzemeleri bakımından en büyük spor pazarını meydana getiren İngiltere 6,575, Almanya 2,284, İtalya 2,012 ve 191 milyon Dolarla Fransa şeklinde sıralandığı, toplam 37,537 milyon Dolarlık bir pazarın olduğu belirlenmiştir (Gündoğdu, C., Devecioğlu, S. 2008:121).

Spor malzemeleri ve hizmetleriyle alakalı hane halkı harcamaları ile ilgili istatistikler, AB ve ulusal düzeyde tüketim kalıplarına genel bir bakış sağlar. Aynı zamanda, spor ürünleri ve hizmetleri için harcanan toplam hane halkı harcamasının payının bir göstergesi. Spor malzemeleri tüketimi hakkındaki mevcut son veriler, 2010 Hanehalkı Bütçe Anketlerinden çıkarıldı. HBS, 28 AB Üye Devletinin her birindeki ulusal istatistik ofislerinin sorumluluğunda düzenli olarak yürütülen ve haklarında bilgi sağlayan özel hanehalklarının örnek bir anketidir:

- Mal ve hizmetlere ilişkin hane halkı tüketim ve
- Dayanıklı tüketim malzemelerinin ve arabaların gelir ve mülkiyeti.

Spor malzemeleri ve hizmetleri, bireysel tüketimin amaca göre sınıflandırılması olan COICOP'a göre tanımlanmaktadır. Aşağıdaki sporla ilgili kategoriler seçildi: açık hava etkinlikleri için temel dayanıklı tüketim malzemeleri, kapalı etkinlikleri için temel dayanıklı tüketim malzemeleri, rekreasyon ve kültür amaçlı diğer temel tüketim malzemelerinin bakım ve onarımı, spor, kamp ve açık hava rekreasyonu ve rekreasyonel ve sportif hizmetler için ekipman “<https://bookshop.europa.eu>, 2016.”

Tablo 3-7: Ürün Gruplarına Göre Spor Malzemeleri ve Hizmetleri Üzerindeki Özel Hanehalkı Harcamaları, 2010. EU-28 ⁽¹⁾

GEO/COICOP	Toplam	Rekreasyonel ve sportif hizmetler	Kapalı etkinlikler için temel dayanıklı tüketim malzemeleri	Açık hava etkinlikleri için temel dayanıklı tüketim malları	Rekreasyon ve kültür amaçlı diğer temel tüketim malzemeleri bakım ve onarımı	Spor, kamp ve açık hava rekreasyonu için ekipman	Rekreasyonel ve sportif hizmetler
Belçika	31.264	358,3	70,9	25,6	2,3	36	223,5
Bulgaristan	9.334	9,2	1,8	0	0	0,9	6,5
Çek Cumhuriyeti	13.161	162,9	7,5	0,3	1,1	57,2	96,8
Danimarka	28.560	286,7	63,9	0	3,3	51,4	168,1
Almanya (1990 yılına kadar FRG'nin eski toprakları)	28.367	350	54,9	0	9,7	66,4	219
Estonya	10.421	135,2	1,8	0	1,7	25,9	105,7
İrlanda	33.262	469	3	1,4	3,5	81,3	379,9
Yunanistan	29.974	157,2	72,9	0,5	1,9	22,3	59,6
İspanya	30.884	261,6	27,2	4,4	1,1	37,6	191,4
Fransa	27.627	308,7	59,8	2,2	0,8	27,7	218,1
Hırvatistan	17.264	66	0,9	0,7	0	10,4	53,9
İtalya	28.393	205,3	36,9	8,8	0	26,2	133,3
Kıbrıs	44.641	374,3	13,9	0,3	0,9	15,8	343,4
Letonya	11.381	69,8	0,1	0	0	13,7	56
Litvanya	14.730	51,6	0	2,5	0,1	21,7	27,4
Lüksemburg	45.171	427,6	57,3	20,5	2,3	25,3	322,2
Macaristan	14.017	61	2,6	0,1	0,4	6,2	51,8
Malta	26.590	210,1	69	0	20,3	33,1	87,7
Avusturya	33.219	493,3	89,1	0,1	1,1	117,6	285,4
Polonya	15.263	74,2	2,2	1,3	0,6	28,5	41,6
Portekiz	23.357	104	0,9	1,1	0,6	6,3	95,1
Romanya	9.623	8,5	0,1	0,1	0,1	2,4	5,8
Slovenya	25.514	339,7	41,6	8,5	11,1	90,4	188,1
Slovakya	15.041	103,1	3,4	0	0	46,6	53
Finlandiya	26.998	609,4	164,2	15,8	21,3	176	232
İsveç	26.366	637,2	248,4	0	:	119,1	261
Birleşik Krallık	23.692	539,5	152,6	0,4	18,3	68,3	299,8
Makedonya FYR	11.846	9,3	0	0	0	2,2	7,1
Türkiye	15.917	38,9	0,1	0,1	0,1	7,2	31,3

(¹) Yayın amacı ile hesaplanan AB tahmini, Hollanda içermemektedir (veriler mevcut değildir).

Kaynak: “<http://appsso.eurostat.ec>. 2018.”

2014 yılında spor malları ve hizmetlerine yapılan hane halkı harcamalarının 4.211,4 milyon Euro'ya yükseldiğini göstermektedir. Bu rakam, mal ve hizmetler üzerindeki toplam harcamaların %0,9'unu temsil etmektedir ve yıllık %7,9'luk bir düşüşü temsil etmektedir. Sporla ilgili mal ve hizmetlere ilişkin ortalama hanehalkı harcamaları 230,1 Euro, kişi başına düşen ortalama harcama ise 91,6 Euro idi. Sporla ilgili harcamaların en önemli bileşeni, eğlence ve spor hizmetlerine karşılık %74,9'dur “<http://www.csd.gob.es>, 2016.”

4. TÜRKİYE’DE SPOR VE FİNANSMAN KAYNAKLARI

4.1. Türkiye ve Spor Finansmanı

Uluslararası ticari anlaşmaların 21. yüzyılda spor sanayisine direk etkisi olacağı, birçok spor dalında ve her tür rekabet seviyesinde uluslararası spor federasyonları, profesyonel ligler ve takımlar, marka lisansları ile ticaret alanında rekabete girecekleri, federasyonların büyüyen TV gelirlerinden önemli gelir elde edecekleri, spor alanlarına ve yetenekli sporculara yapılacağı kestirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda, sporun ekonomik boyutuna yönelik ilginin artması kaçınılmaz bir durum olmuştur “<http://www.cka.org.tr>, 2014”

Sportif faaliyetlerinin çeşitlerinin ve sayılarının oldukça artması, stadyum ve TV’den spor organizasyonlarının izlenme oranı, gazete ve dergilerde sporla ilgili haberlerinin okunma sayısı ve diğer ürünlerin tanıtımı için yine spor alanlarının sık sık kullanılmasından, spor ekonomisinin günümüzde çok önemli boyutlara geldiği görülmektedir (Dağlı Ekmekçi YA. ve ark. 2013:97).

Bugün spor endüstrisinin sadece Amerika’daki tahmini büyüklüğü 435 milyar Dolar’dır ve katılımcılar ile seyircilere çeşitli mal ve hizmetler sunmak üzere düzenlenmektedir (Erturan Öğüt, EE. 2014:32).

Birçok spor faaliyetlerinin malzeme ya da hizmet özellikleri açısından ekonomiyle iç içe olduğu söylenebilmektedir. Spor tesisleri, spor turizmi, spor giysileri, spor yayınları, spor âletleri vb. pek çok alan spor ve ekonomiyi bir araya getirmektedir (Gündoğdu, C., Devecioğlu, S. 2008:118).

Geçmişte yalnızca devlet tarafından organize edilerek kitlelere sunulurken, şimdi özel sektörün de aktif katılımı ile yeni fırsatlar yaratıldı. Başlayan yeni süreçte, kamu aracılığıyla halka sunulan geleneksel-örgütlü spor hizmetleri eskimiş bir spor anlayışıyla analiz edilemez. Yeni dönemdeki beklentiler ise:

- Spor federasyonlarının ve kulüplerinin kazancı hedefsiz hizmet sunmayı sürdürecektir,
- Ticari amaçla fitness merkezleri gibi yeni spor hizmetleri sunulacak,
- Dolaylı bir şekilde spor pazarına daha çok bireysel sporları uygulama alanlarına (bisiklet, kayak, sörf tırmanma ve yelken gibi) hitap eden yatırımlar rol oynayacak,

- Spor malları üretim pazarı,
- Spor medya pazarı (lig maçları, TV- yayın hakları, spor dergileri gibi),
- Spor etkinlik pazarı (mücadele sporlar gibi) (Cerrahoğlu, N. 2016:311-312).

2011 Dünya Üniversitelerarası Erzurum Kış Oyunları bütçesi 11 milyon Euro olarak belirlenmişti. Spor Genel Müdürlüğü için 2016 yılında 1 milyar 20 milyon 334 bin TL bütçe ayrılmıştı. Bu tür örnekleri çoğaltmak elbette mümkün; fakat görülebileceği gibi toplumların ekonomik kalkınmadaki sporun etkisi tartışılmaz bir gerçek.

Bu ekonomik kalkınma acaba ülkelerin spordaki başarısını ne yönde etkilemekte? diye sorduğumuzda, “İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi” Öğretim Üyesi Prof. Dr. Cem Saatçioğlu’na göre, "reel kişi başına GSYİH'deki %1'lik artış, olimpiyatlarda kazanılan madalya sayısı %0,27-0,63 arası arttırmaktadır. Buna ek olarak, gelişmekte ve az gelişmiş olan ülkelerin harcamaları ile gelişmiş ülkelerin sportif altyapı harcamaları arasındaki oran yaklaşık 12 kattır”.

Bazı örneklerle ve genel hatlarıyla açıklamaya çalıştığımız spor ve ekonomi ilişkisi daha sonraoluşan toplumların kalkınması ve insanoğlunun varlığını sürdürdüğü sürece katlanarak devam edecektir “<http://futboldisinda.com>, 2017.”

4.2. Türkiye’de Spor ile İlgili Durumlar

Bir ülkenin spor politikası, ülkedeki insanların faydasına sporu, en verimli biçimde ulaştıracak sistem, yönetim, organizasyon, finans ve eğitim yapılanmasının esas çekirdeğini meydana getiren, bilimsel gerçekliğe dayalı esas etkinlik düzenlemeleridir (Karacabey, K. 2009-2011:6).

Türkiye’deki spor politikalarının hedefi; ulusal sporun güçlendirilmesi, sporcu gelişiminin yönlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Ayrıca, sporun desteklenmesi ile ilgili merkezi hükümetin spora direk müdahalesini mümkün hale getirmektedir (Sunay, H. ve Gök, Y. 2010:8).

Bugün pek çok ülkenin spor politikasında da olduğu gibi, Türkiye’nin spor politikası da sporun halka yaygınlaştırılması öncelik teşkil ederken, gelişmiş ülkeler spor alanındaki bu politikalarını büyük ölçüde yapabilmişlerdir. Almanya’da her 4 kişiden biri spor kulüplerinin üyesi iken (21 milyon kişi), spor kulüpleri dışında da 12

milyon kişi spor yapmaktadır ve Almanya'da spor örgütlerinin başarı kriteri bütün nüfusa sporu yaygınlaştırmaktır. (Karahüseyinoğlu, MF. ve ark. 2005:79).

Ülkelerin tanıtımında mühim bir yeri olan sporun yaygınlaştırılma ve istenilen başarıların kazanılma durumu, büyük ölçüde dirençli ve güçlü teşkilatlanma ve yönetime bağlıdır. Uzun süreli planlama, insan kaynakları, program yapma, tesis, bütçe, pazarlama, hukuki sorumluluk ile halkla ilişkiler konularının haricinde birçok alanla da ilişkili olan spor yönetimi, yöneticiyle spor süreci ve beden eğitime katılan paydaşların karşılıklı biribirini etkilemesidir (Özen, G. ve ark. 2012:108).

Osmanlı'da Tanzimat döneminde, imparatorlukta, askeri gelişmelerin haricinde politika, sosyal yaşam, edebiyat, eğitim, hukuk alanları ile beraber spor eğitimi ve spor alanında Batı konseptinde düzenlemeler yapılmıştır. Mekteb-i Hayriye'de 1863'te batı tarzında gerçekteştirilen jimnastik etkinlikleri, "Rıyazet-i bedeniye" ismiyle ders programlarına eklenmiştir. Aynı dönemde imparatorluk üyesi Müslüman olmayan tebaalar ve yurtdışından imparatorluğa gelmiş ailelerin girişimleri ile futbol, basketbol, tenis gibi sporlar ile ilgilenilmeye başlanmıştır. Batılı tarzda spor etkinliklerinin gerçekteştirilmesi adına da Sultan Abdülaziz döneminde 1872'de deniz kuvvetlerinde görevli olan emekli "Augustus Charles Hobart-Hampden" İngiliz amiral öbür adıyla Hobart Paşa (1822-1886) aracılığıyla "The Imperid Yachting and Boating Club" kurulmuştur. Aynı zamanda "Osmanlı İmparatorluğu"nda kurulan ilk spor kulübü olarak kabul edilmektedir (Canşen, E. 2015:34).

Cumhuriyetin kurulmasından bu zamana kadar ki sürece bir bütün olarak bakıldığın zaman, spor ile ilgili temel politikaların; sporun topluma yaygınlaştırılması, kitle sporuna ağırlık verilmesi, amatör sporun özendirilmesi, profesyonel sporun desteklenmesi, spor tesislerinin yapılması, serbest zaman bakımından gençlerin değerlendirilmesi amacıyla okul içi ve okul dışı sporların geliştirilmesi şekinde olduğu görölmektedir. Bugünkü hükümet programlarında, sporun yalnızca serbest zamanları değerlendirme aracı biçiminde değerlendirilmediği, ayrıca sosyalleşmenin ve sağlıklı bir sosyal ortamın olmasının da önemli bir aracı olduğu ve çağdaş bir spor politikası yönünde mühim adımların atıldığı incelenen dökümanlarda görölmektedir. Bununla beraber, nüfusumuza oranı ile lisanslı sporcu sayımızın uluslararası başarı grafiğimizde düşük olması ve bunun yanında sporun bir yaşam şekline dönüşmemesi, spor

politikalarının hedeflenenseviyeye gerçekleştirilemeyişinin göstergesidir (Aykın, AG. ve Bilir, FP. 2013:239).

“Prof.Dr. Kurthan Fişek”e göre Cumhuriyet'in ilk zamanlarında spor ve beden terbiyesinin 4 basamağı mevcuttu. “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” 1922-1936 arası dönemi: Bu dönemde Türkiye ilk defa uluslararası karşılaşmalara katılmıştı, “Türkiye Spor Kurumu” 1936-1938 arası dönemi: İlk kurultayda bu kurum CHP'ye örgütsel olarak bağlanmış ve böylelikle spor, devletin kontrolü altına girmiştir. “Gençlik ve Spor Bakanlığı” 1946 sonrası dönemi: Spor yönetimi bu dönemde şu anki şeklini almıştır (Canşen, E. 2015:4).

Tablo 4-1: Türk Sporunda Ekonomi Politikaları Gelişim Süreci

Anayasa	Uygulanan Ekonomik Modeller	Türk Spor Teşkilatları
1924	Liberal Ulusal Ekonomi Dönemi: 1923 - 1933Devlet Önderliğinde Kalkınma Dönemi: 1933-1950	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi (1922 -1936) Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938)
1961	Liberal Ekonomi Deneme Dönemi: 1950 -1960 Planlı Ekonomi Dönemi: 1960-1980	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi, (1938-1986)
1982	Küresel Ekonomiyle Bütünleşme Dönemi:1980 Sonrası	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dönemi (1986-)
Yeni Anayasa	Yeni Ekonomi Stratejik Planlar Dönemi 2010 -2014	Türk Spor Kurumu Yasa Tasarısı Federasyonların Özerkleşmesi Spor Kulüpleri Yasa Tasarısı

Kaynak: Devecioğlu, S. 2010:5.

Anayasamızın 59. maddesinde “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur” ifadesi yer almaktadır. Bu açıdan, Türkiye son dönemlerde sportif alanda önemli gelişmelerde bulunmuştur. Spor yatırımlarına ayrılan bütçeler genişlemiş ve sayıca tamamlanan spor tesisleri artmıştır. Özellikle okul

dönemindeki çocuk ve gençlerimiz önde olmak üzere her yaş grubundan vatandaşımızın spor yapması amacı ile çok sayıda proje yürütülmüştür.

Yapılan çalışmalar neticesi gerek lisanslı sporcu sayısında gerekse spor yapan kişi sayısında önemli artışlar olmuştur. Buna rağmen, gelişmiş ülkelerle spor alanında kıyaslandığı zaman spor yapan kişi sayısının ülkemizde daha fazla olması gerekmektedir. Bununla ilgili, sportif katılımın artırılması yönünde çalışılan teşviklerin genişletilmesi sürdürülecektir “<https://sgm.gsb.gov.tr>, 2017”

Spor faaliyetleri 2011 yılına kadar, Başbakanlığa tabi faaliyette bulunan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” vasıtasıyla yürütülmekteydi. 2011 yılında yayımlanan “638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı” kurulmuş olup, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü”, “Spor Genel Müdürlüğü” adını alıp “Gençlik Spor Bakanlığı”na bağlı bir kuruluş hâline getirilmiştir “<http://www.cka.org.tr>, 2014.”

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi (1922-1936)

TİCİ’nin kurulması için Yusuf Ziya Öniş önderliğinde, Süleymaniye, Anadolu İdmanyurdu, Altınordu, Fenerbahçe, Hilal, Üsküdar, Beşiktaş, Haliç, Beylerbeyi, Vefa, Galatasaray ve Union kulüpleri İstanbulda ilk toplantılarını 26 Haziran 1920’de yaparak TİCİ’nin kökünü meydana getirecek birliğin temelini attılar (Aykın, A. B. 2013:5).

3 Ağustos 1909 tarihli cemiyetler kanunu çerçevesinde 22 Mayıs 1922 yılında spor kulüplerinin bir araya gelmesiyle TİCİ kurulmuştur. Kuruluş amacı, gençleri spor yapmaya teşvik etmek, becerikli ve sağlam bireyler yetiştirmek (Özmaden, M. 2006:23).

Türkiye’nin spor yönetimiyle ilişkili tarihsel gelişim sürecine bakıldığında; spor yönetiminde ülkemizde önemli yere sahip olan TİCİ, spor ve devlet arasında spor yönetimini devletin özel bir kuruluşuna verdiği ilk kuruluş olup devlet, kararnameler vasıtasıyla kuruluşun çalışmalarını desteklemeye çalışılmıştır. Nitekim devlet, ATATÜRK’ün imzası ile 02 Ocak 1924 tarihinde onaylanıp yürürlüğe konulan 170 sayılı bakanlar kurulu kararı ile çalışmaya 1922’de başlayan ve ilk Türk spor kuruluşu olan “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı”, kamu adına çalışan yararlı kuruluşlardan sayılırken, “171 sayılı Bakanlar Kurulu” kararı ile de devletçe yardım yapılması münasip görülmüştür. Aynı zamanda benzer tarih ve 173 sayılı bir diğer kararname ile

1924 Paris Olimpiyatlarına katılabilmek amacıyla devlet aracılığıyla TİCİ'ye 17 bin lira ödenek tahsis edilmiş ve bu son kararnameye istinaden de TİCİ emrine 10 bin liralık ek ödenek verilmiştir (Sunay, H. ve Gök, Y. 2010:8).

Mahalli kaynak ve fırsatların özel teşebbüsler vasıtasıyla spor alanında kullanılması o zamanın koşullarında mümkün olamamıştır. Fakat mâli açıdan devlete bağlılığın neden olduğu sorunlara sporda gerekli otoriteyi sağlayamayışı da ilave edilince birliğin siyasi ve idari özerkliği çıkmaza girmiş, böylelikle Türk Spor Kurumu TİCİ'nin yerine kurulmuştur. Bundan dolayı kurumun hedefleri arasında devletin beklentisine uygun "ülke güvenliğinin amaç edinen gençlik yetiştirme ve Türk Kuşu Teşkilatını kurma" gibi konular bulunmaktadır. Her şeye rağmen sporun gelişmesine TİCİ katkıda bulunmuş, günümüzde tartışılan özerk ve bağımsız bir idâre anlayışını Türk Spor Yönetimine katmıştır (Ekenci, G. ve Serarslan, MZ 1997:75).

Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938)

Ülke çapında ve sportif faaliyetler alanında örgütlenme ile ilgili TİCİ'nin başarısız olması sonucunda ülkedeki spor yönetimi, dönemin tek parti yönetimi olan 1936 yılında CHP'nin denetimine geçmiştir. Cumhurbaşkanı Mustafa Kemal Atatürk'ün gözetiminde ve Başbakan İsmet İnönü'nün fahri başkanlığında TİCİ, faaliyetlerini yerine getirmeyi sürdürmüş ve son olarak da 13.02.1936-18.02.1936 tarihlerinde Sekizinci Genel Kongresi yapılarak TİCİ feshedilmiş ve yerini Türk Spor Kurumu'na devretmiştir (Şafak, T. 2016:4).

Türkiye'de sporun bilimsel ve ulusal ilkelere uygun ilerlemesine, yayılmasına çalışan, Türk sporunu yurt içinde ve de yurt dışında da temsil eden özel hukuk tüzelkişiliğine sahip, merkezi Ankara'da olan spor kuruluşudur (Özelçi, MA. 2007:30-31).

1934 yılından itibaren, belediyeler ile il özel idareleri de dâhi mahalli spor işleri ile alakalı CHP'nin teşvik ve tavsiyeleriyle para ayırmaya başlamışlardır. 1923 yılında memlekette 14 spor kulübü varken 1933'de 230 adet, 1938 de 442 adet spor kulübü kurulmuştur. Bu kulüplerdeki sporcu sayısı;

- 1923 yılında 827 adet
- 1928 yılında 6,380 adet
- 1933 yılında 10,450 adet

- 1938 yılında 27,601 adettir (Kılıç, M. 2013:36-37).

Yine aynı şekilde, 1934 yılından itibaren Türk sporu daha yakından CHP'nin sevk ve idaresine giriyor. Hükümetin TİCİ döneminden bu yana spor için yaptığı ödeneklere bakarsak spora verdiği önemi daha net anlamış oluruz:

Tablo 4-2: Spora Hükümetin Mâli Yardımı

YIL	LİRA
1926	40.000
1927	33.000
1928	30.000
1930	100.000
1931	40.000
1932	50.000
1933	70.000
1934	80.000
1935	203.000
1936	239.000
1937	239.000
1938	239.000

Kaynak: Kılıç, M. 2013:37, Akt: Apak, Rahmi(c); A.g.m., s. 231.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi (1938-1989)

3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunuyla kurulan BTGM, Başbakanlığa bağlı olarak aktivitelerini yürüten, ayrı bir tüzel kişiliği olan özel bütçeli idari teşkilat olup merkezi Ankara'dır (Şafak, T. 2016:4-5).

Türkiye'de yasalarda, devletin hükümet programlarında, kararname, bütçe ve planlarında sporun desteklenmesi ve spor politikasında yer alması ile beraber, sporda devlet yönetimi ilk olarak 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunuyla gerçekleştirilmiştir (Bilgin, B., Özbay, B. 2016:75-76).

İki yıllık parti ile spor birlikteliğinin sonrasında devlete sporun yönetimini vermek üzere başlayan çalışmalar, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün 1938'de kurulmasıyla sonuçlanmıştır, böylelikle spordaki sorumluluğun valilerden köy muhtarlarına değin yayıldığı bir süreç başlamıştır. BTGM, Başbakanlığa bağlı bir kuruluş olarak kurulan, Milli Eğitim Bakanlığı'na 1942'de, tekrar Başbakanlığa 1960'da bağlanmıştır. Bu dönemde, 5 yüzden fazla kişi çalıştıran işyerlerine spor tesisi yapma zorunluluğu getirilmiş olup, gençlere spor kulüplerine girme ve serbest

zamanlarında beden terbiyesi etkinliklerinde bulunma zorunlu tutulmuştur. Bakanlık düzeyinde spor işlerinin ele alınması ilk defa BTGM döneminde gerçekleştirilmiş ve gene bu dönemde spor ilk defa Anayasada yer almıştır (Ağar, S. 2006:283-284).

3289 sayılı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ve 28 Mayıs 1986 tarihli “Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü” hükümlerine göre tekrardan teşkilatlanmış, yapısal değişime uğramış, Genel Müdürlüğün maddi fırsatları artırılmıştır. Genel Müdürlük, 2 Mart 1989 tarihine değin Millî Eğitim GSB’ye bağlı olarak etkinliklerini yürüten, “356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname”yle tekrar Başbakanlığa bağlanmış ve ismi, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” olmuştur. 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 3. maddesi doğrultusunda GSGM, kamu idareleri arasında merkezî yönetim kapsamında olan, merkezî yönetim bütçesine de dâhil olarak, özel bütçeli bir idâre olarak sayılmıştır (Aslanoğlu, FM., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, AA. ve ark. 2011:15).

İlk Federasyonlar:

- Atletizm
- Güreş
- Bisiklet
- Su sporları
- Futbol
- Atıcılık
- Spor oyunları
- Eskrim ve jimnastik
- Dağcılık ve kış sporları “<http://bizdosyalar.nevsehir.edu.tr>, 2017.”

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dönemi (1989 - 2011)

1922’de kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı çok sporlu olması, Türkiye genelinde örgütlenmesi, tamamiyle özerk olarak teşekkül eden kulüplere dayanması ve özel hukuk tüzel kişiliğine sahip olması sebebiyle modern spor teşkilatlanmasının önemli bir örneğini teşkil etmektedir. Ancak o günün şartlarında sporda gereken otoriteyi kuramaması gerekçesiyle varlığı sona erdirilmiştir. 1936’da kurulan Türk Spor Kurumu zamanın tek partisi olan CHP’nin yan kuruluşu olması sebebiyle gerçek

fonksiyonunu yerine getirmekte başarılı olamamış bir teşkilattır. Zira Türk Spor Kurumu'nun icraatı, söz konusu Partinin gençlik kolları gibi kalmaktan öteye geçememiştir.

1938'de 3530 sayılı Yasa ile kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ilk yıllarda yasada öngörülen teşkilatlanmayı gerçekleştiremediği için başarılı olamamıştır. Zaten söz konusu Yasa'nın taşra teşkilatı olarak öngördüğü ilçe, bucak ve köy beden terbiyesi başkanlığı ihdası, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan dilek ve temennilerden öteye geçebilecek bir özelliğe de sahip değildir. Ancak 1986'da yürürlüğe giren 3289 sayılı Yasa'yla gençlik ve spor ilçe müdürlüklerinin kurulması, fonksiyonellik kazandırıldığı takdirde bir gelişme olarak değerlendirilebilir (Ekenci, G., Serarslan, M. Z. 1997:79-80).

Sporda da gelişen ve değişen şartlara uyum sağlaması amacıyla 25.05.1986 tarih ve 3289 sayılı kanunun esaslarına sadık kalınmak koşuluyla günün şartlarına cevap verecek şekilde hazırlanmış ve yürürlüğe girmiştir. 3289 sayılı kanunun hedefi, merkezde katma bütçeli ve de tüzel kişiliğe sahip Başbakanlığa bağlı GSGM'nin, taşrada da özel bütçeli "Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri"nin kurulmasına, teşkilat yetki ve görevlerine ait usul ve esasları düzenlemektedir (Karakullukçu, ÖF. 2017:7).

GSGM'nin 1938'den bu güne değin üç kez Başbakanlığa iki kez MEB'e bir kez de GSB'ye bağlanması, teşkilatlanma konusunda arayışların halen sürdüğünü göstermektedir. Geçmiş dönemlerin ortak sayılabilecek bir özelliği sporun genel siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel parametreler karşısında bir türlü bağımsızlık kazanamadığıdır. Teşkilatlanmada köklü değişikliğe gitmeden önce hangi uygulamanın daha etkin ve verimli olacağının araştırılması gerekir. Bu da olmadığı takdirde bir takım pilot uygulamalar yapılmak suretiyle yeni teşkilat şeklinin başarı durumu test edilebilir. Daha sonra yapılacak olan köklü değişiklikler, bu araştırma ve pilot uygulamaların sonuçlarına göre yapılmalıdır. O halde, Türkiye'de sporun genel toplumsal ve siyasal değişmelerin sebep ve sonuçlarına paralel olarak geliştirecek, kendi bağımsız kurumlarıyla onu ayakta tutacak türde yapılaşmasına engel olmayacak sağlam bir zemini hazırlama gereği bulunmaktadır (Ekenci, G. ve Serarslan, MZ. 1997:80).

Özerkleşme ile ilgili yoğun tartışmaların olduğu dönem, 1986 sonrası dönemidir. Futboldaki değişim ve gelişim; futbolun yaratmış olduğu parasal değerlerin gittikçe

artması ve futbola olan ilginin yayılması, bu spor branşının bağımsız bir yapı içinde yönetilmesini mecbur kılmıştır. 17 Haziran 1992 yılında “3813 Sayılı Kanun” ile futbol aktivitelerini milli ve milletlerarası kurallar doğrultusunda yürütmek, teşkilatlandırmak ve Türkiye’yi futbol alanında yurt içi ve yurt dışında temsil etmek amacıyla özel hukuk kurallarına tabi tüzel kişiliğine sahip, özerk bir Türkiye Futbol Federasyonu kurulmuş ve seçim ile başa gelen ilk başkanı “Şenes Erzik” olmuştur (Aykın, AB. 2013:8).

Federasyon başkanlarının seçim ile iş başına gelmesiyle alâkalı yönetmelik 1993 yılında çıkarılarak uygulamaya konmuş ve ilk seçimler 5,230 delegenin katılımı ile 5 Aralık 1993'te yapılmıştır. GSB’nin kurulması, 06.04.2011 tarih ve 6223 sayılı Yasanın verdiği yetkiye dayanılıp Bakanlar Kurulu tarafından 03.06.2011 tarihinde karara bağlanmıştır. Kanun Hükmünde Kararnameyle teşkilatın yapısında değişikliğe gidilmiş olan GSGM'nin 3289 sayılı kanunda buluna "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" şeklinde değiştirilmiştir “<http://sgm.gsb.gov.tr>, 2013”.

Spor Genel Müdürlüğü Dönemi (2011-)

SGM’nin 3289 sayılı “Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”un 2. ve Ek 9. maddesine göre hazırlanan “Bağımsız Spor Federasyonlarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” 19 Temmuz 2012 gün ve “28358 Sayılı Resmi Gazete”de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Bal, A. 2013:63).

Kanun Hükmündeki bu Kararnamenin amacı, GSB’nin kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir (Bal, A. 2013:53). GSB’na bağlı SGM olarak faaliyet göstermektedir “<http://sgm.gsb.gov.tr>, 2013.”

“(1) Gençlik ve Spor Bakanlığının görevleri şunlardır (2. madde)”

“a) Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini teşvik edici politikaları belirlemek, değişik genç gruplarının gereksinimlerini de dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini yapabilmelerine fırsatvermek, karar alma ile uygulama süreçleri ve sosyal hayatın tüm alanına etkili katılımını sağlayacak öneriler geliştirmek ve bununla ilgili faaliyetleri yürütmek, ilgili kurumların gençlikle ilgili hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini yapmak”

“b) Gençliğin ihtiyaçlarıyla gençliğe sunulan hizmet ve fırsatlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapıp öneriler geliştirmek, gençlik konusunda bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak”.

“c) Gençlik çalışma veprojeleriyle ilişkili usul ve esasları belirlemek”.

“ç) Gençlik çalışma ve projeleri yapıp, bu çalışma ve projeler destek vermek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek”.

“d) Spor etkinliklerinin mevzuata uygun bir biçimde plan ve program dâhilinde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını destekleyici tedbirler almak”.

“e) Sporla ilgili uygulanacak politikaları belirlemek ve uluslararası kurallar ile talimatların uygulanmasını sağlamak”.

“f) “Mevzuat ile Bakanlığa verilen başka görev ve hizmetleri yapmak”
“<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2016”.

Spor kulüplerine faaliyetlerini daha verimli ve iyi bir biçimde devam ettirmeleri için “Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü” bütçesinde bulunan spor kulüplerine ödenekten ayni ve nakdi yardım yapılır.

GSBSGM tarafından spor kulüplerine yardım ödeneği;

“a. Spor malzemesi, araç ve gereç,”

“b. Tesis yapımı, bakımı ve onarımı,”

“c. Tüzüklerindeki amaç doğrultusunda eğitim, kültür, bilim ve sanat etkinlikleri,

“d. Sağlık hizmetleri,”

“e. Sosyal güvenlik ve sigorta hizmetleri,”

“f. Kira vb. zorunlu giderlere kullanılmak üzere il müdürlükleri vasıtasıyla spor kulüplerine ayni ve nakdi yardım da bulunabilir” (Dilek, İ. 2013:10-11).

Ülkemizde yapılacak olan uluslararası gençlik ve spor organizasyonlarının giderleri için kullanılmak üzere Genel Müdürlük gözetiminde özel hesap oluşturulur. Bu gelirler; bu amaç için bütçeden ayrılacak ödenek, oynanan oyunların düzenlenmesiyle ilgili reklam, sponsorluk ve naklen yayın gelirleriyle yardım ve bağışlardan oluşur. Özel hesapta toplanan paraların nemalandırılması, harcanması ve bununla ilgili diğer esas ve

usûller Genel Müdürlük tarafından hazırlanıp yürürlüğe konulan yönetmelikle düzenlenir “(Ek fıkra: 27.5.2007-5674/1 md.)” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017”.

SGM’nin gelirleri şunlardır (14. madde):

“a) Spor Loto ve Spor Toto’dan alınacak hisseler,”

“b) Genel bütçeden ayrılacak ödenek,”

“c) Spor karşılaşmalarından alınacak hisse, “

“d) Milli ve temsili yarışmaların gelirleri,”

“e) Her çeşit reklam gelirleriyle Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumundan naklen yayın hakkı geliri, “

“f) Her çelit işletme gelirleriyle kiralar,”

“g) Muhtelif fonlardan verilecek hisseler,”

“h) Matbaa, yayın ve basılı evrak gelirleri,”

“i) Her çeşit bağışlar,”

“j) İtiraz ve ceza gelirleri,”

“k) Kayıt, tescil ücretleriyle aidatlar,”

“l) (Mülga: 7.12.2004-5272/87 md.)”

“m) Gayrimenkul satışlarından kazanılan gelirler,”

“n)Diğer gelirler.”

Bu Kanuna göre (17. madde) “yapılacak spor karşılaşma ve gösterilerinden kazanılan gelirler Katma Değer Vergisi hariç her çeşit vergi, resim ve harçtan muaftır” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017”

Kulüplere yapılan yardım ise; “bu kanun hükümlerine göre (madde 25) tescil olan kulüplerin amatör etkinlikleri için Genel Müdürlük nakdi ve ayni yardım yapabilir. Ayrıca, (27. madde) bulundukları merkezin spor il müdürlüklerinin belgesini taşıyan ve en az 5 kişilik grup hâlinde spor faaliyetlerine ya da karşılaşmalarına katılmak için yurt içi ve yurt dışına yolculuk yapan sporculara, Devlet nâkil vasıtalarında, yürürlükte olan tarifeler üzerinden %50 tenzilatlı ücret tarifesi uygulanır” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017.”

Bunların haricinde, bu yapıdan bağımsız olup ülkemizde bahislerle ilgili olarak at yarışları da düzenlenmektedir. Buradaki yetki, kendisine yasaya göre hayvan ıslahını yapmak görevi “Tarım ve Köyişleri Bakanlığı”na verilmiş; bu yetkisini de Bakanlık da “Türkiye Jokey Kulübü”ne devretmiştir ve bu devir dönemsel olarak yenilenmektedir. Ülkemizde at yarışlarını ve bunlarla ilgili bahisleri düzenleme yetkisi Bakanlığa verilmiş olmasına karşın, uluslararası karşılaşmalarda GSGM bünyesinde Binicilik Federasyonu da vardır (Erten, R. 2006:136).

3289 sayılı “Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”un 18. maddesinin 2. fıkrası 14 uyarınca, futbol tümüyle GSM’nin gözetim ve denetiminden çıkarılmıştır. Futbolla ilgili olarak, GSGM’nin tek yetkisi, futbol karşılaşmalarda müşterek bahis (Spor Loto ve Spor Toto) düzenlemektir. 3289 sayılı Kanunun 2. maddesinde GSGM’nin görevleri sayılmıştır. GSGM’nin, bu görevlere bakıldığında sportif etkinliklerin yapımında ve gelişiminde destekleyici, denetleyici ve düzenleyici otorite konumunda olduğu görülmektedir. GSGM bu niteliği itibari ile kanunen getirilmiş istisnalar (at yarışları ve futbol) haricinde bütün spor branşlarıyla ilgili genel yetkili kurumdur (Erten, R. 2006:125-126).

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında Spor (2014-2018)

Bireylerin spora aktif olarak katılımlarını desteklemek, sporu bir yaşam tarzı gibi benimsetebilmek ve okullardan başlayıp örgütlü şekilde kitleler arasında yayılmasını sağlamak “Kalkınma Planları”nda esas ilke olarak benimsenmiştir. Fakat bu ilkeleri gerçekleştirecek tedbirler etkin bir biçimde uygulamaya konulamamıştır. Hem Kalkınma Planlarına konulan politikalar, hem de spor şuralarında verilen kararlar malesef ülkemizde seyir sporları ve profesyonel futbolun uygulamadaki ağırlığını ve önceliğini korumasına engel olamamış, birçok spor dalının gelişimi ve herkesce benimsenmesi sağlanamamıştır. Bu durumun en temel nedenlerinin başında spor alanında ilgili olan kurumlar arasında etkili bir iş bölümü ve iş birliği teşhis edilmemiş olması gelmektedir (Karahüseyinoğlu, MF. ve ark. 2005:4).

Sporda Onuncu Plan Dönemi Hedefleri:

2013/2018 yıllarını içine alan 10. Plan dönemi için belirlenen esas hedefler aşağıda bulunmaktadır:

“1. Türkiye’deki spor politikası ve spor yönetimi iyileştirilecektir.”

“2. Sporcu altyapısı güçlendirilecek, lisanslı olan sporcu sayısı artırılacaktır.”

“3. Antrenörler nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.”

“4. Yerel yönetimlerin spordaki etkinliği artırılacaktır.”

“5. Spor kulüplerinin kurumsal nitelikteki kapasiteleri güçlendirilecektir.”

“6. Spor federasyonlarında kurumsal kapasiteleri güçlendirilecektir.”

“7. Örgün spor eğitimi çeşitlendirilecek gerek içerik gerekse uygulama saati bakımından iyileştirilecektir.”

“8. Elit sporcu seçimi, normlandırma sistemleri ve yönlendirme hayata geçirilecek, Türkiye’nin uluslararası karşılaşmalarda başarılı olan sporcu sayıları artırılacaktır.”

“9. Spor mevzuatı ile yargı sistemi gereksinimler doğrultusunda güncellenecektir.”

“10. Spor tesislerinin planlanmasının doğru olması ve etkin işletimi sağlanacaktır.”

“11. Türk spor ekonomisi ve endüstrisi spor güçlendirilecektir.”

“12. Spor finansmanı çeşitlendirilerek artırılıp, sponsorluk uygulamaları da teşvik edilecektir.”

“13. Engellilerle ilişkili spor hizmetleri iyileştirilecektir.”

“14. Spor elemanlarının sosyal güvenlik ve sağlık imkânları iyileştirilecektir.”

“15. Sporda etik olmayan uygulamaların ve şiddetin önlenmesi için gereken önleyici ve eğitici tedbirler alınacaktır.”

“16. Spor medyasının tabana yayılması adına etkin kullanımı sağlanacaktır.”

“17. İletişim ve bilgi teknolojilerinin, spor hizmetlerinde, spor eğitiminde, bilimsel çalışmalarda ve spor endüstrisinde etkili kullanımı sağlanacaktır.”

“18. Türkiye’nin dünya spor arenasındaki durumu güçlendirilecek ve 2020 veya 2024 Olimpiyat Oyunları Türkiye’de düzenlenecektir” (Karahüseyinoğlu, MF. ve ark. 2005:41).

Sporda Onuncu Plan Dönemi Durum Analizi:

- Spor alanında tesisleşme, antrenör, kulüp ve lisanslı sporcu sayılarında önemli artış sağlanmış, spor federasyonlarının konumu güçlendirilmiş ve hizmet sunumunda faaliyeti artırmak için merkez ve bağlı teşkilatlar tekrar yapılandırılmıştır.

- 2006/2012 yıllarında amatör spor alanlarında görevli antrenör adeti 3,2 kat artarak 156 bine, kayıtlı lisanslı sporcu adeti %98 artış ile 3,5 milyona ve spor kulübü adeti %55 artarak 11 bin 695'e yükselmiştir.

- Erzurum, Mersin ve Trabzon'da yapılan başta büyük çaplı olimpiik spor tesisleri olmak üzere ülke geneline çeşitli spor tesislerinin yaygınlaştırılması sürdürülmüş, ülkemiz önemli uluslararası karşılaşmalara ev sahipliği yapmıştır. Bu olimpiik spor tesislerinden önemli ölçüde yarar sağlayabilmek için tesislerin sporcu yetiştirmede etkili kullanılmaları ve değişik organizasyonlara ev sahipliği yapmaları önemlidir.

- Beşeri ve fiziki altyapının güçlendirilip ülke geneline dengeli dağılımının yapılması, sporda etiğin geliştirilmesi, spor eğitiminin iyileştirilmesi, başarılı sporcuların yetiştirilmesi ve aynı zamanda sporun bir yaşam biçimi olarak benimsetilip geniş kitlelere dağıtılması önemini korumaktadır “<http://www.kalkinma.gov.tr>, 2013.”

Spor kulüplerinin sorunları ve sporda şiddet konusunun sorunları araştırılarak alınması gereken önlemlerin tespit edilmesi amacı ile oluşturulan Meclis Araştırma Komisyonu araştırmaları esnasında kalkınma planları incelenmiş ve bu planlarda olan, sporla ilgili politikalar 10 değişik kategoriye ayrılarak listelenmiştir.

“1) Devletin ve diğer idarelerin spordaki rolüyle bu konuda politika ve strateji geliştirme,”

“2) Sporun Millî Eğitimde desteklenmesi, istihdam ve hizmet içi eğitim,”

“3) Tesisleşme,”

“4) Spor etkinliklerinin çeşitlendirilmesi, spor bilincinin teşhisi ve toplumda yaygınlaştırılması,”

“5) Spor kulüpleri ve federasyonlarla ilgili tedbirler,”

“6) Finansman,”

“7) Uluslararası ilişkiler ve uluslar arası organizasyonlar,

“8) Sosyal güvenlik hakları ve sporcu sağlığı,”

“9) Amatör sporların desteklenmesi,”

“10) Spor malzemelerinin üretimi ve temini”(Erkan, A. 2014:17).

Türkiye’de sporla ilgili yasal mevzuatlar

Ülkemizde genel anlamda sporun profesyonel ve örgütlü yapılması 1800’lerin sonlarında başlamış; fakat gerçek manada 1900’lü yılların da başlamıştır. Bu yıllarda sporun toplumsal değerinin anlaşılmasına başlaması ile spor kulüpleri cemiyetler kanununa göre kayıtlarını yaptırmaya ve faaliyetlere başlamışlardır. Bu anlamda İstanbul ligi ile futbol en önde giden spor dalı olmasına karşın özellikle jimnastik kulüpleri de ön plana çıkmıştır (Köse, HA., 2010:28).

Spor Kulüpleri İle İlgili Mevzuat

Türkiye’deki spor kulüpleri aşağıdaki yasalarla düzenlenmektedir:

- “04 Kasım 2004 tarih ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu”
- “21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”
- “05.05.2009 tarih ve 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”

“08.07.2005 tarih ve 25869 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği” (Dilek, İ. 2013:34).

4.3. Türkiye’de Sporun Finansal Yapısı ile İlgili Durumlar

Ülkemizde spor teşkilatlanmasının ne şekilde olacağı ile ilgili tartışmalar uzun yıllar sürmüştür, Türk sporunun problemlerini çözmek için çeşitli arayışlar olmuştur. 2011 yılında son olarak yapılan düzenlemelerle, ülkemizde spor konusunda uygulanacak politikaları belirlemekten GSB sorumlu olan kuruluştur. Kanun Hükmündeki Kararnameyle teşkilat yapısında farklılığına gidilen GSGM’nin 3289 sayılı kanunda olan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" sözcüğü "Spor Genel Müdürlüğü" şeklinde değiştirilmiştir. Bütün bu gelişmeler sporu geliştirmek adına yapılmıştır (Özen, G. ve ark. 2012:108).

Ülkemizde spor federasyonlarının finansal kaynaklarının çoğu kamu tarafından sağlanmaktadır. Bunların başında SGM ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı olmak üzere çeşitli kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimler yer almaktadır (Bal, A. 2013: 18).

Türkiye’de spor yönetiminin başında GSB ve onun bağlı müessesesi olan SGM bulunmaktadır. Bu kurumlar haricinde bilimsel gerçeklere dayalı temel etkinlik de; “Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi”, “Türkiye Milli Paralimpik Komitesi”, “Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu”, “Spor Toto Teşkilat Başkanlığı”, “Milli Eğitim Bakanlığı”, spor kulüpleri, spor branşı federasyonları, yerel yönetimler, üniversiteler ve spor alanında faaliyette bulunan sivil toplum kuruluşları spor alanındaki bir başka önemli paydaşlardır. Federasyonlar Türkiye’de bağımsız statüye sahip olsalar bile maddi kaynak açısından SGM’nin desteğine ihtiyaç duymakta, bu durum onların uygulamalarında ve yönetimlerinde özgür davranabilmelerini sınırlandırmaktadır “<http://www.cka.org.tr>, 2014”

“Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezi’nin ve çalışanların ihtiyaçlarıyla sporcu öğrencilerin eğitim, öğretim ve başka giderlerini karşılamak için TOHM’nin bulunduğu il müdürlüğü bütçesine Genel Müdürlük tarafından her yıl ödenek ayrılır. “Ödeneğin yeterli olmadığı durumlarda il müdürlüğü bütçesinin işgören giderleri dışında başka harcama kaleminden aktarma yapılabilir (14-1. madde)” “Federasyonlar, sporcuların yetiştirilmesi için eğitim ve teknik eleman desteği verirler (14-2. madde).”

“TOHM’lerin her yıl bulunduğu il müdürlüğü tarafından, TOHM’de görevli antrenörlerle gündüzlü ya da yatılı sporcu öğrencilere onunla ilgili spor branşının özelliğine uygun bir şekilde spor kıyafetleriyle araç-gereç temin edilebilir ve eğitim desteği verilebilir (15-1. madde). TOHM’den yararlanan gündüzlü ya da yatılı eğitim alan sporcu öğrencilere yönelik müdürlüğü tarafından spor branşının özelliği de dikkate alınarak TOHM’de beslenme desteği verilir (14-2. madde). TOHM’de yer alan sporcuların ulusal ya da uluslararası yarışmalarla sportif amaçlı hazırlık kamplarında bulunmaları, ilgili federasyonlarla koordineli bir biçimde yapılabilir, masrafları da il müdürlüğü bütçesinden karşılanabilir (14-3. madde). TOHM’den yararlanan sporculara Genel Müdürlük tarafından, “3289 sayılı Kanunun geçici olan 13. Maddesi”ne dayanılarak yayımlanan yönetmelik hükümlerince her ay düzenli olarak harçlık ödemesi yapılır (14-5. madde)” “<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, 2015”.

Gençlik Spor Hizmetleri Kanunu’na göre; “GSB merkez teşkilatı katma bütçeli, taşra teşkilatı da özel bütçelidir (13. Madde-Değişik : 30/5/1991 – 3751/1 md). İl müdürlüklerinin bütçesi ise, Gençlik GSB’nın onayıyla yürürlüğe girer. Bunların hazırlanması, muhasebeleştirilmesi, uygulanması, aktarmalar, denetimi ve başka

hususlara bağılı usul ve esaslar Bakanlık tarafından belirlenir “(Değişik ikinci fıkra: 2/7/2018-KHK-703/12 md.)”

Özel hesabın gelirleri aşağıdaki gibidir:

“a) Spor Loto ve Spor Toto’dan alınacak hisseler,”

“b) Genel bütçeden ayrılacak ödenek,”

“c) Spor müsabakalarından alınacak hisse,”

“d) Milli ve temsili karşılaşmaların gelirleri,”

“e) Her çeşit reklam gelirleriyle Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumundan naklen yayın hakkı geliri,”

“f) Her çeşit işletme gelirleri ve kiralar,”

“g) Muhtelif fonlardan verilecek hisseler,

“h) Matbaa, yayın ve basılı evrak gelirleri,”

“i) Her çeşit bağışlar,”

“j) İtiraz ve ceza gelirleri,”

“k) Kayıt, tescil ücretleri ile aidatlar,”

“l) (Mülga: 7/12/2004-5272/87 md.)”

“m) Gayrimenkul satışlarından kazanılan gelirler,”

“n) Diğer gelirler (14. madde).”

Federasyonların fonu ile ilişkili olarak; “müsabakalardan kazanılacak brüt hasılatın gerekli masraflar çıkarıldıktan sonra geriye kalan miktar (...) (1) karşılaşmanın yapıldığı spor il müdürlüklerine ve karşılaşma yapan kulüplere dağıtılır (16. madde). Bu Kanuna göre yapılacak olan spor karşılaşma ve gösterilerinden kazanılacak gelirler “Katma Değer Vergisi” dışında her çeşit vergi, resim ve harçtan muaftır (17. madde)”

“GSB çatısı altında kurulan “Türkiye Ulusal Gençlik Konseyi”nin çalışmalarını gerçekleştirebilmesi için Bakanlık bütçesine yetecek ödenek konulur (34. madde-Değişik: 2/7/2018-KHK-703/12 md.)”

“GSB, Beden Eğitimi ve Spor Hizmetlerinin geliştirilmesi, desteklenmesi ve yönlendirilmesi amacı ile ilgili yönetmeliğinde belirtilen esaslar dâhilinde (37. madde):”

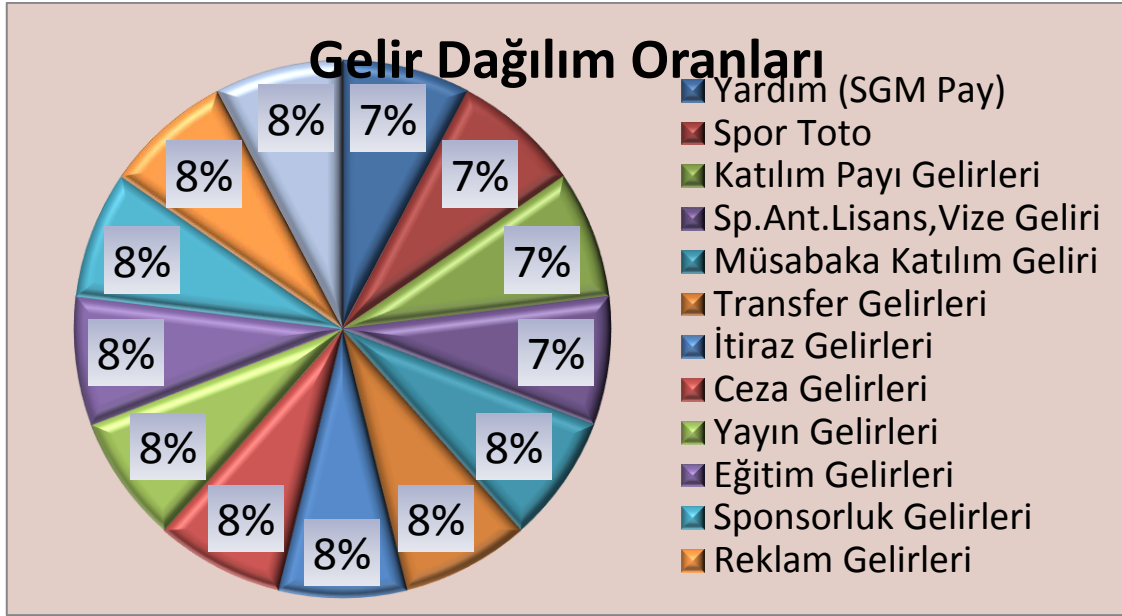
“a) Eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının beden eğitimi ve spor için tahsis edecekleri sahalara beden eğitimi ve spor tesisleri yapar, yaptırır,”

“b) Yapılan bu tesisler ile bu kurum ve kuruluşların var olan beden eğitimi ve spor tesislerine antrenör, monitör ve personel tahsis eder, tesisleri işletir, spor araç-gereç ve malzeme yardımında bulunur” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017”.

Bağımsız federasyonların bütçesi:

“Katılım payı, transfer, itiraz, ceza, tescil, vize, yayın, sponsorluk, reklam, yardım, bağış vb. gelirlerden meydana gelir. Genel Müdürlük olimpik branşlarda; federasyona ait bir önceki yıl elde edilen gelirlerinin %75, olimpik olmayan federasyonlara da %50 yardımda bulunabilir. Bağımsız federasyonlara ait gelirler ana statüsünde yer alan usul ve esaslara uygun olarak harcanır. Bağımsız federasyonlara, ilgili spor dalının alt yapısına ve eğitimle ilgili projelerinin desteklenmesi amacı ile gerektiğinde Genel Müdürlük bütçesinden kaynak aktarılabilir. Bağımsız federasyonların bütün gelirleri her çeşit resim, harç ve vergiden muaftır. Bağımsız federasyonların talep etmesi durumunda Genel Müdürlük, kendisine ait olan menkul ve gayrimenkullerini, spor tesislerinin işletilmesini bedelsiz olarak 49 yıla kadar federasyonun etkinlikleri için tahsis edebilir. Söz konusu menkul ve gayrimenkuller ile spor tesislerinin tahsis amacı haricinde kullanılması durumunda, tahsis işlemi Genel Müdürlükçe iptal edilir (Değişik fıkra: 28/4/2005 – 5340/2 md.)”

2018 yıl federasyonların gelir dağılımına baktığımızda; SGM’nin toplam geliri 1.000,000 TL, Spor Toto toplam geliri 15.000,000 TL ve özgeliri ise 25.000,000 TL’dir.



Grafik 4-1: 2018 Yılı Federasyonların Gelirlerinin Yüzde Dağılımı.

Kaynak: <https://sgm.gsb.gov.tr>, 2018.

Federasyonların her çeşit faaliyetlerinin denetimi ise:

“Genel kurul, denetim kurulu ile Bakan aracılığıyla görevlendirilecek denetim personeli vasıtasıyla yapılır. Genel Müdürlük tarafından yapılan her çeşit yardımların hedefe uygunluğu ve denetimi Genel Müdürlükçe, Federasyon harcamalarının yerindelik denetimi ise; yetkili kurullar tarafından yapılır. Genel Müdürlükçe yapılan ayni ve nakdi yardımların mevzuat ve amacına uygun olacak şekilde harcanmaması durumunda oluşacak zarar, hataları bulunan yönetim kurulu üyelerinden ve federasyon başkanından tahsil edilir ve bu kişiler hakkında suç duyurusunda bulunulur. Sporculara ve teknik elemanlara ödenecek ücretler dışında, federasyonda çalışan eleman ve diğer görevlilere verilecek olan yolluk ve ücretler Spor Toto Teşkilat Başkanlığından elde edilen reklam gelirlerinden ve kamu kaynaklarından karşılanamaz “(Değişik 16. fıkra: 29.3.2011-6215/10 md.)” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017.”

Gençlik ve Spor Bakanlığı SGM yardım ödeneğinden spor kulüplerine yapılacak olan ayni ve nakdi yardım ölçütleri yönetmelik ile belirlenmiştir. Spor kulüplerinin bu yardım ödeneğinden yararlanabilmeleri için kuruluş amaçlarına göre faaliyet göstermeleri, genel müdürlükçe tescillerinin yapılması, mahalli ya da deplasmanlı liglere katılması, spor etkinliklerini yürütebilmesi için kulüp bünyesinde antrenörünün olması gerekmektedir. Bu ölçütleri yerine getiren spor kulüpleri, gereken başvuru

koşulları tamamlandıktan sonra genel müdür onayı ile yardımlarını alırlar (Dilek, İ. 2013:11).

“GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği (Resmi Gazete Tarihi: 08.07.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25869) 3. kısımda “Kulüplere Yardım” üst başlığında 34. maddesinde ifade edilen adımların bilhassa amatör kulüplere ulaştırılması için teşebbüslerin başlatılması gerekir. Kulüplerin daha iyi bir biçimde faaliyetlerini yürütebilmelerini sağlamak amacı ile Genel Müdürlük bütçesinde bulunan yardım ödeneği;”

“a) Spor malzemesi, araç ve gereci,”

“b) Tesis yapımı, bakım ve onarımı,”

“c) Tüzüklerindeki amaca göre bilim, eğitim, kültür ve sanat faaliyetleri,”

“d) Sağlık hizmetleri,”

“e) Sigortalama ve sosyal güvenlik hizmetleri,”

“f) Kira vb. zorunlu giderler adına kullanılmak üzere il müdürlükleri aracılığı ile kulüplere nakdi ve ayni olarak aktarılabilir (34. Madde)” (Karabulut, R., Açıkan, M. 2016:282).

Tablo 4-3: 2004-2010 Yılları İtibarıyla GSGM tarafından Spor Kulüplerine Yapılan Nakdî Yardımlar

Yılı	Spor Kulübü Sayısı	Miktarı	Kulüp Başına Düşen Ortalama Yardım Miktarı
2004	279	891.750	3.196
2005	413	1.505.057	3.644
2006	601	2.040.000	3.394
2007	462	1.783.000	3.859
2008	425	1.675.000	3.941
2009	913	2.745.000	3.007
2010	1.201	3.025.000	2.519
Toplam	4.294	13.664.807,00	

Kaynak: GSGM, 2011, Akt: Aslanoğlu, FM ve ark. 2011.

Tablo 4-3’den de anlaşılacağı üzere, GSGM aracılığıyla spor kulüplerine nakdî olarak yapılan yardımlar yıllar itibarıyla toplam miktar olarak artmasına karşın; spor kulüplerinin sayısının da artması sebebiyle, gerçek olarak kulüp başına yapılan yardımlar azalmıştır (Aslanoğlu, FM. ve ark. 2011:45).

Kulüplerin desteklenmesi amacı ile:

- 2002-2014 yıllarında 9,302 spor kulübüne 117.104,807 TL nakdi yardım yapılmıştır “<https://sgm.gsb.gov.tr>, 2017.”
- 2015 yılında 736 spor kulübüne 26.799,500 TL, 2016 yılında ise 934 spor kulübüne 10.997,700 TL nakdi yardım yapılmıştır.
- Genel Müdürlüğümüz Bütçesinden 2002-2016 yılları arasında 10,700 spor kulübüne toplam 154.902,007 TL nakdi yardım yapılmıştır “<http://sgm.gsb.gov.tr/>, 2017.”
- 2017 yılında (ocak-haziran dönemi) spor kulüplerine toplam 13.000,000 TL nakdi, 8.447,000 TL ayni yardım için ödenek verilmiştir.

Ayni yardım olarak:

- “Eşofman takımı, tişört-şort takımı alımı,”
- “Futbol, hentbol, basketbol ve voleybol topu alımı,”
- “Satranç takımı alımı,”
- “Spor çantası alımı,”
- “Spor yağmurluğu alımı ihaleleri yapılmıştır” “<http://sgm.gsb.gov.tr>, 2017.”

Spor kulüplerinin mali açıdan güçlükler yaşamasına neden olan, gelir kalemlerini ve etkinlik alanlarını sınırlayan Dernekler Kanunu’ndaki hukuki yapılanmaları spor kulüplerinin başarılı olması için mali açıdan güçlü olması hedefi ile çelişmektedir. Bahisler, sponsorluklar, gelişen pazar ve ekonomik kapsamaları dikkate alındığı zaman spor sektörünün ne kadar genişlediği, hatta bir endüstri konumuna geldiği açıktır; fakat bu sektörün asıl birimi olan spor kulüplerinin Türkiye’deki bu yasal yapılarıyla varlıklarını devam ettirmeleri oldukça güç görünmektedir (Erturan Ögüt, E. E. 2010, 55).

Türkiye’de sporun yönetimi konusunda her ne kadar GSGM temel fonksiyonu olarak görünse bile sporun sevk ve idaresi, geliştirilmesi ile kaynak yaratılması gibi konularda en büyük mesuliyet kulüplerin omuzlarında yer almaktadır. Spor kulübü derneklerinin/spor faaliyetleri ile uğraşan anonim şirketlerin profesyonel futbol şubeleri vasıtasıyla yaptıkları teslim ve hizmetler neticesi elde ettikleri gelirler şöyle sayılabilir:

- Spor loto-toto ve iddaa vb.isim hakkı gelirleri,
- Karşılaşma hâsılatları,

- Bağış ve yardımlar,
- Mal varlığı gelirleri
- Faiz, repo vb. menkul sermaye iratları
- Üyelik aidat gelirleri,
- Yayın hakkı gelirleri
- Tazminat ve cezalar,
- Diğer gelirler (eğlence, balo düzenlemek)
- Hediyeelik eşya ve spor malzemesi satışı
- Sporcu tecil vize gelirleri,
- Reklâm gelirleri,
- Tesis ve stad kira ve etkinlik gelirleri,
- Sponsorlardan kazanılan gelirler (Adiloğulları, İ., Koç, S. Acar, ZA. 2006,

829).

4.3.1. Finansman Akışı

Spor finansal açıdan profesyonel ve amatör olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Profesyonel spora göre amatör olarak adlandırılan sporun bütçelemesi, boyutu ve finansal göstergeleri çok farklıdır. Amatör spor genellikle federasyonlar ve devlet aracılığıyla desteklenen, sosyal ve kişisel bir faaliyetler aracı olarak kullanılmaktadır. Türkiye'nin spor yönetimi ile ilgili finansal boyutu değerlendirildiğinde devletçi bir yapının var olduğu göze çarpmaktadır. Özerk yönetim anlayışının uygulandığı; fakat çerçeve statüyle bu özerkliğin genel müdürlük ve bakanlık tarafından denetim altında tutulduğu kendine özgü bir anlayış söz konusudur. Türkiye'de futbol tek tam özerk spor federasyonudur. Futbol dışındaki branşların tümü amatör olarak adlandırılmaktadır. Hatta milyon dolarlık bütçelerine sahip olan spor takımları Avrupa arenasında liglerde yarışsa bile ülkemizde amatör olarak kabul edilmektedir (Ekmekçi, R. 2016:147).

GSGM 07.08.1998 tarihinde yayımladığı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sporcu, Lisans, Tescil, Vize ve Transfer Yönetmeliği” ile buna göre her federasyon, faaliyette bulunduğu spor branşında spor yapacak olan sporcuların hukuki statülerini çıkardığı talimatlara göre düzenlemektedir. Sporcuların kulüpleri ile olan ilişkileri, bilhassa kulüplerinden ayrılmalari ya da bir kulüpten başka bir kulübe geçmelerinin koşullari, her federasyonca ayrı ayrı belirlenmektedir. Spor kulübü ile sporcu arasındaki ilişki, genel anlamda GSGM ve Futbol Federasyonu tarafından hazırlanmaktadır.

Amatör sporcular, kulüplerinden hiçbir şekilde ücret almadan spor yaptıklarından dolayı, burada bahsedilen düzenlemeler haricinde değerlendirme yapmaya gerek duyulmamaktadır (Küçükgüngör, K. 2017:6-8).

TASKK 29 Ekim 1980 tarihinde Amatör Spor Kulüpleri Federasyonlarının katılımları ile Dernekler Kanununa göre kurulmuş olan bir üst örgüttür. Türkiye'nin sporla alâkalı en büyük sivil toplum kuruluşudur. İllerde spor kulüplerinin üst kuruluşu olarak ise ASKF, Federasyonların da üstünde TASKK biçiminde yapılanmıştır “<http://www.taskk.org.tr>., 2019.”

“TASKK Tüzüğü’ne göre Konfederasyonun gelirleri (26. madde):”

“a) Üye aidatları,”

“b) Konfederasyonca düzenlenen balo, eğlence, piyango, temsil, konser, spor karşılaşması ve konferans gibi sosyal ve kültürel etkinliklerden sağlanan gelirler,”

“c) Konfederasyonun mal varlığından kazanılan gelirler,”

“d) Her çeşit bağış ve yardımlar,”

“e) Konfederasyonun yürüteceği ekonomik etkinliklerden ve hizmetlerden kazanılan gelirler,”

“f) Spor Federasyonların tarafından istenen ve Konfederasyon Yönetim Kurulu tarafından yapılması uygun görülen çalışmalardan ve spor etkinliklerinden kazanılan gelirler,”

“g) Yurt dışındaki gerçek ve tüzel kişilerden ya da başka kuruluşlardan sağlanan yardımlar,”

“h) Sponsorluk gelirleri,”

“i) Banka faiz gelirleri,”

“j) Diğer gelirler” “<http://www.taskk.org.tr>, 2019.”

“Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunu”na futbolu geliştirmek amacı ile amatör futbol spor kulübü ve federasyonlarıyla bünyesinde futbol dalı bulunan engelliler spor federasyonlarına her çeşit ayni ve nakdi yardımda bulunmak.

“TFF gelirleri şunlardan oluşur (66. madde):”

“a) Futbol müşterek ve sabit ihtimalli bahis oyunlarından kulüplere verilen isim hakkının % 15’i,”

“b) Başvuru harçları ve para cezaları,

“c) Kulüplerin radyo, televizyon, internet ve her çeşit teknik cihaz vb. araçlarla yapılacak müsabaka yayınlarından ve her çeşit basın ve yayın organlarıyla yapacakları sözleşmelerden kazandıkları gelirlerin %10'u; fakat kulüplerin, oynadıkları özel müsabakalarla hazırlık müsabakalarının yayınlarına ilişkin yapacakları sözleşmelerden kazandıkları gelirlerin %1'i,”

“d) Sponsorluk gelirleri,”

“e) Millî ve temsili müsabakada elde edilen gelirlerinden kesintilerden sonra kalan net kazanç ile bu müsabakaların radyo, televizyon, internet ve her çeşit teknik cihaz vb. araçlarla yayınlarından kazanılacak gelirler,”

“f) Tescil, vize, aktarma, aidat vb. gelirler,”

“g) Mal varlığı gelirleri, mal varlığı değerlerinin devir, temlik, satış ve kiralanması gibi durumlardan elde edilen gelirler,”

“h) Federasyonca kurulacak ya da ortak olunacak her çeşit iktisadi teşebbüs ve şirketlerden kazanılacak gelirler,”

“ı) Faiz gelirleri,”

“i) Bağış ve yardımlar,”

“j) Diğer gelirler” “<http://www.tff.org.tr>, 2017.”

Sporla Dayanışma Mekanizmaları

Birtakım amatör spor kulüpleri gelirlerini profesyonel futbol şubelerinden elde etmektedirler. Genellikle en büyük gelir kaynağı olarak bilinen futboldan sağlanan gelir başka branşların giderlerini karşılamak için kullanılmaktadır. Bu başka branşlar bir başka spor branşından kazanç elde edilmesiyle varlıklarını devam ettirirken futbol da kendi başına elde ettiği kazancın yine kendisine kullanılmamasından ötürü ekonomik güç kaybetmekte, sonuç olarak bu kısır döngü içerisinde futbol gelir kaybeden yine spor kulübü olmaktadır. Bu tür bir sistemin sağlıklı finansal bir yapılanma için çare olamayacağı düşünülmektedir (Erturan Öğüt, EE. 2010, 55).

4.3.2. Örgüt Yapıları

İnsanların yaptığı zihinsel ve fiziksel faaliyet olması dışında sporun bir de örgütsel yapısı mevcuttur. Ulusal ve uluslararası spor yapılanmaları üzerindeki spor politikalarının etkisi, spor ekonomisinin ve spor organizasyonlarının öneminin artması bu konuda organizasyon ve yönetim anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Ülkelerin spor

yönetimleri, kendi felsefe, kültür ve vatandaşlarının hem serbest zaman değerlendirmesi ve eğlence, hem de performans gösterisi bakımından çeşitli amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda biçimlenir. Günümüzde modern spor örgüt oluşumunun nüfus demografik özellikleri, ülkelerin kültürleri, gelişmişlik seviyeleri gibi durumlardan etkilendiği kabul edilmektedir. Esas olarak örgütün varoluş hedefleri ve amaçları spor örgütleri için aynı şekilde geçerlidir (Gökçelik, E. ve Uğur, O. A. 2015: 35).

Dünyada son zamanlarda yaşanan gelişmeler ve yenilikler, yaşam ve çevre şartlarını da hızlı bir biçimde değiştirmektedir. Dünyada varolan bu hızlı gelişim ve değişim rüzgârına en hızlı etkiyi veren kavramlardan biri de spordur. Bilhassa 1960'lı yılların sonlarından itibaren, sporla ilişkili işletmelerin, spor alanlarının, kitle iletişim araçlarının, stadyumların, sportif eşya üreten firmaların, sporcuların, sportif olarak ticari ürün üreten firmaların, amatör ve profesyonel liglerin spor alanında büyümesi sporu yalnızca bir endüstri haline getirmek ile kalmamış, endüstri içerisinde de sektörel büyümeyi oluşturmuştur (Sönmezoğlu, U. Çoknaz, D. 2014:2).

Türkiye'deki mevcut spor yönetimi yapılanmasına baktığımızda 4 yapının varlığı bulunmaktadır:

- 1- "Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı"
- 2- "Gençlik Spor Genel Müdürlüğü"
- 3- "Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi"
- 4- "Spor Federasyonları"

Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı

Gençlik ve spor işlerinden sorumlu olan ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı'na bağlı olarak görev yapan bakanlıktır "<http://www.turkcewiki.org>, 2018." 2011'de yeniden kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı, 61. Türkiye Cumhuriyeti Hükûmeti'nde var olmuş bakanlıktır. Daha önceki hükümetlerde bulunan GSGM ve "Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı"nın yerine kurulmuştur "<https://www.bolgegundem.com>, 2018.".

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü

Türkiye'de spor işleri, Devlet Bakanlığı tarafından Başbakanlık adına yürütülmektedir. Fakat sporun esas kamu yönetimi GSGM'dir. GSGM'nin 21.05.1986 gün ve 3286 sayılı "Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun"a tabi bulunan GM,

Merkezde de üst yönetimin yanında, müdürlükler, daire başkanlıkları ve birtakım kurullardan oluşmaktadır. İllerde de, Gençlik ve Spor il müdürlükleri ve ilçe müdürlükleri bulunmakradır (Gökçelik, E. ve Uğur, OA.. 2015:34).

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

TMOK tarihi XX. yüzyılın başlarına kadar gitmektedir. İlk olarak 1908 yılında Osmanlı Olimpiyat Komitesi ismi ile kurulmuş olup, Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından 1911 yılında tescil edilmiştir. Dernek statüsünde kurulmuş olan TMOK, tüzel bir kişiliktir. “Tüzüğünde Komitenin, her çeşit politik, ekonomik ve dinsel etkinin haricindebüsbütün özerk ve bağımsız bir kuruluş olduğu ifade edilmiştir (Tüzük 1. madde).”“Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı’nın ayrıca TMOK’nin koruyucufahrî başkanı olduğu da belirtilmiştir (Tüzük 2. madde)” (Erten, R. 2006:124).

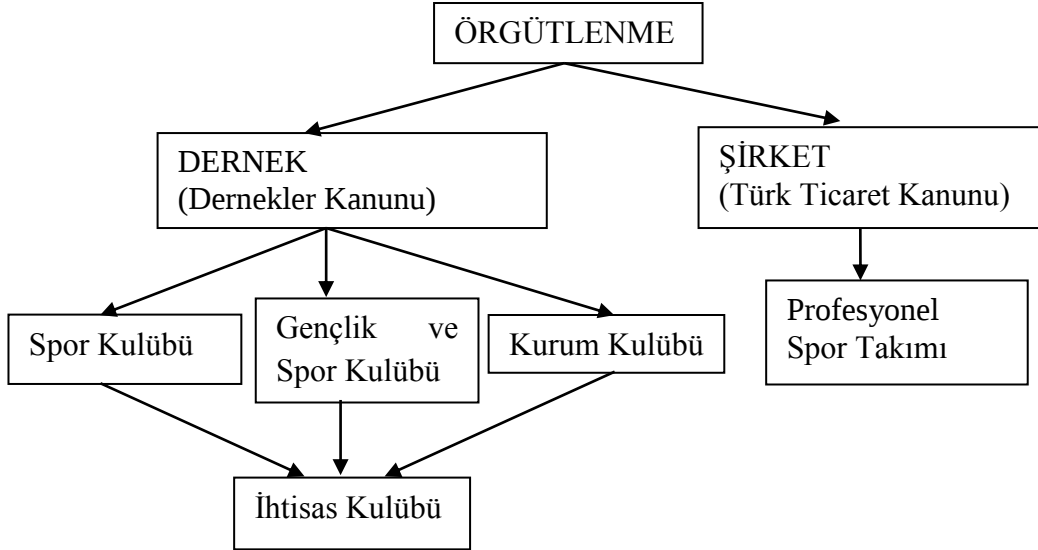
TMOK, uluslararası kuruluşlar tarafından tescilli Uluslararası Olimpiyat Komitesi ile Türk Spor Federasyonları ve başka ülkelerin “millî olimpiyat komite”leri arasında ilişki kurar ve işbirliğini sağlar. Olimpiyatlara katılacak olan Türk sporcularının Olimpik liyakatlerini ve yarışmalara katılma becerilerini inceleyip onaylar. Olimpiyatlarla ilişkili olarak “Türk Spor Federasyonları” arasındaki uyumsuzlukları kati surette karara bağlar. “Türk Spor Federasyonları”nın olimpiyat vb. oyunlara katılmalarını kolaylaştırmak amacıyla TMOK, uyarılarda bulunur ve önlemler alır (Bal, A. 2013:35).

Spor Federasyonları

Spor yaşamında, yarışmaların düzenlenmesi, kuralların tespiti, sporcuların yetişmesi ve uluslararası karşılaşmalarda yarışmaları, uluslararası federasyonlara üyelikleri itibari ile spor federasyonlarının çok önemli bir yeri vardır (Erten, R. 2006:128).

Spor federasyonları, düzenleme alanları içerisinde bulunan spor branşlarıyla ilgili idari ve teknik kararları verme yetkisine sahiptirler. Bir federasyon içinde yalnızca bir spor branşı olabileceği gibi, birden çok spor branşı da idari ve teknik açıdan aynı federasyona bağlanabilir. Amatör federasyonların sayısı ile profesyonel branşlar, “Merkez Danışma Kurulu”nun da görüşleri alınarak, GSGM’nin teklifi üzerine Başbakan tarafından tespit edilmektedir. Ancak, Türkiye Futbol Federasyonu bu hükümlere dâhil olmayıp, 3813 sayılı kanuna dâhildir. TFF 3813 sayılı kanun ile özerk

bir federasyon şeklinde görev yapmaktadır. Diğer yandan Türkiye’de başka federasyonlarda özerktirler (Sunay, H. ve Gök, Y. 2010:11).



Şekil 4-1: Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları.

Kaynak: Dağlı Ekmekçi, Y. A. 2015:73.

Türkiye’de spor kulüplerinin yapılanma biçimleri incelendiği zaman dernek ve şirket şeklinde iki farklı biçimde kuruldukları görülmektedir (Ulun, C., Yetim, AA. 2016:71).

Dernekler

“Derneklerden başvurmaları durumunda, spor faaliyetine yönelik olanlara spor kulübü, serbest zamanları değerlendirme amacına yönelik olanlar “gençlik kulübü” ve her iki faaliyeti de birlikte amaçlayanlar ise “gençlik ve spor kulübü” statüsü verilir (5. madde).”

- “Spor kulübü: Spor etkinliklerinde bulunmak için kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir”
- “Gençlik kulübü: Gençlik etkinliklerinde bulunmak için kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir”
- “Gençlik ve spor kulübü: Gençlik ve spor etkinliklerinde bulunmak için kurularak Genel Müdürlüğe etkinlikleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran derneklerdir”

“Kulüpler, 04.11.2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile 31.03.2005 tarihli ve 25772 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Dernekler Yönetmeliğinde ifade edilen gerçek ve tüzel kişilerce kurulabilir. Dernekler Kanununa göre kurulan ve en çok iki spor branşında faaliyet göstermek üzere Dernekler Yönetmeliği uyarınca tescil ve kayıtları uygun bulunan kulüpler, “İhtisas Spor Kulübü” ismini alırlar” “<https://www.dernekler.gov.tr>, 2005.”

“Kurum Kulüpleri: Yüksek öğretim kurumlarında, kamu kurum ve kuruluşlarında ve özel kuruluşlarda kendi üyeleri aracılığıyla, bu kurum ve kuruluşların yapılarında kurularak tescil ve kayıtlarını yaptıran derneklere verilen addır. Bu kulüpler tüzüklerinde yer alması koşuluyla şube açabilirler. Gençlik kulüpleri ve kurum kulüpleri il, merkez ilçe ve köylerde birden çok şube açamazlar” “<https://tr.wikisource.org>, 2014”

“Müessese Kurum Kulüpleri Yönetmeliğe göre uygun biçimde tescil işlemi yapılan spor kulüplerinden, kurum ve kuruluşların bünyesinde kurulan spor kulüpleri "Müessese Kurum Kulübü" şeklinde isimlendirilir” (İmamoğlu, AF. ve ark. 2007:44).

Türkiye’de amatör spor kulüpleri dernek yapısında olup 4721 sayılı Türk Medeni Kanununa ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu gereğince kurulmaktadır (14. madde). Dernekler Kanunu yedi kişinin bir araya gelipte dernek oluşturabileceğini belirtir. Türk Medeni Kanunu gereğince spor kulüpleri özel hukuka tabi tüzel kişiliklerdir (Erturan Ögüt, EE. 2010:125). “Dernekler Kanunu’nun 60. maddesinde bunların gelir kaynakları belirtilmiştir. Bu gelir kaynakları:”

1. “Üye aidatı,”
2. “Derneklerce yapılan yayınlar, tertiplenen piyango, eğlence, balo, temsil, konser, spor karşılaşması ve konferans gibi etkinliklerden elde edilen gelirler,”
3. “Derneklerin mal varlığından sağlanan gelirler,”
4. “Bağış ve yardımlar,”
5. “Yardım toplama ile ilgili mevzuat hükümlerine uygun toplanacak yardım ve bağışlardan oluşur. Derneklerin dış ülkelerdeki tüzel ve gerçek kişilerden ya da başka kuruluşlardan yardım alması İçişleri Bakanlığı’nın izni ile olmaktadır” “<http://archive.ismmmo.org.tr>, 2017.”

Spor kulüplerinin statülerine uygun özel kanunlarının olmaması ve Dernekler Kanununa tabi olmaları nedeniyle uygulamada zorluklarla karşılaşmaktadır. Var olan

yapıyla ülkemizdeki kulüpleşme seviyesi, gelişmiş ülkelerin standartlarına ulaşamamıştır. Buna göre spor kulüplerinin modern ve dinamik bir yapıya gelebilmesi ve ülkemizde uluslararası seviyede kulüpleşmenin sağlanması gerekli görülmektedir. Kulüplerin statülerine uygun şekilde yönetim organları ve gelirlerle giderlerinin belirlenmesi, yönetim organlarında aranacak koşullar, mâli açıdan güçlendirilmeleri, denetimleri, yönetim yerleri, işletmeleri, hesap ve işlemleri, tesisleri, borçlanmaları, alacaklarının temliki, kamu kurum ve kuruluşları aracılığıyla yapılacak yardımların esâsları ve Spor Anonim Şirketleriyle başka hususların özel bir kanun ile düzenlenmesine ihtiyaç duyulduğu uzun yıllardan bu yana spor kamuoyunda tartışılmaktadır “<https://sgm.gsb.gov.tr>, 2016.”

Dernekler, kâr amacı güden kurumlar olmadığı için, Türkiye’de ve Avrupa’da olduğu gibi kulüpler ticari bir faaliyette bulunamamakta, bu anlamda yalnızca sportif faaliyetler gerçekleştirebilmektedirler. Spor kulüplerinin Türkiye’de dernek statüsünde faaliyetlerini devam ettirebilmelerinin en büyük sebebi, ticari faaliyette bulunamama dezavantajına karşılık, bunlar önemli vergisel avantajlardan faydalanabiliyor olmalarıdır. Bu vergisel avantajlar sırasıyla:

- “Katma Değer Vergisi (KDV Kanunu, 17. madde),”
- “Damga Vergisi (DV Kanunu, 9. madde),”
- “Emlak Vergisi (EV Kanunu, 4. madde),”
- “Gümrük Vergisi (GV Kanunu, 167. madde) ve harç istisnası,”
- “Veraset ve İntikal Vergisi Muafiyeti, (VİV Kanunu, 3. madde),”
- “Bağış ve yardımların gelirlerden indirilebilme (KVK, 10. madde)” fırsatıdır

(Devecioğlu, S. ve ark. 2012:36).

2010 yılında Erturan’ın Almanya ve Türkiye’deki spor kulüplerinin karşılaştırılmasıyla ilgili yapmış olduğu çalışmada Türkiye’deki spor kulüplerinin dernekler yapısında olduklarından, vergi mükellefi olmadıkları; fakat kulüplerin iktisadi işletmeleri var ise, bu işletmeleri kurumlar vergisine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında, bu çalışmada kurumlar vergisinin yürürlükte olan KVK’ya göre tespit edilen kurum kazancından %30 oranında alınacağı ve öbür yandan profesyonel futbol etkinliklerinin KDV’sine tabi olduğu belirtilmektedir (Erturan Ögüt, EE. 2010, Akt; Dilek, İ. 2013:9).

Şirketler

Dernek ve şirket kavramları arasında birtakım belirgin farklar vardır. Fakat iki kuruluş biçimi arasındaki esas fark derneklerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına nazaran, şirketlerde kâr amacı güdülmesi ve bu kârın paylaşımının olmasıdır. Şirketleşmenin temelinde de, kulübe daha çok gelir sağlama, ekonomik potansiyel büyümeyi gerçekleştirme, kâr yapmak, bunu yeri geldiğinde yatırımcı ya da taraftarınayansıtma ve taraftar desteğini artırma, şirket olmanın mali ve hukuki avantajlarından yararlanma durumları yatmaktadır. Pek çok kulüp dernek yapısını sürdürürken, bir yandan kulübü maddi açıdan güçlendirmek, gelir elde etmek amacı ile profesyonel şubeleriyle yatırım şirketi, ürün şirketi ya da gayrimenkul yatırım ortaklığı yoluna gitmeye ya da ortak olma yönündeki çalışmalar için harekete geçmiştir.

Spor kulüplerinin şirket şeklinde yapılanması, profesyonel olan bir spor branşında faaliyet gösteren spor kulüplerinin direk şirket şeklinde kurulması ya da bunların profesyonel branşlarının şirketleşmesi anlamına gelir. Görüldüğü gibi futbol dışındaki branşlarla ilgilenen, profesyonel futbol haricindeki bir spor dalında kurulan profesyonel olmayan bir takımın ya da spor kulübünün şirketleşmesi mümkün değildir.

Dernek statüsünde kurulan kulüpler Dernekler Kanunu'na ve dolayısıyla Medeni Kanun'a göre hükümler taşırken, şirket statüsündeki spor kulüpleri ya da bunların şirketleşmiş branşları Türk Ticaret Kanunu hükümlerince iş ve işlem gerçekleştirirler. Ülkemizde TTK hükümlerine göre ticaret şirketleri yapılanırlar. Bu anlamda şirketlerin komandit şirket, limited şirket, kolektif şirket, anonim şirket ve kooperatif şirketleri şeklinde çeşitlendiği söylenebilir (44, 45. madde) (İmamoğlu, AF. ve ark. 2007:40).

İlk olarak, ülkemizde profesyonel takımların şirketleşmeleri, 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 24. maddesinde mevcuttur. Bu maddede “spor kulüpleri, profesyonel takımlarını, TTK hükümlerine göre kuracakları ya da kurulmuş olan şirketlere devredebilirler ya da profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilirler”. hükmü söz konusudur. Aynı zamanda Türkiye Futbol Federasyonu Statüsünün 76. maddesinde “futbolla ilgilenen bir kulüp futbol şubesini ilgili yönetmelik ve kanunlar doğrultusunda kurulmuş olan bir anonim şirkete devredebilir” hükmü yer almaktadır (Özer, U. 2017).

Şirketleşmiş kulüpler, şirket yasal şekliyle örgütlenen ve sporcusu ile ilişkilerini işçi-işveren biçiminde düzenleyen profesyonel spor kulüplerinin “lig” ismini verdikleri ve alıcı- üretici-satıcı tekeli diye çalıştırdıkları konederatif bir yönetsel statüye sahip işletmelerdir (Dilek, İ. 2013:10).

Şirketleşme modelleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kulübün direk şirket kurması veya kurulmuş şirkete ortak olması
- Ürünleştirme şirketi
- Gayrimenkul yatırım ortaklığı
- Yatırım şirketi (Dorukkaya, Ş. 2018:3).

Türkiye’de şirketleşme iki biçimde gerçekleşmektedir:

1. “Profesyonel futbol etkinliklerinin mevcut bir şirkete devredilmesidir.” Bu da kendi içinde ikiye çeşittir;

a) Karşıyaka örneği; Dernekler kanununa göre ve futbol dalı olağan genel kongrede şirketleşme kararının alınmasıyla,”

b) “İstanbul Spor örneği; Kulübün farklı bir şirkete devredilmesiyle oluşan şirketleşme”

2. “Kuruluşundan itibaren anonim şirket şeklinde kurulan kulüpler; örneğin Acar Spor Tesisleri ve Yatırımlar Anonim Şirketi, direk şirket kulübü kurduklarından dolayı amatör kümeden organizasyona katılmışlardır” (Sunay, H. 2004:74).

Kulüplerin profesyonel spor şubeleri, lokalleri, mağazaları, spor okulları, sosyal tesisleri, spor salonları vb. işletmeleri birer "iktisadi işletme" olduğundan, ticari kazanç elde etme hedefi olduğundan vergilendirilmesi gerekmektedir. SGM tarafından tescil edilmiş dernekler ve sportif faaliyetinde bulunan anaonim şirketleri kurumlar vergisinden muaftır (Sönmezoğlu, U. Çoknaz, D. 2014, 100).

“3065 sayılı KDV Kanununun 1/3-g maddesi gereğince, profesyonel futbol şubelerinin KDV kapsamına giren hizmet ve teslimleri aşağıdaki gibidir:”

- “Maç hâsılatları,”
- “Spor tolo-toto ve lotogol isim hakkı gelirleri,”
- “Spor malzemesi ve hediyelik eşya satışı,”
- “Yayın hakkı gelirleri,”
- “Reklam gelirleri,”

- “Diğer gelirler”.

Ticari nitelikten çok aktivitenin zaruri ögesi olarak yapılan futbolcu transferleriyle kiralamaları karşılığında kulüplerce kazanılan bedeller KDV Kanununun 1/3-g maddesi kapsamında sayılamamasından dolayı verginin konusuna dâhil edilmemektedir. Ancak, AŞ. biçiminde örgütlenmiş olan spor kulüplerine ait futbolcu kiralamaları durumunda genel hükümler çerçevesinde vergi vermesi gerekir “<http://archive.ismmmo.org.tr>, 2017.”

Spor kulüplerinin şirketleşmesi gelir kaynaklarında çeşitlilik, denetlenebilirlik, şeffaflık, yönetimde profesyonellik gibi pek çok alanda kulüplere yararlar sağlayacaktır. Kulüplerin halka açılabilmesi için tamamıyla başka halka açık firmalarda olduğu kadar, anonim şirket biçiminde örgütlenmiş olmaları gerekmektedir (Aslanoğlu, F. M., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, AA. ve ark. 2011:71).

4.3.3. Halka Arz

“Halka arz” sözcüğü Sermaye Piyasası Kanunu (SPK)’nın 3. maddesinde ifade edilip özetle, “sermaye piyasası araçlarının satın alınması için her çeşit yoldan halka çağrıda bulunulmasını anlatmaktadır”. Türkiye’de şirketleşme yoluna gitmiş pek çok kulüp olmasına karşın, halka arz çalışmasını bitirmiş 4 kulüp bulunmaktadır (Aslanoğlu, FM., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, AA. ve ark. 2011:72).

1980’li yıllardan itibaren ülkemizde başlayan şirketleşmeyle 21 spor kulübünün şirketleşmesine karşın yalnızca 4 spor kulübünün hisseleri halka arz olmuştur. 2002 yılında ilk defa Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün kurduğu Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. halka arz olmuş, Beşiktaş’ı takiben sırasıyla gene 2002 yılında Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş., 2004 yılında Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve 2005 yılında Trabzonspor Sportif A.Ş. hisseleri halka arz olmuştur (Güncü, S. 2016).

Spor kulüpleri şirket ve dernek olmak üzere iki türlü tüzel kişiliğe sahiptir. Derneklerin amacı kâr değildir; fakat şirketler bütünüyle kâr amacına yöneliktir (İrmiş, A., Dağlı Ekmekçi, YA.2013:638). Kulüpler adına dernek olmanın dezavantajlarını bertaraf etmenin yöntemi olarak görülen ve bilhassa 1990’lı yıllardan sonra hızlanan şirketleşme yöntemi de spor kulüpleri tarafından yanlış anlaşılmış ve uygulanmış; şirketleşme, spor kulüplerinin esas hedefi haline gelmiştir (İmamoğlu, AF. ve ark.

2007:53). O halde spor kulüplerinin şirket biçiminde yapılabilmeleri için, hukuki açıdan profesyonel sayılan spor branşında faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Türkiye’de profesyonel olarak faaliyet gösteren tek profesyonel spor faaliyet çeşidi futboldur (Tuhaf, E. 2017:276).

Spor kulüpleri, 3289 sayılı GSGM yasasının "profesyonel spor" başlıklı 24. Maddesi uyarınca, profesyonel takımlarını Türk Ticaret Kanununa göre kuracakları ya da kurulmuş olan şirketlere devredebilmekte ya da profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilmektedirler (Sunay, H. 2004:72). Bahsi edilen devirin oluşabilmesi için hukuken profesyonel statüsünde sayılan bir spor branşında faaliyet göstermeleri gerekir. Aynı şekilde mevzuatta bulunan “Kulüpler, futbol şubelerini pasif ve aktifleri ile beraber bir bütün olarak, TTK hükümlerine göre kurulmuş ya da kurulacak anonim şirketlere fakat TFF Yönetim Kurulu’nun kararıyla devredebilirler. Devredilen futbol şubesinin klasman derecesini ve hakkını bu durum ortadan kaldırmaz” (TFF-FKTT Md.14/1) hükmüne futbol kulüplerinin sadece anonim şirketlere devredilebileceği ve de ticari işletmeler gibi faaliyette bulunabileceği oldukça nettir (Ulun, C., Yetim, AA. 2016:71).

Şirketleşme kapsamında yalnızca futbol olarak değil başka spor dallarında da örneğin “Türkiye Basketbol Federasyonu Ana Statüsü 35. maddesinde” Basketbol kulüpleriyle başka spor kulüplerinin basketbol şubelerinin ilgili olan kanunlarda ifade edilen şekil ve esaslar gereğince kurulacak ya da kurulmuş anonim şirketlere devir uygulanma ve esaslarını koşullarını belirlemektir biçiminde şirketleşmenin önemi vurgulanmıştır (Devecioğlu, S. ve ark. 2012:41).

Spor dalları içinde özellikle en fazla ilgiyi futbol çekmesi sebebiyle futbol kulüpleri medya kuruluşlarınca satın alınmak istenmekte veya bu kulüplerin hissedarı olma yönünde gidilmektedir (Dağlı Ekmekçi YA. ve ark. 2013:107). Sponsorluk anlaşmalarından sağlanan gelirlerin ve TV yayın gelirlerinin artması futbola olan para akışını hızlandırmıştır. Kazanılan büyük çaplı gelirler vasıtasıyla futbol takımlarına para yatıran yatırımcılar bu durumu uzun süreli yatırım aracı olarak görmektedirler. Günümüzde halka açılma pek çok şirket için ucuz maliyetli fon kazanma yöntemi durumuna gelmişken futbol takımlarının da bu durumdan yararlanmaması yadsınamaz bir hâl almıştır (Zeren, F. ve Gümüş, FB. 2013:35).

Avrupa’da ve Türkiye’de bilhassa futbol kulüpleri olmak üzere birçok spor kulübü şirketleşmek ve borsada işlem görmek üzere pek çok metodu kullanmakta ve çalışmalar yapmaktadırlar (İrmiş, A., Dağlı Ekmekçi, YA. 2013:638).

Ülkemizde şirketleşen spor kulüplerine bakıldığında Avrupa kulüpleriyle benzer yolla şirketleşen tek kulübün Beşiktaş Jimnastik Kulübü olduğu görülmektedir. BJK, futbol şubesine ilişkin bütün pasif ve aktiflerini Beşiktaş Sportif AŞ’ye devreder iken; Trabzonspor, Galatasaray ve Fenerbahçe Kulüpleri hemen hemen tüm gelirlerini, ancak yalnızca belirli giderlerini Sportif AŞ’lere devretmişlerdir. Burada bahsedilen yapılanma her 3 Sportif AŞ’yi de Beşiktaş Sportif AŞ ile karşılaştırıldığı zaman oldukça kârlı şirketler durumuna getirmiştir. Bu sebeple, Beşiktaş Sportif AŞ haricinde diğer Sportif AŞ’lerin, öz itibar ile bakıldığı zaman, ihraç etmiş oldukları sermaye piyasası aracının hisse senedinden daha çok gelir ortaklığı senedi olduğu denilebilir. Çünkü bu kulüpler esas olarak Sportif A.Ş’lere 30 yıllık gelirlerini lisans sözleşmeleriyle devretmişler, buradaki gelirlerin iskonto edilmesi ile bulunan değerler üzerinden halka arzları meydana getirmişlerdir. Bilhassa Trabzonspor ve Fenerbahçe Sportif AŞ’lerin sözleşmelerine eklenen ve giderleri brüt gelirlerin %10’uyla kısıtlayan hükümle, her 3 Sportif AŞ’nin de kâr elde etmesi mevcut şirketleşme modeli ile bütünüyle garanti altına alınmıştır (Dağlı Ekmekçi, YA. 2015:76).

Tablo 4-4: Devlerin 2015 Yılında Borsa Performansı

Spor Hisseleri	Piyasa Değeri (Milyon TL)	Piyasa Değeri (Milyon Euro)	Kapanış (28/12/2015, TL)	Yılbaşından bu yana getiri (TL %)
Fenerbahçe Futbol	972	304	38.88	15.89
Galatasaray Sportif	389	121	17.96	-4.21
Beşiktaş Futbol Yat.	535	167	2.23	-8.61
Trabzonspor Sportif	131	41	1.31	-28.94
BIST SPOR	2.027	633	40.389	-3.94
BIST 100	469.669	146.744	74.243	-13.39
BIST TÜM	557.436	174.166	75.419	-11.77

Kaynak: <http://i.milliyet.com.tr>, 2015.

“Borsa İstanbul”da işlem gören spor kulüpleri içerisinde bu yılın ilk çeyreğini %31 yükseliş ile tamamlayan “Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ” hisseleri bahsedilen dönemde yatırımcısına kazanç sağlayan tek spor hissesi olmuştur. Derlenilen bilgilere göre, Borsa İstanbul’da yalnızca 2017’nin ilk çeyreğinde Beşiktaş’ın

kazanç ile kapattığı spor endeksi %4,49 değer kazanmıştır. Beşiktaş yılın ilk çeyreğini kazançla kapatarak, %31 değer kazanıp, başka spor kulüpleri bahsi geçen dönemi kayıpla bitirmiştir. Analistler, Beşiktaş hisselerinin kulübün gerek Spor Toto Süper Lig'deki gerekse UEFA Avrupa Ligi'ndeki başarısının etkisi ile yılın ilk çeyreğinde yükseldiğini belirtiyor. Beşiktaş hisseleri “Spor Toto Süper Lig”de geçen yıl 2015/2016 sezonunu şampiyon olup tamamlaması ve yeni stadyumu “Vodafone Arena”nın açılmasıyla 2016 yılında %85,19'luk getirisiyle yatırımcısının yüzünü güldürmüştür “<http://www.fortuneturkey.com>, 2017.”

Tablo 4-5: 2016 Yılı Futbol Hisseleri

Kulüp	Yılbaşı değeri (milyon TL)	Dünkü değeri (milyon TL)	Artış (Yüzde)
Beşiktaş	518	1.541	197.2
Fenerbahçe	930	1.354	45.6
Galatasaray	382	445	16.6
Trabzonspor	127	208	63.8
Futbol Kulüplerinin Piyasa Değeri			

Kaynak: <http://i.milliyet.com.tr>, 2016.

2003 yılında Ashton ve arkadaşları, “İngiliz Ulusal Milli Takımı”nın iyi ya da kötü performans gösterdiği zamanlarda, bunun hemen sonrasında Londra Borsasındaki hisselerinde de iyi ya da kötü performans gösterdiklerini yaptıkları bir çalışmada ifade etmişlerdir (Zeren, F. ve Gümüş, FB. 2013:37).

2006/2007 periyodunda Benkraim ve arkadaşları, çeşitli Avrupa takımlarının 745 karşılaşmasını incelemişler, çalışma sonucunda beraberlik ve yenilgi sonrası takımların borsa ücretlerinde düşüşler olduğuna; ancak yenilgiyi önemli fiyat reaksiyonlarının takip etmediği ile ilişkili bulgular elde etmişlerdir.

2007 yılında Edmans ve arkadaşları, 39 ülkenin futbol takımlarına yaptıkları çalışmada, takımların oyunu kaybettikleri dönemlerde hisse senetlerinde %7’yi geçen oranda kayıpların olduğunu, futbol karşılaşması sonuçlarının çok az doğrudan ekonomik etkiye sahip olup daha çok zihinleri etkilemek koşuluyla borsada etkili olduğunu, borsa ile futbol performansı arasında ilişkinin var olduğu ülkelerin genelde futbola çok önem verdikleri ve var olan etkinin de en çok küçük hisse senetlerinde olduğunu belirtmişlerdir (Zeren, F., Gümüş, F. B. 2013:37).

4.4. Türkiye’de Sporun Finansal Kaynakları

Türkiye’de spora kamu sektörü, yerel yönetimler, özel sektör ve spor kulüpleri aracılığıyla yatırım yapılmaktadır. Kamu eli ile tahsis edilen mali kaynak, bilhassa amatör spor branşlarındaki faaliyetler için en mühim kaynak olmakla beraber yetersiz kalmaktadır. Sporda kullanılmak üzere alternatif finansman modelleri geliştirilmelidir. Fakat bu modellerin yerindeliğine esas karar verecek makam üst seviyedeki kamu mâli yönetimidir “<http://www.cka.org.tr>, 2014.”

Türkiye’de genel bütçeden yaklaşık %0,20 oranında ödenek ayrılmakta olup, spora bunun haricinde spor loto-toto gelirlerinden, il özel idareleri ve belediyelerden belirli oranda kaynak sağlanmaktadır. Ülkemizde spora Belediyeler, yerel yönetimler ve il özel idare bütçelerinden kaynak aktarılmaktadır (Aydın, AD. ve ark. 2007:15-16).

Devlet, spor aktivitelerini yürütmek, geliştirmek ve yurt geneline yaymak görevini merkezi idareye bağlı olan GSGM aracılığıyla bizzat üstlenmiştir. Fakat devlet, anayasa hükümleriyle üzerine aldığı bu görevi, önce finansal kaynak sorunu olmak üzere çeşitli sebeplerle istenilen seviyede yerine getirememektedir (Bayansaldüz, M. 2003).

4.4.1. Spor da Devlet ve Halk Desteği

Devlet Desteği

Türkiye’de spor, merkeziyetçi bir anlayışla devlet eliyle sevk ve idare edilmektedir. Buna karşın Fransa, Yunanistan, Danimarka İngiltere ve Hollanda gibi kimi Avrupa ülkelerinde sporun sevk ve idaresi de federatif örgütler ve gönüllü kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Bu noktada, sporun finansmanını devlet sağlamak durumunda kalmaktadır. Fakat, Türk spor kuruluşu devlet bütçesinden GSGM’ye aktarılan kaynakların yetersiz olduğu ve GSGM’nin makro planlama ve amaçlarını yapamadığı gibi verilen sportif hizmet ve faaliyetlerin de yeterli seviyede yerine getirilmediği bilinmektedir (Zengin, E., Öztaş, C. 2016:54).

1982 Anayasasına ait 123. maddede “İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır” hükmünün yer alması, Türkiye’de idarenin ikiye ayrıldığını ve her iki grupta bulunan yapıların “İdarenin Bütünlüğü” ilkesinin tabi bir sonucu olarak bütünün bir parçaları gibi değerlendirilmektedir.

Türkiye’deki mevcut idare kuruluşun daha iyi anlaşılabilmesi adına, bu iki yönetim şeklinde incelenmesi önemlidir.

Birinci yönetim şekli olan “Merkezi Yönetim”; ülke seviyesinde hizmet eşitliği sağlanmasında önemli yönetim şeklidir; ayrıca, bölgeler arasındaki eşitsizliğin giderilmesinde önemli katkıda bulunur.

İkinci yönetim şekli olan, “Yerel Yönetim”; Anayasanın 127. maddesinde ifade edildiği gibi yerel yönetimleri “il, belediye ya da köy ahalisinin mahallî müşterek gereksinimlerini karşılamak üzere kuruluş esasları kanun ile belirtilen ve karar organları, yine kanunda gösterilen, seçmenlerce seçilerek meydana getirilen kamu tüzel kişileridir” biçiminde tanımlamak mümkündür (Arslan, E., Ünlü, H., Çelebi, M. 2011:925-926).

Gençliğe yönelik olan hizmetlerin daha çok öne çıkarılarak etkili ve yaygın biçimde yürütülmesi amacı ile “08.06.2011 tarihli ve 27958 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 03.06.2011 tarihli ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur” “<http://www.gsb.gov.tr>, 2013.”

SGM’nin görevleri şunlardır (2. madde):

“a) Vatandaşın ve okuldışı gençlerin moral, fizik, güç ve becerilerini sağlayan beden eğitimi, jimnastik oyun ve spor etkinliklerini sevk ve idare etmek (Değişik: KHK/638 - 8.6.2011 / m.31/2-c),”

“b) Milli Eğitim Bakanlığına tabi olan tüm öğretim kurumlarının yurt içinde ve yurt dışında spor etkinliklerini programlamak, beden eğitimi ve spor aktivitelerinin esaslarını belirlemek, yürütmek, bu aktivitelere ait araç, gereç vb. ihtiyaçları sağlamak (Değişik ibare: KHK/661 - 24.10.2011 / m.46/1-a),”

“c) Okul dışı izcilik ve spor aktivitelerini programlamak, yönetmek, düzenlemek ve gelişmesini yapmak; monitör, antrenör, spor elemanları, spor idarecisi ve hakemleri eğitmek, sayılarını artırmak, yetiştirmek, eğitim merkezleri yapmak (Değişik: KHK/638 - 8.6.2011 / m.31/2-c),”

“d) Spor kulüpleri ve sporcuların tescil, vize, aktarma işlemlerini sağlamak (Değişik: KHK/638 - 8.6.2011 / m.31/2-c),”

“e) Spor federasyonlarının kurulması ve buna yönelik spor branşlarını belirlemek için gereken tüm usul ve esasları tayin etmek ve belirlemek,”

“f) Beden eğitimi ve spor etkinlikleri için gerekli saha, tesis ve malzemelerini yapmak, yaptırmak, işletmek ve bunları vatandaşın istifadesine sunmak (Değişik: KHK/638 - 8.6.2011 / m.31/2-c),”

“g) Sporcu sağlığı ile alakalı önlemleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardım etmek, sporcuların sigortalanması prosedürlerini yapmak ve yaptırmak,”

“h) Spor karşılaşmalarında milletlerarası kuralların ve her çeşit talimatın uygulanmasını sağlamak,”

“i) (...) (Madde 2'nin 1. fıkrasının i bendi, 08.06.2011 tarih ve 27958 sayılı R.G.'de yayımlanan 638 sayılı KHK'nin 31/2-c. maddesi hükmü gereği yürürlükten kaldırılmıştır.)”

“j) Beden eğitimi ve sporda teknik bilgi ve spora olan ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, etkinliklerde bulunmak,”

k) “(...) (Madde 2'nin 1. fıkrasının i bendi, 08.06.2011 tarih ve 27958 sayılı Resmi Gazatede yayımlanan 638 sayılı KHK'nin 31/2-c. maddesi hükmü gereği yürürlükten kaldırılmıştır.).”

“l) Milletlerarası spor münase ve temalarında resmî merci görevi yapmak,”

“m) Bu Kanun uyarınca tescili yapılmış olan spor kulüp ve kuruluşlarıyla spor amacını taşıyan örgüt, sporcu ve spor elemanlarını teftiş etmek,”

“n) Başarılı sporculara ve onları çalıştıranlara nakdî ve aynî yardım yapmak, yapılmasını sağlamak ve ödüllendirmek,”

“o) Engelli kişilerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; engellilerin spor tesislerinin kullanımına uygun olmasını sağlamak, spor eğitimi programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli olan malzemeyi sağlamak, konu ile alakalı bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmalarıyla yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, engelli kişilerin spor yapabilmesi konusunda ilgili başka kuruluşlarla işbirliği yapmak (Ek: 5378-1.7.2005/m.33- Değişik ibare:6462-25.04.2013/m.1/40), “<http://www.avsar.av.tr>, 2016.”

Tablo 4-6: Devlet Bütçesinden Türk Spor Teşkilatlarına Ayrılan Ödenekler

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı					
Yıllar		Miktar (1.000 TL)		Devlet Bütçesi İçerisindeki Payı (%)	
1924-35		556.000		0.32	
1936-38		Türk Spor Kurumu 717.000		0.31	
Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (3530 Sayılı Yasa Dönemi)					
1939-1970		14.626.734		6.90	
Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi					
Yıllar	GSGM GELİŞ Öz Gelirler	GSGM GELİŞ Hazine Yardımı	GSGM Toplam Gelirler	Konsolide Devlet Bütçesi	Konsolid e Devlet Bütçesi İçindeki Payı (%)
1973-1985	22.772.200,00	18.447.779,00	41.211.879,00	180.0550849.700	2.9
Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (3289 Sayılı Yasa Dönemi)					
Yıllar	Yıllar İtibarıyla Devlet Bütçesi		Yıllar İtibarıyla GSGM Ayrılan Ödenekler	Konsolide Devlet Bütçesi İç İşleri Payı (%)	
1987-1999	53.254.032.590.000,00		55.569.234.000,00	2.05	

Kaynak: Devecioğlu, S. 2010:8.

1923 yılından günümüze değin genel bütçeden Türk sporuna ayrılan hisseler incelendiğinde (Tablo 4-6) ayrılan kaynakların yeterli olmadığı ve GSGM'nin büyük planlama ve amaçları gerçekleştiremediği gibi verilen sportif faaliyet ve hizmetler de yeterli seviyede yerine getirilmediği bilinmektedir.

Tablo 4-7: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Harcamaları (2006-2010) YTL

Yıllar	2006 Gerçekleşen	2007 Gerçekleşen	2008 Gerçekleşen	2009 Gerçekleşen	2010 Kanunlaşan
GSGM	298.464.000	389.024.000	470.447.000	635.656.000	480.840.000
GSYH	758.390.785.000	853.636.000.000	950.098.000.000	947.000.000.000	1.029.000.000.000
% GSHY	0.039	0.0460.050	0.067	0.067	

Kaynak: Devecioğlu, S. 2010:7-8.

2005 yılına kadar Türkiye’de yürürlükte olan “1930 tarihli 1580 sayılı Belediye Kanunu”nun 15. maddesinde belediyelerin görevleri belirtilmiştir. Mevcut olan 82 görevden biri de “oyun ve spor yerleri yapmak” şeklinde Kanunun 33. maddesinde ifade edilmiştir. Gene aynı Kanunun 54. maddesinde “Gençler için mahallin ihtiyacıyla

mütenasip stadyumlar tesis etmek ve işletmek” belediyelerin görevleri arasındadır (Temel, C., Akyol, E. 2016:3713).

Türkiye’de yerel yönetimlere bakıldığında; büyükşehir belediyeleri, il özel idareleri, belediyeler, köyler ve bunların kendi içinde kurmuş oldukları birliklerden meydana gelmektedir. Spor hizmetleri yapısı gereğince yerel ve ortak hizmet alanı olduğu için yerel yönetimlere sporla alâkalı görev ve sorumluluklar düşmektedir.

- “13.07.2005 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’nun 7. maddesinde; Büyükşehir Belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları içerisinde büyükşehirin bütünlüğüne hizmet eden spor yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletletmek görevi yanında; gerektiği zaman amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor karşılaşmaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı karşılaşmalarında üstün başarı gösteren ya da derece alan sporculara belediye meclisi kararı ile ödül vermek sayılmaktadır”

- “Gene aynı maddede, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve yetkileri arasında, spor yerleri ile parkları yapmak da görevi sayılmıştır”

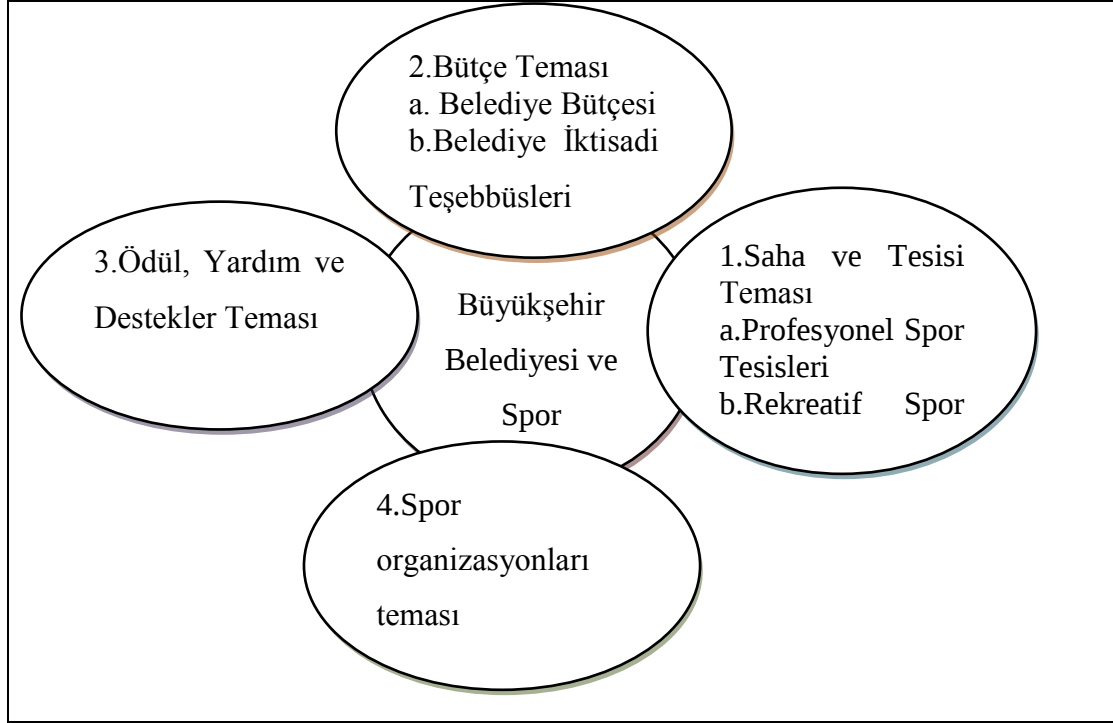
“13.07.2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 14. maddesinde; belediyelerin, mahalli müşterek kalite olmak koşuluyla, gençlik ve spor hizmetlerini yapacağı ya da yaptıracığı hükme bağlanmıştır” “<http://www.cka.org.tr>, 2014.”

Türkiye’deki belediyeler verdikleri spor hizmetlerini kalıplaşmış bir biçimde devam ettirmektedir. Belediyeler halkın spor yapması ile ilgili etkili bir biçimde hareket etmemekte bu görevi “herkes için spor” ya da “yaşam boyu spor federasyonları” vasıtasıyla olduğunu belirtilmektedir. Hükümetler gibi belediyeler de sporu genellikle prestij kazanmak için kullanmaktadır (Karataş, Ö. 2013:118).

Belediyelerin spor politikalarında sıkça rastlanan herkes için spor, elit spora karşı değildir ve geniş kapsamlı bir spor planlamasıyla beraber hayat bulur. Spor herkes için elit sporun seyirci, sporcu, ekonomi, kültür, vb. her boyutta tabanını oluşturmaktadır (Doğu, G., Tezcan Kardaş, N. ve Atalı, L. 2013:98).

Tüm dünyada hem yerel yönetimler hem de merkezi yönetimler seviyesinde sporun özendirilmesi, sporcu yetiştirilmesi, spor tesisi yapılması gibi birçok başlıkta bir araya getirilebilecek kamu politikalarının oluşturulmak için çaba harcandığı bilinmektedir. Yerel düzeyde kamusal bir yapılanma olan belediyelerin ise spor

hizmetlerini geniş halk kitlelerine ulaştırmak gibi görevler edindikleri dikkat çekmektedir “<http://www.cka.org.tr>, 2014.”



Şekil 4-2: Belediye ve Spor İlişkisi.

Kaynak: Temel, C., Akyol, E. 2016:3714.

“İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğü” İstanbul’un 39 ilçesinde olan eğitim kurumlarına spor malzemesi ulaştırmaktadır. İstanbul’da 39 ilçede bulunan 413 okul, 152 kurum ve 178 okul spor salonuna farklı branşlarda spor malzemesi yardımın yapan “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğü”, 2016 yılında da spor malzemesi isteyen okul ve kurumların gereksinimlerini karşılamaya bütün hızıyla devam etmektedir. Sporda alt yapının güç kazanması ve gençlerin spora özendirilmesi amacı ile yapılan destekler kapsamında 2016 yılında takribi 140 bin tane spor malzemesi eğitim kurumlarına verilmiştir. Ayrıca 2016 yılı çalışmalarını da devam ettiren İBB Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkeze uzak olan başta ilçe ve köylerdeki okullara talepte bulunan bütün eğitim kurumlarına bu desteği ulaştırmaktadır “<https://destekhizmetleri.ibb.istanbul>, 2017.”

13 yılda spora 3 milyar TL’den fazla yatırım yapan İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait 45 adet spor kompleksi ve tesisinde, halka güvenli ve sağlıklı spor yapma fırsatı sağlanmaktadır. Spor komplekslerinde ve tesislerinde 2 buz pisti, 18spor

salonu, 19 yüzme havuzu, 1 aqua park, 30 fitness salonu, 19 step-aerobik salonu, 19 savunma sporları salonu, 14 masa tenisi salonu, 43 tenis kortu, 26 sauna, 17 açık voleybol ve basketbol sahası, 33 halı saha, 7 futbol sahası, 17 çocuk oyun odası ve 2 kamp eğitim merkezi, 18 antrenman salonu, 1 su sporları merkezi, 1 squash salonu İstanbul Büyükşehir Belediyesi yerine İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret AŞ (Spor İstanbul) tarafından hizmet verilmektedir” “<https://destekhizmetleri.ibb.gov.tr>. 2017.”

2016 yılında, uluslararası karşılaşmalarda federasyonlarımızın gösterdikleri başarılarından dolayı; 572 sporcu, 351 antrenör ve 21 spor kulübüne toplam 24.548,292 TL’lik ödül verilmiştir “<http://sgm.gsb.gov.tr>, 2017.”

Avrupa Birliği üyesi olan Hollanda’da spor tesislerinin hemen hemen hepsi, ayrıca işletme masraflarının çoğunu karşılayan yerel yönetimler tarafından inşa edilirken, yine benzer şekilde Fransa, Yunanistan, İngiltere ve Danimarka gibi ülkelerin spor hizmetlerinin yürütülmesi ve spor tesislerinin yapısında yerel yönetimlerden büyük ölçüde yararlanırken, Türkiye’de il özel idareleri ve belediyelerden “GSGM Taşra Teşkilatı”na %1 oranında oldukça düşük bir hisse ayrılmasının öngörülmesi, yerel yönetimlerin sporun finansmanında katılımının ne denli yetersiz olduğunun bir diğer kanıtıdır (Zengin, E., Öztaş, C. 2016:60).

Türkiye’de bütçelerin yıllar itibariyle büyüdüğü ve buna oranla spora ayrılan kaynakların gitgide arttığı görülmektedir. Genellikle sporu özendirici politikaların izlenmesi ve yatırımların devlet eli ile gerçekleştirilmesi yoluyla buradaki kaynakların kullanımı söz konusu olmuştur. Bununla beraber spora kamu sektörü, yerel yönetimler, spor kulüpleri ve özel sektör yatırım yapmasına rağmen Türkiye’de sağlıklı kuşakların yetişmesinin gereklerinden biri olan spor hâlâ hak ettiği anlam ve öneme ulaşamamıştır (Erkan, A. 2014:112).

Türkiye’de yerel yönetimler halkın spor ile ilgili istek ve ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Yerel yönetimlerin kendi politik kaygılarından ötürü profesyonel olarak yapılan ve çekiciliği olan performans sporlarına daha çok hizmet etmekte ve yatırım yapmaktadır. Hâlbuki, halka sporu sevdirmek ve sağlıklı kuşaklar yetiştirmek yerel yönetimlerin görevleri arasında sayılıp kendi politik amaçları için sporu kullanmaktadırlar. “Herkes için spor” prensibi doğrultusunda bütün toplumun faydalanacağı yatırımlar yaparak sporu topluma sevdirmek ve sosyalleşmeye katkı da

bulunarak iç huzuru sağlamak yerel yönetimlerin görevleri arasındadır (Atalay, E. 2014).

Son 10 yılda Türkiye’de yerel yönetimlere spor mevzuunda daha çok sorumluluk verilmesini sağlanmıştır. Yerel yönetimler de, tekrar yapılanma dâhilinde spor hizmet birimleri meydana getirme durumunda kalmışlardır. Böylelikle, gerek hizmet konusundaki arz talep dengelenmesi, gerek de yerel seviyede ihtiyaca yönelik yapılanma ve hizmet üretiminin etkili şekilde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Fakat ülkemizde yerel yönetimler en fazla futbola destek sağlamakta ve amatör dallara yeteri kadar destek vermemektedir “<http://www.cka.org.tr>, 2014.”

Halk Desteği

Gelişen ve hızla büyüyen sporun içinde olduğu endüstri sektöründe Türkiye’nin de olabilmesi için spor ve spor ürünlerinde lisanslama etkinliklerine, sporun futbol dışındaki başka dallarında geliştirilmesi adına gerekli tedbirlerin alınmasına, dünyada da standartlara uygun ve uluslararası pazarlara genişleme yönünde nitelikli spor ekipmanları ve spor ürünleri üretiminde ilerlemesi ve doğrudan veya dolaylı olarak sporla ilgilenen sporcuların desteklenmesi için geliştirilecek olan politikalar Türkiye’de de spor endüstrisinin önünü açacaktır (Uslu, NÇ., Uslu, A. 2017:6-7).

ABD, Kanada, İngiltere ve Japonya’da spora ve spor ürünlerine yönelik yapılan harcamalar ve yıllık değişimleri tetkik edildiğinde yalnızca bu açıdan dahi spor endüstrisinin hızla gelişimi net bir şekilde görülmektedir. Kanada’da ortalama ve toplam bir ailenin yıllık spora yönelik harcamaları ve bu harcamaların pazardaki payı değerlendirildiği zaman birtakım verilere ulaşılmıştır. 1996 rakamlarına göre, Kanadalı ailelerin 1992 yılıyla yıllık spor harcamasının karşılaştırıldığı zaman pazar payı %1,37’den %1,46’ya yükseldiği görülmektedir. Bu harcamalar sportif ve atletik malzemeler, spor kıyafeti ve spor ayakkabısı, canlı spor karşılaşmalarını izleme, üyelik aidatları ve rekreasyonel faaliyetlerini içermektedir. 1994 ve 1995 yılları temel alındığında sportif ürün endüstrisinin üretim, perakende ve toptan satışlarının GSYİH’ye etkisi 2,975 milyon Dolar’dır ve ayrıca bu endüstride istihdam edilen kişi adeti 59,122 kişi olarak belirtilmektedir (Uslu, NÇ., Uslu, A. 2017:6).

2012 yılı TÜİK’in gerçekleştirdiği “Hane halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması” sonuçlarına göre, Türkiye’deki dijital alıcıların satın alma alışkanlıkları ile ilgili çarpıcı bilgiler veriyor. Türkiye’de araştırmaya bakarak sayıları 4,7 milyon kişiye

varan dijital müşterilerin hemen hemen yarısı online mağazalarını spor ve giyim malzemeleri satın almak için kullanmaktadır “<http://docplayer.biz.tr>, 2013.”

Türkiye’deki spor harcamalarının ülkenin genel ekonomisindeki yerini anlamak adına aşağıdaki birtakım sayısal verileri belirtmek durumu daha belirgin kılmaktadır:

- a) Türkiye de yaklaşık 5,800 spor kulübü bulunuyor,
- b) Aktif lisanslı sporcu sayısı 500,000 dolayındadır,
- c) Üç büyük futbol kulübünün (Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş) yıllık bütçeleri toplamı 500 milyon Dolar düzeyine ulaşmıştır,
- d) Basketbol yatırımı 200 milyon Dolar civarında kalmıştır,
- e) 7-14 yaş grubundaki 10.371,000 çocuğun %55 i spor yapmak istiyor,
- f) Gazetelerin en fazla spor sayfaları okunuyor,
- g) Galatasaray-Barselona maçı %40 izlenme oranıyla rekor kırdı,
- h) Türkiye futbol liglerinin yayın ihalesinde, Bir TV kuruluşu üç yıl için 500 milyon Dolar civarında para ödemeyi kabul etti (Teleke, S. 2011: 9).

“AT Kearney Yönetim Danışmanlık” yöneticisi Emre Katı, lisanslı ürünler, spor malzemeleri, sağlık ve fitness kulüplerinin potansiyelleri de dikkat edildiğinde, spor endüstrisinin dünyada toplam büyüklüğünün 600 milyar Dolara ulaştığını ifade ederek, bu miktar kaba bir şekilde dünyanın toplam gelirinin %1’ine denk geldiğini, bunun içinde spor giyim ve ekipmanları içeren spor malzemelerinin payının 310 milyar Dolar olduğunu belirtmiştir “<http://www.ekospor.com>, 2017.”

Spora yönelik harcamaların en çok Avrupa’da büyüdüğünü belirten “Katı”, İngiltere’deki spor harcamalarının artışı milli gelirin artış hızının takribi olarak 4 katı olduğunu, bu rakamın Fransa’da 3 katından fazla olduğunu belirtmiştir. Fitness kulüpleri, kişisel eğitim de olmak üzere spor kulüplerinin pazar büyüklüğü de 105 milyar Dolar olmuştur. Altyapı inşaatı, içecek ve yiyeceklerle bahis gibi gri alanları içine alan pazarın büyüklüğü ise 100 ile 200 milyar Dolar civarında değiştiği şeklinde paylaşımlarda bulunmuştur “<http://www.haberturk.com>, 2016.”

Sporda yapılan hane halkı harcamaları hakkında bilgi sahibi olmamızda spora katılım oranlarının da etkili olduğunu düşünürsek; SGM’den izinli Türkiye’de, spor

tesislerinde Bilardo, Aerobik, Taek-wondo, Halı Saha Futboluna değin yaklaşık 500 bin kişinin düzensiz spor yaptıkları tahmin edilmektedir. Sistem içinde olmayan ve denetimsiz ve Koşu Parkurları ile Özel Spor Tesisleri ya da bireysel spor yapan kişi sayısının da günden güne arttığı ve belediyeler tarafından açılan spor kulüplerinde ve yürüyüş parkurlarıyla parklarda “sağlık” için spor yapmaya olan ilginin arttığı ve spor yapan kişi sayısında artışlar olduğu gözlenmektedir. Bununla beraber, Türkiye’de halkın sadece %10’unun spor yaptığı görülmektedir (Yıldırım, O. 2014:10).

Gönüllülük

Türkiye’de spor dalı federasyonları ve spor kulüpleri, yönetimde katılımcı bir demokrasiye hâlâ ulaşamamışlardır. Spor kulüpleri de dâhil olmak üzere, gönüllü yapı henüz güçlü değildir. Devlet Bakanlığına bağlı GSGM, eksiklerine rağmen, ilçelere ulaşan bir örgütlenme içindedir. Gönüllü yapıda; TASKK, Türkiye Spor Yazarları Derneği, Spor Bilimleri Derneği, TMOK ile futbol branşında Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği önemli yer almaktadır. Beden eğitimi ve sporda birtakım dernekler ve vakıflar bulunmaktadır. Fakat bu örgütlenme yetersizdir ve üst birliklere ulaşamamıştır. (Karahüseyinoğlu, MF. ve ark. 2005:77).

Türkiye’de sporda gönüllülük etkin değildir; fakat “spor kariyerim” tarafından oluşturulan bir sosyal sorumluluk projesi olan “Spor Gönüllüleri Projesi” adı altında gönüllü grup oluşturulmuş 2011-2018 yılları arasında 53 organizasyona sporda gönüllü olmaya 35,000 kişi başvurmuş ve 13,400 kişi aktif görev almıştır “<http://www.sporgonulluleri.com>, 2018.”

4.4.2. Sponsorluklar ve Şirket Desteği

Sponsorluk Desteği

Sponsorluk, bir kuruluşun iletişim hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile finansal ya da benzeri katkı sağlamasıdır (Gençer, RT., Şahin, R. 2006, 1142). Sponsorlukta şu öğeler bulunmaktadır:

- Sponsorluk, sponse edilen ve sponse eden biçiminde en az iki tarafın olması ile gerçekleşir,
- Sponsorluk karşılıklı olacak şekilde iki yönlü faydaya dayanmaktadır,
- Sponsorluk nakdi, ayni, hizmet ve insan yardımı biçiminde ortaya konulabilir,
- Bir iletişim aracıdır,

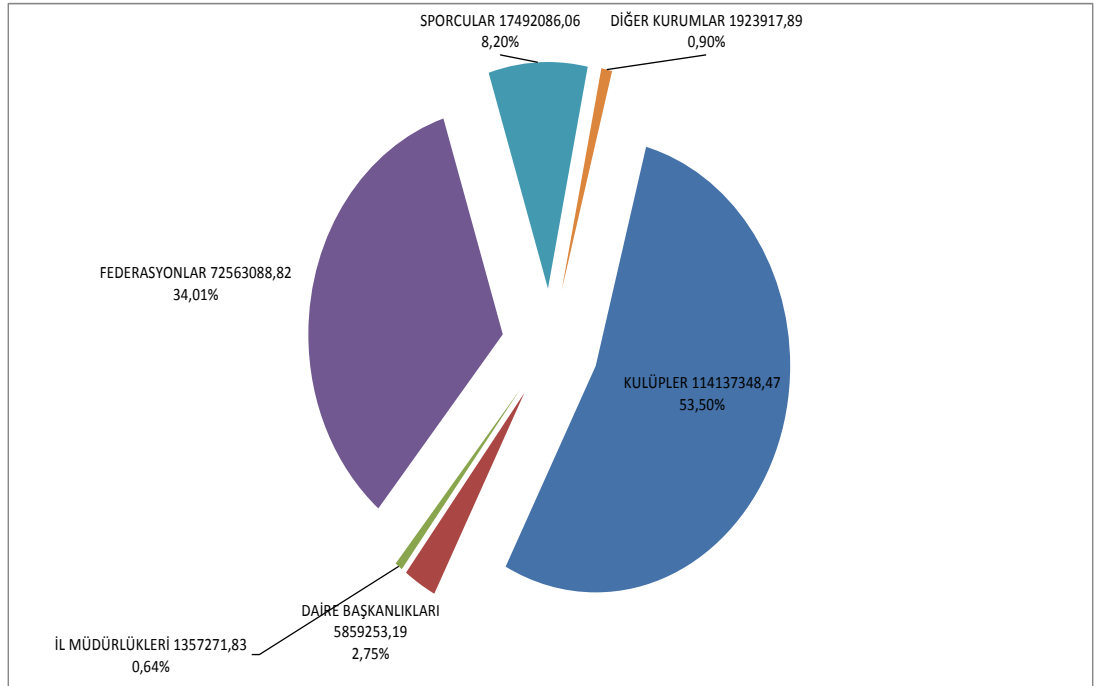
- Gerek sponsor gerek olay yöneticisi, sponsorluğun kendileri adına en iyiyi içerdiğine inanırlar,
- Sponsorluk firma, pazarlama ya da tutundurma hedeflerine varmak için yapılır (Ulu, E. 2011:4).

1896 yılında “Olimpiyat Oyunları”nın resmi programına reklamların yerleştirilmesi ile sponsorluğun ticari kullanımı ilk defa gerçekleşmiştir. 1928 Olimpiyatları’nda “Coca-Cola” tarafından, ilk defa örnek ürün dağıtımı hakları elde edilmiştir. Sponsorluğun bugünkü algılandığı şekliyle çağdaş kurumsal spor sponsorluğu 1975’li yıllardan sonra görülmeye başlanmıştır. Futbol, yüzme, tenis, golf ve araba yarışları sponsorluğun en fazla görüldüğü spor branşları arasında yer almaktadır. Spor sponsorluğunu destekleyen en etkili sektörleri %20 finans, %15 alkollü içecekler ve %7 sigara endüstrisi oluşturmaktadırlar (Karadeniz, M. 2009:68).

Türkiye’de sponsorluk etkinliklerinin gelişimi ilk zamanlarda mesenlik faaliyetlerinde olduğu gibi “Osmanlı imparatorluğu” döneminde padişahlar aracılığıyla önemli sanatçıların korunması ve desteklenmesiyle gerçekleştirilmiştir (Çelik, C. 2016:49).

Spor sponsorluğunun tarihsel bir süreç içinde nasıl gelişim gösterdiğiyle alakalı türlü kaynaklar bulunmaktadır. Soylu kişiler Antik Yunan’da kendi sosyal yapılarını korumak ve arttırmak için kültür-sanat ve spor alanındaki faaliyetleri desteklemişlerdir. Aristokratlar gene soylu kişilerin amaçlarına benzer şekilde gladyatörleri desteklemişlerdir. Spor sponsorluğu çalışmalarında yer alan ilk ülkenin Avusturya’nın olduğu çeşitli kaynaklarda ortaya sürülmektedir. Spor sponsorluğunun ilk resmi kullanımı da 1898 yılında “Nottingham Forest Futbol Takımı”na İngiliz içecek firması olan “Bovril”in sponsorluk yapması ile gerçekleştirilmiştir (Çelik, C. 2016:74-75).

Değişik sponsorluk çeşitleri içerisinde en çok tercih edilen çeşit olarak spor sponsorluğu karşımıza çıkmaktadır; zira spor faaliyetlerinin başka sponsorluk çeşitlerine göre daha geniş kitlelere erişebilme potansiyeli bulunmaktadır (Çelik, C. 2016:71).



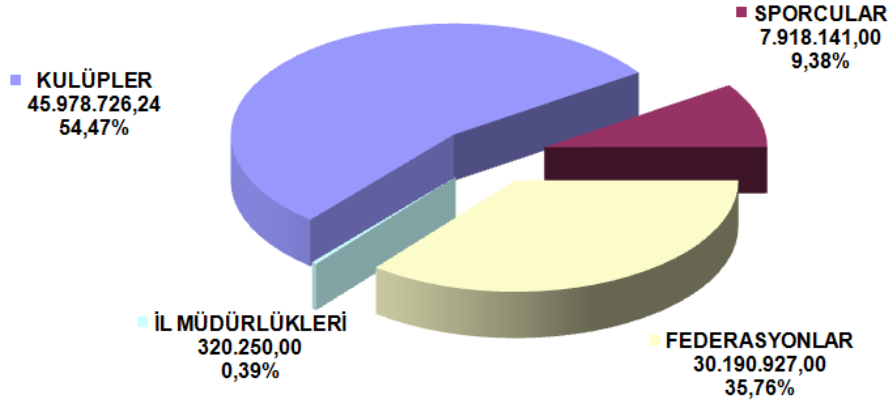
Grafik 4-2: Sponsorlukların, Sponsorluk Alan Birimlerine Göre Dağılımı (TL)

Kaynak: (Aslanoğlu, FM., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Seviçen, M., Ata, AA. ve ark. 2011:46).

Sponsorluktan elde edilen gelirlerinin futbol federasyonu dışında başka federasyonlara göre dağılımını gösteren grafik 4-2’de gene birtakım popüler spor branşlarına ait federasyonların sponsorluk gelirinin başka federasyonlara göre daha çok olduğu; voleybol, basketbol, otomobil ve satranç federasyonları haricinde federasyonların fazla bir sponsorluk geliri kazanamadıkları görülmektedir. Grafik de görüleceği üzere, sponsorluk gelirinin %53,50’sini kulüpler alır iken; %34,01’ini ise federasyonlar almaktadır.

SPONSORLUKLARIN SPONSORLUK ALAN BİRİMLERE GÖRE DAĞILIMI (TL)

01/01/2014 - 31/12/2014



TOPLAM SPONSORLUK :84.408.044,24TL

NOT: SGM Sponsorluk Şubesi verilerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Grafik 4-3: Sponsorluk Hizmetlerinin Kuruluşlara Göre Dağılımı

Kaynak: <https://sgm.gsb.gov.tr>, 2016.

SGM Sponsorluk Şubesi verilerine göre, 2001-2018 yılları arasında elde edilen sponsorluk gelirleri nakdi olarak %85,94, ayni olarak da %14,06 ve toplam sponsorluk 1.099.633.418,25 TL'dir. Yine 2001- 2018 yılları arasında sponsorluk birimlerine göre dağılımına baktığımızda ise; sponsorluk gelirleri kulüplere %57,66 federasyonlara da %31,71 oranındadır “<http://sponsorluk.gov.tr>, 2018.”

Türkiye’de 1,6 milyar Dolar’lık spor endüstrisinin %25’ini oluşturduğu tahmin edilen spor sponsorlukları, birçok farklı sektörden şirketin markajına girmiş durumdadır. Marka imajlarını kuvvetlendirmek ve globalleşmek isteyen şirketler spor sponsorluğunu iletişim stratejilerinin vazgeçilmez parçası olarak görmektedirler. Bu alana yapılan yatırımların önümüzdeki dönemde de hızlı büyümeyi sürdüreceği tahmin ediliyor (Bozkurt, F. ve Sakarya Pehlivan, A. 2016).

Türk sporunun en büyük destekçileri arasında bulunan Turkcell, kurulduğundan bu yana özellikle futbol olmak üzere pek çok branşa 400 milyon TL civarında katkı yapmıştır. Turkcell 13 yıldır kesintisiz A Milli Futbol Takımı’nın da sponsorları arasında bulunmaktadır“<http://www.fortuneturkey.com>, 2015.”

Coca-Cola da, Türkiye’de 2004 yılından bu zamana kadar Milli Takım sponsorluğu ile “Türk Milli Takımı”na destek vermektedir. Milli Takım’ın maçlara ve uluslararası turnuvalara katıldığı devrelerde hazırladığı reklam filmleri ile ses getiren Coca-Cola, 2008 yılından bu yana Türkiye’de “Gelişim Ligleri” sponsorluğu ile altyapıya da destek vermektedir. Kulüplere yılda 10 milyon Euro’ya yakın kaynak aktaracağı tahmin edilmektedir “<http://www.fortuneturkey.com>, 2015.”

Spor alanında gelir artırımı mevzusundaki sıkıntılar, son zamanlardaki ekonomik koşullar sebebiyle daha da artmaktadır. Sponsorluk, gelir artırımı metotlarından bir tanesidir ve ülkemizde hâlâ gerek sponsorluk düşünen/yapan firmalarca gerekse sponsorluk alacak taraflarca yeteri kadar anlaşılamamıştır. Bu sorun, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde daha çok hissedilmektedir. Bu nedenle, sporda sponsorlukları artırabilmek adına Türk Devleti, “3289 sayılı GSGM Teşkilat ve Görevleri Kanununda, 5105 sayılı kanunla değişiklik yapmıştır (25401 sayılı Resmi Gazete, 13.03.2004).” Bu kanununa dayanılarak 13.09.2001 tarihli ve 24522 sayılı R.G.’de yayınlanan GSGM Sponsorluk Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmış, yerine “22.12.2005 tarihli GSGM Sponsorluk Yönetmeliği getirilmiştir (26031 sayılı Resmi Gazete, 22.12.2005)” (Alay, S., İmamoğlu, AF. ve Koçak, S. 2008:16).

Yeni yapılan düzenlemede, uluslararası organizasyonların yanında ulusal organizasyonlarla kamu kurum ve kuruluşları, spor kulüplerine ve yerel yönetimlere ait spor tesislerinden Genel Müdürlük tarafından mutabık görülenlerin bakım, yapım ve onarımları da bu kapsama dâhil edilmiş, TMOK, federasyonlar, Genel Müdürlük ve Paralimpik Komite, kulüpler ve ferdi lisanslı sporcuların etkinlikleri için de sponsorluk yapılabilme fırsatı getirilmiştir (Ulu, E. 2011:30).

Spor etkinliklerinde önemli bir gelir kaynağı olan sponsorluk etkinliklerinin kapsamı genişletilmiş ve bu kapsamda yapılan ayni ve nakdi harcamaların amatör spor branşları için tamamının, profesyonel spor branşlarında ise %50’sinin “Gelir Vergisi Kanunu” ve “Kurumlar Vergisi Kanunu”na göre gider sayılması kabul edilmiştir (Resmi Gazete, 2004) (Dağlı Ekmekçi, YA. 2015:51).

Sponsor harcamasının ayni olarak yapılması durumunda yapılan harcamanın yıllık kazançtan düşülmesi ya da gelirin tespitinde gider yazılması durumunda mal ya da hakkın maliyet bedeli ya da kayıtlı değeri, bu değerler bilinmiyor ise “Vergi Usul Kanunu” hükümlerince takdir komisyonu tarafından belirlenecek değeri esas

alınacaktır. Nakdi olarak yapılan sponsor harcamalarının indirilebilmesi ya da gider kaydedilebilmesi adına sponsor olunan yapılar tarafından verilecek makbuz ya da bu amaç ile bankalarda açtırılan hesaplara yatırılmasıyla ilgili banka dekontlarıyla belgelendirilmesi icap etmektedir. Sponsorluk dahilinde aynı şekilde yapılan harcamalar için mükelleflerce malın bedelini, cinsini, ve miktarını (amortismanına dahil iktisadi değerler için net aktif değeri) belirten fatura ve buna ilişkin sevk irsaliyesi hazırlanacaktır (Soyer, F., Can, Y. 2010:1212-1213).

“GSGM Sponsorluk Yönetmeliği’ne göre aşağıda ifade edilen harcamalar sponsor harcaması olarak kabul edilmiştir (1 Seri No.lu KVK Genel Tebliği):”

- “Resmi spor organizasyonları için yapılan saha, tesis ya da salon kira bedelleri,
- “Sporcuların bakım-beslenme, seyahat ve ikamet giderleri,”
- “Spor malzemesi bedeli,”
- “GSGM’nin uygun göreceği spor tesisleri için yapılan aynı ve nakdi harcamalar,”
- “Sporcuların transfer edilmesini temin edecek bonservis bedelleri,”
- “Spor karşılaşmaları sonucuna göre sporculara ya da spor adamlarına prim niteliğinde aynı ve nakdi ödemeler” (Altuntaş, S. 2015).

GSGM Sponsorluk Yönetmeliği’nin 13. maddesine göre: “Reklamlar, ilgili spor branşının bağlı olduğu uluslararası federasyonlar ve Genel Müdürlükçe izin verilen şekil ve ölçütlere uygun olmak zorundadır. Sponsorluk iş ve işlemleriyle reklamlarda kamu düzenini bozucu, siyasi, etnik, dil, din, ırk, mezhep ve cinsiyet ayrımı yapan, genel ahlak ve adaba aykırı, zararlı ve kötü alışkanlıkları özendirici, kanunlarla yasaklanmış logo,yazı, amblem vb. işaretler kullanılamaz” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2004.”

4.4.3. Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları

Sporla ticarileşmenin gelişimi yoğun bir şekilde artmaktadır ve Türkiye bir istisna değildir. Sporcular ve spor organizasyonları, faaliyetlerini pazarlama yoluyla finansal olarak desteklemeye çalışırlar ve piyasada sunulabilecek gerçek değerler bulmak çok önemlidir. Ticari kuruluşlardan finansal kaynak temin edebilecek farklı pazarlama araçlarını incelerken, bir spor konusunun pazarlama amaçları için ilgi çekici

olan değerini bulmak çok önemlidir. Ortak dilde, spor imajının ünlü bir spor varlığının adı, sesi, imzası, görünümü, ticari adı, sembolü ve diğer karakteristik özellikleriyle eğanlamlı olduğunu anlıyoruz. Diğer birçok ülkede olduğu gibi, bu terim bir yandan mahremiyet hakkı ile diğer taraftaki tanıtım hakkı ile sıkı sıkıya iliğkilidir (Jagodic, Tone, 2010:1)

Türkiye’de sporda fikri mülkiyet haklarıyla iliğkili genel bir uygulama söz konusu değildir. Sadece futbol branęında bu konuya değinilmiştir. “Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanuna göre, fikri, sına ve ticari haklar (14. madde):”

“(1) TFF’nin kullandığı ya da kullanacağı marka, logo vb. bütün fikri ve sınai hakların mülkiyeti ve kullanım hakkı münhasıran TFF’ye aittir. Bu hakların varlığı Türk Patent Enstitüsü ve Uluslararası Patent Ofisleri nezdinde TFF tarafından tescil ettirilmelerine mani değildir.”

“(2) TFF’nin sponsoru olmadığı halde, yaptıkları tanıtım, duyuru, reklam vb. faaliyetlerle 3. kişilerin nezdinde TFF’nin sponsoru izlenimini oluşturan kişilerin eylemleri hakkında 29.06.1956 tarihli ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun haksız rekabete ait hükümleri uygulanır” “<http://www.resmigazete.gov.tr>, 2009.”

Ülkemizde zellikle Spor Loto, Spor Toto, İddaa vb. şans oyunlarının yaygınlaşması ile “Spor Toto Teşkilatı”ndan spor kulüplerine isim hakkı hissesi olarak verilen kaynaklar önemli düzeyde artmıştır. Tablo 4-8’de “Spor Toto Teşkilatı”ndan spor kulüplerine isim hakkı bedeli olarak 2004/2010 yıllarında aktarılan miktarlar gösterilmektedir. Görüldüğü üzere kulüplere aktarılan tutarlar 2004 yılına göre 2010 yılında hemen hemne 61 kat artmıştır.

Tablo 4-8: 2004-2010 Yılları Arasında İsim Hakkı Gelirlerinin Tahakkuk Miktarları

Ligler	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Toplam
Spor Toto Süper Lig	5.087.890	30.167.722	40.422.876	38.826.298	43.759.452	52.774.988	53.635.806	264.675.032
Bank Asya 1. Lig	3.436.054	21.670.458	28.130.998	27.712.008	30.723.820	35.043.382	28.019.771	174.736.491
Spor Toto 2. Lig	3.016.414	19.653.783	27.412.958	33.914.990	43.603.758	46.947.249	34.821.800	209.370.952
Spor Toto 3. Lig	1.708.411	16.113.502	25.339.817	25.811.521	34.657.413	32.078.581	21.310.800	157.020.044
Amatör Lige Düşen Takımlar	1.686.165	13.305.920	16.493.114	16.517.278	14.861.654	7.571.380	955.800	71.391.312
Basketbol	0	0	0	0	0	13.964.819	18.608.600	32.573.419
Voleybol	0	0	0	0	0	4.644.708	4.519.400	9.164.108
Hentbol	0	0	0	0	0	767.697	2.360.000	3.127.697
Diğer Spor Branşları	0	0	0	0	0	681.060	1.020.000	1.701.060
Toplam İsim Hakkı Bedeli	14.934.935	100.911.384	137.799.763	142.782.094	167.606.097	194.473.865	165.251.977	923.760.116

Kaynak: Aslanoğlu, F. M., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, A. A. ve ark. 2011:47-48.

Fenerbahçe, İddaa kuponlarında bulunan kulüplere ödenen isim hakkı bedellerinde ilk sırada yer almaktadır. Fenerbahçe'den sonraki Türk futbolunun büyükleri; ikinci Beşiktaş 23 milyon 504 bin 633 TL, üçüncü Galatasaray 23 milyon 421 bin 146 TL, dördüncü Trabzonspor 21 milyon 243 bin 144 TL ile bulunmaktadır “<http://www.sabah.com.tr>, 2012.”

“Galatasaray Sportif Sinai ve Ticari Yatırımlar AŞ”nin hazırladıkları altı aylık gelir ve gider harcamalarını açıklayan raporda; 01.06.2012 ve 30.11.2012 tarihleri arasındaki yurtiçi mağaza satış gelirleri, 33.544,791 Türk Lirası biçiminde olup, yurtdışı mağaza satış gelirlerinin de 867,903 TL olduğunu göstermişlerdir (Soygüden, A. 2016:27-28). Ayrıca, 2009/2010 futbol sezonunda başlayan ve on yıl devam edecek olan “Türk Telekom Arena” stadyum isim sponsorluğu anlaşmasından Galatasaray Kulübü, her yıl 6,5 milyon Dolar kazanç sağlamaktadır “<https://www.aktifbank.com.tr>, 2017.”

4.4.4. Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri

Türk basınında spor konusundaki ilkyazı 14 Mart 1891 tarihli “Servet-i Fünun Dergisi”nde yayınlanan konusu eskrim olan Ali Ferruh Bey’in yazısı olmuştur. İlk spor dergisi de, daha sonraları “Burhan Felek” adıyla tanınacak olan “Üsküdarlı Burhanettin Bey”, “Futbol” adıyla 28 Eylül 1910’da çıkartmıştır. Futbolun dışında başka spor

dallarını da yer veren dergi altı sayı çıkarabilmiştir. 1911’de çıkan ikinci spor dergisi “Terbiye ve Oyun”dur, bu dergide “Selim Sırrı Tarcan” daha çok eğitim ağırlıklı yazılar yazmıştır “<http://megep.meb.gov.tr>, 2008”

Spor işletmelerinin ilgili çevreler ile kurduğu iletişimde medya ilişkileri de önemli bir yer tutmaktadır. Medya, şüphesiz ki pek çok spor branşının yaygınlaşması ve popülerleşmesinde başrol oynamaktadır. Spor ve medya arasındaki bağ birbirini besler özelliktedir ve bu bağ pek çok spor branşının endüstrileşmesine yardımcı olmuştur. Futbol gibi günümüzde küresel ilgiye sahip spor dallarında milyar dolarlar ile anlatılan yayın gelirleri söz konusudur (Ataizi, M. 2012:39).

Spor medyası, yalnızca hangi spor branşlarının ya da hangi maçların/yarışların seçilip sunulacağının kararını vermemektedir. Bunun yanında müsabakalar içinde nelerin vurgulanacağının da hükmünü medya mensupları vermektedir. Bunu yaparken sporu, hayatımızı açıklama ve yorumlama şeklimizi çerçevelemektedirler (Aslanoğlu, FM., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, AA. ve ark. 2011:81).

Futbol, büyük stadyumlara 50’lerde kavuşmuş olmasına karşın, o dönemde bu şekilde ‘endüstriyel’ bir işkolundan bahsetmek mümkün değildi. Günümüzde sıklıkla kullanılan ‘endüstriyel futbol’, bu deyişi hak etmesini büyük ölçüde TV’ye borçludur; çünkü futbol gelirlerinin en önemli ve büyük kalemini yayın hakları oluşturmaktadır (Serarslan, MZ. 2009:51-52).

Yayın haklarının ülkemizde pazarlanması, “5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunu (13. madde),” “TFF Statüsü (74. madde),” “Türkiye Futbol Federasyonu Medya Talimatı” ve 1995 yılından bu zamana türlü mahkeme içtihatları ile “Rekabet Kurulu ve Tahkim Kurulu” kararlarına bağlı olarak yürütülmektedir (Aybey, S. 2011:250).

Ülkemizde lig karşılaşmalarının TV’de yayın konusunu hazırlayan esas mevzuat, “TFFK (m. 10/j, 29),” “TFF-Ana Statüsü (68. madde),” “Türkiye Futbol Federasyonu Yayın Talimatı” ile her sezon hazırlanan lig statüleridir. Ülkemizde yayın hakkı gelirleriyle ilgili, “3813 sayılı Kanun’un 29. maddesi,” TFF vasıtasıyla yayımlanan “yayın talimatı”nın 1. maddesi ve “TFF Ana Statüsü’nün 67. Maddesi” ile her çeşit resmi özel futbol yarışmasının resmi ya da özel yayın kuruluşlarınca radyo ya

da TV’de yayınlanmasının esaslarını ve uygulanacak usulleri belirleme konusunda TFF yetkili kılınmıştır (Aker, H. 2006:42)

Türkiye’de uygulanan bireysel satış yerine toplu satış manasına gelen havuz sisteminin, daha çok futbol kulübünü aynı noktada buluşturup, yayın haklarından daha çok gelir elde edilmesini sağlama nedeniyle tercih edilmiş ve genellikle kulüplerde fikir birliği yaratmıştır (Aybey, S. 2011:262). 1994-1995 yılından itibaren havuz sistemi geçerli olmak üzere TFF aracılığıyla yapılan ihale ile başlamıştır. Bunun öncesinde, tek elden pazarlama yolu ile kulüpler istediği yayıncı kuruluşa futbol maçlarının yayın haklarını pazarlayabilirlerdi. İlk ihale 7,2 milyon Dolar’la sonuçlanmıştır. Daha sonraki yıl, %219’luk bir artışla 23 milyon Dolara yükselmiştir. 1996-1997 sezonunda üç sezon için Cine 5 toplam 140 milyon Dolara yayın haklarını almıştır (Aybey, S. 2011:251).

TFFYT’de öngörülen havuz sisteminin yasal bir dayanağı yoktur (Aker, H. 2006:14). Havuz sisteminde kulüpler lig maçlarının pazarlanmasından bütünüyle menedilmektedir. Böyle bir nedenden ötürü kulüplerin haklarına zarar verilmesi, hiç kuşkusuz TFFK’nin istediği bir sonuç değildir (Aker, H. 2006:44).

2005-2006 sezonundan itibaren uygulanan yeni havuz sistemine göre de, TFF havuz gelirlerinin %35’ini “Dayanışma Payı” olarak onsekiz kulübe eşit bir şekilde dağıtmakta, gelirlerin %14’ü de “Şampiyonlar Payı” adı altında lig başında garanti edilerek daha önce Türkiye Ligi’nde şampiyon olmuş kulüplere, kalan %51’lik kısmın %44’ü “Puan Performansı”na bakarak, %7’lik kısmı da “Sezon Performansı” olarak Kulüplere pay edilmiştir (Güven, S. 2010:40).

Bir milyar Türk Lirası 2016-2017 futbol sezonunda naklen yayın geliri dağıtan “Süper Lig”de, katılım payı olarak toplam gelirlerin %35’i onsekiz kulübe eşit olarak verilmiş; sportif performansa göre %45’i, şampiyonluk sayılarına %11’i, sıralamadaki ilk altı takımada %9’u paylaştırılmıştır. Süper Lig’de olan takımların her biri naklen yayın gelirleri dağıtım kriterlerine göre, katılım payı 18 milyon TL alırken, her lig şampiyonluğu da 1,5 milyon TL’lik prime denk düşmüştür. Kulüpler her iki sezonda da sezon içindeki müsabakalardan kazandıkları her galibiyet için 1,3 milyon TL, her beraberlik için de 650 bin TL kazanmışlardır “<https://www.aktifbank.com.tr>, 2016”

Futbol ve basketbolda Türkiye’de her hafta yurt içinde ve yurt dışından çok fazla karşılaşma TV’den canlı yayınlara sporseverlere ulaştırılmaktadır. Futbolda “UEFA Avrupa Ligi, UEFA Şampiyonlar Ligi”, Avrupa’nın önemli futbol ligleri, basketbolda

da; THY ve NBA Avrupa Ligi karşılaşmaları Türk sporseverlerden çok fazla ilgi görmektedir. Türkiye'de "UEFA Avrupa Ligi" ve "UEFA Şampiyonlar Ligi" Star TV, D-Smart ve NTV'den, Türkiye Basketbol Ligi ve THY Avrupa Ligi Digitürk'ten, NBA maçları da CNN Türk ve D-Smart'tan izleyicilerle buluşmaktadır. 2001 yılından bu yana futbolda Digitürk, Süper Lig maçlarını yayın haklarını elinde bulundurduğu 2016-2017 sezonu sonuna değin yayınlamayı sürdürecektir "<http://www.fortuneturkey.com>, 2014."

TFF, beş sezonluk naklen yayın ihalesini Digitürk ile yapmıştır, yıllık 500 milyon Dolar+KDV ile ihaleyi kazanmıştır. Kulüplerin gelirlerinin %30-35 oranında artacağı öngörülmektedir "<http://www.ntv.com.tr>, 2016." Futbolda TFF Süper Kupa ve Türkiye Kupası karşılaşmalarının yayın hakları da 2016/2017 sezonu sonuna değin "Turkuvaz Medya Yayın Hizmetleri AŞ."de maçlar A Haber, ATV ve A Spor'dan yayınlanmaktadır. Basketbolda da 2015/2016 sezonundan itibaren "Türkiye Basketbol Ligi" maçları üç yıl süresince NTV Spor ve Digitürk'ten yayınlanacak. 2018/2019 sezonu sonuna kadar "THY Avrupa Ligi" yayın hakları da Digitürk'ten yayınlanmış olacaktır "<http://www.fortuneturkey.com>, 2014."

Infront Türkiye ofisinin kurulması Infront Sports-Media'nın kıtalararası büyüme stratejisinde önemli bir rol oynuyor. Kasım 2013'te Türk basketbolunun gelişmesi adına, TBF ile uzun süreli yapılan sözleşmenin odağında ise TBL bulunuyor. Bütün ulusal ve uluslararası medya ve pazarlama haklarını kapsayan alan bu anlaşma dâhilinde Infront, Türkiye spor endüstrisi için bir ilk olan "merkezi pazarlama" stratejisinin Beko Basketbol Ligi'nde geliştirilmesinde ve oluşturulmasında önemli rol oynayacaktır "<http://www.infrontsports.com>, 2016." Ülkemizdeki kablolu, ulusal ve yerel TV kanallarında yayınlanan spor içeriğinin %50'sine aşkın yayın haklarına "Saran Medya" sahiptir, bu alanda da pazar lideri pozisyonundadır "<http://www.saran.com.tr>, 2016."

4.4.5. Piyango, Şans Oyunları ve Çevrimiçi (Online) Spor Bahisleri

Ülkemizde, şans oyunları tertip etme yetkisi karşılığı nakit olmak üzere çeşitli kanunlar ile üç farklı kurum ve kuruluşa verilmiştir. Bunlar; "Tarım ve Köyişleri Bakanlığı," "Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü"dür". İlgili mevzuat kararları çerçevesinde, "Tarım ve Köy işleri Bakanlığı" at yarışları yapma ve bu yarışlar üzerinde memleketin her yerinde müşterek bahisleri düzenleme hak ve yetkisini "Türkiye Jokey Kulübüne" GSGM ise futbol karşılaşmalarında

rında müşterek bahisler tertibi ve yürütülmesi hak ve yetkisini “Spor Toto Teşkilat Müdürlüğüne” devretmiştir “<http://www.vergi.tc>, 2008.”

Spor bahis konusunda Türkiye’de Spor Toto ilk kurulan kurumudur. “Futbol Müsabakalarında Müşterek Bahisler Tertibi Hakkındaki 7258 sayılı Kanun” 29.04.1959 yılında kurulmuştur. Ülkemizde spordaki bahis durumu iddia ve spor toto şeklinde iki oyun mevcuttur. Bu bahislerin oynanması esnasında alınan vergiler ciddi bir kaynak oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra bu kurumların kazandığı gelirlerin önemli bir bölümünü sosyal sorumluluk çerçevesinde “(Çocuk Esirgeme Kurumu, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü, Milli Olimpiyat Komitesi, Tanıtma Fonu, Kredi ve Yurtlar Kurumu ve Savunma Sanayi Destekleme Fonu)” başka devlet kurumları arasında da paylaşması devletin yükünü hafifletmektedir (Yavaş, Ö. 2005:43).

“Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanunu’na göre (2. madde-Değişik: 22/2/2007 – 5583/2 md.);”

“Teşkilat Başkanlığı spora üzerine bahis ve şans oyunlarının düzenlenmesi ve düzenletilmesinde tek yetkilidir. GSB’nin izin ya da onayıyla spora konusunda bahis ve şans oyunlarının düzenlenmesi, denetim ve gözetiminde tanzim ettirilmesi, oynatılması, gerekli altyapı ve organizasyonun sağlanması ve yürütülmesi için gerçek ve tüzel kişiler ile sözleşme yapabilir” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017.”

“Müşterek bahis geliri iştirakçilerin kolon başına ödeyecekleri iştirak değerlerinin toplamından oluşur. Bu hâsılatтан gerekli masraf karşılıkları çıkarıldıktan sonra kalanının ne miktarının kazanan bilet sahiplerine, ne miktarının SGM’ne verileceği bir yönetmelik ile belirlenir. Kupon fiyat tahsilâtı gerekli masraf karşılıklarına ilave edilir. Spor Toto gelirinin bankalarda tutulması sonucu kazanılacak faiz gelirleri yıl sonunda gerekli masraf karşılıkları hesabına devredilir (3. madde-Değişik: 13/7/1984 – 3040/1 md.).”

“3. madde gereğince SGM tarafından temin olunan tutarın (Değişik ibare: 23/5/2000 – 4568/4 md.) tümü spor saha ve tesisleri vücuda getirmek, devamlılığını sağlamak, her çeşit spor vasıta, alet ve malzemesi tedarik etmek ve her türlü spor etkinliklerinde bulunmak gibi Türk sporunun gelişmesine faydalı işlere harcanmak üzere Genel Müdürlük bütçesine gelir ve ödenek kaydolunur (4. madde-Değişik: 13/7/1984 – 3040/2 md.)” (Eralp, Ö. 2017).

“At yarışı, şans topu, sayısal loto (lotto), iddia, on numara, futbol bahisleri, yasa dışı kumar (gambling), talih oyunları vb. yarışmalar ile alakalı olarak 14.03.2007 tarihinde “5602 sayılı Şans Oyunları Hâsılatından Alınan Vergi, Fon ve Payların Düzenlenmesi Hakkında Kanun” kabul edilmiş ve 2007 yılı nisan ayı başlarında yürürlüğe girmiştir “<http://www.vergi.tc>, 2008.”

“Şans Oyunları Hâsılatından Alınan Vergi, Fon ve Payların Düzenlenmesi Hakkında Kanun’a” göre:

“Şans oyunlarının lisans ya da işletim hakkının devri durumunda, lisans ya da işletim hakkını devreden ve devralan kurum ve kuruluşların hisseleri, at yarışları gelirlerinden yarış kuruluşuna aktarılan müessese payı ve Tarım ve Köyişleri Bakanlığı adına açılan özel hesaba aktarılan meblağlar ile Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca oynatılan şans oyunları hasılatından SGM’ye, federasyonlara, spor kulüplerine ve sporculara isim hakkı olarak iletilen tutarlar bu orana dâhildir (5. madde-Değişik: 16/6/2009-5904/26 md.)” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017.” 2010 yılında tesis yapımına, amatör spor kulüpleri, spor federasyonları ve TFF’ye 312 milyon 975 bin 635 TL aktarılmıştır “<https://www.mynet.com>, 2011”.

“Her türlü şans oyunları etkinliklerinden kazanılan hâsılat, şans oyunları vergisine tâbidir (6. Madde). Verginin oranı, spor karşılaşmalarına dayalı müşterek bahislerde %5, at yarışlarında %7 ve öteki şans oyunlarında %10’dur. Cumhurbaşkanı bu oranları bir katına kadar artırmaya ya da yarısına kadar indirmeye veya tekrar kanunî düzeyine getirmeye yetkilidir. Şans oyunları vergisi, gelir ve kurumlar vergisine göre gider olarak kabul edilmez ve hiçbir vergiden mahsup edilmez” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017.”

Şans oyunlarından 2015 yılı için kazanılan yıllık vergi geliri 842 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Şu anki dolar kuruyla ülkemizde yılda yaklaşık 3,5 milyar Dolar meblağ şans oyunu oynanmaktadır. İnternet üzerinden oynanmış olan yasadışı bahisler de bu tutara dâhil edilir ise sektörün muhtemelen 4 milyar Dolara yakın bir hâsılatının varlığı söz konusudur (Dönmez, ÇA. 2017).

“Spor Loto, Spor Toto, İddaa” vb. spor karşılaşmalarına dair müşterek bahislerde şans oyunları vergisi %5 oranında alınmaktadır. Spor Toto Teşkilatınca şans oyunları hâsılatının yalnızca %7’sinin kulüplere pay edildiği, bunların da büyük bölümünün profesyonel spor kulüplerine pay edildiği, amatör kulüplere yalnızca küçük

bir bölümünün verildiği belirtilmektedir. Ayrıca Spor Toto Teşkilatınca düzenlenen müşterek bahisler eğlence vergisinden istisnadır “<http://www.sporhukuku.org>, 2011.”

KDV Kanunu’nun 1.maddesinin (e) bendine göre, her çeşit şans ve talih oyunlarını düzenleyenler KDV mükellefidirler. Bu durumda İddia, spor toto, maç bahisleri, şans topu, sayısal loto,at yarışı, on numara, milli piyango, hemen kazan vb. şans oyunlarını tertipleyen kurum ve kuruluşlar verdikleri hizmet meblağları üzerinden genel oranda (%18) KDV hesaplayacak, tahsil edecek ve beyan edeceklerdir “<http://www.vergi.tc>, 2008.” Spora sağladığı katkılarının haricinde İddaa, devlet için de önemli gelir kaynağı oluşturmaktadır. Kamu hissesi olarak 2010 yılı içinde 123 milyon 176 bin Türk Lirası, “Şans Oyunları Vergisi 158 milyon 135 bin 499 Türk Lirası”, “KDV olarak 569 milyon 287 bin 797 Türk Lirası”, “GSGM’ye 240 milyon 965 bin 600 Türk Lirası” olmak üzere toplamda “1 milyar 91 milyon 564 bin 896 Türk Lirası” kaynak sağlamıştır. Yalnızca 2010 yılında bütün bu sağlanan kaynakların toplamı 1,6 milyar Türk Lirasını geçmiştir “<https://www.mynet.com>, 2011.”

Bugün spor endüstrisinin en kazançlı sahalarından birini şans oyunları ve bahis özellikle futbol bahisleri bu oyunlar içerisinde bugünün en dikkat çeken sporlardan biri olmuştur (Ruhat Yaşar, M. 2010:139-140).

“Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Hâsılat Dağıtım Yönetmeliği’ne göre (9. madde):”

“a) Alt bendine göre; 30.9.1987 tarihli ve 19590 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Futbolda Müşterek Bahis Oyunları İsim Hakları Yönetmeliği uyarınca Teşkilat Başkanlığı tarafından oynatılan müşterek bahis ve sabit ihtimalli bahis oyunları bültenlerinde bulunan spor kulüplerine ödenen isim hakları (İsim haklarından 17/6/1992 tarihli ve 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunun 22 nci maddesinin (a) bendi uyarınca isim hakkının %15’i oranında Türkiye Futbol Federasyonuna pay aktarılır),”

“ç) Alt bendine göre; aylık gelir toplamının %10’unu geçmeyecek şekilde, yönetim kurulu tarafından belirlenip Genel Müdürlüğe ödenen pay (Değişik:RG-17.3.2010-27524” “<https://kms.kaysis.gov.tr>; 2018.”

“Spor Toto Teşkilat Başkanlığı” yapısında 2004 yılının hayata geçirilen "İddia" oyunu, arkada kalan 8 yıllık sürede hâsılatını 21'e katlamıştır. İddaa oyununun geliri ilk

yıl “234 milyon 934 bin 81 TL” olarak gerçekleşmiş 2011 yılının sonuna değin yaklaşık 21 kat artmış olup, “4 milyar 895 milyon 265 bin 815 TL”ye ulaşmıştır.

Tablo 4-9: Yıllar Hâsılat oranı (TL)

20 Nisan 2004	234.934.081
2005	1.312.085.398
2006	2.058.257.627
2007	1.894.475.248
2008	2.328.605.209
2009	2.792.787.962
2010	3.731.997.782
2011	4.895.265.815
Toplam 19.248.409.122	

Kaynak: <http://www.sabah.com.tr>, 2012.

Spora kaynak oluşturmak adına yapılan çalışmalardan son dönemlerin en önemli yeniliği şeklinde kabul gören, yasal seviyede uygulanan bahis olan “iddaa”, Türk Sporunun gelişimine katkı sağlamakta ve Türkiye’de spor kültürünün ilerlemesini hedeflemektedir. Spor kamuoyunda “altın yumurtlayan tavuk” şeklinde tanımlanan iddia, pekçok futbol takımının yanında ve birçok spor federasyonlarına ciddi kaynaklar temin ederek, 60 bin şahsa geçim sağlayan bir sektör konumuna gelmiştir. Kamuya verilen kaynaklar, Türk futbol kulüplerine isim haklarının ödenmesi, tesisleşme amacıyla GSGM’ye dolayısı ile Türk sporuna yapılan katkılar ve oluşturulan istihdam, iddaa oyununun arkındaki başarının, kazanılan kaynakların etkin kullanılması bakımından bir yenilik örneği oluşturmuştur (Gündoğdu, F., Sunay, H. 2012:64).

İnsanlar düzenli bir şekilde vergi öder gibi gelirlerinin bir bölümünü şans oyunlarına harcamayı sürdürmektedirler. Şans oyunlarına Türk halkının %9’u ayda 150 Türk Lirası ve üzerinde harcama yapmaktadır, hiçbir geliri olmayan öğrenci grubu ve ev hanımı şans oyunlarına ayda 23,5 Türk Lirası para vermektedir; fakat şans oyunlarını genellikle erkekler oynamakta olup, bununla beraber kadınların da şans oyunları oynadıklarıyla alakalı veriler bu konudaki tutumların değiştiğini göstermektedir (Ruhat Yaşar, M. 2010:140).

Ülkemizde 2006 yılından bugünlere “Spor Toto Teşkilat Başkanlığı”nın elektronik yasal bayii olarak hizmet veren “D Elektronik Şans Oyunları ve Yayıncılık A.Ş.” markası Nesine.com sitesidir “<https://www.nesine.com>, 2018.”

Türkiye’de Spor Toto’ya başvurulmasıyla açılabilen yasal bahis sitelerine rağmen yurtdışı menşeli bahis siteleri ile mücadele de devam etmektedir. Takribi olarak iki yıl önce yapılan araştırmalarda yurtdışı merkezli 400 bin kişinin sanal sitelerde yasadışı bahis oynadığı, 1 milyar Dolarlık kayıt dışı bir pazarın var olduğundan söz edilmekteydi; ayrıca yasa dışı internet bahis sitelerinin Türkiye’de bir bayi ağı oluşturduğu bilinmektedir. “Türk Telekomünikasyon Kurumu” vasıtasıyla internet kullanımı esas alınarak yapılan hesaplamalara göre, yasadışı bahis oyunların parasal büyüklüğü 1 milyar Doların üzerinde olduğu belirlenmiştir (Başaran, M. 2010).

Yasa dışı bahis ile ticari açıdan etkili mücadele edilmesi ve bahsedilen alandan kazanılan kamu geliri kaybının önlenmesi amacı ile şans oyunları ikramiye oranının kesintisiz üst sınırının %59’dan %83’e çıkarılması ve ikramiye oranlarının artırılması sebebiyle oluşabilecek işletme ve yatırım giderlerindeki tutar azalışlarının karşılanması amacıyla Kanuni düzenlemenin yapılması yoluna gidilmiştir (Taş, B. 2018).

4.4.6. Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları

Günümüz spor insan hayatında giderek artan etkilere sahip bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel olarak değerlendirildiğinde bireylerin fiziksel becerilerinin ve zihinsel yetilerinin gelişimini yapmaktadır. Toplumsal açıdan da insanların sosyal ilişkilerini güçlendirdiği bilinmektedir; fakat sporun topluma yararını yalnızca insanlara kazandırdığı sağlıklı ölçmemek gerekmektedir; çünkü ekonomik kazanç elde etme ve istihdam bakımından düşünülürse, günümüzde spor, spor tesisleri ile beraber bir sanayi dalı durumuna geldiğini rahatlıkla söylenebilmektedir (Ekmekçi, R., Dağlı Ekmekçi, YA. 2010:24).

Güçlü’ye göre (1998); spor tesisi sözcüğü içerisinde sportif etkinliklerin yapıldığı her çeşit yapıyı (stadyum, pist, salon vb.) tanımlamak için kullanılır. Spor tesisleri, özel ve kamu kuruluşlarca aktif ve/veya pasif katılım olanağı sunan spor alanlarıdır (Katırcı, H. 2012:4).

“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü İşletme Yönetmeliği’ne” göre:

“Mülkiyeti ve/veya kullanımı Genel Müdürlüğe ait olup, il ve ilçe başkanlıklarınca kullanılan her çeşit gençlik spor saha ve tesislerinin işletilmesi, bakım, onarım ve tahsis işleri bu Yönetmeliğe göre yürütülür (5. madde).” “Gençlik spor saha ve tesislerinde düzenlenecek etkinliklerde Genel Müdürlük yönergeleri, tesislerin kullanımında ise özel işletme yönergeleri dışına çıkılamaz (6. madde).” “Tesislerin bakımı, küçük onarımı ve işletilmesi il ve ilçe örgütü tarafından yapılır. İl ve ilçe başkanlıkların tarafından yönetilen tesislerde yetecek kadar personel görevlendirilir (7. madde).” “Gençlik spor saha ve tesisleri aşağıdaki durumlarda ücretsiz tahsis edilebilir (18. madde):”

“a) Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlığın faaliyetleri,”

“b) Milli bayramlara,”

“c) Tesisin bulunduğu il ve ilçenin kurtuluş-kuruluş günü kutlamalarına,”

“d) Kamu kurum ve kuruluşlarıyla üniversitelere,”

“e) Doğal afetler sebebiyle zarar görenler ile engelliler yararına yapılan etkinliklere,”

“f) Gençlik ve spor kulüplerinin bilet satışı yapılmayan ve herhangi bir biçimde gelir kazanılamayan faaliyetlerine,”

“g) Öğrencilere,”

“h) Gaziler, şehit ve gazi dul ve yetimlerin yararına tertip edilen faaliyetlere,”

“i) 1.7.1976 tarihli ve 2022 sayılı 65 Yaşını Doldurmuş Muhtaç, Gücsüz ve Kimsesiz Türk Vatandaşlarına Aylık Bağlanması Hakkında Kanun kapsamındaki kişiler yararına tertip edilen etkinliklere.”

Fakat ücretsiz olarak tahsis edilen spor tesislerinde ve saha bahsedilen faaliyetler nedeniyle yapılacak zorunlu giderleri (yakıt, elektrik, su, personel vb.) karşılamak üzere ücret alınmaktadır. Taşra teşkilatının kullanımında olan bütün tesislerin yıllık gider ve gelir vaziyetleri her tesis adına ayrı ayrı yılsonu itibari ile Genel Müdürlüğe gönderilmektedir (22. madde) “<http://www.resmigazete.gov.tr>, 2018.”

“Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunun” göre de:

“MEB tarafından açılacak spor meslek liseleri bünyesinde birçok dallarda sporcu eğitim merkezleri kurulabilir. Bu meslek liselerine (...) (1) tesis, eleman ve spor malzemesi yardımı yapılır (33. madde).”

“Özel hukuka tabi tüzel kişiler ile gerçek kişiler, vakıf ve derneklere ait özel saha ve tesislerin açılmasında, yapımında, işletilmesinde ve denetiminde genel hükümler uygulanır (...). Bu vb. tesisler GSB’nin denetim ve gözetimine tabidir (Ek 4).”

“Kamuya ait saha ve tesislerin kullanılması genel ve katma bütçeli idare ve kurumlar ile il özel idarelerine, belediyelere, belediyelere bağlı kurumlara ve iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşlarına ilişkin gençlik ve spor etkinliklerinin yürütüldüğü saha ve tesislerden gençlik ve spor etkinliklerinde ortaklaşa yararlanılır (Ek 5. Madde-Ek: 24/1/1989-KHK-356/12 md.; Aynen kabul: 14/3/1991-3703/16 md.).”

“GSB, bağımsız federasyonların isteği durumunda, kendisine ait spor tesislerinin işletilmesini, menkul ve gayrimenkullerini karşılıksız olarak 49 yıla kadar federasyonun etkinlikleri için tahsis edebilir. Söz konusu spor tesisleri ile menkul ve gayrimenkullerin tahsis amacı haricinde kullanılması durumunda, tahsis işlemi GSB tarafından iptal edilir (Değişik fıkra: 28/4/2005-5340/2 md.).”

“GSB ya da il müdürlüklerinin mülkiyetinde ya da kullanımında bulunan spor tesisleri ya da taşınmazların kullanım ya da intifa hakkı spor federasyonlarına, en az 3’ü olimpik olmak üzere toplam 6 spor branşında faaliyet gösteren gençlik ve spor kulüplerine, yerel yönetimlere, kamu kurum ve kuruluşlarına protokol ile karşılıksız devredilebilir(Ek 11. madde-Ek: 28/4/2005-5340/3 md.)” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2017.”

Türkiye’de gerçek veya tüzel kişiler vasıtasıyla kurulan spor tesisleri “Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği”ne dayalı olarak faaliyet gösterir (Katırcı, H. 2012:4). Bu Yönetmeliğin amacı; Türk sporunun yaygınlaştırılması, geliştirilmesi, sporcu sayısının artırılması için spor ile alakalı tüm kaynakları en etkili biçimde devreye sokmak üzere gerçek ya da tüzel kişiler tarafından beden eğitimi ve spor tesisleri yapmak ve bu tesislerin işletilmesiyle alakalı usul ve esasları düzenlemektir.

“Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmelik; 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 2 ve 10. maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır (3. Madde-Değişik ibare: RG-3.4.2012-28253).”

“Tesisin hizmete açılması için Genel Müdürlük tarafından belirlenecek tescil ücreti tesis sahibinden alınır. Tahsil edilen ücretin %50’si Genel Müdürlük hesabına, %50’si ise il müdürlüğü hesabına aktarılır. Tesis sahibinin tesisin açılmasından vazgeçmesi durumunda tahsil edilen tesis ücreti geri verilmez (11 madde-Değişik ibare: RG-3.4.2012-28253).” “Tüm belgelerin tamamlanması ve açılış izni vermesinden sonra ilgisine göre özel beden eğitimi ve spor tesisi çalışma izin belgesi gençlik ve spor il başkanlığı tarafından düzenlenir ve işleticiye verilir. Bu belgenin verilmesinden sonra tesis faaliyete başlamış olarak sayılır (15. madde).” “İl müdürlüğü, grup karşılaşmaları, turnuvalar, kurslar gibi sportif etkinliklerin yoğun olduğu zamanlarda özel spor tesislerini kullanma yetkisine sahiptir (20. Madde-Değişik ibare:RG-3/4/2012-28253)” “<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2016.”

Türkiye'deki spor tesislerinin büyük bir kısmı, kamu işletmelerine ait olduğundan, tesislerin tüm yükü devletin üstündedir. Bilindiği üzere bu tesislerin para kazanma amaçları yoktur ve hizmet üretirler. Bu kuruluşların verimli çalışabilmesi durumu, personelin inisiyatifinde olmakta, bu nedenle trilyonlar değerindeki yatırımlar gerektiği kadar milletimize hizmet verememektedir. Bu sebeple, özel spor tesisleri, 1986 yılında çıkarılan bir kanunla çalışmalarına başlamıştır. Bu tesisler, sadece metropollerde kurulmakta ve sayıları günden güne artmaktadır (Güçlü, M. 1998:7-8).

Ülkemizdeki spor tesislerinin mülkiyet durumları:

- “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü,”
- “Milli Eğitim Bakanlığı,”
- Kamu kurum ve kuruluşlara ait spor tesisleri,
- Özel sektöre ait spor tesisleri,
- Gerçek kişilere ait spor tesisleri (özel spor salonları),
- Belediyelere ait spor tesisleri (Sunay, H. 2016: 9).

Devletin spor tesisleri yapımına ait finansal kaynakları:

- Genel bütçeden ayrılan ödenek,
- Devlet Planlama Teşkilatı,

- Spor müsabakalarından alınan hisse,
- Spor toto loto kaynakları,
- Fon kaynakları,
- Belediye ve il özel idare kaynakları,
- Diğer gelirler.

3289 sayılı yasanın 26. maddesi, “Memur ve işçi sayısı 500’den çok olan kuruluşlar ve fabrikalar, öncelikli olarak kendi personeline beden eğitimi ve spor yaptırmak adına ilgili yönetmeliğinde belirtilecek esaslara bakarak spor tesisleri yapmaya ve antrenör tutmaya zorunludur” hükmü yer almaktadır (Sunay, H. 2016: 4).

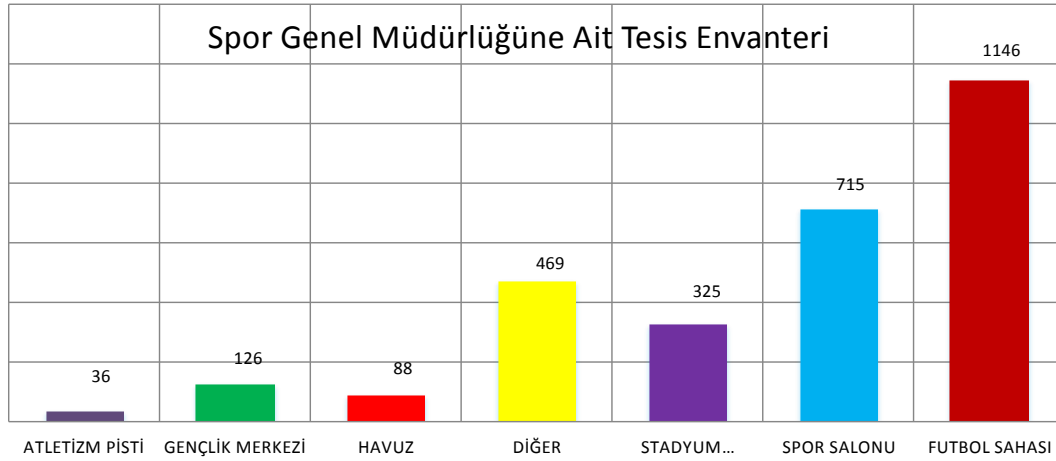
Türkiye’de spor sahalarının ölçeğiyle ilgili düzenlemeler, İmar ve İskân Bakanlığı genelgeleriyle düzenlenmiştir. Bu düzenlemede, yeşil alan oranı kişi başına 7 m² olarak değerlendirilmiş ve buna göre de, kişi başına 3 m² spor alanı olması öngörülmüştür. Belediyeler, kent ve toplum sipesiyalitesine göre uyarlama yaparak, bu ölçü ve değerleri geliştirerek demokratik ve bilimsel ilkeler ışığında hizmet vermektedir (Zengin, E., Öztaş, C. 2016:61). Belediyeler; “Şehir planlarını hazırlarken, spor tesislerine tahsis edecekleri yerlerin belirlenmesinde GSG’nin görüş ve tekliflerini esas alırlar” ayrıca, Nazım imar planlarında GSGM’nin oluru olmaksızın “spor tesisleri” ile alakalı bölümler üzerinde değişiklik yapamazlar (Sunay, H. 2016: 4-6).

Tablo 4-10: Yıllara Göre Spor Tesisi Sayıları

TESİS TÜRÜ	Yıllar									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stadyum	225	225	226	227	230	231	233	235	237	240
Futbol Sahası	1.209	1.258	1.289	1.317	1.367	1.426	1.508	1.618	1.724	1.815
Spor Salonu	535	554	577	594	649	691	758	839	923	993
Açık ve Kapalı Yüzme Havuzu	53	53	61	64	69	75	82	112	138	149
Açık Spor Sahaları (Basketbol, Voleybol, Hentbol, Tenis)	6.180	6.187	6.194	6.214	6.282	6.319	6.403	6.481	6.538	6.573
Diğer Spor Tesisleri	625	634	643	653	660	975	692	707	722	741
Toplam	10.828	10.916	10.993	11.073	11.262	11.423	11.683	12.000	12.291	12.521

Kaynak: <http://www.dpt.gov.tr>, 2012.

Tablo 4-10'a göre, spor tesislerindeki sayısal artışa bakıldığında yıllara göre normal bir artış seyri izlenmiştir. 2001 yılında toplam tesis sayısı 10,828 iken 2010 yılında bu sayı 12,520 ye çıkmıştır. Spor tesislerinin türlerine göre artışlara bakıldığında da, en fazla artış yaklaşık olarak %300 lük bir pay ile açık ve kapalı yüzme havuzu tesislerinde meydana gelmiştir. 2001 yılında toplam 535 olan spor salonu sayısı 2010 yılında 993'e yükselerek yaklaşık %100'lük bir artış gerçekleşmiştir (Eroğlu, E. 2012:48).



Grafik 4-4: 2014 Yılı Faaliyet Raporu.

Kaynak: <https://sgm.gsb.gov.tr>, 2016.

SGM 2015 yılı Ocak-Haziran döneminde, Türkiye genelinde, futbol sahaları, yüzme havuzları, gençlik merkezleri, atletizm pistleri, spor salonları vb. spor tesislerinin yapımını, var olan spor tesislerinin modernizasyonlarını, bakım ve onarımını gerçekleştirmekte, bununla beraber sahipliğini üstlendiği birçok “Uluslararası Spor Organizasyonları”nda kullanılmak üzere ek spor tesisleri inşa etmektedir. SGM’ye 2015 yılında Spor Tesisi Yatırımları için 444.260,000 TL başlangıç ödeneği verilmiş olup; yıl içi revize ödenekler ile birlikte haziran itibarıyla 514.972,854 TL ödeneğe ulaşılmıştır.

Tüm il ve ilçelerinde, inşaat süren gençlik merkezleri ile başka spor tesislerinin ödenekler çerçevesinde yapımlarının ortaya konulmasına ve var olan spor tesislerinin bakım, onarım ve modernizasyon işlerinin bitirilmesine önem verilmiştir. 81 İl Müdürlüğünün, bütün il ve ilçelerinde, yapımı süren gençlik merkezleriyle başka spor

tesislerinin ödenekler çerçevesinde inşaatlarının gerçekleştirilmesine ve var olan spor tesislerinin modernizasyon, bakım, onarım, tesis giderleri ve il müdürlüğünün başka giderleri için yılın ilk 6 ayında yatırım ve cari gideri olarak İl Müdürlüklerine yollanan toplam ödenek 677.921,722 TL dir.

SGM 2015 yılı Temmuz-Aralık döneminde, 2015 yılında Spor Tesis Yatırımları için 444.260,000 TL başlangıç ödeneği verilmiş olup; yıl içi revize ödenekler ile birlikte yılsonu itibariyle 600.000,000 TL olacağı tahmin edilmektedir. 81 İl Müdürlüğünün, bütün il ve ilçelerinde, yapımı süren gençlik merkezleriyle başka spor tesislerinin ödenekler çerçevesinde inşaatlarının gerçekleştirilmesine ve var olan spor tesislerinin modernizasyon, bakım, onarım, tesis giderleri ve il müdürlüğünün başka giderleri için yılın ilk 6 ayında yatırım ve cari gideri olarak İl Müdürlüklerine gönderilen yollanan ödeneğin 1.200.000,000 TL olacağı tahmin edilmektedir “<https://sgm.gsb.gov.tr>, 2015.”

Spor kulüplerini güçlendirmek ve geliştirmek, öbür yandan yurt genelinde aktif spor kulübü sayısını arttırmak için MEB ile beraber yürütülen çalışmalar neticesinde 2017 yılında tescilli kulüp âdeti 14,059 olmuştur. 2016 yılında 934 spor kulübüne 10.997,700 TL, 2017 yılında da 1,165 spor kulübüne 12.310,108 TL nakdi yardım yapılmıştır. 2002-2017 yılları arasında Genel Müdürlüğümüz bütçesinden 11,865 spor kulübüne toplam 167.212,115TL nakdi yardım yapılmıştır “<https://sgm.gsb.gov.tr>, 2017.”

Türkiye’deki spor kulüpleri, stad başına düşen ortalama izleyici sayısının ve stad kapasitelerinin yetersiz olması sebebiyle Avrupalı rakipleri ile kıyaslandığı zaman, oldukça geride kalmış durumdadır “<http://www.vergikilavuzu.com>, 2017.” Türkiye’de 10,000 ve üzerindeki izleyici kapasitesine sahip stadyumlar 55 tanedir “<http://www.worldstadiums.com>, 2018.” Premier League’de bir seyirci maç günü ortalama 90 sterlin (270 TL) harcar iken, Türkiye’de bu tutar 30 TL’ye (yaklaşık 10 sterline) inmektedir. Stadın konfor yapısı, koltuk başına düşen değeri arttırabilecek seviyede olmamaktadır. Türkiye’de bugün koltuk başına düşen değer ortalama yıllık 350 Dolar civarında iken; 5 büyük ligde ortalama koltuk başına düşen 4,000 Dolar seviyesindedir “<http://www.vergikilavuzu.com>, 2017.”

Tablo 4-11: Seyirci Ortalaması.

Sıra	Kulüp	Stadyum	2013-14	2014-15	Değişim	Değişim (%)
79	Galatasaray SK	Türk Telekom Arena	40,067	23,812	-16,255	%-40,6
99	Fenerbahçe SK	Şükrü Saracoğlu Stadyumu	42,270	20,029	-22,241	%-52,6
111	Konyaspor K	Konya Torku Arena	13,135	19,047	5,913	%45,0
165	Beşiktaş JK	Atatürk Olimpiyat Stadı	29,119	13,784	-15,335	%-52,7

Kaynak: <http://2.bp.blogspot.com>, 2017.

Tablo 4-12: Bazı Ülkelerdeki Spor Kulüplerine İlişkin İstatistikler (2011 Yılı İtibariyle).

Ülkeler	Genel Nüfus	Kulüp Sayısı	Lisanslı Sporcu Sayısı	Kulüp Başına Düşen Kişi (genel nüfus)	Kulüp Başına Düşen Sporcu
Fransa	62.787.000	172.000	17.272.060	365	101
İngiltere	51.092.000	163.000	6.938.000	313	43
Hollanda	16.588.000	37.500	5.252.000	442	140
İtalya	59.883.000	71.000	15.338.000	843	216
Almanya	82.302.000	82.000	27.636.026	1.005	337
Türkiye	74.724.269	11.288	3.542.786	6.620	314

Kaynak: <http://www.cka.org.tr>, 2014.

Tablo 4-12’de 2011 yılı itibariyle bazı AB ülkeleri ve Türkiye’deki kulüp sayıları ve nüfusa oranları belirtilmektedir. Görüldüğü üzere Türkiye’deki spor kulübü sayısı nüfusu kendisinden az olan ülkelerle karşılaştırıldığında bile düşük seviyede kalmaktadır.

Türk futbolunda ticari kazançları fazla olan kulüpler 4 büyükler olmakla beraber son zamanlarda yenilenen stadyumları, seyirci kapasitelerileri ve ligdeki performansları ile Atiker Konyaspor, Antalyaspor, Medipol Başakşehir FK gibi spor kulüplerin de ticari kazançlarını artırdığı görülüyor. 2015-2016 futbol döneminde 5 kulübün de (Ülker Stadyumu FB Şükrü Saraçoğlu Spor Kompleksi, Türk Telekom Arena, Torku Arena,

Didi Stadı, Vodafone Arena) stadyum isim sponsoru bulunmaktadır. Fenerbahçe ve Ülker arasında 2015-2016 futbol sezonunda imzalanan ve on yıl süre ile sürdürecektir stadyum isim hakkı sözleşmesinin toplam değeri 90 milyon Dolar olmaktadır “<https://www.aktifbank.com.tr>, 2017.”

Bilet Satışı

Bilet bireylerin oturacakları alanı göstermesi, olaya katılım hakkı ve satın alma şartları ile alakalı bilgi veren iletişim aracıdır. Sporda bilet bir promosyon aracı ya da gelir kaynağı şeklinde kullanılır (Sevsin, T. 2011:13).

Spor işletmeleri günümüzde isim hakları ve bilet satış gelirleri gibi sabit gelir kalemlerinin yanında türlü reklâm, forma satış gelirleri gibi yeni gelir kaynakları ile fonlarında büyük bir artış sağlamışlardır (Güven, S. 2012:131).

Tüketici fiyatları baz alındığında ağustosta %18,77 ile en yüksek fiyat artışı spor karşılaşmalarına giriş ücretinde görülmüştür “<http://www.fortuneturkey.com>, 2016.” Tüketici fiyatları nisan ayında baz alındığında ise %42,79 ile en yüksek fiyat artışı spor karşılaşmalarına giriş ücretinde görülmüştür “<http://www.fortuneturkey.com>, 2016.”

Türkiye’de sporun ekonomik kapasitesini etkileyen en dinamik gelir kalemlerinden biri maç günü gelirlerinden elde edilmiştir. 2014/2015 futbol sezonunda maç günlerinde stadyum gişelerinden bilet alma oranı %32,1’ken, 2016/2017 futbol sezonunda ise bu oran %11,2’ye kadar gerilemiştir “<https://www.aktifbank.com.tr>, 2016.” 2014/2015 futbol döneminde 210,5 milyon TL olan ligin maç günü kazançları, 2015/2016 futbol sezonunda 270,7 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2015/2016 futbol dönemi Spor Toto Süper Lig verilerine göre, bilet başına en fazla gelir kazanan takım Fenerbahçe 161,7 TL’lik kazanç elde etmiştir (derbi maçlarındaki fiyatlamalar hariç) “<https://www.aktifbank.com.tr>, 2017.”

2014-2015 döneminde uygulamaya konulan “Passolig Kart” geride kalan iki yıllık sürede, 2,5 milyondan daha fazla taraftara ulaşmıştır. TFF1. Lig ve Spor Toto Süper Lig’de izleyici sayısı bir önceki dönemin ilk yarısına göre %15 oranında artış göstermiştir. Süper Lig’de seyirci sayıları 1 milyon 295 bine, TFF 1.Lig’de de 292 binden 339 bine yükselmiştir. Toplam bilet sayısı da 2015-2016 döneminin ilk yarısına kıyasla %40 artmıştır. Spor Toto Süper Lig’de geçen dönemin ilk yarısında toplam bilet âdeti %41 artışla 395 binden 559 bine ulaşmıştır. TFF 1.Lig’ise bilet sayısı %38 artarak

198 binden 273 bine yükselmiştir. “Spor Toto Süper Lig”de kulüplerin bir önceki döneme göre bilet satış gelirleri %105 oranında artar iken, TFF 1.Lig de olan kulüplerinin bilet satış gelirleri ise %66 oranında artış göstermiştir. Her iki ligde de bilet satışlarından kazanılan toplam gelir 43 milyon TL’ye ulaşmıştır “<http://www.milliyet.com.tr>, 2017.”

Fenerbahçe yine Passolig uygulamasında, kart satışında ilk sıralarda yer almıştır. Passolig yetkililerinden alınan verilere göre, e-bilet uygulamasında Fenerbahçe kulübü, Süper Lig’de 393 bin 954 kart satışına ulaşmıştır. İstanbul ilinde futbol takımlarının ilk 3’ünde yer alan kart satışlarında Fenerbahçe’yi, Galatasaray 373 bin 050 ve Beşiktaş 306 bin 593 ile takip etmiştir.Beşiktaş Kulübü yeni stad açılışının da etkisiyle Passolig’e olan ilgi artmıştır. Beşiktaş takımı şampiyonluğun en önemli adaylarından biri olması ve Vodafone Arena’sının açılması, Passolig kartlı Beşiktaş taraftar sayısını 50 bin 996 adet yükseltmiştir. Bu şekildeBeşiktaş Kulübüne ait güncel kart sayısı 306 bin 593’e yükselmiştir “<http://www.fortuneturkey.com>, 2016.”

4.4.7. Spor Malzemeleri Endüstrisi

Mevcut dünya düzeninde varlığını sürdürmek ve ayakta kalabilmek için, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun hizmet ve mal üretiminin sağlanması ile gerçekleşebilecektir. Bu da ancak tasarım aşamasından başlayarak pazarlama, üretim ve satış sonrası hizmetlere kadar bütün aşamaları kapsayan ve sürekli olarak gelişmeyi amaçlayan kalite yönetim sisteminin uygulanması ile olacaktır. Örneğin Türkiye’de ISO 9001 ve TSE gibi çeşitli isimler ile hizmet kalitesi yakalamayı amaçlayan şirketler, spor sektöründe de sıkı bir rekabet ortamına girerek kalite oluşturma yarışına girmişlerdir. Böylelikle bu rekabet ortamı spor hizmetlerinin ve ürünlerinin daha kaliteli olmasına imkân sağlamıştır. Özellikle bu sayede spor ürünlerini üreten küresel şirketler artmış ve buna bağlı olarak kalitesi yüksek ürünlerin sayısında da bir artış olmuştur. Dünyanın hemen her yerinde benzer kalitede sportif ürünleri bulmak çok da zor olmamıştır (Batmaz, HÇ. ve ark. 2016:523).

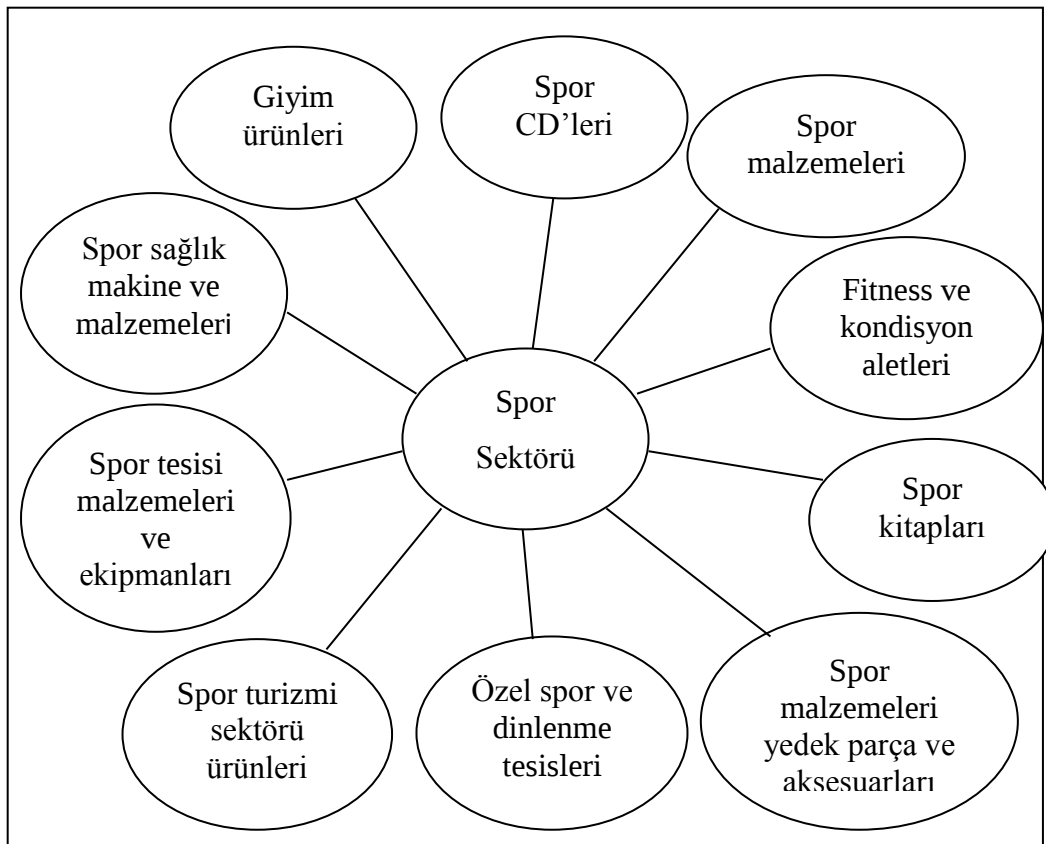
Spor endüstrisinde hizmet niteliğindeki tüketim ürünleri üç kategoriye ayrılabilir. Bunlar, kiralanan mallann hizmeti, mala bağlı olmayan saf hizmeti ve sahip olunan malların hizmetleridir. Kiralan ürünün hizmeti, bir zaman dilimi için malın kiralınmasını ifade etmektedir. Sahip olunan ürün hizmetleri, parçaların değiştirilmesi ve tamirat gibi hizmetleri kapsamaktadır. Ürün ile bağlı olmayan hizmetler ise direk bir

hizmeti ifade etmektedir. Satıcı tarafından sunulan bu hizmetler kişisel hizmetleri kapsamaktadır. Bir spor merkezi tarafından verilen golf dersi, tenis dersi, çocuk bakım hizmetleri veya basketbol kampı, mala bağlı olmayan hizmetlere örnektir (Erdoğan, MO. 2012).

Spor endüstrisinin gelişmesinin nedenlerinden biri de spor endüstrisindeki ürün ve hizmetlerin çoğalmasıdır. Spor endüstrisindeki ürün ve hizmetler 4 genel bölümde sınıflandırılabilir:

- a) Spor giyim (spor kıyafetleri ve ayakkabıları)
- b) Spor malzemeleri (ekipmanlar ve kondisyon aletleri)
- c) Spor hizmetleri (spor merkezleri, kulüpler)
- d) Giriş ücreti (spor ile ilgili biletler) (Atalı, L. 2009:19).

Spor sektöründe tüketiciye yönelik pazarlanan ürünler, elektronik ortamda temel başlıklar halinde tablodaki gibi verilmiştir (Şekil 4-3).



Şekil 4-3: Spor Sektöründe Tüketiciye Sunulan Ürün veya Hizmetler

Kaynak: Çoban, B., Devocioğlu, S., Karakaya, Y. E. 2011:1111.

İnternetin diğer sektörlerde de olduğu gibi spor sektöründe ticari anlamda etkin bir konuma dönüşmesi, internetin görüntü, ses, yazılı metni iletebilme işlemleri vb. fırsatları hemen ve hızlı bir biçimde yapılabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebepten ötürü internet kullanımı spor sektörüne faydalı bir etki yaratmıştır (Çoban, B., Devecioğlu, S., Karakaya, YE. 2011:1111).

İnternet ağından alışveriş yapanların, 2016 yılı Nisan ve 2017 yılı Mart aylarını içeren 12 aylık süreçte %62,3'ü giyim ve spor malzemesini içermektedir “<https://assets.kpmg.com>, 2018.”

Ülkemizde son yıllarda, özellikle büyük şehirlerde spor merkezlerine olan ilginin arttığı gözlenmekle beraber, spor harcamaları, spor ayakkabısı ve spor kıyafetleri, sportif malzemeler, canlı spor karşılaşmalarını izleme, rekreasyon faaliyetlerinden faydalanma ve üyelik aidatlarıyla üyelerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sağlıklı veriler bulunmamaktadır (Yıldırım, O. 2014:11).

Günümüzde böylesine büyük bir pazar ortamında, dünyada spor pazarı 22. sektör olarak yerini almakta ve bütün sektörler içinde spor gelirleri genel ciro olarak birinci sırada otomotivin de önünde bulunmaktadır (Çavuşoğlu, SB. 2011:167).

Türkiye İstatistik Kurumu verilerinden toplanan bilgilere göre, kültürel, fizik, atletizm, jimnastik ve başka sporlar için kullanılan 2011-2015 döneminde malzeme ithalatı %16,4 artarak 15,3 milyon Dolara yükseldi. Son 5 yılda toplam ithalat da 82,8 milyon Dolar olarak kayıt altına geçmiştir. Geri kalan 5 yılda ithalatı artan diğer bir ürün ise ayakkabılar olmuştur “<http://www.fortuneturkey.com>, 2016.”

Bu durumda, söz konusu dönemde Türkiye'nin genel amaçlı sporun haricinde tenis, jimnastik, basketbol ve antrenman amacıyla kullanılan spor ayakkabı ithalatı %15 yükselerek 19,8 milyon Dolara yükselmiştir. 2012 ve 2013 yıllarında ithalat 4 milyon Dolar düzeylerine kadar gerilemesine rağmen, son bir yılda iki katlık artış meydana gelmiştir. Burada bahsedilen artışta Vietnam'dan gerçekleştirilen ithalatın 5,2 milyon Dolardan, 10,2 milyon Dolara yükselmesi etkin olurken, geçen yıl bu ülke en fazla ithalat yapılan ülke şeklinde kayıtlara geçmiştir. Geçen yıl ayakkabı ithalatı, son 5 yılın en yüksek seviyesine ulaşmıştır. İthalatta geride kalan 5 yıl içinde toplam 55,1 milyon Dolar ödenmiştir. Böylece spor kıyafeti ve spor ayakkabısı alanlarında 2011-2015

yıllarında yapılan toplam ithalat tutarı 138 milyon Dolar olmuştur “<http://www.fortuneturkey.com>, 2016.”

Türkiye’nin en fazla işlem yapan girişim sermayesi fonu olarak İş Girişim Sermayesi, spor perakendecisi olan Toksöz Spor’la ortaklık anlaşması imzalanmıştır. İş Girişim Sermayesi’nin, Toksöz Spor’la yaptığı ortaklık anlaşmasıyla kuruluşundan beri 14. yatırımını gerçekleştirmiştir. İş Girişim Sermayesi'nin bugüne değin gerçekleştirdiği yatırımların tamamı 95 milyon Dolara ulaşırken, ülkenin ekonomisine 450 milyon Dolar seviyesinde katma değer; 6 binden daha fazla kişiye istihdam sağlamıştır. Son 10 yılda Türk Spor Giyim ve Ürünleri Sektörü’nün yaklaşık %15 yıllık bileşik büyüme başarımıyla, 2011 yılı itibariyle 1,4 milyar Euro’ya ulaştığı tahmin edilmektedir “<http://www.isgirisim.com.tr>, 2012.”

28-31 Ocak 2018 tarihlerinde Almanya’nın Münih kentinde düzenlenen ve dünyadaki tüm spor markalarının katıldığı tamamiyle yerli marka olan “Dafron” da yer almıştır. Basketboldan sonra, Türkiye Voleybol Federasyonu hakem kıyafetleri ilgili bu markayı tercih etmiştir. Türkiye’de üretim yapılan ve 200 bin tekstil stoğu bulunan, 950 kalem ürün stoğuyla müşterilerine destek ve hizmet veren Dafron bütünüyle yerli bir spor markasıdır. Bütün ürünlerini Türkiye’de üreten Dafron 5 basketbol takımını baştan aşağıya giydirirken, ayrıca 2018 All Star organizasyonunun forma tedarikçisi olmuştur “<http://www.voleybolaktuel.com>, 2018.”

Konfeksiyon İhracatçılar ve İstanbul Hazır Giyim Birliği Başkan Yardımcısı Mustafa Gültepe, Türkiye’de 7 milyar Dolarlık konfeksiyon ihracatı ve hazır giyimin yaklaşık 3,3 milyar Dolarlık kısmını spor giyimin oluşturmaya vurgu yapmıştır “<http://www.hurriyet.com.tr>, 2018.”

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırma Avrupa Birliği ve Türkiye arasındaki karşılaştırma ile sınırlı tutulmuştur.

Bu araştırma sporun finanman ve ekonomiye olan etkisi ile sınırlı tutulmuştur.

Bu araştırmada “nitel araştırma yöntemlerinden” “doküman analizi metodu” kullanılmıştır.

Araştırmada yararlanılacak veriler, mümkün olduğunca detaylı incelenerek ve gerekli çeviriler yapılarak anlam kaybı en aza indirilmeye çalışılacaktır.

5.2. Varsayım

- Ulaşılan kaynakların geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Veri toplama araçlarının Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansmanı ve ekonomiye etkisi konusunu ölçmede yeterli olduğu varsayılmaktadır.
- Yapılan çevirilerin en az anlam kaybına uğradığı varsayılmıştır.

5.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Alandaki doküman literatürü taranarak bilgiler toplanmıştır. Nitel araştırma, tümevarımcı bir yaklaşım ile olguları ve olayları doğal ortamları içerisinde betimleme, katılımcıların görüşlerini anlama ve yansıtma üzerine yoğunlaşan araştırma yaklaşımıdır. Nitel araştırma metotlarının bütüncül bir yaklaşıma malik ve doğal ortama duyarlı olması, araştırma deseninde esnekliği ve araştırmacının katılımcı rolü olması, algıların ortaya konmasını sağlaması da başka önemli özellikleridir. Nitel araştırmalarda bilgilerin toplanmasında kullanılabilecek dört esas yöntem vardır. Bunlar; gözlem yapma, odak grup görüşmesi, görüşme ve doküman incelemesidir (Çokluk, Ö., ve ark. 2011-96).

Bu araştırmada Avrupa Birliği’nde sporla ilgili düzenlemeler, sporun finansal yapısı ile ilgili durumlar ve sporun finansal kaynakları Türkiye ile karşılaştırılmış, aralarındaki ilişki aranmıştır.

Çalışmanın araştırma modelini oluşturan diğer bir unsur karşılaştırmalı araştırma tekniklerinin uygulamasıdır.

Nitel karşılaştırmalı analiz (QCA), John Stuart Mill'in 1843'te kuramsallaştırdığı karşılaştırmalı yöntemleriesas almaktadır. Ragin (1987), bu yöntemi, ilgili çalışmasında geliştirmiş ve popülerleştirmiştir. QCA, vaka ve değişken odaklı analiz arasında bir denge kurmak isteyen araştırmacılar için bir araç ve yaklaşımdır. QCA, incelenen vakaları karakterize eden, karmaşıklığa odaklanan, çapraz vaka analizi için yararlı bir analitik yöntem oluşturmaktadır. Durumlar değişkenlerin konfigürasyonudur, bu tanımın iki hedefi vardır: Birincisi, bu yapılandırmalar benzer ya da farklı sonuçlar elde etmek için değişkenlerin izlediği yörüngeleri ve yolları göstermektedir. İkincisi ise, bu konfigürasyonlar, bir araştırmanın sonuçlarına yol göstermek için, karmaşık nedensellik içeren durumları, faktörlerin birleşimlerini açıklayıcı yollar sunacak biçimde sadeleştirmektedir. QCA bir yaklaşım olmasına ek olarak aynı zamanda bir araştırma yöntemidir (Çelikdin, A. 2018-1).

5.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada toplanan veriler, Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansmanı ve ekonomiye etkisine ilişkin alan yazında elde edilen verilerin tekrarının yanı sıra süreçlerin işleyişi ve etkisine, yetersiz ve etkisiz yönlerine ilişkin genel bilgiler olma niteliğindedir. Bu çalışmada verilerin analizinde araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, bu çerçeveye göre veriler araştırmacı tarafından dikkatlice okunmuş ve incelenmiştir. Sonrasında gerekli görülen ifadeler ve kısımlardan alıntılar yapılmış, araştırma çerçevesi dışında kalan bilgiler çıkarılmıştır. Daha sonra elde edilen bu veriler dikkate alınarak çalışmanın “tartışma” bölümünde neden sonuç ilişkisi içerisinde, karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

5.5. Araştırma Problemi ve Hipotezi

Bu araştırmada temel olgu Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporla ilgili düzenlemeler, sporun finansal yapısı ile ilgili durumlar, sporun finansal kaynakları ve ekonomik etkilerinin benzerlik ve farklılıklarının ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda “karşılaştırma yöntemi” ile Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor ve spor finansmanı ile ilgili yasal mevzuatlar, finansman akışı, spor kulüplerinin örgütlenme şekilleri, halka arz, sporda devlet ve halk desteği, sponsorluk ve şirket desteği, sporda fikri mülkiyet hakları, naklen yayın gelirleri ve medya haklarında toplu satış, piyango,

şans oyunları ve online bahis, yeni stadyum ve bilet satışları ve son olarakta spor malzemeleri endüstrisi ve ekonomi üzerinde etkilerine ilişkin bilgiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor ve Spor Finansmanı ile İlgili Düzenlemeler ile İlgili Karşılaştırma

1. Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporla ilgili düzenlemeler arasında benzerlik var mıdır?
2. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor ile ilgili mevzuatlar birbiriyle benzerlik gösterir mi?
3. Avrupa Birliği ve Türkiye’deki spor sporun yönetim açısından yapılanma biçimleri benzerlik gösterir mi?
4. Avrupa Birliği ve Türkiye’deki spor kulüplerinin halka arz şekilleri benzerlik gösterir mi?
5. Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporda en çok etkin olan finansal kaynakları arasında benzerlik var mıdır?
6. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan devlet ve halk desteği arasında benzerlik var mıdır?
7. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan sponsorluk ve şirket desteği arasında benzerlik var mıdır?
8. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan sporla ilgili fikri mülkiyet hakları desteği arasında benzerlik var mıdır?
9. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan medya haklarının toplu satışı ve naklen yayın gelirleri desteği arasında benzerlik var mıdır?
10. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan piyango, şans oyunları ve online spor bahisleri desteği arasında benzerlik var mıdır?
11. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan yeni stadyumlar ve bilet satışları desteği arasında benzerlik var mıdır?
12. Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan spor malzemeleri endüstrisinin desteği arasında benzerlik var mıdır?

Bu problemlere bağılı olarak aşığıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

1. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de sporla ilgili düzenlemeler arasında benzerlik vardır.
2. Avrupa Birliğı ve Türkiye’deki spor ile ilgili yasal mevzuatlar benzerlik gösterir.
3. Avrupa Birliğı ve Türkiye’deki sporun yönetim açısından yapılanma biçimleri benzerdir.
4. Avrupa Birliğı ve Türkiye’deki spor kulüplerinin halka arz şekilleri benzerlik gösterir.
5. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de sporda en çok etkin olan finansal kaynakları arasında benzerlik vardır.
6. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de spor finansmanına olan devlet ve halk desteğı arasında benzerlik vardır.
7. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de spor finansmanına olan sponsorluk ve şirket desteğı arasında benzerlik vardır.
8. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de spor finansmanına olan sporla ilgili fikri mülkiyet hakları desteğı arasında benzerlik vardır.
9. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de spor finansmanına olan medya haklarının toplu satışı ve naklen yayın gelirleri desteğı arasında benzerlik vardır.
10. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de spor finansmanına olan piyango, şans oyunları ve online spor bahisleri desteğı arasında benzerlik vardır.
11. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de spor finansmanına olan yeni stadyumlar ve bilet satışları desteğı arasında benzerlik vardır.
12. Avrupa Birliğı ve Türkiye’de spor finansmanına olan spor malzemeleri endüstrisinin desteğı arasında benzerlik vardır.

6. BULGULAR

Bu bölümde alanyazından araştırılan ve elde edilen bilgilere dayalı bulgular araştırma boyutlarına uygun biçimde Avrupa Birliği ve Türkiye için karşılaştırmalı olarak birlikte verilmektedir. Buna göre araştırmanın dört boyutu; “spor finansmanı”, “sporla ilgili düzenlemeler”, “sporun finansal yapısı ile ilgili durumlar” ve “sporun finansal kaynakları” başlıkları altında işlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansmanı ve ekonomik etkileri arasındaki benzerlik ve farklılıkları karşılaştırma olarak daha önce yapılmış olan çalışmalarla da ilişkilendirilerek tartışma bölümünde yer verilecektir. Bu bölümde Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor ve spor finansmanı ile ilgili yasal mevzuatlar, finansman akışı, sporun yönetim yapılanması, halka arz, sporda devlet ve halk desteği, sponsorluk ve şirket desteği, sporda fikri mülkiyet hakları, naklen yayın gelirleri ve medya haklarında toplu satış, piyango, şans oyunları ve online bahis, yeni stadyum ve bilet satışları ve son olarak da spor malzemeleri endüstrisi ve ekonomi üzerinde etkilerine ilişkin yazılı doküman ve belge taraması neticesinde elde edilen verilere karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir.

Tablo 6-1: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Alanında Düzenlemeler İle İlgili Karşılaştırma

Spor Alanında Düzenlemeler	
TÜRKİYE	➤ Osmanlı'da Tanzimat döneminde imparatorlukta, spor eğitimi ve spor alanında Batı konseptinde düzenlemeler yapılmıştır. ➤ Mekteb-i Hayriye'de 1863'te batı tarzında gerçekleştirilen jimnastik etkinlikleri, "Rıyazet-i bedeniye" ismiyle ders programlarına eklenmiştir. ➤ Sultan Abdülaziz döneminde 1872'de deniz kuvvetlerinde görevli olan emekli “Augustus Charles Hobart-Hampden” İngiliz amiral öbür adıyla Hobart Paşa (1822-1886) aracılığıyla "The Imperid Yachting and Boating Club" kurulmuştur. Aynı zamanda “Osmanlı İmparatorluğu”nda kurulan ilk spor kulübü olarak kabul edilmektedir. ➤ 1922-1936 arası TİCİ dönemi; bu dönemde Türkiye ilk defa uluslararası karşılaşmalara katılmıştır. Spor yönetimini devletin özel bir kuruluşa verdiği ilk kuruluştur. ➤ 1936-1938 arası TSK dönemi: İlk kurultayda bu kurum CHP'ye örgütsel olarak bağlanmış ve böylelikle spor, devletin kontrolü altına girmiştir. Türkiye’de sporun bilimsel ve ulusal ilkelere uygun ilerlemesine, yayılmasına çalışan, Türk sporunu yurt içinde ve de yurt dışında da temsil eden özel hukuk tüzel kişiliğine sahiptir. ➤ 1938-1989 arası BTGM dönemi: Türkiye’de yasalarda, devletin hükümet programlarında, kararname, bütçe ve planlarında sporun desteklenmesi ve spor politikasında yer alması ile beraber, sporda devlet yönetimi ilk olarak 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunuyla gerçekleştirilmiştir. ➤ 1989 – 2011 arası GSGM: 3289 sayılı kanunun hedefi, merkezde katma bütçeli ve de tüzel kişiliğe sahip Başbakanlığa bağlı GSGM’nin, taşrada da özel bütçeli “Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükler”nin kurulmasına, teşkilat yetki ve görevlerine ait usul ve esasları düzenlemektedir. ➤ 2011 ve sonrası SGM dönemi: Kanun Hükmündeki bu Kararnamenin amacı, GSB’nın kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir. ➤ 2014-2018 arası “Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında Spor”: Bireylerin spora aktif olarak katılımlarını desteklemek, sporu bir yaşam tarzı gibi benimsetebilmek ve okullardan başlayıp örgütlü şekilde kitlelere yayılmasını sağlamak Kalkınma Planları’nda esas ilke olarak benimsenmiştir.
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Avrupa gündeminde sporun konu haline gelmesi, 1973’deki Walrave/Koch vs. UCI davasıyla olmuştur. ➤ “Avrupa Toplulukları Adalet Divanı” spor etkinliklerinin ekonomik niteliği itibari ile, AB hukukuna tabi olduğunu ortaya koymuştur. ➤ 1985’de Milan Avrupa Konseyi "Addonina Raporu"nda sporun, tek bir topluluğa ait olma hissiyatını destekleyebilecek yegâne fırsatı oluşturduğu hususuna dikkat çekildi. ➤ 1997 yılındaki “Amsterdam Antlaşması”nın eklerinden biri olan “Amsterdam Deklarasyonu”nda ilk kez AB sporun ekonomi dışındaki yönlerini tanıdığını ifade etmiştir. ➤ 2000 yılında imzalanan “Nice Antlaşması”nın eki olan “Nice Deklarasyonu”nda da üye ülkeler üstünde yasal bir bağlayıcılığı olmayacak biçimde, sporun doğasından kaynaklı olarak sosyal, eğitim ve kültürel işlevlere değinmiştir. ➤ Lizbon Anlaşması’nın 1 Aralık 2009’da yürürlüğe girmesiyle birlikte, spor, AB Antlaşmalarında ilk defa demir attı. Avrupa Birliği’nin İşleyişi Antlaşması’nın (TFEU) Madde 6 ve Madde 165’te sporun önemi yasal olarak kabul edilmiş ve sporun bir AB hedefi olarak teşvik edilmesi vurgulanmıştır. ➤ EPAS spor ile ilgili yeni bir atak yapmak ve Panavrupa işbirliğine dinamizm katmak için kurulmuştur. ➤ Sporun sosyal rolünü, ekonomik değerini ve Avrupa’daki spor organizasyonunu ve yönetişimi artırmak için 2007’de Spor Üzerine Beyaz Kitap yayımlandı. Beyaz Kitaba Komisyona sporla ilgili faaliyetlerinde rehberlik edecek 53 önlem içeren 'Pierre de Coubertin Eylem Planı' eşlik etti.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor alanında yapılan düzenlemeler incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; 2000 yılında imzalanan Nice Antlaşması’nın eki olan Nice Deklarasyonu’nda, üye ülkeler üstünde yasal bir bağlayıcılığı olmayacak biçimde, sporun doğasından kaynaklı olarak sosyal, eğitim ve kültürel işlevlere değinmiştir.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor alanında düzenlemeler Tablo 6-1’de gösterilmiştir. Veriler incelendiğinde Avrupa Birliği’nde sporun ilk kez gündeme gelmesi 1973’deki Walrave/Koch vs. UCI davasıyla başlamış, Türkiye’de sporun yaygınlaştırılması yönelik faaliyetlere, Tanzimat döneminde yani 1863’lerde başlanmaktadır. Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun yaşantımızın önemli bir bölümünde yer alması için her fırsatta gündeme getirilmiş olup, şu anki konuma gelmesinde de oldukça uzun ve meşakkatli bir yol izlendiği ve bu durumda sporun gelişimi ile yaygınlaştırılması arasında benzerlik göstermekle birlikte, Türkiye’ de sporun gündeme getirilme durumu Avrupa Birliği’ne göre çok daha erken tarihlere dayandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6-2: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Alanında Yasal Mevzuatları İle İlgili Karşılaştırma

Spor Alanında Yasal Mevzuatlar	
TÜRKİYE	➤ Türkiye’de spor kulüplerine ilişkin mevzuatlar aşağıdaki gibidir; ➤ “07.11.1982 tarih ve 2709 sayılı Anayasanın 59.maddesi” ➤ “21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ➤ “04 Kasım 2004 tarih ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu” ➤ “08.07.2005 tarih ve 25869 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği” ➤ “05.05.2009 tarih ve 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Spor hukukunun Avrupa Birliği hukukuna tâbi olmasının sembolü olarak Bosman kararı gösterilmektedir. Bosman kararından bu yana Avrupa Birliği hukuku, spor hukukunun ekonomik içerikli mevzuatına egemenliği altında bulundurulur. ➤ Spor hukuku, Avrupa Birliği hukukuna aykırı olduğunda, bu durumun yarattığı, yaratacağı sorunlardan ötürü, spor hukuku değiştirilmektedir. ➤ Spor hukuku aracılığıyla, Avrupa Birliği hukukun evrenselliğinden dolayı, diğer tüm kıtalara ve devletlere hükmeder konuma gelmiştir. Tüm bunların sonucunda, uluslararası federasyonlar spor hukuku oluştururken Avrupa Komisyonu ile işbirliği içinde olma noktasına gelmişlerdir. ➤ Avrupa’da spor mevzuatına iki farklı yaklaşım vardır. Bir tanesi "müdahaleci" diğeri "müdahaleci olmayan" modeldir.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor alanında yasal mevzuatlar incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği’nde spor hukuku 1995’de Avrupa Adalet Mahkemesi’nin baktığı Bosmon davasıyla gündeme gelmiştir. Spor hukuku, Avrupa Birliği hukukuna aykırı olduğunda Avrupa Birliği ülkelerinde spor hukuku

değiştirilmektedir. Avrupa Birliği'nde devletin ulusal federasyonların örgütlenme özgürlüğü üzerindeki etkisinin de sınırları olmuştur. Tüm AB ülkelerinde (27'sinin 25'i), spor federasyonlarının en üst düzey yetkilileri tüzüklerine göre, uluslararası kurallara ve yerel genel yasal çerçeveye uygun biçimde düzenleme, kural ve diğer hükümleri kabul etme hakkına sahiptir. Türkiye'de sporun kendine özgü bir hukuk alanı olmadığı ve sporun örgütlenmesi cumhuriyetin ilk yıllarından başlayarak sürekli devlet eliyle ve devlet kontrolünde gerçekleştirildiği için Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde arasında farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği, Avrupa Adalet Mahkemesi'ni sporda düzenleyici kurallar koyabilme konusunda yetkili görmüş ve spora Avrupa Birliği hukuku içindeki kararlarıyla önemli etkilerde bulunmuştur. Bu etkilerin bir kısmı ilgili spor dallarının mevzuatlarında ve örgüt yapılarında önemli değişikliklere gitmelerine sebep olmuştur. Türkiye'de ise; "Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü" şeklinde kurulan ve sonraları "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" adını alan organla devlet spora her konuda etki etmeyi sürdürmüştür. Türk sporunun değişik bir aşamaya geçmesi "27.05.1988 tarihinde kabul edilen 3461 sayılı yasa ile Futbol Federasyonu'nun kurulmasıyla gerçekleşmiştir. Bu kanun ile Futbol Federasyonuna diğer federasyonlardan farklı bir hukuki kimlik verilmiştir. Bu şekilde Türk spor tarihinde ilk defa GSGM yapısının haricinde bir spor yapısı oluşturulmuştur. Buna ek olarak kanunda özel hukuk hükümlerine tabi olma istisnası da - Türk hukukunda olmayan bir örnekle - bu yapıya verilmiştir. "TFF'nin Kuruluş ve Görevleri Hakkında ki Kanun" ile Futbol Federasyonuna bünyesinde hukuk kurulları kurma hakkını da vermiştir.

Avrupa Birliği'nde AB ülkelerindeki yasa koyucuları, kamu otoritelerine spor sektörünün finansal durumunu kontrol etme yetkisi vermişlerdir. Spor hareketine para akışını düzenleyerek, müdahaleci olmayan bir spor yasası modeline sahip bir hükümetin, spor hareketi üzerinde müdahaleci tipindeki bir ülkeye göre aynı miktarda veya daha fazla etkisi olmuştur. Kısacası, Avrupa Birliği hukuku spor hukukunun, ekonomik yönünü kontrol edebilmekte, etkileyebilmekte, önüne geçebilmektedir.

Tablo 6-3: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Sporun Yönetim Açısından Yapılanması İle İlgili Karşılaştırma

Sporun Yönetim Açısından Yapılandırılması	
TÜRKİYE	➤ Türkiye’de mevcut spor yönetimi açısından yapılanmasına baktığımızda 4 yapının varlığı bulunmaktadır; ➤ “Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı”: GSB 2011’de yeniden kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı, 61. Türkiye Cumhuriyeti Hükûmeti’nde var olmuş bakanlıktır. ➤ GSGM: Türkiye’deki spor örgütlenmesinin en başında bulunan, Başbakanlığa bir devlet bakanlığı aracılığıyla bağlı, merkez ve taşra teşkilatlarından oluşan GSGM sportif sportif etkinliklerin yapımında ve gelişiminde destekleyici, denetleyici ve düzenleyici otorite konumunda olduğu görülmektedir. GSGM bu niteliği itibari ile kanunen getirilmiş istisnalar (at yarışları ve futbol) haricinde bütün spor branşlarıyla ilgili genel yetkili kurumdur. ➤ TMOK: İlk olarak 1908 yılında Osmanlı Olimpiyat Komitesi ismi ile kurulmuş olup, Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından 1911 yılında tescil edilmiştir. Dernek statüsünde kurulmuş olan TMOK, tüzel bir kişiliktir. ➤ Spor Federasyonları: Spor yaşamında, yarışmaların düzenlenmesi, kuralların tespiti, sporcuların yetişmesi ve uluslararası karşılaşmalarda yarışmaları, uluslararası federasyonlara üyelikleri itibari ile spor federasyonlarının çok önemli bir yeri vardır; fakat futbola ilişkin federasyon başka bir kanun ile kurulmuş ve GSGM’nin yetkisi dışında özerk bir statüye sahiptir.
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ AB’de spor konusuyla ilgilenen birimler: ➤ Spor Birimi 1997’de kurulmuş olup, Avrupa’nın kurumsal yapısı içinde ulusal ve uluslararası spor örgütleri ile spor alanındaki farklı seviyelerdeki esas paydaşlarla işbirliği yapmaktadır. “Eğitim, Öğretim, Kültür ve Gençlik Genel Müdürlük” Spor Birimi’nin bir parçasıdır. ➤ Diğeri; Avrupa Parlamentosu yapısında yer alan “Kültür, Gençlik ve Eğitim Komitesi” bulunmaktadır (Taş, İ. ve ark. 2013:141) ➤ Avrupa spor örgütü, tüm devletler için orta.k özellikler serisi sunmaktadır. 1998 Avrupa Komisyonu belgesinde resmedilen ve sık sık bahsedilen piramit modeline göre; ➤ Kulüpler: Bu piramidin temelini oluşturuyor. ➤ Bölgesel Federasyonlar: Bir sonraki seviyeyi oluşturur; kulüpler genellikle bu organizasyonların üyeleridir. ➤ Ulusal Federasyonlar: Her disiplin için bir tane olan ulusal federasyonlar bir sonraki seviyeyi temsil ediyor. Genellikle tüm bölgesel federasyonlar ilgili ulusal federasyona üye olurlar. Her disiplin için sadece bir ulusal federasyon olduğu için tekelci bir konuma sahiptirler. ➤ Avrupa Federasyonları: Piramidin tepesi, ulusal federasyonlarla aynı çizgide düzenlenen Avrupa Federasyonları tarafından oluşturulur. Her Avrupa federasyonu, her ülkeden yalnızca bir ulusal federasyona üye olmasına izin verir.

Avrupa Birliği ve Türkiye’deki sporun yönetim açısından yapılandırılması incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği’nde spor kulüpleri, bölgesel federasyonların üyesidir. Bu bölgesel federasyonlar alanında sorumlu olduğu bölgesel düzeyde spor koordinasyonu veya bölgesel şampiyonalarından sorumludur. Bölgesel federasyonlar da ulusal federasyonun üyesidir. Bu federasyonlar kendi disiplini içinde bütün genel konuları düzenleyen ve ayrıca Avrupa ya da uluslararası kendi şube temsil federasyonları biçiminde faaliyetlerini sürdürmektedir. Avrupa federasyonları ise

piramidin en üst federasyonu ve tüm Avrupa birliği üye ülkelerin merkezi konumundadır.

Gençlik ve spor işlerinden sorumlu olan ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı'na bağlı olarak görev yapan bakanlık Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı'dır. Türkiye'de spor işleri, Devlet Bakanlığı tarafından Başbakanlık adına yürütülmektedir. Fakat sporun esas kamu yönetimi GSGM'ye aittir. GSGM'nin 21.05.1986 gün ve 3286 sayılı “Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”a tabi bulunan GM, Merkezde de üst yönetimin yanında, müdürlükler, daire başkanlıkları ve birtakım kurullardan oluşmaktadır. İllerde de, Gençlik ve Spor il müdürlükleri ve ilçe müdürlükleri bulunmakradır. Diğerlerine göre TMOK, devletten daha bağımsız bir bünye göstermekte ve daha fazla olimpiyat oyunlarına yönelik faaliyette bulunmakta olup, GSGM ve TFF ile ilişki içindedir. Buna karşın, GSGM ve TFF üzerinde devletin TMOK’a nazaran daha çok yetkileri bulunmaktadır. GSGM, sportif etkinliklere yönelik bir uluslararası federasyonun talimat ve kurallarını, ilgili spor dalı için, anayasal süreçten geçmesine gerek kalmadan uygular; ancak GSGM'nin özerklik kazanan federasyonlar üstündeki yetkileri büyük oranda alınmıştır. Futbol bütünüyle GSM'nin denetim ve gözetiminden çıkarılmıştır. Futbolla ilgili olarak, GSGM'nin tek yetkisi, futbol karşılaşmalarında müşterek bahis (Spor Loto-Spor Toto) düzenlemektir.

Avrupa Birliği'nin spor politikasının uluslararası seviyedeki sorumluluğu Spor Birimindedir. AB üye devletleri arasında spor ile ilgili siyasi işbirliğine katkı sağlamakta ve çeşitli aktörler arasında faydalı uygulamaların paylaşılmasına arka çıkmaktadır. Buna ek olarak istihdam, iç pazar, rekabet ve sosyal meseleler, özgürlük, âdalet ve güvenlik, sağlık, eğitim, bölgesel, çevre, politika ve gençlik, dış ilişkiler gibi bir takım ilgili politikaların gelişmesinde ve uygulanmasında sporun da önemszenmesini sağlamaya çalışmaktadır. AB'de spor konusu ile ilgilenen diğer bir birim de; Avrupa Parlamentosu yapısında olan “Kültür, Gençlik ve Eğitim Komitesi”dir. Bu görsel-işitsel alanlar, eğitim, kültür ve spordan sorumlu bakanların bir arada olduğu bir yapıdır (Taş, İ. ve ark. 2013).

Tablo 6-4: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Halka Arz Şekilleri İle İlgili Karşılaştırma

Spor Kulüplerinin Halka Arz Şekilleri	
TÜRKİYE	➤ Türkiye’de şirketleşme 1980’li yıllardan itibaren başlamıştır. 2002 yılında ilk defa Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün kurduğu “Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.” halka arz olmuştur. 21 spor kulübünün şirketleşmesine karşın yalnızca 4 spor kulübünün hisseleri halka arz olmuştur. ➤ Spor kulüplerinin şirket şeklinde kurulabilmeleri için, hukuken profesyonel sayılan bir spor dalında faaliyet göstermeleri gerekir. Türkiye’de profesyonel anlamda faaliyet gösteren tek profesyonel spor faaliyet türü futboldur. ➤ Spor kulüpleri, 3289 sayılı “SGM’nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun” "profesyonel spor" başlıklı 24. maddesine göre, “spor kulüpleri profesyonel takımlarını, TTK hükümlerine göre kuracakları ya da kurulmuş olan şirketlere devredebilirler ya da profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilmektedirler.” ➤ TFF Statüsünün 76. maddesinde ““futbolla ilgilenen bir kulüp futbol şubesini ilgili yönetmelik ve kanunlar doğrultusunda kurulmuş olan bir anonim şirkete devredebilir” hükmü yer almaktadır ➤ Türkiye’de şirketleşme iki biçimde gerçekleşmektedir; ➤ Birincisi: “Profesyonel futbol etkinliklerinin mevcut bir şirkete devredilmesidir.” Bu da kendi içinde iki çeşittir; ➤ “Dernekler kanununa göre ve futbol dalı olağan genel kongrede şirketleşme kararının alınmasıyla,” ➤ “Kulübün farklı bir şirkete devredilmesiyle oluşan şirketleşme” ➤ İkincisi ise; “kuruluşundan itibaren anonim şirket şeklinde kurulan kulüplerdir.”
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Avrupa’da halka arz 1983 yılında İngiltere’de esaslı bir kulüp olan “Tottenham Hotspur” ile başlamış ve şu anda (2016) Avrupa’da 50’yi aşkın spor kulübünün hisseleri Avrupa Borsalarında işlem görmektedir. ➤ Avrupa’daki tüm şirketleşmeler, kulüplerin futbolala ilgili bütün faaliyetlerinin ve hesaplarının tümüyle futbol şirketine devredilmesi biçiminde gerçekleşmiştir (Sultanoğlu, B. 2008:8).. ➤ Avrupa Birliği’ne üye birtakım ülkelerde kulüpleşme dernek ve şirketleşme biçimindedir. ➤ Halka arz da değişik şirket türleri vardır: ➤ Birincisi, 50’den fazla hissedara izin verilmeyen tescilli bir şirkettir, kamuoyundan kaynak tahsis edemez, hisseleri bir başkasına devredilebilir, ayrıca hissedarlara temettü ödemesine izin verilir. ➤ İkincisi, kamu şirkettir. Bir halka açık şirketin hissedar sayısı ile ilgili herhangi bir sınırlaması yoktur ve kamuoyunu hisse senedi, tahvil ve borçlara abone olmaya davet ederek sermayeyi artırabilir, halka açık şirketler borsada listelenir ve hisse senetleri isteğe göre işlem görebilir. ➤ Üçüncüsü, garantiyle sınırlı şirkettir. Bu durumda iş dünyasındaki yatırımcılar, yalnızca katkıda bulunduğu fonlar için sorumludurlar. Garantiyle sınırlı şirketin kâr elde etme yeteneği konusunda herhangi bir kısıtlama bulunmamakla birlikte fazlalıklarını üyelere dağıtamaz veya hisseleri çıkaramaz.

Avrupa Birliği ve Türkiye’deki spor kulüplerinin halka arz şekilleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa’da halka arz 1983 yılında, Türkiye’de şirketleşme 1980’li yıllardan itibaren başlamış 2002 yılında “Beşiktaş Jimnastik Kulübü”nün kurmuş olduğu “Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.” halka arz olmuştur. Avrupa’da, Avrupa Borsalarında işlem gören 50’yi aşkın spor kulübünün hisseleri mevcuttur (2016). Türkiye’de ise; 21 Spor Kulübünün

şirketleşmesine karşın yalnızca 4 spor kulübünün hisseleri halka arz olmuştur. Avrupa Birliği ve Türkiye'deki spor kulüplerinin şirketleşme biçimlerini; Avrupa'daki tüm şirketleşmeler, kulüplerin futbolala ilgili bütün faaliyetlerinin ve hesaplarının tümüyle futbol şirketine devredilmesi biçiminde gerçekleştirmiştir. Avrupa Birliği ve Türkiye'de spor kulüpleri ile aynı modelle şirketleşen tek kulübün "Beşiktaş Jimnastik Kulübü" olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Avrupa'da halka arz da 3 türlü şirket vardır: bunlardan ilki tescilli şirket; 50'den fazla hissedara izin verilmez ve kamuoyundan kaynak tahsis edemez. Bununla birlikte, hisseleri bir başkasına devredilebilir. Ayrıca hissedarlara temettü ödemesine izin verilir. İkincisi kamu şirkettir; bir halka açık şirketin hissedar sayısı ile ilgili herhangi bir sınırlaması yoktur ve kamuoyunu hisse senedi, tahvil ve borçlara abone olmaya davet ederek sermayeyi artırabilir. Halka açık şirketler borsada listelenir ve hisse senetleri isteğe göre işlem görebilir. Ancak, hisseleri başkalarına devredilebilir. Ayrıca pay sahiplerine temettü ödemesine izin verilmektedir. Üçüncüsü ise garantiyle sınırlı şirkettir; Bu durumda iş dünyasındaki yatırımcılar, yalnızca katkıda bulunduğu fonlar için sorumludurlar. Bu yapı çoğunlukla, bir şirketin gelir elde etmek için belirli bir görevi üstlenecek şekilde kurulduğu durumlarda kullanılır; ancak kâr dağıtmak istememektedir. Şirketin kar elde etme garantisi ile sınırlı olmasına rağmen (ticari yönelimli spor kulüplerinin uygun bir yasal yapı bulmasının nedeni budur), fazlalığını üyelere dağıtamaz veya hisse çıkaramaz. Garanti ile sınırlı olan şirketler, adlarından sonra "sınırlı" veya kısaltılmış "Ltd" kelimelerini kullanmaları gerekmektedir. Türkiye'de şirketleşme iki biçimde gerçekleşmektedir: Birincisi profesyonel futbol etkinliklerinin mevcut bir şirkete devredilmesi; bu da kendi içinde iki çeşittir; "Dernekler kanununa göre ve futbol dalı olağan genel kongrede şirketleşme kararının alınmasıyla," ve "Kulübün farklı bir şirkete devredilmesiyle oluşan şirketleşme". İkincisi ise; "kuruluşundan itibaren anonim şirket şeklinde kurulan kulüplerdir."

Avrupa Birliği'ne üye birtakım ülkelerde kulüpleşme dernek ve şirketleşme biçimindedir. Fransa'da 07.12.1982 ve 13.07.1992 tarihli yasalar ile Fransa'da spor kulüpleri arasında dernekler ve şirketler şeklinde bir ayrım belirlenmiştir. Birinci kategori, iki çeşit derneği kapsamakta olup, kâr amacı gütmeyen statüye sahip dernekler ve düzenli olarak ticari etkinliklerde bulunan; fakat "güçlendirilmiş maddeleri" olan derneklerdir. Diğer kategoride de düzenli bir şekilde ticari etkinliklerde bulunan

derneklerdir ve sporla âlakalı bir hedefi olan ve hisse ile sınırlı özel şirketlerle yerel mevkilere bir kulübün işletilmesinden ötürü hisse veren karma ekonomiye sahip şirketlerdir. Bunun aksine, İspanya’da spor kulüplerin tümü hâlen etkinliklerini dernek statüsünde sürdürdükleri görülmektedir. Türkiye’de spor kulüplerinin halka açılması ile ilgili düzenlemede; Anayasa’nın 33. maddesinde herkesin dernek kurma hakkının var olduğu belirtilmiştir. Böylece spor kulüpleri, “5253 sayılı Dernekler Kanunu” ve Dernekler Yönetmeliğine göre fiil ehliyetine sahip olmak şartıyla dernek kurabilmektedir. Bu dernekler, TFF ve GSGM tarafından tutulan kütüklere tescil ve kayıt edilmektedir; ancak olmayan spor kulüpleri anonim şirketi yapısında kurulabilmektedir (Aydın, AD.2007:5). Derneklerin şirketleşmesi ise; 3289 sayılı GSGM kanununun "profesyonel spor" başlıklı 24. Maddesine göre, profesyonel takımlarını “Türk Ticaret Kanunu” uyarınca kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilmekte veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilmektedirler (Sunay, H. 2004:72).

Tablo 6-5: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Sporda En Çok Etkin Olan Finansal Kaynakları İle İlgili Karşılaştırma

Sporda En Çok Etkin Olan Finansal Kaynakları	
TÜRKİYE	➤ Türkiye’nin spor yönetimi ile ilgili finansal boyutu değerlendirildiğinde devletçi bir yapının var olduğu göze çarpmaktadır. ➤ Türkiye’de genel bütçeden yaklaşık %0,20 oranında ödenek ayrılmakta olup, spora bunun haricinde spor loto-toto gelirlerinden, il özel idareleri ve belediyelerden belirli oranda kaynak sağlanmaktadır. ➤ Gençlik ve Spor Bakanlığı SGM yardım ödeneğinden spor kulüplerine yapılacak olan ayni ve nakdi yardım ölçütleri yönetmelikle belirlenmiştir. Bunlar; ➤ “Spor malzemesi, araç ve gereç,” ➤ “Tesis yapımı, bakımı ve onarımı, ➤ “Tüzüklerindeki amaç doğrultusunda eğitim, bilim, kültür ve sanat faaliyetleri,” ➤ “Sağlık hizmetleri,” ➤ “Sigortalama ve sosyal güvenlik hizmetleri, ➤ “Kira ve benzeri zorunlu giderler, için kullanılmak üzere il müdürlükleri aracılığıyla kulüplere ayni ve nakdi olarak aktarılabilir. ➤ Spor kulüplerinin mâli açıdan güçlükler yaşamasına neden olan, gelir kalemlerini ve etkinlik alanlarını sınırlayan Dernekler Kanunu’dur. ➤ “Dernekler Kanunu’nun 60. maddesinde bunların gelir kaynakları belirtilmiştir; ➤ “Üye aidatı,” ➤ “Derneklerce yapılan yayınlar, tertiplenen piyango, balo, eğlence, temsil, konser, spor yarışması ve konferans gibi faaliyetlerden sağlanan gelirler,” ➤ “Derneklerin mal varlığından elde edilen gelirler,” ➤ “Bağış ve yardımlar,” ➤ “Yardım toplama hakkındaki mevzuat hükümlerine uygun olarak toplanacak bağış ve yardımlardan ibarettir” ➤ Dayanışma mekanizmalarına baktığımızda; birtakım amatör spor kulüpleri gelirlerini profesyonel futbol şubelerinden elde etmektedirler. ➤ Sporda gönüllülük ise; spor kulüpleri dâhil olmak üzere, gönüllü yapı henüz güçlü değildir. Gönüllü yapıda, TASKK, Türkiye Spor Yazarları Derneği, Spor Bilimleri Derneği, TMOK ile futbol branşında Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği önemli yer almaktadır.
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Avrupa’da spor gelişimi öncelikli olarak katılımcıların ve / veya izleyicilerin maddi katkısına, ikinci olarak da yerel yetkililere bağlıdır. 2011 verilerine göre; ➤ Spor finansmanının ana kaynağı, hane halkı harcamaları, toplam harcamanın ortalama % 49,7’sini (nüfus başına 177 €) temsil etmektedir. ➤ Yerel yönetimlerin ise toplam harcamanın ortalama % 24,3’üdür. ➤ Spor sistemine giren kaynakların büyük kısmını beş finansman kaynağı oluşturmaktadır. Bunlar: ➤ Üyelik ücretleri ve hane halkı tarafından yapılan diğer harcamalar; ➤ Gönüllü çalışmanın katkısının ekonomik değeri; ➤ Ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde kamu kesimi finansmanı; ➤ Piyangolar, bahis ve kumar operatörleri üzerindeki vergi ve harçlardan elde edilen gelirler; ➤ Sponsorluk, himaye ve bağışlardan elde edilen gelir; ➤ Medya haklarından elde edilen gelir. ➤ Ayrıca sporun finans yapısına katkı sağlayan başka durumlarda vardır: ➤ Birincisi, sporda dayanışma mekanizmasıdır; bu da profesyonel spordan tabandan spora veya bir spordan ikinci bir spora kadardır. Turnuvadan çıkan medya haklarının % 60’ı, ulusal federasyonlara yeniden dağıtılır ve bu para özellikle tabandan projeleri için (fonları) korunur. ➤ İkincisi, sporda gönüllülüktür; birçok üye devlette, sporda gönüllü faaliyetlerin sağlanması için açık bir hukuki çerçeve veya strateji bulunmamaktadır (özellikle de tabandan spor). Toplamda, AB vatandaşlarının %7’si spor faaliyetlerini desteklemek için gönüllü olarak çalışmaktadır. Bu rakam, 2009 anketinden bu yana değişmeden kaldı.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporda en çok etkin olan fon kaynakları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporda kullanılan fon kaynakları arasında benzerliğin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradaki

farklılık finansal kaynakların türlerinden kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi; Avrupa Birliği'nde spor finansmanının ana kaynağı hane halkı harcamaları iken Türkiye'de ise merkezi hükümetin spora maddi desteği öncelikte olmuştur. Sporda dayanışma mekanizmalarında Avrupa Birliği'nde yatay ve dikey yönde spora oldukça etkili ve daha profesyonel bir yapılanmaya sahip kaynak aktarımı yapılmaktadır, Türkiye'de ise genellikle tek bir branşa yüklenilerek diğer spor branşlarına sınırlı oranda fon aktarımı söz konusu olduğu saptanmıştır.

Sporda gönüllülük konusu incelemelerinde, Avrupa Birliği'nde sporda gönüllülük çok büyük öneme sahiptir ve bugün Avrupa'da spor hayırseverlik, gönüllük, işbirliği gibi kavramlarla iç içe geçmiş bir haldedir. Beyaz Kitaba göre spor organizasyonlarının omurgasını oluşturmaktadır ve hukuki bir zorunluluğu olmamaktadır, Türkiye'de ise sporda gönüllülük etkin değildir; fakat “spor kariyerim” tarafından oluşturulan bir sosyal sorumluluk projesi olan “Spor Gönüllüleri Projesi” adı altında gönüllü grup oluşturulmuş 2011-2018 yılları arasında 53 organizasyona sporda gönüllü olmaya 35,000 kişi başvurmuş ve 13,400 kişi aktif görev almıştır.

Tablo 6-6: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Devlet ve Halk Desteği İle İlgili Karşılaştırma

Spor Finansmanına Olan Devlet ve Halk Desteği	
TÜRKİYE	➤ Sporda Devlet Desteği; ➤ Türkiye’de spor, merkezîyetçi bir yaklaşım ile devlet eliyle sevk ve idare edilmektedir. Bu noktada, sporun finansmanını devlet sağlamak durumunda kalmaktadır. Devlet, spor aktivitelerini yürütmek, geliştirmek ve yurt geneline yaymak görevini merkezi idareye bağlı olan GSGM aracılığıyla bizzat üstlenmiştir. ➤ 2006-2014 yılları arasında ana hizmet birimi olarak görev yapan; ➤ Spor Federasyonları Başkanlığı’na; %1,27, ➤ Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı’na %0,59, ➤ Uluslararası Organizasyonlar Dairesi Başkanlığı’na %3,53, ➤ Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığı’na ise %1,74, oranında ödenek tahsis edilmiştir. ➤ Ayrıca Spor Genel Müdürlüğü Birimlerinin 2006-2014 yılları arası toplam bütçe ödenekleri; Tesisler Daire Başkanlığı, Spor Genel Müdürlüğü’nün 2006-2014 yılları arası toplam bütçe ödeneklerinin %24,71’ine sahiptir (Işıköz, E. 2015:53). ➤ “13.07.2005 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’nun 7. maddesinde; Büyükşehir Belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları içerisinde ➤ “Büyükşehir bütünlüğüne hizmet eden spor yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletmek görevi yanında; gerektiği zaman amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor karşılaşmaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı karşılaşmalarında üstün başarı gösteren ya da derece alan sporculara belediye meclisi kararı ile ödül vermek sayılmaktadır” ➤ “Gene aynı maddede, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve yetkileri arasında, spor yerleri ile parkları yapmak da görevi sayılmıştır.” ➤ 13.7.2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 14. maddesi belediyelerin, mahalli müşterek kaliteye olmak koşuluyla, gençlik ve spor hizmetlerini yapacağı ya da yaptıracağı hükme bağlanmıştır.” ➤ (Ek fıkra: 12/11/2012-6360/17 md.; Değişik: 12/7/2013-6495/100 md.) Belediyelerin birinci fıkranın (b) bendi uyarınca; ➤ Sporu teşvik etmek amacıyla yapacakları nakdi yardım, bir önceki yıl genel bütçe vergi gelirlerinden belediyeleri için tahakkuk eden miktarın; büyükşehir belediyeleri için binde yedisini, diğer belediyeler için binde on ikisini geçemez “http://www.mevzuat.gov.tr, 2016.” ➤ Sporda Halk Desteği; ➤ Sporda yapılan hanehalkı harcamaları hakkında bilgi sahibi olmamız konusunda spora katılım oranlarının etkili olduğunu düşünülürse; ➤ 2012 yılı TÜİK’in gerçekleştirdiği “Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması” sonuçlarına göre, Türkiye’de sayıları 4,7 milyon kişiye varan dijital müşterilerin hemen hemen yarısı online mağazalarını spor ve giyim malzemeleri satın almak için kullanmaktadır. ➤ SGM’den izinli Türkiye’de, spor tesislerinde Bilardo, Aerobik, Taek-wondo, Halı Saha Futboluna değin yaklaşık 500 bin kişinin düzensiz spor yaptıkları tahmin edilmektedir. Türkiye’de halkın sadece %10’unun spor yaptığı görülmektedir.

AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Sporda Devlet Desteği; ➤ Avrupa'daki kamu otoriteleri (devlet makamları) spor sektörüyle çoğunlukla doğrudan ilgilenmektedir. Özellikle, spor alanında yasalar çıkarır ve spor organizasyonlarına hem aynı hem de maddi destek sağlarlar. Üye Devletlerin spora verdiği destek, AB yasalarına uymak zorundadır. ➤ Üye Devletler, tabandan düzeyi içeren spor kulüpleri için doğrudan ve dolaylı destek (hayır kurumu statüsünde (veya benzeri) başvurabilir, iskonto edilmiş oranları, spesifik lisans gereklilikleri veya yaygın hale gelmiş uygulama, tercihli vergi muafiyeti) sunar. ➤ Tüm AB ülkelerinde önem verilen ilk konu, profesyonel yarışmaların yönetim organı tarafından finanse edilmesidir. ➤ Spor alanında, çoğu Avrupa ülkesinde, yerel düzeyde yerel spor kulüplerine doğrudan veya dolaylı (çoğunlukla belediyeler tarafından) kamu yardımının yapılır. ➤ Doğrudan destek, bazı faaliyetlerin veya projelerin sübvansiyonlanmasını, altyapı ve ekipmanın finansmanını ve mevcut insan kaynaklarının sağlanmasını içerir. ➤ Dolaylı destek biçimleri, kulüpleri piyasa fiyatının altında, bazen de ücretsiz olarak tesis imkânı sağlamayı içermektedir. ➤ Yerel yetkililer ayrıca, yerel spor katılımını teşvik etmek ve / veya tabandan spor kulüpleri ile yerel şirketler veya eğitim sistemi gibi diğer paydaşlar arasındaki ortaklıkları kolaylaştırmada önemli bir rol oynamaktadır. ➤ Devlet finansman kaynaklarının tahmini tahsis edilen fonlar (Spor Bakanlığı tarafından): ➤ Altyapılara %25 ➤ Federasyonlara %25 ➤ Yerel kulüp ve derneklere %15 ➤ Yerel yetkililerin ayırdığı fon ise; ➤ Tahmini: 25 milyar Euro ➤ Tahmini tahsis: Altyapılara %50, ➤ Yerel kulüplere ve derneklere ayrılan %30'dur (2010). ➤ Sporda Halk Desteği; ➤ Hanehalkı olarak anılan spor yapan kişiler, üyelik ücreti ödemekte, spor karşılaşmalarında giriş biletleri satın almakta, kulüplerden malzeme ve hizmet satın almaktadır. TV ücretlerini ödeyerek, genel ve yerel vergileri ödeyerek spor sektörüne dolaylı ödeme de yapmaktadır. ➤ Aynı zamanda piyango bileti, spor bahisleri vs, bu gelirin bir kısmı düzenleyici mekanizmalar yoluyla spora yönlendirildiğinde ya da bağış toplamak için kulüplerin kendileri tarafından düzenlenen piyango ile biletler satıldığı için bunlarda hane halkı aracılığıyla satın alma eylemini içerir. ➤ Sporda yapılan hane halkı harcamaları hakkında bilgi sahibi olmamızda spora katılım oranları da etkili olduğunu düşünürsek; ➤ Avrupa Birliği genelinde nüfusun yaklaşık %18'i haftada en az üç kez spor yapıyor, %38'i haftada en az bir kez, %46'sı en az ayda bir kez katılmaktadır. Yaklaşık 500 milyonluk bir AB nüfusu göz önüne alındığında, bu, 190 milyon AB vatandaşının haftada en az bir kez spor yapması anlamına gelmektedir.
---------------------------	--

Avrupa Birliği ve Türkiye'de spor finansmanına olan devlet desteğine incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa ülkelerinde, sporun da eğitim, sağlık gibi bir kamu hizmeti şeklinde devlet tarafından düzenlenip yürütüldüğü, doğrudan ve dolaylı biçimde merkezi ve yerel olarak finansman sağlandığı görülmektedir. Türkiye'de de benzer şekilde spor devletçe sevk ve idare edilir bu da

devletin sporun finansmanını karşıladığı anlamına gelmektedir. Bunu yaparken de Devlet, spor aktivitelerini yürütmek, geliştirmek ve yurt geneline yaymak görevini merkezi idareye bağlı olan GSGM aracılığıyla bizzat üstlenmiştir.

Avrupa Birliği'nde Üye Devletlerin spora verdiği destek ortak pazarla bağdaşacak şekilde, AB yasalarına uymak zorunluluğundadır. Yani üye devletlerden her hangi biri ülkesinde spor gelişimine yardımcı olacaksa vergi avantajları yoluyla teşviklerde bulunabilir; ancak yapılan yardımlar belirli teşebbüsleri destekleyerek rekabeti tehdit eder veya bozar ise devletlerarası ticareti etkilediğinden ortak pazarla uyuşmaz. Bu nedenle devlet sadece bireysel kulüplere ve altyapı tesislerine destek verir; devlet yardımı spor organizasyonu veya diğer kulüpler arasındaki (profesyonel spor kulüpleri) rekabeti bozabilir.

Avrupa Birliği'nde profesyonel sporun finansmanı için bu sporun makamlarından kendileri için kaynak yaratmaları istenir. Böylelikle profesyonel sporların yönetim organlarına büyük iş düşmektedir. Profesyonel spordan elde edilen gelirler (bilet satışları, imza organizasyonları, tesisler, müsabakalar/organizasyonlar, medya ilişkileri, locaların tutulması, tedarikçiler, sponsorlar ve profesyonel yöneticiler) doğrultusunda da profesyonel spor yetkilileri Ticaret Bakanlığı tarafından mali olarak kontrol edilmektedir. Türkiye'de ise; amatör sporun en üst kuruluşu Gençlik ve Spor Bakanlığıdır ve tüm amatör federasyonların bütçeleri de ayni ve nakdi olarak GSB tarafından ödenmektedir. Türkiye'de profesyonel spora baktığımızda ise, yalnızca futbol profesyonel spor branşı olarak kabul edilmektedir. TFF yıllık bütçe esasına göre o da bütçesini hazırlar ve bu Yasada kendisine verilen işlevleri yerine getirebilmek adına TFF Statüsü çerçevesinde gerekli tüm harcama ve masrafları yapmaktadır (Ekmekçi, R. 2016:148).

Avrupa Birliği'nde, yerel düzeyde yerel spor kulüplerine (çoğunlukla belediyeler tarafından) kamu yardımının yapılır. Yerel yönetimler, daha çok tabandan spor alanlarında sporun finansmanında büyük rol oynarlar. Doğrudan destek, bazı faaliyetlerin veya projelerin sübvansiyonlanmasını, altyapı ve ekipmanın finansmanını ve mevcut insan kaynaklarının sağlanmasını içerir. Dolaylı destek biçimleri, kulüpleri piyasa fiyatının altında, bazen de ücretsiz olarak tesis imkânı sağlamayı içermektedir. Yerel yetkililer ayrıca, yerel spor katılımını teşvik etmek ve / veya tabandan spor kulüpleri ile yerel şirketler veya eğitim sistemi gibi diğer paydaşlar arasındaki

ortaklıkları kolaylaştırmada önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye’de de mevcut yasalarımıza göre belediyeler, halka spor yapabileceği alanlar ve imkânlar hazırlar, spor yerleri işler ve işletir, amatör spor kulüplerine malzeme yardımıyla bulunur, başarılı sporculara ödülleri verir.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan halk desteği; spor finansmanının ana kaynağı olan, hane halkı harcamaları, toplam harcamanın ortalama %49,7’sini (nüfus başına 177 €) temsil etmektedir (2011). Türkiye’ de ise internet üzerinde yapılan alışverişlerde müşterilerin hemen hemen yarısı (2.35 milyon kişi-2012 verileri) giyim ve spor malzemeleri satın almaktadır.

Spora katılım ile sporla ilgili harcamalar arasında ilişki olduğunu düşündüğümüzde; Avrupa Birliği genelinde nüfusun yaklaşık %18’i haftada en az üç kez spor yapıyor, %38’i haftada en az bir kez, %46’sı en az ayda bir kez katılmaktadır. Bu da AB’ye spor katılımının finansmanının ortalama %50’sinin (2009) hane halkı harcamalarından olduğunu göstermektedir. Türkiye’de de SGM’den izinli spor tesislerinde yaklaşık 500 bin kişinin düzenli bir şekilde olmasa bile spor yaptıkları tahmin edilmektedir. Sistem içinde olmayan ve denetimsiz Özel Spor Tesisleri ile Koşu Parkurlarında ya da bireysel olarak spor yapan kişi sayısının da günden güne arttığı düşünürse Türkiye’de halkın sadece %10’unun spor yaptığı görülmektedir (2014).

Tablo 6-7: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Sponsorluk ve Şirket Desteği İle İlgili Karşılaştırma

Spor Finansmanına Olan Sponsorluk ve Şirket Desteği	
TÜRKİYE	➤ Sponsorluk Desteği; ➤ 2014 yılı SGM Sponsorluk Şubesi verilerine dayanılarak sponsorluk hizmetlerinin kuruluşlara göre dağılımı şöyledir: ➤ İl Müdürlükleri; %0,39 Federasyonlar %35,76 Kulüpler %54,47 Sporcular %9,38’ dir. ➤ SGM Sponsorluk Şubesi verilerine göre 2001-2018 yılları arasında elde edilen sponsorluk gelirleri nakdi olarak; %85,94, aynı olarak da %14,06’dır. ➤ Yine 2001- 2018 yılları arasında sponsorluk birimlerine göre dağılımına baktığımızda ise sponsorluk gelirleri kulüplere %57,66, federasyonlara da %31,71 oranındadır. ➤ Şirket Desteği; ➤ İşletmeleri sporda sponsorluğa teşvik etme amacıyla bu faaliyetleri artırabilmek için Türk Devleti, 22.12.2005 tarihli GSGM Sponsorluk Yönetmeliği ile güncellemiştir. ➤ Sponsorluk yapılabilen alanlar genişletilmiştir. ➤ Sponsorluk kapsamında yapılan aynı ve nakdi harcamaların amatör spor dalları için tamamının, profesyonel spor dallarında ise %50’sinin GVK ile KVK’ya göre gider sayılması kabul edilmiştir. ➤ GSGM Sponsorluk Yönetmeliği’nin 13. maddesine göre; ➤ “Reklamlar, ilgili spor branşının bağlı olduğu uluslararası federasyonlar ve Genel Müdürlükçe izin verilen şekil ve ölçütlere uygun olmak zorundadır. Sponsorluk iş ve işlemleriyle reklamlarda kamu düzenini bozucu, siyasi, etnik, dil, din, ırk, mezhep ve cinsiyet ayrımı yapan, genel ahlak ve adaba aykırı, zararlı ve kötü alışkanlıkları özendirici, kanunlarla yasaklanmış logo,yazı, amblem vb. işaretler kullanılamaz.”
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Sponsorluk Desteği; ➤ Avrupa'daki sponsorluk anlaşmalarının büyük çoğunluğu spor alanında bulunur. Avrupa'daki profesyonel spor finansmanının ilk iki ana kaynağından biri sponsorlukdur. ➤ Büyük sponsorluklar seçkin seviyedeki bireysel kulüplerle ilişkilendirilir ve tabandan seviyedeki sponsorluklar daha küçük tutarlar getirebilirken, çoğunlukla yerel bir kulüp ya da tesis için destekleyici yönüyle mutlak anlamda önemlidir. ➤ Sponsorluk ve televizyon (TV) yayın haklarından gelirler temel olarak yüksek seviye sporlara yöneliktir. Mevcut verilere göre, TV haklarının ve sponsorluk harcamalarının %90'ı üst düzey spora ayrılırken, yalnızca %10'u kitle sporu için kalıyor. ➤ Şirket Desteği; ➤ İşletmeler sporu sponsorluk (ve bağış) yoluyla finanse eder. ➤ İşletmeler temel olarak profesyonel sporu ve daha az ölçüde amatör spor yarışmalarını ve kulüplerini finanse etmektedir. ➤ Geniş şirketler kategorisinde alt kategori sponsorlar (herhangi bir ticari organizasyon olabilir), medya kuruluşları (yayıncılar) ve devlet piyangoları ile bahis ve kumar hizmeti yapanlardır. ➤ Birçok AB Üye Devleti, özel şirketler tarafından genel ilgi etkinliklerinin-sporunda arasında olduğu- finanse edilmesini teşvik etmek için yasa çıkardı. ➤ Şirketler açısından ve özellikle tabandan sporcular için genel olarak spora yönlendirilebilecek geliri potansiyel olarak sınırlayan bazı kısıtlamalar da vardır: ➤ İlki Alkollü içki üreticilerinin reklamcılığına ilişkin olarak, genellikle yaşı küçükleri korumak amacıyla çeşitli önlemler uygulanmaktadır. ➤ İkincisi, bazı ülkelerde, belirli medyada reklam yayınlamaya yönelik daha genel kısıtlamalar bulunmaktadır. ➤ Son olarak, bir dizi AB Yönergesi, genel olarak spora gidecek potansiyel gelir akışlarını ve ayrıca dayanışma mekanizmaları yoluyla tabandan spor yapmayı da etkiler. Bu Tütün Reklamcılık Yönergesi'dir. ➤ Sporda Şiddet ve Spor Etkinliklerinde Olumsuz Davranış Konulu Avrupa Konvansiyonu başka bir örnektir: Sözleşme, seyirciler tarafından alkollü içeceklerin stada sokulmasını yasaklamayı amaçlamaktadır.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına etki eden sponsorluk desteği incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği’nde spor sponsorluğundan en çok faydalana profesyonel sporlarda en etkili iki gelir kaynağından biri, bu gelirlerden en az faydalanan tabandan seviyedeki spor olan kulüplerdir. Türkiye’de de spor sponsorluktan en çok faydalanan profesyonel sporlar yani futbol, daha sonra Avrupa Birliği’nin aksine kulüpler ve bu gelirlerden en az faydalanan federasyonlar olduğu sonucuna varılmıştır. Avrupa Birliği’nde spora yönelik şirket desteğinde; şişletmeler temel olarak profesyonel sporu ve daha az ölçüde amatör spor yarışmalarını ve kulüplerini finanse etmektedir. Türkiye’de de benzer şekilde şişletmeler daha çok profesyonel sporu özellikle futbolu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Birçok AB Üye Devleti, özel şirketler tarafından sportif etkinliklerin finanse edilmesini teşvik etmek için yasa çıkarmıştır. Bunlar vergi muafiyetlerini içerir ve özellikle taban spor için yapılacak sponsorlukların kısıtlanmasına yöneliktir. Bunlar, alkollü içki üreticilerinin reklamcılığına ilişkin uygulama, diğer, bazı ülkelerde, belirli medyada reklam yayınlamaya yönelik daha genel kısıtlamalar ve son olarak AB Direktifi (Tütün Reklamcılık Yönergesi), genel olarak spora giden gelir akışlarını ve dayanışma mekanizmaları aracılığıyla tabandan sporu etkilemektedir. Seyirciler tarafından alkollü içeceklerin stada sokulmasını yasaklamayı amaçla Sporda şiddet ve Spor Etkinliklerinde Olumsuz Davranış Konulu Avrupa Konvansiyonu diğer bir örnektir. Türkiye’de ise; şişletmeleri sporda sponsorluğa özendirmek için 22.12.2005 tarihli “GSGM Sponsorluk Yönetmeliği” ile güncelleme yapılmıştır. Sponsorluk nezdinde yapılan nakdi ve ayni harcamaların amatör spor branşları için tamamının, profesyonel spor branşlarında ise %50’sinin GVK ile KVK’ya göre gider sayılması kabul edilmiştir. Aynı yönetmelik sponsorluk sınırlamaları getirmiştir; bunlar Avrupa Birliği’ndeki gibi reklamlarda zararlı ve kötü alışkanlıkları özendirici olmamasının yanı sıra ayrıca “kamu düzenini bozucu, siyasi, etnik, dil, din, ırk, mezhep ve cinsiyet ayrımı yapan, genel ahlak ve adaba aykırı, kanunlarla yasaklanmış yazı, logo, amblem vb. işaretler kullanılamaması” ile ilgili olmuştur.

Tablo 6-8: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları Desteği İle İlgili Karşılaştırma

Sporla İlgili Fikri Mülkiyet Hakları Desteği	
TÜRKİYE	➤ Fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik “5846 sayılı fikri ve sanat eserleri kanunu” mevcuttur; fakat sporda fikri mülkiyet hakları ile ilişkili tek bir maddeye bile yer verilmemiştir. ➤ “TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”a göre, fikri, sınai ve ticari haklar ile ilgili bazı maddeler söz konusudur. Bunlar: ➤ “14. maddeye göre; TFF’nin kullandığı ya da kullanacağı marka, logo vb. bütün fikri ve sınai hakların mülkiyeti ve kullanım hakkı münhasıran TFF’ye aittir.” ➤ “TFF’nin sponsoru olmadığı halde, yaptıkları tanıtım, duyuru, reklam vb. faaliyetlerle 3. kişilerin nezdinde TFF’nin sponsoru izlenimini oluşturan kişilerin eylemleri hakkında TTK’nun haksız rekabete ait hükümleri uygulanır.” ➤ Fenerbahçe Ülker arasında 2015-2016 futbol sezonunda imzalanan ve on yıl süre ile sürdürecektir stadyum isim hakkı sözleşmesinin toplam değeri 90 milyon Dolar olmaktadır. ➤ 2009/2010 futbol sezonunda başlayan ve on yıl devam edecek olan “Türk Telekom Arena” stadyum isim sponsorluğu anlaşmasından Galatasaray Kulübü, her yıl 6,5 milyon Dolar kazanç sağlamaktadır.
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Komisyon, AB şirketlerinin yüksek standartta kalite, yenilik, tasarım ve yaratıcılık ile mal ve hizmet sunumunda yatırım yapmalarını teşvik eden yasal bir çerçeve ve fikri mülkiyet sistemi tasarladı. ➤ Sporla ilgili fikri mülkiyet haklarının korunması Avrupa Adalet Divanı içtihat hukuku ile şekillendirilmiştir. ➤ Fikri mülkiyet haklarına dayanan mevzuat, sporu güvenli bir finansal taban üzerine yerleştirmeye yardımcı olacaktır. ➤ Avrupa’nın bir dünya markası haline gelen liglerinin ve bu liglerde mücadele eden kulüplerin en değerli ticari gelir mecralarını formalar ve stadyumlar oluşturuyor. ➤ 2017-18 yıllarında Alman futbolu Bundesliga kulüplerinin stadyum isim hakları gelirleri, Borussia Dortmund, stadyumuna isimlendirme haklarının satışından kazanılan gelirden 5,8 milyon Euro gelir sağlanmaktadır “https://www.aktifbank.com.tr., 2017.”

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanında etkili olan fikri mülkiyet hakları desteği incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği’nde Komisyon, AB şirketlerinin yüksek standartta kalite, yenilik, tasarım ve yaratıcılık ile mal ve hizmet sunumunda yatırım yapmalarını teşvik eden yasal bir çerçeve ve fikri mülkiyet sistemi tasarladı. Bu, spor organizatörlerinin kullandığı tüm logoların fikri mülkiyet haklarına dayanan mevzuat, sporu güvenli bir finansal taban üzerine yerleştirmeye de katkı sağlamıştır. Hem Avrupa’da hem de ulusal düzeyde spor hakları çerçevesinde yapılan görüşmeler çok az gelişmiştir. Türkiye’de ise; fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik 5846 sayılı fikri ve sanat eserleri kanunu vardır, fakat sporda fikri mülkiyet hakları ile ilişkili tek bir maddeye bile yer verilmemiştir. “TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”u uyarınca, fikri, sınai ve ticari haklarla ilgili birtakım maddeler yer almaktadır. Avrupa’da kulüplerin en kıymetli ticari gelirlerini stadyumlar ve formalar oluşturuyor; İspanya takımı, Real Madrid, firma: Fly Emirates ve yıllık gelir: 70.000,000 Euro ve Hollanda PSV, firma: Energiedirect.nl, yıllık gelir:

6.000,000 Euro Fenerbahçe, firma: AVİS, yıllık gelir: 35.500,000 Euro, Galatasaray, firma: NEF (Türkiye), THY (Avrupa), yıllık gelir: 5.200,000 Euro; Beşiktaş, firma: Vodafone, yıllık gelir: 4.300,000 Euro ve Trabzonspor, firma: QNB Finansbank, yıllık gelir: 2.000,000 Euro “<https://www.fotomac.com.tr>, 2018.”

Tablo 6-9: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri Desteği İle İlgili Karşılaştırma

Medya Haklarının Toplu Satışı ve Naklen Yayın Gelirleri Desteği	
TÜRKİYE	➤ Toplu Satış Desteği; ➤ Türkiye’de yayın haklarının pazarlanması; ➤ “5894 sayılı TFF’nin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunu (m. 13),” ➤ “TFF Statüsü (m. 74),” ➤ “TFF Medya Talimatı,” ➤ 1995 yılından bu zamana türlü mahkeme içtihadlarıyla Rekabet Kurulu ve Tahkim Kurulu kararlarına bağlı olarak yürütülmektedir. ➤ Ülkemizde lig karşılaşmalarının TV’de yayın konusunu hazırlayan esas mevzuat, “TFFK (m. 10/j, 29),” ➤ “TFF-Ana Statüsü m. 68, ➤ “TFF Yayın Talimatı”yla her dönem hazırlanan lig statüleridir. ➤ Tek elden yayın haklarının pazarlanmasıyla ilgili olarak Türkiye profesyonel futbol ligleri ile TFF’de mücadele eden kulüpler arasında teşebbüs birliğinin doğmasına yol açanmıştır; ➤ “TFFK m. 29,” ➤ “TFF Ana Statüsü’nün 67. maddesi” ➤ “TFF vasıtasıyla yayımlanan “yayın talimatı”nın 1. maddesi,” ➤ Türkiye’de uygulanan bireysel satış yerine toplu satış manasına gelen havuz sistemi, 1994-1995 yılından itibaren havuz sistemi geçerli olmak üzere TFF aracılığıyla yapılan ihaleyle başlamıştır. ➤ 2005-2006 sezonundan itibaren uygulana yeni havuz sistemine göre; ➤ T.F.F., havuz gelirlerinin % 35’ini “Dayanışma Payı” olarak onsekiz kulübe eşit eşit bir şekilde dağıtmakta, ➤ Gelirlerin %14’ü ise “Şampiyonlar Payı” adı altında lig başında garanti edilerek daha önce Türkiye Ligi’nde şampiyon olmuş kulüplere, %44’ü “Puan Performansı”na bakarak, %7’lik kısmı da “Sezon Performansı” olarak Kulüplere pay edilmiştir. ➤ Naklen Yayın Gelirleri Desteği; ➤ Avrupa’daki yayın haklarında en pahalı olan ligler arasında Türkiye Süper Lig 6.sırada 555 milyon Euro ile yer almaktadır “https://www.sporx.com, 2018.”
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Toplu Satış Desteği; ➤ Spor yayıncılığı için AB rekabet politikasının uygulanması büyük ölçüde iki konu üzerine odaklanılmıştır: ➤ Birincisi, spor haklarının müşterek olarak satın alınması; AB katılımının en yüksek profilli örneği, Avrupa Yayın Birliği düzenlemesiyle ilişkili olmuştur. 1950’li yıllarda kurulan EBU, Avrupa kamu hizmeti yayıncılarının çıkarlarını geliştirmek için kuruldu. ➤ İkincisi, spor haklarının kolektif satışı; liglere ve ulusal spor federasyonlarına, onların maçlarını ve sporların hepsini medya haklarını satmak için izin verir ve daha sonra gelirleri kulüpler, ulusal yönetim organları ve tabandan sporlar arasında yeniden dağıtılır. ➤ Naklen Yayın Gelirleri Desteği; ➤ Avrupa Birliği’nde spora yönelik naklen yayın gelirlerine baktığımızda; Avrupa’daki yayın hakların içinde en pahalı olan ligler ilk sırada İngiltere Premier Ligi yer almaktadır ve bu gelir 2,33 milyar Euro’dur.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanında etkili olan medya haklarının toplu satışı desteği incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği’nde önceleri spor haklarının müşterek olarak satılması söz konusuydu, bu durum Avrupa kamu hizmeti yayıncılarına, Olimpiyat Oyunları, Avrupa ve Dünya Kupası futbol turnuvaları gibi uluslararası spor etkinliklerine ilişkin hakları satın almalarını da ve paylaşmalarında etkili olmuştur. Son zamanlarda FIFA, UEFA ve IOC gibi kuruluşların her biri kendi haklarının bireysel yayıncılar ile satılmasında görüşme yapmak istemiştir. Toplu satış, liglere ve ulusal spor federasyonlarına, onların maçlarını ve sporların hepsini medya haklarını satmak için izin vermektedir. Türkiye’ye baktığımızda öncesinde, tek elden pazarlama yolu ile kulüpler istediği yayıncı kuruluşa futbol maçlarının yayın haklarını pazarlayabilirlerdi, daha sonraları bireysel satış yerine toplu satış manasına gelen havuz sisteminin, daha çok futbol kulübünü aynı noktada buluşturup, yayın haklarından daha çok gelir elde edilmesini sağlama nedeniyle tercih edilmiş ve genellikle kulüplerde fikir birliği yaratmıştır.

Avrupa Birliği’nde naklen yayın haklarında toplu satışla elde edilen gelirler; kulüpler, ulusal yönetim organları ve tabandan sporlar arasında yeniden dağıtılır. Türkiye’de ise; T.F.F., havuz gelirlerinin % 35’ini “Dayanışma Payı” olarak onsekiz kulübe eşit eşit bir şekilde dağıtmakta, gelirlerin %14’ü ise “şampiyonlar Payı” adı altında lig başında garanti edilerek daha önce Türkiye Ligi’nde şampiyon olmuş kulüplere, %44’ü “Puan Performansı”na bakarak, %7’lik kısmı da “Sezon Performansı” olarak Kulüplere pay edilmiştir.

Tablo 6-10: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Piyango, Şans Oyunları ve Online Spor Bahisleri Desteği İle İlgili Karşılaştırma

Şans Oyunları ve Online Spor Bahisleri Desteği	
TÜRKİYE	➤ Ülkemizde, şans oyunları tertip etme yetkisi karşılığı nakit olmak üzere çeşitli kanunlar ile üç farklı kurum ve kuruluşu verilmiştir. Bunlar; ➤ “Tarım ve Köyişleri Bakanlığı,” ➤ “Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü” ve ➤ “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüdür.” ➤ İlgili mevzuat kararları çerçevesinde, “Tarım ve Köyişleri Bakanlığı” at yarışları yapma ve bu yarışlar üzerinde memleketin her yerinde müşterek bahisleri düzenleme hak ve yetkisini “Türkiye Jokey Kulübüne” ➤ GSGM ise futbol karşılaşmalarında müşterek bahisler tertibi ve yürütülmesi hak ve yetkisini “Spor Toto Teşkilat Müdürlüğüne” devretmiştir. ➤ Ülkemizde spordaki bahis durumu iddaa ve spor toto şeklinde iki oyun mevcuttur. Bu bahislerin oynanması esnasında alınan vergiler ciddi bir kaynak oluşturmaktadır. ➤ Bu kurumların kazandığı gelirlerin önemli bir bölümünü sosyal sorumluluk çerçevesinde “Çocuk Esirgeme Kurumu, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü, Milli Olimpiyat Komitesi, Tanıtma Fonu, Kredi ve Yurtlar Kurumu ve Savunma Sanayi Destekleme Fonu” arasında dağıtılmaktadır. ➤ “Şans Oyunları Hasılatından Alınan Vergi, Fon ve Payların Düzenlenmesi Hakkında Kanun”un 5. maddesine göre; ➤ İlgili kurum ve kuruluşların bir takvim yılı içindeki her türlü yatırım ve işletme giderlerinin toplamı, aynı dönemde elde ettikleri hasılat ve at ıslahı faaliyetlerine ilişkin gelirler hariç olmak üzere, her ne ad altında olursa olsun elde ettikleri diğer gelirler toplamının %20’sini geçemez. ➤ “Spor Toto Teşkilat Başkanlığı”na oynatılan şans oyunları hasılatından, SGM’ye, federasyonlara, spor kulüplerine ve sporculara isim hakkı olarak aktarılır “http://www.mevzuat.gov.tr, 2017.” ➤ “Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Hasılat Dağıtım Yönetmeliği” 9. maddeye göre; ➤ “30/9/1987 tarihli Futbolda Müşterek Bahis Oyunları İsim Hakları Yönetmeliği uyarınca Teşkilat Başkanlığı tarafından oynatılan müşterek bahis ve sabit ihtimalli bahis oyunları bültenlerinde yer alan spor kulüplerine ödenen isim hakları %15’i oranında Türkiye Futbol Federasyonuna pay aktarılır.” ➤ “Şans Oyunları Hasılatından Alınan Vergi, Fon ve Payların Düzenlenmesi Hakkında Kanunu”n 6. maddesine göre; ➤ “Her türlü şans oyunları faaliyetinden elde edilen hasılat, şans oyunları vergisine tâbidir.” ➤ “Verginin oranı; spor müsabakalarına dayalı müşterek bahislerde %5, at yarışlarında %7 ve diğer şans oyunlarında %10’dur.” ➤ “KDV Kanunu’nun; 1’ inci maddesinin (e) bendine göre; her türlü şans ve talih oyunlarını tertip edenler KDV mükellefidirler (% 18).” ➤ “Spor Toto Teşkilat Başkanlığı” yapısında hayata geçirilen “İddaa” oyunu, 2011 yılındaki hasılatı 4.895.265,815 tl.dir. ➤ Ayrıca iddia, pekçok futbol takımının yanında ve birçok spor federasyonlarına ciddi kaynaklar temin ederek, 60 bin şahsa geçim sağlayan bir sektör konumuna gelmiştir.
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Üye Devletler, şans oyunları alanlarında kendi ulusal politikalarının hedeflerini belirlemekte özgürdürler. ➤ Operatörler devlet bütçesine hacizler, vergiler ve harçlar öderler. Devlet, bu gelirin nasıl harcadığını “belirli tahsis anahtarlarıyla” karar verir. ➤ Belirli tahsis anahtarları, spora yönlendirilen gelirin hangi payının altyapı geliştirme, üst düzey spor veya diğer harcamalarda belirtileceğine kadar gidebilir. ➤ Milli piyangolar ve spor arasındaki finansal bağ, sporun finansmanına dayandırılan vergi tahsilâtı yoluyla özgü hakların kullanımı ve sponsor sözleşmeleri yoluyla gerçekleşebilmektedir. ➤ Bahis haklarına ait gelirin yeniden dağıtılması kanunlarla düzenlenmiştir. Bu sistem üye ülkeler arasına çeşitlilik gösterir. ➤ 2012’de Avrupa Piyangolar (EL) üyeleri, AB’de 2 milyar dolardan fazla spor alanında iyi nedenlerle toplam 2,5 milyar Euro harcadı. ➤ Ayrıca 2012’de EL üyelerinin sporla ilgili iyi nedenlerle yaptıkları ödemeler, 26.639 iş yaratarak doğrudan bir istihdam etkisi yarattı.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanında etkili olan piyango, şans oyunları ve online spor bahisleri desteği incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği’nde Üye Devletler, şans oyunları alanlarında kendi ulusal politikalarının hedeflerini belirlemekte özgürdürler; fakat uyguladıkları politikalarda sınırlama vardır. Türkiye’de ise, şans oyunları tertip etme yetkisi; “Tarım ve Köyişleri Bakanlığı”, “Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü” ve “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü”dür. İlgili mevzuat kararları çerçevesinde, “Tarım ve Köyişleri Bakanlığı” at yarışları yapma ve bu yarışlar üzerinde memleketin her yerinde müşterek bahisleri düzenleme hak ve yetkisini “Türkiye Jokey Kulübüne”, GSGM ise futbol karşılaşmalarında müşterek bahisler tertibi ve yürütülmesi hak ve yetkisini “Spor Toto Teşkilat Müdürlüğüne” devretmiştir.

Avrupa Birliği’nde operatörler devlet bütçesine hacizler, vergiler ve harçlar öderler. Devlet, bu gelirin nasıl harcandığını belirli tahsis anahtarlarıyla karar verir. Belirli tahsis anahtarları, spora yönlendirilen gelirin hangi payının altyapı geliştirme, üst düzey spor veya diğer harcamalarda belirtileceğine kadar gidebilir. Fakat çoğunlukla, kendi iç kurallarına göre, farklı spor disiplinine tahsis edilen miktarları belirleyen ve üst düzey sporlarının aksine taban sporlarına tahsis edileceğine karar veren spor federasyonları/dernekleridir. Türkiye’de ise; Ülkemizde spordaki bahis durumu iddia ve spor toto şeklinde iki oyun mevcuttur. Bu bahislerin oynanması esnasında alınan vergiler ciddi bir kaynak oluşturmaktadır. Bu kurumların kazandığı gelirlerin önemli bir bölümünü de sosyal sorumluluk çerçevesinde dağıtılmaktadır. Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca oynatılan şans oyunları hâsılatından SGM’ye, spor kulüplerine, federasyonlara ve sporculara isim hakkı olarak aktarılır (%20). Ayrıca “Futbolda Müşterek Bahis Oyunları İsim Hakları Yönetmeliği” uyarınca Teşkilat Başkanlığınca oynatılan sabit ihtimalli bahis ve müşterek bahis oyunları bültenlerinde bulunan spor kulüplerine ödenen %15’i oranında isim hakları TFF’ye pay olarak aktarılır.

Avrupa Birliği’nde Milli piyango ve kumar faaliyetleri (özellikle at binicilik) ile spor arasında direkt bir bağlantı vardır; çünkü spor bahisleri diğer bahis türlerini gölgede bırakır. Çoğu para, futbol sonuçlarına bahis yapmaktan türetilir. Bugün spor endüstrisinin en kazançlı sahalarından birini şans oyunları ve bahis özellikle futbol bahisleri bu oyunlar içerisinde bugünün en dikkat çeken sporlardan biri olmuştur. 2012’de Avrupa Piyangolar üyeleri, AB’de 2 milyar Dolardan fazla spor alanında iyi sebeplerle toplam 2,5 milyar Euro harcanmıştır. Türkiye’de ise; Şans oyunlarına Türk halkının

%9'u ayda 150 Türk Lirası ve üzerinde harcama yapmaktadır, hiçbir geliri olmayan öğrenci grubu ve ev hanımı şans oyunlarına ayda 23,5 Türk Lirası para vermektedir (2010). Ayrıca 2012'de EL üyelerinin sporla ilgili iyi sebeplerle yaptıkları ödemeler 26,639 iş yaratarak direk bir istihdam etkisi yaratmıştır. Türkiye'de, Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca "İddia" oyunu, 2011 yılındaki geliri 4.895.265,815 TL'dir. Aynı zamanda iddia, pekçok futbol takımının yanında ve birçok spor federasyonlarına ciddi kaynaklar temin ederek, 60 bin şahsa geçim sağlayan bir sektör konumuna gelmiştir.

Avrupa Birliği'nde spor bahislerinden elde edilen gelirlerin belirli oranda vergilendirilmesi söz konusudur. Bu vergilendirme Avrupa Birliği'ne bağlı 28 üye ülke de aynı şekilde değildir. Örneğin, Fransa'da her bahiste %1,8 zorunlu vergi vardır ve tabandan sporlarına dağıtılmak üzere merkezi fona (spor gelişimi için Ulusal merkez) aktarılır, %1'de spor organizatörlerine gider. Almanya'ya baktığımızda elit sporun büyük bir bölümü vergilendirme şeklinde devlet tanıtımına bağlıdır (2014 için yaklaşık 139,5 milyon Euro), Amatör spor öncelikle devlet kumar tekelinden sağlanan fonlarla desteklenir (yılda yaklaşık 370 milyon Euro, yaklaşık %6'sı spor bahislerinden elde edilir). Türkiye'ye baktığımızda, "her türlü şans oyunları etkinliklerinden kazanılan hâsılat, şans oyunları vergisine tâbidir. Verginin oranı, spor karşılaşmalarına dayalı müşterek bahislerde %5, at yarışlarında %7 ve öteki şans oyunlarında %10'dur." Ayrıca, her çeşit talih ve şans oyunlarını düzenleyenler KDV mükellefidirler. Bu sebeple şans oyunlarını tertipleyen kurum ve kuruluşlar verdikleri hizmet meblağları üzerinden genel oranda (%18) KDV hesaplayacak, tahsil edecek ve beyan edeceklerdir. (2010 yılı hâsılatı 569 milyon 287 bin 797 Türk Lirası). Son olarak da, Spor Loto, Spor Toto, İddia gibi spor karşılaşmalarına dayalı müşterek bahislerde %5 oranında "Şans Oyunları Vergisi" alınmaktadır (2010 yılı hâsılatı 158 milyon 135 bin 499 Türk Lirası). Spor Toto Teşkilatı tarafından şans oyunları hâsılatının yalnızca %7'sinin kulüplere dağıtıldığı, bunların da büyük bölümünün profesyonel spor kulüplerine ayrıldığı, amatör kulüplere yalnızca küçük bir kısmının verildiği belirtilmiştir (2010 yılı GSGM için sağladığı hâsılat 240 milyon 965 bin 600 Türk Lirası).

Spor ve milli piyangolar arasındaki finansal bağ sponsor sözleşmeleri yöntemiyle de gerçekleşebilmektedir. Avrupa Birliği'nde, 2016-2017 futbol sezonunda formasının göğsünde Maltalı bahis firması Betway'i taşıyan West Ham United örneğindeki gibi, bu anlaşmadan sezon başına 10 milyon Pound kazanç sağlamaktadır.

Türkiye’de ise; “Spor Toto Teşkilat Başkanlığı”nın yasal elektronik bayii olarak hizmet veren “D Elektronik Şans Oyunları ve Yayıncılık A.Ş.” markası “Nesine.com” BJK’nın resmi bahis sponsorudur ve anlaşma toplam 600 bin Dolar tutarındadır (2017).

Tablo 6-11: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları Desteği İle İlgili Karşılaştırma

Yeni Stadyumlar ve Bilet Satışları Desteği	
TÜRKİYE	➤ Yeni Stadyum Desteği; ➤ Türkiye’de spor tesislerinin büyük bir kısmı, kamu işletmelerine ait olduğundan, tesislerin tüm yükü devletin üzerindedir. Bu tesisler hizmet üretirler ve para kazanma gayeleri yoktur. ➤ Ülkemizde spor tesislerinin mülkiyet durumları: ➤ “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü,” ➤ “Milli Eğitim Bakanlığı,” ➤ Kamu kurum ve kuruluşlara ait spor tesisleri, ➤ Özel sektöre ait spor tesisleri, ➤ Gerçek kişilere ait spor tesisleri, (özel spor salonları gibi) ➤ Belediyelere ait spor tesisleri, ➤ Türkiye’de gerçek veya tüzel kişiler vasıtasıyla kurulan spor tesisleri “Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği”ne dayalı olarak faaliyet gösterir. Bu Yönetmelik; “3289 sayılı SGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu”na dayanılarak hazırlanmıştır. ➤ GSGM İşletme Yönetmeliği 5. Maddesi’ne göre; “Mülkiyeti ve/veya kullanımı Genel Müdürlüğe ait olup, il ve ilçe başkanlıkları nca kullanılan her çeşit gençlik spor tesisleri ve sahalarının işletilmesi, bakım, onarım ve tahsis işleri GSGM İşletme Yönetmeliğe uygun yürütülür” “http://www.resmigazete.gov.tr, 2018.” ➤ Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunun göre; MEB tarafından açılacak spor meslek liseleri bünyesinde çeşitli dalarda sporcu eğitim merkezleri kurulabilir. Bu meslek liselerine tesis, eleman ve spor malzemesi yardımı yapılır. Bu vb. tesisler GSB’nin gözetimi ve denetimine tabidir. ➤ Türkiye’de 10,000 ve üzerindeki izleyicikapasitesine sahip stadyumlar 55 adettir. ➤ 2015-2016 futbol döneminde 5 kulübün de (Ülker Stadyumu FB Şükrü Saraçoğlu Spor Kompleksi, Türk Telekom Arena, Torku Arena, Didi Stadı, Vodafone Arena) stadyum isim sponsoru bulunmaktadır. ➤ Fenerbahçe ve Ülker arasında 2015-2016 futbol sezonunda imzalanan ve on yıl süre ile sürdürecekt stadyum isim hakkı sözleşmesinin toplam değeri 90 milyon Dolar olmaktadır. ➤ Bilet Satışları Desteği; ➤ Türkiye’de sporun ekonomik kapasitesini etkileyen en dinamik gelir kalemlerden biri maç günü gelirlerinden elde edilmiştir. ➤ TFF tarafından Genel Müdürlüğe ait tesislerde düzenlenen (intifa hakkı verilen tesisler dışında) resmi ve özel profesyonel her çeşit futbol karşılaşmalarında ve yurt içindeki temsili ve milli futbol karşılaşmalarında bilet satışlarında kazanılan hasılatın hesap ve dağıtımı “GSGM Sportif Müsabaka ve Gösteri Hasılatının Dağıtımına Dair Yönetmelik” esaslarına göre yapılmaktadır. Buna göre; ➤ Spor müsabaka ve gösterilerinde, bilet satışlarından gelen genel kazançtan %7’si Genel Müdürlük, %18’i Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü payı olarak ayrılmaktadır. ➤ “Spor Müsabakalarından Alınan Eğlence Vergisi” ismi altında, “2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu’nun 17. maddesine göre; bilet satış tutarından KDV düşüldükten sonra kalan miktar üzerinden %10 oranında eğlence vergisine tabi olmaktadır.”

AVRUPA BİRLİĞİ	➤ Yeni Stadyum Desteği; ➤ Spor tesislerinin finansmanı, üç temel biçimde ortaya çıkmaktadır: ➤ Birincisi, kamu finansmanı, kamu mallarının hükümet tarafından sağlanmasında yararlananlardan vergi toplanmasını içerir. ➤ İkincisi, özel finansman, kamuya ait bireylerin ve / veya işletmelerin özel teşebbüsün yönetimi ve işletmesi kapsamında kamuya ürün ve hizmet sağlamak adına sermaye yatırımı için finansman sağlamaktadır. ➤ Üçüncüsü, kamu-özel sektör ortaklıkları, kamu hizmetleri veya altyapısının sağlanması ile ilgili olarak hükümet ile özel sektör arasındaki anlaşmalardır. ➤ AB'ye üye ülkelerin 10,000 ve üzerindeki seyirci kapasitesine sahip stadyum sayısı 852 adettir. ➤ Avrupa spor kulüplerinin üçte biri kendi tesislerine sahiptir ve %68'i kamu spor tesislerini kullanmaktadır. ➤ Avrupa spor kulüpleri, genellikle kamu spor tesislerinin kullanımı için ücret ödemekle yükümlüdür. ➤ COM, 1 Temmuz 2014'te yürürlüğe giren ve 31 Aralık 2020'ye kadar geçerli olacak devlet yardımı kurallarının modernizasyonu çerçevesinde yeni bir Genel Blok Muafiyet Düzenlemesini kabul etti. ➤ GBER'in kapsamı, spor ve çok işlevli rekreasyonel altyapılar için devlet yardımını da kapsamaktadır: ➤ Devlet destekli spor tesisleri sadece bir kullanıcı veya profesyonel spordan faydalanmamalıdır; bu nedenle, ayrımcılık yapılmayan erişim elde edilir ve spor altyapısının en az %20'si farklı spor veya amatör takımlar için ayrılmalıdır. ➤ Ayrıca, stadyumun inşaatı, işletmesi veya yenilenmesi daha önce bir kamu ihalesine çıkmış olmalıdır. ➤ Finansmana %30'dan fazla katkıda bulunan spor tesisi kullanıcıları tercihli erişim hakkı kazanabilirler. ➤ Stadyumlardan elde edilen gelir kalemlerinden biri de stadyum isim sponsorluğudur: ➤ 2014-2015 yılında Bayern Munich'in Allianz ile imzaladığı 35 yıllık anlaşma: Kulüp, anlaşma süresince minimum 210 milyon Euro kazanacaktır. ➤ Bilet Satışları Desteği; ➤ Bilet satışları ile ilgili önemli bir konu ikincil biletlemedir. ➤ Birincil satıcılar, birincil piyasada bir fazla bilet bulunduğunda, biletleri önceden belirlenmiş fiyatların altına atmak için ikincil kanalları kullanabilirler. ➤ Beyaz Kitap, bilet satışlarının her seviyede âdil ve ayrımcı olmayan bir şekilde düzenlenmesinin önemini belirtmiştir.
-----------------------	--

Avrupa Birliği ve Türkiye'de spor finansmanında etkili olan stadyum desteği incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği'nde spor tesislerinin finansmanı, üç temel biçimde - kamu finansmanı, özel finansman ve kamu-özel ortaklıklar şeklinde - ortaya çıkmaktadır. İlki; kamu sektörü finansmanı, her türlü devlet finansmanında olduğu gibi, ödeneklerin bir tür vergilendirmeden gelmesi gerekir (Schwarz, EC. 2010: 37). İkincisi; özel gelir kaynakları, bir spor tesisi yalnızca kamu kaynaklarından finanse edilemez. Spor işletmelerinin bir spor tesisi için finansman çabalarını arttırmak için gelir kaynakları yaratması gerekir. İşletmelerde gelir elde etmenin geleneksel biçimlerine baktığımızda, genellikle nakit bağışları, hediyeler, aynı

katkılar, miras, bağışlar, güven ve fon sağlama çabalarından elde edilen gelirlere bakarız (Schwarz, EC. 2010: 40). Üçüncüsü ise; kamu özel sektör ortaklıkları, çoğu zaman, spor tesislerini etkin bir şekilde finanse etmek için, belediyeler ve özel girişimciler arasında daha iyi bir ilişkiye ihtiyaç vardır. Kamu sektörü, yönetim sürecinde proje finansmanını uygulama yetkisine sahipken, özel sektör spor tesisleri alanında finansman ve yönetim uzmanlığına katkıda bulunma yeteneğine sahiptir (Schwarz, EC. 2010: 42).

Kamu-Özel Ortaklıkları (PPP), Üye Devletler arasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Türkiye’de ise; Avrupa Birliği’ndeki gibi spor tesislerinin büyük bir çoğunluğu, kamu işletmelerine aittir. Ülkemizde de kullanılan spor tesislerinin finansmanına ilişkin yöntemler mevcuttur. Birincisi; “yap-işlet-devret modeli”, bazı hizmet ve yatırımların, mali olanaksızlıklar sebebiyle, yerli ve yabancı şirketler devreye sokularak, bunlar vasıtasıyla yaptırılmasını, işletilmesini ve belli bir süreden sonra yapılanların idarelere devredilmesi şeklindedir. Örneğin, İstanbul “Ali Sami Yen Stadyumu” (Zenginer, O. 2017:183). İkincisi; “ihale modeli”, bir kurumun ya da kuruluşun diğer bir kurum ya da kuruluşla mal ve hizmet sunumu adına sözleşme yapması durumudur. “02.03.1984 tarihli 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu” 2. Maddesine göre , “Toplu Konut İdaresi” spor tesisi yapmaya yetkilendirilmiştir (Zenginer, O. 2017:184-185). Üçüncüsü ise; “doğrudan satış modeli”, özelleştirme neticesinde devletin hisselerinin tümünün ya da belli bir yüzdesinin bölüm biçiminde devredilmesidir (Zenginer, O. 2017:188).

Avrupa Birliği’nde, devlet yardımı kurallarının modernizasyonu çerçevesinde yeni bir Genel Blok Muafiyet Düzenlemesini COM kabul etmiştir. Spor tesisleri inşaatı ve yenilenmesi amacıyla devlet yardımları için bildirim eşikleri, proje başına 15 milyon Euro’dur ve toplamda 50 milyon Euro’ya kadar olan projelerle ilgilidir (Madde 4). GBER, “çok işlevli spor sahalarının” inşası, işletilmesi ve yenilenmesi için devlet yardımı şartlarını ayrıntılı olarak düzenlemektedir (madde 55). Spor altyapısının en az %20’si farklı spor veya amatör takımlar için ayrılmalıdır. Ayrıca, stadyumun inşaatı, işletmesi veya yenilenmesi daha önce bir kamu ihalesine çıkmış olmalıdır. Finansmana %30’dan fazla katkıda bulunan spor tesisi kullanıcıları tercihli erişim hakkı kazanabilirler. Türkiye’de ise; mülkiyeti ya/ya da kullanımı Genel Müdürlüğe ait, il ve ilçe başkanlıkları tarafından kullanılan her türlü gençlik spor tesis ve sahalarının işletilmesi, bakımı ve onarımı vb. işleri “GSGM İşletme Yönetmeliği” uyarınca

yürütülmektedir. GSB veya il müdürlüklerinin mülkiyetinde veya kullanımında olan spor tesisleri veya taşınmazların kullanım veya yararlanma hakkı; spor federasyonlarına, en az 3'ü olimpik olacak şekilde toplam 6 spor branşında faaliyette bulunan gençlik ve spor kulüplerine, kamu kurum ve kuruluşlarına, yerel yönetimlere, protokol ile karşılıksız devredilebilmektedir. Gerçek ya da tüzel kişiler tarafından kurulan spor tesisleri “Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği”ne dayalı olarak faaliyet göstermesine nazaran bu Yönetmelik, “SGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu”na göre hazırlanmaktadır.

Avrupa Birliği’nde stadyumlardan elde edilen gelirlere baktığımızda; Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin 10.000 ve üzerindeki seyirci kapasitesine sahip stadyumlar 852 adettir. Türkiye’de ise 55 adettir. Avrupa Birliği’ne üye birçok ülkeden (Almanya, Fransa, İspanya ve İtalya hariç) azımsanmayacak kadar sayıca fazladır. Avrupa Birliği’ne üye olan Almanya’nın takımı olan 2014-2015 yılında Bayern Munich’in Allianz ile imzaladığı 35 yıllık stadyum isim sponsorluğu anlaşma süresi boyunca en az 210 milyon Euro kazanılacak. Türkiye’de ise; 2009/2010 futbol sezonunda başlayan ve on yıl devam edecek olan “Türk Telekom Arena” stadyum isim sponsorluğu anlaşmasından Galatasaray Kulübü, her yıl 6,5 milyon Dolar kazanç sağlamaktadır. Fenerbahçe ve Ülker arasında 2015-2016 futbol sezonunda imzalanan ve on yıl süre ile sürdürecektir stadyum isim hakkı sözleşmesinin toplam değeri 90 milyon Dolar.

Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de bilet satışlarından elde edilen gelirlerde; Avrupa Birliği’ndeki Beyaz Kitap, tüketicilerin, bilet alımında bulunma konusundaki çıkarlarının tam olarak dikkate alınması gerektiğini ve bilet satışlarının her seviyede âdil ve ayrımcı olmayan bir şekilde düzenlenmesini vurgulamaktadır. 2014'teki gerekçeli bir görüşe göre, Komisyon Fransa'dan spor etkinlikleri için giriş ücretlerini toplam olarak muaf tuttuğundan, maçlara giriş ve eğlence vergisine tabi olmayan diğer spor etkinliklerine giriş için biletlere KDV koymalarını istedi. Komisyonun müdahalesinin ardından, Fransız hükümeti spor etkinlikleri biletlerinde %5,5 oranında KDV indirimi yaptı (Ecorys, Kea European Affairs ve Sport and Citizenship, 2016:11). Türkiye’de ise, TFF tarafından Genel Müdürlüğe ait tesislerde düzenlenen (intifa hakkı verilen tesisler dışında) özel ve resmi profesyonel her türlü futbol müsabakalarında ve yurt içindeki temsili ve milli futbol müsabakalarında bilet satışlarında elde edilen hasılatın hesap ve dağıtımı “GSGM Sportif Müsabaka ve Gösteri Hasılatının Dağıtımına Dair

Yönetmelik” esaslarına göre yapılmaktadır. Buna göre spor müsabaka ve gösterilerinde, bilet satışlarından alınan genel kazançtan %7’si Genel Müdürlük, %18’i Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü payı şeklinde ayrılmaktadır (Aytekin, A. 2012:28). Ayrıca bilet satışlarıyla alakalı olarak, “Spor Müsabakalarından Alınan Eğlence Vergisi ismi altında, “2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu”nun 17. Maddesi uyarınca belediye sınırlarıyla mücavir alanlarda düzenlenen spor karşılaşmaları, bilet satış tutarından KDV düşüldükten sonra kalan miktar üzerinden %10 oranında eğlence vergisine bağlı olmaktadır (Aslanoğlu, FM. ve ark. 2011).

Tablo 6-12: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Spor Finansmanına Olan Spor Malzemeleri Endüstrisinin Desteği İle İlgili Karşılaştırma

Spor Malzemeleri Endüstrisinin Desteği	
TÜRKİYE	➤ Spor endüstrisindeki hizmet niteliğindeki tüketim ürünleri üç kategori altında sınıflandırılabilir: ➤ Kiralanan malların hizmeti; bir zaman dilimi için bir malın kiralanması, ➤ Sahip olunan ürün hizmetleri; tamirat ve parçaların değişimi, ➤ Ürüne bağlı olmayan hizmetler; başlı başına bir hizmeti ifade eder. ➤ Spor endüstrisindeki mal ve hizmetler dört bölüm altında sınıflandırılabilir: ➤ Spor malzemeleri ve spor giyim ➤ Spor hizmetleri ve giriş ücreti. ➤ “Türkiye İstatistik Kurumu” verilerinden toplanan bilgilere göre; kültürfizik, atletizm, jimnastik ve başka sporlar için 2011-2015 döneminde malzeme ithalatı %16,4 artarak 15,3 milyon Dolara yükselmiştir, ➤ Son 5 yılda (2016) toplam ithalat da 82,8 milyon Dolar olarak altına geçmiştir. ➤ Türk Spor Giyim ve Ürünleri Sektörü’nün son 10 yılda yaklaşık %15 yıllık bileşik büyüme performansı, 2011 yılı itibarı ile 1,4 milyar Euro’ya ulaştığı tahmin ediliyor. ➤ Türkiye’nin genel amaçlı sporun haricinde tenis, jimnastik, basketbol ve antrenman amacıyla kullanılan spor ayakkabı ithalatı %15 yükselerek 19,8 milyon Dolara yükselmiştir. Spor kıyafeti ve spor ayakkabısı alanlarında 2011-2015 yıllarında yapılan toplam ithalat tutarı 138 milyon Dolar olmuştur. ➤ Türkiye’nin 2018 yılı hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının yaklaşık 3,3 milyar Dolarlık kısmını spor giyim oluşturmaktadır.
AVRUPA BİRLİĞİ	➤ AB üyesi Devletleri arasında (AB içi ticaret) ve AB ile AB üyesi olmayan ülkeler (AB dışı ticaret) arasında ticaret yapılan spor ürünlerinin değerinin (Euro cinsinden) ölçülmesini Uluslararası Spor Ticareti İstatistikleri sağlar. ➤ Uluslararası ticareti yapılan sporla ilgili ürünler, Uyumlaştırılmış Sistem sınıflamasına göre belirlenir ve daha sonra spor disiplinlerine veya spesifik spor ekipman ve aksesuarlarına göre gruplandırılır. ➤ 2014 yılında spor malları ve hizmetlerine yapılan hanehalkı harcamalarının 4.211,4 milyon Euro’dur. Bu rakam, mal ve hizmetler üzerindeki toplam harcamaların %0,9’unu temsil etmektedir ve yıllık %7,9’luk bir düşüşü temsil etmektedir. ➤ 2015 yılında, söz konusu sporla ilgili malların ihracat değeri 1.524,3 milyon Euro’luk ithalata göre 823 milyon Euro olmuştur. ➤ 2015 yılında en önemli bileşen, 411,3 milyon avro ihracatla karşılaştırıldığında 793,2 milyon Euro’luk ithalatı temsil eden spor malları ve teçhizatı oldu.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanında etkili olan spor malzemeleri endüstrisinin desteği incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği’nde Uluslararası Spor Ticareti İstatistikleri, ticareti yapılan spor ürünlerinin değerinin Euro cinsinden ölçülmesini sağlar. Uluslararası ticareti yapılan sporla ilgili ürünler de, Uyumlaştırılmış Sistem sınıflamasına göre belirlenir ve daha sonra spor disiplinlerine veya spesifik spor ekipman ve aksesuarlarına göre gruplandırılmaktadır. Türkiye’de ise hem spor endüstrisindeki hizmet özelliğindeki tüketim ürünleri (kiralanan mallar, sahip olunan ürün ve ürüne bağlı olmayan hizmetler) hem de mal ve hizmetleri (spor malzemeleri, spor giyim, spor hizmetleri ve giriş ücreti) ile ilgili sınıflandırmalar yapılır. Ayrıca ticareti yapılan spor ürünlerinin değerinin ölçülmesi ile ilişkili bir durum söz konusu değildir.

Avrupa Birliği'nde 2015 yılında, söz konusu sporla ilgili (spor malzemeleri ve ekipmanı, spor ve eğlence için spor giyimi ve ayakkabısı, gemiler, yelkenler ve diğer su sporları tekneleri ve eğlence ve spor için tahtalar) malzemelerin ithalata göre 823 milyon Euro, ihracat değeri ise 1.524,3 milyon Euro'dur. Türkiye'de, kültürfizik, jimnastik, atletizm ve diğer sporlar için kullanılan malzeme ithalatı 2011-2015 döneminde 15,3 milyon dolar ve 5 yılda yapılan toplam ithalat da 82,8 milyon Dolar olarak kayıtlara geçti "<http://www.fortuneturkey.com>, 2016." Türkiye'nin 2018 yılı hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının yaklaşık 3,3 milyar dolarlık kısmını spor giyim oluşturur "<http://www.hurriyet.com.tr>, 2018."

7. TARTIŞMA

Bu bölümde Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansmanı ve ekonomik etkileri arasındaki benzer ve farklı yönleri karşılaştırmak amacıyla yapılan literatür taraması neticesinde elde edilen bulgular ile daha önce yapılmış araştırma sonuçları karşılaştırılmıştır.

Tablo 6-1’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor alanında yapılan düzenlemeler incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ile Türkiye arasında sporu tanıtmak, yaygınlaştırma ve kabullendirme vb. amaçlar yönünden benzerlik bulunmuştur. Ancak Avrupa’da konu durumuna gelmesi, 1973 yılındaki Walrave/Koch vs UCI davasıyla olmuştur, Türkiye’de ise Tanzimat dönemine 1863 yılına dayandığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’ye Avrupa’ya göre daha erken yıllarda sporun farkında olmasına rağmen geline son nokta sporda birçok alanda Avrupa Birliği’ne göre gerilerde olduğu bazı çalışmalarla paralel olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Merkeziyetçi bir yönetim anlayışına dayalı olarak sporun önemine yeteri kadar vakıf olmayışımızdan ve yasal eksiklikler ötürü spor alanlarında pek çok sıkıntı yaşamamıza neden olduğu belirtmiştir (Karataş, Ö. 2013:116). Ankara Üniversitesi’nin bütün fakülte ve yüksekokullarında 2005-2006 öğretim yılında önlisans ve lisans programlarına kayıtlı bulunan 769 öğrenci üzerinde yapılan araştırma neticesinde; spor yapmayan öğrenciler %47,31 pek çok, çok ve orta oranında spor yapmak istemekte; en büyük engel olarak da %38,92 oranında derslerinin çok yoğun olması, %10,78 oranında malzeme ve tesis bulamamalarını engel olarak öne sürmüşlerdir. Üniversitede düzenlenen spor faaliyetlerinden öğrencilerin %21,84’ü hiç haberdar olmadıklarını, öğrencilerin %65,6’sı üniversitede yapılan sportif aktiviteleri yetersiz bulduğunu ifade etmişlerdir. Sportif faaliyetlere katılan öğrencilerin %1,32’si sürekli, %1,59’u çoğu zaman katılmakta iken, %67,02’si hiç katılmamaktadığını belirtmişlerdir (Gürbüz, S. ve Tank, F. 2006:972). Gökçelik, E. ve Uğur, O.A. (2015) “Türkiye ve Avustralya’da spor yönetim modellerinin karşılaştırılması” çalışmasında başka bir soruna değinerek; ülkemiz de spor yapan kişi sayısının oldukça düşük ve sporun yapıldığı alanların son derece az olduğunu bu durumun Türk ekonomisinden kaynaklanabileceğini vurgulanmıştır.

Tablo 6-2’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor alanında yasal mevzuatlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de yasal mevzuatlar yönünden farklılık bulunmaktadır. Köse, HA. (2010) tarafından yapılan çalışma Gerçekler, H. (2010) ve Gök, Y. ve Sunay, H. (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna paralellik göstermektedir.

Avrupa Birliği’nde 1995’de Avrupa Adalet Mahkemesi’nin baktığı davayla (Bosmon davası) spor hukuku terimi gündeme gelmiştir. Köse, HA. (2010), Avrupa Birliği Adalet Divanı, hukuk kuralları oluşturmanın yanı sıra spor yasaları hakkında da yetkili olduğunu, Avrupa Birliği hukukunun en önemli organlarından birini oluşturduğunu ve ayrıca spor hukuku uluslararası federasyonların düzenlemelerinden, IOC’nin olimpiik hareketin ve WADA’nın düzenlemelerinden, CAS’ın usul ve içtihatlarından oluştuğunu belirtmiştir. Türkiye’de ise spor hukuku BTGM şeklinde kurulan ve sonraları GSGM adını alan organla devlet spora kendisi müdahalede bulunmuştur. Gerçekler, H. (2010), Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 59. Maddesine göre, sporu kurumsal anlamda devlet güvencesi altına almış, 3289 sayılı GSGM Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun, temel yasa olarak spor teşkilatını düzenleme de yetkili kılmıştır. Bunun dışında, bu yasanın uygulanmasına ilişkin olarak çıkarılan birçok yönetmelik ve talimatın yanında, TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, “Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine İlişkin Kanun” da bulunmaktaysa da, yine de bunlar yeterli olmadığını, spor alanında yeni yasal düzenlemelere gereksinim duyulduğunu vurgulamıştır. Gök, Y. ve Sunay, H. (2010) “Türkiye ve Fransa’da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması” çalışmasında, Fransa’da sporla ilgili yasalar, spor hareketi ve devlet arasındaki ilişkiyi kolaylaştırmaktayken, Türkiye’de spor hareketi ve devlet arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir yasanın henüz mevcut olmadığı yargısına varmıştır.

Tablo 6-3’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de arasında sporun yönetim açısından yapılandırılması ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun yönetim açısından yapılandırılması konusunda farklılık bulunmuştur. Karahüseyinoğlu, MF. ve ark. (2005) tarafından yapılan çalışma Dilek, İ. (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna paralellik göstermiştir.

Avrupa Birliği’nin spor politikasının uluslararası düzeydeki sorumluluğu Spor Biriminde bulunmaktadır. Spor konusundaki siyasi işbirliğine AB üye devletleri

arasında katkı sağlamakta ayrıca değişik aktörler arasında yerinde uygulamaların paylaşılmasını desteklemektedir. AB’de sporla ilgilenen bir diğer birim de Avrupa Parlamentosu yapısında yer alan “Kültür, Gençlik ve Eğitim Komitesi” yer almaktadır. Bu yapı; görsel-işitsel alanlar, eğitim, kültür ve spordan sorumlu bakanların bir noktada bulunduğu bir yapı durumundadır. Türkiye’de ise; Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı’na bağlı olarak çalışan, gençlik ve spor işlerinden sorumlu bakanlığın başkanı olan Spordan Sorumlu Devlet Bakanı vardır. O da Türkiye’deki spor örgütlenmesinin başında bulunur, Başbakanlığa bir devlet bakanlığınca bağlı, taşra ve merkez teşkilatlarından oluşan GSGM sportif etkinliklerin yapımında ve gelişiminde özendirici, düzenleyici ve denetleyici bir otorite pozisyonundadır. Kanunen getirilmiş istisnalar (futbol ve at yarışları) haricinde bütün spor dalları hususunda genel yetkili kurumdur. Burada, “Genel Müdürlük”, merkezde üst yönetimin yanında, müdürlükler daire başkanlıkları ve birtakım kurullardan meydana gelmektedir. İllerde de, “Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükler”i yer almaktadır. Karahüseyinoğlu, MF. ve ark. (2005), Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde, spor branşına ya da yerleşim biçimlerine göre, dernekler, federasyon ve konfederasyon türünde üst birliklerin var olduğunu, bu ülkelerde, spor hizmetleriyle ilgili bir veya birkaç bakanlığın görevli olduğunu ve bu bakanlıkların, hükümetler dışı, özerk ve demokratik olan spor örgütlerine finansal programlama ve planlama konusunda her açıdan desteklediğini vurgulamıştır.

Avrupa Birliği’ de sporun yönetim yapılanmasında piramid şeklinde bir model söz konusudur. Bu modele göre; en altta Kulüpler, bir üstte Bölgesel Spor Federasyonları, onun üstünde Ulusal Spor Federasyonları ve en üstte de Avrupa Spor Federasyonları yer almaktadır. Avrupa Birliği’nde spor kulüpleri bölgesel federasyonların üyesidir (Bir Birlik-Prensip olarak bilinir). Türkiye’de spor kulüplerinin yapılanması Avrupa Birliği ile benzerlik göstermemektedir. Yapılanma, Dernek ve şirket olmak üzere 2 farklı biçimde kuruldukları görülmektedir. Kulüpler “253 sayılı Dernekler Kanunu” ile “31/3/2005 tarihli ve 25772 sayılı R.G.’de yayımlanan Dernekler Yönetmeliği”nde ifade edilen gerçek ve tüzel kişilerce kurulabilir. Dernekler, tüzüklerinde ifade edilen hedefler doğrultusunda spor kulübü, gençlik kulübü, gençlik ve spor kulübü isimlerinden birini alırlar. Dilek, İ. (2013) “Türkiye ve İtalya’daki spor kulüplerinin mevcut durumları ve örgütsel yapılarının karşılaştırmalı analizi” çalışmasında, İtalya’da spor kulüpleri profesyonel ve amatör olarak yasal düzenlemelerle sınıflandırıldığını, bu açıdan bağlı olunan mevzuatlar açısından

Türkiye’deki spor kulüplerinden farklı olduğunu, İtalya’da spor kulüpleri, her dernek gibi ülkenin hukukuna göre fakat idari makamların izni ve resmi senetle kurulabildiğini ve buna ek olarak İtalya’da spor kulüpleri bir takım yasalara bağlı olarak faaliyette bulunduğunu, Türkiye’de de spor kulüpleri 5253 sayılı dernekler yasasının 14. maddesinde genel olarak düzenlendiğini ve bu kulüplerin SGM tarafından kütüğe tescil ve kayıt edilebilmeleri için “Spor kulüpleri tescil yönetmeliği” düzenlenmiş olduğunu vurgulamıştır.

Avrupa Birliği’de kulüplerden sonra Bölgesel Federasyonlar yer almaktadır, bu federasyonlar ulusal federasyonun üyesidir, görev ve yetkileri bölgesel şampiyonaların düzenlenmesinden ya da bölgesel seviyede sporun koordinasyonundan sorumlu oldukları bir bölge ile sınırlı olduğu Türkiye’de ise bölgesel bir spor federasyonun var olmadığı ve var olan Spor Federasyonlarının da Avrupa Birliği ile benzerlik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği’nde Ulusal Federasyonlar, kendi disiplini içindeki tüm genel konuları düzenlemekte ve aynı zamanda Avrupa ya da Uluslararası federasyonlarda şubelerini temsil etmektedir. Ayrıca ulusal şampiyonaları organize ederler ve düzenleyici organlar olarak hareket ederler, her spor disiplini için sadece bir ulusal federasyon olduğu için tekeli bir konuma (her ülkede, sadece bir futbol federasyonu olduğu gibi) sahip olduğu, Türkiye’de ise Spor Federasyonları’nın yetki alanı, spor hayatında karşılaşmaların düzenlenmesi, kuralların tespiti, sporcuların yetişmesi ve uluslararası karşılaşmalarda yarışmaları, uluslararası federasyonlara üyelikleri söz konusu olup, ülkemizde bir federasyon içerisinde yalnızca bir spor branşı olabileceği gibi, birden çok spor branşı da idari ve teknik bakımdan aynı federasyona bağlanabildiği; fakat futbola ilişkin federasyonun ayrı bir kanunla kurulmuş olup, GSGM’nin yetkisi haricinde özerk bir yapıya sahip olduğu ve ayrıca, TMOK’da, Uluslararası kuruluşlarca tescilli Türk Spor Federasyonları ile IOC ve başka ülkelerin millî olimpiyat komiteleri arasında ilişki kurduğu ve dernek statüsünde kurulmuş bir tüzel kişilik yapısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği’nde sporun yönetim yapılanmasında yer alan Avrupa Federasyonlarına baktığımızda, piramidin en üst federasyonu ve tüm Avrupa Birliği üye ülkelerin merkezi konumunda olduğu ve her Avrupa federasyonu, her ülkeden yalnızca bir ulusal federasyona üye olmasına izinverdiği Türkiye’de ise sportif faaliyetlerin

gerçekleştirilmesi ve ilerlemesinde teşvik edici, düzenleyici ve denetleyici ayrıca kanunen getirilmiş istisnalar hariç (at yarışları ve futbol) bütün spor dalları konusunda genel yetkili kurumun GSGM olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karahüseyinoğlu, MF. ve ark. (2005) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’de sporun yapılanmasının, Avrupa Birliği ülkelerindeki gibi olmadığını; çünkü Avrupa Birliği’ndeki spor dalı federasyonları, Avrupa Birliği’ndeki federasyonlara benzer biçimde, ulusal spor örgütlerine ve spor kulüplerine dayanmadığını ve Türkiye’de spor kulüpleri ile spor branşı federasyonları, yönetimde katılımcı bir demokrasiye hâlâ ulaşamadığını belirtmiştir.

Tablo 6-4’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor kulüplerinin halka arz şekilleri arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor kulüplerinin halka arz şekilleri konusunda farklılık bulunmuştur. Sultanoğlu, B. (2008) tarafından yapılan çalışma ile Devecioğlu, S. ve ark. (2012), Sunay, H. ve Gök, Y. (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna paralellik göstermiştir.

Avrupa’da halka arz zaman bakımından 1983 yılında, Türkiye’de ise halka arzın henüz yeni bir yapılanma olup ve ilk defa 2002 yılında Beşiktaş Jimnastik Kulübü’nün kurduğu “Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.”nin halka arz olduğu ve ayrıca halka arz şekillerini incelediğimizde ise, Türkiye’de halka arz olan dört büyük takımdan sadece BJK’nın Avrupa Birliği ile benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmış. Sultanoğlu, B. (2008) “hisseleri halka arz edilen Türk Futbol Kulüplerinin mali tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları çerçevesinde incelenmesi” çalışmasında, Avrupa’daki tüm şirketleşmelerin, kulüplerin futbola ilişkin bütün etkinliklerinin ve hesaplarının tümüyle futbol şirketine devredilmesi biçiminde gerçekleştiğini ve ayrıca “Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.”nin halka arz şeklinin, diğer 3 büyük kulüpten değişik olan ve Avrupa’da da “İngiliz Modeli” olarak bilinen BJK’nın futbolla alakalı bütün faaliyetlerinin tümüyle Şirket’e devri şeklinde gerçekleştiğini belirtmiştir.

Avrupa’daki takımlarda halka arz şekillerinde pay sahiplerine temettü dağıtımı yapılırken; Türkiye’de halka arz şekli farklı olan üç büyük takım (GS Sportif A.Ş., FB Sportif A.Ş. ve TS Sportif A.Ş.) pay sahiplerine temettü dağıtımı yaptığı sadece Beşiktaş Sportif Ürünler A.Ş. kârını “Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret

A.Ş.”ye temettü olarak dağıttığı sonucuna ulaşılmıştır. Devecioğlu, S. ve ark. (2012) “Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi” çalışmasında, Avrupa ülkelerindeki spor kulüplerine teşkil eden ve İngiltere’de uygulanan uygulamalarla Beşiktaş Kulübü’nün paralellik gösterdiğini ifade etmiştir.

Avrupa’da halka arz da 3 türlü şirket vardır: bunlardan ilki tescilli şirket; 50’den fazla hissedara izin verilmez ve kamuoyundan kaynak tahsis edemez. Bununla birlikte, hisseleri bir başkasına devredilebilir. Ayrıca hissedarlara temettü ödemesine izin verilir. İkincisi kamu şirkettir; bir halka açık şirketin hissedar sayısı ile ilgili herhangi bir sınırlaması yoktur ve kamuoyunu hisse senedi, tahvil ve borçlara abone olmaya davet ederek sermayeyi artırabilir. Stewart, B. (2007) “sport funding and finance” adlı kitabında, kamu şirketi olarak, İngiliz Premier Ligi (EPL) örnek vermiştir. Dünya futbol yarışmasında, çoğu kulüp kamu şirketi olarak kayıtlı, amaçları daha büyük bir fon tabanına erişim sağlamakta, özel bir şirket gibi hissedarlara temettü dağıtabilmekte ve halka açık şirket yapısının yararı, büyük miktarda fon veya sermayeye erişime izin vermekte olduğunu ifade etmiştir. Üçüncüsü ise garantiyle sınırlı şirkettir; bu yapı çoğunlukla, bir şirketin gelir elde etmek için belirli bir görevi üstlenecek şekilde kurulduğu durumlarda kullanılır; ancak kâr dağıtmak istememektedir. Şirketin kâr elde etme garantisi ile sınırlı olmasına rağmen fazlalığını üyelere dağıtamaz veya hisse çıkaramaz. Stewart, B. (2007) yine aynı çalışmasında, garantiyle sınırlı şirket olarak (ticari açıdan odaklı spor kulüpleri uygun bir hukuki yapı bulmaktadırlar), Avustralya Futbol Ligi (AFL) örnek vermiştir. Buradaki kulüplerinin çoğu Avustralya’daki Şirketler Yasası’nı benimsemiştir. Türkiye’de ise şirketleşme iki türlü gerçekleşmektedir; birincisi profesyonel futbol faaliyetlerinin mevcut bir şirkete devredilmesi; bu da kendi içinde ikiye ayrılır, Dernekler kanununa tabi ve futbol branşı olağan genel kongrede şirketleşme kararının alınması biçiminde ve Kulübün diğer bir şirkete devredilmesi biçiminde şirketleşme, ikincisi ise; kuruluşundan itibaren anonim şirket olarak kurulan kulüpler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği’ne üye bazı ülkelerde kulüpleşme dernek ve şirketleşme şeklindedir. Türkiye’de ise; şirketleşen kulüpler bunu dernek statüsünde yapmaktadır. Sultanoğlu, B. (2008) “hisseleri halka arz edilen Türk Futbol Kulüplerinin mali tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları çerçevesinde incelenmesi” çalışmasında, mevcut dernek yapısıyla gelir-gider kontrolü yapmanın zamanla zor olduğunu pek çok

kulübünde kısa zamanda Avrupa’da ve Türkiye’de şirketleşmeye gittiğini ve böylece, kulüplerin iki farklı tüzel kişiliğe sahip olarak etkinliklerini sürdürmeye başladıklarını belirtmiştir. Sunay, H. ve ark. (2010) “Türkiye ve Fransa’da uygulanan spor yönetiminin Kamu yönetimi açısından karşılaştırılması” çalışmasında, Fransa’da kanunlar çerçevesinde kulüpleşme dernek ve şirketleşme biçiminde iki kategorideyken, Türkiye’de kulüplerin yapılanması yalnızca dernekler kanuna göre yapılmaktadır. Devecioğlu, S. ve ark. (2012) “Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi” çalışmasında, Almanya’da bulunan spor kulüplerinin çoğunun faaliyetlerine dernek statüsünde sürdürdüğünü ve sportif etkinliklerini de dernek olarak sürdürdüğünü belirtmiştir. İspanya’nın da yine aynı şekilde spor kulüplerinin hepsinin faaliyetlerini halen dernek statüsünde sürdürdüklerini vurgulamıştır.

Tablo 6-5’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporda en çok etkin olan finansal kaynakları arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporda kullanılan finansal kaynaklar arasında benzerlik bulunmuş; fakat sporda kullanılan en etkili finansal kaynaklar arasında da farklılık bulunmuştur.

Avrupa Birliği’nde spor finansmanında en çok etkili olan hane halkı harcamaları olduğu sonucu Montel, J. (2010) tarafından yapılan çalışma Szymanski, S. (2011), S. ve ark. (2011), Fransız Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu Lourimi (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna paralellik göstermektedir. Montel, J. (2010) “the different funding models for grassroot sports in the EU” çalışmasında, spor finansmanı kaynakları içerisinde hane halkı tahmini harcamalar 90-110 milyar Euro olduğunu, spor ürünlerine (ekipman, spor kıyafeti vb.) tahmini %40, hizmetlere (katılım/üyelik) %8-12 ve diğer mal ve hizmetlere de (medya, TV, gazete, giriş ücretleri, vb.) %50 oranında harcama yapıldığını vurgulamıştır. Szymanski, S. (2011) “Sport financing and governance in Europe” çalışmasında, AB’ye spor katılımının finansmanının ortalama %50’sinin hane halkı harcamalardan, %14’ü işletmelerden, %36’sı hükümetten (bunların üçte ikisi yerel yönetimden geliyor) geldiğini ifade etmiştir. Sofiène, L. ve ark. (2011) “Study on the funding of grassroots sports in the EU” çalışmasında, taban spor için toplam bütçenin hanehalklarının katkısının 40,4 milyar Euro (taban spor için toplam bütçenin %56,3’üne), yerel yönetimlerin katkısının 23,4 milyar Euro (%32,6 bütçe payı), ulusal hükümetlerin katkısının (piyangolar aracılığıyla sağlanan fonlar

vasıtasıyla) ve diğer bütçe ödenekleri 5,3 milyar Euro'ya (toplamın %7,4'ü), sponsorların katkısının 1,6 milyar Euro (toplamın %2,2'sine), taban spora ayrılan medya haklarından elde edilen gelir 0,5 milyar Euro (toplamın %0,7'si) olduğu belirlemiştir. Uzman Hristiyan Helmenstein (AT) başkanlığında, Fransız Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu (EAC/Spor) tarafından koordine edilen (2012) “Sustainable Financing of Sport Strengthening” çalışmasında, taban spora yönelik finansal kaynaklardan, hane halkı harcamaları 404 milyar Euro, gönüllülüğün değeri 25,5bn Euro, yerel yönetimler 234 milyar Euro, ulusal hükümetler 5,3 milyar Euro, sponsorluk ve bağışlar 1,6 bn Euro, medya hakları 5 milyar Euro ve zorunlu piyango vergileri 0,11 milyar Euro katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye’de sporun finansmanında sporun ilk örgütlenmesinden bu yana etkili olan kaynak devlettir. Devlet, spor etkinliklerini yürütmek, yaymak ve geliştirmek vazifesini merkezi idareye bağlı GSGM aracılığıyla bizzat üstlenmiştir. SGM’nin temeli, 1922 yılında 16 spor kulübünün birleşerek, TİCİ’yi meydana getirmiştir. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2017 Faaliyet Raporuna göre; “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” na göre, “Merkezi Yönetim Bütçesi” kapsamında Özel Bütçesi olan SGM’ye, 2017 yılı faaliyetleri ve hizmet için 1.238.832,000 TL ödenek tahsis edilmiş, yıl içerisinde gerçekleşen eklemeler ile birlikte toplam bütçe 2.230.912,412 TL ye ulaşmış olup, bu ödeneğin 2.221.895,005 TL’si harcadığı SGM özel bütçeli bir yapı olup, kendi hazine yardımları ve gelirleriyle harcamalarını karşıladığı ve Genel Müdürlük, “Teşkilat Kanunu” ve diğer Kanunlarla sağladığı gelirler ile spor hizmetlerini yürüttüğü belirtilmiştir. Burada sözü edilen gelirlerin ise, sportif faaliyet gelirleri, Spor Toto-Loto payları, menkul kıymet ve gecikmiş ödeme faizleri, diğer gayrimenkul kira gelirleri, diğer cezalar, şartname, form, kitap, yayın, basılı evrak vb. satış gelirleri ve diğerleri, tahsilinde bütçeye gelir olarak kaydedilecek olan alacaklar ve bu alacakların faizi, diğer alacakların faizi ve hazine yardımlar olarak vurgulanmıştır “<https://sgm.gsb.gov.tr>, 2018.”

Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporda finansal kaynakların sporda dağılımı olan dayanışma mekanizmalarını incelediğimizde aralarında farklılıklar bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde dayanışma mekanizmaları yatay ve dikey yönde spora oldukça etkili ve daha profesyonel bir yapılanmaya sahip iken bu kaynaklar daha çok tabandan spora yapıldığı ve yine Fransız Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu (EAC / Spor) tarafından

koordine edilerek (2012) yapılan çalışmada benzer şekilde ifade edilmiştir. Çalışma da, turnuvadan çıkan medya haklarının %60'ı, ulusal federasyonlara yeniden dağıtıldığını ve bu paranın özellikle tabandan projeleri için (fonları) korunduğunu ifade etmiştir. Türkiye’de ise spordan elde edilen gelirin dağılımında profesyonel futboldan kazanılan gelirin amatör spor kulüplerine ve diğer branşların giderlerini karşılamak için kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansal kaynak yapısında etkili olan sporda gönüllülüğü incelediğimizde aralarında farklılıkların olduğu sonucuna varılmıştır. Avrupa Birliği’nde sporda gönüllülüğe çok büyük önem verildiği bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Avrupa Komisyonu, Eğitim, Gençlik, Spor ve Kültür Genel Müdürlüğü tarafından talep edilen ve İletişim Genel Müdürlüğü tarafından koordine edilen bir anket çalışmasında (2017), toplamda, AB vatandaşlarının %6'sının spor faaliyetlerini desteklemek için gönüllü olarak çalıştığını Üye Devlet düzeyinde, katılımcıların en yüksek oranları Hollanda, İsveç (her ikisi de %19) ve Danimarka’da (%18) oranlara sahip olduğu ve ayrıca nispeten yüksek rakamlar Lüksemburg (%12), Finlandiya (%11), İrlanda ve Slovenya’da (her ikisi de %10) olduğu buna karşın sporda gönüllülüğün en az Portekiz (%1), İtalya, Romanya (her ikisi de %2), Litvanya, Slovakya, Yunanistan, Polonya, Bulgaristan ve Hırvatistan’da (tümü %3) oranlara sahip olduğu sonuçları ortaya konulmuştur “<https://ec.europa.eu>, 2017.” Türkiye’de sporda gönüllülük yapısının pek de güçlü olmadığı, gönüllü yapıda; TASKK, Türkiye Spor Yazarları Derneği, TMOK, Spor Bilimleri Derneği ile futbol dalında Türkiye Futbol Antrenörleri Derneğinin önemli olduğu son olarak da Beden eğitimi ve sporda birtakım dernekler ve vakıflar bulunduğu; ancak bu örgütlenmenin de yeterli olmayıp üst birliklere ulaşamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6-6’da Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan devlet ve halk desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan devlet ve halk desteği konusunda birtakım benzerlik bulunmakla beraber farklılıklar da bulunmuştur.

Avrupa Birliği’nde sporun eğitim, sağlık gibi bir kamu hizmeti şeklinde devlet tarafından düzenlenip yürütüldüğü, doğudan ve dolaylı biçimde merkezi ve yerel olarak finansman sağlandığı; fakat Avrupa Birliği’nde Üye Devletlerin spora verdiği destek AB yasalarına uyma zorunluluğun olduğunu Fransız Delegasyonu ve Avrupa Spor

Komisyonu (2012) tarafından organize edilerek yapılan çalışması ile paralellik göstermektedir. Avrupa Birliği'nde Üye Devletlerin spora verdiği destek AB Devlet yardımı kurallarına veya ortak KDV sistemine uymadığı düşünüldüğünde ortak pazara kurallarına uyma zorunluluğundan dolayı durum araştırılmaktadır. Uzman Hristiyan Helmenstein (AT) başkanlığında, Fransız Delegasyonu ve Avrupa Spor Komisyonu (EAC) tarafından organize edilen (2012) “Sustainable Financing of Sport Strengthening” başlıklı çalışma da, Macaristan'ı ele almıştır. Spor altyapısının modernizasyonu ve gençlerin eğitimi için spor katılımını artırmayı amaçlayan bir “Macar Planı” hazırlamıştır. Özel yatırımcıların gerekli fonlama boşluğunu dolduramadıklarını fark edip, ticari girişimlerin spor gelişimine katkıda bulunması için vergi avantajları yoluyla teşvik edilerek spor sektörüne ilave fonlar götürülmesini sağlamıştır. Kurumsal bağışçılara, spora verdikleri bağış karşılığı olarak hem vergiye tabi gelirlerinden hem de vergi boçlarından düşme fırsatı verilip vergi indirimi, yıllık kurumlar vergisi ödeme borçlarını üstlenen bağışçının en fazla %70 ve bağış yılında ve sonraki üç mali yılda kullanılabilme kolaylıkları getirilmiş, Avrupa Komisyonu da bu teklifin Devlet Yardımı oluşturmadığına karar vererek ve kabul etmiştir. Türkiye’de sporun devlet tarafından sevk ve idare edildiği bunu yaparken de Devlet, spor etkinliklerini geliştirmek, yürütmek ve yurt geneline yaymak işlevini merkezi idareye bağlı olan GSB aracılığıyla üstlenmiş olduğu, sporu desteklemek amacıyla yapılan bağışlar ile ilgili vergi muafiyetinin de AB Üye ülkelerdeki gibi olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yavaş, Ö. (2005) “sporun ekonomi içindeki yeri ve spor pazarlama: üç büyük spor kulübünde uygulamalı bir araştırma” tezinde, spor kulüpleri kamuya faydalı dernek yapısına sahip ise, bunlara yapılan bağışlar, beyan edilen kazançların ya da kurum kazancının %5’i ile kısıtlı olarak vergi matrahından düşülebileceğini belirtmiştir.

Avrupa Birliği’nde, profesyonel sporun finansmanı için bu sporun makamlarından kendileri adına kaynak yaratmalarının istendiği ve profesyonel spordan elde edilen gelirler (bilet satışları, imza organizasyonları, tesisler, müsabakalar/organizasyonlar, medya ilişkileri, locaların tutulması, tedarikçiler, sponsorlar ve profesyonel yöneticiler) doğrultusunda profesyonel spor yetkilileri Ticaret Bakanlığı tarafından mâli olarak kontrol edildiği söz konusu olmasına karşın; Türkiye’de benzer şekilde profesyonel spor olarak ülkemizde sadece futbol (%14’ü sponsorluk, %11 ile Milli takımlar, %9 ile cari %8 ile UEFA ve FIFA gelirleri) profesyonel spor dalı olarak kabul edilmekte olup özerk bir yapıya sahip olan TFF,

yıllık bütçe esaslı doğrultusunda bütçesini hazırlar ve işlevi yerine getirebilmek için TFF Statüsü doğrultusunda ihtiyaç duyulan bütün masraf ve harcamaları yaptığı sonununa varılmıştır (Akşar, T. 2005).

Avrupa Birliği'nde, yerel seviyede yerel spor kulüplerine daha çok belediyeler aracılığıyla kamu yardımının yapıldığı, yerel yönetimlerin, sporun finansmanında daha çok tabandan spor alanlarında büyük rol oynadığı belirtilmiştir. Yapılan destekler arasında, bazı faaliyetlerin veya projelerin sübvansiyonlanmasını, altyapı ve ekipmanın finansmanını ve mevcut insan kaynaklarının sağlanması ayrıca kulüpleri piyasa fiyatının altında, bazen de ücretsiz olarak tesis imkânı sağlamasını kapsadığını ve ayrıca yerel spor katılımını teşvik etmek ve/veya tabandan spor kulüpleri ile yerel şirketler veya eğitim sistemi gibi diğer paydaşlar arasındaki ortaklıkları kolaylaştırmada önemli bir rol oynadığı bazı çalışmalarla desteklenir özelliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elisabeth, W-R. ve ark. (2011) "Study on the funding of grassroots sports in the EU" çalışmasında, spor uygulamalarında ulusal özelliklerini de hesaba katarak, aynı zamanda ülkeler arasındaki spor kulüplerinin finansman yapısını karşılaştırmaya yönelik incelendiğinde, 2010 Mayıs ve Eylül ayları arasında yürütülen tabandan spor kulüplerine ilişkin 2000'e yakın kulübün katıldığı geniş bir araştırmaya dayandığını ve elde edilen sonuçlar arasında, yerel yönetimlerin spor kulüplerinin faaliyetlerinin finansmanında birinci derecede önemli olduğu sonucu elde edilmiştir. Montel, J. (2010) "The different funding models for grassroot sports in the EU" adlı çalışmasında, Devlet finansman kaynaklarının tahmini tahsis edilen fonlar (Spor Bakanlığı tarafından); altyapılara %25, federasyonlara %25, yerel kulüp ve derneklere %15; yerel yetkililerin ayırdığı fon ise; tahmini altyapılara %50, yerel kulüplere ve derneklere ayrılan %30 olarak belirtilmiştir.

Türkiye'de yerel yönetimlerin spora olan desteği Avrupa Birliği ile arasında benzerlik olduğu, ülkemizde de yerel yönetimlerin; spor alanları yapmak, yaptırmak, işletmek ya da işlettmek, gerektiğinde sporu özendirmek amacıyla amatör spor kulüplerine gerekli desteği sağlamak, malzeme vermek, amatör takımlar arasında spor yarışmaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı karşılaşmalarında üstün başarı gösteren ya da derece alan sporculara belediye meclisi kararı ile ödül vermek, spor yerleri ile parkları yapmak gibi yardımlar yaptığı sonucuna ulaşılarak Gök, Y. (2010) çalışması ile de paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Gök, Y. ve Sunay, H. (2010) "Türkiye ve Fransa'da

uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması” çalışmasında, Fransa’da yerel yönetimlerin, kamu yararı sağlayan sporcuların gereksinimlerini karşıladığını ve özellikle spor derneklerine ve tesislere verilen desteğin niteliği bakımından spordaki yerini aldığını ve ülkemizde ise spora yerel yönetimlerin yatırım yapabilmekte olduğunu il özel idare ve belediye bütçelerinden spora kaynak aktarıldığını belirtmiştir. Işıköz, E. (2015) “SGM’nin 2006/2014 yılları arası bütçe uygulama sonuçlarının analizi ve değerlendirilmesi” çalışmasında, bütçe ödeneklerinin %48,54’ünün taşradaki SGM İl Başkanlıkların, %24,71’inin “Tesisler Daire Başkanlığı”na, %16,76’sının “Spor Faaliyetleri Daire Başkanlığı”na, geri kalan %9,9’unun da başka harcama birimlerine tahsis edildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Çoban, B. ve ark. (2006) “Türkiye’deki belediye başkanlarının spor hizmetlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi” başlıklı yapmış oldukları çalışmada, Türkiye’deki 61 il belediye ve büyükşehir belediye başkanları olmak üzere toplamda 81 belediye başkanı ile yapılan anket çalışmasında, “belediye başkanlarının %61,29’u spora bütçeden yeterli kaynak ayıramadıklarını, yeterli kaynak ayırabilen belediye başkanlarının oranı yalnızca %10,84 olduğunu, spora bütçeden yeteri kadar kaynak ayıramayan belediye başkanlarının %18,04’ünün “sponsor”lardan, %16,39’unun “Bağış”lardan yararlandıkları, “sportif amaçlı geliri olmayan” belediye oranının ise %49,18 olduğu ve belediyelerin %37,05’i “Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri” ile %29,54’ü “Amatör Spor Kulüpleri” ile %14,78’i ise “Üniversite ve Yüksekokullarla” işbirliği yaptıkları” sonucuna ulaşmıştır. Karataş, Ö. (2013) “Türkiye’de belediyelerin spor politikaları” çalışmasında, Türkiye’de yerel yönetimlerin yapılanmasında yöre halkının sporla alâkalı istek ve gereksinimlerini karşılayacak bir yapılanmanın olmadığını, yerel yönetimlerin kendi politik endişeleri yönünde, performans sporuna hizmet edecek biçimde yapılanmakta olduğunu, tesis planlamasında da, o bölgenin özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda bir tesis planlaması yapılmadığını ve halkın sportif etkinliklere katılımını sağlamakla yükümlü olan belediyelerin, sporu yaygınlaştırma işleri için yeterli kaynaklara sahip olmadığını belirtmiştir. Zengin, E., Öztaş, C. (2016) “yerel yönetimler ve spor” çalışmasında, Hollanda’da spor tesislerinin hemen hemen hepsi ve işletme masraflarının büyük çoğunu karşılayan yerel yönetimlerce inşa edilirken, aynı şekilde Fransa, İngiltere, Yunanistan ve Danimarka gibi bazı Avrupa ülkelerinde spor hizmetlerinin yürütülmesinde ve spor tesislerinin yapısında yerel yönetimlerden büyük oranda yararlanırken, Türkiye’de il özel idareler ve belediyelerden GSGM Taşra

Teşkilatına %1 oranında oldukça düşük bir hisse ayrılmasının öngörülmesi, yerel yönetimlerin sporun finansmanında katılımının yetersizliğini ifade etmektedir.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan halk desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan halk desteği arasında farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde spor finansmanının ana kaynağı olan hane halkı harcamalarının ilk sırada yer almıştır. Türkiye’ de ise hane halkının spor finansmanına yönelik katkılarını kapsamlı bir şekilde ortaya koyan bir çalışma bulunamamıştır. Buna karşın 2012 yılı TÜİK’in yapmış olduğu “Hane halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması” sonuçlarına göre 2,35 milyon kişi giyim ve spor malzemeleri satın aldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bireylerin spora katılımlar ile sporda hane halkı harcamaları arasında ilişki olduğu varsayıldığında; Szymanski, S. (2011) Avrupa Birliği genelinde nüfusun yaklaşık %18,0’ı haftada en az üç kez spor yapıyorken, %38,0’ı haftada en az bir kez, %46,0’ı ise, en az ayda bir kez spora katılmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türkiye’de ise, T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2016 Faaliyet Raporuna göre; 2016 yılında 6.847,232 olan lisanslı sporcu sayısı, 2017 yılında 8.208,533 lisanslı sporcu sayısına ulaşmış olduğu, denetimsiz ve sistem içinde olmayan Özel Spor Tesisleri veya Koşu Parkurlarında bireysel olarak spor yapan insan sayısının da günden güne arttığı düşünürse Türkiye’de halkın sadece %10’unun spor yaptığı sonucuna varılmıştır. Kürklü, GB. ve Solak Görmüş, ZI. (2017) “spora katılım için muayene olmak amacıyla spor hekimliği polikliniğine başvuran kişilerin demografik özellikleri” araştırmasında, Konya ilindeki bir “Spor Hekimliği Anabilim Dalı Polikliniği”ne 01.05.2016 ve 31.10.2017 tarihleri arasındaki 1,5 yıl içerisinde lisans almak amacıyla spora katılım öncesi muayene olup başvuran 151 kişi üzerinde yapılan anket çalışmasında, spora katılım adına yapılan muayenelerde çocuk, kadın ve yaşlı katılımcıların oranının az olduğu sonucunu bulunmuştur.

Tablo 6-7’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan sponsorluk ve şirket desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan sponsorluk ve şirket desteği arasında farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde spor sponsorluğundan en çok faydalanan profesyonel sporun ve en çok getirisi olan iki finansal kaynaktan birisi olduğu Türkiye’de de spor sponsorluğundan en çok faydalananın profesyonel spor olduğu; fakat burada bu koşula uyan sadece futbol branşının varlığından söz edildiği sonucuna

varılmıştır. Avrupa Birliği'nde sponsorlukta hem profesyonel hem de tabandan spor için şirketler en önemli destekleyici iken, Türkiye'de ise şirketlerde öncelikli olarak profesyonel sporu tercih etmekle beraber devletin spordan sorumlu olan yönetim organı SGM spora sponsor olduğu ve bu sponsorluk desteği öncelikli olarak; kulüplere ardından federasyonlara, sporculara ve il müdürlüklerine yapıldığı sonucu elde edilmiştir. Uzman Hristiyan Helmenstein başkanlığında, Fransız Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu tarafından koordine edilen (2012) “Strengthening financial solidarity mechanisms within sport” çalışmada sponsorluğun gerçekten tabandan spor için değeri, Komisyonun çalışmasına göre 1,6 milyar Euro yatırımla çok önemli olduğunu, metodolojiye bağlı olarak, Avrupa Birliği'nde sponsorluğun değeri için farklı rakamların varlığını; ancak sponsorluğun tabandan spora olan değeri her zaman açık olduğunu belirtmiştir. Örnek olarak da, Almanya'da rekreasyon sporlarının sponsorluk değerinin tahmini olarak profesyonel sporlardan neredeyse iki katına çıktığını; bu rakam, profesyonel seviyede 1,1 milyar Euro kıyasla, halka açık sporlar tarafından yılda 2,1 milyar Euronun alındığı anlamına geldiğini vurgulamıştır “<http://ec.europa.eu>, 2012”. Can, Y. ve Soyer, F. (2010) “sporda sponsorluğun hukuki temelleri ve Türkiye’deki mevcut durum üzerine bir inceleme” çalışmasında, GSGM’nin spor faaliyetleri ve spor federasyonları için istedikleri ödenekleri ve GSGM’nin başka harcamalar ile yatırımlar adına öngördükleri bütçeleri genel bütçeden alamadığını, yapılan kanunu düzenlemelerin sadece GSGM’nin finansal sorunlarına çözüm üretmek için hazırlandığı, Türk sporunun başka unsurlarına (sporcular, kulüpler, sporla alakalı vakıflar, dernekler vb. gibi) yönelik düzenlemelerin yeteri kadar yapılmadığı hususunda ve yapılan düzenlemelerin Türk sporuna önemli katkılarının olup olmayacağı halen tartışılmakta olan bir durum olduğunu belirtmiştir. Halıcı, A. ve ark. (2017) “spor sponsorluğunun mevcut durumu üzerine bir araştırma” adlı çalışmasında, 2001 yılında 4644 sayılı Kanun ile yasal bir temele sahip spor sponsorluğunun 2004 yılında 5105 sayılı Kanun ile içeriğinin genişlediğini, vergisel avantajlar getirildiğini, federasyonların ve amatör spor kulüplerinin finansal problemlerinin yıllardır olan ülkemizde, 5105 sayılı Kanun ile kapsamı genişleyen spor sponsorluğundan istenilen seviyede yararlanılamadığı sonucuna varmıştır.

Avrupa Birliği'nde birçok AB Üye Devleti, özel şirketler tarafından sportif etkinliklerin finanse edilmesini teşvik etmek için yasa çıkardığı Türkiye’de de benzer şekilde işletmelerin sporda sponsorluğu teşvik etme amacıyla 22.12.2005 tarihli GSGM

Sponsorluk Yönetmeliği ile güncellediği sonucuna ulaşılmış olup bazı çalışmalarla ile paralellik göstermiştir. Avrupa Birliği'ndeki teşvikler, vergi muafiyetlerini içerdiği, her ülke kendi vergi muafiyetlerini ve bunlara ilişkin vergi indirim oranlarını kendisinin belirlediğini ve ayrıca genellikle alkol ve tütün ile ilişkili olarak yaşı küçükleri korumak amacıyla çeşitli önlemleri kapsayan uygulamalar olduğu Türkiye'de de benzer şekilde vergi muafiyetlerini; fakat sponsorluk kapsamında yapılan nakdi ve ayni olarak yapılan harcamaların amatör spor branşları için tamamının, profesyonel spor dalları için de %50'sinin "Gelir Vergisi Kanunu" ile "Kurumlar Vergisi Kanunu"na göre gider sayıldığını ve ayrıca reklamlarla ilişkili sınırlamaları da kapsadığı sonucu elde edilmiştir. Montel, J. ve ark. (2010) "the different funding models for grassroot sports in the EU" çalışmasında, spor finansmanını etkileyen sponsorluk için vergi teşviki yasasının uygulandığı AB üye ülkeler arasında, Danimarka, Çek Cumhuriyeti, Yunanistan, Slovakya'yı örnek olarak göstermiştir. Edwige, A. ve ark. (2011) "Study on the funding of grassroots sports in the EU" çalışmasında, Danimarka, Fransa, Macaristan ve Litvanya'da sponsorluk harcamaları üzerindeki vergi avantajları belirlendiğini, Macaristan'da vergi muaf tutarı tanınmış bir Outstanding Public Benefit Organization'a ödenen tutarın %150'si olabileceği sonucuna varmıştır. Elisabeth, W-R. ve ark. (2011) "Study on the funding of grassroots sports in the EU" çalışmasında, İtalya, Litvanya ve İrlanda'da, alkollü içecek üreticileri tarafından, zaman dilimi kısıtlamaları gibi, medyada reklamlar üzerinde kısıtlamalarda bulunduğu, Hollanda'da örneği verilerek, televizyonda reklamı sadece akşam saat 21'den sonra izin verilebileceğini belirtmiştir. Türkiye'de de Avrupa Birliği'ndeki gibi reklamlarda zararlı ve kötü alışkanlıkları özendirici olmamasının yanı sıra ayrıca "kamu düzenini bozucu, siyasi, etnik, dil, din, ırk, mezhep ve cinsiyet ayrımı yapan, genel ahlak ve adaba aykırı, kanunlarla yasaklanmış yazı, logo, amblem ve benzeri işaretler" kullanılamamasına değinerek kapsama biraz daha genişlettiği sonucuna varılmıştır. Özen, G.ve ark. (2012) "Türk spor yönetimindeki mevcut sorunlara ilişkin akademisyenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi" çalışmasında Ankara'daki üniversitelerde Beden Eğitimi ve Spor alanında görev yapmakta olan 70 öğretim üyesine, "sponsorluk yasası, içeriği itibariyle teşvik edici olup, sponsor olacak kişi ve kuruluşlar tarafından bilinmektedir" olan görüşüne katılımın düşük olduğun tespit edilmiştir.

Tablo 6-8'de Avrupa Birliği ve Türkiye'de spor finansmanına olan sporla ilgili fikri mülkiyet hakları desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme

sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına desteği olan sporla ilgili fikri mülkiyet hakları konusunda farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde Komisyon, fikri mülkiyet sistemi tasarladı. Bu da, spor organizatörlerinin kullandığı bütün logoların fikri mülkiyet haklarına dayanan mevzuat, sporu güvenli bir finansal taban üzerine yerleştirmeye katkı da bulunmuştur. Üye Devletlerin, sporla ve özellikle genel olarak spor karşılaşmalarının sonuçları ve detayları ile ilgili olarak, basın özgürlüğü göz önüne alınıp organizatörlerin haklarına ilişkin fikri mülkiyet haklarını yerine getirme sorumluluğunu Üye Devletlerin sorumluluğuna verilmiştir (Daul, J. 2008:43). Türkiye’de ise; fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik 5846 sayılı fikri ve sanat eserleri kanunu mevcut olup; fakat sporda fikri mülkiyet hakları ile ilişkili herhangi bir maddeye yer verilmediği, sporla ilişkili olarak sadece “TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”’a göre, fikri, sınai ve ticari haklar ile ilgili bazı maddelerin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği’nde sporla ilgili fikri mülkiyet haklarının korunması Avrupa Adalet Divanı içtihat hukuku ile şekillendirilmiştir. Ticari markalar, ürün ve hizmetlere uygulanan kelime, logo veya renk şeması gibi grafiksel olarak gösterilebilecek işaretlerden oluşabilmektedir. AB düzeyinde, ticari marka yasası iki araçla yönetilmiştir, ilki AB’de ticari mal yasalarının mal veya hizmetlerle ilgili olarak ulusal bir marka tescili için koşulların uyumlaştırılmasını amaçlayan 89/104/EEC sayılı Direktif diğeri Topluluk markası ile ilgili 40/94 sayılı Konsey Tüzüğü olmuştur “<https://eur-lex.europa.eu>, 2007.”

Avrupa Birliği’nde Komisyon sporda fikri mülkiyet haklarının kullanımından elde edilen gelirin kısmen profesyonel sporlar tarafından tabandan spora yeniden dağıtıldığı belirtirken (Şintie, A-M. 2011:9); Türkiye’de ise Avrupa Birliği’nden farklı olarak TFF’nin kullandığı ya da kullanacağı bütün fikri ve sınai hakların kullanım hakkı ve mülkiyeti münhasıran TFF’ye ait olduğu ve ayrıca Türkiye Basketbol Federasyonu Ana Statüsü’ne baktığımızda da Federasyonun kullandığı ya da kullanacağı marka, logo vb. bütün fikri ve sınai hakların kullanım hakkı ve mülkiyeti münhasıran Federasyona ait olduğu belirtilmiştir “<http://www.tbf.org.tr>, 2014.”

Tablo 6-9’da Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan sporla ilgili medya haklarının toplu satışı ve naklen yayın gelirleri desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor

finansmanına olan medya haklarının toplu satışı konusunda benzerlik bulunmakla beraber naklen yayın gelirleri konusunda farklılık bulunmaktadır.

Avrupa Birliği'nde önceleri spor haklarının müşterek olarak satılırken, FIFA, UEFA ve IOC gibi kuruluşların her biri kendi haklarının bireysel yayıncılar ile satılması hususunda görüşme yapmak istemiştir. Toplu satış, liglere ve ulusal spor federasyonlarına, onların maçlarını ve bütün sporların medya haklarını satmaya izin vermiştir. Türkiye'de benzer şekilde, önceleri merkezi pazarlama aracılığıyla kulüpler dilediği yayıncı kuruluşa futbol karşılaşmalarının yayın haklarını satabiliyorken daha sonraları daha çok futbol kulübünü aynı noktada buluşturup, yayın haklarından daha çok gelir elde edilmesini sağlamak için toplu satış anlamına gelen havuz sistemini uygulamaya koymuşlardır.

Avrupa Birliği'nde naklen yayın haklarında toplu satışla elde edilen gelirlerin dağıtımı arasında Türkiye ile benzerlik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Avrupa Birliği'nde naklen yayın haklarında toplu satışla elde edilen gelirler; kulüpler, ulusal yönetim organları ve tabandan sporlar arasında yeniden dağıtılır. Avrupa'nın en fazla izleyicili ligi ünvanına sahip Bundesliga'da kulüplere yayın gelirlerinin %50'si eşit olarak dağıtmıştır, kalan gelirin $\frac{3}{4}$ 'ü son üç yıllık sportif performansa ve geriye kalan gelirler de kulüplerin genel başarı konumuna göre pay edilmiştir "[https://www.aktifbank, 2017.](https://www.aktifbank.com.tr)" Türkiye'de ise; sadece belirli seviyelerdeki ve bazı başarılar kazanmış kulüplere dağıtım yapılmaktadır. İmamoğlu, AF. ve ark. (2007) "Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri" çalışmasında, spor kulüplerinin televizyon ve radyodan yapılacak müsabaka yayınlarından kazandıkları gelirlerin bir bölümünün direk bağlı oldukları federasyonlara gittiğini ve bu oranın her branş için değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Güven, S. (2010) "Türkiye'de futbol kulüplerindeki mevcut muhasebe sisteminin incelenmesi: örnek bir uygulama" çalışmasında, 2005/2006 döneminden itibaren geçerli olan yeni "havuz sistemi"ne dayalı olarak TFF havuz gelirlerinin %35'ini "Dayanışma Payı" olarak 18 Kulübe eşit olarak dağıttığını, gelirlerin %14'ü de "Şampiyonlar Payı" şeklinde önceden "Türkiye Ligi"nde şampiyon olmuş kulüplere ligin başında garanti edilerip, kalan %51'lik payın %44'ü "Puan Performansı"na dayalı olarak, %7'lik payın da "Sezon Performansı" na göre Kulüplere dağıtılmakta olduğunu ifade etmiştir.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanı kaynaklarından naklen yayın gelirleri konusunda farklılık bulunmaktadır. Ekolig Futbol Ekonomisi Raporu’nda (2017) 2016/2017 futbol döneminde, Premier Lig’de küme düşen ve naklen yayın gelirini en az kazanan takım olan Sunderland, Süper Lig’de şampiyon olan Beşiktaş’tan 4 kat daha çok naklen yayın geliri kazandığı, La Liga’nın 2016/2017 futbol döneminde kazandığı naklen yayın gelirleri de Süper Lig naklen yayın gelirlerinden 4 kat fazla olduğu sonucu naklen yayın gelirleri arasındaki farkı ortaya koymuştur.

Tablo 6-10’da Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan piyango, şans oyunları ve online spor bahisleri desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansman kaynakları olan piyango, şans oyunları ve online spor bahisleri konusunda farklılık bulunmuştur.

Avrupa Birliği’nde Üye Devletler, şans oyunları ile ilgili kendi ulusal politikalarının hedeflerini serbest olarak belirleyebilirdiği; ancak uyguladıkları politikalarda bazı sınırlamaların olduğu sonucuna varılmış olup örnek olarak, Alman Federal Anayasa Mahkemesi, spor bahislerinde Alman anayasasına uygun bir devlet tekeli ancak bağımlılığın tehlikeleriyle mücadele etme amacıyla tutarlı olarak aynı düzlemde olması durumunda değerlendirmiştir (Brost, S. 2014:39). Türkiye’de şans oyunları düzenleme yetkisi değişik yasalarla 3 ayrı kurum ve kuruluşa verildiği; fakat “Tarım ve Köyişleri Bakanlığı”, müşterek bahisler düzenleme hak ve yetkisini “Türkiye Jokey Kulübü”ne vermiş olsa bile, uluslararası müsabakalarda GSGM bünyesinde Binicilik Federasyonu’nun olduğu, GSGM ise futbola ilişkin olarak, GSGM’nin tek yetkisi olan, futbol karşılaşmalarında müşterek bahis Spor Toto Teşkilat Müdürlüğü’ne devrettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de piyango, şans oyunları ve online spor bahislerinden elde edilen gelir ve bu gelirlerin dağıtımı ile ilgili aralarında farklılık bulunmuştur. Sofiène, L. ve ark. (2011) “study on the funding of grassroots sports in the EU” çalışmasında, Avrupa Birliği’nde piyango, şans oyunları ve online spor bahis operatörlerinin, devlet bütçesine hacizler, vergiler ve harçlar ödediğinin, bunu yaparken de elde edilen gelirin nasıl harcandığını belirleyen “belirli tahsis anahtarlarıyla” yapıldığını ve ayrıca bu spora aktarılan payın, üst düzey spora mı yoksa altyapıyı geliştirmeye mi harcanması gerektiği konusunu belirleyebildiğini, sonuç itibari ile daha çok taban sporlarına tahsis edildiği sonucuna varmıştır. Türkiye’de ise; sporda bahis

oyunu olarak iddaa ve spor totonun olduğu, bu kurumların kazandığı gelirlerin önemli bir bölümünü sosyal sorumluluk çerçevesinde dağıtılmakla beraber; Spor Toto Teşkilat Başkanlığın tarafından oynatılan şans oyunları hâsılatından, SGM'ye, federasyonlara, spor kulüplerine ve sporculara isim hakkı olarak aktarıldığı ve ayrıca “Futbolda Müşterek Bahis Oyunları İsim Hakları Yönetmeliği” uyarınca Teşkilat Başkanlığı aracılığıyla oynatılan sabit ihtimalli bahis ve müşterek bahis oyunları bültenlerinde bulunan spor kulüplerine ödenen %15'i oranında isim hakları TFF'ye pay olarak aktarıldığı sonucuna ulaşılmıştır. “TBMM Spor Araştırma Komisyonu Başkan Vekili ve Antalya Milletvekili Dr. Abdurrahman Arıcı”, “spor kulüplerinin yeniden yapılandırılmaları konferansı” nda (2011), Spor Toto Teşkilatı'nca şans oyunları hâsılatının yalnızca %7'sinin kulüplere pay edildiği, bunların da çoğunun profesyonel spor kulüplerine verildiği, amatör kulüplere yalnızca küçük bir bölümünün verildiği belirtilmektedir.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de piyango, şans oyunları ve online spor bahislerinden elde edilen gelirlerin vergilendirilmesi konusunda aralarında farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde bu vergilendirmeler üye devletler arasında farklılık göstermektedir. Uzman Hristiyan Helmenstein başkanlığında, Fransız Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu tarafından koordine edilen (2012) “sustainable financing of sport strengthening” adlı çalışma da, Fransız sakinlerinin yasal olarak online özel bir operatörle bahis yapabildiğini, ancak bu operatörün Fransa’da kurulması gerektiği, online özel operatörlerin, ARJEL tarafından (Fransa’da online kumar oynayan bağımsız düzenleyici makam)teslim edilen bir anlaşmaya sahip olması gerektiği sonucuna varmıştır. Buradaki kriterler, 12 Mayıs 2010 no ve tarihli 2010-482 sayılı kararname ile tanımlanmış olup, bu kurallar online kumar operatörleri için yapılan sözleşmelerin koşullarını belirlemektedir. Online kumar servis operatörleri, bahislerin yapıldığı spor karşılaşmalarının kullanım haklarını satın almalıdır (Yasanın 63. maddesi). Spor müsabakalarının kullanım hakları yarışma organizatörüne ait olduğu dolayısıyla, hakların spor organizatörü tarafından satın alınması gerektiği, her bahiste %1,8 zorunlu verginin olduğu ve taban sporlarına dağıtılmak üzere merkezi fona (spor gelişimi için Ulusal merkez) aktarıldığı, %1’de spor organizatörlerine gittiğini ifade etmiştir. Türkiye’ye baktığımızda, her çeşit şans oyunları faaliyetinden elde edilen gelirler, şans oyunları vergisine tâbi olduğu, verginin oranının, spor müsabakalarına dayalı müşterek bahislerde %5, at yarışlarında %7 ve diğer şans oyunlarında %10 olduğu ve aynı

zamanda, Spor Toto, Spor Loto, İddaa gibi spor karşılaşmaları ile ilgili müşterek bahislerde şans oyunları vergisi %5 oranında olduğu, her çeşit şans ve talih oyunlarını tertip edenlerin de %18 KDV mükellefi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6-11’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına olan yeni stadyumlar ve bilet satışları desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansman kaynakları olan yeni stadyumların mülkiyet durumları ve kullanımları arasında farklılık olmakla beraber kullananların karşılığında ücret ödeme yükümlülüğünün olması hususunda benzerlik bulunmuş olup bilet satışları ve bunlardan elde edilen gelirler konusunda farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde Komisyon, devlet yardımı kurallarının modernizasyonu çerçevesinde yeni bir Genel Blok Muafiyet Düzenlemesini kabul ettiği, GBER, “çok işlevli spor sahalarının” inşası, işletilmesi ve yenilenmesi için devlet yardımı şartlarını ayrıntılı olarak düzenlediği sonucuna ulaşılmış olup, genel olarak Avrupa Birliği’nde spor tesislerinin finansmanının, kamu finansmanı, özel finansman ve kamu-özel ortaklıklar şeklinde üç temel biçimde değerlendirildiği Üye Devletlerarasında yaygın olarak Kamu-Özel Ortaklıkları (PPP) olgusunun kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortalama olarak, Avrupa spor kulüplerinin üçte biri kendi tesislerine sahiptir ve %68’i kamu spor tesislerini kullandığı ve Avrupa spor kulüplerinin, genellikle kamu spor tesislerinin kullanımı için ücret ödemekle yükümlü olduğu sonucu Breuer, C. ve ark. tarafından yapılan çalışmayla paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Breuer, C. ve ark. (2017) “characteristics of european sports clubs” çalışmasında, Hollandalı spor kulüplerinin yarısından fazlasının kendi tesislerini kullanmasıyla, Hollanda’nın, kulüpteki tesisler bakımından öncüsü olduğu, bunu %40’tan fazla kulübün kendi spor altyapısından yararlandığı bunu da Almanya, Norveç ve İngiltere’nin takip ettiğini İsviçre’de ise, tüm spor kulüplerinin 3/1’i kendi imkânlarını kullandığını İspanya, kulübün sahip olduğu spor tesislerine sahip olan en küçük kulüp oranına sahip ülkeyi temsil ettiğini belirtmiştir. Yine bu çalışma da, Belçika’da (Flanders), kamu altyapısını kullanan kulüplerin yaklaşık %90’ı ödeme yapmakla yükümlü olduğu, diğer yandan, Danimarka ve Norveç gibi evrenselci devletler için, kamusal tesisleri kullanırken bir ücret ödemek zorunda olan kulüplerin yüzdesinin de, %41 ve %53 gibi daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de ise, spor tesislerinin büyük bir kısmı, kamu işletmelerine ait olduğu devletin finansal yükünü azaltmak için çeşitli modeller uygulansa da (yap işlet devret, ihale ve doğrudan satış) genel itibari ile yetkili kurumun yine SGM olduğu sonucuna varılmış ayrıca Türkiye’de, “mülkiyeti ve/veya kullanımı Genel Müdürlüğe ait olup, il ve ilçe başkanlıkları tarafından kullanılan her türlü gençlik spor saha ve tesislerinin işletilmesi, bakım, onarım ve tahsis işleri” GSGM İşletme Yönetmeliğe göre yürütüldüğü benzer şekilde; gerçek veya tüzel kişilerce kurulan spor tesisleri de “Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği”ne bağlı olarak faaliyet göstermesine rağmen bu Yönetmelik, Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununa dayanılarak hazırlanıldığı sonucuna da ulaşılmıştır. Erturan Ögüt, EE. ve İmamoğlu, AF. (2011) “Almanya ve Türkiye’deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi -Türkiye’deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım” adlı çalışmada, araştırmada yer alan spor kulübü temsilcilerinin cevaplarına bakıldığında Almanya’daki kulüplerin hepsinin kullandıkları sahaların ve üzerinde tesis inşa ettikleri arazinin şehir veya belediyeye ait olduğu, ayrıca bu kulüplerden dördünde tesislerin kendi faaliyetlerinin kullanımına tahsis edildiği; Türkiye’de ise kulüplerin üçü farklı kurumlarca kendilerine tahsis edilmiş tesisleri, biri kendi imkânlarıyla sahip olduğu tesisi kullanmakta olup, bir diğeri de devlet tesislerine kira ödeyerek faaliyetlerini devam ettirdikleri sonucuna varmışlardır. Sunay, H. (2016) “Türkiye’de spor tesislerinin mevcut durumu ve planlanması” çalışmada, 3289 sayılı yasanın 5. Ek maddesine göre; “Kamuya ait tesislerin ortak kullanımı” “Genel ve katma bütçeli kurumlar ile il özel idaresi ve belediyelere bağlı kurumlar, iktisadi devlet teşekkülleri ve Kamu iktisadi kuruluşlarına ait gençlik ve spor faaliyetlerinin yürütüldüğü saha ve tesislerden spor faaliyetlerinde ortaklaşa faydalanılır” hükmü kurumla başkanlık arasında yapılacak protokolle düzenlendiğini ifade etmiştir. Spor Genel Müdürlüğü İşletme Yönetmeliği 22. maddeye göre “Taşra teşkilatının kullanımında bulunan tüm tesislerin yıllık gelir ve gider durumları her tesis için ayrı ayrı yılsonu itibariyle Genel Müdürlüğe gönderilir” hükmü ile devletin SGM aracılığıyla tesislerin kullanım bedeli olarak Avrupa Birliği’ndeki ülkelerde olduğu gibi ücret aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansman kaynağı olan bilet satışlarından elde edilen gelirler konusunda farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde Beyaz Kitap, tüketicilerin, bilet alımında bulunma konusundaki çıkarlarının dikkate alınması gerektiğini ve bilet satışlarının her seviyede âdil ve ayrımcı olmayan bir şekilde

düzenlenmesini vurgulamaktadır. Avrupa Komisyonu'nun Eğitim ve Kültürü, Avrupa Birliği (2016) “sporun spesifikliğinin haritalanması ve analizi DG'ye nihai rapor” çalışmasında, 2014'teki gerekçeli bir görüşe göre, Komisyon Fransa'dan spor etkinlikleri için giriş ücretlerini toplam olarak muaf tuttuğundan, maçlara giriş ve eğlence vergisine tabi olmayan diğer spor etkinliklerine giriş için biletlere KDV koymalarını istediği, Komisyonun müdahalesinin ardından, Fransız hükümeti spor etkinlikleri biletlerinde de %5,5 oranında KDV indirimi yaptığını ifade etmiştir. Türkiye’de ise, TFF aracılığıyla Genel Müdürlüğe ait tesislerde tertip edilen (intifa hakkı verilen tesisler dışında) özel ve resmi profesyonel her çeşit futbol karşılaşmalarında ve yurt içi temsili ve milli futbol karşılaşmalarında bilet satışlarında kazanılan hasılatın hesap ve dağıtımı “GSGM Sportif Müsabaka ve Gösteri Hasılatının Dağıtımına Dair Yönetmelik” esaslarına göre yapıldığı ve spor müsabaka ve gösterilerinde, bilet satışlarından kazanılan genel hasılatın %7’si Genel Müdürlük payı, %18’i Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü payı olarak ayrıldığı belirtilmiştir (Aytekin, A. 2012:28). Ayrıca bilet satışları ile ilgili olarak, “Spor Müsabakalarından Alınan Eğlence Vergisi” adı altında, “2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu’nun 17. maddesine göre belediye sınırları ile mücavir alanlar içinde düzenlenen spor müsabakaları, bilet satış tutarından KDV düşüldükten sonra kalan tutardan %10 oranında eğlence vergisine tabi” bulunduğu da belirtilmiştir (Aslanoğlu, F. M. ve ark. 2011). 15 Ocak 2011 tarihinde “Kulüpler Birliği Vakfı ile Türkiye Futbol Federasyonu” aracılığıyla düzenlenen “Türk Futbolunun Sorunları ve Geleceği” toplantısında 73 kişiye yönelik anket çalışması yapılarak, toplantıda yapılan sunum konuşmalarda da, kulüp gelirlerinin yurt dışında yaklaşık %20’sinin bilet hâsılatından meydana gelmesine karşın; ülkemizde bilet gelirlerinin maç günü giderlerini dahi karşılayamadığı sonucuna varılmıştır (Aslanoğlu, FM. ve ark. 2011).

Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansman kaynağı olan stadyumlardan ve bilet satışlarından elde edilen gelirler konusunda farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’e üye olan Almanya'nın dev şirketlerinden biri Allianz ve Bayern Münih stadının isim hakkını 2005'ten bu yana elinde bulundurduğu “Allianz Arena” UEFA'nın listesinde beş yıldız taşıyan statlar arasında yerini aldığı, sponsorluğun 2035'e kadar süreceği Allianz'ın Alman sporcularına her yıl 6 milyon Euro ödediği ve Hamburg’un 57 bin kapasitesine sahip olan stadyumu “Imtech Arena” için yıllık 4,2 milyon Euro sponsor şirketten kazandığı sonucuna ulaşılmıştır “<https://www.sabah.com>, 2015.” Türkiye’de ise; Fenerbahçe stadyum isim hakkı, 10 yıllık 90 milyon Dolar, Galatasaray stadyum isim

hakkı, 10 yıllık 100 milyon Dolar ve Beşiktaş stadyum isim hakkı 15 senelik 116 milyon Dolar olduğu sonucuna varılmıştır “<https://www.cnnturk.com>, 2016.” Avrupa’da Bundesliga’da 2014/2015 futbol döneminde stadyumlarda maç seyreden izleyicilerin %42,7’si kombineli olanlar, %57,2’si de maç günü bilet aldığı, Avrupa’nın maç günü gelirleri en çok olan ligi Premier Lig’in dönemlik maç günü gelirleri yaklaşık 650 milyon Pound civarında olduğu Ekolig Futbol Ekonomisi Raporu verilerine göre Türkiye’de, 2014/2015 futbol döneminde stadyum gişelerinden maç günlerinde bilet alma oranı %32,1 olduğu 2014/2015 futbol döneminde ligin maç günü gelirleri, 210,5 milyon Türk Lirası, 2015/2016 futbol döneminde 270,7 milyon Türk Lirası olarak gerçekleştiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 6-12’de Avrupa Birliği ve Türkiye’de spor finansmanına spor malzemeleri endüstrisinin desteği arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; Avrupa Birliği ve Türkiye’de sporun finansman kaynağı olan spor malzemeleri endüstrisi konusunda farklılık bulunmuştur. Avrupa Birliği’nde “Uluslararası Spor Ticareti İstatistikleri” ticaret yapılan spor ürünlerinin değerinin Euro cinsinden ölçüldüğü ve Uluslararası ticareti yapılan sporla ilgili ürünlerin de,” Uyumlaştırılmış Sistem” sınıflamasına göre belirlendiği ve spor ekipman ve aksesuarlarına göre gruplandırılmaların yapıldığı sonucuna ulaşılmış olup Türkiye’de ise hem spor endüstrisindeki hizmet özelliğindeki tüketim ürünlerinin (kiralanan mallar, sahip olunan ürün ve ürüne bağlı olmayan hizmetler) hem de mal ve hizmetleri (spor malzemeleri, spor giyim, spor hizmetleri ve giriş ücreti) ile ilgili sınıflandırmalar yapıldığı ve ayrıca ticareti yapılan spor ürünlerinin değerinin ölçülmesi ile ilişkili bir durum söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Erdoğan, MO. (2012) “kitleli spor faaliyetleri özelinde spor pazarlaması; Bjk örneği” çalışmasında, geleneksel maliyet yöntemiyle spor ürününün fiyatlandırılmasının zor olduğunu, genelde belirli zamanlarda belirli koltuklar ve ayrıcalıklar için değişik ücret tahsisi gibi tüketici talebiyle alakalı olduğunu belirtmiştir.

Deloitte’nin “Avrupa Sağlık ve Fitness Market Raporu”na göre (2018), gelir açısından, Avrupa sağlık ve fitness pazarı 2017 yılında %1,9 artarak 26,6 milyon Euro’ya ulaştığı, 28 Avrupa Birliği üyesi ülkeye ek olarak, bu rakam Norveç, Rusya, İsviçre, Türkiye ve Ukrayna’yı da içerdiği ve aynı zamanda, bireysel pazarlar arasında önemli farklılıklar devam ettiği İsveç (%21,4 penetrasyon hızı) ve Hollanda (%17,0)

gibi pazarlar, büyük ölçüde fiziksel olarak aktif insanların oranı, nispeten yüksek şehirleşme oranları ve bu ülkelerdeki büyük spor operatörlerinin varlığı nedeniyle, nüfusa göre yüksek üyelik oranlarına sahip orta ölçekli ülkeleri temsil ettiği sonucuna ulaşp, Türkiye ve Rusya gibi pazarların da hala %2,4 ve %2,0 penetrasyon oranları ile önemli pazar potansiyeli sergilediği sonucuna da ulaşmıştır (Rutgers, H. 2018).

KAYNAKLAR

1. 3 Büyüklerin Sponsorluk Gelirleri.
<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/3-buyuklerin-sponsorluk-gelirleri?page=21>. Erişim Tarihi: 12.08.2016.
2. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, Kanun Numarası: 5253, Kabul Tarihi: 4.11.2004, Yayımlandığı R. Gazete: Tarih: 23.11.2004, Sayı: 25649, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5, Cilt: 44.
3. Ab'ye Genel Bakış. T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı. N0: 2.
http://www.ab.gov.tr/files/rehber/02_rehber.pdf. Erişim: 22.05.2017.
4. Adiloğulları, İ., Koç, S. ve Acar, Z. A. (2006). Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Mali – İdari Sorunları ve Sunulan Çözüm Önerileri, 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla.
5. Ağar, S. (2006). Türk Spor İdaresinde Türkiye Futbol Federasyonu'nun Yeri ve İşlevi -Kurumsal İnceleme, TBB Dergisi, Sayı 63.
6. Aker, H. (2006). Futbol Karşılaşmalarına İlişkin Yayın Haklarının Hukuki Niteliği ve Rekabet Hukuku Açısından Yayın Haklarının Merkezi Pazarlanması, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.55 Sa.1. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/270/2427.pdf>.
7. Akkaya, C. (2008, Temmuz). Küreselleşme ve Futboldaki Dönüşüm. Ethos: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar, Sayı: ¼.
8. Akkuş, B. (2008). Bahar, İ. (Ed.), Finans Yönetim “Paraya Hükmetmenin Sırrı”. Kum saati Yayın Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.
9. Akşar, T. (2015, Nisan). Geniş Açı, Capital Dergisi.
https://www.isyatirim.com.tr/tr-tr/bizi-taniyin/hakkimizda/basin-odasi/Documents/genis-aci/Genis_Aci_Nisan_2015.pdf.
10. Akşar, T. (2005, Aralık). TFF Yapılanışının Finansal Analizi.
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/815-tff-yaplannn-finansal-analizi.html>.
11. Akşar, Tuğrul (2012, Ağustos). Avrupa'da Naklen Yayın Gelirleri Nasıl Dağıtılıyor? <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler->

- makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/2352-avrupada-naklen-yayn-gelirleri-nasl-datlyor.html.
12. Aktifbank 2014-2015 / 2015-2016 Sezonu, Futbol Ekonomisi Raporu. <https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL%20EKONOMISI%20RAPORU.pdf>. 07.11.2017’de alındı.
 13. Aktifbank, Ekolig, 2015-2016 / 2016-2017 Sezonu, Futbol Ekonomisi Raporu-2. https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/2015-2016_2016-2017_Sezonu_Futbol_Ekonomisi_Raporu_EkoLig.pdf. 09.12.2016’da alındı.
 14. Alay, S., İmamoğlu, A.F. ve Koçak, S. (2008). Takım Sponsorluğuna Tüketicilerin Verdiği Cevabı Belirleyen Etmenler ve Sponsorluğun Tüketicilere Olan Etkileri: Futbol-Efes ve Basketbol-Garanti Bankası Sponsorluğu Örnekler, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD)*, XIII, 4: 13 – 30.
 15. Alkaya, A., Yağlı İ., (2015, Ekim). Finansal Okuryazarlık - Finansal Bilgi, Davranış ve Tutum: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 8 Sayı: 40.
 16. Altınışık, İ. (2017)Kayıt Dışı Ekonomi: İlegal Bahis. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*. Sayı: 13, Ss. 239-248.
 17. Altuntaş, S. (2015). Sponsorluk Harcamalarının Vergisel Boyutu. Erişim: 29.04.2015. <http://ahmetbarlak.com/forumm/showthread.php?tid=35>
 18. Analysis of the Secondary Sales Market for Tickets for Sporting, Cultural and other Events. Europe Economics Chancery House. http://www.europe-economics.com/publications/secondary_sales_market.pdf. 14 September 2009.
 19. Andreff , W. (2009, Haziran). Sport Financing In Times Of Global Recessio. Wladimir Andreff. Play The Game 2009 International Conference, Coventry, June 8 – 12, 2009.
 20. Andreff, W., Dutoya J., Montel J. (2009, Mart). Sport Financing: European Model Facing a Risky Future.

<http://www.playthegame.org/news/news-articles/2009/sport-financing-european-model-facing-a-risky-future/>.

21. Arslan, E., Ünlü, H. ve Çelebi, M. (2011, 12-15 Ekim). 1.Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi,Yerel Yönetimlerin Spora Bakış Açıları İle Spor Programlarının Sürdürülebilirliğinin İncelenmesi (Balçova Belediyesi Örneği), İzmir; 923-940.
22. Aslanoğlu, F. M., Uzunırmak, A., Kaplan, H., Uslu, C., Sevigen, M., Ata, A. A. ve ark. (2011, Mart). Spor Kulüplerinin Sorunları İle Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu. Türkiye Büyük Millet Meclisi, Yasama Yılı: 5 (S. Sayısı: 733). Dönem: 23.
https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/denetim/spor/belgeler/ss733_spor_araskom.pdf.
23. At Yarışı, Şans Topu, Sayısal Loto, Spor Toto, Spor Loto, On Numara, İddaa, (İddia) Futbol Bahisleri (Betting), Yasa Dışı Kumar (Gambling) ve Talih Oyunlarının Vergilendirilmesi.
<http://www.vergi.tc/makaleDetay/SizdenGelenler/AT-YARISI-SANS-TOPU-SAYISAL-LOTO-SPOR-TOTO-SPOR-LOTO-ON-NUMARA-IDDA-IDDIA-FUTBOL-BAHISLERI-BETTING-YASA-DISI-KUMAR-GAMBLING-VE-TALIH-OYUNLARININ-VERGILENDIRILMESI/cc8c70d1-a7ed-4b93-a289-d80db9f4e038>.
Yayınlanma Tarihi: 19.11.2008.
24. Ataizi, M. (2012, Ağustos). Sever, S. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi, Spor ve Medya İlişkisi. Eskişehir; 32-.62.
25. Atalay, E. (2014). Yerel yönetimler ve spor. Erişim: 27 Ocak 2014.
<http://spor01.com/yerel-yonetimler-ve-spor/>.
26. Atalı, L. (Kasım, 2009). Spor Malzemeleri Satan İşletmelerde Elektronik Ticaret.
https://www.researchgate.net/publication/322656392_Spor_Malzemeleri_Satan_Isletmelerde_Elektronik_Ticaret.
27. Ateş, A. (2007). Finansal Yatırımların Davranışsal Finans Açısından Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. T.C. Selçuk Üniversitesi

- Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
28. Avcı, S. (2010). İstanbul Örneğinde Şehir içi Arazi Kullanımı ve Stadyumlar: Bir Spor Coğrafyası Çalışması. Türk Coğrafya Dergisi, Sayı 54: 15-29, İstanbul.
29. Avrupa Birliği Antlaşması ve Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma, Ankara. <http://www.kaynakindir.com/wp-content/uploads/2013/06/AVRUPA-B%C4%B0RL%C4%B0%C4%9E%C4%B0-ANTLA%C5%9EMASI-ve-AVRUPA-B%C4%B0RL%C4%B0%C4%9E%C4%B0%E2%80%99N%C4%B0N-%C4%B0%C5%9ELEY%C4%B0%C5%9E%C4%B0-HAKKINDA-ANTLA%C5%9EMA.pdf>. 2011.
30. Avrupa'da yayın hakları en pahalı olan 10 lig! <https://www.sporx.com/futbol/buzz/avrupada-yayin-haklari-en-pahali-olan-10-ligSXGLQ24235SXQ?sira=11>. 09.10.2018
31. Ayas Aydın, S., Aydın, U. C. (2016) Sporda Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Erp Sistemi (Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği) Ankara Üniv Spor Bil Fak, 14 (2), 153-162. Geliş Tarihi:30.11.2015 Kabul Tarihi:11.08.2016.
32. Aybey, S. (2011,12-15 Ekim). 1.Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Futbol Karşılaşmalarına İlişkin Yayın Haklarının Hukuki Niteliği, İzmir.
33. Aydın, A. D., Turgut, M. ve Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye' de Uygulanan Modeller de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1.
34. Aykın, A. B. (2013, Eylül-Ekim). Meşrutiyetten Günümüze Türkiye'de Spor Politikaları ve 1980 Sonrası Parti ve Hükümet Programları İle Kalkınma Planlarında Sporun Yeri, Akademik Bakış Dergisi Sayı: 38.
35. Aykın, A. G. ve Bilir, F. P. (2013). Hükümet Programları ve Spor Politikaları, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, Sayfa 239-254.

36. Ayrancı, Z. B.(2017, Nisan). eSpor ve Getirdiği Hukukî Soru(n)lar.
<http://startuphukuku.com/esp-or-hukuku-ve-getridigi-hukuki-sorular/>
37. Aytekin, A. (2012). Futbolcu Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2012.
38. Baban, E. (2011). Küreselin Yerel Doktrini: Ticaret - Medya -Siyaset Üçgeninde İdeolojik Aygıt Olarak Futbol, 1. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi. 12-15 Ekim 2011 / İzmir-Türkiye Bildiriler Kitabı.
39. Bal, A. (2013). T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilim Dalı. Avrupa Birliği Sürecinde Spor Federasyonlarının Yapısal Bakımdan Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ahmet Bal, Ankara.
40. Balcı, V. (2003). Avrupa Birliği ve Spor, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi Besbd), VIII, 2: 53 – 66.
41. Başaran, M. (2010, Ekim). Müşterek Bahis Organizasyonları ve Vergileme. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/hukuk/172-murat-baaran/913-tuem-yoenleryle-mueterek-bahs-organzasyonlari-ve-vergleme.html>.
42. Batmaz, H. Ç., Yıldırım, F. ve Karadağ, M. (2016). Küresel Rekabetin Spor Endüstrisine Etkisi, International Journal Of Social Science. Number: 42, P. 521-534, Yayın Geliş Tarihi: 06.12.2015. Yayınlanma Tarihi: 29.02.2016.
43. Bayansaldüz, M. (2003). Türk Spor Yönetiminde Finansal Kaynak Sağlama Çabalarının Değerlendirilmesi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/bayansalduz.htm.
44. Baykal, S. (2013). Lizbon Antlaşması Sonrası Avrupa Birliğinde Yetki, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi. <http://yereldeab.org.tr/Portals/0/DigerSunumlar/1/04-Lizbon%20Antlasmas%C4%B1%20Sonras%C4%B1%20Avrupa%20Bri%20liginde%20Yetki%20-%20Sanem%20Baykal.pdf>.

45. Becsky-Nagy, P., Dékçn, T., Szöke, R. ve Bács, Z. (2015). The relevance of sports financing, Applied Studies in Agribusiness and Commerce - Center-print Publishing House, Debrecen. Vol. 9. Sayı 1-2, sayfa 19-22.
46. Bednarik ,J., Andreff, W., Popović, S.Jakšić, D., Kolar, E. ve Jurak, G. (2013). Financial Taxonomy Of Non-Governmental Sports Organizations, Kinesiology 45, 2:241-251.
47. Bekçi, İ., Özboyacı, M., Negiz, N. (2010). Halka Arzın Şirketlerin Performansı Üzerine Etkisi ve İmkb’de Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C.2, S.2. S.33-52.
48. Belediye Kanunu, Tertip : 5 ,Cilt : 44, Sayı : 25874. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>. Erişim Tarihi: 01.0.2016.
49. Beşler, H.K.(2016). Finans ve Finansal Sürdürülebilirlik: Spor Kulübü Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi Doktora Dersi Dönem Ödevi: http://www.academia.edu/30780483/Finans_ve_Finansal_S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik_Spor_Kul%C3%BCb%C3%BC_Y%C3%BCnetimi_A%C3%A7%C4%B1s%C4%B1ndan_De%C4%9Ferlendirilme_si.
50. Bıçakçı, L. (2015, Nisan). Geniş Açı, Capital Dergisi. https://www.isyatirim.com.tr/tr-tr/bizi-taniyin/hakkimizda/basin-odasi/Documents/genis-aci/Genis_Aci_Nisan_2015.pdf.
51. Bilgin, B. ve Özbay, B. (2016). Beden Eğitimi Dergisi’nin (1959- 1978) Eğitim Sorunları Açısından Değerlendirilmesi. Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi. 2/1, 69- 80.
52. Borrmann, J., Fichtinger, M., Grohall, G., Helmenstein, C. Kleissner, A., Kerschbaum, F. ve ark. (2015, November). The Impact of Lotteries as a Funding Source for European Sport, Study on behalf of the European Lotteries, SportsEconAustria Institute of Sports Economics, November 2015. Spea (SportsEconAustria).
53. Borsa İstanbul. Halka Arz ve Borsa İstanbul’da İşlem Görme. http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/Halka_arz_ve_borsada_islem_gorme.pdf. Erişim: Kasım 2017.

54. Bozkurt, F. ve Sakarya Pehlivan, A. (2016, Temmuz). Spora Sponsor Akını. <http://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/spora-sponsor-akini.html>.
55. Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R. ve Elmore, K. (2017). Characteristics Of European Sports Clubs, SIVSCE-project, Southern Denmark, 2017. https://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Factsheets_Verein/SIVSCE_WP2_report.pdf.
56. Brost, S. (2014, Ekim). Sandrock , H., Seifert, C. (Ed.), European sport policy, Overview of sport issues on the EU agenda. 7th edition, Publisher: Deutscher Fußball-Bund • Otto-Fleck-Schneise 6 • 60528 Frankfurt / Main.
57. Canşen, E. (2015, Haziran). Türkiye Cumhuriyetinin Spor Politikaları, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 17 Sayı 1 (33-48).
58. Cerrahoğlu, N. (2016). Spor Ekonomisi Bilim Dalının Gelişim Analizi. Journal Of Administrative Sciences, Volume: 14, Sayı / N: 27, Pp.: 309-329.
59. Coates , D., Humphreys, B.R. (2014). Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Economic Development UMBC Economics Department Working Paper 03-103. https://economics.umbc.edu/files/2014/09/wp_03_103.pdf.
60. COICOP kullanım amacı ile özel hanelerin spor malzemeleri ve hizmetlerine olan ortalama tüketim harcamaları. http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sprt_pcs_hbs&lang=en. 05-11-2018.
61. Commission Of The European Communities. Brussels, 11.7.2007. Commission Staff Working Document The Eu And Sport: Background And Context. Accompanying Document To The White Paper On Sport. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52007SC0935>. 11.7.2007.
62. Çataloluk, C. (2017). Sıfır Tabanlı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. Erişim: 12.12.2017. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/522/504>

63. Çatı, K., Eş, A. ve Özevin, O. (2017). Futbol Takımlarının Finansal ve Sportif Etkinliklerinin Entropi ve Topsis Yöntemiyle Analiz Edilmesi: Avrupa'nın 5 Büyük Ligi ve Süper Lig Üzerine Bir Uygulama, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 13, Sayı 1.
64. Çavuşoğlu, S. B. (2011). Spor Pazarlamasında Ünlü Sporcu Kullanımı, Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1.
65. Çelik, A. (2016). Spor Bahis Oyunlarına Katılımı Etkiyen Faktörler. Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 89-98.
66. Çelik, C. (2016). Spor Sponsorluğu Kapsamında Yapılan Sponsorluk Faaliyetlerinin Hedef Kitlede Marka Algısı Oluşumuna Katkıları: Torku'nun Konyaspor Sponsorluğu Örneği, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya. T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi,
67. Çelikdin, A. (2018). Nitel Karşılaştırmalı Analiz (QCA) Yönteminin İşletme Bilimleri Alanında Kullanımı. 06.09.2018'de ulaşıldı. https://journalemi.com/matder/dosyalar/makale-1/alperen_celikdin.pdf.
68. Çevik, A., Gürsel, F. (2015). Gönüllü Motivasyon Envanteri: Türk Popülasyonuna Uyarlanması. Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Davetli Makale, Cilt:, 13 (2), 83-92.
69. Çoban, B., Devecioğlu, S. ve Karakaya, Y. E. (2011). Spor sektöründe e-ticaret, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt:8 Sayı:1.
70. Çokluk, Ö., Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi, Kuramsal Eğitimbilim, 4 (1), 95-107. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/304155>.
71. Dağlı Ekmekçi Y. A. Ekmekçi R ve İrmiş, A.(2013) Küreselleşme ve Spor Endüstrisi. Pamukkale Journal Of Sport Sciences, Vol.4, No.1, Pg:91-117 Received: 21.10.2012, Accepted: 08.12.2012. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/191802>.
72. Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2015, Mayıs). Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Denizli.

73. Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2016), Şimşek, K. Y. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Spor Finansmanı. Eskişehir; 128-144.
74. Daul, J.(2008). A European Policy On Sports. By Manolis Mavrommatis, Member Of The European Parliament. Group Of The European People's Party (Christian Democrats) And European Democrats In The European Parliament (Epp-Ed). A European Policy On Sports.
75. Decker, D. (2017). The European Model Of Sport Or: How The Powerful Lobby Of Organized Sport Appropriated Itself The Benefic Effects Of Physical And Sport Activities ForAll. Erişim; 26.12.2017. <http://www.fiepbulletin.net/index.php/fiepbulletin/article/viewFile/3530/6876>
76. Devecioğlu, S. (2010, Haziran). Cumhuriyetten Günümüze Türk Sporunda Ekonomi Politikaları ve Uygulamaları, İkinci İktisat Tarihi Kongresi, Fırt Üniversitesi Elazığ, Türkiye 24-25 Haziran 2010.
77. Devecioğlu, S. (2011, 12-15 Ekim). 1.Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi. Sporun Yeni Ekonomik Sistemde Görünümü, İzmir; 699-713.
78. Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011, Aralık). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi, Sayı 31. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55724>.
79. Devecioğlu, S., Bilal, Ç, ve Karakaya, Y. E (2011). Türkiye’de Spor Eğitimi Sektörünün Görünümü, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9(3), 627-654.
80. Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y.E. ve Karataş, Ö. (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, X (2) 35-42. Geliş Tarihi: 23.12.2011. Kabul Tarihi: 03.12.2012.
81. Devlet Planlama Teşkilatı, Ekonomik ve Sosyal Göstergeler (1950 – 2010). Erişim Tarihi: 09.05.2012. <http://www.dpt.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC5A73E5CFAD2D9676>.

82. Dietzen,S., Müller, M., Theisen.,B. (2011, Eylül). Guide To Eu Sport Policy. Eu Office. September Editor: (Director EOC EU Office). http://www.euoffice.eurolympic.org/files/guide_to_eu_sport_policy_final_versionwithlinks.pdf.
83. Dilbaz, E., Karagün, E. (2014). Müsabakalarda Seyirci Olmayı Etkileyen Faktörler İle Takımla Özdeşleşme Düzeyi: Kocaeli Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Nwsa-Sports Sciences, Nwsa Id: 2014.9.2.2b0098. Received: September 2013. Accepted: April 2014.
84. Dilek, İ. (2013). T.C. Bahçeşehir Üniversitesi. Türkiye ve İtalya'daki Spor Kulüplerinin Mevcut Durumları ve Örgütsel Yapılarının Karşılaştırmalı Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
85. Doğu, G., Tezcan Kardaş, N. ve Atalı, L. (2013). Büyükşehir Belediyesi Spor Politikalarına Yönelik Hizmetlerin İncelenmesi (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25: 97 – 111.
86. Donuk, B., Ataman Yazıcı, H. B., Kaya, B. ve Şahin, S. (2011, 12-15 Ekim). 1.Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi. Sporun Yeni Ekonomik Sistemde Görünümü, İzmir; 396-404.
87. Dorukkaya, Ş. (2018). Dünya’da ve Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Finansmanı, Erişim: 20.05.2018. <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/52MaliCozum/12%20-%2052%20%C5%9EAK%C4%B0R%20DORUKKAYA.doc>.
88. Dönmez, Ç. A. (2017, Şubat). Mevzumuz bahisler. <http://www.paraanaliz.com/2017/ekonomi/mevzumuz-bahisler-7291/>.
89. Dört büyükler ve Avrupa devlerinin forma göğüs sponsorluğu gelirleri. <https://www.fotomac.com.tr/galeri/futbol/dort-buyukler-ve-avrupa-devlerinin-forma-gogus-sponsorlugu-gelirleri/30>. Erişim Tarihi:18 Ekim 2018.
90. Dünya Kupasını İzlemek 3 Milyar Dolar. 10 Temmuz 2018, <https://www.paraborsa.net/i/dunya-kupasini-izlemek-3-milyar-dolar/>.
91. Ecorys, Kea European Affairs ve Sport and Citizenship, (2016, Haziran). Mapping and Analysis of the Specificity of Sport A Final Report to the DG Education & Culture of the European Commission, European Union.

http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/mapping-analysis-specificity-sport_en.pdf.

92. Edwige, A., Eric, B., Aude, M., Folker, H., Jennifer, M., Julien, M. ve ark. (2011, Haziran). Study on the funding of grassroots sports in the EU. With a focus on the internal market aspects concerning legislative frameworks and systems of financing. Final report. VOLUME I. Yayınlanan: 2013/04/25. Eurostrategies. Amnyos. CDES. Deutsche Sporthochschule Köln. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50e6357c-6e20-43fc-8cf7-b7ca073b197c>.
93. Ekenci, G. ve Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi, Bed. Eğt. Spor Bil. Der. II (1997), 3: 72 – 81.
94. Ekmekçi, R. (2016). Şimşek, K. Y. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Spor Finansmanı, Yayını No: 2155, 1.Baskı. Eskişehir, Nisan 2016.
95. Ekmekçi, R., Dağlı Ekmekçi, Y. A.(2010). Spor Pazarlaması, Pamukkale Journal of Sport Sciences, Vol. 1, No. 1, Pg:23-29 Received :11/05/2009 Accepted : 21/08/2009.
96. Elgar, E., House, G. ve Parade, M. (2006), Andreff, W., Szymanski, S. (Ed.). Handbook On The Economics Of Sport. Sport and financing.
97. Elisabeth, W-R., Edwige, A., Caroline, M., Grégoire, M., Thuy Ahn, T., Sofiène, L. ve ark. (2011, Haziran). Study on the funding of grassroots sports in the EU, With a focus on the internal market aspects concerning legislative frameworks and systems of financing Final report, Volume II – Country Reports, Eurostrategies, Amnyos, CDES, Deutsche Sporthochschule Köln. https://kics.sport.vlaanderen/Sporteneu/Documents/110601_EU_study_funding_grassroots_sports_finalreport_vol2.pdf.
98. Emese Ivan, E. (2013, Ekim), Vogel, R., Luzzi, N. (Ed.), Financing Sports in Europe: An International and Comparative Perspective, Proceedings Of the New York State Economics Association. Volume 6. NYSEA Proceedings 66th Annual Meeting Farmingdale, New York.

99. Eralp Ö. (2017, Ağustos). Sanal kumar, bahis, şans, talih oyunları ceza davaları, Şubat 2003-Ankara, Son Güncelleme Ağustos 2017. <https://www.ozgureralp.com.tr/sanal-kumar-bahis-sans-talih-oyun-ceza/>.
100. Erdemli, A. (1999). Kültür Birliği Olarak Avrupa ve Spor, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe, 10 (2,3,4), 3-15, Geliş Tarihi: 16.14.1999, Yayına Kabul Tarihi: 29.09.1999.
101. Erdoğan, MO. (2012). Kitlesele Spor Faaliyetleri Özelinde Spor Pazarlaması; Bjk Örneği, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
102. Erkan, A. (2014). Bütçe Politikalarının Spor Alanında Sunulan Hizmetler Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 5. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/84804>
103. Erkan, M. (2013). Yılmaz, İ. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Sporda Risk Yönetimi. Eskişehir; 106-127.
104. Eroğlu, E. (2012). Türkiye’de 1990 – 2010 Yılları Arasında Spor Yönetiminde Meydana Gelen Gelişmeler, T.C. İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
105. Erten, R. (2006). Türk Sporunun Yapısal Düzeni, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. X,S.1,2.
106. Erturan Ögüt, E. E. (2010). Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi -Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım, Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe, 22 (2), 54–68, Geliş Tarihi: 28.01.2011. Yayına Kabul Tarihi: 18.09.2011.
107. Erturan Ögüt, E. E. (2014, Aralık). Türkiye’de Spor Yönetiminin Neoliberal Dönüşümü, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 47, Sayı 4, s.31-58.
108. European Commission Directorate-General X. The European Model Of Sport Consultation Document Of Dg X. http://www.bso.or.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU_European_Model_Sport.pdf. Erişim:11.09.2017.

109. European Commission White Paper on Sport Seventh Report of Session 2007–08. House of Commons Culture, Media and Sport Committee, Published on 14 May 2008.
<https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmcumeds/347/347.pdf>. 14 May 2008.
110. European Commission. EU Work Plan for Sport 2014- 2017. Expert Group on the Economic Dimension of Sport. Deliverable 3 May 2016.<http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=27176&no=1>.
111. Expert Group on Sustainable Financing of Sport. Sustainable Financing of Sport Strengthening financial solidarity mechanisms within sport. <http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/xg-fin-201211-deliverable.pdf>. December 2012.
112. Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun, Kabul Tarihi: 29.4.1959, Yayımlandığı R.Gazete: Tarih: 9.5.1959, Sayı: 10201 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 3, Cilt: 40, Sayfa: 988. 04.12.2017’de alındı.
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.3.7258&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>.
113. Gençer, R. T. ve Şahin, R. (2006). Sponsorlukta Farkındalık: 23. Üniversite Oyunları Üzerine Bir Araştırma, 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla.
114. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Yayımlandığı R.G. Tarihi: 8/6/2011, Cilt: 50.
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=4.5.638&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>. 09.12.2016’de alındı.
115. Gençlik ve Spor Bakanlığının Yeni Teşkilat Yapısı, Görev ve Yetkileri. Giriş Tarihi: 10.07.2018.
<https://www.bolgegundem.com/genclik-ve-spor-bakanliginin-yeni-teskilat-yapisi-gorev-ve-yetkileri-499142h.htm>.

116. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/07/20050708-10.htm>. Erişim: 11.08.2016.
117. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü İşletme Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/12/20051209-6.htm>. Erişim: 26.09.2018.
118. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sponsorluk Yönetmeliği. Resmi Gazete Tarihi: 16.06.2004 Resmi Gazete Sayısı: 25494. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4193&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>. Erişim Tarihi: 14.11.2018
119. Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, Kabul Tarihi: 21.05.1986, Yayımlandığı. R.Gazete: Tarih: 28.05.1986, Tertip: 5, Cilt: 25. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.doc>. Erişim: 29.06.2017.
120. Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 08/07/2005, Sayısı: 25869, 08 Temmuz 2005 tarihli resmi gazeteden alınmıştır. <https://www.dernekler.gov.tr/tr/Mevzuat/meri-yonetmelikler/Genclik-Spor-Kul%C3%BCpleri-Yonetmeliği.aspx>.
121. Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği. Erişim: 11.08.2014. https://tr.wikisource.org/wiki/Gen%C3%A7lik_ve_Spor_Kul%C3%BCpleri_Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi.
122. General Secretariat of the Council. Council of the European Union. Brussels. <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9639-2017-INIT/en/pdf>. 24 May 2017.
123. Gerçekler, H. (2010, Mart). II. Uluslararası Spor Hukuku Kurultayı 12 MART 2010, Ankara Barosu Başkanlığı, Koza Matbaacılık. http://www.ankarabarusu.org.tr/Siteler/2012yayin/2011sonrasikitap/Spor_Hukuku_Kurultayi2_2010.pdf.
124. Gökçelik, E. ve Uğur, O. A. (2015, Aralık). Türkiye ve Avustralya'da Uygulanan Spor Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması, International Journal Of Cultural And Social Studies (Intjcss), Volume 1, Recieved:19.10.2015 - Accepted:13.12.2015.

125. Güçlü, M. (1998) Spor Tesislerinin İşletmesi, Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri. Paü. Eğitim Fak. Dergisi, Sayı:4.
126. Güncü, S. (2016). Şirketleşen Futbol Dünyası. Tarih: 23.09.2016.
<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/sedatguncu/002/>.
127. Gündoğdu, C., Devecioğlu, S. (2008). Spor Hizmetlerinin Genel Ekonomi Çerçevesinde Görünümü. Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
http://www.sport.ee/et/file/477d2d1692d7aeeead9319faea079d61/finalreportvol2_070911.pdf.
128. Gündoğdu, F., Sunay, H. (2012). İnovasyon ve Türk Spor Yönetiminde İnovasyon Uygulamaları, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, X (2) 61-66Geliş Tarihi: 28.04.2012, Kabul Tarihi: 24.08.2012.
129. Güngör, A. (2014, Ekim). Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi, İğüsbd(İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi), Cilt: 1, Sayı: 2.
130. Gürbüz, S. ve Tank, F. (2006). Ankara Üniversitesi Öğrencilerinin, Ankara Üniversitesi Tarafından Sunulan Spor Olanaklarından Yararlanma Düzeyi, 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla.
131. Gürel, E., Akkoç, U. (2011). Stadyum: Benzerlikler, Koşutluklar ve İzdüşümler, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4 Sayı: 19, Güz 2011.
132. Güreli, B. T. (2012). Büyüme Sürecinde Halka Arz. Güreli Yayınları.
<http://www.vergikilavuzu.com/Assets/Content/file/Buyume%20Surecinde%20Halka%20arz.pdf>.
133. Gürkaynak, G. (2004, Ocak-Şubat-Mart).Ab Rekabet Hukuku Uygulamasında Komisyon ve Teşebbüsler Arasında Uzlaşma ve Sulh, Rekabet Dergisi. Sayı: 17.
134. Güven, S. (2010). Türkiye’de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı.

135. Güven, S. (2012, Mayıs). Katırcı, H. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi, Spor Tesis İşletmesi ve Saha Malzeme Bilgisi. Eskişehir.
136. Halıcı, A., Eynur, B.R. ve Eraslan, A. (2017). Spor sponsorluğunun mevcut durumu üzerine bir araştırma. Journal of Human Sciences, 14(2), 1146-1157.
137. Halleux, V. (2015, Eylül). EU sport policy. An overview. In-Depth Analysis, Eprs, European Parliamentary Research Service. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565908/EPRS_IDA\(2015\)565908_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565908/EPRS_IDA(2015)565908_EN.pdf).
138. <http://2.bp.blogspot.com/-GPdkeU2a-jQ/VborRtNF3OI/AAAAAAAAAB2o/9eGwzXiiMtE/s1600/seyirci%2Bo%20rt1.JPG>. 24.05.2017’de alındı.
139. <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/51MaliCozum/16%20-%2051%20G.%20AYAZ%20-%20E.%20S%C3%96NMEZ.doc>. Erişim: 02.07.2017.
140. <http://bizdosyalar.nevsehir.edu.tr/1c9ac6bb06ee54bd82398875bdbcbb250/tarih-ders-sunum.pdf>. 25.05.2017’de alındı.
141. http://ec.europa.eu/growth/industry/intellectual-property_en. 11.10.2017’de alındı.
142. <http://euroasiasports.com/spor-yayin-haklari/>. Erişim: 2015.
143. <http://futboldisinda.com/spor-ekonomisi/>. 06.01.2017.
144. <http://hayatimfutbol.com/wp-content/uploads/2015/04/bundesliga-tablo.jpg>. Erişim: Nisan 2015.
145. http://i.milliyet.com.tr/GazeteHaberIciResim/2015/12/29/fft16_mf6454283.Jpeg. Erişim: 12.29.2015.
146. http://i.milliyet.com.tr/GazeteHaberIciResim/2016/02/23/fft16_mf6654683.Jpeg. Erişim: 02.23.2016.
147. <http://kisi.deu.edu.tr/aysegul.cimen/%c4%b0%c5%9eLETME%20F%c4%b0NANSI.doc>. Erişim: Haziran 2017.

148. <http://sampiy10.gazetevatan.com/besiktas-a-bahis-sponsoru-1104142-futbol-sampiy10-haber/>. Erişim Tarihi: 21.09.2017.
149. <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce>. Erişim: 2013.
150. <http://sponsorluk.gov.tr/Home/Content/13#2>. Erişim: 11.11.2018.
151. <http://spor.haber7.com/futbol/haber/1190760-dudak-ucuklatan-forma-gelirleri>. Erişim: 14.08.2014.
152. http://tr.eurosport.com/futbol/super-lig/2015-2016/super-lig-yayin-gelirlerinde-avrupa-6.-si_sto5098897/story.shtml. 02.02.2016.
153. <http://www.ekospor.com/spor-endustrisi/>. Erişim: 9-10 Mart 2017.
154. <http://www.fortuneturkey.com/agustosun-zam-sampiyonu-spor-musabakalarina-giris-ucreti-38239>. Erişim: 5.9.2016.
155. <http://www.fortuneturkey.com/besiktas-borsada-lider-44253>. Erişim: 02.04.2017.
156. <http://www.fortuneturkey.com/esgd-ozden-zorlu-sureci-hasarsiz-atlatmaya-calisiyoruz-18645> Erişim: 31.8.2015.
157. <http://www.fortuneturkey.com/spor-askina-5-yilda-138-milyon-dolarlik-ithalat-34639>. Erişim: 05.06.2016.
158. <http://www.fortuneturkey.com/nisanda-zam-sampiyonu-spor-musabakalari-bileti-32926>. Erişim: 3.5.2016.
159. <http://www.fortuneturkey.com/passoligde-lider-fenerbahce-31986>. Erişim: 17.4.2016.
160. <http://www.fortuneturkey.com/sporseverler-ekran-basindan-ayrilamiyor-5306>. Erişim: 27.12.2014.
161. <http://www.fortuneturkey.com/turkcell-yeniden-super-lig-sponsorlugunu-gorusuyor-16969>. Erişim:0.7.2015.
162. <http://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1257453-spor-ekonomisi-130-ulkeye-fark-atti>. Erişim: 22.06.2016.
163. <http://www.infrontsports.com/media/928048/turkish-version.pdf>. Erişim: 02.07.2014.
164. <http://www.milliyet.com.tr/tribun-gelirleri-ikiye-katlandi---2376394-skorerhaber/>. Son güncelleme: 11 Ocak 2017.
165. <http://www.nedir.com/sermaye-fonu>. Erişim: 01.06.2016.

166. <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2012/02/22/iddaa-gelirini-21e-katladi>. Erişim: 22.02.2012.
167. <http://www.saran.com.tr/trk/?p=content-tabbed&id=7>.
04.12.2016'da alındı.
168. <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/925>. 01.06.2018'de alındı.
169. <http://www.taskk.org.tr/>. 15.01.2019'da alındı.
170. http://www.vergikilavuzu.com/Assets/Content/file/1_Futbol.pdf.
11.26.2017'de alındı.
171. <http://www.voleybolaktuel.com/genel-haber/dunyanin-en-buyuk-spor-fuarindaki-tek-turk-markasi-h15835.html>. Yayınlanma Tarihi: 30.01.2018.
172. <http://www.worldstadiums.com/europe/maps/europe.shtml>.
Erişim Tarihi: 27.11.2018.
173. <https://destekhizmetleri.ibb.gov.tr/spor-tesisi-yatirimlari-ve-spor-hizmetleri/>. 23.07.2017'de alındı.
174. <https://destekhizmetleri.ibb.istanbul/okullara-malzeme-destegi/>.
23.07.2017'de alındı.
175. https://sgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/8176501-10-2014_25-10-2016_Gelir-Gider_Tablosu.pdf. Erişim: 25.10.2016.
176. <https://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/255/105/Butce>. 11.12.2018'de alındı.
177. <https://www.mynet.com/canli-bahis-geliyor-34100-myspor>.
Erişim Tarihi: 17.01.2011.
178. <https://www.nesine.com/hakkimizda/sirketimiz>. Erişim Tarihi: 21.11.2018.
179. Hull, D. (2012, Şubat). EU sports policy and the Sport Matters strategy, Northern Ireland Assembly, Research and Information Service, Paper 53/12 27, NIAR 442-11.
180. Iosifidis, P., Smith, S. (2011, April). The European Television Sports Rights Market: Balancing Culture and Commerce, Paper to be presented at the 'Private Television in Europe' Conference, Brussels, 28-29 April 2011.Özer, U. (2017). Spor Ekonomisi. Erişim: 22.02.2017.

181. Işıkoğlu, E. (2015). SGM'nin 2006-2014 Yılları Arası Bütçe Uygulama Sonuçlarının Analizi ve Değerlendirilmesi, Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırma Dergisi, sayı: 5.
182. İmamoğlu, A. F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E. E. (2007). Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Xıı, 3: 35 – 61.
183. İmamoğlu, A.F., Mutlu ,T.O. (2017). Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi. Rişim: 22.05.2017. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107646>
184. İmamoğlu, H. (2012). Çağlar, T., Gökçe Baykal, H., Çağatay, B. ve Aybers, A. (Ed.), Sponsorluk, Spor Sponsorluğu, Sponsorluğun Hukuki Boyutu, Ankara Barosu Spor Hukuku Kurulu “Av. Atılâ Elmas” Armağanı. Koza Matbaacılık, Ankara.
185. İrmış, A., Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2013). Girişimcilik ve Spor, International Conference On Eurasian Economies, (Pamukkale University, Turkey) Session 3c: Girişimcilik. <https://www.avekon.org/papers/754.pdf>.
186. İSMMMO. Tarih: 06.10.2013. Sayı: 2013/16. <http://docplayer.biz.tr/1834692-5-milyon-kisi-online-ticarete-31-milyar-lira-harciyor.html>.
187. Jagodic, Tone, (2010, Ocak-Nisan). Sports Image Rights in Slovenia. The International Sports Law Journal, Questia. Turested Online Research. <https://www.questia.com/read/1G1-352250368/sports-image-rights-in-slovenia>.
188. Jensen, J.J., Cornwell, T. B. (2017, Mart). Why Do Marketing Partnerships End? Evidence From Global Sport Sponsorships, Business Of Sports Paper 2017, Research Papers Competition, Sports Analytics Conference, Hynes Convention Center.
189. Johnson Amadi, U. (2017). Intellectual Property Rights In Sports: A Trick Or Two Nigeria Can Learn From The Global Game, Sports Law And Business. <http://www.africansportslawjournal.com/Amadi.pdf>.

190. Kandaz Gelen, N. (2016). Spor Pazarlaması. http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66540/51210/spor_pazarlamas%C4%B1_11_hafta.docx.
191. Karabulut, R., Aak, M. (2016). Amatör Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Kuruluş Maliyeti ve Vergilendirilmesi: Bir Amatör Futbol Takımı Kuruluş Örneği, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, İlkbahar 2016, Cilt:7, Sayı:1.
192. Karacabey, K. (2009-2011). Gaziantep Kent Konseyi Spor Çalışma Grubu Raporu, Gaziantep Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Gaziantep. <http://www.gaziantepkentkonseyi.org.tr/dosyalar/belgeler/z3uqchea.pdf>.
193. Karadeniz, E., Koşan, L., Kahiloğulları, S. (2014). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Spor Şirketlerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, Sayfa 129-144.
194. Karadeniz, M. (2009). Pazarlama İletişimi Kapsamında Sponsorluk Faaliyetlerinin Önemi, Journal Of Naval Science And Engineering, Vol. 5, No.1, Pp. 62-75.
195. Karahüseyinoğlu, M. F., Ramazanoğlu, F., Nacar, E., Savucu, Y., Ramazanoğlu, M. O. ve Altungül, O. (2005). Türkiye’nin Spordaki Konumunun Bazı Avrupa Ülkeleri İle Karşılaştırılması, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. 2005.
196. Karakullukçu, Ö. F. (2017). Spor Yönetiminde Son Gelişmeler. 09.0.11.2017’de alındı. <http://www.bedenegitimi.gen.tr/upload/w1l3d4/paspas/SPOR%20Y%D6NET%DDM%DDNDE%20SON%20GEL%DD%DEMELER.pdf>
197. Karataş, Ö. (2013). Türkiye’de Belediyelerin Spor Politikaları, U H B A B, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, Ekim/Kasım/Aralık Güz Dönemi, Cilt: 2, Sayı: 6.
198. Karataş, Ö., Hacıcaferoğlu, B., Selçuk, M. H. ve Hacıcaferoğlu, S. (2013). Vergi Rekortmenlerinin Spor Sponsorluğu İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği), Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, Cilt:8 Sayı:1.

199. Karel, T. (2011). T.C. Bahçeşehir Üniversitesi İstanbul'daki Stadyumların ve Kapalı Spor Salonlarının Fonksiyonel İşletimleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
200. Katırcı, H. (2011). Türkiye'de Futbol Pazarının Baş Aktörleri: Üç Büyükler ve Pazarlama Faaliyetleri. Pamukkale Journal Of Sport Sciences, Vol: 2, No: 2, Pg:28-40.
201. Katırcı, H. (2012, Mayıs). Katırcı, H. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi, Spor Tesis İşletmesi ve Saha Malzeme Bilgisi. Eskişehir.
202. Kaya, A., Gülhan, Ü. (2013). Spor Kulüpleri Performanslarının Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: BIST'de Bir Uygulama. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, Cilt:20, Sayı:2, Manisa.
203. KEA – CDES: Study on the economic and legal aspects of transfers of players.
<http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf>. January 2013.
204. Kılıç, M. (2013). Tek Partili Dönemde Türkiye'de Modern Sporun Teşekkülü, Tarih Okulu, İlkbahar-Yaz, Sayı XIV, Ss. 27-53.
205. Kızıltepe, M. (2012). Futbol Kulüpleri İçin Değerleme Çerçevesi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, X (3) 77-88. Geliş Tarihi: 04.07.2012 Kabul Tarihi: 17.01.2013.
206. Kobilerin Halka Arz Süreci El Kitapçığı. Asım Anıl Dizdar-Direktör: Erta Bağımsız Denetim ve Ymm Ltd.Şti.
<http://www.ertadenetim.com/wp-content/uploads/2012/06/SirketlerinHalkaArzSureci.pdf>. 23.01.2012.
207. Kocaoğlu, N. K. (2011). Futbol Şirketlerinin Halka Açılması, Ankara Barosu Dergisi, Hakemli.
208. Kornbeck, J. (2013). European Union`s sport policy framework, The European Union, Sport Policy and Health-Enhancing Physical Activity (HEPA): The Case of Exercise by Prescription Sport auf Rezept. European Commission, Sport Unit, Brussels, Belgium. Jahrgang 64, Nr. 6.

209. Köse, A. (2014) Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kurulu. Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları Finansal Yönetim ve Mali Analiz.
210. Köse, H. A. (2010). T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Ana Bilim Dalı Spor Hukuku Programı, Avrupa Birliği Hukuk Sisteminin Spor Hukukuna Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
211. KPMG, Perakende, Sektörel Bakış, 2018.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>.
212. Kuburlu, C. (2016). <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/yayin-gelirinde-sampiyon-fener-40106857>
213. Kutluay Tutar, F. Tutar, E. ve Elmalı, G. (2015, Temmuz). Spor Sektörünün Mikro ve Makro Ekonomik Etkilerinin Teorik Analizi. Route Educational And Social Science Journal, Volume 2(3).
214. Küçükgüngör, K. (2017). Türk Hukukunda Sporcuların Hukuki Durumu. Erişim: 09.05.2017.
http://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/2_11.pdf.
215. Kürklü, G. B. ve Solak Görmüş, Z. I. (2017). Spora Katılım İçin Muayene Olmak Amacıyla Spor Hekimliği Polikliniğine Başvuran Kişilerin Demografik Özellikleri, F.Ü.Sağ. Bil. Tıp. Derg. 2017; 31 (3): 143 – 145. http://tip.fusabil.org/pdf/pdf_FUSABIL_1236.pdf.
216. Leeds, M. A., Allmen, P. V. (2014). The Economics Of Sports. Fifth Edition.. The Public Finance Of Sports: Who Benefits And How? Pearson Education.
http://h222767.temppublish.com/Economics%20of%20Sports/0133022978_Ch06-181312.ppt.
217. Levy, B., Berger, P. D. (2013, Ocak). On the Financial Advantage of Hosting the Olympics. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 1.
218. Maddux, E. M. (1989). Money Management, How to Make Your Money Go Further, Cooperative Extension Service, University of

- Kentucky- College of Agriculture. Revised: 2009.
<http://www2.ca.uky.edu/agcomm/pubs/fcs5/fcs5101/fcs5101.pdf>.
219. Markaların Stat Yarışı.
<https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2015/07/31/markalarin-stat-yarisi>.
 Giriş Tarihi: 31.7.2015.
220. Montel, J. ve Élisabeth, W-R, (2010, Şubat) The different funding models for grassroot sports in the EU. Amnyos. Eurostrategies. February 16, 2010.
221. Mungan Ay, S., Şaşmaz Ataçoğlu M., Bayazit A. (2011). 1.Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi. Spor Kulüplerinde Yönetim ve Finansal Kontrol Amaçlı Gelir Gider Rasyolarının Oluşturulması. 12-15 Ekim, İzmir; 628-645.
222. Nagy, Z. M. (2012). Finances Of The Professional Football Enterprises, Danube, Law And Economics Review 1.
<http://www.eaco.eu/wp-content/uploads/2015/04/nagy2.pdf>.
223. Notes On The 2016 Sports Statistics Yearbook, May 2016.
 Ministry Of Education, Culture And Sport. Sub- Secretariat, General Technical Secretariat, General Sub- Directorate Of Statistics And Studies. Alfonso Xıı 3, Y 5, Madrid.
http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/documentacion/aed_2016_informe_ingles.pdf. May 2016.
224. Ntvspor. 22 Kasım 2016.
http://www.ntv.com.tr/spor/sampiyonunyayin-geliri-70-milyon-dolar,MmHxm5MS4U2b_QB0Fqcfaw.
225. Nufer, G., Bühler, A. (2009, Haziran). The Importance of mutual beneficial Relationships in the Sponsorship Dyad, Reutlingen University ESB Business School, Reutlingen Working Papers on Marketing & Management.
https://www.esb-business-school.de/fileadmin/user_upload/Fakultaet_ESB/Forschung/Publikationen/Diskussionsbeitraege_zu_Marketing_Management/Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2009_-_6.pdf.
226. Official Journal of the European Union. <http://eur-lex.europa.eu/legal->

[content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42014Y0614\(03\)&from=EN](content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42014Y0614(03)&from=EN).
14.6.2014.

227. Olimpik Hazırlık Merkezlerinin Kuruluş, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği. Resmi Gazete Tarihi: 11.04.2015, Resmi Gazete Sayısı: 29323.
<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.20668&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=olimpik>.
228. Orçun Ç., Demirtaş, M. C. (2015) Gelişen Futbol Ekonomisinde Taraftarların Kulüp Değerlerine Olan Bakış Açıları: Bucaspor Örneği. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2(1), 113-126. Geliş Tarihi: 20.11.2014, Kabul Tarihi: 08.01.2015.
229. Orta, L. Beşiktaş, Y. (2011, 12-15 Ekim). 1.Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Türk Spor Yönetiminin Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri Spor Yönetimleri İle Karşılaştırılması, Türkiye İçin Örnek Bir Yönetim Modeli Oluşturulması, İzmir; 824-836.
230. Öndeş, T., Çatal, M. F. (2007). Doğu Anadolu Bölgesinde Kobi'lerin Halka Açılmama Nedenleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Cilt: 10, Sayı: 2. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/32068>.
231. Öney, B. (2008). Kurumsal Finansman. Halka Arzda (IPO) Başarılı Olmanın Yolları. Deloitte. <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DenetcininNotDefteri/Turkey-tr fas HalkaArz 140708.pdf>.
232. Öz, K. (2012). Çağlar, T., Gökçe Baykal, H., Çağatay, B. ve Aybers, A. (Ed.), AB Komisyonu Bildirisi Sporun Avrupa Boyutunun Gelişimi, Ankara Barosu Spor Hukuku Kurulu "Av. Atılâ Elmas" Armağanı. Koza Matbaacılık, Ankara.
233. Özbey, S., Güzel, P., Esentes, M. ve Ünlü, H. (2017) Gönüllülük ve Uluslararası Spor Organizasyonları: XVII. Akdeniz Oyunları. Erişim: 02.07.2017. <https://prezi.com/ea67kqypr7xf/gonulluluk-ve-uluslararasi-spor-organizasyonlari-xvii-akde/>.
234. Özel beden eğitimi ve spor yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 15.10.1999 Resmi Gazete Sayısı: 23847,

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4191&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>.

235. Özelçi, M. A. (2007, Ağustos). Türk Spor Yönetiminde Kendine Özgü Bir Yapılanma: Türkiye Futbol Federasyonu, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
236. Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H. ve Gedikli, N. (2012). Türk Spor Yönetimindeki Mevcut Sorunlara İlişkin Akademisyenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, X (4) 107-116. Geliş Tarihi: 20.06.2012. Kabul Tarihi: 18.04.2013.
237. Özer, U. (2017). Sporda Tesislerin Planlanması ve İşletmeciliği. <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/duyurular/ugurozer@hititedutr060320179Z6K8U9W.pdf>. Erişim: 22.04.2017.
238. Özer, U. (2017). Spor Ekonomisi, Erişim: 06.01.2017. <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/duyurular/ugurozer@hititedutr150220175X2J4S5V.pdf>.
239. Özler, Z. (2009, Ekim). Lizbon Antlaşması, İktisadi Kalkınma Vakfı Değerlendirme NOTU 2009. No: 9. https://www.ikv.org.tr/images/upload/data/files/2-lizbon_antlasmasi_zeynep_ekim_2009.pdf.
240. Özmaden, M. (2006). Tici Dönemi Sporla İlgili Gelişmeler ve Dönemin Spor Anlayışı, Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. (atabesbd), cilt:8, sayı: 2. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/297134>.
241. Özsoy, S. (2014). Futbolun Sözel Hali: Televizyon Programları. Global Media Journal: TR Edition 5 (9). <http://globalmediajournaltr.yeditepe.edu.tr/sites/default/files/Selami%20O%CC%88ZSO%CC%88Y%20.pdf>.
242. Özsoy, S., Kandaz Gelen, N., Tezcan Kandaş, N., Ertan Tabuk, M., Görün, L. ve Afat, A. (2014). Lise ve Üniversite Öğrencilerinin Spor Medyasını İzleme ve Bahis Oyunu Oynama Alışkanlıkları, Erciyes İletişim Dergisi “Akademia”, Cilt (Volume): 3, Sayı (Number): 3, (120-130).

243. Öztürk, E., Demir, Y. (2015, Ekim). Finansal Okuryazarlık ve Para Yönetimi: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama, Muhasebe ve Finansman Dergisi. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/427749>.
244. Papatya, G., Geniş, M. A. (2013). Futbol Sadece Bir “Oyun” Mu? Futbol Ekonomisi ve Uluslar arası Bahis Şirketleri Üzerine Bir Değerlendirme, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 50 Sayı: 577.
245. Parlak, D., Bişirici, E. (2014). İki Spor Kulübünün Hisse Senedi Getirileri Üzerine Bir İnceleme. Doğu Üniversitesi Dergisi, 15 (2), 181-192.
246. Parlakkaya, R., Modüler Üretimde Maliyetleme ve Fiyatlama Sorunları. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/746/698>. Erişim: 13.12.2017.
247. Pektaş, E. K. ve Akın. F. (2010). Avrupa Kentsel Şartları Perspektifinde Bir Kentli Hakkı Olarak “Katılım Hakkı” ve Türkiye. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.XII ,S.II.). http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/12_2/2.pdf.
248. Ruhat Yaşar, M. (2010). Şans Oyunları ve İddaa. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:34 (138-171).
249. Rutgers, H., Hollasch, K. ve Menzel, F. (2018). The European Health & Fitness Market Report 2018, Yayınevi: Europe Active, Report as of 31.12.2017. <https://docplayer.net/storage/29/13326735/1545303055/aJXVrCs6Bz4yDcyD8lLHsg/13326735.pdf>.
250. Saatcioğlu, C.(2013). Spor Ekonomisi Teori, Politika ve Uygulama. Gazi Kitabevi. Ankara.
251. Sancak, E. (2009, Eylül-Ekim). Borsa’da Halka Açılmak, Active. <http://kurumsalyonetimkutuphanesi.com/Articles/download/3585a692-2b7c-44fb-8108-0b56b5e1c9b3>.
252. Sarıkaya, M. (2006). Elazığ İlinde Sporun Ekonomik Kalkınmaya Katkısı, T.C. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

253. Schwarz, EC., Hall, SA. ve Shibli S. (2010). Sport Facility OperationsManagement.
<https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PHED396/Sport%20Facilities%20Management%20readings/Sport%20Facility%20Operations%20Management.pdf>.
254. Serarslan, M. Z. (2009, Ekim). Futbol pazarlaması, Tff Fgm Futbol Eğitim Yayınları, Elma Basım, Sayı: 9, İstanbul.
[https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/futbol%20pazarlamas-\(Ekim\).pdf](https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/futbol%20pazarlamas-(Ekim).pdf).
255. Sertbaş K., Atalı, L., Aşkiran, Y., Gönener A. (2002, Ekim). Sporda “Gönüllü İnsan Kaynakları Organizasyonu”, Türkiye İçin Uygulama Örneği. VII. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya.
256. Sevsin, T. (2011). Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin Önemi İle Bjk Örneği, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
257. Sezgin, C. (2016, Mart). Bir Futbol Kulübünde CFO Olmak... Deloitte Türkiye CFO Hizmetleri Lideri.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/finance-transformation/deloitte-bir-futbol-kulubunde-cfo-olmak.pdf>.
258. Siekmann, R. ve Soek, J. (2010). Models of Sport Governance in the European Union: The Relationship between State and Sport Authorities, International Sports The Free Library, Law Journal, July 1, 2010.
<https://www.thefreelibrary.com/Models+of+sport+governance+in+the+European+Union%3A+the+relationship...-a0352250454>.
259. Škorić, S., Hodak, H. (2011). The system of sports financing and management in the Republic of Croatia, Zb. rad. Ekon. fak. Rij., vol. 29, sv. 2, 443-464. Received: 07-09-2011; accepted: 29-11-2011.
260. Sofiène, L., Christoph, B., Jean-Jacques, G., Didier, P., Elisabeth, W-R., Mathieu, F. ve ark. (2011, Temmuz). Study on the funding of grassroots sports in the EU. Eurostrategies, Amnyos, CDES, Deutsche SporthochschuleKöln.Yayınlanan:2013/07/09.

- <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/80916cd0-84a4-44b6-b03d-600279e65c01>.
261. Soyer, F., Can, Y. (2010). Sporda Sponsorluğun Hukuki Temelleri ve Türkiye’deki Mevcut Durum Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt:7 Sayı:1.
262. Soygüden, A. (2016, Ekim). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 9(4).
263. Sönmezoğlu, U. Çoknaz, D. (2014, Ocak). Yönetici Bakış Açısıyla Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma (Spor Toto Süper Lig Örneği), E-Journal of New World Sciences Academy, Received: September 2012. Accepted: December 2013.
264. Spor Genel Müdürlüğü - Stratejik Plan - 2015-2019.
[https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_\(04,01\).pdf](https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf).
21.04.2017’de alındı.
265. Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Avşar Hukuk Bürosu, 2016.
<http://www.avsar.av.tr/legislation/spor-genel-mudurlugunun-teskilat-ve-gorevleri-hakkinda-kanun>.
266. Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 28/5/1986, Sayı: 19120, Cilt: 25.
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.3289&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>. 05.04.2017’de alındı.
267. Spor Gönüllüleri. <http://www.sporgonulluleri.com/sporgonullu>.
04.02.2018’de alındı.
268. Spor Kulüplerinin Yeniden Yapılandırılmaları Konferansı, İstanbul Barosu Kültür Merkezi, 28 Mayıs 2011.
<http://www.sporhukuku.org/dosyalar/protokol.pdf>.
269. Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Hâsılat Dağıtım Yönetmeliği, <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/38249>. Erişim Tarihi: 01.06.2018

270. Sport And Physical Activity Report, Special Eurobarometer, Fieldwork: November – December 2013. Publication: March 2014. Special Eurobarometer. Sport And Physical Activity. http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf. March 2014.
271. Sport statistics. Compact guides. 2016 edition. Eurostat'ın spor istatistikleri. https://bookshop.europa.eu/en/sport-statistics-pbKS0415823/downloads/KS-04-15-823-EN-N/KS0415823ENN_002.pdf;pgid=GSPEfJMEtXBSR0dT6jbGakZD0000BGu2c4vJ;sid=djamLtGPWzemIYmwkkY4ibOqO1W4XNZccOU=?FileName=KS0415823ENN_002.pdf&SKU=KS0415823ENN_PDF&CatalogueNumber=KS-04-15-823-EN-N.
272. Sporting Goods. Openbravo Unique. Retail. <http://www.openbravo.com/mini-sites/pdfs/brochure-openbravo-for-sporting-goods-en.pdf>. Erişim: 04.07.2017.
273. Stewart, B. (2007). Sport Funding and Finance. Sport Management Series. Elsevier's Science & Technology Rights Department. Oxford: UK. <https://epdf.tips/sport-funding-and-finance-sport-management.html>.
274. Sultanoğlu, B. (2008). T.C.Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman, Yüksek Lisans Programı, Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
275. Sunay, H. (2004). Spor Kulüplerinde Şirketleşme (Bazı Avrupa Ülkeleri ve Türkiye'den Örnekler). Hakan Sunay. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi Besbd), IX, 2: 69 – 76.
276. Sunay, H. (2016). Türkiye'de Spor Tesislerinin Mevcut Durumu ve Planlanması. 05.07.2016'da alındı. http://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10782/mod_resource/content/0/%2810%29%20T%C3%9CRK%C4%B0YE%E2%80%99DE%20SPOR%20TES%C4%B0SLER%C4%B0N%C4%B0N%20MEVCUT%20DURUMU%20VE%20PLANLANMASI.pdf.

277. Sunay, H. ve Gök, Y. (2010). Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, VIII (1) 7-16, Geliş Tarihi: 10.1.2010. Kabul Tarihi: 18.10.2010.
278. Szymanski, S. (2011, Ocak), Andreff, S. (Ed.), Sport financing and governance in Europe, Contemporary Issues in Sports Economics: Participation and Professional Team Sports Article.
279. Şafak, T. (2016). T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Spor Alanında Türk İdari Teşkilat Yapısı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
280. Şahan, H., Akpınar, S., Ulukan, M. ve Öznur Akpınar (2008). Spor-Medya İlişkilerinde İletişim Teknolojilerinin Rolü, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2.
281. Şans Oyunları Hasılatından Alınan Vergi, Fon ve Payların Düzenlenmesi Hakkında Kanun, Kabul Tarihi : 14/3/2007, Sayı : 26469, Tertip : 5, Cilt : 46. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5602.pdf>. Erişim Tarihi: 12.22.2017.
282. Şaşmaz Ataçoğlu, M., Mungan Ay, S. Bayazit, A. (2011, 12-15 Ekim). 1.Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi. Sporun Yeni Ekonomik Sistemde Görünümü, İzmir.
283. Şen, M. (2012). Sevil, G. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Spor Finansmanı. Eskişehir; 70-88.
284. Şintie, A-M. (2011, Ekim). Sustainable model of financing of mass (grassroots) sport and physical education development in the EU. Economic and Social Dimensions of Sport. Yerevan, Armenia. http://ec.europa.eu/enlargement/taix/dyn/create_speech.jsp?speechID=22443&key=a24b18bfe30a2d844ba1e70117b0255b.
285. T. C. Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2014, Yayın No: Kb: 2866 - Öik: 716. http://www.cka.org.tr/dosyalar/Ozel%20Ihtisas%20Komisyonu%20Raporlar%C4%B1/Spor_%C3%B6ik.pdf. 2014.

286. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2013 Yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Nisan 2014.
http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/2013_yili_faaliyet_raporu.pdf.
287. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü 2015 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu. Temmuz/2015.
<https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/Birimler/Strateji%20Geli%C5%9Firme%20Dairesi%20Ba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1/2015%20Y%C4%B1l%C4%B1%20Kurumsal%20Mali%20Durum%20Ve%20Beklentiler%20Raporu%20SGM.pdf>.
288. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü 2017 Yılı Faaliyet Raporu. 05.09.2018’de alındı.
https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/faaliyet%20Raporlar%C4%B1/FAAL%C4%B0YET%20RAPORU_2017.pdf.
289. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü, 2016 Faaliyet Raporu. Erişim: 06.07.2017.
<http://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/faaliyet%20Raporlar%C4%B1/SGM%202016%20FAAL.pdf>.
290. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü, 2017 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu, Temmuz 2017.
<http://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/2017%20Y%C4%B1l%C4%B1%20Kurumsal%20Mali%20Durum%20Ve%20Beklentiler%20Raporu.pdf>.
291. T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü. 2014 Faaliyet Raporu.
https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_2014_Faaliyet_Raporu.pdf. 10.11.2016’da alındı.
292. T.C. Kalkınma Bakanlığı. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). Ankara – 2013.
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf>.
293. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı. (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). Gazetecilik Spor Haberciliği

Ankara 2008.

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Spor%20Haberlici%C4%9Fi.pdf.

294. T.C. Resmi Gazete. Türkiye Basketbol Federasyonu Ana Statüsü. 1 Ekim 2014. <http://www.tbf.org.tr/docs/default-source/mevzuat/ana-stat/ana-stat%C3%BC.pdf?sfvrsn=4>.
295. Tan, K. G., Arslan, N. (2015, 28-30 Mayıs) Sürdürülebilir Stadyum Tasarımları İçin Teknik Tavsiye ve Gereklikler: Yeşil Gol, 2 Nd International Sustainable Building Symposium, Ankara.
296. Tancı Yıldırım, N. (2015, Mayıs). Karahan, M., Baltacı, C., Aydemir, C. (Ed.), Fiyatlandırma ve İnternet Ortamında Fiyatlandırma Stratejiler. Dicle Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 8. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370706>.
297. Taş, B. (2018, Ağustos). <https://vergialgi.net/ekonomi-maliye/yasadisi-bahisle-mucadelede-gelinen-nokta/>.
298. Taş, İ., Şemşit, S. ve Eylemer, S. (2013). Avrupa Birliği Örneğinde Uluslararası Spor Politikasının Gelişimi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Boyut, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, C.4, S.9., Ss.136-151.
299. Teleke, S. (2011). T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Spor Kulüplerinde Pazarlama ve İletişimin Önemi İle Bjk Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
300. Temel, C., Akyol, E. (2016). Spor Tesislerinden Spor Organizasyonlarına: Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin Rolü, Journal of Human Sciences, Volume: 13, Issue: 3.
301. The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. On The Implementation Of The European Union Work Plan For Sport 2011-2014. Report From The Commission To The European Parliament, The Council, Brussels. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0022&from=EN>. 24.1.2014.

302. The European Health & Fitness Market Report 2015. Europe Active. Deloitte & Touche GmbH. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. 31.12.2014.
<https://docplayer.net/storage/29/13326735/1545303055/aJXVrCs6Bz4yDcyD8ILHsg/13326735.pdf>.
303. Toksöz, D. Bak E. ve Benli, S. (2017). Mega ve Özellikli Spor Etkinliklerinin Dünyadan ve Türkiye’den Örneklerle Benzerlik ve Farklılıkları, Erişim: 30.04.2017.
http://apbs.mersin.edu.tr/files/deryatoksoz/Scientific_Meetings_002.pdf
304. Toksöz, F. (2013). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Yerel Yönetim. Fikret Toksöz. Türkiye Belediyeler Birliği.
<http://projects.sklinternational.se/tuselog/files/2013/07/AVRUPA-BIRLIGI-VE-TURKIYEDE-YEREL-YONETIM1.pdf>.
305. Tuhaf, E. (2017). Spor Kulüplerinin İsim Hakkı ve Haciz Yasağı. Erişim: 21.06.2017.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/mdergi/article/download/5000145742/5000133070>
306. Tüleykan, H. (2009). Kamu Bütçeleme Sistemleri ve Çok Yıllı Bütçeleme Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. Cilt: 2.
http://sbad.gop.edu.tr/Makaleler/1191222191_1.pdf
307. Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu Tüzüğü.
<http://www.taskk.org.tr/taskk-tuzugu-icerik-7551>. 15.01.2019’da alındı.
308. Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı.
http://www.turkcewiki.org/wiki/T%C3%BCrkiye_Cumhuriyeti_Gen%C3%A7lik_ve_Spor_Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1. 12.25.2018’de alındı.
309. Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun. 16 Mayıs 2009, Resmî Gazete. Sayı: 27230. Kanun No. 5894. Kabul Tarihi: 5.5.2009.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/05/20090516-2.htm>.
310. Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü.
<http://www.tff.org.tr/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf>. 04.03.2017’de alındı.

311. Türkiye İş Bankası, Girişim Sermayesi, Basın Bülteni, Toksöz Sport.
http://www.isgirisim.com.tr/sites/1/upload/files/Is_Girisim_Toksoz_Spor_Yatirim_Basin_Bulteni-178.pdf. Erişim: 14.11.2012.
312. Ulu, E. (2011). Kentsel Alanda Spor Sponsorluğunun Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi (Konya Örneği), T.C Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
313. Ulun, C., Yetim, A. A. (2016). Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Sportif Başarı Düzeyi ve Mali Yapı Açısından Rasyo (Oran) Analizi İle İncelenmesi: Galatasaray ve Fenerbahçe Örneği. Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(1), 70-81.
314. Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi.
http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/Mevzuat/ulusal_genclik_ve_spor_politikasi.pdf. Erişim: 27.07.2016.
315. Uslu, N. Ç., Uslu, A. (2017). Değişen Dünyada Spor Endüstrisinin Gelişimi ve Spor Endüstrisinin Ekonomik Etkileri. Erişim: 01.02.2017. <https://www.yumpu.com/tr/document/view/10667143/1-turkiye-profesyonel-liglerinde-gorev-spor-bilim/29>.
316. Vieweg, K. (2010). Spor Hukukunun Büyüsü.. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt:1 Sayı:1.
317. Watson, G., Nygaard, N., Baumann, W. ve Cardoso, C. (2016, Haziran). Report to Commissioner Tibor Navracsics , 'Grassroots Sport - Shaping Europe'. High Level Group on Grassroots Sport. http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/hlg-grassroots-final_en.pdf.
318. Yalama, A. (2012). Sevil, G. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Spor Finansmanı. Eskişehir; 2-24.
319. Yavaş, Ö. (2005, Aralık). Sporun Ekonomi İçindeki Yeri ve Spor Pazarlama: Üç Büyük Spor Kulübünde Uygulamalı Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

320. Yıldırım, F. Batmaz, H.Ç. Karadağ, M. (2012, Mayıs). Pos 7. Küresel Rekabetin Spor Endüstrisine Etkisi. 8. Ulusal Spor Bilimleri Öğrenci Kongresi Mersin Üniversitesi Besyo.
321. Yıldırım, O. (2014). Ankara'daki Özel Spor Merkezlerine Devam Eden Bireylerin Spor Ekonomisine Katkısı, Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
322. Zengin, E., Öztaş, C. (2016). Yerel Yönetimler ve Spor. Erişim: 28.04.2016. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423905819.pdf>.
323. Zenginer, HO. (2017).T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Mali Hukuk Programı, Spor Ekonomisinde Kamusal Regülasyonlar ve Türkiye Değerlendirmesi, Yüksek Lisans Tezi.
324. Zeren, F., Gümüş, FB. (2013). Türk ve Yabancı Futbol Takımlarının Borsa Performansları Üzerine Bir Uygulama, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Ss.34-54.

HAM VERİLER

FORMLAR

ETİK KURUL KARARI

PATENT HAKKI İZİNİ

İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Emine	Soyadı	ÖZTÜRK PAK
Doğ.Yeri	Ulus	Doğ.Tar.	01.07.1982
Uyruğu	T.C.	TC Kim No	43655050716
Email	Emine_7474@mynet.com	Tel	5055220567

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Doktora		
Yük.Lis.		
Lisans	İstanbul Üniversitesi BESYO Antrenörlük Eğitimi	2009
Lise	Mehmet Niyazi Altuğ Lisesi	1999

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Stüdyo Dersleri Eğitmeni	Spor İstanbul	2006-
2.			-
3.			-

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	KPDS/ÜDS Puanı	(Diğer) YÖK/Dil Puanı
İngilizce	iyi	orta	iyi		61

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
LES Puanı			
(Diğer) Puanı			74

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Exel, Word, Power Point	iyi

Yayınları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

Özel İlgi Alanları (Hobileri):