

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÜNYA’DA VE TÜRKİYE’DE SPOR EKONOMİSİ VE
YARATTIĞI KATMA DEĞER**

RECEP AKBULUT

MAYIS – 2022

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE SPOR EKONOMİSİ VE
YARATTIĞI KATMA DEĞER**

RECEP AKBULUT

ÖĞRETİM ÜYESİ
Doç. Dr. BERNA AK BİNGÜL

MAYIS – 2022

BEYAN

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Recep Akbulut

5.5.2022

ÖZ

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE SPOR EKONOMİSİ VE YARATTIĞI

KATMA DEĞER

Akbulut, Recep

Yüksek Lisans, Bankacılık ve Finans

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Berna Ak Bingöl

Mayıs 2022

Kişilerin bedensel ve ruhsal sağlığının gelişimine katkısı olan spor, etkilediği farklı sektörlerle birlikte ülke ekonomilerine değer katarken büyük bir endüstri haline gelmiştir. Spor kulüpleri bu ekonomik organizasyonun en önemli paydaşıdır. Ekonomik sürdürülebilirlik için spor kulüplerinin güçlü ekonomik yapılara sahip olması gerekmektedir. Bu durum spor kulüpleri için yapısal ve hukuksal düzenlemeleri zorunlu hale getirmektedir.

Çalışmada spor, spor ekonomisi ve endüstrisi kavramları üzerinde durularak sporun ve futbol özelinde diğer spor dallarının yarattığı katma değer ve dolayısıyla sporun endüstriyelleşme süreci hakkında geniş kapsamlı literatür araştırmasına yer verilmiştir. Özellikle futbolun gelir ve gider kaynakları konusunda yapılmış çalışmalarla kulüplerin ekonomik durumları ve gelişmeleri ortaya konulmuştur. Ekonomik anlamda katma değer yaratan spor ve spor endüstrisinin ekonomik sürdürülebilirliğinin sağlanmasının ülke ekonomisi açısından önemi ve bu konuda uluslararası kriterlere uyum, uygulama ve düzenlemelerin UEFA FFP kriterleri çerçevesinde incelenmesi ve çözüm önerilerinde bulunulması amaçlanmıştır. Avrupa'daki futbol kulüpleriyle ülkemizdeki kulüplerin ekonomik uygulamaları incelenip sonuçları karşılaştırılmıştır.

Çalışmada, spor endüstrisinin içerisinde hızla gelişen ve ekonomik açıdan da bakıldığında spor dalları içerisinde ekonomik değer yaratmada daha etkin olan futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirliği için değerlendirmelere yer verilmiştir. Sonuç olarak spor ve spor faaliyetlerinin

yarattığı endüstrinin ve dolayısıyla ülke ekonomisine sağlayacağı katma değerin sürdürülebilirliğinin finansal açıdan güçlü kulüpleri gerekli kıldığı, bunun ise uluslararası düzenlemelere uyumun gerekliliği ve kulüplerin benzer kriterlerle yönetilmesinin, kulüplerin gelecekte finansal zorluklarla karşılaşmalarının önüne geçilebileceği sonucuna ulaşılmış ve bu konuda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Spor Ekonomisi, Spor Endüstrisi, Ekonomik Sürdürülebilirlik, UEFA FFP kriterleri



ABSTRACT

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE SPOR EKONOMİSİ VE YARATTIĞI KATMA DEĞER

Akbulut, Recep

Graduate, Banking And Finance

Supervisor: Doç. Dr. Berna Ak Bingöl

May 2022

Sports, which contributes to the physical and spiritual improvement of people, has become a major industry while adding value to the country's economies along with the different sectors it affects. Sports clubs are the most important stakeholder of that economic organization. For economic sustainability, sports clubs should have strong economic structures. This situation makes structural and legal regulations mandatory for sports clubs.

The study focuses on the concepts of sports, sports economics, and industry and includes a wide-ranging literature study on the added value created by sports and other sports branches, especially football, and therefore the process of industrialization of sports. In particular, the economic situation and developments of the clubs are revealed through the studies conducted on the sources of income and expenses of football. It is aimed to examine the importance of ensuring the economic sustainability of the sports and sports industry, which creates added value in an economic sense, from the point of view of the national economy and compliance with international criteria, practices, and regulations in this regard, within the framework of the UEFA FFP criteria, and make solution proposals. The economic practices of football

clubs in Europe and ones in our country are examined and their results are compared.

In this study, evaluations of the financial sustainability of football clubs that are developing rapidly within the sports industry and are more effective in creating economic value within sports branches from an economic point of view were addressed. As a result, it has been concluded that the sustainability of added value provided to the economy of the country by the industry and economic value created by sports and sports activities necessitates economically strong clubs, therefore the necessity of compliance with international regulations and the management of clubs with similar criteria could prevent clubs from experiencing financial difficulties in the future, and recommendations have been made on this issue.

Key Words: Economics of Sports, Sports Industry, Economic Sustainability, UEFA FFP criteria

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar	xiii
ŞEKİLLER	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	
SPORUN TARİHSEL GELİŞİMİ VE SPOR ENDÜSTRİSİ.....	3
1.1. Sporun Tarihsel Gelişimi	3
1.2. Spor Endüstrisi Kavramı ve Sporun Endüstrileşmesi	4
1.3. Sporun Ekonomik Etkileri	7
2. BÖLÜM	
SPOR KULÜPLERİNİN GELİRLERİ VE GİDERLERİ.....	13
2.1. Spor Kulüplerinin Gelirleri	13
2.1.1. Gişe Gelirleri	15
2.1.2. Yayın Gelirleri	16
2.1.3. Takımların Lisanslı Ürünlerden Elde Ettiği Gelirler	18
2.1.4. Sponsor Gelirleri.....	20
2.1.5. Stadyum Gelirleri.....	22
2.1.6. Futbolcu Satışları ve Diğer Gelirler.....	23

2.2. Spor Kulüpleri Giderleri	23
2.2.1. Ücret Giderleri	24
2.2.2. Satılan Ürün Maliyetleri	25
2.2.3. Finansman Giderleri	26
2.2.4. Loca, VIP ve Kombine Giderleri.....	26
2.2.5. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri.....	27
2.2.6. Amortisman Giderleri.....	27
2.2.7. Genel Yönetim ve Diğer Giderler.....	27

3. BÖLÜM

FUTBOL ÖZELİNDE SPOR EKONOMİSİ VE UEFA FİNANSAL FAİR PLAY KRİTERLERİ	29
3.1. Ticarileşen Spor ve Spor Ekonomisinin Gelişimi	29
3.2. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği Finansal Fair Play Kriterleri	31
3.2.1. Bosman Kararları Süreci.....	31
3.2.2. Finansal Fair Play'in Ortaya Çıkış Nedenleri ve Amacı	33
3.2.3. Finansal Fair Play'in yaptırımları.....	35
3.2.4. Finansal Fair-Play Kriterlerine Uyum Süreci ile Hile Üçgeni Entegrasyonu	36
3.2.4.1. Baskı Unsuru	38
3.2.4.2. Fırsat Unsuru	38
3.2.4.3. Haklı Çıkar	38
3.3. UEFA Kulüp Lisans Sistemi.....	38
3.4. Finansal Fair Play Uygulamaları ve Başa Baş Kuralı	40
3.5. Denk Hesap Şartı Hesaplamasının Sonucu ve İzleme Dönemi Kavramı	41

4. BÖLÜM

TÜRK FUTBOL KULÜPLERİ DENETLEME RAPORLARI DEĞERLENDİRMESİ VE AVRUPA FUTBOL KULÜPLERİ UYGULAMALARI 49

4.1. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Hukuki Yapısı..... 50

4.2. Türkiye ve Avrupa Kulüpleri Uygulama Modelleri..... 52

4.2.1. Avrupa Kulüpleri Uygulama Modelleri 52

4.2.2. Türkiye’deki Uygulamalar ve Sonuçları 59

4.3. Türkiye’deki Spor Kulübü Yönetimi ve Yöneticileri 64

4.4. Türkiye’de Serbest Denetleme Raporlarının İncelenmesi: Galatasaray
Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları 66

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 73

KAYNAKÇA 83

EKLER..... 93

EK 1: Manchester United Kulübünün Uzun Vadede Yaptığı ve
Hedeflerine Ulaşma Yolundaki Uygulamalarının Kronolojik
Sıralamaları..... 93

EK 2: 31 Mayıs 2013 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki
Gelir/Gider Tablosu 94

EK 3: 31 Mayıs 2014 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki
Gelir/Gider Tablosu 95

EK 4: 31 Mayıs 2015 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki
Gelir/Gider Tablosu 96

EK 5: 31 Mayıs 2016 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki
Gelir/Gider Tablosu 97

EK 6: 31 Mayıs 2017 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki
Gelir/Gider Tablosu 98

EK 7: 31 Mayıs 2018 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu	99
EK 8: 31 Mayıs 2019 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu	100



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
FFP	: Finansal Fair Play
FİFA	: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
KAP	: Kamuoyunu Aydınlatma Platformu
KLFFPT	: Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı
MLB	: Amerika Beyzbol Ligi
NBA	: Amerika Basketbol Ligi
NFL	: Amerika Ulusal Futbol Ligi
NHL	: Amerika Ulusal Hokey Ligi
TL	: Türk Lirası
TMK	: Türk Medeni Kanunu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
UEFA	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
Dolar	: Amerika Birleşik Devletleri Doları

TABLÖLAR

Tablo 1: 2011 Yılına Ait NBA Gelir Dağılımı	15
Tablo 2: Ülkelere Göre Seyirci Dağılım Ve Bilet Fiyatları (Euro) (2010-2011)	16
Tablo 3: Canlı Yayın Gelirleri	18
Tablo 4: Galatasaray Mali Tablosu 2019	20
Tablo 5: Başa Baş Noktasında Yıllara Göre Kabul Edilebilir Zararlar.....	35
Tablo 6: İzleme Dönemi Tablosu.....	42
Tablo 7: Manchester United Ltd. 2019 Yılı Gelir Gider Tablosu.....	43
Tablo 8: Manchester United Ltd. 2019 Yılı Gelir Gider Tablosu (Tablo 7 Devamı).....	44
Tablo 9: Fenerbahçe Futbol A.Ş. 2019 Yılı Gelir Gider Tablosu.....	45
Tablo 10: Fenerbahçe Futbol A.Ş. 2019 Yılı Gelir Gider Tablosu (Tablo 9 Devamı).....	46
Tablo 11: Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. 2019 Yılı Gelir Gider Tablosu.....	46
Tablo 12: Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. 2019 Yılı Gelir Gider Tablosu (Tablo 11 Devamı)	47
Tablo 13: 1995-1996 Sezonu İle Kriz Sezonu Olan 2001-2002 Sezonu Ve 2005-2006 Sezonu Ücret/Ciro Çizelgesi.....	55
Tablo 14: 2005-2006 Sezonu 5 Elit Lig ve Türkiye Yayın Kontratları	60
Tablo 15: 2006-2007 Sezonu Şampiyonlar Ligi Gelirlerinin Dağılımı	59
Tablo 16: 2006-2007 Sezonu UEFA Kupası Gelirleri Dağılımı.....	62
Tablo 17: Nakit Akışlarının Sağlandığı Faaliyetler Yönteminde Nakit Akış Modelleri.....	64

ŞEKİLLER

Şekil 1: 2016-2017 Sezonunda Avrupa'nın En Çok Gelir Elde Eden On Kulübü.....	53
Şekil 2: Dünyanın En Değerli 10 Futbol Markası Olan Kulüpler Ve Son 2 Yıldaki Marka Değerleri (Milyon Euro).....	53
Şekil 3: Real Madrid 2009-2017 Arasındaki Gelirlerinin Grafiği.....	58
Şekil 4: 2005-2006 Sezonu Fortis Türkiye Kupası Gelir Dağılımı	60
Şekil 5 : 2005-2006 Sezonu Gelir Dağılımı (Toplam Havuzdan)	61

GİRİŞ

Yaşam biçimi olan spor, günlük yaşamın bir parçasıdır. Sağlıklı her bireyin bilinçli olarak vücudunun doğal mekanizması içinde spor yapması günümüzde sporun ve sportif faaliyetlerin açıklanmasında yeterli değildir. Sportif faaliyetlerle birlikte taraftar olmak ve tartışmalara girmek bireyin vazgeçilmez yaşam alanlarından biri haline gelmiştir. Kendine has bir düzeni, kuralları ve estetiği ile spor; sporcusu, taraftarı, ekipmanları, hakemi, yöneticisi, hukuku, transferi, turizmi, ulaşımı, politikası, dopingi, rüşveti ve daha birçok unsuru ile birlikte bir bütündür.

Günümüzde artık spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici niteliği ile önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Büyük ölçekli finansal hareketlilik yatırımcıların yoğun ilgisini çekmektedir. İletişim araçlarının kitlesel boyutu ile medya gücünün katkısı sonucu kârlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, geniş kitlelerin ilgisini yoğun biçimde çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketimi teşvik eden bir sektör olurken, diğer taraftan da girişimciler açısından finansal yatırım için cazip hale gelmektedir. Spor hizmet sektörünün üzerindeki etkisinin yanı sıra mal üretim ve tüketim sektörlerine olan etkisi ile büyük bir endüstri halini almıştır. İçinde bulunduğu ve etkilediği farklı sektörlerle birlikte yarattığı finansal büyüklük ile ülke ekonomilerine katma değer sağlamaktadır.

Sporun vazgeçilmez unsuru spor kulüpleri ise yasa, tüzük, yönetmelik ve sözleşme gibi hukuksal özellik taşıyan kurallara göre kurulan, yürütülen, faaliyetlerini devam ettiren ve her bir üyesinin, yönetime katılanların sorumluluk ve yetki alanları belli olan organizasyonlardır. Bu organizasyonlar; topluma profesyonel veya amatör olarak farklı spor dallarında hizmet veren, elverişli fiziksel özelliklere sahip olan her yaştan insanın spor yapmasına olanak sağlayan, profesyonel olarak yüksek başarı gösterebilen sporcular yetiştirmeyi amaçlayan, özel hukuk kuralları ile kurulan ve yönetilen sivil toplum kuruluşlarıdır.

Küreselleşme olgusu ile birlikte spor ticarileşmeye başlamış ve insan topluluklarına, kitlelere hitap eden büyük bir endüstriye dönüşmüştür. Gelişen spor, küreselleşen ekonomi ve serbest piyasa politikalarının

desteğiyle faaliyet alanlarını genişleterek, gelir kaynaklarını arttırmıştır. Sporcu ve çalıştırıcı ücretleri, sportif malzemeler, ulaşım, stadyum gelirleri, canlı yayın gelirleri, sponsor gelirleri gibi unsurlar dolayısıyla artan gelir ve gider kalemleriyle spor ekonomisi günümüzde büyük ekonomik boyutlara ulaşmıştır. Spor ekonomisinin yarattığı ekonomik büyüklük, mali açıdan belirli bir disiplini de gerekli kılmıştır. Bu nedenle spor endüstrisinde en büyük payı bulunan futbol branşı için Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA), futbol kulüplerinde mali disiplini ve finansal sürekliliği sağlamak için, “Finansal Fair Play Düzenlemesi” (FFP) olarak adlandırılan uygulamayı, 2013 - 2014 sezonundan itibaren yürürlüğe koymuştur. Düzenleme kapsamında, futbol kulüplerinin uyması zorunlu olan bir takım mali kriterler belirlenmiş, kriterlere uyumun izlenmesi için ise bir kurul görevlendirilmiş ve bu kriterlerin ihlali durumunda da yaptırımlar öngörölmüştür. Özel mali raporlama sistemi ile kontrollerin ve denetim sağlanabileceği bir uygulamaya gidilmiş ve bu yolla mali ve sportif etik düzenin sağlanması amaçlanmıştır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, spor ve sporun endüstriyelleşme süreci, ekonomik bir sektör haline gelmesi ve tarihsel süreci değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, sporun ve özellikle profesyonel olarak futbolun gelir ve gider kaynakları değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, spor ekonomisi ve UEFA’nın ortaya koyduğu FFP kriterleri ve süreci değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde ise Türk Spor (futbol) kulüplerinden Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıklar ait denetleme raporları değerlendirilerek Avrupa kulüpleri ile karşılaştırılmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde Dünya spor ekonomisi sistemi içerisinde uygulamalar irdelenip çözüm önerilerinde bulunulmuştur. Çalışmada spor endüstrisinin büyüklüğü, ülke ekonomilerine sağladığı katma değer ile en büyük paydaş olan spor kulüplerinin ekonomik sürdürülebilirlik açısından UEFA Finansal Fair Play kriterlerine uyulmasının zorunluluk olduğu; sadece profesyonel spor olarak futbol branşının değil basketbol ve voleybol gibi spor dallarında faaliyet gösteren tüm kulüplerin benzer kriterlerle yönetilmesi ile kulüplerin gelecekte finansal zorluklarla karşılaşmalarının engellenebileceği ve ekonomik sürdürülebilirliklerinin sağlanması sonucu savunulacaktır.

1. BÖLÜM

SPORUN TARİHSEL GELİŞİMİ VE SPOR ENDÜSTRİSİ

1.1. Sporun Tarihsel Gelişimi

Spor, latince kökenli “desportare” kelimesinden türetilmiştir. Kelime olarak oyalanma, oyun, eğlenme ve her zaman yapılan işlerden uzak durma olarak tanımlanmaktadır. Tek başına veya ekip olarak yapılabilen, kendine özel kuralları ve teknikleri olan bedeni ve ruhi yeteneklerini geliştiren eğitici ve eğlendirici faaliyetleri ifade etmektedir (Ekmekçi, Ekmekçi ve İrmiş, 2013: 95). Günümüzde spor, tarihsel süreç içerisinde insanların hayatını idame etmeye yönelik ürettiği aktivitelerden evrimleşmiştir. Bu nedenle sportif aktivitelerin tarihi insanlık tarihi ile örtüşmektedir. Günümüzden evrimleşmiş ilkel insanları atası olan neandertallerin milattan önce 180.000 ile 70.000 yılları arasında yaşamlarını sürdürdükleri ancak avlanmada silah kullandıkları tespit edilememiştir. Daha sonrasında avcı-toplayıcı grupların ilk mızrak benzeri aletler kullandığı ve bunları geliştirdiği görülmektedir. Avcı-toplayıcı grupların hedef belirlemede isabeti arttırmak için en basit anlamı ile antrenmanlar yaptıkları da belirlenmiştir. Neolitik çağ ile birlikte tarım ve hayvancılık başlamış ve bunun sonucu olarak serbest zaman kavramı oluşmuştur. İlk serbest zaman kavramı ile birlikte becerilere bağlı olarak sporun gelişimi de ihtiyaçlarla birlikte şekillenmiştir. Taşıma-ulaştırma ve savunma-saldırı kökenli uygulama alanları ürünün veya bireyin daha hızlı ve güvenli hareketini de sağlamıştır (Yıldırım ve Şinoroğlu, 2020:3-11). İnsanlık tarihindeki gelişim süreci ile birlikte toplumlar mal takası şeklinde mübadele ile ticaret yapmışlardır. Ticarete konu olan ürünler önceleri av ürünleri iken yerleşik hayata geçiş ile birlikte ise tarım ve hayvancılıktan elde edilen ürünleri kullanmışlardır.

Antik Yunan’da eğitimin hedefi iyi ve güzel insan yetiştirmeye yönelikti ve bu nedenle de ideal insan eğitiminde fiziksel becerilerinin de geliştirilmesi hedeflenmişti. Olimpizmin fiziksel ve ruhsal mükemmelliğe erişmiş insan yetiştirme ideallerinin kökeni; Antik Yunan spor anlayışı, olimpiyat oyunları

ve eğitim sisteminden oluşmuştur. Aristokrat yönetime sahip Antik Yunan'da ideal insanların aristokratlar ve soylu erkeklerden oluşması sonucu olimpiyat oyunlarına köle, kadın dahil edilmiyordu. Atletik spor oyunları ise aristokrat erkeklerin dışında kalan gruplar tarafından yapılmaktaydı.

Spor, Ortaçağ'dan itibaren şekillenmeye başlamıştır. Feodal sistem toplumları, manevi hakimiyet ideolojisine dayanarak dini dünyada da temellendirilmişlerdir. Bunun sonucu olarak atletik oyunlar yok olmuşlardır. Feodal aristokratlar; tenis prototipi olan Ju-de-paum da dahil olmak üzere spor ile uğraşırken; serflerinin de düzensiz bir şekilde ilkel futbolun keyfini çıkarmasına izin vermişlerdir. Atletik oyunların büyük ölçüde ortadan kalkması ile birlikte feodal toplumlar modern sporların doğuşu için bir merkez haline gelmiştir. Bu süreçte spor, feodal aristokratların ayrıcalığı haline gelirken aynı zamanda halka açık bir etkinlik olmuştur.

Sanayi Devrimi ile İngiltere'nin koloni mücadelesinin merkezi haline gelmesi, modern sporun İngiltere'deki devlet okullarında ortaya çıkmasına neden olmuştur. Burjuva kesimi çocukları kapitalist sistem içinde yeterli liderlik özelliklerine sahip asker ve memur olmaya yönelik iyi eğitimler alırken bu süreçte sporla tanışmışlardır. Sanayi devrimi ile birlikte demiryolları ağının artması, iletişim araçlarının geliştirilmesi insanların etkileşim içinde olması ve kültürel alışverişi mümkün kılmıştır. Bu etkileşimin sonucu spor, İngiltere'den Avrupa'ya da hızla yayılım göstermiştir. İngiltere'de 1863 yılında Futbol Birliği ve 1871 yılında Rugby Birliği kurulmuş ve devamında profesyonel spor kulüpleri kurulmuştur. 1880 yılında ise Amatör Atletizm Birliği kurularak 20.yy. içinde diğer spor branşları da benzer örgütlenmeye gitmişlerdir.

1.2. Spor Endüstrisi Kavramı ve Sporun Endüstrileşmesi

Spor ekonomik, kültürel ve sosyolojik olarak sürekli büyüyen, gelişen bir olgu olup son yıllarda insanların sağlıklı bir hayat sürmesini sağlayan bir öge olarak oldukça yaygınlaşmıştır. Ancak profesyonelleşme ile birlikte spor sadece boş zaman değerlendirme, sağlıklı hayat sürme aracı olmaktan öte ekonomik değer yaratan bir sektör olarak karşımıza çıkmıştır.

Ekonomik değer yaratarak büyük tüketim gruplarının oluşmasını ve onların bir araya gelmesini sağlayan spor, aynı zamanda farklı sektörler ile etkileşim halinde değişen tüketim alışkanlıkları ve büyüyen tüketim gruplarının etkisi ile de ticari boyut kazanarak bir endüstri haline gelmiştir. Spor odaklı ürünlerin bulunduğu pazarı ve ilgili faaliyetlerde bulunan işletmeleri inceleyen spor endüstrisi (Batmaz, Yıldıırım ve Karadağ, 2016:527), diğer endüstrilerle i ie olan bir yapıya sahip olup dolaylı ya da dolaysız olarak farklı sektörleri de etkilemektedir. Dolayısıyla organizasyonları, ürünleri, örgütleri, pazarlaması ve medyası ile geniş bir alanda etki göstermektedir.

Spor endüstrisinin tarihsel sürecinin de başlangıcı olan sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan modernleşme ve sanayileşme; sosyal, ekonomik ve diğer toplumsal olguların değişimine ve gelişimine neden olmuştur. şehirleşme, sanayileşme, kitlesel iletişim, ulaşımdaki gelişmeler yeni iş alanlarının doğuşuna neden olurken aynı zamanda köyden kente g de hızlandırmıştır. Sanayi devrimi ile boş zamanların yaratılması sosyal ve kültürel hayatın akışındaki değişimler geleneklerle harmanlanarak daha modernleşmiş sporu ortaya çıkarırken, sanayileşmenin getirdiği rekabet ortamı kalite yarışı da beraberinde getirmiştir.

Sanayileşen ve gelişen ulusal sektörler küreselleşme ile birlikte dönüşüm ve değişime uğramışlardır. Endüstriyel ve tüketim ürünü olan spor da küreselleşme olgusunun yarattığı rekabetten etkilenmiştir. Küreselleşme ile birlikte bilgi paylaşımı ve iletişim teknolojileri, popüler kültürü ve bağlı tüm kültürel, sosyolojik ve ekonomik alanları da etkilemiştir. Spor ve dolayısıyla spor endüstrisi de küreselleşme olgusunun yarattığı rekabetten etkilenerek değişim ve gelişim göstermiştir.

Yaşanan gelişim ve değişim sonucunda spor; seyircileri, katılımcıları kitlesel olarak etkileyen nihai bir tüketim ürünü özelliği ile karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin çok yüksek seviyede olması sebebiyle taraftarları kendi tarafına çekmek kulüpler için oldukça zorlaşmıştır. Tüm sektörlerde olduğu gibi tüketici beklentisi hızlı bir şekilde yükselmiştir. Tüketici aidiyetlik duygusunun en üst düzeyde olduğu takımlarından başarı

beklenmekte ve bunun için daha kaliteli, yarışmacı ekiplerin oluşturulması sarfedilmektedir (Soygüden, 2016: 22). Taraftarlar bağlılıklarını göstermek ve katkıda bulunmak için kulüplerin ürettiği ürünleri tüketirken, spor kulüpleri de taraftarın ilgisini çekecek ürün çeşitlendirmesi için çalışmaktadırlar.

Spor endüstrisi tüketicilerine serbest zaman etkinlikleri ile birlikte spor ve bunlarla ilgili ürün ve hizmetlerin sunulduğu bir pazar olarak görülmektedir. Faaliyet ve etkinlik alanları sayesinde sportif mal sektörü, inşaat sektörü, turizm sektörü, logo, franchising, hediyelik eşya sektörü, gıda sektörü, reklam, eğlence ve promosyon sektörü, hukuk üzerinde etkisi olmaktadır (Batmaz, Yıldırım ve Karadağ, 2016: 523). Spor endüstrisi genel olarak ürün ve hizmetlerinin yanı sıra alışveriş yerlerini, restoranları, otelleri, fabrikaları, barları v.b. işletmeleri de etkilemektedir. Katılımsal ürün yani müsabakalara dahil olma, seyirsel ürün yani spor müsabakasını izleme, spor için gerekli malzemeler, logolu ticari ürünler, spor tesisleri, sporcuların malzemelerinin bakımı ve onarımı, spor organizasyonları yönetimi ve pazarlanması, basın ve yayın ve spor hukuku gibi ürün özellikleri taşımaktadır (Çırka, 2017:317). Aynı zamanda ülke kalkınmasında; eğitimi, eğitim kurumlarını, ulaşım sektörünü, sağlık sektörünü, güvenliği, yayıncılığı, muhabirliği, yorumculuğu, ihracatı ile birlikte birçok ekonomik sektöre katkı sağlamaktadır (Yazıcı, 2014: 401).

Günümüzde spor tesisleri sadece spor müsabakaları sırasında belirli saatlerde kullanılan yerler olmaktan çıkmış taraftarların kullanımına açılarak kulübe katkı sağlayan ekonomik değer haline gelmiştir. Spor çeşitliliği ve etkilediği diğer sektörler ile birlikte ulusal ekonomilerde önemli yer tutmaktadır. Döviz, sermaye ve finans piyasalarını da dahil olmak üzere ekonomik piyasaları etkilemektedir. Döviz kuru ve faiz oranları gibi makro ölçütlere hâkim olan ülkelerin spor sektöründe de önde gelen ülkeler olduğu gözlemlenmiştir (Batmaz, Yıldırım ve Karadağ, 2016: 522).

Spor endüstrisinde yaşanan gelişmeler, spor faaliyetlerini geniş kitlelerin katıldığı eğlence ve gösteri faaliyetleri ile tüketim sektörüne dönüştürmüş ve finansal hareketin yoğunluğu sonucu olarak da yatırımcıların dikkatini

çekmiştir. Dolayısıyla sporun ekonomik faaliyet alanının geniş olması, hizmet sektörü dışında etkilediği birçok sektör ile endüstri haline gelmesine neden olmuştur.

1.3. Sporun Ekonomik Etkileri

Spor ve sanat, birer gösteri unsuru olmaları, kendilerine ait süper yıldızlar yaratmaları, toplumları etkilemeleri ve kendilerine ait fanatikleri oluşturmaları açısından benzerlik göstermektedir. Değişen yeteneklerin dağılımı ve bunun sonucu yeteneğe göre gelir dağılımı; kariyer gelişimi ve en önemlisi gelir ve gider dağılımı bakımından spor ve sanat benzerlikler göstermektedir. Spor ekonomistleri spor yatırımcılarının spora olan yatırımlarını öncelikli olarak kültürel bir bakış açısıyla yaptıklarını gözlemlemişlerdir. Kamu kuruluşları spor yatırımı alanında bu bakış açısıyla göze çarpmaktadırlar. Ancak yatırımcılar açısından bakıldığında sporun ekonomik getirisi sporu sanattan ayıran önemli bir farkı oluşturmaktadır. Taraftar ve izleyici açısından bakıldığında popülaritesi oldukça fazla olan bu iki ekonomik güç getirisi açısından farklılıklar göstermektedir. Bu nokta kültürel açıdan bakan ekonomistler için oldukça ilginç sonuçların alınabileceği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Seaman, 2003: 81-82).

Sporun örgütlenmesi ve kitlelere ulaşması birçok ülkede kamu hizmeti olarak yürütülmektedir. Devletler, tarihsel süreçte ekonomik ve siyasal yapılarına paralel olarak eğitim, sağlık gibi hizmetleri zorunlu olarak yerine getirmektedirler. Bunun sonucu olarak ekonomi, sağlık, finans, kamu güvenliği, çevre ile ilgili yasalar düzenlenmektedir. Çağdaş toplumlarda spor yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Devletler aynı zamanda örgütlü yaşamın bir gereği olarak eğlence ve ticaretin bir parçası olarak spor kulüplerinin kontrol mekanizması içinde yer almaktadırlar. Spor ile ilgili kitlelere ulaşmak için benzer yasal düzenlemeler yapılmakta ve ekonomik kaynaklar ayrılmaktadır. Bunların sonucu devlet kurumları yeni tesis kurulması ve tesislerin yenilenmesinde öncülük etmektedirler (Devecioğlu, 2005: 120). Spor endüstrisi; hizmet ve mal üretimi bakımından incelendiğinde, ilk ekonomik destek kamu kurumları tarafından verilirken spor teşkilatları ve özel kuruluşlar da diğer ekonomik kaynakları oluşturmaktadırlar.

Büyüyen ve gelişen organizasyonları ile birlikte büyük kitlelere ulaşan spor, sponsorların da yatırımları haline gelmiştir. Olimpiyatlar gibi tüm dünyanın takip ettiği katılımın fazla olduğu organizasyonlar ev sahibi ülkelerin ekonomilerine de anlamlı katkıda bulunmaktadır. 1994 yılı Kış Olimpiyatlarını 120, 1994 Dünya Futbol Şampiyonasını 188, 1996 Yaz Olimpiyatlarını 214 ülke izleyicileri takip etmiştir (Batmaz, Yıldırım ve Karadağ, 2016: 528). Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinin açıkladığı rakamlara göre 2016 Yaz Olimpiyatlarına 206 ülke katılım sağlamıştır. 1992 yılı Barcelona Olimpiyatlarının maliyeti 1,6 milyar Dolar ve kârı 358 milyon Dolar olurken 2012 yılı Londra Olimpiyatlarının maliyeti 13,9 milyar Dolar ve kârı 1,9 milyar Dolar olarak hesaplanmıştır (Yıldız ve Aydın, 2013: 273). İzleyicilerin fazla olması sponsorlar için, reklam ve satış artışı anlamına gelmekte; katılımcı sporcuların organizasyon sahibi ülkeye kattığı ekonomik hareketlilik ise oldukça büyük olmaktadır. 1948 yılı Olimpiyat oyunlarının yayın hakkı olarak BBC 30 milyon Dolar öderken 2012 yılındaki Olimpiyatların yayın hakkı için 3,8 milyar Dolar ödemiştir. Japonya 2002 yılı Dünya Futbol Şampiyonasını düzenlerken 4,4 milyar Dolar ve Güney Kore ise 2,9 milyar Dolar harcamışlardır. Entertainment Sports Programming Network'ün haberinde yer alan rakamlara göre 2018 Dünya Futbol Şampiyonası için Rusya yeni inşaatı yapılan stadyumlar ve alt yapı harcamaları hariç 11 milyar Dolar harcama yaparken aynı turnuva için hazırlık aşaması dahil 220.000 kişilik istihdam yaratmıştır.

Spor endüstrisi ülkelerin ekonomik göstergelerinde de önemli yer tutmaktadır. Spor birçok sektörü etkilerken aynı zamanda da büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Avrupa Birliği ülkelerinin spor endüstrisine ayırdığı bütçe Türkiye'ye göre daha fazla olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve Türkiye İstatistikleri Kurumu internet sitelerinde açıklanan gayri safi yurtiçi hasılanın sektörel dağılımı ile ilgili olarak 2018 ve 2019 yıllarında Türkiye'de tarım, hayvancılık ve balıkçılık gayrisafi yurtiçi hasıladan %6,5 ve %5,8 pay alırken; kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor ise aynı yıllarda büyüyerek %0,9 ve %1,1 pay almıştır. 2018 yılında Avrupa Birliği 28 üye ülke için tarım, hayvancılık ve balıkçılık sektörünün payı ortalama %1,6 olarak belirtilirken bazı Avrupa Birliği ülkelerinin gayri safi

milli hasılların içinde sporun aldığı paylar Avusturya'da %2,7, İtalya'da %2,5, Slovenya'da %2,4 olarak görülmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Çevre ve Şehircilik Bakanlığı,2021; Türkiye İstatistik Kurumu, 2021).

Amaçları farklılık gösterse bile belirli kurallar çerçevesinde beden sağlığı için yapılan aktivitelerden oluşan spor, sosyolojik açıdan bakıldığında toplumun büyük kitlelerine ulaşmada önemli bir araç olup sporcunun yeteneğini, kişiliği, etiğini, liderliğini, sosyalliğini, dayanışmasını, yardımlaşmasını, paylaşmasını ve kültürel gelişimini etkilemekte ve aynı zamanda yerel ve ulusal ekonomilere olumlu katkıları olmaktadır (Yazıcı, 2014: 398-402). 2012 Londra Olimpiyatları resmi maliyetleri 14,4 milyar Dolar olarak gerçekleşirken, kredi kartı şirketlerinden biri olan Visa, Londra Olimpiyatları Harcama Raporunda sadece ilk hafta harcamalarının 565 milyon Euro olduğunu belirtmişlerdir. Aynı olimpiyatlarda içecek harcamaları bir önceki yıla göre %8, otel ve restoran %2, spor malzemeleri satışı ilk haftada %6 bir önceki haftaya göre %10 artış göstermiştir. Diğer sportif organizasyonlarında da benzer tablo ortaya çıkmaktadır. Her yıl büyüyen ekonomisi ile spor dev bir endüstri olarak ülke ve şirketlerin cazip bir yatırım alanı olmuştur (Cerrahoğlu, 2016: 313). Fransa'ya ait 2004 yılının verilerine göre spor endüstrisinde tahmini bütçe 550-600 milyar Euro olarak belirlenirken; 250 milyar Euro'luk kısmı futbol endüstrisinde kullanılmıştır. 150 milyar Euro sportif malzemelere harcanırken, yayın hakları 60 milyar Euro ve sponsorluk için 18 milyar Euro ödeme hesaplanmıştır (Andreff, 2008: 14).

Spor endüstrisi mal ve hizmet üretimi ile büyüyen ve gelişen bir pazar olurken aynı zamanda makro ekonomi hedeflerinin en önemlilerinden biri olan istihdam açısından da ülke ekonomisine katkısı göz ardı edilemez. Üretimin arttığı spor endüstrisi pazarında girdileri ve çıktılar açısından dengenin kurulmuş olması gerekmektedir. Her geçen gün büyüyen ekonomisi ile spor endüstrisinde ekonomik sürdürülebilirlik çok daha fazla önem kazanmaktadır. Kısa vade de dolaylı veya dolaysız teşvikler ile yatırım arttırılabilirken uzun vade de yeni iş kolları ve imkanları; gençlik projeleri ile ekonomik süreklilik hedeflenebilir. 2015 yılında spor endüstrisinde Avrupa

Birliği üye devletlerinde 2 milyon yakın kişiye istihdam sağladığı belirtilmiştir. Bu rakam Avrupa Birliğinin toplam istihdamının %1,3'ünü oluşturmaktadır. Dnya genelinde ise 5 milyon kişinin istihdam edildiği belirtilmiştir (Tutar, Tutar ve Elmalı, 2015: 316-317-321).

Yapılan araştırmalar, 2011 yılında Dnya spor pazarının 118,6 milyar Dolar, 2015 yılında ise 145,3 milyar Dolar'a ulaştığını gstermektedir. Özellikle Çinli yatımcılar spora ve futbola büyüyen gelirden daha fazla pay almak amacıyla yatırım yapmaktadırlar (Çırka, 2017:139).

Profesyonel spor branşlarının yarattığı ekonomik büyüklük farklı sektörleri etkileyen, büyük ölçekli gelirlerin ve giderlerin oluşturduğu bütçeleri ortaya çıkartmaktadır. Kulüplerin finansal açıdan büyük ekonomik bütçeleri doğru yönetmesi ve ekonomik sürdürülebilirlik için planlı bir program uygulamaları gerekmektedir. Spor kulüplerinin sportif başarısının yanı sıra ekonomik süreklilik sağlaması uzun vadeli planlamalar ve bunların doğru uygulamaları ile yapılabilir.

Futbol, sadece dnyanın en çok seyircisi olan spor dalı olması yanı sıra çok büyük ekonomileri ile bir endüstridir. Avrupa spor ekonomisinin sporculara ödenen ücretlerin %60'ı futbol branşında kullanılmaktadır. 2014 yılı verilerine göre uluslararası sporcu transferine 4,1 milyar Dolar harcanırken İngiltere 2,1 milyar Dolar, İspanya 700 milyon Dolar ile bu harcamalarda ilk iki sırada yer almıştır (Batmaz, Yıldırım ve Karadağ, 2016: 530.). Aynı zamanda spor dalları içerisinde tüm dnyada profesyonel olarak yapılan tek branş futbol; ekonomik verileri, göstergeleri net olarak raporlanan spor branşıdır.

Spor endüstrisi büyük ekonomik ölçekli üretim, pazarlama, istihdam açısından en düşük riskli endüstrilerden biridir. Sporun sponsorluk faaliyetleri ile birlikte sporcunun ve sponsorların sıkı ekonomik iş birliğinin oluşturduğu büyük spor endüstrisi yaratılmış (Yanmıyan ve Yıldız, 2021:169-170), Türkiye Basketbol Liglerinde üst klasmanlardaki takımların daha rahat ve daha yüksek bütçeli sponsorlara ulaşabildikleri buna bağlı olarak daha rekabetçi takımlar oluşturabilmektedirler (Kara ve öte., 2017:233-234).

Spor, sosyo-kültürel birleştirici özelliği ve küreselleşme ile sınır tanımaması sonucu oluşturduğu pazarda; tüketicinin alışveriş çılgınlığı, markalar, organizasyonlar ve malzemeler açısından maliyetli olan spor dalları ve farklı sınıflar yaratmıştır (Ekmekçi, Ekmekçi ve İrmış, 2013: 115).

Spor büyük kitlelerce takip edilen, sadece sağlık ve kaliteli hayat sürdürme amacının dışına çıkarak aktif veya pasif olarak katılımın sağlandığı bir endüstri haline gelmiştir. Spor pazarının ekonomik bir faaliyet olarak devasa boyutlara ulaşması dolayısıyla spor endüstrisindeki olumlu gelişimin sürekliliği, spor kulüplerinin varlığı ve etkin bir şekilde yönetimi ile mümkündür.



2. BÖLÜM

SPOR KULÜPLERİNİN GELİRLERİ VE GİDERLERİ

Spor kulüplerinin ana hedefleri sportif başarıya ulaşmaktır. Bu hedefin devamlılığını sağlamak ekonomik sürdürülebilirlik ile gerçekleşecektir. Ekonomik sürdürülebilirlik için spor kulüplerin gelirleri ve giderleri arasında bir dengeyin olması gerekmektedir. Spor kulüpleri sportif başarıya ulaşırken büyüyen ekonomilerini de doğru biçimde yönetmek zorundadırlar. Kulüpler sportif başarı elde etme adına yaptıkları aşırı giderler iflasları beraberinde getirmiştir (Özdağoğlu ve Keleş, 2019:120). Ayrıca takım sahiplerinin ana amaçları kâr maksimizasyonu ve tüm çalışmalar bu hedefe ulaşmak amacı ile yapılmaktadır (Zimbalist, 2003:507-508).

2017-18 sezonun değerlendirildiği “Annual Review of Football Finance 2019” raporunda beş büyük lig olarak adlandırılan futbol liglerinden İngiltere liginde gelirler 5,440 milyar Euro iken bunun 3,217 milyar Euro’luk kısmı ücretlere ayrılmıştır. Almanya futbol liginde ise 3,168 milyar Euro gelir elde edilirken ücretler 1,674 milyar Euro’ya ulaşmıştır. İspanya futbol liginin aynı dönemde gelirleri 3,079 milyar Euro; ücretler ise 2,033 milyar Euro olarak belirtilmiştir. İtalya futbol ligi gelirleri 2,217 milyar Euro; 1,472 milyar Euro ücretler olarak hesaplanmıştır. Fransa futbol liginde ise 1,692 milyar Euro gelir elde edilirken 1,262 milyar Euro ücretler olarak harcanmıştır. Gelir ve gider dengesi sağlanamadığı durumlarda futbol kulüplerinin ekonomik açıdan sürdürülebilirlik sağlaması oldukça zor gözükmektedir (Deloitte, 2019:11).

Türkiye liglerinde yeni olan takımları finansal açıdan daha çok risk altındadırlar. Her yıl bu oran aşağıya düşmektedir. Finansal açıdan diğer takımlar da bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Çelik, 2019:23-24).

Bu bölümde spor kulüplerinin ekonomik sürdürülebilirlik açısından durumlarının doğru analizini yapabilmemiz için gelir ve gider kalemleri incelenmiştir.

2.1. Spor Kulüplerinin Gelirleri

Gelirlerini yükseltmek ve kâr maksimizasyonu elde etmek ile sportif başarı elde etmek çoğu zaman kulüplerin bir arada yürütemedikleri iki hedef

olarak göze çarpmaktadır. Futbol kulüpleri, finansal yükümlülükleri karşılamada yaşadığı sıkıntılar karşısında kâr elde edememektedirler (Aslan, 2018:360). Birçok kulüp bu iki hedefe aynı zamanda ulaşamadıkları için ekonomik açıdan sürdürülebilirliklerini sağlamaları oldukça zor görülmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik ve sportif başarıya ulaşmada ilk hedef gelirlerin arttırılması olacaktır. Sportif başarı kulüplerin taraftar baskısına karşı durabilecekleri en önemli unsur olurken aynı zamanda sportif başarı baskısı zaman zaman kulüp yöneticilerinin gelir elde etmekte kullandıkları araç olmuştur. Başlatılan kampanyalarla taraftardan bağışlar toplanmıştır. Örneğin Beşiktaş “Feda” kampanyası ile Fenerbahçe ise “Bir fener ol” kampanyası ile gelir elde etmiştir.

İtalyan kapitalizminin ailesel doğası ve futbol arasındaki ilişki ile ilgili olarak kulüplerin etkili girişimci aileler tarafından kontrol edilmesi çıkar çatışmaları ve şeffaf olmayan ticari formüller futbolun sosyal tanınma ve finansal büyüme adına dolaylı mekanizmalarla bir araç haline getirildiği sistemin yansımasıdır. Ekonomik çıkar çatışmalarının alanlarındaki göstergelerin genişletilmesi durumunda bu yönler dikkatli olarak gözlemlenebilir. Kara para aklama, spor bahis dolandırıcılığı gibi sportif olmayan nedenlerle kulüp alımlarını azaltmak adına bu noktalara dikkat çekmenin önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Faraudello ve Gelmini, 2019:34).

Ekonomik açıdan büyük bütçeli kulüplerin popülist davranışları ülkedeki diğer spor kulüplerini de etkilemiştir. Kulüplerin ortak yanılıgısına dönüşmüş ve başarıyı yüksek bütçeli takımlar kurarak yakalayabileceklerini düşünmüşlerdir. Gelirlerin ve giderlerinin yüksek olması sportif başarıdaki en önemli etken olmamaktadır. Örneğin 2011 yılında Amerikan Ulusal Basketbol Ligi gelirleri bazında altıncı sırada bulunan Dallas Mavericks takımı o sezonun şampiyonu olarak tamamlamıştır.

Tablo 1: 2011 yılına ait NBA gelir dağılımı

	Takımlar	Piyasa Değeri	Gelir	Faaliyet Geliri
1	<u>New York Knicks</u>	655	226	64.0
2	<u>Los Angeles Lakers</u>	643	214	33.4
3	<u>Chicago Bulls</u>	511	169	51.3
4	<u>Boston Celtics</u>	452	151	4,2
5	<u>Houston Rockets</u>	443	153	35.9
6	<u>Dallas Mavericks</u>	438	146	-7.8

Kaynak: Leeds ve Allmen 2017, 68

Kulüplerin sürdürülebilirlik açısından gelirleri ile giderlerini doğru yönetmek bir kulüp yöneticisi açısından çok büyük önem taşımaktadır. Kulüpler hem taraftar baskısına karşı durmak hem de kâr etmek zorundadırlar. Spor kulüplerinin ve özellikle futbol kulüplerinin ana gelirleri sponsorluk ve reklam gelirleri, yayın haklarının satışından elde edilen gelirler, müsabaka bilet satışı ve stadyum işletme gelirleri ve ürün gelirlerinden oluşmaktadır. Ana amaçları faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak, satışlarını maksimize etmek ve ürün çeşitliliği ile kârlarını maksimize etmekle birlikte sportif başarı elde etmektir. Taraftarı olduğu takımın ürünlerinden alıp müsabaka öncesi stadyum çevresinde bulunan seyirci profili yerini daha lüks localarda kaliteli ve geniş imkanlarla müsabaka izleyen müşteri profiline bırakmaya başlamasıyla takımların gişe gelirlerinin yanında diğer gelir beklentileri de artmıştır.

2.1.1. Gişe Gelirleri

Geçmişte spor kulüplerin en önemli gelir kaynağı gişe gelirleriydi. Günümüzde spor kulüplerinin farklı gelir kaynaklarına sahip olmalarına rağmen geçmişte olduğu gibi halen önemli gelir kaynaklarından biri olmaktadır. Gişe gelirleri her sportif başarı ile artan eğilim göstermektedir. Deloitte tarafından yayınlanan 2019 yılına ait Avrupa Futbol Finans raporunda 2017-2018 sezonunun maç günü gelirleri İngiltere’de 757 Milyon Euro, Almanya’da 538 Milyon Euro, İspanya’da 510 milyon Euro, İtalya’da

257 milyon Euro, Fransa’da 191 milyon Euro, Hollanda’da 120 milyon Euro, Rusya’da 52 milyon Euro, Portekiz’de 58 milyon Euro, Türkiye’de 74 milyon Euro olarak belirtilmiştir. Aynı raporda yıllık Avrupa futbol pazarı bir önceki sezona göre %11 artarak 28,4 milyar Euro’ya ulaşmıştır. Almanya Futbol Ligi ortalama taraftar sayısı 43.000 olarak Avrupa da en çok taraftar bulunan ligi olmuştur (Deloitte, 2019:11-15).

Tablo 2: Ülkelere göre seyirci dağılım ve bilet fiyatları (Euro) (2010-2011)

Ülke	Ort. Seyirci Sayısı	Bilet Fiyatı
Almanya	42.500	30
İngiltere	34.000	49
İspanya	28.000	50
İtalya	25.000	20
Fransa	20.000	19
Hollanda	19.000	19
Rusya	12.500	8
Portekiz	12.000	15
Türkiye	11.000	34

Kaynak: Soygüden, 2016: 25

Tablo 2’deki 2010-2011 sezonunda liglerdeki ortalama seyirci sayısı incelendiğinde Avrupa’nın üst düzey 5 ligi arasında sayılan İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa liglerinden sadece Bundesliga ve Premier Lig’deki ortalama seyirci sayısı artarken, diğer 3 ligde bu konuda gerileme olduğu dikkatleri çekmektedir. Türkiye’deki seyirci ortalaması 10.034 iken 11.013’e yükselerek %9 oranında yükselme kaydedilmiştir (Soygüden,2016: 26). Tablo 4’te görüldüğü gibi Galatasaray’ın 2019 yılı Kasım ayının sonuna kadar olan süreçte gişe gelirleri toplam gelirlerin %12,7’sini oluşturmaktadır. Fenerbahçe’nin 01.06.2019 ile 31.05.2020 tarihleri arasında hesaplanan gişe gelirleri toplam gelirlerinin %19,77’sini oluşturmaktadır (Fenerbahçe Futbol A.Ş. dönemine ait konsolide finansal tabloları, 2020; 46).

2.1.2. Yayın Gelirleri

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, farklı ülkelerin sportif organizasyonlarının da izlenebilmesini sağlamaktadır. Tüm dünyada

milyonlarca seyircinin spor ile ilgili haberleri ve gelişmeleri takip edebilmesi sporun evrenselliği ve güncelinin takibi adına oldukça başarılı bir sonuçtur. Canlı yayınlar dışında günün her saatinde izlenen spor programları da bu ilginin ne kadar yüksek olduğunun bir göstergesidir. Aynı zamanda kulübün ve sporcunun reklamının yapılması maddi ve manevi kazançların artmasına neden olur. Sadece müsabakaların canlı yayını değil pozisyonların yakın ve değişik açılardan gösterilmesi, maç sonu oyuncuların görüşleri ve yorumları, maçın yıldızlarının seçilmesi adrenalin salınımını üst düzeyde tutması ile bambaşka bakış açısı yaratmaktadır. Medya değeri ölçütleri ile toplam gelirler veya direkt olarak yayın gelirleri arasında güçlü bir deneysel ilişki söz konudur (Barrio ve Pujol, 2016). Medya değeri derecelendirmeleri, Avrupa futbolundaki oyunculara ve takımlara potansiyel ekonomik katkılarını değerlendirmek için kullanılmıştır. Nitekim, Talimciler (2008) çalışmasında futbolun günümüzde kazanma kültürü ile bir iş, endüstri haline dönüşmesi konusunda; futbol ve medya bağlantısı ile reklam ve diğer gelirlerin artışından kaynaklı olarak metalaşmanın olduğu sonucuna varmıştır.

1980'lere kadar spor kulüplerinin en önemli gelir kaynağı gişe gelirleri oluştururken; daha sonraki yıllarda yayın gelirleri oranı toplam gelirlerde önemli ölçüde artmaya başlamıştır. 2002 yılında Almanya Futbol Ligi yayın hakkı 430 milyon Euro'ya satılırken aynı dönemlerde NFL'nin yayın hakları ise CBS televizyon kanalı tarafından 2,2 milyar Dolar karşılığında alınmıştır. NBA ve MLB yayın hakları ise 765 ve 559 milyon Dolar karşılığında satın alınmıştır. Kablolu yayınlar ve şifreli kanallar sayesinde verilen canlı yayın hakları daha da büyük rakamlara ulaşmıştır (Dietl ve Hasan, 2007: 406).

Türkiye'de 2014 yılı sezondaki Avrupa kupalarındaki başarılı sonuçları sayesinde Galatasaray ve Fenerbahçe kulüpleri yayın haklarından oldukça büyük gelirler elde etmişlerdir. Galatasaray, Şampiyonlar Ligi'nde çeyrek final oynaması sonucu UEFA'dan 24 milyon 800 bin Euro'luk yayın geliri elde etmişler toplam yayın geliri ise 51 milyon 900 bin Euro ulaşmıştır. Fenerbahçe de Avrupa Ligi'nde yarı finale kalarak 13 milyon 300 bin Euro yayın geliri elde ederken toplam yayın gelirini de 43 milyon Euro'ya

yükseltmiştir. (Soygüden, 2016: 29). Televizyon yayınları sayesinde büyük bir gelir elde etmişlerdir.

Tablo 3: Canlı yayın gelirleri

Ülke	Spor	Ödenen Miktar	Yayıncı kuruluş
A.B.D.	Futbol (NFL)	2.2 Milyar Dolar(1998-2005)	CBS(f)
A.B.D.	Basketbol (NBA)	765 Milyon Dolar (2002-2007)	TNT(c) ESP (c) ABC(f)
A.B.D.	Beyzbol (MLB)	559 Milyon Dolar(2001-2006)	Fox (c)
Almanya	Live Soccer (DFL)	250 Milyon Euro(2006-2009)	Arena (s)
Almanya	Live Soccer (UEFA CL)	100 Milyon Euro (2006-2009)	Premiere (s)
İngiltere	Live Soccer (Premier League)	370 Milyon Sterlin (2001-2004)	BSkyB (s)
İngiltere	Live Soccer (UEFA CL)	130 Milyon Euro (2003-2006)	BSkyB (s), ITV (c)
Fransa	Live Soccer (Ligue 1)	600 Milyon Euro (2005-2008)	Canal Plus (s)
İtalya	Live Soccer (Serie A)	488 Milyon Euro(2005)	Sky (ppv), Mdeaset (ppv)

f:free to air, c:cable,s:subscription, ppv:pay per view, CL: Champions League

Kaynak: Dietl ve Hasan, 2007: 406

Tablo 3'te görüldüğü gibi birçok ülkenin en çok izlenen spor organizasyonlarının canlı yayın ücretleri oldukça yüksek olması sonucu o ülkenin organizasyonuna dahil olan spor kulüplerinin gelirlerine olan katkıları da daha fazla olmaktadır.

2.1.3. Takımların Lisanslı Ürünlerden Elde Ettiği Gelirler

Spor kulüplerinin özellikle Futbol kulüplerinin UEFA FFP kriterleri kapsamında gelirleri sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma içerisinde gişe gelirleri, sponsor ve reklam gelirleri, yayın hakları gelirleri, ticari faaliyet gelirleri, diğer faaliyet gelirleri, oyuncu satış gelirleri ve finansal gelirler olarak belirtilmiştir (Özevin, 2017: 484).

Fenerbahçe kulübünün sosyal sorumluluk projelerinin ekonomik ve sosyal katkıları ile ilgili olarak marka değeri, aidiyetlik duygusunun artışı ve bunların sonucu spor endüstrisinde önemli bir yer almalarını sağlamıştır. Kayıt altına alınan sosyal sorumluluk projelerinin 8 milyon TL'ye ulaşmış

olması spor ekonomisinin ne denli büyüklüğe ulaştığının bir göstergesidir (Sönmezoğlu, Ekmekçi ve Dağlı Ekmekçi, 2013:103).

Seyirci kitleleri kulüplerin internet sitelerinden kulüplerin ürünlerini almakta ve diğer pazarlama sitelerinin de bu ürünlerin daha çok farklı şehirlerden talep etmektedirler (Sözeri ve Koçak, 2003:130-131).

Üç büyükler diye adlandırılan İstanbul Kulüplerinin işletme ve pazarlama faaliyetlerinin sportif eşya pazarlaması yanı sıra dekorasyon, bebek ve çocuk eşyaları da dahil birçok alanda pazarlama yaparak bütçelerine katkıda bulunmaktadır (Katırcı, 2011:37-38). Ticari faaliyet gelirleri sınıfında olan lisanslı ürünlerin pazarlaması ve satışı gelirlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan anlaşmalar kulüplerin marka isimlerini kullanma hakkını verir. Spor endüstrisinde lisans alma oldukça yaygın bir uygulamadır. Spor malzemeleri, giyim, oyuncu kartları, aksesuarlar, oyuncaklar, hediyelik eşyalar, ev eşyaları gibi birçok alanda lisanslı ürünler bulunmakta ve satışı gerçekleştirilmektedir. Kulüpler bu konuda markalaşmanın önemini fark etmişlerdir. Marka değeri ne kadar büyük olursa elde edilecek gelir de o kadar büyüyecektir. Avrupa'daki marka değeri yüksek olan kulüplerin toplam gelirleri de o oranda yükselmiştir. Manchester United bu konuda Avrupa'nın en büyük markası ve en yüksek gelir elde eden kulübüdür. 2018 yılı verilerine göre 1,551 milyar Euro ile Avrupa'nın en yüksek gelirini elde etmiştir. Real Madrid aynı yıl 1,288 milyar Euro gelir ile ikinci sırada yer almıştır. Barcelona aynı sıralamada 1,237 milyar Euro gelir ile üçüncü sırada bulunmaktadır (Saatçioğlu ve Çakmak, 2019: 345).

Güçlü marka olan spor kulüpleri lisanslı ürünleri gelir elde etmek için taraftarlarına pazarlama yoluna gitmişlerdir. Türkiye'de özellikle beş büyük takım olarak adlandırılan kulüpler birçok farklı kentte satış mağazaları açarak taraftarlarına hizmet götürmektedir. Diğer kulüpler de kendi bölgelerinde benzer şekilde lisanslı ürünlerini pazarlama yoluna gitmişlerdir. Tablo 4'te görüldüğü gibi Galatasaray'ın açıkladığı mali tablolardan 2019 Kasım sonuna kadar Lisanslı ürün satışlarından elde edilen gelirin toplam gelirlerinin %15,22'ini oluşturarak 150.080.715 TL olduğu görülmektedir. Son yıllarda özellikle futbolda online satış mağazaları sayesinde lisanslı ürün satışı daha

da büyüyen bir pazar haline gelmiştir. Yeni taraftar-müşteri formatında kulüpler imzaladıkları sözleşmeler sonrasında oyuncunun forması ile maçlara gidilmeyi destekler ve her sezon yeni forma modeli ve transferlerle bu satışı arttırmayı hedeflemektedir (Soygüden, 2016: 27-28).

Tablo 4: Galatasaray Mali Tablosu 2019

Galatasaray Sportif Sınai Vc Ticari Yatırımlar A.Ş. Ve Bağlı Ortaklıkları	
<i>30 Kasım 2019 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Özet Konsolide Finansal Bilgilere ilişkin Dipnotlar</i>	
<i>(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirast ("TL") o/arak ifade edilmiştir.)</i>	
FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)	
İşletmenin Sürekliliği (devamı)	
-	<u>1.12.2018</u> <u>30.11.2019</u>
Tahmini gelirler	225.849.273
Yayın gelirleri	225.849.273
Lisanslı ürünlerin satış gelirleri	150.080.7 15
UEFA katılım gelirleri	164.399.000
Sponsorluk, isim hakkı ve reklam	170.035.611
Stadyum gelirleri	125.123. 148
Futbolcu satış ve diğer gelirler	148.528.865
Toplam	984.016.612
Tahmini giderler	496.765.506
Ücret giderleri	496.765.506
Satılan ürün maliyetleri	85.882.690
Amortisman giderleri	76.450.537
Loca. VIP ve kombine devir gideri	25.923.266
Finansman giderleri	175.669.888
Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri	23.521.988
Genel yönetim ve diğer giderler	124.668.488
Toplam	1.008.882.363

Kaynak: Galatasaray bağımsız denetleme raporları 2019

2.1.4. Sponsor Gelirleri

Avrupa ve Türkiye futbol ekonomileri; yayın gelirleri, sponsorluk, maç günü gelirleri, yan ürün gelirleri ve etkileşimde bulunduğu diğer sektörlerle futbol büyük bir iş koluna dönüşmektedir (Saatçioğlu ve Çakmak, 2019: 346-347). Her iş kolundan şirketlerin futbolun popülaritesi sebebiyle sponsorluk konusunda çalışmalar yapmaktadırlar. Türkiye ligi gelir bakımından

Avrupa’da yedinci sırada olup kulüp bazında ilk elli kulüp sıralamasında hiçbir kulüp bulunmamaktadır. Gelir dağılımı olarak ülkemizde en çok gelir elde eden İstanbul kulüpleri Avrupa sıralamasında çok daha gerilerde bulunmaktadır.

Deloitte’in hazırladığı Futbol Para Ligi 2014 yılı Avrupa’da en fazla gelir elde eden 20 takım sıralamasında Galatasaray’ı 16’ncı, Fenerbahçe’yi ise 19’uncu sırada yer almıştır. Başarılı olan futbol kulüpleri marka olma yolunda ve gelir çeşitliliğinde hızla ilerlemiştir (Soygüden, 2016: 23-24). Özellikle sponsor firmalar marka değeri kazanmış, Avrupa ve Türkiye liglerinde başarılı olan futbol kulüplerini tercih etmektedirler. Sonuç olarak profesyonel futbol kulüplerinin performansları Avrupa ve Türkiye liginde üst sıraları yükselmelerini sağlarken, gelir kaynaklarını ve çeşitliliğini de hızla artırmaktadır.

Sponsorluk bir ticari yatırımdır. Sponsorlar kendi reklamlarını yapmak adına bir spor organizasyonuna dahil olabilirler veya bir kulüp içinde takıma veya bireysel sporcuya maliyetlerini karşılama yöntemi ile sponsor olabilirler. Yardım amaçlı olarak yapılamayan sponsor sözleşmeleri kulüp bütçelerinde de ciddi yer tutarlar. Sponsorluk tanımı spor ile daha çok anlam kazanmaktadır. Firmalar özellikle popüler olması nedeniyle spor sponsorluğuna daha sıcak bakar hale gelmişlerdir. Bu nedenle yıllık reklam bütçelerinde ciddi oranlarda sponsorluk için kaynak ayırmaya başlamışlardır. Kulüpler için de bu kaynaklar giderlerini karşılamada %20’lere varan oranlarla karşılık bulmaktadır (Coşkun, 1999: 65). Tablo 4’te görüldüğü gibi Galatasaray’ın 2019 yılı Kasım ayının sonuna kadar olan süreçte sponsorluk, isim hakkı ve reklam gelirleri (toplam gelirlerinin %17,28’i) 170.035.611 TL olarak açıklanmıştır.

Birçok uluslararası destekleyicinin katıldığı bir araştırmada, desteklemenin öncelikli amaçları; dikkati arttırma, firmanın, ürünlerin veya hizmetin imajını iyileştirme olarak belirlenirken geri plandaki amaç ise sporculara yardım etme olarak tespit edilmiştir. Yapılan bir başka araştırmada Türk Hava Yolları’nın Türkiye Basketbol Federasyonu’na yaptığı spor sponsorluğu, pazarlamada sporun kullanılması amacıyla yapılmıştır. Spor

sponsorluğunun spor yoluyla pazarlama ve iletişim faaliyetleri açısından beklenen etkiyi sağlaması örneği Türkiye Basketbol Federasyonu ile Türk Hava Yolları arasında yapılan sponsorluk antlaşması ile görülmüştür. Sponsorluk karşılıklı fayda sağlamak amacıyla yapılmış ve iletişim faaliyetleri açısından beklenen etkiyi sağlamıştır (Serarslan, 2020: 38).

Avrupa’da en büyük gelir kaynaklarından biri de forma ve stadyum sponsorluklarından elde edilen gelirlerdir. Ülke federasyonlarının aldıkları kararlar çerçevesinde kulüpler formalarının önü ve arkasına, şortlara ve çoraplarına reklam alabilmektedirler. 2006 yılında Barselona UNICEF reklamını hiçbir ücret almaksızın yapmış olmasına rağmen bir yıl sonrasında dört ana sponsor ile formalarına reklam almıştır. Bunun sonucu 100 milyon Euro’dan fazla gelir elde etmişlerdir (Durmuş, 2017: 23). Manchester United kulübünün 2019 yılı bağımsız denetleme raporunda belirtilen ticari faaliyetlerden elde edilen geliri ise 275.093.000 İngiliz sterlini olarak belirtilmiştir.

2.1.5. Stadyum Gelirleri

Spor kulüpleri müsabaka günü tesislerinin içerisinde ve çevresinde kurduğu satış noktaları ile birlikte lisanslı ürünleri dışında da farklı ürünler satarak gelirlerini artırmaktadır. Tesislerin doluluk oranlarının da etkili olduğu bu gelir kaynağı kulüplerin gelirlerinde önemli bir paya sahiptir. Kulüplerin toplam gelirleri içerisinde anlamlı yer tutan stadyum gelirleri sadece gişe gelirleri ile sınırlı bir kaynak değildir (Ay ve Doğan, 2020: 25). Otopark ücretleri, yiyecek içecek standları, büfeler, lüks localar ve koltuklar kulüplerin diğer gelir kaynaklarındandır. Tablo 4’te görüldüğü gibi Galatasaray’ın 2019 yılının Kasım sonuna kadar olan verilerinde stadyum gelirleri (toplam gelirlerinin %12,71’i) 125.123.148 TL olarak belirtilmiştir. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş: ve bağlı ortaklıkları 2019 yılı denetleme raporunda 30.11.2019/30.11.2020 arasında tahmini stadyum gelirlerini 127.234.812 TL olarak açıklamıştır (Beşiktaş bağımsız denetleme raporu 2019). Manchester United Spor Kulübünün 2019 yılı denetleme raporunda maç günü gelirleri olarak belirtilen gelirleri ise 110.819.000 İngiliz Sterlini’dir.

2.1.6. Futbolcu Satışları ve Diğer Gelirler

Kulüplerin gelir kaynaklarından bir diğeri ise anlaşmalı oldukları futbolcuların diğerk kulüplere satışı geliridir. Özellikle altyapılardan yetiştirilen oyuncuların maliyetleri daha az olduğu için iyi bir gelir kaynağı olmaktadır. Ayrıca transferi gerçekleştirilen yıldız oyuncuların oynadıkları sezon gösterdikleri iyi performansları karşılığında daha yüksek ücretlerle diğerk kulüplere satılabilmekte ve böylece satış geliri elde etmektedir. Tablo 4'te yer alan Galatasaray kulübünün 30 Kasım 2019 mali verilerine göre, futbolcu satış ve diğerk gelirler (toplam gelirlerinin %15,1'i) 148.528.865 TL gelir elde edilmiştir.

Ülkemizde resmi olarak oynanan maçlar üzerinde taraftarlar bahis oynayabilmektedir. Bahis şirketleri bu kazançtan Federasyonlara pay vermektedirler. Federasyonlar da kulüplere belirli oranlarda bu kazançları dağıtır ve bu yol ile spor kulüpleri de gelir elde ederler. Örneğin Türkiye Kadınlar Basketbol Ligi için eğer takımın oynayacağı maç iddaa sistemine girer ise maçı kazanmaları halinde 35.000 TL, kaybetmeleri halinde ise 25.000 TL ödeme yapılır (2018-2019 basketbol sezonu). Bu ödemeler her lig için farklılıklar göstermektedir.

İsim hakları da diğerk gelir kaynaklarında biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Stadyumlara, arenalara ve spor tesislerine belirli ücretler karşılığında şirketlerin ismi verilir. Fenerbahçe 2015-2016 sezonu itibariyle 10 yıllık stadyum isim hakkını “Ülker” olarak Yıldız holdinge kiralamış ve bu satıştan 90 milyon Dolar alacağını Kamuoyunu Aydınlatma Platformu'na (KAP) bildirmiştir. 2021 yılı kasım ayında Amerikan Basketbol Ligi takımlarından Lakers'ın ev sahibi müsabakalarının oynandığı spor salonunun isim hakkı 700 milyon Dolar karşılığında 20 yıllığına Crypto.com' a verildi. Los Angeles'ta bulunan spor merkezi çok amaçlı olarak kullanılmaktadır.

2.2. Spor Kulüpleri Giderleri

Spor kulüplerinin gelirler gibi maliyetler yani giderler kısmı da mevcuttur. Birçok maddeyi kapsayan gelirler ve giderler dengesi son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Özellikle uluslararası karşılaşmalar ve organizasyonlara katılan kulüplerin uyması zorunlu kriterlerin başında

ekonomik olarak kendi kendine yetme kuralı ön plandadır. Kulüpler gelirleri ile doğru orantılı olarak harcama yapmak ve geçmişte yapılan hatalı işlemler sonucu oluşan borçlarını da belirli dönemlerde kapatmak zorunda bırakılmışlardır. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği tarafından uygulamaya başlayan Finansal Fair Play kuralları çerçevesinde kulüpler harcama yapabileceklerdir. Birçok kulübün borçları yüzünden zor durumda olduğunu tespit eden birlik geçiş için bir plan sunmaktadır. Bu geçiş dönemi için 2018-2019 sezonuna kadar yapılması istenenler;

- 2013-2014 ve 2014-2015 dönemleri için 45 milyon Euro
- 2015-2016, 2016-2017 ve 2017-2018 sezonları için 30 milyon Euro dan fazla sapma yapmasına izin vermemiştir.

Sapmaların kabul edilebilmesi için hisse sahipleri tarafından karşılanması ve giderlerdeki kadın takımları, gençlik gelişim programları, stadyum ve eğitim tesislerine yapılan yatırımlar konu dışında tutulmuştur. Böylece kulüpler:

- Gelirlerinden daha fazla harcama yapamayacaklar ve başa baş noktasının yakalanması sağlanacak,
- Planlanan sürelerde bütçe açıkları kapanarak denk bütçe oluşturulacak,
- Borçlardan kurtulacak ve astronomik rakamlarla transfer yerine gençlerin gelişimi sağlanacak ve
- Kulüplerin alt yapı üzerine yapacağı yatırımlar gider görülmeyle futbolun gelişimine katkı sağlanacaktır (UEFA FFP Kuralları).

Kulüplerin yaptığı harcamalara kısıtlamalar gelmesi ve buna bağlı olarak bazı cezalar verilmesi söz konusu olmaktadır.

2.2.1. Ücret Giderleri

Spor ekonomisindeki en önemli gider kalemi sporculara ödenen ücretlerdir (Ross, 1975: 43). Sporcu bonservis ve maaşları UEFA FFP kriterlerinde de önemli yer tutmaktadır. Ekonomik olarak büyük ödemeler yerine özellikle genç oyuncuların gelişimine bütçe ayrılması kaçınılmaz olmuştur (Bülbul ve Sevim, 2017: 194).

Kulüplerin bütçeleri; sporcu transferleri ile birlikte ciddi miktarlarda ödenen ücretler dolayısıyla holdinglerin bütçeleri ile yarışır hale gelmişlerdir. Tablo 4'te görüldüğü gibi Galatasaray'a ait mali tabloda 2019 yılının 30 Kasım'a kadar öngörölmüş ücret giderleri 496.765.506 TL dir. Toplam giderlerin %50 si civarındadır. Sporcuların alacakları maaş ve primleri sözleşmeleri ile belirlenmektedir. Spor kulübü yöneticileri de ödenecek tutarı belirlerken sporcu sayesinde elde edilecek gelirleri hesaba katarak planlama yapmaktadırlar. Spor yöneticileri eğer sporcunun sözleşme sonrasındaki hesaplanan getiri götürüsünden çok olacak ise anlaşma yapma yola gitmezler. Sözleşme sonrası hesaplanandan daha az kazanç olduğu takdirde yöneticiler sahip oldukları sözleşmeyi yenilemezler ve bunun sonucunda sporcu serbest duruma düşerek istediği takımla yeni sözleşme imzalayabilme serbestisine kavuşabilmektedir.

Avrupa'nın önde gelen liglerinin kulüpleri büyük gelir kaynaklarına rağmen oyunculara yüksek bedeller ödeyerek ekonomik problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun sonucu kulüpler, oyuncularını diğer kulüplere transferini gerçekleştirmiş veya ücretlerinde indirim talep etmişlerdir. Daha sonrasında alt yapılara önem vermek zorunda kalmışlardır. Avrupa kulüpleri dışında yapılan uygulamada toplam takım ve oyuncu ücretleri üstünde limit belirleyerek (Salary Cap), rekabetin adil olmasını ve fırsat eşitliğini sağlayıp kulüplerin giderlerinde kısıtlamalar getirilmesi önermiştir. Avrupa içinde emeğin serbest dolaşımı nedeniyle "salary cap" uygulanması zordur. Sonuç olarak sorun gelirlerin az veya giderlerin çok olması değil, gelir ve giderler arasında korelasyon eksikliğidir (Solberg ve Haugen, 2010: 340-341). Amerikan Ulusal Basketbol Ligi takımları ile oyuncularının arasındaki marka yaratma ve buna bağlı iş birliği araştırılmıştır. Takımların ve oyuncuların marka yaratma üzerinden kazançlarında artışlar olmuş ve sporcular dönem sonunda daha yüksek ücretlere imzalar atmayı başarmışlardır (Yang, 2009: 1110).

2.2.2. Satılan Ürün Maliyetleri

Spor kulüplerinin lisanslı ürünleri için belirli maliyetleri söz konusudur. Bütçe de çok büyük bir oran olmasa da kârlılık açısından oldukça etkili bir

gelir kaynağı olan lisanslı ürünlerin maliyeti de azdır. Yüzde elli kâr payı bırakacak kadar katkı sağlar. Bu ürünlerin bir kısmı farklı firmalarca üretildiği için üretim maliyetleri ona göre değişkenlik göstermektedir. Tablo 4'te belirtilen mali tablo üzerinde bakıldığında Galatasaray 2019 döneminde 85.882.690 TL olarak satılan ürünlerin maliyeti olarak hesaplanmıştır.

2.2.3. Finansman Giderleri

Her işletmenin olduğu gibi spor kulüplerinin de finansmana ihtiyacı olur. İşletmelerin yatırım amacıyla yaptıkları orta ve uzun vadeli harcamalar, faiz giderleri, emtia giderleri, kur farkı ödemeleri, komisyon ve borçlara yönelik giderlerin tamamı finansman giderleri olarak belirlenmiştir. Spor kulüpleri zaman zaman kısa ve uzun vadeli borçlanmaya giderler. Kur farklarının çok olması borçlanmanın döviz cinsinden yapılması nedeniyle spor kulüpleri finansman giderlerinde her yıl daha fazla ekonomik sıkıntıyla karşılaşmaktadırlar. UEFA'ya verilen taahhütlerin gerçekleşmemesi durumu ile karşı karşıya gelen Türk spor kulüpleri çeşitli cezalara çarptırılmaktadır.

Borçlanma sonrası oluşan tüm giderlerin ödemeleri için bütçelerde belirli paylar ayrılmaktadır. Tablo 4'te görüldüğü gibi Galatasaray 2019 Yılında 30 Kasım itibarı ile bu giderler için 175.669.888 TL belirtilirken toplam giderlerin %17,5 oranını oluşturmaktadır. 2018 yılında mali tablolarında Beşiktaş 1.461.890.593 TL borç beyan ederken, Fenerbahçe 2.039.133.083 TL, Galatasaray 1.305.796.699 TL ve Trabzon 981.751.880 TL beyan etmişlerdir (Dayı, 2019: 370).

2.2.4. Loca, VIP ve Kombine Giderleri

Stadyum bilet satışları maç gününün gelirleridir. Sezon öncesi Kombine satışları ile sezonun daha başında belirli sayıda bilet satışı peşin olarak gerçekleşmiş olur. Bu sayede kulüp oynamadığı maç biletlerinin gelirini çok önceden sahip olur. Aynı şekilde lüks localar kurularak taraftara daha iyi hizmet sağlarken bilet fiyatlarının çok üstünde gelir elde edilir. Belirtilen lükslerin hazırlığı da ayrıca birer maliyet oluşturmaktadır. Tablo 4'te belirtilen Galatasaray takımının 2019 yılı 30 Kasım itibarı ile mali tablosuna göre; bu giderler 25.923.266 TL olarak belirtilmiştir.

2.2.5. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri

Spor kulübünün satışa çıkarılan tüm lisanslı ürünleri, bilet, kombine ve locaların pazarlamasında, mağazalara ürünlerin dağıtımı ve satış destekleri için bütçelerden ayrılan payları oluşturmaktadır. Tablo 4’te de belirtilen ve bütçenin küçük bir payını oluşturan bu kalem için Galatasaray 2019 Kasım sonu itibar ile 23.521.988 TL ayrılmıştır.

2.2.6. Amortisman Giderleri

Amortisman giderleri duran varlıkların yıpranma payı olarak ifade edilebilir. Amacı bir varlığın maliyeti ile varlıktan elde edilen gelirin dengelenmesidir. Genel giderler olarak yorumlansa da amortisman giderleri büyük kulüpler için ayrı bir kalem olarak göze çarpmaktadır (Güven, 2010: 50). Tablo 4’te görüldüğü gibi Galatasaray’ın 2019 yılında Kasım sonu itibarı ile amortisman gideri 76.450.537 TL dir.

2.2.7. Genel Yönetim ve Diğer Giderler

Futbol kulüpleri faaliyetlerini doğru, etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi için profesyonellerden oluşan bir yönetim kadrosu oluşturmak zorundadırlar. Bu kadrolarda kulüp için sportif ve ekonomik faaliyetle ilgili her daldan profesyonel kişiler olmalıdır. Kulüplerin bu kadroları oluşturmak için yaptığı giderler “Genel Yönetim Giderleri” adı altında toplanmaktadır. Genellikle profesyonel futbol kulüplerinde önemli bir gider kalemidir. Ekonomik ve kurumsal yapılarının oldukça güçlü olan kulüplerin genel yönetim giderleri de dolaylı olarak yüksek olmaktadır.

Amatör spor kulüplerinin birçoğunda genel yönetim giderlerine rastlanması oldukça düşük bir olasılıktır (Güven, 2010: 49). Tablo 4’teki Galatasaray 2019 mali tablosunda 30 Kasım itibarı ile bu rakam 124.668.488 TL dir.

3. BÖLÜM

FUTBOL ÖZELİNDE SPOR EKONOMİSİ VE UEFA FİNANSAL FAİR PLAY KRİTERLERİ

3.1. Ticarileşen Spor ve Spor Ekonomisinin Gelişimi

Spor, sosyal ve kültürel açıdan bakıldığında aslında bir oyunu ifade eder. Bununla birlikte son yıllarda spor ve özellikle futbol büyük bir ekonomi ile endüstrileşmeye başlamıştır. FİFA raporlarına göre 2018 yılında yapılan Dünya Futbol Şampiyonasını 3 milyar 572 milyon izleyici takip etmiştir. Bu 4 yaş üzeri dünya nüfusunun %51,3' ü kadardır. 2018-2019 Futbol Sezonunda Türkiye Süper Ligi stadyum izleyici toplam 4.261.909 olarak belirtilmiştir. Bu açıdan diğer spor branşlarının çok daha üstünde izleyici kitlesi olması sebebiyle futbol branşı spor endüstrisinde çok daha önemli yer tutmaktadır. Kulüplerin ulaştığı ekonomik büyüklüğe bakıldığında da sektörün hareketliliği oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu durum spor branşlarının ve özellikle futbolun ticarileştiğinin en büyük göstergesi budur. Zaman içerisinde basit tanımla ifade edilemez hale gelecek olan spor endüstrisinin boyutları devasa bir sektör haline gelecektir (Bülbül ve Sevim, 2017: 189-190). Özellikle futbol branşı için mali ve idari yapılarına bakıldığında stratejik farklılaşma ve ihtiyaçların karşılanması acil ve önem arz edecek bir düzenlemeye gidilmesi kaçınılmazdır. Futbol, gelir kaynaklarına bakıldığında sadece kendi alanında değil birçok farklı sektörlere de katkı sağlamaktadır. Yayınlar sayesinde televizyonculuk, spikerlik, yorumculuk ve devamında basın yayın organları ile muhabirlik ve yazarlık sektörlerinin boyutları genişlemiştir. Stadyumlar sadece içerisindeki işletmelerin varlığı ile yiyecek ve içecek sektörüne de katkı sağlar. Aynı şekilde inşaat sektöründe de pay sahibidir. Son yıllarda kamu yatırımlarında spor tesisleri eğitim, konaklama ve antrenman alanları ile oldukça gelişmiş durumdadır. Türkiye Cumhuriyeti Gençlik Spor Bakanlığı bu konuda pek çok projeye imza atmıştır. Kamplar ve organizasyonlara baktığınızda turizm gelirlerini etkilemektedir. Sadece kendi içinde bir sektör olarak değil birçok sektör için önemli bir ekonomik güçtür. Bu sebeple analizlerin objektif ve en doğru biçimde yürütmesi gerekmektedir. Uzun vadede yürütülecek programlar

sayesinde sektörün ve buna bağlı diğer sektörlerin ekonomik devamlılığı için çalışmalar yapılması gerekmektedir. UEFA'nın düzenlediği ve bağlı olduğu tüm federasyonlara ve kulüplere uyma zorunluluğu getirdiği FFP kuralları bu noktada çok büyük önem arz etmektedir. Finansal istikrarın sağlanması, eksiksiz bir şekilde yükümlülüklerin yerine getirilmesi, futboldaki kaynakların dağılımı, finansal raporlamaların tam ve düzgün yapılması; aksi halde ise istikrarsızlık mali yapının bozulması ve kulüplerin iflasına kadar gidecek bir süreç kaçınılmaz olacaktır (Bülbül ve Sevim, 2017: 188-189). Fransa Futbol Federasyonu Futbol Yönetim Kurulu (1990) ilk Finansal Düzenleme Sistemini getirmiştir. Bu sistemde UEFA FFP kriterleri ile farklılıklar gözlemlenmiştir. Fransa'daki düzenleme harcama gücüne dayalı ekonomik sistem iken UEFA FFP kriterleri gelire dayalı ekonomik düzen getirmektedir. Bu sebeple Fransa'daki kulüplerin FFP Kriterlerine uyum sağlamakta zorluklar yaşamaktadır. Ancak sonuç olarak tüm Avrupa kulüpleri için bir tutarlılık olması gerekmektedir (Richard ve öte., 2019: 428). Bir başka çalışmada 2010, 2012 yılları arasındaki verilere bakılarak İngiliz Arsenal ve Manchester United takımları ekonomik durumları UEFA FFP Kriterlerine uyum açısından incelenmiş ve yetersiz gelir ve buna karşılık yüksek ödemeler ve borçlardan kaynaklı sıkıntılar tespit edilmiş, iki kulübünde giderler konusunda sorunları olduğu sonucuna varılmıştır (Send, Soepriyanto ve Sari 2014: 134-135). 2009 yılında düzenlenmesi yapılan FFP uygulaması sonrasında bile Türkiye'de futbol kulüpleri sportif başarı için gelir ve gider durumlarını göz önünde tutmamaktadır. Fenerbahçe ve Trabzon spor kulüplerinin gelir ve gider tabloların verileri ile UEFA FFP kriterleri arasındaki uyum hakkında denk hesaplar şartı göz önüne alınarak ekonomik açıdan sorunların varlığı gözlemlenmektedir. Bunun sonucunda da takip edilen yıllarda ekonomik krizler beklenmektedir. Özellikle yabancı transferlerindeki ücretlerin kulüplerin mali dengelerini olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple UEFA FFP uygulamaları hayat geçirilerek, gerekirse kulüplere ceza vererek disipline etmekte, mali açıdan gelir ve giderlerin dengelenmesi gerekmektedir. UEFA FFP kriterleri uyumu sonucu kulüplerin ekonomik sürdürülebilirlik açısından önemi konusunda Kulüplerin idari ve ekonomik altyapılarının yetersizliği, adil olmayan rekabet sonucu

yanlış ekonomik kararların alınmasında rol oynamaktadır. FFP kriterleri ile gelir ve gider dengesizliğinin önlenmesi, ekonomik ve idari altyapı yetersizliğinin kurallar çerçevesinde doğru şekilde yönlendirilerek giderilmektedir. Türk futbol kulüplerinin sürekliliği ve finansal yeterliliği açısından bakıldığında kulüplerin finansal risklerinin yüksek olması dolayısıyla, UEFA FFP kriterlerine uyumları sayesinde gelir ve gider dengesi sağlanabilecektir (Terci, 2019: 92-93) .

3.2. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği Finansal Fair Play Kriterleri

UEFA FFP kurallarının doğuşunda en önemli etken Bosman kararları olmuştur. Vatandaşlarının serbest dolaşım hakkının olduğu Avrupa Birliği üye devletleri arasında çalışma hayatı ortak olarak belirlenmektedir. Üye devletlerin vatandaşları diğer üye devletlerin sınırları içinde serbestçe çalışma hakkına sahiptir. Ancak sporcuların bu hakkı elde etmeleri Bosman Kararları ile ortaya çıkmıştır. Öncelikle futbol branşında bu kararlar uygulanmış olsa da diğer spor branşlarında da uygulamaya geçilmiştir. Sporcuların serbest dolaşım hakkı elde etmeleri gelirlerinin artmasına neden olurken kulüplerin bütçelerinin de büyümesine sebep olmuştur.

3.2.1. Bosman Kararları Süreci

Belçika'nın Royal FC Liege takımında oynayan bir oyuncu olan Jean-Marc Bosman, 1989-1990 futbol sezonunun sonunda takımıyla olan sözleşmesi sona ermişti. Bosman, Royal FC Liege sözleşme önerisini kabul etmedi ve kendisine daha iyi şartlarda oynayabileceği yeni bir kulüp arayışına gitti ve Fransa'nın Dunkerque takımıyla anlaştı. Eski kulübü Royal FC Liege, UEFA, Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FİFA) ve Belçika Futbol Federasyon'un yönetmeliklerine dayanarak, Bosman'ı satış listesine koydu. Dunkerque takımı ekonomik açıdan bu bedeli karşılama gücü olmadığı için, Bosman'ı bir yıllığına kiralamak için Royal FC Liege prensipte anlaştı ve banka teminatını ve sözleşmeyi Belçika kulübüne gönderdi. Fakat Royal FC Liege, Fransız kulübünün mali yapısının uygun olmamasını sebep göstererek sözleşmeyi işleme koymadı. Kulübü tarafından yapılan teklifi reddettiği için Bosman kadro dışı bırakılarak cezalandırıldı. Başka geliri olmayan ve yönetmelikler gereği başka takımda da oynayamayan Bosman, serbest

dolaşım hakkı olan Avrupa vatandaşı olarak Royal FC Liege'e, Belçika Federasyon'una ve UEFA'ya karşı dava açtı. Yerel mahkeme kararı lehte oldu. Fakat Hâkim, Avrupa Topluluğu'nu ilgilendiren uluslararası yönetmeliklerin çakışması nedeniyle davayı Avrupa Adalet Divanı'na gönderdi. Avrupa Adalet Divanı 15 Aralık 1995'te futbolda devrim etkisi yaratacak kararları açıklamıştır.

Avrupa Adalet Divanının kararlarına göre:

1- Futbol bir ekonomik sektör olarak kabul edilecek ve tüm profesyonel spor dalları birer ekonomik alan ve aktiviteleri olarak görölmesi zorunludur.

2- Avrupa Birliği üye ölkelerinin futbolcuların, sözleşmelerinin bitiminin ardından bonservis gibi engellerle transferlerinin kısıtlanmasında hiçbir hukuki dayanağı yoktur.

3- Avrupa Birliği üye ölkelerin futbolcularına milliyetlerine bakılmaksızın milli takımlar hariç kısıtlama getirilemez.

4- Bu kulüpler rekabeti engelleyici uygulamalar ve centilmenlik antlaşmaları Avrupa Komisyonu tarafından geçersiz kılınacak ve cezalandırılacaktır.

5- Bu kararlar bundan sonraki gelişmelerinde kaynağı olacaktır (Aktaş ve Mutlu, 2016:213-232).

Bu kararlarla birlikte Avrupa Birliği vatandaşı futbolcular serbest olarak transfer görüşmeleri yapabilecekler, reklam antlaşmaları imzalayabileceklerdir. Bu gelişmelerin sonucu koordinasyon ve hazırlık açısından yeni bir menajerlik sistemi de oluşmuş oldu. Kulüpler de bu kararlar sonrası futbolculara uzun süreli sözleşmeler imzalatarak Bosman kararlarından etkilenmemeye çalışmışlardır. Sözleşmelerinin erken bitirmek isteyen futbolcuların antlaşmalarına fesih bedeli koyarak kulüpler kendilerini güvence altına almaya çalışmışlardır. Bunun yanı sıra değerli futbolcuların ise ücretlerinde artışlar olmuştur. Bosman kararları sonrasında büyük kulüpler yıldız oyuncu transferleri ile seyirci sayılarını arttırmışlar, televizyon yayınları ile tüm dünyaya pazarlama şansı bulmuşlardır (Simmons, 2008: 13-14).

Ülkemizde bu kararlara ilk örnek olarak 2000 yılında Galatasaray takımından ayrılan Hakan Şükür, Okan Buruk ve Emre Bölezoğlu ile yaşanmıştır. Sözleşmeleri biten bu oyuncular Avrupa'ya transfer olmuşlardır. Yine Arda Turan; Atletico Madrid takımına ödenen 41milyon Euro fesih bedeli ile Barselona takımına transfer olmuştur. Bosman kararlarının ülkemizdeki en son örneği ise; 2016-2017 sezonundaki ara transfer döneminde yaşanmıştır. Beşiktaş Spor Kulübü (SK), Trabzon SK ile Mehmet Ekici'nin transferi konusunda 2 milyon Euro'da anlaşırken aynı dönemde oyuncu ise Fenerbahçe SK ile anlaşmıştır. Mehmet Ekici'nin Fenerbahçe SK istemesi, Trabzon SK da kendi ekonomik çıkarları doğrultusunda Beşiktaş SK istemesi, oyuncu ile bonservisini elinde bulunduran Trabzon SK arasında anlaşmazlıklara neden olmuştur. Oyuncu Beşiktaş SK gitmeyi reddetmesi üzerine, Trabzon SK da oyuncuyu sözleşmesi bitene kadar kulüpte tutmaya karar vermiş ve sözleşmesi bitene kadar kadro dışı bırakarak cezalandırmıştır. Bütün bu kararların sonucu olarak futbolcular daha yüksek ücretler alırken menajerlik sistemi daha iyi ve organize olarak çalışmaya başlamıştır. Kulüpler yıldız oyuncuları ellerinde tutmak için uzun süreli antlaşmalar yapmaya başlamışlardır. Büyük bütçeli takımlarda yıldız oyuncuların fazla olması sebebiyle tekelleşmeler de başlamıştır (Tutar, 2018: 131).

3.2.2. Finansal Fair Play'in Ortaya Çıkış Nedenleri ve Amacı

Futbol endüstrisinde gelirler çeşitlendirilerek arttırılmıştır. Gelirlerin artmasının yanı sıra futbolcu maliyetlerinin de yükselmesi, kulüplerin gelirler ve giderler dengesi bozulmaya başlamıştır. Gelirlerin doğru kullanılamaması, sportif rekabet sonucu transferlerde yüksek bonservis ve oyuncu ücretleri karşısında mali yapılarında sıkıntılar baş göstermiştir. Mali çöküşün hızlandığı dönemlerde halk arz ile kulüplerin ekonomik sürdürülebilirlikleri daha da sıkıntılı hale gelmiştir. Futbol kulüplerinin hesapsız harcamaları iflaslara ve kapanmalara neden olacaktı. Bu nedenle UEFA FFP kurallarının kulüplerin gelir ve giderleri ile ilgili olarak, şeffaf, sürdürülebilirlik, güvenilirlik ve ekonomik devamlılık için zorunlu olduğu ve kulüplerin uzun dönemli planlarda futbol faaliyetlerinden kaynaklı gelirlerden oluşturulmasını önermektedir (Serby,2014:9).

Futbol endüstrisinin geleceği ve sürdürülebilirliği için UEFA, FFP Kriterleri yayınlamıştır. FFP kriterlerinin ana amacı kulüplerin gelirinden daha fazla para harcamamasını sağlamaktır. Bu temel amacının içerisinde futbol kulüplerinin mali açıdan düzenlemesi ve futbol endüstrisinin geleceğinin planlanması yer almaktadır. FFP'in amaçları aşağıdaki maddelerdeki gibi özetlenebilir:

- Futbolun finansmanında kulüpleri daha rasyonel olmaya ve mali disiplini sağlamaya yöneltmek
- Artan ücret ve maaşlar ile transfer harcamalarının kulüp bütçeleri negatif etkilerini ve enflasyona bağlı artışları azaltmak
- Kulüpleri gelirleri oranında rekabeti sağlamayı teşvik etmek
- Kulüpleri uzun dönem yatırımlarında önceliği alt yapıya ve genç futbolcuların yetiştirilmesine yöneltmek
- Futbolun ve futbol kulüplerinin üretkenliğini sürdürebilir kılmaktır (UEFA Club Licensing And Financial Fair Play Regulations Edition, 2012).

Finansal fair play kriterleri;

1. Kulüp başkanları ve yöneticiler kendi bütçelerinden herhangi bir şekilde para kulübe aktaramayacaklardır
2. Kulüpler, kendi yöneticilerine ve iş ortaklarına ait borçları iade edeceklerdir
3. 2012-2013 sezonundan itibaren kulüpler gelirlerinden daha fazla bütçeli transfer yapamayacaklardır
4. Sadece hibe edilen ve kulübe ait gelirler değerlendirilecektir
5. Hiçbir futbolcu, kulüp ya da yasal otoritenin vadesi geçmiş borcu olmayacaktır. Bu kural bozulduğunda transfer yasağı getirilecektir
6. Futbolculara yapılacak ücret maaş ve primin ödemeleri, toplam gelirin %70'ini geçemeyecek
7. Bütçesi 5 milyon Euro'nun altındaki kulüpler finansal kriterlerden muaf tutulacak
8. Kulüplerin toplam borcu, toplam gelirin %100 geçmeyecek

9. Kulüplerin alt yapı, stadyum ve antrenman sahası için yapacağı yatırım amaçlı harcamalar başa baş noktası hesaplarına dahil edilmeyecektir (Durmuş, 2017: 56).

Tüm bu kriterlere uyum süreci bazı sıkıntılar doğuracağından UEFA kademeli geçiş planlamıştır. İnceleme başa baş noktasının yıllara göre sapmasına bakılarak yapılacaktır. Tablo 5’te başa baş noktalarının incelendiği yıllar ve sapma oranları belirtilmiştir (Durmuş, 2017: 57).

Tablo 5: Başa Baş Noktasında Yıllara Göre Kabul Edilebilir Zararlar

Başa Baş Noktasında Yıllara Göre Kabul Edilebilir Zararlar				
Sezon	İncelenecek Yıllar			Kabul Edilebilir Zarar
2013-2014	—	2011-2012	2012-2013	45 milyon Euro
2014-2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	45 milyon Euro
2015-2016	2012-2013	2013-2014	2014-2015	30 milyon Euro
2016-2017	2013-2014	2014-2015	2015-2016	30 milyon Euro
2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	30 milyon Euro
2018-2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	30 milyon Euro'dan az

Kaynak: Durmuş, 2017: 57

3.2.3. Finansal Fair Play’in yaptırımları

UEFA’nın yayınlamış olduğu mali kriterler, “Finansal Fair Play” kendi içinde, temel şartlar, gösterge şartları ve ek göstergeler olarak üç alt başlık altında incelenmektedir. Temel şart; diğer anlamı ile denk hesap şartı, kulüplerin gelir ve giderlerinin birbirine denk olmasıdır. Denk hesap sonucunun (gelirler-giderler) pozitif olması şartları sağlamak için gereklidir. Denk hesap açısından açığı olan kulüpler ise, bu açığı kapatabilmeleri ve pozitif geçebilmeleri için, 5 milyon Euro’luk bir opsiyon koyulmuştur. Kabul edilebilir bu sapma, her izleme dönemi için ayrı ayrı hesaplanmaktadır (Tutar, 2018: 130).

Gösterge standardı olarak gösterge ihlalleri üç adet bulunmaktadır. Bu gösterge ihlallerinden birincisi, işletmenin devamlılığıdır. Sunulan yıllık veya ara dönem mali tabloları hakkında bağımsız denetçinin raporunda işletmenin devamlılığı hakkında şartlı veya olumsuz görüş içermemesi gerekir. İkinci şart, kulübün öz sermayesinin negatif olmamasını belirtir. Son olarak uyulması gereken şart ise, kulüplerin çalışanlarına (oyuncular ve idari, teknik,

tıbbi, güvenlik personeli...) ve transfer faaliyetleriyle ilişkili diğer futbol kulüplerine karşı, vadesi geçmiş borcunun bulunmaması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Tutar, 2018:131). Kulüplerin bu standartlara uymaması durumunda, UEFA tarafından ek bilgi ile belge talep edilmekte ve kulüpler detaylı bir denetime tabi tutulmaktadır.

Ek göstergeleri iki başlıkta inceleyebiliriz.

- Dönemsel olarak tüm personele ödenecek ücret, maaş, prim gibi ödemeler toplamı, o dönemin toplam gelirinin %70' ini geçmemelidir.
- Belli bir dönemin borç toplamı, o dönemin toplam gelirini aşmaması gerekmektedir (Tutar, 2018: 131).

Finansal Fair Play Kriterlerine uyulmaması halinde UEFA bünyesinde kurulu olan Kulüp Finansal Kontrol Kurulu kriterlere uyum düzeyini inceler. Yapılan değerlendirmeler sonucu kulüp için bazı yaptırımlarda bulunabilir. Bu yaptırımlar her şart için ayrı ayrı düzenlenmiştir.

Temel şart yani denk hesap şartında; Başa baş açığı 5 milyon Euro'dan fazla ise, Para cezası, puan silme, UEFA gelirlerine el koyma, UEFA maçlarında oynatmama, transfer yasağı, UEFA turnuvalarından men, uyarı cezaları verilebilir.

Gösterge şartlarında; ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgili denetçinin olumsuz ya da şartlı görüşü varsa, öz sermayenin negatif olması veya vadesi geçmiş borçların bulunması durumunda mevcut finansal bilgilerin ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerin dökümü istenir.

Ek göstergelerde; ücretler toplam gelirlerin yüzde yetmişini aşarsa, cari borçlar cari gelirleri aşmışsa ek bilgi talep edilir (Tutar, 2018: 132).

3.2.4. Finansal Fair-Play Kriterlerine Uyum Süreci ile Hile Üçgeni Entegrasyonu

Hata ve hile arasındaki en önemli fark kasıt unsurudur. Hata; dalgınlık, dikkatsizlik, ihmal, deneyimsizlik veya bilgi eksikliği sonucu hesaplarında kasıt unsuru içermeyen muhasebeye ait işlemler, kayıtlar veya belgelerinde yapılmış olan yanlışlıklar olarak tanımlanmaktadır. Hile ise haksız kazanç elde etmek için üçüncü kişilerden yapılan aldatici eylemlerdir. Hileli mali

raporlar; gerçekdışı kâr yaratılması, gelirlerin ayarlanması, vergi ödemedenden kaçınma ve borcu saklama olarak dört ana nedene dayandırılmıştır. Hileler beş farklı başlıkta incelenebilir (Tutar, 2018: 133).

Çalışanların hileleri; çalışanların işletmenin varlık ve kaynaklarını kişisel çıkarları doğrultusunda haksız biçimde kullanmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalarını ifade etmektedir.

Yönetim Hileleri; üst kadrolar tarafından işletmenin mali raporlarını kullanarak, üçüncü kişileri veya devleti aldatmak amacıyla yapılan hileler olarak tanımlanabilmektedir.

Satıcı Hileleri; işletmeye alınan mal veya hizmeti kandırmak suretiyle satıcı tarafın yaptığı faaliyetlerdir.

Müşteri Hileleri; mal veya hizmet satın alan müşterilerin işletme tarafından kandırılmasını ifade etmektedir.

Yatırım Hileleri; yatırımcıların muhasebe hileleri ile yanıltıcı mali raporlar hazırlanarak, değersiz ya da gerçekdışı yatırımlara yönlendirilmesi eylemleridir.

Bu hilelere kaynak olacak muhasebe nedenleri ise;

- Temettüyü ortaklara dağıtmak veya tam tersi olarak ortaklara fazla kâr dağıtmak suretiyle onları kandırmak,
- Yolsuzlukları veya zimmeti gizlemek,
- Hak edilmemiş teşvikleri almak,
- Vergi ertelemek veya vergi kaçırma fırsatlarını oluşturmak,
- Sermaye kaynaklarına daha rahat ulaşmak,
- Şirketin piyasa değerini arttırmak veya borsada hisse senetlerinin değerini arttırmak,
- Yeni sermaye arayışı için yeni ortaklar arayışına girmek.

Hile nedenleri işletmeden işletmeye çok değişiklikler gösterebilir ve durum denetçi açısından karmaşık bir hal alabilir. Denetçilere yol göstermek adına üç temel risk sınıfı tanımlanabilir. Bu bağlamda hilenin neden yapıldığını anlamak için Joseph T. Well tarafından ortaya atılan ve Donald R.

Cressey tarafından geliştirilen “Hile Üçgeni” incelenmesi gereken bir konu olup; hilenin var olduğu ortamda üç nedeni bulunabilir;

Bunlar baskı, fırsat, haklı çıkar olarak sınıflandırılabilir.

3.2.4.1. Baskı Unsuru

Baskı unsuru İşletme sahibi veya ortakları ya da çalışanları arasında üzerlerinde oluşturulan baskının nedenleri ile ortaya çıkar. Bu baskılar kişisel ihtiyaçların işletme hedeflerinden daha önemli hale gelmesine neden olur. UEFA’nın yaptırımları bu konuda oldukça etkili olmakta ve uygulanan yaptırımlar kulüpler üzerinde baskı oluşturmakta, beklenmedik gelir kayıpları ve ekonomik kaygılar doğurmaktadır.

3.2.4.2. Fırsat Unsuru

İç kontrol mekanizmalarının yetersiz oluşu, güvenlik tedbirlerinin zayıflığı, şeffaf olmayan yönetim kontrolündeki muhasebe ve işletmeler, yetersiz denetimler, yetersiz yöneticiler, standart dışı muhasebe işlemleri ve raporları gibi durumların ortaya çıkarttığı hilenin fırsat unsurudur. UEFA FFP kriterlerine uyum açısından her ülkenin kendi muhasebe kuralları ve raporlama sisteminin olması; bu durumu ortaya çıkartmakta ve hile fırsatı yaratabilmektedir. Farklı kurallar denetleme standartlaşmasına bir engel teşkil edecek unsur olarak görülmektedir (Tutar, 2018: 137).

3.2.4.3. Haklı Çıkar

Fiilen gerçekleşmemiş bir hırsızlık, yasadışı işlemi haklı göstermek olarak tanımlanır. Suç unsuru gerçekleşmeden önce, yasadışı davranışın kendisi için açıklanabilir, kabul edilebilir ve güveni sarmayacak biçimde sunulması hedeflenmektedir. Yönetim veya çalışanların dürüst olmayan davranışlarının akla yatkın duruma getirebilme durumudur (Kazan, 2021: 250). Ancak bu unsur FFP açısından sadece diğer iki unsuru tetiklemesi bakımından etkilemektedir (Tutar, 2018: 137).

3.3. UEFA Kulüp Lisans Sistemi

UEFA kulüp lisans sistemi ilk olarak yayınlandıktan (2004) sonra 2015 yılında revize edildi. Amaç; daha adil piyasa değeri ilkesi ile verilen harcama limitleri çok ekstrem durumlar dışında aşılması yani denk hesaplarının gereksinimini net bir şekilde ortaya koymaktadır. İlk yayınlanan FFP

kriterlerinin düzenlenmesinde yardımcı olan revizyon, aslında eski kriterlerin takibi şeklindedir. Yatırımcılar için bu kriterler daha güvenilir, daha uzun vadeli kâr getirebilecek, doğru yönetilen kulüplerin tesisi açısından daha esnek bir ortam sağlamaktadır. Bu sistem aynı zamanda bağışçaların salt sportif başarıya endeksli yapacakları yardımları engelleyen bir düzenlemeyi getirmiştir (Franck, 2016: 1-2). Futbol kulüplerinin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ulusal federasyonlarla eşgüdümlü olarak çalışmalar başlatılmıştır. 2000’li yıllarda Kulüp Lisans Sistemi adı altında yeni bir çalışma başlatılmıştır. UEFA Kulüp Lisans Sistemi, futbolun sportif, sosyal, idari, hukuki ve mali yapılarının her geçen gün daha da gelişen endüstriyel yapısı karşısında verimli bir şekilde oynanmasını sağlamak için yapılmış kurallar bütünüdür. Bosman kararları ile futbolculara ödenen ücretler artmış ve dolayısıyla kulüplerin maliyetlerinde büyük artışlar meydana gelmiştir. Takımlar mücadele ettikleri liglerde başarılı olmak adına kaliteli futbolcular transfer etmek durumda kalmışlardır. Birçok alanda gelirlerinin de artmış olduğu kulüpler için klasik mali ve idari yapılarında değişikliklerinin olmayışı büyük sıkıntıları da beraberinde getirmiştir. Bu süreçte kulüpler sportif başarıyı yakalayarak futbol endüstrisinden daha fazla pay alabilme savaşındayken, kontrolsüz ve mali disiplinden uzak borçlanmaları, altyapılarını dikkate almamaları ve yönetsel politikalarında ciddi yanlışlar olduğu gözlenmektedir. Avrupa; futbolun doğasını korumak ve finansal sürdürülebilirliği sağlamak için 2000’li yıllarda Kulüp Lisans Sistemi başlatmıştır. 2004 yılı itibari ile kademe kademe yürürlüğe giren sistem; futbolunun hızlı ve ekonomik açıdan kazançlı bir şekilde ticarileşmesine sağlamak amacını gütmektedir. UEFA’ya üye 54 ulusal federasyon ve bu federasyonların futbol kulüpleri üzerine her yıl kademeli olarak geçişler sağlanarak uygulanan kriterler, 2014/15 futbol sezonunda tam kapasite olarak uygulamaya alınmıştır. Tüm yerel federasyonlar ulusal açıdan uyum yasalarını ve yönetmeliklerini hazırlayarak ligleri bu kriterlere uyumlu hale getirmişlerdir. Türkiye Futbol Federasyonu bu çerçevede ulusal ve uluslararası müsabakalarda yer alabilmeleri için her yıl kulüplere lisanslarını temin etmekte tek yetkilidir. UEFA, ulusal futbol federasyonları aracılığıyla kulüplerin lisans alabilmeleri için sportif, personel ve idari, altyapı, hukuki ve

mali kriterler şeklinde beş farklı alanda kriterler belirlemiştir. Bu sistemin kriterlerinin amaçları;

- Kulüplerin ekonomik ve mali kapasitelerinin artmasına yardımcı olmak,
- Kulüplerin şeffaflıklarının ve saygınlıklarının yükselmesini sağlamak,
- Kurumsal hale gelmek için gerekli uygulamaları teşvik etmek,
- Yönetimin profesyonelleşmesini sağlamak,
- Kulüplerin yıllık mali raporlarının kontrolleri sayesinde takip eden sezonlarda mali açıdan sürdürülebilirliklerini sağlamak,
- Alacaklıların haklarının korunmasını sağlamak,
- Kulüplerin ulusal ve uluslararası rekabet güçlerinin artmasını sağlamaktır (Aktaş ve Mutlu, 2016: 234-236) (Serby, 2014: 7).

3.4. Finansal Fair Play Uygulamaları ve Başa Baş Kuralı

Futbol endüstrisi için futbolun kendisinin yarattığı geliri bir birim kabul edersek, turizm, tekstil, medya, reklam, enerji gibi sektörlerdeki sağladığı gelir dokuz birimlik olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda dünya futbol ekonomisinin üçte ikisini Avrupa Futbolu oluşturduğunu vurgulamıştır. Tüm Dünya’da futbol, 2014 yılı itibariyle 30 Milyar Euro civarında bir parasal büyüklük oluştururken, futbolun 270-300 Milyar Euro’luk bir ekonomi ile ilişkili olduğu sektörlerle paylaştığı söylenebilir. Futbol endüstrisi konusunda yirmi yılı aşkın süredir güvenilir veriye dayalı ve kapsamlı olarak uluslararası çalışmalarda bulunan Deloitte şirketinin, Haziran 2015 tarihinde yayınlamış olduğu “Annual Review of Football Finance” adlı raporuna göre 2013-14 sezonu itibariyle Avrupa futbol piyasasının büyüklüğü, 20 milyar Euro bandının ötesine geçmeyi başarmıştır. Raporda dikkat çekici olarak 11,3 milyar Euro’ya denk gelen bir büyüklüğü ile “beş büyük lig” diye adlandırılan; İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa ligleri, Avrupa'daki 20 milyar Euro’luk pastanın çoğunluk payını oluşturmaktadır. Tablo 6’da bahsi geçen liglerin ayrı ayrı gelir büyüklüğü görülmektedir. 2012-2013 sezonun verilerine göre Türkiye Süper Ligi yedinci sırada bulunmaktadır (Aktaş ve Mutlu, 2016: 234).

UEFA FFP Başa Baş kuralına göre kulüplerin gelirleri ile giderleri dengeli olmak zorundadır. Gelirlerin giderlerle oranı pozitif olması, olmaması halinde de belirli sınırlar içerisinde negatif olarak kabul edilmesi durumudur. Buna göre bakılacak gelirler; gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam, yayın hakları, ticari faaliyetler, UEFA tarafından verilen katkı payı ve ödül paraları, diğer faaliyet gelirleri, futbolcu tescilinin elden çıkarılmasından kaynaklanan kârlar ve/veya gelirler, maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan gelirler, finansal gelirler ve döviz kuru sonucu oluşan gelirler, maddi olmayan krediler/gelirler, ilişkili taraflarla yapılan gerçeğe uygun değerin üzerindeki gelir işlemleri, kulüp ile ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan gelirler, alacaklılara karşı korunma sağlayan prosedürlerden ortaya çıkan yükümlülüklerin azaltılmasına yönelik kredi gelirlerinden oluşmaktadır. Giderler ise; satış/malzeme giderleri, personele yapılan ödemeler (personel giderleri), diğer faaliyet giderleri, futbolcu tescilinin elden çıkarılması ve amortisman / değer düşüklüğünden kaynaklanan zarar (ve / veya futbolcu tescilinin alınmasına dair masraflar), finansal giderler ve temettü, gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan giderleri, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan giderleri, kadın futbolu faaliyetlerine ait giderler, maddi olmayan borçlar/giderler, maddi duran varlıkların inşası ve/veya önemli değişiklikler ile doğrudan ilişkili olan finansman giderleri, özel maliyet giderleri olarak belirlenmiştir (Terci, 2019: 85). Vergi gelir ve giderleri, maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından ve amortismandan kaynaklanan kâr veya zararlar denk hesap şartı hesaplamasında yer almaz (Türkiye Futbol Federasyonu, 2019: 84).

3.5. Denk Hesap Şartı Hesaplamasının Sonucu ve İzleme Dönemi Kavramı

Denk hesap şartı yani başa baş kuralı; takip edilecek dönem içerisinde gelirlerin gidere oranına bakılarak yapılır. Genel anlamda UEFA kulüpleri sezonları itibari ile mali disipline etmek için izleme süreçleri başlatmıştır. İzleme süreci muhasebenin dönemsellik kavramına göre T+1, T, T-1, T-2, T-3 ve T-4 dönemlerini olarak değerlendirme yapar. T dönemi olarak kulüplerin müsabaka başlangıç döneminden takvim yılında kapanana kadar olan dönemi ifade eder. T-1 ise UEFA'nın kulüp maçlarının başladığı takvim yılından

önce kapanan raporlama dönemini; T-2 ise T-1'den bir önceki dönemi belirtmektedir. Diğer dönemlerde aynı sıralama ile ifade edilmektedir. İnceleme dönemlerindeki gelir ve giderlerin denk olması durumu başa baş noktasını ifade etmektedir. UEFA gelir ve giderlerin denk olması kuralını getirmiştir. Denge kuramayan kulüpler için UEFA izleme döneminde yapılan zararların kapatılması ile ilgili belirli kurallar getirmiştir. Buna göre kulüpler gelirlerini arttırmalı ve giderlerini azaltmalıdırlar.

Tablo 6: İzleme Dönemi Tablosu

Değerlendirilen lisans sezonu	Raporlama Dönemi				
	T	T-1	T-2	T-3	T-4
2013/14	2013	2012	-	-	-
2014/15	2014	2013	2012	-	-
2015/16	2015	2014	2013	(2012)	-
2016/17	2016	2015	2014	(2013)	(2012)
2017/18	2017	2016	2015	(2014)	(2013)

Kaynak: Aktaş ve Mutlu, 2016: 243

İzleme döneminde pozitif olması beklenen denge, negatif olursa da belirli sınırlar içinde olmak kaydıyla incelenir. Giderler fazla ise hesap açığı ya da başa baş açığı olarak adlandırılır. Gelir ve giderler arasındaki oranlamada denk hesap açığı Tablo 5'teki dönemler ve sınırlandırmalar içerisinde olması beklenir (Terci, 2019: 86). Tablo 7 'de 2019 yılına ait İngiltere Premier Lig takımlarından Manchester United Ltd. takımına ait gelir ve gider tablosunda da görüleceği gibi 21,6 milyon İngiliz sterlini pozitif farkı var iken tablo 8'de aynı dönemdeki Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin 122,43 milyon TL negatif farkı ve tablo 9'da aynı dönemde Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.'nin 103,50 milyon TL pozitif farkı oluşmuştur. Bu rakamlara Euro cinsinden baktığımızda Manchester United Ltd. 24,657 milyon Euro pozitif fark, Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. 16,274 milyon Euro pozitif fark ve Fenerbahçe Futbol A.Ş. ise 19,25 milyon Euro negatif fark vermiş durumdadır. Bütün bu tabloları incelerken muhasebenin dönemsellik ilkesi doğrultusunda bakılması gerekmektedir. Son döneme ait olan bu tablolar bu üç kulübün yönetiminin başarısını veya başarısızlığını gösterirken ekonomik sürdürülebilirlikleri açısından da bir bakış açısı sunmaktadır. Tablo

7 ve 8’de Manchester United kulübünün 2019 yılına ait gelir ve giderlerini gösteren tablosu mevcuttur.

Tablo 7: Manchester United Ltd. 2019 yılı Gelir gider tablosu

	2019	2019	2019	2019
Dönem Sonu:	31.12	30.09	30.06	31.03
Toplam Gelir	168,46	135,37	131,42	152,07
Gelir	168,46	135,37	131,42	152,07
Diğer Gelirler, Toplam	-	-	-	-
Gelir Maliyeti, Toplam	-	-	-	-
Brüt Kâr	-	-	-	-
Genel Yönetim Giderleri	131,97	124,4	153,56	137,8
Satış Giderleri, Genel ve İdari Giderler, Toplam	-	70,21	92,61	84,8
Araştırma ve Geliştirme	-	-	-	-
Eskime Payı / Amortisman	-	35,83	33,24	33,29
Faiz Giderleri (Gelir) - Net Faaliyet	-	-	-	-
Olağandışı Gider (Gelir)	0,71	-12,02	-0,22	-6,38
Diğer Faaliyet Giderleri, Toplam	131,25	30,38	27,93	26,09
Faaliyet Gelirleri	36,49	10,97	-22,15	14,27
Faiz Geliri (Giderleri), Net Faaliyet Dışı	15,26	-7,46	-7,38	-2,61
Aktiflerin Satışından Elde Edilen Kâr/Zarar	-	-	-	-
Diğer, Net	-	-0,98	-0,51	-0,54
Vergi Öncesi Net Kâr	51,74	2,53	-30,04	11,12
Gelir Vergisi Karşılığı	16,74	1,4	-7,85	3,46

Tablo 8: Manchester United Ltd. 2019 yılı Gelir gider tablosu (Tablo 7 Devamı)

Vergi Sonrası Net Kâr	35,01	1,13	-22,19	7,65
Azımlık Payları	-	-	-	-
İştiraklerde Özkaynak	-	-	-	-
ABD Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri Ayarı	-	-	-	-
Olağandışı Kalemler Öncesi Net Kâr	35,01	1,13	-22,19	7,65
Toplam Olağandışı Kalemler	-	-	-	-
Net Kâr	35,01	1,13	-22,19	7,65
Net Kardaki Toplam Düzeltmeler	-	-	-	-
Olağandışı Kalemler Dışında Ortak Kullanılabilir Gelir	35,01	1,13	-22,19	7,65
Seyreltme Ayarları	-	-	-	-
Seyreltilmiş Net Kâr	35,01	1,13	-22,19	7,65
Seyreltilmiş Ağırlıklı Ortalama Hisseleri	164,75	164,74	164,53	164,66
Olağandışı Kalemler Dışında Seyreltilmiş Hisse Başına Kâr	0,21	0,01	-0,13	0,05
Hisse Başına Temettü - Adı Hisse Senetleri - Birincil Sorun	0,07	-	0,07	-
Seyreltilmiş, Normalize Hisse Başına Kâr Payı	0,22	-0,04	-0,14	0,02

Milyon Bazında GBP (Hisse öğeleri başına hariç)

Kaynak: <https://tr.investing.com/equities/manchester-united-plc-income-stateme>

Aynı dönemdeki Fenerbahçe'ye ait gelir gider tablosu ise;

Tablo 9: Fenerbahçe Futbol A.Ş. 2019 yılı gelir gider tablosu

	2019	2019	2019	2019
Dönem Sonu:	31.Ara	30.Eyl	30.Haz	31.Mar
Toplam Gelir	180,62	197,27	205,91	180,46
Gelir	180,62	197,27	205,91	180,46
Diğer Gelirler, Toplam	-	-	-	-
Gelir Maliyeti, Toplam	192,24	96,02	220,98	195,22
Brüt Kâr	-11,62	101,25	-15,08	-14,76
Genel Yönetim Giderleri	219,87	113,14	258,98	211,34
Satış Giderleri, Genel ve İdari Giderler, Toplam	17,96	20,33	17,98	19,18
Araştırma ve Geliştirm	-	-	-	-
Eskime Payı / Amortisman	-	-	-	-
Faiz Giderleri (Gelir) - Net Faaliyet	4,24	-0,9	4,09	-1,51
Olağandışı Gider (Gelir)	6,88	-	-	-
Diğer Faaliyet Giderleri, Toplam	-1,45	-2,32	15,93	-1
Faaliyet Gelirleri	39,25	84,13	-53,07	-30,88
Faiz Geliri (Giderleri), Net Faaliyet Dışı	-13,56	0,41	-52,1	-17,12
Aktiflerin Satışından Elde Edilen Kâr/Zarar	-	-	-	-
Diğer, Net	-	-	-	-
			-	
Vergi Öncesi Net Kâr	-52,82	84,55	105,18	-48
Gelir Vergisi Karşılığı	1,29	1,9	-2,25	-0,49
			-	
Vergi Sonrası Net Kâr	-54,1	82,65	102,93	-47,51
Azınlık Payları	-0,76	-1,15	1,08	0,32
İştiraklerde Özkaynak	-	-	-	-
ABD Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri Ayarı	-	-	-	-
			-	
Olağandışı Kalemler Öncesi Net Kâr	-54,87	81,49	101,85	-47,2
Toplam Olağandışı Kalemler	-	-	-	-

Tablo 10: Fenerbahçe Futbol A.Ş. 2019 yılı gelir gider tablosu (Tablo 9 Devamı)

Net Kâr	-	-	-	-
	54,87	81,49	101,85	-47,2
Net Kardaki Toplam Düzeltmeler	-	-	-	-
Olağandışı Kalemler Dışında Ortak Kullanılabilir Gelir	-	-	-	-
	54,87	81,49	101,85	-47,2
Seyreltme Ayarları	-	-	-	-
	-	-	-	-
Seyreltilmiş Net Kâr	54,87	81,49	101,85	-47,2
Seyreltilmiş Ağırlıklı Ortalama Hisseleri	98,98	98,98	98,98	28,28
Olağandışı Kalemler Dışında Seyreltilmiş Hisse Başına Kâr	-0,55	0,82	-1,03	-1,67
Hisse Başına Temettü - Adi Hisse Senetleri - Birincil Sorun	-	-	-	-
Seyreltilmiş, Normalize Hisse Başına Kâr Payı	-0,51	0,82	-1,03	-1,67

Milyon Bazında TL (Hisse öğeleri başına hariç)

Kaynak: <https://tr.investing.com/equities/fenerbahce-sportif-income-statement>

2019 yılına ait Galatasaray'ın tablosu ise;

Tablo 11: Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. 2019 yılı gelir gider tablosu

	2019	2019	2019	2019
Dönem Sonu:	31.Ara	30.Eyl	30.Haz	31.Mar
Toplam Gelir	292,93	210,78	276,95	315,2
Gelir	292,93	210,78	276,95	315,2
Diğer Gelirler, Toplam	-	-	-	-
Gelir Maliyeti, Toplam	248,03	124,07	264,71	202,93
Brüt Kâr	44,9	86,7	12,25	112,27
Genel Yönetim Giderleri	270,89	131,54	293,49	222,55
Satış Giderleri, Genel ve İdari Giderler, Toplam	21,19	16,55	15,25	12,85
Araştırma ve Geliştirme	-	-	-	-

**Tablo 12: Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. 2019 yılı
gelir gider tablosu (Tablo 11 Devamı)**

Eskime Payı / Amortisman	-	-	-	-
Faiz Giderleri (Gelir) - Net Faaliyet	-	-	-	-
Olağandışı Gider (Gelir)	-	-	-	-
Diğer Faaliyet Giderleri, Toplam	1,67	-9,07	13,53	6,77
Faaliyet Gelirleri	22,04	79,23	-16,53	92,65
Faiz Geliri (Giderleri), Net Faaliyet Dışı	-26,13	-0,09	-34,75	-15,74
Aktiflerin Satışından Elde Edilen Kâr/Zarar	-	-	-	-
Diğer, Net	-	-	-	-
Vergi Öncesi Net Kâr	-4,1	79,15	-51,28	76,91
Gelir Vergisi Karşılığı	-0,36	-0,44	-0,81	-1,18
Vergi Sonrası Net Kâr	-3,74	79,59	-50,47	78,08
Azınlık Payları	-	0,02	-	0,01
İştiraklerde Özkaynak	-	-	-	-
ABD Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri Ayarı	-	-	-	-
Olağandışı Kalemler Öncesi Net Kâr	-3,73	79,61	-50,47	78,09
Toplam Olağandışı Kalemler	-	-	-	-
Net Kâr	-3,73	79,61	-50,47	78,09
Net Kardaki Toplam Düzeltmeler	-	-	-	-
Olağandışı Kalemler Dışında Ortak Kullanılabilir Gelir	-3,73	79,61	-50,47	78,09
Seyreltme Ayarları	-	-	-	-
Seyreltilmiş Net Kâr	-3,73	79,61	-50,47	78,09
Seyreltilmiş Ağırlıklı Ortalama Hisseleri	540	540	540	540
Olağandışı Kalemler Dışında Seyreltilmiş Hisse Başına Kâr	-0,01	0,15	-0,09	0,14
Hisse Başına Temettü - Adi Hisse Senetleri - Birincil Sorun	-	-	-	-
Seyreltilmiş, Normalize Hisse Başına Kâr Payı	-0,01	0,15	-0,09	0,14

Milyon Bazında TL (Hisse öğeleri başına hariç)

Kaynak: <https://tr.investing.com/equities/galatasaray-sportif-income-statement>

Başa baş izlence tablosu oranlarına göre Fenerbahçe Futbol A.Ş. limitler içerisinde kalmış olsa da ekonomik yönetim açısından 2019 yılı başarılı geçmediğini belirtebiliriz. Geçmiş dönemlere de bakıldığında aslında Türkiye’de spor kulüplerinin tamamının benzer sorunlarla karşı karşıya kalmış ve birçok kulüp transfer yasağı cezası almıştır. Denetleme raporları karşısında alınan tedbirler az da olsa pozitif etki göstermektedir. Bu nedenle hazırlanan raporlar kulüplerin geleceği açısından çok büyük önem taşımaktadır.



4. BÖLÜM

TÜRK FUTBOL KULÜPLERİ DENETLEME

RAPORLARI DEĞERLENDİRMESİ VE AVRUPA

FUTBOL KULÜPLERİ UYGULAMALARI

Son yıllarda futbol takımları arasındaki mücadele dünyada birçok ülke tarafından izlenir hale gelmiştir. Dünya kupaları, Avrupa kupaları müsabakaları sporun hangi dalı olursa olsun ilgi ile izlenmektedir. Yıldız oyuncu transferlerinin sonrasında özellikle küresel marka haline gelen takımların oyuncularına ait forma satışları farklı ülkelerde de yapılarak büyük gelirler elde edilmeye başlanmıştır. Birçok takım uluslararası alanda marka bilirliliği sayesinde bu ve benzeri satış hamleleriyle bütçelerindeki açıkları kapatmaya çalışmaktadır. Son yıllarda büyük bütçelerle takımlar oluşturulmakta, sponsorlar bulunmakta, takımların ve sporcuların kullandığı tüm ürünlere daha fazla talepler oluşmakta ve bunların sonucu sadece müsabaka anındaki pazar değil geniş çapta birçok sektörü de içine alan bir endüstri yaratılmaktadır. Sporcular kendilerini mücadele için en iyi seviyede hazırlamak, çalıştırıcıların bu hazırlıkları en iyi biçimde örgütlemek zorunda olduğu karşılaşmalar yapılmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerinde harcanan paraları tekrar kazanmak için yaratılan bu ekonomik yapıdan paylarını en yüksek biçimde almaları gerekiyor. Bunun sonucu olarak sporcular profesyonelleşmelidirler. Kulüp yöneticilerinin de ekonomiyi bilen, sporun yarattığı sektörel büyümeden anlayan ve takımları için getirilerin en yüksek olduğu yatırımlara yönelen kişilerden oluşması gerekmektedir.

Özellikle Bosman kararları sonrası ortaya çıkan ekonomik tablo, kulüplerin yöneticileri tarafından doğru yönetilmediğini açıkça ortaya çıkarmıştır. Taraftar baskısıyla yüksek maliyetli takımların kurulması, maddi desteğin yöneticilerden veya kamu kuruluşlarından sağlanması kulüplerin geleceği açısından kötü sonuçları beraberinde getirmektedir. Ülkemizde birçok belediyenin oluşturduğu takımlar farklı spor dallarında ve liglerde mücadele etmektedir. Örneğin Erkekler Basketbol Ligi 16 takımdan oluşmaktadır. Bu ligde altı adet belediye takımı mücadele etmektedir. Bu durum gelirlerin yetersiz olduğu durumlarda giderlerin belediye tarafından

karşılanması anlamı taşımaktadır. Yönetimin değişimi sonrasında ekonomik anlamda sürdürülebilirlikleri açısından sıkıntı yaşayan bu yapıdaki spor kulüpleri devamlılık gösterememekte ve faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaktadırlar. Doğru yönetim unsurlarının eksikliği ve ekonomik yeterliliklerinin sağlanamaması bu ve benzeri birçok kulübün gelecekte benzer sorunlarla karşı karşıya kalmasıyla sonuçlanacaktır.

4.1.Türkiye’de Spor Kulüplerinin Hukuki Yapısı

Hak ehliyetine sahip olanlar hukuki açıdan kişi olarak adlandırılırlar. Gerçek ve tüzel olarak ikiye ayrılırlar. İnsan hukuki açıdan borç ve haklara sahip gerçek kişi olarak adlandırılır. Dernek, federasyon gibi belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insan veya mal topluluklarına ise tüzel kişi adı verilir. Türk Medeni Kanunu’na (TMK) göre:

“Başlı başına bir varlığı olmak üzere örgütlenmiş kişi toplulukları ve belli bir amaca özgülenmiş bağımsız mal toplulukları, kendileri ile ilgili özel hükümler uyarınca tüzel kişilik kazanırlar. Amacı hukuka veya ahlaka aykırı olan kişi ve mal toplulukları ise tüzel kişilik kazanamaz” diye açıklama yapılmıştır. Tüzel kişiler özel hukuk ve kamu hukuku açısından ikiye ayrılır. Özel hukuk kurallarına tabii olarak yani medeni hukuk, borçlar hukuku ve ticaret hukuku hükümleri geçerli olup bu hukuk hükümleri uygulanır. Hak ehliyetine sahip olan tüzel kişiler kanuna ve kuruluş işlemleri ile oluşturulan organları ile birlikte fiil ehliyeti kazanırlar. Yani fiil ehliyetini organlarca kullanırlar. TMK’ya göre organlar hukuki işlemler ve bütün fiilleri ile tüzel kişiyi borç altına sokabilirler, kusurlarından dolayı da tüzel kişiler sorumludurlar. Spor kulüpleri de yönetim kurulu, denetleme kurulu ve genel kurulu ile birlikte birer tüzel kişidirler. Medeni hukuk kurallarına dolayısıyla özel hukuk kurallarına göre yürütülürler. Ülkemizde spor kulüpleri dernek ya da şirket olarak kurulabilirler. Dernek olarak kurulduklarında TMK kapsamında 5253 sayılı Dernekler kanununa tabiidirler. Profesyonel branşlarını şirketlere devredebilme veya kiralama haklarına sahiptirler. Şirket kurduklarında ise Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile düzenlenmiş kurallara uymak zorundadırlar.

Dernek olarak kurulan spor kulüpleri 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile belirlenen yapılar ve organlar ile yürütülmesi gerekmektedir. Hukuka veya ahlaka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz, kazançlarını üyeleri arasında

paylaştıramaz. Dernekler kazanç elde edebilirler ancak üyeler arasında bu paylaşılabilir. Amaca yönelik harcamalar yapılabilir. Eğer kazanç elde edilecekse iktisadi işletme oluşturulması gerekmektedir. Dernekler kurulduğu yerdeki en büyük mülki amirliğe evraklarını teslim ederler. Denetlemelerini ve gerek duyulduğunda ödüllendirme ve cezalandırma işlemleri buradan yapılır. Spor kulüpleri dernekleri ayrıca Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüklerinden onay almak durumundadır. Daha sonrasında faaliyet gösterecekleri federasyonlara başvurulması ve tescil edilmesi gerekmektedir. Profesyonel spor ile uğraşacak spor kulüpleri şirketleşmeye gitmeleri gerekmektedir. Ülkemizde profesyonel spor futbol gözüktüğü için faaliyet gösteren kulüplerin futbol branşına uygun olarak şirketleşmeye gitmesi gerekmektedir. Spor kulüpleri dernek olarak Dernekler Kanunu'na uygun işlemlerini yaparken; futbol ile ilgili kurdukları şirketleri de Türk Ticaret Kanunu kapsamında işlemlerini yürütmek zorundadır. Burada dikkat edilecek husus, amatör branşlarda mücadele eden spor kulüplerinin futbolda profesyonel olarak mücadele edecek takımı için şirketleşmeye gitme zorunluluklarıdır. Aynı zamanda futbol takımı için direkt olarak şirkette kurulabilir. Fenerbahçe Futbol A.Ş. kurularak futbol takımını bu şirket üzerinden yönetmektedir. Bunun yanı sıra Dardanelspor A.Ş. dernekleşmeden şirket olarak kurulup takım oluşturulmuştur (İmamoğlu, Karaoğlu ve Erturan, 2007: 38-40).

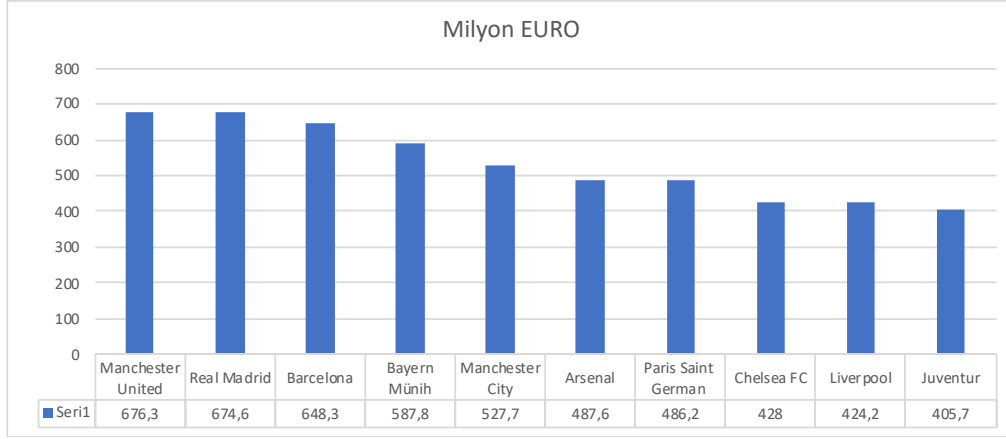
3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Kanunu'nun 27. maddesi doğrudan şirkete devir işlemlerine ilişkin olup "*Futbol dalında faaliyet gösteren kulüpler, futbol şubelerini kanunlarda belirtilen şekil ve esaslarda, kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilirler*" şeklindedir. Bunun yanında TFF Ana Statüsü'nün "*Futbol dalında faaliyet gösteren kulüpler, futbol şubelerini kanunlarla belirtilen şekil ve esaslarda kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilirler.*" biçimindeki 67. ve TFF Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatı'nın 14. maddesi de "*Kulüpler, futbol faaliyetlerini, bir ticari şirket haline getirebilmek için, Türk Ticaret Kanununa göre şirket kurabilirler veya futbol şubelerini kurmuş olan şirketlere devredebilirler*" şeklinde belirtilmiştir. Dernek statüsü ile çalışan spor kulüplerinin kapsamı dardır. Kâr amacı ile çalışamazlar. Gelirleri sınırlıdır. Bu nedenle mali yapıları güçsüzdür.

Şirketleşen futbol takımlarının ise vergi yükü fazladır. Sporcuların gelirlerinde yüzde on beş stopaj ve KDV oranının yüzde on sekiz olması takımlar için oldukça büyük yük getirmektedir. Sözleşmelerin noterde yapılması, reklam gelirlerinin yüzde beş oranında Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğüne verilmesi de diğer maddi zorluklardır. Vergi ve sigortalar da şirketleşen futbol takımlarının önemli giderlerindendir. Amatör spor branşlarının birçok gideri de bu şirketlerin elde ettiği gelirden karşılanmaktadır. Üstelik yönetsel problemler de maliyetlerin bir o kadar daha artması demektir. Yüksek maliyetli transferler yöneticiler için taraftar ile aralarındaki olumsuzlukların giderilmesi; kulüp içinse maliyetin artması anlamı taşır. Ayrıca örgütlenme de doğru seçimler yapılmazsa ve federasyonlardan eşit ve adaletli gelir dağıtımı yapılmazsa sonuçta gelir kaybı çok daha fazla olacaktır. Avrupa kulüpleri açısından bakıldığında biraz daha farklı durum söz konusudur. 2000’li yıllar itibarı ile yönetsel bazda bazı değişikliklere ve yeni stratejilere bağlı hareket etmeye başlamışlardır.

4.2. Türkiye ve Avrupa Kulüpleri Uygulama Modelleri

4.2.1. Avrupa Kulüpleri Uygulama Modelleri

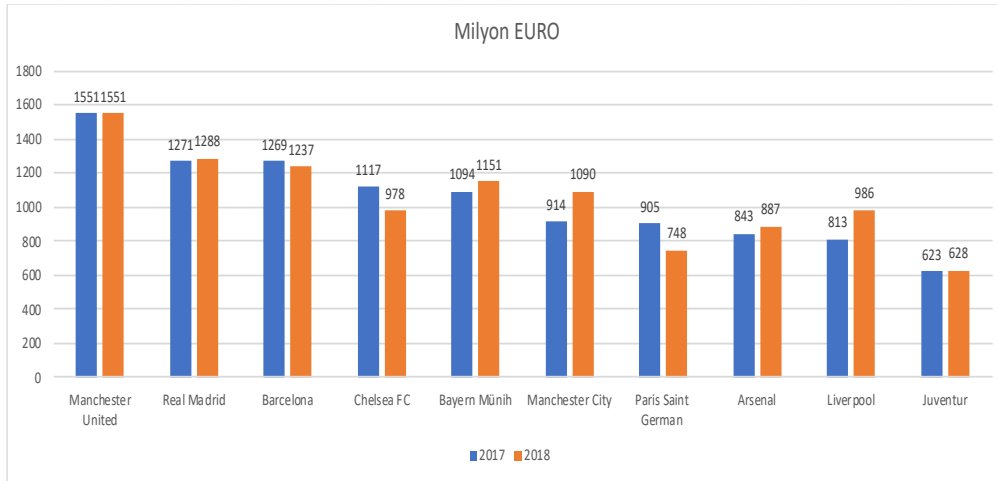
Avrupa’nın gelir seviyesi en yüksek kulüplerinin sıralamaları her yıl tekrar belirlenerek açıklanmaktadır. Oynanan lig sezonlarındaki elde edilen gelirlerin ve giderlerin raporlamaları sezon sonlarında kulüpler tarafından bağımsız denetleme raporları ile açıklanmaktadır.



Şekil 1: 2016-2017 sezonunda Avrupa'nın en çok gelir elde eden on kulübü

Kaynak: http://www.futbolekonomi.com/images/stories/raporlar/Ekonomi/2016-2017_2017-2018-Sezonu-Futbol-Ekonomisi-Raporu-

Şekil 1'de 2017-2018 sezonunda en çok kazanan 10 kulüp sıralamasında Türkiye'den hiçbir kulüp yer almamaktadır. Yine Şekil 2'de marka değeri açısından Avrupa'nın en büyük on kulübü bulunmaktadır.



Şekil 2: Dünyanın en değerli 10 futbol markası olan kulüpler ve son 2 yıldaki marka değerleri (Milyon Euro)

Kaynak: http://www.futbolekonomi.com/images/stories/raporlar/Ekonomi/2016-2017_2017-2018-Sezonu-Futbol-Ekonomisi-Raporu-

Avrupa’da Bosman Kuralları sonrası kulüplerin oyuncu bütçeleri çok daha büyük boyutlara ulaşmıştır. İngiliz Futbol Federasyonu Aralık 2005’te “Futbol Kulüpleri İçin Kurumsal Yönetim” rehberini hayata geçirmiş kulüplerin %85’i bunu faydalı bulurken %20’si hemen uygulamaya koymuştur. 1995-1996 sezonundan itibaren İngiltere Premier lig dışında bütün liglerde takımlar zarar etmişlerdir. (Denetleme raporları da hazırlayan Deolitte Finansal Raporlarını Avrupa Futbol verileri açısından güvenilir kaynak olarak her yıl futbol ekonomisi için yeni tablolar ve veriler sunmaktadır). Sportif başarısızlıkla birlikte kulüpler daha fazla zarar etmiş ve bazıları el değiştirmiştir. 2005-2006 sezonu sonunda Avrupa’nın en köklü kulüplerinin de içinde yer aldığı birçok kulüp ekonomik sıkıntılar içine girmiştir. Ekonomik açıdan zor duruma düşen Leed United, Fiorintina, Lazio, Parma, Chelsea, Fulham, Real Madrid ve Barselona gibi kulüplerde üye ve paydaşların farklı beklentileri karşısında kurumsallaşma engellenmiştir. Yönetimlerin rasyonel kararlar almakta zorlandığı, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesinin uygulanmadığı bu dönemde geçici çözümlerin olduğu kararlar alınmıştır. Bu durum ise gelen sportif başarılarla birlikte kötü yapının ve sorunların gizlenmesini daha da kolaylaştırmıştır.

Krizle birlikte görülmektedir ki; yetersiz cirolar ve gelirler, beraberinde gelen sportif başarısızlıklar, yüksek maliyetli oyuncular, hatalı borçlanma sonucu ekonomik sürdürülebilirlik çok zor duruma gelmiştir. Bütün bu olumsuzlukların sonucu takımlar kendilerine uygun kurtuluş çözümleri aramaya ve uygulamaya başlamışlardır. Aynı dönemde Türkiye’de benzer durumlar oluşmuş, aynı yanlış yönetim ve kararlar devam etmiştir. Özellikle ekonomik kriz sonrası birçok ülke ligi çok daha zor durumlarla karşı karşıya kalmışlardır.

Tablo 13: 1995-1996 sezonu ile kriz sezonu olan 2001-2002 sezonu ve 2005-2006 sezonu ücret/ciro çizelgesi

	1995/1996	2001/2002	2005/2006
Premier League	50%	62%	62%
Serie A	57%	90%	58%
Bundesliga	46%	49%	48%
La Liga	53%	75%	58%
Ligue 1	58%	69%	59%
	Bosman Kararı Yılı	Finansal Kriz Yılı	

Kaynak: XV. Türkiye İç Denetim Kongresi Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Paneli (2011)

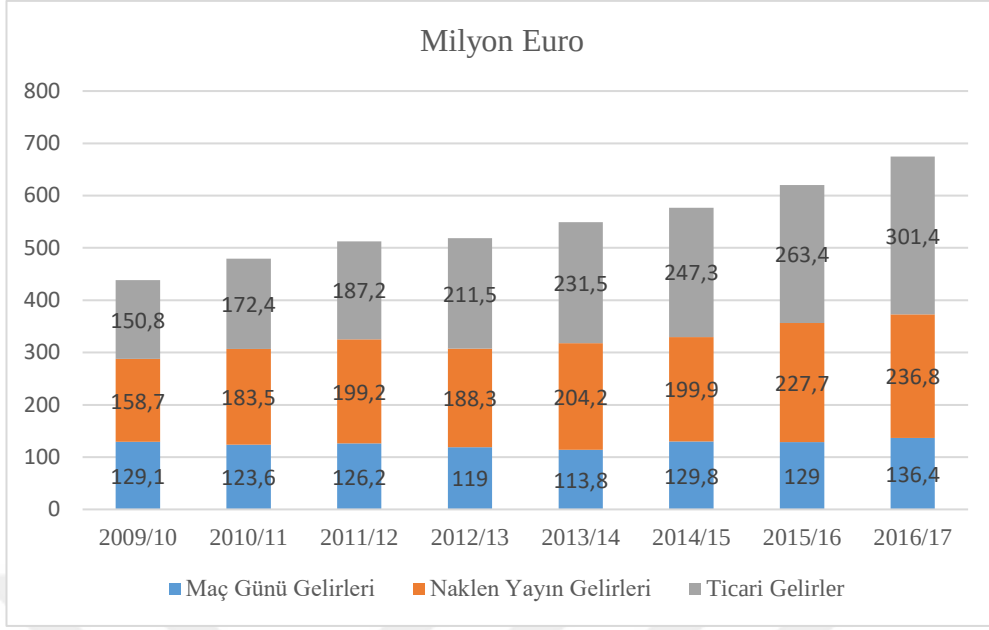
Ekonomik sürdürülebilirlik açısından zor durumda olan spor kulüpleri üye sayılarını artırma yolu ile az da olsa gelir elde etme yoluna gitmişlerdir. Bu uygulama zaman zaman ülkemiz kulüplerinde de yapılmıştır. Fenerbahçe bir milyon üye kampanyası başlatmış fakat hedefine ulaşamamıştır. Ancak bu uygulama ile büyük gelir sağlamak oldukça zordur. Alman kulüplerinin uyguladığı bir başka uygulamada özellikle yönetim ve denetleme kurulları tamamen profesyonel ekipten oluşturulmaktadır. Bu uygulamada kulüp bir şirket gibi yönetilmektedir. Fenerbahçe'nin yapmış olduğu bir milyon üye kampanyasına benzer başarılı olmuş denemeler olsa da en çok başarı elde edilen yöntem şirketleşme yöntemidir. Bununla ilgili olarak bazı kulüpler aile şirketi ile yönetilmişlerdir. İngiltere'de çok yoğun olan bu yönetim şeklinde spor kulüpleri bir aile tarafında bir işletme gibi kâr amacı ile yönetilmektedir. Milan, Chelsea spor kulüpleri buna en uygun örneklerdir. Gelirlerin halka açılması gibi kulübün bir kısmının halka arzı olan klasik yöntem ve Borsa/A.Ş. yönetimi ile tamamının halka arzı söz konusu olan iki ayrı yöntem de uygulanmaktadır. İspanya'da uygulanan geniş tabanlı taraftar/A.Ş. modeli ile profesyonel yönetim ile yönetilmektedir. Kulübün kâr odaklı taraftar gruplarının ortak olduğu şirketler ile yönetilmesi yine İngiltere'de kabul görmektedir (Acar, 2011).

2000'li yılların başına gelindiğinde ise Avrupa Futbol Kulüpleri Dünya Ekonomik krizinden de etkilenmiş ve iflas etme noktasına gelmişlerdir. Bu durumda bazı kulüpler kendi sorunlarını çözmek için farklı adımlar

atmışlardır. Örneğin, Real Madrid 300 milyon Euro değerindeki tesislerini satarak borçlarını ödeme yoluna gitmiş ve negatif durumdan 2002-2003 sezonunda 43 Milyon Euro daha sonraki sezon 71 Milyon Euro pozitive geçmeyi başarmışlardır. Barselona ise 55 milyon Euro borç ile uğraşmak için taraftar hareketini tercih etmiştir. Güçlü profesyonel yöneticilerden oluşan bir ekip ile La Porta göreve gelmiş, 2005 yılına kadar pozitif bütçe sağlamanın yanı sıra sportif başarısızlıktan 2 lig bir şampiyonlar ligi şampiyonluğu kazandırmıştır. Real Madrid, son 20 yıldaki gerçekleştirdiği atılımlarla finansal açıdan Avrupa futbol endüstrisinin en dikkat çeken başarısına imza atmış, 33 lig şampiyonluğu ve 7 Şampiyonlar Ligi Kupası olmak üzere 100'e yakın kupayı kazanarak yeşil sahalardaki performansını üst düzeye çıkarmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren hem spor kulübü hem de pazarlama odaklı global bir ticari işletme mantığıyla faaliyetlerini sürdüren İspanyol temsilcisi, 2,9 milyar Euro'luk şirket değeri, 700 milyon Euro'ya yakın geliri ve 1,2 milyar Euro'luk marka değeri ile Avrupa futbolunun en güçlü kulüplerinden biri olarak görülmektedir (2016-2017 2017-2018 Futbol Ekonomisi Raporu, 30). 2017-2018 sezonunda kulübün 301,4 milyon Euro'luk ticari gelirlerinin 45 milyon Euro'luk kısmını forma ve spor malzemeleri üreticisi Adidas'tan ve 70 milyon Euro'luk kısmını forma göğüs sponsoru Emirates Havayolları'ndan sponsorluk geliri olarak kazanılmıştır (toplam gelirlerinin %38'lik oranını bu iki sponsorluk oluşturmaktadır). Aynı sezonda futbol ve basketbol branşları için atmıştan fazla şirketle sponsorluk anlaşmaları imzalanmış ve bazı global markalar ile birlikte bölgesel markalarla antlaşma sağlamışlardır. Dünyanın her yerinde destekleyicileri olduğu için yılda 3 milyon forma satışı gerçekleştirirken, doksan farklı ülkede Adidas mağazalarında ürünlerini satışa sunabilmektedir. İngiltere, Portekiz, Japonya, Çin, Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde kulüp mağazaları bulunan Real Madrid, teknik sponsoru Adidas haricinde 150'den fazla yerel ve global marka ile çalışarak tekstilden koleksiyon ürünlerine, aksesuardan mutfak malzemelerine kadar 7.100 çeşidin bulunduğu bu mağazaların haricinde internet ve kulübün mobil uygulaması üzerinden de ürün satışları gerçekleşmektedir. Gelir kaynaklarının en büyük ikinci kalemi olan yayın

gelirleri aynı sezon içinde 236,8 milyon Euro olarak açıklanmıştır. (2016-2017 2017-2018 Futbol Ekonomisi Raporu, 30).

UEFA FFP kriterleri gelmeden önce Real Madrid kendi çözüm yolları aramayı bir zorunluluk olarak görmüş ve ilk önce marka değerini arttırmayı hedeflemiştir. Ünlü oyuncuların kurulacak bir takım ile takıma yeni yetenekler kazandırılması ve marka değeri ile finansal esneklik kazanmayı hedeflemiştir. Daha önce de belirtildiği gibi elindeki bazı arazilerin ve tesislerin satışı ile kulüp kasasına nakit akışı sağlamış ve bununla yeni tesisler yapmayı hedeflemiştir. On yıllık sabit olarak satışı gerçekleşmiş locaları geri alıp toplamda 16 milyon Euro harcarken aynı locaları tanesini 16 Milyon Euro'ya tekrar satmıştır. Kulübün yayın dışı bütün imaj ve pazarlama haklarının sahibi olan Societa Mixta kurularak, yüzde yirmisini aynı yıl 78,1 milyon Euro'ya Caja Madrid'e ertesi yıl yüzde onunu 39,5 milyon Euro'ya Sogecable'a satarak büyük gelir elde etmiştir. Marka ve içerik yönetimi olarak tanımlanan bireysel markalardan oluşan Galacticos projesi başlatılmıştır. Yıldız oyuncuların hem medya hem de saha performanslarının iyi olması sonucu imaj gelirleri artmakta ve bu proje ile bu gelirin yüzde ellisi kulübe kalmaktadır. Marka ve içerik yönetiminde televizyon kanalı, dergi, yeni sponsorluklar, mağazalar ve yeni medya hedeflenmiştir. Ayrıca tüm dünya ülkelerinde yeni mağazalar ve satış noktaları ile gelirlerini arttırmışlardır Şekil 3'te Real Madrid'e ait gelir grafiği belirtilmiştir. Ancak her kulüp için Real Madrid modelini uygun olmayabilir. Bu sebeple ekonomik krizden çıkış için birkaç farklı yöntem daha kullanıldığı gözlemlenmiştir. (Acar, 2011: 24).



Şekil 3: Real Madrid 2009-2017 arasındaki gelirlerinin grafiği

Kaynak: 2016-2017 2017-2018 sezonu Futbol Ekonomisi Raporu

1. Yıldız oyuncuyu kendi alt yapılarından yetiştirmek. Bu yöntemle maliyetler düşürülerek kendi kendine yetebilecek finansal güç elde edebilmek mümkündür. Düşük transfer giderleri ve takım bütünlüğü sağlanabilir. Ancak uzun ömürlü başarı hedeflemeye uygun bir model değildir. Ana gelir kaynağı oyuncu satışlarıdır. Türkiye’de Gençlerbirliği, Dardanelspor ve Bucaspor bu yöntemi kullanmaktadır.
2. Ulusal bir takım yaratmak. Ulusal yarışmacı olmak zaman zaman Avrupa kupalarında yer almak mümkündür. Genç oyuncu yetiştirmekten yerel yıldızlara kaymak anlamı taşır. Sezona göre değişim gösterse de şampiyonluk ana hedeftir. Sponsorluklar ve oyuncu satışları ana gelir kaynaklarıdır. Trabzonspor en iyi örnektir.
3. Ulusal yıldız takımı yaratmak. Dengeli bir gelir dağılımı ile ulusal çaptaki yıldızlardan kurulu bir takım yaratmak ana hedeftir. Transfer bütçeleri dengelidir. Ancak kırılğan bir yapıya sahiptir. Beşiktaş 1990-1993 yılları arasında ve Galatasaray 1997 de bu yöntemi denemiştir.
4. Avrupa için takım yaratmak. Küresel marka olmak ve Avrupa’da mücadele etmek ana hedeftir. Gelirler aynı olsa da giderler çok daha fazla olacaktır. Başarı gelirse ve bunun getirdiği finansal kaynaklar

doğru yönetilirse oldukça etkili yöntemdir. Ancak yanlış yönetim ekonomik zorlukları beraberinde getirir. 2002-2007 yılları arasında Fenerbahçe, Beşiktaş ve Galatasaray bu yöntemi denemiştir.

5. Küresel marka yaratan takımlar; süper yıldızlar ve devamlı ulusal ve Avrupa başarısı için çalışırlar. Büyük transfer bütçeleri vardır. Futbol ve futbol dışı gelirleri oldukça fazladır. Güçlü marka, köklü tarihleri, güçlü ve doğru yönetimleri mevcuttur. Ciddi maaş yüklerini de beraberinde getirir. Sportif başarısızlık daha büyük maaş yükünü beraberinde getirir. Real Madrid, Barselona ve Manchester United takımları en güzel örnekleri teşkil etmektedirler.

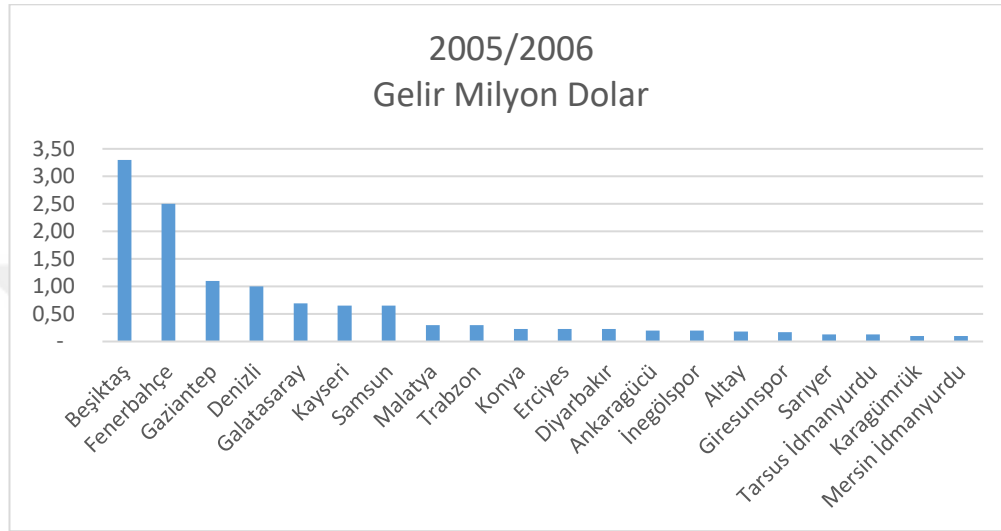
Bütün bu modeller geçişleri ile birlikte kullanılabilir. Manchester United 90'lı yıllarda oyuncu yetiştiren bir takım iken, önce ulusal yarışmacı model ve son dönemde küresel marka takımı modeli kullanarak Dünya markası haline gelmiştir.

4.2.2. Türkiye'deki Uygulamalar ve Sonuçları

UEFA FFP kriterleri zorunluluğu daha başlamadan ekonomik krizler spor kulüplerini oldukça etkimişlerdir. 2001 krizinde birçok takım için kapanma noktasına doğru ekonomik çöküşler oluşmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi aslında modellerin uygulamaları pek çok takım tarafından denenmiş ve doğru ve yanlış yönleri açıkça belirlenmişti. Bununla birlikte uygulamayı yapacak yönetimin yeterliliği asıl sorunu teşkil ettiği ortaya çıkmıştır. Aynı ligde mücadele eden ve aynı modelleri kullanan iki kulüpten biri Manchester United küresel bir marka haline gelirken Leeds United batma noktasına gelmiştir.

Türkiye'de ve Avrupa'da mücadele eden kulüplerin gelirleri katıldıkları turnuvalara ve aldıkları başarılarla göre farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte yine de üst düzey oynayan takımların gelirleri arasında çok büyük farklar olmadığı da gözükmemektedir. Şekil 4, Tablo 13, Şekil 5, Tablo 14, ve Tablo 14'te aynı sezonda Türk takımlarının aldıkları gelir payları mevcuttur. Galatasaray 2005-2006 sezonunda Fortis Türkiye Kupasından 690.000 Dolar, toplam havuz gelirlerinden 14,6 milyon Dolar ve bir sonraki sezonda Şampiyonlar Ligi gelirlerinden 13,958 milyon Euro gelir elde etmiştir.

Fenerbahçe ise aynı sezonda Fortis Türkiye Kupasından 2,5 milyon Dolar, toplam havuz gelirlerinden 14 milyon Dolar ve bir sonraki sezonda UEFA Kupası gelirlerinden 300.000 Euro gelir elde etmiştir. İki kulüpte aynı sezonlarda sportif başarı elde etmişler ancak finansal olarak doğru yönetilemedikleri için başarısız olmuşlardır (İkiz, Acar, 2010: 16).



Şekil 4: 2005-2006 sezonu Fortis Türkiye Kupası Gelir Dağılımı

Kaynak: Acar 2011.

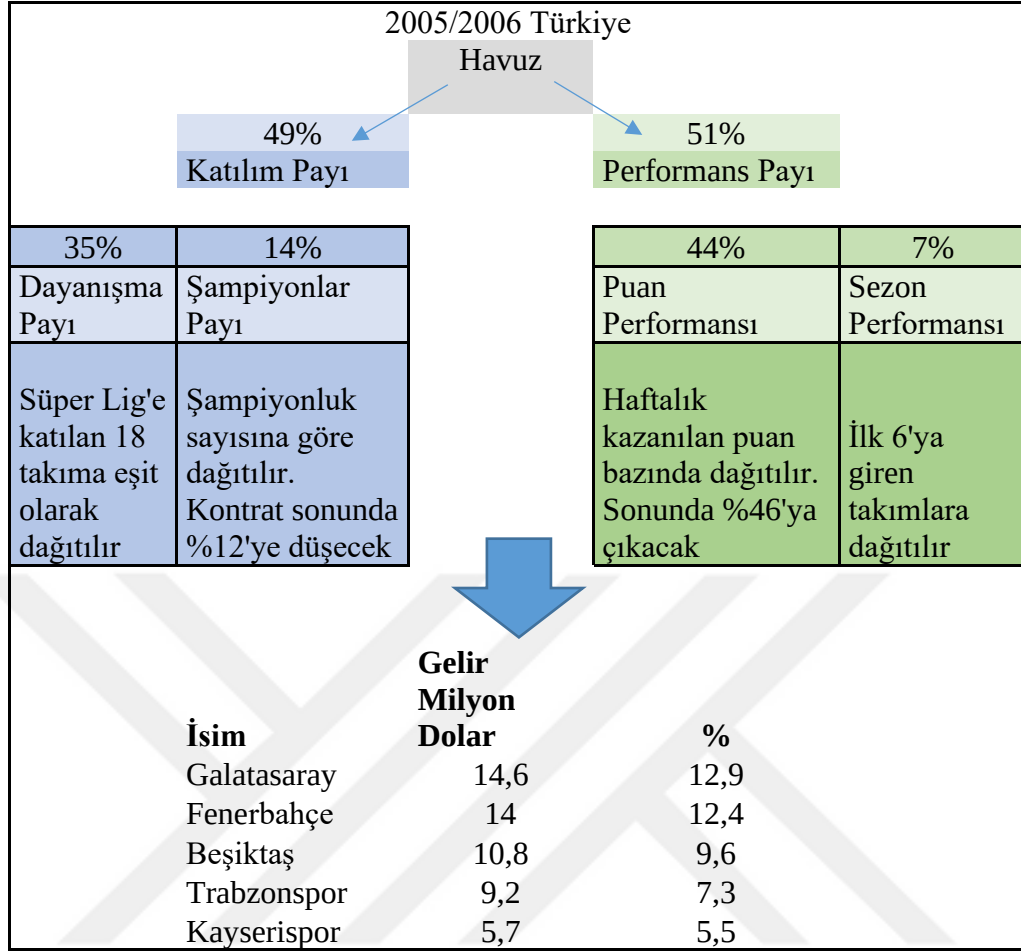
Fortis Türkiye Kupası Toplam dağıtılan gelir 12,5 milyon Dolar olmuştur.

Tablo 14: 2005-2006 Sezonu 5 Elit Lig ve Türkiye Yayın Kontratları

Lig	Süre	Başlangıç	Yıllık Toplam Havuz
Premier League	3 Sezon	2007/08	842 Milyon Euro
Serie A	Her Kulüp Kendi Hakkı Satıyor		
Bundesliga	3 Sezon	2006/07	220 Milyon Euro
La Liga	3 Sezon	2006/07	95 Milyon Euro
Ligue 1	3 Sezon	2005/06	600 Milyon Euro
Süper Lig	6 Sezon	2004/05	100 Milyon Euro

La Liga'da havuz yok. 7 1.lig ve 16 2. lig kulübü dahildir.

Kaynak: İkiz ve Acar, 2010.



Şekil 5: 2005-2006 Sezonu Gelir Dağılımı (Toplam Havuzdan)

Kaynak: İkiz, Acar 2010

Tablo 15: 2006-2007 Sezonu Şampiyonlar Ligi Gelirlerinin Dağılımı

Şampiyonlar Ligi Gelirleri (2006/2007)(Euro)			
Kulüp	Grup Maçları	Final Maçları	Toplam
Manchester United	23.855.000	7.700.000	31.533.000
Liverpool	20.518.000	11.700.000	32.218.000
Milan	24.892.000	14.700.000	39.592.000
Galatasaray	13.958.000	0	13.958.000

Kaynak: İkiz ve Acar 2010)

Tablo 16: 2006-2007 Sezonu UEFA Kupası Gelirleri Dağılımı

UEFA Kupası Gelirleri(2006/2007)(EURO)			
Kulüp	Grup Maçları	Final Maçları	Toplam
Sevilla Fc	270.000	5.981.500	6.251.500
Espanyol	270.000	4.981.500	5.251.500
Beşiktaş	210.000	0	210.000
Fenerbahçe	230.000	140.000	370.000

Sevilla/Espanyol Final Oynadı.

Kaynak: İkiz ve Acar 2010

2019 yılında yapılan bir çalışmada Türk kulüplerinin nakit akışının sağladığı faaliyetler yöntemi ile nakit akış modelleri incelenmiştir. Bu tablo ile işletmenin net varlıklarındaki değişimler, gerçek likiditesi, borç ödeme gücü, finansal durumu ve nakit akışlarının miktarı ve zamanlamasındaki değişkenlikleri sonucu ekonomik şartlara ve fırsatlara uyumu sağlamak amacıyla etkileme yeteneği ile nakit akışının kaynakları ve nerelerde kullanıldığını tespit etmek mümkündür. Geliştirilen nakit akış faaliyetler yöntemi ile nakit akış tablosundaki işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinin negatif veya pozitif olma durumuna göre sekiz temel farklı işletme profili belirlenmiştir. Çalışmada Avrupa ve Türkiye’den 29 takımın 2013-2018 yılları arasındaki finansal verileri analiz edilmiş ve sonuçları karşılaştırılmıştır. Dört büyükler olarak adlandırılan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor aynı dönemlerine ait finansal verileri analizlerinde borçlanma yöntemi ile işletme faaliyetlerini sürdürdükleri ve borç ödeme olarak varlıklarının satışı yöntemini kullandıkları tespit edilmiştir. Borçlanma ile büyüme yöntemi özellikle UEFA FFP kriterleri açısından doğru yöntem olmaması sebebiyle ekonomik yapılarında değişikliğe gitmişlerdir. İşletmeler için nakit yönetimi işletmenin gelecekte oluşabilecek durumlarını analiz etmede önemli bir göstergedir. İşletme faaliyetlerinden oluşan gelirin işletmenin sürdürülebilirliği noktasında başarılı olup olamayacağını gösterir. Futbol kulüplerinin kendi aralarındaki rekabetin çok sert geçiyor olması gelir kaynaklarının kullanımı ve sonrasında başarısızlık

ile birlikte faaliyetlerinin devamlılığı için borçlanma kaçınılmaz olmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerinin kontrolsüz olarak mali disipline uymadan yapılan harcamalar ile borçların yıllar boyunca artarak kulüpleri iflas noktasına getirmektedir. Aslında tam bu noktada UEFA FFP kriterleri çok büyük önem taşımaktadır. Kulüplerin hem gelirlerindeki dengesini düzenlerken aynı zamanda giderlerini de disipline edecek kriterlerden oluşmaktadır. Hemen hemen tüm Türkiye’deki kulüplerin gelirlerindeki ortak nokta finansman kaynaklı gelir profili olmasıdır. Yaptıkları faaliyetlerin gelirleri giderlerinin altında kalmaktadır. UEFA FFP kriterlerine göre bu tip durumlarda kulüplere bazı yaptırımlar uygulanmaktadır. Avrupa kulüplerinde is genel olarak başarılı bir profil ortaya çıkmaktadır. UEFA FFP kriterlerine rağmen faaliyetlerden nakit akışı veya yatırımlardan kaynaklı gelir yerine finansman gelirleri ile devam eden ve yabancı kaynakların kullanan kulüpler her yıl borçlarını katlamıştır. UEFA yaptırım olarak kriterlere uymayan Galatasaray ve Beşiktaş’ı Avrupa kupalarından menetmiştir. Yine Trabzonspor, Beşiktaş ve Fenerbahçe’ye transfer yasakları getirmiş oyuncu satmalarını teşvik ederek gelir elde etmeleri sağlanmıştır. Ayrıca kulüpleri takibe alarak kontrollerini sağlamaktadır. 2018-2019 futbol sezonunun devre arasında Türkiye Futbol federasyonu ile Türkiye Bankalar Birliği arasında yapılan anlaşma ile federasyon ve bankalar birliği kontrollerinde kulüplerin mali disiplininin sağlaması aynı zamanda kısa sürelerde borçlarından kurtulmaları için yeniden yapılanmalara gidilmiştir (Beyazgül, Karadeniz, 2019: 619-623).

Tablo 17: Nakit Akışlarının Sağlandığı Faaliyetler Yönteminde Nakit Akış Modelleri

Modeller	İşletme Porfilleri	İşletme Faaliyetlerind en Nakit Akışı	Yatırım Faaliyetlerind en Nakit Akışı	Finansman Faaliyetlerind en Nakit Akışı
Model 1	Nadir Durum	+	+	+
Model 2	Başarılı İşletme	+	-	-
Model 3	Gerileyen veya Yeniden Yapılanan İşletme	+	+	-
Model 4	Büyüyen İşletme	+	-	+
Model 5	Küçülen İşletme	-	+	+
Model 6	Hızlı Büyüyen - Genç İşletme	-	-	+
Model 7	Likiditasyona Giden İşletme	-	+	-
Model 8	Nadir Durum	-	-	-

Kaynak: Beyazgül ve Karadeniz, 2019: 609

4.3. Türkiye’deki Spor Kulübü Yönetimi ve Yöneticileri

Uygulamalardan da anlaşılacağı üzere spor kulüplerinin gelir kaynakları Avrupa ve Türkiye açısından kaynak çeşitliliği bakımından çok farklılıklar göstermemekle birlikte ekonomik yapılara bağlı olarak rakamsal bazda değişiklikler olduğunu söyleyebiliriz. Sonuç olarak elde edilen gelirin ışığında yapılacak giderlerin planlanması yöneticilerin en önemli görevidir. Bu konuda yeterli yetkinliklere sahip olmayan yöneticilerin kontrolsüz harcamaları sebebiyle kulüplerin ekonomik çıkmaza girecekleri çok net ortadadır. Amatör spor kulüplerinde ise durum biraz daha farklıdır. Gelirlerin büyük bölümü üyelerin ve çevresindekilerin bağışları ile olduğundan giderleri karşılama noktasında oldukça zorlanmaktadırlar. Bir de yöneticilerin spor kulübü yönetimi konusundaki yetersizlikleri de kulüplerin ekonomik açıdan devamlılığını çok daha zora sokmaktadır. Eğitim düzeylerinin artması doğru karar vermede, planlamada ve ileriye yönelik atılacak ekonomik ve sportif adımlarda büyük önem taşımaktadır. Geçmişte spor yapmış yöneticilerin kulüp yönetimlerinde daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

2000 yılı öncesinde spor kulüplerinin %93,2 si futbol branşında faaliyet gösteren kulüplerdi. Bu sebeple Türkiye’de spor kulübü yöneticiliği aynı zamanda futbol kulübü yöneticiliği anlamı taşımaktadır. 2016 yılında yayınlanan bir çalışmada spor kulüplerinin yöneticilerinin eski sporculardan oluşan grubunun ve teknolojiyi takip ederek uygulayan grubun diğer yöneticilerden daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yabancı dil bilen yöneticilerin bilgiye çabuk ulaşma, değerlendirme ve ileriye yönelik planlama yapmada daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Eren, Kızar ve Yıldırım, 2016: 137-142). Profesyonel spor kulüplerinde amatör spor kulüplerinden farklı olarak kulüp içinde uygulanan özel hedeflerin, vizyonlarının ve misyonlarının oluşturduğu kurallar söz konusudur. Ayrıca patron yönetici kavramlarının ayrıştığı karar verme mekanizmasının bağımsız olduğu yönetim kadroları mevcuttur. Kurumsal kültürün devamlılığını bu şekilde sağlamaktadırlar. İş ve işleyişler belirli ilkelere ve kurallara bağlı olarak sürdürülür. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik çok büyük önem taşır. Gerektiğinde görevler yeni yöneticilere devredilebilir. 2014 yılında Türkiye Süper Ligi takımlarının yöneticileri üzerine yapılan araştırmada kurumsallaşma konusu irdelenmiştir. Şirket kulüpleri, kamu yararına olan spor kulüpleri ve dernek statüsündeki spor kulüplerinin üç ayrı yapısal oluşumu olması nedeniyle kurumsallaşmanın çok daha zorlaştırıcı etken olduğu tespit edilmiştir. Bu üç yapı arasında eşitsizlikler söz konusudur. Yasal düzenlemeler farklı olması nedeniyle ortak payda da buluşmak oldukça zorlaşmaktadır. Sadece sportif başarıya endeksli olarak devamlılığını sağlayabilen kulüplerde gelir yetersizliği ortaya çıktığında çok daha büyük problemler oluşmaktadır. Üyelerin bağışları ile ayakta duran kulüplerin kurumsallaşmaya gidişte zorluklar yaşayacağı açıktır. Yönetim ödemeleri yaptığı sürece yetkilerini devretmemektedir (Sönmezoğlu, Çoknaz, 2014: 7-15). Öğüt ve İmamoğlu’nun (2011) çalışmasında Almanya ve Türkiye’den on kulüp örnekleme yöntemi ile seçilmiş on yönetici ile görüşülmüş, ortak noktalar ve ayrılan noktalar tespit edilmiştir. Buna göre yeni bir üyelik sistemi oluşturulup katılımın artması, gönüllü katılımların sağlanması, tesislere ulaşımın kolaylaştırılması ve yasal olarak işleyişin basitleştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. 1999-2008 yılları arasında yapılan spor şuraları

toplantılarında ve 8. Kalkınma Planında spor kulüplerinin geleceği konusunda bazı kararlar alınmıştı. Kalkınma planında kulüplerin ve federasyonların kendi kendilerine ayakta kalabilmeleri gerekliliği saptanmış ve buna göre hukuksal değişikliklerin yapılması planlanmıştır. Özellikle spor kulüplerinin dernek statüsü içinde olanların Dernekler Kanunu kapsamında denetlenmesi ve yönetilmesi örgütsel ve ekonomik yapılaşmalarda sorunlar yarattığı konusunda görüş bildirilmiştir. Yine Kalkınma Planı ve Spor Şuralarında özellikle yöneticilerin yapacağı maddi desteklerle ekonomik sürdürülebilirlik ve kulüplerin devamlılığı konusu da ele alınmıştır. Almanya ve Türkiye spor kulüpleri yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmada oldukça farklı sonuçlar bulunmuştur. Çalışmaya katılan kulüpler arasında Türkiye’de hiçbir kulüpte profesyonel yönetici olmaması, üye aidatları ve bağışlarla devamlılığın sağlanması, kulüp merkezlerinin ve tesislerinin dışarıdan kiralanma veya bir yönetici tarafından kullanılmasının sağlanması ve son olarak sponsor bulmadaki zorluklar ön plana çıkan sonuçlardır. Genellikle bu seçilen spor kulüplerin amatör olması sorunlarının daha da büyük olduğunun göstergesidir. Aynı durumdaki Alman kulüplerinde ise profesyonel yönetici konusunda veri olması, sponsor bulmada kolaylık ve tesislerin kulüplere ait olması yerlerin ise şehirlerin arazisi olması noktasında kullanım ve kullandırma konusunda kolaylık sağladığı aşıkardır (Erturan, Ögüt ve İmamoğlu, 2011: 57-61). Devecioğlu, vd (2012) gelişen ekonomide spor kulüplerinin de kendi değerlerini arttırmayı, profesyonel yönetim ile performanslarını geliştirmeyi ve başarılı olmayı hedeflediği sonucuna varmıştır. Türkiye’de kulüpler dernek adı altında faaliyetlerini sürdürmekte ve birçok vergi muafiyetine sahip olmaktadır. Şirketleşme ile bu avantajlarını kaybetmeden ticari işletmeler gibi gelir elde etme avantajına da sahip olmaktadır.

4.4. Türkiye’de Serbest Denetleme Raporlarının İncelenmesi: Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları

Özellikle son yıllarda UEFA FFP kriterleri göz önüne alınarak TFF de birçok düzenlemeye gitmiştir. Bununla birlikte popülist yaklaşımların varlığı sayesinde Türk Futbolu pek çok noktada iflastan devlet uygulamaları sayesinde kurtulmuştur. Son yıllarda vergi afları, banka kredilerinde

yapılanmalar gibi uygulamalar sayesinde kulüpler UEFA FFP kriterlerini bir şekilde aşmayı başarmaktadır. Benzer durumda İngiltere’de federasyon UEFA FFP kriterlerinden daha ağır cezai hükümler getirerek kulüplerin kriterlerin dışına çıkmalarını engellemeye çalışmıştır. Türkiye’de spor kulüplerinden en fazla gelir elde eden kulüplerden birisi de Galatasaray’dır. 2016 yılında en çok geliri olan kulüpler sıralamasında Galatasaray ilk otuz listesinde 27. Sırada ve 159 milyon Euro ile yer almıştır. (Aynı sıralamada Manchester United 689 milyon Euro ile 1. Sırada yer almaktadır) (www.90min.com).

2013 yılındaki mayıs ayının sonunda dönem sonu bağımsız denetleme raporunda belirtilen durum;

“31 Mayıs 2013 tarihi itibarıyla Grubun kısa vadeli yükümlülükleri, toplam dönene varlıklarını 230.190.238 TL (ilişkili taraf bakiyeleri düşülmüş halde)(31 Mayıs 2012: 146.816.166 TL) tutarında aşmış, aynı tarihte sona eren yılda Grup’un net dönem zararı 99.879.966 TL (31 Mayıs 2012: 35.886.674 TL zarar), geçmiş yıllar zararları ise 278.685.585 TL (31 Mayıs 2012: 242.503.347 TL zarar) olarak gerçekleşmiştir ve 70.677.892 TL tutarında özkaynak açışı oluşmuştur (31 Mayıs 2012: 251.281.007 TL özkaynak açığı). Bu finansal bilgiler nedeniyle Şirket, Türk Ticaret Kanunu’nun 376. Maddesi karşılığında Teknik İflas durumunu tespit etmek amacıyla varlıkların satış fiyatı üzerinden değerlendirildiği bilanço hazırlanmıştır. Buna göre Şirket’in 31 Mayıs 2013 tarihi itibarıyla maddi olmayan duran varlıkları üzerinde yaptığı değer tespiti sonucunda hesaplanan değer ile kayıtlı değerleri arasındaki 236.939.737 TL tutarındaki değer artışı ve lisans ile doğrudan bağlantılı olan sponsor, isim hakkı ve reklam gelirlerinden gelecekte elde edeceği nakit akışlarının indirgenmiş değerinden kaynaklanan 650.485.547 TL tutarındaki değer artışı yasal özkaynaklar üzerine yansıtılınca yasal özkaynakları 850.664.300 TL olmaktadır. Ayrıca Şirket Yönetimi, Şirket’in sürekliliğini devam ettirme konusunda gelir artırıcı ve çeşitlendirici yöntemler ile sermaye artışı da dahil olmak üzere birtakım önlemler almaktadır. Bu önlemlerin yanı sıra Şirket’in ana ortağı Galatasaray Spor Kulübü Derneği, Şirket’in mali yapısının güçlendirilmesi, mevcut olan ticari ve ticari olmayan borçlarını ödemekte herhangi bir güçlükle karşılaşmaması ve ödemelerini zamanında gerçekleştirmesi için Şirket’e gerekli kaynaklar ve desteğin sağlanacağını taahhüt etmiştir” şeklinde belirtilmiştir.

Görüldüğü üzere 2013 yılında şirketleşmiş Galatasaray zarar etmiştir. (EK 2: 31 Mayıs 2013 yılı Bağımsız denetleme raporundaki gelir/gider tablosu)

31 Ağustos 2014 ara dönem raporunda ise;

”Şirket 31 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla Türk Ticaret Kanunu'nun 376. Maddesi karşısında borca batık olma durumunu tespit etmek amacıyla varlıkların muhtemel satış fiyatı üzerinden değerlendirildiği bilanço hazırlamıştır.”

“Şirket maddi olmayan duran varlıklar altında muhasebeleştirilen profesyonel futbolcu lisans bedellerinin değer tespiti için 31 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla SPK Değerleme Hizmetleri Lisansına sahip ATIG Yatırım Menkul Değerler A.Ş. 'ye değer tespiti çalışması yaptırmıştır. 8 Ağustos 2014 tarihli değerleme raporunda maddi olmayan duran varlıklar altında muhasebeleştirilen profesyonel futbolcu lisans sözleşmelerinin gerçeğe uygun değeri 407.337.506 TL (143.071.022 Euro) ve alt yapı değeri ise 74.061.365 TL (26.012.913 Euro) olarak tespit edilmiştir.”

“Ayrıca, Şirket, 31 Mayıs 2014 tarihi itibarıyla lisans ile doğrudan bağlantılı olan sponsorluk, isim hakkı ve reklam gelirlerinden elde edeceği nakit akışlarının değerini ATIG Yatırım Menkul Değerler A.Ş. 'ye tespit ettirmiştir. 8 Ağustos 2014 tarihli değerleme raporunda Şirket'in taraf olduğu Lisans Sözleşmesi çerçevesinde 2029-2030 dönemi sonuna kadar tahmin edilen ve sözleşme kapsamındaki lisans ile doğrudan bağlantılı olan sponsorluk, isim hakkı ve reklam gelirlerinden elde edeceği nakit akışlarının %10,54 indirgeme oranı ile bugünkü değeri iyi senaryo (955.290.586 TL), orta senaryo (925.124.207 TL), ve kötü senaryo (876.556.527 TL) olarak tespit edilmiştir. Şirket, borca batık olma çalışmasında orta senaryo olan 925.124.207 TL 'yi kullanmıştır.”

“Buna göre maddi olmayan duran varlıkların 31 Mayıs 2014 tarihindeki gerçeğe uygun değeri ile aynı tarihteki kayıtlı değerleri arasındaki 309.745.688 TL tutarındaki değer artışı ve sözleşmelerden kaynaklanan 925.124.207 TL tutarındaki değer artışı özkaynaklar üzerinde yansıtılınca özkaynakların değeri pozitif 1.171.963.308 TL olmaktadır. 31 Ağustos 2014 tarihi itibarıyla önemli bir değişiklik olması beklenmemektedir. Şirket varlıklarının yeniden değerlendirilmesi sonucunda oluşan pozitif fark nedeniyle TTK'nın 376. maddesinde öngörülen tedbirleri almasına gerek olmadığı görülmektedir.”

“Bununla birlikte, Şirket yönetimi gelirlerin artırılması yönünde önlemler almaya başlamıştır. Bu kapsamda Şirket, Galatasaray Spor Kulübü Derneği ile Ali Sami Yen Spor Kompleksi Türk Telekom Arena Stadı VIP, kombine ve locaların pazarlama hakları ve gelirlerinin Şirket’e devri için anlaşma yapmıştır. Bu vesileyle 2014-2030 yılları arasında ilgili VIP, kombine ve loca pazarlama hak ve gelirlerinin Şirket konsolide finansal tablolarında olumlu etki yaratması hedeflenmektedir. Bu önlemlerin yanı sıra, Şirket’in ana ortağı durumunda olan Galatasaray Spor Kulübü Derneği, Şirket’in mali yapısının güçlenmesi, mevcut olan ticari ve ticari olmayan borçlarını ödemekte herhangi bir güçlükle karşılaşmaması ve ödemelerini zamanında gerçekleştirmesi için Şirket’e gerekli kaynak ve desteğin sağlanacağını 8 Ağustos 2014 tarihli destek mektubu ile taahhüt etmiştir” şeklinde ifade edilmiştir. Aynı yılın kasım ayındaki raporlamasında; işletmenin sürekliliği ilkesince “30 Kasım 2014 tarihinde sona eren son altı aylık zararı 72.100.141 TL, geçmiş yıllardaki toplam zararı 495.393.700 TL ve özkaynak açığı ise 87.553.179 TL olarak gerçekleşmiştir” (EK 3: 31 Mayıs 2014 yılı Bağımsız denetleme raporundaki gelir/gider tablosu).

Daha öncesinde de belirtildiği gibi Şirketleşen Galatasaray 2014 yılında da zarar etmiş buna bağlı olarak duran varlıklarının değerleri üzerinden sürekliliğini sağlamıştır (31 Mayıs 2014 Bağımsız Denetleme raporu).

31 Mayıs 2015 tarihine ait raporda ise; “Grup’un dönem zararı 87.498.442 TL, geçmiş yıllar zararları 495.393.700 TL ve özkaynak açığı ise 103.227.649 TL olarak gerçekleşmiştir. Grup’un net yabancı para pozisyonu açığı 355.384.244 TL olmuştur” diye belirtilmiştir. Yine aynı dönemde duran varlıklardan borçlanma ve ana ortak olarak kulüp derneğin garantörlüğü ile devamlılık sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak finansal devamlılık için uzun vadeli yeni aksiyonların alınması zorunluluk haline gelmiştir (EK 4: 31.05.2015 Bağımsız Denetleme Raporu Gelir Gider Tablosu).

31 Mayıs 2016 raporunu inceleyecek olursak; işletmenin sürekliliği ilkesi çerçevesinde “Grup’un kısa vadeli finansal borçlanmaları, uzun vadeli borçlanmalarının kısa vadeli kısımları, kısa vadeli ticari borçları, çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçları ve diğer borçların toplamı nakit ve nakit benzerleri ile kısa vadeli ticari alacakları ve diğer alacakları toplamını (ilişkili taraf bakiyeleri düşülmüş halde) 460.336.637 TL tutarında aşmış olup 31 Mayıs 2016 tarihinde sona eren hesap döneminde Grup’un dönem zararı 78.945.283 TL, geçmiş yıllar zararı 585.227.598 TL ve özkaynak açığı ise 366.079.887 TL olarak

gerçekleşmiştir. Bu durum Grup'un sürekliliğinin devamına ilişkin ciddi şüpheler uyandıracak önemli belirsizliklerin mevcudiyetini göstermektedir". Bunun sonucu yeni aksiyon planına ihtiyacın var olduğu belirtilmiş ve gayrimenkuller üzerinden gelir getirmek aynı zamanda giderlerin azaltılması hususunda bir aksiyon planının gerçekleştirilmesinin zorunluluğu ortaya konulmuştur (EK 5: 31 Mayıs 2016 Bağımsız Denetleme Raporu Gelir Gider Tablosu).

2017 yılındaki rapordaki işletmenin sürekliliği ilkesi doğrultusunda; "Grup'un kısa vadeli borçlanmaları, uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları, kısa vadeli ticari borçları çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçları ve diğer borçların toplam nakit ve nakit benzerleri ile kısa vadeli ticari alacakları ve diğer alacaklarının toplamını (ilişkili taraf bakiyeleri düşürülmüş halde) 313.523.879 TL tutarını aşmış olup 31 Mayıs 2017 tarihinde sona eren hesap döneminde Grup'un dönem zararı 297.091.659 TL geçmiş yıllar zararları 665.354.607 TL ve özkaynak açığı ise 663.140.115 TL olarak gerçekleşmiştir" şeklinde belirtilmiştir. Dernek tarafından ödenen 12.961.635 TL tutarındaki giderlerinden düşmüş olması olumlu durum raporu olarak geçse de sonuç olarak acil aksiyonlara ihtiyacı olduğu aşıkardır (EK 6: 31 Mayıs 2017 yılı Bağımsız denetleme raporundaki gelir/gider tablosu).

2018 yılına bakıldığında ise; olumlu yönde ola noktanın tek düzen hesap sistemine tam uyumlu olarak muhasebeleştirilmenin gerçekleştirilmesi olarak görülmektedir. Raporda "31 Mayıs 2018 tarihli özet konsolide finansal bilgiler "İşletmenin Sürekliliği" ilkesi uyarınca hazırlanmıştır. Bununla birlikte, 31 Mayıs 2018 tarihi itibarıyla kısa vadeli yükümlülükleri dönen varlıklarını 548.539.244 TL aşmış, aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait Grup'un dönem zararı 228.892.219 TL, geçmiş yıllar zararları ise 1.088.137.307 TL olarak gerçekleşmiş ve özkaynak açığı 315.648.927 TL olmuştur."

"Ek olarak, Grup'un gelecek dönem gelirleri üzerinde 714.574.953 TL tutarında temlik başta olmak üzere toplam 728.444.762 TL tutarında temlik, teminat, nakit blokaj ve kefalet tesis edilmiştir. Ayrıca Şirket lehine, Şirket'in ana ortağı olan Dernek aktiflerinde yer alan gayrimenkuller üzerinde 72.000.000 TL tutarında ipotek, Dernek'in aktifinde bulundurduğu Galatasaray Sportif hisse senetleri üzerinde 359.100.003 TL tutarında hisse rehni ve Dernek ve üçüncü şahıslar tarafından 61.232.000 TL tutarında kefalet imzası başta olmak üzere toplam

492.332.003 TL tutarında ipotek, hisse rehni, kefalet tesis edilmiştir. Bu durum, Grup'un sürekliliğinin devamına ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek önemli bir belirsizliğin bulunduğuna işaret etmektedir. Grup yönetiminin bu duruma ilişkin planları ve tedbirlerine aşağıda yer verilmektedir.”

“Yönetim Kurulu, Grup'un mali yapısının güçlendirilerek mevcut olan ticari ve ticari olmayan yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ile ilgili olarak bir aksiyon planı hazırlamıştır. Bu plana göre gelirleri artırıcı ve çeşitlendirici önlemlerin yanı sıra maliyetleri düşürücü önlemler planlanmış ve bu mali tabloların yayımlanma tarihi itibarıyla kısmi olarak devreye sokulmuştur. Ayrıca Grup elinde bulundurduğu gayrimenkulleri değerlendirmek üzere çeşitli projeleri hayata geçirmiştir.”

- i. “Grup, farklı banka ve kurumlardan kullanmakta olduğu kredilerini ortalama vadesini yıllara yayma çalışmalarında olumlu şekilde ilerlemekte olup, söz konusu kredinin tesisi ile kısa vadeli yükümlülükler ile dönen varlıklar arasındaki dengesizliğini ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.”
- ii. “Ali Sami Yen Spor Kompleksi Türk Telekom Stadyumu bünyesindeki loca, VIP, kombine ve bilet satışları beklentiler paralelinde gerçekleştirilmiş olup, Grup'a pozitif nakit akışı sağlamış ve sağlamaya devam etmektedir.”
- iii. “Profesyonel futbol takımı 2017/2018 sezonuna şampiyonluk iddiasıyla başlamış ve bu yönde takımı yenilemek suretiyle yatırımlar yapmıştır. Yapmış olduğu yatırımlar sonucunda takım 2017/2018 sezonunu şampiyon olarak tamamlamış ve bir sonraki sezonda Şampiyonlar Ligi'ne doğrudan katılım hakkı elde etmiştir. Böylece Şirket önümüzdeki sezon Şampiyonlar Ligi gelirini de garantilemiştir. Bu durum önümüzdeki dönem de Şirket'in gelirlerini önemli ölçüde arttıracaktır.”
- iv. “Grup bünyesinde yer alan GS Store operasyonları, özellikle profesyonel futbol takımının başarıları, Beyoğlu mağazası başta olmak üzere yeni açılan satış noktaları ve gitgide gelişen yönetim organizasyonu paralelinde ciddi bir ivme kazanmış olup bu performansın ilerleyen dönemlerde de artarak devam edeceği öngörülmekte ve dolayısıyla bu alanda Gruba ilave gelir katkıları gerçekleştireceği beklenmektedir.”

“Grup, yukarıda özetlendiği üzere 31 Mayıs 2018 tarihini takip eden 1 yıl içerisinde operasyonları sonucu nakit ödenmeyecek olan amortisman giderleri çıkarıldıktan sonra 40,4 milyon TL net nakit fazlası elde edeceğini tahmin

etmektedir” (EK 7: 31 Mayıs 2018 yılı Bağımsız denetleme raporundaki gelir/gider tablosu).

Kulübün 2019 yılındaki durumu ile ilgili raporda ise; “31 Mayıs 2019 tarihli özet konsolide finansal bilgiler “İşletmenin Sürekliliği” ilkesi uyarınca hazırlanmıştır. Bununla birlikte, 31 Mayıs 2019 tarihi itibarıyla kısa vadeli yükümlülükleri dönen varlıklarını 925.209.180 TL aşmış, geçmiş yıllar zararları ise 1.304.376.989 TL olarak gerçekleşmiş ve özkaynak açığı 273.215.151 TL olmuştur” (EK 8: 31 Mayıs 2019 Bağımsız Denetleme Raporu Gelir/gider tablosu).

Görüldüğü üzere daha çok finansal kaynaklar ile sorunu çözmenin yoluna bakılması sebebiyle kulüp her geçen yıl daha zor durumlara düşmüştür. Gelirlerinin arttırılması için kaynakların her yıl aynı şekilde kalması, yeni kaynakların yaratılmaması Grup’un ana ortağı Dernekten destek alarak sürekliliği sağlanmaya çalışılmıştır. UEFA FFP kriterlerinde belirtilen başa baş noktasında son yıllarda daha az sorun yaşamasındaki en büyük etken finansman ve yatırım faaliyetlerinden nakit akışı sağlama yöntemi işletme faaliyetlerinden nakit akışının önüne geçmektedir. Raporlarda iyimser bakışın yeterli olmadığı faaliyetlerinden kaynaklı nakit akışının daha fazla ağırlıklı olması konusu çok net belirtilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen ekonomik düzenler ve küreselleşme ile birlikte spor; amatör yönetim ve işleyiş anlayışından profesyonel yönetim ve anlayışa geçiş yapılması ile birlikte daha da büyüyen ve gelişen ekonomik yapı haline gelmiştir. Endüstrileşme ile birlikte spor kulüpleri özellikle bu endüstri içinde en büyük ekonomik paya sahip olan futbol; kurumsallaşmaya, profesyonelleşmeye ve sonuç olarak büyüyen ekonomileri ile ticari işletmelere dönmüştür. Büyük bilançolara sahip kulüplerin ekonomik sürdürülebilirlik ve güçlü ekonomik yapılara dönüşebilmesi, yatırımların ve bütçelerin uygun ve etkin kullanılması ile mümkün olacaktır. Büyüyen ekonomileri ile spor endüstrisi ülke ekonomileri için büyük katma değer sağlamaktadır. En büyük paydaşlarından biri olan spor kulüplerinin ekonomik sürdürülebilirlikleri, etkilediği diğer sektörlerle birlikte ülke ekonomileri içinde vaz geçilmez unsurlardan biridir. Bu açıdan başarılı olan Avrupa'nın birçok spor kulübü gelecekleri ve ekonomik sürdürülebilirlikleri için doğru yönetim ve hedeflemeleri yapabilmişlerdir. Türkiye'de spor kulüplerinin Avrupa'nın en zengin kulüpleri sıralamalarında yer almaları; ekonomik sürdürülebilirlik, gelecekte daha güçlü olabilmeleri, marka bilirliliklerinin artması, yöneticilere bağımlılıkların azalması açısından belirteceğimiz noktalarda kendilerini iyileştirmeleri gerekmektedir.

UEFA FFP kriterleri spor kulüplerinin ekonomik sürekliliğini hedef alan kriterlerden oluşmaktadır. Kulüpler eğer duran varlıkları veya finansal faaliyetlerden kaynaklı gelirle idare edilirse belli bir süre mevcut durumu devam ettirebilirler. Ancak duran varlıkları veya finansal faaliyetlerden oluşan gelirlerinde kayıplar başladığı veya kaynakların bulunamadığı durumda iflas durumu ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenle İngiltere gibi bazı ülke federasyonları bu kriterlerin uygulamalarını daha da katı hale getirmişler ve kulüplerin ekonomik sürdürülebilirliklerini bu şekilde sağlamışlardır. Sportif başarı elde etme hırsı ile popülist davranışlarda bulunan yöneticiler gelirlerinden fazla harcama yaparak içinde bulundukları organizasyonların iflasına sebep olmuşlardır. Türkiye'de de birçok defa kriterlerin uygulanması konusunda büyük sıkıntılar ortaya çıkmış ve zaman zaman uygulanmış olmasına rağmen kulüpleri uygulamalarında değişiklik

yapma konusunda teşvik etmekte başarılı olunamamıştır. Sezon sonlarında açıklanan raporlarla sistemin içinde kalarak geçici çözümlerle sonuç olumlu olarak gösterilse de son yıllardaki muhasebe uygulamalarında ve doğru yapılan raporlamalarda kulüplerin ekonomik açıdan durumun ne kadarda kötü olduğu ve iflas gibi bir sonun kaçınılmaz olduğu ortaya konulmaktadır. Bu sebeple UEFA FFP Kriterlerine tam uyumu sağlamamız ve uygulamalarda federasyonların kriterlerin uygulanması konusunda daha da dikkatli ve caydırıcı tedbirler alınması gerekmektedir. Bu uygulamalar aslında bütün spor federasyonlarının ana kriterleri olması gerekir. Amatör olarak gözükmekle birlikte sezon içerisinde milyon Euroların sporculara ödendiği basketbol, voleybol gibi sporlarda da benzer uygulamalar yapılması kulüplerin ekonomik sürdürülebilirlikleri açısından son derece doğru birer hamle olacaktır. UEFA FFP Kriterlerinde gider kabul edilmeyen altyapı yatırımları ve buradan yetiştirilecek sporcuların varlığı kulüplerin geleceğini oluşturacaktır. Portekiz’de Porto, Hollanda’da Ajax takımları her sezon sonunda Avrupa’nın önemli liglerine ve takımlarına oyuncularını transfer yaparak kulüplerinin ekonomik olarak devamlılıklarını garanti altına aldıkları gibi Avrupa Kupalarında başarılarla elde etmişler ve aynı zamanda faaliyetlerinden kaynaklı gelirlerinin de artmasına neden olmuştur.

Ekonomik yapıları ile spor kulüpleri sadece sportif amaca hizmet eden birer organizasyon değildir. Bütün ekonomik organizasyonlarda olduğu gibi bazı kriterleri net ortaya koymak gerekmektedir. Organizasyona ait misyon, vizyon, iş yapılış modeli ve iş organizasyonlarını net bir biçimde belirtmeleri gerekir. Hedeflere ulaşma doğrultusunda atılacak adımlar, planlamalar, mali yapılanma, kalite kontrolü ve kârlılıkla ilgili noktaları açıkça ortaya koymalıdır. Faaliyetlerin ve görevlerin tanımı yapılarak performans ölçütlerini belirtmelidir. Kendi kültürünü yaratarak kurumsallaşmanın sonuçlarını görebilirler. Ekonomik açıdan bakıldığında spor kulüplerinin kurumsallaşması ile işletmelerin kurumsallaşmaları çok büyük farklılıklar göstermemektedir. Spor kulüplerin açısından kurumsallaşmanın temel sorunlarının başında kuruluş aşamasında oluşan farklılıklar göze çarpmaktadır. Mevcut spor kulüplerinin yapılarında üç ayrı statüden söz edilebilir. Şirket kulüpleri, kamu yararına çalışan kurumlara ait kulüpler ve

dernek statüsüne bağlı kulüpler uygulamada ve kurumsallaşmadaki sorunların başında gelmektedir.

Spor kulüplerinin bir kısmının kurumlar tarafından kurulmuş olması ve bunların denetlenmesinin zorluğu geçmiş dönemlerde sıklıkla ortaya çıkmıştır. Özellikle “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (7405 sayılı kanun) Resmi Gazete, 19(26.04.2022)” ile spor kulüplerinin gelir ve giderleri belirtilmiş olsa da kurumlara ait spor kulüplerinin statülerinde değişikliğe gidilmemiştir. Belediyelerin, üniversitelerin ve sendikaların kurmuş olduğu kulüplerin sadece Dernekler Kanunu çerçevesinde denetlenmesi yeterli olmayacağı gibi gerek görüldüğünde bağlı bulundukları kurumlardan finansal destek yapılması ekonomik süreklilik için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Aynı şekilde fırsat eşitliği ve rekabet eşitliğinin olmadığı bu durumda ekonomik sürdürülebilirlik söz konusu olmayacaktır. Kurum spor kulüplerinde yönetimlerin el değiştirmesi sonucu birçok kulüp kapanmış veya liglerden çekilmiştir. 2018-2019 sezonu sonunda İstanbul Büyükşehir Belediye Spor Kulübü, Sakarya Büyükşehir Belediyesi Spor Kulübü yönetim değişiklikleri nedeniyle Basketbol Süper Liginden çekilmişlerdir. Gerekli hukuki düzenlemeler yapılmadığı sürece benzer sonuçlar yönetimlerin kararı veya ekonomik sebeplerden gibi farklı nedenlerle de olsa kulüplerin sürdürülebilirliği söz konusu olmayacaktır. Dernek konumundaki spor kulüpleri Dernekler Kanunu gereğince kâr amacı güden bir işle uğraşamamaktadır. Bu durumda giderlerini sadece bağışlar yardımı ile karşılamak zorundadırlar. Spor yasası ile gelirlerin ve giderlerin düzenlenmesi olumlu bir sonuçtur. Bununla birlikte dernekler kanunundaki kısıtlamalar henüz kaldırılmamış olması nedeniyle bu statüye sahip kulüplerin yüksek bütçeli takımlar kurmaları mümkün olmayacağından rekabet eşitsizliği ortaya çıkacaktır. Sadece işletme takımları yani şirketler tarafından oluşturulan takımlar yasal olarak Türk Ticaret Kanunu ile faaliyetlerini sürdürmekte ve denetlemeleri de bu kanun kapsamında gerçekleşmektedir. Şirket spor kulüpleri şirket yönetimine bağlı olmaları sebebiyle alınan yönetim kurulu kararları ile faaliyetlerini durdurulması sonucu ile karşılaşmışlardır. Geçmiş sezonlarda Basketbol Liglerinde bulunan Paşabahçe (1992/93 sezonunda), Eczacıbaşı (1995/96 sezonunda)

gibi şirket takımları aldıkları bir kararla liglerden çekilmişlerdir. Görüldüğü üzere Türkiye’de hukuki yapı açısından bir karmaşa söz konusudur. Profesyonel olarak faaliyetlerini sürdüren futbol kulüpleri için şirketleşme zorunluluğunun olması bu yöndeki uygulamada tek bir yapıda birleşme açısından oldukça önemli adım olsa da amatör spor kulüpleri için zorunluluk olmaması halen bu sıkıntıların bitmediğini göstermektedir. “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (7405 sayılı kanun) Resmi Gazete, 14(26.04.2022)” ile birlikte spor anonim şirketlerinin kurulabilmesinin sağlanması tüm spor dalları açısından oldukça önemlidir. Aynı yasa ile bu eksiklikler giderilmeye çalışılmışsa da farklı statülerin halen bir engel teşkil etmesi söz konusudur.

Yasal zorunluluklar konusunda kulüplerin üzerine düşeni yapması ve bunun da federasyon ve devlet tarafından denetlenmesi gerekmektedir. Türkiye’de yasal düzenlemelerin yetersizliği söz konusudur. Daha önce de belirtildiği gibi uluslararası platformlardaki kuralları da içine alacak düzenlemelerin yapılması önem teşkil etmektedir. Bu konuda İngiltere’de olduğu gibi cezaların ve yaptırımların daha zorlayıcı olması konusunda da yeterli adım atılmamıştır. Ayrıca popülist davranış sergilendiği durumlarda hataların affı çok sıklıkla yapıldığından, kulüplerin bu durumu lehine kullanmaları da önemli sorunların başında gelmektedir. Kulüplerin yasal açıkları kullanarak hile faktörünü çok sıklıkla uyguladıkları görülmektedir. Yasal açıklardan yararlanan bazı kulüpler durumlarını olduğundan daha iyi göstermektedirler. Olumsuz tabloların olumlu olarak gösterilmesi de sorunların çözülmesinde yetersiz kalınması durumunu ortaya çıkartmaktadır. “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (7405 sayılı kanun) Resmi Gazete, 20(26.04.2022)” ile denk bütçe zorunluluğu getirilmiş olması UEFA FFP kriterlerine uyum açısından da spor kulüplerinin ekonomik sürdürebilirliği sağlamasında katkısı olacaktır. Denetleme mekanizması, daha netleştirilmiş kurallar ile birlikte kriterlere uyumu da kolaylaştıracak ve hataların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

Alanında eğitimli, yabancı dil bilen, profesyonel yönetim kadrosu; kulüplerin doğru yönetilmesi açısından bir diğer önemli sorunun çözümünü

ortaya koymaktadır. Seyircinin, taraftarın sevdiği insan profili ile yönetici seçilmesi Türkiye’deki en önemli sorunlardan biridir. Şu an profesyonel spor kulüplerindeki yöneticiler kendi çalıştıkları sektörlerde oldukça önemli iş adamlarından oluşmaktadır. Bu yöneticilerin birçoğu spor ile ilgili geçmişli olan veya spor kaynaklı sektörlerde faaliyetleri olan iş insanları değildir. Ayrıca bu yöneticilerden geçmişte spor ile içi içe olanlar olsa da yeterli düzeyde değildir. Aslında kulüplerin tamamen profesyonel olarak idare edilebilmesi için profesyonel yöneticilerin olması şarttır. Yöneticilerin tam zamanlı olarak kulüplerin idaresi için çalışmaları gerekir. Bu yöneticilerin alanlarında iyi eğitilmiş ve yabancı dil bilgisi olması da önem teşkil etmektedir. Profesyonel yöneticilerin yanı sıra kulüplerin yönetim kurullarında bulunan üyelerinde sporun içinden gelen ve aynı şekilde sporla iç içe olması kulüplerin geleceği için önemli bir unsur olacaktır. Yapacakları rehberlikler ile profesyonel yöneticilere yardımcı olacaklardır. Kurumsallaşmanın en önemli kriteri profesyonel yönetimdir. Spor yasası ile birlikte yönetim ve yöneticilerin sorumluluk alanları daha net belirlenmiştir. Kulüplerin yönetimlerindeki yapılan hatalardan yöneticilerin tamamen sorumlu tutulması; kulüplerin oluşabilecek zararlarının karşılanmasında tek sorumlu olmaları konusunda “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (7405 sayılı kanun) Resmi Gazete, 16(26.04.2022)” ile düzenleme getirilmiştir. Bunun yanı sıra profesyonel yönetici kavramı ve yöneticiye olan bağlılık konusunda daha titiz bir düzenlemeye ihtiyaç halen duyulmaktadır.

Şeffaf ve hesap verilebilirlik ilkesi tüm işletmeler için vazgeçilmez bir ilkedir. Tüm şirketlerde olduğu gibi spor kulüplerinin profesyonel yöneticileri ve yönetim kurulları talep edildiğinde veya yıllık bildirimlerinde ve raporlamalarında tüm hesapları şeffaf bir şekilde sunmaları gerekmektedir. Denetlemelerin sonucu yapılan işlemler konusunda her türlü hesabı açıklığa kavuşturmalı, tüm bilgileri ve hesapları kamuoyu ve kulüp üyeleri ile paylaşması gerekmektedir. Bu şekilde oluşturulan yönetimler daima tüm üyelerin ve kamuoyunun da desteğini alarak hareket edebileceklerdir. Atılacak yanlış adımlarla kısa sürede düzeltilemeyecek bir ortam oluşmuş olacaktır. Paydaşların tüm bilgilere ve raporlara ulaşma yetkisi olması gerekmektedir. Karşılıklı fikir alışverişinin oluşması kulüplerin yönetimi ve

paydaşları ile sıkı rekabette düşük maliyetlerle başarıya ulaşmada kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca gerektiği durumlarda yöneticilerin yetkilerini devredebilmeleri gerekir. Genel olarak Türk Kulüpleri yetki devri ve paylaşımı konusunda oldukça yetersiz durumdadır. Yönetimlerin tüm yetkileri kendi ellerinde tutma çabaları, karar almada çıkar çatışmalarına da sebep olabilmektedir. “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (7405 sayılı kanun) Resmi Gazete, 18(26.04.2022)” ile şeffaflık ilkesi zorunluluk olsa da yetki devri ve paylaşımı açısından yöneticilerin olumlu olmaması sorunların çözümünde sıkıntılar yaratmaktadır.

Organizasyon şeması belirlenmiş kulüplerde işlerin daha organize ve doğru işlemesi kaçınılmazdır. Özellikle süper lig dışındaki birçok kulüpte bu organizasyon eksikliği açıkça görülmektedir. Alt liglerdeki kulüpler hem yönetici hem de organizasyonun içerisinde yer alan kişilerle idare edilmektedir. Yani kulüp başkanı aynı zamanda idari menajer veya kulüpte idareci ama aynı zamanda sahada yardımcı antrenör olarak görev almaktadır. Süper ligde yer alan takımlarda organizasyon daha doğru olarak yapılmaktadır. Yöneticiler ve takımın idarecileri ayrı ayrı kişilerden oluşan yapıları söz konusudur. Doğru insan kaynağının yönetilmesi organizasyondaki eksiklikleri de giderecektir. Verimlilik ve uyum açısından misyon ve hedeflere uygun bir organizasyon ve insan kaynağı yönetimi gerekmektedir. Örgütsel yapısı diğer işletmelere göre oldukça zor olan spor kulüplerinin en önemli farkı taraftar kitlesinin varlığıdır. Taraftarların sadece duygusal olarak yaklaşımları ekonomik verimsizlikle karşı karşıya bırakabilir.

Kaynaklarını ve varlıklarını etkin kullanamama sonucu borçlanma ve daha sonrasında tekrar eden borçlanma ile sürekliliği sağlayamama Türk Futbol Kulüplerinin en önemli sorunlarından biridir. Varlık ve kaynak yönetiminde rasyonel davranış; konusunda kulüplerimizin yöneticileri kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Sahip oldukları sınırlı kaynakları en etkin biçimde kullanmaları gerekir. Gelecek için yapılacak planlama ve projelerin oluşturulması için etkin kaynak yönetimi planlaması ve yeni kaynakların temini gerekmektedir. Popülist davranışlar sergilemekten

kaçınmalarıdır. Taraftardan gelen baskıyla başa çıkabilmek için yıldız transferler yaparak varlıklar ve kaynaklar gereksiz kullanılmamalıdır. Özellikle geleceğe yatırım yapmak, alt yapılarda sporcu yetiştirmek ve onların doğru eğitim almalarını sağlamak için yatırımlar yapılması gerekmektedir. Avrupa’da birçok kulüp önceliğini kendi ekonomik yeterlilikleri ve sürdürülebilirlikleri için ilk olarak bu konuda yatırım yapmışlar ve tesisleşmişlerdir. Bunun sonucu olarak alt yapılarını kuvvetlendirmişlerdir. Daha sonrasında kaynaklarını yıldız transferlere yönlendirmişlerdir. Bu transferler ellerindeki kaynakların tümünü veya büyük bölümünü harcamadan yapmışlardır. Bütün kulüpler hedefleri doğrultusunda yıldız transfer yapmaktadır. Bu transferlerdeki ana kriter önce hedef olduğu gibi kaynakların doğru kullanılması da önemli bir diğer kriter olarak görülmelidir. Kaynakların etkin kullanılması oldukça zor yeni kaynak yaratılması, iyi planlama ve görev dağılımı ile oluşturulması gerekmektedir.

Kulüplerin uzun vadede finansal yapısının güçlendirilmesi ve çıkarların korunması; çok önemli bir diğer kriter olacaktır. Türkiye’deki kulüplerde sportif başarı hedefli çalışmalar ön planda olduğu için kısa vadeli çözümlerle yapılan işlemler söz konusudur. Tablo 25’te görüldüğü gibi 1986 yılında Manchester United Kulübü Takımın başına Alex Ferguson’u getirmiş ve 2013 yılına kadar da görevde kalması için tüm desteklerini sürdürmüşlerdir. Tüm Avrupa’nın en çok gelir elde eden ve en büyük ekonomisine sahip kulübünün ilk adımlarını 1986 yılında atılmış olması uzun vadeli planlamanın en önemli göstergesi olacaktır. İlk uluslararası yıldızı transfer ettikleri 1993 yılında (Fransa’dan Cantona) alt yapıdan ilk yıldızı Ryan Giggs’i futbol piyasasına tanıtmışlardır. Aynı yıl; 1967 yılından beri ilk defa şampiyon olmuşlardır. Alex Ferguson geldiği yıl itibarıyla alt yapılara yatırım başlamıştır. Aynı yıl kulüp müzesini açmışlar ve futbol kamplarını başlatmışlardır. Başarıya giden yollarda uygulamalarda farklılıklar olsa da bütün ekonomik sürekliliği sağlamış kulüplerde en önemli kriterlerden biri uzun vadeli finansal yapılarını güçlendirilmesidir. Kulübün çıkarları her şeyin üstünde tutularak çalışmaları yürütmüşlerdir. Alex Ferguson çalıştığı her sezonda şampiyon olmamıştır. Yine de takımın uzun vadeli hedefleri doğrultusunda takımın başında kalmaya devam etmiştir. O da uzun vadede

ilk olarak alt yapılarda yenileşmeye gitmiştir. UEFA FFP kriterlerinin alt yapıların ekonomik ve sportif başarı açısından önemi bir kez daha vurgulamaktadır. Kulüpler uzun yıllar hizmetinde olacak ve yaptıkları transferler sayesinde büyük gelirler elde edecekleri genç oyuncuları takıma katmışlardır. Beckham, Butt, Scholes, Neville kardeşler gibi oyuncularla kadrolarını az maliyetli alt yapı oyuncuları ile revize etmişlerdir. 2004 yılına gelindiğinde alt yapılarını daha da büyütme kararını uygulamaya geçirmişlerdir. Marka yaratma çabası ve büyük ölçekli sponsorlarla olan antlaşmalar uzun yıllar devam edilmiştir. Türkiye’de bu tip organizasyona en iyi örnek Buca Spor olacaktır. Bulunduğu ligde iyi sonuçlar almaya devam etmişler ve uzun yıllar sportif ve ekonomik süreklilik adına alt yapılarını güçlendirmişlerdir. Her sezon sonunda takımlarındaki birçok oyuncuya transfer teklifleri gelmekte ve sonucunda kulüp yetiştirdiği alt yapı oyuncularından oldukça büyük gelirler elde etmektedir (EK 1: Manchester United Kulübünün Uzun Vadede Yaptığı ve Hedeflerine Ulaşma Yolundaki Uygulamalarının Kronolojik Sıralamaları).

Kısa orta ve uzun vadeli planlama yapan kulüplerin sürdürülebilirliği mümkün olacaktır. Kurumsal kaynak planlanması finansal yapı ve onun içeriği hakkında önemli bilgiler içermektedir. Planlama bütün şirketlerin en önemli birimlerinden biridir. Kulüpler özellikle profesyonel spor kulüpleri doğru planlama yapmadıklarında ekonomik ve sportif sürekliliklerini sağlayamayacaklardır. Sahip olunan kaynakların doğru kullanılması, bunların takibi, varlıkların doğru şekilde değerlendirilmesi, gelir ve giderlerin kontrolü, faaliyetlerin işleyişi, ortaya çıkan problemlerin alternatifli çözümü kulübün sürdürebilirliği açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Spor kulüpleri çok farklı sektörleri etkileyen bir endüstridir. Sadece futbol branşında faaliyet gösteren kulüpler bile bu endüstriye olan ekonomik etkiyi göstermektedir. UEFA FFP kriterleri ile bu büyük ölçekli ekonomik ve sportif faaliyetler düzenlenmeye çalışılmıştır. Büyük bir finansal varlık ve kaynaklara ulaşmada sıkıntısı olmayan sektör aynı zamanda büyük bir borçlanma yapısına da sahiptir. Yöneticiler çağdaş yönetim metotlarını ve teknolojiyi kullanarak çalışmalarını sürdürmelidirler. Kulüp bünyesinde

bulunan diğerk işlemlerinin otokontrol çalışmalarını doğru bir şekilde yapmak ve kaynakları etkin ve verimli kullanmak zorundadırlar. UEFA FFP kriterlerine göre futbol kulüpleri büyük bütçeleri olan karmaşık yapılara sahip ekonomik birimdirler. Aynı şekilde reel sektör işletmesi gibi varlık ve kaynaklarını kullanırken riskleri de göz önünde bulundurmak ve bunları doğru yönetmek zorundadırlar. Uluslararası platformda ve ulusal platformda başarı için kendi performans kriterlerini belirlemiş olması gerekir. Sportif başarı da geldiğinde mali disiplini ile çok daha güçlü ve uluslararası platformlara uyumlu olacaktır.

Türk Spor kulüplerinin en önemli eksikliklerini altyapı ve idari olarak eksikliklerinin tamamlanmaması oluşturmaktadır. Bu ciddi eksiklikler hem sportif başarı hem de finansal süreklilik açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Milyon Euro'luk bütçeleri ile kulüplerin bu problemleri çözmede başarılı olamaması beraberinde haksız rekabeti ve gelir gider dengesizliğini getirmektedir. Kulüplerin çözüm olarak yöneticilerden mali destek alarak devam etmeleri de bu sorunları ortadan kaldırmamaktadır. UEFA FFP kriterlerine uyan şeffaf bir şekilde hesap verebilen bir yönetim doğru kısa, uzun vadeli planlama yapabilen etkin ve yetkili yönetimleri ile ekonomik anlamda sürdürülebilirlik sağlayabilecektir. Doğru planlama ile uzun vadede de olsa sportif başarıyı elde edebilecektir.

Sonuç olarak kulüplerin her anlamda bu kriterlere uymuş olması sadece ekonomik sürdürülebilirlik açısından değil aynı zamanda sportif başarıyı da getirecektir. Finansal kriterler giderlerin azaltılmasını öngörürken sportif anlamda alt yapıya verilecek önemi; yönetimin şeffaf ve doğru biçimde olmasını, gelirlerin daha da artmasını ön görmektedir. Kısa, orta ve uzun vadeli planlama ile doğru hedefleme sonucu ekonomik ve sportif başarı kalıcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, D. (2011). "Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Paneli", XV. *Türkiye İç Denetim Kongresi (17 Ekim 2011)* İstanbul, ss. 1-27.
- Aktifbank. " Futbol Ekonomisi Raporu 2014-2015/2015-2016 sezonları", <https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL%20EKONOMISI%20RAPORU.pdf> (Erişim: 27.03.2020).
- Andreff, V. (2008). "Globalization of The Sports Economy", *Rivista di Diritto Ed Economia Della Sport* C.3, S.4 ss.13-32.
- Aktaş, H. ve Mutlu, S. (2016). "Finansal Fair Play Başa Baş Kuralı Ve Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerinde Bir Uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* C.14, S. 2, ss. 223-256.
- Aslan, T. (2018). "Futbol Kulüplerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi: Bist'de İşlem Gören Futbol Kulüpleri Üzerine Bir Uygulama", *Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, C.11, S. 3, ss. 349-362.
- Ay, S. ve Doğan, F. (2020). "Türk Futbol Takımlarının Gelirlerinin Bazı Değişkenler Üzerinden İncelenmesi", *Spotive* C.3, S. 2, ss. 22-31.
- Barrio, P. G. ve Pujol, F. (2016). "Broadcasting Revenues and Media Value in European Football", *Political Science*,.
- Batmaz, H. Ç., Yıldırım, F. ve Karadağ M., (2016). "Küresel Rekabetin Spor Endüstrisine Etkisi" *International Journal of Social Science*, S.42, ss.521-534.
- Beşiktaş Spor Kulübü."Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi Ve Ticaret A.Ş. ve Bağlı Ortakları 30.11.2019 denetleme finans raporları" www.kap.org.tr/tr/Bildirim/813635 (Erişim: 04.05.2020).
- Beyazgül, M. ve Karadeniz, E. (2019). "Futbol Kulüplerinin Nakit Akış Profillerinin Analizi: Uluslararası Bir Karşılaştırma" *Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, C.12, S. 3, ss. 605-624.

- Bülbül, S.ve Sevim, A. (2017). "Uefa Finansal Fair Play(FFP) Kriterleri Kapsamında Türk Futbolunda Finansal Raporlamanın Önemi Ve Bir Sistem Gerekliliği", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, C.27, S. 2, ss. 188-212.
- Cerrahoğlu, N. (2016). "Spor Ekonomisi Bilim Dalının Gelişim Analizi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.14, S.27, ss. 309-329.
- Coşkun, H. (1999). "Bir Tutundurma Aracı Olarak Spor Sponsorluğu", *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.3, S. 4, ss. 63-68.
- Çelik, O. B. (2019). "Hazardous Attributes: Survival Analysis of Soccer Clubs in Turkish Super League", *Spor Bilimleri Dergisi*, C.30, S. 1, ss. 15-24.
- Çırka, S.(2017)."Küreselleşme Sürecinde Sporun Genel Bir Değerlendirmesi", *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, S.45, ss. 127-146.
- Dayı, F. (2019) . "Futbol Kulüplerinde Finansal Risk Analizi", *Maliye Ve Finans Yazıları*, S. 111, ss. 357-386.
- Devecioğlu, S. ve öte. (2012). "Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi", *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.10, S. 2, ss. 35-42.
- Devecioğlu, S. (2005). "Türkiye'de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, S.2, ss. 117-133.
- Dietl, H. ve Hasan, T. (2007). "Pay-TV Versus Free-TV: A Model of Sports Broadcasting Rights Sales", *Eastern Economic Journal*, C.3, S. 33,ss. 405-428.
- Durmuş, H.(2017). *Futbolun Ticari Sektöre Dönüşmesi Ve Süper Lig Takımlarının Sportif Ve Mali Başarı Üzerine İki Eksenli Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.[http://tez.yok.go.tr/\(Tez No, 484121\)](http://tez.yok.go.tr/(Tez No, 484121)).

- Ekmekçi Dağlı, A., Ekmekçi, R. ve İrmiş, A. (2013). "Küreselleşme Ve Spor Endüstrisi", *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, C.4,S. 1, ss. 91-117.
- Eren, A., Kızar, O. ve Yıldırım, E. (2016). "Spor Kulüplerinde Görev Yapan Yöneticilerin Eğitim Durumları Ve Yeterlilikleri", *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.14, S. 2, ss. 135-143.
- Erturan Öğüt, E. E. ve İmamoğlu, A. F. (2011). "Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi -Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım." *Spor Bilimleri Dergisi*, C.22, S. 2, ss. 54-68.
- Faraudello, A., ve Gelmini, L. (2019). "Football, Corporate Ownership, And Conflicts Of Interest: Dark Spaces And Black Boxes", *Political Science Corporate Ownership and Control*, C.16, S. 3, ss. 29-35.
- Fenerbahçe Futbol A.Ş. “2019 yılı gelir gider tablosu”.
<https://tr.investing.com/equities/fenerbahce-sportif-income-statement>
(Erişim: 07.04. 2020).
- Fenerbahçe Futbol A.Ş. 31 Mayıs 2020 Tarihinde Sona Eren Yıla Ait Konsolide Finansal Tablolar
https://www.fenerbahce.org/FB/media/FB/pic_lib/fbsportif/FENER-2019-4.C-Mali-Tablo-Dipnotlari.pdf (Erişim: 21.02.2022)
- Franck, E. (2016). "A comment On The Newly Revised "2015 Version" Of The UEFA Club Licensing And Financial Fir Play Regulations", *University Of Zurich Department Of Business Administration*, S. 362.
- Futbol Ekonomisi.”2016-2017 sezonu Avrupa’nın en çok gelir elde eden on kulübü”http://www.futbolekonomi.com/images/stories/raporlar/Ekonomi/2016-2017_2017-2018-Sezonu-Futbol-Ekonomisi-Raporu-3.pdf
(Erişim: 11.04.2020).
- Futbol Ekonomisi.“2017-2018 yıllarında marka değeri açısından ilk on kulüp”http://www.futbolekonomi.com/images/stories/raporlar/Ekonomi/2016-2017_2017-2018-Sezonu-Futbol-Ekonomisi-Raporu-3.pdf
(Erişim: 11.04.2020)

Futbol Finansı Yıllık Değerlendirme Raporu <http://deloitte-uk-annual-review-fo-football-finance-2019.pdf> (Erişim: 10.02.2022)

Galatasaray Spor Kulübü. “Galatasaray Bağımsız Denetleme Raporları”,
<https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif/30112018-Konsolide-Finans.pdf> (Erişim: 23.03.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Mayıs 2013 Bağımsız Denetleme Raporu”
[https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2013/31.05.2013/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.05.2013%20\(imzal%C4%B1\).pdf](https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2013/31.05.2013/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.05.2013%20(imzal%C4%B1).pdf) (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Mayıs 2014 Bağımsız Denetleme Raporu”
<https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2014/31.05.2014%20Sportif/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031%2005%202014%20FINAL%20IMZALI.pdf> (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Ağustos 2014 Bağımsız Denetleme Raporu”
[https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2014/31.08.2014%20SPORTIF%20\(Agustos%20Imzalanm%C4%B1yor\)/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.08.2014.pdf](https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2014/31.08.2014%20SPORTIF%20(Agustos%20Imzalanm%C4%B1yor)/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.08.2014.pdf) (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “30 Kasım 2014 Bağımsız Denetleme Raporu”
<https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2014/30.11.2014%20Sportif/GSS%2030%202011%202014%20Final%20%C4%B0mzal%C4%B1.pdf> (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Mayıs 2015 Bağımsız Denetleme Raporu”
[https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2015/31.05.2015%20Sportif%20\(Imzalatmadan%20Dosyalam%C4%B1slar\)/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.05.2015%20\(imzal%C4%B1\).pdf](https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2015/31.05.2015%20Sportif%20(Imzalatmadan%20Dosyalam%C4%B1slar)/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.05.2015%20(imzal%C4%B1).pdf) (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Mayıs 2016 Bağımsız Denetleme Raporu”
[https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2016/31.05.2016%20Sportif/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.05.2016%20\(imzal%C4%B1\).pdf](https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/Sportif/2016/31.05.2016%20Sportif/GS%20Sportif%20Konsolide%20Rapor%2031.05.2016%20(imzal%C4%B1).pdf)

16/May%C4%B1s%202016/GS%20Sportif%20SPK%20Raporu%2031.05.2016%20imzal%C4%B1.pdf (Erişim: 25.04.2020)

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Mayıs 2017 Bağımsız Denetleme Raporu”
https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif2017/GSS_Rapor_3105201.pdf (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Mayıs 2018 Bağımsız Denetleme Raporu”
<https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif/31052018-SPK-KONSOLIDE-09082018.pdf> (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Spor Kulübü. “31 Mayıs 2019 Bağımsız Denetleme Raporu”
<https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/31052019-Tarihli-Mali-Tablolar.pdf> (Erişim: 25.04.2020).

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. “ 2019 yılı gelir gider tablosu”, <https://tr.investing.com/equities/galatasaray-sportif-income-statement> (Erişim: 07.04. 2020).

Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın Sektörel Dağılımı
<https://cevreselgostergeler.csb.gov.tr/gayri-safi-yurtici-hasilanin-sektorel-dagilimi-i-85707> (Erişim:05.04.2021)

Gençlik ve Spor bakanlığı 2019 Faaliyet Raporu
https://gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/faaliyet_raporu_1temmuz.pdf (Erişim:06.04.2021)

Güven, S. (2010). *Türkiye’de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,<http://tez.yok.gov.tr/> (Tez No.264020).

İkiz, M. ve Acar, D. (2010). "Futbol Ekonomisi Değer Zinciri Ve Stratejik Modeller", *Ocak 2010*.

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*, C.12, S. 3, ss. 35-61.

- Kara, O., Pehlivan, M., Tiryaki, K. ve Bayhan, M.A. (2017). “ Türkiye “Basketbol Liglerinin Rekabet Yapısı Ve Spor Endüstrisi İle İlişkisi”, *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C.6, S.6, ss. 213-237
- Katırcı, H. (2011). "Türkiye'de Futbol Pazarının Baş Aktörleri: Üç Büyükler Ve Pazarlama Faaliyetleri", *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, C.2, S. 2, ss. 28-40.
- Kazan, G. (2021). " Hile Üçgeni, Hile Elması ve Hile Beşgeni; Hile Eylemlerinin Nedenlerine İlişkin Teorilere Kavramsal Bakış". *Muhasebe ve Denetime Bakış*, C.20, S.62, ss. 245-258
- Leeds, M. ve Allmen P.von. (2017) *Spor Ekonomisi*, çev.Onur Burak Çelir ve Meltem İnce Yenilmez, Ankara: Palme Yayıncılık.
- Manchester United Ltd. ” 2019 yılı gelir gider tablosu”, <https://tr.investing.com/equities/manchester-united-plc-income-statement> (Erişim: 07.04. 2020).
- Manchester United Spor Kulübü 2019 yılı mali denetleme raporu https://ir.manutd.com/~/_media/Files/M/Manutd-IR/documents/2019-mu-plc-form-20-f.pdf (Erişim:19.07.2021)
- Özdağoğlu, A. ve Keleş, M. K. (2019). "Spor Yönetimi Açısından Gri Entropi Tabanlı Rov Yöntemi İle 4 Büyük Futbol Kulübünün Finansal Performans Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 35, ss. 107-123.
- Özevin, O. (2017). " Uefa Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbol Kulüpleri Üzerindeki Etkisi: Avrupa 5 Büyük Ligi Ve Türkiye Süper Ligi Üzerine Bir İnceleme", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, c.19, s2, ss. 479-508.
- Richard, N. D., Scelles, N. ve Morrow, S. (2019). "French DNCG Management Control Versus UEFA FFP: A Divergent Conception Of Financial Regulation Objectives", *Journal Soccer And Society*, C.20, S. 3, ss. 408-430.

- Ross, G. N. (1975). "The Determination Of Bonuses In Professional Sports", *The American Economist*, C.2, S. 19, ss. 43-46.
- Saatçioğlu, C. ve Çakmak, U. D. (2019). "Avrupa Ve Türkiye’de Futbol Ekonomisi: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *Sakarya İktisat Dergisi*, C.8, S. 4, ss. 331-350.
- Seaman, B. (2003). "Cultural and Sport Economics: Conceptual Twins?", *Journal of Cultural Economics*, C.2, S. 27, ss. 81-126.
- Serarslan, M. Z. (2020). "Spor Yoluyla Pazarlama Kavramına Analitik Yaklaşım", *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.18, S. 1, ss. 33-45.
- Serby, T. (2014). "UEFA's Financial Fair Play Regulation: The Devil is in the Details", *Political Science*, C.5, S. 2, ss. 6-11.
- Simmons, R. (2008). "Implications Of The Bosman Ruling For Football Transfer Markets", *Economic Affairs*, C.17, S. 3, ss. 13-18.
- Solberg, H. A. ve Haugen, K. (2010). "European Club Football : Why Enormous Revenues Are Not Enough", *Sport In Society*, C.13, S. 2, ss. 329-343.
- Soygüden, A. (2016). "Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.9, S. 4, ss. 21-35.
- Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R. ve Dağlı Ekmekçi, Y. A.(2013). "Corporate Social Responsibility In Sport: The Case Of Fenerbahçe Sport Club", *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, C.4, S. 3, ss. 92-106.
- Sönmezoğlu, U. ve Çoknaz, D. (2014). "Spor Toto Süper Ligde Yer Alan Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Açısından Bir İnceleme", *Sport Sciences*, C.9, S.1), ss. 1-21.
- Sözeri, B. ve Koçak, M. S. (2003). "Türkiye'deki Süper Lig Futbol Kulüplerinin Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternet Kullanımları", *Spor Bilimleri Dergisi*, C.14, S. 3, ss. 114-132.

- Talimciler, A. (2008). "Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol", *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi*, S. 26, ss. 89,114.
- Tel, M. (2014). "Türk Toplum Yaşantısında Fair Play", *International Journal of Science Culture and Sport*, C.2, S. 1, ss. 694-704.
- Terci, M. G. (2019). "Futbol Kulüplerinin Uefa Finansal Fair Play Mali Kriterleri Kapsamında Denk Hesap Şartı Ve Mali Yapılarının Rasyo Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: Fenerbahçe A.Ş. Ve Trabzonspor A.Ş. Örneği", *Muhasebe Ve Finans İncelemeleri Dergisi*, C.2, S. 2, ss. 81-93.
- TÜİK, Üretim Yöntemine göre GSYH hesabında sektörlerin payları, cari fiyatlarla, 2018, 2019 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Annual-Gross-Domestic-Product-2019-3367> (Erişim:05.04.2021)
- Tutar Kutluay F., Tutar E. ve Elmalı G. (2015). "Spor Sektörünün Mikro ve Makro Ekonomik Etkilerinin Teorik Analizi". *Route Educational and Social Science Journal*, C.2, S.3, ss.311-333.
- Tutar, S. (2018). "Finansal Fair-Play Kriterlerine Uyum Süreci Futbol Kulüplerinin Muhasebe Uygulamalarında Manipülatif Eylemleri Tetikler Mi?", *International Journal of Entrepreneurship And Management Inquiries*, C.3, S. 2, ss. 126-138.
- Türkiye Cumhuriyeti Gençlik Ve Spor Bakanlığı. "Haberler", <https://gsb.gov.tr/HaberDetaylari/3/3014/aaaaaa>(Erişim: 24.03.2020).
- Türkiye Futbol Federasyonu. *Kulüp Lİisans Ve Finansal Fair Play Talimatı*, İstanbul: Türkiye Futbol Federasyonu, 2019.
- Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi 2016 Rio Olimpiyatları <https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Olimpiyat-Oyunlari/1> (Erişim: 05.04.2021)
- UEFA. "Mali Fair Play Kuralları", <https://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html> (Erişim: 23.03.2020).

- UEFA."UEFA Club Licensing And Financial Fair Play Regulations Edition, 2012"www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf (Erişim: 04.05.2020).
- Yang, Y.(2009). "Estimating the Value of Brand Alliances in Professional Team Sports", *Marketing Science*, C.6, S. 28, ss. 1095-1111.
- Yanmıyan, S. ve Yıldız, G. (2021). "Spor Sponsorluğunun Spor Endüstrileştirmesi", *Academic Soscial Studies*, C.5, S.15, ss 163-170.
- Yazıcı, A. G. (2014). "Toplumsal Dinamizm Ve Spor", *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, C.3, S. 1, ss. 394-405.
- Yıldıran, İ. ve şinoforoğlu, O.T. (2020). "Spor tarihi 1", *Sporda Psikososyal Alanlar 1*. der.C.Koca, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Yıldız, E. ve Aydın Ayas, S. (2013). "Olimpiyat Oyunlarının Sürdürebilir Kalkınma Açısından Değerlendirilmesi", *Spor Bilimleri Dergisi*, C:24, S. 4, ss. 269-282.
- Zimbalist, A. (2003). "Sport As Business", *Oxford Review Of Economic Policy*, C.4, S. 19, ss. 503-511.
- 2016 Yılı En çok Geliri Olan ilk 30 Kulüp sıralaması”
<https://www.90min.com/tr/posts/5954632-avrupa-futbolunda-en-fazla-gelir-elde-eden-30-kulup> (Erişim: 26.04.2020).
- 2018 Dünya Kupası bütęesi [https://www.espn.com/soccer/fifa-world-cup/story/3471440/russia-predicts-world-cup-will-have-\\$31-billion-economic-impact](https://www.espn.com/soccer/fifa-world-cup/story/3471440/russia-predicts-world-cup-will-have-$31-billion-economic-impact) (Erişim:06.04.2021)
- 22.04.2022 tarih ve 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (RG. 26.04.22/31821).

EK 1: Manchester United Kulübünün Uzun Vadede Yaptığı ve Hedeflerine Ulaşma Yolundaki Uygulamalarının Kronolojik Sıralamaları

Kaynak: XV. Türkiye İç Denetim Kongresi Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetleme
Paneli 17.10.2011

EK 2: 31 Mayıs 2013 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları			
31 Mayıs 2013 Tarihinde Sona Eren Yıla Ait			
Konsolide Kapsamlı Gelir Tablosu			
(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası "TL" olarak ifade edilmiştir.)			
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
	Dipnot	1 Haziran 2012 – 31 Mayıs 2013	1 Haziran 2011 – 31 Mayıs 2012
Satış Gelirleri	15	322.700.149	224.787.875
Satışların Maliyeti (-)	15	(338.361.529)	(235.446.523)
BRÜT ZARAR		(15.661.380)	(10.658.648)
Genel Yönetim Giderleri (-)	16	(25.678.721)	(16.904.662)
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)	16	(8.857.491)	(6.949.812)
Diğer Faaliyet Gelirleri	18	13.159.271	55.340.326
Diğer Faaliyet Giderleri (-)	18	(10.299.322)	(13.126.744)
FAALİYET KARI / (ZARARI)		(47.337.643)	7.700.460
Finansal Gelirler	19	2.073.292	1.329.055
Finansal Giderler (-)	20	(52.889.601)	(45.045.253)
VERGİ ÖNCESİ ZARAR		(98.153.952)	(36.015.738)
Vergi Geliri / (Gideri)	21	(1.726.014)	129.064
Dönem Vergi Geliri / (Gideri)	21	(1.690.942)	--
Ertelenmiş Vergi Gelir / (Gideri)	21	(35.072)	129.064
DÖNEM ZARARI		(99.879.966)	(35.886.674)
DİĞER KAPSAMLI GELİR		--	--
TOPLAM KAPSAMLI DÖNEM ZARARI		(99.879.966)	(35.886.674)
Dönem Zararının Dağılımı		(99.879.966)	(35.886.674)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		1.670	(3.385)
Ana Ortaklık Payları		(99.881.636)	(35.883.289)
Toplam Kapsamlı Dönem Zararının Dağılımı		(99.879.966)	(35.886.674)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		1.670	(3.385)
Ana Ortaklık Payları		(99.881.636)	(35.883.289)
Hisse Başına Zarar	22	(0,0767)	(0,1287)

Kaynak: 31 Mayıs 2013 Bağımsız Denetleme raporu

EK 3: 31 Mayıs 2014 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları 31 Mayıs 2014 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu <i>(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)</i>			
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş (Yeniden Düzenlenmiş) (*)
	Dipnot	1 Haziran 2013- 31 Mayıs 2014	1 Haziran 2012- 31 Mayıs 2013
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hastalat	17	275.013.117	248.321.965
Satışların Maliyeti (-)	17	(380.829.735)	(294.912.358)
BRÜT ZARAR		(105.816.618)	(46.590.393)
Genel Yönetim Giderleri (-)	18	(20.629.277)	(16.804.858)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	20	6.419.967	10.889.493
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	20	(21.390.124)	(6.882.729)
ESAS FAALİYET ZARARI		(141.416.052)	(59.388.487)
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	21	88.304.833	2.002.960
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	21	(1.860.955)	(7.084.908)
FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET ZARARI		(54.972.174)	(64.470.435)
Finansman Gelirleri	22	6.517.801	1.758.477
Finansman Giderleri (-)	22	(65.492.465)	(47.327.934)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ ZARAR		(113.946.838)	(110.039.892)
Sürdürülen faaliyetler vergi geliri / (Gideri)		--	--
Dönem vergi gelir / (gideri)		--	--
Ertelenmiş vergi geliri / (gideri)		--	--
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM ZARARI		(113.946.838)	(110.039.892)
DURDURULAN FAALİYETLER DÖNEM KARI/(ZARARI)	23	(3.526.812)	10.567.714
DÖNEM ZARARI		(117.473.650)	(99.472.178)
Dönem Zararının Dağılımı		(117.473.650)	(99.472.178)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		(13)	1.670
Ana Ortaklık Payları		(117.473.637)	(99.473.848)
Pay Başına Kazanç	25	(0,0737)	(0,0764)
Sürdürülen Faaliyetlerden Pay Başına Kazanç		(0,0715)	(0,0845)
Durdurulan Faaliyetlerden Pay Başına Kazanç		(0,0022)	0,0081
DIĞER KAPSAMLI GELİR		(26.021)	(407.788)
Kar veya Zarar Olarak Yeniden Sınıflandırılmayacaklar			
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Aktüeryal Kayıplar		(26.021)	(407.788)
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		(117.499.671)	(99.879.966)
Toplam Kapsamlı Gelirin Dağılımı:		(117.499.671)	(99.879.966)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		(13)	1.670
Ana Ortaklık Payları		(117.499.658)	(99.881.636)

Kaynak: 31 Mayıs 2014 Bağımsız Denetleme raporu

EK 4: 31 Mayıs 2015 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklığı			
31 Mayıs 2015 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait			
Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu			
<i>(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)</i>			
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
	Dipnot	1 Haziran 2014- 31 Mayıs 2015	1 Haziran 2013- 31 Mayıs 2014
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasslat	15	349.600.270	275.013.117
Satışların Maliyeti (-)	15	(401.159.188)	(380.829.735)
BRÜT ZARAR		(51.558.918)	(105.816.618)
Genel Yönetim Giderleri (-)	16	(18.962.268)	(20.629.277)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	18	5.227.362	6.419.967
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	18	(13.362.620)	(21.390.124)
ESAS FAALİYET ZARARI		(78.656.444)	(141.416.052)
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	19	75.115.000	88.304.833
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	19	(12.207.574)	(1.860.955)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Kar/(Zararlarından) Paylar	22	(2.948.030)	--
FINANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET ZARARI		(18.697.048)	(54.972.174)
Finansman Gelirleri	20	7.314.567	6.517.801
Finansman Giderleri (-)	20	(76.115.952)	(65.492.465)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ ZARAR		(87.498.433)	(113.946.838)
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Geliri / (Gideri)		--	--
Dönem vergi gelir / (gideri)		--	--
Ertelenmiş vergi geliri / (gideri)		--	--
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM ZARARI		(87.498.433)	(113.946.838)
DURDURULAN FAALİYETLER DÖNEM ZARARI	21	--	(3.526.812)
DÖNEM ZARARI		(87.498.433)	(117.473.650)
Dönem Zararının Dağılımı		(87.498.433)	(117.473.650)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		9	(13)
Ana Ortaklık Payları		(87.498.442)	(117.473.637)
Pay Başına Kazanç/(Kayıp)	23	(0,0404)	(0,0737)
Sürdürülen Faaliyetlerden Pay Başına Kazanç/(Kayıp)		(0,0404)	(0,0715)
Durdurulan Faaliyetlerden Pay Başına Kazanç/(Kayıp)		--	(0,0022)
Diğer Kapsamlı Gelir			
Kar veya Zarar Olarak Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(215.980)	(26.021)
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Aktüeryal Kayıplar		(215.980)	(26.021)
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		(87.714.413)	(117.499.671)
Toplam Kapsamlı Dönem Zararının Dağılımı:		(87.714.413)	(117.499.671)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		9	(13)
Ana Ortaklık Payları		(87.714.422)	(117.499.658)

Kaynak: 31 Mayıs 2015 Bağımsız Denetleme raporu

Ek 5: 31 Mayıs 2016 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağı Ortaklıkları			
31 Mayıs 2016 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait			
Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu			
(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)			
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş (Yeniden düzenlenmiş) (*)
	Dipnot	1 Haziran 2015- 31 Mayıs 2016	1 Haziran 2014- 31 Mayıs 2015
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	17	508.853.220	414.272.337
Satışların Maliyeti (-)	17	(434.983.593)	(451.118.093)
BRÜT KAR/(ZARAR)		73.869.627	(36.845.756)
Genel Yönetim Giderleri (-)	18	(15.299.328)	(23.848.076)
Pazarlama Giderleri (-)	18	(20.532.005)	(10.196.134)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	20	8.998.083	7.482.275
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	20	(40.317.155)	(19.062.238)
FAALİYET KAR/(ZARARI)		6.719.222	(82.469.929)
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	21	24.708.956	75.115.000
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	21	(5.588.499)	(12.207.574)
FINANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KAR/(ZARARI)		25.839.679	(19.562.503)
Finansman Gelirleri	22	9.524.674	7.726.205
Finansman Giderleri (-)	22	(111.325.446)	(80.456.519)
VERGİ ÖNCESİ ZARAR		(75.961.093)	(92.292.817)
Vergi Geliri / (Gideri)	24	(2.984.190)	(20.213)
Dönem Vergi Gideri		(2.548.043)	(705.647)
Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)		(436.147)	685.434
DÖNEM ZARARI		(78.945.283)	(92.313.030)
Dönem Zararının Dağılımı		(78.945.283)	(92.313.030)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		730.312	(3.889.063)
Ana Ortaklık Payları		(79.675.595)	(88.423.967)
Pay Başına Kazanç/(Kayıp)	23	(0,0368)	(0,0409)
Kar veya Zarar Olarak Yeniden Sınıflandırılmayacaklar			
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Aktüeryal (Kayıplar)/Kazançlar	14	313.190	(215.980)
Diğer Kapsamlı Gelir		313.190	(215.980)
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		(78.632.093)	(92.529.010)
Toplam Kapsamlı Gelirin Dağılımı		(78.632.093)	(92.529.010)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		730.312	(3.889.063)
Ana Ortaklık Payları		(79.362.405)	(88.639.947)

(*) Yeniden düzenleme için Dipnot 2.1'e bakınız.

Kaynak: 31 Mayıs 2016 Bağımsız Denetleme raporu

EK 6: 31 Mayıs 2017 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları			
31 Mayıs 2017 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait			
Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu			
(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)			
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş
		1 Haziran 2016- 31 Mayıs 2017	1 Haziran 2015- 31 Mayıs 2016
	Dipnot		
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	18	348.997.589	508.853.220
Satışların Maliyeti (-)	18	(422.214.637)	(434.983.593)
BRÜT KAR/(ZARAR)		(73.217.048)	73.869.627
Genel Yönetim Giderleri (-)	19	(13.217.059)	(15.299.328)
Pazarlama Giderleri (-)	19	(22.754.396)	(20.532.005)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	21	7.220.467	8.998.083
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	21	(50.097.166)	(40.317.155)
ESAS FAALİYET KAR/(ZARARI)		(152.065.202)	6.719.222
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	22	17.794.419	24.708.956
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	22	(26.553.039)	(5.588.499)
FINANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KAR/(ZARARI)		(160.823.822)	25.839.679
Finansman Gelirleri	23	301.396	9.524.674
Finansman Giderleri (-)	23	(134.960.473)	(111.325.446)
VERGİ ÖNCESİ ZARAR		(295.482.899)	(75.961.093)
Vergi Gideri	25	(1.608.760)	(2.984.190)
Dönem Vergi Gideri		--	(2.548.043)
Ertelenmiş Vergi Gideri		(1.608.760)	(436.147)
DÖNEM ZARARI		(297.091.659)	(78.945.283)
Dönem Zararının Dağılımı		(297.091.659)	(78.945.283)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		28.767	730.312
Ana Ortaklık Payları		(297.120.426)	(79.675.595)
Pay Başına Kayıp	24	(0,1373)	(0,0368)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar			
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/(Kayıpları)	15	31.431	313.190
Diğer Kapsamlı Gelir/(Gider)		31.431	313.190
TOPLAM KAPSAMLI GELİR/(GİDER)		(297.060.228)	(78.632.093)
Toplam Kapsamlı Gelirin / (Giderin) Dağılımı		(297.060.228)	(78.632.093)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		28.767	730.312
Ana Ortaklık Payları		(297.088.995)	(79.362.405)

Kaynak: 31 Mayıs 2017 Bağımsız Denetleme raporu

EK 7: 31 Mayıs 2018 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları 31 Mayıs 2018 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu <i>(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)</i>			
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş(Yeniden Düzenlenmiş)(*)
	Dipnot	1 Haziran 2017- 31 Mayıs 2018	1 Haziran 2016- 31 Mayıs 2017
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hasılat	18	627.344.701	385.194.565
Satışların Maliyeti (-)	18	(658.679.910)	(455.962.653)
BRÜT ZARAR		(31.335.209)	(70.768.088)
Genel Yönetim Giderleri (-)	19	(18.297.238)	(13.217.059)
Pazarlama Giderleri (-)	19	(24.694.633)	(22.754.396)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	21	6.586.853	8.296.785
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	21	(51.483.707)	(50.097.166)
ESAS FAALİYET ZARARI		(119.223.934)	(148.539.924)
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	22	55.000	--
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	22	(306.210)	(1.250.870)
FINANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET ZARARI		(119.475.144)	(149.790.794)
Finansman Gelirleri	23	46.059.270	4.983.050
Finansman Giderleri (-)	23	(159.572.678)	(136.091.717)
VERGİ ÖNCESİ ZARAR		(232.988.552)	(280.899.461)
Vergi Gideri	25	4.096.333	(1.608.760)
Dönem Vergi Gideri		--	--
Ertelenmiş Vergi Gideri		4.096.333	(1.608.760)
DÖNEM ZARARI		(228.892.219)	(282.508.221)
Dönem Zararının Dağılımı		(228.892.219)	(282.508.221)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		(12.403)	28.767
Ana Ortaklık Payları		(228.879.816)	(282.536.988)
Pay Başına Kayıp	24	(0,0129)	(0,1305)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar			
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/(Kayıpları)	15	(228.189)	31.431
DİĞER KAPSAMLI GELİR(GİDER)		(228.189)	31.431
TOPLAM KAPSAMLI GELİR(GİDER)		(229.120.408)	(282.476.790)
Toplam Kapsamlı Gelirin / (Giderin) Dağılımı		(229.120.408)	(282.476.790)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		(12.403)	28.767
Ana Ortaklık Payları		(229.108.005)	(282.505.557)

Kaynak: 31 Mayıs 2018 Bağımsız Denetleme raporu

EK 8: 31 Mayıs 2019 Yılı Bağımsız Denetleme Raporundaki Gelir/Gider Tablosu

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları 31 Mayıs 2019 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Konsolide Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu <i>(Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)</i>			
		Bağımsız Denetimden Geçmiş	Bağımsız Denetimden Geçmiş(Yeniden Düzenlenmiş)(*)
	Dönem	1 Haziran 2018- 31 Mayıs 2019	1 Haziran 2017- 31 Mayıs 2018
KAR VEYA ZARAR KISMI			
Hazırlat	18	1.087.824.177	627.344.791
Satışların Maliyeti (-)	18	(805.610.135)	(649.515.560)
BRÜT KAR/ZARAR		282.214.042	(22.170.859)
Genel Yönetim Giderleri (-)	19	(22.240.488)	(18.297.238)
Pazarlama Giderleri (-)	19	(30.357.914)	(24.694.633)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	21	9.189.236	6.586.853
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	21	(66.391.438)	(51.483.707)
ESAS FAALİYET KAR/ZARARI		172.413.438	(110.889.584)
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	22	-	55.000
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	22	(125.678)	(306.210)
FINANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KAR/ZARARI		172.287.760	(110.310.794)
Finansman Gelirleri	23	123.228.806	46.059.270
Finansman Giderleri (-)	23	(264.576.232)	(156.096.894)
VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR		30.940.334	(220.348.418)
Vergi Gideri	25	(429.778)	4.096.333
Dönem Vergi Gideri		(236.407)	-
Ertelemiş Vergi Gideri		(193.371)	4.096.333
DÖNEM KAR/ZARARI		30.510.556	(216.252.085)
Dönem Kar/Zararı Dağılımı		30.510.556	(216.252.085)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		(20.719)	(12.403)
Ana Ortaklık Payları		30.531.275	(216.239.682)
Pay Başına Kayıp/Kazanç	24	0,0006	(0,0122)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar			
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları(Kayıpları)	15	(737.633)	(228.189)
Diğer Kapsamlı Gelir(Gider)		(737.633)	(228.189)
TOPLAM KAPSAMLI GELİR(GİDER)		29.772.923	(216.480.274)
Toplam Kapsamlı Gelirin / (Giderin) Dağılımı		29.772.923	(216.480.274)
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		(20.719)	(12.403)
Ana Ortaklık Payları		29.793.642	(216.467.871)

Kaynak: 31 Mayıs 2019 Bağımsız Denetleme Raporu