

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**



**FUTBOL ENDÜSTRİSİNİN DE MARKALAŞMANININ TÜRKİYE VE
AVRUPA'DAKİ PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN
EKONOMİK YAPILARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ALANINDA
TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZİ**

OLCAY ENGİN ELBİR

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ. HACALET MOLLAOĞULLARI**

**MAYIS, 2018
MUĞLA**

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**FUTBOL ENDÜSTRİSİNİN DE MARKALAŞMANININ TÜRKİYE VE
AVRUPA'DAKİ PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN EKONOMİK
YAPILARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ALANINDA
TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZİ**

OLCAY ENGİN ELBİR

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ. HACALET MOLLAOĞULLARI**

**MAYIS, 2018
MUĞLA**

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ANABİLİM/ANASANAT DALI**

**FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMANIN TÜRKİYE VE
AVRUPA'DAKİ PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN EKONOMİK
YAPILARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

OLCAY ENGİN ELBİR

**Sağlık Bilimler Enstitüsünce
“Tezli Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin/Projenin Enstitüye Verildiği Tarih :
Tezin/Projenin Sözlü Savunma Tarihi :**

**Tez/Proje Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hacalet, MOLLAOĞULLARI
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Özcan, SAYGIN
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Erdal, ZORBA**

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK

**Mayıs, 2018
MUĞLA**

YEMİN

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum “**Futbol Endüstrisinde Markalaşmanın Türkiye ve Avrupa’daki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Ekonomik Yapılarına Etkisinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Olçay Engin ELBİR
İMZASI

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı: ELBİR

Adı: Olcay Engin

Referans No:

TEZİN ADI

Türkçe: Futbol Endüstrisinde Markalaşmanın Türkiye ve Avrupa'daki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Ekonomik Yapılarına Etkisinin İncelenmesi

Y. Dil: The branding of the Football Industry Professional Football Clubs in Europe, Turkey and Investigation of the Effects of Economic Structure

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

X

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Spor Bilimleri Fakültesi

Enstitü : Sağlık Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar:

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Mollaoğulları, Hacalet

Ünvanı : Dr. Öğr. Üyesi.

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 75

TEZİN KONUSU (KONULARI)

- 1. Futbol Endüstrisi**
- 2. Futbolda Markalaşma**
- 3. Türkiye ve Avrupa Futbolu**

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER

- 1. Futbol**
- 2. Endüstri**
- 3. Markalaşma**

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER

- 1. Football**
- 2. Industri**
- 3. Branding**

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum** X
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir** X O
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir** X

Yazarın İmzası :

Tarih :/...../.....

FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMANIN TÜRKİYE VE AVRUPA DAKİ PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN EKONOMİK YAPILARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu araştırma futbol endüstrisinde markalaşmanın Türkiye ve Avrupa'daki profesyonel futbol kulüplerinin ekonomik yapılarına etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma betimsel bir yöntem içermektedir. Araştırmada konu ile ilgili literatür taranmış, futbol kulüplerinin şirketleşmesi, mali yapıları ve sportif başarıları incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini; şirketleşerek halka arzı gerçekleştirilmiş Avrupa dan Real Madrid, Bayern Münih, Manchester United futbol kulüpleri ve Türkiye den Beşiktaş Futbol Yatırımları A.Ş., Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş., Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş oluşturmuştur. Bu çalışmada futbolun amatörlükten profesyonelliğe geçiş sürecinin tarihi, futbol endüstrisini etkileyen gelir kalemleri (televizyon gelirleri, reklam gelirleri, borsa gelirleri, sponsorluk gelirleri, maç günü gelirleri, Avrupa kupaları gelirleri), bosman kuralları, transfer sistemi ve Türkiye deki 4 büyük kulübün (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş) ve Avrupa ülkelerinden Avrupa kupalarında başarılı olan dört kulübün (Real Madrid, Bayern Münih, Manchester United) ekonomik yapıları incelenecektir. Araştırmaya konu olana futbol kulüplerinin analizleri Microsoft Office programlarından excel yardımı ile grafiklendirilmiştir. Elde edilen veriler kulüplerin web sitelerinden, UEFA'dan ve çeşitli internet sitelerinden toplanarak analiz edilmiştir. Avrupa kulüplerinin gelir kalemleri incelendiğinde, %34 Tv anlaşmaları, %9 UEFA gelirleri, %24 sponsor gelirleri, %9 ticari gelirler, %16 maç günü gelirleri, %8 diğer olduğu grafikte görülmektedir. Ülkemizdeki futbol takımlarının en büyük maddi kaynağını "havuz gelirleri" isimli televizyon yayın hakları oluşturmaktadır. Bunu maç günü gelirleri, sponsorluklar, bağışlar ve reklam gelirleri izlemektedir. Türkiye Süper lig gelirlerinin %46'sının yayın havuzu (tv-dijital), %33'ünün sponsorlar, %12'sinin bilet gelirleri, %5'inin UEFA gelirleri ve %4'ünü diğer gelir oluşturmaktadır. İspanya La Liga incelendiğinde, gelirlerinin %36 TV gelirleri, %20'si bilet gelirleri, %27'si sponsor gelirleri, %10'unu UEFA gelirleri ve %6'sı diğer olarak belirlenmiştir.

İngiltere Premier lig gelirleri incelendiğinde %49 ile TV gelirleri, %29 ile sponsor gelirleri, %16 ile bilet gelirleri, %4 ile UEFA gelirleri ve %2 ile diğer gelirler oluşturmaktadır. Almanya Bundesliga %27 TV gelirleri, %41 sponsor gelirleri, %20 ile bilet gelirleri, %7 ile UEFA gelirleri ve %4 ile diğer gelirlerden oluşmaktadır. Sonuç olarak; Türkiye ve Avrupa profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarını hızla artırdıklarını görmekteyiz. Geçmişte sadece stadyum gişe gelirleri olan kulüplerin günümüzde çok farklı alanlardan gelir elde etmektedirler. Yaptığımız çalışmada Avrupa ve Dünya futbol ekonomisi raporlarında Türkiye Süper Ligi gelirlerinin önemli sıralarda olduğunu görmekteyiz. 2010 yılı futbol ekonomisi raporlarına göre Avrupa'nın gelir oranı bakımından en yüksek 15 ligi arasından Türkiye kaynaklarını en çok arttıran lig olmuştur. Futbol takımlarının marka değerini oluşturan kalite algısı, müşteri sadakati, tanınırlık ve marka imajı unsurlarını ise takımın, şirketin ve piyasanın özellikleri belirler. Bunlar; takım başarısı, antrenörler, yıldız oyuncular, kulüp gelenekleri ve ünü, lig kalitesi, stadyum atmosferi ve görsellik, kapsama alanı (hitap ettiği kesimlerin genişliği), coğrafi konumu, liyakat-vefa ve fanlarla olan ilişkilerdir. Bu unsurlarla oluşan marka değeri, kulüplere; yayın geliri, ürün satışı, sponsorluk, çevre, bilet satışı, üyelik olarak geri döner ve bu döngü firmanın piyasadaki algısını oluşturur.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Markalaşma, Endüstri.

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF ECONOMIC STRUCTURE OF FOOTBALL AND TURKEY IN EUROPE INDUSTRY BRANDING ON PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

ABSTRACT

This branding in the football industry survey of professional football clubs in Europe and Turkey was carried out to examine the effects of the economic structure. Research is descriptive. In the study, literature related to the subject was searched and the companies' financial structure and sporting successes of football clubs were examined. The sample of the research; a corporation IPO was carried from Europe, Real Madrid, Bayern Munich, Manchester United football clubs and Turkey's Besiktas Football Investment Co., Fenerbahce Sportif Services Industry and Trade Co., Galatasaray Sportif Industrial and Commercial Investments constitute INC. In this study the history of amateurism to professionalism transition to football, income affecting the football industry (television revenue, advertising revenue, market revenues, sponsorship revenues, match day revenue, Europe Cup revenues), Bosman ruling, transfer system and in Turkey 4 of the big clubs (Liverpool, Galatasaray, Beşiktaş) and four European clubs (Real Madrid, Bayern Munich, Manchester United) that are successful in European cups. Analyzes of football clubs are graphically charted with Microsoft Excel from excel. The obtained data were collected and analyzed from the web sites of the clubs, UEFA and various internet sites. When the income items of the European clubs are examined, it is seen that there are 34% TV contracts, 9% UEFA revenues, 24% sponsor revenues, 9% commercial revenues, 16% matchday revenues and 8% others. The most important source of income for football clubs in Turkey "revenue pool" constitutes called television broadcasting rights. This is followed by match revenues, sponsorships, donations and advertising revenues. Turkey's Super League, 46% of revenues pool of broadcasting (TV-digital), 33% of sponsors, 12% of ticket revenues, 5% and 4% of revenue UEFA constitute other revenue. When Spain La Liga is examined, 36% TV revenues, 20% ticket revenues, 27% sponsor revenues, 10% UEFA revenues and 6% of revenues are determined as the other. When the UK Premier League revenues are examined, TV revenues are 49%, sponsor revenues are 29%, ticket

revenues are 16%, UEFA revenues are 4% and other revenues are 2%. The German Bundesliga consists of 27% TV revenues, 41% sponsor revenues, 20% ticket revenues, 7% UEFA revenues and 4% other revenues. As a result; We see rapidly increasing source of income for Turkey and the European professional football clubs. In the past, only clubs with stadium box office revenues now come from very different areas. In our study reported in the European and world football economics in Turkey, we see that as an important revenue of the Super League. According to the football economy report 2010 European income ratio in terms of the top 15 leagues from Turkey resources most likely to improve the league perceived quality of forming the brand value of olmuştur.sp club, customer loyalty and the publicity and brand image elements of the team determines the characteristics of the company and the market. These; team tradition and reputation, league quality, stadium atmosphere and visuality, coverage (width of the segments it addresses), geographical position, merit-loyalty, and fans. The brand value formed by these elements, in the clubs; broadcast revenue, product sales, sponsorship, environment, ticket sales, membership, and this cycle creates the perception of the company's market.

Keywords: Football, Branding, Industry.

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans çalışmasında, Futbol Endüstrisinde Markalaşmanın Türkiye ve Avrupa'daki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Ekonomik Yapılarına Etkisi incelenmiştir.

Yüksek lisans tez çalışmamın yürütülmesi esnasında, çalışmalarına yön veren, bilgi ve yardımlarını esirgemeyen ve bana her türlü desteği sağlayan danışman hocam, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hacalet MOLLAOĞULLARI'na en içten teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans tez çalışmam esnasında tecrübelerine başvurduğum Dr. Öğr. Üyesi Ercan ZORBA ve Araş. Gör. Akan BAYRAKDAR'a minnet ve şükran duygularımı belirtmek isterim.

Olçay Engin ELBİR

..../04/2018

Muğla

İçindekiler

ÖZET	8
ABSTRACT	10
ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÇİZELGELER DİZİNİ	IV
GRAFİKLER DİZİNİ	V
KISALTMALAR	VI
1. GİRİŞ	1
2.GENEL BİLGİLER.....	5
2.1.Futbol.....	5
2.1.1.Futbol ve Tarihsel Gelişimi	5
2.1.2.Modern Futbolun Tarihi	6
2.1.3.Football Association'ın Kuruluşu ve Örgütlenmesi	7
2.1.4.Futbolda Amatörlük, Profesyonellik ve İşçi Futbolu.....	8
2.1.5.Futbolun İngiltere'den Dünyaya Yayılışı.....	9
2.1.6.İlk Uluslararası Futbol Karşılaşmaları ve FIFA'nın Gelişimi	10
2.1.7.1974 Sonrası FIFA ve Futbolun Ticarileşmesi	11
2.2. Futbol Endüstrisi	15
2.2.1. Yeni Futbol Ekonomisi Kendi Mali Değerlerini Yaratıyor	16
2.2.2. Futbol Anonim Şirketlerinin Oluşumu ve Şirketleşen Kulüpler	17
2.3.Endüstriyel Sürecin Olmazsa Olmazı “Markalaşmak”	19
2.4. Reyting-Pastadan Pay Alma Savaşları	20
2.4.1.Futbolda Sponsorluk Kurumunun Gelişmesi.....	21
2.5. Endüstriyel Futbol ve Dijital Yayıncılık	25
2.6. Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu	28
3. YÖNTEM.....	30
3.1. Araştırmanın Modeli	30
3.2.Evren ve Örneklem.....	30
3.3.Veritoplama Yöntemi.....	30

3.4.Verilerin Analizi.....	31
4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	32
4.1. Toplam Gelirler	33
4.2.Sponsorluk Gelirleri	36
4.3. Liglerin Seyirci ve Bilet Geliri Ortalamaları.....	38
4.4. Kulüplerin Sosyal Medya Pazarı.....	40
4.5. Kulüplerin Mali Fair Play Kriterleri Açısından Karşılaştırılması	45
5.SONUÇ.....	52
6.KAYNAKLAR	54

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. UEFA'ya Bağlı Ülkelerin Seyirci ve Bilet Fiyatları Ortalamaları.....	24
Çizelge 2. Türkiye'de yapılmış yayın ihaleleri.....	27
Çizelge 3. Manchester United Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro).....	48
Çizelge 4. Real Madrid Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro) ...	48
Çizelge 5. Beşiktaş Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro).....	49
Çizelge 6. Fenerbahçe Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları(milyon Euro).....	49
Çizelge 7. Galatasaray Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro).....	50
Çizelge 8. Çalışmaya Konu Kulüplerin 2015-2016 Finansal Fair Play Karnesi.....	51

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. 2001-2016 yılları arasında federasyonlara yapılan devlet yardımı ve sponsorluk gelirleri	22
Grafik 2. Avrupa Kulüplerinin Ortalama Yıllık Gelir Kalemleri	33
Grafik 3. 2015-2016 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Ligi Gelirlerinin Yüzdelerle Dağılımları	34
Grafik 4. 2015-2016 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Ligi Toplam Gelirleri	35
Grafik 5. 2016-2017 Sezonunda Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş, Real Madrid, Bayern Münih ve Manchester United kulüplerinin sponsorluk gelirleri (milyon dolar).....	36
Grafik 6. 2016-2017 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Liginin Yıllık Ortalama Bilet Fiyatları ve Ortalama Seyirci İstatistikleri.....	38
Grafik 7. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş, Real Madrid, Bayern Münih ve Manchester United kulüplerinin sosyal medya takipçi sayıları	40
Grafik 8. 2015-2016 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Liglerinde Avrupa Kupalarına Katılan Takımların Gelir ve Büyüme Toplamları	43
Grafik 9. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş, Real Madrid, Bayern Münih ve Manchester United kulüplerinin futbolcu takım değerleri ve Avrupa kulüpleri arasında takım değeri olarak sıralaması	44
Grafik 10. İngiltere Premier Lig, İspanya La Liga, Almanya Bundesliga ve Türkiye Süper Ligi Son Dönem Yayın Hakları Anlaşmalarının Tutarları.....	45
Grafik 11. 2014-2015 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Liginin Kar ve Zarar Eden Kulüp Sayıları	46

KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklama
TFRS	Türkiye Finansal Raporlama Standartları
TMS	Türkiye Muhasebe Standartları
BİST	Borsa İstanbul
IAFB	International Association Football Board
UEFA	Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
FFP	Finansal FairPlay Düzenlemesi
FIFA	Uluslararası Futbol Fedarasyonları Birliği

1. GİRİŞ

Sporun ekonomik büyüklüğü konusunda herhangi bir fikir birliği yoktur. Tahminler çok değişkendir. Bunun nedeni bu büyüklüğün resmi bir endüstri olarak tanımlanmamasıdır. Dünya üzerinde 20 büyük ekonomiden bahsedilmektedir. Fakat spor bu önemli ekonomik faaliyetlerden biri olarak gösterilmemektedir. Dünya üzerindeki 20 ekonomik sektörün 8'inde spor ile ilgili faaliyetler belirtilmiştir. Bu 8 sektörün her biri ekonomik faaliyetlerin sınıflandırıldığı çoklu alt sınıflara sahiptir. Bu nedenle resmi bir spor endüstrisi yoktur. Bir ya da daha fazla derecede sporla ilgili faaliyetlerde bulunan birden çok endüstri vardır. 1990'ların sonunda spor ürünleri ve servisleri için harcanan miktar yaklaşık olarak 213 ile 560 milyar dolar arasındadır (Howard ve Crompton, 2005).

Howard ve Crompton (2005) Spor ile ilgili harcamaları dünyada 15 başlık altında toplanmaktadır.

- Reklamlar: 28.25 milyar dolar,
- Sporcucu giderleri (transfer, maaş) : 730 milyon dolar,
- Ekipmanlar (forma, ayakkabı): 24.94 milyar dolar
- Tesis inşası: 2.94 milyar dolar
- İnternet: 300 milyon dolar
- Lisanslı ürünler: 15,1 milyar dolar
- Yayın hakları: 10.57 milyar dolar
- Profesyonel hizmetler: 14.03 milyar dolar
- Seyirci gelirleri: 22.56 milyar dolar
- Sponsor: 5.09 milyar dolar
- Seyahat: 44.47 milyar dolar
- Yayın videoları: 2.12 milyar dolar
- Bahis gelirleri: 18.55 milyar dolar
- Takım giderleri: 19.23 milyar dolar(Howard ve Crompton, 2005).

Akşar ve Merih (2006) Seyircilerin ücret ödeyerek seyretmek durumunda olduğu ve oyuncuların oynamak için paralar talep ettiği bütün sporlar birer ekonomik sektördür.

Buna dahil olan modern futbolda son senelerde elverişli ortamın bulunduğu durumlarda bir kar oranı aramak ve gelir giderleri buna göre ayarlamak için modern işletmecilik tekniklerinin uygulandığı kapitalist bir sektör haline gelmiştir (Akşar ve Merih, 2006:115).

Futbol son bir asırda en çok uğraşılan ve ekonomik sermayeye sahip olan branştır. Spor kulüplerinin tüm katlanılan maliyet ve harcamalar neticesinde, elde ettiği UEFA sıralamasıyla, sezonda kazandığı lig puanıyla, maç başına ortalama seyirci sayısı, piyasa değeriyle ve yayın geliriyle, sponsorluk, ürün satışı gibi kulüp gelirleriyle sportif alanda etkin ve başarılı bir kuruluş olmaya çalışmaktadır (Çatı vd., 2017).

Bu işletmelerin başında bulunan spor kulüpleri artık şirket mantığıyla çalışarak rekabet etmenin olanaklı olacağını farkına vardıklarından dolayı kulüplerin adının yanında Anonim Şirket (A.Ş) ibaresi bulundurmaya başlamışlardır. Avrupa'daki takımlarının çoğunluğu şirketleşmiş bir yapıya sahipken Türkiye'de bu sayı her geçen gün artmaktadır (Kılıç, 2008: 18-19).

Günümüzün kulüpleri için geçerli olan şey ulusal pazarın doyuramadığı bir finansal açlığı karşılamak amacıyla örgütlenmeleri ve çokuluslu şirketleri örnek alarak küresel ölçekte gelişme stratejileri tasarımları ve bunları hayata geçirmeleri olmuştur. Kulüpler en prestijli kulüp olabilmek için kendi ülkesindeki sınırları aşarak tüm dünyada büyümeye ve uluslararası alanda egemen olmaya çalışmaktadır (Boniface, 2007:29). Kulüplere gelen bir başka servet kaynağı ise iş adamlarının futbola olan ilgisinin artmasıyla başlamıştır. Kulüplerin iş adamları tarafından yönetilmeye başlanmasıyla beraber kulüpler gerçek birer şirket görünümü kazanmıştır. Bazı kulüplerin serveti sporla ilgisi olmayan ya da çok az ilgilenen kişilerin yatırımıyla oluşmuştur.

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte hızlı değişimler futbol kulüplerini etkilemiş ve birçok riske maruz bırakmıştır. Bu riskleri azaltmaya, maddi ve manevi kayıpları en aza indirmeye ve finansal açıdan güçlü olmaya çalışan futbol kulüpleri zaman içinde şirketleşerek borsada yer almaya başlamışlardır. Şirketleşmiş futbol kulüpleri profesyonel yöneticilerin yardımıyla sürdürülebilir spor ve finansal başarılar elde etmek için reklam,

sponsorluk, lisanslı ürün, yayın hakları, stadyum gelirleri, bahis gibi değişkenlerle gelir düzeyini arttırmaya çalışmaktadır. Gelir ve gider dengesini koruyabilen kulüpler finansal riskleri en aza indirmektedirler. Bu dengeyi koruyamayan ve günümüz değişimlerine ayak uyduramayan futbol kulüpleri finansal riskleri sıklıkla yaşamakta ve sonuç olarak yöneticilerin kulübün sınırlı kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullanamaması, yanlış mali yönetim politikaları, pahalı ve mantıksız transfer harcamaları, kulüplerin yayın gelirleri dışında farklı gelir kalemleri yaratamamaları ve rakiplerine karşı rekabet kuramayacakları gerçeğinden dolayı yönetsel krizler ve istifalar meydana gelmektedir (Karataş vd., 2018).

Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) futbol kulüplerinde mali disiplini sağlamak amacıyla, “Finansal Fair Play Düzenlemesi” (FFP) olarak adlandırılan uygulamayı 2013-2014 sezonundan itibaren, futbol takımlarının devamlılığı için gerekli ekonomik tedbirleri almalarını sağlamak için yürürlüğe koymuştur. Düzenleme kapsamında futbol takımlarının bağlı olduğu bir takım ekonomik kriterler belirlenmiş, kriterlere yerine getirip getirmediğinin izlenmesi için üst bir kurum mevcuttur ve kuralların ihlali durumunda zorunluluklar öngörülmüştür (Özevin, 2017).

Son 30 yılda futbol ekonomisiyle ilgili hızlı gelişmeler söz konusu olmuştur. Her ne kadar dünya üzerinde büyük ekonomi olarak değerlendirilen 20 sektör arasında yer alamamasına rağmen özellikle son 2-3 yıllık dönemdeki yüksek transfer bedelleri, muazzam stadyumlar, yüksek bedelli sponsorluklar, yayın hakları, bahis gelirleri gibi birçok etmen spor endüstrisi kavramını ön plana çıkartmak zorunda kalmıştır. Spor endüstrisi kavramı spordaki özellikle futboldaki gelir gider sonuçları ortaya çıkarılmaya başlandığından bu yana dünyanın 20 ekonomik sektöründen biri olmaya aday haline gelmiştir.

Günümüzde büyük paraların dönmeye başladığı yani bir endüstri haline gelen futbolda, kulüpler de şirketler gibi yönetilmeye başlanmıştır. Yıldız transferler, büyük sponsorluk anlaşmaları, yayın gelirleri gibi konular kulüpleri taraftarların ve potansiyel sponsorlarının karşısında olumlu çağrışımlar yaratmaya zorlamaktadır. Çünkü olumlu

çağrışımlar yaratamazlarsa maddi olarak büyük zarara uğrayacak ve rakiplerinin gerisinde kalacaktır.

Futbol dünya çapında bir spor dalı olmanın yanında, ekonomisi her geçen gün genişleyen bir endüstri haline gelmiştir. Bu çalışmada futbolun amatörlükten profesyonelliğe geçiş sürecinin tarihi, futbol endüstrisini etkileyen gelir kalemleri (televizyon gelirleri, reklam gelirleri, borsa gelirleri, sponsorluk gelirleri, maç günü gelirleri, Avrupa kupaları gelirleri), bosman kuralları, transfer sistemi ve Türkiye deki 4 büyük kulübün (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş) ve Avrupa ülkelerinden Avrupa kupalarında başarılı olan dört kulübün (Real Madrid, Bayern Münih, Manchester United) ekonomik yapıları incelenecektir.

Bu çalışma “futbol endüstrisinde markalaşmanın Türkiye ve Avrupa da ki profesyonel futbol kulüplerinin ekonomik yapılarına etkisinin incelenmesi” amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda futbol kulüplerinin gelir gider dengesi, markalaşma süreçleri, FFP tarafından uygulanan mali yaptırımlar ele alınacaktır.

2.GENEL BİLGİLER

2.1.Futbol

2.1.1.Futbol ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzde futbol, büyük bir popülerliğe sahip olmasına rağmen, belirli dönemlere kadar bilimsel ve kültürel çalışmalar arasında kendine çok fazla yer bulamamıştır. Futbol, yararsız bir uğraş olduğu gerekçesiyle akademik ve entelektüel çevre tarafından küçümsenmiştir. Siyaset ve ekonomi gibi ağır konulara eğilen veya duyguları estetik yaratıcılıkla anlatan birinin ilgilenmemesi gereken bir konu olarak görülmüştür. Futbolun incelenmesinin bilimsel bir yönünün olmayacağı düşüncesi, ilgisizliğin nedeni gibi görünse de futbolun medyatik ve popüler düzeyde ele alınış biçiminin de bu akademik çevrelerin futbola mesafeli durmasında etkisi vardır. Futbol, dünyaya hızlı bir biçimde yayılmış ve hemen her coğrafyada benimsenmiştir. Futbolun yayıldığı coğrafyalarda tüm sınıflar tarafından sevilmesi, futbolun yer aldığı toplumun kültürünü yansıttığını sağlamaktadır. Futbola yüklenen anlam Güney Amerika'da, Afrika'da veya Avustralya'da farklı farklıdır. Bu nedenle futbol, özellikle modern kültürün incelenmesinde önemli bir veri sunmaktadır. Öte yandan futbolun gelişimi ekonomi ve siyaset ile iç içedir. Örneğin futbol, 19. yüzyılda Sanayi Devrimi sonucunda modernleşmiş, iki dünya savaşı arasında siyasileşmiş ve 1980 sonrası neoliberal politikalarla büyük ölçüde ticarileşmiştir. Futbola akademik çevrenin ilgisi de 1980'li yıllarda artan şiddet ve hooliganizm olayları sonucunda artmıştır. Ve hemen peşinden neoliberal ekonomi politikalarının futbolu etkilemesiyle futbol çoğunlukla ticari boyutuyla akademik çevre tarafından ele alınmıştır. Futbol dünyaya hızlı yayılmış paranın etkisi altına çabuk girmiştir. Bundan dolayı birleştiricilik özelliğinden uzaklaşarak kutuplaşmalara neden olmuştur. Futbolun birleştirici gücü vurgulanarak barış, dostluk içinde oynanması geleceğe bırakılacak miras açısından çok önemlidir. Futbolun fairplay doğrultusunda yaygınlaşması ve terörizm 'den uzak olması sağlanmalıdır (Cenikli, 2017).

2.1.2.Modern Futbolun Tarihi

Ayak ile oynanan top oyunları, çok eskilere -milattan öncesine- dayanmaktadır. Günümüz futboluna benzer yönler taşıyan ilk ayak oyununun ise ne zaman oynanmaya başlandığına dair kesin bir bilgi yoktur. Ancak, pek çok teknolojik ve sosyal gelişmeye öncülük eden Çin'de milattan öncelerde oynanan 'cuju' adlı oyun, bazı kaynaklarca en eski futbol benzeri oyun olarak belirtilmektedir (Goldblatt, 2008).

Toplumların birbirleriyle etkileşiminin oldukça sınırlı olduğu dönemlerde ayak oyunlarının da birbirlerine ileri derecede benzemesi düşünülemez. Bu nedenle ortak kurallara dayanmayan bu ayak oyunları, farklı coğrafyalarda farklı biçimlerde, farklı anlamlarla yüklenerek, farklı adlandırmalar ile oynanmıştır. Örneğin Çin'de oyunun adı 'cuju' iken ayak topunun bazı farklı formları Japonya'da 'kameri', Avustralya'da 'Marn Groom', Roma'da 'Harpastum', Normandiya'da 'La Soule', Floransa'da 'Calcio' adı ile bilinir (Aktükün, 2010).

Bir okul yöneticisi olan Thomas Arnold'ın fikriyle Public Schools'daki öğrencilerin ilişkilerini düzenlemek, birlikte hareket etmelerini sağlamak, şiddete eğilimli tavırlarını azaltmak, öğrencileri disipline etmek için ayaktopu okul yöneticileri tarafından teşvik edilmeye başlanmıştır. Futbolun ve diğer oyunların, öğrencilerin aşırı enerjisini azaltacağı ve cinsel isteklerin kontrolünde işe yarayacağı düşünülmüştür (Goldblatt, 2008).

Bu dönemde özellikle de Hristiyan grup çevresinde fiziksel sağlığın ve ruhsal sağlığın birbirleriyle ilişkili olduğunun düşünülmesinin ki bu 'Muscular Christianity' teriminin de içeriğindedir ve 'Victorian' kültüre de aittir ve birlikte hareket edip grup ruhunun kazanılmasının değerli görülmesi de okullarda oyunlara ve beden terbiyesine önem verilmesine neden olmuştur. Böylece gençler kitapların kendilerine öğretemeyeceği cesaret kazanmayı, dayanıklı olmayı, iradeli olmayı, adil olmayı, onurlu olmayı, başkasını kıskanmamayı, karşılıklı fedakarlık yapmayı spor sayesinde özümseyecektir (Cenikli, 2017).

2.1.3. Football Association'ın Kuruluşu ve Örgütlenmesi

26 Ekim 1863'te Londra'da bazı okulların katılımıyla Football Association (FA) adı altında bir federasyon kurulmuştur (FA günümüzde İngiltere futbolunun yönetim birimidir, yani İngiltere'nin Futbol Federasyonudur ve en eski ulusal federasyon olma özelliğine sahiptir). Federasyonun kurulması sürecinde yapılan toplantılarda kuralların belirlenmesinde karşıt görüşler çıkmıştır. Daha çok topun elle oynanmasıyla ilgili oluşan farklı fikirler nedeniyle futbol ve rugby futbolu birbirinden açıkça ayrılmıştır (Wahl, 2005).

1863'te FA'in kuruluşundan sonra gerçekleştirilen toplantılarda kurallar resmiyete dökülmüş ve geniş kapsamda uzlaşma sağlanmıştır. FA Cup ilk yıllarında İngiltere'nin güneyindeki aristokrat üniversite takımlarının hâkimiyetindedir. 1882'deki FA Cup Finali'ne ulaşmayı başaran Blackburn Rovers bu alışkanlığı bozmuştur. Çünkü Blackburn Rovers çoğu kulüpten farklı olarak İngiltere'nin kuzeyinden gelen bir takımdır ve işçi sınıfından gelen oyuncularından oluşmuştur. Blackburn Rovers'ın bu başarısı futbolun sadece aristokrat okullarda değil kuzeyde ve işçi sınıfında da yayılabildiğinin bir göstergesidir. Yani amatör-varlıklı oyuncularından oluşan futbol artık değişmeye başlamıştır (Goldblatt, 2008).

İlk FA Cup'ın düzenlenmesinden sonra zamanla kulüplerin bu turnuvaya olan ilgisi artmıştır. Bu zaman sürecinde yeni kulüpler de kurulmuştur. 1880'lerin sonlarında FA Cup'a katılan takım sayısı 100'ün üzerindedir. Kupanın olumsuz bir yönü, ilk turlarda elenecek takımların neredeyse 1 yılı maç yapmadan geçirecek olmasıdır. Bu, hem oyuncular için hem de taraftarlar için çok uzun bir süredir. Bu nedenle 1888 yılında lig formatında bir turnuva düzenlenmesi fikri ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine 1888 yılında İngiltere Futbol Ligi (English Football League), 1890 yılında da İskoçya Futbol Ligi kurulmuştur. (<http://www.scottishfootballleague.com/>,11.04.2012). Bu sistemle lige katılan takımlar mağlup olsalar da bir futbol yılı boyunca birçok maç oynayabilecektir. Ayrıca bu sistem, futbolcuların bu oyuna daha çok vakit ayırmalarına ve futbolculuğun daha hızlı profesyonelleşmesine de sebep olacaktır (Cenikli, 2017).

2.1.4.Futbolda Amatörlük, Profesyonellik ve İşçi Futbolu

Futbolda profesyonelliğe resmi olarak geçilmeden önce de bazı oyuncuların futboldan para kazandığı bilinmektedir. Bunun ilk kez ne zaman gerçekleştiğini tespit etmek pek mümkün değil; çünkü bu dönemde futbolculara para verilmesi yasal olmadığından futbolculara ödemeler gizli şekilde yapılmıştır (Goldblatt, 2008). Peki futbolculara para ödeme fikri neden ve nasıl oluşmuştur? Aslında FA başından beri futbolda profesyonelliğe karşıdır ve oyunculara para verilmesini yasaklamıştır. FA/Soylu kesime göre futbola paranın girmesi hem oyunun ahlakını bozacaktır hem de oyunun soylu/varlıklı kesimden köylülerin veya çalışan alt sınıfların eline geçmesine neden olacaktır. Ancak özellikle Kuzey İngiltere'de ve İskoçya'da bu durum farklıdır. Bu bölgelerdeki bazı kulüpler sanayicilerin ve küçük burjuvanın kontrolündedir (Giulianotti, 2000). İşçi sınıfının yaşadığı bölgelerdeki bu kulüpler, işçilerin çalışmalarının yanında futbol da oynayabilmeleri için işçilerin maddi kayıp yaşamayıp futbol oynamalarını sağlamak adına profesyonelliğe geçilmesini isterler; bunun yanında kulüpler arasında artan rekabet ve artan taraftar sayıları da futbolculara ücret ödeme dürtüsünün nedenlerindedir (Goldblatt, 2008). Böylece bu dönemde ekonomide geçerli olan rasyonalizasyon, futbolu da etkilemeye başlamıştır (Giulianotti, 2000). İşçi sınıfının da futbola katılımıyla futbol dönemin en popüler oyunlarından/etkinliklerinden biri haline gelmiştir. İngiltere'de seyirci sayısı 1888'de ortalama 4.600 iken 1895'te 7.900'e, on yıl sonra 13.200'e, Birinci Dünya Savaşı öncesinde de 23.100'e yükselmiştir (Giulianotti, 2000). Önemli futbol karşılaşmaları ise çok daha büyük seyirci kitleleri önünde oynanmıştır. 1882'deki ilk FA Cup Finali'nde yaklaşık 2.000 seyirci varken, 1888 Finalinde 17.000, 1913 Finalinde 120.000 seyirci vardır (Goldblatt, 2008). Bu popülerleşme etkisini kulüp ve futbolcu sayısı boyutunda da göstermiştir. '1905'te FA'ya bağlı on bin kulüp ve 1910'da da FA'ya kayıtlı 300.000 lisanslı amatör oyuncu vardır (Wahl, 2005). Profesyonellik zamanla pazar kurallarına boyun eğmiş ve transferler ücret sınırı kuralı olmasına rağmen sınırları aşmıştır (Wahl, 2005).

1907'de en yüksek ücretin 350 sterlini aşmamasına rağmen, o zamana kadar verilmiş en yüksek transfer ücreti olan 1.000 sterlin karşılığında Alf Common,

Sunderland'dan Middlesbrough'ya transfer olmuştur. FA, oyuncu maaşlarının kontrolden çıkmaması için 1901 yılında 4 sterlin maaş sınırı kuralı getirirse de kulüpler aykırı yollarla futbolculara daha fazla para ödemeye devam etmiştir (Giulianotti, 2000). AFA' da yer alan en popüler kulüplerden biri Corinthians FC'dir. 1882'de kurulan kulüp, amatörlük değerlerini korumaya çalışmış ve FA Cup gibi profesyonel turnuvalarda oynamayı reddetmiştir. Kulüp, amatör kalmasına rağmen, sportif alanda da bazı başarılar elde edebilmiştir. Kulüp, Blackburn Rovers gibi güçlü bir profesyonel takımı yenmiş ve 1894/1895 yıllarında kimi maçlarda İngiltere Ulusal Takımına en çok oyuncu gönderen takım olmuştur. Öte yandan Corinthians FC, Güney Afrika, Brezilya, Avustralya ve Avrupa'ya yaptığı turlar sonucunda daha geniş kitleler tarafından ilgi görmüştür (Goldblatt, 2008).

2.1.5.Futbolun İngiltere'den Dünyaya Yayılışı

Modern futbolun yaratıcısı olan İngiltere, on dokuzuncu yüzyılda dünyanın en modern ve gelişmiş ülkesidir. İngiltere'nin ekonomik üstünlüğü ve ekonomi politikaları bu dönemde futbolun dünyaya yayılmasına aracılık etmiştir. İngiltere'nin on dokuzuncu yüzyıldaki yayılcı politikası dünyanın pek çok yerine İngilizlerin sermaye akıtması ve bu yerlere yatırımlarda bulunması anlamına gelmektedir. Bu nedenle ilgili ülkelere çeşitli mesleklerden İngilizler göç etmiştir; mühendisler, teknisyenler, işçiler, iş adamları. Ancak bu göçün tek sebebi ekonomik değildir. Pek çok İngiliz öğrenci ülke dışındaki okullarda eğitim görmüştür veya politik sebeplerle pek çok İngiliz askeri de diğer ülkelere gitmiştir. İşte ekonomik sebepler başta olmak üzere bu insanlar dünyanın her yerine futbolu da götürmüştür (Cenikli, 2017).

Futbolun hızla yayılması sonucunda Birinci Dünya Savaşı başlamadan önce Avrupa'da yaklaşık 25 ülke kendi futbol federasyonunu kurmuştur. Futbolun doğduğu yer olan Ada ülkeleri dışında ilk federasyon, Danimarka'da 1889 yılında kurulurken; 1908 yılına kadar hemen her Orta ve Kuzey Avrupa ülkesi kendi futbol federasyonuna sahip olmuştur. Bu bölgelerde futbolcu ve kulüp sayısı, bu hızlı yayılmaya paralel şekilde artmıştır. Örneğin Belçika'da 1898'de 21, 1906'da 61, 1910'da 120, 1940'da 1600; İsviçre'de 1900'de 20, 1917'de 114 kulüp vardır (Wahl, 2005).

Avrupa Kıtası dışında -özellikle Amerika kıtasında- futbol, Birinci Dünya Savaşı öncesi çoğu ülkede resmileşmiştir. Ancak Asya'da ve özellikle de Afrika'da ülke federasyonları, Avrupa ve Amerika'ya göre çok daha geç kurulmuştur. Afrika ülkelerinin futbolda kurumlaşması çoğunlukla İkinci Dünya Savaşı Sonrasında gerçekleşmiştir.

On dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru Avrupa'daki kulüpler uluslararası karşılaşmalar oynamaya başlamışlardır. Ancak bu karşılaşmalar henüz bir merkezi örgüt altında oynanmamıştır; birer dostluk maçı şeklindedir. Ayrıca İngiltere'de ilk yıllarda olduğu gibi futbol, Avrupa'da da çoğunlukla varlıklı ve eğitilmiş kişilerin oyunu olarak kabul edilmiştir. Yine benzer şekilde Avrupa Kıtası'nda oyun amatör olarak oynamaya başlanmış ve İngiltere'ye göre profesyonelleşme çok daha geç başlamıştır. Futbol, henüz ticarileşmediği ve siyasileşmediği için amatör ruhu yansıtabilecek şekilde şenlikli ve konuksever bir ortamda oynanmıştır (Wahl, 2005).

2.1.6. İlk Uluslararası Futbol Karşılaşmaları ve FIFA'nın Gelişimi

İlk uluslararası futbol karşılaşması 1872 yılında İngiltere ve İskoçya arasında oynanmıştır. İlerleyen yıllarda futbolun Ada'da yayılmasıyla beraber Galler, 1876 yılında; İrlanda ise 1882 yılında ilk ulusal karşılaşmalarına çıkmıştır. Yine 1882 yılında İngiltere, İrlanda, İskoçya ve Galler futbol federasyonları, International Association Football Board (IAFB) adıyla bir futbol birliği kurmuşlardır. Bu futbol birliğinin amacı, futbolun gelişimine paralel olarak oyun için yeni kurallar koymaktır. IAFB, kısa süre içinde hem kuralların uygulamaya geçirilmesi hem de birliğe katılan ulusların takımları arasında futbol karşılaşmaları oynanması için bir turnuva düzenlemiştir. Home Championship adıyla bilinen bu turnuva, dünyanın ilk uluslararası futbol turnuvasıdır. Öte yandan İngiltere, İrlanda, İskoçya ve Galler takımları arasında oynanan bu turnuva zamanla büyük bir kitlenin ilgisini çekmiştir (Goldblatt, 2008).

FIFA'nın kabul ettiği ilk kuralların bazıları ise şunlardır:

- Kulüpler ve oyuncular yalnızca bir ulusal federasyon için oynayabilir.
- Karşılaşmalar resmi oyun kurallarına göre oynanacaktır.
- Her ulusal federasyon yıllık 50 Fransız Frank'ı ödemek zorundadır.

1904'te Almanya; 1905'te İngiltere FIFA'ya katılmıştır. 1909 yılına kadar FIFA'nın üyeleri yalnızca Avrupa federasyonlarından oluşmuştur. Kıta dışından ilk katılım 1909'da Güney Afrika tarafından gerçekleştirilmiştir. Güney Amerika Kıtası'ndan Arjantin ve Şili 1912'de, Kuzey Amerika'dan ABD ve Kanada 1913'te FIFA'ya katılmıştır. 1914 yılına gelindiğinde ise üye sayısı 24'e ulaşmıştır (Boniface, 2007).

Futbol karşılaşmalarına olan ilgi 1924 Paris Olimpiyatları ve 1928 Amsterdam Olimpiyatları'nda da sürmüştür. Paris Olimpiyatları'nda futbol karşılaşmalarına yaklaşık 300.000 kişi katılmıştır. Final maçı 60.000 kişi tarafından izlenmiş ve 10.000 kişi de biten biletler nedeniyle dışarıda kalmıştır. Amsterdam Olimpiyatları'nda final karşılaşmasına ayrılan 40.000 bilete tüm Avrupa'dan yaklaşık 250.000 talep olmuştur. FIFA, ilk yıllardan beri Olimpiyatlardan bağımsız bir dünya futbol şampiyonası düzenlemek isterken; Savaş sonrası düzenlenen Olimpiyatlarda futbola gösterilen ilgi, bu isteği eyleme dönüştürmek için FIFA'ya cesaret vermiştir. Görüşmeler sonucunda 1928 yılında FIFA, Dünya Kupası'nı organize etmeye karar vermiştir. Yine alınan kararla Kupa'nın 4 yılda bir düzenlenmesi hedeflenmiştir. Organizasyonda yer alacak oyuncular için amatörlük ve profesyonellik şartı aranmamış ve böylece turnuva daha büyük kitlelere seslenebilmiştir (<http://www.fifa.com>).

1930 yılında Uruguay'da oynanan ilk Dünya Kupası'na 16 takım katılmıştır. 1934 yılında İtalya'da oynanan İkinci Dünya Kupası'na 16 ülke katılmıştır. Amerika ve Avrupa kıtaları dışından yalnızca 1 katılım vardır. 1938 Fransa Dünya Kupası'na 15 ülke katılmıştır. Amerika ve Avrupa kıtası dışından yine 1 katılım vardır: Final maçında ev sahibi takım yer almamasına rağmen, final maçı 45.000 kişi tarafından izlenmiştir. Bu turnuvanın ardından İkinci Dünya Savaşı nedeniyle 1950 yılına kadar Dünya Kupası oynanamamıştır (Cenikli, 2017).

2.1.7.1974 Sonrası FIFA ve Futbolun Ticarileşmesi

Alan Tomlinson'a göre 1904 yılında kurulan FIFA, 1974 yılına kadar sahip olduğu altı başkan tarafından çoğunlukla amatör değerlere önem verilerek yönetilmiştir (Tomlinson, 2000). 1974 yılında başlayan Joao Havelange dönemi ise Tomlinson gibi pek

çok kişinin vurguladığı gibi futbolda ticarileşmenin ön plana çıktığı bir dönemdir (Goldblatt, 2008). FIFA'nın da yeni ve farklı bir dönem olarak ifade ettiği Havelange dönemi, futbolun ticarileşmesinin yanında FIFA üyelerinin ve futbol organizasyonlarının artışıyla da futbolun küreselleşmesi açısından önemli bir süreçtir (<http://www.fifa.com/>).

Grenada, Belize, San Marino, Faroe Adaları, Solomon Adaları, Vanuatu, Tahiti gibi küçük ülkeler bu süreçte FIFA'ya katılmıştır. Buna paralellik gösterecek şekilde 1982 İspanya Dünya Kupası'nda takım sayısı 24'e, 1998 Fransa Dünya Kupası'nda ise 32' ye çıkartılmıştır (Goldblatt, 2008). Öte yandan Havelange öncesi yalnızca Dünya Kupası'nı organize eden FIFA bu dönemde toplam 11 futbol organizasyonunu yürütmeye başlamıştır (Tomlinson, 2000). FIFA'nın ticari hamleleri Dünya Kupası ile sınırlı kalmamıştır. FIFA, yeni düzenlemeye başladığı gençler ve bayanlar şampiyonalarını da sponsorlar aracılığıyla yürütmüştür (Akşar, 2006). Havelange'ın kendisinin de ifade ettiği şekilde ticarileştirmeye çalıştığı futbol, yıllık yaklaşık olarak 225 milyar dolarlık bir ciroya ulaşmıştır (Galeano, 2008) Bu rakam ilgili dönemde General Motors'ın cirosunun bir buçuk katından fazladır. Yine bu dönemde FIFA, 4 milyar dolardan fazla gelire sahip olmuştur (Tomlinson, 2000). Rakamların da işaret ettiği üzere Havelange dönemi futbolun yoğun biçimde ticarileştiği bir süreç olmuştur (Cenikli, 2017).

2.1.8. 20. Yüzyılın Sonunda Stadyum Faciaları ve Bosman Kararları

Yirminci yüzyılın son yıllarında Soğuk Savaş'ın bitmesi ve ardından neoliberal politikaların yaygınlaşması, 1974 yılından itibaren yoğun bir biçimde gelen ticarileşme sürecini daha da hızlandırmıştır. Taylor Raporu tribünlerde büyük değişikliklere yol açarken dönemin futbolu etkileyen ikinci gelişmesi ise Bosman Kararları'dır; '15 Aralık 1995'te AT (Avrupa Topluluğu) Adalet Mahkemesi iki ilkenin belirlendiği bir karar almıştır: Bir yanda, ister amatör ister profesyonel olsun sporculara AT Anlaşmasınının 39. maddesinde öngörülen işçilerin serbest dolaşım ilkesinin uygulanması (ve dolayısıyla kontratın bitiminde transfer tazminatlarının kaldırılması); öte yanda, bir takımında oynayan AB vatandaşı oyuncu sayısına sınır getirilmemesi milliyet kotalarının uygulanmaması (Boniface, 2007). Bosman Kararları'ndan önce bir futbolcu kulübüyle sözleşmesi bitmesine rağmen, farklı bir kulüple sözleşme imzalama hakkına sahip değildir.

Futbolcunun farklı bir kulübe geçmesi için ilgili kulübün futbolcunun eski kulübüne bir transfer ücreti ödemesi gerekmektedir. Ancak getirilen yeni kurullarla sözleşmesi biten futbolcu istediği kulüple serbestçe anlaşma hakkı kazanmıştır. Bosman Kararları sonuç olarak bir çeşit 'spor köleliği'nin kaldırılması olarak da yorumlanmaktadır (Cenikli, 2017).

Öncelikle Avrupa'da akabinde ise dünya futbolunda liberal bir devrim hareketi meydana getiren kararlara vesile olan Bosman Hadisesi'nin kahramanı, o dönem 26 yaşında olan Belçikalı futbolcu Jean Marc BOSMAN'dır. Belçika'nın Royal FC Liege takımında forma giyen Bosman, Temmuz 1990'da takımıyla olan sözleşmesinin sona ermesi üzerine sözleşmesini tazelemek için takım yetkilileriyle görüşmüştür. Yetkililerden kendisine 1 yıllık imza karşılığında taban fiyat olan aylık 750 Euro önerilmiştir. Bu durumu kabullenemeyen Bosman, kendisine başka bir kulüp arayışına girmiş ve Fransız kulübü Dunkerque ile anlaşmıştır. Söz konusu dönemde takımların sözleşmesi biten futbolcularından dahi bonservis bedeli talep etme hakkı bulunmaktaydı. İşte bu noktada Royal FC Liege takımı, FIFA, UEFA ve Belçika Futbol Federasyonu'nun yönetmelikleri çerçevesinde, sözleşmesi biten bu futbolcuyu, 400 bin Euro'ya satış listesine koymuş ve Royal FC Liege, Fransız kulübünden bu tutarı talep etmiştir¹⁸. Bu yüksek bedeli ödeyemeyecek durumda olan Dunkerque transferden vazgeçmiştir. Diğer taraftan da kulübünün sunduğu teklifi reddetmiş bulunan Bosman, kadro dışı bırakılarak cezalandırılmıştır. Bir futbolcunun en verimli olacağı yaşlarda futboldan uzak kalmasına sebep olan yönetmelik, Bosman'ı hukuki mücadeleye yöneltmiştir. Bosman, Liege kulübünü, Belçika futbol Federasyonunu ve Avrupa Futbol otoritelerini Belçika'da mahkemeye vermiş, yerel mahkeme de konuyu Avrupa Toplulukları Adalet Divanı'na (ATAD) taşımıştır. ATAD'ın 15 Aralık 1995 yılında aldığı karar futbol dünyasında bir dönüm noktasıdır.

Bosman Kararları şu şekilde sıralanmıştır.

- Öncelikle Futbolun bir ekonomik sektör olarak kabul edilmesini gerektirdiğini, futbol dahil tüm profesyonel spor dallarının, birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülmesinin zorunlu olduğunu,

- Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların, kontratlarının bitiminin ardından bonservis gibi kısıtlamalarla transferlerinin engellenmesinin hiçbir hukuki dayanağı olmadığını,
- AB vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (en fazla 5 yabancı oyuncu oynatma kuralı) milli takımlar dışında, yapılmasının yasadışı olduğunu,
- Bu konular kulüpler tarafından yapılacak rekabeti engelleyici centilmenlik anlaşmaların Avrupa komisyonu tarafından, en ağır şekilde cezalandırılacağını,
- Alınan bu kararların, bundan sonraki gelişmelere de kaynak olacağı belirtilmiştir (Akşar, 2005).

BOSMAN kararlarına göre yeni transferlerin temel ilkeleri şu şekildedir.

- 23 yaşının altındaki oyuncuların transferinde, oyuncu yetiştiren özellikle küçük kulüplerin çabalarını ödüllendirecek bir bonservis (yetiştirme tazminatı) ödenmelidir.
- Özellikle oyuncu yetiştiren amatör kulüplerin yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak gelirler yaratacak bir dayanışma mekanizması kurulmalıdır.
- 18 yaşın altındaki futbolcuların uluslararası transferlerinde bu oyuncuların akademik ve sportif çalışmalarını garanti altına alacak yönetmeliklerin futbolu yönetenler tarafından oluşturulması gerekmektedir.
- Bir sezonda bir tek transfer dönemi olmalı ve bir oyuncu yılda bir tek transfer yapabilmelidir.
- Sözleşmeler minimum 1 yıl, maksimum 5 yıl süreli olmalıdır.
- Sözleşmeler 28 yaşına kadar 3 yıl, daha sonra 2 yıl koruma altında olmalıdır.
- Ceza sistemi sportif mücadelenin kendine özgü kuralları özgün işleyişine göre düzenlenecektir (4 aydan 12 aya kadar oynanama cezası). Sözleşmelerin tek taraflı bozulması hakkı sadece sezon sonunda mümkün olabilecektir.
- Kontratların tek taraflı olarak kulüp veya oyuncu tarafından bozulması durumunda bozan taraf bir tazminat ödemelidir.

- Geçerli neden olmaksızın koruma dönemindeki sözleşmelerin tek taraflı olarak bozulması durumunda oyuncu kulüp ve menajerlere sportif cezalar uygulanacaktır.
- Transfer anlaşmazlıklarını çözmek için kulüpler ve oyuncu temsilcileri ile bağımsız bir başkandan oluşmuş, pratik, efektif, hızlı ve objektif bir hakemlik müessesesi oluşturulmalıdır.
- Hakemli müessesesi tamamıyla isteme bağılıdır ve kulüp ve oyuncuların ulusal mahkemelere başvurularına engel olamaz (Akşar, 2005).

2.2. Futbol Endüstrisi

Dünya’da yaşanan küreselleşme ve beraberinde gelen teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve yayıncılık teknolojilerindeki gelişmeler, futbolu kendi başına bir sektöre dönüştürmüştür. İlk başlarda futbolda sadece maç gelirleri elde edilirken, spor kulüplerinin kurumsallaşması ile birlikte yayıncılık gelirleri, eğitim gelirleri, reklam gelirleri, sponsorluk, ürün satışı, vs. gibi farklı alanlarda da yüksek rakamlara ulaşan gelirler elde edilmeye başlanmıştır. Spor kulüplerinin gereksinim duydukları yatırımların finansmanında ortaya çıkan fon açıklarının daha kolay ve çabuk yolla finanse edebilmesi, farklı alternatif finansman kaynaklarına ile fon temin edebilmek, gelirleri farklılaştırmak ve arttırmak, aynı zamanda, “yeni nesil” gelirleri de spor kulüplerine kazandırabilmek amacıyla hukuki yapılarını değiştirerek şirketleşmeye başlamışlardır (Ergül,2017).

Günümüzde artık futbol, spor olmanın ötesinde daha başka anlamlar taşıyor. Geçmişin o yeşil sahaların pür futbolu, bugün çok daha farklı bir alana doğru yol alıyor. Sportiflikten endüstriyelliğe doğru hızlı bir devinim içine giren futbol, 1980’li yılların ikinci yarısına kadar “gösteri” özelliğini koruma başarısını gösterebilmişse de, 1990’lı yılların başından itibaren bu kavrama bir de “iş” kısmı eklenmiştir. Yani, milyarların büyük bir ilgiyle izlediği bu “Show” artık bir “Show-business” haline gelmiştir(Akşar, 2005).

Futbolun eğlence karakterinin, yıllar içinde ekonomik bir niteliğe dönüşmesi, futbolu ekonomik bir sektör haline getirmiştir. Günümüzdeki bu değişim ve gelişim, kendi

sektörünü de ortaya çıkarmada pek geç kalmamıştır. “Günümüz futbol endüstrisi” olarak adlandırılacak bu gelişme, kendi ekonomik kriterlerini de hemen arkasından ortaya çıkartmıştır. Günümüzde gelinen noktada, güncel futbol endüstrisinin ortaya çıkarttığı futbol, globalleşmenin verdiği akımla dünyanın tüm köşelerine, kendi ekonomik değerlerini de aktarmayı bilmiştir (Akşar, 2005).

Günümüz futbol pazarı en geçerli ekonomik pazar haline gelmiştir. Sporcular da en değerli yatırım ve sermaye araçları olarak dile getirilmektedir. Futbol günümüzde sadece eğlendirici bir müsabaka olmaktan çıkmış, oluk oluk maddi rant kazandıran gelir kaynağına dönüşmüştür. Başarısız antrenör işinden kovuluyor, isteneni karşılayamayan sporcu kadrodan kovuluyor. Başarılı olanın ise, futbol piyasasında değeri her zaman yüksektir. Geçmiş dönemlerden spor beden gücü ile yapıldığı söylenirdi. Bugün ise maddi güç olarak gösterilmektedir. Futbol kulüpleri günümüzde birer ticari şirket gibi idare ediliyor. Futbol kulüpleri ticari futbolun gereği, bugün salt bir örgüt olmaktan çıkıp, mali bir örgüt haline gelmiştir. Bu gelişmeye en büyük destek ise dünyanın en büyük en etkin firmalarından geliyor. Bu firmalar, neredeyse futbol formatlar hale gelmiştir. Günümüzde futbol; üstümüzdeki forma, boynumuzdaki kaşkol, soframızdaki tabak, yatağımızdaki çarşaf, cebimizdeki kredi kartı, milyarlar verdiğimiz yıllık kombine kartı, evimizdeki TV, aylık aboneli olduğumuz dergi, umudumuzu bağladığımız şans oyunu, milyon dolarların döndüğü yayın ihaleleridir. 3 milyardan fazla insan aynı yoğunlukta ilgi ve talep görebilen; küreselleşen dünyamızın en tanınmış markası Coca Cola’yı bile popüleritede gölgede bırakan, bir tüketim ekonomisidir (Akşar, 2005).

2.2.1. Yeni Futbol Ekonomisi Kendi Mali Değerlerini Yaratıyor

Günümüz futbol endüstrisi, başka ekonomiler de olduğu gibi kendi gelir kalemlerini ortaya çıkararak, ekonomik değerler çağına girmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi, futbol ekonomisinin başlıca geliri, bundan yarım asır öncesinde olduğu gibi sadece maç günü gelirlerinden oluşmamaktadır. Müsabakanın yapılacağı günün sabahından stadyumlara gelip biletlerini alan, karnını statlarda satılan besinlerle doyuran seyircilerin bıraktığı paranın yerini artık, müsabakayı daha rahat koltuklarda ve lüks localarda seyredip, kulübe milyonlarca dolar bırakan “müşteriler” almıştır. Bugün futbol taraftarı

yerini giderek kulübüne ciddi tutarlarda mali destek sağlayan müşterilere bırakmaya başlamıştır. Geçmişte sadece televizyonlarda yayınlanan müsabakalara sponsor olan birkaç şirketten sağlanan asgari tutardaki gelirlerin yerini, günümüzde değeri milyon dolarlarla ifade edilen yayın gelirleri almaktadır. Günümüzde müsabaka günü geliri gibi klasikleşmiş gelirlerin, toplam mali katkı içindeki payı %90'lardan, %40'lara kadara gerilemiştir. Bu anlamda bir taraftan taraftarın profili değişirken, diğer taraftan da maddi gelirlerin şekli değişmektedir. Biletle sağlanan maç gelirinin yerini günümüzde senelik olarak satılan kombineler almaya başlamıştır. Logolu malların satışı olarak nitelendirilebilecek merchandising gelirleri, yine Dünya'da gerçek anlamda endüstrileşmiş kulüplerin bütçe kalemleri içinde ciddi bir yere sahiptir(Akşar, 2005).

2.2.2. Futbol Anonim Şirketlerinin Oluşumu ve Şirketleşen Kulüpler

Statlardaki liderlik yarışının sürekli devam ettiği kulvar borsa piyasaları haline gelmiştir. Sporun endüstriyel bir süreç içine girmesiyle sürekli devasa boyutlara ulaşan kulüp bütçeleri, bu rekabet ortamında futbol kulüplerini şirketleşmeye yönlendirmiştir. Bu gelişme, yeni futbol ekonomisinin kaçınılmaz sonuçlarından birisidir. Çünkü endüstriyel bir niteliğe bürünen futbolda, klasik gelirlerin yerini, daha farklı nitelikte gelirler almaya başlamıştır. Yaklaşık 15 yıl öncesine kadar bir kulübün en önemli kaynağını sadece maç bileti satışı ve maç günü gelirleri oluştururken; bugün bu gelir kaynağına ilaveten, medya yayın gelirleri, sponsorluk, merchandising ve reklam gelirleri ciddi gelir kaynakları da ortaya çıkarmıştır. Gelir kaynaklarının ve organizasyon yapısının, gelişmelere uygun bir evrimsel değişikliğe uğraması, futbolun artık kolay yönetilebilir bir olgu olmaktan çıkmıştır. Futbolun endüstriyel bir niteliğe bürünmesiyle, futbol kulüpleri birer ekonomik organizasyonlar olup çıkmıştır. Zaten Futbol A.Ş. imparatorluğu varlığını devam ettirebilmek ve sınırlarını daha da büyütebilmek ve nüfuz gücünü arttırabilmek için, gösterinin dışında bir sanayi gibi faaliyet dışı gelir de yaratmanın arayışı içine girmiştir. Tüm bunlara bağlı olarak milyon dolarlık bütçelere sahip kulüpler, birçok mali yatırımcının da ilgisini çekmek durumunda kalmıştır. Mali yatırımcıların artan ilgisi karşısında, ciddi büyüklüğü olan futbol kulüpleri, borsaya kote olarak (borsanın izniyle halka arz edilecek hisse senetlerinin, borsaya kaydedilmesi), sermayelerinin belirli bir

kısmını halka arz ederek, öneli gelirlere ulaşmışlardır. Sadece yeşil sahalardan elde olunacak gelirle yetinmeyen futbol kulüpleri, sermaye piyasalarına da bu şekilde yelken açmış oldular. Bu gelişme, yeni futbol ekonomisinin, günümüzde ulaştığı en yüksek noktayı ifade etmektedir. Futbol kulüplerinin şirketleşerek, sermayelerinin bir kısmını halka arz etmeleri, Borsa’da işlem gören kulüplerimizin, borsaya açılış yöntemleri ve bu uygulamanın bugün ulaştığı sonuçların yorumu hakkında bilgiler verilecektir (Akşar, 2005).

Türkiye’deki spor kulüplerinde ortaya çıkan bu şirketleşme veya kurumsallaşma ihtiyacı, spor kulüplerinin 1980’li yılların başından itibaren spor şirketlerine dönüşmesine neden olmuştur. 1994 yılında Trabzonspor, 1998 yılında Fenerbahçe, 2000 yılında Galatasaray ve 2001 yılında Beşiktaş spor kulüpleri şirketleşme yoluna gitmişlerdir. Türkiye’de şirketleşme ile birlikte çok yüksek bütçelere sahip olan spor kulüpleri, yerli ve/veya yabancı başarılı futbolculara yüksek ücretler ödeyerek, futbol sektöründe rekabeti arttırmaktadırlar. Diğer taraftan, bu sektörde ortaya çıkan yüksek futbolcu maliyetleri, futbol alanında ihtiyaç duyulan yeni duran varlık, koşan varlık, vs gibi varlıklara olan yatırım gereksinimlerinin hedeflenenden fazla artması, söz konusu yatırımların finansmanındaki fonlama sorunlarını beraberinde getirmiştir. Spor kulüpleri ortaya çıkan fonlama problemlerini ise spor şirketlerine dönüşerek, çözüme yoluna gitmişlerdir. Ülkemizde spor kulüpleri arasında gerçekleşen çok sayıdaki şirketleşmelere rağmen, sadece “Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor’un hisse senetleri Borsa İstanbul’da (BİST) işlem görmektedir. Spor kulüpleri arasında ilk dörde giren bu kulüpler özellikle halka açık anonim şirket şeklinde kurularak, Borsa İstanbul bünyesindeki pay ve/veya sabit getirili menkul kıymetlerin alım satımının yapıldığı piyasalarda kendilerini daha kolay fonlama imkânı elde etmişlerdir. Dernek çatısı altında faaliyetlerini yürüten Türk spor kulüplerinin, futbol sektörünün ekonomik boyutu nedeniyle yüksek bütçeli futbol şirketlerine dönüşmeleri; beraberinde spor şirketlerinin faaliyetlerine ilişkin finansal raporlamalarının önemi gündeme getirmiştir. Spor şirketlerinin finansal raporlaması özellikle spor kulüplerinin taraftarları olan yatırımcılar, bankalar, basın, sponsorlar vs. gibi menfaat grupları için çok daha fazla önem arz etmesine neden olmuştur. Kamuya sunulan finansal tablo ve dipnotların uluslararası standartların bire bir

aynısı olan Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Kavramsal Çerçeve Bölümü'nde yer alan muhasebenin varsayımlarına bağlı olarak tam, tarafsız ve şeffaf bir biçimde hazırlanmasını zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca; Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) ile şirketlerin karşılaştırılabilir, şeffaf ve finansal tablo kullanıcılarının geneli tarafından anlaşılması kolay finansal tabloların düzenlemesine imkân vermektedir. TFRS'ye göre düzenlenmiş şirket finansal tabloları ilgili şirketlerin yetkililerinin ve diğer finansal tablo kullanıcılarının özellikle de yatırımcıların daha doğru ve kolay karar vermesini neden olmaktadır. Bu durum, gerek şirket içi gerekse şirket dışı finansal tablo kullanıcılarının doğru ve zamanında karar vermesine yol açmakta dolayısıyla bu finansal kararların olumlu veya olumsuz yansımalarının piyasaların arz ve talep dengesi üzerinde hemen etki göstermesine, piyasaların derinleşmesine ve etkinleşmesine neden olmaktadır (Ergül, 2017).

2.3.Endüstriyel Sürecin Olmazsa Olmazı “Markalaşmak”

Endüstriyel futbolun temel genel geçer özelliklerine dikkat ettiğimizde, daha önceden de ifade ettiğimiz gibi endüstriyelleşme süreci;

1. Seyirci profilinin,
2. Gelir kaynaklarının yapısının,
3. Tüketici davranış kalıplarının

değişmesi sürecidir. Aktarıldığı gibi, bu süreç içinde 70'li - 80'li senelerin ortalama taraftar profili yerini, sezonluk gelirinin belirli bir bölümünü “taraftar tüketici” olarak, “bağlılık körlüğü” temelinde, kulübüne harcayan, gelir düzeyi daha yüksek, konforlu localarında ve yıllık ciddi tutarda harcamayla kombine kart alan, orta ve üst gelir grubu seyircisi olmuştur. Bu açıdan, seyirci müşteriye dönüşürken; kulübün arz ettiği her türlü mal veya hizmete yönelik talepte de, karakteristik bir değişiklik yaşanılarak, klasik tüketici profilinin yerini “taraftar tüketici” olarak geliştirmiştir. Futbol A.Ş.'nin arz ettiği ürünlerine yönelik talebin oluşturulmasında, diğer ekonomik sektörlerle karşılaştırıldığında, “taraftar tüketici” den dolayı “bağlılık körlüğü” temelinde elastik olmayan bir talebe sahip olunması; futbol endüstrisinin haksız rekabet nedeniyle, gelirlerini daha da arttırabilmesi yolların aramak durumunda bırakmıştır. Bu tüketici

davranış kalıbındaki değişme ve talep gelir düzeyinin orta ve üst segmentlere doğru kayıyor olması, Futbol A.Ş.'nin mal veya hizmetlerinde markalaşmayı da zorunlu hale getirmiştir. Zaten varo olan sadakat, markalaşma ile daha da pekiştirilmiş ve kalıcı bir hale getirilmiştir. Markalaşma aynı zamanda endüstriyel futbolda “uluslararasılaştırmak” demektir. Uluslararası olabilmenin tek çözüm yolu ise, uluslararası sportif başarılarla ulaşabilmektir. Dünyanın her yerine aynı yoğunluk ve ilgi ile bugün ürün sunabilen kulüplerin, uluslararası sportif başarıya ulaşmış kulüpler olması bir tesadüf değildir. Yeni futbol ekonomisi süreçsel gelişiminde önce taraftarın profilini, sonra “bağlılık körlüğü” temelinde tüketici davranış kalıplarını ve bunlara bağlı olarak da gelir kaynaklarının yapısını değiştiriyor. Bu üç önemli ve temel olguyu bir arada tutan yegane unsur ise, ancak sportif başarı temelinde yükselen ve yaygınlaşabilen markalaşma olmaktadır. Future Brand danışma şirketinin yaptığı çalışmaya göre, bir futbol markasının değerini belirleyen faktörler: gelir, karlılık, takımın popülaritesi ve taraftar kitlesi ile takımın kendi pazarında rakiplerine oranla sahip olduğu risk katsayısıdır(Akşar, 2005).

Bir takımın sportif başarısı markalaşma sürecinde çok önemlidir. Ancak marka güçlenip yerleştikten sonra sportif başarısızlıklar bile markanın değerini düşürmez. Çünkü güçlü markalar, marka sadakati yaramış olanlardır. Avrupa'nın en değerli 4. spor markası olan Ferrari, 1979 yılından 2000 yılına kadar F1'de markalar şampiyonu olamamasına rağmen değerinden bir şey kaybetmemiştir.

2.4. Reyting-Pastadan Pay Alma Savaşları

Küreselleşmenin avantajlarını paraya çevirme bakımından, yeni futbol ekonomisinin en önemli aracı bugün televizyonlardır. Televizyonların naklen yayınladığı maçları, 3 milyar kişinin aynı anda, aynı heyecanla dünyanın değişik yörelerinden izleyebiliyor olması; yeni satış stratejileri ve gelir kaynakları yaratmanın da yolunu açmıştır. Yapılan araştırmalar günümüzde futbol sektörünün küresel anlamda yıllık 250-300 milyar dolara yakın bir ciro ve katma değer yarattığını ortaya koymaktadır. Bu devasa pastanın doğal olarak paylaşımı da başlı başına bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Futbol bu pastanın paylaşımını sağlayacak kurumları da tesis etmekte gecikmemiştir. Futbol karşılaşmalarının dünya genelinde organizasyonunu, yönetimini ve denetimini

gerçekleştirecek FIFA gibi bir kurum tesis olunurken; futbol pastasının Avrupa’da paylaşımını sağlayan kurum olarak ta UEFA oluşturulmuştur. Afrika ve diğer kıtalarda farklı öğütlenmeler bulunmaktadır. Futbolun bir endüstri olarak gerçek atılımını yapmaya başladığı yıllar 1990’ların başıdır. Yeni futbol ekonomisi olarak nitelendirdiğimiz futbol kapitalizmi her ne kadar 80’li yılların başında endüstriyel sürece ilk adımını atmaya başlamışsa da, gelişmenin esas belirleyici dönemeci, Avrupa Adalet Divanı’nın Aralık 1995’te verdiği “BOSMAN” kararıdır(Akşar, 2005).

2.4.1.Futbolda Sponsorluk Kurumunun Gelişmesi

Futbolun endüstri ile iç içe geçmesinde kilit rol oynayan faktörlerin başında sponsorluk kurumu gelmektedir. Futbol pastasının giderek daha da büyümesine olanak sağlayan bu yeni kurumlaşma, aynı zamanda endüstrinin kendisini de yeniden üretmesine imkân vermektedir. Bir yandan, bir futbol kulübüne formasından başlamak üzere sportif ve mali olarak, her alanda maddi destek sağlayan bu kurumlar, diğer yandan da kendi markalarının reklamını ve promosyonunu yaparak, futbol kulüpleri sayesinde milyarlarca kişiye ulaşmış olmaktadır. Yani bugün futbol kulüpleri birer pazarlama-satış noktası durumundadırlar. Gerçekten de endüstriyel futbolun en ayırt edici yönü, sponsorluk kurumunun oluşumudur. Sponsorluk gelirleri futbolun gelişimine ciddi katkı sağlamıştır(Akşar, 2005). Aşağıdaki grafikte spor federasyonlarına yapılan devlet yardımı ve sponsorluk gelirleri ile ilgili bir grafik verilmiştir. Sponsorluk gelirlerinin kademeli artışı göze çarpmaktadır.

Grafik 1. 2001-2016 yılları arasında federasyonlara yapılan devlet yardımı ve sponsorluk gelirleri



Kaynak: (Çolakoğlu, 2017).

Yukarıdaki grafikte 2001-2016 yılları arasında federasyonlara yapılan devlet yardımı ve sponsorluk gelirlerinin özeti bulunmaktadır. Son yıllarda özellikle devlet yardımlarındaki azalmalar göze çarpmaktadır. Bununla paralel olarak 2015'ten itibaren sponsorluk gelirlerinde de ciddi bir azalmak görülmektedir. Ergül (2017) bahsettiği gibi kulüpler şirketleşerek farklı gelir yollarını bulmak zorundadırlar.

Genel olarak bakıldığında spor ligleri ve takımlarının ana geliri müsabakalarda kazanılan bilet satış gelirleri ile sınırlı iken son yıllarda spor ürünleri ve diğer ürünlerin satışı, sponsorluk, televizyon ve diğer medya kanallarından kazanılan gelirler önemli ölçüde artmıştır. Son yıllarda gelişen spor endüstrisinin hızla büyümesinin, TV yayınları ve yayın haklarının değerlendirilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Kızıltepe, 2013).

Futbol endüstrisinin ana geliri, bundan 30-40 yıl öncesinde olduğu gibi sadece maç günü gelirlerinden ibaret değildir. Maç günü sabahın erken saatlerinde akın akın stadyumlara gelen, bilet alan, karnını köfte-ekmekle doyuran seyircilerin kulübe bıraktığı

paranın yerini artık, maçlarını daha konforlu ve lüks localarda izleyip, kulübe binlerce dolar bırakan müşteriler almıştır (Akşar, 2005).

Deloitte, (2014), sarı kanaryaların özellikle stadyumda geçen yıl 40 binin üzerinde seyirci ortalamasına ulaşmış olmasını da kayda değer bir gelir kaynağı olarak vurguluyor. Galatasaray'ın maç günü geliri geçen yıl 35 milyon 400 bin Euro olarak gerçekleşti. Deloitte, Galatasaray ve Fenerbahçe'nin ilk 20'de, Brezilya ekibi Corinthians'ın ilk 30'da yer almasının bu kulüplerin ülkelerinin küresel ekonomideki konumlarının güçlenmesiyle de yakından ilgili olduğu görüşünde (Deloitte, 2014).

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş hazırlamış oldukları 6 aylık gelir ve gider harcamalarını gösteren raporda bilet satış gelirlerini 1 Haziran 2012 ve 30 Kasım 2012 tarihleri arasında 9.432.727 Türk Lirası şeklinde göstermişlerdir (Galatasaray SK, 2014). 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 koltuk ve locaların pazarlama hakları ve gelirlerinin Şirket'e devri için anlaşma yapmıştır. Bu vesileyle 2014-2030 yılları arasında ilgili VIP koltuk ve loca pazarlama hak ve gelirlerinin Şirket mali tablolarında olumlu etki yaratması hedeflenmektedir. Bununla birlikte Şirket sermayesini bedelli olarak 13.940.421,90 TL'den 55.761.687,60 TL'ye arttırma kararı almıştır (Galatasaray SK, 2014). İki kulübün maç günü gelirlerinde ise Galatasaray 35 milyon 400 bin Euro, Fenerbahçe ise 27 milyon 700 bin Euroluk kazanç elde etti (Akşar, 2014).

Deloitte, (2014), raporunda maç günü gelirinde 127 milyon 300 bin Euro ile Manchester United ilk sırada. Real Madrid Maç günü gelirleri yüzde 6 oranında düştü. Bunda 2011-12 sezonunda maç başına seyirci ortalamasının yüzde 8 oranında azalarak 65 bin 268 olarak gerçekleşmesinin payı büyüktür. Barcelona geçen sezon maç başına 71 bin 235 seyirci ortalaması yakaladı. UEFA Süper Kupa ve FIFA Dünya Kulüpler Şampiyonası gibi organizasyonlarda yer almamasına karşın Barcelona'nın yayın gelirlerinde yüzde 2'lik bir artış yaşanmıştır.

Avrupa'nın en üst düzey 5'liginde ise bu alandaki genel ortalamanın 33.25 Euro olduğunu belirtelim. Bu alanda maç başına en pahalı bileti 50 Euro ile İspanyol kulüpleri

satarken, onları 49 Euro ile Premier Lig kulüpleri takip ediyor. Bu kategorideki en verimli ülke ise Almanya'dır. Maç başına kişi başına ortalama 30 Euro'ya bilet satan Bundesliga ekipleri, bunun yanında da yukarılarda verilen tablodan da görülebileceği üzere 42 bin 665 ortalamasıyla Avrupa'nın en dolu stadyum oranına sahip ligini oluşturuyor. İtalya'da bu rakam 20 Euro iken, Fransız ekiplerinin maç biletleri ise yaklaşık 18-19 Euro'dan alıcı buluyor (TFF, 2014). Maç başına seyirci ortalaması sayısında 11.013 ile 10. sırada bulunan Türkiye ise bilet fiyatı konusunda pahalılık bakımından 3. sırada yer alıyor. Çarpıcı bir şekilde Almanya, İtalya ve Fransa'yı geride bırakmış durumda olan ve kişi başı ortalama 34 Euro'dan alıcı bulan bilet fiyatlarına bakıldığında Spor Toto Süper Lig maç biletlerinin diğer liglere oranla daha pahalı olduğu görülmektedir (TFF, 2014).

Çizelge 1. UEFA'ya Bağlı Ülkelerin Seyirci ve Bilet Fiyatları Ortalamaları

	Seyirci Ortalaması	Ortalama Bilet Fiyatı
Almanya	42500	30 €
İngiltere	34000	49 €
İspanya	28000	50 €
İtalya	25000	20 €
Fransa	20000	19 €
Hollanda	19000	19 €
İskoçya	13000	26 €
Rusya	12500	8 €
Portekiz	12000	15 €
İsviçre	12000	30 €
Türkiye	11000	34 €
Ukrayna	9500	3 €
Belarus	9000	25 €
Danimarka	8500	9 €
Norveç	8000	21 €
Avusturya	7750	22 €
Yunanistan	7500	34 €
İsveç	7000	16 €
Polonya	5500	11 €

Kaynak: (Soygüden, 2016).

2.5. Endüstriyel Futbol ve Dijital Yayıncılık

Televizyon şüphesiz ki, futbolun yaygınlaşması ve popüler olmasında en büyük araç olmuştur. Televizyon olmasaydı, endüstriyel futbol da olmazdı. Televizyon, endüstrileşme sürecinde futbolu şekillendirmiş ve yönlendirmiştir. Günümüzde UEFA genel sekreteri Gerhard AİGNER'e göre bugün, her şeyi televizyondan yönetmektedir. Futbol bir endüstriyel sektör haline gelirken, diğer yandan da tele-futbol olmuştur. Televizyonla futbolun arasında işlevsel bir faaliyet korelasyonu bulunmaktadır. Sosyal anlam, futbolun bir tüketim kalıbı oluşturmasında, temel araç televizyon olmuştur. Ekonomik anlamda ise televizyon, yeni futbol ekonomisinin kendisini yeniden üretiminde en önemli üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Televizyonun modern futbolun gelişiminde oynadığı role karşılık, futbol da televizyonun nitelik olarak gelişimine katkı sağlamıştır. Hatta daha da ileriye gidersek, ihtiyaçların icatların anası olduğundan hareketle; futbol iş kolu, televizyon üretimini doğrudan etkileyerek, üretimin artmasına neden olmuştur(Akşar, 2015).

“Örneğin 1954 yılında ilk kez bir futbol dünya şampiyonası İsviçre'den canlı olarak nakledildiğinde, on iki ay içinde Federal Almanya'daki televizyon aygıtı sayısı yaklaşık 11000'den 85000'inin üstüne çıkmıştır. Federal Alman takımının onu dünya şampiyonluğuna taşıyan galibiyet dizisi, televizyon aygıtı satışındaki artışa tartışmasız katkıda bulunmuştu; öyle ki Federal Almanya tarihinde ilk kez o zaman bir kitle iletişim aracı olarak televizyondan söz etmek mümkün hale geldi. 1970'de Meksika'daki Dünya Kupası'nın yayınlanması, televizyonun teknolojik yeniliklerinin yaygınlaşmasında futbolun ne kadar önemli bir yeri olduğunu kanıtladı. Bu büyük olayın yayını, Federal Almanya'daki renkli televizyonun kesin olarak perdeyi yırtmasını sağlamıştır. 80'li yıllarda da kablolu iletişim temelli özel televizyon kuruluşları, özellikle futbol yayınları sayesinde medya pazarında yer tutabildiler(Klose, 2001)”

2004 Avrupa Futbol Şampiyonası öncesinde de, ülkemizde de Beko, Arçelik ve Vestel'in televizyon satışları ciddi ölçüde artmıştır. Futbol yayınları-kültürümüzde kendini algılamamanın en önemli biçimi haline gelen televizyon “program kılavuzu” olarak hizmet ediyor. Şimdiye kadar kurumlaşmış olan bir çok yayın biçimi, televizyona futbol

haberciliği kanalıyla girmiştir. Orijinal nakiller, ARD (Alman TV'sinin 1. Kanalı) Spor Stüdyosu'na benzer magazin yayınları, spor stüdyosu modeline dayalı yarışmalar ve talk-Showlar türünden programları gibi(Klose, 2001).

Televizyon, futbolun endüstrileşmesinde rol oynayan en temel faktörlerin başında geliyor. Bir yandan, endüstriyel futbolun adeta bir dağıtım kanalı gibi çalışırken, diğer yandan da endüstriyel futbolun yaygınlaşıp gelişmesine ve kendisini yeniden üretmesine olanak sağlayacak gelir kaynağını yaratmasına olanak sağlıyor. Naklen yayınların futbol endüstrisi içindeki yeri ve önemini, yayın ihaleleri için yaşanan kavgalardan görebiliyoruz. Bir yandan ihale gecikti feveranı içinde olan Anadolu kulüpleri, bir yandan ihale bedelini az bulan büyük takımlar, diğer taraftan boldan zarar ettiğini ifade eden yayıncı kuruluş ve tabii ki olayın baş aktörü Türkiye Futbol Federasyonu hepsi bu kargaşanın içindedir. Futbolun görünmeye yüzü üzerinde yani olayın hem endüstriyel hem de sportif yönünü, farklı bakış açısıyla değerlendirmek, kaçınılmaz bir zorunluluk olarak önümüzde duruyor. Türk futbolunun 2004-2008 dönemine ilişkin futbol yayınlarının ihale edildiği 15 Temmuz 2004 tarihinde, Digitürk'ün karşısında ihaleyi forse edecek, en az bir dişli rakibin daha olması bekleniyordu. Ancak beklenen olmadı ve başvuru belgesi almış Türk Telekom ve Doğan Grubu'nun Free TV'si, ihalenin açıklanan başlangıç bedelinin yüksekliği nedeniyle ihaleye katılmaktan vazgeçtiler. İhalede tek başına kalan Digitürk-TRT ortaklığı, Süper Lig maçlarının 4 yıllık bir süre içinde yayın haklarını, yıllık 135 trilyon 950 milyar liraya ya döviz bazında söylemek gerekirse; ihale tarihi dolar kuruyla bakıldığında yaklaşık 450 milyon dolar olarak yayıncı kuruluşun vergi ve federasyon payı da dikkate alındığında ise 580 milyon dolar kadar ulaşabilecek olan bu rakam, bugünün ve yarının ekonomik koşullarına göre gerçekten büyük bir parayı ifade ediyor(Akşar, 2005).

Çizelge 2. Türkiye’de yapılmış yayın ihaleleri

Yıllar	Yayıncı Kuruluş	İhale Bedel(milyon\$)
1994-95	Cine5/ATV/Show/KanalD/TGRT	7,2
1995-96	Cine5/ATV/Show/KanalD/TGRT	23
1996-97	Cine5	40
1997-98	Cine5	45
1998-99	Cine5	55
1999-2001	Teleon	120
2001-2004	Digitürk	465
2004-2008T	Digitürk/TRT Ortaklığı	377,6
2010-2014	Digitürk	465

Türkiye: Havuz gelirlerinin yüzde 35'i tüm kulüplere eşit olarak dağıtılıyor. Gelirlerin yüzde 54'ü sportif performansa göre paylaştırılıyor. Paranın %11'i prim olarak şampiyon olmuş takımlara veriliyor.

İngiltere: Yayın gelirinin dağılımı 50-25-25 kuralına dayanıyor. Toplam naklen yayın gelirlerinin yüzde 50'si tüm kulüplere eşit dağıtılıyor. Yüzde 25 sportif performansa göre kulüpler arasında pay ediliyor. Kalan 25 ise kulüplerin haftalık yayınlanan maç sayılarına göre kulüplere veriliyor.

Almanya: Almanya'da yayın gelirinin yüzde 50'si bütün kulüplere eşit olarak dağıtılıyor. Geri kalan yüzde 50'nin yüzde yetmiş beşi yani 4'te 3'ü son 3 yıl baz alınarak kulüplerin başarısına göre, kalan yüzde yirmi beş de kulüplerin sportif performansları sonucu aldıkları puanlara göre dağıtılıyor.

İspanya: Real Madrid ve Barcelona, toplam yayın gelirinin üçte birini alıyor. Yayıncı kuruluşun 20 takıma yaptığı yıllık ödeme toplamı 450 milyon dolara ulaşmış durumda. Bu tutarın 300 milyonu Real ve Barcelona dışındaki 18 kulübe lig sonundaki performansına, yayınlanan maç sayısına göre pay oluyor.
<http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/27377847.asp>

2.6. Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu

Günümüzde sahip oldukları bütçe ve yönettikleri fonların büyüklüğü ile ön plana çıkan Avrupa futbol kulüpleri daha yüksek getiri elde etme yolunda marka imajlarını kullanarak ticarileşme yolunda ilerlemektedirler. Çeşitli finansman stratejileri ve halka arz girişimleri ile dikkat çeken futbol kulüplerinde güçlü finansal yapının ve sürdürülebilir gelir kaynaklarının varlığı önem kazanmıştır. Faaliyet konusu profesyonel futbol faaliyetleri olan şirketlerin ortağı haline gelen yatırımcılar ve diğer çıkar grupları bilgi edinimi ve karar verme süreçlerinde finansal performans göstergelerinden yararlanmaktadırlar. Avrupa futbol pazarının temelini oluşturan İngiltere, İtalya, Almanya, Fransa ve İspanya liglerinde sportif faaliyetlerin dernek veya anonim şirket şeklinde bir yapılanma ile sürdürüldüğü gözlemlenmektedir. İngiltere, Danimarka, İskoçya, İtalya, Almanya, Hollanda, Portekiz, Fransa ve İsveç halka arz yoluyla hisseleri sermaye piyasalarında işlem gören futbol kulüplerine sahip olan ülkelerdendir. Ticari kaygıların futbol oyununu zedeleyeceğinin düşünüldüğü daha muhafazakâr bir yaklaşım dernek şeklindeki örgütlenmeyi destekler nitelikte olsa endüstriyel gelişime uygun profesyonel yapının oluşturulması kaçınılmazdır. Uluslararası sportif başarılarından elde edilen prestijin finansal kaynağa dönüştürülmesi ve etkin bütçe yönetiminin uygulanmasında kişisel otoritenin ön planda olduğu yönetim anlayışı yetersiz kalmaktadır. Yüksek bütçeli kulüplerin yönetiminde uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi ve uygulanabilmesi dernek statüsünde örgütlenen kulüplerin şirketleşmesi ve kurumsallaşmasını gerekli kılmaktadır. Şirketleşme şeklindeki yapılanma halka arz gibi farklı finansal kaynaklara ulaşmada kolaylık sağlamakta olup, Dernek şeklinde yapılanmanın getirdiği ticari faaliyet sınırlılığını ortadan kaldırarak farklı gelir kaynakları aracılığıyla gelir akışında süreklilik sağlamaktadır. Futbol endüstrisinin lokomotifleri olarak nitelendirebileceğimiz Avrupa futbol pazarının büyüklüğü 2011/12 sezonunda 19,4 milyar Euro'ya ulaşmıştır. Avrupa'nın beş büyük ligi olan Bundesliga, La Liga, Lig 1, Premier Lig ve Serie A toplamda 9,3 milyar Euro gelir ile pazar payının %48'sine sahiptir. Gelir dağılımı incelendiğinde 2.9 milyar Euro ile İngiltere Premier Lig ilk sırada yer almaktadır. Premier Ligi 1.9 milyar Euro ile Almanya Bundesliga, 1.8 milyar Euro ile İspanya La Liga, 1.6

milyar Euro ile İtalya Serie A ve 1.1 milyar Euro ile Fransa Lig 1 takip etmektedir. (Güngör, 2014).



3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel bir yöntem içermektedir. Araştırmada konu ile ilgili literatür taranmış, futbol kulüplerinin şirketleşmesi, mali yapıları ve sportif başarıları incelenmiştir. Kulüplerin içinde buldukları mevcut durumu açıklama ve analiz etmek üzere sayısal verilerden yararlanılarak rasyo (oran) yöntemlerine başvurulmuştur. Ayrıca araştırma içerisinden seçilen sportif başarı çıktıları ile finansal unsurlardan oluşan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere analizlere yer verilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Avrupa ve Türkiye'deki spor kulüpleri içerisinde futbol branşında profesyonel olarak faaliyetlerini icra eden ve şirketleşme yolunu seçerek anonim şirket haline gelen spor kulüpleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise şirketleşerek halka arzı gerçekleştirilmiş Avrupa'dan Real Madrid, Bayern Münih, Manchester United futbol kulüpleri ve Türkiye'den Beşiktaş Futbol Yatırımları A.Ş., Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş., Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında finansal oran analizlerine konu olan veriler, Sermaye Piyasası ve Borsa mevzuatı ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 'Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği', Sermaye piyasası ve Borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bağımsız denetim raporları ve şirketlerin finansal durumlarını gösterir nitelikli beyan esaslı yasal bildirimlerinin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik sistem olan "Kamuyu Aydınlatma Platformu" (www.kap.org.tr) üzerinden sağlanmıştır. Veri toplama aracı üzerinden sağlanan veriler konuya ilişkin önem ve yönteme uygunluğuna göre tasnif edilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir. İlgili mali tablo ve beyanlar bağımsız denetim tarafından denetime tabi tutulmaları sebebiyle yasal ve güvenilir olarak kabul edilen mali tablolardan oluşmaktadır. Analize konu olan verilerden "Gelirler" Kamuyu Aydınlatma Platformu, "Transfer Giderleri" Transfermarkt,

“UEFA başarı puanlaması” UEFA, “Ligde alınan puan” TFF veri tabanlarından elde edilmiştir.

Bu çalışmada futbolun amatörlükten profesyonelliğe geçiş sürecinin tarihi, futbol endüstrisini etkileyen gelir kalemleri (televizyon gelirleri, reklam gelirleri, borsa gelirleri, sponsorluk gelirleri, maç günü gelirleri, Avrupa kupaları gelirleri), bosman kuralları, transfer sistemi ve Türkiye deki 4 büyük kulübün (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş) ve Avrupa ülkelerinden Avrupa kupalarında başarılı olan dört kulübün (Real Madrid, Bayern Münih, Manchester United) ekonomik yapıları incelenecektir.

3.4.Verilerin Analizi

Araştırmaya konu olana futbol kulüplerinin analizleri Microsoft Office programlarından excel yardımı ile grafiklendirilmiştir. Elde edilen veriler kulüplerin web sitelerinden, UEFA'dan ve çeşitli internet sitelerinden toplanarak analiz edilmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Spor kulüplerinin marka değerini oluşturan kalite algısı, müşteri sadakati, tanınırlık ve marka imajı unsurlarını ise takımın, şirketin ve piyasanın özellikleri belirler. Bunlar; takım başarısı, antrenörler, yıldız oyuncular, kulüp gelenekleri ve ünü, lig kalitesi, stadyum atmosferi ve görsellik, kapsama alanı (hitap ettiği kesimlerin genişliği), coğrafi konumu, liyakat-vefa ve fanlarla olan ilişkilidir. Bu unsurlarla oluşan marka değeri, kulüplere; yayın geliri, ürün satışı, sponsorluk, çevre, bilet satışı, üyelik olarak geri döner ve bu döngü firmanın piyasadaki algısını oluşturur (Villarejo-Ramos, 2007).

Bu bölümde, futbol endüstrisini etkileyen gelir kalemlerini (televizyon gelirleri, reklam gelirleri, borsa gelirleri, sponsorluk gelirleri, maç günü gelirleri, Avrupa kupaları gelirleri, iddaa ve bahis gelirleri, lisanslı ürün gelirleri, transfer gelir ve giderleri, mali analiz raporları ve bağıntılı olarak UEFA transfer cezaları) Türkiye deki 3 büyük kulüp (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş) ve Avrupa ülkelerinden Avrupa kupalarında başarılı olan 3 kulüp (Real Madrid, Bayern Münih ve Manchester United) ele alınarak ekonomik yapıları karşılaştırmalı olarak incelenecektir.

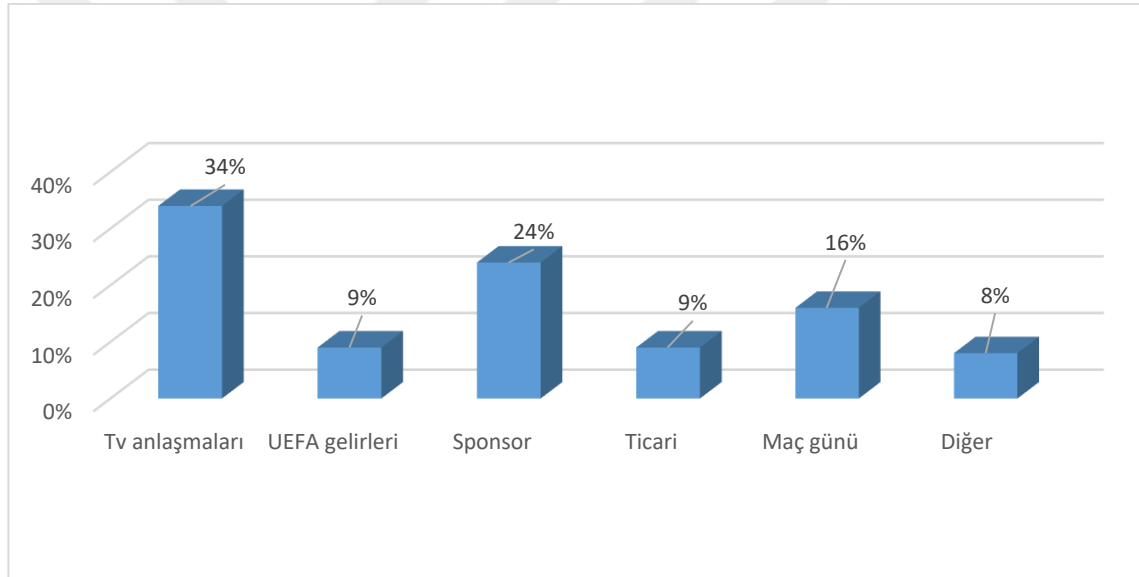
Futbol kulüplerinin gelir kalemlerini maddelemek gerekirse;

- Bahis şirketleri, taraftardan bahis oynama ücretlerini alır, Bahis payları federasyon ile paylaşılır, Federasyon tarafından bahis payları kulüplere gelir olarak yansıtılır (İddaa, Spor Toto....)
- Kulüpler, diğer kulüpler ile yaptıkları futbolcu alış verişi ile gelir alanı yaratırlar.
- Kulüpler ile sponsorlar arasında reklam ve sponsorluk antlaşmaları ile gelir alanı yaratılır (Yandex, Vodafone, THY...).
- Taraftar bilet/kombine alarak stadyum geliri oluşturur, bu gelir kulübe yansır.
- Taraftar kulüp mağazalarından ürün alış yapar, merchandise geliri olarak kulübe yansır (Fenerium, GS Store, Kartal Yuvası...).
- Yayıncı kuruluş, TV maç paketlerini taraftara satar – lig yayın hakları ve reklam gelirleri TFF'ye yansıtılır. TFF kulüplere geliri aktarır (Bein sport, Tivibu...).

- Yayıncı kuruluş Dünya Kupası ya da Avrupa Kupa maçlarının yayın haklarını alır, taraftara paket olarak satar. UEFA ve FIFA nezdinde turnuva gelirleri TFF'ye iletilir, TFF kulüplere gelir olarak aktarır (UEFA Champions League, UEFA Europa League, FIFA World Cup...) (Capital, 2016).

4.1. Toplam Gelirler

Grafik 2. Avrupa Kulüplerinin Ortalama Yıllık Gelir Kalemleri

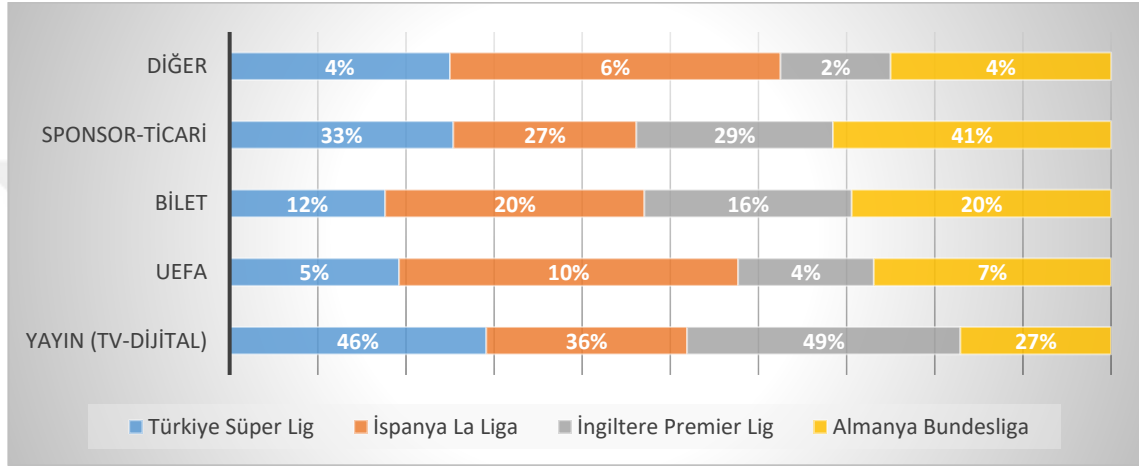


Avrupa kulüplerinin gelir kalemleri incelendiğinde, %34 Tv anlaşmaları, %9 UEFA gelirleri, %24 sponsor gelirleri, %9 ticari gelirler, %16 maç günü gelirleri, %8 diğer olduğu grafikte görülmektedir. Türkiye'deki futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynağını "havuz gelirleri" adı verilen televizyon yayın hakları oluşturmaktadır. Bunu maç hasılatları, sponsorluklar, bağışlar ve reklam gelirleri izlemektedir (Capital, 2016).

Van der Berg'in (2011) bir işletme olarak futbol kulüplerinin sağlıklı gelir yapısı hangi kompozisyonla oluşmalıdır? sorusuna cevap aradığı tezinde ilginç saptamalar yer almaktadır. Bu çalışmada kulüp gelirleri; maç günü gelirleri (bilet satışı ve stadyum gelirleri), yayın hakkı gelirleri ve diğer gelirler (reklam ve sponsorluk, sporcu ve ürün

satışı) olmak üzere üç ana kaleme ayrılmış, bu kalemlerin birbirine yakın bir ağırlıkta gelir kompozisyonunu oluşturmasının kulüpler için en sağlıklı gelir yapısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Van Den Berg, 2011).

Grafik 3. 2015-2016 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Ligi Gelirlerinin Yüzdelerle Dağılımları



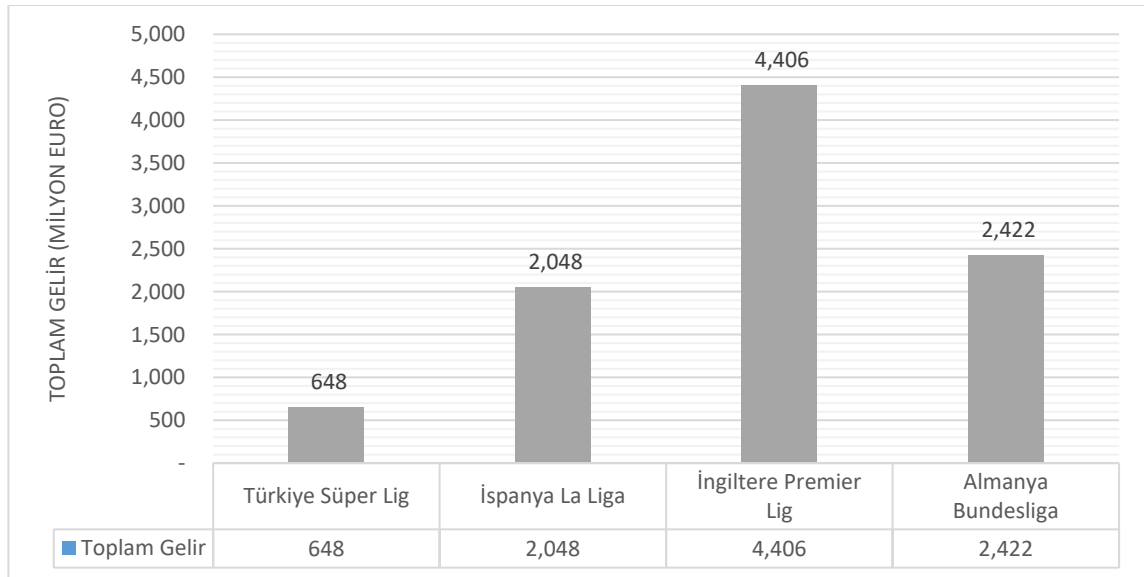
Grafik incelendiğinde, Türkiye Süper lig gelirlerinin %46'sının yayın havuzu (tv-dijital), %33'ünün sponsorlar, %12'sinin bilet gelirleri, %5'inin UEFA gelirleri ve %4'ünü diğer gelir oluşturmaktadır. İspanya La Liga incelendiğinde, gelirlerinin %36 TV gelirleri, %20'si bilet gelirleri, %27'si sponsor gelirleri, %10'unu UEFA gelirleri ve %6'sı diğer olarak belirlenmiştir. İngiltere Premier lig gelirleri incelendiğinde %49 ile TV gelirleri, %29 ile sponsor gelirleri, %16 ile bilet gelirleri, %4 ile UEFA gelirleri ve %2 ile diğer gelirler oluşturmaktadır. Almanya Bundesliga %27 TV gelirleri, %41 sponsor gelirleri, %20 ile bilet gelirleri, %7 ile UEFA gelirleri ve %4 ile diğer gelirlerden oluşmaktadır.

Kızıltepe'nin (2013) futbol kulüpleri için değerlendirme çerçevesi başlıklı makalesinde; birinci ligler bazında İspanya (La Liga) %38 maç günü geliri, %31 yayın hakkı ve %31 diğer gelirler dağılımıyla en sağlıklı gelir yapısına sahip kulüplerin bulunduğu lig olarak belirlenmiştir. Onun ardından dengeli gelir yapısıyla Almanya (Bundesliga) ve İngiltere (Premier League) gelmekte, İtalya (Seri A) ve Fransa (Ligue 1) liglerinde %45-55 aralığında yayın hakkı gelirlerine bağımlılık, İskoçya'da (Premier) ise

(Avrupa ligleri arasında en yüksek oran olan) % 50 oranla maç günü gelirlerine bağımlılık olduğu görülmüştür. Sayılan ligler dışında geri kalan tüm UEFA liglerinde ise kulüplerin ağırlıklı olarak diğer gelir kalemlerine bağımlı olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, Türkiye (Süper Lig) birinci futbol liginde % 55 oranla diğer gelir kalemlerine bağımlılık olduğu ve maç günü gelirlerinin oransal olarak diğer gelirlere kıyasla düşük kaldığı belirlenmiştir. Bu sayılarla Türkiye ligi 53 UEFA ligi arasında gelir yapısı sağlıklılığı açısından 9-12 sıralama aralığında yer almakta, pek çok küçük lige kıyasla iyi durumda görünmektedir(Kızıltepe, 2012).

Bu gelir kalemleri arasında bilet satışının geleneksel gelir unsuru olduğunu, yayın hakkı satışlarından kulüplerin henüz 10-15 yıldır gelir elde ettiğini, fakat yayın hakkı gelirlerinin de yıldan yıla dramatik biçimde arttığını söylemek gerekir. Deloitte raporlarına göre Manchester United'ın yayın gelirlerinin bütçe payı 1997'de % 17 iken 2009'da % 37 olarak gerçekleşmiştir. Aynı şekilde UEFA raporlarına göre İngiltere Ligi'nde 2009 yılı itibariyle tüm takımların ortalama yayın geliri % 36 oranıyla sektörün en büyük gelir kalemini oluşturmuştur(Kızıltepe, 2012).

Grafik 4. 2015-2016 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Ligi Toplam Gelirleri

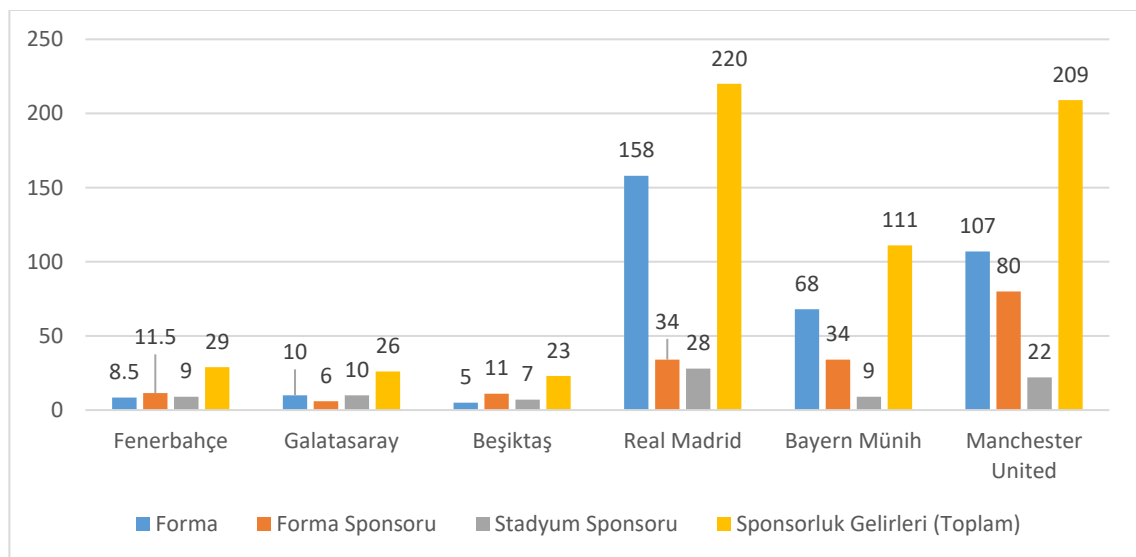


2015-2016 sezonu itibari ile Türkiye Süper Liginin toplam geliri 648 milyon, İspanya La liganın toplam geliri 2.048 milyar Euro, İngiltere premier liginin toplam gelir 4.406 milyar Euro ve Almanya Bundesliga'nın toplam geliri 2.422 milyar olarak tespit edilmiştir.

Ligler ve kulüpler arasında çok ciddi gelir farklılıklarının olduğunu belirtmek gerekir. Bu piyasada en yüksek geliri elde eden 20 kulüp toplam piyasa gelirlerinin %25'ini almaktadır. Aynı şekilde ligler arasında da belirgin bir fark vardır. 2010 yılı sezon sonu itibariyle 2.5 Milyar Euro'luk gelir hasılatıyla İngiltere Premier Ligi en çok gelir elde eden lig konumundadır. Onu 1.65 Milyar Euro'luk geliriyle Almanya Bundesliga ve 1.6 Milyar Euro'luk geliriyle İspanya La Liga takip etmektedir. Bu farkın İngiltere'nin futbolun beşiği olması, birinci ligin 1888 tarihinde kurulmuş olması, 1992 yılında birinci lig yayın haklarının diğer liglerden bağımsız olarak satılması maksadıyla ilk defa İngiltere'de federasyonun kendi finansal kurallarını koymuş olması gibi öncü özelliklerinden geldiği, İngiliz halkı arasında da inanılmaz derecede bir futbol kültürü ve düşkünlüğü olmasından kaynaklandığını belirtmek gerekir(Kızıltepe, 2012).

4.2.Sponsorluk Gelirleri

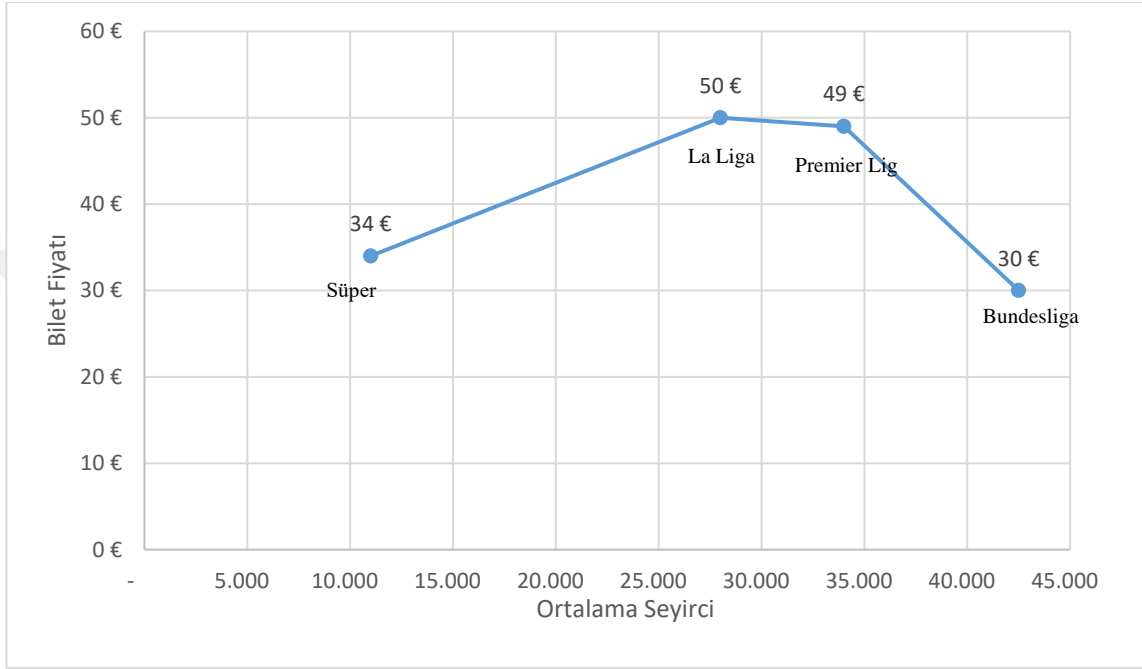
Grafik 5. 2016-2017 Sezonunda Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş, Real Madrid, Bayern Münih ve Manchester United kulüplerinin sponsorluk gelirleri (milyon dolar)



Grafiğe göre toplam sponsorluk gelirleri Real Madrid kulübünün 220 milyon dolar, Manchester United kulübünün 209 milyon dolar, Bayern Münih kulübünün 111 milyon dolar, Fenerbahçe kulübünün 29 milyon dolar, Galatasaray kulübünün 26 milyon dolar ve Beşiktaş kulübünün 23 milyon dolar olarak görülmektedir. Forma sponsorluk gelirleri Real Madrid kulübünün 158 milyon dolar, Manchester United kulübünün 107 milyon dolar, Bayern Münih kulübünün 68 milyon dolar, Fenerbahçe kulübünün 8,5 milyon dolar, Galatasaray kulübünün 10 milyon dolar ve Beşiktaş kulübünün 5 milyon dolar olarak görülmektedir. Ayrıca Galatasaray kulübünün forma sponsoru Nike iken, diğer kulüplerin forma sponsoru Adidas'tır. Formaya alınan reklam sponsorluğu gelirleri Real Madrid kulübünün 34 milyon dolar, Manchester United kulübünün 80 milyon dolar, Bayern Münih kulübünün 34 milyon dolar, Fenerbahçe kulübünün 11,5 milyon dolar, Galatasaray kulübünün 6 milyon dolar ve Beşiktaş kulübünün 11 milyon dolar olarak görülmektedir. Stadyum sponsorluğu gelirleri Real Madrid kulübünün 28 milyon dolar, Manchester United kulübünün 22 milyon dolar, Bayern Münih kulübünün 9 milyon dolar, Fenerbahçe kulübünün 9 milyon dolar, Galatasaray kulübünün 10 milyon dolar ve Beşiktaş kulübünün 7 milyon dolar olarak görülmektedir.

4.3. Liglerin Seyirci ve Bilet Geliri Ortalamaları

Grafik 6. 2016-2017 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Liginin Yıllık Ortalama Bilet Fiyatları ve Ortalama Seyirci İstatistikleri



2016-2017 sezonunda Türkiye Süper Ligin toplam seyirci ortalaması 11 bin ve maç başına bilet fiyatı yaklaşık 34 euro civarındadır. İspanya La liganın ortalama seyirci sayısı 28 bin civarında ve maç başına bilet fiyatı yaklaşık 50 euro tutarındadır. İngiltere Preimer ligin ortalama seyirci sayısı 34 bin civarı ve maç başına bilet geliri yaklaşık olarak 49 euro civarındadır. Almanya Bundesliganın maç başına seyirci ortalaması 44 bin ve bilet fiyatı 30 eurodur.

Genel olarak bakıldığında spor ligleri ve takımlarının ana geliri müsabakalarda kazanılan bilet satış gelirleri ile sınırlı iken son yıllarda spor ürünleri ve diğer ürünlerin satışı, sponsorluk, televizyon ve diğer medya kanallarından kazanılan gelirler önemli ölçüde artmıştır. Son yıllarda gelişen spor endüstrisinin hızla büyümesinin, TV yayınları ve yayın haklarının değerlendirilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Kızıltepe, 2013).

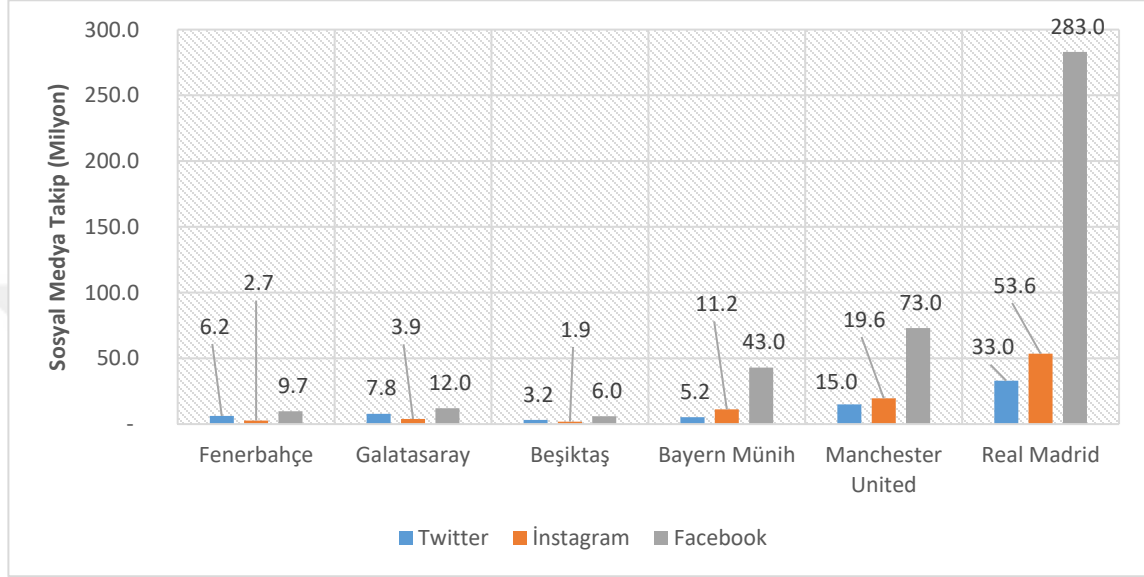
Deloitte, (2014), Fenerbahçenin özellikle stadyumda geçen yıl 40 binin üzerinde seyirci ortalamasına ulaşmış olmasını da kayda değer bir gelir kaynağı olarak vurguluyor.

Galatasaray'ın maç günü geliri geçen yıl 35 milyon 400 bin Euro olarak gerçekleşti. Deloitte, Galatasaray ve Fenerbahçe'nin ilk 20'de, Brezilya ekibi Corinthians'ın ilk 30'da yer almasının bu kulüplerin ülkelerinin küresel ekonomideki konumlarının güçlenmesiyle de yakından ilgili olduğu görüşünde (Deloitte, 2014).

Deloitte, (2014), raporunda maç günü gelirinde 127 milyon 300 bin Euro ile Manchester United ilk sırada. Real Madrid Maç günü gelirleri yüzde 6 oranında düştü. Bunda 2011-12 sezonunda maç başına seyirci ortalamasının yüzde 8 oranında azalarak 65 bin 268 olarak gerçekleşmesinin payı büyüktür. Barcelona geçen sezon maç başına 71 bin 235 seyirci ortalaması yakaladı. UEFA Süper Kupa ve FIFA Dünya Kulüpler Şampiyonası gibi organizasyonlarda yer almamasına karşın Barcelona'nın yayın gelirlerinde yüzde 2'lik bir artış yaşandı. Avrupa'nın en üst düzey 5'liginde ise bu alandaki genel ortalamanın 33.25 Euro olduğunu belirtelim. Bu alanda maç başına en pahalı bileti 50 Euro ile İspanyol kulüpleri satarken, onları 49 Euro ile Premier Lig kulüpleri takip ediyor. Bu kategorideki en verimli ülke ise Almanya'dır. Maç başına kişi başına ortalama 30 Euro'ya bilet satan Bundesliga ekipleri, bunun yanında da yukarılarda verilen tablodan da görülebileceği üzere 42 bin 665 ortalamasıyla Avrupa'nın en dolu stadyum oranına sahip ligini oluşturuyor. İtalya'da bu rakam 20 Euro iken, Fransız ekiplerinin maç biletleri ise yaklaşık 18-19 Euro'dan alıcı buluyor (TFF, 2014).

4.4. Kulüplerin Sosyal Medya Pazarı

Grafik 7. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş, Real Madrid, Bayern Münih ve Manchester United kulüplerinin sosyal medya takipçi sayıları



Araştırmaya konu olan futbol kulüplerinin sosyal medya takipçileri incelendiğinde; Türkiye Süper Ligi takımlarından Fenerbahçe spor kulübünün 6.2 milyon twitter takipçisi, 2.7 milyon instagram takipçisi ve 9.7 milyon facebook takipçisi bulunmaktadır. Galatasaray spor kulübünün 7.8 milyon twitter takipçisi, 3.9 milyon instagram takipçisi, 12 milyon facebook takipçi bulunmaktadır. Beşiktaş spor kulübünün 3.2 milyon twitter takipçisi, 1.9 milyon instagram takipçisi, 6 milyon facebook takipçisi bulunmaktadır. Almanya Bundesliga takımlarından Bayern Münih kulübünün 5.2 milyon twitter takipçisi, 11.2 milyon instagram takipçisi, 43 milyon facebook takipçisi bulunmaktadır. İngiltere Premier lig kulüplerinden Manchester United kulübünün 15 milyon twitter takipçisi, 19.6 milyon instagram takipçisi, 73 milyon facebook takipçisi bulunmaktadır. İspanya La liga kulüplerinden Real Madrid spor kulübünün 33 milyon twitter takipçisi, 53,6 milyon instagram takipçisi ve 283 milyon facebook takipçisi bulunmaktadır.

Futbolun küresel çapta popülerliğini arttırması, futbol ekonomisinin boyutlarının da ciddi anlamda büyümesine neden olmuştur. Bu büyüme ile futbol kulüplerinin gelirleri önemli ölçüde artmıştır. Endüstrideki bu büyüme kulüpleri sürekli yeni gelir kaynakları

aramaya teşvik etmiştir. Lisanslı ürün satışları ve sponsorluk gibi yeni gelir kaynaklarına ulaşmak için pazarlama ve özellikle internet önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. İnternet yolu ile futbol kulüplerinin pazarlama ve iletişim aktiviteleri doğrudan gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum onların pazarlama faaliyetlerinin maliyetini düşürmekte ve pazarlamayı daha ekonomik hale getirmektedir. Özellikle lisanslı ürünlerin pazarlanması için internet en elverişli ortamlardan biri olarak kullanılmaktadır (Ekmekçi, Berber, Kutlu, 2009: 13).

Dijital ortamda zaman zaman futbol siyaset ve ekonomi gibi konulardan daha fazla ön planda olduğu zamanlar olmuştur. Genellikle milyonlarca kişinin ilgilendiği derbi maçların olduğu günlerde futbol sosyal medya kullanıcılarının ilgisini çekmektedir. Maç günleri stadyumlardan Foursquare ve Facebook'ta yapılan binlerce yer bildiri, futbol programlarında kullanılan etiketlerin aldığı ilgi, stadyumlarda oynanan maçlarla ilgili seyircilerin yaptığı fotoğraf ve video paylaşımları futbol endüstrisi ile sosyal medyanın her geçen gün bütünleştiğini kanıtlamaktadır(Kuyucu, 2014).

Futbol kulüpleri arasındaki kurumsal rekabet ve her spor kulübünün kendi farkındalığını arttırmak istemesi, kulüpleri stratejik pazarlama çalışmaları yapmaya itmektedir. Futbol kulüpleri, dijital çağın en önemli ögesi olan internetten de faydalanarak pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Futbol kulüplerinin web sayfaları, erişim açısından bakıldığında en sık ziyaret edilen siteler olma özelliği taşımaktadır. Futbol kulüpleri arasındaki rekabetin üst düzeye erişmesi, birçok sektördeki firmaların futboldan faydalanma sürecini hızlandırmıştır. Pazarlama stratejilerindeki yeri gün geçtikçe artan futbol, futbol pazarlaması kavramı ile kendi özgürlüğünü kazanmıştır. Bu yönüyle futbol pazarlaması dünyada ve Türkiye'de futbolun bir ürün olması ve iletişim stratejisindeki kullanılma boyutuyla ilgilenmektedir (Yıldız, Özsoy, 2013: 25).

Sosyal medya ağları futbol kulüplerinin taraftarına yönelik pazarlama, halkla ilişkiler ve diğer yönetim uygulamaları için bir fırsat olmaktadır. Bu fırsatı iyi değerlendirebilen kulüplerin rekabette bir adım öne çıkması beklenmektedir. Bu tür kulüplere örnek olarak İspanyol kulüp Barcelona'nın yeni medya başlığı altında mobil

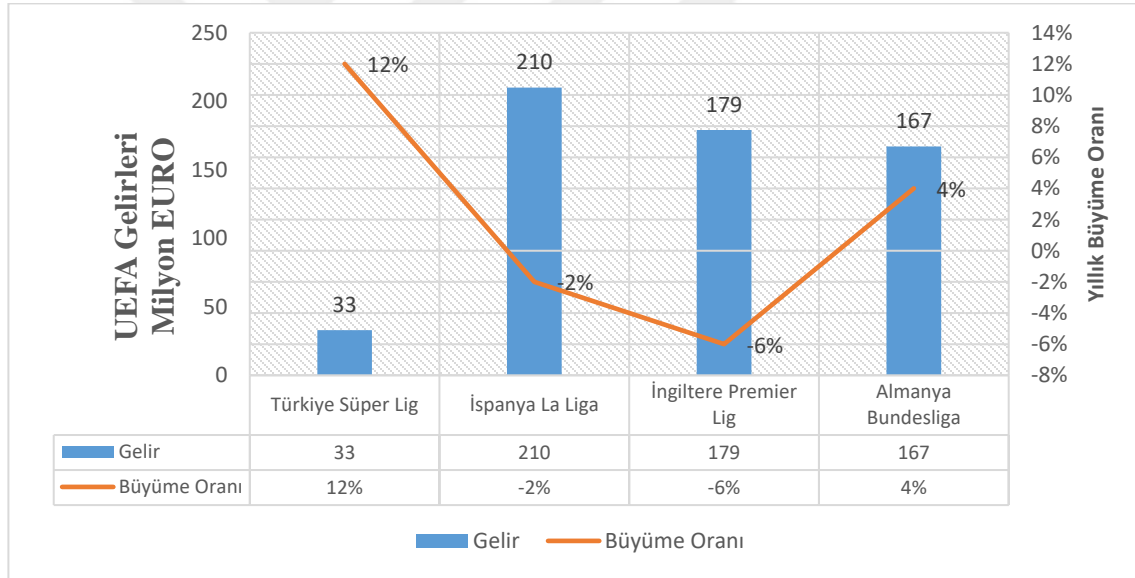
içerikler oluşturarak, yeni dağıtım kanalları oluşturması örnek verilebilir (Liaguno vd,2010).

Kuyucu (2014) Galatasaray Facebook hesabı, Ekim 2014 itibariyle 12,6 milyon beğeniye sahiptir. Kulüp, ürün pazarlaması, kampanya duyuruları gibi pazarlama faaliyetlerini Facebook aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Galatasaray'ın aynı dönem itibariyle Twitter'daki takipçi sayısı ise 4,26 milyondur. Ayrıca diğer sosyal medya platformları olan Instagram'da 557 bin, Google+'da 30 milyondan fazla görüntülenme, Youtube'da ise 145 bin abone ve 20 milyon video görüntülenmeye sahiptir. Fenerbahçe'nin sosyal medya hesaplarına bakıldığında Facebook'ta 9,8 milyon beğenisi, Twitter'da 3,52 milyon takipçisi, Instagram'da 336 bin takipçisi, Google+'da 276 bin takipçisi ve 14,2 milyon görüntülenmesi, Youtube'da 110 bin abonesi ile 4 milyon görüntülenmesi olduğu görülmüştür. Fenerbahçe, sosyal medya hesaplarını daha çok kulüp duyuruları, maç öncesi bilgileri, maç skoru ve amatör branşlara ait haberlerin paylaşıldığı bir platform gibi kullanmaktadır. Beşiktaş, sosyal medya hesaplarında taraftarı ile aracısız olarak buluşmakta ve taraftarların öneri ve şikâyetleri sosyal medya aracılığı ile alınmaktadır. Kulübün dijital iletişim stratejisi olarak en çok önem verdiği konunun doğru bilgi ve doğru yönlendirme olduğu görülmüştür. Bu kapsamda Beşiktaş Kulübünün resmi dergisi IOS ve Android ortamlarında da yayınlanmaktadır. Sosyal medya hesaplarında ise çoğunlukla taraftarlar ile iletişime yönelik içerikler paylaşılmaktadır(Kuyucu, 2014).

İspanya liginde faaliyet gösteren Real Madrid'in sosyal medya hesapları incelendiğinde Facebook'ta 74,6 milyon beğenisi, Twitter'da 13 milyon takipçisi, Instagram'da 4,2 milyon takipçisi, Youtube'da 1,5 milyon abonesi ve 207 milyon görüntülenmesi ile Google+'da 5,3 milyon takipçi ve 350 milyon görüntülenmenin olduğu tespit edilmiştir. Almanya Liginde faaliyet gösteren Bayern Münih'in sosyal medya hesapları incelendiğinde Facebook'ta 22,1 milyon beğenisi, Twitter'da 1,55 milyon takipçisi, Instagram'da 1,15 milyon takipçisi, Youtube'da 228 bin abonesi ve 39 milyon görüntülenmesi, Google+'da ise 1,9 milyon takipçi ile 191 milyon görüntülenmeye sahip olduğu görülmüştür. İngiltere Liginde faaliyet gösteren Manchester United'ın sosyal

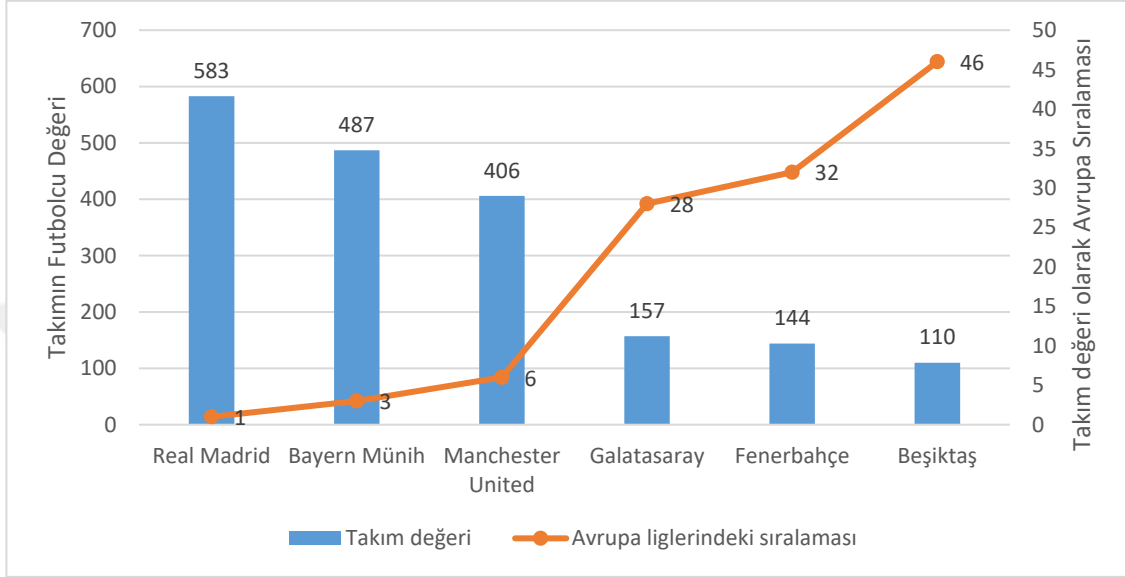
medyadaki varlığı incelendiğinde kulübün Facebook'ta 60 milyon beğenisi, Twitter'da 3,5 milyon takipçisi, Instagram'da 1,8 milyon takipçisi, Google+'da ise 3,6 milyon takipçisi ve 172 milyon görüntülenmesi olduğu görülmüştür Kulübün resmi Youtube hesabı bulunmamaktadır. Buna karşılık Manchester United'ın Asya pazarındaki konumunun da etkisi ile Asya kıtasında oldukça popüler olan Weibo ve Tencent adlı sosyal medya sitelerinde de üyelikleri bulunmaktadır. Bu da kulübün Uzakdoğu'ya yönelik olarak yaptığı pazarlama hamlelerinin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır(Kuyucu, 2014).

Grafik 8. 2015-2016 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Liglerinde Avrupa Kupalarına Katılan Takımların Gelir ve Büyüme Toplamları



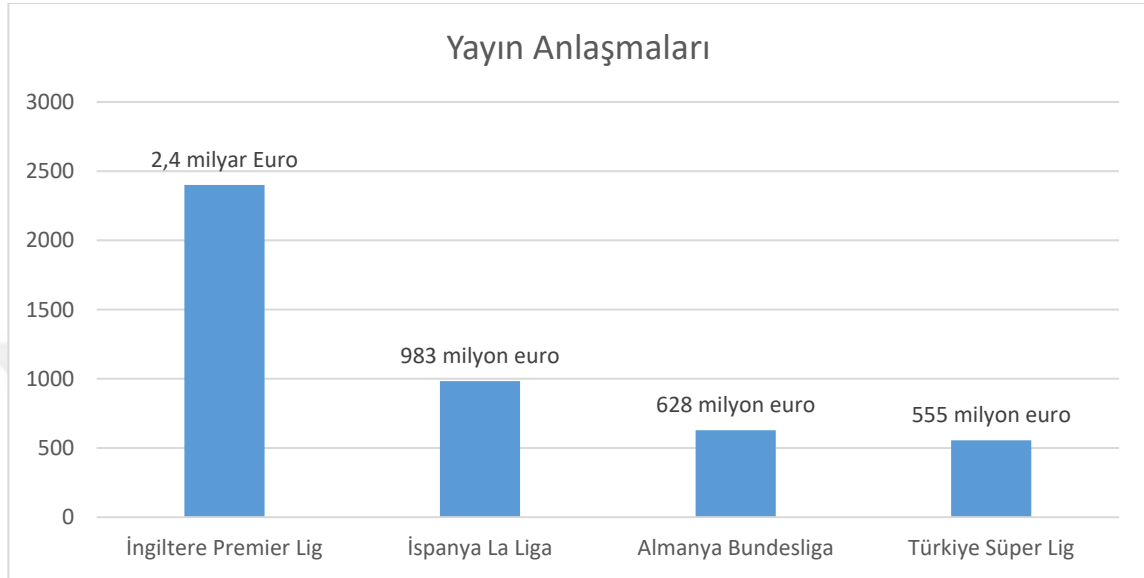
Liglerin 2015-2016 sezonunda UEFA kupalarından gelirleri incelendiğinde, Türkiye Süper Ligi 33 milyon Euro ile %12'lik bir büyüme oranı, İspanya La Liga 210 milyon Euro ile %-2'lik bir büyüme oranı, İngiltere Premier Ligi 179 milyon Euro gelirele %-6'lık büyüme oranı ve Almanya Bundesliga 167 milyon Euro'luk gelirele %4'lük bir büyüme oranı yakalamıştır.

Grafik 9. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş, Real Madrid, Bayern Münih ve Manchester United kulüplerinin futbolcu takım değerleri ve Avrupa kulüpleri arasında takım değeri olarak sıralaması



Kulüplerin takım değerleri ve Avrupa kulüpleri içerisindeki sıralamaları incelendiğinde, Real Madrid 583 milyon Euro ile 1. Sırada, Bayern Münih 487 milyon Euro ile 3. Sırada, Manchester United 406 milyon euroluk gelirle 6. Sırada, Galatasaray 157 milyon euroluk gelirle 28. Sırada, Fenerbahçe 144 milyon euroluk gelirle 32. Sırada ve Beşiktaş 110 milyon euroluk gelirle 46. sıradadır.

Grafik 10. İngiltere Premier Lig, İspanya La Liga, Almanya Bundesliga ve Türkiye Süper Ligi Son Dönem Yayın Hakları Anlaşmalarının Tutarları



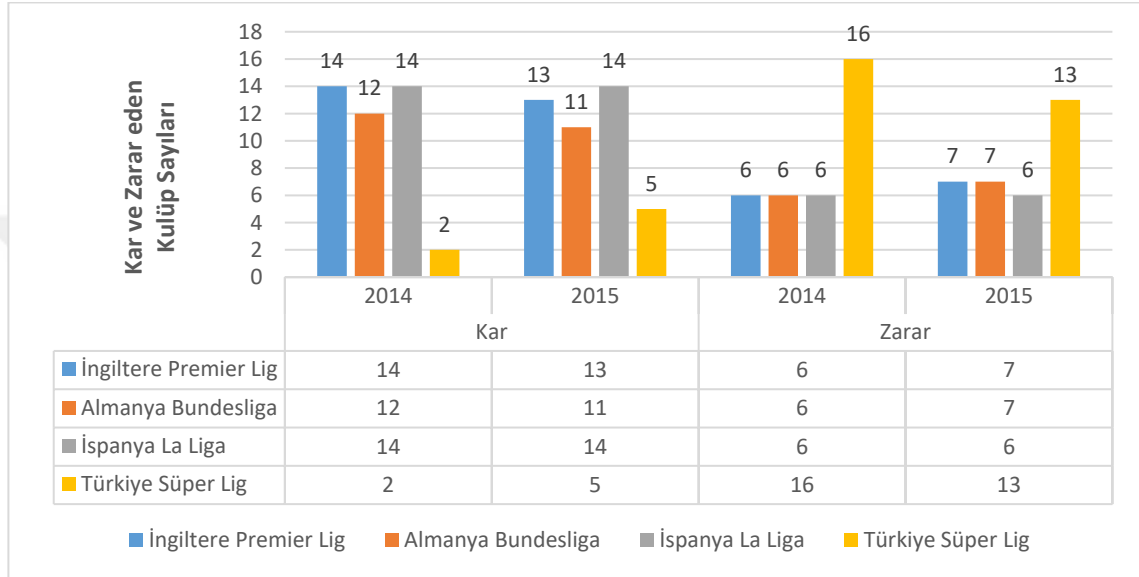
Grafik incelendiğinde 2,4 milyar Euro ile Avrupa ve Dünyanın en büyük yayın hakları gelirene sahip ligi Premier lig olarak gösterilmektedir. Premier ligi 983 milyon dolar ile La Liga takip etmektedir. 628 milyon Euro ile Almanya Avrupa ve Dünya genelinde yayın hakları anlaşmalarında 5. sırada yer almaktadır. Türkiye Süper Lig ise 2017-2022 yıllarını kapsayan ve son yapılan antlaşma ile yayın haklarını 500 milyon Euro artı KDV olarak 3 paket halinde satmıştır. Böylece Türkiye Süper Ligi Avrupa ve Dünyada en fazla yayın haklarını elde eden 6. Lig olarak sıralamasını yükseltmiştir.

4.5. Kulüplerin Mali Fair Play Kriterleri Açısından Karşılaştırılması

Çalışmanın bu bölümünde Avrupa ve Türkiye liglerinden seçilen kulüplerin finansal fair play kriterlerine 2015-2016 uyumu düzeyleri analiz edilecektir. Bu çerçevede finansal fair play kriterleri olarak Başa baş Denkliği, Net Borcun Gelire oranı, Ücret Giderlerinin Gelire oranı, Öz sermaye Durumu çalışmaya konu her kulüp için tablo şeklinde düzenlenmiş ve uyum düzeyleri gösterilmiştir. Veriler, kulüplerin açıklanmış

finansal tablolarından, Deloitte Para Ligi Raporlarından, UEFA Benchmarking Raporlarından alınmıştır.

Grafik 11. 2014-2015 Sezonunda Türkiye Süper Lig, İspanya La Liga, İngiltere Premier Lig ve Almanya Bundesliga Liginin Kar ve Zarar Eden Kulüp Sayıları



2014 ve 2015 yıllarına göre kar zarar eden kulüp sayıları incelendiğinde Türkiye Süper liginde 2014 yılında kar eden kulüp sayısı 2 ve 2015 yılından kar eden kulüp sayısı 5 olarak görülmektedir. 2014 yılında zarar eden kulüp sayısı 16 iken 2015 yılında 13 olarak tespit edilmiştir. İspanya La ligada 2014 ve 2015 yılında kar eden kulüp sayısı 14 olarak, 2014 yılında zarar eden kulüp sayısı 6 ve 2015 yılında zarar eden kulüp sayısı 6 olarak tespit edilmiştir. Almanya Bundesligada 2014 yılında kar eden kulüp sayısı 12 iken 2015 yılından 11'e düşmüştür. 2014 yılında zarar eden kulüp sayısı 6 iken 2015 yılında 7'ye yükselmiştir. İngiltere Premier liginde 2014 yılında kar eden kulüp sayısı 14 iken 2015 yılında 13'e gerilemiştir. 2014 yılında zarar eden kulüp sayısı 6 iken 2015 yılında 7'ye yükselmiştir.

Özellikle son senelerde kulüplerin gösterdiği olumsuz performans, kulüpler ve ilişkili taraftar açısından zararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kulüplerin gelirlerinden fazla harcama yaparak aşırı borçlanması, zamanında ödenemeyen ücret ve borçlar, yüksek dönem zararları futbolun mali disiplinden uzak yönetildiğine dair algıları

güçlendirmektedir. 2014-2015 sezonu itibariyle Avrupa futbol kulüplerinin yıllık geliri toplam 17 milyar € civarındadır. Kulüp gelirleri son 20 yılda %595 artış göstermiştir. 2016-2017 sezonu yıllık toplam cirosunun 25 Milyar €'yu aşacağı tahmin edilen Avrupa Futbolu artık devasa bir endüstri olma yolunda hızla ilerlemektedir. “Big Five” olarak anılan Avrupa'nın 5 büyük liginin toplam gelirleri 2013-2014 sezonunda önceki sezona göre %15 artarak 11,3 milyar € olmuş, bu 5 büyük ligin sadece uluslararası yayın hakları gelirlerinin 2016-2017 sezonunda 7,5 milyar €'yu aşacağı beklenmektedir (Annual Review of Football Finance 2015). Bu denli büyük bir sektörün oyuncularının da finansal açıdan dengeli ve sürdürülebilir bir yapıda olması zarurieti UEFA'yı bu konuda bazı düzenlemeler yapmaya sevk etmiştir. Finansal Fair Play'in amacı temelde kulüpleri finansal disipline sokmak ve finansal açıdan dengeli sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmadır. Bu amaç için; gelirden fazla harcama yapılmasını, vadesi geçmiş borcun bulunmasını, dengesiz transfer harcaması yapılması ve bunun gibi finansal dengeyi bozan uygulamaları engellemeye yönelik kurallar getirmiştir(Özevin, 2017).

Finansal fair play kriterlerinin 2009 yılında düzenlenmesi ile kulüpler gelir ve giderlerine dikkate almaya başlamıştır. Finansal fair play kriterlerinde; denk hesap şartı, işletmenin devamlılığı, eksi öz sermaye, vadesi geçmiş borçlar, ücret giderler-gelirler ve net borç-gelir bulunmaktadır.

Avrupa'da yıllık 100 milyon € gelir sınırını aşan kulüp sayısı 2011 yılında 28 iken 2014 yılında 45'e, 2015 yılında 46'ya yükselmiştir. Yıllık geliri 400 milyon €'yu aşan kulüp sayısı 8'dir. Bunların 2'si İspanya, 4'ü İngiltere, 1'i Fransa ve 1'i İtalya kulüpleridir. Yıllık gelir sıralamasında Türkiye 2014 yılında 520 milyon € ile 7. Sırada iken 2015 yılında gelirini 648 milyon €'ya çıkarmış, sıralamadaki yerini korumuştur. Türkiye Süper Ligindeki 4 büyük kulübün durumuna bakacak olursak 2011 yılından 2015 yılına yaklaşık %30'luk bir artış görülmektedir. 2015 yılında en çok geliri sahip kulüp Galatasaray'ı ikinci olarak 313 milyon TL gelire Fenerbahçe izlemektedir. Dört Büyük kulübün toplam gelirleri 2015 yılı itibariyle 994 milyon TL'dir. Bu rakam Real Madrid kulübünün aynı yıl gelirinin (557 milyon €) yarısında biraz fazladır. En fazla gelire sahip Avrupa kulüpleri sıralamasında Galatasaray 148 milyon € ile 26. yer almıştır. (Club Licensing Benchmarking

Report Financial Year 2015, 71) (Deloitte Money League 2016 raporunda 21. Sıradadır.) İlk 30'a girebilen tek Türkiye takımı da Galatasaray'dır. Dört büyük kulübün gelirlerinde son sezonlarda inişli çıkışlı bir grafik mevcuttur. Son dört sezonda gelirlerini istikrarlı olarak arttıran tek kulüp Galatasaray'dır(Özevin, 2017).

Çizelge 3. Manchester United Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro)

İnceleme Dönemi	2016	2015	2014
İzleme Dönemi	13-14, 14-15, 15-16		
Dönem Net Karı-Zararı	4.062	2.298	-6,674
Baş baş Açığı-Fazlası	-314		
Net borç-Gelir	%51,40	%54,25	
Ücret-Gelir	%50,98	%51,36	
Öz sermaye	53,384	44,645	

2014 yılında 6,6 milyon € zarar eden kulüp 2015 yılında kara geçmiş ve 2016 yılında karını 4 milyon €'nun üzerine çıkarmayı başarmıştır. İzleme döneminde başabaş denklığı -314 bin €'dur. Baş baş açığı kabul edilebilir sapma olan 5 milyon €'nun altında olduğundan kriteri sağlamış kabul edilir. Net borçlar gelirin %51'ine tekabül etmektedir. Ücret gelirleri ise toplam gelirlerin içindeki payı %51'dir.

Çizelge 4. Real Madrid Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro)

İnceleme Dönemi	2016	2015	2014
İzleme Dönemi	13-14, 14-15, 15-16		
Dönem Net Karı-Zararı	30.280	42,018	39.000
Baş baş Açığı-Fazlası	111.298		
Net borç-Gelir	%2,11	%16,69	
Ücret-Gelir	%35,10	%34,32	
Öz sermaye	442.248	412.113	

Kulübün izleme dönemindeki baş baş denklığı 111 milyon € fazla vermiş durumdadır. Net borçları gelirlerinin sadece %2'sine denk gelmektedir. Ücret giderlerinin gelirlere oranı ise %35 seviyesindedir. Kulübün öz sermayesi 442 milyon € gibi yüksek

pozitif bir tutardır. Real Madrid kulübü 2016 yılı için tüm finansal fair play kriterlerini karşılamış durumdadır.

Çizelge 5. Beşiktaş Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro)

İnceleme Dönemi	2016	2015	2014
İzleme Dönemi	13-14, 14-15, 15-16		
Dönem Net Karı-Zararı	-17.830	-45.198	-50.492
Baş baş Açığı-Fazlası	-113.521		
Net borç-Gelir	%106.09	%121.55	
Ücret-Gelir	%50.20	%74.02	
Öz sermaye	-166.070	-166.978	

Kulüp izleme döneminde 113,5 milyon € başa baş açığı vererek, başa baş dengeliği kuralını ihlal etmiş durumdadır. Net borçların gelirlere oranı 2015 yılında %121 iken 2016 yılında %106'ya gerilemesine rağmen %100'ü aşmış, dolayısıyla kritere uyumsuz durumdadır. Ücret giderlerinin gelirlere oranı %50 ile uyum sınırlarının altındadır. Öz sermaye negatif olduğundan bu kriter de sağlanamamış durumdadır. Beşiktaş kulübü 2015-2016 sezonunda Ücret/Gelir kriteri hariç diğer kriterleri sağlayamamış durumdadır. Başa baş açığı kabul edilebilir saptamanın dahi çok üstünde olup pozitif dönmesi uzun yıllar alabilir.

Çizelge 6. Fenerbahçe Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları(milyon Euro)

İnceleme Dönemi	2016	2015	2014
İzleme Dönemi	13-14, 14-15, 15-16		
Dönem Net Karı-Zararı	-35.450	-62.232	-43.375
Baş baş Açığı-Fazlası	-141.058		
Net borç-Gelir	%93.22	%154.11	
Ücret-Gelir	%49.97	%61.33	
Öz sermaye	-122.775	-144.622	

Kulübün izleme dönemi başa baş dengesi -141 milyon € ile kriteri ihlal etmiş durumdadır. 2015 yılında %154 ile kriteri aşan Net Borç / Gelir oranı, 2016 yılında %93'e gerileyerek kriteri sağlamayı başarmıştır. Gelirlerin %50'sine tekabül eden ücret giderleri kurala uygundur. Öz sermaye ise negatif olduğundan kurala uymamaktadır. Fenerbahçe

kulübünün 2016 yılı finansal fair play kriterlerine iki maddede uyum sağladığı, iki maddede ise uyum sağlamadığı görülmektedir. Yüksek başabaş açığı dikkat çekmektedir.

Çizelge 7. Galatasaray Finansal Fair Play Kriterleri Uyum Sonuçları (milyon Euro)

İnceleme Dönemi	2016	2015	2014
İzleme Dönemi	13-14, 14-15, 15-16		
Dönem Net Karı-Zararı	-23.995	-31.614	-41.218
Başabaş Açığı-Fazlası	-96.828		
Net borç-Gelir	%127.73	%139.07	
Ücret-Gelir	%46.43	%57.41	
Öz sermaye	-111.270	-35.987	

Kulübün izleme dönemine ait başabaş açığı 96 milyon €'dur ve kabul edilebilir sınırların çok üstünde bir rakamla kriteri ihlal etmektedir. Net borçları gelirlerinden %30 daha fazladır. Bu durum da kural ihlali anlamına gelmektedir. Ücret giderleri gelirlerin %46'sına denk gelmekte ve kurala uymaktadır. Öz sermaye tutarı ise negatiftir ve kuralı ihlal etmektedir. Galatasaray kulübü 2015-2016 sezonunda ücret/gelir kriteri hariç diğer tüm kriterleri ihlal etmiş durumdadır.

Finansal Fair Play (FFP) öncesi ve sonrası genel duruma göre; finansal veriler çerçevesinde Avrupa Futbol kulüpleri genelinde FFP düzenlemesinden sonra önceye nazaran ciddi iyileşmeler görülmektedir. Dönem zararlarının azalmış, aktiflerin artmış, borçluluk düzeyinin düşmüş olduğu tablolarda görülmektedir. Ancak Türkiye süper liginde incelenen 3 büyük kulüp açısından FFP kurallarına uyumun sağlanamamış olduğu, finansal kriterler açısından durumun FFP öncesine nazaran daha iyi olmadığı tespit edilmiştir. FFP temelinde yer alan 5 kuralın araştırmaya konu 6 kulüp içinde Avrupa kulüplerinin uyum düzeyleri Türkiye kulüplerine nazaran oldukça iyi durumdadır.

Çizelge 8. Çalışmaya Konu Kulüplerin 2015-2016 Finansal Fair Play Karnesi

Lig	Kulüp	Başabaş Denklik (milyon Euro)	Ücret – Gelir	Ücret-Gider	Öz Sermaye (milyon Euro)
İspanya	Real Madrid	111.298	%35	%2	442.248
İngiltere	Manchester United	76.410	%45	%51	458.282
Almanya	Bayern Münih	54.543	%46	%4	421.349
Türkiye	Galatasaray	-96.828	%46	%128	-111.270
	Beşiktaş	-113.521	%50	%106	-166.070
	Fenerbahçe	-141.058	%50	%93	-122.775
	KURAL	<5 milyon Euro	<%70	<%100	POZİTİF

Çalışmaya konu kulüplerin 2015-2016 sezonu finansal fair play karnesi tabloda özetlenmiştir. Görüldüğü üzere çalışmaya alınan Türkiye süper liginin 3 büyük kulübünün finansal fair play kriterlerine uyumunda sorunlar bulunmaktadır. Kural ihlali olan kriterler kırmızı ile yazılmıştır. Öncelikle yüksek başabaş açıkları, kulüplerin finansal açıdan yüksek zararlara sahip olduklarını göstermektedir. Türkiye süper liginden 3 büyük takımın net borcu gelirlerinden fazla, birinin ki ise neredeyse eşittir. Bu durum gelirden fazla borçlanma yapıldığını ve borçların ödenmesinde zorluklar yaşanabileceğinin işaretidir. 3 süper lig kulübünün hepsinin özsermayesi negatif durumdadır. Bu durum yıllardan beri yüksek zararlar veren bilançoların sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa liglerinden rastgele seçilen çalışmaya konu kulüplerin finansal fair play kriterlerine uyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Futbol endüstrisinin temel aktörleri olan futbolcular, teknik direktörler ve futbol takımları, milyarlarca Euro tutarındaki bir endüstrinin başrol oyuncularını konumundadır. Bugün futbol endüstrisi yıldız oyuncular, birer yaşam merkezi haline dönüşen stadyumlar, yüksek bütçeli sözleşmeler, sponsorluklar, reklam gelirleri ve yayın hakları ile geniş bir ekonomik pazarı kapsamaktadır.

Futbol endüstrisinin gelişmesi için futbolun kitleleri peşinden sürükleyen özelliğinin devam etmesi şarttır. Dolayısıyla futbol da tıpkı ürün ve hizmetlerde olduğu gibi pazarlanması gereken bir olgudur. Futbol pazarlaması yayın gelirlerinden sponsorluklara, reklamdan lisanslı ürünlere kadar çok geniş bir yelpazede gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşmaktadır. Futbol endüstrisinde futbolun pazarlamasında lisanslı ürünler ve sponsorluklar da önemli yer teşkil etmektedir.

Türkiye ve Avrupa profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarını hızla artırdıklarını görmekteyiz. Geçmişte sadece stadyum gişe gelirleri olan kulüplerin günümüzde çok farklı alanlardan gelir elde etmektedirler. Yaptığımız çalışmada Avrupa ve Dünya futbol ekonomisi raporlarında Türkiye Süper Ligi gelirlerinin önemli sıralarda olduğunu görmekteyiz. 2010 yılı futbol ekonomisi raporlarına göre Avrupa'nın gelir oranı bakımından en yüksek 15 ligi arasından Türkiye kaynaklarını en çok arttıran lig olmuştur.

Spor kulüplerinin gelirlerinden bahsederken, gelir artışı ve sportif başarı arasında hayli yüksek bir korelasyon olduğunu söylemek gerekir. Bu endüstride sportif başarının sağladığı gelir artış etkisi hiçbir finansal yönetim ve pazarlama aksiyonuyla yakalanamayacak kadar büyüktür. Ters şekilde, kulüplerin alışlagelmiş başarı düzeyinde art arda düşme görülürse tüm gelirlerde birden düşme eğilimi görülmektedir. Bu düşüş sporcu değerlerine yansiyacak kadar ciddi düzeyde olabilir. Bu hallerde kulüpler genellikle gelecek sezon giderlerini azaltmak üzere çözüm arama yoluna giderler.

Spor kulüplerinin marka değerini oluşturan kalite algısı, müşteri sadakati, tanınırlık ve marka imajı unsurlarını ise takımın, şirketin ve piyasanın özellikleri belirler. Bunlar; takım başarısı, antrenörler, yıldız oyuncular, kulüp gelenekleri ve ünü, lig kalitesi,

stadyum atmosferi ve görsellik, kapsama alanı (hitap ettiği kesimlerin genişliği), coğrafi konumu, liyakat-vefa ve fanlarla olan ilişkilerdir. Bu unsurlarla oluşan marka değeri, kulüplere; yayın geliri, ürün satışı, sponsorluk, çevre, bilet satışı, üyelik olarak geri döner ve bu döngü firmanın piyasadaki algısını oluşturur (Villarejo-Ramos, 2007).

UEFA raporlarına göre Avrupa kulüplerinin aktif büyüklüklerini 2011 yılından itibaren istikrarlı şekilde artırdıkları görünmektedir. 2011 yılında 21,8 milyar € olan toplam aktifler 2014 yılında 24,9 milyar €'ya yükselmiştir. 2014 yılında tüm aktif içinde futbolcu varlıklarının payı %22 civarındadır. Tüm sezonlarda en büyük varlık kalemlerini sabit varlıklar oluşturmaktadır. kulüptür. Avrupa futbolunun aktif hacmi son 5 yılda %20 den fazla artış göstermiş ve 2014 sonunda 25 milyar €'ya dayanmış durumdadır. FFP'nin uygulamaya konulmasından itibaren aktiflerin 2 milyar €'dan fazla artış gösterdiği görülmektedir ve bu artışın 800 milyon €'luk kısmının stadyum, eğitim ve altyapı gibi sabit yatırımlara harcadığı ifade edilmektedir (The European Club Footballing Landscape 2015, 96).

Öneriler

- Türkiye Süper Liginde marka değeri kazanmış kulüplerin gelir kaynaklarında çeşitliliği artırdıklarını görmekteyiz. Özellikle Türkiye'de sponsor firma gelirlerinde çok fazla oranda artış olmuştur.
- Sponsor firmalar kulüplerin Türkiye ve Avrupa liglerinde elde ettikleri başarılarla göre kulüplere sponsor olmaktadır.
- Türkiye Süper Liginde yönetsel kaynaklı sorunlardan dolayı gelir ve gider arasındaki dengelerde problemler yaşanmaktadır.
- Yöneticilerin yapmış oldukları yanlış transfer politikaları ve benzeri sorunlar aslında kar eden kulüplerin zarar etmesine sebep olmaktadır.UEFA'nın belirlemiş olduğu finansal fairplay çerçevesinde Türkiye Süper Liginde ki kulüplerin gelir ve gider oranlarındaki dengeyi sağlamaları gerekmektedir.

6.KAYNAKLAR

1. Akşar, T., ve M, Kutlu (2006). Futbol Ekonomisi. 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayınları.
2. Akşar. T. (2005). Endüstriyel Futbol, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
3. Aktükün, İ. (2010), "Futbolun Siyasi Tarihine Kenar Notları", Cogito, No:63: Dünya Gözüyle Futbol, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, s.8-26
4. Boniface, P. (2007). Futbol ve Küreselleşme, Çev. İsmail Yerguz, İstanbul, NTV Yayınları.
5. Capital, (2016). Futbol sektörü, <http://www.capital.com.tr/capital-dergi/futbol-sektoru-haberdetay-2064>, E.R: 09/02/2017.
6. Cenikli, A., Dalkılıç, M., Yiğit, E., & Bozkurt, V. (2017). Modern Futbolun Tarihi. *Diyalektolog*, (14).
7. Champions League Distribution, (Çevrimiçi),<http://www.uefa.com>,08.02.2017
8. Çati, K., Es, A., & Özevin, O. (2017). Sportive And Financial Performance Analysis Of Football Team With Entropi And Topsis Methods: An Application On Major Europe's 5 Leagues And Turkey League. *International Journal of Management Economics & Business*, 13(1), 199.
9. Çolakoğlu, T., & Solmaz, S. (2017). Spor federasyonlarında uygulanan bağımsızlık paradoksu. *Beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi*, Cilt 19, Sayı 3(24-37).
10. Deloitte, (2014). Futbol Money league, http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/index.htm E.T. 15.05.2014.
11. Ergül, N. (2017). The investigation of the relationship between financial success of sport companies and football victories of sport clubs. *Hakemler/referees*, 35(3), 44.
12. Football Money League', (Çevrimiçi),<http://www.deloitte.com>,08.02.2017
13. Galeano, E. (2008). Gölgede ve Güneşte Futbol, Çev. Ertuğrul Önalp,M. Necati Kutlu, 4. bs., İstanbul, Can Yayınları.

14. Giulianotti, R. (2000). *Football: A Sociology of the Global Game*, Cambridge, Polity Press.
15. Goldblatt, D. (2008). *Ball is Round: A Global History of Soccer*, New York, Riverhead Books.
16. Güngör A. (2014). Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol kulüplerinde Finansal Performans analizi, İGÜSED, Cilt 1 Sayı 2.
17. "History of The World Transfer Record", (Çevrimiçi) <http://news.bbc.co.uk,08.02.2017>
18. Howard, D. R., & Crompton, J. L. (2005). *Financing sport*. Fitness Information Technology.
19. Karataş, Ö., Karataş, E. Ö., & Yücel, A. S. (2017). Financial Risk Management in Football Clubs. *Electronic Turkish Studies*, 12(12).
20. Kılınç, B. (2008). Kapitalist Bir Etkinlik Olarak Futbolun Büyüsü ve Kahramanları. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi Sayı:26 Kış- Bahar:2008 s.273-289.
21. Kızıltepe, M. (2013). Futbol Kulüpleri için Değerlendirme Çerçevesi, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2012, X (3) 77-88.
22. Klose, A. (2001). *Futbol ve Kültürü*, derleyenler Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora, İletişim Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
23. Kuyucu, M. (2014) Futbol Endüstrisinde Sosyal Medya Pazarlama Uygulamaları, *The Journal of Academic Social Science*, Yıl 2, Sayı 7, s. 161-175
24. Liaguno ,E. ; Cusco, R. ; Ciurans, A. (2010). Futbol club Barcelona Business Economics 2 Professor: David Rodriguez. <Http://www.iese.edu/research/pdfa/OP-06-12.pdf> , 13.09.2014
25. Ok, Ş. (2014). Twitter İştah Kabarttı , *Milliyet Gazetesi*, 25 Nisan 2014, s.37
26. Özevin, O. (2017). Uefa Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbol Kulüpleri Üzerindeki Etkisi: Avrupa 5 Büyük Ligi Ve Türkiye Süper Ligi Üzerine Bir İnceleme. *World of Accounting Science*, 19(2).

27. Soygüden, A. (2016). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 21-35.
28. TFF, (2014). <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=297> (E.T. 28.02.2014).
29. Tomlinson, A. (2000). "FIFA and the Men Who Made It", *Soccer & Society*, No:1:1: The Future of Football: Challenges for the Twenty-First Centu, London, Routledge, s.55-71
30. Van Den Berg, E., Master Thesis. The Valuation of Human Capital in the Football Player Transfer Market, An Investigation of Transfer Fees Paid and Received in the English Premier League, Erasmus School of Economics, p.64, 2011.
31. Villarejo-Ramos, A.F. and Martin-Velicia F.A., "A Proposed Model for Measuring the Brand Equity in Sports Organizations", *Esic Business and Marketing School Review*, No:123, pp.63-83, 2007.
32. Wahl, A. (2005). *Ayaktopu: Futbolun Öyküsü*, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları
33. Wakefield, K. (2007). *Team Sports Marketing*. Oxford: Elsevier.
34. <http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/27377847.asp>
35. www.bjk.com.tr (Erişim Tarihi: 29.04.2016).
36. www.fenerbahce.org (Erişim Tarihi: 29.04.2016).
37. www.galatasaray.org (Erişim Tarihi: 29.04.2016).
38. www.kap.gov.tr (Erişim Tarihi: 29.04.2016).
39. www.tff.org (Erişim Tarihi: 29.04.2016).
40. www.uefa.com (Erişim Tarihi: 29.04.2016).

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Olcay Engin ELBİR

Doğum Yeri: Köyceğiz/MUĞLA

Doğum Tarihi:08.09.1983

Medeni Hali: Evli

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise: Turgut Reis Lisesi/Muğla

Lisans: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi / Antrenörlük Eğitimi

Yüksek Lisans: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü