

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE HALKA AÇIK FUTBOL KULÜPLERİNİN
FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN ANALİZİ**

Salih MUTLU

**Danışman
Prof. Dr. Hüseyin AKTAŞ**

MANİSA-2016

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 17.03.2016 tarih ve 9/8 sayılı toplantısında jürimiz tarafından Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 23. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Yüksek Lisans Programı öğrencisi Salih MUTLU'nun "*Türkiye'de Halka Açık Futbol Kulüplerinin Finansal Sürdürülebilirliğinin Analizi*" konulu tezi incelenmiş ve aday 11/04/2016 tarihinde saat 11.00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır. Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

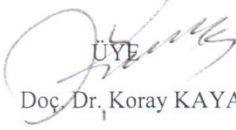
* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

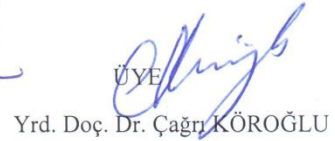
** Bu halde adayın tez konusu değiştirilir veya adayın isteği halinde tezsiz yüksek lisans programına geçişi sağlanır.

BAŞKAN

Prof. Dr. Hüseyin AKTAŞ




ÜYE
Doç. Dr. Koray KAYALIDERE


ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Çağrı KÖROĞLU

Evet Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Türkiye’de Halka Açık Futbol Kulüplerinin Finansal Sürdürülebilirliğinin Analizi**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11/04/2016

Salih MUTLU

ÖZET

TÜRKİYE'DE HALKA AÇIK FUTBOL KULÜPLERİNİN FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN ANALİZİ

Bu çalışmanın amacı, Avrupa'da hızla gelişen ve özellikle son dönemde önemli boyutta ticarileşme döneminde olan futbol sektörünün, bu evreyi finansal açıdan sağlıklı idame ettirebilmesi adına UEFA tarafından tasarlanmış ve bir süredir de uygulanmakta olan “Finansal Fair Play” adlı denetim kriterlerine, Türk futbol takımlarının ne derece uyum sağladığını analiz etmektir.

“Türkiye’de Halka Açık Futbol Kulüplerinin Finansal Sürdürülebilirliğinin Analizi” adlı bu çalışma, gerek Türkiye Süper Ligi’nde, gerekse Avrupa’da her sezon başarılı sonuçlar almayı hedefleyen üç başarılı futbol kulübümüz üzerinden oluşturulmuştur. Bu tezin birinci bölümünde futbol kavramı, futbolun tarihsel gelişimi, ekonomik boyutu ve bugün büyük bir endüstri olarak karşımıza geliş süreci yer almaktadır. İkinci bölümde futbolun endüstriyel bir yapıda konumlanmasıyla UEFA’nın Avrupa’da futbol kulüplerinden beklediği belli kalite standartlarının sağlanmasına yönelik olarak, “UEFA Kulüp Lisans Sistemi” ve “UEFA Finansal Fair Play Kriterleri” olarak bilinen projeler hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde halka açık olan futbol kulüplerimizden Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe’nin UEFA Finansal Fair Play Kriterleri’nden en önemlisi olan “Başa Baş Hesabı” temelinde, UEFA’nın her üç kulübümüzle ayrı ayrı imzaladığı anlaşmalar da göz önüne alınarak değerlendirme yapılmıştır. 2015/16 sezonunun ilk 6 aylık verileri çerçevesinde, Galatasaray’ın taahhütlerinin yerine getiremediği ve bu sebeple UEFA tarafından verilebilecek bir ceza ile karşılaşma ihtimalinin yüksek olduğu söyleyebiliriz. Beşiktaş ve Fenerbahçe ise, incelenen son verileriyle mali dengelerinin olumlu ilerleyişi sonucuna istinaden, sezon sonuna kadar aksi bir durum olmadıkça verdikleri taahhütlerini yerine getirerek sorunsuz bir şekilde yollarına devam edeceklerdir.

Anahtar Kelimeler: Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik, UEFA Finansal Fair Play Kriterleri, UEFA Kulüp Lisans Sistemi, Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray.

ABSTRACT

FINANCIAL SUSTAINABILITY ANALYSIS OF PUBLIC FOOTBALL CLUBS IN TURKEY

This paper aims to investigate the current adaptation progress of Turkish football clubs to “Financial Fair Play (FFP) Regulations” which are designed and applied by UEFA, in order for rapidly emerging and commercializing European football industry to maintain its growth, financially healthy.

In this study, “**Financial Sustainability Analysis of Public Football Clubs in Turkey**” is demonstrated for the leading 3 football clubs of Turkey, all of which aims to achieve success, both in “Turkish Super League” and European football tournaments at the same time. The first part of our dissertation covers the concept, historical development, economic dimension and emergence of football as an industry. In the second part, “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations” frameworks are considered due to expectations of UEFA from clubs to meet the required quality standards as a result of football’s industrial positioning. Our third part offers the assessment of public football clubs, “Beşiktaş J.K.”, “Galatasaray S.K.” and “Fenerbahçe S.K.” in terms of “Break Even Calculations” which is one of the major components of “UEFA Financial Fair Play Regulations” by considering the negotiations that are signed between UEFA and related clubs. Considering the first 6 month data of 2015/16 season, we may easily notice that “Galatasaray S.K.” hasn’t been able to fulfill its undertakings and has a high probability of encountering a penalty that will be charged by UEFA. On the other side, “Beşiktaş J.K.” and “Fenerbahçe S.K.” show a positive progress of their financial balance due to the data examined and are expected to meet their commitments and carry on stably till the end of the specified season.

Key Words: Football Financial Sustainability, UEFA Financial Fair Play Regulations, UEFA Club Licensing, Fenerbahçe S.K., Beşiktaş J.K., Galatasaray S.K.

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Hüseyin AKTAŞ'a,

Yayınlamış olduğu eserlerinden sıklıkla yararlandığım ve yönelttiğim sorularım karşısında beni aydınlatan futbol ekonomisti sayın Tuğrul AKŞAR'a,

Yaptığım görüşmelerle zihnimde konuya ait yeni fikirler uyandıran TFF Kulüp Lisans Müdürlüğü'nden Onur BAŞAR ile Tayfun NEİDİM'e,

Yoğun iş temposuna rağmen yardımını esirgemeyen Beşiktaş Futbol A.Ş. yatırımcı ilişkilerinden sorumlu Sayın Doruk SAZER'e,

Hayatım boyunca sevgi ve desteklerini hissettiğim, yine bu çalışmamda da hep yanımda olan Değerli Anneciğim ve Biricik Kardeşime,

Gönülden teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Salih MUTLU
Manisa-2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOLUN TİCARİLEŞMESİ VE FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

1.1. FUTBOL KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
1.1.1. Futbol Kavramı.....	3
1.1.2. Dünya’da Futbolun Gelişim Süreci	4
1.1.3. Türkiye’de Futbolun Gelişim Süreci.....	8
1.2. FUTBOLUN TİCARİLEŞMESİ	12
1.2.1. Futbolda Endüstrileşme Süreci.....	12
1.2.1.1. Bosman Kararları	13
1.2.1.2. Futbol Endüstrisinin Ekonomik Boyutu	16
1.2.1.3. Endüstrileşmenin Futbol Üzerindeki Sosyolojik Etkisi	17

İKİNCİ BÖLÜM

FUTBOLDA FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ AMAÇLAYAN PROJELER

2.1. UEFA KULÜP LİSANS SİSTEMİ.....	20
2.1.1. UEFA Kulüp Lisans Sistemi Kavramı	20
2.1.2. UEFA Kulüp Lisans Sistemine Geçiş Süreci	20
2.1.3. UEFA Kulüp Lisans Sistemi'nin Amaçları.....	21
2.1.4. UEFA Kulüp Lisans Sistemi'nin Kriterleri	22
2.1.4.1. Sportif Kriterler	22

2.1.4.2. Altyapı Kriterleri	23
2.1.4.3. Personel Kriterleri ve İdari Kriterler	23
2.1.4.4. Hukuki Kriterler	24
2.1.4.5. Mali Kriterler	24
2.1.4.5.1. Yıllık Mali Tablolar	25
2.1.4.5.2. Ara Dönem Mali Tablolar	25
2.1.4.5.3. Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması	26
2.1.4.5.4. Personele/Sgk/Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması	26
2.1.4.5.5. Lisans Kararı Öncesinde Sunulması Gerekli Beyanlar	26
2.1.4.5.6. Gelecek Döneme İlişkin Mali Bilgiler	27
2.2. UEFA FİNANSAL FAİR PLAY KRİTERLERİ	27
2.2.1. UEFA Finansal Fair Play (FFP) Uygulaması	28
2.2.2. UEFA Finansal Fair Play'in Temel Amaçları	29
2.2.3. UEFA Finansal Fair Play Kuralları'na İlişkin Kavramlar	30
2.2.3.1. İzleme Dönemi Kavramı	30
2.2.3.2. İlgili Gelirler Kavramı	30
2.2.3.2.1. Gişe Gelirleri	30
2.2.3.2.2. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	31
2.2.3.2.3. Yayın Hakları Gelirleri	32
2.2.3.2.4. Ticari Faaliyet Gelirleri	32
2.2.3.2.5. Maddi Duran Varlık Satış Gelirleri	33
2.2.3.2.6. Diğer Faaliyet Gelirleri	33
2.2.3.2.7. Futbolcu Lisans Gelirleri	33
2.2.3.2.8. Finans Gelirleri	33
2.2.3.3. İlgili Giderler Kavramı	34
2.2.3.3.1. Satış Malzeme Masrafları	34
2.2.3.3.2. Personel Masrafları	34
2.2.3.3.3. Diğer Faaliyet Giderleri	34
2.2.3.3.4. Futbolcu Lisans Giderleri ve Amortismanı	35
2.2.3.3.5. Finansman Giderleri ve Temettüleri	35
2.2.3.3.6. Gençlik Geliştirme Faaliyetlerine Ait Giderler	36
2.2.3.3.7. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Ait Giderler	36
2.2.4. UEFA Finansal Fair Play Kuralları	37

2.2.4.1. Başa Baş Noktası Kuralı (Break Even Calculations)	37
2.2.4.2. Diğer Finansal Fair Play Kuralları	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ ÜÇ BÜYÜK FUTBOL KULÜBÜNÜN "UEFA FİNANSAL BAŞA BAŞ KURALI" KAPSAMINDA İNCELENMESİ

3.1. ANALİZİN AMACI VE METODOLOJİSİ.....	42
3.1.1. Analizin Amacı	42
3.1.2. Analizin Evreni ve Örneklemi.....	42
3.1.3. Analizin Yöntemi.....	43
3.2. BEŞİKTAŞ FUTBOL A.Ş.'NİN BAŞA BAŞ TABLOLARI VE ANALİZİ	53
3.3. GALATASARAY SPORTİF A.Ş.'NİN BAŞA BAŞ TABLOLARI VE ANALİZİ.....	57
3.3. FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş.'NİN BAŞA BAŞ TABLOLARI VE ANALİZİ.....	60
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
KAYNAKÇA	71

KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirket
AB	: Avrupa Birliği
ATAD	: Avrupa Toplulukları Adalet Divanı
CAS	: Spor Tahkim Mahkemesi
Çev.	: Çeviren
FFP	: Finansal Fair Play
FIFA	: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
s.	: Sayfa
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
UEFA	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
yy.	: Yüzyıl

TABLolar LİSTESİ

Tablo: 1.1. Avrupa'nın 2013/14 Sezonunda En Fazla Gelir Elde Eden 5 Ligi ..	17
Tablo: 2.1. İzleme Dönemleri Tablosu	38
Tablo: 2.2. Kabul Edilebilir Zarar Tablosu.....	39
Tablo: 3.1. Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu	43
Tablo: 3.2. Beşiktaş Futbol A.Ş. İlgili Gelirler ve Giderler Tablosu.....	45
Tablo: 3.3. Galatasaray İlgili Gelirler ve Giderler Tablosu	48
Tablo: 3.4. Fenerbahçe İlgili Gelirler ve Giderler Tablosu	50
Tablo: 3.5. Beşiktaş 2013/14 İnceleme Sezonu Başa Baş	54
Tablo: 3.6. Beşiktaş 2014/15 İnceleme Sezonu Başa Baş	55
Tablo: 3.7. Beşiktaş 2015/16 İnceleme Sezonu Başa Baş	56
Tablo: 3.8. Beşiktaş 2015/16 Sezonu İlk 6 Ay Başa Baş	56
Tablo: 3.9. Galatasaray 2013/14 İnceleme Sezonu.....	57
Tablo: 3.10. Galatasaray 2014/15 İnceleme Sezonu Başa Baş.....	58
Tablo: 3.11. Galatasaray 2015/16 İnceleme Sezonu Başa Baş.....	59
Tablo: 3.12. Galatasaray 2015/16 Sezonu İlk 6 Ay Başa Baş	59
Tablo: 3.13. Fenerbahçe 2013/14 İnceleme Sezonu Başa Baş	60
Tablo: 3.14. Fenerbahçe 2014/15 İnceleme Sezonu Başa Baş	61
Tablo: 3.15. Fenerbahçe 2015/16 İnceleme Sezonu Başa Baş	62
Tablo: 3.16. Fenerbahçe 2015/16 Sezonu İlk 6 Ay Başa Baş	62

GİRİŞ

Son derece hızlı gelişen günümüz küresel dünyasında birçok kavram, değişime mevcut haliyle direnemeyip, ihtiyaçlar çerçevesinde yenilenmek durumunda kalıyor. Keşfedildiği çağdan bu yana “keyifli zaman geçirilebilecek basit bir oyun” olarak bilinen futbol da bu düzen kapsamındadır ve basit olma niteliğini günümüzde yitirmiştir. Örneğin; önceleri sadece maç bileti almak şartıyla zevkine statta varılabilen futbol, günümüzde televizyon sayesinde tüm evlere rahatlıkla servis edilebiliyor.

Dijital yayım platformlarının gitgide gelişerek yaygınlaşması, futbol kulüplerinin gelirlerinde çeşitlenme sağlayan önemli etkidir. Maç günü ile reklam geliri gibi klasik gelir kalemlerine bu süreçte; yayım gelirleri, sponsorluk gelirleri ve kulüp markalı ürünlerin satışından elde edilen gelirler gibi ticari kalemler dahil olmuştur¹. Söz konusu gelişmelerle birlikte spor dalları arasında tüm dünyada çok geniş bir kitle tarafından takip edilen ve en yaygın dal olan futbol, bugün sadece sportif boyutuyla konuşulmuyor, aynı zamanda ekonomik anlamda da hızlı gelişen bir endüstriyi temsil ediyor.

Yoğun parasallaşmanın etkisiyle hızlı bir şekilde endüstriyel döneme giren futbolda bu durumu kontrol edebilecek başarılı idari kadrolar gerekiyordu; ancak bu değişim karşısında kulüplerin klasik anlamdaki yönetim ve organizasyon yapılarından sıyrılamamaları kulüpleri en başta mali yönden büyük sıkıntılara itti. Bu süreçte kulüpler sportif başarıyı yakalayarak futbol pastasından daha fazla pay alabilme savaşındayken kulüplerin kontrolsüz borçlanmaları, altyapılarını göz ardı etmeleri ve yönetsel politikalarında ciddi hatalar oluştuğu gözlemlendi.

Futboldaki kötü gidişe son vermek, kulüpleri sağlam bir temel üzerine adapte ederek finansal açıdan sürdürülebilir bir düzeye taşımak isteyen UEFA, 2000’li yılların başından itibaren bu konuda çözüm olabilecek projeler üzerinde çalıştı ve 2004 yılında Kulüp Lisans Sistemi’ni oluşturdu. UEFA Kulüp Lisans Sistemi, Avrupa Futbolu’nun patronu UEFA ve yerel federasyonlar arasında işbirliği ile yürütülen, futbolun her geçen gün daha da gelişen endüstriyel yapısı karşısında, bu gelişimin mali, sportif, sosyal, idari ve hukuki anlamda verimli bir şekilde gerçekleşmesini temin etmek adına düzenlenmiş kurallardan oluşmaktadır. Uygulama sürecinde kulüpler üzerinde sağlanması planlanan, özellikle finansal

¹ Tuğrul Akşar, “Sponsorluk ve Reklam”, **Dünya**, 01.12.2008, <http://www.dunya.com/sponsorluk-ve-futbol-29485yy.htm>, (04.01.2016).

sürdürülebilirlik hedeflerin tam anlamıyla gerçekleşmemesi sonucunda, UEFA daha kapsamlı mali yapılanma üzerine bir sistem ile mevcut düzenlemenin desteklenmesini kararlaştırmıştır. “UEFA Finansal Fair Play Kriterleri” olarak 2010 yılında kabul edilen bu uygulama kapsamında UEFA, 2011/12 sezonundan itibaren futbol kulüplerinin mali verilerini incelemeye başlamıştır.

Çalışmamızın ilk bölümünde; futbolun ne anlama geldiği, ne şekilde keşfedilip yaygınlaştığını ve bu yaygınlaşmaya paralel olarak da hangi aşamalardan geçerek ticarileşme serüvene dahil olduğunu ele alacağız.

İkinci bölümde; kontrolsüz ve hızlı bir şekilde büyüyerek dev bir endüstri halini alan futbolda, çeşitli sebeplerle gözlenen sağlıksız yapılanmaların ileride kulüplerde açabilecek geri dönüşü olmayan krizlere engel olmak adına UEFA’nın bir süredir kulüplerden uymalarını beklediği kulüp lisanslama ve finansal fair play kriterlerinin detayına yer vereceğiz.

Son bölümde; Türk Futbolu’nun sürdürülebilirliğinin analizi amacıyla, halka açık olan futbol kulüplerimizden Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe’nin Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden sundukları mali verilerin “UEFA Finansal Fair Play Kriterleri”nin en önemlisi olan “Finansal Başa Baş Kuralı” çerçevesinde, geçmiş dönemleri de kapsayacak bir yaklaşımla değerlendirilmesi yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOLUN TİCARİLEŞMESİ VE FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

1.1. FUTBOL KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Bugün en çok sevilen ve merakla takip edilen spor dalı olan futbolun keşfedilmeye değer nitelikte bir gelişim serüvenine sahip olduğundan bahsedebiliriz.

1.1.1. Futbol Kavramı

Futbol, “saha sınırları içerisinde on birer kişiden oluşan iki takım arasında oynanan ve oyuncuların şişirilmiş bir topu, (kaleci haricinde) el ve kollarını kullanmadan rakip kalenin filelerine atmaya çalışmasına dayanan oyun” şeklinde tanımlanmaktadır². Başta Avrupa ve Güney Amerika ülkeleri olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde oldukça sevilir ve yaygın bir izleyici kitlesi tarafından takip edilir. İngilizcede ayak topu anlamına gelen “football” kelimesinden dilimize yansımıştır.

Futbol oyunun, diğer spor dallarında da olduğu gibi kendine özgü kuralları vardır. Oyun kurallarının yanı sıra, futbolda saha ve top ile ilgili ölçüler de standartlar ile belirtilmiştir. Nizami boyutta bir futbol sahası 100-110 metre uzunluğunda ve 64-75 metre genişliğinde olmalıdır. Futbol topunun çevresi 68-71 santimetre, ağırlığı ise 450-500 gram civarında olmalıdır. Yalnızca kaleciler kendi ceza sahaları içinde topa elle müdahalede bulunabilirken; diğer oyuncular taç atışı dışında, elleri ve kollarıyla topa dokunamaz ve vuramazlar³. 45’ er dakikalık 2 devre halinde oynanan oyunda bir orta, iki yardımcı ve dördüncü hakem olmak üzere toplam dört hakem bulunmaktaydı. Ceza sahası içerisindeki mücadelelerde ve topun kale çizgisini geçip geçmediğinin tespitinde orta hakemin kararına yardımcı olmak amacıyla FIFA ve UEFA tarafından öncelikle denemesi yapılan beşinci ve altıncı hakem uygulamasının başarılı bulunması sonucunda, son yıllarla Türkiye Süper Ligi

² Mehmet Acet, **Sporda Saldırganlık ve Şiddet**, Morpa Yayınevi, İstanbul, 2005, s.15.

³ Nevzat İnan, **Popüler Kültür Ekseninde Futbol: Türkiye’de Televizyon Reklamlarındaki Futbolcu Kimliklerinin Sunumu**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel Reklamcılık Anabilim Dalı, İzmir, 2013, s.62.

müsabakalarında da uygulamaya alındığını söyleyebiliriz. Böylelikle bir futbol müsabakasında görev yapan hakem sayısı altıya yükselmiştir.

Futbol, ortaya çıkmış olduğu ilk zamanlarda teknik beceriye dayalı bir sporken, günümüzde güç, teknik ve kolektivizmin önemli yer tuttuğu bir oyun haline gelmiştir. Önceki dönemlere ait klasikleşmiş oyun sistemlerinin yerini günümüzde; prese, mücadeleye, hıza dayalı bir oyun düzeni almış ve saha içinde oyuncu dağılımları sistemleşmiştir. Teknik yönden futbolcuların fiziksel gelişimi için özel diyet programları, aletli vücut geliştirme egzersizleri, ileri teknoloji donanımlı tıbbi kontroller ve özel antrenman programları yaygınlık kazanmıştır. Özel yapım formalar, kramponlar, toplar ve hatta saha çimleri futbolun gelişmesine katkıda bulunan önemli unsurlar olmuştur⁴.

Futbol bir oyun olmakla birlikte; aynı zamanda bir sanattır, kültürdür, tanışmanın, birlikteliğin ve toplumsallaşmanın bir aracıdır. Futbol, insanların uğruna öldüğü ve öldürdüğü bir ideolojidir, kitleleri sürükleyen bir çılgınlıktır, astronomik paraların döndüğü ekonomik ve endüstriyel bir sektördür. Bu etkinlik, artık “oyun ve seyir” kalıbına sığmayacak niteliksel bir bütünlüğe ve etki alanına erişmiştir. Futbol, son zamanlarda gerçekleştirilen çeşitli teknik, taktik ve fiziksel gelişmelerden dolayı tümüyle değişmiş bir spor dalıdır. Bugün modern futbol çok daha hızlı, teknik ve işbirliği konularında ön planda olan, bir hayli süreklilik kazanmış bir oyundur. Bilimsel tanımı, “gol atmak ve gol yememek” olarak basitçe yapılabilir⁵.

Futbol günümüzde dünyanın dört bir köşesinden kendisinde destekçi bulan dev bir sektör konumuna gelmiştir ve sektörün her bir faaliyeti dünya üzerinde pek çok insanı yakından ilgilendirmektedir. Dolayısıyla futbolun finansal boyutu bugün milyar dolarlarla ifade edilmekte ve her geçen gün süratle artış göstermektedir.

1.1.2. Dünya’da Futbolun Gelişim Süreci

Futbol oyununun dünyanın neresinde ve hangi zamanda doğduğu net bir biçimde literatürde yer almamaktadır; bununla birlikte, Antik Yunanistan’da “Episkiros”, Roma’da “Harpastum”, Eski Türklerde ise “Tepük” adı altında futbol benzeri oyunların oynandığı görülmektedir. Çeşitli kaynaklara göre Asya’da; Çin,

⁴ Derya Öcal, “Halkla İlişkiler Endüstrisi, Popüler Spor ve Futbol”, **Toplumbilim Dergisi**, Sayı:16, 2002, s.118.

⁵ Vefa Taşdelen, “Futbol Tiyatrosu”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Ankara Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Yıl:5, Sayı:57, 2004, s.307.

Japonya, Hindistan, Afrika'da; Mısır, Amerika'da; Meksika, Avrupa'da; Yunanistan, İtalya, Fransa ve İngiltere futbolun ilk oynanmış olduğu ülkeler olarak gösterilmektedir. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) nin resmi internet sitesinde ise, futbolun ilk olarak ortaya çıktığı ülke Çin olarak belirtilmektedir. M.Ö. 2697 yılında Çin İmparatoru Huang-Ti'nin, askerlerine futbol benzeri bir oyunu oynattığı söylenmektedir⁶. Çinliler bu oyunu "ts'u kü" olarak adlandırmışlardır. Onların bu oyunu oynamalarında temel amaç, imparatorluk askerlerinin savunma becerisini güçlendirmek olarak karşımıza çıkmıştır. Sözcük anlam itibarı ile "ts'u kü"; topu (kü), ayakla oynamak (ts'u) şeklindedir. Çinlilerin oynamış oldukları bu oyun, yaklaşık onar kişiden oluşan iki takımın dört köşeli bir oyun sahasında, başlangıçta içi tüy dolu deriden yapılmış bir topun, bambu direklerinden yapılmış ve fileyle örülmüş olan yaklaşık beş metre yüksekliğindeki bir kaleye sokulmaya çalışılması esasına dayanmaktadır⁷.

Kısa zamanda popülerleşen bu oyun, sadece askerlerin oynadığı bir oyun olmaktan çıkmış; rahipler, generaller ve imparatorlar da bu oyunu benimseyenler arasında yer almıştır. Asırlar geçtikçe oyunun kuralları sabitleşmiş, T'ang hanedanlığı zamanında bir tür ansiklopedi olan "T'u Shu Tsi Ch'eng" de futbola ilişkin kurallar toplanmıştır. Eski Çin futbolunun dikkat çekici bir diğer boyutu ise galip takımın çeşitli hediyeler ile mükafatlandırılması, mağlup takımın ise azar işitmesi ve hatta fiziksel olarak cezalandırılması olarak karşımıza çıkmıştır⁸.

Orta Asya Türklerinin oynamış oldukları, futbola benzeyen oyuna verdikleri isim ise "Tepük" olarak belirtilmektedir. Kaşgarlı Mahmut, ünlü eseri Divan-ı Lugati't Türk'ün I. cildinde Türklerin yüzyıllar boyunca top oyunu oynadıkları ve bu sporu nasıl yaptıkları yazılıdır. Türklerin futbol oyununa Tepük adı vermeleri "tepmek" kelimesinden gelmektedir. Çeşitli kaynaklarda Tepük'ün Timurlenk döneminde de Türkler tarafından oynandığı belirtilmektedir⁹.

Özellikle Meksika başta olmak üzere, Amerika kıtasında da futbol benzeri ayakla oynanan bir oyunun varlığı bilinmektedir. Bu ayak topu oyununda kullanılan kauçuk top, o zamanın (M.Ö. 1500) Meksika ve Orta Amerika Bölgesi'nde kutsal törenlerin güneşi gibi kabul edilmiştir. Amerika kıtası halklarından olan Mayalar ve

⁶ Ümit Urartu, **Futbol: Teknik Taktik Kondisyon**, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1994, s.5.

⁷ İnan, 2013, s.65.

⁸ Theo Stemmler, **Futbolun Kısa Tarihi**, (Çev. Necati Aça), Dost Yayınları, Ankara, 2000, ss.13-14.

⁹ Urartu, 1994, s.6.

Aztekler, top sahalarını tapınaklarıyla yan yana oluşturmuşlardır.¹⁰ Dolayısıyla, bu saydığımız toplumlarda topla oynamayı din ile ilişkilendirildiği için bir ritüel olarak kabul edebilmekteyiz.

Orta Doğu'da da futbolun izlerine rastlamak mümkündür. Eski Mısır hiyerogliflerinde top peşinde koşturan insan figürlerine rastlanmaktadır. Yunan Şair Homeros, Odisea adıyla bilinen ünlü eserinde futbola yakınlığı bulunan oyunlardan söz etmektedir.¹¹ Ayrıca Jül Sezar dönemindeki Romalılar ile Harun Reşit yönetimindeki Arapların topla oyunlar oynadıkları çeşitli belgelerde yer almaktadır. Eski Yunan şehirlerinden Sparta'da, M.Ö. 100 yılında futbolun belirli kurallar çerçevesinde oynandığı bilinmektedir. On beşer kişilik takımlar arasında oynanan ve özellikle askerler için önemli bir antrenman sporu olan bu oyuna, Yunanlılar "Episkyres" adını vermektedir.¹²

Günümüz modern futbolunun temeli olan "Harpastum" ise, Romalı askerler tarafından oynanan ve Yunanlıların ortaya çıkardığı "Episkyres" isimli oyundan esinlenerek geliştirilmiştir. Ayakla olduğu gibi elle de oynanabilen Harpastum'da amaç; önce topu kapmak, sonra da el ve ayak vuruşları ile rakip savunma alanına götürmektir. Seri kurallara sahip olan Harpastum, Romalı askerlerin savaş taktiklerini daha kolay uygulama ve taktiksel anlamda manevra yeteneklerini geliştirmelerini sağlama amacı gütmektedir.¹³ Söz konusu oyuna bakıldığında elle de oynanabilmesi bugün futbolun kuralına uyumsuz olarak gözükse de, gerek oyuncuların mevkilere göre taktiksel dağılımı, gerekse kendi aralarında yaptıkları görev paylaşımı olması günümüz futboluyla benzerliklerini ortaya koymaktadır.

16. yüzyılda ortaya çıkan Rönesans ve Reform hareketleri dahilinde, Ortaçağ boyunca skolastik düşüncenin yapılandırmış olduğu katı, dogmatik ve değişime kapalı yapı, aydınlanma ekseninde gelişen hümanistik yapı ile birlikte sosyal ve siyasal koşullarda nispeten yumuşamış, futbolun da bu noktada sosyal hayattaki yerini iyileştirmesine ciddi katkılarda bulunmuştur. Futbolun toplumun alt sınıflarına ait bir oyun olmadığı, sosyal ve siyasal koşullardaki bu iyileşme sonrasında gözlemlenmiştir. Aristokrat sınıflar bile futbola karşı kayıtsız kalamamışlardır. Bu dönemde 16. yüzyıl İtalya'sında ortaya çıkan ancak daha sonra rugby'ye dönüşen

¹⁰ Cevdet Doğan, "Popüler Kültür ve Spor", *Sosyoloji Notları Dergisi*, Sayı:4/5, 2008, s.16.

¹¹ Urartu, 1994, s.9.

¹² T. Hakan Ongan ve D. Murat Demiröz, *Akademik Futbol-Futbolda Rekabet Başarı İlişkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2010, ss.20-21.

¹³ Ongan ve Demiröz, 2010, s.39.

“Calcio” adlı oyun, futbolun soylular tarafından oynanan şekli olarak dikkat çekmiştir¹⁴.

Ortaçağda ise Fransızlar tarafından oynanan ve futbolla ilgisinden söz edebileceğimiz “La Soule” oyununda oyuncu sayısı sınırsızdır. Bu yüzden sadece iki takım arasında değil, bazen aralarında büyük çekişmeler bulunan kasabalar, köyler arasında da oynanabilme özelliğine sahiptir.¹⁵ Oynanış itibarıyla sert olduğunu söyleyebileceğimiz bu oyun, sıklıkla sakatlanmalara yol açmıştır.

Günümüzde futbolun beşiği olarak kabul edilen İngiltere’de ise futbol 12. yüzyıldan itibaren oynanmaya başlanmış, halk ve soylular tarafından çok sevilmiştir. Ancak zamanla kasabalar, köyler gibi belirli yerleşik merkezler arasında büyük bir rekabete dönüşen futbol, kamusal düzeni bozmaya ve insanları şiddete yönlendirmeye başlayınca 1314 tarihinde, Kral II. Edward’ın emriyle bütün ülkede yasaklanmıştır. Bu durum futbol oyunun kötü bir şekilde nitelenmesine ve futbol oyuncularının aşağılanmasına sebep olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda yaşanan tüm bu kısıtlamalar, İngiliz halkının futbola olan sevgisini yine de ortadan kaldıramamıştır.¹⁶

Değişik toplumlarda farklı tarihler ve şekillerde ortaya çıkan futbolun ilk evrelerine baktığımızda, askeri açıdan gelişim sağlamak, keyif almak ve boş vakitlerini doldurmak gibi gayelerle keşfedildiğini gözlemlemek mümkündür. Aynı süreçte oyunun farklı kesimlerden takımlar oluşturularak oynanması, yaygınlaşmasını hızlandırmış, zamanla kültürel bir sentez de meydana getirmiştir.

Temeli milattan öncelerine dayanan futbolun, İngiltere’de oynanması yukarıda belirtildiği gibi 12. yy sonralarında görülmüştür. Ancak “futbolun beşiği” sözünün ada ülkesi ile ilişkilendirilmiş olması, şüphesiz o döneme kadar farklı şekillerde uygulanan oyunun kurallarının İngiltere’de tekdüze edilme girişimleri ve bunun sonucunda daha kolay yaygınlaşması olarak gösterilebiliriz.

Modern futbola geçiş aşamasında şu önemli gelişmelerden bahsetmemiz yerinde olacaktır¹⁷:

- 19. yüzyıl ile birlikte önde gelen İngiliz okullarında takımlar kurulması sonrasında her okulda farklı kurallara yer verilince, bu kuralları

¹⁴ Stemmler, 2000, ss.47-49.

¹⁵ Urartu, 1994, ss.9-10.

¹⁶ Ongan, Demiröz, 2010, s.40.

¹⁷ Mete İkiz, “Futbolun Tarihsel Gelişimi”, 09.04.2010, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/247-futbolun-tairhse-gelisimi.html>, (14.08.2015).

standardize etmek adına Cambridge Üniversitesi'nde toplanılıp, 1848 yılında Cambridge Kuralları oluşturuldu.

- İlk futbol kulübü olarak, 1857'de Sheffield FC kuruldu.
- 1862'de Cambridge Kuralları revize edildi ve futbolcuların topa elle müdahale etmeleri yasaklandı.
- 1863'de ilk federasyon olarak İngiltere Futbol Federasyonu (FA) kuruldu ve böylelikle futbolun kuralları tekrardan kaleme alındı.
- 1870'de kaleci eklenerek takım kadroları 11'er kişi olarak ayarlandı.
- 1871'de hakemler müsabakalara dahil oldu.
- 1872'de kaleciler ellerini kullanmaya başladı. Aynı yıl ilk Futbol turnuvası olan FA Cup düzenlendi ve sonrasında futbol İngiltere sınırları dışına taşmaya başladı.
- 1873'de İskoçya,
- 1876'da Galler Futbol Federasyonları kuruldu.
- 1878'de hakemler düdüğü kullanmaya başladı.
- 1904'te uluslararası müsabakaların artması dolayısıyla Uluslararası Futbol Federasyonu (FIFA) kuruldu.
- 1 Ocak 1923'te "Futbol Heyet-i Müttehidesi" adıyla Türk Futbol Federasyonu kuruldu ve akabinde başvuru yapılarak 21 Mayıs 1923'te FIFA'ın 26. üyesi oldu.
- 1954'te ise 25 ülkenin federasyonlarının katılımıyla UEFA (Union of European Football Associations) kuruldu.

1.1.3. Türkiye'de Futbolun Gelişim Süreci

19. yüzyıl sonlarındaki İngiliz dünya hakimiyeti, İngilizlerin ilgisinde olan olguların da dünyanın ilgisine girmesini sağladı. İngilizlerin gözbebeği olan ve buldukları her yerde örgütlenerek oynamaya çalıştıkları futbol, yerel kesimlerde de ilgi uyandırdı ve alternatif örgütlenmeler ile İngilizleri kendi oyunlarında yenmek büyük bir tutku haline geldi. Bu süreçte, tütün ve pamuk ticaretiyle uğraşan ve 19. yüzyılın ikinci yarısında Osmanlı İmparatorluğu'na gelip, belli başlı ticaret limanlarındaki kentlere yerleşen İngilizler yer almaktaydı. Önce kendi aralarında takım kurup futbol oynayan İngilizler, daha sonra bu ayak oyununu Türk

komşularına da tanıttı. Böylelikle İngiltere’den çıkıp hızla dünyaya yayılan futbol, Osmanlı İmparatorluğu’na liman kentlerine yerleşen İngiliz tacirler tarafından sokulmuş oldu. İstanbul, İzmir ve Selanik, futbolun oynandığı ilk üç şehir unvanını kazandı. Ancak Müslüman gençlerin futbol oynamalarına pek sıcak bakılmadığı için maçlar genellikle İngilizler ve azınlıklar arasında yapıldı¹⁸.

Tarihi kayıtlara göre, Türk topraklarında ilk maç 1875 yılında Selanik’te oynanmıştır. Daha sonra İstanbul ve İzmir’de de oynandığı görülmüştür. Osmanlının o döneminde futbol genelde İngilizler ve Rumlar arasında oynanırdı. İzmir’de ilk futbol kulübü 1894 yılında “Football Club Smyrna” adıyla İngilizler tarafından kuruldu. İzmir’den İstanbul’a taşınan İngilizler sayesinde özellikle Kadıköy ve Moda semtlerinde futbolun popülaritesi arttı. Futbol oynayan ilk Türk 1898 yılında İzmir’de İngilizlerle beraber maça çıkan Selim Sırrı Tarcan’dır. Ancak ilk Türk futbolcusu olarak ise başka bir isim kabul edilir. Arkadaşlarını ikna ederek ilk Türk futbol takımını İngilizce bir isimle “Black Stocking” (Siyah Çoraplılar) olarak kuran Fuat Hüsnü Bey’in, daha sonraları ise İngilizlerin kurduğu Kadıköy takımında Bobby takma adıyla oynadığı bilinmektedir¹⁹.

Olimpiyatların Atina’daki açılış gününe rastlayan 6 Nisan 1896 tarihinde Tatabla’da (Kurtuluş) bir grup Rum vatandaşın girişimi ile Tatabla-Heraklis Jimnastik Kulübü şaşaalı bir biçimde kurulurken, ondan iki yıl sonra tamamen Türk gençlerinden oluşarak kurulmaya çalışılan Kadıköy Futbol Kulübü baskıcı rejim nedeniyle hemen kapatıldı, kurucuları ise sürgün edilmekten zor kurtuldu. Nitekim Kadıköy Futbol Kulübü’nün mevcut rejim nedeniyle hemen kapatılarak dağıtılmasının ardından, 1902 yılında James La Fontaine ile Horace Armitage isimli kişiler, oyuncularının hemen hemen tamamı İngilizlerden oluşan Cadikeuy Football Club (Kadıköy Futbol Kulübü) isimli futbol takımını kurdu. Bu gelişmeyi, 1903 senesinde Moda’da oturan İngiliz gençlerin Moda Football Club’ı, 1904 yılında Kadıköylü Rum vatandaşların Elpis (Ümit) Futbol Takımı’nı kurlmaları izledi. Aynı yıl İngiliz elçilik gemisi personel takımı Imogene’in de kurulması üzerine, topraklarımızda ilk lig organizasyonunu gerçekleştiren James La Fontaine, 1904 yılı sonbaharında Constantinople Football Liege (İstanbul Futbol Ligi) adı ile İstanbul’daki ilk futbol ligini kurdu²⁰.

¹⁸Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **Futbol Ekonomisi**, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s.70.

¹⁹ Akşar ve Merih, 2006, ss.70-71.

²⁰ Akşar ve Merih, 2006, ss.72-73.

Gördüğümüz üzere dönemin baskıcı rejiminin Müslüman gençlerin futbol oynamaması konusundaki tavrı dolayısıyla ülkemiz de futbol takımları gibi ilk futbol liginin kurulmasında yabancılar rol oynamıştır. Hatta 1900'lü yılların başlarında futbolun oynandığı saha olan "Papazın Çayırı"na zaman zaman baskınlar yapılmakta, burada futbol oynayan Rumlar ve İngilizlerin arasına karıştığı tespit edilen Türklerin sürgün edildiği bilinmektedir.

Kulüplerin hemen hemen hepsi futbol kulübü olarak kurulsada Beşiktaş Jimnastik Kulübü bir istisna olarak tarihe geçmiştir. 1902 yılında saray tarafından kuşku ile karşılanan ve takibata uğrayan spor meraklısı gençler, biraz da saraya olan yakınlıkları sayesinde hoş görülüyorlardı. 1903 yılında özel bir izinle Beşiktaş Bereket Jimnastik Kulübü adıyla kurulan kulüp, barfiks, paralel bar, halter, güreş, boks, aletli jimnastik ve eskrim dallarında faaliyet gösteriyordu. Fuat Balkan ve Mazhar Kazancı tarafından sürdürülen girişimler sonucu, bir süre sonra adı Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü olarak değişen Beşiktaş'ın futbola başlaması ise 1910'lu yıllarda gerçekleşti. Tarihler 1905 yılını gösterirken, Mekteb-i Sultani (Galatasaray Lisesi) talebeleri tarafından okulun bünyesinde kurulan Galatasaray Futbol Takımı, Kadıköy'deki Papazın Çayırı mevkiinde Kadıköy Frerler Mektebi(Saint Joseph) takımı ile maçlarına başladı ve 1906 yılından itibaren de İstanbul Futbol Ligi'ne resmen katıldı. 1907 yılının ilk günlerinde ise Sultan II. Abdülhamit, 33 yıllık saltanatının baskılı rejimine dayalı son yılını yaşarken, futbol serüveni izinde koşturanlarla uğraşmaya ayıracak zamanı ve direnci kalmadığından bu tür oluşumlara karşı yasakçı politikayı, belli ölçülerde yumuşattı. İçinde buldukları süreçten güç alan gençler, kurdukları yeni kulübün adını oturdukları semtin güzelliğinden esinlenerek Fenerbahçe yaptılar²¹.

II. Meşrutiyet dönemiyle beraber yaşanan özgürlük ortamından futbol da nasibini almıştır. Türk takımları daha cesur bir şekilde faaliyetlerine etmeye başladığı bu dönemde yeni takımların da temeli atılmıştır. İzmir, Ankara, Eskişehir, Bursa, Adana ve Trabzon illerinde İstanbul'da olduğu gibi futbol süratle yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin önemli organizasyonları olarak

²¹ Akşar ve Merih, 2006, s.76.

gösterilebilir. Daha sonrasında savaşların araya girmesiyle futbol, yaklaşık 11 senelik bir sekteye uğramıştır²².

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin 1920'de faaliyete geçmesiyle Türk sporu ve futbolu için önemli adımlar atılmıştır. 1923'te ilk spor teşkilatı olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ) ve buna bağlı olarak Türkiye Futbol Federasyonunun FIFA'ya kabul edilmesiyle Türkiye bu alanda dünyadaki yerini almıştır. Cumhuriyetin ilanından üç gün önce 26 Ekim 1923'te Türk Milli Futbol Takımı, İstanbul'da ilk milli maçını Romanya ile oynamıştır²³.

Profesyonelliğin 24 Eylül 1951 tarihinde kabulü ile Türk Futbolu'nda yeni bir dönem başlamıştır. 1954'te Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA)'nın kurulmasından sonra Türkiye bir Avrupa ülkesi olarak kabul edilme mücadelesine girişmiş ve bu isteği FIFA tarafından 10 Şubat 1962'de alınan kararla kabul edilmiştir²⁴.

İlk milli lig (bugünkü adıyla süper lig) maçları 1959 senesinde oynanmıştır. İstanbul'dan sekiz, Ankara ve İzmir'den dörder kulübün müdahil olmasıyla iki gruba ayrılarak başlayan yarışta, Fenerbahçe ve Galatasaray kendi gruplarının birincisi olarak finale kalmışlardır. İki ayaklı olarak oynanan finalde Fenerbahçe, Galatasaray'a üstünlük sağlayarak ilk milli lig kupasını müzesine götürmüştür.²⁵ Bu dönemlerde tüm ülkede mevcut futbol sevgisi ve heyecanı daha da artmış, futbol özellikle Anadolu da kadınında erkeğine, gencinden ihtiyarına herkesin heyecanla takip ettiği ve konuştuğu konu olmuştur. Bu büyük ilgi ve destek kısa zamanda dış bir rekabete dönüşürken, Türk Futbolunun yeni bir boyut kazandığı inkar edilemez bir gerçek olmuştur. Bunun en büyük delili de, futbolun tüm ülke geneline yayılmasıdır²⁶.

²² TFF Resmi İnternet Sitesi, "Ülkemizde futbolun Doğuşu", <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293> (30.04.2014).

²³ Murat Bozdemir, **Futbol Fanatizminin Sosyolojik Açından Tahlili**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul, 1998, s.24.

²⁴ Doğan Babacan, **Futbol ve Hakem**, TFF Eğitim Yayınları, Ankara, 1993, s.75.

²⁵ Hakan S. Çağlayan, **Futbol Seyircisinin Sosyo-Ekonomik Kültürel Yapısının Şiddet Eğilimindeki Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya, 2003, s.5.

²⁶ Çağlayan, 2003, s.6.

1.2. FUTBOLUN TİCARİLEŞMESİ

En basit haliyle, bir top ve bir de kale oluşturmak için iki parça da taş kullanarak keyfine dahil olabileceğimiz futbol; zamanla beş kıtada yaygınlık kazanmış ve milyonları peşinden sürükleyen bir endüstri olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla bugün futbolun sadece bir oyun olduğunu söylemediğimiz gibi, hayatımızın her alanında karşımıza çıktığını belirtmemiz yerinde olacaktır.

1.2.1. Futbolda Endüstrileşme Süreci

Futbol her yerde; sokakta, bahçede, herhangi bir meydana, otoparkta, tarlada, plajda, çim olsun olmasın gerçek bir futbol sahasında istenilen oyuncu sayısı ile oynanabilir. Profesyonel anlamda on birer kişiyle kurulan takımlar yanı sıra, eğlence adına bir kaç oyuncu ile dahi oynanabilmektedir²⁷. Futbol zamanla bu basit tanıma sığamayacak kadar gelişmiş, kendine ticari bir boyut kazandırarak bugün karşımıza dev bir endüstri olarak çıkmıştır.

“Futbolun beşiği” diye tabir edebileceğimiz İngiltere’nin liderliğini yaptığı Avrupa’da 1980’ler ile birlikte, Türkiye de ise 1990’lı yılların sonlarından bu yana, futbol kulüplerinin daha büyük kapasiteli stadyumlar inşa ederek gelirlerini yükseltme isteğiyle girilen süreç sonrasında kapıyı çalan sponsorluk ve reklam gelirleri, ister istemez kulüplerin içine çekildiği ticarileşme beraberinde lisanslı ürün gelirleri, özellikle televizyon kanalları arasında yaşanan yoğun rekabet ve bunun sonucu kulüplere akan önemli miktarda yayın hakları gelirleri göz önüne alındığında futbol, güzide sektörleri bile kıskandıracak nitelikte bir büyüme trendine girmiş ve böylelikle endüstrileşmenin temellerini atmıştır²⁸.

Futbolun bugünkü ticari boyutunu elde etmesi, kitleler tarafından en çok benimsenen spor dalı olmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Tam da bu noktada futbolun kitleler tarafından tanınması ve yaygınlaşması sürecinde en büyük pay sahibi televizyondur. Çünkü düşündüğümüzde stadyumlarda yapılan kıyasıya müsabakaları yalnızca tribünlerde bulunan taraftarların izlemesi, futbolun bu denli küreselleşmesine ve ticarileşmesine fırsat vermeyecekti. Televizyon ile birlikte

²⁷ Pascal Boniface, **Futbol ve Küreselleşme**, (Çev. İsmail Yerguz), NTV Yayınları, İstanbul, 2007, s.11.

²⁸ Mete İkiz, “Bir Endüstri Olarak Futbol”, 09.04.2010, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/363-bir-enduestri-olarak-futbol.html> (22.04.2014).

dünyanın dört bir köşesinde aynı anda maçları takip edebiliyoruz. ARIK, “Top Ekranında” adlı kitabında bu ilişkiyi şu şekilde ifade etmiştir:

“Şüphesiz futbol endüstrisi, yıllar boyunca atılan bazı stratejik ve sistemli adımların sonucunda meydana gelmiştir. Bu bağlamda profesyonelliğin kabul edilmesi, büyük stadyumların inşa edilmesi, iktidarların oyuna yönelik ilgisi, futbolun ulus devletlerin simgelerinden birine dönüşmesi, futbolla bağlantılı olan yeni endüstrilerin gelişmesi gibi birçok faktör oyunun ekonomik değerinin yükselmesinin nedenleri arasında sayılabilir. Fakat, oyuna esas endüstriyel gücünü veren gelişme, şüphesiz ki, 1950’li yıllarda tohumları atılan televizyonla girdiği ortaklık ilişkisidir”²⁹.

Bundan en fazla kırk elli yıl öncesine kadar, zengin kulüpler kaynaklarının en önemli kısmını bilet alıp takımının maçını tribünde izlemek isteyen seyircilerden, ikinci olarak televizyondan, sponsorlardan, hatta saygın unvanların getirdiği ödüllerden temin etmekteydi. Bugün bilet satışlarından elde edilen gelirler artık marjinalleşmiştir. Kulüpler cirosunu dolgun televizyon yayın hakları, eli açık sponsor firmalar, katılım ve başarı karşılığında önemli parasal ödül sunan turnuvalar yanı sıra karlı yan ürünler (forma, kasket, kaşkol, satışları ve kulüp amblemini taşıyan bardak, tişört hatta cep telefonu) satışlarından doğrultmaktadır³⁰.

1.2.1.1. Bosman Kararları

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’ın, Temmuz 1990’da takımıyla olan sözleşmesinin sona ermesi üzerine sözleşmesini tazelemek için takım yetkilileriyle görüştü. Yetkililerden kendisine 1 yıllık imza karşılığında taban fiyat olan aylık 750 Euro önerildi. Bu durumu kabullenemeyen Bosman, kendisine başka bir kulüp arayışına girdi ve Fransız kulübü Dunkerque ile anlaştı³¹.

²⁹ M. Bilal Arık, **Top Ekranında**, Salyangoz Yayınları, İstanbul, 2004, s.197.

³⁰ Christian Authier, **Futbol A.Ş.**, (Çev. Ali Berktaş), 1. Baskı, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s.14.

³¹ Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005, s.12.

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 yönetmeliklerine yaslanarak, sözleşmesi biten bu futbolcuyu, 400 bin Euro'ya satış listesine koydu. Ve Royal FC Liege, Fransız kulübünden bu tutarı talep etmekteydi³². Bu yüksek bedeli ödeyemeyecek durumda olan Dunkerque transferden vazgeçti. Diğer taraftan da kulübünün sunduğu teklifi reddetmiş bulunan Bosman, kadro dışı bırakılarak cezalandırıldı. Bir futbolcunun en verimli olacağı yaşlarda futboldan uzak kalmasına sebep olan yönetmelik, Bosman'ı hukuki mücadeleye yöneltti.

Bosman, Liege kulübünü, Belçika futbol Federasyonunu ve Avrupa Futbol otoritelerini Belçika'da mahkemeye verdi. Yerel mahkeme de konuyu Avrupa Toplulukları Adalet Divanı'na (ATAD) taşıdı. ATAD'ın 15 Aralık 1995 yılında aldığı karar futbol dünyasında bir dönüm noktasıdır³³.

ATAD'ın almış olduğu aynı zamanda "Bosman Kararları" olarak tarihe geçen kararlar şu maddeleri kapsamaktadır³⁴:

- Öncelikle futbol ekonomik bir sektör olarak kabul edilmelidir ve futbol dahil tüm profesyonel spor dalları birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülmek zorundadır.
- Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların, kontratlarının bitiminin ardından bonservis gibi kısıtlamalarla transferlerinin engellenmesinin hiçbir hukuki dayanağı yoktur.
- AB vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (ligde oynatılabilecek yabancı oyuncu sayısının azami miktarla kısıtlaması gibi) milli takımlar dışında yapılması yasadışıdır.
- Bu konuda kulüpler tarafından yapılacak rekabeti engelleyici centilmenlik anlaşmaları Avrupa Komisyonu tarafından en ağır şekilde cezalandırılacaktır.
- Bu hususlar bundan sonraki gelişmelere de kaynak olacaktır.

ATAD tarafından alınan bu kararlar ile o zamana dek futbol dünyasında süre gelen iki farklı uygulamaya son vermiştir. Bunlar³⁵:

³² Tuğrul Akşar, 2005, s.12.

³³ Akşar, Merih, 2006, s.159.

³⁴ Tuğrul Akşar, "Bosman Kararları ve Futbolda Liberal Devrim", **Ntvmsnbc-Spor**, 03.08.2004, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/280928.asp> (18.05.2014).

³⁵ Deloitte Spor Serisi, "Avrupa Birliği Sürecinde Türk Futbolu", Türkiye, 2007, s.5.

- AB ülkelerinde uygulanan yabancı oyuncu kısıtlaması: ATAD'ın kararına kadar federasyonlar, ulusal liglerinde mücadele eden takımlara yabancı oyuncu kısıtlaması getirebiliyordu. ATAD'ın kararından sonra, federasyonlar tarafından belirlenen bu yabancı oyuncu kısıtlamasının AB vatandaşı futbolculara uygulanmayacağı ilkesi benimsenmiştir. Yani; kısıtlama sadece AB ülkeleri dışından gelen futbolculara uygulanabilecektir. Fakat aradan geçen zamanda bu kararın kapsamı genişletilmiştir. Türkiye ile AB arasında yapılan Ortaklık Konseyi Kararları uyarınca ve Rusya ile AB arasında yapılan anlaşmalar gereği, Türk ve Rus futbolcular AB ülkesi takımlarında AB vatandaşı statüsünde oynayabilmektedir.
- Bonservis sistemi: Bosman Kararı'na kadar, kulübü ile sözleşmesi biten futbolcular bonservisini almadan başka kulüplere transfer olamıyordu. ATAD bu sistemin, işgücünün serbest dolaşımını engellediği için AB Hukukuna aykırı bularak kaldırmıştır. Karardan sonra, kulübüyle sözleşmesi biten futbolcu ek bir ücret ödemediği kulübe transfer olabilecektir. Bu sistemin değişmesiyle, transfere dayalı gelir politikasını izleyen kulüplerin gelirleri tehlikeye girmiştir. 1995 yılında verilen bu kararlar FIFA'nın 2001 yılındaki genel kurulunda da kabul edilerek tüm dünyada geçerlilik kazanmıştır.

Hiç şüphe yok ki futbol Bosman Kararlarıyla birlikte liberal bir oluşum içine girmiştir. Futbolcunun kulüp karşısında pazarlık yapabilme gücü oluşmuş ve buna paralel olarak transfer olma aşamasından futbolcu mağdur çıkan kesim olmaktan uzaklaşmıştır. Ancak meseleye kulüpler açısından baktığımızda sözleşmesi biten bir futbolcunun kulübüyle bedelsiz ilişkisinin kesilebilecek olmasıyla, yetenekli futbolculara büyük kulüpler tarafından yapılan tekliflerin cazip geleceğini söyleyebiliriz. Bu durum ise söz konusu kulüplerin transfer yapmalarını kolaylaştırmış, zamanla diğer takımlarla aralarındaki hem sportif hem de maddi başarı farkını daha da açmalarına sebep oluşturmuş ve bu konu birçok spor adamı ve kurumu tarafından uzun süre eleştirilmiştir.

2001 yılına gelindiğinde, temeli Bosman Kararları'na dayanan ancak bu kararların ilgili otoriteler tarafından eksik görülen kısımları da (genç oyuncu yetiştiren kulüpleri yetiştirme tazminatı ile ödüllendirmek gibi) FIFA tarafından iyileştirilerek uluslararası transfer yönetmeliği ortaya konuldu.

Bosman Kararları tüm dünyada oyuncuların serbest dolaşımına olanak sağladı. Bunun yeni futbol ekonomisindeki anlamı, futbol işgücünün serbest hareket edebilme imkanına kavuşması demektir. Nitekim futbol sermayesinin hareketli olduğu bir ortamda, futbol işgücünün statik olması doğal olarak düşünülemezdi³⁶.

1.2.1.2. Futbol Endüstrisinin Ekonomik Boyutu

Spor dalları arasında tüm dünyada çok geniş bir kitle tarafından takip edilen ve buna paralel olarak en yaygın dal olan futbol, bugün sadece sportif boyutuyla konuşulmuyor, aynı zamanda ekonomik anlamda da çok hızlı gelişen bir endüstriyi temsil ediyor.

Futbolun ekonomisi alanında ülkemizde önemli çalışmalar yürüten Tuğrul Akşar, bir internet sitesinin konuğu olarak yaptığı açıklamada; futbol endüstrisinin 1 birim gelir yaratırken aynı zamanda turizm, tekstil, medya, reklam, enerji gibi sektörler üzerinden de 9 birimlik katma değer oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı açıklamanın devamında dünyada futbol pastasının üçte ikisinin Avrupa'daki paya denk geldiği vurgulanmaktadır³⁷.

Tüm Dünya'da futbol 30 Milyar Euro civarında bir parasal büyüklük oluştururken, az önce bahsettiğimiz denklem göz önüne alındığında 270-300 Milyar Euro'luk bir pastayı, ilişkili olduğu sektörlerle paylaştığını söyleyebiliriz.

Futbol endüstrisi konusunda yirmi yılı aşkın süredir kapsamlı ve veriye dayalı uluslararası çalışmalarda bulunan Deloitte şirketinin, Haziran 2015 tarihinde yayınlamış olduğu "Annual Review of Football Finance" adlı raporuna göre 2013-14 sezonu itibariyle Avrupa futbol piyasasının büyüklüğü, 20 milyar Euro bandının ötesine geçmeyi başarmıştır³⁸.

Raporda dikkat çekici olarak "beş büyük lig" diye adlandırılan; İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa ligleri, Avrupa'daki 20 milyar Euro'luk pastanın çoğunluk payını temsil ederken, bu pay 11,3 milyar Euro'ya denk gelen bir büyüklüğü ifade etmektedir³⁹. Aşağıdaki tabloda, saydığımız liglerin ayrı ayrı gelir büyüklüğünü inceleyebilmekteyiz.

³⁶ Akşar, 2005, s.17.

³⁷ <http://www.uzmantv.com/dunya-futbol-endustrisinde-yilda-ne-kadar-para-donuyor>, (08.06.2014).

³⁸ Deloitte Sports Business Group, "Annual Review of Football Finance", İngiltere, Haziran, 2015, s.8.

³⁹ Deloitte Sports Business Group, 2015, s.8.

Tablo: 1.1. Avrupa'nın 2013/14 Sezonunda En Fazla Gelir Elde Eden 5 Ligi

Sıra	Ligin Adı	Toplam Gelir (EURO)	Değişim (%)
1	İngiltere Premier Ligi	3,9 Milyar	+32
2	Almanya Bundesliga	2,3Milyar	+13
3	İspanya La Liga	1,9 Milyar	+3
4	İtalya Serie A	1,7 Milyar	+1
5	Fransa Ligue 1	1,5 Milyar	+15

Kaynak: Deloitte Sports Business Group, "Annual Review of Football Finance", İngiltere, Haziran, 2015, s.8.

Avrupa'da önde gelen liglerin sıralamasını yapan çalışmada, özellikle İngiliz, Fransız ve Alman liglerinde yaşanan önemli büyüme oranları Avrupa'da birçok sektörü kısıktandıracak nitelikte oluşu göze çarpmaktadır.

Deloitte, Avrupa'nın önde gelen liglerinin ekonomik boyutlarını ele aldığı bu son çalışmasında, Avrupa'nın sadece en iyi beş ligini hesaplamaya dahil ettiğini görebilmekteyiz. Oysaki bir sezon öncesi için, yani 2012/13 yılına ait yapmış olduğu çalışmada, önceki sezona göre gelirlerini yüzde 41 gibi bir artışla 896 milyon Euro seviyesine taşıyan Rusya Ligi 6. sırada, gelirlerinde yüzde 24 yükseliş sonrası 551 milyon Euro ile Türkiye Süper Ligi 7. sırada bulunmaktadır. 8. sırada İngiltere Premier Liginin bir alt seviyesi olan Football League Championship 508 milyon Euro gelir ile yer alırken, listenin 9. sırasında Hollanda Ligi gelmektedir⁴⁰.

1.2.1.3. Endüstrileşmenin Futbol Üzerindeki Sosyolojik Etkisi

Günümüzde artık futbol, spor olmanın ötesinde anlamlar barındırırken, geçmişteki 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" özelliği ile ön plana çıkarken, 1990'ların başından itibaren bu kavrama bir de "iş" kısmı eklendi. Yani dünyada büyük bir ilgiyle izlenen bu "show" artık, bugün "show-business" oldu çıktı⁴¹.

Bahsettiğimiz dönemde özellikle televizyon gelirlerinin önemli derecede artışıyla futbol kulüplerinin kaynaklarına olumlu katkı sağlamaya başlaması,

⁴⁰Deloitte Sports Business Group, "Annual Review of Football Finance", İngiltere, Haziran, 2014, s.6.

⁴¹ Akşar, 2005, s.2.

futbolun kendi içinde ekonomi oluşturmasına yol açtı. Bu sürecin devamında “Bosman Kararları” adıyla literatürde yerini alan ve futbolun ülkeler boyutundaki mevcut sınırlarını ortadan kaldırarak bu oyunu dünyaya açan bu kararlar, futbol endüstrisinin kurdelesini kesmiş bulunuyordu. Elbette ki bu reform, futbolun klasik yapısı üzerinde önemli değişimler gösterecekti.

Futbolun tarihi içerisinde bir gezinti yaptığımızda, günümüzde pek örneğine rastlayamayacağımız, maddi boyuttan ziyade manevi boyutu ön planda tutan, takımlarına gönülden bağlı, takımlarının en zor gününde formanın rengi aşkına büyük fedakarlıklar göstermiş bir çok futbolcu profiliyle karşılaşabiliyoruz. Baktığımızda İtalyan Milan kulübünde yetişen, parlayan, lider özelliğiyle takımını zaferlere koşturan, takımının şikeden ceza aldığı zorlu süreçte kendisine gelen cömert teklifleri gözü kapalı geri çevirebilmiş bir futbolcu olan Paolo Maldini, taraftarının kalbinde farklı bir yer edinmiştir. Yine ülkemizde benzer futbolcu tarzına verebileceğimiz en iyi örneklerden biri de “Baba” lakabını taşıyan Hakkı Yeten olacaktır.

“Yeten, Beşiktaş tarihinde birçok alanda rekorlara ulaşmış bir futbolcudur. Futbol kariyerinin uluslararası medya ağının olmadığı 1930’larda dönemin en şöhretli takımlarından olan Arsenal’den çok cazip bir transfer teklifi almasına rağmen “Ben Beşiktaşlıyım, burada kalacağım” diyerek teklifi geri çevirir. O, kulübüne karşı bu kadar sadık, hakem bir pozisyonda kararsız kaldığında Hakkı’nın görüşünü soracak kadar dürüst, tribünlerden rakip takıma yapılan küfürlü tezahüratı tek bir el hareketiyle susturacak kadar lider, rakip takımın kaptanına: “Söyle sizin takım oyuncularına maça biraz daha asılsınlar, böyle zevki çıkmıyor” diyecek kadar sportmen oluşuyla hatırlanır. Ve işte Baba Hakkı bu özellikleriyle, başarılı futbol kariyerinin istatistiklerini dahi gölgede bırakabilmiş olması sebebiyle efsane bir oyuncu olarak tarihte yerini almıştır”⁴².

Günümüzde futbol, yirmi kadar Avrupa kulübünün en başarılı orduları oluşturduğu, ekonomik ve finansal bir savaş dönemindedir. En yetenekli oyuncularını, en yüksek teklif verene satıldığı için paralı askerlere benzetebiliriz. Bugün futbolcular saha içindeki becerileri kadar, transfer bedelleriyle de hayranlık uyandırıyorlar. Yakın bir gelecekte ise oyuncuların sırtındaki forma numaralarının yerine, ticari değerlerinin yazılacağını ve aynı zamanda tıpkı televizyondaki finans

⁴² <http://www.ligtv.com.tr/haber/masal-gibi-bir-hikaye>, (22.05.2014).

kanalları gibi, değerlerin yükselme ya da düşme eğiliminde olmasını da, eklenecek küçük bir okla gösterilebileceğini hayal edebiliriz⁴³.

Futbolcularda olduğu gibi kulüplerin taraftar anlayışında da önemli değişiklikler yaşandı. Şöyle ki; yetmişli ve seksenli yılların, şarkılar söyleyip çırpınan ideal taraftar profili yerini artık, yıllık gelirin belirli bir kısmını kulübüne harcayan, daha yüksek gelire sahip, konforlu localardan kiralayan, yıllık ciddi tutarda harcamayla kombine kart alan, orta ve üst gelir grubu seyirci almıştır. Bu bağlamda, klasik anlamda “taraftar”, bugün “müşteri” olarak algılanmaktadır⁴⁴.

Futbolun endüstriyelmesiyle ortaya çıkan diğer bir önemli husus, oyunun kalitesinin, dolayısıyla da seyir zevkinin giderek düşmesidir. Nitekim Euro 2004’te izlediğimiz ve kimseyi tatmin etmeyen futbol bu konuda ilk örnek olarak akla gelir. Çek Cumhuriyeti, Hollanda, Portekiz takımlarını hariç tutarsak diğer takımların çok fazla pragmatik bir anlayış içinde kaldığını söyleyebiliriz. Hatta en başta şampiyon olmayı başaran Yunanistan da bu ilkeyle hareket etmiş, hücumdan ziyade rakiplerin tehlikeli hücum organizasyonu karşısında sıkı savunma yapmayı temel strateji olarak uygulamıştır⁴⁵.

Konunun buraya kadar ki kısmında her hamlesi parayla özdeşleşen futbolun eskiye nazaran olumsuzlaşan yapısından bahsettik. Elbette ki hakkaniyet çerçevesinde değerlendirildiğinde bu gelinen nokta birçok önemli meseleye çözüm olabiliyor. Mesela Afrika’da, açlık problemi dolayısıyla hayatını kaybeden çok sayıda çocuk için dünyanın en popüler futbolcularının katılımıyla zaman zaman düzenlenen özel maçlarla tüm dünyanın dikkati bu konuya çekilirken, önemli düzeyde maddi manevi yardımların yapılması sağlanabiliyor. Hatırlanacağı üzere; 2014 yılının Mayıs ayında, Manisa’nın Soma ilçesinde meydana gelen ve 301 işçinin hayatını kaybetmesine yol açan maden faciası sonrasında, yurt dışından dahi birçok kulüp Soma’daki ailelerin acısını paylaştığını belirtmişler, ülkemizde ise kulüpler oynadıkları müsabakalarda toplanan gelirleri bölgeye göndermekten geri durmamışlardır.

⁴³ Authier, 2002, s.15.

⁴⁴ Akşar, 2005, s.5.

⁴⁵ Akşar, 2005, s.10.

İKİNCİ BÖLÜM

FUTBOLDA FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİRLİĞİ AMAÇLAYAN PROJELER

2.1. UEFA KULÜP LİSANS SİSTEMİ

Futbol kulüplerinin sağlıklı bir şekilde yaşam serüvenlerine devam edebilmesi için, UEFA 2000’li yıllarla birlikte birçok formül üzerine çalışmış ve bunlardan ilkinin “Kulüp Lisans Sistemi” adıyla yerel federasyonlarla eşgüdümlü olarak uygulamaya almıştır.

2.1.1. UEFA Kulüp Lisans Sistemi Kavramı

UEFA Kulüp Lisans Sistemi, futbolun her geçen gün daha da gelişen endüstriyel yapısı karşısında, bu gelişimin sportif, sosyal, idari, hukuki ve mali anlamda verimli bir şekilde gerçekleşmesini temin etmek adına oluşturulmuş kurallar bütünüdür.

2.1.2. UEFA Kulüp Lisans Sistemine Geçiş Süreci

Futbolun küresel bir olgu olmasına yol açan Bosman Kararları’yla birlikte transfer piyasasındaki hareketlilik sonucu hem bonservis bedelleri hem de futbolculara ödenen ücretlerde çok önemli bir artış yaşanmıştır. Takımlar, mücadele ettikleri alanlarda başarılı olmak adına kadrolarını oldukça kaliteli futbolcularla kurmaya yöneldiler. Yayın gelirlerine paralel olarak kulüp gelirlerinin artması, futbolu büyük bir ekonomik olgu haline getirirken kulüpleri de büyük paraları yönetmesi gereken şirketler haline getirdi⁴⁶. Ancak bu değişim karşısında kulüplerin klasik anlamdaki yönetim ve organizasyon yapılarından sıyrılamamaları kulüpleri en başta mali yönden büyük sıkıntılara itti. Bu süreçte kulüpler sportif başarıyı yakalayarak futbol pastasından daha fazla pay alabilme savaşındayken, kulüplerin

⁴⁶ Akşar ve Merih, 2006, s.685.

kontROLSÜZ ve disiplinsiz borçlanmaları, altyapılarını göz ardı etmeleri ve yönetsel politikalarında ciddi hatalar oluştuğu gözlemlendi.

Avrupa’da futbolun patronu olan UEFA, 2000’li yılların başında futbolun doğasını korumak ve finansal açıdan sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, “UEFA Kulüp Lisans Sistemi” başlığı altında belli başlı kriterler getirmeye karar verdi. Literatürde kısaca “UEFA Kriterleri” adıyla da karşımıza çıkabilen bu uygulama Avrupa futbolunun hızlı ve verimsiz bir şekilde ticarileşmesine engel olmak için 2004 yılından bu yana peyderpey futbola enjekte edilmeye başlandı⁴⁷. UEFA’ya üye 54 ulusal federasyon ve dolayısıyla bu federasyonların futbol kulüpleri üzerine her yıl daha kapsamlı bir biçimde uygulanan kriterler, 2014/15 futbol sezonunda tam kapasite olarak uygulamaya alındı.

Tüm yerel federasyonlar, UEFA tarafından temeli oluşturulan kulüp lisans talimatını, kendi kanunları doğrultusunda ve UEFA’nın belirlediği koşulları göz önüne alarak hazırlamak zorundadır. Dolayısıyla kulüplerimiz ulusal ve uluslararası müsabakalara katılabilmek için, bir yıllık olarak verilen lisansları Türkiye Futbol Federasyonu’ndan temin edebileceklerdir⁴⁸.

2.1.3. UEFA Kulüp Lisans Sistemi’nin Amaçları

UEFA Kriterlerinin uygulanmasının başlıca amaçlarını şu şekilde sayabiliriz⁴⁹.

- Kulüplerin ekonomik ve mali kapasitelerinin artmasına yardımcı olmak,
- Kulüplerin şeffaflıklarının ve saygınlıklarının yükselmesini sağlamak,
- Kurumsallaşmayı teşvik etmek,
- Yönetim yapılanmasının profesyonelleşmesini sağlamak,
- Kulüplerin yıllık mali yapılarının kontrolleri vasıtasıyla gelecek sezonlarda ayakta kalmalarını sağlamak,
- Alacaklıların korunmasını sağlamak,
- Kulüplerin ulusal ve uluslararası rekabet güçlerinin artmasını sağlamak.

⁴⁷ Emir Güney, “UEFA’da Finansal Fair Play Kriterlerine Uymayan Yarışma Dışı”, **Kadir Has Üniversitesi Panorama Dergisi**, Sayı:13, s.71.

⁴⁸ <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=214>, (20.05.2014).

⁴⁹ Akşar ve Merih, 2006, s.699.

2.1.4. UEFA Kulüp Lisans Sistemi'nin Kriterleri

UEFA, ulusal futbol federasyonları aracılığıyla kulüplerin lisans alabilmeleri için beş farklı alanda kriterler belirlemiştir. Bu alanlardaki kriterleri sportif, personel ve idari, altyapı, hukuki ve mali kriterler şeklinde sıralayabilmekteyiz.

2.1.4.1. Sportif Kriterler

Türkiye Futbol Federasyonunun resmi sitesinde yayınlanan talimat kapsamında, kulüplerin sportif imkanlarının iyileştirilmesi, varsa eksiklerin tamamlanması adına bir takım kriterler sunulmuştur. Kulüp buna göre; gençlik geliştirme programı, genç takımlar, sporcuların sağlık muayeneleri, sporcuların tescili ile ilgili şartlara uymalı, sporcuların futbol oyun kuralları hakkında eğitimi ve ırksal eşitlik konusunda bilinçlendirilmesi amaçlanmıştır⁵⁰.

Gençlik geliştirme programında lisans adayı, TFF tarafından kabul gören bir gelişim programı oluşturmuş olmalıdır. TFF, onaylı söz konusu programı tasdik etmeli ve değerlendirmeye almalıdır. Program gençlerin temeli sağlam bir sporcu olarak yetiştirilmesi amacını taşımalıdır. Gençlerin faydalanabileceği altyapı tesisleri ve bunların finansmanının nasıl olacağı, oyun kuralları ve anti-doping konusunda bilinçlendirici ne gibi eğitimler verileceği gibi konular net bir şekilde ortaya konulmuş olmalıdır; ve tüm bunları yaparken sporcuların okul eğitimine devam edebileceğine dair taahhüt içermelidir⁵¹.

Genç takımlar maddesi altında, gençlerin futbol ile erken yaşlarda buluşması adına, lisans adayının farklı yaş gruplarında genç takımlara sahip olması gerekliliği vurgulanmıştır⁵².

Kulüp, sporcularının sağlık kontrollerini düzenli olarak inceleyeceği program yürütmelidir⁵³.

Hakemlik ve futbol oyun kuralları çerçevesinde lisans adayı, lisans almak adına başvuru yapılan dönem öncesinde TFF tarafından organize edilen veya TFF ve bir kuruluşun işbirliğiyle düzenlenen hakemlik hakkındaki eğitime, A takımı

⁵⁰ TFF, "Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı", 2014, ss.19-20.

⁵¹ TFF, 2014, s.23.

⁵² TFF, 2014, s.24.

⁵³ TFF, 2014, s.24.

kaptanını veya ikinci kaptanını ve A takımın teknik sorumlusunun bu etkinliğe iştirak etmesini sağlamalıdır⁵⁴.

Kulüp, ırksal eşitlik uygulaması kapsamında, kulüple ilişkilendirilebilecek her ortamda ırkçılığın önüne geçilebilecek politikalar geliştirmeli ve uygulamalıdır.

2.1.4.2. Altyapı Kriterleri

Altyapı kriterleri kapsamında lisans adayı lisans için başvuru sezonunda kullanacağı stadyum ve altyapı tesisleri ile ilgili şartları taşımalıdır.

Lisans adayı, UEFA/TFF maçları için TFF' nin kabul edeceği nitelikte bir stadyuma sahip olmalıdır. Kulübe ait bir stadyumun bulunmaması durumunda, kulüp kullanılacak stadyum sahibiyle yaptığı anlaşmasını TFF'ye bildirmiş olmalıdır. Stadın spor alanı güvenlik sertifikası da beyan edilecekler arasındadır⁵⁵.

Kulübün sezon süresince yararlanabileceği antrenman tesisleri bulunmalıdır. Kulübe ait antrenman tesisi olmaması durumunda aynı stadyum için yapılan yöntem devreye girer, yani kullanılacak tesis sahibiyle yapılmış anlaşma federasyona iletilir. Antrenman tesislerinde aranan asgari şartlara lisans adayı uymakla yükümlüdür⁵⁶.

2.1.4.3. Personel Kriterleri ve İdari Kriterler

Kulüp lisans alabilmek için; genel müdür, mali işler sorumlusu, medya sorumlusu, doktor, fizyoterapist, masör, güvenlik sorumlusu, taraftar irtibat sorumlusu, A takım teknik sorumlusu, gençlik geliştirme programı teknik sorumlusu, genç takım teknik sorumlusu, stadyum sorumlusu ve bilet sorumlusu gibi sayabileceğimiz personel kadrosuna sahip olmalıdır⁵⁷.

Personel kriterleri ve idari kriterler başlığında belirtilen görevlerden birisinin sezon içerisinde boş kalması durumunda, kulüp 15 günlük süre zarfında görevin yeterli vasa sahip kişi tarafından doldurulması taahhüt edilmelidir⁵⁸.

⁵⁴ TFF, 2014, s.25.

⁵⁵ TFF, 2014, s.26.

⁵⁶ TFF, 2014, s.26.

⁵⁷ TFF, 2014, ss.27-34.

⁵⁸ TFF, 2014, s.35.

2.1.4.4. Hukuki Kriterler

UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans Sistemi'ne uyma taahhünamesi çerçevesinde lisans adayının, İsviçre'de yer alan Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) yetkisiyle birlikte, FIFA, UEFA ve TFF mevzuatının, talimatlarının, uygulamalarının hukuksal anlamda geçerliliğini ve lisans sistemi çerçevesinde yürütülen talimat ve yönetmeliğe belirlenen süre zarfında uymayı kabul etmelidir. Ayrıca, federasyon tarafından organize edilen lig ve turnuvalara katılmayı ve federasyonun kurallarına sürekli itaat edeceğini beyan etmelidir. Uluslararası düzeyde UEFA/FIFA'nın tanıdığı ve hazırlık maçları statüsünde bulunmayan faaliyetlere iştirak edeceğini, TFF Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı'na uymayı ve TFF'ye sunulan evrakların doğru ve anlaşılır nitelikte olduğu beyan edilmelidir⁵⁹.

Lisans adayı; geçerliliği devam etmekte olan dernek tüzüğüne yahut şirket ana sözleşmesinin bir nüshasını, kulübün tam ünvanını, merkez adresini, yasal statüsü ve imza sirkülerini asgari olarak verilmesi zorunlu hukuki bilgiler kapsamında sunması gerekmektedir. Lisans adayı, UEFA ve ulusal müsabakalara katılan bir futbol şirketi statüsünde ise, kayıtlı bir üye ile yaptığı devir sözleşmesini ayrıca sunmalıdır⁶⁰.

Yerel federasyona, kulüp yönetim kurulu tarafından mevzuata uygun şekilde onaylanmış olan yasal grup şeması sunulması gerekmektedir. Bu şema, tüm yan birimler, bağlantılı organizasyonlar da dahil, ortaklık ilişkisi bulunan tüm kuruluşlara ait tüm bilgileri içermelidir⁶¹.

2.1.4.5. Mali Kriterler

Lisanslama kriterleriyle kulüplerin genel anlamda kalite standardının artırılması hedeflenirken, bunun aynı zamanda finansal açıdan sürdürülebilir olması da gerekmektedir ve bu anlamda UEFA mali kriterlere çok fazla önem vermektedir.

⁵⁹ TFF, 2014, ss.35-36.

⁶⁰ TFF, 2014, s.36.

⁶¹ TFF, 2014, s.37.

2.1.4.5.1. Yıllık Mali Tablolar

Türkiye Futbol Federasyonu'na hem lisans son başvurusu süresinden önce, hem de lisans kararları listesinin UEFA'ya bildiriminden önceki yasal hesap kapanış tarihine göre, bağımsız denetçi tarafınca denetlenen yıllık mali tablolar hazırlanmalı ve sunulmalıdır. Futbol sezonu, ülkemizde 31 Mayıs'ta sona erer, dolayısıyla takımlarımızın yıllık mali tabloları 1 Haziran-31 Mayıs tarihleri kapsamında hazırlanır. Yıllık mali tablolar; Bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, dipnotlar, yönetimce oluşturulan mali rapor ve başvuru dosyasında belirtilen ek mali bilgileri içerir. Bununla birlikte asgari bildirim yükümlülüklerini içermeli, muhasebe ilkelerine göre hazırlanmalı ve bir sezon önceki mali hesap dönemin kapanışına ait karşılaştırmalı bilgilerle birlikte sunulmalıdır⁶².

2.1.4.5.2. Ara Dönem Mali Tablolar

Ara dönem mali tablolar adından da anlaşılacağı üzere, bir tam yıldan daha kısa bir süre için düzenlenen mali tablolardır. Belli bir standart olmamakla birlikte 6 aylık, 4 aylık, 3 aylık ve hatta aylık olarak da düzenlenebilir, ülkemizde halka açık futbol kulüpleri finansal tablolarını, 3-6-9 aylık ve yıllık olarak KAP aracılığı ile açıklarlar.

Futbol kulübüne ait hesap kapanış tarihi, lisans hakkı kazanan takımların UEFA'ya bildirileceği son tarihten en az 6 ay öncesine denk gelmekteyse, ara döneme ilişkin olarak bağımsız bir denetçi tarafınca incelenen ek mali tablolar oluşturulmalı ve bildirilmelidir. Ara dönem mali tablolar; ara dönem sonunda düzenlenmiş bilanço ve karşılaştırma açısından aynı dönemin önceki yıla denk gelen bilançosu, ara dönem karşılaştırılabilir kapsamlı gelir tablosu, ara dönem karşılaştırılabilir nakit akış tablosu, dipnotlar ve başvuru için istenen ek bilgilerden oluşur. Yıllık mali tablolara uygulanan muhasebe politikaları, ara dönem mali tabloları için de geçerlidir.⁶³.

⁶² TFF, 2014, ss.38-39.

⁶³ TFF, 2014, s.39.

2.1.4.5.3. Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması

Futbol kulübü, lisans sezonundan önceki 31 Mart tarihine kadar, bir önceki 31 Aralık tarihinden evvel yapılan transfer faaliyetlerinden yansıyan vadesi geçmiş bir borç olmadığını belgesiyle birlikte beyan etmelidir. Mevcut yurtiçi transfer yükümlülükleri kapsamında, TFF'ye bildirilmemiş olması durumunda, TFF için bir transfer borçları listesi oluşturulmalı ve beyan edilmelidir. Söz konusu dönemde herhangi bir transfer hareketliliği olmasa dahi bildirim söz konusu olacaktır. Transfer borçları tablosunda; Oyuncu kimlik bilgisi, transfer/kiralama sözleşmenin tarihi, karşı kulüp bilgileri, ödenen tutar ve tarihi, açıklayıcı notlar eşliğinde her bir ödenmemiş tutarın vade tarihi dâhil olmak üzere 31 Mart itibarıyla geçmişe yönelik dönemden kaynaklanan (31 Aralık'tan itibaren) ödenecek borçlar yer alır⁶⁴.

2.1.4.5.4. Personele/Sgk/Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması

Futbol kulübün, lisans sezonundan önceki 31 Mart tarihine kadar, bir önceki 31 Aralık tarihinden önce gerçekleşen ve futbolcusuna, sgk/vergi dairesine vadesi geçmiş borcunun olmadığını muhasebe kayıtlarıyla ispat etmelidir⁶⁵.

2.1.4.5.5. Lisans Kararı Öncesinde Sunulması Gerekli Beyanlar

Kulüp lisans kurulu tarafından nihai kararının verileceği dönemin başlamasından önceki bir hafta içerisinde, kulüp TFF'ye sunmuş olduğu tüm belgelerin tam ve doğru olduğunu, kriterlere ilişkin mühim bir değişikliğin yaşanmadığını, bir önceki denetlenmiş mali tablolarının bilanço itibarıyla futbol kulübünün mali pozisyonu üzerinde olumsuz bir neticeye sebep verecek bir ekonomik olayın veya koşulun oluşmadığı şeklinde teyit amaçlı beyanlarda bulunmalıdır⁶⁶.

⁶⁴ TFF, 2014, s.40.

⁶⁵ TFF, 2014, s.41.

⁶⁶ TFF, 2014, s.42.

2.1.4.5.6. Gelecek Döneme İlişkin Mali Bilgiler

Lisans adayı kulüp, aşağıda gösterge 1 ve 2 olarak belirtilen durumların en az birisini taşıması durumunda, göstergeyi ihlal etmiş olur. İhlal sonucunda, TFF'ye işletmenin sürdürülebilir devamlılığını beyan etmek adına (asgari olarak üçer aylık dönem kapsamında) gelecek döneme ait finansal tabloları oluşturmalı ve bildirmelidir⁶⁷.

Gösterge 1; işletmenin devamlılığı, beyan edilen yıllık veya ara dönem mali tabloları çerçevesinde bağımsız denetim raporu işletmenin sürdürülebilirliği hakkında şartlı veya olumsuz görüş içerir⁶⁸.

Gösterge 2; negatif öz sermaye, beyan edilen yıllık mali tablolar bir önceki yılın mali tablolarında yer alan karşılaştırmalı rakamlara nazaran artmış bir zarar durumunu beyan eder veya bildirilen ara dönem mali tabloları bir önceki yasal kapanış tarihindeki karşılaştırma rakamına göre daha da artmış zarar pozisyonunun bildirildiğini ifade eder⁶⁹.

Gelecek döneme ait mali tablolar, yıllık mali tabloların yasal kapanış tarihinden yahut imkan dahilinde ise, ara dönem mali tablolarının bilanço tarihinden hemen sonra başlayan süreci ve lisans sezonunun tamamını içermelidir. Bir önceki mali yılın ve (olması halinde) ara dönemin karşılaştırmalı rakamları ile birlikte bütçelenmiş bir gelir tablosu, nakit akış tablosu, gelecek döneme ait finansal bilgileri etkileyebilecek esaslı risklerin yanı sıra, bütçelenmiş gelir tablosu ve nakit akış tablosu hazırlamak için kullanılan her bir önemli varsayımın kısaca açıklaması olan notları içerir⁷⁰.

2.2. UEFA FİNANSAL FAİR PLAY KRİTERLERİ

Avrupa kupalarında mücadele etme arzusu içinde tüm takımların, sportif başarı sağlama perspektifi taşıırken, mali açıdan da sürdürülebilir bir yapıya erişmelerini temel hedef edinen UEFA, “finansal fair play” adında yeni bir uygulama hazırlamıştır. Bu bölümde söz konusu uygulama hakkında bilgilendirme yapacağız.

⁶⁷ TFF, 2014, s.43.

⁶⁸ TFF, 2014, s.43.

⁶⁹ TFF, 2014, s.43.

⁷⁰ TFF, 2014, s.43.

2.2.1. UEFA Finansal Fair Play (FFP) Uygulaması

Çalışmamızın önceki bölümlerinde de üstünde durduğumuz üzere günümüzde futbol basit bir oyun olmaktan çıkmış, yoğun finansallaşmanın yaşandığı ve önemli paraların döndüğü bir sektör halini almıştır. Süreç içerisinde kulüplerin kasaları çeşitli gelir kaynaklarından beslenmeye başlarken, diğer taraftan da bütçelerini aşan giderlerinin oluşması bu finansallaşmanın temelini oluşturur. Futbolun endüstriyel bir yapıya bürünmesi sonucu büyüyen ekonomisinden kulüplerin pay alma mücadelesi günden güne zorlaşmış ve finansal refah için sportif başarı elde etmek temel unsur olmuştur.

Liglerdeki her kulüp, en iyi oyuncuları transfer etmekte serbest olduğu için kulüpler arasındaki rekabet, ücret ve primler artmış, parasal imkanları diğer kulüplere nazaran daha iyi durumda olan kulüplerin, istedikleri futbolcuyu takımlarına transfer edebilmeleri, zaman içinde haksız bir rekabetin de doğumuna yol açmıştır. Ortaya çıkan bu haksız rekabet, kulüpler arasındaki parasal uçurumların giderek daha da büyümesine neden olmuştur⁷¹. Yani liglerin ilk sıralarında yer alan kimi takımlar rahat bir şekilde parasal döngüye sahip olduğundan şampiyonluk yarışında yer alırken, çok sayıdaki sınırlı bütçeye sahip kulüpler, yarış içerisinde bir sokak futbolu terimiyle “fındık-fıstık” görevi görmeye başlamıştır.

Diğer bir yandan ise yukarıda değindiğimiz gibi çeşitli gelir kaynaklarının oluşması ile futbol kulüplerin gelirlerinde gözlenen geometrik artış, doğal olarak giderleri de aynı hızda arttırdı ve finansal sorunlar da buna binaen belirdi. Artan gelirlerin verimli ve etkili bir şekilde kullanılmaması, kötü yönetimlerle de birleşince, kulüplerin mali disiplinleri zaman içinde yok olmaya başladı. Yitirilen mali disiplin ise kulüpleri içinden çıkamayacakları kısır bir döngüye sürükledi⁷².

Avrupa futbolunda bu olumsuz tablonun oluşmasıyla kulüplerin; geleceklerinin tehdit altına girmesi, finansal yükümlülüklerini yerine getirememesi sebebiyle iflas etmesi, küme düşmesi hatta tarih sahnesinden çekilmesi UEFA'yı harekete geçirdi ve 2009 yılında UEFA Yönetim Kurulu, Finansal Fair Play ve Sosyal Sorumluluk Komitesi'ni oluşturdu. Bu komite, tüm profesyonel futbol kulüpleri finansal disiplin ve kontrol altına almak suretiyle, rekabetin yeniden

⁷¹ Tuğrul Akşar, **Krizdeki Futbol**, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2013, s.15.

⁷² Akşar, 2013, s.57.

düzenlenmesi adına çalışmaya geçti⁷³. Söz konusu komite profesyonel futbol kulüplerini ilgilendiren “finansal fair play kriterleri” adı ile oluşturulan kararlar bütününe belirli bir takvim doğrultusunda uygulamaya geçmek adına hazırlık yaptı. Uygulamaya ilk kez 2012/13 sezonu ile birlikte başlanacağı planlanmış olsa da, İngiliz kulüplerinin söz konusu süre zarfında bu kriterlere uyumlarının zor olacağını beyan etmeleri üzerine, kriterlerin tam kapasite uygulanması 2014/15 sezonuna ertelendi⁷⁴.

2.2.2. UEFA Finansal Fair Play'in Temel Amaçları

UEFA Finansal Fair Play ve Sosyal Sorumluluk Komitesi, kriterlerin şu amaçlar doğrultusunda hazırlandığını belirtmiştir⁷⁵:

- Futbolun finansmanında kulüp yönetimlerini daha rasyonel hareket etmeye ve mali dengeleri sağlamaya sevk etmek,
- Hızla artış göstermekte olan personel giderleri kalemi ile transfer harcamalarının kulüp bütçeleri üzerindeki baskısını ve enflasyonist etkisini azaltmak,
- Kulüp gelirlerini ve bütçelerini yeni kaynaklar ile beslenmeye sevk edip, kulüpleri rekabet etmeye cesaretlendirmek,
- Oluşturulan teşviklerle, kulüpleri alt yapı gibi önemli bir kaynak fırsatına ve yetenekli genç sporcuların yetiştirilmesine yönelik uzun dönem yatırımlarına yönlendirmek,
- Avrupalı futbol kulüplerinin finansal yapılarının sürdürülebilir olmasını sağlamak,
- Kulüplerin kaynaklarını, onların üçüncü kişi ya da kurumlara karşı olan yükümlülüklerini yerine getirebilmelerine imkan sağlayacak biçimde iyileştirmeyi sağlamak.

⁷³ Tuğrul Akşar, “Finansal Fair Play Engellenebilir Mi ?”, 24.06.2013, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/2660-finansal-fair-play-engellenebilir-mi.html>, (20.06.2015).

⁷⁴ Akşar, 2013, s.58.

⁷⁵ UEFA Resmi Sitesi, <http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>, (28.06.2015)

2.2.3. UEFA Finansal Fair Play Kuralları'na İlişkin Kavramlar

UEFA tarafından hazırlanan çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi için bu kısımda bazı kavramlardan bahsedeceğiz.

2.2.3.1. İzleme Dönemi Kavramı

Genel anlamda futbol kulüplerinin mali disipline yöneltmek için hazırlanan kurallar belirli bir süreç içerisinde ve aşama aşama kulüplerin finansallarında aranacağından dolayı ilk olarak karşımıza “UEFA kulüp izleme süreci” kavramı çıkıyor. Söz konusu süreç, muhasebenin dönemsellik kavramına da atıfta bulunarak $T+1$, T , $T-1$, $T-2$, $T-3$ ve $T-4$ şeklinde dönemler ile değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

T dönemi ile, UEFA kulüp maçlarının başladığı takvim yılında kapanan raporlama dönemi; $T-1$ ile, UEFA kulüp maçlarının başladığı takvim yılından önce kapanan raporlama dönemi; $T-2$ ile, $T-1$ 'den bir önceki raporlama dönemi temsil edilir ve T sıralamasında bu şekilde devam edilir⁷⁶.

2.2.3.2. İlgili Gelirler Kavramı

Bir futbol kulübünün, UEFA finansal fair play kriterlerini sağlayabilmesi açısından ilgili gelir kalemlerinin neler olduğu ve bu kalemlerin neleri içerdiği büyük önem arz etmektedir.

İlgili gelirler; gişe hasılatı, yayın hakları, sponsorluk ve reklam, ticari faaliyet gelirleri, diğer faaliyet gelirleri, bonservis gelirleri, sabit kıymet satış karları ve finansal gelirler olarak sayılabilirken, parasal olmayan kalemleri ve futbol dışı faaliyet gelirlerini içermez⁷⁷.

2.2.3.2.1. Gişe Gelirleri

Yerel lig, kupa müsabakaları, Avrupa müsabakaları ve dostluk müsabakaları çerçevesinde, müsabaka günü satılan biletlerden ve kombine kartlardan elde edilen

⁷⁶ UEFA, “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”, Edition 2012, s.35.

⁷⁷ TFF, 2014, s.46.

gelirlerdir. Kurumsal katılım sebebiyle elde edilen gelirler ve üyelik ücretleri de bu gelir başlığının içinde yer almalıdır⁷⁸. Gişe gelirleri; indirimler, vergiler, KDV ve diğer satışla ilgili vergiler arındırıldıktan sonra kaydedilmelidir⁷⁹.

2.2.3.2.2. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri

Sponsorluk ve reklam gelirleri, kulübün bir veya birden çok kuruluş ile anlaşarak kulüp bünyesinde saha içi reklamları, forma reklamı gibi farklı kanallar ile tanıtımının yapılması karşılığında elde ettiği ücret ve hakları içerir⁸⁰.

Sponsorluk ve reklam gelirleri şu detaylandırmalar eşliğinde takip edilebilir⁸¹:

- Takımın malzemelerini (giysi, ayakkabı vs.) temin eden tarafla yapılan anlaşmadan kaynaklanan, ticari satışlarla ilgili alınan ödemeler hariç (bunlar “ticari satışlar” bölümüne dahil edilmelidir.) tüm sponsorluk ve reklam gelirleri, üretici sponsorluğudur.
- Forma sponsoru, takımın formalarında tanıtımı olan ana sponsorla yapılan anlaşmalardan elde edilen tüm ödemeler sponsorluk ve reklam gelirleridir. Spor kulübü yurt içi ve yurt dışı müsabakaları kapsamında farklı kuruluşlarla forma sponsorluk anlaşmaları yapabilir.
- Stadyum sponsoru, kulüp maçlarını oynadığı ve sahibi olduğu stadyumun isim hakkının satışına yönelik ilgili tarafla yapılan anlaşmalardan elde edilen stadyum ile ilişkili tüm hasılat sponsorluk ve reklam gelirleri bu kalem dahilinde ele alınır.
- Saha içi reklamlar ve reklam panoları, saha içinde yer alan panolar, koltuklar başta olmak üzere çeşitli tüm reklam alanları üzerinden elde edilen gelirler bu kapsamda ele alınır. Stadyum içi kaynaklı reklam ve tanıtımlar stadyum sponsoru ile yapılan anlaşma kapsamındaysa, ayrıca bir gelir kalemi olarak düşünülmemelidir.
- Diğer sponsorluk ve reklam gelirleri, yukarıdaki sınıflandırmaya dahil etmediğimiz diğer kaynaklardan oluşur.

⁷⁸ TFF, 2014, s.75.

⁷⁹ TFF, “UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play-Kulüp İzleme Süreci İçin El Kitabı”, Cilt:3, 2011, s.22.

⁸⁰ TFF, 2014, s.75.

⁸¹ TFF, 2011, ss.22-23.

2.2.3.2.3. Yayın Hakları Gelirleri

Yayın hakları gelirleri, kulübün lig, UEFA, kupa ve özel turnuva maçlarına ait yayın hakları satışından kaynaklanan gelirlerdir. Yayın hakları gelirlerinin muhatabı yayıncı kuruluş ya da müsabaka organizatörleridir⁸².

Eğer Kulüp, hem yayın hakları hem de diğer ticari hakların satışından dolayı bir müsabaka organizatöründen alacaklı durumdaysa; ticari alacaklara ait tutarın ayrıca tanımlı olması durumunda ticari faaliyetlere, bu iki farklı kaynaklı gelir ayrı olarak belirtilmediği takdirde ise alacaklı olunan tüm hasılat yayın hakları başlığı altında gösterilebilir⁸³.

2.2.3.2.4. Ticari Faaliyet Gelirleri

Futbol kulüplerinin süreçle paraya daha fazla ihtiyaç duymaları ve bu kapsamda şirketleşmeleri sonucunda gelir getirici her türlü faaliyet ile ilgilenmeye başlamışlardır. Gerek lisanslı ticari ürünlerin satışından gerekse de yiyecek içecek satışı ve bahis kaynaklı elde edilen gelirler, ticari faaliyet gelirleri adı altında incelenir⁸⁴.

Ticari faaliyet gelirleri şu maddeler çerçevesinde incelenebilir⁸⁵:

- Lig maçlarından sağlanan ticari faaliyet gelirleri;
- Avrupa Kupası maçlardan sağlanan ticari faaliyet gelirleri;
- Lisanslı takım formaları ve diğer giysi/ ürünlerin satışından sağlanan ticari satış gelirleri;
- Kulübe ait stadyum ve diğer tesislerden müsabaka günü haricinde kullanılmasından sağlanan gelirler (konserler ve diğer etkinlikler gibi) ve
- Yukarıda yapılan sınıflandırmada yer almayan diğer ticari faaliyet gelirleri (örneğin bahis, lisans ücretleri ve kulüp markasının kullanım hakları).

⁸² TFF, 2011, s.23.

⁸³ TFF, 2011, s.23.

⁸⁴ TFF, 2011, s.23.

⁸⁵ TFF, 2011, ss.23-24.

2.2.3.2.5. Maddi Duran Varlık Satış Gelirleri

Maddi duran varlıkların tasfiyesine ilişkin geliri ifade eden kalemdir. Kulüplerin parasal açıdan sıkıştığı dönemlerde imkan dahilinde sıklıkla başvurduğu gelir kaynağıdır.

2.2.3.2.6. Diğer Faaliyet Gelirleri

Diğer faaliyetleri gelirleri aşağıdaki maddeler kapsamında incelenebilir⁸⁶:

- TFF tarafından gelen ödenekler ya da bağışlar.
- Devlet veya yerel idari birimlerden alınan ödenekler, bağışlar ve diğer ödemeler;
- UEFA tarafından gelen ödenekler;
- TFF, devlet veya yerel idari birimler dışındaki diğer makamlardan elde edilen bağışlar;
- Yukarıdaki maddelerde sınıflandırılmamış tüm diğer işletme gelirleri, kira ve temettüleri.

Kulüple ilişkisi bulunmayan futbol dışı faaliyetlerden sağlanan gelirler bulunması halinde bu gelirler titiz bir şekilde tespit edilip, yönetmelikte belirtildiği üzere başa baş dengesi hesabından hariç tutulması gerekmektedir.

2.2.3.2.7. Futbolcu Lisans Gelirleri

Futbolcu lisansının elden çıkarılmasından sonra kulüp bütçesine eklenen katkıyı ifade eden kalemdir⁸⁷.

2.2.3.2.8. Finans Gelirleri

Finans geliri; işletme varlıklarının başkaları tarafından kullanılmasından kaynaklanan faiz geliri anlamına gelir⁸⁸.

⁸⁶ TFF, 2011, s.24.

⁸⁷ TFF, 2014, s.75.

⁸⁸ TFF, 2014, s.75.

2.2.3.3. İlgili Giderler Kavramı

İlgili giderler; satış masrafları, çalışanlara yapılan ödemelerin giderleri, diğer faaliyet giderleri, amortisman ve oyuncu lisansının alınması masrafları, finans masrafları ve temettü dağıtımları olarak sayılabilir. Parasal olmayan kalemler, maddi sabit varlıkların amortismanı, maddi olmayan duran varlıkların (oyuncu itfa payı dışında) amortismanı, gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan harcamalar, sosyal gelişim projelerine yapılan harcamalar, diğer maddi olmayan unsurlar, maddi duran varlıkların inşasına ilişkin finansman giderleri, vergi giderleri ve futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan giderler bu hesaplamadan hariç tutulmalıdır⁸⁹.

2.2.3.3.1. Satış Malzeme Masrafları

Satış/ malzeme giderleri şu alt hesap kalemleri altında incelenebilir⁹⁰:

- Takım formaları başta olmak üzere, üzerlerinde takım markası olan ve mağazalarda satışı olan benzer ürünlerin satışıyla doğrudan ilgili masraflar,
- Yeme içme, mağaza, tıbbi bakım, araçlar ve spor malzemeleri gibi tüm faaliyetlerin satış giderlerinden oluşur.

2.2.3.3.2. Personel Masrafları

Sportif ve teknik kadro, yönetim, idari yetkililer gibi kulüp bünyesinde görev yapan tüm ücretli çalışanları kapsar. Personele yapılan ödemeler; aylıklar, haftalıklar, prim ve ikramiyeler, tıbbi bakım, barınma gibi tüm katkıları içerir⁹¹.

2.2.3.3.3. Diğer Faaliyet Giderleri

Müsabakaya ait giderleri, kiralama giderlerini, idari ve genel giderleri ayrıca futbol dışı faaliyetlere ait giderler gibi diğer tüm faaliyet giderlerini içerirken; duran varlıkların yıpranma payı, itfa payı ve değer düşüklüğünü kapsamaz ve gelir

⁸⁹ TFF, 2014, s.46.

⁹⁰ TFF, 2011, s.24.

⁹¹ TFF, 2014, s.77.

tablosunda ayrı olarak açıklanmalıdır⁹². Diğer işletme giderleri aşağıdaki alt hesap kalemleri altında incelenebilir⁹³:

- Müsabaka günü meydana gelen harcamalar, yani ev sahibi takımın stadyumunda polis ve memur bulunması gibi masraflar;
- Sponsorluk ve reklam giderleri, sponsorluk ve reklam geliri oluşturmak için yapılan masraflar;
- Ticari faaliyet giderleri, ticari gelir elde etmek için yapılan faaliyetlerin masrafları;
- Bina ve tesislere ait giderler, yani binaların temizliği, yıpranma payı ve bakımı ile binanın genel masrafları (mesela kira masrafları, bina ile ilgili belediyeye yapılan ödemeler) dahil stadyumun, antrenman tesisleri ve diğer binaların kuruluşlar tarafından günlük kullanımı ile oluşan giderler. Bu hesap kalemine maddi duran varlıkların yıpranma payı yer almamalıdır;
- Futbol harici faaliyet giderleri ve
- Açıklamada belirtilmemiş çeşitli diğer işletme masrafları.

2.2.3.3.4. Futbolcu Lisans Giderleri ve Amortismanı

Kulübün mali tablolarında izlenen muhasebe yöntemi çerçevesinde ilgili döneme ait; oyuncu kayıtlarının yıpranma payı, oyuncu lisansının elden çıkarılmasıyla oluşan giderler ve oyuncu lisansının alınmasına dair giderler bu gider kalemi içerisinde yer alır⁹⁴.

2.2.3.3.5. Finansman Giderleri ve Temettüleri

Finansmana ait giderler; borçlu cari hesaplar ve banka kredileri ve diğer krediler üzerindeki faiz ve finansal kiralama bakımından finansman ücretleri de kapsam üzere, bir işletme tarafından fon borcunun alınması ile oluşan diğer giderleri ve faizleri içerir. Kar payları, özkaynak araçlarının sahiplerine pay edilmesidir. Temettülerin finansal tablolarda belirtilmesi halinde, kar paylarının kar-

⁹² TFF, 2011, s.25.

⁹³ TFF, 2011, s.25-26.

⁹⁴ TFF, 2014, s.78.

zarar muhasebesinde veya alternatif niteliğindeki bir beyanda sunulup sunulmadığına bakılmaksızın, kar payı miktarı ilgili giderler olarak hesaplanmalıdır⁹⁵.

2.2.3.3.6. Gençlik Geliştirme Faaliyetlerine Ait Giderler

Gençlik geliştirme faaliyetleri kapsamında yapılan giderler; bir kulübün gençlik geliştirme programında yer alan genç sporcuların eğitimine katkı sağlamak, onları yetiştirmek ve gelişmelerine ilişkin faaliyetlerle doğrudan bağlantılı masraflar ve gençlik geliştirme ile doğrudan bağlantılı, kulüp tarafından alınan tüm gelirlerin neti anlamına gelir. UEFA, gençlik geliştirme giderlerinin başa baş sonucu hesaplanmasından muaf tutulabilmesi için kulüplere izin vermiştir, bu izin ile kulübün uzun vadeli fayda görmesi için tesisler ve faaliyetler üzerine yapılan yatırım harcamalarını cazip kılmak hedeflenmiştir⁹⁶. Altyapı çalışmalarını destekleyici olarak şu faaliyetlerden bahsedebiliriz⁹⁷.

- Ulusal, bölgesel veya yerel seviyede yapılan ve TFF tarafından desteklenen resmi maç veya organizasyonlarda yer alan genç takımlar (altyapı takımları),
- Çeşitli yaş grupları için eğitsel futbol faaliyetleri (futbol becerileri, teknik, taktiksel ve fiziksel),
- Futbol kuralları üzerine eğitim programı,
- Genç sporculara yönelik tıbbi destek ve
- Futbol harici eğitim programı.

2.2.3.3.7. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Ait Giderler

Sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan masraflar; toplumda spora katılımı artırmak ve sosyal değerleri geliştirmek hedefiyle toplum yararına organize edilen faaliyetlerle doğrudan ilişkili masraflar anlamına gelir. Sosyal sorumluluk giderlerinin başa baş hesap şartı hesaplamasından muaf bırakılması adına uygun

⁹⁵ TFF, 2014, s.78.

⁹⁶ TFF, 2014, s.79.

⁹⁷ TFF, 2014, s.79.

ayarlamalar yapılabilir⁹⁸. Sosyal sorumluluk faaliyetlerine verilebilecek bazı örnekler aşağıdaki gibidir⁹⁹:

- Eğitim, sağlık gibi konularda ilerleme,
- Sosyal katılımın ve eşitliğin gelişmesi,
- İşbirliği ve yardımlaşmanın yaygınlaşması,
- Yoksulluğun önlenmesi veya azaltılması,
- İnsan haklarına saygı bilincinin gelişimi, uzlaşma sebeplerinin, dini, ırksal uyumun veya eşitliğin ve çeşitliliğin artırılması,
- Amatör sporun gelişimi ve daha fazla desteklenmesi
- Çevre korumasının gelişimi veya yaygınlaştırılması,
- Gençlik, yaş, hastalık, engellilik, mali zorluk veya diğer dezavantajlardan dolayı muhtaç olanların refaha kavuşturulması ve bu bilincin geliştirilmesi.

2.2.4. UEFA Finansal Fair Play Kuralları

Yerel federasyonlar üzerinden uygulanan lisanslama sisteminin yetersiz kalarak mevcut finansal kuralların futbol kulüplerinin mali dengesini koruyamaması sebebiyle UEFA, finansal fair play kurallarını devreye almıştır.

2.2.4.1. Başa Baş Noktası Kuralı (Break Even Calculations)

UEFA Finansal Fair Play (FFP) Komitesi, kulüplerin gelirleri ile giderleri arasında denge olması koşulunu getirmektedir. Yani, gelir-gider dengesi kuramayan kulüplerde, giderlerinin daha fazla olmasına paralel bilançoda zarar hesabı oluşacağı için, söz konusu zarar miktarını giderebilecek gelirlere ulaşmalarını kulüpler adına bir zorunluluk olarak belirlemiştir¹⁰⁰. Nitekim Avrupa futbolunun gidişatına yönelik UEFA tarafından uygulanmasına geçilen FFP kurallarının çıkış noktasına baktığımızda, en önemli kontrol hedefinin bu kural üzerinden tasarlandığını düşünebiliriz.

⁹⁸ TFF, 2014, s.80.

⁹⁹ TFF, 2014, s.80.

¹⁰⁰ Akşar, 2013, s.66.

Bir raporlama döneminde lisans alanın ilgili giderlerinin gelirlerinden az olması durumunda kulüp başa baş açığına, fazla olması ise başa baş fazlası anlamına gelir. Lisans alanın mali tablolarının Euro dışında bir para birimi ile hazırlanması halinde, başa baş hesap sonucu Avrupa Merkez Bankası'nın yayınladığı ortalama raporlama dönemi döviz kuruna göre Euro'ya dönüştürülecektir¹⁰¹. Aşağıdaki tabloda 2013/14'ten 2017/18'e kadar ilk beş lisans sezonundaki izleme dönemlerinin değerlendirmesi ile ilgili olan raporlama kuralı verilmiştir:

Tablo: 2.1. İzleme Dönemleri Tablosu

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

Kaynak: TFF, "UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play Kulüp İzleme Süreci İçin El Kitabı 3. Cilt", Aralık, 2011, s. 11.

Çalışmanın analiz kısmında sıklıkla kullanacağımız toplam başa baş sonucu kavramı, tabloya göre kapsama giren her bir raporlama döneminin denk hesap sonuçlarının toplamıdır (yani; T, T-1, T-2 toplamları).

Tabloda da gösterildiği gibi, hesaplanan lisans sezonları, ilgili sezonlardan önce sona eren sıralı üç raporlama dönemini kapsar. Örneğin; 2015/16 lisans sezonunda değerlendirmeye 2015'te (T dönemi), 2014'te (T-1 dönemi) ve 2013'te (T-2 dönemi) sona eren periyotlar alınacaktır. Bu kurala istisna olarak, 2013/14 lisans sezonunda değerlendirilen ilk izleme periyodu, T ve T-1 olmak üzere sadece iki raporlama dönemini kapsar. Ancak hemen belirtelim ki; incelenen dönemlerin başa baş sonucunda bir hesap açığı bulunması halinde, lisans alan, toplam açığın T-2'den önceki iki raporlama döneminden (yani; T-3 ve T-4) kaynaklanan denk hesap sonuçlarının toplanmasıyla oluşan fazla ile (varsa) azaltıldığını gösterebilecektir¹⁰². FFP Kriterleri, 2011 ve 2012 finansal dönemlerinde kulüplerin elde ettiği sonuçlara göre 2013/14 sezonunda uygulamaya başladı ve ilk men cezaları 2014/15 sezonu itibariyle yürürlüğe konuldu.

¹⁰¹ TFF, 2014, s.46.

¹⁰² TFF, 2014, ss. 47-48.

2009 yılının Eylül ayında UEFA'nın açıkladığı kurallara paralel, başa baş değerlendirmesinin yapılacağı ilk sezon olan 2013/14 sezonu için iki sezon öncesinden yani 2011/12 sezonundan itibaren gelir gider dengesi şartına başlamıştır (Bkz. Tablo: 2.1). Ancak kulüplerin iki yıldan bile daha az bir sürede bu kurallara hazırlanabilmesinin zor olduğu düşünüldüğünden, “başa baş dengesi” adlı bu kurala aşamalı bir geçiş planı tayin edilmiştir. Aşağıdaki tabloda ise, kulüplere belirli süre ve miktarlarda zarar edebilme hakkı tanıyan bu söz konusu durum ifade edilmiştir.

Tablo: 2.2. Kabul Edilebilir Zarar Tablosu

Değerlendirme Sezonu	Kabul Edilebilir Sapma	
	Katkı olmaması durumunda	5 milyon Euro'nun üstündeki açık katkılarla kapatılıyorsa
2013/14	5 milyon €	45 milyon €
2014/15	5 milyon €	45 milyon €
2015/16	5 milyon €	30 milyon €
2016/17	5 milyon €	30 milyon €
2017/18	5 milyon €	30 milyon €

Kaynak: TFF, “UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play Kulüp İzleme Süreci İçin El Kitabı 3. Cilt”, Aralık, 2011, s. 11.

UEFA lisanslandırma ve mali fair play düzenlemeleri, kabul edilebilir sapmayı, “bir kulübün kar-zarar denklığı gerekliliğine uyum çerçevesinde uğrayabileceği azami toplam kar-zarar denklığı açığı” şeklinde ifade etmektedir.

Kabul edilebilir zarar tablosundan görüleceği üzere, kulüplere 2013/14'ten 2017/18 lisans sezonuna kadar her bir sezon için 5 milyon € açığa izin verilmiştir. Buna karşılık, bir kulüp (söz konusu fazlalığın tamamını öz kaynak iştirakçilerinin ve/veya ilgili tarafların katkılarıyla karşılanması şartıyla) bu seviyeyi aşağıdaki meblağlar dahilinde aşabilir¹⁰³:

- İlk inceleme aşaması (2013/14 ve 2014/15 sezonları için) € 45 milyon;
- İkinci inceleme aşaması (2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonları) için € 30 milyon;
- Gelecek inceleme dönemleri için ise daha düşük bir tutar.

¹⁰³ Emin Özkurt, “Kulüpleri Bekleyen Tehlikeler ve Çıkış Yolları”, Spor Hukuku Yazıları, İstanbul Barosu Yayınları, Sayı: 243, 2014, s.104.

Kulüpler ilgili yıllarda zarar açıklıyorlar ve bu zarar tutarı kabul edilebilir zarar düzeyinin üzerindeyse, takip eden yıllarda bu zarar tutarının azalıp azalmadığına bakılmaktadır. Söz konusu yıllarda da zararda bir azalma gözlemlenmiyorsa ya da özkaynak açığı giderilmemiş ise, bu kulüp FFP testini geçemeyeceğinden UEFA lisansı alamayacaktır¹⁰⁴. Eğer söz konusu zarar bir önceki yıla göre azalıyorsa UEFA, kulübü turnuvalardan men etmez¹⁰⁵.

2.2.4.2. Diğer Finansal Fair Play Kuralları

FFP kapsamında en önemli diğer uygulama ise gösterge ihlalleridir. Kulüpler, yönetsel giderlerini azaltmak için dört adet risk göstergesine göre değerlendirilir ve bunlardan bir ya da birden fazlasını ihlal ederlerse ek detaylı bilgiler istenir ve detaylı incelemeden geçirilirler. Bu durumdaki her kulüp mevcut finansal bilgilerini ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerini göndermekle yükümlüdür¹⁰⁶. Bu dört gösterge şunlar olarak karşımıza çıkar¹⁰⁷:

- Gösterge 1; İşletmenin devamlılığını konu alan bu gösterge, TFF'nin talimatnamesindeki ilgili maddede belirtildiği şekilde sunulan yıllık veya ara dönem mali tabloları hakkındaki denetçi raporu işletmenin devamlılığı hakkında şartlı veya olumsuz görüş içermesi durumudur.
- Gösterge 2; Lisans adayı kulübün finansalları içerisinde negatif öz sermaye ihtimali üzerine hazırlanan bu gösterge, ilgili madde uyarınca sunulan yıllık mali tablolar(T-1 dönemi), bir önceki yılın mali tablolarında(T-2 dönemi) yer alan karşılaştırma rakamına nazaran artmış zarar durumu beyan eder veya sunulan ara dönem mali tabloları (gerekli olduğu yerde ilave bilgiler dahil) bir önceki yasal hesap kapanış tarihindeki (T-1 dönemi) karşılaştırma rakamına göre daha da artmış bir zarar pozisyonunu beyan eder.
- Gösterge 3; Başa baş kuralına atıfta bulunan bu gösterge, T-1 ve T-2 raporlama dönemlerinin biri veya her ikisi için başa baş açığı olması durumunu ifade eder.

¹⁰⁴ Akşar, 2013, s. 57.

¹⁰⁵ Yavuz Semerci, "Türk Futbolu Neden Düşüste?" , **Habertürk**, 24.10.2014, <http://m.haberturk.com/futbol/haber/1002341-turk-futbolu-neden-dususte>, (05.07.2015).

¹⁰⁶ <http://sporekononi.blogspot.com.tr/2014/02/uefa-financial-fair-play-kurallar-ve.html> (28.08.2015).

¹⁰⁷ TFF, 2014, s. 48.

- Gösterge 4; Vadesi geçmiş borçlarla ilgili olan son gösterge, kulübün son ilgili yıl 30 Haziran tarihinde vadesi geçmiş ve ödenmemiş borcu (futbolculara, teknik direktörlere, diğer kulüplere, vergi dairesi ya da sosyal güvenlik kurumlarına) bulunması halini belirtir. (1 Haziran 2011’de yürürlüğe girdi ve 2011/12 sezonunda uygulandı, Beşiktaş Mayıs 2012’de vadesi geçmiş borçları yüzünden 1 yıl UEFA kupalarına katılamamıştı¹⁰⁸).

Lisans adayı gösterge 1 veya 4’te tanımlanan koşulların herhangi birini sergilemesi halinde, göstergeyi ihlal etmiş sayılırken, hiçbir ihlalin olmaması halinde lisans alan başa baş şartını yerine getirmiş olur¹⁰⁹.

Yukarıda saydığımız dört tane göstergeye ilaveten, UEFA Kulüp Mali Kontrol Kurulu, herhangi bir zamanda, özellikle yıllık mali tabloların; personele yapılan ödemelerin toplam gelirin % 70’ini aşması ve net borcun toplam gelirin % 100’ünü aşması halinde lisans sahibinden ilave bilgileri hazırlamasını ve sunmasını talep edebilecektir¹¹⁰.

Bir diğer önemli unsur olarak burada belirtmeliyiz ki; yukarıda saydığımız dört adet göstergenin birincisi ve yahut dördüncüsünün ihlalinde UEFA gösterge ihlali saymayacağı belli istisna halleri vardır ve şu durumlardır¹¹¹:

- Kulübün T-2, T-1 ve T raporlama dönemleri kapsamında başa baş denk hesap soncuna göre olumlu seviyede olması;
- T-3 ve T-4 raporlama dönemlerindeki hesap fazlasını göz önüne alarak, T-2, T-1 ve T raporlama dönemleri için kabul edilebilir sapma kapsamında toplam başa baş açığına sahip olması.

¹⁰⁸ <http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2014/02/uefa-financial-fair-play-kurallar-ve.html>, (28.08.2015).

¹⁰⁹ TFF, 2014, s.49.

¹¹⁰ TFF, 2014, s.49.

¹¹¹ TFF, 2014, ss.49-50.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ ÜÇ BÜYÜK FUTBOL KULÜBÜNÜN "UEFA FİNANSAL BAŞA BAŞ KURALI" KAPSAMINDA İNCELENMESİ

3.1. ANALİZİN AMACI VE METODOLOJİSİ

Finansal fair play kuralları kulüplerin mali yapılarında belli bir gelir gider dengesi aramaktadır. Bu çalışma kapsamında halka açık üç büyük futbol kulübümüze ait finansal verilerin söz konusu kurala uygunluğu değerlendirilecektir.

3.1.1. Analizin Amacı

Dünyanın neresine gidersek gidelim, sportif başarı hedefi ile yola çıkan birçok futbol kulübü iyi yönetilememe nedeniyle finansal açıdan zorluklarla karşılaşabilmektedir. UEFA, futbol kulüpleri açısından bu tür finansal sıkıntıların önüne geçmek isteğiyle 2009 yılında kararlaştırıp yürürlüğe aldığı "finansal fair play" uygulaması çerçevesinde, belli standartları sağlayamayan kulüplerin bir takım yaptırımlarla karşılaşacağına dikkat çekmiştir. Avrupa'da mücadele etmekten men etme, transfer yasağı, para cezası, puan silme gibi çeşitli yaptırımlar, UEFA'nın futbol kulüplerine verebileceği kararlar arasındadır. Böyle güncel bir konuyu çalışmayı ele almakla; Türk futbol takımlarının finansal yapısının bu inceleme sürecinde nasıl olduğunu tespitini yapmak, finansal dengeden uzaklaştığı noktalarda olası cezalar için bir farkındalık uyarmayı amaçladık.

3.1.2. Analizin Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni, Türkiye Süper Ligi'dir. Bu evren üzerindeki örneklem ise, ülkemizde her yıl şampiyon olmak ve Avrupa Kupaları'na katılıp sportif başarılar elde etmek parolasıyla sezona başlayan "üç büyükler" adıyla andığımız kulüplerimiz; Beşiktaş Futbol A.Ş., Galatasaray Sportif A.Ş. ve Fenerbahçe Futbol A.Ş.'dir.

3.1.3. Analizin Yöntemi

Bu çalışmada söz konusu analiz örneklemi üzerinde, bir önceki bölümde tekniğine detaylı bir şekilde değindiğimiz UEFA'nın finansal fair play kuralları içerisinde en önemlisi olan “başa baş kuralı” testini uyguladık. Halka açık olan üç kulübümüzün, Kamuyu Aydınlatma Platformu¹¹² (KAP) üzerinden yayınlamış olduğu 2011/12, 2012/13, 2013/14, 2014/15 ve 2015-16 sezonlarına ait verilerinden yararlandık.

Tablo: 3.1. Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu

Sezon	İncelenecek Sezonlar			Kabul Edilebilir Zarar Tutarı ¹¹³ (€)
2013/2014	-	2011/12	2012/13	45 milyon
2014/2015	2011/12	2012/13	2013/14	45 milyon
2015/2016	2012/13	2013/14	2014/15	30 milyon
2016/2017	2013/14	2014/15	2015/16	30 milyon

Kaynak: Can Nizamoglu, “Finansal Fair Play”, 02.03.2012, <http://www.milliyet.com.tr/a--can-nizamoglu-finansal-fair-play-1510173-skorerer-yazar-yazisi/>, (19.09.2015).

Baş baş kuralı hesaplamamız için ilk değerlendirme dönemi olan 2013/14 için ele aldığımız veriler geriye dönük iki yılın mali dönemini kapsamaktadır (Bkz. Tablo: 3.1). İkinci inceleme sezonu itibariyle de, en son tamamlanan T dönemi ve onun öncesindeki iki dönem ($T-1$ ve $T-2$) olmak üzere üç ayrı mali yıl toplamı değerlendirilmektedir. Söz konusu yıllar bazında ilgili gelirler ve giderlerin tespiti yapılmış ve UEFA baş baş kuralı çerçevesinde beklenen mali dengenin kurulup kurulmadığı incelenmiştir.

İlgili gelirler; gişe hasılatı, yayın hakları gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, ticari faaliyet gelirleri, futbolcu bonservis gelirleri, sabit kıymet satışına dair gelirler ve finansal gelirler olarak çalışma kapsamına alınırken, parasal olmayan kalemler ve futbol dışı faaliyetlerden elde edilen kalemler analizden hariç tutulmuştur.

İlgili giderler; satış masrafları, personel giderleri (ücretler ve diğer hakları içerir), oyuncu lisans masrafları ve amortismanı, finansmana ait giderler ile baş baş

¹¹² <http://www.kap.gov.tr/>

¹¹³ Takımlarımızın inceleme sezonları içerisindeki sermaye katkılarında istinaden 45 ve 30 milyon zarar sınırıdır.

hesabından muaf tutulabilecek olan altyapı ve sosyal sorumluluk giderleri üzerinden değerlendirilmiştir. Kulübe ilişkin olmayan futbol dışı faaliyetlerden doğan masraflar hariç tutulmuştur.

İlk etapta sayılan ilgili gelir ve giderlerden yola çıkılarak ilk inceleme periyodu çerçevesinde geriye dönük dört sezonun verileri ele alınacak, daha sonra bu verilerle başa baş kuralı hesaplama tablosu (Bkz. Tablo: 3.1) kapsamında uygunluk tabloları oluşturulacaktır. Ayrıca çalışmanın halen devam etmekte olan lig maratonunun, sona eren ilk yarısındaki gelir gider dengesinin seyrine de yer verilecek olup, bu sayede gelinen tarih itibariyle kulüpler adına daha sağlıklı bir finansal tahlil elde edileceği şüphesizdir.



Tablo: 3.2. Beşiktaş Futbol A.Ş. İlgili Gelirler ve Giderler Tablosu

GELİRLER	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 (ilk 6 aylık)
Gişe Gelirleri	31.764.814	28.165.866	16.944.804	45.753.164	44.856.304
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	26.463.547	24.888.815	19.632.317	35.731.011	21.743.148
Yayın Hakları Gelirleri	67.536.463	54.225.929	60.828.637	76.457.577	42.051.955
Ticari Faaliyet Gelirleri	22.081.449	38.407.372	39.872.306	64.463.896	42.252.084
Diğer Faaliyet Gelirleri	22.328.097	32.420.942	15.910.443	12.082.903	14.924.400
Futbolcu Lisans Gelirleri	3.323.259	1.175.590	4.481.808	2.136.188	55.420.916
Finansal Gelirler (Satış iadeleri/ İndirimler)	11.204.183	4.297.535	7.362.700	4.342.300	5.495.872
	-945.613	-1.492.094	-3.054.027	-4.807.712	-3.068.959
Gelirler Toplamı	183.756.199	182.089.955	161.978.988	236.159.327	223.675.720
GİDERLER					
Satış Malzeme Masrafları	7.993.437	15.553.786	16.482.849	26.018.659	20.511.850
Personel Giderleri	146.364.570	97.171.479	139.025.961	164.929.211	89.978.923
Diğer Faaliyet Giderleri	87.679.482	48.536.855	68.380.704	72.019.665	46.088.620
Lisans Giderleri ve Amortisman	36.936.385	48.245.025	29.379.917	27.002.119	35.505.365
Finansman Gideri, Temettüleri	51.589.066	24.989.466	38.112.059	66.767.316	42.552.596
(Altyapı Giderleri)	-1.256.475	-3.548.534	-2.415.370	-952.295	-
Giderler Toplamı	329.306.465	230.948.077	288.966.120	355.784.675	234.637.354

UEFA finansal fair play kuralları çerçevesinde incelemeye alınan ilk iki sezon olan 2011/12 ve 2012/13 sezonlarına ait gelirleri için çok ciddi bir düşme veya yükselme trendi gözlenmemesi, bu sezonlar için yakın seviyede toplam gelir rakamları ile sonuçlanmasına yol açmıştır. Hemen burada belirtmekte fayda var ki; Beşiktaş kulübü 2011/12 sezonu kapsamında UEFA lisansı için başvuruda bulunmuş ve söz konusu başvurunun UEFA yetkililerince hatalı beyanlar içerdiği gerekçesiyle disiplin kuruluna sevk edilmiştir. UEFA Tahkim Mahkemesi, Beşiktaş kulübüne bir yıl süreyle Avrupa Kupaları'ndan men ve 200 bin Euro para cezası kararı vermesi

üzerine, kulüp 2012/13 sezonuna UEFA'nın organizasyonlarına katılmadığı için önemli miktarda gelirden yararlanamamıştır.

2013/14 sezonuna geldiğimizde ise, Türk futbolunda şok etkisi yaratan 3 Temmuz 2011 'de başlayan "şike soruşturması" ile karşılaşıldı; bu soruşturmanın mahkeme kısmı ülkemizde devam etmekteyken, UEFA Disiplin Kurulu kulübün Avrupa Kupaları'ndan 1 yıl men edilmesi kararını açıkladı. İki yıl üst üste UEFA organizasyonlarına gidilememesi, kulübü finansal zorluklar ile karşı karşıya bırakmıştır. Nitekim yukarıdaki tablodan da izlenebileceği üzere gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri ile diğer faaliyet gelirleri kalemlerinde önemli kayıplar göze çarpmaktadır. Toplam gelir ise, 2013/14 sezonu sonunda bir önceki yıl rakamına göre 20 milyon liranın üzerinde kayıp sonucu 161 milyon lira düzeyine inmiştir.

2014/15 sezonu gelir kalemlerini incelediğimizde, buraya kadar olan karamsar tablonun terse döndüğünü söyleyebiliriz. Avrupa kupalarından men cezasının bitmesiyle UEFA Avrupa Ligi'nde mücadele eden siyah beyazlılar, buradan elde ettiği 20 milyon lira ile gişe gelirlerini 45,7 milyon lira düzeyine taşımayı başarmıştır. Bunun yanı sıra; sponsorluk-reklam, yayın hakları ve ticari faaliyet gelirleri kalemlerinde önemli düzeyde artışlar sağlanmıştır. Söz konusu dönemde 236,1 milyon lira gelire ulaşılrken, öncesindeki üç finansal döneme ait toplam gelir rakamları önemli ölçüde aşılabılmıştır. Dolayısıyla kulüp yöneticilerinin gelir anlamındaki kısır yapıdan uzaklaşma politikalarının başarıya kavuşmaya başladığını söyleyebiliriz.

Yine tabloda yer verdiğimiz kısa bir süre önce açıklanan Beşiktaş Futbol A.Ş' nin 2015/16 sezonunun ilk 6 ayına ait finansal tablolarına da bakacak olursak, UEFA Avrupa Ligi müsabaka gelirleriyle desteklediği gişe gelirleri kalemi, 44,8 milyon Euro ile hemen hemen 2014/15 sezonunun gişe gelirleri rakamına yaklaşmıştır. Artış payı ile göze çarpan diğer bir gelir kalemi ise, oyuncu lisans gelirleridir. Sezon öncesinde Çin e transfer edilen Demba Ba ile 13 milyon Euro, Alman RB Leipzig takımına gönderilen Atınç Nukan' dan 5 milyon Euro ve Galatasaray takımına transfer edilen kaleci Cenk Gönen'den 600 bin Euro transfer bedeli elde edilmiştir. Dolayısıyla ilk altı ayın lisans gelirleri kaleminin 55,4 milyon gibi önemli bir düzeyde açıklanması gerçekleşmiştir. 6 ay toplamında ise 223,6 milyon gelir hesaplanmış olarak, bir önceki yıllık döneminden sadece 12,4 milyon lira gelir altında kalınarak ilk devre için önemli gelir seviyesine erişildiğini söyleyebiliriz.

Giderler açısından tabloyu incelediğimizde ise; ilk inceleme sezonunda, yüksek oranda sportif kanadın maaşlarından oluşan personel giderleri kalemi, ilgili giderler toplamın yüzde 44'ünü temsil etmesiyle dikkat çekmiştir. Hemen arkadan 87,6 milyon ile diğer faaliyet giderleri ve 51,5 milyonla finansmana ait giderler sıralanırken, toplamda ise 329 milyon gibi yüksek bir gider seviyesi hesapta yer almıştır. Artan kulüp borçları, ödenmek zorunda olan yüksek oyuncu ücretleri gibi konular tam da finansal incelemelerin başlayacağı dönemde yoğunluk kazanmıştır.

Mart 2012'de başkanlık görevine seçilen Fikret Orman ve ekibince 2012/13 "feda sezonu" ilan edildi ve taraftarlara maddi ve manevi destek duyurusu yapıldı. Aynı zamanda kulübe yük olan her türlü maliyet unsurlarında sadeleştirme politikası uygulanmaya başlandı. İlk etapta kadroda yer alan yüksek ücretli futbolcular ile görüşülmüş, Quaresma, Simao ve Ernst gibi yıldız oyuncular ile yollar ayrılırken daha ziyade mütevazî ücretler alan genç oyuncularla, maaşında indirim yapılarak takımda kaymayı tercih eden Ersan Gülüm, Holosko gibi oyuncular da olmuştur. "feda sezonu" adı verilen bu sezonun sonunda maliyetlerde 98,3 milyon lira tasarruf başarısı gözlenmiştir.

2013/14 yılında ise, bahsettiğimiz maliyetlerde sadeleşme politikasında çözümler olmuştur. Örneğin ücret giderlerinde yüzde 43, diğer faaliyet gelirlerinde yüzde 40, finansman masraflarında yüzde 52 düzeyinde artış gerçekleşmesiyle, dönem sonu itibarıyla giderler yaklaşık 289 milyon lira olarak hesaplanmıştır.

2014/15 sezonunda da genel yapı ile bir önceki dönem için saydığımız kalemlerde artış trendi devam etmiş, hatta buna ilave olarak satış malzeme masraflarında yüzde 57 gibi ciddi bir oranda yükselişle 9,5 milyon lira bir fark gözlenmiştir. Toplam olarak da, 355,7 milyon lira gider ile inceleme dönemlerinin en yüksek rakamı elde edilmiştir.

2015/16 sezonuna ait ilk 6 aylık gider rakamı ise 234,6 milyon lira seviyesinde görülmektedir.

Tablo: 3.3. Galatasaray İlgili Gelirler ve Giderler Tablosu

GELİRLER	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 (6 aylık)
Gişe Gelirleri	28.661.798	81.251.542	87.762.969	106.771.063	129.711.668
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	54.326.186	56.343.367	61.672.279	101.648.001	48.627.388
Yayın Hakları	73.580.777	68.109.762	76.845.435	100.886.827	49.070.284
Ticari Faaliyet Gelirleri	59.416.659	110.561.506	117.924.946	67.583.551	-
Diğer Faaliyet Gelirleri	9.311.699	3.137.836	6.419.967	5.227.362	2.181.697
Futbolcu Lisans Gelirleri	35.079.401	7.233.642	7.378.493	5.852.684	14.210.339
Finansal Gelirler	1.329.055	1.758.477	6.517.801	7.314.567	8.787.814
(Satış iadeleri/ İndirimler)	-3.233.424	-5.785.852	-	-	-
Gelirler Toplamı	258.472.151	322.610.280	364.521.890	395.284.055	252.589.190
GİDERLER					
SATIŞLARIN MALİYETİ ¹¹⁴					223.309.177
Satış/Malzeme Masrafları	23.732.801	48.800.325	57.959.328	56.648.233	-
Personel Giderleri	158.607.526	214.047.328	282.539.466	262.323.501	-
Diğer Faaliyet Giderleri	34.847.013	49.720.710	74.777.530	59.842.670	15.632.869
Lisans Giderleri ve Amortisman	39.365.451	48.120.835	60.250.266	72.117.281	5.588.499
Finansman Masrafı, Temettüleri	45.045.253	47.327.934	65.492.465	76.115.952	56.382.076
(Altyapı Giderleri)	-3.234.364	-5.805.272	-2.206.819	-2.779.600	-1.246.604 ¹¹⁵
Giderler Toplamı	298.363.680	402.211.860	538.812.236	524.268.037	299.666.017

Süper lig 2010/11 sezonu sekizinci sırada tamamlayarak Avrupa Kupaları'nda mücadele etmeye hak kazanamayan sarı kırmızılı takım böylelikle ilk inceleme senesinde UEFA/Şampiyonlar Ligi katılım gelirlerinden yararlanamamıştır. 2011/12 sezonunda Arda Turan'ın İspanyol kulübü Atletico Madrid'e satışından doğan 29.299,199 liralık kazanç, kulübün lisans gelirleri kaleminde ciddi bir

¹¹⁴ GS Sportif, KAP'a bildirdiği 2015/16 yılı 6 aylık satışların maliyeti rakamını detaysız, toplam olarak sunmuştur.

¹¹⁵ İlgili dönemde rakam ayrıca sunulmamış bu sebeple önceki 2 yıl ortalaması kabul edilmiştir.

sıçrayışın temel unsurdur. Bunun haricindeki gelir kalemlerinin düşük seviyelerde kalmış olmasıyla Galatasaray Sportif adına 2011/12 mali yılsonunda 258,4 milyon liralık toplam gelir hesaplanmıştır.

2011/12 sezonunu şampiyon olarak tamamlayan kulüp bir sonraki sezon için Şampiyonlar Ligi organizasyonuna direk katılma hakkı kazanmış ve buradan elde ettiği 57,6 milyon lira ile gişe gelirlerini desteklemiştir. Ticari faaliyet gelirleri kaleminde 51,1 milyon lira artış gözlenmiş ve bu artışın 9,6 milyon lirası isim hakkı gelirlerindeki, 41,5 milyon lirası da mağaza satış gelirlerindeki olumlu farktan ileri geldiğini söyleyebiliriz.

2012/13 yılı toplamında ise gelir seviyesi yüzde 25'e yakın bir artışla 322,6 milyon lira olarak gösterilebilir.

2013/14 yılı itibariyle baktığımızda ise bu kez tüm kalemlerde mütevazı derece de olsa artışlar gözlenmiş, toplamda gelir seviyesi 364,5 milyon liralara ulaşmıştır.

2014/15 sezonunda gişe gelirlerinde yüzde 21 ve yayın hakları gelirlerinde yüzde 31 artış meydana gelmiştir. Galatasaray Sportif, ilgili sezonda isim hakkı gelirlerini sponsorluk ve reklam gelirleriyle birleştirerek sunmuştur ve tablodaki ticari faaliyetler ile sponsorluk ve reklam gelirleri kalemlerindeki keskin farkların bu sunuş biçiminden ileri geldiğini söyleyebiliriz. Ticari faaliyet gelirlerinde yer alan mağaza satış gelirleri kaleminde yaklaşık 8 milyon liralık düşüş yaşanırken, toplamda bakıldığında gelirlerini incelenen dört dönemin en üst seviyesi olan 395,1 milyon liraya taşıma başarısı gösterilmiştir.

2015/16 sezonuna ait ilk 6 ay verilerinde ise Şampiyonlar Ligi'nden kazanılan 92,8 milyon lira desteği ile 129,7 milyon lira gişe geliri çekicidir. Kulübün ilk yarı itibariyle geliri 252,5 milyon liraya erişmiştir.

2011/12 sezonunda Galatasaray, yüzde 53'ü ücret giderleri olmak üzere toplamda 298,3 milyon lira gidere imza atmıştır.

2012/13 sezonunda satış/malzeme masrafları yüzde 105, personele ödenen ücretler yüzde 35, diğer faaliyet giderleri yüzde 42, lisans giderleri ve amortisman kalemi yüzde 22 artarken, toplam gider 402,2 milyon lira olarak görülmektedir.

2013/14'te her bir gider kaleminde ciddi artışlar meydana gelmiş ve giderler 136,6 milyon gibi bir yükselişle 538,8 milyon lira hesaplanmıştır.

2014/15 sezonuna geldiğimizde, yöneticiler gider yükselişinin devam etmesinin büyük problem açacağına farkına varmış olsa ki; söz konusu dönemin

satış/malzeme masrafları 1,3 milyon lira, personel giderleri 20,2 milyon lira, diğer faaliyet giderleri ise 14,9 milyon lira azalmıştır. Lisans giderleri ve amortisman ile finansman masrafları olarak iki kalemden yaklaşık 22,5 milyon lira civarında artış söz konusu olup toplamda baktığımızda ise 2014/15 giderleri 14,5 milyon lira gerileyerek, 524,2 milyon olarak hesaba geçmiştir.

Tablo: 3.4. Fenerbahçe İlgili Gelirler ve Giderler Tablosu

GELİRLER	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 (6 aylık)
Gişe Gelirleri	64.064.670	102.435.651	76.193.778	65.872.187	-
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	28.226.336	43.502.214	49.891.284	40.047.698	-
Yayın Hakları	72.179.440	68.154.900	77.893.803	94.374.645	-
Ticari Faaliyet Gelirleri	22.360.848	91.225.447	91.139.724	98.826.220	-
Diğer Faaliyet Gelirleri	388.973	15.908.191	26.447.415	19.479.362	31.871.719
Futbolcu Lisans Gelirleri	67.862.561	12.455.662	4.727.922	10.449.940	-
Finansal Gelirleri	12.982.672	24.975.674	19.522.469	414.918	3.497.841
BÜTÜNLEŞİK HASILAT¹¹⁶					255.124.941
Gelirler Toplamı	268.065.500	358.657.739	345.816.395	329.464.970	290.494.501
GİDERLER					
SATIŞLARIN MALİYETİ ¹¹⁷					224.847.579
Satış Malzeme Masrafları	-	33.356.680	34.953.376	37.663.868	-
Personel Giderleri	117.345.898	183.431.904	222.257.129	226.170.743	-
Diğer Faaliyet Giderleri	22.608.247	50.165.566	80.057.047	76.979.333	35.714.292
Lisans Giderleri ve Amortisman	74.400.515	55.525.943	64.202.767	56.004.140	-
Finansman Masrafı, Temettüleri	12.137.145	23.462.932	52.239.246	101.195.520	58.283.243
(Altyapı Giderleri) ¹¹⁸	23.293.364	2.196.252	-2.196.252	-2.196.252	-1.098.126
Giderler Toplamı	226.491.805	345.943.025	451.513.313	495.817.352	317.746.988

¹¹⁶ 2015/16 sezonuna ait 6 aylık gelirler birleşik yapıda sunulmuştur.

¹¹⁷ 2015/16 sezonuna ait 6 aylık giderler birleşik yapıda sunulmuştur.

¹¹⁸ 2011/12 ve 2012/13 sezonlarında altyapı giderleri hali hazırda ayrıca sunulduğundan tekrar düşülmemiştir. 2013/14 ve 2014/15 sezonlarında gösterilmeyen altyapı giderleri için 2012/13 deki rakam varsayılabildiği düşülmüştür. 2015/16 sezonunda yine bu kalem için son yılların ortalaması esas alınmıştır.

2010/11 sezonunda Süper Lig ve TFF 1.Lig'in bazı müsabakalarında şike yapıldığı ve teşvik primi verildiği iddiası üzerine, Türkiye'nin 15 şehrinde eş zamanlı olarak gerçekleştirilen operasyonla birçok aktif yönetici ile futbolcunun gözaltına alınması sonucu başlayan şike davası, hiç şüphe yok ki Türk futbol tarihinin en büyük skandallarından birisidir. Bu sırada soruşturmanın tam merkezinde olan, hakkında çok büyük şike ve teşvik suçlaması bulunan, en başta kulüp başkanı Aziz Yıldırım olmak üzere pek çok kıdemli yöneticisi tutuklu olan Fenerbahçe kulübü her ne kadar 2010/11 sezonunu şampiyon tamamlasa da UEFA'nın uygun olmayacağını ilettiği TFF tarafından Şampiyonlar Ligi organizasyonuna gönderilmemiştir. Takım, 2011/12 sezonu içerisinde Avrupa'da mücadele edemeyeceğinden, söz konusu durum buradan elde edilebilecek ciddi gelir kapısının da kapanmış olması anlamına gelmekteydi. Sancılı geçen bu sezonun sonunda 64 milyon lira gişe geliri elde edilirken, sponsorluk ve reklam geliri 28 milyon lira olarak açıklanmıştır. 2011/12 sezonu için Fenerbahçe Futbol A.Ş. finansal tablolarını konsolide olmayan yapıda sunmuş ve değerlendirmemiz bu koşul göz önünde tutularak yapılmıştır; diğer bir deyişle, 2000 yılında mağazalarda lisanslı ürün satış yöntemiyle mali kaynak sağlanabilmesi için oluşturulan Fenerbahçe Spor Ürünleri San. ve Tic. A.Ş. (Fenerium) 2011/12 sezonu itibarıyla futbol A.Ş. den bağımsız olarak faaliyetini yürütmekte olduğundan dolayı, finansal verileri Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin açıkladığı tablolarda yer almamaktaydı. Lisanslı ürün satış gelirinin yansımadağı, sadece isim hakkı gelirini içeren ticari faaliyet gelirleri 22,3 milyon lira düzeyinde kalmıştır. Fenerbahçe, 3 Temmuz'da patlak veren şike davasında adı geçen ve Türkiye'de kalmak istemediğini beyan eden Emmanuel Emenike'yi Rus kulübü Spartak Moskova'ya 10 milyon Euro bedel ile satmıştır. Söz konusu dava dolayısıyla Şampiyonlar Ligi'nde mücadele etme hakkı elinden alınan Fenerbahçe'den ayrılmak isteyen Uruguaylı futbolcu Diego Lugano'yu ağustos ayında Fransız PSG kulübüne göndermekle 3 milyon Euro, yine ağustos ayında Brezilyalı Andre Santos'u Arsenal'e satan sarı lacivertli takım bu transfer ile 7 milyon Euro elde etmiştir. Eylül başında ise Niang transferi için Katar kulübü Al Sadd ile 7,5 milyon Euro karşılığında el sıkışılmıştır. İşte sezon öncesi transfer edilen oyuncuların alınan bonservis bedelleri ilk inceleme sezonunda 67,8 milyon lira gibi önemli bir gelir seviyesine ulaşılmasında rol oynarken, toplamda ise 268 milyon lira gelir hesaplanmıştır.

2012/13 sezonunda UEFA Avrupa Ligi'nde mücadele eden Fenerbahçe burada yarı finale yükselme başarısı gösterirken, 31,6 milyon lira gelir elde etmiş ve gişe gelirleri kalemini önceki sezona göre yaklaşık yüzde 60 arttırmıştır. Sponsorluk ve reklam gelirlerinde yüzde 54 artış söz konusu olmuştur. Finansal tabloların konsolide biçime dönüştürülerek sunulmasıyla beraber ticari faaliyetler kalemine lisanslı ürün ve dergi satış gelirleri dahil edilmiş, söz konusu kalem önceki yıla göre yüzde 300'ün üzerinde artışla kapatmıştır. Yine 2012/13 sezonunda bazı kalemlerin sunuluşuna ilişkin değişiklikler yapılmıştır. Örneğin, kambiyo karları ve reeskont gelirleri finansman gelirleri hesabında gösterilirken, esas faaliyetlerden diğer gelirler kalemi içerisinde tutulmuştur. Dolayısıyla diğer faaliyet gelirlerinde karşımıza çıkan 15,9 milyon lira, temelde bu sunum değişimiyle açıklanabilir. 2012/13 sezonunda toplam gelirin 358,6 milyon olarak hesaplanmasıyla, ilk inceleme sezonuna nazaran yüzde 33'lük bir artıştan bahsedebiliriz.

2013/14 sezonunda şike davasının sonucu olarak UEFA Disiplin Kurulu'ndan gelen cezayla 2 yıl Avrupa kupalarına katılamayan Fenerbahçe'nin gişe gelirleri, 2013/14 dönemi sonunda 26,2 milyon azalarak 76,1 milyon seviyesine gelmiştir. Diğer faaliyet gelirleri kaleminde artış, futbolcu lisans gelirleri kaleminde ise azalış trendi devam ederken, sezonun toplam geliri yüzde 3,5 erimiş ve 345,8 milyon olarak hesaplanmıştır.

Analiz edilen son sezon olan 2014/15'in ilgili gelirlerine baktığımızda ise, en dikkat çeken kalemlerin, bir önceki sezona göre yüzde 21 artış gösteren yayın hakları kalemi ve yaklaşık yüzde 98 azalan finansal gelirler kalemidir. Toplam gelir rakamı bir önceki sezon rakamına göre 16,3 milyon düşüşle 329,4 milyon liradır.

2015/16 sezonunun ilk 6 aylık finansal tablolarından çıkardığımız verilerle gelir toplamı, bir önceki yıllık dönemin gelir rakamının yüzde 88'ine şimdiden erişildiğini ortaya koymaktadır. Sarı lacivertlilerde iki yıl aradan sonra dinen Avrupa maçları hasretiyle beraber artan UEFA organizasyon gelirleri ve gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirlerindeki yükseliş, Moussa Sow'un 16 milyon Euro karşılığında Birleşik Arap Emirlikleri'ne satılmış ve Emmanuel Emenike'nin ise aynı ülkeye 3,5 milyon Euro bedelle kiralanmış olması gibi gelişmeler gelirlerde rakamsal gelişmenin başlıca sebepleri arasında gösterilebilir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş. giderlerine baktığımızda, ilk inceleme sezonu için yukarıda da belirttiğimiz gibi finansal tabloların sunumuna ilişkin konsolidasyon uygulanmamış olmasıyla Fenerium şirketinde bulunan lisanslı ürün satış masrafları

futbol A.Ş. bünyesinde sunulmamıştır. Bu sezon toplamında 226,4 milyon lira gelir görülmektedir. Ayrıca UEFA tarafınca başa baş hesabından muaf tutulabileceği belirtilen altyapıya ait giderler 23,2 milyon lira tutarında olup hesaplama içinde yer almamıştır.

2012/13'te konsolidasyon ile birlikte 33,3 milyon liralık ürün satış masrafları yer tutmaktadır. Personel giderlerinde yüzde 56 artış olduğu gözlemlenmiştir. Diğer faaliyetler başlığı altındaki gelirlerde 33,5 milyon lira yükselme olurken, bu rakamın 8,5 milyonunu, bir önceki sezonda finansman giderlerinde sunulan kambiyo zararları ve reeskont giderleri kalemlerinin, esas faaliyetlerden diğer giderler hesabında sunulmaya geçmesi oluşturur. Finansal giderlerin alt kalem sayısında ki azalmayla gider rakamında bir düşüş beklenirken, bilakis banka borcu faizleri etkisiyle yüzde 93 artış görülmüştür.

2013/14 sezonunda personel giderlerinin yüzde 21, diğer faaliyet giderlerinde yüzde 59, lisans ve amortisman giderlerinde yüzde 15 ve finansman giderlerinde yüzde 122 artış olmasıyla, gider toplamında yaklaşık 105,5 milyon lira yükseliş olmuştur.

Sonra ki sezonda da finansman masraflarının katlanarak her yıl artması devam etmiş ve 101,1 milyon liraya ulaşmıştır. Bu olumsuz gelişme, toplam giderin 44,3 milyon daha yükselmesinde başrol oynamıştır.

2015/16 sezonu ilk 6 ayında giderler 317,7 milyon lira ile önceki bir yılın yüzde 63'ü düzeyindedir. Devam etmekte olan sezonun başında; Simon Kjær, Şener, Fernandao, Nani, Josef De Souza, Robin Van Persie, Ozan ve Volkan Şen gibi birbirinden kaliteli ve bir o kadar da maliyetli transferler, gider artışının temel unsuru olarak ortaya çıkmıştır.

3.2. BEŞİKTAŞ FUTBOL A.Ş.'NİN BAŞA BAŞ TABLOLARI VE ANALİZİ

UEFA 2011 yılından bu yana takibe aldığı gelir gider denkliği kapsamında sırasıyla 2013/2014, 2014/15 ve 2015/16 inceleme sezonlarına ait başa baş çalışmaları Beşiktaş Futbol A.Ş. için aşağıda yer almaktadır.

Tablo: 3.5. Beşiktaş 2013/14 İnceleme Sezonu Başa Baş

İlk İnceleme Sezonu		
(2011/12 + 2012/13 Sonucu)	TL	Euro (€)
2011/12 Sezonu Gelirler	183.756.199	79.987.898
2012/13 Sezonu Gelirler	182.089.955	76.426.499
İlgili Gelir Toplamı:	365.846.184	156.414.397
2011/12 Sezonu Giderler	329.306.465	143.344.998
2012/13 Sezonu Giderler	230.948.077	96.933.150
İlgili Gider Toplamı:	560.254.542	240.278.149
Başa Baş Sonucu:	-194.408.358	-83.863.751
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		45.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-38.863.751

Beşiktaş'ta 2011/12 sezonu için 79,9 milyon Euro gelir ve buna karşılık ise gider 143,3 milyon lira olarak karşımıza çıkması sonucunda 63,3 milyon Euro düzeyinde menfi bir fark ilk yıldan gözlenmiştir. İnceleme kapsamına giren bir sonraki sezon olan 2012/13'te gelir 76,4 milyon, gider ise 96,9 milyon Euro olarak görülmektedir. Her ne kadar ikinci yıl Beşiktaş giderlerinde 46,4 milyon Euro kısıtlamaya gidebilmiş olsa da, kural gereği iki sezon toplamı olarak ele alınan ilgili gelir ve giderler, 83.863.751 Euro zarar edildiğini ortaya koymuştur. UEFA tarafından söz konusu inceleme yılında izin verilecek 45 milyon Euro rakamının düşülmesiyle dahi 38.863.751 Euro zarar aşım tutarı dediğimiz, olması istenemeyen bir fark görülmüştür.

Tablo: 3.6. Beşiktaş 2014/15 İnceleme Sezonu Başa Baş

İkinci İnceleme Sezonu (2011/12 + 2012/13 + 2013/14 Sonucu)	TL	Euro (€)
2011/12 Sezonu Gelirler	183.756.199	79.987.898
2012/13 Sezonu Gelirler	182.089.955	76.426.499
2013/14 Sezonu Gelirler	161.978.988	60.837.179
İlgili Gelir Toplamı:	527.825.142	217.251.576
2011/12 Sezonu Giderler	329.306.465	143.344.998
2012/13 Sezonu Giderler	230.948.077	96.933.150
2013/14 Sezonu Giderler	288.966.120	108.531.876
İlgili Gider Toplamı:	849.220.662	348.810.025
Baş Baş Sonucu:	-321.395.520	-131.558.449
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		45.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-86.558.449

2014/15 değerlendirmesi için ilk inceleme sezonlarına ilave olarak 2013/14 sezonu gelir ve giderleri de hesaplara alınmıştır (Bkz. Tablo: 3.6.). Söz konusu yılda gelire katkı önceki yıla göre yüzde 20 azalmış, üç yıl için toplam gelir 217.251.576 Euro olmuştur. Yine 2013/14 sezonunda oluşan gider payı bir yıl öncesine nazaran yaklaşık yüzde 12 artmış ve üç yıl için kümülatif gider rakamı 348.810.025 Euro seviyesine yükselmiştir. Gelişmelerin bu yönde olmasıyla zararda önemli bir artış eğilimi gözlenmiş ve söz konusu rakam 131.558.449 milyon Euro olarak hesaplanmıştır. Beşiktaş'ın zarar aşım tutarı 86.558.449 Euro olarak tespit edilmiştir.

Tablo: 3.7. Beşiktaş 2015/16 İnceleme Sezonu Başa Baş

Üçüncü İnceleme Sezonu (2012/13 + 2013/14 + 2014/15 Sonucu)	TL	Euro (€)
2012/13 Sezonu Gelirler	182.089.955	76.426.499
2013/14 Sezonu Gelirler	161.978.988	60.837.179
2014/15 Sezonu Gelirler	236.159.327	81.631.292
İlgili Gelir Toplamı:	580.228.270	218.894.969
2012/13 Sezonu Giderler	230.948.077	96.933.150
2013/14 Sezonu Giderler	288.966.120	108.531.876
2014/15 Sezonu Giderler	355.784.675	122.981.222
İlgili Gider Toplamı:	875.698.872	328.446.248
Başa Baş Sonucu:	-295.470.602	-109.551.279
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		30.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-79.551.279

Yıllık dönem şeklinde en son geçtiğimiz 31 Mayıs'ta sona eren finansal tablolarımızı açıklayan kulüplerimiz için değerlendirmeye alabileceğimiz son inceleme sezonu 2015/16 dönemidir. Hali hazırda ilk iki yılın verilerine ek olarak, 2014/15 yılı finansal tablolarından elde edilen 81.631.292 Euro gelirle toplam gelir rakamı 218.894.969 Euro'ya erişmiştir. Diğer yandan söz konusu sezon gideri Euro bandında önceki yıla göre yüzde 13 artış ile sonuçlanırken, üç yılın toplam gideri 328.446.248 Euro olmuştur. Hem gelirden hem de giderde yükselme eğilime yol açan son yıl verileri sonrasında başa baş rakamı 109.551.279 Euro zarar meydana gelirken, UEFA kabul edilebilir zarar miktarını ilk iki inceleme sezonlarındakine göre 15 milyon Euro daha aşağı çekmiştir. Sonuç itibarıyla Beşiktaş 79.551.279 Euro fazladan zarar etmiştir.

Tablo: 3.8. Beşiktaş 2015/16 Sezonu İlk 6 Ay Başa Baş

(01.06.2015-30.11.2015)	TL	Euro (€)
2015/16 Sezonu Gelirler	223.675.720	74.293.593
2015/16 Sezonu Giderler	234.637.354	77.934.485
FARK	-10.961.634	-3.640.892

Beşiktaş, 2015/16 sezonun ilk yarısında yukarıda görüldüğü gibi başa baş hesabına göre 3.640.892 milyon Euro olarak zarar rakamına sahiptir.

3.3. GALATASARAY SPORTİF A.Ş.'NİN BAŞA BAŞ TABLOLARI VE ANALİZİ

Galatasaray Sportif A.Ş. için hesap edilmiş üç ayrı inceleme sezonuna ait başa baş tabloları şu şekildedir.

Tablo: 3.9. Galatasaray 2013/14 İnceleme Sezonu

İlk İnceleme Sezonu (2011/12 + 2012/13 Sonucu)	TL	Euro (€)
2011/12 Sezonu Gelirler	258.472.151	112.511.275
2012/13 Sezonu Gelirler	322.610.280	135.405.461
İlgili Gelir Toplamı:	581.082.431	247.916.735
2011/12 Sezonu Giderler	298.363.680	129.875.802
2012/13 Sezonu Giderler	402.211.860	168.815.706
İlgili Gider Toplamı:	700.575.540	298.691.508
Başa Baş Sonucu:	-119.493.109	-50.774.773
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		45.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-5.774.773

2011/12 sezonunda 112.511.275 Euro gelir üreten Galatasaray, gider olarak ise bu rakamın 17,3 milyon Euro üzerinde kaldığını görüyoruz. Takip eden ikinci yıl, elde edilen gelir rakamı yüzde 20 yükselirken, giderdeki artış oranı ilk yıla nazaran yaklaşık yüzde 30 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla zarar rakamı, ilk yıldan 17,3 ve ikinci yıldan 33,4 milyon olmak üzere 50.774.773 Euro olarak çıkmıştır. UEFA tarafından aşamalı bir geçiş süreci düşüncesiyle ilk inceleme sezonu için izin verdiği 45 milyon Euro zarar düşüldüğünde ise tabloda 5,7 milyon Euro zarar aşımından söz edebiliriz.

Tablo: 3.10. Galatasaray 2014/15 İnceleme Sezonu Başa Baş

İkinci İnceleme Sezonu (2011/12 + 2012/13 + 2013/14 Sonucu)	TL	Euro (€)
2011/12 Sezonu Gelirler	258.472.151	112.511.275
2012/13 Sezonu Gelirler	322.610.280	135.405.461
2013/14 Sezonu Gelirler	364.521.890	136.909.630
İlgili Gelir Toplamı:	945.604.321	384.826.365
2011/12 Sezonu Giderler	298.363.680	129.875.802
2012/13 Sezonu Giderler	402.211.860	168.815.706
2013/14 Sezonu Giderler	538.812.236	202.370.793
İlgili Gider Toplamı:	1.239.387.776	501.062.301
Başa Baş Sonucu:	-293.783.455	-116.235.936
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		45.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-71.235.936

2014/15 incele sezonu hesaplamasında, bir önceki inceleme sezonuna ilave olarak değerlendirmeye alınan 2013/14 sezonundan tabloda gözlenebildiği gibi 136,9 milyon Euro gelir rakamı elde edilmiştir. Bir önceki sezonun geliri 135,4 milyon Euro olarak ölçüldüğü için, söz konusu artışın yalnızca 1,5 milyon Euro olduğunu belirtmeliyiz. 2013/14 sezonunda ilgili gider rakamı bir önceki giderden yaklaşık olarak yüzde 20 artışla, 202,3 milyon olarak hesaplamaya dahil olmuştur. Üç sezon toplamında gelir 384,8 ve gider 501 milyon Euro olarak hesaplanırken, 116.235.936 Euro gibi katlanmış bir zarar rakamı yer almaktadır. Öyle ki; 45 milyon kabul edilebilir zarar limitini düştüğümüzde, 71,2 milyon Euro fazladan zarar edildiği karşımıza çıkmaktadır.

Tablo: 3.11. Galatasaray 2015/16 İnceleme Sezonu Başa Baş

Üçüncü İnceleme Sezonu (2012/13 + 2013/14+ 2014/15 Sonucu)	TL	Euro (€)
2012/13 Sezonu Gelirler	322.610.280	135.405.461
2013/14 Sezonu Gelirler	364.521.890	136.909.630
2014/15 Sezonu Gelirler	395.284.055	136.634.654
İlgili Gelir Toplamı:	1.082.416.225	408.949.745
2012/13 Sezonu Giderler	402.211.860	168.815.706
2013/14 Sezonu Giderler	538.812.236	202.370.793
2014/15 Sezonu Giderler	524.268.037	181.219.508
İlgili Gider Toplamı:	1.465.292.133	552.406.007
Başa Baş Sonucu:	-382.875.908	-143.456.262
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		30.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-113.456.262

Son üç yılın gelir-gider rakamlarının hesaplaması yapılan üçüncü inceleme sezonuna ait başa baş tablosu yukarıda (Bkz. Tablo: 3.11) görüldüğü gibidir. Galatasaray da son yıl elde edilen ilgili gelirler 136,6 milyon Euro ile bir önceki sezon rakamının 275 bin Euro kadar altında seyretmiştir. Gider tarafında ise, 2013/14 sezonundaki rakamın 21,1 milyon Euro altına indirilebilmiş olan 181.219.508 Euro gibi bir rakam ile karşılaşmaktayız. Üç sezonun gelirleri giderlerinin altında kalması sonu 143,4 milyon Euro büyüklüğünde başa baş farkından diğer bir deyişle zarardan söz edebiliriz. Ayrıca kabul edilecek gider sezon itibariyle en fazla 30 milyon Euro olduğundan Galatasaray Sportif A.Ş. 113,4 milyon Euro fazla zarar etmiş ve bu rakamın, önceki inceleme dönemlerinden çıkan sonuca göre hayli yüksek olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Tablo: 3.12. Galatasaray 2015/16 Sezonu İlk 6 Ay Başa Baş

(01.06.2015-30.11.2015)	TL	Euro (€)
2015/16 Sezonu Gelirler	252.589.190	83.897.163
2015/16 Sezonu Giderler	299.666.017	99.533.669
FARK	-47.076.827	-15.636.505

Galatasaray Sportif için, 2015/16 sezonun ilk 6 aylık finansal tablolarına göre 15,6 milyon Euro zarar hesap edilmiştir.

3.3. FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş.'NİN BAŞA BAŞ TABLOLARI VE ANALİZİ

UEFA, 2011 yılından bu yana takibe aldığı gelir gider denkleği kapsamında sırasıyla 2013/14, 2014/15 ve 2015/16 inceleme sezonlarına ait başa baş çalışmaları Fenerbahçe Futbol A.Ş. için aşağıda yer almaktadır.

Tablo: 3.13. Fenerbahçe 2013/14 İnceleme Sezonu Başa Baş

İlk İnceleme Sezonu (2011/12 + 2012/13 Sonucu)	TL	Euro (€)
2011/12 Sezonu Gelirler	268.065.500	116.687.198
2012/13 Sezonu Gelirler	358.657.739	150.535.241
İlgili Gelir Toplamı:	626.723.239	267.222.439
2011/12 Sezonu Giderler	226.491.805	98.590.434
2012/13 Sezonu Giderler	345.943.025	145.198.642
İlgili Gider Toplamı:	572.434.830	243.789.077
Başa Baş Sonucu:	54.288.409	23.433.363
Zarar Aşım Tutarı:		-

Fenerbahçe, 2011/12 finansal dönemi sonunda 116,6 milyon Euro gelir rakamı elde ederken, buna karşılık giderleri ise 98,5 milyon Euro olarak kayıtlara geçmiştir. Böylelikle ilk inceleme yılı sonrasında 18 milyon gibi olumlu bir farktan bahsedebiliyoruz. 2012/13 sezonu verilerini incelediğimizde gelir yüzde 29 artışla 150,5 milyon Euro, diğer taraftan gider, yüzde 33 ün üzerinde bir yükselişle 145,1 Euro seviyelerinde yer almıştır. İlk yıla göre karlılık makasında bir daralma görülse de, toplam kar düzeyi 23.433.363 Euro hesaplara yansıyor, sorunsuz bir inceleme sezonu ile finansal fair play kurallarına adım atılmıştır.

Tablo: 3.14. Fenerbahçe 2014/15 İnceleme Sezonu Başa Baş

İkinci İnceleme Sezonu (2011/12 + 2012/13 + 2013/14 Sonucu)	TL	Euro (€)
2011/12 Sezonu Gelirler	268.065.500	116.687.198
2012/13 Sezonu Gelirler	358.657.739	150.535.241
2013/14 Sezonu Gelirler	345.816.395	129.884.092
İlgili Gelir Toplamı:	972.563.900	397.106.531
2011/12 Sezonu Giderler	226.491.805	98.590.434
2012/13 Sezonu Giderler	345.943.025	145.198.642
2013/14 Sezonu Giderler	455.905.817	171.232.232
İlgili Gider Toplamı:	1.028.340.647	415.021.308
Başa Baş Sonucu:	-55.776.747	-17.914.777
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		45.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-

2014/15 yılı incelemesi için, ilk iki sezon verileriyle birlikte değerlendirmeye tabi olan 2013/14 sezonunda 20,6 milyon Euro gerileyen gelir yanı sıra, giderde mevcut artış trendi devam etmiş ve rakam 171,2 milyon düzeyinde yer almıştır. Diğer bir anlatımla, 2013/14 yılından ilave olan 41,3 milyon zarar rakamı söz konusudur. UEFA değerlendirmesini ardışık üç yılın toplamı olan 17.914.777 Euro başa baş zararına istinaden yaptığından ve söz konusu zarar kabul edilebilir olan 45 milyon Euro seviyesinin altında kalması sebebiyle Fenerbahçe, UEFA'ya gelir gider dengesi açısından bir önceki inceleme dönemindeki gibi sorunsuz bir tablo yansıtmıştır.

Tablo: 3.15. Fenerbahçe 2015/16 İnceleme Sezonu Başa Baş

Üçüncü İnceleme Sezonu (2012/13 + 2013/14 + 2014/15)	TL	Euro (€)
2012/13 Sezonu Gelirler	358.657.739	150.535.241
2013/14 Sezonu Gelirler	345.816.395	129.884.092
2014/15 Sezonu Gelirler	329.464.970	113.883.502
İlgili Gelir Toplamı:	1.033.939.104	394.302.835
2012/13 Sezonu Giderler	345.943.025	145.198.642
2013/14 Sezonu Giderler	455.905.817	171.232.232
2014/15 Sezonu Giderler	500.209.856	172.903.511
İlgili Gider Toplamı:	1.302.058.698	489.334.384
Başa Baş Sonucu:	-268.119.594	-95.031.550
Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi:		30.000.000
Zarar Aşım Tutarı:		-65.031.550

Fenerbahçe, üçüncü değerlendirme sezonu çerçevesinde 2012/13 sezonunda 5,3 milyon Euro ile kar tarafında iken, bir sonraki yıl tablonun terse dönerek 41,3 milyon Euro zarar seviyesindedir. 2014/15 sezonuna gelindiğinde, gelirdeki önemli azalış ile giderdeki artış (önceki yıla göre azalsa da) devam etmiştir. Öyle ki; söz konusu yıl için gelir gider açığı 59 milyon olarak hesaplanmıştır. Tek başına 2014/15 sezonu verileri bile UEFA'nın zarar limitinin çok üzerindedir. Şike davası ile ilgili olarak iki yıl üst üste Avrupa'da mücadele etmekten men edilen takım, önemli gelir elde edilebilecek kaynaktan yararlanamamıştır. Ayrıca ücret artışlarında devamlı bir yükseliş ve bir önceki döneme göre katlanarak artan finansal giderler bugün Fenerbahçe'de böylesine karamsarlaşan tablonun temel etkenleridir

Tablo: 3.16. Fenerbahçe 2015/16 Sezonu İlk 6 Ay Başa Baş

(01.06.2015-30.11.2015)	TL	Euro (€)
2015/16 Sezonu Gelirler	290.494.501	96.487.362
2015/16 Sezonu Giderler	318.845.114	105.903.980
FARK	-28.350.613	-9.416.618

Sürmekte olan sezonun ilk 6 ayında ilgili gelir ve giderleri karşılaştırdığımızda 9,4 milyon Euro tutarında negatif yönlü bir başa baş hesabından bahsedebiliyoruz. Ancak bir önceki seneye (2014/15) ait bu farkın 59 milyon Euro olduğunu göz önüne aldığımızda böyle eriyen bir zarar rakamın UEFA nezdinde takdirle karşılayacağını düşünebiliriz.



SONUÇ VE ÖNERİLER

UEFA'nın futbol kulüplerindeki finansal disiplinsizliği kontrol altına almak amacıyla uygulamaya aldığı finansal fair play kuralları içerisinde yer alan ve gelir-gider kıyaslamasını temel edinen aynı zamanda belli şartları arayan “başabaş kuralı” dediğimiz analiz sisteminin, üç büyük futbol kulübümüzle olan test sonuçlarına bakacağız. Sırasıyla, Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe'nin süreçle geldikleri nokta şöyledir:

➤ *Beşiktaş Futbol A.Ş. 'nin Finansal Sürdürülebilirliği*

Beşiktaş Futbol A.Ş. 2011/12 sezonunda futbolcu ödemelerindeki aksamalar ve gerçek olmayan beyanlarda bulunması gerekçesiyle bir sonraki sezonda Avrupa'dan 1 yıl men edilmiş ve 200 bin Euro cezaya çarptırılmıştır. UEFA'nın verdiği bu cezadan iki ay önce Beşiktaş'ta yönetim değişikliği yaşanmış ve Fikret Orman başkanlığa seçilmiştir. İlk inceleme döneminde 83,8 milyon Euro başa baş açığını hesapladığımız Beşiktaş Futbol A.Ş. için, ikinci inceleme döneminde söz konusu zarara ilave olan 47,6 milyon Euro söz konusudur. Diğer bir deyişle, 2013/14 sezonu kapsamında bir önceki yıla göre; gelirlerde 15,5 milyon Euro azalma, giderlerde ise 11,5 milyon Euro artış etkisiyle dönem başa baş açığı 131.558.449 olarak kayıtlara geçmiştir ki, bu rakam kabul edilebilir zarar rakamının üç katına yakın bir düzeyi ifade etmektedir. Böyle bir tablo üzerine Avrupa Futbolu'nun patronu olan UEFA, Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin finansal verileri üzerinde inceleme başlatmıştır. UEFA yetkilileriyle ilgili konu için görüşme yapan Beşiktaş yönetimi, olası bir ceza alma riskine karşılık transfer harcamalarının yıllık 10 milyon Euro'yu geçmeyeceği, takımda yer alan futbolcu ve teknik heyet maaşlarının 38 milyon Euro sınırını aşmayacağı taahhütlerinde bulunurken, birçok rapor sunmak durumunda da kalmıştır. 2014/15 sezonunda sona yaklaşırken finansal gelişmeleri yakından takip eden UEFA, hem 109,5 milyon Euro zarar edildiğini hesapladığımız 2015/16 inceleme sezonundan hemen önce anlaşılan zarar fazlalığını, hem de sportif ve teknik kadronun maaşlarının 38 milyon Euro düzeyinin altında kalacak taahhüdünün gerçekleştirilemediğini tespit etmiştir.

UEFA Kulüp Finansal Kontrol Komitesi tarafınca şirket üzerinde yürütülen başa baş hesabı soruşturma süreci 2015 Mayıs ayında sonlanmış ve bu süreç

sonrasında taraflar arasında bir yapılandırma anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre¹¹⁹:

- 2015/16 sezonu için azami 20 milyon Euro, 2016/17 sezonu için ise azami 10 milyon Euro başa baş hesap açığı vereceğini,
- 2015/16 ve 2016/17 sezonlarında personel giderleri/toplam gelirler oranında ve futbolcu haklarına ait amortisman giderlerinde getirilen sınırlandırmalara uymayı taahhüt etmektedir.
- Takıma, 25 kişilik UEFA A listesine 2015/16 sezonunda 22 oyuncu, 2016/17 sezonunda 23 oyuncu dahil edebilecektir. Önümüzdeki sezonlarda bu anlaşmada yer alan operasyonel ve mali kriterlere uyum gösterilmesi durumunda, 2017/18 sezonundan itibaren bu sınırlandırma sona erecektir.
- Şirket bu anlaşma süresince, UEFA A Listesine dahil edilebilecek yeni oyuncu transferlerinde belirli bir sınırlandırmayı kabul etmektedir. Bu sınırlama, sezon bazında net transfer dengesinin (transfer gelirleri-transfer harcamaları) pozitif olması şartını içermektedir. Bu sınırlama, önümüzdeki sezonlarda bu anlaşmada yer alan operasyonel ve mali kriterlere uyum gösterilmesi durumunda 2017/18 sezonunda kaldırılacaktır. Mevcut durumda UEFA 2014/15 A listesinde yer alan oyuncular ile sözleşmesi bitmiş ve serbest oyuncular ile imzalanacak sözleşmeler bu sınırlama kapsamında değildir.
- Beşiktaş toplam 5,5 milyon Euro tutarındaki UEFA katılım gelirlerine tedbir konulmasını kabul etmekte olup, bu tutarın 1,5 milyon Euro kısmı 2015/16, 2016-2017 ve 2017/18 sezonlarında üç eşit taksit halinde UEFA'ya ödenecektir. Kalan 4 milyon Euro üzerindeki tedbir şarta bağlı olup, önümüzdeki sezonlarda bu anlaşmada yer alan operasyonel ve mali kriterlere uyum gösterilmesi durumunda UEFA tarafından kaldırılacaktır.

Beşiktaş Futbol A.Ş., çalışmamızda yer verdiğimiz 2013/14, 2014/15 ve 2015-16 inceleme dönemlerinde UEFA tarafından beklenen başa baş dengesinin sağlanamaması üzerine yukarıda belirttiğimiz üzere hem para cezasına çarptırılmış hem de UEFA'ya çeşitli taahhütler vermek zorunda kalmıştır. Beşiktaş yönetimi,

¹¹⁹ Beşiktaş Futbol A.Ş., 1 Haziran 2014-31 Mayıs 2015 Mali Dönemi Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, 2015, <http://www.bjk.com.tr/media/uploads/2.%20Be%C5%9Fikta%C5%9F%20Futbol%20A.%C5%9E.%2031.05.2015%20Y%C3%B6netim%20Kurulu%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, (10.12.2015)

gelecek yıllarda mevcut finansal durumun iyileştirileceği yönünde vermiş olduğu taahhütler göz önüne alındığında, ilk etapta 2015/16 sezonunda en fazla 20 milyon Euro zarar edeceği taahhüdü ile karşılaşacaktır. Şu anda devam etmekte olan sezonun ilk 6 ayında 3.640.892 milyon Euro başa baş zararı eden Beşiktaş, İkinci 6 ay 16.359.108 milyon Euro'dan az zarar ettiği takdirde azami 20 milyon olarak verdiği taahhüdü yerine getirmiş olacaktır. Bu sonuç üzerine Beşiktaş, ileri ki yıllar için verdiği diğer taahhütleri yerine getirmeye çalışıp, finansal tabloları sağlıklı bir yapıda faaliyetlerine sorunsuz bir şekilde devam edebilecektir.

İncelemelerin başladığı 2011/12 sezonundan itibaren Beşiktaş futbolcu bonservis gelirleri mütevazı düzeylerde seyretmiştir. Başarılı transfer politikası izlenememesi ve altyapıya yatırım eksikliği bu durumun temel sebepleri arasındadır. Mart 2012 de başkanlık görevine gelen Fikret Orman hali hazırda maliyetlerde tasarruf eden politikasına bir de altyapıyı daha fazla destekleyen yönetim anlayışında olmalı, böylece altyapıdan yetişen futbolcularla kulüp buradan daha fazla gelir elde edebilecektir. Bu sayede ileri ki yıllarda Beşiktaş Futbol A.Ş. mali yapısı UEFA kriterlerine uygun hale gelebilecektir.

➤ *Galatasaray Sportif A.Ş.'nin Finansal Sürdürülebilirliği*

Galatasaray Sportif A.Ş. için, 2011/12 ve 2012/13 sezonlarına ait ilgili gelir ve giderlerinin toplamı ele alınarak hesaplanan ilk dönem başa baş sonucuna göre, 50,7 milyon zarar hesap edilmiştir. Söz konusu rakamdan, ilk yıl için UEFA tarafınca izin verilen 45 milyon Euro zarar imkanının dahi 5,7 milyon Euro ile aşıldığı tespit edilerek, Galatasaray'ın başa baş kuralı testine başarılı bir şekilde başlayamadığını söyleyebiliriz. Takip eden inceleme sezonunda hesaplama dahil edilen 2013/14 sezonundan çıkacak kar rakamı ile denkliliği sağlayabilir düşüncesiyle bekleyen UEFA, giderlerin hızla arttığını görünce (çalışmamızda 2013/14 sezonunda 65,4 milyon zararla toplamda 116,2 milyon zarar hesapladık) kulübün finansal tablolarıyla ilgili inceleme başlatmış ve 2013/14 sezonunun bitmesine yakın (14 Mayıs 2014'te) kulüp ile UEFA arasında anlaşmaya varılmıştır. İki yıllık bir süreci kapsayan bu anlaşmaya göre;¹²⁰

¹²⁰ <http://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?id=361910>, (10.12.2015).

- 2015/16 izleme sezonu bitimine kadar, UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Düzenlemeleri bünyesinde belirlendiği şekliyle başa baş kuralına uymayı,
- Personel giderleri kaleminin mevcut durumda yüksekliği göz önüne alındığında, takip eden iki sezon için rakamın daha fazla arttırılmayacağı taahhüt edilmiştir.
- Finansal kriterlerde yaşanan uyumsuzluk süreci sebebiyle, UEFA tarafından 200 bin Euro ceza verildiği ve bu cezanın 2013/14 sezonunda Avrupa kupası maçlarından elde edilen gelirlerden düşüleceği kabul edilmiştir.

Ayrıca Galatasaray, bu maddelerin takibine yönelik olarak UEFA Finansal Kontrol Komitesi'ne altı aylık süreler sonunda ilerleme raporları sunacaktır.

UEFA ile yapılan anlaşmanın ardından, Galatasaray Futbol A.Ş.'nin 2015/16 inceleme sezonu kapsamında, diğer bir deyişle 2014/15 ve öncesindeki iki sezonun dahil olduğu üç dönem sonucu toplamında 143,4 milyon Euro (Bkz: Tablo 3.11) zarar seviyesinde olduğunu hesapladık. Galatasaray yönetiminin UEFA yetkililerine vermiş olduğu 2015/16 sezonunun sonuçlanmasıyla zarar seviyesinin kabul edilebilir bir düzeye ineceği taahhüdünün UEFA tarafından değerlendirilmesine bir yıl kala böyle bir zarar seviyesi işleri oldukça zorlaştırmıştır. Bu noktada tek çıkar yol ise, 2015/16 sezonu faaliyetlerinden yüksek bir kar seviyesi elde edip, son üç yıl şeklinde ele alınan başabaş hesabında 30 milyon Euro zarar seviyesinin altında kalabilmektir. Kısa bir süre önce KAP tarafında açıklanan Sportif A.Ş. 2015/16 sezonuna ait ilk 6 aylık finansal verilerinden elde ettiğimiz verilere göre tespit ettiğimiz son durum 15,6 milyon Euro zarar düzeyindedir (Bkz: Tablo 3.12). Hal böyle olunca Avrupa futbolunun patronuna verilen başa baş dengesi taahhüdünü yerine getirmek mümkün olmayacaktır. Bu durumda UEFA Finansal Kontrol Komitesi, 2014 Mayıs ayında finansal tabloları iyileştirmesi yönünde ikaz yapılan, ancak aradan geçen süreyi iyi değerlendiremeyen Galatasaray Sportif A.Ş.'yi UEFA organizasyonlarından men etme, transfer yasağı, para cezası, puan silme gibi çeşitli yaptırımlara muhatap tutabilecektir. Galatasay Sportif A.Ş.'nin ilgili gelir gider kalemleri göz önünde bulundurulduğunda Galatasaray Sportif A.Ş.'nin finansal yapısının UEFA kriterlerine ve verilen taahhütlere uymadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Galatasaray Sportif A.Ş.'nin Avrupa Kupası müsabakalarına katılımı noktasında sıkıntı yaşayabileceğini söyleyebiliriz.

Türk futbolunda sporcu transfer ederken son derece bonkörlükle yüksek bonservis bedeli ödenir. Fakat doğru zamanda, doğru strateji ile futbolcu ihraç edip para kazanmak pek yaygın değildir. İşte Galatasaray'da da bu kronik sorun mevcuttur. Nitekim son yılların transfer hareketlerine baktığımızda Arda Turan'ın İspanya'ya transferi haricinde kulübün kasasını dolduracak nitelikte bir satışa rastlanmamıştır. Başa baş kurallarına uyumsuzluk gösteren Galatasaray, UEFA'ya verilmiş taahhütleri yerine getirme çabasıyla bu sezon başında Melo, Amrabat, Telles ve Bruma (Telles ve Bruma kiralık) gibi oyuncularını göndermiştir. Galatasaray, sadece sıkışıldığı dönemlerde değil, daimi bir kulüp politikası olarak böylesine önemli bir gelir kaynağı fırsatını sonuna kadar değerlendirmelidir. Avrupa'da bunu çok iyi yapan Porto takımının bu konudaki sırrını öğrenmek için ekip görevlendirilebilir.

➤ *Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin Finansal Sürdürülebilirliği*

UEFA tarafından kulüplerin finansal yapılarının takibe alındığı ilk inceleme sezonu olan 2013/14'te Fenerbahçe için 23,4 milyon Euro başa baş karı (Bkz: Tablo 3.13) hesabını yapmıştı. İkinci inceleme periyodu olarak nitelendirilen 2014/15 sezonuna, ilave olan 2013/14 verilerinin etkisi negatif yönde olunca kulüp, 17,9 milyon Euro zarar etmiş bir pozisyona gerilemiştir. Bu noktada 45 milyon Euro'ya kadar zararın UEFA tarafından kabul ediliyor olması sorunsuz bir inceleme dönemi geçirildiğini göstermektedir. 2014/15 finansal dönem verilerinin dahil edilmesiyle değerlendirmeye aldığımız 2015/16 inceleme sezonunda, Fenerbahçe'nin 95 milyon Euro zarar rakamı söz konusudur. *Başabaş hesabında ortaya çıkan bu uyumsuzluk üzerine UEFA tarafından inceleme başlatıldığını ve şirketin gelirlerinin dondurulduğunu*¹²¹ duyuran kulüp, konuyla ilgili 4 Aralık 2015 tarihinde UEFA'ya bir sunum yapmıştır. Fenerbahçe yönetimi, Avrupa Kupaları'ndan üst üste iki yıl haksız yere cezalı olduğunu ve geride kalan sürede gereksiz harcamaların yapılmamış olduğu UEFA yetkililerine aktarmıştır. Bu savunma, UEFA yetkililerince kabul görmesi sonucu mevcut durum için denetimli serbestlik kararı çıkarken herhangi bir cezaya gerek görülmemiştir. Süreç gelecek yıllar eşliğinde mevcut zarar rakamının aşağıya çekilmesinin takibiyle devam edecektir. Ayrıca

¹²¹ <https://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?id=482970> (Erişim: 20.12.2015).

UEFA, iki yıl içinde başa baş kuralına ait şartların sağlanmasını arayacaktır. Bu kararların üzerine geçtiğimiz günlerde açıklanan ve finansal verilerdeki son durumunun takibi amaçlı olarak hesapladığımız 2015/16 sezonu ilk 6 ay verilerine göre, 9,4 milyon Euro zarar söz konudur. Bu zarar rakamın, 2014/15 yılında 59 milyon Euro olduğunu göz önüne aldığımızda, olumlu bir minimizasyon ile karşılaşıyoruz ki, yukarıda belirttiğimiz üzere UEFA'nın takibinde yer alan Fenerbahçe için olumludur. İkinci yarı itibariyle Avrupa'da ve Türkiye Süper Ligi'nde de sportif başarılarını sürdüren Fenerbahçe de artış eğilimi gösteren gelirler eşliğinde, sezon sonunda daha da artış gösterebileceği bir eğilim ile birlikte Fenerbahçe Sportif A.Ş., UEFA başa baş hesabı kuralına takılmadan yoluna devam edebilecektir.

Fenerbahçe Sportif A.Ş.'nin son inceleme sezonu ile birlikte, UEFA başa baş hesabı kuralına göre kabul edilebilir zarar miktarının üstünde olduğu görülmüştür. Buna rağmen Fenerbahçe Sportif A.Ş.'nin şike davası neticesinde aklanmasıyla beraber kulüp yetkililerinin UEFA'ya yapmış olduğu başvuru neticesinde haksız yere aldığı iki yıl men cezası da göz önünde bulundurularak Avrupa müsabakalarına katılması denetimli serbestlikle birlikte uygun görülmüştür.

İki yıl üst üste Avrupa'dan yasaklı olması elbette ki böyle bir gelişme için sebep olarak görülebilecektir. Ancak dikkat ettiğimizde, 2011/12 sezonunda itibaren takip eden her sezon finansman masrafları kaleminde % 100 e yaklaşan artışlar söz konusudur. Bu sebeple ki, borçlanmalarda kontrol sağlanıp, faiz yükü azaltılmalıdır. Özellikle kur riskinin de göğüslenildiği döviz cinsi borçlanmalar düşürülmelidir.

➤ Genel Anlamda Mali Öneriler

Avrupa Futbolu'nun patronu olan UEFA, hali hazırda yürüttüğü FFP kuralları aracılığıyla önceleri tek hedefleri sportif başarı olan kulüpleri, hem sportif hem de finansal performansı hedefleyen aktörler olarak dönüştürmeyi başarmıştır. Bununla birlikte, finansal fair play kuralları denildiğinde akla hemen beklenen mali performans gösterilmediğinde UEFA tarafından kulüplere yöneltilebilecek çeşitli yaptırımlar akla geliyor. Söz konusu cezaların yanına, futbol kulüplerinin finansal başarı performansına endeksli bir takım ödüller geliştirilerek futbol kulüplerinin mali anlamda ilerlemesi hızlandırılabilir. Ayriyeten, mevcut durumda yer alan altyapıyı

teşvik eden düzenlemelerin daha da geliştirilerek oldukça temelli ve sağlam bir kulüp yapısına sevk edilebilir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi, futbolda da; vizyonu geniş, gelişime açık ve bireysellikten ziyade ekip çalışmasına inanan başkan ve yöneticilerin görev başında olması gerekir. Ülkemizde de örneğini görebileceğimiz üzere, değişen yönetimler ardından hızla ivme kazanan sportif ve mali performanslar bunu açıkça ortaya koymaktadır. Hali hazırda UEFA koyduğu katı kurallarla kulüp başkanlarının takıma aktardığı paraların önünün kesildiği bu süreçte, parası olan ama yönetim kabiliyeti olmayan kişiler yerine yukarıda özelliklerini saydığımız yönetim becerilerine sahip başkanlar desteklenmelidir.



KAYNAKÇA

Acet, Mehmet. **Sporda Saldırganlık ve Şiddet**, Morpa Yayınevi, İstanbul, 2005.

Akşar, Tuğrul ve Kutlu Merih. **Futbol Ekonomisi**, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006.

Akşar, Tuğrul. "Finansal Fair Play Engellenebilir Mi ?", 24.06.2013, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/2660-finansal-fair-play-engellenebilir-mi.html>, (20.06.2015).

Akşar, Tuğrul. "Bosman Kararları ve Futbolda Liberal Devrim", **Ntvmsnbc-Spor**, 03.08.2004, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/280928.asp> (18.05.2014).

Akşar, Tuğrul. "Sponsorluk ve Reklam", **Dünya**, 01.12.2008, <http://www.dunya.com/sponsorluk-ve-futbol-29485yy.htm>, (04.01.2016).

Akşar, Tuğrul. **Endüstriyel Futbol**, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005.

Akşar, Tuğrul. **Krizdeki Futbol**, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2013.

Arık, M. Bilal. **Top Ekranında**, Salyangoz Yayınları, İstanbul, 2004.

Authier, Christian. **Futbol A.Ş.**, (Çev. Ali Berktaş), 1. Baskı, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002.

Babacan, Doğan. **Futbol ve Hakem**, TFF Eğitim Yayınları, Ankara, 1993.

Beşiktaş Futbol A.Ş., 1 Haziran 2014-31 Mayıs 2015 Mali Dönemi Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu,2015.

Boniface, Pascal. **Futbol ve Küreselleşme**, (Çev İsmail Yergüz), NTV Yayınları, İstanbul,2007.

Bozdemir, Murat. **Futbol Fanatizminin Sosyolojik Açından Tahlili**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul, 1998.

Çağlayan S. Hakan. **Futbol Seyircisinin Sosyo-Ekonomik Kültürel Yapısının Şiddet Eğilimindeki Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya, 2003.

Deloitte Spor Serisi, "Avrupa Birliği Sürecinde Türk Futbolu", Türkiye, 2007.

Deloitte Sports Business Group, "Annual Review of Football Finance", İngiltere, Haziran, 2015.

Deloitte Sports Business Group, "Annual Review of Football Finance", İngiltere, Haziran, 2014.

Doğan, Cevdet. “Popüler Kültür ve Spor”, **Sosyoloji Notları Dergisi**, Sayı:4/5, 2008, ss.13-21.

Güney Emir. “UEFA'da Finansal Fair Play Kriterlerine Uymayan Yarışma Dışı”, **Kadir Has Üniversitesi Panorama Dergisi**, Sayı:13, s.71.

<http://sporekonomi.blogspot.com.tr/2014/02/uefa-financial-fair-play-kurallar-ve.html> (28.08.2015)

<http://www.bjk.com.tr/media/uploads/2.%20Be%C5%9Fikta%C5%9F%20Futbol%200A.%C5%9E.%2031.05.2015%20Y%C3%B6netim%20Kurulu%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, (10.12.2015)

<http://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?id=361910>, (10.12.2015).

<http://www.ligtv.com.tr/haber/masal-gibi-bir-hikaye>, (Erişim:22.05.2014).

<http://www.uzmantv.com/dunya-futbol-endustrisinde-yilda-ne-kadar-para-donuyor>, (08.06.2014).

<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=214>, (20.05.2014).

İkiz, Mete. “Bir Endüstri Olarak Futbol”, 09.04.2010, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/363-bir-enduestri-olarak-futbol.html> (22.04.2014).

İkiz, Mete. “Futbolun Tarihsel Gelişimi”, 09.04.2010, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/247-futbolun-tairhse-gelisimi.html>, (14.08.2015).

İnan, Nevzat. **Popüler Kültür Ekseninde Futbol: Türkiye’de Televizyon Reklamlarındaki Futbolcu Kimliklerinin Sunumu**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel Reklamcılık Anabilim Dalı, İzmir, 2013, s.62.

Nizamoglu, Can. “Finansal Fair Play”, 02.03.2012, <http://www.milliyet.com.tr/a--can-nizamoglu-finansal-fair-play-1510173-skorer-yazar-yazisi/>, (19.09.2015).

Ongan T. Hakan, D. Murat Demiröz. **Akademik Futbol-Futbolda Rekabet Başarı İlişkisi**, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2010.

Öcal, Derya. “Halkla İlişkiler Endüstrisi, Popüler Spor ve Futbol”, **Toplumbilim Dergisi**, Sayı:16, 2002 ss. 117-128.

Özkurt Emin. “Kulüpleri Bekleyen Tehlikeler ve Çıkış Yolları”, Spor Hukuku Yazıları, **İstanbul Barosu Yayınları**, Sayı: 243, 2014, ss. 99-111.

Semerci, Yavuz. “Türk Futbolu Neden Düşüste?” , **Habertürk**, 24.10.2014, <http://m.haberturk.com/futbol/haber/1002341-turk-futbolu-neden-dususte>, (05.07.2015).

Stemmler Theo. **Futbolun Kısa Tarihi**, (Çev., Necati Aça), Dost Yayınları, Ankara, 2000.

Taşdelen, Vefa. “Futbol Tiyatrosu”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Yıl:5, Sayı:57, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2004, ss. 302-308.

TFF, “Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı”, 2014.

TFF, “UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play-Kulüp İzleme Süreci İçin El Kitabı”, Cilt:3, 2011.

TFF Resmi İnternet Sitesi, “Ülkemizde futbolun Doğuşu”, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293> (30.04.2014).

UEFA Resmi Sitesi, <http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>, (28.06.2015)

UEFA, “UEFA Club Licensing and Finacial Fair Play Regulations”, Edition 2012.

Urartu, Ümit. **Futbol: Teknik Taktik Kondisyon**, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1994.