



T.C.
GAZIOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FUTBOLUN TİCARİ SEKTÖRE DÖNÜŞMESİ VE SÜPER
LİG TAKIMLARININ SPORTİF VE MALİ BAŞARI
ÜZERİNE İKİ EKSENLİ ANALİZ**

Hazırlayan
Hasan DURMUŞ

İktisat Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Baki DEMİREL

TOKAT – 2017



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FUTBOLUN TİCARİ SEKTÖRE DÖNÜŞMESİ VE SÜPER
LİG TAKIMLARININ SPORTİF VE MALİ BAŞARI
ÜZERİNE İKİ EKSENLİ ANALİZ**

Hazırlayan
Hasan DURMUŞ

İktisat Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Baki DEMİREL

TOKAT-2017

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Yrd. Doc. Dr. Baki Demirel danışmanlığında hazırlamış olduğum " Futbolun Ticari Sektöre Dönüşmesi ve Süper Lig Futbol Takımlarının Sportif ve Mali Başarı Üzerine İki Eksenli Analiz" adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

... / ... /2017

Tez Yazarı (Ad ve Soyad)

Hasan Durmuş

İmza

TEŞEKKÜR

Gerek çalışmanın oluşması aşamasında gerekse çalışma boyunca bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Baki DEMİREL'e, eğitim hayatım boyunca yönlendirici ve bilgilendirici tavsiyelerde bulunan değerli hocam Prof. Dr. Salih BARIŞIK'a, İki eksenli sportif başarı ve mali başarı analizi uygulama konusunda bana izin veren değerli hocam Tuğrul AKŞAR' a en derinden teőekkürlerimi sunarım.

Maddi-manevi desteğini hiç esirgemeyen ve hayata bakış aımı değiştiren değerli halam Mahire ERGİN'e, tezdeki düzeltmeler konusunda emeği geçen değerli arkadaşım Mahmut ÇELEBİER'e ve tez yazma sürecinde bana sabreden aileme sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

Hasan Durmuş
TOKAT 2017

**FUTBOLUN TİCARİ SEKTÖRE DÖNÜŞMESİ VE SÜPER LİG
TAKIMLARININ SPORTİF VE MALİ BAŞARI ÜZERİNE İKİ
EKSENLİ ANALİZ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 07 / 07 / 2017

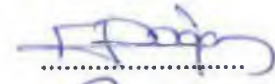
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası


Başkan : Prof. Dr. SALİH BARIŞIK



Üye : Yrd. Doç. Dr. İBRAHİM DOĞAN



Üye : Yrd. Doç. Dr. BAKİ DEMİREL



Üye :

.....

Üye :

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .12../.06../2017 tarih ve 22-10 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü:Enstitü. Müdüğü.....



ÖZET

İlk ortaya çıktığında sadece görsel bir şov olan futbol, 1990'dan itibaren endüstriyelleşme sürecine girmiştir. Endüstriyelleşme sürecine giren futbol, 2000'li yıllardan itibaren gelişen dijital platformların aracılığıyla daha hızlı bir şekilde kitlelere ulaşmıştır. Futbolun daha kolay bir şekilde kitlelere ulaşması, futbol kulüplerinin gelirlerinin artmasına neden olmuştur. Endüstriyel futbolda gelirlerin artması, daha güçlü rekabet koşullarının doğmasına olanak sağlamıştır. Futbol kulüpleri rekabetin artmasıyla birlikte başarılı olabilmek için yüksek maliyetli harcamalar ve yüksek maliyetli futbolcu transferi yapmak zorunda kalmıştır.

Bu tez çalışmasında, Süper Lig kulüplerinin sportif göstergeleri ile mali göstergelerinin arasındaki ilişki iki eksenli sportif başarı ve mali başarı analizi yardımıyla ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, doğal futboldaki taraftarlar ile endüstriyel futboldaki taraftarlar arasındaki farklılıklara dikkat çekilmiştir.

Yapılan iki eksenli sportif ve mali başarı analizine göre, Süper Lig takımlarının sportif ve mali açıdan başarısız olduğu saptanmıştır. Yüksek maliyetli transfer harcamalarının kalıcı sportif başarıyı getirmediği görülmüştür. Endüstriyel futbol taraftarlarının artık, müşteri anlayışlıya hareket ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Endüstriyel futbol, sportif başarı, transfer harcamaları

ABSTRACT

Football, which was only a visual show when it first emerged, have entered the process of industrialization from 1990 onwards. Football, which entered the process of industrialization, has reached the masses more rapidly through the development of digital platforms from the year 2000 onwards. The fact that football can reach the masses more easily has led to an increase in the income of the football clubs. Increased revenues in the industrial football have allowed for stronger competition conditions. Football clubs have had to make high-cost spending and high-cost footballer transfers in order to be successful with increasing competition.

In this thesis study, the relationship between sportive indicators and financial indicators of Süper Lig clubs is presented with the help of two axis sportive success and financial success analysis. In addition, the differences between the fans in the natural football and in the industrial football have been highlighted.

According to the biaxial sportive and financial success analysis, it has been determined that Süper League teams are failing sportively and financially. It has been seen that high cost transfer spending does not bring lasting sportive success. It has been seen that industrial football fans are now moving with customer understanding.

Key words : Industrial Football, Sportive, Success, Transfer Expenditures

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: FUTBOLUN TİCARİ SEKTÖRE DÖNÜŞMESİ VE ENDÜSTRİYELEŞME SÜRECİ	4
1.1. FUTBOLUN TİCARİ SEKTÖRE DÖNÜŞMESİ	4
1.2. FUTBOLUN ENDÜSTRİYELLEŞME SÜRECİ	6
1.3. BOSMAN KARARLARI VE FUTBOLUN ENDÜSTRİYELEŞME SÜRECİNE ETKİSİ	9
1.3.1. Bosman Kararlarının Ortaya çıkışı.....	9
1.3.2. Bosman Kararları Ve Futbolun Endüstriyellemesine Etkisi.....	10
2. BÖLÜM: FUTBOLUN GELİR KAYNAKLARI	13
2.1. MAÇ GÜNÜ GELİRLERİ	16
2.2. TİCARİ GELİRLER	19
2.2.1. Sponsorluk Gelirleri	21
2.2.2. Lisanslı Ürünlerden Elde Edilen Gelirler (Mercandising)	23

2.3. YAYIN GELİRLERİ	24
2.4. SOSYAL MEDYANIN FUTBOL ENDÜSTRİSİNE KATKISI	29
3. BÖLÜM: TÜRKİYEDE ENDÜSTRİYEL FUTBOL VE TÜRKİYE SÜPER LİĞİN MALİ YAPISI	35
3.1. TÜRKİYE SÜPER LİĞİN GELİR KAYNAKLARI.....	37
3.1.1. Türkiye Süper Ligin Maç Günü Gelirleri.....	38
3.1.2. Türkiye Süper Ligin Ticari Gelirleri	41
3.1.3. Türkiye Süper Liginde Yayın Gelirleri.....	43
3.2. Türkiye Süper Liginin Mali Yapısı	46
3.2.1. Süper Ligin Mali Yapısının Değerlendirilmesi.....	47
3.2.2. Türkiye Süper Liginde Ücret Gelirleri Bakımından Futbolcuların Vergilendirme Sistemi	50
3.3 FİNANSAL FAİR PLAY'IN SÜPER LİĞE YANSIMASI	54
3.3.1. Finansal Fair Play'in Ortaya Çıkış Nedenleri Ve Amacı.....	54
3.3.2. Finansal Fair Play'in Süper Lige Yansıması	57
4. BÖLÜM: SÜPER LİĞ FUTBOL TAKIMLARININ SPORTİF VE MALİ BAŞARI ÜZERİNE İKİ EKSENLİ ANALİZİ	61
4.1. ANALİZİN AMACI	61
4.2. ANALİZİN YÖNTEMİ	61
4.3. SÜPER LİĞ TAKIMLARININ MALİ VE SPORTİF BAŞARI ÜZERİNE İKİ EKSENLİ ANALİZ	63
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKLAR.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	78

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Avrupa Para Liginin Yayın Yıllarına Göre Toplam Gelir	5
Tablo 1.2: 2014 Dünya Kupasının Brezilya Ekonomisine Katkısı	8
Tablo 1.3: Yıldız Futbolcuların Sözleşme Fesih Bedelleri	11
Tablo 2.1: Avrupa Para Liginin Total Gelirin Top 20 Listesi.....	15
Tablo 2.2: 5 Büyük Ligin ve Türkiye Liginin Seyirci ve Bilet Fiyat Ortalamaları ve Maç Günü Gelirlerinin Ülkelerdeki GSYH Oranı.....	17
Tablo 2. 3: Avrupa Para Liginin Top 20 Kulübünün 2015-2016 Sezonu Maç Günü Gelirleri	18
Tablo 2.4: Avrupa Para Liginin Top 20 Kulübünün 2015-2016 Satış Geliri.....	21
Tablo 2.5: Avrupa Para Ligi Top 20 Kulübünün 2016 Sezonundaki Yayın Geliri	26
Tablo 2.6: Futbol Endüstrisinde Pazarlama Uygulamaları	31
Tablo 2.7: Sosyal Medyanın Futbol Kulüplerine Sağladığı Avantajlar	33
Tablo 2.8: Avrupa'nın Büyük Kulüplerinin Ve 3 Büyüklerin Sosyal Medya Takipçi Sayısı.....	34
Tablo 3.1: Süper Lig Boyunca 5 Büyüklerin Aldığı Kupa Sayıları	36
Tablo 3.2: Süper Lig 2015-2016 Futbol Sezonunda Maç Günü Gelirlerinde Gişe Gelirlerinin Gösterimi	40
Tablo 3.3: BİST'te İşlem Gören Kulüplerin Makro Finansal Göstergeleri	47
Tablo 3.4: Süper Lig'deki 4 Büyüklerin Gelir/Gider Görünümü.....	48
Tablo 3.5: Son 6 yılda 4 Büyüklerin Transfer Hareketleri.....	50
Tablo 3.6: Türkiye Gelir Vergisi Tarifesi	51
Tablo 3.7 İngiltere Gelir Vergisi Sistemi	52
Tablo 3.8: Fransa Gelir Vergisi.....	53
Tablo 3.9: İspanya Gelir Vergisi	53
Tablo 3.10: Başa Baş Noktasında Yıllara Göre Kabul Edilebilir Zararlar	56
Tablo 4.1: Süper Lig Kulüplerinin Sportif Başarı Kriterleri.....	63
Tablo 4.2: Süper Lig Kulüplerinin Sportif ve Mali Göstergeleri.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No Sayfa

Şekil 2.1: Para Liginin Yıllara Göre 20. Sıradakinin Toplam Geliri	14
Şekil 2. 2: Avrupa'nın 5 Büyük Liginin 2014-2015 Sezondaki Ticari Gelirleri. 20	
Şekil 2.3: Avrupa'nın Büyük Liglerinin Forma Sponsorluk Gelirler(Milyon€). 22	
Şekil 2.4: İngiltere Premier Liginin Yıllara Göre Yayın Gelir Değişimi(Milyon/Pound)	28
Şekil 3.1: Türkiye Süper Ligin Gelir Kaynaklarının Oluşturduğu Alanlar.....	37
Şekil 3.2.: Türkiye Süper Ligin Maç Günü Gelirleri (Milyon/TL).....	39
Şekil 3.3: Türkiye Süper Ligin Ticari Gelirleri (Son 2 Sezona Göre M/TL).....	42
Şekil 3.4: Süper Ligin Yayın Gelirleri Dağıtım Sistemi	44
Şekil 3.5: Süper Ligin Yayın Gelirinin Yıllara Göre Değişimi (Milyon/\$)	45
Şekil 3.6: Ülkelerin Harcamalarının Gelire Oranı	58
Şekil 3.7: Ülkelerin Genç Oyuncu Yetiştirmek İçin Yaptıkları Yatırımlar	59
Şekil 4.1: İki Eksenli Mali ve Sportif Başarı Analizi.....	62

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devleti
FA	İngiltere Futbol Birliği
FC	Futbol Kulübü
FFP	Finansal Fair Play
FİFA	Uluslararası Futbol Birliği
GVK	Gelir Vergisi Kanunu
MB	Mali Başarı
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
SB	Sportif Başarı
SK	Spor Kulübü
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu
THY	Türk Hava Yolları
TL	Türk Lirası

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme süreci her de sektör olduğu gibi futbolda da yaşanmaktadır. Bu süreç futbolu da ticaretin konusu yapmıştır; futbol kitlelere hitap etmesi nedeniyle dev bir endüstriye dönüşmüştür.

Bilet fiyatları, kombine kart fiyatları, lisanslı ürünler ve futbolcu ücretleri futbol ekonomisinin arz ve talep dengesini belirlemektedir. Dünyada ve ülkemizde yetenekli futbolcu arzının az olması, bu futbolcuları isteyen kulüplerin fazla olması nedeniyle futbolcu maliyetleri her yıl artmaktadır. Bu artışa, kulüpler sportif başarı için, taraftarların stadyumlara gelmesinden ve forma satışından elde edilecek olan gelir için katlanmaktadır. Fakat son dönemlerde Avrupa ülkelerinde ve ülkemizde futbolculara ödenen toplam ücretin kulüplerin elde ettiği geliri geçmiştir. Bu nedenle; birçok kulüp büyük finansal sorunlarla karşılaşmış bütçeleri zorlanmakta ve iflasa sürüklenmektedir.

Futbolun gelirleri milyar Euro'lara kadar çıkarken, artan bu gelirleri üreten ve yöneten yapının değişmemesi futbolun sürekliliği ve etkinliğini olumsuz etkilemektedir. İktisadi ve finansal açıdan değişen ve gelişen futbolun, yönetim sisteminin bu değişme ve gelişme ayak uyduramaması ve dünyadaki kulüplerin çoğu hala dernekler eliyle yönetilmesi günümüz futbolunun gelir kaynaklarını etkin kullanılamamasındaki en önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Futbolun dernek sistemiyle yönetilmesi, endüstriyel futbol anlayışıyla ters düşmektedir. Futbolun gelirlerinin milyar Euro'lara ulaşması ve bu gelirlerin dernek sistemiyle yönetilmesi futbolun iktisadi ve mali açıdan denetlenebilirliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Akşar, 2013;5). Türkiye Süper Lig'in toplam gelirleri yaklaşık 3 milyar Türk Lira'sına ulaşmıştır. Türkiye Süper Lig hala dernek ve vakıf sistemiyle yönetilmesi kulüplerin gelir kaynaklarının tamamını kullanmasına engel olmaktadır. Gönüllük esasına dayanan dernek sistemi, kulüplerin gelirlerinin ve harcamalarının kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır. Süper Lig kulüpleri endüstriyel futbolun gereği olarak şirket gibi hareket ederken, kulüpleri yöneten sistemin gönüllük esasına dayanan dernek sistemiyle yönetilmesi Süper Lig'in etkinliğini ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir.

Süper Lig kulüpleri gelir kaynaklarının çeşitlenmesi sayesinde devasa gelir elde etmektedirler. Süper Lig'deki kulüpler, rakiplerinin bir adım önüne geçebilmek için ve endüstriyel futbolun tüketicilerin olan taraftarların takımlarından sürekli şekilde sportif başarı beklmelerinden dolayı, kulüplerin elde ettikleri gelirlerden çok harcama yapmak zorunda bırakmıştır. Süper Lig kulüplerinin en önemli giderlerini yüksek maliyetli futbolcu transferleri oluşturmaktadır. Bu yüzden Süper Lig kulüplerinin yüksek maliyetli transfer harcamaları ile sportif başarı arasındaki ilişkinin incelenmesi önem arz etmektedir.

Günümüzde futbol, kitlelere kolayca ulaşabilme ve kitleleri etkileyebilme özelliği sayesinde büyük gelir kaynakları sağlamıştır. Futbol, sahip olduğu bu gelir kaynakları ile, fon gücüyle ve halka arz ettikleri ürünlerden elde ettikleri gelirleri hesap verebilirlik temelinde şeffaf bir şekilde yönetilmesi önem kazanmıştır. Futbol endüstrisindeki yöneticiler, kendi popülaritelerini artırmak için veya taraftarın takıma ilgisini çekmek için yada taraftarın takıma tepkisini azaltmak için özensiz ve hesapsız yüksek bütçeli harcamalar yaparak futbol kulüplerini iflasın eşiğine getirmektedir. Bu çalışmada, Süper Lig kulüplerinin bu yüksek bütçeli harcamaları, aynı oranda sportif başarıya yansıyor yansımadığını araştırma amacı güdülmüştür.

Çalışmanın temel varsayımlarından biri, Türkiye Süper Lig'de, 'kısa vadeli yüksek finansal harcamaların kalıcı sportif başarıyı getirmediği, fakat sportif başarıların kulüplere finansal kaynak olarak döner' olarak belirlenmiştir. Çalışmanın diğer varsayım, 'Süper Lig'e yüksek maliyetli ve yaşlı yabancı oyuncu transferi, Süper Lig kulüplerinin zarar etmesinde en önemli nedenlerinden biri' olarak belirlenmiştir. Çalışmanın son varsayım ise, 'Futbolun ticari bir sektör haline dönüşmesi ile paralel olarak Süper Lig'deki kulüplerin müşterileri (Seyirci), kulüplerini başarılı oldukları sezonda daha çok destekler' olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada, futbolun sportif bir branştan nasıl ticari sektöre dönüştüğünü anlatmak amaçlanmaktadır. Bu çalışmadan hareketle, futbolun sadece futbol olmadığını, futbol bir ülkenin, ekonomik politikası (Dünya Kupası Düzenlemek vb.), bir ülkenin veya bölgenin dışarıya açılan bir kapısı olduğu görülmektedir. Bu yüzden bu çalışmadaki verilerden hareketle, bu çalışmanın literatüre 'futbolun sadece sportif alan

olarak değil aynı zamanda ekonomik alan olarak da ele alınması gerekmektedir' katkılarından biridir.

Süper Lig kulüplerinin sportif başarı ile mali başarının arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmaktır. İki eksenli sportif başarı ve mali başarı analizi yardımıyla karşılaştırma analizinden hareketle sportif başarı ile mali başarının arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Süper Lig kulüplerinin gelir hesapları, gider hesapları ve transfer harcamaları mali başarı göstergeleri olarak dikkate alınmıştır. Sportif başarı göstergelerinde ise her kulüp kendi hedeflerine göre değerlendirilmiştir. Sportif başarı ile mali başarı arasındaki ilişkiyi saptayarak, Süper Lig kulüplerinin mali ve sportif açıdan gelişmesini sağlayabilecek çözüm önerilene yer verilerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1.BÖLÜM: FUTBOLUN TİCARİ SEKTÖRE DÖNÜŞMESİ VE ENDÜSTRİYELLEŞME SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde dünyada en çok izleyici ve takipçi sayısına sahip olan futbolun sportif faaliyetten nasıl ticari bir sektöre dönüştüğünü ve kitleleri etkileme gücü sayesinde nasıl endüstriyel bir sektöre dönüştüğü ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

1.1. FUTBOLUN TİCARİ SEKTÖRE DÖNÜŞMESİ

Literatürde; futbol sanayi işletmesi, futbol iş kolu, ticari futbol ve endüstriyel futbol şeklinde farklı kavramlarla ifade edilen futbol endüstrisi, üretim faktörlerini kullanarak nihai ürün ve hizmetleri piyasaya arz edilmesi ve küresel piyasaya sürülen mal ve hizmetlerin taraftarlar (tüketici/müşteri) tarafından talebin karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Güngör, 2014; 16).

Dünyada futbol artık spor olmanın ötesinde çok daha başka anlamlar ifade etmektedir. Geçmişteki temiz futbol¹, günümüzde çok daha farklı alana doğru ilerlemektedir. Günümüzde futbol spordan endüstriyellemeye doğru hızlı bir geçiş sürecine girmiştir. 1980’li yılların ortasına kadar futbol gösteri niteliğindeyken; 1990’lardan itibaren gösteri kısmına bir de iş kısmı eklenmiştir. Bir başka deyişle, milyarların büyük bir ilgiyle izlediği gösteri artık, günümüzde iş ve gösteri olarak karşımızdadır. Kitlelerin ilgisine sahip olan futbol, bugün olimpiik ruhtan hızla uzaklaşarak; çağımızın tüketim alanlarını belirleyen, ticari alanlarından birisi olarak ortaya çıkmıştır. Yani futbol, gelişen ve değişen koşulların neticesinde, içerik olarak ciddi değişimler geçirerek, alınıp satılan bir nesne olmuştur. İçerik olarak bu değişimler; yan ürünlerin pazarlanmasında, futbol-medya ilişkisinde, futbol – sosyal medya ilişkisinde, taraftar ve futbolcu nezdinde büyük değişimlerin yaşandığı görülmektedir. (Akşar,2005).

Futbol, hayatımızı yönlendiren, tüketim alanlarımızı tayin edebilme özelliğiyle, diğer endüstriyel çalışma alanlarından farklı bir alanda ilerlemektedir. Günümüzde

¹ Temiz Futbol: Futbol oyununda, gelir elde etme amacından daha çok, seyir zevkinin amaç edinilmesidir.

futbol; üzerimizdeki forma, elimizde salladığımız kaşkol, mutfağımızdaki logolu bardak, binlerce TL verdiğimiz pasolig kartımız ve kombinemiz, abone olduğumuz spor gazetesi, maçları takip etmemizi sağlayan bir şans oyunu, milyar doların piyasada dolaştığı yayın ihaleleridir. Kısacası, hayatımıza her bölümünde ve her saniyesinde görebildiğimiz bir meta olmuştur. Kitlelerin üzerinde aynı yoğunlukta istek ve talep görebilen; küreselleşen dünyanın en popüler markalarından biri olan futbol, bir tüketim ekonomisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Akşar, 2005;3).

Büyük bir tüketim ekonomisi olan futbol, globalleşmenin verdiği ivmeyle de sahadaki oyun anlayışına, takım ruhuna ve spor ahlakına doğrudan etki etmektedir. Artık ideal seyircinin yerini, şarkılar söyleyip çırpınan alt gelir grubuna mensup kişiler değil, stadyum localarına kurulan VIP'lerdir. Endüstriyel bir iş koluna dönüşen çağımız futbolunda, sponsorların, firmaların ya da kişisel ortaklıkların kiraladığı bu geniş ve konforlu bölmeler, kulüpler açısından önemli gelir kaynağı haline gelmiş durumdadır; tam da bu anlamda geleneksel futbol seyircisi, gelişen yeni futbol ekonomisinin bir gereği olarak yerini müşteri seyirci profiline bırakmıştır. Yani futbol seyircisi, birer müşteri haline dönüştürülmüştür.

Tablo 1.1:Avrupa Para Liginin Yayın Yıllarına Göre Toplam Gelir

Avrupa futbol para ligi toplam geliri (Milyar)	Yayın Geliri	Maç Günü Geliri	Ticari Gelir	TOPLAM
İlk Yayın (1998)	-----	-----	-----	-----
10. yayın	948m€	612m€	753m€	2,313m€
15. Yayın	1,660m€	926m€	1,189m€	3,975m€
20. yayın	2,184m€	1,005m€	2,359m€	5,548m€

Kaynak: (Deloitte Sports Business Groups, 2017).

Tablo 1,1'de görüldüğü gibi Avrupa futbol para liginin²(Avrupa'da en çok gelir elde eden 20 kulübünün oluşturduğu lig), ilk yayınladığı yıllarda futbolun daha yeni yeni ticari sektöre dönüşmeye başladığı zamanlardır. Yukarıdaki verilere göre 1998

² Avrupa Para Ligi: Avrupa futbol liglerinde, ticari gelir, yayın geliri ve maç günü geliri yönünden toplamda en çok gelir sağlayan 20 kulübün oluşturduğu ligdir.

yılında Avrupa futbolunda elde edilen toplam gelir 816 milyon Euro dur. Bu yıllar futbolun ticarileşmeye ve endüstrileşmeye yeni başladığı dönemler olduğu görülmektedir. Bu yüzden; yayın gelirleri ve ticari gelirlerin az olduğu dönemlerdir. Futbolun ticarileşmesiyle, futbol piyasadaki gelir kaynaklarının artmasına neden olmuştur. 10.Yayındaki verilere göre, Avrupa futbolundaki toplam gelir 2milyar 313 milyon Euro olup; bunun 948 milyon Euro yayın gelirinden, 612 milyon Euro maç gününden, 753 milyon Euro'sunu da ticari gelirden sağladığı görülmektedir. 15. Yayın dönemine göre Avrupa futbolunun toplam geliri 3 milyar 975 milyon Euro'dur. Bunun 1 milyar 660 milyon Euro'su yayın gelirinden, 926 milyon Euro'su maç önu gelirinden, 1 milyar 189 milyon Euro'su da ticari gelirinden sağlandığı görülmektedir. Endüstrileşmiş futbolun yanına bir de futbolun küreselleşmesinin katılması futbola yeni kaynak kapılarının açılmasına neden olmuştur. Yeni gelir kapısı olan sponsorluk sayesinde futbolun ticari hacmi büyümüştür. Tablo 1.1 'de görüldüğü gibi, son basım olan 20. Basım (2017) 'da yayın gelirlerini ticari gelirler geçmiştir. Yayın gelirleri 2 milyar 184 milyon Euro iken, ticari gelirler 2 milyar 359 milyon Euro'ya ulaştığı görülmektedir.

1.2.FUTBOLUN ENDÜSTRİYELLEŞME SÜRECİ

Sporun doğduğu eski Yunan'dan kazananlar, zeytin dallarıyla yapılmış taçlarla onurlandırılırdı. Buna ulaşabilmek için bütün soylular hatta krallar bile halkın içerisinde belirledikleri sporcularla karşılaşmaktan çekinmezlerdi. Kazananlar gururlanırlar, kaybedenlerse onurlarıyla mücadele ettikleri için hak tarafından el üstünde tutulurdu. Tüm ödül bu kadardı.

Futbol ise, 1863 yılında İngiltere Futbol Birliğinin (FA) kurulmasıyla bir seyir futbolu olarak ortaya çıkmıştır. Futbolun dünya'ya yayılması ise 1904'lere dayanmaktadır. Futbola ilginin katlanarak artmasıyla birlikte önce Hollanda, daha sonra Fransa ve Belçika İngilizlere FA liderliğinde Avrupa'da bir turnuva düzenlenmesini önermişlerdir. Fakat FA futbolun kendilerine özgü elit bir oyun olduğu gerekçesiyle bu önerileri reddetmiştir. Bunu üzerine 1904'te bazı Avrupa ülkeleri, Fransa, Belçika ve İsviçre önderliğinde Uluslararası Federasyon birliğini (FİFA) kurdular. FİFA'nın

kuruluşunun ertesini senesinde İngiltere FA' da bu gruba üye olmuştur. Futbol artık, küreselleşme yoluna girmek üzeredir (Yeldan,2014).

Futbolun uluslararası bir organizasyona dönüştürülme fikri, FIFA'nın 1921 yılındaki başkanı Jules Rimet tarafından ortaya atılmıştır. 1930'da Uruguay'da ilk dünya kupası düzenlenmiştir. İlk dünya kupasını Arjantin'i yenen ev sahibi takım olan Uruguay kazanmıştır. Futbolun kitleleri etkileyebilecek bir organizasyona dönüşmesi 1960' larda televizyon ve medya araçlarının yaygınlaşmasıyla hız kazandığı görülmektedir.

Futbolun ticari bir sektöre dönüşmesinin ve endüstriyelleşmesinin mimarı 1974'deki FIFA başkanı Joao Havelange'dir. Havelange, futbolun bankacılık, finans, medya ve sanayi ile birlikte hareket etmesiyle çok daha büyük karlar elde edilebileceğini fark etmiştir. Havelange, ilk iş olarak sponsorluk sistemini geliştirmiştir. FIFA bundan böyle tek banka ile tek içecek firmasıyla, tek havayolu şirketiyle, vb. çalışacaktır. Dünya kupasının resmi sponsoru olmak için şirketler birbirleriyle yarışır hale gelecek; futbol müsabakalarının yayın hakları da FIFA'nın elinde olacaktır (Yeldan, 2014: 6). Bu şartlar dahilinde ilk anlaşma 1975 yılında Coca Cola ile sağlanmıştır.

Futbolun endüstriyelleşme sürecinde televizyon yayıncılığında teknik gelişmelerinde çok önemli katkıları olmuştur. Teknik gelişmelerin ilk örneği ise, 1960'ların sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'deki televizyon şirketleri canlı yayınları durdurarak yavaş gösterimli tekrar yayınlama sistemini bulmuşlardır. Tekrar tekrar oynatma tekniği, futbol dünyasına ilk uyarlaması İtalya'da olmuştur. Bu tekniğin yayılmasıyla birlikte futbol dünyasında maç sonrası programlarının artmasına; bundan dolayı da milyonlarca insanın televizyon programlarına kitlenmesine neden olmuştur. Ülkemizde de bu programların, maraton, stadyum, vb. örnekleri vardır (Yeldan, 2014).

Futbolun ticari sektör haline dönüşmesi, futbolu şov olmaktan çıkartıp, bir iş sektörüne dönüştürmeye başlamıştır. Başladığı yıllarda insanlara seyir zevki veren futbol, günümüzde ise çok daha kompakt, daha az yaratıcı futbolcularla oynanmaktadır.

Bunun sebebi, düzenlenen bütün müsabakalarda kazanılacak ve kaybedilecek büyük paraların var olmasıdır. Düzenlenen organizasyonlardan gelir sağlamaması, izleyene keyif veren yaratıcı futbolu bir kenara bırakarak, daha sıkıcı ve tamamen mekanik bir futbol oynanmasına neden olmaktadır. Uruguaylı büyük yazar, Eduardo Galeona (2006) bu durumu ‘Futbolun öyküsü, zevkten zorunluğa uzanan hüznü bir öyküdür. Spor sanayi dalına dönüştüğü oranda, iş olsun diye oynandığı zaman ki güzelliğinden bir şeyler kaybetmiştir. Yüzyılın sonlarında yaşadığımız bu günlerde futbol, işe yaramaz her ögeyi reddetmektedir; kar getirmeyen her öge işe yaramaz olarak görülmektedir’ şeklinde ifade etmektedir.

Tablo 1. 2: 2014 Dünya Kupasının Brezilya Ekonomisine Katkısı

Maliyetler	Gelirler
Stad İçin Harcanan Para 3,5 milyar \$	Yayın Geliri ve Sponsor Geliri 3,1 milyar \$
İnşaat ve Diğer maliyetler 10,5 milyar \$	FIFA Geliri 2 milyar \$
Belediyelerin Borçlarındaki artış %30	Gelen Yabancı Turist Sayısı 600 Bin
Toplam Maliyet 14 milyar \$	Brezilya Ekonomisine Katkısı 51-64 milyar \$

Kaynak: (Yeldan,2014).

Tablo.1.2.’de görüldüğü gibi, Brezilya’da düzenlenen 2014 dünya kupası organizasyonunda Brezilya devletine; stadyum maliyeti 3,5 milyar dolar, inşaat ve diğer maliyetleri 10,5 milyar dolar, belediyelerin borçlarındaki artış %30 olup, toplam maliyeti 14 milyar dolar olmuştur. 2014 dünya kupası Brezilya devletinin ekonomisine katkısı ise; yayın geliri,1,7 milyar dolar, sponsor geliri 1,4 milyar \$, FIFA katkı geliri 2 milyar dolar olup, doğrudan katkının yanında dolaylı karla beraber Brezilya ekonomisine katkısı 51 ile 64 milyar dolar arasında olmuştur. Tabloda verilen veriler futbolun sadece futbol olmadığını en büyük göstergesidir.

1.3. BOSMAN KARARLARI VE FUTBOLUN ENDÜSTRİYELEŞME SÜRECİNE ETKİSİ

Belçika'nın Royal Liege Futbol Kulübü (FC) de oynayan Jean-Marc Bosman, Fransa'nın Dunkerque takımına transfer olmak istediği zaman, Royal FC Liege takımı bu transfer için yüksek bonservis bedeli istemesi üzerine, Bosman Royal FC Liege 1. Asliye Hukuk Mahkeme'sine dava açtı. Yüksek mahkemenin aldığı "BOSMAN KARARI" ile kulübüyle antlaşmaları son bulan futbolcular, bu karar çerçevesinde istedikleri kulüple yeni antlaşma yapma hakkına sahip olmuşlardır.

1.3.1. Bosman Kararlarının Ortaya çıkışı

Bosman, Belçika'nın Royal FC Liege takımında oynayan sıradan bir oyuncuydu. Takımıyla sözleşmesi 1990 yılının temmuz ayında bitmişti. Kulübüyle tekrardan antlaşmak istemesine rağmen, Royal FC Liege, Bosman'a aylık 750 Euro olmak üzere 1 yıllık sözleşme önermiştir. Bu şartları kabul etmeyen Bosman, kendisine yeni kulüp aramaya başladı. Bu arayış sonucunda Fransa'nın Dunkerque takımıyla anlaştı. Royal FC Liege, Avrupa Futbol Birliği (UEFA), FIFA ve Belçika Futbol Federasyon'un yönetmeliklerine dayanarak, Bosman'ı 400 bin Euro'ya satış listesine koydu. Dunkerque takımı bu bedeli karşılama gücü olmadığı için, Bosman'ı bir yıllığına 30 bin Euro karşılığında kiralamak için Royal FC Liege prensipte anlaştı. Fransız kulübü aylık 2 bin 250 Euro karşılığında 30 Temmuzda Bosman'a imza attırdı. Fransız kulübü Dunkerque aynı gün içerisinde banka teminatını ve sözleşmeyi Belçika kulübüne gönderdi. Fakat Royal FC Liege, Fransız kulübünün mali yapısının bozuk olduğunu bahane ederek sözleşmeyi işleme koymadı. Royal FC Liege, Kulübü tarafından yapılan teklifi reddettiği için Bosmanı kadro dışıyla cezalandırdı. Başka geliri olmayan ve yönetmelikler gereği başka takımda da oynayamayan Bosman, serbest dolaşım hakkı olan Avrupa vatandaşı olarak Liege 1. Asliye Hukuk Mahkemesi'nde dava açtı (Aydın, 2016). Bosman davayı Royal FC Liege, Belçika Federasyon'una ve UEFA'ya karşı açtı. Yerel mahkeme kararı lehte oldu. Fakat Hâkim, Avrupa Topluluğu'nu ilgilendiren uluslararası yönetmeliklerin çakışması nedeniyle davayı Avrupa Adalet Divanı'na gönderdi. Avrupa Adalet Divanı 15 Aralık 1995'te futbolda devrim etkisi yaratacak kararları açıklamıştır.

1.3.2. Bosman Kararları Ve Futbolun Endüstriyellemesine Etkisi

Avrupa Adalet Divanı'nın kararları;

1. Öncelikle futbolun bir ekonomik sektör olarak kabul edilmesi gerektiğini; futbol dahil tüm profesyonel spor dallarının, birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülmesi zorunlu olduğunu;

2. Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların, kontratlarının bitiminin ardından bonservis gibi kısıtlamalarla transferlerle engellenmesinin hiçbir hukuki dayanağı olmadığını;

3. Avrupa Birliği (AB) vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (en fazla 5 yabancı oyuncu oynatma kuralı) milli takımlar dışında yasadışı olduğunu;

4. Bu kulüpler tarafından yapılacak rekabeti engelleyici centilmenlik anlaşmalarının Avrupa Komisyonu tarafından, en ağır şekilde cezalandırılacağını;

5. Bu kararların, bundan sonraki gelişmelere de kaynak olacağını;

Gerekçeli kararında hükme bağlamıştır (Aydın, 2016).

Bosman kararlarının futbol sektörüne etkisi ise; Avrupa'da futbolcuların serbest dolaşım hakkına sahip olmasına neden olmuştur. Bu durum da Avrupa futbolundan, sporcuların serbestçe transfer görüşmesine ve sporcuların takas edilebilmesine olanak sağlamıştır. Futbolcuları serbestçe transfer görüşmesi yapabilmesine, reklam gelirleri ile ilgili sözleşmeler yapabilmesine olanak sağlamıştır. Bu durum futbolcuların sözleşmelerini düzenlenmesi için, kulüplerle şartları konuşmak için, kısacası futbolcunun transfer görüşmelerini organize ve koordine etmek için menajerlik şirketlerinin oluşmasına ve kurumsallaşmasına neden olmuştur (Akşar, 2005;16). Bosman kararları, futbolcuların imza attıkları takımlarda ömür boyu orada kalmalarına son vermiştir. Bosman kararı çıkmadan önce, futbolcunun sözleşmesi sona erse bile,

futbolcunun bonservisini elinde bulunduran kulüp, oyuncunun başka bir kulüple görüşebilmesi veya başka bir kulübe imza atabilmesi, tamamen o kulübün elindeydi. Kulüpler, Bosman kararından etkilenmemek için ve oyuncularını kaybetmemek için uzun sözleşmeler yapmak zorunda kalmıştır.

Tablo 1.3: Yıldız Futbolcuların Sözleşme Fesih Bedelleri

Futbolcular	Sözleşme Başlangıç Tarihi	Sözleşme Bitiş Tarihi	Sözleşme Fesih Bedeli
Cristiano Ronaldo	2016	2021	870 milyon€
Gareth Bale	2013	2019	500 milyon€
Lionel Messi	2014	2018	270 milyon€
Neymar	2016	2021	238,2 milyon€
Luis Suarez	2016	2021	200 milyon€

Kaynak: www. Transfermarkt.com

Tablo 1.3.'de görüldüğü gibi Bosman kararından sonra, dünyadaki yıldız futbolcuları kulüpler uzun sözleşmeler yapmak zorunda kalmışlardır. Real Madrid kulübü C. Ronaldo ile 33 yaşında olmasına rağmen 2016 'da 5 yıllık sözleşme imzalamıştır. Eğer Ronaldo'yu başka bir kulüp almak isterse 870 milyon Euro'luk fesih bedelini karşılamak zorundadır. Bosman kuralları değerli futbolcuların piyasasını yükselmesine ve bu futbolcuları sadece büyük bütçeli kulüplerin almasına neden olmuştur. Bosman kararları sonucunda, büyük bütçeli takımlar yıldızlarla dolu kadrolar kurarak, stadyumlara taraftar çekerek gelir elde etmeyi, televizyon aracılığıyla da dünyanın dört bir yanında ticari olarak pazarlamayı amaçlamışlardır.

Bosman kararlarının ülkemizdeki ilk örnekleri ise 2000 yılında UEFA ve Süper Kupa'yı kazanana Galatasaray yaşamıştır. Galatasaray'da sözleşmesi biten Hakan Şükür, Okan Buruk, Emre Belezoglu'nun Avrupa'ya gitmesiyle yaşanmıştır. Ülkemiz tarihinde en iyi kariyere sahip olan Arda Turan için; Atletico Madrid belirlediği 41 milyon Euro sözleşme fesih bedelini Barcelona'nın karşılayarak alması ülkemiz için en iyi örnektir. Bosman kararlarının ülkemizdeki en son örneği ise; 2016-2017 sezonundaki ara transfer döneminde yaşanmıştır. Beşiktaş Spor Kulübü (SK), Trabzon SK ile Mehmet Ekici'nin transferi konusunda 2 milyon Euro'da anlaşmıştır. Oyuncu Mehmet Ekici ise Fenerbahçe SK ile anlaşmıştır. Mehmet Ekicinin Fenerbahçe SK

istemesi, Trabzon SK da kendi ekonomik çıkarları doğrultusunda Beşiktaş SK istemesi, Oyuncu ile bonservisini elinde bulunduran Trabzon SK arasında anlaşmazlıklara neden olmuştur. Oyuncu Beşiktaş SK gitmeyi reddetmesi üzerine, Trabzon SK da oyuncuyu sözleşmesi bitene kadar kulüpte tutmaya karar vermiştir. Oyuncuyu sözleşmesi bitene kadar kadro dışı bırakarak cezalandırmıştır.

Bosman kararlarının futbol endüstrisine etkisi şunlardır;

1. Futbolcuların gelirlerinin artmasına neden olmuştur.
2. Futbolcuların transferlerini organize etmek için ortaya çıkan menajerlik şirketlerinin yaygınlaşmasına ve kurumsallaşmasına neden olmuştur.
3. Kulüplerin futbolcular için ödeyeceği bonservis bedellerinin yükselmesine neden olmuştur.
4. Kulüpler, oyuncularını kaybetmemek için uzun süreli sözleşmeler yapmak zorunda kaldı. Bu durumda kulüplerin ödeme yükünün artmasına neden olmuştur.
5. Dünyadaki büyük bütçeli kulüpler, yıldız futbolcuları alarak futbolun tekelleşmesine neden olmuştur.

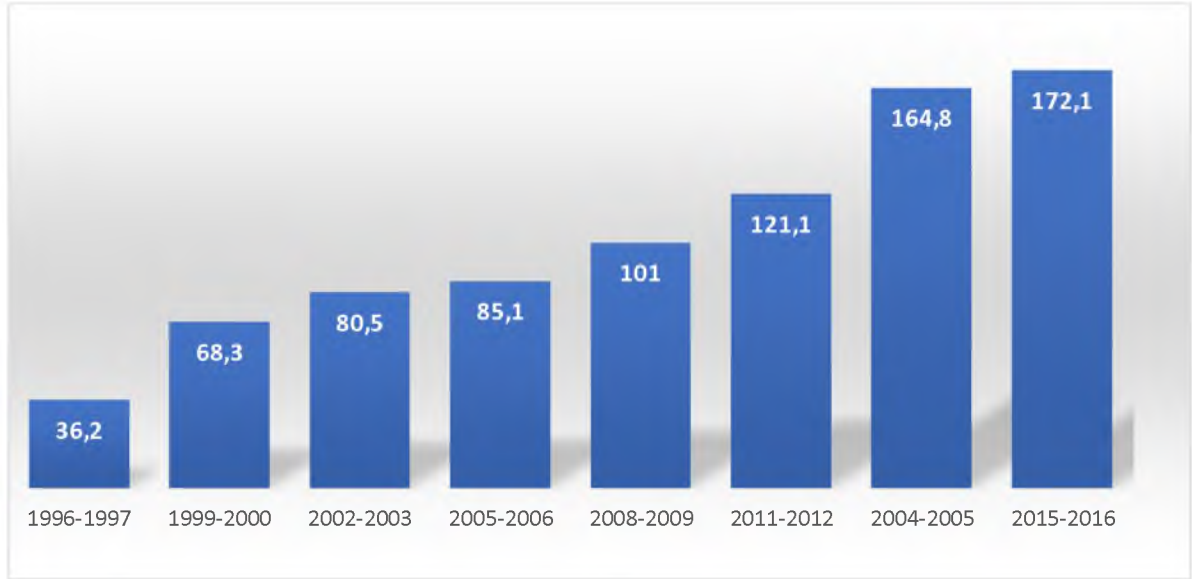
2. BÖLÜM: FUTBOLUN GELİR KAYNAKLARI

Spor endüstriyel bir üründür ve aynı zamanda da tüketim ürünüdür. Taraftar ve futbolu takip eden kitleler için nihai bir ürün olarak üretildiğinde tüketim ürünü özelliği taşımaktadır. Rekabet koşullarının artmasından dolayı spor piyasasına izleyici çekmek zorlaşmıştır. Bu yalnız sporda değil, bütün sektörlerde de rekabet koşullarının artmasından dolayı, tüketicilerin beklentisini yükseltmiştir.

Profesyonel Futbol Kulüpleri, futbola ilginin artması, modern hayatın getirdiği teknolojik gelişmeler futbolun popülaritesini arttırmaya devam etmiş, bunun sonucunda kulüpler şirketleşme yoluna giderek kâr amacı güden kurumlara dönüşmüşlerdir. Farklı kaynaklardan gelir elde ederek büyük bir finansal güce dönüşmüşlerdir.

Endüstriyel bir sektör olan futbol, daha önce ki gelirlerinin yanına ilaveten daha farklı gelir kaynakları yaratmıştır. Geçmişte kulüplerin gelir kaynaklarını sadece maç bileti ve maç günü gelirleri oluşturmaktaydı. Günümüzde bunlara ek olarak, yayın gelirleri, sponsorluk, lisanslı ürün gelirleri, reklam gelirleri ve şans oyunları geliri ortaya çıkmıştır (Akşar,2005). Futbolda gelir kaynaklarının çeşitlenmesi nedeniyle, nüfus gücünü artırarak faaliyet dışı gelirlerde elde etmeyi amaçlamıştır. Bu yüzden milyon dolarlık kulüpler, birçok yatırımcının ilgisini çekmiştir. Kulüpler bu ilgiye karşılık olarak bir şirket gibi sermayelerinin bir kısmını halka açarak büyük gelirler elde etmeye başlamışlardır. Artık kulüpler sermaye piyasalarında yer alarak, futbol ekonomisinin ne boyutlara ulaştığını göstermektedir.

Şekil 2.1: Para Liginin Yıllara Göre 20. Sıradakinin Toplam Geliri



Kaynak: (Deloitte Sports Business Groups,2017).

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, Avrupa Para Liginin ilk yayınladığı 1996 yılında futbolun gelir kaynaklarında maç günü geliri ve maç bileti gelirlerin ağırlıkta olmasından dolayı, listenin 20. Sırasında olan İngiltere’nin Arsenal takımının yıllık toplam geliri 36,2 milyon Euro kadardı. Günümüzde futbolun gelir kaynaklarının çeşitlenmesinden dolayı bu rakam yaklaşık 5 kat artmıştır. Şekil 2.1 de görüldüğü gibi 2017 Avrupa para Ligi verilerine göre listenin 20. Sırada olan İngiltere’nin Leicester City takımı yıllık toplam geliri 172,1 milyon Euro’ya kadar çıkmıştır. Bu durum futboldaki gelir kaynaklarının ne kadar büyüdüğünün göstergesi olmuştur.

Tablo 2.1:Avrupa Para Liginin Total Gelirin Top 20 Listesi

Sıra (Bir önceki yıl sıra)	Kulüp	2015-2016 Toplam Gelir (milyon€)	2014-2015 Toplam Gelir (milyon€)
1(3)	Manchester U.	689	519,5
2(2)	FC Barcelona	620,2	560,8
3(1)	Real Madrid	620,1	577
4(5)	Bayern Münih	592	474
5(6)	Manchester City	524,9	463,5
6(4)	Paris Saint Germain	520,9	480,8
7(7)	Arsenal	468,5	435,5
8(8)	Chelsea	447,4	420
9(9)	Liverpool	403,8	391,8
10(10)	Juventus	341,1	323,9
11(11)	BorussiaDormunt	283,9	280,6
12(2)	Tottenham	279,7	257,5
13(16)	Atletico Madrid	228,6	176,6
14(13)	Schalke	224,5	219,7
15(15)	Roma	218,2	179,1
16(14)	Milan	214,7	199,1
17(18)	Zenit	196,5	167,8
18(new)	Westham United	192,3	160,9
19(20)	İnter	179,2	164,8
20(new)	Leicester City	172,1	İlk defa girdi
25	Fenerbahçe	157,7	-----
26(21)	Galatasaray	155,9	159,1

Kaynak: (DeloitteSports Business Groups, 2017).

Tablo 2.1.'deki listede Avrupa'nın en büyük kulüplerinin sosyal medya hesapları üzerinden popülerliği, yayın gelirleri, maç günü gelirleri, reklam ve sponsorluk kriterleri üzerinden yapılmıştır. 2. Bölümde futbol kaynakları olarak bu kriterler detaylı şekilde anlatılmıştır. Tablo 2.1 de görüldüğü gibi Avrupa para liginin 11 yıldır zirvesinde olan Real Madrid'in yerini İngiliz devi Manchester United yıllık 689 milyon Euro toplam gelir ile almıştır. Bir önceki yıldaki yerini koruyan İspanyol devi FC Barcelona yıllık 620,2 milyon Euro toplam gelire 2 olmuştur. Son 11 yılda ki liderliğini kaybeden Los Galacticos olan Real Madrid yıllık 620,1 milyon Euro toplam gelire kendisine 3. Sırada yer bulmuştur. 3 kulübün birden 600 milyon Euro'yu geçmesi futbol endüstrisinin ne kadar büyüdüğünün göstergesidir. Tablo 2.1 de 20 sırada yer alan ve 2015-2016 yılında Premier Lig'de sürpriz yaparak şampiyon olan Leicester City ilk defa Avrupa Para Ligi sıralamasında yukarılarda yer almıştır.

2.1.MAÇ GÜNÜ GELİRLERİ

Geçmişte futbol liglerinde takımların ana gelirlerini maç günü kazandıkları gelirler oluşturmaktaydı. Maç günü sabahın erken saatlerinde stadyumlara akın eden, bilet alan, karnını köfte- ekmekle doyuran taraftarların kulübe bıraktığı paranın yerini artık, maçlarını daha konforlu ve lüks konforlu localarda izleyip, kulüplere binlerce Türk lirası bırakan müşterilere bırakmıştır (Akşar,2005). Son 30 yıllık süreçte endüstriyelleşme sürecine giren futbolda, sporseverlerin doğrudan etkilediği gelir kalemlerinin başında maç günü gelirleri gelmektedir. Maç günü gelirlerini, bilet ve kombine satışlarının yanı sıra VIP, loca satışlarından elde edilen ve yeme – içme hizmetlerinden elde edilen gelirler oluşturmaktadır. Bu gelir o ülkedeki ve o bölgedeki futbol kültürünü bizlere göstermektedir (Deloitte Sports Business Groups,2015).

Deloitte Sports Business Groups(2015) göre maç günü gelirlerini etkileyen faktörler

- Stadyum
- Sosyo-Politik Gündem
- Taraftarlık Kültürü
- Sportif Başarı
- Etkin Kulüp Yönetimi
- Ekonomik Parametreler
- Popülerlik

Tablo 2.2: 5 Büyük Ligin ve Türkiye Liginin Seyirci ve Bilet Fiyat Ortalamaları ve Maç Günü Gelirlerinin Ülkelerdeki GSYH Oranı

Lig	Seyirci Ortalaması	Ortalama Bilet Fiyatı	Ülkedeki GSYH Oranı%
ALMANYA	43.534	30 €	(%0,02)521
İNGİLTERE	36.176	49€	(%0,03)768
İSPANYA	28.021	50€	(%0,04)435
İTALYA	22.213	20€	(%0,01)221
FRANSA	22.150	19€	(%0,01)165
TURKIYE	8.395	34€	(%0,01)63

Kaynak: (Deloitte Sports Business Groups,2016)

Avrupa'nın 5 büyük ligi karşılaştırıldığında, Tablo 2.2'de görüldüğü gibi, maç günü gelirleri listesinde İngiltere Premier Lig'i 1. Sıradadır. İngiltere Premier Liginin ilk sırada yer alması tesadüf değildir. Çünkü sezonluk kombine ve maç günü satışında stadyumlarda, farklı müşteri taleplerine göre sunulan kafe hizmetlerinin veya kurumsal ağırlama paketlerinin etkisi büyüktür. OldTrafford, Emirates, Stamford Bridge, Ethiad Stadı başta olmak üzere Premier ligin son derece teknolojik ve modern stadyumları, maç günleri dışında sundukları alternatif konaklama hizmetleri, VIP alanları, özel organizasyonları için hazırladıkları mekân ve catering hizmetleri ile de birbirleriyle yarışmaktadır. Tablo 2.2 de görüleceği gibi maç günü gelirlerinde Bundesliga 2.sıradadır. Avrupa ligleri arasında seyirci ortalamasında ilk sırasında olmasına rağmen gelir bakımından İngiltere Premier Lig'in gerisinde olmasının nedeni Bundesliga ortalama bilet fiyatlarının Premier Lig'den daha ucuz olmasıdır. Tablo 2.2 de görüldüğü gibi Bundesliga'da ortalama bilet fiyatı 30 Euro iken Premier Lig'de ise ortalama bilet fiyatı 49 Euro dur.

Tablo 2. 3: Avrupa Para Liginin Top 20 Kulübünün 2015-2016 Sezonu Maç Günü Gelirleri

KULÜP	MAÇ GÜNÜ GELİRİ (MİLYON€)
Manchester United	137,5
Arsenal	133,6
Real Madrid	129
FC Barcelona	121,4
Bayern Münih	101,8
Chelsea	93,2
Paris Saint Germain	92,5
Liverpool	75,2
Manchester City	70,2
Borussia Dortmund	61,1
Tottenham H.	54,6
Schalke 04	51,2
Juventus	43,7
Atletico Madrid	36
Westham United	36
AS Roma	28,4
Inter	25,7
Leicester City	15,4
Zenit	10,3

Kaynak: (Deloitte Sports Business Groups,2017)

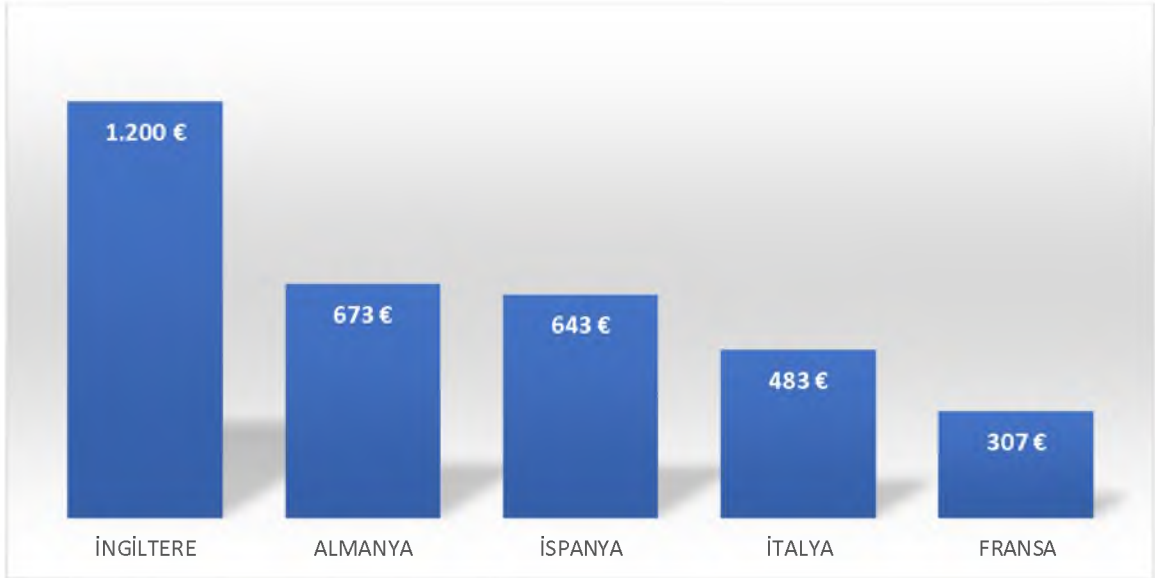
Tablo 2.3. de görüldüğü gibi Avrupa para liginin 2015-2016 sezonun maç günü gelirleri zirvesinde İngiliz devi Manchester United bulunmaktadır. 20 yılı aşkın Wenger yönetiminde bulunan ve sportif açıdan çok eleştirilen Arsenal kulübü 133,6 milyon Euro ile listenin 2.sirasında yer almaktadır. İngiltere Premier Lig’de maç günü organizasyonlarında ve stadyumlardaki konaklama olanaklarının üst düzeyde olmasının ve catering hizmetlerin gelişmiş olduğunun en iyi göstergesi tablo 2.3. de görüldüğü gibi maç günü gelirleri listesinin ilk 10 sırasında 5 tane İngiliz takımının yer almasıdır.

2.2. TİCARİ GELİRLER

Kitleleri etkileme gücüne sahip olan futbol ile tüketim anlayışı birleştiği zaman, serbest piyasa ekonomisinde büyük bir endüstriyel bir sektör ortaya çıkmaktadır. Bu sektör 'endüstriyel futbol' adı ile anılmaktadır. Endüstriyel futbol piyasasında kulüpler varlığını sürdürebilmek için verimlilik ve karlılığını arttırabilmesi gerekir. Bu yüzden artık futbol sadece gösteri ve sportif bir olgu olarak görülemez, Futbol aynı zamanda ekonomik bir sektör haline dönüşmüştür (Talmiciler,2008). Hayatımıza yön veren ve tüketim alanlarımızı belirleyen futbol, seyir zevki veren gösteri show'undan ticari bir sektöre doğru ilerlemektedir. Bu ticari sektör, kulüplerin varlıklarını çok uluslu şirketlere, maç günü bilet satışlarının yerini pazarlama stratejilerine bıraktığı bir alana dönüşmüştür (Authier'den aktaran Talmiciler,2008).

Kulüplerin forma satışları, logolu ürün satışlarından elde edilen gelir ticari gelirleri oluşturmaktadır. Futbolun endüstriyelleşme sürecine girdiği yıllardan itibaren ticari gelirden artan şekilde artış olmuştur. Çünkü değişen sosyo- ekonomik koşullar ve futbola yeni eklenen gelir kaynakları sayesinde kulüplerin ticari gelirleri artmıştır. Başta sponsorluk anlaşmaları olmak üzere marka ortaklıkları, ticari iş birlikler, reklam gelirleri ve bunlara ek olarak son yıllarda ortaya çıkan dijital platformlar ticari gelirler kaynaklarının içerisinde yer almaktadır (Deloitte Sports Business Groups,2017).

Şekil 2. 2:Avrupa'nın 5 Büyük Liginin 2014-2015 Sezonundaki Ticari Gelirleri



Kaynak: (Deloitte Sports Business Groups,2016)

Şekil 2.2'de görüleceği gibi Avrupa'nın en büyük 5 liginin 2014-2015 futbol sezonundaki ticari gelirler toplamı 3,4 milyar Euro'dur. Listenin tepesinde 1,2 milyar Euro ile İngiltere Premier Lig yer almaktadır. Listenin 2. Sırasında 673 milyon Euro ile Bundesliga yer almaktadır. Şekil 2.2'de görüldüğü gibi ticari kaynakların pazarlanmasında en başarılı lig İngiltere Premier ligdir.

Tablo 2.4: Avrupa Para Liginin Top 20 Kulübünün 2015-2016 Satış Geliri

KULÜP	TİCARİ SATIŞ GELİRİ (MİLYON€)
Manchester United	363
Bayern Münih	342,6
Paris Saint Germain	305,3
FC Barcelona	296,1
Real Madrid	263,4
Manchester City	238,9
Chelsea	163,1
Liverpool	159,8
Zenit	145,8
Arsenal	142,9
Borussia Dortmund	140,2
Juventus	101,7
Milan	100,8
Schalke	98,3
Tottenham H.	77,5
Inter	54,4
Atletico Madrid	53,2
AS Roma	35,8
Leicester City	30,1

Kaynak: (DeloitteSports Business Groups,2017).

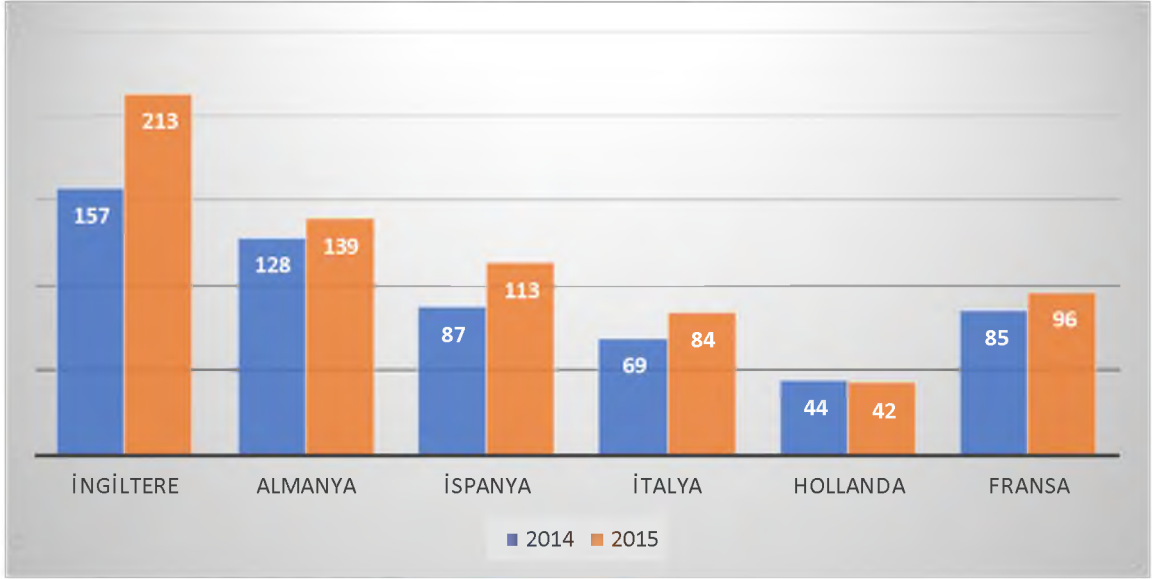
Avrupa para liginin verilerine 2015- 2016 futbol sezonundaki toplam ticari gelir 2,359 milyar €'dur. Tablo 2.4.de görüldüğü gibi Avrupa para ligin zirvesinde 363 milyon Euro ticari gelirle Manchester United yer almaktadır. Bundesliga'nın en değerli takımı olan Bayern Münih 342,6milyon Euro ticari gelirle listenin 2. sırasında yer almaktadır.

2.2.1. Sponsorluk Gelirleri

Endüstriyelleşen futbolun en önemli gelir kaynaklarından olan ticari gelir kısmının en büyük pay sponsorluklara aittir. Sponsor şirketleri kendi şirketlerinin tanıtımını yapmak amacıyla spor faaliyetlerini veya spor kulüplerini destek eklemek için ödediği maddi veya manevi meblağlara sponsorluk denir. Sponsorluk, şirketlerin kurumsal veya pazarlama stratejilerine yönelik spor kulüplerine destek vererek yaptığı ticari bir yatırımdır. Sponsorluk karşılıksız yapılan bir yardım değildir. Aksine sponsor olan şirket için büyük bir ticari yatırımdır. Çünkü şirketler sponsor olarak, şirketlerinin

prestijini artırmayı, şirketin markalaşmasını ve şirketin hedeflerine ulaşmasını amaçlar (Soygüden,2016).Futbolun kilerleri etkileyebile gücünün olması sponsor şirketlerin ilgisini çekmektedir. Bu yüzden sponsorluk alanların içinde en büyük paya futbol sahiptir.

Şekil 2.3:Avrupa'nın Büyük Liglerinin Forma Sponsorluk Gelirleri(Milyon€)



Kaynak:(AktifBank, 2016)

Şekil 2.3 de görüldüğü gibi Avrupa'nın büyük liglerin forma sponsorluk sıralamasında İngiltere permiler lig ilk sırada yer alıyor. 2015-2016 futbol sezonunda sadece Manchester United'ın 1,7 milyondan fazla forması satılmıştır. 2009-2010 sezonundan bu yana Real Madrid'in 10 milyondan fazla forması satılmıştır (Aktif Bank,2016).

Avrupa'nın büyük liglerinde ve bu liglerde mücadele eden kulüplerin ticari gelirlerinde en büyük payı formalar ve stadyumlar almaktadır. Kulüpler en çok geliri, üretici spor şirketlerinden ve formalarının üstüne aldıkları ana sponsorluklardan elde etmektedir. Kulüpler ülke federasyonun aldığı kararlar çerçevesinde formalarına, çoraplarına, sırtlarına reklam alabilmektedirler. Hatta formalarının içi kısmına da reklam alabiliyorlar. Bunun en belirgin örneği Barcelona'nın formasının iç kısmındaki Intel reklamıdır. 2006 yılına kadar formasına hiç reklam almayan Barcelona, 2006 yılında UNİCEF yardım kuruluşunun forma sponsoru olmasına izin vermiştir. Bu

sponsorluktan Barcelona hiç gelir etmemiş, aksine UNICEF'e destek olmuştur. Fakat sonra ki yıllarda sadece bir sezonda 4 spondordan (Nike, Qatar Airways, Intel, Beko) 100 milyon €'dan fazla gelir elde etmiştir.

Premier Lig'de en çok ticari gelir kazancı olan takım Manchester United'dır. Premier Lig'deki 2016 1. Çeyrek verilerine göre 65,8 pound kazanmıştır. Diğer gelirler hesaba katıldığı zaman Manchester United'ın yıl sonu gelirinin 500 milyon pounda ulaşacağı öngörülmektedir. Spor markaların kulüplerle yaptığı anlaşmalar, kulüpler için büyük gelir kaynağı oluşturmaktadır. Bu anlaşmaların ilk sırasında Adidas – Manchester ortaklığı yer alınmaktadır. Bu ortaklıkta Adidas 2025 yılına kadar her yıl Manchester'a 75 pound ödeyecektir. Adidas'ın Bayern Münih'e ödeyeceği 60 milyon Euro ile 2. Sırada yer almaktadır. 3.sırada ise, 5 yıl boyunca Arsenal'e 30 milyon pound ödeyecek olan Puma-Arsenal ortaklığı yer almaktadır (Aktif Bank,2016).

2.2.2. Lisanslı Ürünlerden Elde Edilen Gelirler (Mercandising)

Lisan, bir firmanın bir diğer firmanın markasını imtiyaz veya ücret karşılığı kullanabilmesine olanak sağlayan antlaşmadır. Lisans aracılığıyla gerçekleştirilen bir marka stratejisi, organizasyona imtiyaz karşılığı mal, hizmet veya promosyon ile marka, marka ismi, marka işareti veya ticari isimin bağlantılı kullanmasına olanak tanımaktadır. Lisanslı ürünler, spor endüstrisinin içindeki, kaynak yaratan, diğer alanları tamamlayan, spor tüketicilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayan ticari bir alandır.

Güçlü bir markaya sahip olmasının önemi organizasyonun lisansı ile mümkündür. Spor endüstrisinde lisans haklarının alma uygulaması çok yaygın olan ve gelişmekte olan bir konudur. Lisans ürünleri, giyim, spor malzemeleri, üzerimizdeki forma, giydiğimiz ayakkabı, yatağımızdaki nevresim, hediyelik eşya, kısacası gündelik hayata kullanabileceğimiz her şeyden oluşabilmektedir. Spor ürünleri için lisan çok önemlidir. 1990-1994 arasında ticari ürün satışları 5,5 milyar dolardan 10,5 milyar dolara kadar çıkmıştır. Lisanslı ürünler satışı ülkemizde de hızla gelişmektedir. Son yıllarda ülkemizde spor alanında özellikle futbolda ticari ürünleri satışında büyük bir artış olmuştur. Fenerbahçe 'Fenerium adıyla', Galatasaray' Galatasaray Store' adıyla ve Beşiktaş'ta 'Kartal Yuvası' adıyla ülkemiz her bölgesine şubelerini açmıştır. Bu şubeler

takımlarının lisanslı ürünleri satarken hem de bulunduğu bölgede kulübünün markalaşmasını sağlamaktadır.

Futbol sektörü kendine özgü taraftar kitleri oluşturmakta gecikmemiştir. Taraftarların= müşterilerin hayranı olduğu yıldız futbolcuların satın alınması ve stadyumlara taraftarı olduğu takımın formları ile stada gelmesinin özendirilmesi bir satış stratejisidir. Kulüpler bu stratejiyle her sene dünyaca ünlü yıldız oyuncu getirerek, gelen oyuncun lisanslı ürünlerinin satışından büyük kazançlar elde etmeyi amaçlamaktadırlar(Talimciler,2008). Bu en iyi örnek ise, Fenerbahçe Spor Kulübünün dünya ünlü yıldız Roberto Carlos ile sözleşme imzalamasının ardından bir gün içinde 75.000 forma satılmıştır. Bir hafta içerisinde Roberto Carlos formalarının satışlarından, Roberto Carlos'un bir yıllık alacağı olan 4,5 milyon Euro karşılanmasıdır. Fenerbahçe sadece forma satışlarından Carlos'un 1 yıllık ücretini karşılamıştır.

2.3. YAYIN GELİRLERİ

Günümüzde futbolun endüstriyellesmesinde ve kitlelere ulaşmasında en büyük araç televizyon ve medya olmuştur. Futbol tüketim alanlarımız belirlerken, bu tüketim alanların kitlelere yayılmasında en önemli görevi televizyonlar üstlenmiştir. Televizyon futbolun yayınlanmasında ve markalaşmasında önemli rol oynarken, futbol da televizyonun yayın tekniklerinin gelişmesinde ve son teknolojilerin televizyonlar da yayınlanmasına olanak sağlamıştır. Günümüzde bunun çok güzel örnekleri vardır. Maç canlı yayınlanırken, maç içerisinde ofsayt olup olmadığını, ofsayt çizgi teknolojiyle izleyenlere gösterilmesi bunun iyi bir örneğidir. Hatta çağımız futbolunda en büyük yenilik olması beklenen video hakem uygulaması da yayınlama teknolojilerinin ne kadar geliştiğinin göstergesidir. Futbol ve televizyon arasındaki bu sıkı ilişki, futbol endüstrisinin yeniden şekillenmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Televizyon, futbolu metalaştırarak futbol için yeni gelir kaynakların oluşmasına olanak sağlamıştır. Bu süreçte görsellik önem arz etmektedir.

Televizyonun hayatımız önemli yer tutmaya başlaması, ekran başlarında günlerimizi geçirmemiz, futbol endüstrisinin yöneticilerinin ilgisini çekmiştir. Televizyon sayesinde evlerimizin salonları artık stadyumlara dönüşmüş, stadyumlarda

maçları izleyemeyen futbol severler için, evinde, komşusunda veya kafelerde maçları izleme olanağı sağlamıştır. Televizyon başında maç izlemeye alışmış olan seyirciler, stadyumlara maç izlemek için gittiği zaman televizyonda sağlanan olanakları aramaya başlamışlardır. Televizyonda maç izler gibi rahat koltuklarda, televizyonda maç izlerken ki gibi pozisyon tekrarları izlemek gibi talepler ortaya çıkmıştır. Günümüzde yapılan modern stadyumlarda bu taleplere öncelik verilmeye başlanmıştır. Stadyumlarda rahatça oturup maçı izleyebileceğimiz localar oluşmaya, evimizdeymiş hissi veren catering hizmetlerin stadyumların içerisinde oluşmaya başlamış ve televizyonda izlediğimiz gibi pozisyonların tekrarı izlemek için stadyumlara dev ekranlar yerleştirilmeye başlanmıştır.

Futbol kültürünü ve üretim kalıplarını aynı anda dünyanın her bir tarafına yayan televizyon, futbol endüstrisinde yeni gelir kaynaklarından birisi olan ‘‘reyting’’ in ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Çağımızın teknolojik imkanları sayesinde milyarlarca insana ulaşabilmenin ve futbolun markalaşmasının sağlanmasının yolu izlenebilirliktir. İzlenebilirliğin bu denli önemli olmasının sebebi, kulüplerin yayın gelirleri incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. Geçmişte futbol kulüplerinin gelirler kalemlerinde maç günü gelirleri önemli yer tutarken günümüzde futbol kulüplerinin toplam gelir içinde en çok paya yayın gelirleri ve sponsorluk gelirleri sahiptir (Akşar,2005:25). Futbol kulüpleri yayın gelirleri artırmak için maç öni, maç esnasında, maçlar başlamadan önce yayın programları düzenlemektedir. Kısacası günümüzde artık futbol 90 dakika değildir. Bunun en güzel örneklerinden biri Şampiyonlar ligi organizasyonudur. Futbol takımları maçın oynanmasından bir gün önce takımın antrenörü ile takımın içinden seçtikleri oyuncuyla beraber Şampiyonlar ligi sponsorlarının olduğu katalogun önünde televizyonlara ve basın görevlilerine demeç vermesi ve yine bu sponsorların maç esnasında saha kenarında bulunan sponsorların logolarının televizyon ekranları üzerinden kitlelere yaymasıdır.

Başlangıçta zevk için oynanan ve taraftarın hemen stadyumun kenarında yer aldığı futbol, zaman içinde yarı profesyonele dönüşmüş; bu süreçte futbol hem zevk hem para için oynanmaktadır. Taraftarlar ise ucuz biletle futbol ruhunu yansıtan stadyumlarda takımlarını desteklemişlerdir. Futbolun son aşaması olan profesyonelleşmenin naklen yayın anlayışıyla beraber yeni futbol anlayışı ortaya

çıkıştır. Bu anlayış futbolcunun yüksek gelirler elde ettiği, şöhrete kavuştuğu, taraftarların ise yüksek ücretle karşılığında modern stadyumlarda maçlarını izlediği bir sistemdir(Talimciler,2008). Parası olmayan seyirci ise toplu izleme alanlarında taraftarı oldukları takımları izlemek için kötü koşullarla katlanmak zorundadır. Futbolun amatör ruhla oynandığı zamanlarda futbolda şiddet oranları daha azken, paranın etkisi arttıkça şiddet ve kötü koşullar daha da artmaya başlamıştır. Teknoloji, Reklam= Yeni futbol anlayışı, Futbol, Taraftar denklemi yerini Medya, Reklam, Teknoloji, Müşteri denklemine bırakmıştır (Talimciler, 2008).

Tablo 2.5: Avrupa Para Ligi Top 20 Kulübün 2016 Sezonundaki Yayın Geliri

KULÜP	YAYIN GELİRİ (MİLYON€)
Real Madrid	227
Manchester City	215
FC Barcelona	202,7
Juventus	195,7
Arsenal	192
Chelsea	191,1
Manchester United	187,7
Liverpool	168,1
AS Roma	154
Tottenham H	147,6
Bayern Münih	147,6
Atletico Madrid	139,4
Leicester City	126,6
Pari Saint German	123,1
Westham United.	115,9
İnter	98,6
Milan	88
BorussiaDormutnd	82,6
Schalke 04	75
Zenit	40,4

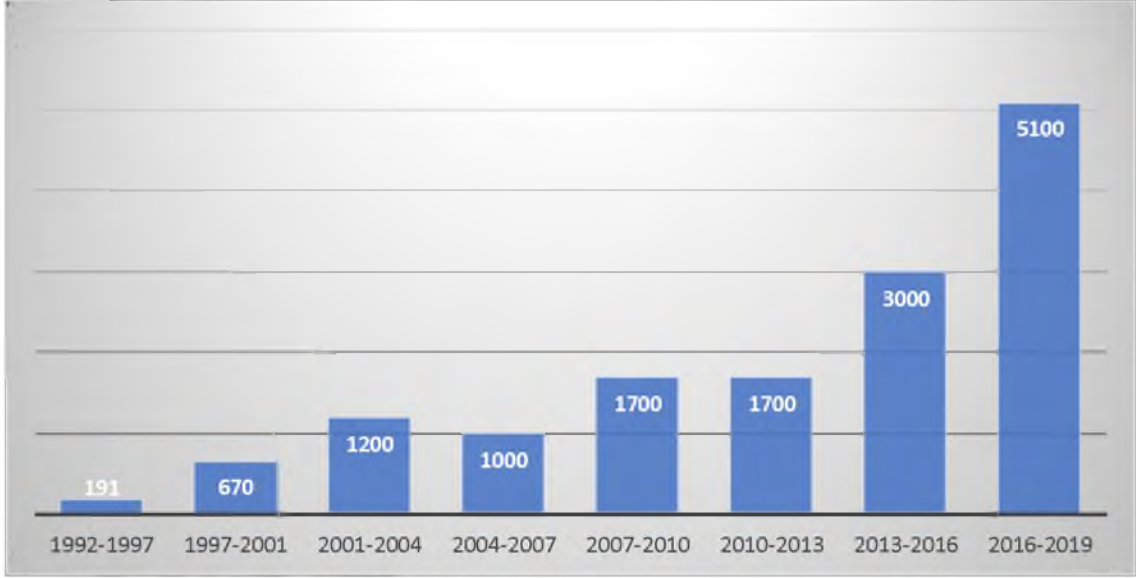
Kaynak: (Deloitte Sports Business Groups,2017)

Tablo 2.5 de görüldüğü gibi Avrupa'nın büyük kulüplerinin gelir kaleminde yayın gelirleri çok büyük paya sahiptir. İspanya devi Real Madrid'in 2015-2016 futbol sezonundaki toplam yayın geliri 227,7 milyon Euro ile yayın gelirinin ilk sırasında yer almaktadır. Avrupa'nın en zengin 20 Kulübünü 2015-2016 futbol sezonunda toplam yayıncılık geliri yaklaşık 3 milyar Euro 'dur (Deloitte,2017). Yayın gelirlerin futbol

kulüplerini gelir kalemlerinde büyük paya sahip olmasının en önemli sebebi herkesin izleyebileceği açık kanallar yerine ücretli kanallar aracılığıyla kitlelere ulaşmasıdır. Ücretli kanallar aracılığıyla izleyiciyle buluşan spor müsabakaları dünyanın dört bir tarafından insanlara ulaşma olanağına sahip olmuştur. Sponsor şirketler, şirketlerinin markalaşması için, şirketlerinin hedeflerine ulaşması için bu şifreli özel kanallara reklam vererek veya sponsor olarak kitlelere kendilerini tanıtmayı amaçlamaktadırlar. Futbol Kulüpleri müsabakalarını yayımlamak karşılığında özel şifreli kanallarda yayın gelirleri elde etmektedir. Şifreli kanallarda bu maçları taraftarlara izletip kazandığı reytinglerden, belli bir ücret karşılığında sattığı dekoderlerinden gelir sağlasa da asıl gelirini müsabakalara sponsor olan şirketlerden kazanmaktadır (Aktif Bank,2016).

Günümüzde her ülkenin federasyonlarının yönetmeliklere göre bu yayın gelirleri paylaşılmaktadır. Bütün ülkelerin kendilerine göre yayın gelir dağıtım sistemleri vardır. Ülkeler bu sistemleri kendi sosyo ekonomik koşullarına göre, ligin markalaşmasına göre, sportif başarıya göre, uluslararası izlenirlik oranına göre ve reklam gelirlerine göre belirlemektedir.

Şekil 2.4:İngiltere Premier Liginin Yıllara Göre Yayın Gelir Değişimi(Milyon/Pound)



Kaynak: (Aktif Bank,2016)

Şekil 2.4 de görüldüğü gibi İngiltere Premier liginin 1992-1997 futbol sezonundaki toplam yayın gelirleri 191 milyon pounddur. SKY ve BT televizyonuyla yapılan anlaşmaya göre İngiltere Premier liginin son yayın gelirlerin 2016-2019 sezonun 5,1 milyar pound olacağını tablo 2.4'de görülmektedir. İngiltere Premier ligde yayın gelirlerinin artışının en önemli etken Uzak Doğu pazarını keşfetmiş olmalarıdır. Manchester United başta olmak üzere dev İngiliz kulüpleri sezon öncesi Uzak Doğudaki turnuvalara katılmaktadır. Böylece dünyanın dört bir yanında İngiltere Premier liginin markalaşmasını, takip edilebilirliğini artırmayı amaçlamaktadırlar (Deloitte Sports Busines Groups,2017).

Futbolun merkezi olan İngiltere, yayın gelirleri elde edilmesinde en başarılı ülkelerden birisidir. İngiltere Premier ligde yayın gelirleri dağılımı; başlangıçta gelirin %50'sini eşit şekilde bütün kulüplere eşit şekilde paylaştırılmaktadır, sonra kalanın %50'sini sportif performansa göre, sonra kalan diğer yarısıysa kulüplerin popülerliğine, haftalık yayınlanan maç sayısına göre dağıtmaktadır.

Fransa ligi Lig 1'de ise yayın gelirlerinin %83 Dayanışma primi adıyla 20 takım arasında eşit olarak paylaştırılmaktadır. Kalan gelirin %10 sportif başarıya göre %7'si ise her hafta yayınlanan maçlar içerisinde en yüksek izlenme oranına sahip olan üç maçı

oyunayan kulüpler arasında pay edilmektedir. Avrupa'nın stadyumlara da taraftarlar tarafından en yüksek orana sahip olan Bundesliga 'da yayın gelirlerinin %50'si eşit olarak tüm takımlara pay edilmektedir. Kalan yarısının 4'te 3 ise üç yıllık sportif performansa göre, geriye kalan gelir ise kulüplerin genel başarı durumuna göre pay edilmektedir(Ekolig,2016). İtalya Ligi SERİA 'da ise toplam yayın gelirinin %40'ı kulüpler arasında eşit şekilde pay edilmektedir. Geriye kalanında %30 da kulüplerin performansına göre kalan %30 da kulüplerin televizyonda yayınlanan maç sayılarına göre paylaşılmaktadır. Avrupa'nın büyük ligleri arasında bir tek havuz sistemini kullanmayan lig İspanya Laligadır. İspanya Laliga da her kulüp kendi maçlarının yayınlama hakkına sahiptir. Ülkemizde ise yayın gelirleri %35 katılım payı olarak bütün Süper Lig takımları arasında eşit şekilde paylaşılmaktadır. Kalan gelirin %45 ise kulüplerin performansına göre eşit şekilde paylaşılmaktadır. Kalanın %11 şampiyonluk sayılarına göre, kalan %9 ise ilk 6 arasında paylaşılmaktadır (Ekolig, 2016).

2.4. SOSYAL MEDYANIN FUTBOL ENDÜSTRİSİNE KATKISI

Futbol endüstrisi, kitlelerin ilgisinin her geçen gün daha da artmasının sonucu futbol daha da büyümüş ve futbolla çok fazla ilgisi olmayan birçok sektöründe futbol piyasasının içine çekmiştir. Günümüzde en popüler olan Lionel Messi ve Cristiano Ronaldo arasındaki tatlı çekişme, oynadıkları kulüplerin prestijlerine ve gelirlerine yaptıkları katkı futbolun sadece futbol olmadığını en iyi göstergesidir. Milyarlarca Euro'luk bir sektöre dönüşen futbol, devamlılığını sağlamak ve büyümek için diğer sektördeki şirketler gibi ürün ve hizmetlerinin pazarlanması gerekmektedir.

Futbol pazarlaması, stadyumlardan televizyon yayınlara, maç günü gelirlerinden, stadyum adlarına alınan sponsorluklara kadar geniş bir alana sahiptir. Stadyumlar artık bir alışveriş merkezi gibi olması, kulüplerin stadyumlardan farklı şekillerde gelir elde etmeyi amaçlamıştır. Futbol sektörünün büyümesinin önemli bir ögeside medyadır. Geleneksel medya ve sosyal medya futbolun kitlelere ulaşmasını çok önemli yere sahiptir. Endüstriyel futbolun günümüzde dört temel unsuru vardır. Bunlar futbol arzını piyasaya sürmekle görevli olan futbol kulüpleri, bu arzı pazarlamakla görevli olan federasyonlar ve yayıncı kuruluşlar ile ürünü satın alacak olan seyircilerden

oluşmaktadır. Kulüpler, internet üzerinden lisanslı ürünler satışı yapmayı amaçlamaktadır. Avrupa'nın büyük kulüpleri gelir kaynakları çeşitlendirmek için yeni pazar alanları oluşturmaktadır (Talimciler, 2008:93). Avrupa Ülkeleri yeni Pazar olarak Uzakdoğu ülkelerini görmekte ve bu alanlarda ürünleri satarak yeni gelir kaynakları elde etmişlerdir.

Futbolun dünya çapında takip edilirliliğinin artması, futbol sektörünün alanlarının büyümesine neden olmuştur. Bu büyümeyle futbol kulüpleri gelirlerini arttırmıştır. Futbol sektörü 'nündeki büyümeler kulüpleri yeni pazarların bulması için teşvik etmiştir. Ticari ürün satışları ve sponsorluk gibi yeni kaynakların pazarlama stratejileri ve internet çok önemli yere sahiptir. İnternet ile futbolun yolu tam da burada keşismektedir. Çünkü kulüpler ürünlerini doğrudan satabilme olanağına sahip olmaktadır internet sayesinde. İnternet sayesinde kulüplerin pazarlama maliyeti düşmektedir. Bu yüzden kulüpler için lisanslı ürünlerin pazarlanmasında önemli yere sahiptir(Kuyucu,2014).

Futbolun ticarileşme sürecinin etkisi ise pahalı maç biletleri, yüksek sponsor gelirleri, yıldız oyuncuların pazarlanması gibi faaliyetlerdir. Futbolculara tavan ücreti politikasının kaldırılmasıyla futbolcuların kendi piyasalarını belirlemesine neden olmuştur.

Futbol kulüpleri arasındaki yarış ve her kulüp kendi markasını oluşturmak istemesi, kulüpleri pazarlama yöntemlerini kullanmaya zorlamıştır. Futbol kulüpleri, internette yararlanarak ürünlerini pazarlama konusunda rakiplerine üstünlük sağlamak için uğraşmaktadırlar. Futbol kulüplerinin arasındaki rekabet büyük şirketlerin ilgisini çekmektedir. Futbol sektöründe pazarlama stratejilerinin artması futbolun bir meta olarak görülmesine neden olmuştur. Alınıp satılan bir sektör olana futbol, iletişim stratejileriyle ve pazarlama yöntemleriyle dünyanın dört bir tarafına ulaşmaktadır (Yıldız'dan aktaran Kuyucu,2014).

Futbolun endüstrisinde pazarlama stratejilerinin ilk hedefi tüketinceye/taftara sunulacak ürünün tasarlanması ve dizayn etmektir. Tasarlanan ürünün fiyatı belirlenerek ürünün tüketiciye sunulacak olan yerlerin belirlenmesi sonraki adım olacaktır. En son

adım ise promosyon çalışmalarıdır. Futbol Endüstrisinin hacminin artırılmasında pazarlama uygulamasının önemli yeri vardır.

Tablo 2.6:Futbol Endüstrisinde Pazarlama Uygulamaları

Futbol Pazarlama Uygulamaları	Hedef Kitle/(Tüketici)
Futbol Seyrinin Pazarlaması	Seyirciler/Taraftarlar
İsim Hakkı Pazarlaması	Spor İşletmesi, Kafe Yatırımcısı
Lisanslı Ürünlerin Pazarlaması	Logolu Ürün Tüketicileri
Sponsorluk	Futbol Yoluyla Pazarlama Yapan Şirketler
Yayın Haklarının Pazarlaması	Medya Örgütleri
Taraftar Kart Pazarlaması	Seyirciler/Taraftarlar
Stadyum Pazarlaması	Stadyum Hizmetleri Tüketicileri
Gençlik Geliştirme Programı	Spor işletmesi, Kulüpler

Kaynak: (Serarslan,2009:11).

Futbolun izlenirliği, futbol pazarlamasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü futbolun en önemli tüketicileri futbol izleyicileridir. Bu yüzden futbol pazarlama stratejilerinin amacı seyirci sayısını, taraftar sayısını, kısacası müşteri sayısını arttırmaktır. Futbol seyircisinin veya taraftar pazarının büyüklüğü, stadyum pazarlamasını, isim hakkının pazarlamasını, ticari ürünlerinin pazarlamasını, sponsorluk, yayın hakkı gelirleri gibi gelir kaynaklarında etkilemektedir. Futbol bir gösteri ve eğlence aktivitesi olarak görülse de aslı öyle değildir. Futbol artık bir iş sektörüne dönüşmüş ve reklam şirketleri için bir meta olmuştur. Futbolun iş sektörüne dönüşmesinden sonra, para tek ve ilk amaç haline gelmiştir (Serarslan,2009:14).

Futbolun pazarlanmasında stadyumların yatırım merkezine dönüşmesinde önemli yer tutmaktadır. Dünyanın her tarafında modern ve teknolojik stadyumlar yapılmaktadır. Yeni inşa edilen stadyumlar; ticari merkezlere yakın, otoyollara yakın yerlere yapılmaktadır. Bunun en önemli sebebi stadyumların sadece maç günü gelir edilmesi yerine, maç günleri dışında da gelir sağlayan bir alışveriş merkezine dönüştürülmek istemesidir. Günümüzde stadyumlarda düğün törenleri bile yapılmaktadır. Eğlence olarak başlayan futbol günümüzde tümüyle her şeyden gelir sağlamaya çalışan büyük bir ticari sektöre dönüşmüştür.

Seyirci sayısını artırmak için yapılan futbol pazarlama uygulamalarından biride yıldız futbolcu transferidir. Lionel Messi, Cristiano Ronaldo gibi dünya yıldızlarının

takımlarının sponsorluk gelirlerinde, tribüne taraftar çekebilmelerinde, televizyon geliri elde etmelerinde önemli bir yere sahiptir. Yıldız oyuncular, yalnız tarafları stadyumlara çekmekle kalmaz bunun yanında takımın lisanslı ürünlerinin satışı artmasında ve takım izlenirliğinin artmasında önemli katkıya sahiptir. Dünya da futbola ilgini devam edebilmesi için futbol endüstrisini yöneticileri her dönem yıldız oyuncuların markalaşmasını sağlamışlardır. Brezilyalı Ronaldo mu yoksa Zidane mı, Messi mi Ronaldo mu gibi sorular yaratılarak bu futbolcuların markalaşmasına ve bu sayede futbolun izlenirliğini arttırmaya çalışmışlardır.

Futbol endüstrisinin yeni pazarlar arayışı futbolun sınırlarının dünyanın dört bir tarafına yayılmasına sebep olmuştur. Futbolu uluslararası pazarlamada en başarılı kulüp Manchester United olmuştur. Manchester United futbol kulübü sezon başı kampını ülkesinde yapmak yerine kendisi için iyi bir Pazar olma özelliğine sahip Asya kıtalarından yapmayı tercih etmiştir. Bu durum hem Asya kıtalarından futbola ilginin artmasına hem de Manchester United'ın yeni gelirler elde etmesine neden olmuştur. Manchester United idmanlarını izlemek dahi ücretlidir. Manchester United Pazar arayışları sadece bununla kalmamıştır. Endonezya'da kafe restaurant / kafe zincirleri kurarak yeni gelir kaynağı elde etmiştir (Serarslan,2009:37). Kırmızı şeytanların yeni pazar hedefi ise diğer sektörlere göre futbol geri kalmış Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'dir.

Futbol endüstrisinin gelişmesi için kitlerin futbola ilgisinin sürekliliğinin devam etmesi gerekmektedir. Futbol pazarlaması yayın gelirlerinden sponsorluklara kadar, lisanslı ürünlerin pazarlanmasından isim hakkının pazarlanmasına kadar geniş bir alana sahiptir. Bu alanları pazarlanabilmesinin yararlanabilecek en önemli iletişim alanlarından biri sosyal medyadır. Genç kitleri daha kolay etkileyebilmesi, medya 'ya oranla daha hızlı ve aktif olması sosyal medya ile futbolun kesişmesine neden olmuştur. Gençlerin daha çok ilgili olduğu futbol ile gençlerin daha aktif olduğu sosyal medya bu sayede bir bütünü oluştururlar. Futbol endüstrisi futbol pazarlama stratejilerinin yanında sosyal medya pazarlamasına da önem vermeye başlamışlardır. Futbol kulüpleri Sosyal medyayı hedef kitleler ile iletişim kurmak ve kurdukları iletişimi arttırmak için kullanmışlardır.

Tablo 2.7:Sosyal Medyanın Futbol Kulüplerine Sağladığı Avantajlar

Geniş bir hedef kitleye kısa zamanda ulaşmaktadır.
Hedef kitlenin ürün, hizmet veya kurumla ilgili memnuniyet ve memnuniyetsizliği kısa zamanda öğrenilebilmektedir.
Ürün ya da hizmetler ilgili herhangi bir kullanımı, yeni gelişmeleri hedef kitleye ulaştırabilmektedir.
Sosyal medya, kulüplere, hedef kitleleriyle doğrudan temas kurmalarını ve doğru hedeflere ulaşmayı sağlayan bir alandır.
Sosyal medyada özellikle sosyal ağların online reklamcılık konusunda fırsatlar sunması, işletmeleri online pazarlamayı daha etkili kullanarak, ağ kullanıcılarının ürün ve markalarıyla ve tanıdık tavsiyesi ile daha çok olanak sağlanmaktadır.
Kulüpler, sosyal sorumluluk projelerini daha geniş kitlelere yaymalarını imkân sağlamaktadır.
Sosyal ağ kullanıcılar için oluşturulan uygulamalar, kulüplerin kendi ürün ve hizmetlerine yer verdikleri ve kendi ağlarını oluşturarak pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirdikleri bir alan görevi görmektedir.
Sosyal medya, kulüpler için ölçüm yapabilmeye olanağı sağlamaktadır.
Sosyal medya üzerinden yapılan satışlarda üreticilerin ürün maliyeti düşmektedir.

Kaynak: (Kuyucu,2014:168)

Sosyal medya 'da ekonomi, politika, moda, magazin gibi konuşulan konular içerisinde futbol en üst sıralarda yer almaktadır. Bilhassa önemli maçların olduğu günlerde sosyal medya üzerinden futbol sohbetleri kat be kat artmaktadır. Maç günlerinde sosyal medya iletişim araçları olan Facebook, Twitter gibi mecralardan konum bildirimleri, futbol içerikli etiketlerin artması, maç esnasında stadyumdan atılan fotoğraflar ve anlık hareket paylaşımlarının artması futbol sektörü ile sosyal medya araçlarının nasıl bütünleştiğinin en belirgin göstergesidir.

Sosyal medya iletişim araçları üzerinden taraftarlar kulüplerinin son durumu hakkında, oyuncular, bilet ve lisanslı ürünlerin hakkında konuşabilecekleri ve birbirleriyle etkileşim için olabilecekleri alanlar oluşturabilmektedirler. Sosyal medyanın mesaj ve iletişim olanaklarına sahip olması ve kulüplerin faaliyetlerin sorgulanmasına olanak sağlaması nedeniyle, kulüplerin hesap verebilirliğini artırmakta ve kulüple taraftarın iç içe olmasını sağlamaktadır. Kulüpler sosyal medya iletişim araçları üzerinden taraftarlarına mesaj paylaşabilmektedir. Hatta günümüzde futbol kulübü yöneticilerin sosyal medya üzerinden taraftarlarına hangi futbolcuyu istersiniz anketi yaparak transfer yapmaları buna örnektir. Bu anketlerin amacı taraftarları stadyumlara çekebilecek ve lisanslı ürünlerin satışını arttıracak oyuncuyu belirlemektir. Dünyada olduğu gibi Avrupa Kulüplerde sosyal medya platformlarını

yaygın bir şekilde kullanmaktadır. Örneğin Barcelona Ülkemizin için önemli olan tarihlerde Türkçe paylaşımlar yaparak, Türkiye pazarını canlı tutmayı amaçlamaktadır.

Tablo 2.8:Avrupa'nın Büyük Kulüplerinin Ve Üç Büyüklerin Sosyal Medya Takipçi Sayısı

Kulüp	Twitter Takipçi Sayısı (Milyon)	Facebook Beğeni Sayısı (Milyon)	İnstagram Takipçi Sayısı (milyon)
Manchester U.	9,8	72,2	15,4
FC Barcelona	19,5	95,5	44,1
Real Madrid	21,7	94,1	42,6
Bayern Münih	3,2	40,4	8,7
Manchester City	3,9	22,6	4,2
Paris Saint Germain	4,1	26,2	7,2
Arsenal	8,9	37,5	8,6
Chelsea	7,8	47,3	8,2
Liverpool	6,6	29,5	3,7
Juventus	3,8	25,2	5,6
Borussia Dortmund	2,5	15,1	3,3
Tottenham	1,8	8,2	1
Atletico Madrid	2,7	13,6	2,7
Schalke	0,5	2,9	0,3
Roma	1,2	8,4	0,9
Milan	4,2	24,8	2,9
Zenit	0,8	1	0,3
Westham United	1	1,9	0,3
İnter	1,2	6,1	1,3
Leicester City	0,9	6,6	1,4
Galatasaray	4,9	13,3	0,6
Fenerbahçe	3,8	10,4	0,3
Beşiktaş	1	5,9	0,1

Kaynak: (Deloitte Sports Business Groups,2017)

Tablo 2.7'de görüldüğü gibi sosyal medya'yı etkin kullanımda iki İspanyol devi olan Barcelona ve Real Madrid ilk iki sırayı almıştır. Barcelona sosyal medya'yı etkin kullanmada Real Madrid'e göre biraz daha çok ön plandadır. Barcelona sosyal medya üzerinden haftanın maçına hangi forma ile çıkmak istediklerini taraftara sorarak, o hafta taraftarın seçtiği forma ile sahaya çıkmaktadır. Ülkemizdeki kulüpler sosyal medya mecralarını yeni yeni kullanmaya başlamaktadır. Futbol kulüplerimiz daha çok taraftarı bilgilendirmek için sosyal medyayı kullanmaktadırlar.

3.BÖLÜM: TÜRKİYEDE ENDÜSTRİYEL FUTBOL VE TÜRKİYE SÜPER LİĞİN MALİ YAPISI

Ülkemizde futbol ilk olarak 19. Yüzyılın son çeyreğinde oynanmaya başlanmıştır. Dönemin anlayışına göre, futbol İslam gelenekleriyle uyuşmadığından, bu spor dalının öncüleri Müslüman olmayan azınlıklar olmuştur. İngiliz ve İtalyan asıllı vatandaşlarının da aralarında bulunduğu azınlıklar 1875'te Selanik'te ilk takımı kurmuşlardır. Selanik'te yakılan ilk meşale 1894 de İzmir'e kadar gelmiştir.1894'te İngilizler tarafından İzmir futbol kulübü kurulmuştur. Daha sonra İstanbul'a taşınan meşale, Kadıköy ve Moda çayırlarının etkisiyle beraber tüm kenti etkisi altına almıştır. İzmir'den gelen karma takım ile İstanbul karmasının karşılaşması, Türk topraklarındaki ilk maç olarak tarihe geçmiştir. Türklerin ağırlıkta olduğu Fuad Hüsnü Bey ile Reşat Danyal Bey tarafından İngilizce isimle 'Black Stocking' takımı kurulmuştur. Bu takımın Rum karmasıyla Papazın çayırında 1991'de yaptığı maç ise bir Türk takımının ilk maçı olmuştur. İstanbul'da futbolun yayılmasıyla birlikte peş peşe futbol kulüpleri kurulmaya başlanmıştır (TFF, 2016).

İngilizlerin ve Rumların birlikte kurduğu Kadıköy Futbol Kulübü İstanbul'un ilk kulübü olmuştur. Fakat İngilizlerle Rumlar arasında çıkan anlaşmazlıklar sonucunda İngilizler Moda spor kulübünü kurmuştur. 1903 yılında Rumların ve İngiliz takımlarının öncülüğünde İstanbul Futbol Ligi kurulmuştur. İstanbul liginin kurulması futbolun bu bölgede yayılacağına ilk göstergesi olmuştur. Bu ligin kurulması Türk gençlerini cesaretlenmiştir. 10.sınıfta olan Türk gençleri, Ali Sami Yen önderliğinde 1905'te Galatasaray'ı kurmuştur. 1907'de Fenerbahçe kuruldu. Beşiktaş futbol takımı 1910'da kuruldu³.II. Meşrutiyet'in ilanı Türk futbol tarihinin miladı olarak kabul edilmektedir. II. Meşrutiyetinin ilanından sonra toplumdaki baskıların azalmasıyla birlikte Türk Futbol Kulüplerinin sayısı artmıştır. Bu yüzden 1908 ve 1923 yılları arası Türk Futbolunun yeşermeye başladığı zaman olarak görülmektedir. Türk futbolunun Ankaragücü, Karşıyaka gibi önemli kulüpleri bu yıllarda kurulmuştur. Kulüp ve takım sayılarının artmasıyla birlikte İstanbul Futbol Kulüpler Birliği ve İstanbul Pazar Ligi kurulmuştur. Cumhuriyet döneminden önce Türkiye Futbol Federasyonu Kurulmuştur.

³Beşiktaş Spor Kulübü, 1903 yılında jimnastik kulübü olarak kurulduğunda futbol branşı yoktu.

26 Ekim 1923'te Türkiye Milli futbol takımı ilk maçını Romanya ile İstanbul'da oynamıştır. Türkiye'de futbol 1951 yılında profesyonelliği kabul edilmesiyle, futbolun meslek alanına ve futbolun Türkiye'de endüstriyel bir sektöre dönüşmeye başlamıştır. 1959'da Süper Lig (Milli Lig) kurulmuştur. Türk Milli takımı Uluslararası ilk başarısı 1996'yılında Fatih Terim önderliğinde Avrupa Şampiyonası katılmak olmuştur. Türkiye tarihinde Türk Milli takımın en önemli başarısı 2002 Dünya Kupasında Şenol Güneş önderliğinde elde ettiği dünya üçüncülüğü olmuştur. 2008 Avrupa Şampiyonasında yarı final de Almanya'ya 3-2 yenilerek ilk defa finale kalma şansı kaybetmiştir. Fakat bu Avrupa Şampiyonasında Türk Milli Takımı, maçlarının son dakikalarda kazanmasından dolayı Futbol Literatürüne 'Türkler Bitti Demeden Bitmez' sözüyle yazılmıştır. Son Düzenlen 2016 Avrupa Şampiyonasına da son dakikada katılma hakkı kazanmıştır. Fakat turnuvada gruplardan çıkamadan elenmiştir.

Tablo 3.1: Süper Lig Boyunca 5 Büyüklerin Aldığı Kupa Sayıları

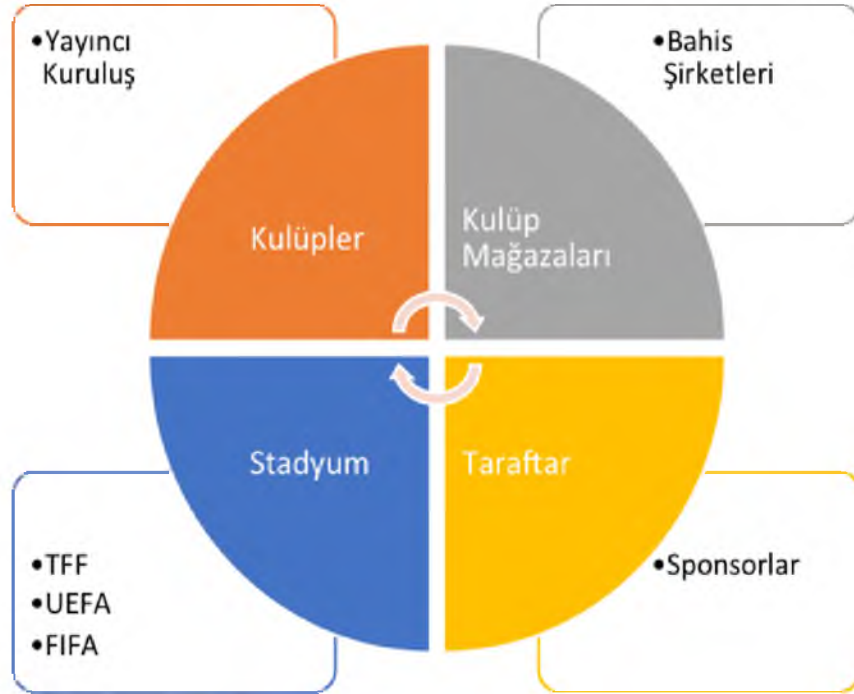
Kupa	Galatasaray	Fenerbahçe	Beşiktaş	Trabzonspor	Bursaspor
Süper Lig	20	19	15	6	1
Türkiye Kupası	17	6	9	8	1
Türkiye Süper Kupası	15	9	8	8	0
Başbakanlık Kupası	5	8	6	5	2
Milli Küme	1	6	3	0	0
Spor Toto Kupası	0	1	4	0	0
Türkiye Futbol Şampiyonası	0	3	2	0	0
Atatürk Kupası (1998)	0	1	0	0	0
Atatürk Kupası (2000)	0	0	1	0	0
UEFA Kupası	1	0	0	0	0
UEFA Süper Kupası	1	0	0	0	0
Toplam	60	53	48	27	4

Kaynak: <https://tr.wikipedia.org/>.(Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlık Kupası Süper Kupa İçerisinde Değerlendirilmiştir).

Türkiye Süper tarihi boyunca 20 kupayla en çok Süper Lig'i kazanan takımın Galatasaray olduğu tablo 3.1'de görülmektedir. Türk Futbol tarihinin en büyük zaferlerini de Galatasaray yaşamıştır. 2000'de UEFA ve Süper kupayı kazanmıştır. Tablo 3.1'de görüldüğü gibi 19 kupayla ikinci sırada yer almaktadır. Bursaspor2009-2010 futbol sezonunda sürpriz yaparak ilk Süper Lig şampiyonluğunu kazanmıştır. Süper Lig 2015-2016 Futbol sezonu kazanan Beşiktaş son şampiyondur.

3.1. TÜRKİYE SÜPER LİGİN GELİR KAYNAKLARI

Şekil 3.1: Türkiye Süper Ligin Gelir Kaynaklarının Oluşturduğu Alanlar



Kaynak: (Yesilcan, 2015).

Yukarıdaki alanların birbirleriyle bağlantıları ile oluşan gelir alanları ise şu şekilde açıklanabilir;

- Bahis şirketleri, taraftardan bahis oynama ücreti alır- Bahis payları TFF ile paylaşılır – TFF tarafından bahis payları kulüplere yansıtılır. (İddaa,Spor Toto...).
- Kulüpler, diğer kulüplerle yaptıkları futbolcu alışverişi ile gelir alanı yaratırlar.

- Kulüpler ile sponsorlar arasında reklam ve sponsorluk antlaşmaları ile gelir alanı yaratılır. (Ülker, Vodafone, THY...).
- Taraftar bilet/kombine alarak stadyum geliri oluşturur, bu gelir kulübe yansır.
- Taraftar, kulüp mağazalarından ürün alışını yapar, ticari geliri olarak kulübe yansır (Fenerium, GS Store, Kartal Yuvası...).
- Yayıncı kuruluş, TV maç paketi paketlerini taraftara satar – lig yayın hakları ve reklam hakları TFF'ye yansıtılır. TFF kulüplere geliri aktarır (Lig TV, Tivibu...).
- Yayıncı kuruluş Dünya Kupası veya Avrupa Kupa maçlarının yayın haklarını, alır taraftara paket olarak satar. UEFA ve FIFA nezdinde turnuva gelirleri TFF'ye aktarılır. TFF'de kulüplere gelir olarak aktarır (UEFA Champions League, UEFA Europa League...) (Yesilcan,2015).

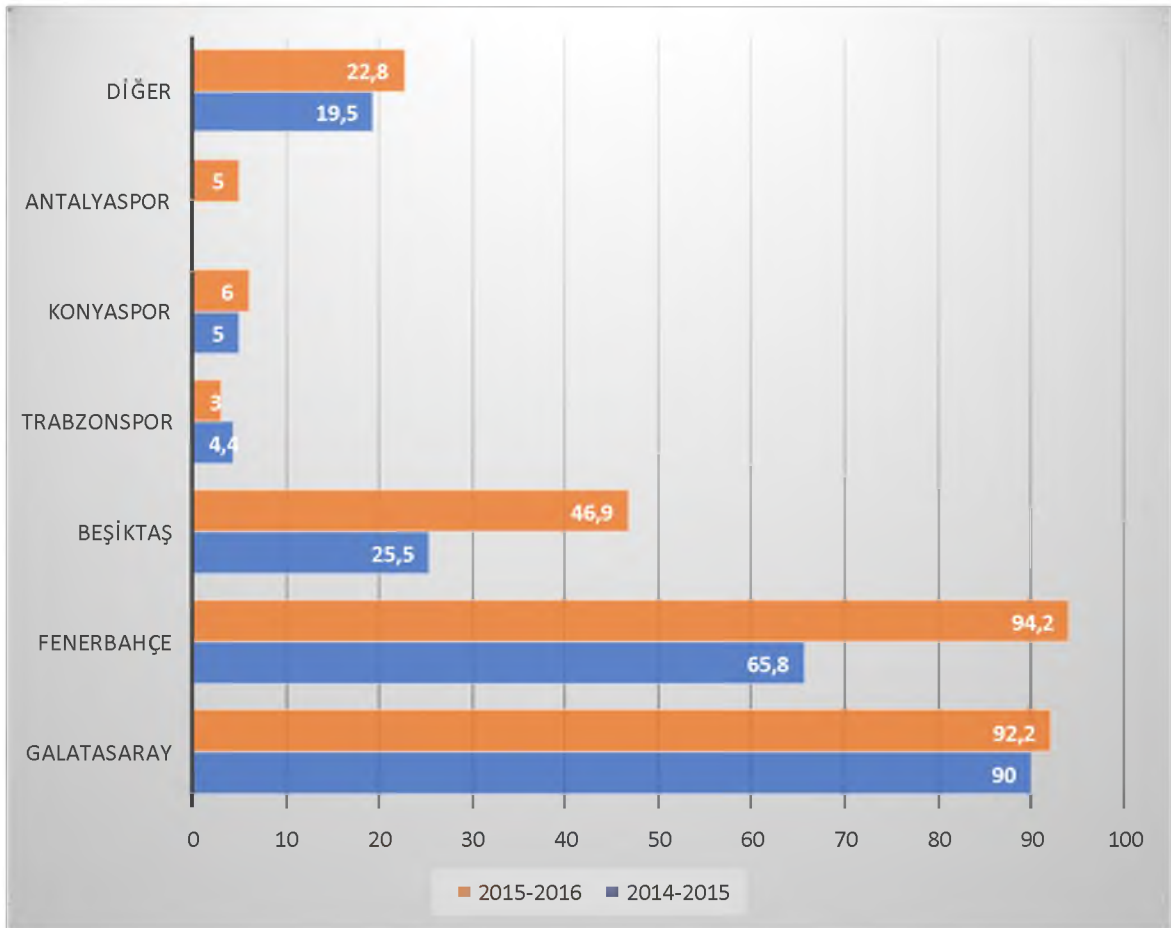
Bu bölümünde bu gelir kaynakları detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

3.1.1. Türkiye Süper Ligin Maç Günü Gelirleri

Türkiye'de futbolun ekonomik hacmini etkileyen en önemli gelir kaynaklarından biri maç günü gelirleridir. Saha içinde oynanan oyunun kalitesi, stadyuma ulaşım imkanları, kombine bilet fiyatlarından ligdeki rekabete, sosyo – politik gündemden müşterinin/taraftarın alım gücüne kadar birçok farklı unsur taraftarların maçlara ilgisini etkilemektedir. Hayat pahalılığı, işsizlik gibi ekonomik etmenler başta olmak üzere futbol gündemi, spor kurumlarının ya da kulüplerin aldıkları kararlar taraftarların maçlara gitme alışkanlığının değişmesindeki en büyük etkenlerdir. Kulüplerin ulaşım olanakları müsait ve modern stadyumları, bilet veya sezonluk kombine satışlarında promosyon indirimleri ve sporseverleri tribünlere çekmek için uyguladıkları kampanyalara rağmen, tribünlerin beklenen oranda artmadığı görülmektedir. Bu durumun ana nedeni ise Futbolun artık sportif başarıya endekslenmesidir. Derbi maçları

olduğu zaman sportif başarı bir kenara bırakılır ve bu maçlarda taraftarlık duygusuyla stadyumlar doldurulmaktadır. Taraftar kitlesine sahip olmak bir futbol kulübü için hem gelir demek hem de popülerlik demektir. Ülkemizde taraftar kitlesine sahip olan 3 büyük kulüp diğer kulüplere nazaran maç günü gelir elde etmekte daha avantajlıdır. Anadolu kulüplerine göre 3 büyüklerin bilet fiyatı daha pahalı olmasına rağmen taraftar kitlesine sahip olduğu için daha çok talep görmektedir. Anadolu kulüplerinin bu gelirleri sağlaması için sportif başarıya, taraftar kitlerine, kadro kalitesine ve modern stadyumlara sahip olması gerekmektedir. Anadolu Kulüpleri, 3 büyüklerle arasındaki farkı bu şekilde kapatabilirler.

Şekil 3.2.: Türkiye Süper Ligin Maç Günü Gelirleri (Milyon/TL)



Kaynak: (Aktif Bank,2016)

Türkiye Süper Ligindeki futbol kulüplerin toplam gelir kalemlerinin %86,3'ünü maç günü gelirleri oluşturmaktadır. 2015-2016 futbol sezonunda maç günü geliri elde eden takımın Fenerbahçe olduğu Şekil.3.2'de görülmektedir. 2014-2015 sezonun göre

en yüksek artışı Beşiktaş SK yaptığı Şekil.3.2’de görülmektedir. Bu artışın en büyük nedeni stadyumu yenilenmesi dolayısıyla 2 sezon boyunca farklı stadyumlarda oynamasıdır. Beşiktaş, 2015-2016 Futbol Sezonunun ikinci yarısındaki Bursaspor karşılaşmasıyla yeni stadyumu olan Vodafone Arenada oynamaya başlamıştır. Stadyumun son 1 ay kala açılmasına rağmen Beşiktaş SK önemli gelir kaynağı sağladığı görülmektedir. 2015-2016 Futbol Sezonunda bir önceki sezona göre geliri yaklaşık 4 kat artıran Antalyaspor’da listede yer almaktadır. Bunun nedenlerinden biri ise 2015-2016 sezonunda Samuel Eto’o transfer edilmesi ve Eto’nun başarılı bir sezon geçirmesinde maç günü gelirlerine yansımıştır. Buradan çıkartabileceğimiz en güzel sonuç ise; bir transfer yapılırken sadece futbolcunun yeteneklerine bakılmadığı, kulübün kültürüne uyabilecek mi, stadyuma seyirci çekebilecek mi, forma satışlarını arttır mı gibi... kriterlerin göz önüne alınması gerektiğidir. Türkiye Süper Ligdeki maç günü gelirlerinde paso lig ve kombine satışları önemli yer tutmaktadır.

Tablo 3.2:Süper Lig 2015-2016 Futbol Sezonunda Maç Günü Gelirlerinde Gişelerinin Gösterimi

KULÜP	ORTALMA SEYİRCİ SAYI ORT.	KOMBİNE SAYISI	PASOLİG SAYISI	BİLET BAŞINA ORT.GELİR
FENERBAÇE	25 BİN	38 BİN	400 BİN	161,7 M/TL
GALATASARAY	19 BİN	30 BİN	352 BİN	95,8 M/TL
BEŞİKTAŞ	16 BİN	20 BİN	50 BİN	97 M/TL
KONYASPOR	15 BİN	18 BİN	102 BİN	22,6 M/TL
ANTALYASPOR	9 BİN	16 BİN	51 BİN	28,4 M/TL
TRABZONSPOR	10 BİN	2 BİN	95 BİN	23,4 M/TL

Kaynak:(Aktif Bank,2016)

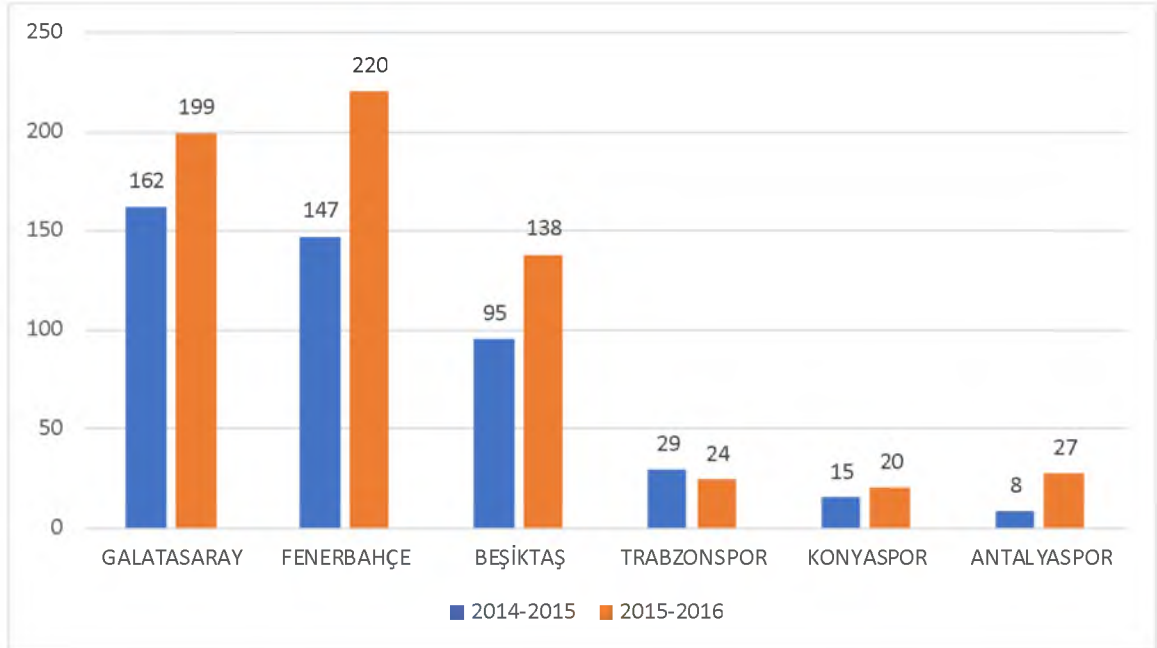
Süper Lig 2015-2016 Futbol Sezonunda ligu ikinci sırada bitiren Fenerbahçe seyirci ortalamasına, kombine satış sayısına, paso lig satış sayısına ve maç başına bilet başına ortalama gelire ilk sırada yer aldığı Tablo.3.2’de görülmektedir. Fenerbahçe’nin bu liste ilk sırada yer almasının ana nedeni, 2015-2016 Futbol Sezonunu şampiyon bitiren Beşiktaş SK’ünün kendi stadyumunda maçlarını oynayamamasıdır. Beşiktaş SK sezonun bitmesine son bir ay kala Vodafone Arena’da karşılaşmalarını oynamasına rağmen son bir ayda 50 bin paso lig bilet satmayı başarmıştır. Tarihinin en kötü

dönemlerinden birini geçiren Trabzonspor ise sadece 2 bin kombine satabildiği Tablo.3.2’de görülmektedir. Futbolun artık başarıya endeksli bir spor olduğunun iyi bir göstergesidir. Süper Ligin en tutkulu taraftarlarından birine sahip olan Trabzonspor’un kötü sezonunda taraftarından destek almadığını Tablo.3.2’de görülmektedir.

3.1.2. Türkiye Süper Ligin Ticari Gelirleri

Futbolun özünün değişmediği, futbolun futbol olduğu 1950 ile 1980li yıllarda futbolun en önemli gelir kaynağı maç günü satılan maç biletleri ve stadyumun önünde satılan köfte ekmekler oluşturmaktaydı. Futbolun endüstriyelleşme sürecine girmesiyle birlikte futbolun televizyonlarda naklen yayınlanmaya başlaması ile, futbol özünü kaybederek ticari bir sektöre dönüşmüştür. Futbol ticari sektöre dönüşmeye başlamasıyla birlikte futbol endüstrisinin gelir kaynakları çeşitlenmeye başlamış durumdaydı.80’li yıllardan 2005’lere kadar futbol endüstrisinde yayın gelirleri çok önemli yere sahip olmaktadır. Fakat günümüz futbolunda ticari gelir kaynaklarının artmasından dolayı futbol endüstrisinin en önemli gelir kaynağını artık ticari gelirler oluşturmaktadır. Ticari gelirler içinde kulüplerin logolu ürünleri, stadyumların AVM gibi kullanılması, stadyumların isim hakkının pazarlanması, takımın formasına, tişörtüne sponsor alınması, şirket gibi sermayelerinin halka açılması vb. alanlar yer almaktadır. Deloitte (2017) verilerine göre Avrupa’daki kulüplerin gelir kaynaklarında yayın gelirleri 2 milyar 184 milyon Euro iken ticari gelirleri 2 milyar 389 milyon Euro ‘lara ulaşmış durumdadır. Ticari gelirler ilk defa yayın gelirlerini geçmiştir. Ülkemizde de ticari gelirler artmaktadır. Futbol kulüplerimiz formalarına, stadyum isimlerine, kulüplerin isimlerinin yanına sponsorluk almaya başlamıştır.

Şekil 3.3: Türkiye Süper Ligin Ticari Gelirleri (Son 2 Sezona Göre M/TL)



Kaynak: (Aktif Bank,2016)

Türkiye Süper Ligin 2014-2015 Futbol Sezonundaki 147 milyon TL ticari gelirinin 220 milyon TL'ye çıkararak Fenerbahçe ilk sırasında yer aldığı Şekil.3.3 'de görülmektedir. Şekil.3.3'de görüldüğü gibi Trabzonspor'un haricindeki kulüpler ticari gelirini arttırmıştır. 2015-2016 sezonunda Trabzonspor'un sportif başarısızlığının bu durumda etkisi büyük olmuştur.

Avrupa'daki futbol kulüplerinde olduğu gibi ülkemizdeki futbol kulüplerinde de stadyumların isim hakkının pazarlanmaya ve kulüp isimlerinin yanına sponsor isimler alınmaya başlanmıştır. 2016-2017 Futbol Sezonunda kulüp isimlerinin yanına sponsor alan takımlar şunlardır; Atiker Konyaspor, Medipol Başakşehirspor, Aytimiz Alanya spor, Çaykur Rizespor'dur. Günümüzde ticari gelir kalemlerinde stadyum isimlerine sponsorluk önemli paya sahip olmaktadır. Beşiktaş SK, Vodafone ile stadyum isim sponsorluğu (10+5yıl) ve Futbol A Takımının forma göğüs sponsorluğu (3+2yıl) karşılığında 145 milyon dolara anlaşmıştır. Fenerbahçe SK 2015-2015 futbol sezonunda Ülker ile 90 milyon dolar karşılığında 10 yıllık stadyum isim hakkı sözleşmesi imzalamıştır. Galatasaray SK , 2009 -2010 yılından itibaren 10 yıl sürecek Türk Telekom Arena stadyum anlaşmasından 65 milyon dolar gelir elde edecektir (Aktif

Bank,2016). Stadyum isim hakkı sponsorluğu ve takım isim sponsorluğu ilerleyen yıllarda futbol endüstrisinde etkisinin daha da artacağı öngörülmektedir.

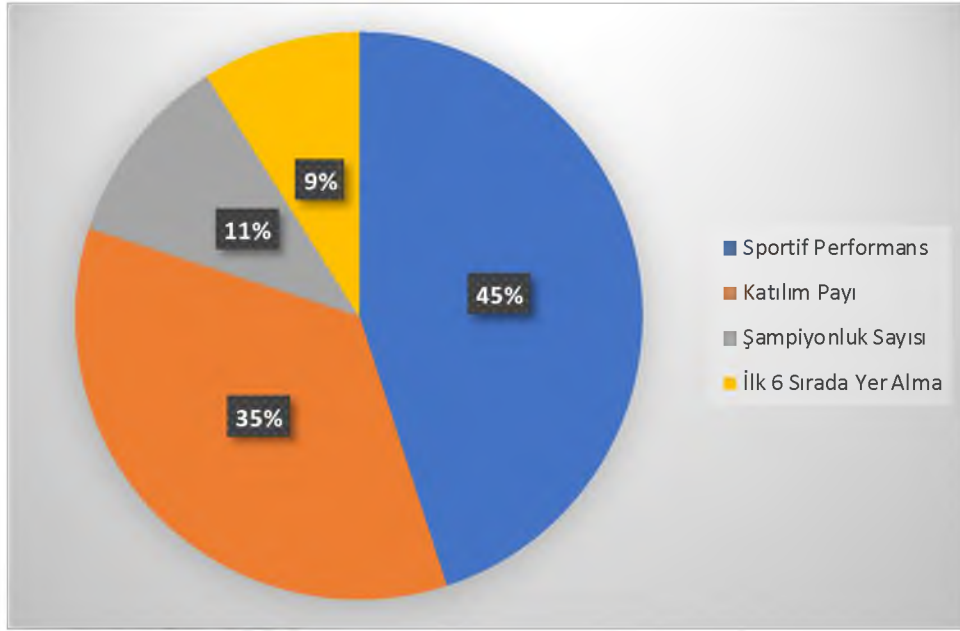
3.1.3.Türkiye Süper Liginde Yayın Gelirleri

Medya ile tanışmadan önce futbol, insanların aktif olarak daha çok iç içe olduğu sosyal bir aktive olmaktaydı. Fakat futbolun ticari bir sektöre dönüşmesinden sonra futbolun yeni kaynaklara ve yeni hedef kitlelere ulaşması gerekmektedir. Bu sebeple endüstriyel futbol ile medya ayrılmaz bir parça olmuşlardır. Futbolu kitlelere ulaştırmak için ve futbol izleyicisini hep dinamik tutmak için medya, Endüstriyel futbolun olmazsa olmazları arasında yerini almaktadır. Televizyonların dünyanın her bölgesinde spor müsabakalarının yayınlama gücüne sahip olması, futbolun dünyanın dört bir yanına hızlı bir şekilde yayılmasına neden olmuştur. Televizyonlarda yayınlanan maç öncesi ve maç sonrası programları futbolun günlük hayatımızın içinde sürekli şekilde canlı kalmasını sağlamıştır (Kuyucu,2014). Televizyonlar sayesinde futbol, sadece tribünlerde takip edilen bir spor olmaktan çıkıp uluslararası düzeyde en çok takip edilen spor olmuştur.

Ülkemizde de tutkuyla takip edilen futbol, her bölgeden, birbirlerinden farklı düşüncede olan insanları bir araya getiren sosyo-kültürel bir araç olmaktadır. Ülkemizde en çok konuşulan ve takip edilen spor alanı futboldur. Ülkemizde futbolun bu kadar yayılmasında da televizyonun etkisi vardır.

Futbol müsabakalarının yayınlanmasında, radyo ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yayınlamasına ve yayın gelirlerin futbol kulüplerine dağıtılmasından Türkiye futbol federasyonu sorumludur. Futbol kulüplerinin kendi maçlarını yayınlama hakları yoktur.

Şekil 3.4: Süper Ligin Yayın Gelirleri Dağıtım Sistemi



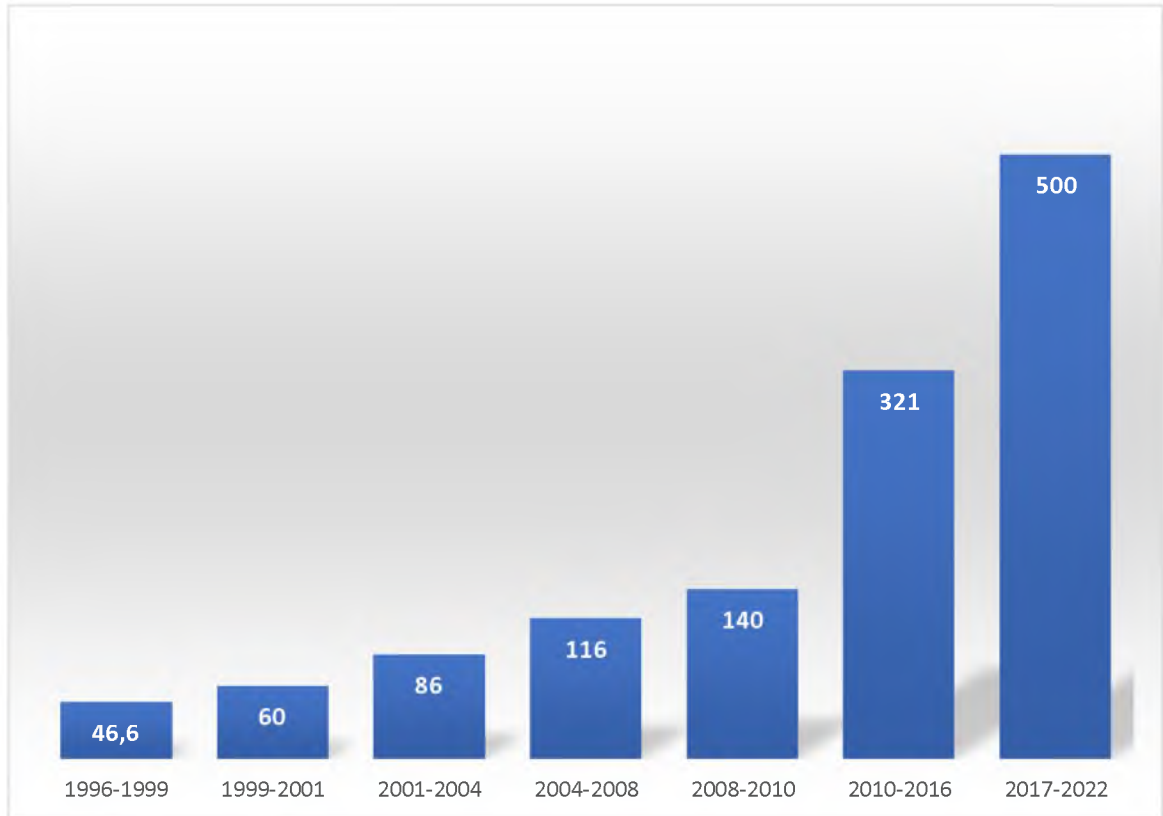
Kaynak: (Aktif Bank,2016)

Ülkelerde yayın gelir dağılımını Futbol Federasyon'ları belirlemektedir. Ülkemizde de yayın haklarının pazarlanmasında ve yayın gelirlerinin Futbol Kulüplerine dağıtılmasında Türkiye Futbol Federasyonu sorumludur. Ülkemizde yayın gelirleri dağılımına 'Havuz Sistemi' denilmektedir. Futbol Federasyonu yayın gelirlerini belirleme kriterleri şu şekildedir; sportif başarı %45, lige katılım payı %35, şampiyonluk sayısı %11, ilk 6 sırada yer alma payı ise %9. Günümüz futbolunun endüstriyelleşmesi ve futbol kulüplerinin gelir kaynaklarını arttırmak istemesi nedeniyle bu havuz sistemi futbol kulüpleri tarafından eleştirilmektedir. Futbol kulüpleri tarafından bu havuz sistemiyle ilgili iki önemli eleştiri dile getirilmektedir. Futbol kulüplerinin daha önceki şampiyonluklarının bu sistemde %11 payla ödüllendirilmesi eleştirilerin ilkidir. 1959 yılından başlayan Süper Ligin 1959 da kazanılan şampiyonluğun bugün ki gelir payında yer alması Anadolu kulüpleri tarafından eleştirilmektedir. Anadolu kulüpleri bu sistemle 3 büyüklerin daha çok gelir elde etmesini ve 3 büyükler ile rekabet etmenlilerinin zor olduğunu söylemektedirler. Buna karşılık, taraftar kitlelerine sahip olan futbol takımları da havuz sisteminin kaldırılması gerektiğini, futbol kulüplerinin kendi yayın haklarının satabilmesi gerektiğini savunmaktadır. Futbol kulüpleri kendi yayın haklarını satarlarsa, taraftar kitlesine sahip

olan takım ile taraftarı çok az olan takım arasında elde ettikleri gelirleri farkı büyücek bu durumda futbolda rekabetin azalmasına, ligin kalitesinin düşmesine neden olacaktır.

Futbol Kulüplerimizi gelir kaynaklarında havuz gelirleri hayati öneme sahiptir. Ülkemizde her geçen gün yayın gelirleri artmaktadır.

Şekil 3.5: Süper Ligin Yayın Gelirinin Yıllara Göre Değişimi (Milyon/\$)



Kaynak: www. Habertürk.com.

Türkiye Süper Ligin yayın gelirlerin 1996- 1999 yılları arasında CİNE5 kanalı aracılığıyla yayınladığı zamanlarda toplam yayın geliri 46,6 milyon dolar olduğu Şekil.3.5’de görülmektedir. 2001-2016 yılları arasında Digitürk aracılığıyla yayınlan Türkiye Süper Ligi 2015-2016 sezonunda toplam yayın gelirleri 321 milyon dolarlara kadar ulaşmıştır. Türkiye Futbol Federasyon düzenlediği 21 Kasım naklen yayın ihalesini 2017-2022 kadar Türkiye Süper Ligi yayınlama hakkını son 15 sezonu naklen yayınlayan Digitürk kazanmıştır.

21 Kasım 2016 düzenlen ihale Digtürk'ün 5 yıl için 500 milyon dolar vererek ihaleyi kazanmıştır. Türkiye Süper Lig tarihinin en yüksek fiyatı olmuştur. Antlaşmanın şartlarına göre ihalenin düzenlenmiş olduğu tarihteki 3,36 TL olan Dolar kurunun Digtürk'ün Futbol kulüplerinin 10 kuruluşluk feragat etmesi isteği üzerine 3,26 olarak sabitlediği açıklanmıştır. Şart name gereği 250 milyon doları Türk Lirası üzerinden geri kalan yarısı dolar bazında ödenecektir. Sözleşmenin yürürlüğe giriş tarihi ise 1 Haziran 2017'dir. 27 Ocak 2017'de kurun 3,87'lere kadar çıkması ve piyasalardaki istikrarsızlığın devam etmesi sebebiyle bazı kulüpler kurun sabitlenmesine karşı çıkmıştır. Fenerbahçe Spor Kulübü başkanı Aziz Yıldırım (2017): "1 Haziran 2017 de kurun 4 TL olmayacağını nerden biliyoruz, eğer kur 1 Haziran 2017'de 4 TL olursa kur sabitlenmesinden dolayı takımlarımızın toplamda zararının 5 milyar TL olacağı kamuoyuna açıkladı. Eğer 1 Haziran 2017' de kur 3 TL'ye düşerse yayıncı kuruluşun zarar edeceği için ihalenin tekrar yapılmasını isteyip istemeyeceğini kimse bilemez ve böyle bir sözleşmeye Fenerbahçe'nin başkanı olarak imza atmam" diye açıklama yapmıştır. Sözleşme şartlarında olduğu gibi 1 Haziran 2017'de kurun 3,26 TL üzerinden yürürlüğe girerse kulüplerimizin 10 kuruluşluk feragat 5 yıl için 195 milyon TL'ye mal olacaktır. Kulüplerimizin gelir- gider dengesizliklerindeki en önemli etkenlerden biri döviz kurundaki oynaklıktır. 2015-2016 yaz transfer sezonunda 70 milyon Euro transfer harcayan Fenerbahçe, transferleri Euro 3,016 TL iken gerçekleştirmiştir. Yıl sonunda Fenerbahçe tahmini kur zararı 39,2 milyon TL olmuştur. Galatasaray'ın kur zararı 57,2 milyon TL ve Beşiktaş'ın zararı ise 26,2 milyon TL olmuştur (Devecioğlu,2016).

3.2. Türkiye Süper Liginin Mali Yapısı

Çağımızda futbol, bir spor branşından daha çok eğlence sektörü gibi faaliyet etmekte ve bu sayede kitleri daha kolay etkileyebilmektedir. Gelir kaynaklarını arttırmak için endüstriye futbolun daha çok taraftara, daha çok müşteriye ihtiyacı vardır. Günümüzde futbolun pazar alanları gelişmekte ve finansal hacmi büyümektedir.

Endüstriyel futbol için Türkiye çok büyük pazardır. Türkiye'nin iyi bir pazar olmasının nedenleri ise, Türkiye'nin genç nüfusa sahip olması, taraftarların kulüplerine bağlı olması,4 büyükler arasındaki rekabetin saha dışında devam etmesi, sosyal medya üzerinden kitlelere kolayca ulaşabilmesi gibi etmenlerdir. Ülkemizde en çok takip edilen

ve hayatımız önemli parçası olarak görülen futbol, kendi içindeki ekonomik parametre ile ve arz talep ilişkileriyle yaklaşık 3 milyar TL'lik bir parasal büyüklüğe sahiptir (Aktif Bank,2016). Süper Ligdeki parasal büyüklük ve sportif başarı açısından 4 büyükler diye adlandırılan Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor'un hakimiyeti söz konusudur.

2015-2016 Futbol sezonun en yakın rakibi Fenerbahçe ye beş puan fark atarak 79 puanla Beşiktaş şampiyon olmuştur. Beşiktaş şampiyonluk sayısını 14 çıkartırken Fenerbahçe'de Süper Ligin en çok ikincilik (20) yaşan takımı durumundadır. Fakat 2015-2016 havuz gelirlerinde Fener bahçe 96,2 milyon TL kazanarak en çok yayım gelir kazanan takım olmuştur. 92,5 milyon TL ile Beşiktaş 2. olmuştur.

3.2.1. Süper Ligin Mali Yapısının Değerlendirilmesi

Tablo 3.3:BİST'te İşlem Gören Kulüplerin Makro Finansal Göstergeleri

Sportif AŞ.'lerin Finansal Değerleri (Milyon/TL)				
KULÜPLER	ÖZKAYNAK	ESAS FAALİYET GELİRİ	KAR	PİYASA DEĞERİ (2016)
BEŞİKTAŞ	-529	204	-24	480
FENERBAHÇE	-483	255	-62	780
GALATASARAY	-155	231	-84	246
TRABZONSPOR	-151	47	-95	84
TOPLAM	-1318	737	-233	1590

Kaynak: www.kap.org.tr

Borsadaki verilere göre kulüplerin öz kaynak açıkları 1,4 milyar TL'na, zararları ise 250 milyon TL'na ulaşmış durumdadır. Faaliyet gelirleri 737 milyon TL'na olan 4 büyüklerin (Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray, Trabzonspor) piyasa değerleri 1,6 milyar TL'na yaklaşmıştır. Tablo.3.2'de görüldüğü gibi kulüplerin öz kaynak açıklarının piyasa değerlerine yaklaşmıştır. Süper Lig futbol takımlarının toplam gelirleri 2 milyar TL 'iken, borçları ise 4 milyar TL olmuştur (Akşar,2016).4 büyüklerin giderleri son 3 yılda düzenli şekilde artmıştır. Gelir ve giderleri en yüksek olan takım Galatasaray'dır. İkinci en yüksek gidere sahip takım Fenerbahçedir.2015 -2016 sezonun şampiyon tamamlayan Beşiktaş gelirini %46 oranında artırmıştır. Diğer 3 takıma

nazaran Fenerbahçe son 3 yılda küçülmüştür. Bu küçülme en büyük nedeni 3 Temmuz şike sürecidir. Fenerbahçe'nin 3 yıl Avrupa kupalarından men edilmesi, Avrupa kupalarına katılım payını alamaması, prestij olarak zedelenmesi gelirlerinin azalmasına ve giderlerinin artmasında neden olmuştur.

Kulüplerimizin gelir ve giderdeki arasındaki dengesizlik sürmektedir. Kulüplerimizin finansal borçları ve ticari borçları artmaktadır. Süper Lig 2015-2016 Futbol sezonunda kulüplerimizin öz kaynak açıkları faaliyet gelirlerinin 2 katına ulaşmış durumdadır. Öz kaynak açıkları kulüpler için çok önemlidir. Çünkü UEFA Finansal Fair Play (FFP) kuralları gereğince başabaş noktası için öz kaynak açıkları önemlidir. BİST'e işlem gören kulüplerimizin öz kaynak açıkları 1,5 milyon TL'ye yaklaşmış durumdadır. Bu yüzden kulüpler finansal sistemlerini düzenlemeleri gerekmektedir.

Tablo 3.4: Süper Lig'deki 4 Büyüklerin Gelir/Gider Görünümü

Sportif AŞ.'lerin Gelir/Gider Görünümü (Milyon/TL)				
BORÇKulüp	Finansal Borç (28.02.2017) 9 aylık	Ticari Borç (28.02.2017) 9 aylık	Kapsamlı Gelir/Gider 2017	Kapsamlı Gelir/Gider 2016
BEŞİKTAŞ	507.069.377	141.589.578	2.966.051	-48.296.986
FENERBAHÇE	627.825.853	74.189.510	-113.090.906	-74.923.425
GALATASARAY	360.316.270	166.752.290	-239.980.630	-86.486.374
TRABZONSPOR	309.152.853	62.513.578.	-59.006.710	-110.573.530
TOPLAM	1.804.364.353	445.044.456	-409.113.885	-220.280.315

Kaynak:www.kap.org.tr

Tablo 3.3 de Süper Lig'in 4 Büyük Futbol Sportif AŞ.'nin1 Haziran 2016 – 28 Şubat 2017 (9 aylık) yılları arasındaki gelir /gider dengesi dikkate alınmıştır. Kulüplerimizin toplam finansal borcu yaklaşık olarak 2 milyar TL olduğu Tablo 3.3'de görülmektedir. Finansal borcu en fazla olan futbol kulübü Fenerbahçe olduğu görülmektedir. Son şampiyon Beşiktaş ise finansal borç listesinde 2. Sırada yer almaktadır. Tablo3.3'de görüldüğü gibi 4 büyük Kulübümüzün toplam ticari borcu yaklaşık olarak 500 milyon TL'ye ulaşmıştır. Ticari borçlar içerisinde futbolculara ödenecek ücret ve futbolcularla yapılan uzun vadeli senetler önemli yere sahiptir. 4 Büyükler içerisinde 167 milyon TL ile en yüksek ticari borca Galatasaray SK sahiptir.

Bunun nedeni Galatasaray SK'nün uzun süreli ve yüksek bedelli sözleşmeler imzalamasıdır. Tablo.3.3'de görüldüğü gibi Beşiktaş SK 141,5 milyon TL ile 2. sırada yer almaktadır. Tablo 3.3'de görüldüğü gibi finansal ve ticari borç sıralama listesinde üst sıralarda yer alan Beşiktaş alacakları ile borçlarını karşılamaktadır. 2016-2017 9 aylık değerlendirmesine göre faaliyetlerinde tek kar eden takım son şampiyon Beşiktaş'tır. 2016-2017 verilerine göre 3 milyon TL'si kar ederken önceki sezonla beraber değerlendirdiğimizde karı yaklaşık 50 milyon TL'ye kadar ulaşmıştır. Kulüplerimizin toplam zararı 410 milyon TL'na kadar ulaşmış olduğu Tablo 3.3'de görülmektedir. 2015-2016 futbol sezonun sportif açıdan kötü geçiren Trabzonspor, 110 milyon TL zarar ile mali açıdan çok kötü geçirdiği görülmektedir. Fakat Süper Lig 2016-2017 Futbol Sezonunda Trabzonspor yönetimin doğru hamleleri hem sportif hem de mali açıdan net bir şekilde görülmektedir. 2016-2017 sezonun ikinci yarısında fırtınalar estiren Trabzonspor, bir önceki sezona göre de zararını yaklaşık olarak 50 milyon TL'si kadar azaltmış durumdadır. Mali lig ile Sportif ligin birbiriyle bağlantılı olduğunun göstergesidir. Süper Lig, 2015-2016 sezonuna göre 190 milyon TL daha fazla zarar ederek 410 milyon TL'si kadar zarara uğramıştır. Bu zararın en nedenlerinden biri yüksek tutarlı transfer harcamaları olmuştur. Bu durum aşağıdaki Tablo.3.4 'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Son 6 yılda 4 Büyüklerin Transfer Hareketleri

Son 6 yılda 4 Büyük Kulübün Transfer Giderleri							
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Toplam
GALATASARAY	23,6	30,4	40,1	13,9	11	13,3	132,3
FENERBAHÇE	34,7	33,9	29,3	0	42,8	6	146,7
BEŞİKTAŞ	11,7	4,1	13,9	14,5	14,4	1,9	60,5
TRABZONSPOR	12,9	7,8	4,7	26,1	13,7	11,1	76,3
Milyon/€	82,9	76,2	88	54,5	81,9	32,3	415,8
Son 6 yılda 4 Büyük Kulübün Transfer Gelirleri							
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Toplam
GALATASARAY	19	3,6	2,5	1,4	19,4	8,7	54,6
FENERBAHÇE	27,5	4	2,5	5,8	19,7	8,5	68
BEŞİKTAŞ	1,2	0,4	1,8	0,6	25,6	3,5	33,1
TRABZONSPOR	9,7	6,2	4,5	12,7	12,4	2,7	48,2
Milyon/€	57,4	14,2	11,3	20,5	77,1	23,4	203,9
Son 6 Yılda 4 Kulübün Transfer Gelir/Gider Toplamı							-211,9

Kaynak: (Akşar,2016).

Tablo.3.4’de görüldüğü gibi 4 Büyüklerin arasında en çok transfer harcamasını Fenerbahçe yapmıştır. Fenerbahçe 6 sezonda toplam 146,7 milyon Euro’luk transfer harcaması yapmıştır. Son 6 sezon içerisinde en çok transfer harcaması 88 milyon Euro ile 2013-2014 futbol sezonunda yapıldığı Tablo.3.4’de görülmektedir. 4 Büyükler son 6 sezonda toplam 204 milyon Euro transfer geliri elde etmiş olduğu Tablo 3.4’de görülmektedir. 4 Büyüklerin arasından 68 milyon Euro ile en fazla transfer gelir elde eden takım Fenerbahçe olmuştur. Son 6 yılda toplam transfer açığı 211 milyon Euro’ya kadar ulaşmıştır. Kulüplerimizin zarara uğramasının diğer nedenleri ise; döviz bazlı kullanılan kredilerin kur farklarından, operasyonel giderlerdeki artışlardan kaynaklanmaktadır.

3.2.2. Türkiye Süper Liginde Ücret Gelirleri Bakımından Futbolcuların Vergilendirme Sistemi

Toplumun ihtiyaçlarının giderilmesindeki asli unsura vergi denir. Ücret bedensel veya zihinsel bir emek karşılığında işverenden elde edilen hasılayı ifade eder. Futbolcuların elde ettikleri gelirler Gelir Vergi Kanun’un (GVK) 61/6 maddesi

gereğince ücret geliri olarak kabul etmektedir. GVK'na göre gerçek ücretin vergilendirilmesinde geçerli olan bütün kurallar futbolcuların gelirleri içinde geçerlidir. Buradaki tek fark ise vergi otoritesinin gerçek ücreti artan oranlı gelir vergisi tarifesine göre, futbolcuların gelirleri sabit oranlı tarife göre belirlenmesidir (Akçay,2013).

Tablo 3.6: Türkiye Gelir Vergisi Tarifesi

TÜRKİYE	
%15	10700 TL 'na kadar
%20	10701 - 26000
%27	26001- 60000
%35	60000 TL'dan fazlası için
Ücret gelirlerinde 94000 TL'na kadar %27,94000 TL'dan fazlası için %35 oran uygulanacak olup, ücret gelirleri lehinde düzenleme yapılmıştır.	

Kaynak: (Öz ve Akçay,2013)

20 yıllık futbol hayatı boyunca 12 milyon TL kazanan bir futbolcu ile ayda 50 bin TL kazanan Bir şirket çalışanın Gelir Vergisi Tevkifatı yapılsa;

Futbolcunun Gelir Vergisi Tevkifatı sabit oranlı olduğu için:

Gelir Vergisi: $12.000.000 \times \%15 = 1.800.000$ TL olacaktır.

Toplam Vergi: 1.800.000 TL

Net Gelir: $12.000.000 - 1.800.000 = 10.200.000$ TL olacaktır.

Şirket çalışanın Gelir vergisi artan oranlı olduğu için:

Gelir Vergisi: $(50.000 - 26.000) \times \%27 = 6.480$

Aylık Gelir Vergisi: $4665 + 6480 = 11.145$

Yıllık Gelir Vergisi: $11.145 \times 12 = 133.740$

Toplam Vergi: $133.740 \times 20 = 2.674.800$

Net Gelir : $(50.000 \times 20) - 2.674.800 = 7.325.200$ olacaktır.

Türkiye’de 20 yıl boyunca futbol oynamış ve 12 milyon TL kazanmış bir futbolcunun ödediği gelir vergisi 1.800.000 TL’sı iken, 20 yıl boyunca 10 milyon TL’sı kazanmış olan şirket çalışanın ödediği gelir vergisi ise 2,5 milyon TL’sından daha fazla ödemesi gerekmektedir. Futbolcunun daha fazla kazanmasına rağmen, ödediği vergi geliri daha az olmaktadır. Şirket çalışanın geliri artması durumunda Tablo 3.5 ‘deki görülen %dilimlerinden artan oranlı şekilde hesaplanarak ödediği vergi daha çok artmasına neden olurken futbolcunun geliri ne kadar artarsa artsın gelir vergisi %15 olarak hesaplanacaktır. Avrupa’nın 3 büyük ligindeki vergilendirme sistemi şöyledir:

1. İngiltere: Bir yıl içerisinde İngiltere’de 183 günden fazla kalan ya da 4 sene boyunca her yıl 91 gün İngiltere’yi ziyaret edenler tam mükellef kabul edilmiştir. İşverenler ödemeler sırasında gelir vergisi kesintisi yapmaktadırlar

Tablo 3. 7 İngiltere Gelir Vergisi Sistemi

İNGİLTERE	
%10 Başlangıç Oranı	2,790 TL’na kadar (279 TL)
%20 Temel Oran	32.010 TL’na kadar (6.402 TL)
%40 Daha Yüksek Oran	32011 – 150.000 TL (47.196 TL)
%50 Ek Oran	N/A
%45 – 6 nisandan sonra	150.000 TL’den fazlası için
%10 oranındaki başlangıç 2008-2009 yılından bu tarafa sadece tasarruf gelirleri içindir.	

Kaynak: (Öz ve Akçay,2013)

İngiltere Premier Lig’de 10 milyon TL kazanan bir futbolcu, Türkiye Süper Lig’de 10 milyon TL kazanan bir futbolcunun ödediği verginin 3 katından daha fazlasını ödemesi gerekmektedir.

2. Fransa League 1 Başkanı Fredic Thiriez (2012) Avrupa’nın 5 büyük liginde, futbolcuların en üst gelir vergisi oranları olan %43 ile %52 arasında değişen oranlarda vergilendirdiğini söylemiştir. Fransa’da da %41 olan oranın artması ile futbolcuların, Avrupa’nın ikinci bölge ülkelerine gidebileceklerini belirtmiştir (Öz ve Akçay,2013).

Tablo 3.8: Fransa Gelir Vergisi

FRANSA	
%0	5.963 €'a kadar
%5,5	5.964-11.896 € (326,26 €)
%14	11.897-26.420 € (2.033,36 €)
%30	26.421-70.830 € (13.323 €)
%41	70.831-150.000 € (32.459 €)
%45	150.000 €'dan fazlası için

Kaynak:(Öz ve Akçay,2013).

Fransa League 1'de 10 milyon TL kazanan bir futbolcu, Türkiye Süper lig 'de 10 milyon TL kazanan bir futbolcunun yaklaşık 3,5 katından fazla gelir vergisi ödemesi gerekmektedir.

3. İspanya: İspanya'da 2005 yılında, özel bir vergi olan Beckham yasası yürürlüğe girmiştir. Bu yasaya göre ülkeye gelen yabancı çalışanlar futbolcular dahil, 1 ocak 2014 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere %24 sabit oranlı vergiyi kullanmıştır. Fakat bu koşullarda İngiltere ile eşit şartlarda rekabet edemeyeceği için 2012 yılında yeni gelir vergisi sistemine geçmiştir. %24 ve %45 arasında artan oranlı vergi tarifesinde %0,75 - %7 oranında artış olmuştur. En üst dilimdeki vergi oranı %45'ten %52'ye çıkmıştır.

Tablo 3.9: İspanya Gelir Vergisi

İspanya	
%24.75	17.708 €'a kadar
%30	17.708-33.007 € (4.328,4825 €)
%40	33.008-53.407 € (4.590 €)
%47	53.408-120.000€ (31.298,71 €)
%49	120.001-175.000 € (26.950 €)
%51	175.001-300.000 € (63.750)
%52	300.001 €'dan fazlası için

Kaynak: (Öz ve Akçay,2013).

İspanya'da 10 milyon TL kazanan bir futbolcu, Türkiye Süper lig 'de 10 milyon TL kazanan bir futbolcunun yaklaşık 3,5 katından fazla gelir vergisi ödemesi gerekmektedir.

Ülkemizde sabit oranda %15 gelir vergisi ödeyen futbolcuların, devletin vergi kaybı bakımından değerlendirmek gerekmektedir. Devletin burada vazgeçtiği kamu geliri,

olması gerekenin yarısından fazladır. Diğer ülkeler ile karşılaştırıldığı zaman, devletin spor ve sporcu yetiştirme amacıyla sapmalar olduğu görülmektedir. Çünkü ülkemize vergi oranları daha düşük olduğu için gelen yaşı geçmiş yıldız oyuncuların sayısının fazla olması ve bu oyunculara daha çok kaynak ayrıldığı için genç oyuncu yetiştirmek daha da zorlaşmaktadır. Ülkemiz yaşı geçmiş veya sportif başarılarla doymuş yıldız oyuncular için para kaynağı olarak görülmektedir. 2015-2016 Futbol Sezonunda 55 farklı ülkeden 183 yabancı oyuncu olması bunun en iyi göstergesidir.

3.3 FINANSAL FAİR PLAY'IN SÜPER LİGE YANSIMASI

3.3.1. Finasal Fair Play'in Ortaya Çıkış Nedenleri Ve Amacı

Futbol endüstrisinde gelir kaynaklarının çeşitlenmesiyle birlikte futbol kulüplerinin gelirleri artmıştır. Gelir kaynaklarının çeşitlenmesi futbol kulüplerinin harcamalarının da artmasına neden olmuştur. Futbol kulüplerinin giderlerinde önemli yere sahip olan futbolcuların bonservis ücretlerinin artması kulüplerin giderlerinin artmasındaki en önemli nedenlerinden biri olmuştur. Futbol kulüpleri gelir kaynaklarının artması ile artan gelirlerini doğru bir şekilde kullanamaması ve gelirlerin kötü yönetilmesi futbol kulüplerinin mali yapısının bozulmasına neden olmuştur. Mali yapısı bozuk olan futbol kulüpleri, sportif rekabetin etkisiyle, transfer harcamalarına devam etmesi, futbolculara verilen ücretlerin artmasıyla futbol kulüpleri mali çöküş yaşamaya başlamıştır. Halka arz yapan kulüpler iflasa sürüklenmiştir (Akşar'dan aktaran Ekinci,2013). Para'nın kan şekeri olduğu düşünülürse, fazla paranın futbolu bozduğu görülmektedir. İnsan vücudundaki kan şekerinin oranını ayarlandığı gibi, futbola akan para ayarının da ayarlanması gerekmektedir. Futbol ayarı, futboldaki mücadele, rekabet anlayışını bozmayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Futbolun daha sağlıklı ve kaliteli bir şekilde devam etmesi paranın futboldaki dolaşım ayarının yapılmasına bağlıdır (Ekinci, 2013). İşte Finansal Fair Play futbolun insülinidir.

Futbol endüstrisindeki hesapsız harcamaların futbol kulüplerinin iflasına ve kapanmasına neden olmaktadır. Bu durum futbolun sağlığını ve sürekliliğini tehlikeye sokmaktadır. UEFA, futbolun sürekliliğini sağlamak için "Finansal Fair Play" adıyla kriterler yayınlamıştır. FFP kriterleri şu şekildedir (Ekinci,2013):

- Yöneticiler ve Kulüp başkanları kulüp için cebinden harcama yapamayacak
- Kulüpler kendi yöneticilerine ve iş ortaklarına ait borçlarını kaynaklara iade edecek
- 2012-2013 sezonundan itibaren kulüpler transfer gelirinden daha fazla harcama yapamayacak
- Sadece hibe edilen ve kulübe ait gelirler değerlendirme kulüp geliri sayılacak
- Hiçbir futbolcu, kulüp ya da yasal otoriteye vadesi geçmiş borcu bulunmayacak (Kulüplerin transfer yasaklarının nedeni)
- Futbolculara yapılacak ücret maaş ve primin ödemeleri, toplam gelirin %70'ini geçemeyecek
- Bütçesi 5 milyon Euro'nun altındaki kulüpler finansal kriterlerden muaf tutulacak
- Kulüplerin toplam borcu, toplam gelirin %100 geçmeyecek
- Kulüplerin alt yapı, stadyum ve antrenman sahası için yapacağı yatırım amaçlı harcamalar başa baş noktası hesaplarına dahil edilmeyecek

Tüm bu kriterlere uyum ve başa baş noktasının denk bütçe ilkesiyle beraber uygulanması kulüpler için çok zor bir geçiş süreci olduğunu bilen UEFA, kulüplere aşamalı bir geçiş imkânı sağlamıştır. İncelmelerde başa baş noktasın yıllara göre sapmalarını açıklamıştır. Başa baş noktasının yıllara göre sapmaları aşağıdaki Tablo.3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.10: Başa Baş Noktasında Yıllara Göre Kabul Edilebilir Zararlar

Sezon	İncelenecek Yıllar			Kabul Edilebilir Zarar
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 €
2017-2018	2014-15	2015-16	2016-17	30 milyon €
2018-2019	2015-16	2016-17	2017-18	30 milyon €'dan az

Kaynak: (Akşar, 2012)

FFP kriterlerinin temel amacı kulüplerinin gelirinden daha fazla para harcamamasını sağlamaktır. Bu temel amacının içerisinde Futbol endüstrisinin ve futbol kulüplerinin düzenlemesi yer almaktadır.

Finansal Fair Play'in amaçları aşağıdaki maddelerdeki gibi özetlenebilir:

- Futbolun finansmanında Kulüpleri daha rasyonel olmaya ve mali disiplini sağlamaya yöneltmek
- Artan ücret ve maaşlar ile transfer harcamalarının kulüp bütçeleri üzerindeki baskısını ve enflasyonist etkisini azaltmak
- Kulüpleri gelirleri oranında rekabet etmeye cesaretlendirmek
- Kulüpleri alt yapıya ve genç futbolcuların yetiştirilmesine yönelik uzun dönem yatırımlara özendirme

- Futbolun ve Futbol kulüplerinin üretkenliğini sürdürülebilir kılmaktır.

3.3.2. Finansal Fair Play'in Süper Lige Yansıması

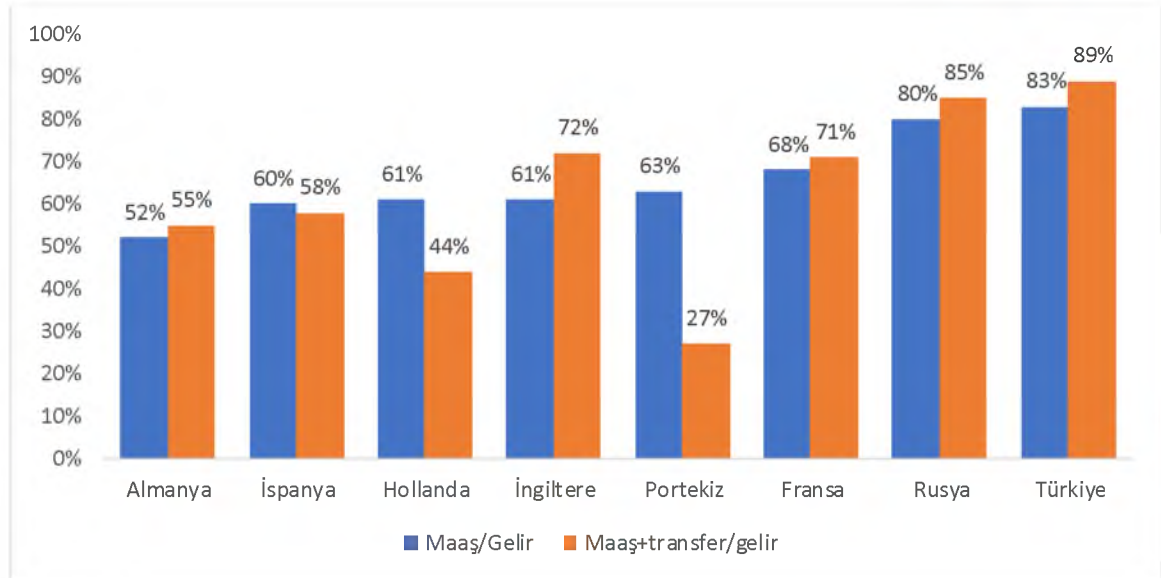
Avrupa Adalet Divanı 1995'te, AB içindeki futbol kulüplerinde oynayan futbolcuların kulüpleriyle sözleşmeleri bittiğinde, futbolcular istedikleri takımla görüşebileceklerini ve bonservis bedeli olmadan başka bir takıma transfer olabileceklerini açıkladı. Futbol için devrim niteliğinde olan bu karar ‘Bosman Kararları’ olarak tarihe geçmiştir. Bu tarihi karardan sonra futbolcuların gelirlerinde, kulüplerin giderlerinde artışa neden olmuştur (Akşar, 2015). Futbolcu ücretlerindeki artışın sadece bu kararlar değildir. Finansal sektöre dönüşen futbolda gelir kaynaklarının artmasıyla da rekabet ortamında da artış olmuştur. Kulüpler, rekabet koşullarının artması nedeniyle sportif başarı elde etmek için en iyi oyuncuları, en yüksek bedellerle kadrolarına dahil etmek zorunda kalmışlardır. Bu durum futbolcu fiyatlarında sıra dışı bir artışa neden olmuştur. Futbol kulüpleri bu artış karşısında ödeme güçleri çekerek mali yapılarında bozulmalara neden olmuştur.

Türkiye Süper Lig’de, futbolcuların ücretlerinin artmasından çok etkilenmiştir. Finansal Fair Play kriterleri 2010 yılında UEFA tarafında yayınlanmıştır. 2012-2013 futbol sezonunda yürürlüğe girmiştir. Süper Lig’de 2011-2012 sezonunda 129,8 milyon Euro harcama yapan futbol kulüpleri, FFP’in yürürlüğe girdiği sezonda ise transfer harcamaları 54.2 milyon Euro’ya kadar düşmüştür. Süper Lig futbol kulüpleri 2011-2012 sezonunda transfer ortalama 7,2 milyon Euro harcama yapmışken, FFP’in yürürlüğe girdiğinde 3 milyon Euro’ya düşmüştür. Futbol kulüpleri sportif rekabet nedeniyle yüksek bonservisli oyuncular almaya devam etmesi nedeniyle kulüplere 2013 yılından itibaren cezalar yağmıştır (Akşar, 2016).

Türkiye Süper Lig’de ilk FFP cezası kesilen takım Beşiktaş’tır. 2012 yılında Beşiktaş’ın lisans şartlarına uymadığı gerekçesiyle 2 yıl Avrupa kupalarından men cezasına çarptırılmıştır. Finansal Fair Play cezasından sonra Beşiktaş SK’de feda sezonu başlamıştır. Feda sezonu, mali bozukluğu düzeltmek için Beşiktaş kulübü, daha düşük maliyetli ve gelecek vaat eden oyunculara yönelmiştir. Oğuzhan Özyakup, Olcay Şahan gibi hem genç hem de az maliyetli oyuncular transfer edilmiştir. Beşiktaş spor kulübüne

FFP cezası ilaç gibi gelmiştir. Bunun nedeni ise cezadan sonra uyguladıkları doğru politikalarla, Avrupa Liginde yarı final kapısından dönmüş, 2015-2016 futbol sezonu kazanmış, 2016-2017 sezonun ilk 9 aylık sürecinde gelir gider arasında tek kar yapan takım olmuştur. Halen devam eden 2016-2017 futbol sezonunda da Beşiktaş şampiyon olacak gibi gözükmektedir. FFP'den ceza alan diğer takılarımız ise UEFA'dan en çok ceza alan takım olan Bursaspor 2012'de mali kriterlerden, 2014'de mali ve lisans kriterlerinden ceza almıştır. 2015-2016 sezonunda Galatasaray Finansal Fair Play ihlalden dolayı Avrupa kupalarından men edilmiştir. 2016 yılında Finansal Fair Play kriterlerindeki başa baş noktasında dengesizlikten dolayı da Fenerbahçe UEFA ile sattığı oyuncunun bonservisi kadar transfer yapacağı konusunda anlaşmıştır.

Şekil 3.6: Ülkelerin Harcamalarının Gelire Oranı



Kaynak:(Traverso, 2017)

Haliç Kongre Merkezinde düzenlenen 2. Futbol zirvesine katılan UEFA Finansal Fair Play Direktörü Andrea Traverso katıldı. Finansal Fair Play Direktörü Andrea Traverso'nun yaptığı sunuma göre(2016); Türkiye Süper Lig, Avrupa Liglerinin içinde en değerli 6. Lig olmuştur ve Süper Ligin futbol gelirleri artmıştır. Fakat Avrupa takımları ile Türk takımları karşılaştırıldığında Türk takımları daha çok borca sahiptir. Türk takımları zararını azaltmak yerine 5 kat artırmıştır. Şekil.3.6'da görüldüğü gibi Avrupa takımları için maaşların gelirlere oranı %83 ile Türkiye ilk sıradadır. Süper Lig'de futbolculara ödenen ücretlerin yüksek olduğu görülmektedir. Maaşlarla gelirlerin

orantılı olduğu ülke ise Almanya olduğu görülmektedir. Futbol liglerinde Futbolculara verilen ücretler ile futbol transfer harcamalarının gelire oranı en yüksek olan ülkenin de %89 ile Türkiye olduğu Tablo.3.6 görülmektedir. Bu Türkiye'nin borcunun neden 5 kat artığının cevabını göstermektedir. Türk kulüplerinin zararının sebebi yüksek maaş ve transfer harcamalarıdır. Tablo.3.6 görüldüğü gibi Avrupa'ya liglerine en çok oyuncu satan Portekiz %27 ile en az transfer harcaması oranı sahip olan ülke konumunda olduğu görülmektedir. Avrupa'ya futbolcu ihraç eden ülke olan Hollanda'nın transfer harcamalarının gelire oranı % 44 olduğu görülmektedir.

Şekil 3.7: Ülkelerin Genç Oyuncu Yetiştirmek İçin Yaptıkları Yatırımlar



Kaynak:(Traverso, 2017)

Ülkelerin genç futbolcu yetiştirmek için harcamalarda, Şekil 3.7'de görüldüğü gibi en az harcama yapan ülke Türkiye'dir. Türkiye ve Rusya Avrupa ligleri arasından en yaşlı ve tecrübeli futbolcu kadrolarına sahiptir. Yaşlı ve tecrübeli futbolculara sahip olmak demek yüksek maliyetlere katlanmak demektir. Türkiye Süper Lig genç oyunculara en az şans verilen ülkelerden biridir. Genç oyun yetiştirme listesinin top 100'de hiç Türk takımı yoktur (Traverso, 2016).

Finansal Fair Play'in Süper Lig 2016 – 2017 sezonuna yansımaları (Akşar,2016); Galatasaray 5 futbolcu transfer edip bunların 4'üne bonservis öderken, gönderdiği 9 oyuncunun ikisinden bonservis kazanabildi. Fenerbahçe bonservis bedeli

olmayan 5 futbolcuyu transfer ederken, gönderdiği 10 futbolcunun 1 tanesinden bonservis bedeli kazanabilmiştir. Beşiktaş, 5 futbolcunun ikisine bonservis bedeli öderken, giden 10 futbolcunun 2'sinden bonservis kazanabilmiştir. Trabzonspor transfer ettiği 10 oyuncun 6'sına bonservis bedeli öderken, giden 17 oyuncunun 2'sinden bonservis kazanabilmiştir. 2016 – 2017 transfer sezonunda futbol kulüpleri FFP kriterlerini uymaya çalışmışlardır. Çünkü son 6 sezonun en az transfer harcamasının yapıldığı sezon, 32 milyon Euro ile 2016-2017 sezonu olmuştur.

4.BÖLÜM: SÜPER LİG FUTBOL TAKIMLARININ SPORTİF VE MALİ BAŞARI ÜZERİNE İKİ EKSENLİ ANALİZİ

4.1. ANALİZİN AMACI

Günümüzde kitleleri etkileme gücü sahip olan futbol, artık sadece spor alanı değil aynı zamanda tüketim kalıplarını belirleyen endüstriyel bir sektördür. Endüstriyel futbolun gelir kaynaklarının büyümesiyle birlikte futbol takımlarının gelirlerinde artış olduğu gibi takımların harcamalarında da büyük artış olmuştur. Kulüpler gelir kaynaklarını yanlış yönetmesi nedeniyle mali yapılarında açıklar oluşmuştur. Fakat kulüpler sportif rekabetten ve endüstriyel futbolun tüketicileri olan seyircilerin sürekli başarı istemelerinden dolayı kulüpler harcamalarını kısmak yerine daha çok harcamalar yapmıştır. Bu harcamaların büyük bir kısmını transferler oluşturmaktadır.

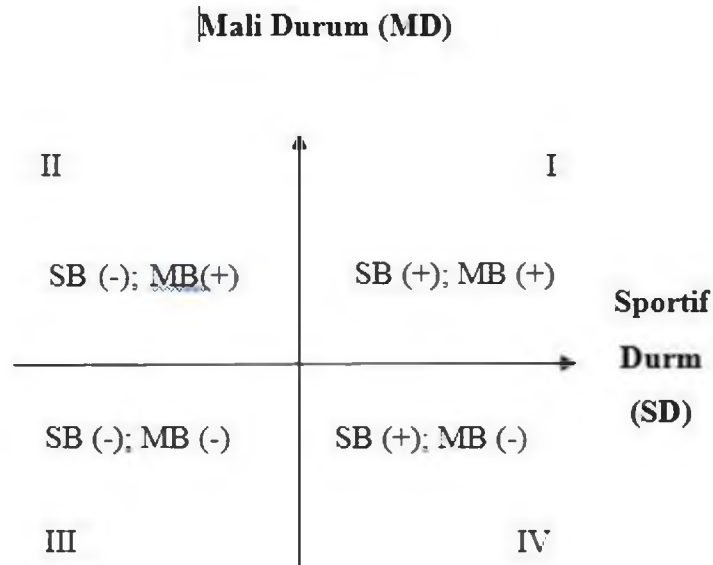
Bu çalışma, futbol kulüplerin transfer harcamalarındaki artışı ile sportif başarıda da aynı oranda artış olup olmadığını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca futbolun endüstriyel sektöre dönüşmesinden önce, taraftarlar takımlarını her koşulda destekleme duygusuna sahipti. Endüstriyel futbolda da taraftarlar takımlarını her koşulda destekliyorlar mı sorusuna cevap aramayı amaçlamaktadır. Finansal performansın, sportif başarıya dönüşmesine katkı sağlayacak ve sportif başarının sağlanması için potansiyel çözüm önerileri sunmak amaçlanmaktadır.

4.2. ANALİZİN YÖNTEMİ

Türkiye Süper Ligdeki futbol takımların üzerine iki eksenli analiz yapılarak kulüplerimizin mali harcamaları ile sportif başarıları karşılaştırılması yapılmaktadır. Analiz iki eksenli oluşmaktadır. Diyagramın dikey eksen Mali Durum (MD), yatay eksen ise Sportif Durumu (SD) göstermektedir. İki eksenin kesiştiği 0 noktasına göre MD' un yukarı bölgesi mali durumun pozitif olduğu konumları, alt bölge ise mali durumun negatif olduğu konumları göstermektedir. Mali yapıda pozitiflikten kasıt: gelirlerin giderlerinden büyük olması ve gelir ve giderin eşit olduğu durumu gösterir. Negatif durum ise gider gelirden büyük olduğu durumu göstermektedir. Dikey eksenle yatay eksenin kesiştiği 0 noktası üst bölgesi sol tarafı ise sportif başarının negatif

olduğu, sağ tarafı ise sportif başarının (SB) pozitif olduğu durumu gstermektedir. I no.lu bldgede kulüplerin hem mali hem de sportif durumunun pozitif olduğu durumu gstermektedir. II no.lu bldgede kulüplerin mali göstergeleri pozitif iken sportif alanda başarısız olduğu durumu gstermektedir. III no.lu bldgede kulüplerin hem mali yapılarında başarısız olduğunu hem de sportif alanda başarısız olduğunu gstermektedir. IV no.lu bldge ise mali başarısızlığın yaşadığı, fakat sportif alanda başarılı olduğunu gstermektedir. İki eksenli mali ve sportif başarı analizinde Süper Lig kulüpleri hangi bldge de olduğunun gstermektedir.

şekil: 4.1: İki Eksenli Mali ve Sportif Başarı Analizi (Akşar,2005:347).



Süper Lig futbol kulüpleri kendi mali yapılarına göre ve kurdukları kadroların kalitesine göre sezon hedefleri koymaktadır. Her kulübün başarı durumu farklıdır. Süper Lig futbol kulüplerinin başarı gösterge koşulları aşağdaki Tablo 4.1'deki gibidir.

Tablo 4.1: Süper Lig Kulüplerinin Sportif Başarı Kriterleri

Kulüpler	KULUPLERIN SPORTIF BAŞARI KRİTERLERİ
GALATASARAY	S. Lig şampiyonluğu, Şampiyonlar Ligine katılmak, Türkiye kupası şampiyonluğu. Süper kupa şampiyonluğu, Avrupa Ligi çeyrek final ve sonrası
FENERBAHÇE	S. Lig şampiyonluğu, Şampiyonlar Ligine katılmak, Türkiye kupası şampiyonluğu. Süper kupa şampiyonluğu, Avrupa Ligi çeyrek final ve sonrası
BEŞİKTAŞ	S. Lig şampiyonluğu, Şampiyonlar Ligine katılmak, Türkiye kupası şampiyonluğu. Süper kupa şampiyonluğu, Avrupa Ligi çeyrek final ve sonrası
TRABZONSPOR	S. Lig şampiyonluğu, İlk 4' te yer almak, Avrupa Ligine Katılmak, Türkiye Kupası şampiyonluk veya final
BURSASPOR	S. Lig şampiyonluğu, İlk 4' te yer almak, Avrupa Ligine Katılmak, Türkiye Kupası şampiyonluk veya final
M.BAŞAKŞEHİR	S. Lig şampiyonluğu, İlk 4' te yer almak, Avrupa Ligine Katılmak, Türkiye Kupası şampiyonluk veya final
A. KONYASPOR	S. Lig şampiyonluğu, İlk 4' te yer almak, Avrupa Ligine Katılmak, Türkiye Kupası şampiyonluk veya final
GENÇLERBİRLİĞİ	İlk 6 yer almak (yayın geliri kazanmak için), Türkiye Kupasında ilerlemek
G. ANTEPSPOR	İlk 6 yer almak (yayın geliri kazanmak için), Türkiye Kupasında ilerlemek, ilk 10'da yer almak
AKHISAR B.	İlk 6 (yayın geliri kazanmak için)ve 10'da yer almak, Türkiye Kupasında ilerlemek, Süper ligdeki tek ilçe takımı olarak ligde kalması
Ç. RİZESPOR	İlk 6 yer almak (yayın geliri kazanmak için), Türkiye Kupasında ilerlemek, ilk 10'da yer almak
KASIMPAŞASPOR	İlk 6 yer almak (yayın geliri kazanmak için), Türkiye Kupasında ilerlemek

4.3. SÜPER LİG TAKIMLARININ MALİ VE SPORTİF BAŞARI ÜZERİNE İKİ EKSENLİ ANALİZ

Futbolun endüstriyelmesi ile birlikte Süper Lig futbol kulüplerinin gelir kaynakları da önemli ölçüde artmıştır. Süper Lig futbol kulüplerinin gelir kaynaklarının artması ile beraber rakiplerinin bir adım önüne geçmek için ve taraftarların sürekli başarı isteklerinden dolayı harcamaları da artmıştır. Süper Lig futbol kulüplerinin en önemli harcamasını transfer giderleri oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, Süper Lig 2014-2015 ve 2015-2016 Futbol sezonlarındaki transfer harcamalarının kulüplerin sportif başarılarındaki etkisinin nasıl olduğuna cevap bulmak amaçlanmaktadır. 2014-2015 ve 2015-2016 sezonlarının

ikisinde de bulunan takımlar dikkate alınmıştır. Futbol kulüplerinin iki sezondaki sportif göstergeleri ile mali performansları karşılaştırılarak Süper Lig kulüplerinin Şekil 4.1'deki iki eksenli sportif ve mali başarı analizinde hangi bölgede oldukları belirlemeyi amaçlamaktadır. Süper Lig kulüpleri Tablo 4.1'deki kriterlere göre bölgeleri belirlenmiştir. Süper Lig 2014-2015 ve 2015-2016 futbol sezonlarında 3 büyüklerden biri 2. oldukları zaman başarılı sayılmamıştır. Bunun sebebi ise; 3 büyüklerin hedeflerinden biri olan Şampiyonlar Ligi'ne, playoff'ları geçerek katılmayı başaran Türk takımı olmamasıdır.

Tablo 4.2: Süper Lig Kulüplerinin Sportif ve Mali Göstergeleri

Kulüpler	Sportif Başarı		Mali Başarı	
	2014-2015	2015-2016	2014-2015	2015-2016
Galatasaray	Lig şampiyonu, Türkiye kupası şampiyonu, İzleyici sayısı ortalama 23bin, 21 oyuncu alıp 24oyuncu göndermiştir.	Lig 6.'si olmuştur. Türkiye Kupası şampiyonu SüperKupa Şampiyonu. İzleyici sayısı Ort. 17 bindir.	Transferde 11 milyon TL zarar etmiştir. Bütçe açığı 113milyon TL	Bütçe açığı yaklaşık 50 milyon TL'dir. Transferde 10 milyon TL'si gelir elde etmiştir. Avrupa Kupalarından men cezası almıştır.
Fenerbahçe	Lig 2.'si olmuştur. UEFA men cezasının son yılıdır. 11 oyuncu alıp, 13 oyuncu göndermiştir. Seyirci sayısı Ort. 19 bindir.	Lig 2.'si olmuştur. T. Kupa Finali. Avrupa'da çeyrek final oynamıştır. 22 oyuncu transfer edip, 18 oyuncu göndermiştir. Seyirci sayısı Ort. 28 bindir.	Transferde 6 milyon TL'si gelir elde etmiştir. Bütçesinde 150milyon TL açık vermiştir.	70 milyon TL zarar etmiştir. Transferde 21 milyon TL zarar etmiştir. FFP başa baş kriterinden dolayı UEFA ile anlaşma yapmıştır.
Beşiktaş	Lig 3.'sü olmuştur. Feda sezonundan dolayı yüksek maliyetli 23 oyuncuyu gönderip, daha düşük maliyetli 21 oyuncu	Lig şampiyonluğu. Avrupa Kupası gruplarda son maçta elendi. 23 oyuncu gidip, 23 oyuncu gelmiştir. Sezonunun son 1 ayında Vodafone	Bütçesinde 60 milyon TL açık vermiştir. Transferde 13 milyon TL zarar etmiştir.	Transferde 12 milyon TL gelir elde etmiştir. Bütçe açığını 40 milyon TL'na indirmiştir.

	almışlardır. Seyirci sayısı Ort. 12 bindir	arenada oynamaya başlamıştır. Seyirci sayıcı Ort. 20 bindir.		
Trabzonspor	Lig 6.'si olmuştur. 38 oyuncu alıp, 35 oyuncu göndermiştir. Seyirci sayısı Ort. 9,5 bindir.	Tarihinin en kötü sezonlarından birini yaşamıştır. Birçok oyuncu transferi yapmasına rağmen Lig'de 12 olmuştur.	Transfer harcamalarında 22 milyon TL'si zarar etmiştir. Bütçe açığı 45 milyon TL'si olmuştur.	Bütçesinde 110 milyon TL açık vermiştir. Transferde 300 bin TL zarar etmiştir. UEFA ile başa baş kuralı anlaşması yapmıştır.
Bursaspor	Lig 5.'si olmuştur. Türkiye kupa finali. 12 oyuncu alıp, 19 oyuncu göndermiştir.	Lig 11.'si olmuştur. Türkiye Kupa finali.	UEFA'dan mali ve lisans kriterlerinden dolayı ceza yemiştir. 2 milyon TL transferde zarar etmiştir.	Yaklaşık olarak 270 milyon TL borcu vardır. Fenerbahçe sattığı oyuncular sayesinde 14,5 transferde kar elde etmiştir.
Konyaspor	Süper Lig'de 2.yılında ilk 8 girmeyi başarmıştır. Transferde düşük maliyetli oyuncular tercih etmiştir. 18 bin seyirci ortalamasıyla Anadolu'da en çok izlenen takım olmuştur.	Lig'i ilk 3'te bitirmiştir. Avrupa kupalarına gitmeye hak kazanmıştır. 16 bin seyirci ortalamasına sahiptir.	Transferde 800 bin TL zarar etmiştir. 32 milyon TL bütçe açığı vardır.	Ligdeki başarılarıyla orantılı olarak borçlarını da 20 milyon TL'ye kadar düşürmüştür.
M.Başakşehir	Lig'i 4. bitirmeyi başarmıştır. Avrupa Kupalarına katılmaya hak kazanmıştır.	Lig'i 4. bitirmeyi başarmıştır. Avrupa Kupalarına katılmaya hak kazanmıştır. Türkiye Kupasında çeyrek final oynamıştır.	Gelir ve gideri denktir. Borcu olmayan 3 takımdan bir tanesidir.	Transfer giderleri ile transfer gelirleri eşittir. Bütçesinde 200 bin TL gelir fazlası vardır.
Gençlerbirliği	Lig'i 9. bitirmiştir. 22 oyuncu gönderip 23 oyuncu almıştır.	Lig'i 10. bitirmiştir. 30 oyuncu gönderip 30 oyuncu almıştır.	Borcu yoktur. Transferde 1,2 gelir elde etmiştir.	Borcu yoktur.
	Lig'i 10. bitirmiştir.	Lig'den düşmekten son anda	8 milyon TL bütçe açığı	3,5 milyon TL açığı vardır.

G. Antepspor	24 oyuncu alıp, 24 oyuncu göndermiştir	kurtulmuştur. Lig'i 14. Bitirmiştir.	vardır.	
Akhisar B.	Lig'i 12. Bitirmiştir. Lig'deki tek ilçe takımıdır. 28 oyuncu gönderip, 25 oyuncu almıştır.	Lig' ilk 8'de bitirmiştir. Türkiye kupasında çeyrek final oynamıştır.	Transferde 6 milyon TL gelir elde etmiştir. Borcu yoktur.	Borcu yoktur.
Ç. Rizespor	Düşmekten son anda kurtulmuştur. Lig'i 15. bitirmiştir. 26 oyuncu gönderip, 19 oyuncu almıştır.	Lig'i 13. bitirmiştir. Türkiye kupasında yarı final oynamıştır.	27 milyon TL bütçe açığı vardır.	32 milyon TL bütçe açığı vardır.
Kasımpaşa A.Ş.	Lig'i 13. bitirmiştir. FFP cezası nedeniyle Avrupa kupalarına katılamamıştır.	Lig'i 7. Bitirmiştir.	Gelir ve giderle ilgili veri bulunamadı.	Gelir ve giderle ilgili veri bulunamadı.

Kaynak: Transfemakt'den ve KAP'dandelenmiştir. (Transfer sayılarında kiralıktan dönen ve kiralık giden oyuncular dahildir).

Galatasaray SK son iki sezonda 4 şampiyonluk kazanmış ve Süper kupa finali oynamış olduğu görülmektedir. Galatasaray SK son iki sezonda yaklaşık olarak 165 milyon TL bütçe açığı verdiği ve UEFA tarafından FFP kriterlerine uymadığı gerekçesiyle Avrupa kupalarından men cezası aldığı Tablo 4.2'de görülmektedir. Galatasaray SK sportif açıdan başarılı olduğu, fakat mali açıdan başarısız olduğu görülmektedir. İki eksenli SB ve MB analizinin 4.nolu bölgesinde yer almaktadır (Bkz. Şekil.4.1). Süper Lig kulüplerinin içerisinde bu bölgede yer alan tek takım olduğu görülmektedir.

Fenerbahçe SK son iki sezonda lig ikincisi olmuştur. 3 büyük futbol kulübün sportif başarı kriterlerinde Şampiyonlar Ligi'ne katılmak başarı sayılmaktadır. Fenerbahçe SK iki sezonda da Şampiyonlar Ligi'ni ön elemelerini geçememiştir. Bütçesinde yaklaşık olarak 220 milyon TL açık verdiği görülmektedir. Başa baş kuralını aştığı için UEFA ile anlaşma yapmak zorunda kalmıştır. Anlaşmaya göre; Sattığı

oyuncunun bonservis geliri kadar transfer harcaması yapmak zorundadır. Fenerbahçe SK, iki eksenli SB ve MB analizinin borç batağı olarak kabul edilen 3.nolu bölgede yer aldığı görülmektedir (Bkz. Şekil.4.1).

Beşiktaş SK,2012-2013 sezonunda FFP kriterlerine uymadığı gerekçesiyle Avrupa kupalarından men cezası almıştır. Bu sezondan sonra uyguladıkları ‘‘Feda sezonu’’ politikalarıyla kulübün hem borçlarını kapatmış hem de sportif başarılarını artırmıştır. Son iki sezonda yüksek maliyetli oyuncular yerine gelecek vaat eden genç oyunculara yönelmiştir. Bu politikanın sportif sonuçlarını 2015-2016 sezonunda şampiyon olarak ve 2016-2017 sezonunda şampiyonluğa oynayarak almıştır. Mali sonuçları ise 2015-2016 sezonunda bütçe açığını 40 milyon TL’sına kadar indirmiş ve 2016-2017 sezonunda bütçesinde yaklaşık 3 milyon TL fazlalık olmuştur (Bkz. Tablo.3.3). Beşiktaş SK, iki eksenli SB ve MB analizinin ideal bölgesi olan 1.nolu bölgede yer aldığı görülmektedir (Bkz. Şekil.4.1).

Trabzonspor, son iki sezonda birçok transfer yapmasına rağmen sportif açıdan başarısız olduğu Tablo.4.2’de görülmektedir. Trabzonspor, son iki sezonda bütçesinde155 milyon TL açık verdiği görülmektedir. 2015-2016 sezonunda UEFA ile sattığı oyuncu geliri kadar transfer harcaması anlaşılmıştır. Trabzonspor, iki eksenli SB ve MB analizinin hem sportif hem de mali açıdan başarısız olduğu için borç batağı olan 3.nolu bölgede yer almaktadır.

Süper Lig’in 5. Büyüğü olarak kabul edilen Bursaspor, son iki sezonda Türkiye Kupasında final oynamasına rağmen Süper Lig’i sportif açıdan istediği yerde bitirememiştir. Süper Lig’de FFP kriterlerinden dolayı en çok ceza alan kulüp olmuştur. Bütçesinde yaklaşık olarak 270 milyon TL açık verdiği görülmektedir. Bursaspor, iki eksenli SB ve MB analizinin hem sportif hem de mali açıdan başarısız olduğu için borç batağı olan 3.nolu bölgede yer almaktadır.

2013-2014 Futbol sezonunda Süper Lig’e yükselen A. Konyaspor, 2014-2015 Futbol sezonunda ilk 8’de yer almayı başarmış ve Süper Lig’deki 3.yılında 3.’lüğe kadar yükselmiştir. Tarihinde ilk defa 2016-2017 sezonunda Avrupa Kupaları katılmıştır. Anadolu’da 18 bin seyirci ortalamasıyla taraftarları tarafından en çok

izlenen kulüp olmuştur. Transfer politikası, düşük maliyetli ve gelecek vaat eden futbolcuları transfer etmektir. Süper Lig'deki başarılarıyla orantılı olarak mali borcunun 20 milyon TL'sına kadar indirmiştir. Konyaspor, sportif ve mali açıdan başarılı olduğu görülmektedir. İki eksenli SB ve MB analizinin en ideal bölgesi olan 1.nolu bölgede yer almaktadır.

M. Başakşehirspor, son iki sezonda da lig 4.'sü olduğu Tablo.4.2'de görülmektedir. 2015-2016 sezonunda Avrupa kupalarına katılmış ve ön elemelerde elenmişlerdir. Süper Lig'de sportif ve mali sistemi olan ender kulüplerden olduğu görülmektedir. 2015-2016 futbol sezonunda transfer harcamaları ile transfer gelirleri birbirine eşit olduğu görülmektedir. Süper Lig'in 2015-2016 futbol sezonunda borcu olmayan 3 kulübünden bir tanesidir. M. Başakşehirspor, iki eksenli sportif ve mali başarı analizinde ideal bölge olan 1.nolu bölgede yer aldığı görülmektedir (Bkz. Şekil.4.1).

Gençlerbirliği, 2014-2015 ve 2015-2016 futbol sezonlarında ilk 8'in dışında kaldığı görülmektedir. Türkiye Süper Lig'de büyük kulüplere oyuncu satmada en başarılı kulüplerin başında gelmektedir. Türkiye Süper Lig'de hemen hemen bütün sezonlarda gelir ve gider dengesini sağlayan ender takımlardan bir tanesidir. Süper Lig'de borcu olmayan takımlardan bir tanesidir. Gençlerbirliği, iki eksenli SB ve MB analizinin sportif açıdan başarısız, fakat mali açıdan başarılı olduğunu gösteren 2.nolu bölgede yer aldığı görülmektedir (Bkz. Şekil.4.1). İki eksenli SB ve MB analizinin 2.nolu bölgesinde yer alan tek takımı Gençlerbirliği olduğu görülmektedir.

Gaziantepspor, Süper Lig'in son iki sezonunda da alt sıralarda yer aldığı görülmektedir. Gaziantepspor 2016-2017 sezonun da düşmemeye oynamaktadır. Son iki sezonda toplam borcu yaklaşık olarak 12 milyon TL'dir. Gaziantepspor, sportif ve mali açıdan başarısız olduğu için iki eksenli SB ve MB analizinin borç batağı bölgesini gösteren 3.nolu bölgede yer aldığı görülmektedir.

Akhisar Belediyespor, Türkiye Süper Lig'deki tek ilçe takımıdır. 2012-2013 futbol sezonunda yüksekliğinden beri Süper Lig'de yer almaktadır. Yüksek bütçeli ve Büyükşehir takımlarının arasında düzenli şekilde ligde kalmayı başarmıştır. 2015-2016

futbol sezonun Süper Lig’de ilk 8’de yer almayı başarmıştır. İlçe takımı olan Akhisar Belediyespor, transfer harcamaları bütçelerine uygun şekilde yaptığı görülmektedir. 2014-2015 futbol sezonunda transferden 6 milyon TL’sı gelir elde ettiği Tablo.4.2’de görülmektedir. Akhisar Belediyespor, 2015-2016 futbol sezonunda Süper Lig’de M.Başakşehir, Gençlerbirliği gibi borcu olmayan 3. kulüp olduğu görülmektedir. Akhisar Belediyespor, mali ve sportif başarı kriterlerine göre (Bkz. 4.1); sportif ve mali açıdan başarılı olduğu görülmektedir. İki eksenli SB ve MB analizinin ideal bölgesi olan 1.nolu bölgede yer almaktadır.

Çaykur Rizespor, son iki sezonda da düşmemeye oynamıştır. 2016-2017 futbol sezonunda da düşmemeye oynamaktadır. Çaykur Rizespor’un son iki sezonda bütçesindeki toplam açık 50 milyon TL olduğu Tablo.4.2’de görülmektedir. Çaykur Rizespor, Tablo.4.1’deki sportif ve mali başarı kriterlerine göre; iki eksenli SB ve MB analizinin borç batağını gösteren 3.nolu bölgede yer almaktadır.

Kasımpaşaspor, iki sezon da ilk 6’nın dışında kaldığı görülmektedir. Kasımpaşaspor mali göstergeleri ile ilgili veri bulunamamıştır. Fakat 2014-2015 futbol sezonunda UEFA’dan FFP’ye uymadığı gerekçesiyle Avrupa kupalarından men cezası almıştır. Bu durum Kasımpaşa Spor Kulübü’nün mali açıdan da başarısız olduğunun göstergesi olmuştur. Kasımpaşaspor, Tablo.4.1’deki sportif ve mali başarı kriterlerine göre; iki eksenli SB ve MB analizinin borç batağını gösteren 3.nolu bölgede yer almaktadır.

Transfermarkt’deki verilere göre (Transfer sayısına kiralık gelen ve giden ve U21 oyuncuları dahildir); 2014-2015 futbol sezonunda Süper Lig’den 252 oyuncu gönderilip, Süper Lig’e 229 oyuncu transfer edilmiştir. Süper Lig kulüpleri transfer harcamalarında yaklaşık olarak 42 milyon TL zarar uğramıştır. Süper Lig’de 2015-2016 futbol sezonunda ise, 233 oyuncu gidip, 260 oyuncu gelmiştir. Süper Lig kulüpleri transfer harcamalarında yaklaşık olarak 9 milyon TL gelir elde etmiştir. Süper Lig’de 2016-2017 futbol sezonunda ise, 248 oyuncu gönderilip, 259 oyuncu transfer edilmiştir. 2016-2017 futbol sezonunda transfer harcamalarından 10 milyon TL zarar edilmiştir. Süper Lig’de son 3 sezonda transfer harcamalarında yaklaşık olarak 45 milyon TL zarar edilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Futbolun endüstriyel bir sektöre dönüşmesi ile birlikte futbol, dünyanın dört bir tarafında yeni gelir kaynakları elde etmek için yeni pazar alanlarına ve yeni müşterilere ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaçları karşılamak ve futbolun gelişimini sağlamak için uluslararası ve kıtalararası futbol federasyonları kurulmuştur. FİFA'ya bağlı olan bu altı federasyonun en büyüğü olan UEFA, düzenlemiş olduğu organizasyonlarla futbol kulüplerinin markalaşmasında ve gelir kaynakları elde etmelerinden önemli rol oynamaktadır. Bu gelir kaynakları ise naklen yayın gelirleri, sponsorluk ve lisanslı ürünlerin ticarileşmesiyle futbolun ekonomik değerinin artmasına ve endüstriyel bir sektör olmasında önemli rol almaktadır. Deloitte'deki (2017) veriler futbol endüstrisinin en önemli pazar alanı olan Avrupa futbolu 2015-2016 sezonunda gelir açısından 26,3 milyar Euro'ya ulaştığını göstermektedir. Türkiye Süper Lig'de 2015-2016 sezonunda elde edilen gelir 2 milyar TL'sını geçmiştir.

Yapılan çalışmada, futbolun ticari bir sektöre dönüşmesinde ve futbolun yapısının değişmesinde, dijital platformların gelişmesinin ve yaygınlaşmasının önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Televizyonun, futbolun kitlelere yayılmasında ve futbolun endüstriyel bir alana dönüşmesinde çok önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir. İnternet ve sosyal medya ise futbolun gündelik hayatımızın her anında konuşulmasını sağlayarak futbolun dinamik ve canlı kalmasını sağladığı görülmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle de televizyon, internet ve sosyal medya, kulüplere yeni gelir kaynakları yaratmak için olanaklar sağladığı görülmektedir. Türkiye Süper Lig'de de teknoloji, televizyon, internet iş birliğinin etkisi görülmektedir. Türkiye Süper Lig'de 2017-2022 yılları arasında naklen yayın geliri 500 milyon TL olması bu iş birliğinin en önemli göstergesidir.

Futbolun gelir kaynaklarının gelişmesi, kulüplerin gelirinin artmasının yanında futbolun oyun yapısını da değiştirdiği görülmektedir. 1960 ve 1990 yılları arasında oynanan doğal futbol, futbol severlerin zevkle izlediği ve daha çok yaratıcı oyuncunun olduğu bir spor dalı olmaktaydı. Endüstriyel futbol ise, oynadığı her müsabaka için ayak bastı parası, beraberlik ve galibiyet geliri sağlamak için kulüpleri daha sıkıcı ve daha mekanik bir oyun oynamaya zorlayan bir sisteme dönüştüğü görülmektedir.

Endüstriyel futbolda, futbol alınıp satılan bir meta olarak görülmektedir. Bu durum kulüplerin şirket gibi hareket etmesine, taraftarların ise müşteri gibi hareket etmesine neden olmaktadır. Futbolun bir meta olarak görülmesi, futbolun doğallığına zarar vermektedir. Futbolun doğasının bozularak ticari bir sektör olarak hareket etmesi futbolun izlenirliğin ve takip edilirliliğini zedelediği görülmektedir. Futbolun yaşamını sürdürmesi için UEFA, Finansal Fair Play kriterlerini kararlıkla uygulamaya devam etmelidir.

Endüstriyel futbolun etkisi Türkiye Süper Lig’de de görülmektedir. Süper Lig kulüplerinin toplam geliri 2 milyar TL’sını aşmıştır. Fakat Endüstriyel futbolun temeli olan rekabetin de artmasıyla Süper Lig kulüplerinin toplam yaklaşık borcu 4 milyar TL olduğu görülmektedir. Süper Lig takımlarının harcamalarının artması ile oluşan borçlarını öz kaynaklarıyla karşılamak veya bankalara borçlanarak karşılamak zorunda kalmaktadırlar. Futbol kulüpleri bu borçları karşılamak için ise müşterilere /taraftar sunulan nihai ürün ve hizmetlerin fiyatları yükseltmek zorunda kaldığı görülmektedir. Süper Lig, Avrupa Lig’leri arasında futbol kalitesi bakımından son sırada olmasına rağmen Avrupa Lig’leri arasında maç bileti fiyatı bakımından ortalama 34 Euro ile en pahalı olan 3.ligdir. Bu durum taraftarları endüstriyel futbolun müşterisi gibi hareket etmesine neden olmaktadır. İzleyeceği sinema filmini, gideceği konseri seçtiği gibi müşterilerin/taraftarların izleyeceği maçı da seçmesine neden olmaktadır. Türkiye Süper Lig’de izleyici sayısının azalmasının temel nedenlerinden bir olarak görülmektedir. Bir diğeri ise; iki eksenli sportif ve mali başarı tablosunda (Bkz.4.2) görülmektedir ki; Süper Lig’deki 3 büyük kulübün şampiyon olduğu veya şampiyonluğa oynadığı sezonlarda ortalama izleyicisi sayısı yaklaşık iki kat artmaktadır. Futbol kalitesi olsun veya olmasın takımları şampiyonluğa oynuyorsa tam destek olduğu, eğer şampiyonluğa oynamıyorsa izleyici sayısının düştüğü görülmektedir. 2014-2015 sezonunda tarihinin en kötü mali dönemlerinden birini geçiren Galatasaray sezonu 3 kupayla kapatmış ve 28 bin seyirci ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. 2015-2016 sezonunda ise şampiyonluktan uzak kalan Galatasaray 18 bin seyirci ortalamasıyla oynamıştır. Yapılan analizin sonuçları ile, ‘Futbolun ticari bir sektöre hale gelmesiyle paralel olarak Süper Lig’deki kulüplerin müşterileri(Seyirci), kulüplerini başarılı oldukları sezonda daha çok destekler’ olarak belirlenen varsayımın tutarlı olduğu görülmektedir. Doğal

futbolda, futbol sevgisi için maç izleyen taraftar, futbolun endüstriyellemesiyle başarı varsa, hedef varsa müşteri var anlayışına dönüştüğü görülmektedir.

Araştırmaya konu olan Süper Lig takımlarının, zararlarının büyük bir kısmını yüksek ücretli transfer harcamalarının neden olduğu görülmektedir. Yüksek ücretli yabancı futbolcu transferleri döviz cinsinden ödeniyor olmasına karşın gelirin Türk Lirası cinsinden olması, Süper Lig kulüplerinin transfer harcamalarında zarar etmesinin en önemli nedeni olduğu görülmektedir. İki eksenli mali ve sportif başarı analizinin sonuçları ile Süper Lig'e yüksek maliyetli ve yaşlı yabancı oyuncu transferi, Süper Lig kulüplerinin zarar etmesinde en önemlerden biridir' olarak belirlenen varsayımın tutarlı olduğunu göstermektedir. Süper Lig kulüpleri döviz kurlarındaki dalgalanmalardan etkilenme oranlarını minimuma indirmek için kontrollü bir finansal planlama yapmaları gerekmektedir.

Avrupa Ülkelerine oranla Türkiye'deki futbolcu vergileri oranlarının düşük olması, yüksek maliyetli ve yaşlı oyuncuların Süper Lig'i para kaynağı olarak görmelerine neden olmaktadır. Bu durum Süper Lig'in 3.dünya ligleri gibi görünmesine neden olmaktadır. Yaşlı ve maliyetli oyuncuların sürekli oynama istekleri nedeniyle yerli ve genç oyuncuların oynama sürelerinin azalmasına neden olmaktadır. Türkiye'deki futbolcu için sabit oranlı gelir vergi sistemini, Fransa'da ki gibi %43 ile %52 arasında değişen en üst gelir vergi oranı şeklinde değiştirilmesi önerilmektedir. Futbolcuların yüksek maliyetinin önüne geçebilmek için ise NBA'deki tavan ücret modeli uygulamasının incelenmesi önerilmektedir.

Türkiye Süper Lig, Avrupa Liglerine kıyasla futbolculara en çok ücret veren lig olduğu görülmektedir. Bu karşılık Avrupa Liglerine kıyasla en az alt yapıya harcama yapılan lig 'de Süper Lig olduğu görülmektedir. Süper Lig kulüpleri yanlış transfer politikalarından vazgeçip, maliyetlerini azaltması ve giderlerini kontrol etmesi gerekmektedir. Süper Lig kulüpleri alt yapı sistemini revize etmemeli, tamamen değiştirmelidir. Dünyanın en genç nüfusuna sahip ülkelerden biri olmasına rağmen genç oyuncu yetiştirilememektedir. Süper Lig takımları, Belçika liginin ve kulüplerinin genç oyuncu yetiştirme sistemini, Barcelona, Ajax, S. Lizbon, alt yapısını ve Porto'nun dünyanın her yerinden genç oyuncu bulma sistemini incelemeleri gerekmektedir. Son

yıllarda Türkiye’de genç oyuncu yetiştirme konusunda atılım yapan Altınordu Spor Kulübü bütün kulüplerimize örnek olması gerekmektedir. Altınordu Spor Kulübü alt yapısından yetiştirdiği Çağlar Söyüncü’yü Freiburg’a, Genç yetenek Cengiz Ünder’i Başakşehir’e satarak çalışmalarının meyvesini aldığı görülmektedir.

Genç oyuncu yetiştirilmesinin sorumluluğu sadece kulüplere yüklenmemesi gerekmektedir. Küçük yaşta alt yapılara katılan genç oyuncuların, spor ile eğitim öğretim hayatının bir arada gitmesi için Millî Eğitim Bakanlığı(MEB), Spor Bakanlığı ve Türkiye Futbol Federasyonu birlikte çalışması gerekmektedir. MEB ile Spor Bakanlığı bu konuda adımlar atmaktadır ve kararlıkla sürdürmeleri gerekmektedir.

Yapılan çalışmalara göre Futbolun endüstriyel bir sektöre dönüşmesi gelir hacminin büyümesine neden olmaktadır. Süper Lig’in de gelir hacmi yaklaşık olarak 5 kat büyümüştür. Şirket gibi faaliyet gösteren kulüplere bu gelirler TFF aracılığıyla dağıtılması kulüplerin bu kaynakları yeterince kullanmasına engel olmaktadır. Şirket gibi faaliyet gösteren kulüpleri artık derneklerle veya federasyonla yönetmenin imkânsız olduğu görülmektedir. Bu gelir kaynaklarını yönetmek için bütün kulüplerin içinde bulunduğu ve federasyonunda temsil edildiği şirket gibi hareket eden yeni bir kurumun kurulması zorunlu olduğu görülmektedir.

Yapılan analizden hareketle, Süper Lig futbol kulüplerinin kalıcı sportif başarı sağlamları için gelir kaynaklarını çeşitlendirebilen ve maliyetlerini kontrol altında tutabilen uzun vadeli stratejilere sahip olması gerektiği gözlenmektedir. Doğru şekilde yapılan uzun vadeli stratejilerin sportif ve mali başarıyı beraberinde getirdiği görülmektedir (Beşiktaş Örneği).Kısa vadeli büyük harcamaların da çok başarı demek olmadığı görülmektedir (Fenerbahçe Örneği). Türkiye Süper Lig’de, ‘Süper Lig takımların iki eksenli sportif başarı ve mali başarı analizinin bir diğer sonucu ise; sportif başarıların kendi finansal kaynaklarını sağladığı görülmektedir. Bu sonuçlar, yapılan analiz ile ‘kısa vadeli yüksek finansal harcamaların kalıcı sportif başarıyı getirmediği, fakat sportif başarıların kulüplere finansal kaynak olarak döner’ olarak belirlenen varsayımların tutarlı olduğunu göstermektedir. Sportif başarı varsa tüketici var, tüketici varsa gelir kaynağı var şeklinde bir döngü ortaya çıktığı görülmektedir.

Çağımızda, teknolojinin ve kitle iletişim araçlarının hızla gelişmesiyle birlikte futbol kulüplerin gelir kaynakları artmaktadır. Bu nedenle futbol, spor branşından büyük bir ekonomik alana (Futbol Ekonomisi) dönüşmektedir. İnsanların günlük hayatların ve tüketim kalıplarını etkileyebilen futbol ekonomisi, daha çok ekonometrik analizlerle incelenip, geliştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Akşar, T. (2005).Endüstriyel Futbol.İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akşar, T. (2012). ‘Kulüplerimizi Bekleyen Büyük Tehlike’. Futbol Ekonomisi ve Endüstriyel Futbol Sitesi. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/2084-finansal-fair-play-kulueplerimizi-bekleyen-buevuek-tehlike.html%20>,(15.02.2015).
- Akşar, T. (2013). Krizdeki Futbol. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akşar, T. (2015). ‘‘Endüstriyel Futbolun En Üst Aşaması’’. Finansal Futbol. Futbol Ekonomisi ve Endüstriyel Futbol sitesi. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tu%C4%9Frul-ak%C5%9Far/3633-end%C3%BCstriyel-futbol.html>,(30.08.2016).
- Akşar, T. (2016).‘‘Bu Finansal Yapılarla Sportif Performans Zor’’. Futbol Ekonomisi ve Endüstriyel Futbol sitesi. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110-tugrul-aksar/3828-finansal-performans-finansal-yap-sueper-lig-borc-sueper-lig-gelir-ekonomik-durum-.html> , (30.08.2016).
- Akşar, T.(2016). ‘‘Süper Lig Değer Kaybetti’’. 08 30, 2016 tarihinde Futbol Ekonmisi ve Endüstriyel Futbol Sitesi. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3982-2016-08-28-17-05-44.html> ,(30.08.2016).
- Aktif Bank. Ekolig Futbol Ekonomisi Raporu. İstanbul, 2016.<https://www.aktifbank.com.tr/tr/Documents/FUTBOL%20EKONOMISI%20RAPORU.pdf> ,(10.01.2017).
- Aydın, A.(2016). ‘‘Dünya Futbolunu Değiştiren: Bosman Kuralları’’. Futbol Karavanı Sitesi. <https://www.futbolkaravani.com/index.php/2016/01/05/dunya-futbolunu-degistiren-kural-bosman-kanunlari/> ,(15.06.2016).
- Deloitte Sport Business Grups. Annual Review Of Football Finance. London - United Kingdom, June 2015.
- Deloitte Sports Business Grups. Football Money Leauge. London-United Kingdom, January 2016.

Deloitte Sports Business Groups. Top Of The Table Football Money League. London-United Kingdom, January 2017.

Devecioğlu, S. (2016). ‘‘Futbolda Kur Farkı’’. Futbol Ekonomisi ve Endüstriyel Futbol Sitesi. <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/38-sebahattin-devecio%C4%9Flu/4052-kurfark-ve-futbol.html> , (10.01.2017).

Ekinci, S. (2013). Finansal Fair Play Türkiye Uygulamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güngör, A. (2014). Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Türkiye Uygulaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Galeano, E. (2006). Gölgede ve Güneşte Futbol. Çev. Ertuğrul Önal ve M. Necati Kutlu. İstanbul: Can Yayınları.

KAP. (2017). ‘‘4 Büyüklerin Ara Döneme İlişkin Özet Konsolide Finansal Tabloları. Kamu Aydınlatma Formu Sitesi. <https://www.kap.org.tr/tr/> , (30.03.2017).

Kuyucu, M. (2014). Futbol Endüstrisinde Sosyal Medya Pazarlama Uygulamaları. Akademik Araştırma Dergisi. 2(7):161-175.

Öz, E. ve Akçay, F. (2013). Futbolcular Özelinde Sporcuların Vergilendirilmesi. Vergi Sorunu Dergisi.(300):35-354.

Serarslan, Z. (2009). Futbolun Pazarlanması. İstanbul: Futbol Eğitim Yayınları.

Soygüden, A. (2016). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi. Ömer Halis Demir Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 9(4):23-31.

Talimciler, A. (2008). Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. *Kış-Bahar*(26): 89-114

TFF.(2016). ‘‘Ülkemizde Futbolun Doğuşu’’
<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293>, (30.08.2016).

Transfermarkt. (2017).‘‘Süper Lig Takımlarının Transfer Bilançosu’’.
http://www.transfermarkt.com/tr/superlig/transfers/wettbewerb/TR1/plus/?saison_id=2015&sw=&leihe=0&intern=0&intern=1 ,(30.03.2017).

Transfermarkt. (2017) ‘‘Süper Lig Takımlarının Seyirci Ortalamaları’’.
http://www.transfermarkt.com/tr/superlig/besucherszahlen/wettbewerb/TR1/plus/?saison_id=2016 , (30.03.2017).

Traverso, Andrea. ‘‘Futbol Zirvesi’’, 2. Futbol Zirvesi. İstanbul, 20.03.2017.

<http://www.arti49.com/uefa-finansal-fair-play-direktoru-andrea-traversodan-turk-futbolu-icin-ic-karartan-t-738354h.htm> adresindeki video durdurularak, A. Traversonun 2. Futbol Zirvesi seminerinde sunduğu tablolar derlenmiştir. Erişim T: (30.03.2017).

“Türkiyede Futbol”.(2016).

https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye%27de_futbol (30.08.2016).

Yeldan, E. (2014, Temmuz). Yerkürenin En Büyük Oyunu. İktisat ve Toplum Dergisi. 7(45):5-10.

Yesilcan, B. (2015). “Futbol Kulüplerinin Yaşam Kaynakları”. Futbol Akademi Sitesi. <http://www.futbolakademi.net/2015/09/futbol-kuluplerinin-yasam-kaynaklari.htm> ,(29.07.2016).

Yüksel, S. (2017).“Kulüplerin Sabitleme Kaybı 195 milyon TL”. Habertür Türk Sitesi. <http://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1375998-kuluplerin-sabitleme-kaybi-195-milyon-tl> ,(05.02.2017).

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Sakarya'da doğdu. İlk ve orta öğretimini Sakarya'da tamamladı. Lise öğrenimini Şehit Yüzbaşı Halil İbrahim Sert Lisesi'nde 2006 tamamladı. 2009 yılında başlamış olduğu Gazi Osman Paşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümünden 2013 yılında mezun oldu. 2014 yılında Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.