

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

FİNANSAL FAIR PLAY TÜRKİYE UYGULAMALARI

Saadettin EKİNCİ

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

**DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr.Süleyman İÇ**

İstanbul, Aralık 2013

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

FİNANSAL FAIR PLAY TÜRKİYE UYGULAMALARI

Saadettin EKİNCİ

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

**DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr.Süleyman İÇ**

İstanbul, Aralık 2013

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

FİNANSAL FAIR PLAY TÜRKİYE UYGULAMALARI

**Saadettin EKİNCİ
(122001238)**

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

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih :25/12/2013

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Süleyman İÇ

Diğer Jüri Üyeleri: Doç.Dr.Hasan GÜL

Doç.Dr.Gürhan UYSAL

İstanbul, Aralık 2013

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u> <u>NO</u>
İÇİNDEKİLER.....	i-iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v-vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
1. BÖLÜM: SPOR EKONOMİSİ VE FİNANSAL FAIR PLAYA YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	1
1.1. SPOR KAVRAMI.....	1
1.2. EKONOMİ KAVRAMI.....	2
1.2.1. Ekonominin Sınıflandırılması.....	3
1.2.1.1. Kayıt Dışı Ekonomi.....	3
1.2.1.2. Kayıt İçi Ekonomi.....	4
1.3. SPOR EKONOMİSİ VE FUTBOL EKONOMİSİ KAVRAMI.....	4
1.3.1. Spor Ekonomisi	4
1.3.2. Futbol Ekonomisi	5
1.4. BİR SEKTÖR OLARAK FUTBOL.....	9
1.5. FİNANSAL FAIR PLAY KAVRAMI.....	11
1.6. FİNANSAL FAIR PLAY'İN AMACI.....	15
1.7. FİNANSAL FAIR PLAY'İN GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLERİ.....	16
1.8. KULÜPLERİN DEĞERİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	17

1.9. FUTBOL EKONOMİSİ VE REKABETÇİ DENGİ.....	20
2. BÖLÜM: FİNANSAL FAIR PLAY'İN FUTBOLA ETKİSİ.....	22
2.1. UEFA FİNANSAL FAIR PLAY UYGULAMASI	22
2.2. FİNANSAL FAIR PLAY UYGULAMALARININ AVRUPA FUTBOLUNA ETKİSİ.....	23
2.3. FİNANSAL FAIR PLAY UYGULAMALARININ TÜRK FUTBOLUNA ETKİSİ.....	31
2.4. DÖRT BÜYÜK TÜRK FUTBOL TAKIMININ 2013 SEZON SONU İTİBARI İLE MÂLİ DURUMLARI	34
3. BÖLÜM: FUTBOL SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA.....	41
3.1. FUTBOLUN YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE UEFA KRİTERLERİ.....	41
3.1.1. Finansal (Mali) Kriterler.....	42
3.1.1.1. Yıllık Mali Tablolar.....	42
3.1.1.2. Ara Dönem Mali Tabloları.....	43
3.1.1.3. Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borçların Bulunmaması.....	44
3.1.1.4. Personle Sosyal Güvenlik Kurumuna Veya Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması.....	46
3.2. FİNANSAL FAIR PLAY KRİTERLERİNE GÖRE DÖRT BÜYÜK TAKIMIN DURUMU.....	48
4. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	52

4.1. FUTBOLUMUZUN YENİDEN YAPILANMA SORUNU: NE YAPILMALI?	52
4.2. ÜLKEMİZ GERÇEKLERİNE GÖRE İZLENECEK STRATEJİK VE TAKTİKSEL PLANLAR	54
4.3. KULÜPLERİN NİTELİKSEL DÖNÜŞÜMÜNÜ SAĞLAYACAK YAPISAL ADIMLAR VE UZUN VADELİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	55
KAYNAKLAR.....	57-58
ÖZGEÇMİŞ.....	59

TEŞEKKÜR SAYFASI

Yüksek lisans çalışmam boyunca her zaman ilgi ve desteğini benden esirgemeyen danışmanım Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve idari bilimler Fakültesi Dekan yardımcısı Sayın Yrd. Doç. Dr. Süleyman İÇ 'e Özellik ile kitaplarından yararlandığım ve bana kaynak temin etmemde yardımını esirgemeyen Sayın Tuğrul AKŞAR'a, yine değerli fikirleri ve görüşleri ile tezime katkılarını esirgemeyen, Veteriner Fakültesi öğretim üyesi Prof.Dr. Hakan MUĞLALI'ya, Ortadoğu Üniversitesi inşaat mühendislik bölümü öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilek OKUYUCU'ya ve 19 Mayıs Üniversitesi Veteriner Fakültesi Öğretim üyesi Sayın Yrd.Doç.Dr.Murat SELÇUK'a

Ayrıca, gösterdikleri sabırdan dolayı eşim Hayriye EKİNCİ ve çocuklarım Dilara ve Kaan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sadettin EKİNCİ

.

ÖZET

Bu çalışmanın konusu, Avrupa futbolunu yeniden düzenleyen, mali disiplin çerçevesinde, futbolda yaşanan sorunları çözecek ve katkılar sağlayacak, tedbirleri kapsayan finansal fairplay'in Türkiye'deki uygulamalarının etkilerini değerlendirerek, Türk futbol takımlarının finansal fairplay takvimine ne kadar uyum sağladıklarını incelemektir.

Finansal fair play; temel olarak, 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 hafifletmek, Kulüpleri gelirleri ve bütçeleri oranında rekabet etmeye cesaretlendirmek, kulüpleri alt yapıya ve genç futbolcuların yetiştirilmesine yönelik uzun dönem yatırımlara özendirerek, Avrupalı futbol kulüplerinin uzun dönem varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayabilmek ve bu amaçla onları finansal olumsuzluklardan korumak, kulüplerin varlıklarını ve kaynaklarını, onların üçüncü kişi ya da kurumlara karşı olan yükümlülüklerini yerine getirebilmelerine olanak sağlayacak şekilde düzenlemektir.

Bu çalışmada borsada işlem gören süper lig futbol takımının her bir kriter açısından durumu analiz edilerek yıllar itibarı ile gösterilmiştir. Bu kuralların uygulanması halinde Türk futbolu ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda Türk futbolunda yönetsel, ekonomik, örgütsel, altyapı ve sosyal konularla ilişkili önemli sorunlar olduğu ve bu sorunların Türk futbolu için mali ve sportif anlamda riskler oluşturduğu tespit edilmiştir.

Özelde dört büyük futbol takımından, Beşiktaş, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin, finansal fair play kriterlerine göre, 2014-2015 sezonu ve daha sonraki dönemler de, zor günler beklediği görülmüştür. Genel olarak Fenerbahçe AŞ'nin mali tabloları olumlu, ancak 2013-2014 sezonunda, Avrupa Kupalarına katılmama kararı çıktığı için geçen yılda elde edilen gelirlerinin bu sezon olmayacağını ve tablonun terse dönebileceği tahmin edilmektedir.

Son kısımda ise ÷lke gerçeklerine göre izlenecek Stratejik ve Taktiksel Planlar ile birlikte, başta yönetsel, siyasal ve hukuksal acil düzenlemelerin yapılması ve alınacak gerekli önlemler araştırılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Finansal Fair Play, Futbol, Ekonomi

ABSTRACT

The topic of this research is to investigate the adaptability of Turkish futbol clubs into the financial fair play via analyzing the effects of the financial fair play applications in Turkey. Financial fair play is known to cover the precautions that re-arrange the European football within a financial discipline and help to solve problems in football.

Financial fair play is basically to re-arrange the football clubs as to encourage them for constituting financial discipline and being efficient; to decrease the pressure and inflational effects of increasing prices, salaries and transfer costs on club budgets, to encourage the clubs for acting within the boundaries of their financial capabilities; to encourage the clubs for making investment to develop their substructures and train young footballers; to protect European football clubs from financial damages and help them to survive; to arrange the sources and passives of the clubs as to fulfill their responsibilities against third persons and institutions.

In this study, the Turkish football clubs that are treated in stock market have been analyzed and presented for years through the financial fair play criteria. Assessments have been done in case that the criteria are applied for Turkish football.

According to the analysis, it has been defined that Turkish football has some administrative, organisational, economical, substructural and social problems and these problems create financial and sports related risks.

In special, it has been realized that three of the four great Turkish football clubs as Beşiktaş, Galatasaray and Trabzonspor are expected to have difficult times for the season of 2014-2015 and beyond according to financial fair play criteria. In general, the financial tables of Fenerbahçe A.Ş. are found to be positive; however, since the club is banned from European Cups for 2013-2014 season this view may change into negative.

In the last part of the study, the necessary emergent precautions and suggestions are stated for administrative, political and legal arrangements together with a strategic and tactical plan that can be followed within the boundaries of the country facts.

Keywords: Financial Fair Play, Football, Economy

KISALTMALAR

- MÖ** : Milattan Önce
- CAS** : Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi
- FATF** : Mali Eylem Görev Gücü
- FFP** : Finansal Fair Play
- FIFA** : Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
- OECD** : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
- TFF** : Türkiye Futbol Federasyonu
- UEFA** : Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
- FESAM** : Futbol Ekonomisi Strateji Araştırma Merkezi

TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo - 2.1. İngiltere Premier Lig'de Yabancı Sermaye Toplamı (milyon dolar)	27
Tablo - 2.2. Finansal Fair Play Kriterleri Kapsamında Kabul Edilebilir Zararlar.....	34
Tablo - 2.3. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri' nin 2012-2013 Sezonu Gelirleri	35
Tablo - 2.4. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri' nin 2012-2013 Sezonu Maç Günü Gelirleri....	35
Tablo - 2.5. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri' nin 2012-2013 Sezonu Giderleri.....	37
Tablo - 2.6. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüplerinin 2012-2013 Sezonu Ücret Giderleri – Gelir Karşılaştırmaları	38
Tablo - 2.7. Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş Kulüplerinin 2013- 2014 Sezonu Futbolcu Yükümlülük Bedelleri	39
Tablo - 2.8. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüplerinin 2012-2013 Sezonu İtibariyle Borçları	39

1.BÖLÜM

SPOR EKONOMİSİ VE FİNANSAL FAIR PLAYA YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. SPOR KAVRAMI

Boş zamanları değerlendirmek, dinlenmek, performans yetisini geliştirmek, amacı ile oyun ya da yarışma biçimleri ile düzenlenen her türlü motorik özelliği kapsayan bir olgudur (Akşar ve Merih, 2006).

Spor; evrensel kültürün bir parçası olup, dil, ırk, din farklılığı gözetmeksizin insanları birleştiren ve dünya barışına katkı sağlayan önemli bir etkinliktir. Ayrıca, günümüz için sporun tanımında fiziksel faydalarının yanı sıra, ruh sağlığını olumlu etkilemek, sosyal ve moral kazançlar sağlamak amacı ile yapılan hareketler topluluğu olarak da belirtilebilmektedir. Spor, popüler ve yaygın oluşunun yanı sıra, genç kuşaklar ve farklı sınıflar üzerindeki etkisiyle önemli bir toplumsal olgudur. Kimileri için bir eğlence, saygınlık, dinlenme kaynağı olan spor; kimileri için ise bir kazanç kaynağıdır. Gelişmiş ülkeler de spor; ya boş zamanları değerlendirme etkinliği ya da kazanç aracı olarak ortaya çıkmakta ya da spora daha çok bu gözle bakılmaktadır. Spor, bu toplumların sınıfsal niteliğine bağlı olarak ekonomik gücü elinde bulundurmaya isteyen çevrelerin çıkarları doğrultusunda kullanılmaktadır. Spor, çocukluk yıllarında bir oyun biçiminde ortaya çıkar ve enerji birikiminin meydana gelmesi ile birlikte aile ortamı dışında bazı ilişkilerin gelişmesine neden olur. Aile ortamına ya da toplumsal ortama uyum sağlayamayan gençler spora yöneldikleri zaman psikolojik boşalım nedeniyle rahatlar ve dengeli bir kişiliğe kavuşur. Ayrıca spor; kolektif bir uğraşı olması nedeni ile insanlar arası ilişkilerin gelişmesine ve toplumsal katılımın artmasına hizmet eder (Akşar ve Merih, 2008). Aynı zamanda özgürlük bilincinin yerleşmesine katkıda bulunur, kişiler arasında iş birliğini ve dayanışmayı da arttırır. Spor, toplumun yapısına ve yöneticilerinin spor politikasına bağlı olarak kitleler arasında olumlu ya da olumsuz birikimlere de neden olabilir. sonuç olarak genel bir tanım yapılacak olduğunda; spor, toplumun moral ve fizik kabiliyetini arttırmak amacı ile yapılan egzersizlerin tümüdür denebilir.

1.2. EKONOMİ KAVRAMI

Ekonomi; insanların sınırsız tüketim isteklerinin, sınırlı kaynaklarla en iyi nasıl tatmin edileceğini inceleyen bilim dalıdır (WEB_17, 2010). İnsanların yaşamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için mal ve hizmet tüketimi yapılır. Ekonomi bilimi, insanların ne kadar çok mal ve hizmet tüketirse, kendilerini o kadar mutlu hissedeceklerini varsayar (WEB_17, 2010). Ancak, insanların tüketmek istediği ve tükettiği ölçüde mutlu olacağı varsayılan bu mal ve hizmetlerin üretimi sınırsız değil, aksine eldeki kaynaklarla sınırlıdır.

Ekonomi; kökeni Yunanca'daki "*oikia*" (ev) ve "*nomos*" (kural) kelimelerine dayanmakta olup, "ev yönetimi" anlamına gelir. Türkçede ekonomi kelimesi ile birlikte Arapça kökenli "İktisat" kelimesi de kullanılır. Ekonominin tanımı konusunda görüş birliği olmaması nedeniyle çeşitli tanımlar ortaya atılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle belirtilebilir (WEB_17, 2010):

a) Ekonomi; parayla ilgili olsun ya da olmasın, kişiler arasındaki değişim (mübadele) işlemlerinin incelenmesidir.

b) Ekonomi; kıt üretim faktörlerinin çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere nasıl seçileceğinin ve üretilen malların tüketim amacıyla toplumun bireyleri arasındaki dağıtımın incelenmesidir.

c) Ekonomi; halkın günlük faaliyetlerini, gelir kazanmasını ve yaşamını sürdürmesini inceleyen bir bilimdir.

d) Ekonomi; insanların tüketim ve üretim faaliyetlerini nasıl organize ettikleri konusunun incelenmesidir.

e) Ekonomi; servetin incelenmesidir.

f) Ekonomi; toplumların nasıl geliştiğini ve medeniyetin nasıl oluştuğunu inceleyen bir bilimdir.

Görüldüğü gibi, ekonominin tanımını yapanlar bu bilime özgü çeşitli kavramlar üzerinde durmuşlardır. Bu tartışmalar incelendiğinde ekonomi ile ilgili bazı ortak özellikler belirlenebilir. Bu özelliklerin ortaya konmasıyla bu bilim dalının genel

nitelikleri daha açık bir biçimde belirlenmiş olur. Bu genel nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (WEB_17, 2010):

- a) Toplum halinde yaşayan insanların davranışlarını konu alan sosyal bir bilimdir.
- b) İnsanların sınırsız kabul edilen maddi ihtiyaçlarının karşılanması amacına yöneliktir.
- c) İnsanların maddi ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetler, sınırlı durumdaki üretim kaynaklarıyla üretilirler.
- d) Ekonominin amacı, kıt kaynakların kullanılmasından en yüksek faydanın elde edilmesidir. Mevcut kaynak arzının artırılması, bu kaynakların mal ve hizmet üretiminde etkinliğinin artırılması ve kaynakların mülkiyetinin toplumda çeşitli kesimler arasında dağılımında denge sağlanması ortak amaçlar arasındadır. Bu özelliklerden anlaşılacağı gibi; Ekonomi Biliminin kapsamı oldukça geniş olup, günümüzde ekonomi ile ilişkisi bulunmayan toplumsal olayların çok az olduğu rahatlıkla söylenebilir.

1950’li yıllardan itibaren hizmet sektörü ekonomi içinde ön plâna çıkmış, küreselleşme ile birlikte üretim, istihdam ve tüketim de sanayi sektörünün önüne geçmiştir. Gelişmiş ülkelerde hizmet sektöründe çalışan kişi sayısı oldukça fazla iken, gelişmemiş ülkelerde azdır. Turizm, sağlık, danışmanlık, haberleşme gibi dallar hizmet sektörü içerisinde yer alır. Hizmet sektörü gelişen ülkenin ekonomisi de gelişir. İnsan ihtiyaçlarının giderilmesinde organize olmak hizmet sektörünün işidir.

1.2.1. Ekonominin Sınıflandırılması

Ekonomi İki Temel Başlık Altında Sınıflandırılabilir (WEB_17, 2010):

1.2.1.1. Kayıt Dışı Ekonomi

Ekonomik faaliyetler fiilen gerçekleşmiş olmasına rağmen, bu faaliyetlerle ilgili kayıtların tutulmaması olarak nitelendirilen kayıt dışı ekonomi, kamu idarelerinin denetimi dışında kalan her türlü ekonomik işlem ve faaliyetlerdir. Genel bir tanım yapılacak olursa, *“kayıt dışı ekonomi; gayri safi milli gelir hesaplarını elde etmede kullanılan, bilinen istatistik yöntemlerine göre tahmin edilemeyen ve gelir yaratıcı ekonomik faaliyetlerin tümüdür”* (Derdiyok, 1993).

1.2.1.2. Kayıt İçi Ekonomi

Kayıt içi ekonomi; resmi kayıtlara giren, kanuni belgelerle belgelendirilen, etkili kamu organlarınca normal kurallar çerçevesinde kontrol edilen ve milli gelir hesaplamalarında dikkate alınan ekonomik işlem ve faaliyetlerin tamamıdır (WEB_17, 2010).

Kazançlarını eskiden basit üretim araçları ile sağlayan insanların ekonomik ilişkileri teknolojik yeniliklerle birlikte gelişti. Bütün gereksinimlerini üretmek yerine, daha iyi yapabildikleri ürünleri üretmeye başladılar. Böylece, iş bölümü sayesinde uzmanlaşma arttı, çeşitli zanaatlar ortaya çıktı ve ticaret gelişti. Daha önceleri yalnızca ülke içi gereksinimleri karşılamak için üretim yapan küçük işyerleri, başka ülkeler için de üretim yapan büyük sanayi kuruluşları haline geldi. Toplumların gelişme süreci boyunca her ülkenin kendi içinde olduğu gibi ülkeler arasında da bir işbölümü düzeni kuruldu. Uluslararası iş bölümü de dünya ülkelerini ekonomik bakımdan birbirine bağladı. Günümüzde hemen hemen bütün ülkeler birbiriyle ticaret yapmakta olup, uluslararası ticaret ödemelerinde döviz adı verilen yabancı paralar kullanılır. Zengin ve ekonomisi güçlü olan ülkelerin parası daha değerlidir. Ekonomisi güçlü bir ülke de gücünü düzenli olarak elde ettiği vergilerden alır. Bu yüzden ülke içinde ki ticaretin gelişmesini aynı zamanda ihracatın artmasını ve bütün bunların ekonominin içinde kayıtlı olmasını sağlamalıdır.

1.3. SPOR EKONOMİSİ VE FUTBOL EKONOMİSİ KAVRAMI

1.3.1. Spor Ekonomisi

Spor, günümüz dünyasında ülkelerin rekabet içinde oldukları alanlardan biridir. Sporcularının uluslararası başarısı, ülkeleri için gurur kaynağıdır. Hatta sporcularının başarısı bazı ülkeler için gurur kaynağı olmasının dışında, ülkedeki siyasi rejimin bir başarı göstergesi olarak da görülmektedir. Bu durum, ülkelerin sportif alandaki başarılarını nelerin belirlediği konusunda parametrelerin gelişmesine de neden olmuştur. Bu parametreler arasında, ekonomik gelişmişlik seviyesi sportif başarının önemli bir belirleyicisi olarak ön plâna çıkmaktadır. Bu parametrede, gelişmiş ülkelerin sportif

altyapı yatırımlarına daha fazla kaynak aktarabilecekleri ve böylece daha başarılı olabilecekleri hipotezinden hareket edilmiştir (Saatçioğlu ve Karaca, 2012).

Spor, netice itibariyle bir yetenek meselesidir. Ancak yetenekli sporcuların keşfi ve yeteneklerinin geliştirilmesi altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesini zorunlu kılar. Tam bu noktada ekonominin etkisi devreye girer. Ekonomik açıdan gelişmiş ÷lkelerde gerek devletin, gerekse özel sektörün sportif altyapıya daha fazla yatırım yapması beklenebilecek bir gelişmedir. Zengin ÷lkelerde eğitimde spora daha fazla yer verilmesi ve bireylerin spor için ayıracak daha fazla boş zamanının bulunması da muhtemeldir. Bunlar, ekonomik gelişmenin sportif başarıyı pozitif etkilemesini gündeme getirir. Sportif başarıyı etkilediği öne sür÷len diğer önemli faktörler arasında şunlar bulunur:

- a) Nüfus büyüklüğü: yetenekli sporculara sahip olma olasılığını yükselttiği için sportif başarıyı pozitif etkiler. ÷lke nüfusu ne kadar fazlaysa o kadar fazla yetenekli sporcu çıkarabilecek, buna bağlı olarak da sporda daha başarılı olabilecektir.
- b) ÷lkelerin ekonomik gelişmişlik seviyesi uluslararası başarının önemli bir belirleyicisidir. Son dönemde futboldaki uluslararası başarının belirleyicileri üzerine ayrı bir literatürün gelişmekte olduğu söylenebilir.

Özellikle olimpiyat düzenlemek isteyen ÷lkelerin, aday olarak olimpiyat oyunlarını ÷lkelerine alma isteği ve bunun için ekonomik fedakârlıktan kaçmadıkları, bu durumun ÷lke politikası haline geldiği ve devlet yöneticilerinin bununla ilgili lobiler oluşturdukları bilinmektedir. Olimpiyatlara ev sahipliği yapmak istemenin en büyük nedeni ekonomidir. Bu sayede ÷lke tanıtımının yanı sıra, tesis açısından zenginleşecek, olimpiyatlar sırasında ÷lkeye gelecek olan izleyici ve turistler ile medya örgütlerinden gelir elde edilecektir.

Talep ettiği halde 2020 olimpiyatlarına ev sahipliği yapamayacak olan Türkiye; tesisleşmeye devam ederek eksiklerini tamamladığı takdirde, 2024 olimpiyatlarına ev sahipliği yapabilecektir.

1.3.2. Futbol Ekonomisi

Futbol; 11'er kişilik iki takım arasında oynanan, küre biçiminde özel bir topun eller kullanılmadan ayak, kafa ve vücudun öteki kısımlarıyla vurularak rakip kaleye

sokulmasına dayalı bir spor dalı olup, çağımızın en çok sevilen sporu olarak kabul edilir. Futbol dünyanın en tanınmış markası olan Coca-Cola'yı bile geride bırakacak kadar tanınmış, üç milyar üzerinde insana dijital platformlar aracılığı ile eş zamanlı ulaşan, çoğu zaman, kitleleri peşinden sürükleyen bir oyundur (Akşar ve Merih, 2006).

Futbolun geçmişi M.Ö. 3000 yıllarına kadar dayanır. Çin'de imparator Huang Ti döneminde (M.Ö. 2697) askerlerin savaşa hazırlık amacıyla Tsu-Cuhu adıyla bir tur futbol oynadıkları yazılı belgelerden anlaşılmıştır. Oyun; deriden yapılmış olan yuvarlak topun, dikili iki kazık arasından geçirilmesine dayanıyordu. Günümüz modern futbolunun kaynağı İngiltere'dir. İngiltere'de 12.yy'dan itibaren oynamaya başlanan futbol, II Edward tarafından 1314 yılında yasaklandı. Futbol bu ülkede 17.yy'a kadar hep gizli oynandı, futbolculara da halk tarafından kötü gözle bakıldı. Kral II. Charles döneminde serbestçe oynanmaya başlanan futbolun 1863 yılında kuralları üzerinde kesin anlaşmaya varılıp federasyonu kuruldu. Bu tarihten sonra da Avrupa ülkelerine ve bütün dünyaya yayıldı.

Modern futbol 19.yüzyılın sonlarında Türk toplumunda oynamaya başladı. Günümüzde oldukça ilgi duyulan futbol, tüm spor dallarının önünde yer almaktadır. Türkiye, milli maçlarında birçok başarıya imza atmıştır.

Gün geçtikçe pazar payı genişleyen sportif kurum ve organizasyonlar, küresel ekonomi ile birlikte yaygınlaşan liberal ekonomi politikaları ile serbest piyasa mekanizmalarının önemli bir enstrümanı haline gelmiştir (Akşar ve Merih, 2006). Spor kulüpleri faaliyette buldukları branşlarda tesisleşerek bir hizmet sektörü oluşturmaktadır. Yüzme havuzları, tenis kortları, stadyumlar, kapalı spor salonları, vücut geliştirme ve zayıflama konusunda yoğunlaşan spor salonları önemli bir sektör haline gelmiştir. Bu spor dalları içinde en önemli payı, ayrı bir sektör haline gelen futbol oluşturmaktadır. 1980'li yılların sonunda zor günler geçiren futbol sektörü, 1990'lı yılların başında ticari düşünceye sahip iş adamı yöneticilerin kulüp başkanlıklarına gelmesi ile büyük bir dönüşüm yaşamış, spor dışı dünyanın ticari tecrübeleri sektöre taşınarak gizli kalmış yeni ekonomik ve finansal potansiyellerin ortaya çıkması sağlanmıştır. Bu yöneticiler stadyum geliri, yayın gelirleri, logolu ürün satış gelirleri ile seyahat ve otelcilik gibi farklı sektörlerde de faaliyet göstererek kaynak sağlamaktadır (Akşar ve Merih, 2006).

Sadece, 2010-2011 sezonu futbol Avrupa pazar büyüklüğünün 16,7 milyar euro olup, Avrupa'nın en büyük ligleri arasında bulunan İngiltere futbol gelirinin yıllık 2 milyar 273 milyon euro, Almanya'nın 1 milyar 379 milyon euro, İspanya'nın 1 milyar 326 milyon euro, İtalya'nın 1 milyar 163 milyon euro, Fransa'nın 972 milyon euro olduğu bildirilmiştir (Akşar ve Merih, 2006). Bir diğer anlatımla; tüm dünya genelinde futbol pazar büyüklüğü yaklaşık 22.5 milyar dolara yaklaşan devasa bir ciro dur. Bu bağlamda günümüzde futbol, sportiflikten endüstriyelliğe evrilirken, spor kulüpleri de birer ekonomik örgüt haline gelmiştir. Ticarileşme dozundaki yüksek artış, sektördeki borçlanmanın önünün açılmasına ve fon akışlarının bilerek bozulmasına neden olmuştur. Bu durum, hızla iktisadın mali rasyonelliğinden uzaklaşılmasına neden olmuş, mali yapılardaki dengesizlik bir denge haline gelmeye başlamıştır. Çıkar gruplarının kendi menfaatleri veya iktidarda kalabilmek için Futbolculara büyük transfer ücretleri ödemeleri ödemelerin ciddi ekonomik hesaplara dayanmadan yapılması gibi kötüye kullanımlar ortaya çıkmıştır. Bu durum Kulüpleri çoğu zaman borçlarını ödeyebilmek için taşınmazlarını elden çıkarmaya, arsalarını spor dışı sektörlerde değerlendirerek kaynak arayışına itmiştir. Bütün bu sorunlar karşısında futbol kulüpleri için acilen koruyucu önlemler ve radikal kararlar alınması zorunlu hale gelmiştir (Akşar ve Merih, 2006).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatının (OECD) kara para aklamayı mücadeleleyen yürüten Mali Eylem Görev Gücü (FATF) "Futbol Sektörü Aracılığıyla Kara Para Aklama" konulu 22.10.2009 tarihli raporuyla futbolun öteki yüzünü ortaya koymuştur. Rapora göre, son 20 yılda sadece eğlence veren bir sektör olmaktan çıkan futbol, küresel bir endüstri haline dönüşmüştür. Futbolun artan iktisadî önemi de, sektöre yapılan yatırımları artırmaktadır. Bu durum, suç ekonomisi aktörlerinin de futbolla ilgilenmesine yol açmıştır. FATF'ın Futbol Sektörü Aracılığıyla Kara Para Aklama Raporu, futbol endüstrisinin büyüklüğünün önemli bir para akışına neden olduğunu, bunun da hile, yolsuzluk, vergi kaçakçılığı ve kara para aklamayı beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. (WEB_8, 2011) Kayıt dışı ekonomi; yasalara tamamı ile aykırı düzenlemeler yapılmasına izin veren, resmi ekonomi ve bütünlükle sosyo-ekonomik hayat üzerinde önemli etki yapmaktadır. Bu durumun spor sektörü için de geçerli olduğu ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar sosyal ve ekonomik yaşamın bir parçası olan spor sektöründe kayıt altına alınamayan ve vergilendirilemeyen birçok

işlem bulunduğunu ortaya koymuştur. Spor ile iştigal eden kulüplerden özellikle sporcu transferlerinde yararlanıldığı ifade edilmiştir. Spor kulüpleri kurulması ve işletilmesi suretiyle de kara paranın aklanması uygulamasına hemen hemen tüm ülkelerde sıkça rastlanmaktadır. Organize suç örgütleri tarafından golf, basketbol, futbol ve uzak doğu sporları gibi alanlarda faaliyet göstermek üzere kulüpler kurulmakta, bunlara üyelik için yüksek aidatlar alınmakta, üye sayısı ile orantılı olarak yasallık kazanılmaktadır. Bu uygulama Japonya’da yaygındır. Özellikle futbolun yapısal özelliğinin şirketleşme mantığına yönelmesi ile birlikte, futbol yönetim ve organizasyonları ekonomi yönetimi mantığıyla hareket etme durumunda kalmışlardır. Futbolun yönetim mekanizmalarını oluşturan FİFA, UEFA, TFF gibi kurum ve kuruluşlar futbolun mali yönetimi ile ilgili bir dizi kararlar alarak uygulamaya koymuştur.

Futbol sektörünü etkileyen iki önemli faktör vardır: bunlardan birisi, insan faktörü, diğeri ise ekonomik faktörlerdir. Günümüzde paranın gücü futbolda egemen hale gelmiştir. Dolayısıyla, ekonomik güç ağır basarak futbolu ve yönetimini denetim altına almıştır. Günümüzde futbolun endüstrileşmesi, parasal olanaklarının giderek artması, başta elit kulüpler olmak üzere futbol kulüplerinin başarılı ve istikrarlı bir şekilde büyümelerine neden oldu. Bu durum, futbolun doğal yapısında zaten var olan risklerin kulüpleri tehdit etmesine ve ortaya çıkmasına ortam sağladı. Futbolun ticarileşmesi ve giderek endüstriyelleşmesi büyüyen pastanın paylaşımında önemli sorunlara yol açmaya başladı. Günümüzde kulüpler sahip oldukları gelirler bakımından önemli birer işletme haline gelmiş olup, futbol kulüp gelirlerinin 100 milyon Euro’dan daha fazla olabildiği bilinmektedir. Örneğin 2011-2012 sezonunda Avrupa’nın en fazla gelir elde eden kulübü 479.5 milyon euroluk geliriyle Real Madrid olup, bunu 450.7 milyon euroluk geliriyle Barcelona izlemektedir. Bu kulüplerin yer aldığı liglerin gelirleri de sürekli bir artış göstermektedir (Başaran, 2005). Futbolun hızlı metalaşması kulüpleri için acımasız rekabet ve paylaşım sorununu da beraberinde getirdi. Bu problemleri çözmek için kendi aralarında işbirliği yapma zorunluluğu ortaya çıktı.

Aşağıdaki tabloda, UEFA tarafından ülke liglerinin kulüplerin ortalama gelirleri üzerinden beş gruba ayrıldığı görülmektedir. En üst grupta beş büyük lig yer almaktadır. Buna göre, bu grupta yer alan liglerdeki takımların ortalama gelirleri 50 milyon euro ve üzerindedir. Bizim de yer aldığımız ikinci grupta, yani daha büyük geliri olan ligler sınıfında 14 lig bulunmaktadır. Bu liglerde yer alan kulüplerin ortalama gelirleri 5

milyon ile 50 milyon Euro arasında değişmektedir. Daha sonra orta sınıfta yer alan kulüpler bulunur ve bunların ortalama gelirleri 1 milyon 250 bin euro ile 5 milyon euro arasında değişmekte olup, bu bölümde 10 lig bulunmaktadır.

Hiç bir sanayi ana dalı veya endüstri kolunda üç milyarın üzerinde kişiden talep yaratabilecek bir sektör ya da üründen söz edilemeyeceği gerçeği, eğlence ve endüstriyel sanayinin en ileri dönemini yaşadığımız günümüzde en evrensel ve küresel işin futbol olduğunu belirtmede yanlış bir tanımlama olmaz (Merih, 2004).

Küreselleşme ile birlikte futbol da yavaş yavaş spor olmanın ötesinde bir hal almaktadır. Çok yalın ve masumane bir şekilde futbolun sadece bir spor olarak görülebilme ya da sporun bir dalı olarak değerlendirilebilme imkânı giderek azalmaktadır. Milyarların ilgisini çeken bir spor dalı olarak futbol, olimpik ruhtan hızla uzaklaşarak günümüzün en yaygın tüketim kalıplarını belirleyen ticari iş kollarından birisi haline gelmiştir. Bu ticari gelişme, futbolun pazar için yeniden üretimini sağlayan bir sürecin kaçınılmaz bir sonucudur. Sonuç olarak futbol; gelişen ve değişen koşulların sonucunda nitelik ve içerik olarak ciddi bir evrimsel süreç geçirmiştir (Akşar ve Merih, 2006).

1.4- BİR SEKTÖR OLARAK FUTBOL

Milyarların ilgisini çeken bir spor dalının olimpik ruhunu kaybetmeye başlaması üzümlere izlenmektedir. Günümüz futbolu en yaygın tüketim kalıplarını belirleyen ticari iş kollarından birisi haline geldi. Bu ticari gelişme, futbolun pazar için yeniden üretimini sağlayan bir sürecin kaçınılmaz sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Futbol, gelişen ve değişen koşulların sonucunda, nitelik ve içerik olarak ciddi bir evrimsel süreç geçirmiştir. Futbolun sportiflikten endüstriyelliğe geçiş sürecinde, spor kulüplerinin de giderek değişmeye başladığı sıradan bir futbol kulübünde bile gözlemlenebilmektedir. Bu değişim ve gelişim süreci; futbolun yan ürünlerinin pazarlanmasında, futbol-medya ilişkilerinde, taraftar ve yıldız futbolcu profilinde ile taktik anlayışlarda bile bir kabuk değişimi olarak yaşanmaktadır.

Futbol kulüplerinin bugün yüz milyon eurolara ulaşan gelirleri, onları sıradan bir sportif organizasyon olmaktan çıkararak her birinin devasa ekonomik örgütler haline gelmesini sağlamıştır (Akşar, 2005).

Bu ekonomik gelişim sürecinde, kuşkusuz değişen sadece futbol kulüpleri olmadı. Bu endüstriyel gelişim ve değişim sürecinde futbolun temel aktörleri nitelik ve nicelik bakımından çok önemli değişime uğradılar. Taraftar, kulübü için artık bir müşteri konumuna gelirken, kendisi de kulübü için önemli paralar harcayan çok önemli bir tüketiciye dönüştü. Yıllık milyonlarca dolar kazanan oyuncular artık endüstriyel futbolun birer ikonu haline geldi, geçmişin nostaljik stadyumları yerlerini arenalara bıraktı. Futbolun olmazsa olmazı top bile değişerek, akıllı topa dönüştü. En önemlisi futbolu dünyanın dört bir yanına naklen canlı olarak ulaştıran televizyon değişerek yayın platformuna dönüştü. Bu değişim bir yandan futbolu dünyanın en ücra köşesine taşıırken, diğer yandan diğer ürünler de futbolla birlikte dünyanın dört bir yanında pazarlanır hâle geldi. Yine en önemli gelişimlerden birisi futbolun televizyon yayıncılığını değiştirmesi oldu. Klâsik yayıncılığın yerini tamamen spor ve futbol yayıncılığı aldı. Bu süreçte futbol gelirlerinin yapısı değişti. Maç günü geliri, forma satışı ve oyuncu satışı gibi klâsik gelir kalemlerine reklam, medya, yayın ve sponsorluk, logolu ürün satış gelirleri eklendi. Bu gelirler futbol kulüplerinin mütevazı bütçelerini, devasa bütçelere dönüştürdü. Bu bütçelerin konvansiyonel yöntemlerle yönetilmesi çok da mümkün olamazdı. Nitekim çoğu kulüp, kurumsal olarak iyi yönetilmedikleri için futbol sahnesinden çekilmek durumunda kaldı. Birçoğu iflas etti, büyük bir kısmı küme düştü, önemli bir bölümü satılmak durumunda kaldı. İşte bu olumsuzluklar, gelişen koşulların da etkisiyle futbol kulüplerinde kurumsal yönetim ve yönetişimi neredeyse zorunlu hale getirdi. Bugün çoğu elit kulüpte olduğu gibi kurumsal yönetim modeli, kulüplerde egemen örgüt modeli haline geldi (Merih, 2005).

Küreselleşmenin de verdiği ivmeyle endüstriyel dönüşüm sahadaki oyun anlayışını değiştirdi, futbol hızlandı. Takım ruhu ön plana çıktı. Tüm bunları izlemek için gidilen statlarda konfor yükseldi. Günümüzde daha konforlu bir ortamda maç izleniyor. Maçlar adeta birer tiyatro gösterisine dönüştü. Aynı şekilde gelişen teknolojik olanaklar sayesinde ekran başında üç boyutlu, yüksek çözünürlüklü görüntü ve mükemmel ses kalitesiyle bir futbol maçı izlemek büyük bir keyif haline geldi. Sanayileşmenin tüm nimetlerinden yararlanmak futbolu daha güzel bir hale getirdi, endüstriyel gelişim sayesinde yüksek standartlara ulaşıldı.

Ticarileşme futbolu bir yandan güzelleştirirken, diğer yandan takımlar arasında servet farklılıklarından kaynaklanan rekabeti de bozmaya başladı. Zengin kulüplerin

futbol pastasından daha fazla pay alarak kendilerine rekabet üstünlüğü sağlaması küçük kulüpleri rekabet edemez hâle getirerek, zamanla küçük kulüplerin aleyhine haksız bir rekabet ortamı oluşturdu (Akşar ve Merih, 2008).

1990'lı yılların başından itibaren giderek, ticarileşen futbol günümüzde tam anlamıyla endüstriyel bir niteliğe dönüştü (*show business*). Bu durumda, futbola ilişkin doğal olan her şey değişmeye ve dönüşmeye başladı. Devam eden bu değişim bir yandan seyircisine daha keyifli futbol izleme olanakları sunarken, diğer yandan parasal pastanın büyümesi kulüpler arası sportif ve iktisadi rekabetin giderek bozulmasına yol açtı (Akşar ve Merih,2006). Bazı kulüpler bu süreçte futbol pastasından daha az pay alırken, diğerleri daha fazla kazanmaya başlayarak kulüpler arası önemli servet farklılıkları yaratıldı. Futbol kulüpleri arasında sportif rekabetin zamanla küçük ve yoksul kulüplerin aleyhine çalışmaya başlaması bazı yönetim hatalarıyla da birleşmesi bu tip kulüplerin futbol sahnesinden çekilmesine neden oldu. Sürecin bu şekilde devam etmesi Avrupa futbolunun iflasa sürüklenmesi ve bu güzel oyunun ölümü anlamına geliyordu. İşte bu duruma seyirci kalmak istemeyen UEFA, bu güzel oyunu yaşatmak için kulüpler arasında finansal rekabeti tekrar düzenlemek ve mali disiplini sağlamak ve futbol kulüplerine finansal çeki düzen verebilmek için **finansal fair play** (centilmenlik) kurallarını uygulamaya koydu. Bu kuralların futbolu ne ölçüde düzene sokabileceği zamanla görülecektir.

1.5. FİNANSAL FAIR PLAY KAVRAMI

Finansal Fair Play, kulüplerle birlikte hareket ederek oluşturulan ve futbolunun gelecekte de sürdürülebilirliğini sağlayacak bir kurallar kümesidir. Finansal Fair Play kavramı içinde birçok kural bulunmakla birlikte, bunlardan en önemlisi üç yıllık bir periyotta kulüp gelir ve giderlerinin dengelenmesini sağlayacak olan kural olup, bu kural bünyesinde sağlıklı ve sürdürülebilir bir futbol için gerekli birçok detay yer almaktadır.

UEFA İcra Kurulu (Executive Committee) tarafından Eylül 2009'da oy birliğiyle futbolun daha iyiye gitmesi amacıyla Finansal Fair Play (FFP) kurallarını hayata geçirmek için bir Finansal Adil Oyun ve Toplumsal Sorumluluk Komitesi (Financial Fair Play and Social Responsibility Committe) kuruldu. Bu komitenin başkanlığına

değerli futbol adamı Şenes Erzik getirildi. Bu görevi başarılı bir şekilde devam ettiren Erzik'in daha sonra UEFA As Başkanlığı'na seçilmesi ve Ulusal Federasyonlar Komitesi Başkanlığı'na (National Associations Committee) atanması nedeniyle FFP Komitesi Başkanlığı'na 2011 yılında eski Belçikalı politikacılardan ve Dexia Bank Yönetim Kurulu Başkanı Jean-Luc Dehaene getirildi.

FFP konsepti temel olarak aşağıda verilen altı ilkenin hayata geçirilmesini hedeflemektedir. Bu amaçla UEFA Finansal Fair Play Komitesi tarafından UEFA'ya bağlı lokal federasyonlarda mücadele eden profesyonel futbol kulüplerinin (dolayısıyla tüm futbol ailesinin) en geç 2014-2015 sezonuna kadar bu ilkelere uymaları ve bunun için gerekli yasal/yönetimsel yapılanmalarını gerçekleştirmelerini bekliyor, takip ediyor ve denetliyor.

Ararlarında Türkiye'nin de bulunduğu çoğu ülkede ne yazık ki, FFP uygulamalarının sadece finansal yönü ele alınmaktadır. Oysa asıl amaç; kulüpleri finansal anlamda düzene sokarak sporun ahlaki erozyonunu önlemektir.

Yok olması ya da dejenerasyonu sosyal yaşamda da önemli sıkıntılara yol açabilecek olan dünyanın en sevilen, en yaygın spor dallarından ve oyunlarından birisi olan futbol oyununun; sağlıklı bir şekilde tüm dünyada oynanabilmesi ve futbol kulüplerinin yok olup gitmelerini önlemek amacıyla bu uygulama UEFA tarafından tavizsiz bir şekilde hayata geçirilmeye çalışılıyor (WEB_12, 2011).

Tüm dünyada olduğu gibi Avrupa'da ve ülkemizde futbol kulüplerinin gelirleri geometrik bir artış kaydetti. Buna karşın giderler de aynı ölçüde arttı. Artan gelirlerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılmaması, kötü yönetimlerle de birleşince kulüplerin mâli disiplinleri zaman içinde yok olmaya başladı. Kaybolan mali disiplin ise, kulüpleri baş edebilmeleri zor olan kısır bir döngüye itti. Sportif rekabetin de getirdiği olumsuz etkiyle; başta transfer harcamaları olmak üzere, kulüplerin oyuncu ücret ve maaşlarındaki artış futbolun giderlerini sürekli yükseltti. Giderleri artmaya başlayan kulüpler, sahip oldukları kaynaklarını çok etkin ve verimli kullanamayınca, bu kulüplerden şirket şeklinde kurulanlar iflasa sürüklenirken, dernek şeklinde organize olanlar da kapanarak veya tasfiye olarak yok olup gittiler (Akşar, 2012). Bu koşullar altında "Futbolun uçuruma yuvarlanmasına ve ölümüne seyirci kalmayacağız" diyen Michel Platini Finansal Fair Play hareketini başlatarak önderliğini yaptı. Bu kurallar bütünüünün uygulanması ile futbol kaybolan prestijine tekrar kavuşarak sağlıklı bir hâl

alacaktır. Para eğer, “kan şekerine” benzetilecek olursa, fazla paranın futbolun sağlığını bozduğu görülür. Ancak kandaki şeker oranını ayarlar gibi, futbola akan para ayarının da belirlenmesi futbolun mücadelecisi, rekabetçi gücünü bozmayacak şekilde düzenlenmesini sağlayarak onun daha sağlıklı ve kaliteli bir şekilde devamına olanak sağlayacaktır. Kısaca, FFP ile kulüplerin daha dengeli bir rekabetçi bir hâlde mücadele etmelerine olanak sağlanmak amaçlanmıştır.

Finansal Fair Play kriterlerine göre aşağıda çalışmalarının gerçekleştirilmesi öngörülmektedir (Akşar, 2013).

1. Yöneticiler kulüp için kendi varlıklarından harcama yapamayacak
2. Yöneticilere, şirket ortaklarına veya ilişkili şirketlere olan borçlar, 2014-2015 sezonuna kadar kaynaklarına ödenecek (borçlar kaynaklarına iade olunacak)
3. 2014-2015 sezonundan itibaren kulüpler transfer gelirlerinden daha fazla harcama yapamayacak (Denk Bütçe uygulaması esas olacak)
4. Mali tablolarında parasal olmayan gelirler yer alırsa, futbol dışı gelir kabul edilecek ve kulüp gelirleri içinde sayılmayacak (Sadece kulübe hibe edilen tutarlar gelir sayılacak)
5. Hiçbir futbolcunun, kulüp ya da yasal otoriteye vadesi geçmiş borcu bulunmayacak (Bu durumda transfer yasağı geliyor)
6. Öz sermayenin eksiye düşmesine izin verilmeyecek. Kulüplerin başabaş noktasını yakalamalarına olanak sağlamak için belirli bir dönem zarar etmelerine izin verilecek
7. Futbolculara yapılacak ücret, maaş ve prim ödemeleri, toplam gelirin % 70'ini geçemeyecek
8. Kulübün toplam borcu, toplam gelirin %100'ünü geçemeyecek (Denk Bütçe Uygulaması)
9. Bütçesi 5 milyon euronun altındaki kulüpler finansal kriterlerden muaf tutulacak
10. Kulüplerin ilişkili şirketleri ile yaptıkları her türlü ticari işlemde geçerli olan fiyatların piyasa emsallerinden oldukça yüksek veya düşük olması durumunda, bu rakamların gelir veya gider hesaplarına herhangi bir etkisi olmayacak, söz konusu işlem için bir emsal piyasa fiyatı bulunarak gelir ve giderin tespitinde bu

fiyat dikkate alınacak (Örneğin, Manchester City sahibi Mansour bin Zayed Al Nahyan'ın firması Etihad ile sahibi olduğu kulübün 10 yıllığına 642 milyon dolarlık sponsorluk sözleşmesi gibi. Nitekim bu sponsorluk sözleşmesi UEFA tarafından inceleme altına alınmıştır)

11. Kulüpler transfer ettikleri futbolculara ödeyecekleri bonservis ücretlerini, işlemin gerçekleştiği tek seferde değil futbolcu ile yapılan sözleşmenin süresi boyunca, amortisman mantığı içinde gider haline getirecek. Ancak, söz konusu oyuncunun sözleşmesi devam ederken satılması hâlinde, oluşacak kâr veya zarar, içinde bulunan sezonda dikkate alınacaktır

12. Kulüplerin altyapı, stadyum veya antrenman sahası gibi yatırım amaçlı harcamaları başa baş noktası hesaplamalarına dâhil edilmeyecektir.

Finansal Fair Play kriterlerinin temel ve genel amacı özetle şudur: *Kulüplerin gelirlerinden daha fazla para harcamamasını sağlamak.* Bu hedefin gerisinde kulüplerin ekonomik ve finansal kapasitelerini arttırmak, kulüpleri, gelirlerini korumaya teşvik etmek, bonservis ve futbolcu ücretlerini sınırlandırmak, kulüplerde mali disiplini arttırmak, alt yapı gelişimine destek vermek ve sonuçta kulüplerin daha uzun ömürlü ve sürdürülebilir bir finansal yapıya sahip olmalarını sağlamak sureti ile eşit koşullar içinde rekabet edebilmelerine olanak ve ortam hazırlamak düşüncesi yer alır (Akşar, 2013).

UEFA'nın, futbol kulüplerinin mali bünyelerini güçlendirme amacıyla 2012/2013 sezonunun sonundan itibaren hayata geçireceği uygulamaya göre, mali tablosu dengesiz olan bir futbol takımı, ülkesinde şampiyon dahi olsa, Avrupa kupalarına katılamayacak veya duruma göre transfer yasağına tabi tutulacaktır. Örneğin, bir kulübün futbol şubesi borcu (diğer branşlar hariç) 2014/2015 sezonunda 45 milyon Euro'yu geçtiği takdirde sportif açıdan hak kazansa bile Avrupa kupalarına katılamayacaktır. Borç sınırı 2015/2016 sezonundan itibaren 30 milyon Euro olacaktır. 2018/2019 sezonundan itibaren gelir ile gider arasındaki farkın en fazla 5 milyon Euro olması şart koşulacaktır. Tüm bu kriterler futbol takımı ile bağlantılı olan faaliyetler (transfer harcamaları, futbolcu, antrenör, sağlık ekibi giderleri gibi) için geçerli olacak, altyapı, antrenman sahaları veya statlara yapılan harcamalar ise bu kriterlere dahil olmayacaktır. Uygulamaya göre ayrıca takım kadroları da 25 oyuncu ile sınırlandırılacak, bu durum kadro harcamalarının azalmasına yol açacaktır. Ayrıca, kulüp yöneticileri ve sahipleri

kendi ceplerinden kulüp kasasına yılda en fazla 15 milyon Euro aktarabileceklerdir. Uygulamanın detayları incelendiğinde, kulüplerin mâli denetçi sertifikasına sahip finans uzmanı çalıştırmaları gibi farklı unsurlar da dikkat çekmektedir. UEFA'dan açıklanan son rakamlara göre; finansal fair play uygulaması günümüzde yürürlükte olsaydı, 11 kulüp şampiyonlar ligi'ne katılamayacaktı (WEB_14, 2012).

1.6. FİNANSAL FAIR PLAY'İN AMACI

Finansal Fair Play'in amaçları temel olarak altı maddede toplanabilir (Akşar, 2013).

1. Futbolun finansmanında kulüpleri daha rasyonel olmaya ve mali disiplini sağlamaya yöneltmek,
2. Artan ücret ve maaşlar ile transfer harcamalarının kulüp bütçeleri üzerindeki baskısını ve enflasyonist etkisini hafifletmek
3. Kulüpleri gelirleri ve bütçeleri oranında rekabet etmeye cesaretlendirmek
4. Kulüpleri alt yapıya ve genç futbolcuların yetiştirilmesine yönelik uzun dönem yatırımlara özendirme
5. Avrupalı futbol kulüplerinin uzun dönem varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayabilmek ve bu amaçla onları finansal olumsuzluklardan korumak
6. Kulüplerin kaynaklarını ve pasiflerini, onların üçüncü kişi ya da kurumlara karşı olan yükümlülüklerini yerine getirebilmelerine olanak sağlayacak şekilde düzenlemek.

UEFA sadece futbolun finansal yönüyle değil, aynı zamanda sosyal yönüyle de ilgilenir. UEFA'nın Finansal Fair Play uygulamasının sosyal yönü ile amacı aşağıdaki beş maddede özetlenebilir (WEB_16, 2012).

1. Kulüplerin mali yapısında istikrar sağlamak
2. Kulüplerin borçlandığı kişileri ve kurumları korumak
3. Kulüplerin tesislerine, altyapılarına ve genç oyuncuların gelişmesine yatırım yapılmasını gerçekleştirmek
4. Kulüp sahiplerinin ve diğer dış yatırımcıların sahadaki mücadeleye etkisini düzenlemek

5. Avrupa kulüp futbolunun üretkenliğini sürdürülebilir kılmak.

Kulüplerin bilinçli bir isteklilikle kurumlaşmayı gerçekleştirmeyecek olmaları gerçeği; UEFA zorlaması ile yönetimlerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayarak önemli bir gelişimi sağlayacaktır (Akşar, 2012).

1.7. FİNANSAL FAIR PLAY'İN GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLERİ

UEFA'nın böylesi önemli harekete kalkışması futbolun geleceği açısından son derece önemlidir. Bununla birlikte, FFP ile gündeme gelmesi gereken bazı hususlar da bulunmaktadır. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (WEB_5, 2012).

1. Öncelikle böylesi tarihsel ve önemli bir görevi hayata geçirmek üzere oluşturulan bu komiteye seçilen üyelerin aynı sorumluluk ve titizlikle seçilmesi sağlanmalıdır. Bu konuda çıkan dedikodular kurumun saygınlığına gölge düşürerek fonksiyonlarını engelleyecektir. Örneğin, Michel Platini'nin dürüstlüğü konusunda endişesi bulunmamakla birlikte, Şenes Erzik'ten sonra komitenin başına Belçikalı eski bir politikacı olan ve tüm parasal destek ve önlemlere karşın batmaktan kurtulamayan Dexia Bank yönetim kurulu başkanının atanması tartışma konusu olmuş ve komiteye gölge düşürmüştür.
2. FFP sonrası bazı kulüplerin uyguladıkları muhasebe teknikleri ve yöntemlerle kulüplere futbol dışı para enjekte devam etmelerine karşın, UEFA'nın yeterli önlem almaması
3. Üçüncü kişi mülkiyeti (Third Party Ownership) örgütlenmesi konumundaki fonların futbolcu sahibi olmasına ve futbolcu transferine yönelik FIFA ile koordineli bir kontrol ve denetim mekanizması kuramaması
4. Söz konusu fonların kulüplere sermaye koyarak veya hisse satın alarak ortak olmalarına yönelik hareketlerinin henüz yeterince denetim altına alınmaması
5. UEFA'nın Avrupalı büyük liglerdeki elit kulüplerde bu kuralların uygulanması konusundaki kararlılığına ilişkin endişelerin bulunması

6. Bu kurallar Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi'nde (CAS) itiraz edilebilir olmasına karşın, Avrupa Birliği hukuk normları içinde herhangi bir mahkeme açılması durumunda sonucun akıbeti konusunda belirsizliğin olması

7. Transfer harcamaları ve giderlerin kulüp gelirleriyle orantılı olarak %70 bareminde tutulması sistemin özü olmakla birlikte, bu uygulamayla doğal olarak büyük bütçeli kulüplere daha fazla harcama olanağının tanınması.

Yukarıda belirtilen amaç, hedef ve temel unsurlardan da anlaşılacağı üzere, Finansal Fair Play kriterlerinin temel ve genel amacı; kulüplerin gelirlerinden daha fazla para harcamalarının engellenmesidir. Bu hedefin gerisinde ise; kulüplerin ekonomik ve finansal kapasitelerini artırmak, gelirlerini korumaya teşvik etmek, bonservis ve futbolcu ücretlerini sınırlandırmak, mali disiplini artırmak, altyapı gelişimine imkân vermek ve sonuçta kulüplerin daha uzun ömürlü ve sürdürülebilir bir finansal yapıya sahip olmalarını sağlamak suretiyle eşit koşullar içinde rekabet edebilmelerine olanak ve ortam hazırlama isteği bulunur.

1.8. KULÜPLERİN DEĞERİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Dünya ve Avrupa da kulüplerin başlıca gelirleri arasında maç biletleri, logolu ürün satışları, televizyon yayın gelirleri ile Avrupa kupaları, şampiyonlar ligi katılım payları ve başarı yüzdeleri bulunur (Başaran, 2005).

Kulüpler, dünya futboluna yarattığı katma değerlerden elde edecekleri gelirler için, yeni yöntemler denemektedir. Kulüpler dünyada kendilerini marka yapacak logolu ürün satışlarını küreselleştirmenin yollarını aramaktadır. Günümüzde hedef: açık tribünlerde şarkılar söyleyen on binlerin gönlünü kazanmaktan daha çok, gerçek birer dev pazar olan Tokyo, Madrid, Rio gibi Dünya'nın diğer açık pazarlarında kendi markalı ürünlerini çok sayıda satabilmek olmuştur. Amaç, bütün dünya seyircilerini büyüleyerek bu pastadan pay almaya çalışmaktır. Futbolun giderek bir endüstri haline gelmesi ve kendi katma değerini yaratma mücadelesi kaçınılmaz bir rekabeti ortaya çıkarmıştır. Günümüz futbolunda Avrupa kıtası sportif ve mali bakımdan açık bir üstünlüğe sahiptir. Futbolun tarihinin eski olduğu bu yaşlı kıtada parasal performansı oluşturan ve futbol pastasından aslan payını alan başlıca beş büyük ülke; İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa'dır. Futbolun tam olarak endüstrileştiği bu ülkelerin Dünya futbolu

toplam payının %54 üne sahip oldukları görülür. Üst seviyedeki bu kulüpler, gelirlerin artırılması konusunda yeni arayışlara girmişlerdir. Futbolun gerçek anlamda sektör olduğu bu beş ülkede; toplam gelirlerinin yalnızca %21'ini maç hasılatı oluşturmalarına karşın, %79'luk dilim ise medya gelirleri, sponsorluk ve logolu ürün satışları (merchandising) gelirlerinden elde edilmektedir (Altınsay, 2005).

Ayrıca iş merkezi ve stadyumların önemi giderek büyümektedir. Bu yapılar, artık haftada bir kez toplanacak yerler olmaktan çıkarak birer ticaret kompleksi haline dönüşmüştür. İngiltere de Chelsea Kulübü'nün stadı olan Stamford Bridge'nin hemen yanında üç yıldızlı iki otel, iki restoran, bir pup ve bir mega market bulunmaktadır. Manchester United kulübünün Old Trafford'unda ise bir müze, bir alışveriş merkezi ve bir eğlence merkezinin kurulmuş olması futbolda yeni bir stadyum konseptinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akşar ve Merih, 2006).

Futbol stat işlevlerinin değişmesi ile müşteri konumunda olan futbol seyircisinin en iyi hizmeti alması ve bunun karşılığında bilet fiyatlarına yüksek bedeller ödemesinin yanı sıra, alışveriş ve diğer imkânlardan yararlanması kulüplerin yüksek miktarda gelir elde etmelerini sağlamıştır. Bu bağlamda, ülkemizde başta Fenerbahçe ve Galatasaray kulüpleri bu konsepti kısmen yerine getirerek gelir elde eden kulüplerdir. Ayrıca bu kulüplerin gelirlerinde ticari ürünler ve yayın haklarından elde edilen gelirler de önemli bir paya ulaşmıştır.

Son yıllarda Avrupa kulüpleri önemli gelir kaynakları olan stat giriş bilet fiyatlarında indirim giderek tribünlerin dolmasını sağlayıp daha çok gelir elde etmek yoluna gitmiştir. Dünyanın en büyük üç liginden biri olan İspanya'da yaşanan ekonomik kriz kulüpleri yeni sezon öncesinde endişelendirmiştir. Son beş içinde La Liga tribünlerinde yaşanan ortalama %7'lik azalış, kulüplerin bilet fiyatlarını yeniden düzenlemelerini zorunlu kılmıştır. Geçen sezonun şampiyonu olan Barcelona bu konuda başı çeken ekip olmuş ve sezonluk kombine biletini 120 eurodan 90 euroya düşürmüştür. Barcelona geçen sezon 71.152 kişiyle, ortalama %71 dolu tribünler önünde oynamıştır. Atletico Madrid'de tenzilat yapmak zorunda kalan bir başka kulüptür. Bu takım tüm sezon lig, kupa ve Şampiyonlar Ligi paketinden oluşan kombineyi 295 euroya indirmiştir. Atletico Madrid ayrıca yeni kuşağı da tribünlere çekebilmek için 12 yaşın altındakilere %50 indirim uygulayacağını da ilân etmiştir. Atletico, böylece 43.947 seyirci ile %80 doluluğa sahip bir kapasiteyi hedeflemiştir. İspanya Ligi'nde gelecek sezon

şampiyonluğu hedefleyen ancak bir yandan da 370 milyon euro civarındaki borcunu eritmeye çalışan Valencia kulübü de bilet fiyatlarını %17 düşürmüştür. Bu takım, Mestalla stadındaki maçlar için çocuklara %50, 65 yaş üstü izleyicilere ise %10 indirim uygulayarak doluluk oranını arttırmaya çalışmaktadır (WEB_2, 2012).

Avrupa şampiyonlar ligi ve Avrupa ligi gelirleri de kulüplerin değerini belirleyen önemli etkenler olarak ön plâna çıkmaktadır. 2013 yılı Avrupa şampiyonlar ligi ve Avrupa ligi gelirleri incelenecek olduğunda; Wembley Stadı'nda oynanan finalde zafere ulaşan Bayern Münih, 55 milyon 46 bin euro gibi dev bir gelir elde ederken, ikinci olan Borussia Dortmund ise 54 milyon 161 bin euro kazanç sağladı. Şampiyonlar Ligi'nde 2012-2013 sezonunda 65 milyon 365 bin euro ile en çok kazanan takım Juventus olurken, bu kulüp ayrıca havuz-pazarlamadan da (market-pool) 44 milyon 815 bin euro gelir elde etti. Bir diğer Seri-A temsilcisi olan Milan 36 milyon 257 bin euro ile yayın gelirinde ikinci sırayı alırken, bu kulübün UEFA'dan elde edeceği gelir 51 milyon 357 bin euroya ulaştı. UEFA Avrupa Ligi'nde dağıtılan toplam ödül 209 milyon euro oldu. Bu rakam, Şampiyonlar Ligi'ne katılan kulüplere dağıtılan 904.6 milyon euronun ancak yüzde 23.11'ini oluşturmaktadır. Şampiyonlar Ligi'nden geçen sezon en fazla gelir elde eden kulüp ise 65 milyon euro ile İtalyan takımı Juventus olmuştur. UEFA Avrupa Ligi'ni kazanan İngiltere'nin Chelsea takımı ise 2. turdan katıldığı kupada toplam 10 milyon 704 bin 878 Euro kazanmış, ayrıca bu kulüp UEFA Şampiyonlar Ligi'ndeki grup maçlarından ise 30 milyon 777 bin Euro gelir elde etmiştir. UEFA Avrupa Ligi'nde toplam 209 milyon euro para dağıtılırken, UEFA 2012-2013 sezonunda Avrupa kupalarında grup maçlarından itibaren katılan takımlara toplam 1 milyar 113 milyon 600 bin euro para ödülü dağıtmıştır (WEB_2, 2012).

Avrupa kupalarında 2012-2013 sezonu Türk futbolu adına başarılı geçmiştir. Şampiyonlar Ligi'nde Real Madrid ile çeyrek final oynayan Galatasaray ile UEFA Avrupa Ligi yarı finalinde Benfica ile mücadele eden Fenerbahçe, üst düzey performanslarının karşılığını prestijin yanında maddi anlamda da elde etmiştir. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA), geçtiğimiz sezon Şampiyonlar Ligi'nde grup mücadelesinden itibaren yer alan 32 kulübe toplam 904 milyon 600 bin euro dağıtıldığını açıklamıştır. 2012-2013'te Devler Ligi'nde mücadele eden tek Türk takımı olan Galatasaray, 10 maçlık serüveninde, 24 milyon 782 bin Euro (62 milyon TL)

kazanmıştır. Galatasaray kulübü 32 takım arasında kazanç bakımından 16'ncı sırada yer aldı.

İngiliz Manchester United, Portekiz temsilcisi Braga ve Rumen ekibi Cluj'la birlikte mücadele ettiği H Grubu'nda 10 puan toplayarak 8.6 milyon euro “ayak bastı” (bu ne demek açıkça da yazalım) parasının yanı sıra, 3.5 milyon euro performans primi (galibiyet 1 milyon euro, beraberlik 500 bin euro) elde etmiştir. Galatasaray, ikinci tura çıktığı için 3.5 milyon Euro, çeyrek final oynadığı için ise 3.9 milyon Euro gelir elde etmiştir. Galatasaray havuz-pazarlama geliri (market-pool) olarak da 5 milyon 282 bin Euro kazanç sağlamıştır. UEFA Avrupa Ligi'nde 2012-2013 sezonunda yarı final oynama başarısı gösteren Fenerbahçe, bu kupada en fazla gelir sağlayan takım olmuştur. Yarı finalde Portekiz'in Benfica takımına elenen Fenerbahçe toplam 11 milyon 181 bin 270 Euro gelir elde etti. Grup maçlarında mücadele ettiği için 1 milyon 300 bin Euro kazanan Fenerbahçe, grubu lider bitirdiği için de performans bonusu olarak 900 bin ve gruptan çıktığı için de 400 bin Euro ek gelir ile ayrıca ikinci tur için 200 bin, üçüncü tur için 350 bin, çeyrek final için 450 bin ve yarı final oynadığı için de 1 milyon euro alan Fenerbahçe, pazarlama ve genel havuzdan ise 6 milyon 581 bin 270 Euro kazanç sağlamıştır (WEB_9, 2011). Sonuç olarak, bu önemli kazancı elde edebilmek için kulüpler arasında müthiş bir rekâbet oluşmakta ve buradan elde ettikleri gelirler ile daha büyük transferler yapabildikleri gibi, başarılı oldukları takdirde, diğer gelirleri de artış göstermektedir.

1.9. FUTBOL EKONOMİSİ VE REKABETÇİ DENGE

Dünya futbol sektörü 1990'lı yıllarda dramatik bir dönüşüm yaşadı. 1980'li yılların sonlarına kadar büyük ekonomik zorluklar yaşayan ve bu nedenle varlıklı finansörler ile yaşamını devam ettirmeye çalışan futbol sektörü, milyon dolarlık stratejik ve finansal tekniklerle kâr maksimizasyonu ilkelerine göre yönetilmesi gereken kapitalist bir sektör haline dönüştü. Sektördeki bu kayma, teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimin kaçınılmaz bir gereği olarak yorumlandı (WEB_1, 2006). Profesyonel yöneticilerin katkıları, bazı spor kazaları ve AB komisyonunun transfer yöntemlerine müdahalesi (Bosman kuralı) futbol sektöründeki değişimin ivme kazanmasını sağladı. Bu gelişmelerin toplumlara egemen olan ticarileşme eğilimleri ile uyum halinde olması

futbol sektörünün de giderek daha ticari bir görünüm kazanmasını sağlamıştır. Ayrıca bu gelişmeler sayesinde, kulüplerin yönetimi de geleneksel formlardan, daha girişimci olan finans yönetimli bir hâle dönüştü. Bu iki fonksiyonun birleşimi doğru/iyi yönetim (good governance) olarak bilinmektedir. Böylece futbol sektörü devlet eli ile yapılan toplumsal bir organizasyon olmaktan çıkarak, kâr amaçlı ticârî bir faaliyet haline dönüştü. Açıkça görülmektedir ki; futbol için toplanan insanlar, ibadet veya miting için toplanan insanlardan çok daha fazladır. Futbolun pazar olayının dışında olan güçlü bir sosyal yanının olması, pazar kuralları uygulanırken sürpriz sonuçlara da hazırlıklı olmayı gerektirir. Türkiye’de futbol sektörünü karakterize eden ve rasyonel bir futbol sektörünün oluşumunu engelleyen koşullar şunlardır:

1. Kulüplerin borçları
2. Profesyonel olmayan yönetimler
3. Eskimiş olan antrenman ve stat altyapıları.

Yetersiz altyapı, ulaşım zorlukları ve stadyumların modern olmayışı kulüplerin yeterli gişe gelirin e sahip olmasını engellemektedir. Bunun sonucunda, özellikle Anadolu kulüpleri, TV gelirlerine aşırı bağımlı hâle gelmekte, yıldız oyuncularını sürekli satmak zorunda kalmakta ve ayrıca genellikle kulüp bütçelerinde ticari faaliyet gelirleri düşük seviyede kalmaktadır. Avrupa’da olduğu gibi, Türk futbolunda da bazı kurumsal mekanizmalar oluşturularak; kulüplerin sağlıklı finans kaynaklarına ulaşması, borçlarını ödeyebilmeleri, tesislerini geliştirebilmeleri ve genel olarak sporda ticari yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (WEB_3, 2004).

2. BÖLÜM

FİNANSAL FAIR PLAY'İN FUTBOLA ETKİSİ

2.1. UEFA FİNANSAL FAIR PLAY UYGULAMASI

UEFA' nın 2014-2015 sezonundan itibaren yürürlüğe koymaya çalıştığı Finansal Fair Play uygulaması kapsamında düzenlenen Uygulama Raporu'nda yer alan bilgiler ana başlıklar halinde özetlenebilir: (Akşar, 2013)

- a) Kulüplerin toplam zararı bir yılda 1.2 milyar Euro'dan 1.6 milyar Euro'ya yükseldi.
- b) Kulüp gelirleri 800 milyon dolar artış göstererek 12.8 milyar Euro'ya çıktı.
- c) Kulüp giderleri 1.1 milyar dolar artarak 14.4 milyar Euro'ya yükseldi.
- d) Bütün kulüplerin yıllık zararı %36 arttı ve 400 milyon Euro'yu buldu.
- e) Son iki yılda şampiyonlar liginde ve Avrupa liginde mücadele eden 200'den fazla kulübün %65'i kazandıklarından fazlasını harcadı.
- f) Avrupa'daki liglerden 19'u finansal açık verirken, 11'i ise fazla verdi.
- g) Kulüplerin 2010'da yaptıkları transferler ile oyunculara ödedikleri ücret ve maaş harcamaları toplamı; bir önceki yıla göre %14 artarak 8.2 milyar Euro'ya ulaştı.
- h) Kulüplerin yapmış oldukları transfer harcamaları içinde transfer için ödedikleri komisyonların toplamı 775 milyon Euro'ya ulaştı.
- i) Avrupalı kulüplerin toplam aktifleri 21 milyar Euro'ya ulaşırken, pasifteki borçlar toplamı ise 8.6 milyar Euro olarak gerçekleşti.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere, Finansal Fair Play kriterlerinin temel ve genel amacı; kulüplerin gelirlerinden daha fazlasını harcamasına engel olmaktır. Bu hedefin arka plânında ise; kulüplerin ekonomik ve finansal kapasitelerini artırmak, kulüpleri gelirlerini korumaya teşvik etmek, bonservis ve futbolcu ücretlerini sınırlandırmak, kulüplerde mali disiplini arttırmak, altyapı gelişimine imkân vermek ve sonunda kulüplerin daha uzun ömürlü ve sürdürülebilir bir finansal yapıya sahip

olmalarını sağlayarak eşit koşullar altında rekabet edebilmelerine olanak ve ortam hazırlamaktır.

2009 yılının Eylül ayında açıklanan Finansal Fair Play kuralları çerçevesinde ilk inceleme 2013-2014 sezonu öncesinde yapılacaktır. Ancak bu dönemde dikkate alınacak sezonların 2011-2012 ve 2012-2013 olması nedeniyle kulüplerin hazırlıklarına çok önceden başlamış olmaları gerekmektedir. İlk incelemeyi takip eden sezonlarda ise; denetim son üç yılın verileri doğrultusunda yapılacaktır (WEB_2, 2012).

2.2. FİNANSAL FAIR PLAY UYGULAMALARININ AVRUPA FUTBOLUNA ETKİSİ

UEFA, futbolun finansmanına yönelik önemli kararlar almıştır. Buna göre, kulüpler artık sadece maç günü geliri, yayın gelirleri, sponsorluk geliri gibi futbolun kendi aslı gelirlerini transfer harcamalarında kullanabileceklerdir. Böylece futbol dışı parasal gelirlerin futbola enjekte edilmesinin önü bir ölçüde kesilmiş olacaktır. Örneğin, Abramovich ve Şeyh Mansur Bin Zayit gibi şaibeli kişilerin bundan böyle futbola para etmeleri pek mümkün olmayacaktır.

UEFA'nın aldığı bir başka önemli karar da; kulüplerin transfer harcamalarının yıllık futbol gelirlerini geçemeyecek olmasıdır. Buna göre, bu önemli kararın en çok etkileyeceği lig Premier Lig'dir. Platini tarafından "Premier Lig'in Avrupa futbolunda rekabeti bozduğuna" ilişkin önceki söylemleri artık eyleme dönüşmüş oldu. Her iki uygulama da 2012 yılından itibaren hayata geçirilmeye çalışılacak olup, kulüpler UEFA tarafından önceden uyarılmıştır Michel Platini 2008-2009 sezonu UEFA Kupası finalinin Türkiye'de oynanması nedeniyle İstanbul'a yaptığı ziyarette *"Krizin futbolu vurduğunu ve bazı kulüplerin bu nedenle komaya girdiklerini; bu amaçla gerekli önlemleri almaya çalıştıklarını; astronomik transfer harcamalarına karşı neler yapabileceklerini belirlemek üzere kulüplerle temas halinde çalıştıklarını; şeffaflaşmak için bir kontrol komisyonu oluşturduklarını; bu bağlamda bütün kulüplerin hesaplarına bakılacağını; olmayan paranın harcanamayacağını; olanı harcamanın ise çok kolay olduğunu; kulüplerin borç sorununu çözebilmek için çok katı kurallar getireceklerini"* ifade etmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi, Platini UEFA Başkanı olduğundan bu yana, özellikle kulüplerin aşırı transfer harcamaları ve borçlanmaları üzerine sürekli uyarılar yapmaktadır. Gelirlerinin üzerinde harcama yapan ve bu şekilde finansal fair play'i bozan kulüpleri ve ligler kontrol altına alınmaya çalışılıyor. Nitekim bu konuları katıldığı çoğu toplantı ve platformlarda sürekli dile getirmeye devam eden Platini sonunda UEFA Yönetim Kurulu'nu da ikna ederek, bu kararları çıkartabilmiştir. Platini'ye göre; bugünkü koşullar içinde kulüplerin yapmış oldukları transfer harcamaları ve oyunculara ödenen yüksek ücretler asla sürdürülebilir bir dinamik olmayıp, sorunun kaynağı zengin işadamlarının kulüplere aktardıkları paralardır. Bu paraların kaynağı incelendiğinde ise; bu fonların futbol dışından gelen paralar olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, UEFA Genel Sekreteri David Taylor da kulüpleri uyarmaya devam ederek, BBC'ye verdiği bir demeçte bazı kulüplerin mevcut mâli durumlarını sürdürmeleri hâlinde krizle yüz yüze gelmekten kaçınamayacakları ifade etmiştir (WEB_9, 2011). UEFA almış olduğu bu karar doğrultusunda kulüpler arasında finansal fair play'i bozarak zengini daha güçlü, küçük bütçeli takımları ise daha çok zayıflatan bu olumsuzlukları ortadan kaldırmayı hedeflemiştir. Özetle, her kulübün geliri kadar harcaması gerekmektedir.

2012'ye kadar tüm kulüpler harcamalarını gelirleriyle orantılı olacak şekilde ayarlamaya çalışacak, 2012 sezonundan itibaren bu ayarlamayı yapamayan kulüpler UEFA'nın organizasyonlarına katılamayacaklardır. Kısaca UEFA tarafından kulüplerin (özellikle zengin olanların) gelirleri kadar harcayabilmeleri; sağlam ve sürdürülebilir futbol gelirleri yoksa bu harcamaları futbol dışı paralarla fonlamalarını engellemeye çalışmaktadır.

David Taylor, futbola dışarıdan ilâve edilen paraların transferlerde harcanması ve bunun giderek yükseliyor olmasının; oyuncu transfer maliyetlerini de artırarak, buna bağlı yapılan büyük tutarlı kontratların kulüpleri gelecekte daha zor duruma düşüreceğini bildirmiştir.

UEFA harcamaların borçlanmayla yapılmasına karışmamaktadır. Platini'ye göre bir kulüp banka kredisi kullanarak veya borçlanarak transfer harcaması yapabilir ve vadesi geldiğinde bu kredisini uzatabilir. Bu durum bir sorun oluşturmamakla birlikte, kulübün zengin sahiplerinin şirketlerinden gelecek finansal desteğe izin verilmemektedir. Bu şekilde futbol gelecek paralarla transfer harcamalarının finanse edilmesine izin

verilmemektedir. Buradaki temel amaç; kulüp sahibi milyarder işadamlarının futbola büyük miktarlarda para yatırarak, kulüpler arasında finansal fair play'i ve rekabetçi dengeyi bozacak parasal akımlar yaratmalarının önüne geçebilmektir. Bununla birlikte, olası bu tür durumların iki yıl içinde yok edilmesi talep edilmiştir.

Kulüplerin mali disiplinlerinin sağlanmasına yönelik UEFA'nın almış olduğu önlemler en çok zengin kulüpleri etkileyecekmiş gibi görünmektedir. Gerçekte, alınan önlemler gereği büyük kulüpler avantajlı bir konumda görülmelerine rağmen, en büyük sıkıntıyı da yine onlar yaşayacaklardır.

Önlemler transfer harcamalarının kulüp gelirlerini aşamayacak olması bakımından incelendiğinde; yıllık gelirleri yüz milyon Euro'yu geçen kulüplerin daha fazla harcama yapabilme olanağı korunmuş olurken, diğer yandan, Chelsea (Roman Abramowich), Manchester United (Malcolm Glazer), Manchester City (Şeyh Mansur El Zayed), Real Madrid (Florantino Perez), Milan (Silvio Berlusconi), Inter (Massimo Moratti) gibi kulüplerin 2012'ye kadar finansal durumlarını yukarıda belirtilen şekilde UEFA kararları doğrultusunda ayarlamaları gerekmektedir. Sonuç olarak bu kulüpler bugüne kadar zengin sahiplerinden aldıkları paraları bir şekilde geri ödemek durumunda kalacaklardır. Bunun nasıl ve ne şekilde yapılacağı ise şu anda merak konusudur.

Bugüne kadar; Roman Abramowich tarafından Chelsea'ye 700 milyon Euro, Florantino Perez tarafından Real Madrid'e 300 milyon Euro, Mansur El Zayed tarafından Manchester City 'e 350 milyon Euro, Berlusconi tarafından Milan'a 250 milyon Euro, Moratti tarafından Inter'e 275 milyon Euro, Glazer tarafından Manchester United'a 690 milyon euro kendi ceplerinden ya da sahibi oldukları şirketlerden aktarılmıştır (Akşar ve Merih, 2006).

Avrupa futbolunda özellikle Şampiyonlar ligindeki ezici İngiliz egemenliğinin nereden geldiğini anlayabilmek için Deloitte'un verileri incelendiğinde; (WEB_5, 2013) İngiliz egemenliğinin en önemli gelir ve finansman kaynağının 1992-2010 arasında yaklaşık 11 milyar dolara ulaşan naklen yayın ve medya yayın haklarının satışından sağlanan fonların oluşturduğu görülür. Bunu takip eden en önemli fon girişini ise kulüp satın almalar ve milyarder iş adamlarının Premier Lig'e yatırdıkları paraların oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, Premier Lig'e kurulduğu 1992 yılından bu yana 3,4 milyar dolarlık kulüp satın almalarından kaynaklanan fonlardan para girişi olduğu ve zengin kulüp sahiplerinin bugüne kadar 2,5 milyar dolar civarında kendi

ceplerinden ya da diğer şirketlerinden para aktardıkları saptanmıştır. Premier Lig'in diğer ve en önemli finansman kaynaklarından birisi de, kulüp satın almalarından gelen yaklaşık 3,4 milyar dolarlık yabancı fonlardır. Başta Manchester United olmak üzere, Premier Lig'in 12 ekibinin hisseleri el değiştirmiştir. Deloitte'un raporlarına göre yıllık yaklaşık 3.5 milyar dolar civarında bir gelir yaratan Premier Lig, diğer liglerle kıyaslandığında yabancı sermaye akımına uğramış durumdadır. Bu kadar büyük para yaratan bu ligde tüm profesyonel kulüpler şirket şeklinde örgütlenmek zorunda oldukları için bu şirketlerin hisseleri de alınıp satılabilmekte,; kulüpler Londra borsasına kota olabilmektedir. Gerek bu durum, gerekse Premier Lig maçlarının özellikle hafta sonları 170 ülkede canlı yayınlanıyor olması ve yaklaşık 470 milyon insanın bu ligi ilgiyle izlemesi, Premier Lig kulüplerinin yabancı yatırımcılar için önemli bir cazibe merkezi olmasına neden olmuştur.

Tablo-2.1'de izlenebileceği gibi Premier Lig'deki yabancı yatırım tutarı 3,389 milyon dolara ulaşmıştır. Bu miktar, kulüp yatırımı için gelen sermaye olmakla birlikte, Roman ABRAMOVİCH-Chelsea örneğinde olduğu gibi, kulüp sahipleri tarafından faaliyetlerin finansmanına yönelik olarak kulüplere işletme sermayesi olarak verilen miktarlar da dikkate alındığında 6 milyar dolara ulaşmaktadır.

Premier Lig PLC Yönetim Kurulu Başkanı Lord Triesman Ekim 2008'te yaptığı bir basın toplantısında Premier ekiplerinde borçlanmanın giderek arttığını ve bu tutarın 5.5 milyar dolara ulaştığını ifade etmiştir. Tablo-1'de görülebileceği gibi, Premier ekiplerine aktarılan toplam yabancı yatırım tutarı 3 milyar 389 milyon dolara ulaşmıştır (WEB_2, 2012).

Tablo-2.1. İngiltere Premier Lig'de Yabancı Sermaye Toplamı (milyon dolar)

Takım	Kulüp Sahibi	Ülke	Satın Alma Tutarı	Payı (%)	Alındığı Tarih
Fulham	Muhammed El Fayed	Mısır	48	100	1997
Chelsea	Roman Abramovich	Rusya	225	100	2003
Manchester United	Malcolm Glazer	ABD	1.275	100	2005
West Ham	Eggert Magnussan	İzlanda	138	100	2006
Aston Villa	Randy Lerner	Amerika Birleşik Devletleri	252	100	2006
Portsmouth	Alexander Gaydamak	Rusya	17	100	2006
Blackpool	Valery Belokon	Litvanya	7	20	2006
Liverpool	G.Gilett & T.Hicks	ABD	762	100	2007
Arsenal	Alisher Usmanov	Rusya	113	14,6	2007
Leicester City	Milan Mandaric	Sırbistan	38	100	2007
Queens Park Rangers	Laksmi Mittal	Hindistan	300	20	2007
Manchester City	Suleyman El Fahim	Birleşik Arap Emirlikleri	216	100	2008
Toplam Tutar:			3.389		

Her ne kadar, yabancı sermaye İngiliz futboluna önemli bir fon sağlıyorsa da, genel olarak Premier Lig ekiplerinin yüksek borçluluk oranları başta Football Association (FA) olmak üzere, UEFA ve diğer ligler tarafından da haksız rekabete konu olması nedeniyle ciddi bir şekilde eleştirilmektedir. İngiliz futbol kulüplerinin toplam borçlanmalarının 5,5 milyar dolara ulaşması UEFA'yı ve diğer ligleri de alarma geçirmiş ve sonuçta UEFA yukarıda belirtilen kararları almak zorunda kalmıştır. Özellikle diğer liglerdeki kulüpler, Premier Lig'deki aşırı borçlanmanın kendi ekiplerine haksız rekabet üstünlüğü sağladığından şikayetçidirler. Ancak, İngiliz futbolunda giderek artan aşırı borçlanma, kulüpleri daha çok çalışmaya zorlamakla birlikte, bu borçlanmanın sportif performansa dönüşmemesi durumu ise İngiliz kulüplerini tehdit eden en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Merih, 2005).

Ulusal basında çıkmayan, ancak uluslararası spor basınında hayli yankı uyandıran Premier Lig'e ait önemli gelişmeler yaşandı. Premier Lig CEO'su Richard Scudamore'un BBC ve The Guardian'a yaptığı açıklamalara göre; (WEB_16, 2012) Premier Lig ekipleri altyapıdan sekiz oyuncuyu kadrolarına alacaklardır. İngiliz kulüpleri gelecek sezondan itibaren kuracakları 25 kişilik kadrolarında, 16 ila 21 yaşın altında, altyapıdan gelmiş en az sekiz oyuncu bulunduracaklardır. Federasyonun sıkı takip edeceği bu oyuncuların eğitimlerinden de kulüpler sorumlu olacak, kulüpler altyapıdan gelen bu yıldız adaylarının üç yıllık süre içinde eğitimlerini de plânlayıp organize edeceklerdir. Bu uygulama 2010-2011 sezonundan itibaren geçerli olacak, bu sayede bir yandan genç ve yetenekli oyuncuların önü açılmaya çalışılırken diğer yandan da kulüplerin altyapıya yönelmeleri sağlanmış olacaktır. Altyapıya daha fazla bütçe ayıracak olan kulüpler böylelikle transfer çılgınlıklarına girmek yerine, altyapıya yönelecekleri için, zaman içinde kulüplerin transferlerden kaynaklanan cari futbol açıkları da kontrol altına alınacak ve finansal disiplin sağlanmış olacaktır. İngiliz kulüplerinin finansal geleceklerinin ciddi risk altında olduğundan endişe eden İngiltere Spor Bakanı Gerry Sutcliffe, bu gelişme ile genç ve yetenekli oyunculara cesaret ve teşvik verilmiş olacağını belirtirken, diğer yandan da finansal disiplin ve kontrolün sağlanmış olmasının kulüplere orta ve uzun vâdede istikrarlı ve sürdürülebilir bir mali yapı yaratacağını ifade etmiştir. Altyapıya yönelik bu düzenlemeler ile aynı zamanda Premier Lig'deki yabancı oyuncu sayısının da orta ve uzun vadede azaltılması amaçlanmaktadır. İngiliz ligi Profesyonel Futbolcular Gözlemcileri'ne göre, Premier Lig'de oynayan futbolcuların %59'u yabancı oyunculardan oluşmaktadır (Akşar ve Merih,2006). İngiliz kulüpleri içinde en yüksek yabancı oyuncu oranı ise %90 ile Liverpool'dadır. Bu uygulamayla amaçlanan bir başka sonuç da; takımların kulübelerini gereksiz bir oyuncu depolama ve yabancı oyuncu bolluğundan kurtarmaktır. Bu uygulamadan taviz vermeyeceklerini belirten Scudamore'ye göre bu şekilde kulüplerin sağlıklı ve sürdürülebilir yapıları koruyabilecektir.

Premier Lig CEO'su Scudamore, UEFA'nın yeni finansal kurallarına İngiliz kulüplerinin sıkı sıkıya uyacağını belirterek, tüm İngiliz ekiplerinden bağımsız dış denetimden geçmiş finansal tablolarını her yıl 1 Mart tarihine kadar Futbol Federasyonu'na göndermelerini istemiştir. Kulüpler gönderecekleri mâli tablolarında diğer kulüplere, oyunculara, teknik adamlara ilişkin gelecek yıllara sarkan yasal

taahhütleri ile ve ödenmemiş vergi ve sigorta borçlarını da belirtmek zorundadır (Akşar ve Merih, 2006).

Ancak kulüp sahiplerine olan borçların, kulüplerce nasıl tasfiye edileceğine ilişkin Premier Lig yetkililerinin henüz bir açıklama yapmamış olması, İngiliz kulüplerini zorlayacak bir konu olacaktır. Premier lig temsilcilerinin talepleri üzerine Finansal Fair Play düzenlemeleri 2013-2014 sezonuna kadar uzatılmıştır. Premier kulüpleri kendilerine sunulan Finansal Fair Play kurallarını kabul etmiş olup, bu kurallar aşağıda verilmiştir.

1. Üç yıllık periyotta kulüplerin kayıpları 105 milyon euroyu geçmeyecektir.
2. Önümüzde ki üç sene boyunca toplam maaş tutarı 52 milyon euryou aşan kulüplerde sadece 4 milyon euroluk bir artışa izin verilmiştir.
3. Maaş ödemelerine reklam gelirlerinden ve maç günü gelirlerinden ek ödeme yapılabilecektir.

Premier Lig takımlarının bu kurallara uyması konusunda yapılan toplantıda bir kulübün çekimser kaldığı oylama sonrasında (14 kabule karşın, 5 ret) bu kurallar oyçokluğu ile kabul edildi, UEFA Başkanı'nın açıklamasına göre; kulüpler 2013 yılı sonuna kadar bu sorunu çözmek zorundadırlar. Platini'ye göre, son üç yıl içinde futbol dışından gelen paraları tasfiye ederek, futbol gelirleri ile transfer maliyetlerinde başa baş noktasını yakalamaları halinde, Manchester City kulübü isterse transfere 300 milyon Euro harcayabilir. Bu gerekliliği yapamadığı takdirde, UEFA'nın organizasyonlarına katılamayacaktır.

Avrupa futbol pastasının yarısını beş büyük lig oluşturmaktadır. Ligler arasındaki bu yoğunlaşma Deloitte'un 2010-2011 ve 2011-2012 sezonuna yaptığı değerlendirmede kapsamlı olarak izlenebilir. Premier Lig, İngiliz kulüplerin üretmiş olduğu 2.5 milyar Euro'luk gelir ile dünya futbolunda lider lig olmayı sürdürmektedir. Avrupa futbolundaki en yüksek katılıma ortalamasına sahip olan Alman futbol ligi Bundesliga, Avrupa'nın en büyük ekonomisinin reklâm gelirindeki artış ile birlikte lig gelir sıralamasında ikinci olmuştur. 2012 yılında Bundesliga işletme kârlarını 33 milyon euro (%24) artış ile 171 milyon Euro'ya çıkartarak Avrupa'nın en kârlı ligi hâline gelmiştir. İspanya futbol ligi olan La Liga ise; 74 milyon avroluk büyüme ile (%5) gelirini 1.718 milyon Euro'ya yükseltmiş olup, reklâm gelirlerde 47 milyon Euro (%10) ve yayın

gelirlerde 39 milyon Euro'luk (%5) artış ile maç günü gelirlerindeki 12 milyon Euro'luk (%3) düşüşü fazlası ile karşılamıştır (Akşar ve Merih, 2006). İtalya'nın Serie-A ligindeki gelir 2010-2011 sezonunda 21 milyon Euro artışla (%1) 1.553 milyon Euro'ya ulaştı. Serie-A yayın haklarının toplu olarak satılması ile hem gelir artışı ve hem de kulüpler arasında gelirin daha dengeli dağılmasına olanak sağlanmıştır. Fransa Ligue-1 kulüp gelirleri Fransız kulüplerinin şampiyonlar ligindeki zayıf performansı nedeniyle 32 milyon Euro'luk (%3) bir düşüş ile 2010-2011 sezonunda 1.040 milyon Euro olarak kaydedildi (Akşar, 2013).

Zengin işadamlarınca futbola ilâve edilen paralar UEFA'ya göre finansal fair play'i bozmakta, rekabetçi dengeyi küçük kulüpler aleyhine değiştirmektedir. Bu olumsuzluk, kulüpler arasındaki finansal ve sportif uçurumun giderek artmasına neden olarak kulüplerin sağlıklı ve istikrarlı yaşamalarını da tehdit etmektedir. Futbola dışarıdan giren paraların, diğer yandan finansal maliyetleri ve oyuncu ücretlerini yükseltiyor olması, bu harcama kaleminin kontrol altına alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle yaptırım altına alması gereği önemle belirtilmiş olan UEFA tarafından alınan kararlar gereği; kulüpler, ancak faaliyetlerinden elde ettikleri gelirler kadar transfer harcamaları yapabileceklerdir. Ancak, rekabetçi bir denge ve dengede rekabetin sağlanabilmesi bakımından bu uygulamanın mevcut sorunları tek başına çözmekte yetersiz kalmış olduğu görülmektedir. Zira, zaten yıllık gelirleri yüksek olan kulüpler, gelirleri yetersiz olan kulüplere karşı finansal üstünlüklerini bu uygulama ile devam ettiriyor olacaktırlar. Örneğin, yıllık 370 milyon Euro geliri olan bir kulübe geliri kadar harcama yapabileceği kısıtlaması getirilse dâhi, bu kısıtlama büyük sayılar kanununa göre, o kulübe büyük miktarda para harcama olanağını doğal olarak vermektedir. Sadece haksız rekabeti minimize edebilmek bakımından yabancı fonların futbola kaydırılmasının önlenmesi UEFA'nın almış olduğu çok daha anlamlı bir karardır. Bu kapsamda şirketler ya da dolar milyarderleri kulüp satın alabilirler fakat satın aldıkları kulüplerine kulüpler arasındaki güçler dengesini bozması ve haksız rekabetin artmasına neden olması nedeniyle futbol dışı gelirlerini aktaramazlar.

2.3. FİNANSAL FAIR PLAY UYGULAMALARININ TÜRK FUTBOLUNA ETKİSİ

Türkiye'deki üç büyük futbol kulübünün borcu 1.1 milyar lira civarında olup, sırasıyla; Beşiktaş'ın 451 milyon, Galatasaray'ın 415 milyon ve Fenerbahçe'nin 235 milyon lira civarında borcu vardır (WEB_18, 2011). Günümüz itibariyle Türkiye'de çok az sayıda kulüp UEFA Finansal Fair Play kriterlerine uygun durumdadır.

2011-2012 yılı transfer sezonunda 129.8 milyon Euro harcama yapan Süper lig takımları 2012-2013 yılı sezonunda transferlerine daha az para harcamak zorunda kaldılar. Son yedi yılda hızla yükselen harcamalar 2012-2013 sezonunda 75 milyon Euro'luk bir azalma gösterdi. Transfer harcamaları 2005-2006 yılı rakamlarında kalırken, 2013 yılı sezon sonuna kadar kulüplerin 54.2 milyon Euro harcama yaptığı bildirilmiştir. Geçtiğimiz yıllarda yurtdışındaki takımlara yüksek bonservis ücreti ödenirken, 2012-2013 sezonunda ise Türk kulüpleri daha az para harcadı. UEFA'nın Transfer harcamaları ve futbolcu ödemeleri yüzünden Beşiktaş'ı Avrupa Kupaları'ndan tarafından men etmesi ve Türk kulüplerinin UEFA'nın yeni finans kurallarına uyum sağlamak için transfer harcamalarını kısmaları bu durum üzerinde etkili olmuştur.

Süper Lig kulüpleri 2011-2012 sezon transferinde ortalama 7.2 milyon Euro harcamış olmalarına rağmen, 2012-2013 sezonunda ortalama 3 milyon Euro harcama yapmıştır. Transfer şampiyonu olan Galatasaray kulüplere 20.8 milyon Euro ödeme yaparken, en yüksek ödemeyi Nordin Amrabat transferi nedeniyle Kayserispor kulübüne 8.6 milyon Euro tutarında yapmıştır. Transfer harcamalarında Galatasaray'ı 10.8 milyon Euro'luk harcama ile Fenerbahçe takip etmiş 2011-2012 yılı sezonunda transfere 35 milyon Euro harcayan Fenerbahçe 2012-2013 sezonunda transfere ayırdığı bütçeyi azaltmıştır. Fenerbahçe kulübü 2012-2013 sezonu için en büyük transfer ücretini Mehmet TOPAL için yapmış olup, bu transfer için 4.5 milyon Euro ödeme yapmıştır. Fenerbahçe'nin transfer gelirleri ise 2011-2012 sezonun altında kalmış, DIA'nın bonservis bedelinden ise 4 milyon Euro kazanç elde etmiştir. Kulübün 2011-2012 sezonu transfer gelirleri ise 27 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir.

Geçtiğimiz yıllarda transfere ortalama 18 milyon Euro bütçe ayıran Beşiktaş ise; 2011-2012 sezonundaki mâli sıkıntıları nedeniyle sadece 1.5 milyon Euro harcayabilmiştir. Kaybettiği futbolculardan da bonservis bedeli alamayan Beşiktaş son

10 yılın en düşük transfer harcamasını yapmıştır. Beşiktaş'ın geçen 2011-2012 sezonundaki en yüksek transfer ödemesi ise Olcay ŞAHAN için gerçekleşmiş, bu futbolcu için 800 bin Euro ödeme yapmıştır. Ekonomik açıdan sıkıntı günler geçiriyor olması Beşiktaş'ı, 2012-2013 sezonunda genç oyunculara yönelmek zorunda bırakmıştır (WEB_11, 2011).

UEFA'nın "Finansal Fair Play" adıyla duyurduğu yeni dönem mali kriteri uygulaması, 2013-2014 sezonunda yürürlüğe girerek, finansal yapıların disipline edilmesini hedeflenmiştir. Bu yapının disipline edilmesiyle birlikte artık kulüpler gelirlerinin üzerinde harcama yaparak bütçe açığı veremeyecekler, kulüp sahipleri ve yöneticileri de kendi kişisel hesaplarından para harcamayacaklardır. Mâlî kriterlerin esas amacı, futbol dışı fonların futbola aktarılmasına engel olarak, kulüpler arasında dengesiz ve haksız rekabete izin verilmemektir. Kulüpler 2013-2014 sezonundan itibaren, transfer için gelirlerinden fazla harcama yapamayacak, bütçelerini aşanlar UEFA'nın organizasyonlarına katılamayacaklardır.

Gaziantepspor ve Akhisarspor 2012-2013 yılı sezonunda transfere para harcamayan kulüpler olmuştur. Kadrosuna kattığı oyunculara bonservis bedeli ödemeyen Gaziantepspor, Dany Nounkeu transferinden ise; 3.3 milyon euro gelir elde ederken, Süper Lig'in yeni takımı olan Akhisarspor ise transfere hiç para harcamamış ve kulübün gelirleri aynı seviyede kalmıştır. Yaptığı önemli transferlerle gündeme gelen Kasımpaşaspor ise; transfere Beşiktaş'tan fazla para harcayarak 1.8 milyon euro ayırmış olup, futbolcu satışından ise hiç para kazanamamıştır.

Kulüplerimiz bilinçli kurumsal yönetimi hâlen tam olarak uygulayamadıklarına göre, UEFA zorlaması ile yönetimlerin sorumluluklarını yerine getirmeleri önemli bir gelişme olacaktır.

2011-2012 sezonun da yaşanan ve son günlerde yine gündeme gelen şike olayları nedeniyle kulüpler; borsada işlem gören hisse senetlerinde değer kaybına, kombine kart ve logolu ürünlerin satışında önemli gelir kaybına uğramıştır. Bu nedenle Süper Lig'in dört büyükleri yatırımcısına zor anlar yaşatmıştır. Hisseler başlayan operasyonlarla sert düşüşler yaşamış, şike ve teşvik primi operasyonunun olası etkilerini değerlendiren borsa yatırımcıları gelişmelere bağlı olarak özellikle ilk iki gün içinde hisseleri elden çıkarma gayreti içine girmiştir. Acil bir şekilde hisselerini satarak nakit birikimine dönen yatırımcılar, olayların sakinleşmesiyle birlikte panik satıştan vazgeçmişlerdir.

Futbolda metalaşmanın artmasıyla birlikte ticari gelirler de artmıştır. Ticari gelirlerin artması ile şikenin temel dinamiğini oluşturan faktörlerin futbola olan ilgisi de artmıştır. Nitekim bu kapsamda, futbola nüfuz etme aracı olarak bahis olayları ortaya çıkmakta, futboldaki parasallaşmanın boyutu, şike ekonomisinin boyutunu da arttırmaktadır.

Bazı futbol kulüplerinin sağlam ve sürekli finansman kaynaklarına sahip olmaması da yasal olmayan gelir kaynaklarına zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle Türkiye'deki tüm spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarına hız vermesi ve ilgili üst kurumların bu konuyu desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Türk futbol kulüplerinde Kurumsal Yönetim olmalı, kulüp yöneticilerinin kısa vâdeli, günü kurtarmaya yönelik kararlar almak yerine, uzun vâdeli kalıcı plân ve stratejileri olmalıdır.

“Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi” araştırmasında, futbolda yaşanan sıkıntının örgütsel ve yönetsel nedenlerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmış, kulüplerin finansal yapılarının bu kadar sağlıklı ve sürdürülemez olmasının nedeni olarak örgütsel yapılarındaki bozukluk olduğu tespit edilmiştir. Kulüplerde egemen örgüt modeli “Kurumsal Yönetim” olmalıdır. Böylelikle, hesap verebilirlik, denetlenebilirlik, şeffaflık ve paydaşların çıkarını düşünen bir yönetim ortaya çıkmış olur. Kulüplerimizde kongre üyeleri yönetimleri sadece sportif başarısızlık durumunda eleştirmekte, borçlar ise sürekli olarak ibra edilmektedir. Hesap sorma mekanizması Türk futbolunda geliştirilemediği sürece; kulüplerimiz sağlıklı bir işleyişe ve sonuçta Türk futbolu arzulanan düzeye asla ulaşamayacaktır.

Futbolda uzun vâdeli olarak kalıcılığı korumak, transfer ücretleri ve maaşlar üzerindeki baskıyı azaltmak ve enflasyonist etkiyi sınırlamak için UEFA İcra Kurulu'nca 2009 yılında kabul edilen Finansal Fair Play uygulaması, kulüplere uyması gereken bir takım zorunluluklar getirmiştir. İngiliz kulüplerinin bu kriterlere uyum için verilen sürenin kısa olması nedeniyle zorlanacaklarını gündeme getirmeleriyle, bu uygulama 2013-2014 sezonuna ertelenmiştir. Geçiş süresinin 2011-2012, 2012-2013 ve 2013-2014 sezonunu kapsayacak şekilde yayılması, Türk kulüpleri açısından da yararlı olacaktır (Akşar, 2013).

2009 Eylül ayında açıklanan Finansal Fair Play kuralları çerçevesinde ilk inceleme 2013-2014 sezonu öncesinde yapılacak olmasına rağmen, bu dönemde dikkate alınacak olayların 2011-2012 ve 2012-2013 sezonlarını da içerecek olması nedeniyle 2013-2014

sezonu ile birlikte son üç yılın verileri de değerlendirilecektir. UEFA iki yıllık bir süre içinde kulüplerin mali durumlarının düzeltmelerinin son derece zor olduğunu bildiğinden, kâr-zarar rakamlarının eşit olacağı “başabaş noktası” noktası için aşamalı bir geçiş plânı öngörerek, kulüplere belli miktarda zarar edebilme hakkı tanınmıştır. FFP kriterleri, 2011ve 2012 finansal dönemlerinde kulüplerin elde ettiği sonuçlara göre 2012-2013 sezonunda uygulamaya başlanacak olup, ilk men cezası 2014-2015 sezonunda verilecektir (Akşar, 2004).

Tablo-2.2. Finansal Fair Play Kriterleri Kapsamında Kabul Edilebilir Zararlar

Sezon	İncelenecek Sezonlar			Kabul Edilebilir Zarar Tutarı
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 milyondan az

2.4. DÖRT BÜYÜK TÜRK FUTBOL TAKIMININ 2013 SEZON SONU İTİBARI İLE MALİ DURUMLARI

Türkiye Süper Lig’de yarışan Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor gibi dört büyük Türk futbol takımı borsaya da açık olup, bunlar arasında Galatasaray en çok gelir elde eden kulüptür. Adı geçen kulüplerin 2012-2013 sezonu gelirleri **Tablo-3’** te gösterilmiştir. 2011-2012 sezonuna göre gelirini %44 oranında artıran Galatasaray’ın 2012-2013 sezonunda elde ettiği gelir; 322,70 milyon TL olup, bunu 246,50 milyon TL ile Fenerbahçe izlemiştir. Bu iki kulübün ardından Avrupa kupalarına katılamamış olduğundan gelirleri etkilenmiş olan Beşiktaş gelmektedir ve bu kulüp geçtiğimiz sezona göre (2012-2013) %4 gelir kaybı yaşayarak, 147,42 milyon TL sezon geliri elde edebilmiştir. İstanbul Borsa’sının tek Anadolu takımı olan Trabzonspor da 2012-2013 sezonu kulüp gelirlerini %51 oranında düşürerek yaşadığı gelir kaybı sonucu sadece, 66,70 milyon TL kazanç elde edebilmiştir (WEB_15, 2013).

Tablo-2.3. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri' nin 2012-2013 Sezonu Gelirleri

Gelir Analizi	Galatasaray	Fenerbahçe	Beşiktaş	Trabzonspor
Satış Gelirleri	322.700.149	246.507.758	147.426.786	66.704.358
Yayın Hakları satışı	68.167.070	68.154.900	54.225.929	38.866.251
Reklam-İsim Hakkı Gelirleri	93.687.053	62.868.381	32.611.440	20.267.768
Stat Hasılatı	23.596.928	69.463.511	26.646.062	5.708.697
UEFA-FIFA Gelirleri	57.654.614	31.686.932	1.713.529	656.847
Bonservis Katkı Payı Gelirleri	5.230.682	12.651.454	981.865	-----
Diğer Gelirler	5.762.416	1.702.580	2.055.308	1.204.795
Lisanslı Ürün Satışı	68.601.386	29.192.653	-----	-----

Kulüp gelirlerinin başlıca kaynağı olan yayın gelirleri, Fenerbahçe ve Galatasaray için artık ilk sırada yer almamaktadır. Bu iki kulüp risklerini daha sağlıklı bir şekilde dağıtarak sponsorluk anlaşmaları ve lisanslı ürün satışları gibi ticari gelirlere ağırlık vermiştir. Borsaya açık bu dört takımın Süper Lig'den elde ettikleri yayın geliri 230 milyon TL'yi bulmakta olup, toplam pay içinde dört kulüp tüm gelirlerinin %37'sini yayın gelirlerinden elde ederken, geri kalan 14 kulübe düşen pay ise %63 olmakta, ve her takım için yaklaşık %4,5 gibi bir oran düşmektedir (WEB_10, 2013).

Tablo-2.4. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri' nin 2012-2013 Sezonu Maç Günü Gelirleri

2012-2013	Fenerbahçe	Beşiktaş	Galatasaray	Trabzonspor
Maç Günü Gelirleri	69.463.511	26.646.062	23.596.928	5.708.697

Bir başka gelir çeşidi de takımların stadyum gelirleri olup, Galatasaray kulübünün kombine ve loca gelirleri şirketin değil, derneğin olduğu için yukarıdaki **Tablo-2.4'** te yer almamaktadır. Ancak, dernek bu hakkını 16 sezon için 442,90 milyon TL karşılığında halka açık şirkete (Galatasaray sportif A.Ş) satmıştır (WEB_6, 2010). Bu işlemle birlikte 1 Haziran 2014 tarihinden itibaren yıllık yaklaşık 28 milyon TL stat hasılatı şirketin gelir hesabına yazılacaktır. Ancak, bu gelir henüz şirketin kasasına girmeden derneğe olan borçtan ötürü halka açık şirket derneğe 24 milyon TL faiz ödemiştir. Halka açık şirket gelirden 2014-2015 sezonunda yararlanmaya başlayacağına göre 2013-2014 sezonu için de yaklaşık 25-30 milyon TL'lik faiz ödemesi yapılacaktır. Böylelikle şirket; kasasına para girmeksizin 50 milyon TL ödemiş olacaktır. Trabzonspor'un stat hasılatı incelenecek olduğunda, bu kulübün yeterli miktarda stat hasılatı elde edemediği görülmektedir. Sadece 17 maç üzerinden hesap yapılacak olduğunda, bir adet koltuk getirisinin 14 TL civarında olacağı tahmin edilmektedir. Beşiktaş'ın kulübünün tüm stat gelirinin ise Galatasaray kulübünün bilet satış fiyatına ancak eşit olabildiği, Fenerbahçe kulübünün gelirinin ise Beşiktaş kulübünün gelirinin 2,5 katı kadar olduğu bildirilmiştir. Vodafone firmasının sponsoru olduğu yeni stadın Beşiktaş kulübü gelirlerine ivme kazandıracığı tahmin edilmektedir (WEB_15, 2013).

Tablo-2.5. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri' nin 2012-2013 Sezonu Giderleri

2012-2013	Galatasaray	Fenerbahçe	Beşiktaş	Trabzonspor
Satışların Maliyeti	338.361.529	253.557.342	172.261.121	121.840.818
Futbolcu Teknik Kadro Ücreti	-195.328.649	-162.117.887	-92.265.338	-86.483.038
Bonservis İtfa Gideri	-46.395.125	-48.561.267	-49.160.100	-24.104.270
Tesis-Müşabaka Gideri	-29.307.014	-17.008.284	-6.458.263	-7.425.218
Satılan Ticari Mal Maliyeti	-47.260.595	-----	-14.654.114	-----
Diğer Giderler	-20.070.146	-25.864.958	-9.620.373	-3.827.298
Faaliyet Giderleri	-34.536.217	-4.101.455	-18.765.709	-11.768.815
Diğer Gelir/Giderleri	2.859.949	15.721.934	-2.075.149	14.128.014
Finansal Gelir/Giderleri	-52.542323	-2.975.659	-22.722.591	-8.404.440
Net Kar/Zarar	<i>-99.879.906</i>	<i>1.605.236</i>	<i>-68.296.914</i>	<i>-61.181.611</i>

Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor gibi dört büyük Türk futbol takımının 2012-2013 sezonu giderleri **Tablo-2.5'** te sunulmaktadır. Borsada işlem gören dört kulübün toplam zararı 227,75 milyon TL'dir. Tek kâr eden kulüp ise 1,6 milyon TL ile Fenerbahçe olurken finansal sonuçlarında gerileme görülmektedir. Geçtiğimiz sezon (2011-2012) 5,8 milyon TL olarak elde edilen kârın azalması söz konusudur. Ancak söz konusu şirketlerin kâr amacı gütmemeleri nedeniyle, optimum olarak 2-3 milyon TL kâr elde etmeleri değerlendirilmiştir (WEB_15, 2013).

Futbolun en temel unsuru olan futbolcular, kulüplerin en büyük gider kalemini oluşturmaktadır. Dört takım için toplam giderlerin en az %50'sini futbolcu ve teknik ekip oluşturmaktadır. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor gibi dört büyük Türk futbol takımının 2012-2013 sezonu ücret giderlerinin gelirleri ile kıyaslanması **Tablo-2.6'** da sunulmaktadır (WEB_13, 2013).

Tablo-2.6. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüplerinin 2012-2013 Sezonu Ücret Giderleri – Gelir Karşılaştırmaları

2012/2013	Galatasaray	Fenerbahçe	Beşiktaş	Tabzonspor
Gelir	322.700.149	246.507.758	147.426.786	86.483.032
Ücret Giderleri	195.328.649	162.117.837	92.265.338	66.704.358
Ücret/Gelir (%)	61	66	63	130
Önceki Sezona Göre Artış+/- (%)	39	44	35	9

Futbolcu ve teknik ekip için 2012/2013 sezonunda 195,32 milyon TL ile en çok ücret ödeyen kulüp Galatasaray olup, ücret gideri 2011/2012 sezonuna göre %39 artmıştır. Futbolcu ücret giderleri futbol giderlerinin %58'ini oluştururken, gelirlerin %61'i futbolcu ve teknik ekibe ücret olarak ödenmektedir. Fenerbahçe kulübü, Galatasaray'dan sonra futbolculara en çok ödeme yapan kulüp olup, 2012-2013 sezon gelirlerinin %66'sını futbolcu ve teknik ekibe öderken, bu kalemdaki artış önceki sezona göre %44 olarak gerçekleşmiş olup, 162,11 milyon TL olan bu ödeme, futbol giderlerinin %64'ünü oluşturmaktadır. Futbolcu ücretlerinde önemli ölçüde azaltma yapan Beşiktaş kulübü, futbolcu ve teknik ekip ücretlerini bir önceki sezona (2011-2012) göre %35 oranında düşürmeyi başararak, 92,2 milyon TL tutarındaki giderin, gelire oranı %63 olmuş, bu kalemin giderler içindeki payı ise %53 olarak gerçekleşmiştir. Trabzonspor da Beşiktaş ile birlikte ücretlerde indirim giden kulüplerden biridir. Bu kulübün geliri %50 azalırken, futbolcu ve teknik ekip ücretleri sadece %9 azalarak 86,48 milyon TL olmuştur. Trabzonspor 2012-2013 sezonunda kazandığı her 100 TL için futbolcu ve teknik ekibe 130 TL ödemek durumunda kalmış, futbolcu giderleri, futbol faaliyetlerinin %70'ini oluşturmuştur. Trabzonspor'da. yeni teknik ekiple bu alanda yapılacak anlamlı bir tasarruf daha sabit tabloların çıkmasını sağlayacak fakat yapılan yeni transferlerin performansı burada belirleyici unsur olacaktır. 2013-2014 sezonu için kulüplerin futbolcu ve teknik ekibe taahhüt ettiği rakamların döviz üzerinden yapılması olası riskleri de beraberinde getirmektedir.

Tablo-2.7. Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş Kulüplerinin 2013-2014 Sezonu Futbolcu Yükümlülük Bedelleri

Yükümlükler	Galatasaray	Fenerbahçe	Beşiktaş
Garanti Ücret (Euro)	46.674.500	41.944.500	27.930.000
Maç Başı (Euro)	337.200	351.869	410.000

Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş kulüplerinin 2013-2014 sezonu futbolcu yükümlülük bedelleri **Tablo-2.7'** de sunulmaktadır. Maç başı ücretleri sözleşme toplamlarından oluşur. Bir kulüpte 30 oyuncu üzerinden ve takımın 40 maç yaptığını varsayıldığında; maç başı ücretlerin, Fenerbahçe ve Galatasaray için 8 – 8,5 milyon Euro'yu bulması ve Beşiktaş'ta ödenecek tutarın 9 – 10 milyon Euro olması beklenmektedir. Kulüplerin bankalar ile üçüncü kişi ve kurumlara borçları incelendiğinde borçlarını bir önceki sezona göre azaltan kulübün Beşiktaş olduğu görülür. Beşiktaş kulübünün en önemli borç yükünü ise, Beşiktaş Derneği'nin hesaplarında da görülen eski başkan Yıldırım Demirören'e olan borç oluşturmaktadır. Dört büyük futbol kulübünün 2012-2013 sezonu itibariyle borçları **Tablo-8'** de özetlenmektedir (WEB_13, 2013).

Tablo-2.8. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüplerinin 2012-2013 Sezonu İtibariyle Borçları

Borçlar	Galatasaray	Fenerbahçe	Beşiktaş	Trabzonspor
Finansal Borçlar	248.703.144	256.793.149	182.226.164	102.504.351
Ticari Borçlar	95.244.364	58.470.733	60.075.259	20.621.896
Toplam	343.947.508	315.263.882	182.225.164	123.126.247
Önceki Yıla Göre+/- (%)	32.97	91.24	-34.19	6

En borçlu kulüp olarak görünen Galatasaray'ın borcu geçtiğimiz sezona göre %33'lük artışla 344 milyon TL olmuştur. Fenerbahçe'nin borçları ise geçen sezona (2011-2012) göre %91 artarak 31.05.2013 tarihi itibarı ile 315,26 milyon TL'ye ulaşmıştır.

Beşiktaş, borcunu geçtiğimiz sezona göre %35 azaltırken ödenmesi gereken tutar 182,22 milyon TL olmuştur. Ancak bu rakamlara hiçbir kulübün vergi borcu dahil değildir. Trabzonspor en az borca sahip kulüp olup, artış %6 civarında gerçekleşerek 123,16 milyon TL olmuştur.

Kulüp borçlarının önemli kısmını, finansal giderler oluşturmaktadır. Faiz ve kur farkı kulüpler için önemli birer gider kaynağı olmaktadır. Galatasaray'ın finansal giderleri 52,4 milyon TL olurken, bunun 25 milyon TL'sini derneğe olan borca işletilen faiz oluşturmuştur (WEB_15, 2013).

Beşiktaş'ın finansal giderleri ise 22,72 milyon TL ile Galatasaray'ın ardından gelmektedir. Trabzonspor'un giderleri 8,4 milyon TL olurken, Fenerbahçe'de rakam 3 milyon TL olmuştur. Kulüplerin zararları, öz kaynaklarını eritmiş durumdadır. Beşiktaş ve Galatasaray bedelli sermaye artırımına karşın hâlâ negatif öz kaynak değerine sahipken, Trabzonspor geçtiğimiz yılki zarar ile ilk defa negatif öz sermayeye sahip olmuştur. Fenerbahçe ise, öz sermaye açısından rakiplerinin çok önünde yer almıştır. Sonuç olarak Fenerbahçe istikrarlı yapısı ile Galatasaray'ın önünde yer almaktadır. Gelir yaratma becerisi ile Galatasaray özellikle lisanslı ürün gelirlerinde kendine pazarda iyi bir yer edinmiş durumdadır. Beşiktaş düşen giderlerini, özellikle futbolcu ücretlerini disipline ederek yaratamadığı geliri, sübvans etmiş durumundadır. Trabzonspor da stadyum gelirlerini düzenleyerek, mağaza (store) ürün yelpazesini genişleterek bu konuda yapması gerekli atılımları yapmalıdır. *Fenerbahçe ve Trabzonspor'un mağaza (store) gelirleri ile Galatasaray'ın kombine-loca gelirlerinin bu rakamlar içinde yer almadığı dikkate alınmalıdır.*

3. BÖLÜM

FUTBOL SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA

3.1. FUTBOLUN YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE UEFA KRİTERLERİ

Futbolun endüstrileşmesi ile birlikte, ekonomideki payı ve buna paralel olarak sorunları da artmaya başlamış, gelir pastasından en fazla pay alabilme çabası kulüplerin finansal ve örgütsel yapısında ciddi sorunların doğmasına yol açmıştır. Kulüp yönetimlerinde geçmişten gelen ciddi sorunlara bir de sportif başarıyı yakalayarak futbol pastasından daha fazla pay alma isteği; kulüplerin disiplinsiz, kontrolsüz ve plânsız borçlanmalarına, alt yapılarını ihmal etmelerine ve politikalarında ciddi hatalar yapmalarına neden olarak, futbolun bir oyun olduğunun unutulduğu kaygılarını ön plana çıkarmıştır. Bu tür dengesizliklerin önüne geçmek ve futbol pastasının ekonomik, yönetsel, sportif ve yasal yönlerden daha sağlıklı büyümesini sağlayabilmek için UEFA tarafından 2004 yılında bir takım önlemler alınmaya çalışılarak konu hakkında yayımlanan bildirge 52 ülke federasyonuna gönderilmiştir. Bu bildirgeye göre Profesyonel futbol kulüplerinin UEFA'nın saptadığı beş ana kritere (sportif altyapı, personel, idari, hukuki ve mali) ve TFF Kulüp Lisans Talimatına göre denetlenmesi ve TFF Kulüp Lisans Kurulu kararı ile lisanslanmasıdır. UEFA tarafından yayınlanan bu genel kritere göre; (WEB_7, 2004)

- 1. Sportif Kriterler:** Kulüplerin tüm genç takımlarını akademi ligleri seviyesine ulaştırarak bu liglerde elit oyuncuların yetişmesini sağlamak,
- 2. Alt Yapı-Tesis Kriterleri:** Kulüplerin UEFA standartlarında tesis ve stadyumlara sahip olmalarını sağlamak,
- 3. Personel ve İdari Kriterler:** Kulüplerin gerekli eğitimi almış profesyonel kadrolarla çalışmalarını sağlamak,
- 4. Hukuk Kriterleri:** Kulüplerin doğru kulüp yapısına ve tüzüğe sahip olmalarını sağlamak,

5. Finansal (Mali) kriterler: Kulüplerin mali olarak daha güçlü, şeffaf ve borçtan arındırılmış bir yapıya sahip ve ekonomik yönden güçlü olmalarını sağlamak.

Söz konusu mali kriterler aşağıda tartışılmıştır.

3.1.1. Finansal (Mali) Kriterler

Finansal (mali) kriterleri sırasıyla şunlar oluşturur: *yıllık mali tabloların yayınlanması; ara dönem mali tabloların yayınlanması; diğer futbol kulüplerine vadesi geçmiş borçların bulunmaması; personel, sosyal güvenlik kurumları ve vergi dairelerine vadesi geçmiş borçların bulunmaması.*

Kulüplerin, raporlama kapsamı, aşağıdaki faaliyetleri bakımından gelir yaratan ve hizmet veren, masraf oluşturan tüm kişiler olmak üzere, grubun yasal yapısında yer alan tüm tüzel kişileri içermelidir:

- a) Biletlendirme,
- b) Sponsorluk ve reklam,
- c) Yayın,
- d) Ticaret (mal ve hizmet satışı) ve ağırlama,
- e) Kulüp operasyonları (örn. idare, müsabaka günü faaliyetleri, seyahat),
- f) Finansman (kulübün varlıklarına karşı teminat veya rehin verilen finansman dâhil),
- g) Stadyum ve antrenman tesislerinin kullanımı ve yönetimi.

3.1.1.1. Yıllık Mali Tablolar

1. TFF' ye başvuru için son teslim tarihinden önce ve lisans kararları listesinin UEFA'ya son teslim tarihinden önceki kanuni bitiş tarihine göre, yıllık mâli tablolar hazırlanmalı ve sunulmalıdır.
2. Yıllık mali tablolar bağımsız bir denetçi tarafından denetlenmelidir.
3. Yıllık mali tablolar şunlardan oluşmalıdır:
 - a) Bilanço,
 - b) Gelir tablosu,

- c) Nakit akım tablosu,
- d) Önemli muhasebe politikalarının bir özetini içeren notlar ve diğer açıklayıcı notlar,
- e) Yönetim tarafından hazırlanan mali rapor,
- f) Denetleme Kurulu raporu,
- g) Başvuru dosyasında tanımlanan ek mali bilgiler.

4. Yıllık mali tablolar, muhasebe ilkelerine uygun olmalı ve bir önceki yasal hesap dönemi kapanışına ilişkin mukayeseli rakamlar belirtilmelidir. Bitiş tarihine dair karşılaştırmalı rakamlar temin edilmelidir.

5. Yukarıda 4. maddede belirtilen asgari içerik ve muhasebe yükümlülüklerinin mali tablolarda karşılanmaması durumunda, bağımsız bir denetçi tarafından değerlendirilmesi gereken asgari bilgi yükümlülüklerinin karşılanması amacıyla kulüpler ek bilgiler hazırlamalıdır (WEB_4, 2004).

3.1.1.2. Ara Dönem Mali Tabloları

1. Kulüplerin yasal hesap kapama tarihi UEFA'ya bildirileceği son tarihten asgari altı ay öncesine denk düşüyorsa, ara döneme ilişkin ilâve mali tablolar hazırlanacak ve sunulacaktır.
2. Ara dönem, yasal hesap kapama tarihini takip eden gün başlayacak ve lisans alan kulüplerin UEFA'ya bildirileceği son tarihe kadar olan altı aylık dönem içindeki herhangi bir tarihte sona erecektir. Bir ara dönem, altı aylık bir süreyi kapsamak zorunda değildir, ancak tam bir mali yıldan daha kısa bir mali bildirim dönemi olarak tanımlanır.
3. Yıllık mali tablolar, bağımsız bir denetçi tarafından gözden geçirilmeli veya denetlenmelidir.
4. Ara dönem mali tabloları aşağıdakilerden oluşmalıdır:

- a) Ara dönemin bitiminden itibaren bir bilanço ve bir önceki tam mali yılın bitiminden itibaren olan karşılaştırmalı bilançosu,
- b) Bir önceki mali yıldan önceki karşılaştırılabilir ara dönemin kâr ve zarar hesapları ile birlikte ara dönemin gelir tablosu,

- c) Bir önceki mâli yıldan önceki karşılaştırılabilir ara dönemin karşılaştırmalı tablosu ile birlikte ara dönemin nakit akım tablosu,
- d) Özel açıklayıcı dip notlar,
- e) Denetleme raporu,
- f) Başvuru dosyasında tanımlanan ek bilgiler.

5. Kulüplerin bir önceki mali yılın karşılaştırılabilir ara dönemi için ara dönem tablosu hazırlamaması durumunda, karşılaştırma olarak kullanılan rakamlar bir önceki tam mali yılın mali tablosunun rakamları olabilir.

6. Ara dönem mali tabloları, asgari bildirim yükümlülüklerine uygun olmalıdır. Açıklanmadığında ara dönem mali tabloların yanıltıcı olmasına yol açabilecek ilâve kalemler veya notlar da eklenmelidir.

7. Ara dönem mali tabloları yıllık mali tablolarının hazırlanması için uyulan muhasebe politikalarının aynısına uymalıdır; bir sonraki yıllık mâli tabloya yansıtılacak olan ve en yakın tarihte düzenlenen tam yıllık mâli tabloların tarihinden sonra yapılan muhasebe politikaları değişiklikleri hariçtir. Bu durumda, ayrıntılar ara dönem mali tablosunda beyan edilmelidir.

8. Yukarıda verilen 6. ve 7. maddelerde belirtilen asgari içerik ve muhasebe gereksinimlerinin mali tablolarda karşılanmaması durumunda, bağımsız bir denetçi tarafından değerlendirilmesi gereken asgari bilgi yükümlülüklerinin karşılanması amacıyla, kulüpler ek bilgiler hazırlamalıdır.

3.1.1.3. Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borçların Bulunmaması

1. Kulüpler, lisans sezonundan önceki 31 Mart tarihine kadar, bir önceki 31 Aralık geçmişe yönelik dönemden önce gerçekleşen transfer faaliyetleri ile ilişkili herhangi bir borcunun olmadığını kanıtlamalı ve başvuru dosyasında yer alan ek belgeler sunmalıdır.

2. Borçlar, belirli koşulların yerine getirilmesinden kaynaklanan miktarların yanısıra, oyuncuların statüsü ve transferi hakkındaki FIFA talimatında tanımlandığı şekilde yetiştirme tazminatı ve dayanışma katkı payı da dâhil olmak üzere transfer faaliyetlerinden dolayı futbol kulüplerine ödenecek olan miktarlardır.

3. Kulüpler, mevcut ulusal transfer yükümlülükleri uyarınca federasyona, hâlihazırda beyan edilmemiş olması durumunda, federasyon için bir transfer borçları tablosu hazırlamalı, ilgili dönem esnasında hiçbir transferin veya kiralamanın yapılmamış olması durumunda dâhi bu tablo sunulmalıdır.

4. 31 Aralık tarihinde ödenecek olan bir miktarın olup olmadığına bakılmaksızın, kulüpler, 31 Aralık tarihine kadar gerçekleştirilen tüm transfer faaliyetlerini (kiralamalar dahil) beyan etmelidir. Ek olarak, kulüp, ulusal yasalar uyarınca yetkili bir merci önünde beklemede olan bir hak iddiasına veya ulusal ya da uluslararası yetkili bir futbol mercisi veya ilgili tahkim kurulu önünde beklemede olan yasal işlemlere tabi olan tüm transferleri beyan etmelidir.

5. Transfer borçları tablosu asgari olarak aşağıda belirtilen bilgileri içermelidir (her oyuncu transferine ilişkin ve kiralamalar dahil):

a) Oyuncu (adı veya numarasına göre kimlik bilgileri),

b) Transfer veya kiralamanın sözleşme tarihi,

c) Lisansı devreden kulübünün adı,

d) Alacaklının ödemeyi talep etmemiş olmasına rağmen ödenen veya ödenecek transfer (veya kiralama) ücreti (yetiştirme tazminatı ve dayanışma katkı payı dahil),

e) Lisansa ilişkin olarak doğrudan ödenen veya ödenecek olan diğer maliyetler,

f) Ödenen miktar ve ödeme tarihi,

g) Her bir ödenmemiş tutarın vâde tarihi dahil her bir oyuncunun transferine dair 31 Aralık tarihinde ödenecek miktar,

h) Açıklayıcı yorumlarla birlikte her bir ödenmemiş tutarın vade tarihi dahil olmak üzere 31 Mart itibariyle geçmişe yönelik dönemden (31 Aralık'tan itibaren) ödenecek olan borçlar,

i) 31 Aralık tarihinden itibaren bilançoda henüz yer almayan şarta bağlı miktarlar (muhtemel borçlar),

6. Kulüpler, transfer borçları tablosuna göre, toplam borcu oyuncu transferlerine ilişkin ödenecek hesaplar için olan mali tablolar bilançosundaki rakam veya altında bulunan muhasebe kayıtları ile uyumlu hâle getirmelidir.

7. Transfer borçları yönetim tarafından onaylanmalıdır ve bu durum kulüplerin idari organın adına yapılan kısa bir beyan ve imza yoluyla ispat edilmelidir.

3.1.1.4. Personele Sosyal Güvenlik Kurumuna Veya Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması

1. Kulüpler, lisans sezonundan önceki 31 Mart tarihine kadar, bir önceki 31 Aralık tarihinden önce ortaya çıkan ve çalışanlarına yönelik olan sözleşme veya yasal yükümlülüklerin sonucu olarak çalışanlarına, SGK ve vergi dairesine vadesi geçmiş borcunun bulunmadığını kanıtlamalıdır.

2. Borçlar, çalışanlara yönelik olan sözleşme veya yasal yükümlülüklerin sonucu olarak çalışanlara, SGK ve vergi dairesine olan vadesi geçmiş borçtan kaynaklanan miktarlardır. Çeşitli nedenlerle başvuru sahibi tarafından artık istihdam edilmeyen kişilere ödenecek olan miktarlar bu kriterin kapsamı dahilindedir ve mâli tablolara nasıl yansıtıldıklarına bakılmaksızın, bu borçlar sözleşmede belirtilen veya yasa ile tanımlanan dönem içerisinde ödenmelidir.

3. “Çalışanlar” terimi aşağıdaki kişileri kapsar:

- a) FIFA oyuncuların statüsü ve transferi talimatına göre tüm profesyonel oyuncular,
- b) Bölümlerde belirtilen idari, teknik, tıbbi ve güvenlik personeli,

4. Kulüpler, sadece yılsonunda hâlâ çalışmakta olanları değil, lisans sezonundan önceki 31 Aralık tarihine kadar yıl boyunca istihdam edilen tüm çalışanları gösteren bir tablo hazırlamalı ve bunu TFF’ ye sunmalıdır.

5. Her bir çalışan hakkında asgari olarak aşağıdaki bilgiler verilmelidir:

- a) Çalışanın adı,
- b) Çalışanın unvanı veya görevi,
- c) İşe başlama tarihi,
- d) İşten çıkış tarihi (varsa),
- e) Ödenmemiş her bir borcun son vade tarihi dahil, 31 Aralık tarihine kadar ödenecek olan tutarları.

f) Açıklayıcı yorumlarla birlikte her bir ödenmemiş tutarların vade tarihi dahil olmak üzere 31 Mart tarihinde ödenecek olan borçlar.

6. Kulüpler, transfer borçları tablosuna göre, toplam borcu çalışanlarına ilişkin ödenecek hesaplar için olan mali tablolar bilançosundaki rakam veya altında bulunan muhasebe kayıtlar ile uyumlu hale getirmelidir.

7. Kulüpler, denetçiye veya TFF'ye, lisans sezonundan önceki yılın 31 Aralık tarihi itibariyle yetkili vergi mercilerine çalışanlarına yönelik sözleşme veya yasal yükümlülükler nedeniyle ödenecek olan miktarları gösteren bir vergi tablosu sunmalıdır.

8. Açıklayıcı yorumlar ile birlikte, vergi mercilerine olan her bir borç hakkında asgari olarak aşağıdaki bilgiler verilmelidir:

a) Alacaklının adı,

b) Ödenmemiş her bir unsurun son tarihi dahil, 31 Aralık'a kadar ödenecek olan miktarlar,

c) Açıklayıcı yorumlarla birlikte her bir ödenmemiş borcun vade tarihi dâhil olmak üzere 31 Mart tarihinde (31 Aralık'tan sonra oluşan borçlar) ödenecek olan borçlar,

d) Yukarıda belirtilen borçlara dair tüm destekleyici belgeler.

9. Kulüpler, transfer borçları tablosuna göre, toplam borcu 'SGK ve vergi mercilerine ilişkin ödenecek borçlar için olan mali tablolar bilançosundaki rakam veya altında bulunan muhasebe kayıtlar ile uyumlu hale getirmelidir.

10. Vergi tablosunun yanı sıra, çalışanlar tablosu yönetim tarafından onaylanmalıdır ve bu durum kulüplerin idari organının adına yapılan kısa bir beyan ve imza yoluyla ispat edilmelidir.

3.2.FİNANSAL FAIR PLAY KRİTERLERİNE GÖRE DÖRT BÜYÜK TAKIMIN DURUMU

1. Öz sermayenin eksiye düşmesine izin verilmeyecek; kulüplerin başa baş noktasını yakalamalarına olanak sağlamak için belirli bir dönem zarar etmelerine izin verilecek.

Öz sermaye, varlıklardan borçların çıkarılması olarak tarif edilir. Negatif öz sermaye ise borçların varlıklardan fazla olduğu anlamına gelir. Öz sermayenin negatif olması, günlük operasyonlar için yeterli kaynaktan yoksun olması demektir. Negatif öz sermaye Beşiktaş'ın uzun zamandır, Galatasaray ise şirket birleşmesinin hemen ardından sürekli yaşadığı bir mali durum oldu. Trabzonspor ise 2012-13 sezonundaki 61,2 milyon TL zararı ile pozitif olan görünümün negatife dönmesine engel olamadı. Beşiktaş ve Galatasaray bedelli sermaye artırımına karşın hala negatif öz kaynak değerine sahipken, Trabzonspor 2011-2012 sezonunda, zarar ile ilk defa negatif öz sermaye ile tanıştı. Fenerbahçe ise rakiplerinden çok daha iyi konumda ve Öz kaynakları pozitif durumda olan tek kulübümüz oldu (Bkz: Tablo No;2.5).

SPK ve TTK özsermayesi negatife düşmüş şirketlere bir olanak tanımaktadır (WEB_6, 2010). Varlıklarını ve haklarını yeniden gözden geçirerek, deftere kayıt edilen değer ile, özsermayeyi pozitifte çevrilebilir. Bu durumda kulüpler sahip oldukları oyuncuların değerlerini güncellenen transfer sitesinden (transfermarkt) belirler ve futbolcu aldığı kulübe ödenen bonservis bedelinden düşerek öz sermayeye ekler ve denklem pozitifte döner. Trabzonspor AŞ hissedarları yakında gelebilecek bir bedelli sermaye artışına gerek duyabilir. Trabzonspor'un mevcut zararını kısa sürede telafi etmesi ve bir Şampiyonlar Liginde katılması gerekmektedir.

3. *Yöneticiler kulüp için ceplerinden harcama yapamayacak.*

Bu madde diğer kulüplerimizde olduğu kadar en çok Beşiktaş kulübü için önem arz ediyor. Özellikle Beşiktaş'ın, eski başkan Yıldırım Demirören'e olan 103 milyon TL borcunun akibeti belli değil. Her ne kadar Demirören kulübe şartlı hibe yapacağını beyan etse de, Finansal Fair Play kriterleri açısından bu sorunun bir an önce çözülmesi gerekiyor. Bu kritere göre paralı başkan dönemi sona erecek

olup,,kulüp başkanları ancak hibe ettikleri takdirde ,kulüpler gelir olarak kayıt edecekler.

4. Kulübün toplam borcu, toplam gelirinin %100'ünü geçemeyecek (Denk Bütçe Uygulaması)(Bkz: TabloNo;2.8)

Bir yıllık geliri, o yıl içinde ki borçtan az olması halinde Toplam borç, toplam gelirin % 100 'nü geçmektedir. Kısa vadeli yükümlülüklerin hasılatından fazla olduğu, yani bir yıllık gelirin o bir yıl içinde ödenecek borçtan az olması, BİST'in (Borsa İstanbul)bir diğer uyarı konusu ödenemez duruma gelmiş borçlar oldu. Kulüplerin hiç birinin bir yıllık geliri bir yıl içinde ödemesi gereken borçları karşılamıyor.2012-2013 sezonunda Galatasaray 322,7 milyon TL gelir elde ederken ödemesi gereken borç 389 milyon TL, Beşiktaş 211,9 milyon TL borcu 147,4 milyon TL gelir ile karşılamak durumunda. Trabzonspor'da ise 66,7 milyon TL gelirin karşılığında 180,5 milyon TL borç görünüyor Borçların vadelerine baktığımızda ise 2013-14 sezonunda ödenmesi gereken borç 99,6 milyon TL ve ayrıca bu borçların faizi de eklenecek. Toplam borcun %54,7'si bu sezon ödenmek durumunda. 2014-15 sezonu ve sonrasına sarkan borç ise 82,5 milyon TL civarındadır. Trabzonspor'da toplam 123,1 Milyon TL lık borcun %93 'lük kısmı 2013-14 sezonu içinde ödenmek durumundadır. Bu borçların büyük bir kısmının, 'borç ile borç ödemek' şekliyle vadesinin uzatılacağını tahmin etmek zor değil. Borcun bir yıllık gelirden fazla olması önümüzdeki dönemde finansman maliyetlerinin artacağını göstermekte.

5. Futbolculara yapılacak ücret, maaş ve prim ödemeleri, toplam gelirin % 70'ini geçemeyecek(Bkz: TabloNo;2.7)

Trabzonspor da Beşiktaş ile birlikte ücretlerde indirim giden iki kulüpten biri. Ancak oran gelirdeki azalışa göre çok küçük bir miktar olarak kalıyor. Trabzonspor şampiyonlar liginde oynadığı sezon(2011-2012) teknik ekip ve futbolculara 94,6 Milyon TL harcama yaparken bir sonraki sezon(2012-2013) %9 bir tasarruf ile bu rakamı 86,6 Milyon TL'ye çekti ancak gelirlerde %51'lik azalış karşısında %9'luk

maliyet azalışının pek bir şey ifade etmemiş oldu. 2011-12 sezonunda Trabzonspor kazandığı her 100TL'nin 70TL'sini futbolcu ve teknik ekibe maaş olarak verirken bir sezon sonrası olan 2012-13 sezonunda bu rakam her 100 TL için, 130TL'ye çıktı. Futbolcu giderleri, futbol faaliyetlerinin %70'inin oluşturuyor Trabzonspor'da. 2013-14 yılı için kulüpleri futbolcu ve teknik ekibe taahhütleri ise oldukça fazla. Özellikle döviz üzerinden yapılan anlaşmaların çokluğu olası döviz riskini de beraberinde getiriyor. Maç başı ücretleri sözleşme toplamlarından oluşuyor. Bir kulüpte 30 oyuncu üzerinden ve takımın 40 maç yaptığını var sayarsak maç başı ücretlerin değeri, Fenerbahçe ve Galatasaray için 8 – 8,5 milyon Euro'yu bulurken Beşiktaş'ta ödenecek tutarın 9 – 10 milyon Euro olması beklenmektedir.

Bir futbol takımının en önemli unsuru futbolculardır. Bu futbolcular kulüplerin ister istemez en yüksek giderini oluşturuyor. Beşiktaş futbolcu ve teknik ekibin ücretlerinde 2012/13 sezonunda 2011/12 sezonuna göre %34,82 kesinti yaparak 141,5 milyon TL olan futbolcu ve teknik ekip maaşlarını 92,2 milyon TL'ye indirdi. 2011/12 sezonunda Beşiktaş kazandığı her 100 TL'nin 92TL'sini futbolcu ve teknik ekibe öderken 2012/13 sezonunda bu rakam gelirin %63'üne çekildi ki makul bir oran olduğunu söyleyebiliriz.

Kulüpler planlama yaparken, başlaması gereken ilk kalem her takım sporunda olduğu gibi futbolcu ve teknik ekip ücretleri olmalıdır. Fenerbahçe,2011-12 sezonunda 5,9 milyon TL kar açıkladı. Kulübün 2012-13 sezonunda karının 1,6 milyon TL'ye düşmesinin en büyük sebebi ise oyuncu ve teknik ekibe verilen ücretlerdeki artış oldu. Fenerbahçe'de de, 2012-13 sezonda futbolcular ve teknik ekibe ödenen tutar %44 artarak 112,4 Milyon TL'den 162,1 Milyon TL'ye çıktı. 2011-12 sezonunda Fenerbahçe kazandığı her 100TL'nin 46 TL'sini futbolcular ve teknik ekibe verirken 2012-13 sezonunda bu rakam her 100TL'de 66 TL'ye yükseldi. Her iki oranında, finansal fair play kurallarına uygun olduğu söylenebilir.

6. 2012-2013'ten itibaren kulüpler transfere gelirlerinden daha fazla harcama yapamayacak.

Uygulamaya alınacak kriterlerden olan birisi de transfere gelirden daha fazla para harcanamayacak olması. Bu durumda sadece yayın gelirlerine bel bağlayan kulüplerimizin farklı gelir yolları bulması gerekiyor. Şampiyonlar Ligi'nden, 2012-

2013 sezonunda Galatasaray'ın kazandığı 57.654.614 Milyon TL Fenerbahçe'nin kazandığı 31.686.932 Milyon TL. Avrupa kupalarının gelir üzerindeki etkisini gösteriyor.(Bkz: Tablo No;2.3)

7. *Yöneticilere, şirket ortaklarına veya ilişkili şirketlere olan borçlar, 2014-2015 sezonuna kadar kaynaklarına ödenecek; borçlar kaynaklarına iade olunacak*
(Bkz: Tablo No;2.8)

Kulüplerin bankalara ve üçüncü kişi, kurumlara borçlarına baktığımızda borçlarını bir önceki sezona göre azaltan kulübün Beşiktaş olduğu görülüyor. Beşiktaş takımının en önemli borcu ise eski kulüp başkanları ve şimdi ki Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı Yıldırım Demirören'e olan borçlar olarak, BJK Derneği'nin hesaplarında bulunmaktadır. Bu 3.Madde de Yöneticiler kulüp için ceplerinden para harcayamayacak kriterinde bu durum ortaya konmuştu.

Vergi borçlarının finansal açıdan büyük tehdit olduğu ifade edilmelidir. Beşiktaş son 5 yılda 420 milyon TL zarar ederken, Galatasaray son iki yılı 120 milyon TL zarar ile kapatmış, vergi borçları artmıştır. TFF'nin vergi dairesince vadesi geçmiş borcu olduğu kamuoyuna ilan edilen Trabzonspor'a nasıl lisans verdiği de ayrıca tartışma konusu oldu. Bunun yanı sıra Beşiktaş'ın vergi borçları da oldukça artmış durumda. Futbolcu ve teknik kadroya yapılan ödemelere ve tahakkuklara ilişkin hesaplanan stopaj ve damga vergilerinden dolayı ödenmesi gereken 13,5 milyon TL borcun yanı sıra daha önce ödenmeyen ve taksitlendirilmiş vergi borcu 56,55 milyon TL. Net vergi borcu ise 70 milyon TL'yi buluyor. Trabzonspor da ise 33,2 Milyon TL'ye ulaşan vergi borcu bulunmaktadır. Gelirinin tamamı kar olsa yarısı vergi borçlarına gidecek durumda. Ancak vergi dairelerinin sürekli vade erteleme sayesinde, Türk kulüplerine herhangi bir yaptırım henüz uygulanmamaktadır.

Sonuç olarak; Beşiktaş, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin finansal fair play kriterlerine göre, 2014-2015 sezonu ve daha sonraki dönemler de, zor günler beklediği görülmek ile birlikte, Genel olarak Fenerbahçe AŞ'nin mali tabloları olumlu ancak bu sene Avrupa Kupalarına katılamama kararı çıktığı için geçtiğimiz sene elde edilen 31,6 Milyon TL'nin bu sezon olmayacağını ve tablonun terse dönebileceğini düşünebiliriz.

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. FUTBOLUMUZUN YENİDEN YAPILANMA SORUNU: NE YAPILMALI?

Türk futbolunun önündeki en önemli sorun, rekabetçi dengenin tesis edilmemiş olması, dengede rekabeti sağlayacak koşulların oluşturulamamış bulunmasıdır. Süper ligdeki sportif başarıyı sadece üç takıma bağlayarak haksız rekabeti kollayan bir yapının birçok eksiği olduğu görülmektedir. Başta yönetsel, siyasal ve hukuksal acil düzenlemelerin yapılması ve gerekli önlemlerin alınması Türk futbol idaresinin önünde duran temel bir zorunluluktur. Yaşamlarını yayıncı kuruluş gelirlerine bağlamış olan kulüplerimizin daha farklı alternatif gelirler elde etmesi zorunludur (Akşar,2010).

Türk futbolunda yönetsel, ekonomik, örgütsel, altyapı ve sosyal konularla ilişkili önemli zaaf lar bulunmaktadır. Bu zaaf ve sorunlar Türk futbolunda önemli sorunlar oluşturmaktadır. Futbolumuz hem mâli ve hem de sportif ciddi sorunları bünyesinde taşımaktadır. Yüz milyon doları aşan borçları ve dengesiz mâli yapıları ile nasıl bir geleceğin kendilerini beklediğinin farkına varamayan kulüplerimizin iddia, spor toto gibi devlet destekli ünitelere bağımlı olarak varlıklarını devam ettirmeleri üretim arayışlarını köreltmektedir. En büyük sorun, hazırcı anlayışları olup, devletin verdikleri ve yayın gelirleri ile yetinmeye çalışmalarıdır. Gelirlerini arttırmaksızın pastadan daha çok pay alma isteği, merkezi otorite ve siyaseti kullanarak etkinliklerini arttırma ve bu sayede Türk futbolunda daha çok söz sahibi olma isteği en büyük handikaplarıdır. Oysa en büyük etkiye, en fazla üreten ve ürettiğini sportif başarıya dönüştürebilen kulüplerin sahip olması gerekir (Akşar ve Merih, 2006).

Türk Futbolunun yapısal zaaf ları aşağıdaki gibi verilmiştir (Akşar ve Merih, 2006).

1. Türk futbolunun büyüme ve gelişimi çarpık ve dengesizdir.
2. Dengeli ve haklı bir rekabet olanağı süper ligde hiçbir zaman kurulamamıştır.

3. Kulüpler arasında haksız rekabeti azaltmak yerine arttıran ve üç büyükleri koruyan ve kollayan bir yapı mevcuttur.
4. Türk futbolu sağlıklı ve sağlam bir mâli yapıya hiçbir zaman kavuşamamıştır.
5. Türk futbolu üzerinde siyasi otoritelerin her zaman çok güçlü etkisi olmuştur
6. TFF sektörün olumsuz etkileri üzerinde yeterli kontrol sağlayamamaktadır.
7. Türk futbolunun parasal olarak beslendiği naklen yayın sektörü rasyonel olmayıp, güven vermemekte ve uzun süreli destek verecek bir yapıya sahip gözükmemektedir
8. Mali başarısızlık ve ekonomik yetersizlik Türk futbolunun kalıcı sportif başarılarına ulaşmasına engel olmaktadır.

Bütün bunlara ek olarak;

-Futbol idaresinin kulüpler karşısındaki duruşunda ve vizyonunda sorunlar bulunmakta,

-Kulüplerimizin kendi çıkarları doğrultusunda Federasyon'u manipüle etmeye çalışmakta,

-Futbol kulübü yöneticilerinin misyon ve vizyonları hakkında sorunlar bulunmakta,

-Futbolumuzda dengesizliğin ve haksız rekabetin yol açtığı ekonomik ve mâli sorunlar bulunmakta ve

-Futbol idaresinin örgütsel yapısından kaynaklanan hukuksal ve yönetsel yetersizlikler bulunmaktadır.

UEFA'nın Finansal Fair Play uygulamasının amacı da yukarıda belirtilen sorunları çözecek ve katkıda bulunacak düzenlemelerdir. Bu kurallara uygulanması halinde Türk futbolu rahatlatacak ve gelişimi ivme kazanacaktır. Özetle bu kuralların amacı aşağıda verilmiştir.

1. Kulüplerin mali yapısında istikrar sağlamak.
2. Kulüplerin borçlandığı kişileri ve kurumları korumak,

3. Kulüplerin tesislerine, altyapılarına ve genç oyuncuların gelişmesine yatırım yapılmasını gerçekleştirmek,
4. Kulüp sahiplerinin ve diğer dış yatırımcıların sahadaki mücadeleye etkisini düzenlemek,
5. Türk kulüp futbolunun üretkenliğini sürdürülebilir kılmak.

Seçimle iş başına gelen federasyonlar yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü başarılı olamamaktadır. Türk futbolunu ileri noktalara ulaştırabilmesi ve bu sorunları çözümlenebilmesi için zaman kaybetmeksizin kısa, orta ve uzun vadeli stratejik ve taktik plânların yapılması zorunludur. Finansal fair play uygulamaları Türkiye’de derhal hayata geçirilmelidir. Ayrıca finansal istikrar sağlanmadığı takdirde UEFA gelirlerinden yoksun kalmanın yanı sıra bir takım yaptırımlara maruz kalacağımız da göz önüne alınmalıdır. Türk futbolunda UEFA kriterlerini hayata geçirmenin yanı sıra, ülkemiz gerçeklerinden yola çıkarak aşağıdaki konulara da öncelik verilerek kalıcı bir yol izlenmelidir.

4.2. ÜLKEMİZ GERÇEKLERİNE GÖRE İZLENECEK STRATEJİK VE TAKTİKSEL PLANLAR İLE ÖNERİLER

1. *Türk Futbolunun misyon ve vizyonu yeniden belirlemelidir.*

Futbolumuzun güçlü yönleri iyi analiz edilmeli, Dünya futbol gelirlerinden pay alabilmek için fırsatlar iyi değerlendirilmelidir. Öncelikli hedef; uluslararası sportif başarıya odaklanmak olmalı, bu yoldaki olası engelleri bertaraf edecek plânlar hazır olmalıdır (Akşar, 2010).

2. *Anadolu takımlarının da misyon ve vizyonları değişmelidir.*

Türk futbolunun niteliksel dönüşümünü gerçekleştirmek yeterli olmaz. Bu nedenle üç büyükler dışındaki takımların da anlayış değişikliğine gitmeleri ve hedeflerini büyütmeleri gerekir. Aksi takdirde, haksız rekabeti kabul ederek sadece figüran bir takım olma hedefini taşırlar. Bu durum, Türk futbolunu ilerletmez, saha içindeki rekabeti kısıtlar ve ülkemizi uluslararası platformlarda temsil edecek kulüplerimizin ve milli takımımızın başarısını azaltır.

3. Rekabeti zorlayan dūşünsel gelişim desteklenmelidir.

Türk futbolundaki bütün gelişimlerin itici gücü olacak olan entelektüel alt yapı dünya futbolundaki gelişmelere paralel olarak sürekli güncel tutulmalı ve gelişimine imkân sağlanmalıdır. Türk futbolunun gelişimine yönelik araştırma faaliyetlerine federasyon ağırlık vermeli ve bütçeden önemli pay ayrılmalıdır.

5. Türk futbolunun hızlı bir şekilde her alanda kaynak ve potansiyel envanteri çıkartılmalıdır.

4.3. KULÜPLERİN NİTELİKSEL DÖNÜŞÜMÜNÜ SAĞLAYACAK YAPISAL ADIMLAR VE UZUN VADELİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Kulüplerde niteliksel dönüşümü sağlayacak yapısal adımlar ve uzun vadeli çözüm önerileri aşağıda sıralanmıştır (Akşar, 2010).

1. Parasal geliri çeşitlendirerek arttırmak: Tüm kulüplerin finansal yapısındaki gelirler makroekonomik riskleri engellemek için yetersiz olup, Avrupa'da olduğu gibi sportif performanstan bağımsız gelir yaratacak bir yapı kurulmalıdır.

2. Altyapı ve maliyet yönetimini esas alan bir yönetim anlayışı: Bugün kulüpleri borçlandıran temel faktör; kaynakların etkin kullanılmamasının yanı sıra, gelirlerin giderleri karşılamada yetersiz kalmasıdır. Bundaki önemli sebep oyuncu maaş ve transfer ücretlerinin yüksek olması olup, finansal fair play kriterlerine göre; oyuncu maaş ve transfer ücretleri gelirin %75'inden fazla olmamalıdır. Bu nedenle, kulüpler alt yapılarına önem vermelidir.

3. Borçlanmanın kontrol altına alınmasını sağlayacak yeni yapı: Kulüpler faaliyetlerinden kâr edemediklerinde ve sürekli finansman açığı verdiklerinde yabancı kaynak kullanımına yönelmektedir. Özellikle banka kredileri kullanımına bazı önlemler ve rasyolar getirilmelidir. Ayrıca genel kurul kararı olmadan borçlanmaya gidilmemelidir.

4. Ehliyetli ve yeterli profesyonellere yetki verilmeli: Kulüplerin kurumsal yönetimin egemen olduğu örgüt modeli haline getirilmesi bir yasal zorunluluk haline getirilmelidir. Bu kapsamda kilit görevler ehliyetli ve yeterli profesyonellere bırakılmalı, bu kişilerin atanması için federasyonca “Fit and proper person” (işe uygun ve düzgün) kişi testi uygulanmalıdır.

5. Kulüpler kurumsal yönetime yönlendirilmeli: Kulüpler artan bütçelerini daha iyi yönetebilmek, sermaye piyasalarına açılarak daha ucuz fon temin etmek, iktisâdî ve mâli başarıya ulaşarak sportif başarıyı yakalayabilmek için kurumsal yönetime doğru yol almalıdır.

Altyapıya gereken önem verilmeli, yetenekler havuzumuzun sürekli gelişmesi sağlanmalı ve yitip gitmesi engellenmelidir. Türk futbolu, alt yapıya engel olarak yetenekli futbolcularımızın önünü kesen yararsız ve değersiz yabancı futbolcu cenneti olmaktan çıkarılmalıdır. Örneğin, ülkemizde düzenlenmiş olan 2013 yılı 20 yaş altı dünya futbol şampiyonasında görüldüğü gibi fırsat verildiği takdirde yetenekli alt yapı futbolcularımız ortaya çıkmaktadır. Bu şampiyonada hâlen bir iç savaş yaşayan ve aramızda büyük bir sosyo-ekonomik fark bulunan komşumuz Irak’ın futbol milli takımının bizden daha başarılı olarak üçüncü olması, mevcut futbol politikamızın sorgulaması gerektiğini bir kez daha ortaya koymuştur.

KAYNAKLAR

- [1] Akşar,T, (2004), “Takımlarımızı Bekleyen Tehlike; UEFA Kriterleri’,Fesam (Futbol Ekonomisi Strateji Araştırma Merkezi), 5 Temmuz,2013.
- [2] Akşar,T,(2005), “Endüstriyel Futbol”, Literatür Yay.,İstanbul.
- [3] Akşar,T.,Merih, K,(2006), “ Futbol Ekonomisi”, Literatür yayınları,İstanbul.
- [4] Akşar,T.,Merih, K,(2008), “Futbol Yönetimi”,Literatür yayınları,İstanbul.
- [5] Akşar,T,(2010), “Futbolun Ekonomi Politikası”,Literatür Yay.,İstanbul.
- [6] Akşar,T,(2012), “Transfer yasağı bizi nasıl etkiler?”,Eko- spor, 5 Nisan 2013
- [7] Akşar,T,(2013), “ Krizdeki Futbol”.Literatür Yayınları.
- [8] Altınsay,İ,(2005), “Değişen Dünyanın Futbolu”,Radikal,17Mayıs 2013.
- [9] Başaran,M,(2005),“Profesyonel Futbol Faaliyeti ile ilgili Gelirler” FESAM,17Mayıs 2013
- [10] Derdiyok,T,(1993),“Türkiye'nin Kayıt Dışı Ekonomisinin Tahmini”, Türkiye İktisat Dergisi, Mayıs, 54-63.
- [11] Merih,K,(2004), “Futbolun Küreselleşmesi”,NTVMSNBC.
- [12] Merih,K,(2005), “Futbolun Ticarileşmesi: İngiltere örneği”,FESAM.
- [13] Merih,K.,(2005), “Türkiye’de Futbol Sektörü ve Yönetişim Sorunları” FESAM ,12 Mayıs 2013.
- [14] Saatçioğlu,C., Karaca,O,(2012),” Ekonomik gelişmenin uluslararası sportif başarı üzerindeki etkisi” ,Yalova Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi.
- [15] WEB_1,(2006), Ulagay,Alp, “Kutlu Merih “Endüstriyel Futbol Yönetimi” www.futbolekonomi.com , 18 Nisan 2013.
- [16] WEB_2,(2012),CanNizamoglu,www”finansalfairplay”,cannizamoglu/spory azardetay /1510173/default.htm),02 Mart 2013.
- [17] WEB_3,(2004), Kutlu merih,www.futbolekonomi.com, 03 Mayıs 2013.
- [18] WEB_4,(2004),<http://www.stratejikboyut.com/haber/ulkemizde-bagimsiz-denetim-sirketleri--28558.html> 16 Mayıs 2013.
- [19] WEB_5,(2012),-[http://www.mecazen.com/finansal fairplay uefa kriterleri](http://www.mecazen.com/finansal_fairplay_uefa_kriterleri), 24 Nisan 2013.
- [20] WEB_6,(2010), <http://www.spk.gov.tr> ,22 Mayıs 2013.
- [21] WEB_7, (2004), <http://www.tff.org.tr> , 13Temmuz2013.

- [22] WEB_8,(2011),<http://www.fatf-gafi.org/dataoecd/7/41/43216572.pdf>,
10Nisan 2013
- [23] WEB_9,(2011), www.haberler.com/avrupa-futbol-federasyonu, 7 Mayıs
2013.
- [24] WEB_10,(2013), <http://www.kap.gov.tr> 20 Temmuz 2013.
- [25] WEB_11,(2009), <http://www.ntvmsnbc.com/news/293129.asp> ,15 Mart 2013.
- [26] WEB_12,(2011), <http://spor.milliyet.com.tr/karar/sezon/sonu>, 8 Nisan 2013.
- [27] WEB_13,(2013), www.spor-yazarlari.com/futbol/futbol...mali-tablolar, 15
Mart 2013.
- [28] WEB_14,(2012), A.Can Nizamoglu, "Finansal Fair Play",
<http://spor.milliyet.com.tr> , 18 Nisan 2012.
- [29] WEB_15,(2013), KeremAkbas--file:///C:/Users/Casper/Desktop, 17 Ağustos
2013.
- [30] WEB_16,(2012), The Guardian , <http://www.guardian.co.uk> 15 Haziran
2013.
- [31] WEB_17,(2010),<http://www.ekodialog.com/Konular/ekonomi.html>, 12
Nisan2013.
- [32] WEB_18,(2011), Gazete.dunya.com/eyayin/issues_text.php?id=9681&p_id=1
13 Mayıs2013.

ÖZGEÇMİŞ

1965 Yılında Samsun da doğdum. İlk-orta-lise tahsilimi Samsunda yaptım.1988 Yılında Dokuz Eylül İ.İ.B.F Maliye bölümünden mezun oldum. İkinci bir üniversite olarak, 1996 Yılında girdiğim 19 mayıs üniversitesi Beden Eğitimi bölümünden 2000 yılında mezun oldum. Halen Samsun Atakum Şehit Onbaşı Yücel Ünsal Ortaokulu Beden Eğitimi Öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

1973 Yılında başladığım Judo sporunda, Milli sporcu olarak 1992 de aktif spor hayatıma son verdim. 1993 yılında başladığım judo antrenörlüğünde, bir çok şampiyonluklar ve Türkiye Judo liglerinde Samsun D.S.İ ve Samsun Tekkeköy Judo takımları ile şampiyonluklar ve 2005 yılında San Petersburg da şampiyon kulüpler kupasında ülkemizi temsil etme başarısını gösterdik. Bugüne kadar yirmi civarında Milli sporcu, Bir çok antrenör ve öğretmen yetiştirdim.

2003 yılında milli Olimpiyat Komitesi tarafından eğitim amaçlı olarak 47 günlük bir kurs için Japonya'ya gönderildim.2000-2005 arası milli takım antrenörlüğü yaptım. Federasyonlar da hakem-antrenör ve eğitim Komitelerinde görev yaptım. 2008 yılında çocuk ve judo isimli bir kitap yazarak Türk sporuna armağan ettim. 2010 Viyana da, Judocular da sıvı alımının performansa etkileri-2011 de İstanbul da ,Milli takım kamplarının ümit judocuların fiziksel uygunluk düzeylerine etkileri isimli çalışmalarım yayın olarak kabul edilerek, posterleri yayınlandı.20 Ekim 2013 tarihinde Türkiye de ilk olmak üzere Down sendromlu çocuklarımızın judo ile rehabilite (Judown) projesine başladık. Beden Eğitimi öğretmeni olmanın dışında, kort tenisi, Basketbol ve judo sporunda antrenör belgelerine sahibim.

Halen Samsun D.S.İ ve Samsun Telekom spor kulüpleri judo antrenörlüğü yapmaktayım.

Evli ve iki çocuk babasıyım.