

**T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**FUTBOL ENDÜSTRİSİ VE BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN FUTBOL
KULÜPLERİNİN FİNANSAL ANALİZİ**

**HAZIRLAYAN
İlhan Emre OFLAZ**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Gökhan SÖKMEN**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TARSUS/MERSİN
EKİM-2017**

TEZ ONAY SAYFASI

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

20141041 numaralı öğrencimiz olan İlhan Emre OFLAZ tarafından hazırlanan "Futbol Endüstrisi ve Borsa İstanbul'da İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Finansal Analizi" başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Gökhan SÖKMEN

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi - Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Şenol KANDEMİR

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. Dışı - Jüri Üyesi: Doç. Dr. Caner ATIŞ
(Mersin Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

06 / 10 / 2017

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Adı – İlhan Emre OFLAZ

Numarası: 20141041

Öğrencinin

Ana Bilim / Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Programı: Tezli Yüksek Lisans (x) Doktora ()

Tezin Adı: Futbol Endüstrisi Ve Borsa İstanbul'da İşlem Gören Futbol

Kültüplerinin Finansal Analizi

Bu araştırmanın başlangıcından sonuçlanmasına kadar ki bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde hazırlanarak sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

ÖNSÖZ

Başta bize bu güzel ülkeyi ve Cumhuriyet'i armağan eden Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk'e şükranlarımı sunarım. Bu tezin hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet Gökhan Sökmen'e ve değerli görüşlerinden dolayı Yrd. Doç. Dr. Şenol Kandemir ve Yrd. Doç. Dr. Caner Atış'a teşekkürlerimi sunarım. Tezin incelenmesindeki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Bülent Özer'e teşekkürlerimi sunarım. Futbol ekonomisi üzerine yaptığı çalışmalar ile her daim şevk kaynağım olan Yrd. Doç. Dr. İsmail Güneş'e ve Tuğrul Akşar'a teşekkürlerimi sunarım.

İlkokuldan bu yana çatısı altında eğitim gördüğüm Çağ Koleji ve Çağ Üniversitesi'nin bütün çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Tezimin yazım aşamasında benden desteklerini esirgemeyen Ahmet Arzu ve Oğuz Ayhan'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak başta dedem İlhan Oflaz olmak üzere Muharrem Gülergin, Selami Tekkazancı, Hacı Döner, İhsan Sabancı ve üzerimde emeği olan Adana Demirspor'un diğer efsane sporcuları, yöneticileri ve başkanlarına ve her daim yanımda olan aileme ve desteklerini eksik etmeyen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

In this thesis study, the general structure of the football industry and the financial performance of our professional football clubs traded at Istanbul Stock Exchange have been measured through ratio analysis. Also, the differences in public offering models, administrative and financial structuring of these clubs have been mentioned.

Key Words: Football Industry, Financial Performance Analysis, Ratio Analysis, Sports Financing



İÇİNDEKİLER

KAPAK	i
TEZ ONAY SAYFASI	ii
ETİK BEYANI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Endüstri Nedir? Endüstri Kavramı	2
1.2. Futbol Endüstri Kavramı	2
1.2.1. Futbol Terimi, Endüstrileşme Süreci ve Tarihsel Gelişimi	4
1.2.2. Futbolun Dünyada Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2.3. Futbolun Türkiyede Tarihsel Gelişimi.....	6
1.2.4. Bosman Kararlarının Endüstrileşmeye Etkisi.....	9
1.3. Futbol Endüstrisinin Yapısı	12
1.3.1. Futbol Endüstrisini Oluşturan Taraflar	13
1.3.2. Futbol Endüstrisinde Rekabet Yapısı	15
1.3.3. Futbol Endüstrisinde Tüketici Algısı ve Davranışı.....	16
1.4. Futbol Endüstrisinin Farklı Sektörlere Etkisi	18
1.4.1. Futbolun Medya Sektörüne Etkisi	19
1.4.2. Futbolun Pazarlama Sektörüne Etkisi.....	23
1.4.3. Futbolun Turizm Sektörüne Etkisi.....	25
1.5. Futbol Endüstrisinin Ekonomik Yapı İçerisindeki Yeri	26
1.5.1. Avrupa'da Futbol Endüstrisinin Ekonomik Boyutu ve Gelişimi.....	27
1.5.2. Türkiye'de Futbol Endüstrisinin Ekonomik Boyutu ve Gelişimi.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE VE AVRUPA'DAKİ FUTBOL YÖNETİM OTORİTELERİ, YAPILARI VE TÜRKİYE'DEKİ FUTBOL KULÜBÜ YAPILANMALARI	30
2.1. Türkiye Futbol Federasyonu	30
2.2. Spor Toto Süper Lig Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi	32
2.2.1. TFF 1.LİG Tarihi ve Statüsü.....	35
2.2.2. Türkiye Kupası Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi	36
2.2.3. TFF Süper Kupa Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi	39
2.3. FIFA – Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği ve Görev Yapısı.....	40
2.3.1. UEFA Şampiyonlar Ligi Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi.....	41
2.3.2. UEFA Avrupa Ligi Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi	44
2.4. Finansal Fair Play	48
2.5. Profesyonel Futbol Kulüplerinde Yapılanma	51
2.5.1. Futbol Endüstrisinde Bir Finansman Aracı Olarak Halka Arz	53
2.5.2. Türkiye'de Futbol Kulüplerinde Yapılanma ve Halka Arz Modelleri	54
2.5.2.1. Galatasaray Spor Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz	57
2.5.2.2. Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz	60
2.5.2.3. Trabzonspor Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz	63
2.5.2.4. Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FİNANSAL PERFORMANS KRİTERLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	72
3.1. Finansal Performans Analizi ve Önemi	72
3.2. Finansal Performans Kriterleri.....	73
3.2.1. Muhasebe Kriterlerine Göre Performans Ölçütleri.....	73
3.2.1.1. Hisse Başına Kâr (EPS)	73
3.2.1.2. Öz Sermaye Kârlılığı (ROE).....	73
3.2.1.3. Aktif Kârlılığı (ROA)	74
3.2.1.4. Net Kâr Marjı.....	74
3.2.1.5. Yatırılan Sermaye Getirisi	74
3.2.1.6. Brüt Faaliyet Kârlılığı.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE’DE BİST’TE İŞLEM GÖREN FUTBOL KULÜPLERİNİN FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	84
4.1. Araştırmanın Amacı.....	84
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	84
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi	84
4.4. Araştırmanın Bulguları	85

BEŞİNCİ BÖLÜM

5 SONUÇ VE ÖNERİLER	100
6. KAYNAKÇA	103
7. EKLER	112
7.1. EK-1. ETİK KURUL KARARI.....	112

KISALTMALAR DİZİNİ

FA	: Football Association
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
FİFA	: Federation Internationale de Football Association
ATAD	: Avrupa Toplulukları Adalet Divanı
FFP	: Finansal Fair Play (Financial Fair Play)
CAS	: Spor Tahkim Mahkemesi (Court of Arbitration of Sport)
CFCB	: Kulüp mali kontrol kuruluşu
UEFA	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union of European Football Association)
EPS	: Hisse Başına Kazanç (Earnings Per Share)
ROE	: Özsermaye Kârlılığı (Return On Equity)
ROA	: Aktif Kârlılığı (Return On Assets)
NPV	: Net Bugünkü Değer (Net Present Value)
EVA	: Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)
MVA	: Piyasa Katma Değer (Market Value Added)
s.	: Sayfa
TL	: Türk Lirası

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Bosman Kararının Türkiye 1.Lig'e Etkisi ve Yabancı Gol Kralları Listesi	11
Tablo 2.	Bosman Kararının Süper Lig'e Etkisi ve Yabancı Gol Krallarının Listesi	12
Tablo 3.	2016 Yılında Avrupa Liglerinin En Yüksek Seyirci Ortalamaları	17
Tablo 4.	Futbol Endüstrisinin Doğrudan Yada Dolaylı Yoldan Etkileşimde Olduğu Sektörler	19
Tablo 5.	Fransa Ligi Yayın İhale Bedeli	20
Tablo 6.	Almanya Ligi Yayın İhale Bedeli	20
Tablo 7.	İspanya Ligi Yayın İhale Bedeli	21
Tablo 8.	İtalya Ligi Yayın İhale Bedeli.....	21
Tablo 9.	İngiltere Ligi Yayın İhale Bedeli	21
Tablo 10.	Türkiye Ligi Yayın İhale Bedeli	22
Tablo 11.	Avrupa'daki En Değerli İlk 5 Lig ve Türkiye Süper Lig'in Dekoder Ücretleri	22
Tablo 12.	Futbol Endüstrisinde En Yüksek Forma Sponsorluk Anlaşmaları	24
Tablo 13.	Futbol Endüstrisinde Marka Değeri Açısından En Değerli 15 Kulüp	25
Tablo 14.	2015/16 Gelir Tablosu (€M) Avrupa'nın En Zengin 20 Kulübü.....	28
Tablo 15.	Süper Lig'de 2000-10 Arası Gelirlerin Gelişimi (Milyon Euro).....	29
Tablo 16.	Süper Kupayı Kazanan Takımlar	40
Tablo 17.	Avrupa Şampiyonlar Ligi Kupasını Kazanan Takımların Listesi.....	42
Tablo 18.	Avrupa Şampiyonlar Ligi Ana Sponsorları Listesi.....	44
Tablo 19.	Uefa Avrupa Ligi Turnuva Aşamaları	45
Tablo 20.	Uefa Avrupa Ligi'ni Kazanan Takımlar	46
Tablo 21.	Finansal Fair Play Kapsamında Kabul Edilebilir Sapma.....	49
Tablo 22.	Galatasaray Spor Kulübü'nün Halka Arz ve Öncesi Ortaklık Yapısı.....	58
Tablo 23.	Galatasaray Sportif A.Ş Halka Arz Bilgileri.....	59
Tablo 24.	Galatasaray Spor Kulübü'nün 2017 Yılı İtibariyle Ortaklık Yapısı	60
Tablo 25.	Fenerbahçe Futbol A.Ş Halka Arz Verileri.....	62
Tablo 26.	Fenerbahçe Futbol A.Ş Halka Arz Öncesi ve Sonrası Ortaklık Yapısı	63
Tablo 27.	Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2017 Yılı İtibariyle Ortaklık Yapısı	63
Tablo 28.	Trabzonspor Sportif A.Ş Kulübü Halka Arz Verileri	65

Tablo 29. Trabzonspor Sportif A.Ş'nin Halka Arz Öncesi ve Sonrası Ortaklık Yapısı	66
Tablo 30. Trabzonspor Sportif A.Ş'nin 2017 İtibariyle Ortaklık Yapısı	66
Tablo 31. Beşiktaş Futbol A.Ş Halka Arz Verileri	70
Tablo 32. Beşiktaş Futbol A.Ş Halka Arz Öncesi ve Sonrası Yapısı.....	71
Tablo 33. Beşiktaş Futbol A.Ş'nin 2017 Yılı İtibariyle Ortaklık Yapısı	71
Tablo 34. Galatasaray Sportif A.Ş Oran Analizi Tablosu.....	86
Tablo 35. Fenerbahçe Futbol A.Ş Oran Analizi Tablosu.....	87
Tablo 36. Trabzonspor Sportif A.Ş Oran Analizi Tablosu	88
Tablo 37. Beşiktaş Futbol A.Ş Oran Analizi Tablosu.....	89
Tablo 38. Kulüplerin Cari Oran Ortalamalarının Sıralaması	90
Tablo 39. Kulüplerin Asit-Test Oran Ortalamalarının Sıralaması	91
Tablo 40. Kulüplerin Öz Sermaye Kârlılık Oran Ortalamalarının Sıralaması.....	92
Tablo 41. Kulüplerin Aktif Kârlılık Oran Ortalamalarının Sıralaması	92
Tablo 42. Kulüplerin Net Kâr Marjı Oran Ortalamalarının Sıralaması	93
Tablo 43. Kulüplerin Aktif Devir Hızı Oran Ortalamalarının Sıralaması.....	94
Tablo 44. Kulüplerin Dönen Varlık Devir Hızı Ortalamalarının Sıralaması	94
Tablo 45. Kulüplerin Toplam Yabancı Kaynak/ Öz Kaynak Ortalamalarının Sıralaması.....	95
Tablo 46. Kulüplerin Toplam Yabancı Kaynak/Toplam Varlık Oran Ortalamalarının Sıralaması	96
Tablo 47. Kulüplerin Öz Sermaye/Toplam Varlık Oranı Ortalamalarının Sıralaması.....	97
Tablo 48. Kulüplerin Kısa Süreli Yabancı Kaynak/Toplam Yabancı Kaynak Ortalamalarının Sıralaması	98
Tablo 49. Kulüplerin Uzun Süreli Yabancı Kaynak/Toplam Yabancı Kaynak Ortalamalarının Sıralaması	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Endüstriyel futbolun şeması	14
Şekil 2. Kulüplerin Yapılanma Şekilleri.....	51
Şekil 3. Futbol kulüplerinin şirketleşme modelleri	52
Şekil 4. Futbol kulüplerinin halka arz aşamaları	56
Şekil 5. Trabzonspor kulübü yapılanması	67



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Futbol M.Ö 300 yılından itibaren geliştirilerek günümüze kadar gelmiş ve 1990'lı yılların başından itibaren kendi ekonomik değerlerini oluşturarak bir çok sektöre doğrudan etkisi olan bir endüstri halini almıştır. Futbolun bu denli büyük pazar payına sahip olmasında 1995 yılında alınan Marc Bosman kararları etkili olmuştur.

Bosman kararları ile futbolculara transfer serbestliği hakkı getirilmiş ve böylelikle futbol emek ve sermayenin serbest dolaşımının mümkün olduğu küresel bir iş kolu haline gelmiştir. Futbol endüstrisirasyonel olmayan tüketici davranışlarının gözlemlenebildiği ender sektörlerden bir tanesi olarak değerlendirilmektedir.

Genel yapısı itibariyle oldukça büyük bir sektör konumunda olan futbol endüstrisi ekonomik gelişimini devam ettirmektedir. Bu süreç içerisinde futbol kulüpleri de pazar paylarını büyütebilmek ve çeşitli fırsatlardan yararlanabilmek adına farklı yönetim stratejileri geliştirmiş ve dernek statüsünden şirket statüsüne geçmişlerdir. Avrupa'da uygulanan kulüp şirketleşmeleri ve halka arz politikalarından farklı bir yol izleyen kulüplerimiz gelir ağırlıklı halka arz yöntemini uygulamışlardır.

Dünya genelinde çok yüksek bütçelere ulaşan futbol takımlarını denetim ihtiyacı doğmuştur. Kulüplerin hesap verilebilirlik düzeyini ve şeffaflık seviyelerini arttırmak aynı zamanda kulüp yatırımcılarının bilgi edinimi sağlamak amacıyla Avrupa futbolu üst düzey otoritesi olan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) tarafından çeşitli kurallar getirilmiştir. UEFA aynı zamanda kulüpler için finansal kriterler (FFP) belirlemiştir ve belirlediği finansal performans ölçüm kriterleri doğrultusunda kulüpleri inceleyerek çeşitli yaptırımlar uygulamaktadır. Uyguladığı finansal kriterlerin temelinde denk bütçe uygulaması olan UEFA'nın genel amacı ise finansal fair play kararları ile kulüplerin finansal yapılarını sağlamlaştırmak ve dengeli rekabetin sağlanmasını amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde futbolun tarihsel gelişimi, endüstrileşme süreci ve etkileşim halinde olduğu sektörlerle olan ilişkisi hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümünde ise futbol endüstrisinin genel yapısı, dünya ve ülke genelinde otorite sahibi olan kuruluşlar hakkında bilgi verilmiş aynı zamanda bu kuruluşların uyguladığı finansal kriterlerden bahsedilmiştir. İkinci bölümün sonunda ise Borsa İstanbul'da işlem gören futbol kulüplerimizin şirketleşme ve halka arz modelleri hakkında bilgi

verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde finansal performans kriterleri hakkında genel bilgiler verilmiş ve sırasıyla muhasebe kriterleri, ekonomik kriterler ve piyasa değer kriterlerine göre olan performans ölçütlerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümün devamında ise çalışmada kullanılan oran analizi ve likidite, kârlılık, etkinlik, kaldırma oranları hakkında genel bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın amacı Borsa İstanbul’da işlem gören futbol kulüplerinin finansal performansını oran analizi yöntemi kullanarak ölçmektir.

Çalışmanın sınırı sadece Borsa İstanbul’da hisseleri işlem gören futbol kulüpleri olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın araştırma yöntemi olarak oran analizi kullanılmıştır ve konu ile ilgili literatür taramasında kitaplar, makaleler, spor kulüplerinin raporları, kanun ve yönetmelikler ayrıca güvenilir internet kaynaklarından yararlanılmıştır. Oran analizi için seçilen oranlar ise cari oran, asit-test oranı, öz sermaye kârlılık oranı, aktif kârlılık oranı, net kâr marjı, aktif devir hızı ve borç/öz sermaye oranları ile sınırlandırılmıştır.

1.1. Endüstri Nedir? Endüstri Kavramı

“Fransızca ‘industrie’ kelimesinden dilimize geçen, sanayi kelimesinin karşılığı olarak kullanılan endüstri kavramı, genel olarak tarım ve ticaret dışındaki ekonomik faaliyet alanlarının tümüdür. İmalat sanayini içeren endüstri, aynı grup malların üretimi ile uğraşan şirketlerin oluşturdukları faaliyet alanıdır” (Seyidoğlu, 1999, s.159). “Endüstri, hammadelerin işlenmesi ve mal üretimi şeklindeki ekonomik aktivitedir” (www.en.oxforddictionaries.com, E.T.12.09.2016). Tanımlara dayanarak endüstri, hammadelerin ve yarı mamullerin emek, sermaye ve mevcut teknoloji doğrultusunda kullanılan üretim araçlarının bir araya gelerek oluşturduğu nihai ürünün elde edildiği süreçtir.

1.2. Futbol Endüstri Kavramı

“Günümüzde futbol, endüstri haline gelmiş ve bu endüstri küresel pazarda yerini almıştır. Futbol endüstrisi yarattığı katma değer, barındırdığı işgücü, etkileşim içerisinde bulunduğu diğer sektörler ile beraber milyar dolarların konuşulduğu dev bir endüstri durumundadır. Futbol sosyal yapıları değiştirmekte olup, medya araçlarının katkısıyla milyonlara ulaşmakta ve kitleselleşmektedir. Taraftar kavramı yerini futbol müşterisine bırakmış ve müşteri futbol endüstrisinin merkezine yerleşmiştir. Maç

saatleri bile müşterinin TV başında olduğu zaman diliminde oynanır hale gelmiştir. Bu sektördeki başarılar ve başarısızlıklar artık sadece sahadaki onbir kişiyi ilgilendiren veya onları destekleyen binlerce taraftarı sevindiren üzen olgu olmaktan çıkıp; borsa değerlerini, ürün satışlarını etkileyen, reytingleri değiştiren daha da önemlisi binlerce çalışanın kaderini elinde tutan bir aktivite haline gelmiştir” (Güneş, 2010, s.1). Futbol endüstrisi, futbol oyununun üretim faktörleri kullanılarak nihai ürün ve hizmet meydana getirmesi ve bu çıktılarını tüketicilere pazarlanması şeklinde tanımlanmaktadır (www.belgeler.com, E.T. 10.10.2016). Spor oyunları ticarileşme yolunda ilerledikçe, iş kolu olarak değerlendirilen sporlar ile sadece oyun niteliği taşıyan sporlar arasında farklılaşma oluşmaktadır. Ticari anlayışa bürünen spor dallarında milyarlarca doların döndüğü, sporun bir ürün olarak algılandığı, taraftarın ise bir tüketici olarak değerlendirildiği bir alan meydana gelmektedir (Irving, Kotler, Shilelds, 2007, s.31). Bir spor oyunu olan futbol, milyarlarca insanı etkisi altına alması nedeniyle sadece bir oyun olarak nitelendirilmemektedir (Kuper, 2003, s.34). Bu olgunlaşan endüstride tüketicilerin boş zamanlarına olan rekabet yoğunlaşmaktadır. Tüketicilerin bu boş zaman dilimlerini ve bu zaman dilimine ayırdıkları bütçeyi elde etmek için bazı kriterlerin tüketiciler açısından sağlanması gerekmektedir. Bunlardan başlıcaları, bilet ücretleri ve satışa sunulan bilete kolay ulaşım, spor oyununun oynanacağı tesiste tüketiciye hitap eden müzik seçimi, tesisin kalitesi ve temizliği aynı zamanda tesise ulaşımın ve park sorununun olmaması, spor kulübü tarafından o gün görevlendirilen personelin tüketiciye karşı nezaketli olması, yalnızca o spor müsabakasına özel üretilen tüketicide hatıra olarak anabileceği lisanslı ürün satışının olması ve spor müsabakası gibi boş zamanını ayırabileceği sinema, tiyatro, müze ziyareti vs. gibi diğer etkinliklere karşı kendini avantajlı şekilde nitelendirebileceği bilet fiyatlandırma sistemi olmasıdır (Kennett, Sneath, Henson, 2001, s.132). Taraftarların ve futbola ilgi duyan herkesin potansiyel müşteri olarak değerlendirildiği milyar dolarlık futbol endüstrisi içerisinde spor etkinliğine katılan veya takip eden her bireyin memnun edilme seviyesi ne kadar yüksek olursa takımlarını destekleme, çeşitli etkinliklere katılma, lisanslı ürün satın alma gibi gelir yaratan ve gelir yaratma potansiyeli yüksek olan çeşitli projelerde o kadar etkin oldukları görülebilmektedir. Bu bağlamda maç günü gelirleri, lisanslı ürün satışları, sponsorluk anlaşmaları ve televizyon yayın gelirleri gibi kalemlerde en yüksek rakamı elde etmek isteyen kulüpler birbirleriyle saha dışında da sıkı rekabeti sürdürüp çeşitli pazarlama stratejileri oluşturmaktadırlar. Profesyonel futbol oyunları, yüksek transfer ücretleri, naklen yayın bedelleri, sponsorluk anlaşmaları ve birçok diğer geliri

ile ekonomik sistem içerisinde ciddi bir etki yaratmaktadır (Oppenhuisen, Liesbet Van, 2006, s.63).

1.2.1. Futbol Terimi, Endüstrileşme Süreci ve Tarihsel Gelişimi

“Futbol bir dizi oyuna verilen genel bir isim olmasına karşın günümüzde en çok bilineni ayaktopu, soccer olarak nitelendirilen oyundur. Bunun yanısıra Amerikan futbolu, Rugby, Avustralya futbolu, Kanada futbolu, Galler futbolu gibi farklı oyunlarda bulunmaktadır. Bütün bu oyunların ortak tarafı yuvarlak yada küresel şeklindeki topu hareket ettirerek sayı yapmak, puan almak amacına dayanmasıdır” (Güneş, 2010, s.30). Sadece bir spor oyunu anlamını 1980’li yılların ikinci yarısına kadar devam ettiren futbol bu tarih itibariyle hızlı bir şekilde değişim ve gelişim dönemi yaşamış ve bu dönemle birlikte 1990’ların başından itibaren gösteri özelliğinin yanı sıra küreselleşmesinin de etkisiyle milyarların takip ettiği ticari bir iş kolu haline gelmiştir. Bu küreselleşmeyle, yarattığı mali değerlerin tüm dünyaya yayılmasına neden olmuştur (Akşar, 2005, s.1). “Futbol endüstrisinin tarihsel gelişiminde İngiltere önemli rol oynamıştır. 1863 yılında kurulan İngiliz futbolunun yönetim birimi olan İngiltere Futbol Federasyonu (FA), o yılların başında amatörce oynanan futbolun profesyonelliğe geçişine ilk başta karşı çıkmış fakat 1880’li yıllarda futbolculara yapılan gizli ödemeler ve kulüplerin baskısı sonucu bu düşüncesi kabul görmediğinden 1885 yılında profesyonelliği yasal hale getirmek zorunda kalmıştır” (Journal of Sports Economics, 2006, s.29). Futbolun profesyonelleşmesi ile oyunculara düzenli olarak ödeme yapma yükümlülüğü altına giren futbol kulüpleri, oyunlarda düzenli bir lig sistemine ihtiyaç duymuşlardır. Aston Villa başkanı William Mc Gregor tarafından standart bir oyun düzeni kurulması amacıyla futbol ligi oluşturulması önerilmiş, 1888 yılında 12 futbol kulübünün katılımı ile Dünyadaki ilk profesyonel lig olan Futbol Ligi kurulmuş ve futbolun düzenleyici otoritesi olan FA tarafından lisanslanmıştır(Kutlu,2005, E.T:15.12.2016).

1980’li yılların ikinci yarısından itibaren oluşmaya başlayan bu endüstride de diğer endüstrilerde olduğu gibi temel prensip kâr elde etmektir. Bu doğrultuda ilk çalışmaları futbol kulüplerini yatırım şirketleri olarak değerlendiren başka yatırım şirketleri, medya grupları ve iş adamları yapmışlardır. Her endüstride olduğu gibi küreselleşmenin gereği olan serbest sermaye dolaşımı futbol endüstrisinde Bosman Kararları ile gerçekleşmiş ve futbol endüstrisinin sermayesi olan profesyonel futbolcular

bu karar ile kontrat süreleri sonunda tercihleri doğrultusunda serbest dolaşım hakkına sahip olmuşlardır. Böylece 1995'te Lüksemburg Yüksek Mahkemesinin aldığı Bosman Kararı ile futbolun ticarileşme ivmesi çok daha hız kazanmıştır ve bu karar futbolun küresel sermayesinin oluşumunda büyük rol oynamıştır.

1.2.2. Futbolun Dünyada Tarihsel Gelişimi

Günümüzdeki futbolun tarihi yaklaşık 150 yıla dayanmaktadır ve ilk olarak 1863 yılında İngiltere'de futbolun oyun kurallarını oluşturmak ve devamında da bu standartları düzenlemek ve denetlemek adına FA kurulmuştur (Gerhardt, 2012, E.T. 21.10.2016).

İlk çağlardan günümüze kadar kalan ayakla top oynayan insan figürleri ve çeşitli tarihi belgeler futbolun bize bu döneme kadar dayanan bir geçmişi olduğunu göstermektedir. Bir çok bilimsel araştırma ise bize futbolu ilk oynayan milletin Çinliler olduğunu göstermekle birlikte bunun tarihi M.Ö 2. YY ve M.Ö 3.YY'a dayanmaktadır (Gerhardt,2012, E.T. 21.10.2016).

Ayrıca futbolun bir diğer türü de Kemari adlı Japon menşei bir oyundur. Futbolun ilk olarak oynanmaya başladığı tarihten 500-600 yıl sonra oynanmaya başlayan Kemari günümüzde hala oynanmaktadır(www.fifa.com, E.T. 20.10.2016).

Avrupada ise Romalıların oynadığı futbol ile çok benzerlikleri olan Harpastum adı verilen oyunun geçmişi M.Ö 3.YY'a dayanmaktadır. Aynı zamanda Harpastum, Yunanlıların daha eski bir oyunu olan Episkyros ile çok benzeşmektedir (Gerhardt, 2012, E.T. 21.10.2016).

Amerika kıtasında ise Avrupa kıtasına nazaran futbolun yaygınlaşması çok uzun sürmüştür ve 19. YY sonlarına doğru yaygınlaştığı görülmüştür. Ancak yapılan büyük yatırımlara rağmen futbolun hala beklenen ilgiyi görememiş ve Avrupa kıtasının gerisinde kalmıştır. Bunun en önemli sebebi ise Amerikanın özellikle basketbol, golf, tenis gibi sporun bir çok dalında yatırımı olması ve futbola nazaran bu sporların daha çok ilgi görmesidir (Gerhardt, 2012, E.T. 21.10.2016).

Yaklaşık 150 yıllık geçmişi olan modern futbolun tarihi boyunca oyun kurallarında bazı değişimve gelişmeleryaşanmıştır. Bu değişim ve gelişmeler şunlardır (Akşar, Merih, 2006, s.25);

- 1841 yılında futbol topunun tam küre şeklinde olmasına karar verilmesi.
- 1871 yılında kalecilerin topu elle tutmaya başlaması.
- 1875 yılında kalelere üst direk konulması ve topa kafayla vurulmasına izin verilmesi.
- 1876 yılında korner kuralının kabulü.
- 1886 yılında ofsayt kuralının kabulü.
- 1890 yılında futbol maçlarında tam yetkinin hakeme verilmesi.
- 1891 yılında penaltı kararının kabulü.
- 1899 yılında oyun süresinin 90 dakika, saha ölçülerinin 118,4 x 91,4 olarak belirlenmesi.
- 1903 yılında averajın kabulü.
- 1907 yılında kendi sahasında bulunan bir futbolcunun konumunun ofsayt sayılmamasının kabulü.

Futbol tarihinde futbolculara profesyonel anlamda ilk ödemeler 1876 yılında Britanya’da yapılmıştır. Bu ödemeler ise futbol otoriteleri tarafından ancak 1885 yılında resmi olarak kabul edilmiştir. Üç yıl sonra 1888 yılında ise futbol tarihinin ilk ligi İngiltere’de kurulmuş ve ayrıca lig 12 takımdan oluşmuştur(Dobson,Goddard, 2001, s.39).

1.2.3. Futbolun Türkiyede Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de futbolun ilk kez 19. YY sonlarına doğru oynandığı bilinmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde Selanik’te başlayan futbol tutkusu daha sonra İzmir’de Bornova’da ardından İstanbul’da Kadıköy ve Moda’da devam etmiştir. İlerleyen dönemlerde ise buralardan söz konusu şehirlerin tamamına yayılmıştır. Futbolun öncelikle bu şehirlerde hayat bulmasının en önemli sebepleri ise Osmanlı İmparatorluğunun önemli ticaret limanlarının bu şehirlerde olması ve yine bu şehirlerde İngiliz ve Rum nüfusunun etkin bir şekilde bulunmasıdır(www.tff.org., E.T. 20.10.2016). Bu şehirlerimizde futbolu ilk olarak İngilizler oynamış daha sonra onlara Rumlar da katılmışlardır. Bu süreçte birlikte futbol oynayan halk ve futbol takımı sayısı oldukça artmıştır(Özar, 2007, E.T. 15.10.2016).

Bu sebeptendir ki 1894 yılında kurulan ve Türkiye’de kurulan ilk futbol takımı ünvanına sahip olan Football Club Smyrna (İzmir Futbol Kulübü) İngilizler tarafından

İzmir’de kurulmuştur(Duruk, 2016, E.T. 20.10.2016). 1895 yılında ise İzmir’i, İstanbul takip etmiş burada da İngiliz ve Rumlar tarafından ilk İstanbul futbol kulübü olan Kadıköy Futbol Kulübü kurulmuştur. Kadıköy Futbol Kulübü bünyesinde oluşan bazı anlaşmazlıklar sebebiyle İngilizler ayrılıp Moda Futbol Kulübünü kurmuşlardır. Bu dönemde Kadıköylü Rumlar iki yeni futbol kulübü Elpis ve Imogene’i kurmuşlardır(www.tff.org, E.T. 20.10.2016).

“Türk gençlerinin de bu yeni kurulan takımlara olan ilgisi, zamanla *“Biz niye bir futbol takımı kurmuyoruz”* fikrine dönüşünce ilk resmi futbol takımımız da ortaya çıkmıştır. 1905'te Mekteb-i Sultani'nin 10. sınıf öğrencileri, arkadaşları Ali Sami Yen'in önderliğinde Galatasaray'ı kurmuştur. Galatasaray, 1905-1906 sezonunda İstanbul Ligi'ne katılmış, 1907-1908'de ise kazandığı ilk şampiyonlukla Türk futbol tarihi için bambaşka bir başlangıcı müjdelemiştir. Ardından Fenerbahçe ve Beşiktaş onları takip edince Türk futbolu yeni bir boyuta doğru ilerlemeye başlamıştır. Türkiye'de futbolun tam olarak yeşermeye başladığı periyot 1908-1923 yılları arasındadır. II. Meşrutiyet sonrası esen özgürlük havasında yeni takımlar kurulmuş, bu arada Türk takımları da varlıklarını ciddi bir şekilde teyit ettirmiştir. İstanbul'un ardından İzmir, Ankara, Adana, Eskişehir, Bursa ve Trabzon şehirlerinde futbol büyük bir hızla yayılmaya başlamıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin önemli organizasyonları olmuştur. Daha sonrasında yaşanan savaşlarla beraber futbol, yaklaşık 11 yıllık bir sekteye uğramıştır”(www.tff.org, E.T. 20.10.2016).

Padişahın futbol konusunda olan baskıları gericiilerde ve muhafazakârlarda yankı uyandırıyor ve futbol için “gavur oyunu” ve “kutsal değerlerin tekmelenmesi” gibi yorumlar yapılarak futbol oynanması engelleniyordu (Vural, Yüksel, Sayı:125). Cumhuriyetin ilanı ile bir çok alanda çeşitli reformlar yapılarak önemli adımlar atıldığı gibi futbolda da önemli hamleler yapılmıştır (www.tff.org, E.T. 20.10.2016). Kazanılan Cumhuriyet zaferi ile tüm bu baskıları geride bırakan Türkiye Cumhuriyeti yeni bir ulus devlet inşası ile kendine belirlediği muasır medeniyetler seviyesine ulaşma hedefi ile bilim, sanat, spor, ekonomi, eğitim olmak üzere her alanda yeni bir yapılanmaya ve oluşuma gitmiştir. Türk sporunun ilk teşkilatı olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasının ardından 1923 yılında ilk Türk Futbol Federasyonu, “Futbol Heyet-i Müttehidesi” adıyla kurulmuştur. Bunun ardından FIFA'ya başvurmuş ve 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA'nın 26. üyesi olmuştur. Milli takımın ilk maçı Cumhuriyetin ilanından 3 gün önce Romanya ile Taksim stadında oynanmış ve bu maç 2-2 beraberlik ile sonuçlanmıştır. Ardından 1924 yılında Paris Olimpiyatları'nda Çekoslavakya'yla

oylanan ma ise kayıtlara Milli takımın yurtdışındaki ilk maçı olarak geçmiştir. Ayrıca, Türkiye Futbol Federasyonu 10 Şubat 1962 yılında FIFA'ya üye olmuştur (www.tff.org, E.T. 20.10.2016).

Spor dalları içerisinde gizli profesyonellik uygulamasının en yaygın olduğu spor olan futbol, 1951 yılında TFF'nin aldığı kararla resmen profesyonelliğe geçmiştir. Ayrıca 1951-1952 futbol sezonu itibariyle İstanbul, Ankara, İzmir olmak üzere üç ayrı ilin profesyonel futbol ligini kurmuştur(Özsoy,2011, Sayı.2). Ardından 1952 yılı itibariyle profesyonelleşen bir çok Adana kulübü olması sebebiyle 1952-1953 sezonu itibariyle Adana'da da profesyonel lig kurulmuştur (Arıpınar,Artun, Atabeyoğlu, Aydın, Hiçyılmaz, San, Sevinçli, Somalı, 1992, s.76-77). Daha sonra TFF ligleri 61 maddelik bir talimatname çerçevesinde yeniden düzenleyerek 1958-1959 sezonundan itibaren Türkiye Profesyonel Futbol Liginin kurmuştur (Özsoy, 2011, Sayı.2). Kurulan bu lig ilk olarak üç büyük il olan İstanbul, Ankara, İzmir takımlarından oluşmuştur. Üç büyük il dışından şimdiki adı ile Süper Ligde mücadele eden ilk futbol takımı ise 1960-1961 sezonunda Adana Demirspor olmuştur(www.adanademirspor.org.tr, 2015. E.T. 19.10.2016). 1938 yılından 1988 yılına kadar Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü çatısı altında devlet yönetiminde olan TFF, 1988 yılında çıkarılan "3461 Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri hakkındaki Kanun" ile özel hukuk hükümlerine ve Başbakanlık denetim ve gözetimine tabi tüzel kişiliğe sahip olmuştur. 1992 yılında ise "3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun" ile de özerk hale getirilmiştir. TFF merkezi teşkilatı; Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Denetleme Kurulu, Tahkim Kurulu, Uyuşmazlık Çözüm Kurulu, PFDK, AFDK, Kulüp Lisans Kurulu, Etik Kurulu, Temsilciler Kurulu, Merkez Hakem Kurulu, Sağlık Kurulu, Doping Mücadele Kurulu, Dış İlişkiler İcra Kurulu, Engelliler Koor. Kurulundan oluşmaktadır (www.tff.org, 2016, E.T. 13.12.2016).

5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun uyarınca TFF'nin gelir kalemleri aşağıdaki gibidir (5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun M. 8);

a) Futbol müşterek ve sabit ihtimalli bahis oyunlarından kulüplere verilen isim hakkının %15'i.

b) Başvuru harçları ve para cezaları.

c) Kulüplerin televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yapılacak müsabaka yayınlarından ve yayın organları ile yapacakları her türlü sözleşmelerden elde ettikleri gelirlerin %10'u.

- c) TFF tarafından akdedilen sponsorluk sözleşmelerinden elde edilen gelirler.
- d) Resmi ve özel milli müsabakalardan elde edilen gelirlerin kesintilerden sonra kalan net meblağı ile bu müsabakaların televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yayınlarından elde edilecek gelirler.
- e) Tescil, vize, aktarma, aidat ve TFF'ye bağlı futbolcular ve kulüplerden elde edilen benzeri gelirler.
- f) Mal varlığı gelirleri, mal varlığı değerlerinin devir, temlik, satış ve kiralanması gibi hususlardan elde edilen gelirler.
- g) TFF tarafından kurulacak veya ortak olunacak her türlü iktisadi teşebbüs ve şirketlerden elde edilecek gelirler.
- ğ) Faiz gelirleri.
- h) Bağış ve yardımlar.
- ı) Diğer gelirler.

1.2.4. Bosman Kararlarının Endüstrileşmeye Etkisi

1995 yılında verilen Bosman mahkeme kararına kadar futbol kulüpleri sözleşmesi sona ermiş olsa dahi futbolcular için transfer ücreti talep edebiliyordu 34 (Szymanski, 2000). Royal FC Liege takımında oynayan 26 yaşında Belçikalı bir futbolcu olan Jean Marc BOSMAN, 1990 yılında Fransız Dunkirk takımına transfer olmak istedi. Fakat FC Liege takımı yüksek bonservis bedeli talep edince bu transfer gerçekleşemedi. Bosman, kulübünü Belçika'da mahkemeye vererek bu konuyu yargıya taşıdı. Yerel mahkeme de davayı Avrupa Toplulukları Adalet Divanı'na (ATAD) götürdü. ATAD'ın 1995 yılında aldığı karar Avrupa futbolu için önemli bir dönüm noktası olmuştur. Avrupa Adalet Mahkemesinin aldığı Bosman kararına göre kulübü ile olan sözleşmesi bitmiş olan Avrupa Birliği (AB) vatandaşı olan futbolcular herhangi bir kulübe bağlı değildir (Ruud, 2000, s.419). Endüstrinin küreselleşmesi için en büyük gereklilik olan sermayenin serbest dolaşımı kuralı Bosman kararları sonrasında futbolun sermayesi olan futbolcuların transfer hareketlerini uluslararası düzeye taşıyarak bu dolaşımı sağlamış ve futbolun tamamen küreselleşmesini sağlamıştır. Uluslararası futbolcu transferinin yaygınlaşmasından dolayı ülke federasyonları yeni kararlar almaya ihtiyaç duymuş ve her ülkenin kendi futbol federasyonunda yeni yabancı oyuncu kararları uygulanmaya başlamıştır. AB ülkelerindeki takımların, sınırsız AB vatandaşı oyuncu oynatabilmesi ile başlayan bu süreç Türkiye ile AB arasında olan Ortaklık

Konseyi kararı doğrultusunda Türk futbolcularına da AB ülkelerinde AB vatandaşı olarak serbest dolaşım hakkı tanınması ve Türk futbolcularının yabancı futbolcu statüsünde sayılmamaları ile devam etmiştir. Avrupa'nın üst düzey liglerinde ise yabancı oyuncu kuralı şu şekildedir;

- İngiltere; yabancı oyuncu kuralı uygulamamaktadır ve AB vatandaşı olmayan futbolcuların transferi için milli takımlarında oynama sayılarına bakılmaktadır.
- Almanya; kadroda en az 12 Alman oyuncu bulundurma kuralı ve en az 8 futbolcunun ise altyapıdan yetişme kuralı vardır. Bu kurallar dışında AB veya AB vatandaşı olmayan futbolcu sayısı sınırlandırması bulunmamaktadır.
- İspanya; kural olarak kulüplerde en fazla 3 AB vatandaşı olmayan futbolcu bulundurma hakkı tanımaktadır.
- İtalya; kural olarak kulüplerde en fazla 5 AB vatandaşı olmayan futbolcu bulundurma hakkı tanımaktadır.
- Fransa; kural olarak kulüplerde en fazla 4 AB vatandaşı olmayan futbolcu bulundurma hakkı tanımaktadır.
- Türkiye; 28 kişilik kadroda en az 14 yerli oyuncu bulundurma kuralı vardır. Kalan 14 kişilik kontenjan için ise AB yada AB vatandaşı olmayan sınırlaması bulunmamaktadır.

Oyuncuların sözleşmelerinin bitişi sonrası elde ettiği özgürlük maddi açıdan güçlü kulüpleri oyuncunun sözleşme maliyetine bakmaksızın kadroya katma yarışına dönüşmüş ve bu doğrultuda futbol karşılaşmalarının naklen yayın haklarını almak için rekabete giren özel televizyon kanallarının artışıyla da bağlantılı olarak, güçlü finansal yapıya sahip olan Avrupa kulüplerini değerli kâğıtlara dönüştürmüştür (Christian, 2002, s.15). Bu durumda maddi açıdan güçlü olan kulüplerin sözleşmesi bitmiş olan değerli oyuncuları bonservis bedeli ödemediği kadrosuna katarak kulübün kadro değerini arttırdığı ve rakipleriyle olan rekabeti açısından güçlendirdiği gibi borsada işlem gören hisse senedi fiyatlarını, reklam gelirlerini, maç günü hasılat gelirlerini, tv gelirlerini, lisanslı ürün satışı gibi gelirlerin de artmasına neden olmuştur. Alınan bu karar ile maddi açıdan güçlü kulüplerin önemli transfer hamleleri yaparak daha da güçlenmesine, maddi açıdan güçsüz veya ortalama güce sahip olan kulüplerin ise giden oyuncusundan bonservis bedeli kazanamaması ve kadro kalitesini koruyamaması ve bu doğrultuda

diğer gelir kalemlerinde de düşüş yaşamasıyla daha da güçsüzleşmesine sebep olmuştur. Bosman kararı ile Avrupa oyuncu pazarının serbestleşmesi futbol takımlarının bütçelerinde olduğu kadar performansları arasındaki uçurumu da giderek arttırmıştır (Kesenne, 2007, s.398). Bir süre sonra maddi açıdan güçsüz olan veya ortalama güce sahip olan kulüpler bu olumsuzlukların önüne geçmek adına farklı bir yol izlemiş ve gelecek vadeden oyuncularına uzun süreli sözleşmeler yapmaya başlamışlardır. İzlenen bu yeni politika ile transferi söz konusu olan oyuncular kısa süreli sözleşmeleri bittikten sonra bir diğer kulübe bedava gitmek yerine uzun süreli sözleşmeleri gereği bonservis bedeli karşılığında diğer takımlara transfer olmuşlardır.

Türkiye’de oynayan yabancı futbolcuların, Türk futbol tarihindeki yerleri ve takımlarına etkisini göstermesi açısından 1.Lig ve Süper Lig’de profesyonel liglerin başlangıcından bugüne kadar olan süreçte gol kralı olan yabancı futbolcuların listesi şöyledir;

Tablo 1. Bosman Kararının Türkiye 1.Lig’e Etkisi ve Yabancı Gol Kralları Listesi

Futbolcu	Milliyet	Takım	Lig	Yıl	Gol Sayısı
Bruno Mezenga	Brezilya	Orduspor	1.Lig	2008-2009	21
Emanuel Emenike	Nijerya	Karabükspor	1.Lig	2009-2010	16
Mbilla Etame	Kamerun	Adanaspor	1.Lig	2010-2011	16
Simon Zenke	Nijerya	Samsunspor	1.Lig	2010-2011	16
Severin Bikoko	Kamerun	Çaykur Rizespor	1.Lig	2011-2012	18
Gerard Gohou	Fildişi Sahili	Kayseri Erciyesspor	1.Lig	2012-2013	19
Slavko Peroviç	Sırbistan	Manisaspor	1.Lig	2013-2014	19
Jonathan Ayite	Togo	Alanyaspor	1.Lig	2014-2015	19
Mickael Pote	Benin	Adana Demirspor	1.Lig	2015-2016	23
Mickael Pote	Benin	Adana Demirspor	1.Lig	2016-2017	24

Tablo 2. Bosman Kararının Süper Lig'e Etkisi ve Yabancı Gol Krallarının Listesi

Futbolcu	Milliyet	Takım	Lig	Yıl	Gol Sayısı
Tarik Hoçıç	Yugoslavya	Galatasaray	Süper Lig	1983-1984	16
Şota Arveladze	Gürcistan	Trabzonspor	Süper Lig	1995-1996	25
Alex De Souza	Brezilya	Fenerbahçe	Süper Lig	2006-2007	19
Milan Baros	Çek Cumhuriyeti	Galatasaray	Süper Lig	2008-2009	20
Ariza Makukula	Portekiz	Kayserispor	Süper Lig	2009-2010	21
Alex De Souza	Brezilya	Fenerbahçe	Süper Lig	2010-2011	28
Aatif Chahechouhe	Fas	Sivasspor	Süper Lig	2013-2014	17
Fernandao	Brezilya	Bursaspor	Süper Lig	2014-2015	22
Mario Gomez	Almanya	Beşiktaş	Süper Lig	2015-2016	26
Vagner Love	Brezilya	Alanyaspor	Süper Lig	2016-2017	23

1.3. Futbol Endüstrisinin Yapısı

Oligopolistik piyasa yapısının hakim olduğu Türk futbol endüstrisi yapısı, katılımcı sayısı olarak çok fazla kulüp bulunmasına rağmen hemen hemen tüm konularda belirleyici olan üç İstanbul kulübü çevresinde şekillenmektedir (Güneş, 2010, s.79). Diğer endüstrilerde olduğu gibi Türk futbol endüstrisinde de ülke riski olarak değerlendirilen politik risk, piyasa ve ekonomik risk, güvenlik riski gibi çeşitli riskler son derece belirleyici rol oynamaktadır. Söz konusu endüstride futbolun ana üreticisi rolündeki futbol kulüpleri ve onların sermayesi konumunda olan futbolcular ile aralarındaki anlaşmaların döviz cinsinden olması piyasada yaşanan olumsuzluklar sebebiyle yüksek döviz kuru farkları ve neticesinde de yüklü miktarda borçlara, bu borçlarında ekonomik açıdan önemli sıkıntılara sebep olmaktadır. Kısa ve uzun dönem borçlarını döviz cinsinden borçlanan futbol kulüpleri zaman zaman çeşitli öngörülleri

sebebiyle kulübü mali açıdan korumaya almak adına bu borçlarını Türk Lirasına (TL) çevirmektedir. Bu duruma örnek olarak 2014 yılının Mayıs ayında Denizbank ile anlaşma sağlayan dönemin Galatasaray başkanı Ünal Aysal, kulübün %77'si döviz, %23'ü ise TL olan borçlarını tam tersine çevirmiştir. 5 Mayıs 2014'te 1 Dolar, 2.09 TL'ye eşitken 129 milyon dolar olan borcunu 270 milyon 461 bin TL'ye çevirerek doların yükselmesinden dolayı doğacak zararı engellemiştir. Denizbank ile yapılan anlaşma eğer gerçekleştirilmeseydi 2 Ocak 2016'da 1 dolar, 3.54 TL'ye eşitken toplam döviz borcunun karşılığı 456 milyon 660 bin TL'ye denk gelecekti. Galatasaray, bu hamlesi ile 186 milyon 199 bin TL'lik döviz kuru zararından kendini korumuş oldu (Galatasaray Sportif A.Ş., Faaliyet Raporları, 2014).

Rekabetçi denge mekanizmasında önemli role sahip olmanın bilincinde olan spor kulüpleri bu amaç doğrultusunda gelirlerini arttıracak çeşitli rekabet ve pazarlama stratejileri doğrultusunda hareket ederek sportif başarı elde etme amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmaların temel prensibi ise çeşitli rekabet ve pazarlama stratejileri uygulanarak elde edilen sportif başarıların finansal açıdan değer yaratma noktasında oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Endüstri içerisinde daha fazla pay almak için uygulanan bu stratejileri dünyanın önde gelen futbol kulüpleri tarafından oldukça başarılı yürütüldüğü görülmektedir. Geçmişte ve günümüzde uygulanan bu stratejiler için en önemli örneklerden bir tanesi, Real Madrid'in 2000 yılındaki 'Los Galacticos' politikasıdır. Yeryüzündeki en önemli yıldız oyuncularını transfer etme amacı güden bu politika ile Figo, Zidane, Ronaldo, Beckham, Owen, Robinho gibi isimleri transfer eden dönemin Real Madrid başkanı Florentino Perez kulübün değerini bu politika ile milyar dolarlara çıkartarak rekor reklam, sponsorluk, ticaret anlaşmaları imzalayarak büyük gelirler elde etmiş ve dünyada futbol kulüpleri için yeni bir strateji akımının başlamasına neden olmuştur. Aynı strateji 2003 yılında Chelsea, 2008 yılında Milan, 2009 yılında Manchester City, 2012 yılında Paris Saint-Germain kulüpleri tarafından da uygulanmış hem sportif başarı hem de büyük pazarlama ve ticaret anlaşmaları imzalanmak hedeflenmiş ve başarılı olunmuştur (Galácticos, Wikipedia, 2016, E.T. 10.10.2016).

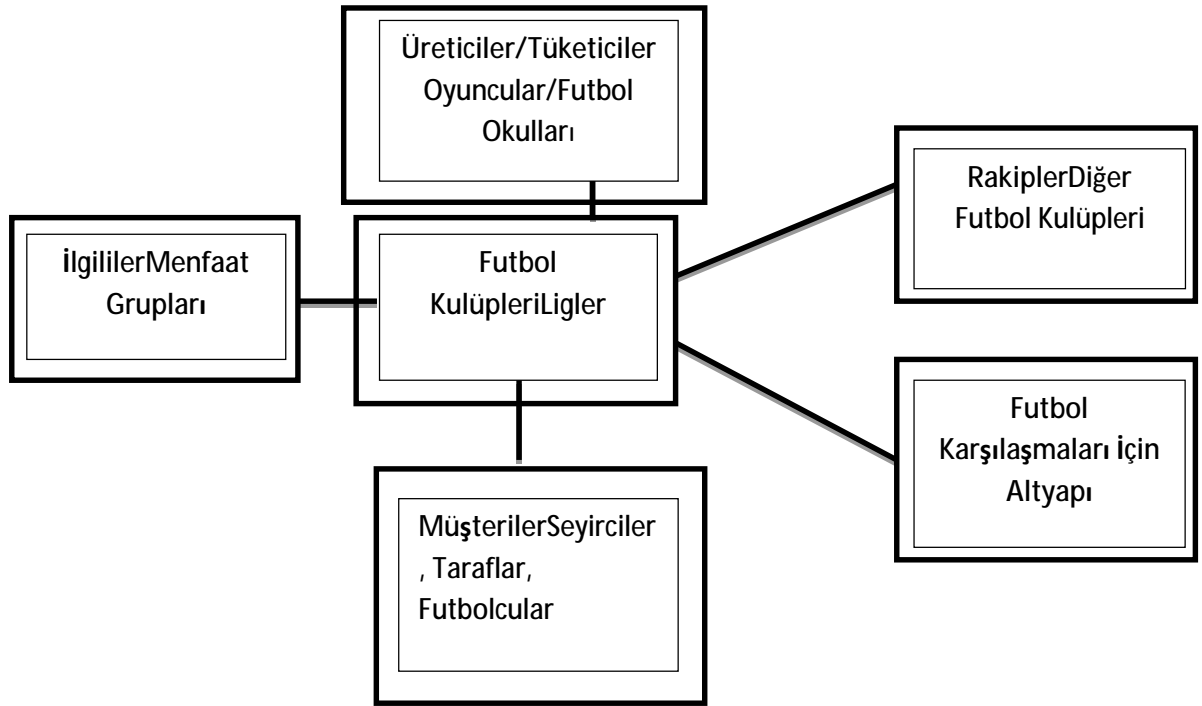
1.3.1. Futbol Endüstrisini Oluşturan Taraflar

Futbol endüstrisi yapısında hizmet üreticisi konumunda futbolcular vardır. Futbolcuların, alanlarındaki başarısı kendi futbol kulüplerini ve kulüplerinin bulunduğu

ligleri hem önem sıralaması açısından hem değer sıralaması açısından hem de kârlılığı açısından doğrudan etkilemektedir. Futbol endüstrisi yapısı içerisinde tedarikçi konumunda ise futbol kulüpleri, gençlik akademileri ve futbol kulüplerinden bağımsız olan futbol okulları yer almaktadır. Bu yapıların tedarikçi konumunda yer almalarının sebebi bünyelerinden devamlı profesyonel futbolcu çıkartan sistemler olmalarıdır. Her endüstride değişmez unsur olarak bulunan tüketiciler yani müşteriler futbol için zaman ve para harcayan taraftar ve seyircilerdir (Karpavicius, Jucevicius, 2009, s.87).

Özellikle spor ve eğlence endüstrileri arasında yaşanan yoğun rekabet sebebiyle stadyumlar artık sadece spor müsabakasının izlendiği yer olmaktan çıkmış bünyesinde alışveriş merkezleri, ofisler, sinemalar, müzeler, kafe ve restoranlar barındıran haftanın 7 gün 24 saati hayatın devam ettiği yaşam alanları olmuş, bu oluşumu ise kendi işletmelerini stadyumlarında açan ve işleten futbol kulüpleri, hedef kitleleri olan müşterilerinden daha fazla lisanslı ürün satışı geliri ve işletme geliri elde etme amacı ile gerçekleştirmiştir.

Rakip futbol kulüplerinin de endüstrinin bütünleyici bir parçası olması nedeniyle, rekabet üzerine kurulu olan futbol endüstrisi aşağıdaki gibi oluşmaktadır (Karpavicius, Jucevicius, 2009, s.87).



Şekil 1. Endüstriyel futbolun şeması

Futbol endüstrisinin makro düzeydeki sınıflandırılması ise şu şekilde olmaktadır;

- Kulüp başkanları, üst düzey yöneticiler ve teknik heyet
- Medya kuruluşları
- Sponsorluk anlaşmalarına taraf olan işletmeler ve naklen yayınlar aracılığıyla hedef kitleye ulaşma imkanı bulan reklam veren firmalar
- Uluslar arası organizasyonlar düzenleyerek gelir elde eden federasyonlar
- Futbol kulüplerine ait hisse senetleri ile borsada işlem yapan yatırımcılar
- Devlet

1.3.2. Futbol Endüstrisinde Rekabet Yapısı

Rekabet iki veya daha fazla tarafın birbirine karşı üstünlük sağlamaya çalışma mücadelesidir. İşletme, iktisat gibi alanlarda ise rekabet aynı pazarda bulunan kuruluş, işletme, şirket gibi oluşumların birbirlerine rağmen daha fazla kâr elde etme, gelir yaratma yada elde ettiği kâr miktarını korumaya çalışması üzerinden göstermiş olduğu çabaların tümü olarak değerlendirmektedir. İşletmeler ancak buldukları rekabet ortamında başarılı oldukları sürece hedeflerine ulaşabilir yada hayatta kalabilirler. Aksi takdirde pazardaki payını rakibine kaptıran işletme gelir ve kârlılığını kaybederek rekabet edemez konuma gelir ve kapanır.

Ulusal futbol liglerinin kalitesinin rekabet düzeyi ile orantılı olduğu futbol endüstrisinde, sportif başarı kıstası olarak kabul edilen lig şampiyonluğunun Türkiye’de devamlı aynı takımlar tarafından kazanıldığı görülmektedir. Türkiye’de profesyonel futbol liginin kurulduğu yıldan günümüze kadar 56 sezon oynanmış, 68 farklı takım mücadele etmiş fakat yalnızca 5 takım şampiyon olabilmektedir. Bu, 5 takımdan bir tanesi ise yalnızca 1, diğer bir takım ise yalnızca 6 defa şampiyon olabilmektedir. Kalan 49 sezon ise 3 İstanbul takımı tarafından kazanılmıştır. Futbol dünyasında prestij açısından ilk sırada yer alan İngiltere ligi ise toplamda 127 sezon oynanmış ve 23 takım tarafından kazanılmıştır.

1.3.3. Futbol Endüstrisinde Tüketici Algısı ve Davranışı

Futbol endüstrisinde, mikro iktisadın temel kavramlarından bir tanesi olan ve gelirin sınırlılığı ilkesine dayanan rasyonel tüketici davranışları görülmemektedir. Bu endüstride tüketiciler mal veya hizmetin fiyatı, kalitesi yada tüketicinin ihtiyacını karşılama derecesine bakmaksızın o ürün veya hizmeti satın alırlar. Tüketicilerin, söz konusu endüstride bir malı veya hizmeti satın alması bağlılık/sadakat duygusunun talebi doğrudan etkilemesi ile bağlantılıdır (Akşar, 2005, s.4).

Tüketicilerin yüksek sadakat ve bağlılık durumu sebebiyle kulüplerinin ürettiği yüksek fiyat/düşük kalite ürün veya hizmetleri serbest rekabet piyasası kuralları ve sonuçlarının aksine ne taleplerinden ne de kulüplerinden vazgeçme gibi durumları yoktur. İktisadın en temel kurallarından olan bireylerin sınırsız ihtiyaçlarını, sınırlı kaynaklardan karşılayarak kâr-fayda maksimizasyonu sağlama çabası futbol endüstrisinde her zaman görülmemektedir. Tüketicilerin bu tür davranışlarına örnek olarak 2012 yılında maddi sıkıntılar yaşayan Beşiktaş'ın gelir elde etmek adına mağazalarından satışa sunduğu "feda" t-shirtleri bu anlamda karşılık görmüştür. Ayrıca Avrupa'da futbol takımlarının oluşturduğu ilk 30 seyirci en yüksek seyirci ortalaması sıralaması ise 2016 yılı itibariyle aşağıdaki şekilde oluşmuştur (Tablo; <http://stadiumdb.com,Europe's most popular clubs by attendance, E.T. 15.12.2016>).

Tablo 3. 2016 Yılında Avrupa Liglerinin En Yüksek Seyirci Ortalamaları

	KULÜP ADI	STAD ADI	SEYİRCİ ORTALAMASI
1	Borussia Dortmund	Signal Iduna Park	81.178
2	FC Barcelona	Camp Nou	78.881
3	Manchester United	Old Trafford	75.279
4	Bayern München	Allianz Arena	75.000
5	Real Madrid	Santiago Bernabeu	69.736
6	FC Schalke 04	Veltins Arena	61.386
7	Arsenal FC	Emirates Stadium	59.944
8	Manchester City	Etihad Stadium	54.041
9	Hamburger Sv	Volksparkstadion	53.700
10	VFB Stuttgart	Mercedes-Benz-Arena	51.983
11	Borussia Moenchengladbach	Borussia Park	51.715
12	SL Benfica	Estadio da Luz	50.322
13	Newcastle United	St. James Park	49.754
14	Hertha BSC	Olympiastadion	49.704
15	AFC Ajax	Amsterdam Arena	49.206
16	1.FC Köln	RheinEnergie Stadion	48.676
17	Feyenoord	De Kuip	47.324
18	Eintracht Frankfurt	Commerzbank Arena	46.676
19	Paris Saint-Germain	Parc des Princes	46.160
20	FC Inter	San Siro	45.538
21	Ranger FC	Ibrox Stadium	45.325
22	Club Atletico de Madrid	Estadio Vicente Calderon	44.647
23	Celtic FC	Celtic Park	44.614
24	Liverpool FC	Anfield	43.910
25	Sunderland AFC	Stadium of Light	43.071
26	Olympique de Marseille	Stade Velodrome	42.015
27	Athletic Club de Bilbao	San Mames Barria	41.983
28	Chelsea FC	Stamford Bridge	41.500
29	Hannover 96	AWD Arena	41.246
30	Werder Bremen	Wesersradion	40.935

1.4. Futbol Endüstrisinin Farklı Sektörlere Etkisi

Sporun örgütlü olarak çıkış süreci hem siyasal hem ekonomik açıdan insanların toplu olarak beraber yaşaması ve devlet politikaları ile doğrudan ilgilidir (Devecioğlu, 2004, s.9). Ülkemizden buna örnek olarak 1. Dünya Savaşında bir çok cephede bulunan kulüplerimiz ve sporcuları ve 2. Dünya Savaşı döneminde silah altında bulunan askerlerin dışında kalan gençleri ‘sivil savunma mükellefiyeti’ adı altında çıkartılan kanun ile sivil savunmaya, yurt savunmasına ve spora yöneltmek amacıyla ‘kamu ve özel sektörde 500 kişiden fazla eleman çalıştıran kuruluşların spor kulübü kurma mecburiyeti’ kararı ile hem spora teşvik etmiştir hem de devlet politikası uygulanmıştır (www.adanademirspor.org.tr, 2015. E.T. 19.10.2016).

Savaş yıllarının geride kalmasıyla eğlence aktivitesi olarak değerlendirilmişse de bu durum Bosman kararları ile değişmiş ve futbol küreselleşmesiyle birlikte milyarlarca dolarlık bir endüstri halini alarak günümüz için önemli bir iş kolu haline gelmiştir. Bunların sonucu olarak futbol endüstrisi dolaylı veya dolaysız şekilde onlarca sektörün yararlandığı noktada konumlanmıştır. 50’yi aşan sektör ile bağlantısı bulunan futbol endüstrisi durgunluğa girmiş bir ekonomiyi canlandırarak güçtedir (Güneş, 2010, Giriş).

Futbol endüstrisinin küreselleşmesi ve pazarlamanın bu alanda çok etkin kullanılmasıyla birlikte reklam ve para futbol ile özdeşleşmiş ve futbolun hedef kitleside buna uyum sağlayarak futbol ile bağlantılı diğer sektörlerde tüketici konumuna geçerek futbol endüstrisinin diğer sektörlerle olan etkisinde büyük rol oynamıştır. Söz konusu diğer sektörler şu şekilde sıralanabilir(Güneş, 2010, s.143).

Tablo 4. Futbol Endüstrisinin Doğrudan Yada Dolaylı Yoldan Etkileşimde Olduğu Sektörler

Gıda Sektörü	Tekstil Giyim Sektörü	Ayakkabı Sektörü
Eğlence Sektörü	Bahis Oyunları Sektörü	Baskı ve Matbaa
Deri Sanayi	Reklamcılık	Lastik ve Kauçuk
Elektronik, Bilgisayar ve Oyunlar	Otomotiv	Makine ve Metal
Tamir ve Yan Sanayi	Mobilya	İnşaat
Ulaşım, Nakliye, Lojistik	Toptan ve Perakende	Turizm
Tarım Sektörü	Sağlık	Medya
Sigortacılık	İnsan Kaynakları Hizmeti	Eğitim
Kültür Sektörü (Sinema ve görsel sanatlar, grafik vs.)	Hediye(Souvenir)	Bankacılık ve Finansal Hizmetler
Oyuncak Sektörü	Orman Ürünleri Sektörü	Kağıt ve Kağıt Ürünleri
Enerji- Elektrik-Su-Gaz	Basım Yayım (Plak-Cd)	Takı- Mücevherat
Kimya- Boya Sanayi	İletişim	Cam, Porselen, Seramik
Emlak- Konaklama	İnternet Hizmetleri	Giyim Sektörü(Store)

1.4.1. Futbolun Medya Sektörüne Etkisi

Medya ve futbol ilişkisinin başlangıcı Avrupa Kıtası'nda düzenlenen ilk Dünya Kupasının final maçı olan, İtalya'nın aynı zamanda ev sahipliği de yaptığı İtalya-Çekoslavakya maçına dayanmaktadır. Bu maç radyo aracılığı ile canlı yayınlanmasıyla dünya futbol tarihine geçmiş ve medyanın futbol ile ilişkisinin başlangıcı olmuştur. Medya sektörünün şüphesiz en etkili kitle iletişim araçlarından biri olan televizyonun futbol ve medya ilişkisindeki yeri günümüzde merkezde konumlanmıştır. Televizyon, küreselleşen ve dünyada en çok takip edilen spor dalı olan futbolu kilometrelerce uzaktaki insanlara yakınlaştırmış ve bu endüstride medyanın ciddi ölçüde pazar payına sahip olmasını sağlamıştır. Futbolun popüleritesinin artmasına katkı sağladığı gibi hedef kitlenin daha da artmasına sebep olan medya sektörü kulüpler için ciddi gelir kaynağı olmuşlardır (Ongan, Demiröz, 2010, s.73).

2015 yılında Dünya Para Liginde ilk 20 sırada yer alan futbol takımlarının medya ve yayın gelirleri, toplam gelirlerinin %39,40'ını oluşturmaktadır. İlk 20 sıradaki bu kulüplerin toplam medya yayın gelirleri ise 2.6 milyar euro'dur (Deloitte Spor Servisi, Football Money League 2015 verilerinden derlenmiştir). Aşağıdaki tablolarda ise Avrupa'nın en değerli ilk 5 liginin ve Türkiye Spor Toto Süper Lig'in yıllar itibariyle yayın ihale bedelleri yer almaktadır (tablolar totalsportek.com ve ntv verilerinden derlenmiştir.);

Tablo 5. Fransa Ligi Yayın İhale Bedeli

Fransa	Sezon/Yıl	Sezonluk Yayın Ücreti
	2001-2004	125 milyon Euro
	2004-2007	600 milyon Euro
	2008-2012	668 milyon Euro
	2012-2016	607 milyon Euro
	2016-2020	726 milyon Euro

Tablo 6. Almanya Ligi Yayın İhale Bedeli

Almanya	Sezon/Yıl	Sezonluk Yayın Ücreti
	1990-1991	50 milyon Mark
	1991-1992	55 milyon Mark
	1992-1997	145 milyon Mark
	1997-2000	255 milyon Mark
	2000-2001	355 milyon Euro
	2006-2009	420 milyon Euro
	2009-2013	500 milyon Euro
	2013-2017	627 milyon Euro
	2017-2021	1.37 milyar Euro

Tablo 7. İspanya Ligi Yayın İhale Bedeli

İspanya	Sezon/Yıl	Sezonluk Yayın Ücreti
	2016-2019	883 milyon Euro

Tablo 8. İtalya Ligi Yayın İhale Bedeli

İtalya	Sezon/Yıl	Sezonluk Yayın Ücreti
	2012-2015	823 milyon Euro
2015-2018	943 milyon Euro	

Tablo 9. İngiltere Ligi Yayın İhale Bedeli

İngiltere	Sezon/Yıl	Sezonluk Yayın Ücreti	
		1992-1997	38.2 milyon Pound
1997-2001	167.5 milyon Pound		
2001-2004	341 milyon Pound		
2004-2007	370 milyon Pound		
2007-2010	568 milyon Pound		
2010-2013	1.98 milyar Pound		
2013-2016	3.18 milyar Pound	4.6 milyar Dolar	
2016-2019	5.14 milyar Pound	7.8 milyar Dolar	

Tablo 10. Türkiye Ligi Yayın İhale Bedeli

Türkiye	Sezon/Yıl	Sezonluk Yayın Ücreti
	1994-1995	7.2 milyon Dolar
	1995-1996	23 milyon Dolar
	1996-1997	40 milyon Dolar
	1997-1998	45 milyon Dolar
	1998-1999	55 milyon Dolar
	1999-2001	120 milyon Dolar
	2001-2004	465 milyon Dolar
	2004-2008	377.6 milyon Dolar
	2008-2010	280 milyon Dolar
	2010-2014	321 milyon Dolar
	2014-2016	321 milyon Dolar
	2017-2022	500 milyon Dolar

Yayın ihale tabloları bulunan liglerin 2016 yılı itibariyle ülkelerindeki dekoder ücretleri ise şu şekilde oluşmaktadır(Digitürk, Bein Sports, Tuğrul Akşar makalelerinden derlenmiştir, E.T. 20.01.2017).

Tablo 11. Avrupa'daki En Değerli İlk 5 Lig ve Türkiye Süper Lig'in Dekoder Ücretleri

Ülke Adı	Lig Adı	Dekoder Ücreti
İngiltere	Premier League	77.6 Dolar
İtalya	Serie A	38 Dolar
Almanya	Bundesliga	32 Dolar
İspanya	La Liga	27.4 Dolar
Fransa	Ligue 1	35 Dolar
Türkiye	Süper Lig	24.6 Dolar

1.4.2. Futbolun Pazarlama Sektörüne Etkisi

Futbol endüstrisinin sahip olduğu geniş kitleye hitap etmek isteyen firmalar pazarlama hedefleri doğrultusunda ürünlerini tanıtmak, tutundurmak, satışlarını arttırmak amacının yanı sıra farkındalık yaratmak ve hedef kitleyle duygusal bir bağ kurmak açısından çeşitli stratejiler geliştirerek futbol takımlarına, oyunculara, müsabakalara, turnuvalara, tesis ve stadyumlara sponsor olmaktadır. Günümüzde sponsorluk, futbol endüstrisi içerisindeki kurum, kuruluş ve kişilerin en önemli gelir kaynaklarından bir tanesi olarak değerlendirilmektedir. Sponsor olacak firmalar bu anlaşmaları ayni ve nakdi değerler üzerinden yapabilmektedir. Bunlar firmanın, kulüplere çeşitli indirim olanakları sağlaması, medya anlaşması, performans dayalı prim, seyahat ve kamp giderleri anlaşmaları olarakta örneklendirilebilir. Futbol tarihinde ise ilk sponsorluk anlaşması imzalayan kulüp ise İngiliz Nottingham Forest takımının Bovril firmasıyla 1898 yılında yapmış olduğu anlaşmadır(Güneş, 2010, s.30).

“Tüm bu anlaşmalar iki taraf için optimum kazanç sağlamakla birlikte sponsorluğun temel unsurları şu şekilde sıralanmaktadır” (Argan, Katırcı,2002, s.379-380);

- Sponsorluk, destekleyen ve desteklenen şeklinde en az iki tarafın varlığı ile gerçekleşir,
- Sponsorluk karşılıklı iki yönlü yarara dayanır,
- Sponsorlukta ayni, nakti, insan ve hizmet yardımı şeklinde gerçekleşebilir,
- Sponsorluk bir iletişim aracıdır,
- Sponsor ve olay yöneticisi sponsorluğun kendileri için en iyi sonucu içerdiğine inanır,
- Sponsorluk, firmanın pazarlama ve tutundurma amaçlarına ulaşmak amacıyla yapılır.

Günümüzde sponsorluk anlaşmalarının kulüpler için sadece futbol şubeleri ile sınırlı olmamakla birlikte amatör branşların hemen hemen tamamı ve ülkemizde yeni yeni gelişen e-spor faaliyetlerinde de hayati öneme sahiptir.

2015 yılı verilerine göre dünyanın önde gelen futbol takımlarının yaptığı forma sponsorluk anlaşmaları şu şekildedir (www.totalsportek.com, E.T. 12.12.2016);

Tablo 12. Futbol Endüstrisinde En Yüksek Forma Sponsorluk Anlaşmaları

	Kulüp	Marka Adı	Anlaşmanın Yıllık Bedeli (Milyon Pound)	Anlaşmanın Süresi
1	Barcelona	Nike	100	2018-2028
2	Manchester United	Adidas	75	2015-2025
3	Chelsea	Nike	60	2017-2032
4	Bayern Münih	Adidas	42.5	2015-2030
5	Real Madrid	Adidas	34	2012-2020
6	Arsenal	Puma	30	2014-2019
7	Liverpool	Warrior	25	2012-2018
8	Juventus	Adidas	20	2016-2022
9	AC Milan	Adidas	19	2013-2023
10	Psg	Nike	19	2013-2022

Forma sponsorluğunun bu denli yüksek rakamlara ulaştığı futbol endüstrisinde, gerek kulüplerin gerekse sponsorların markalaşmaya verdikleri önemi ve her iki işletmenin de esas amacının birbirini tamamlayarak kitlelere ulaşmak olduğunu görmekteyiz. Bu doğrultuda marka değeri açısından en değerli kulüpler ve değerleri şöyledir (www.totalsportek.com, E.T.12.12.2016)

Tablo 13. Futbol Endüstrisinde Marka Değeri Açısından En Değerli 15 Kulüp

		01.05.2016	01.05.2015	Değişim
	Kulüp	Marka Değeri	Marka Değeri	Yüzdesi
		(Milyon Dolar)	(Milyon Dolar)	
1	Real Madrid	3,447	3,260	% 5.74 Artış
2	Barcelona	3,177	3,160	% 0.54 Artış
3	Manchester United	2,964	3,100	% 4.39 Azalış
4	Bayern Munich	2,678	2,350	% 13.96 Artış
5	Arsenal	2,017	1,310	% 53.97 Artış
6	Manchester City	1,921	1,380	% 39.20 Artış
7	Chelsea	1,661	1,370	% 21.24 Artış
8	Liverpool	1,548	982	% 57.63 Artış
9	Juventus	1,299	837	% 55.20 Artış
10	Tottenham Hotspur	1,017	600	% 69.50 Artış
11	Borussia Dortmund	836	700	% 19.43 Artış
12	AC Milan	825	775	% 6.45 Artış
13	Paris Saint-Germain	814	634	% 28.39 Artış
14	Schalke 04	655	572	% 14. 51 Artış
15	Atletico Madrid	633	436	% 45.18 Artış

Son 5 yılda Türkiye'den sadece Galatasaray'ın girebildiği listede 347 milyon dolar değer ile 2014 yılında 16. Sırada olan Galatasaray, 2015 yılında %15.27 değer kaybederek 294 milyon dolar ile 20. Sırada yer almış, 2016 yılında ise ilk 20'nin dışında kalmıştır(Tablo, Most Valuable Soccer Teams of 2016, Visualized, Forbes, 2016 ve The Business of Soccer, Forbes, 2015 ve The World's Most Valuable Soccer Teams, Forbes, 2014 makale ve raporlarından derlenmiştir).

1.4.3. Futbolun Turizm Sektörüne Etkisi

Sportif faaliyette bulunmak veya bir sportif faaliyeti izlemek amacıyla seyahat eden herkes spor turisti olarak değerlendirilmektedir(www.tursab.org.tr,E.T. 28.12.2016). Tüketici kitlesinin yüksek sadakat duygusu ile hareket ettiği futbol endüstrisinin, spor turizmine etkisi durağan duruma geçmiş bir ülke ekonomisini canlandıracak kadar etkilidir. 2008 yılında yaşanan dünya ekonomik krizi ile büyüme

etkisi yavaşlayan ülkelerden bir tanesi olan Güney Afrika, 2009 yılında -%1.5 büyüme gerçekleştirmiş ve 2010 Dünya Kupasının Güney Afrika'da düzenlenmesinden dolayı ülke gerek aldığı yatırımlar gerekse turnuva için ülkeye gelen spor turistlerinin sağladığı döviz akışı ile 2010 yılında %3.1 ekonomik büyüme gerçekleştirmiştir. 2008 yılında 20 milyar dolar olan cari açığı ise turnuva sonrasında 10 milyar dolara düşmüştür (Özpak, 2013). Aynı zamanda FIFA bu turnuvadan 3.4 milyar dolar gelir elde ederek kuruluşundan itibaren en yüksek kâr oranını yakalamıştır (www.economist.com, E.T. 10.11.2016). 2014 Dünya Kupasına ev sahipliği yapan Brezilya ise 11 milyar dolarlık yatırım yapmış, ülkesinde ise turnuva sebebi ile 650.000 spor turistini ağırlamıştır. Tüm turnuva süresi boyunca stadyumlarda maçı canlı izleyen kişi sayısı ise 3.5 milyon kişi olmuştur (www.fifa.com, E.T. 10.11.2016).

Ülke risk faktörleri ile de doğrudan ilişkisi olan spor turizmi güvenlik sorunu olmayan gelişmiş ülkelerde, dünyadaki spor turizm toplam payından %25 oranına kadar pay alabilmektedir. Ülkemizde ise futbol turizm örneği olarak her yıl yaklaşık 1200 futbol takımının kamp için Türkiye'ye gelmesi gösterilebilir. Özellikle soğuk iklim bölgesi olan ülke takımlarının birden fazla kez geldiği durumlarda ise bu rakam 2500'ü bulmaktadır. Kamp sebebiyle ülkemize gelen bu takımların yarattığı ekonomik hacim ise 100 milyon doları bulmaktadır (www.tursab.com, E.T. 28.12.2016).

1.5. Futbol Endüstrisinin Ekonomik Yapı İçerisindeki Yeri

İnsanların toplu halde birlikte yaşaması ile başlayan futbol kültürü ilk olarak toplumların güvenliğini sağlaması ve beraber hareket etmeyi, birlik olmayı ve insanları fiziksel olarak zinde tutmayı sağlaması sebebiyle ordu mensuplarına ve adaylarına oynatılmış daha sonra değişen dünya düzeni ile eğlence ve hobi olarak değerlendirilerek oynanmıştır. Daha sonra ki süreçte futbol, Bosman kararları ile birlikte küreselleşmiş ve bir iş kolu haline gelmiştir. Uluslar arası ve ulusal federasyonlar, dünya ve kıta turnuvaları, yüksek transfer ücretleri, sponsorluk ve reklam gelirlerinin çok yüksek rakamlara ulaşması, naklen yayın gelirlerinin milyar dolarlara satılması ve bu endüstride yapılan yatırımların her geçen gün daha da artması ile futbolun ekonomik bir faaliyet olarak, ekonomik yapıda sahip olduğu pay gittikçe büyümektedir.

1.5.1. Avrupa’da Futbol Endüstrisinin Ekonomik Boyutu ve Gelişimi

Avrupa futbol pazarı, gerek futbol endüstrisindeki en büyük paya sahip olması gerekse futbol pazarında finansal açıdan diğer kıtalara göre en yüksek büyüme oranına sahip olması sebebiyle futbol endüstrisinde lokomotif görevi görmektedir. 2010 yılında 16.9 milyar Euro değere sahip olan Avrupa futbol pazarı, 5 yıl içerisinde %30.18’lik büyüme gerçekleştirerek 2015 yılında değerini 22 milyar Euro’ya çıkartmıştır. 2017 yılında ise ‘beş büyük’ ligin (Premier Lig, Bundesliga, La Liga, Serie A, Lig 1) yeni yayın ihalelerinin eskilerine oranla daha yüksek rakamlar ile devam edecek olması sebebiyle 2017 yılı Avrupa futbol pazarı tahmini değeri 25 milyar Euro olarak belirlenmiştir. Beş büyük ligin 2010 yılı değeri 8.6 milyar Euro’luk bir toplama ulaşmış ayrıca bu beş büyük ligin kulüplerinin oyuncularına ödedikleri ücret toplamı ise 5.6 milyar Euro olmuştur. 2015 yılı itibariyle beş büyük ligin, 5 yıllık süre içerisinde toplam değeri %39.53 oranında artarak 12 milyar Euro’ya ulaşmış, bu ligin kulüplerinin oyuncularına ödedikleri ücret toplamı ise %32.14 artarak 7.4 milyar Euro’ya ulaşmıştır (Deloitte Sports Business Group Annual Review of Football Finance 2012 verilerinden derlenmiştir).

Kulüplerin maç günü gelirleri, medya ve sponsorluk gelirleri, ticari gelirleri her yıl ciddi oranda artarak oluşturduğu katma değer, gerek futbol pazarının büyümesine gerek ülkeler için önemli bir ekonomik faaliyet olarak değerlendirilmesine büyük katkı sağlamaktadır.

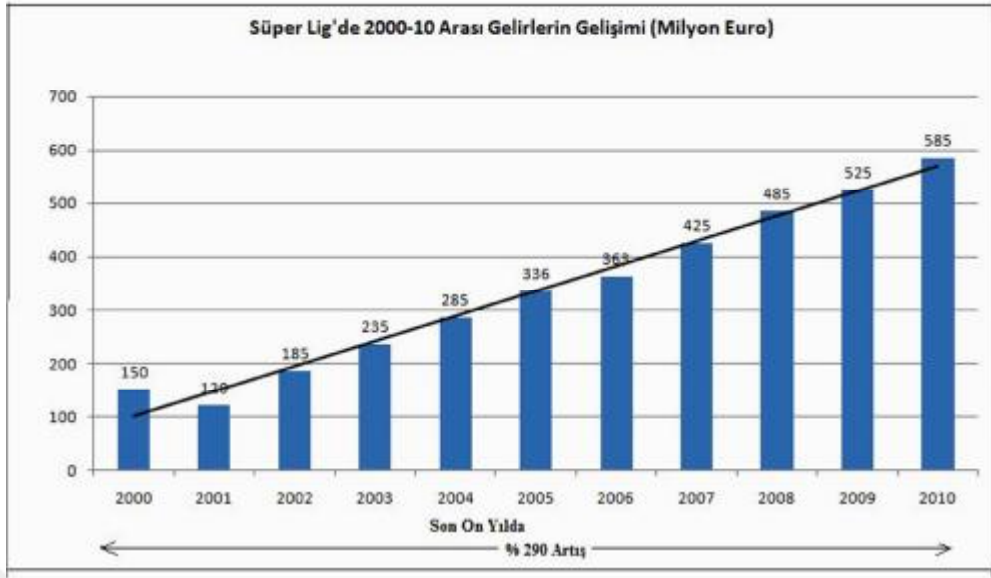
Kulüplerin toplam gelirlerinin dikkate alınarak hazırlandığı ‘Avrupa’nın en zengin 20 kulübü’ tablosu işe aşağıda yer almaktadır (Deloitte Sports Business Group, Annual Review of Football Finance 2016 verilerinden derlenmiştir);

Tablo 14. 2015/16 Gelir Tablosu (€M) Avrupa'nın En Zengin 20 Kulübü

	Kulüp Adı	Yıllık Gelir (€m)
1.	Manchester United	689 m
2.	Barcelona	620.2 m
3.	Real Madrid	620.1 m
4.	Bayern Munich	592 m
5.	Manchester City	524.9 m
6.	Paris St. Germain	520.9 m
7.	Arsenal	468.5 m
8.	Chelsea	447.4 m
9.	Liverpool	403.8 m
10.	Juventus	341.1 m
11.	Borussia Dortmund	283.9 m
12.	Tottenham	279.7 m
13.	Atletico Madrid	228.6 m
14.	Schalke	224.5 m
15.	AS Roma	218.2 m
16.	AC Milan	214.7 m
17.	Zenit St. Petersburg	196.5 m
18.	West Ham United	192.3 m
19.	Inter Milan	179.2 m
20.	Leicester City	172.1 m

1.5.2. Türkiye'de Futbol Endüstrisinin Ekonomik Boyutu ve Gelişimi

Ülke ekonomisi ile paralellik gösteren Türk futbol endüstrisi, Türkiye'de ekonomik şartların geliştiği ölçüde gelişmiş, futbol kulüplerimiz ise futbolun ekonomik gelişimine ve iş kolu haline gelmesine bu süreçte uyum sağlamaya çalışmıştır. 2000-2010 yılları arasında gelir artışı, yayın ihalelerinin de artmasıyla ciddi yükselme göstererek bu 10 yıllık süreçte %290 oranında bir artış gerçekleşmiştir. Süper Ligin 2000-2010 yılları arası gelir gelişim tablosu ise aşağıdakişekildeki gibi olmuştur(Akşar,2011).

Tablo 15. Süper Lig’de 2000-10 Arası Gelirlerin Gelişimi (Milyon Euro)

(Kaynak: Akşar,2011)

Futbolun, Türkiye’de popülerliğinin her geçen gün daha da artması ile endüstride müşteri olarak tanımlanan taraftarların kulüplerine maddi açıdan faydalarının giderek arttığı görülmektedir ve kulüplerin gelirleri bu doğrultuda daha da gelişim göstererek artmıştır. Daha önce şampiyonluk yaşamış olan 5 futbol kulübünden 4’ü (Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe, Trabzonspor) kendi aralarındaki rekabetçi dengenin üst düzeyde olması sebebiyle fark yaratacak atılımlar hedeflemiş ve özellikle ihtiyaç duydukları finansman farkını yaratmak için 2002-2005 yılları arasında şirketleşip halka açılarak sağlamaya çalışmışlardır.

2015-2016 sezonunda değeri 1 milyar 52 milyon Euro’ya kadar ulaşarak dünyanın en değerli 6.ligi olan Süper Lig, Uefa’nın Finansal Fair Play (FFP) kuralı ve yaptırımlarından dolayı elindeki değerli ve bir o kadar da maliyetli oyuncularını satmak zorunda olan kulüpler bu doğrultuda hareket etmiş ve birçok oyuncusu bünyesinden ayrılmıştır, bu sebeple dünyanın en değerli ligi sıralamasında 7.’liğe düşmüş ve değeri 243 milyon Euro azalarak 843 milyon Euro’ya gerilemiştir(Akşar, E.T. 20.10.2016).

Uluslar arası organizasyonların kültürel, sosyal ve ekonomik açıdan büyük önem taşıması ve bu organizasyonlara ev sahipliği yapabilmek için çağa uygun olan spor tesislerine ihtiyaç olması sebebiyle Türkiye, bu alanda çeşitli projeler üretmiş ve 3 milyar TL’lik yatırım yaparak 23 şehirde 25 stadyum inşa etmiştir(<http://www.gsb.gov.tr>, 10.10.2016).

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE VE AVRUPA'DAKİ FUTBOL YÖNETİM OTORİTELERİ, YAPILARI VE TÜRKİYE'DEKİ FUTBOL KULÜBÜ YAPILANMALARI

2.1. Türkiye Futbol Federasyonu

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), 1 Ocak 1933'te kurulmuştur. TFF, Türkiye'de futbol faaliyetlerini yürüten, yatırım ve teşviklerle futbolun ülke genelinde gelişmesini ve yayılmasını sağlayan aynı zamanda bu doğrultuda düzenlemeler yapan, kararlar alan ve uygulayan ayrıca yine ülke genelinde tüm futbol faaliyetlerini denetleme ve çeşitli yaptırımlar uygulama hakkına sahip olan tek kurumdur (www.tff.org, E.T. 13.10.2016).

Türkiye Futbol Federasyonu misyonu ise aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (www.tff.org, 13.10.2016);

- Eğitim ve tesisleşmede çağı yakalamak,
- Uluslararası düzeyde altyapı rekabetini sağlayabilmek,
- Halka spor kültürünü aşlamak,
- Türk futbol ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan ve finansal açıdan güçlü bir kurum olmaktır.

TFF'nin statüsündeki amaçları ise (www.tff.org, E.T. 13.10.2016);

- Türkiye'deki her türlü futbol faaliyetini teşkilatlandırmak, düzenlemek ve denetlemek,
- Futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak,
- FIFA ve UEFA tarafından konulan kuralların gereğince uygulanmasını sağlamak, bu konuda yurt içinde ilgili düzenlemeleri yapmak ve futbolla ilgili konularda yurt dışında Türkiye'yi temsil etmek,

- Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri ile ilgili plan, program, düzenleme ve anlaşmalar yapmak ve başarılı sonuçlar alınması için gereken tedbirleri almak,
- Kendi üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktörlerin ve antrenörlerin, sağlık personelinin, futbolcu temsilcilerinin, müsabaka organizatörlerinin ve diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF'nin statü, talimat ve kararlarına ve ayrıca adı geçen futbol otoritelerinin yetkili organ ve kurallarının verdiği kararlara uymalarını sağlamak,
- Şiddet, şike, teşvik primi, ırkçılık, doping ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek,
- Futbol faaliyetlerini yürütmek, futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak, bu konularda birleştirici, eğitici, kültürel ve insani değerler ışığında ve özellikle de gençlik ve geliştirme programları aracılığıyla her türlü düzenlemeyi yapmak, kararlar almak ve uygulamak,
- Milli ve milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'yi futbolla ilgili konularda yurt dışında temsil etmek
- Fair Play kuralları ile FIFA ve UEFA'nın Etik Kurallarına uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik ilkelerini gözetmek,
- Uluslararası Futbol Birliği Kurulu (IFAB) tarafından hazırlanan Futbol Oyun Kurallarına ve FIFA ve UEFA tarafından hazırlanan diğer oyun kurallarına uymak,
- FIFA ve UEFA'nın statülerine, talimatlarına ve kararlarına riayet etmek
- FIFA ve UEFA Statülerinde belirtilen yargı kurallarının ve FIFA Statüsü'nün 59 ve 60. Maddeleri ile UEFA Statüsü'nün 59. Maddesinin 1. Fıkrasında belirtildiği şekliyle Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) yetkisini tanımak,
- Futbol alanında faaliyet gösteren kişilerin menfaatlerini korumak,
- Müsabaka ve organizasyonların bütünlüğünü tehlikeye düşürebilecek veya Futbol'un istismarına yol açabilecek hukuka aykırı tüm yöntem veya uygulamaların önlenmesini sağlamak,
- Futbolu geliştirmek amacıyla amatör futbol spor kulüp ve federasyonları ile bünyesinde futbol branşı bulunan engelliler spor federasyonlarına her türlü aynı ve nakdi yardımda bulunmak'' şeklinde sıralanmıştır.

TFF, tüm bu misyonlar doğrultusunda kendine vizyon olarak çağdaş ve kurumsal yapı ile Türk futbolunu yönetmeyi, takımların yönetilen futbolun, ülke içindeki profesyonel liglerine katılımını arttırmayı ve uluslar arası organizasyonlarda süreklilik kazanmasını hedeflemiştir. TFF'nin ülke genelinde düzenlediği ve organize ettiği 12 lig, 3 kupa (Spor Toto Süper Lig, TFF 1.Lig, Spor Toto 2.Lig, Spor Toto 3.Lig, U21 Ligi, Amatörler, Bölgesel Amatör Ligi, Kadın Ligleri, Gelişim Ligleri, Plaj Futbolu Ligi, Futsal Ligi, Nike Halı Saha Ligi ve Ziraat Türkiye Kupası, Avrupa Kupaları, Turkcell Süper Kupa) bulunmaktadır. Bu liglerin ve kupaların, profesyonellik ve seviye olarak sıralanışı ise şu şekildedir;

1. Spor Toto Süper Lig
2. TFF 1.Lig
3. Spor Toto 2.Lig
4. Spor Toto 3.Lig
5. U21 Ligi
6. Amatörler
7. Bölgesel Amatör Ligi
8. Kadın Ligleri
9. Gelişim Ligleri
10. Plaj Futbolu Ligi
11. Futsal Ligi
12. Nike Halı Saha Ligi

2.2. Spor Toto Süper Lig Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi

TFF tarafından organize edilen ligler arasında seviye ve profesyonellik açısından en üst sırada yer alan Spor Toto Süper Lig, ilk olarak Milli Lig adıyla 1959 yılında düzenlenmiştir. 1959 yılından günümüze kadar 68 farklı takımın mücadele ettiği Süper Lig'i sadece Galatasaray (20), Fenerbahçe (19), Beşiktaş (14), Trabzonspor (6), Bursaspor (1) tarafından kazanılmıştır. TFF'nin belirlediği kurallar çerçevesinde düzenlenen Süper Lig, bir önceki sezon ilk 15 sırayı alan takımlar ve 1.Lig'den yükselen 3 takım ile bir sonraki yıl yine 18 takımdan oluşan çift devreli lig şeklinde düzenlenmektedir. Sezonu 16., 17. Ve 18. Bitiren takımlar bir alt lige düşmektedirler

(www.tff.org, E.T. 13.10.2016). Süper Lig'in statüsü de yine Türkiye'de futbolun düzenleyici ve denetleyici tek kurumu olan TFF tarafından belirlenmektedir.

Süper Lig'e katılma hakkı kazanan takımların sağlaması gereken şartlar şu şekildedir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016);

- TFF tarafından istenen belgelerin tam olarak ve süresinde sunulması, TFF talimat ve düzenlemelerine uygun hareket edilmesi,
- Sezon başında TFF Yönetim Kurulu tarafından belirlenen tescil ve aidat ücretlerinin ödenmesi,
- Yönetim kurulu başkan ve üyeleri dışında, profesyonel yönetim şekline sahip olmak ve müsabakaların düzenli şekilde oynanmasını sağlamak amacıyla; genel müdür, güvenlik sorumlusu, stadyum müdürü, taraftar irtibat sorumlusu, bilet sorumlusu, medya sorumlusu ve akreditasyon sorumlusu görevlendirmesi ve her bir görev için farklı kişileri seçmesi ve bu bilgileri de süresi içerisinde TFF'ye vermesidir.

TFF'nin Spor Toto Süper Lig ödül sistemine göre, yapılan müsabakalar sonucunda Spor Toto Süper Lig'i birinci bitiren kulübün futbolcu, teknik heyet ve yöneticilerine başarılarını temsilen toplamda 50 adet madalya, kulübe ise şampiyonluk kupası verilmektedir. Bunun yanı sıra 22.07.2005 tarihli TFF Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda ise kulüpler için planlanan naklen yayın gelirinden oluşan para ödülü dağıtımı ise şu şekilde yapılmaktadır (www.tff.org, E.T. 25.12.2016);

- Yüzde 11'i Turkcell Süper Lig'de şampiyon olan takımlara, şampiyonluk sayılarına göre,
- Yüzde 35'i 18 Turkcell Süper Lig kulübüne eşit olarak,
- Yüzde 45'i puan performansına bağlı olarak,
- Yüzde 9'u ise Turkcell Süper Lig'i ilk altı sırada bitirecek takımlara sezon sonu ödülü olarak dağıtılacaktır.

Ayrıca söz konusu para ödülünün yanı sıra, takımların ligi bitirdiği sıralamaları itibariyle uluslararası müsabakalara katılma hakları ise aşağıdaki gibidir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016);

Söz konusu katılım şartları 2016-2017 sezonu için geçerlidir.

- Spor Toto Süper Ligi 1.sırada bitiren takım UEFA Şampiyonlar Ligi'ne gidecek 1. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 2.sırada bitiren takım UEFA Şampiyonlar Ligi'ne gidecek 2. Takım olur.
- Türkiye Kupası Şampiyonu olan takım UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 1. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 3. Sırada bitiren takım UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 2. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 4. Sırada bitiren takım UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 3. Takım olur.

Türkiye Kupası Şampiyonu olan takım UEFA Şampiyonlar Ligi'ne gitmeye hak kazanırsa;

- Spor Toto Süper Ligi 3. Sırada bitiren takım UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 1. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 4. Sırada bitiren takım UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 2. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 5. Sırada bitiren takım UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 3. Takım olur.

Türkiye Kupası'nda Şampiyon olan takım, Spor Toto Süper Ligi 3. Sırada bitirirse;

- Türkiye Kupası Şampiyonu olan takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 1. Takım olur.

- Spor Toto Süper Ligi 4. Sırada bitiren takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 2. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 5. Sırada bitiren takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 3. Takım olur.

Türkiye Kupası'nda Şampiyon olan takım, Spor Toto Süper Ligi 4.sırada bitirirse;

- Türkiye Kupası Şampiyonu olan takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 1. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 3. Sırada bitiren takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 2. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 5. Sırada bitiren takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 3. Takım olur.

Türkiye Kupası'nda Şampiyon olan takım, Spor Toto Süper Ligi 5. Sırada bitirirse;

- Türkiye Kupası Şampiyonu olan takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 1. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 3. Sırada bitiren takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 2. Takım olur.
- Spor Toto Süper Ligi 4. Sırada bitiren takım, UEFA Avrupa Ligi'ne gidecek 3. Takım olur.

2.2.1. TFF 1.LİG Tarihi ve Statüsü

TFF tarafından organize edilen ligler arasında ikinci seviyede yer alan 1.Lig ilk olarak 1963 yılında Türkiye 2. Futbol Ligi olarak düzenlenmiştir. 1963 yılından günümüze kadar 52 farklı takımın şampiyon olduğu 1.Ligte en çok birinci olan takımlar ise Samsunspor (6), Mersin İdman Yurdu (5), Kayserispor (4), Karşıyaka (4) olmuştur (www.tff.org, E.T. 13.10.2016). TFF'nin belirlediği statü gereği çift devreli lig usulüncü düzenlenen, ilk 2 sırada yer alan takımın direk Süper Lig'e çıktığı, 3., 4., 5., ve 6. sırayı paylaşan takımların Play-Off adıyla çift maç eleme usulü sistem ile yarı final maçları

oynadığı ve yarı finali kazanan takımların tarafsız sahada tek maç final usulüyle karşılaştığı ve bu maçı da kazanan takımın 3. olarak Süper Lig'e çıkmaya hak kazandığı sistemle düzenlemektedir. Aynı sezonda ligi 16., 17. Ve 18. Bitiren takımlar ise bir sonraki yıl otomatik olarak alt lige düşürülmektedir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016). 1.Lig'in de statüsü, kuralları ve katılma şartları Türkiye'deki tüm futbol organizasyonlarını düzenleyen TFF tarafından belirlenmektedir.

Süper Lig'e katılma hakkı kazanan takımların sağlaması gereken şartlar şu şekildedir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016);

- TFF tarafından istenen belgelerin tam olarak ve süresinde sunulması, TFF talimat ve düzenlemelerine uygun hareket edilmesi,
- Sezon başında TFF Yönetim Kurulu tarafından belirlenen tescil ve aidat ücretlerinin ödenmesi,
- Yönetim kurulu başkan ve üyeleri dışında, profesyonel yönetim şekline sahip olmak ve müsabakaların düzenli şekilde oynanmasını sağlamak amacıyla; genel müdür, güvenlik sorumlusu, stadyum müdürü, taraftar irtibat sorumlusu, bilet sorumlusu, medya sorumlusu ve akreditasyon sorumlusu görevlendirmesi ve her bir görev için farklı kişileri seçmesi ve bu bilgileri de süresi içerisinde TFF'ye vermesidir.

TFF tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde ise TFF 1.Lig'in ödül sistemi aşağıdaki gibidir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016);

Sezon sonunda 1.Lig'i birinci ve ikinci sırada tamamlayan ve Play-Off müsabakalarını kazanarak bir üst lige terfi etme hakkını elden eden kulüplere hem terfi hem şampiyonluk kupaları verilir. Bunun yanı sıra bu kulüplerin futbolcu, teknik heyet ve yöneticilerine başarılarını temsilen kulüp başına 50'şer adet madalya verilir.

2.2.2. Türkiye Kupası Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi

TFF, tarafından organize edilen Türkiye Kupası ilk olarak 1962-1963 yılının sezonunda düzenlenmiş, kupayı kazanan ilk takım ise Galatasaray Spor Kulübü olmuştur. 1980-1981 sezonunda 1992-1993 sezonuna kadar "Federasyon Kupası" adıyla oynanan Türkiye Kupası, 2005-2006 ile 2008-2009 sezonları arasında Fortis Bankası'nın kupaya organizasyonuna sponsor olması sebebiyle Fortis Türkiye Kupası,

2009-2010 sezonundan itibaren de Ziraat Bankası'nın kupanın organizasyonuna sponsor olmasıyla birlikte Ziraat Türkiye Kupası adını almıştır.

1962 yılından günümüze kadar Türkiye Kupası ve Federasyon Kupası adıyla düzenlenen organizasyonu Galatasaray (17), Beşiktaş (9), Trabzonspor (8), Fenerbahçe (6), Altay (2), Ankaragücü (2), Gençlerbirliği (2), Göztepe (2), Kocaeli (2), Kayserispor (1), Eskişehirspor (1), Bursaspor (1), Sakaryaspor (1) kazanmıştır⁸⁰(TFF, 2017).

TFF'nin 2012-2013 sezonunda uyguladığı statü değişikliği ile kupaya katılım şartları şu şekilde değiştirilmiştir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016);

- a) 2016-2017 sezonunda profesyonel liglerde takımı bulunmayan 28 ilden Bölgesel Amatör Lig'de mücadele eden takımlar aşağıdaki esaslar dahilinde kupaya katılacaktır.
 - Profesyonel takımı olmayan illerden BAL'da 1 takımla temsil edilen 24 ilden 1'er takım, bu takımın kupaya katılmaması halinde, o ilin yerel liginde bir önceki sezon üstte yer alan takım kupaya katılır.
 - 2016-2017 sezonunda BAL'da 2 takımla temsil edilen 4 ilden 2015-2016 sezonunda o ilin 2 takımı da BAL'da yer aldıysa puan cetveline göre üstte olan veya 2015-2016 sezonunda BAL Liginden mücadele eden 1'er takım kupaya katılır.
- b) 2015-2016 sezonunda grubunda birinci olup da Spor Toto 3.Lig'e yükselme Play-Off müsabakalarında Spor Toto 3.Lig'e çıkmaya hak kazanamayan 3 takım,
- c) 2016-2017 Sezonunda Spor Toto 3.Lig'de mücadele edecek 55 takım,
- ç) 2016-2017 Sezonunda Sport Toto 2.Lig'de mücadele edecek 36 takım,
- d) 2016-2017 Sezonunda 1.Lig'de mücadele edecek 18 takım,
- e) 2015-2016 Sezonu sonunda Spor Toto Süper Lig'de oluşan puan sıralamasında 1 ile 5. Sıralar arasında yer alan 5 takım
- f) 2015-2016 Sezonu sonunda Spor Toto Süper Lig'de oluşan puan sıralamasında 6 ile 10. Sıralar arasında yer alan 5 takım,
- g) 2016-2017 Sezonunda Spor Toto Süper Lig'de mücadele edecek ve bu maddenin "e" ve "f" fıkralarında yer alan takımlar haricindeki 8 takım.

Müsabaka sistemi ise şu şekilde değiştirilmiştir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016);

- A) Eleme Aşaması
- Ön eleme turu müsabakaları
 - Birinci eleme turu müsabakaları
 - İkinci eleme turu müsabakaları
 - Üçüncü eleme turu müsabakaları
- B) Grup Aşaması
- C) Son 16 Turu
- D) Final Aşaması
- Çeyrek final müsabakaları
 - Yarı final müsabakaları
 - Final müsabakası

Müsabakalar sonucunda Türkiye Kupasını kazanan takım UEFA Avrupa Ligi'ne 1.takım olarak katılma hakkını elde eder. Türkiye Kupası'nı kazanan takım lig sıralamasından dolayı Şampiyonlar Ligi'ne gitmeye hak kazanması durumunda ise Türkiye Kupası finalisti olan takım UEFA Avrupa Ligi'ne 3. takım olarak katılma hakkını elde eder.

TFF tarafından organizasyonun para ödül sistemi ise aşağıdaki gibidir (www.tff.org, E.T. 22.12.2016);

- 3. Tur'da mücadele edecek 54 kulübe, kulüp başı 26.200 Dolar katılım bedeli ödenecek.
- Grup aşamasına kalan 32 kulübe katılım bedeli olarak kulüplere 40.000 Dolar ödenecek. Grup müsabakalarında galibiyet alan kulüplere 40.000 Dolar, beraberlikle sahadan ayrılan ekiplere ise 20.000 Dolar ödenecek.
- Son 16 Turu'na katılan 16 kulübe kulüp başı 50.000 Dolar katılım bedeli, müsabakalardan galibiyetle ayrılan takımlara ise 100.000 Dolar ödenecek.
- Çeyrek finale kalan 8 kulübe, kulüp başı 100.000 Dolar katılım bedeli ödenecek. Müsabakalarda galip gelen takımlara 150.000 Dolar, berabere kalan ekiplere ise maç başına 75.000 Dolar ödenecek.

- Yarı finale kalan 4 kulübe, kulüp başı 150.000 Dolar katılım bedeli ödenecek. Müsabakalarda galip gelen takımlara 200.000 Dolar, berabere kalan ekiplere ise maç başı 100.000 Dolar ödenecek.
- Final maçında galip gelerek şampiyon olacak kulübe 2.525.000 Dolar, finalist takıma ise 1.135.000 Dolar ödenecek.

Ayrıca kupa müsabakaları sonunda kupayı kazanan takım ve final oynayan takımın futbolcu, teknik heyet, yönetici kadrosuna toplam 75'er adet madalya verilir. Kupa finalinden sonra toplanan hasılatın, maç gider ve hisselerinin düşülmesinden sonra kalan net maç hasılatının %60'ı kazanan, %40'ı ise kaybeden takıma verilir (www.tff.org, E.T. 11.11.2016).

2.2.3. TFF Süper Kupa Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi

TFF tarafından organize edilen, Süper Lig'i şampiyon olarak tamamlayan takım ile Türkiye Kupası'nı şampiyon olarak tamamlayan takım arasında oynanan kupa maçdır, her iki organizasyonun da aynı takım tarafından kazanılmış olduğu durumlarda ise müsabaka Süper Lig şampiyonu ve Türkiye Kupasının kaybeden finalist arasında oynanır. Süper Kupa organizasyonu ilk olarak 1966 yılında "Cumhurbaşkanlığı Kupası" adıyla düzenlenmiştir. 1981-1982 sezonu sonunda ise "Devlet Başkanlığı Kupası" adı altında oynanmış, 1998 yılından 2006 yılına kadar da organizasyona ara verilmiştir. 2006 yılından 2016 yılına kadar Süper Kupa adı ile düzenlenen organizasyon, 2016 yılından itibaren Turkcell Süper Kupa adıyla oynanmaktadır (www.tff.org, E.T. 13.12.2016).

Süper Kupa organizasyonunu kazanan takıma Süper Kupa ve müsabakayı oynayan her iki takıma başarılarını temsilen futbolcu, teknik heyet, yönetim kadrolarına 75'er adet olmak üzere madalya verilir. Kupa müsabakasından elde edilen bilet satış gelirleri dışındaki tüm gelirlerden (medya ve yayın hakkı gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri vb.) organizasyona ilişkin her türlü masraf (vergiler dahil olmak üzere) çıktıktan sonra kalan meblağın %10'u TFF payı olarak TFF'ye ayrılır. TFF payı ayrıldıktan sonra kalan net tutarın %60'ı galip, %40'ı mağlup olan takıma dağıtılır (www.tff.org, E.T. 13.10.2016).

Süper Kupa'yı daha önce kazanan takımlar ve kazandıkları yıllar aşağıdaki gibidir (www.tff.org, E.T. 13.10.2016);

Tablo 16. Süper Kupayı Kazanan Takımlar

Kulüp	Kazandığı	Kaybettiği	%Kazanma	Şampiyonluk Yılları
Galatasaray	15	8	%65	1966, 1969, 1972, 1982, 1987, 1988, 1991, 1993, 1996, 1997, 2008, 2012, 2013, 2015, 2016
Fenerbahçe	9	9	%50	1968, 1973, 1975, 1984, 1985, 1990, 2007, 2009, 2014
Beşiktaş	8	11	%42	1967, 1974, 1986, 1989, 1992, 1994, 1998, 2006
Trabzonspor	8	3	%72	1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1983, 1995, 2010
Göztepe	1	1	%50	1970
MKE Ankaragücü	1	1	%50	1981
Eskişehirspor	1	0	%100	1971

2.3. FIFA – Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği ve Görev Yapısı

Futbol ve futsalın dünyada en üst düzey yönetim organı olan FIFA, 21 Mayıs 1904 yılında ‘Federation Internationale de Football Association’ adıyla Paris’te kurulmuştur. FIFA’nın Türkçe karşılığı ise Uluslar arası Futbol Federasyon Birliği’dir. Merkezi İsviçre’nin Zürih kentinde olan FIFA’nın kurucu üyesi olan ülkeler ise İsviçre, Fransa, Belçika, Hollanda, Danimarka, İspanya ve İsveç’tir (www.fifa.com, E.T. 15.10.2016).

İsviçre kanunları çerçevesinde kurulan FIFA, dünyada futbolu yöneten, kuralları değiştiren ve uygulayan tek kuruluştur (www.fifa.com, E.T.15. 10.2016). Olağanüstü durumlar dışında yılda bir defa kongre düzenleyen FIFA, üye federasyonlarının temsilcilerinden oluşan bir kurul ile FIFA kongresini düzenler. FIFA kongresi aynı zamanda FIFA başkanı da seçmekle yükümlüdür. Organizasyonda 1 başkan ve 8 başkan yardımcısı ve 28 yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Yürütme, denetim ve uyum, yargı olarak 3 ana yönetim komitesi bulunan FIFA’nın bu ana komitelere bağlı 14 adet alt, görevlerine göre düzenlenmiş komitesi bulunmaktadır (www.fifa.com, E.T. 15.10.2016).

Toplam 211 ülke üyesi olan FIFA'nın bu ülkelerin birkaç istisna dışında coğrafi açıdan sınıflandırılarak yer aldığı 6 kıta konfederasyonu vardır. Bu 6 kıta konfederasyonun da ayrı tüzük ve yönetim organları olsa da, yönetim yetkileri FIFA tüzüğünde belirtilen yetkilere göre sınırlanmıştır (www.fifa.com, E.T. 15.10.2016).

6 kıtada görev yapan konfederasyonlar şunlardır;

- A) CAF – Afrika Futbol Konfederasyonu
- B) AFC – Asya Futbol Konfederasyonu
- C) UEFA – Avrupa Futbol Konfederasyonu
- D) CONMEBOL – Güney Amerika Futbol Konfederasyonu
- E) CONCACAF – Kuzey ve Orta Amerika ve Karayipler Futbol Federasyonu
- F) OFC – Okyanusya Futbol Federasyonu

2.3.1. UEFA Şampiyonlar Ligi Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi

FIFA'ya bağlı 6 konfederasyondan biri olan UEFA'nın, UEFA'ya üye her ülke takımını kapsayacak şekilde düzenlediği, Avrupa futbolunun en prestijli turnuva organizasyonudur. Şampiyonlar Ligine her UEFA'ya üye ülkenin şampiyonunun yanı sıra UEFA ülkeler sıralaması doğrultusunda bazı ülkelerin 2, 3, 4. Sırada olan takımları da katılabilmektedir (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017). Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası adıyla 1955 yılında başlayan organizasyon, 1991-1992 sezonundaki format değişikliği ile günümüzdeki adını almıştır. Turnuvayı bugüne kadar 10 farklı ülkeden 22 farklı takım kazanmış, bunlardan 12 tanesi ise birden fazla şampiyonluk yaşamıştır. Turnuvanın en çok kazananı 11 şampiyonluk ile Real Madrid olmuştur (www.uefa.org, E.T.13.10.2016).

1955 yılından bu yana turnuvayı kazanan takımlar aşağıdaki şekildedir (www.uefa.org, History – Season verilerinden derlenmiştir);

Tablo 17. Avrupa Şampiyonlar Ligi Kupasını Kazanan Takımların Listesi

Takım No	Takım Adı	Şampiyonluk Sayısı	Kazandığı Yıllar
1	Real Madrid	11	1956, 1957, 1958, 1959, 1960, 1966, 1998, 2000, 2002, 2014, 2016
2	Milan	7	1963, 1969, 1989, 1990, 1994, 2003, 2007
3	Bayern München	5	1974, 1975, 1976, 2001, 2013
4	Barcelona	5	1992, 2006, 2009, 2011, 2015
5	Liverpool	5	1977, 1978, 1981, 1984, 2005
6	Ajax	4	1971, 1972, 1973, 1995
7	Manchester United	3	1968, 1999, 2008
8	Internazionale	3	1964, 1965, 2010
9	Juventus	2	1985, 1996
10	Benfica	2	1961, 1962
11	Nottingham Forest	2	1979, 1980
12	Porto	2	1987, 2004
13	Celtic	1	1967
14	Hamburg	1	1983
15	Steaua Bucureşti	1	1986
16	Olympique de Marseille	1	1993
17	Chelsea	1	2012
18	Borussia Dortmund	1	1997
19	Feyenoord	1	1970
20	Aston Villa	1	1982
21	Psv	1	1988
22	Crvena Zvezda	1	1991

UEFA'nın Şampiyonlar Ligi için belirlediği para ödülü sistemi işe aşağıdaki gibidir (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017);

- Birinci eleme turu: €20,000
- İkinci eleme turu: €20,000
- Üçüncü eleme turu: €420,000
- Play-off turunda elenen: €3,000,000
- Play-off turu kazananı: €2,000,000
- Grup aşaması için taban ücret: €12,700,000
- Grup maçı galibiyeti: €1,500,000
- Grup maçı beraberliği: €500,000
- Son 16 turu: €6,000,000
- Çeyrek final: €6,500,000
- Yarı final: €7,500,000
- Kaybeden finalist: €1,000,000
- Şampiyon: €15,500,000

UEFA'nın kulüplere yaptığı bu ödemeler ise şampiyonanın yayın haklarından ve sponsorluk anlaşmalarından elde edilen gelirler ile yapılmaktadır. 1992 yılında yapılan statü değişikliği ile turnuvanın sponsorluk kriterleri de yenilenmiş ve en fazla 8 sponsorluk anlaşması hakkı tanınmıştır. Turnuvanın, mevcut ana sponsorları ise şunlardır; (www.uefa.com verilerinden derlenmiştir);

Tablo 18. Avrupa Şampiyonlar Ligi Ana Sponsorları Listesi

No	Sponsor Adı
1	Lay's
2	Pepsi
3	Gatorade
4	Nissan
5	*Heineken
6	MasterCard
7	Sony Europe
8	Gazprom

* Norveç, Fransa, İsviçre, Türkiye ve Rusya'da alkollü içecek reklamı yasak olduğu için bu ülkelerde reklamı yapılmaz.

2.3.2. UEFA Avrupa Ligi Tarihi, Statüsü ve Ödül Sistemi

FIFA'ya bağlı 6 konfederasyondan biri olan UEFA'nın, UEFA'ya üye her ülke takımını kapsayacak şekilde düzenlediği, Avrupa futbolunun en prestijli ikinci turnuva organizasyonudur. 1955 yılında düzenlenmeye başlayan Fuar Şehirleri Kupası, UEFA kupasının öncülü olarak değerlendirilmektedir. Fuar Şehirler Kupası'nın adı 1971 yılında UEFA kupası olarak değiştirilmiştir. 1999 yılında ise UEFA Kupa Galipleri Kupası, 2009 yılında ise UEFA Intertoto Kupası kaldırılarak UEFA Kupası ile birleştirilmiş ve 2009 yılından itibaren organizasyon günümüzdeki adını almıştır (www.uefa.org, E.T. 13.10.2016).

Turnuvanın statüsü doğrultusunda, Şampiyonlar Ligi'nde olduğu gibi kupaya katılacak takımlar UEFA ülkeler sıralamasına göre belirlenmektedir. Kulüpler, ulusal lig ve ulusal kupa organizasyonlarındaki başarılarına karşılık gelen dereceye göre UEFA Avrupa Ligi'nde oynamaya hak kazanırlar, ayrıca Şampiyonlar Ligi'nde grubunu 3. sırada bitiren takımlar bu turnuvaya eleme (son 32 takım) aşamasından itibaren dahil olmaktadır.

UEFA Avrupa Ligi turnuva aşamaları ise şu şekildedir (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017);

Tablo 19. Uefa Avrupa Ligi Turnuva Aşamaları

UEFA Avrupa Ligi Turları		
Birinci ön eleme turu	78 takım	İki ayaklı eleme
İkinci ön eleme turu	80 takım	İki ayaklı eleme
Üçüncü ön eleme turu	58 takım	İki ayaklı eleme
Play-off turu	62 takım	İki ayaklı eleme
Grup aşaması	48 takım	İki Devreli Lig usülü tur atlama
Son 32 turu	32 takım	İki ayaklı eleme
Son 16 turu	16 takım	İki ayaklı eleme
Çeyrek final	8 takım	İki ayaklı eleme
Yarı final	4 takım	İki ayaklı eleme
Final	2 takım	Tek maçlı eleme

1971 yılından günümüze kadar 11 farklı ülkeden, 27 farklı takım tarafından kazanılan UEFA Avrupa Ligi en çok Sevilla tarafından 5 kez kazanılmıştır. Turnuva tarihinde yalnızca 6 takım namağlup şampiyon olmuştur, bunlar; Tottenham Hotspur, Borussia Mönchengladbach, Göteborg (iki defa), Ajax, Galatasaray ve Feyenord'dur. Ayrıca, hem turnuvayı hem de aynı yıl ulusal ligini kazanan yalnızca 5 takım olmuştur, onlar; Göteborg (1982), Galatasaray (2000), Porto (2003), Valencia (2004), CSKA Moskova (2005) 'dır (www.uefa.org, History – Seasons verilerinden derlenmiştir).

UEFA Avrupa Ligi'ni kazanan takımların ise yıllara göre şu şekilde sıralanmıştır(www.uefa.org, History verilerinden derlenmiştir);

Tablo 20. Uefa Avrupa Ligi'ni Kazanan Takımlar

Takım No	Takım Adı	Şampiyonluk Sayısı	Kazandığı Yıllar
1	Sevilla	5	2006, 2007, 2014, 2015, 2016
2	Juventus	3	1977, 1990, 1993
3	Internazionale	3	1991, 1994, 1998
4	Liverpool	3	1973, 1976, 2001
5	Borussia Mönchengladbach	2	1975, 1979
6	Tottenham Hotspur	2	1972, 1984
7	Feyenoord	2	1974, 2002
8	IFK Göteborg	2	1982, 1987
9	Real Madrid	2	1985, 1986
10	Parma	2	1995, 1999
11	Porto	2	2003, 2011
12	Atletico Madrid	2	2010, 2012
13	Anderlecht	1	1983
14	PSV Eindhoven	1	1978
15	Eintracht Frankfurt	1	1980
16	Ipswich Town	1	1981
17	Bayer Leverkusen	1	1988
18	Napoli	1	1989
19	Ajax	1	1992
20	Bayern München	1	1996
21	Schalke 04	1	1997
22	Galatasaray	1	2000
23	Valencia	1	2004
24	CSKA Moscow	1	2005
25	Zenit St. Petersburg	1	2008
26	Shaktar Donetsk	1	2009
27	Chelsea	1	2013

Turnuvanın yayın haklarından ve sponsorluk anlaşmalarından elde edilen gelirler doğrultusunda UEFA'nın bu turnuva için hazırladığı ödül sistemi ve 5 ana sponsorunun listesi şu şekildedir (www.uefa.com verilerinden derlenmiştir);

- Enterprise Rent A Car
- FedEx
- Hankook Tire
- Heineken International
- UniCredit

Turnuvanın, UEFA tarafından belirlenen para ödül sistemi ise aşağıdaki gibidir (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017);

- Birinci ön eleme turu: 215.000€
- İkinci ön eleme turu: 225.000€
- Üçüncü ön eleme turu: 235.000€
- Play off: 245.000€
- Gruplar: 2.600.000€
- Grup maçlarında galibiyet başına: 360.000€
- Grup maçlarında beraberlik başına: 120.000€
- eleme turu: 500.000€
- eleme turu: 750.000€
- Çeyrek final: 1.000.000€
- Yarı final: 1.600.000€
- Final: 3.500.000€
- Şampiyonluk: 6.500.000€

UEFA, kulüplerin bu turnuvalarda eşit şartlar altında, birbirlerinden daha fazla borçlanarak veya finansal yapılarını etkileyecek derecede harcama yaparak rekabet avantajı sağlamalarının önüne geçmek istemektedir. Takımların, UEFA'nın düzenlediği bu turnuvalara katılabilmesi için yine UEFA'nın yerine getirilmesini istediği finansal kriterleri sağlaması gerekmektedir.

2.4. Finansal Fair Play

Avrupa futbolunun finansal yapısını iyileştirmeyi amaçlayan ‘financial fair play’ (FFP) ilk olarak 2010 yılında yürürlüğe alınmış, 2011 yılında ise uygulanmaya başlamıştır. FFP kuralları temel olarak, UEFA’nın düzenlediği turnuvalara katılacak olan kulüplerin diğer kulüplere, futbolculara ve devlete (vergi ve sigorta ödemeleri) borçlarının olmadığını belgelemelerini istemektedir (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017). 2013 yılından itibaren ise ‘denk bütçe’ yani kulüp harcamalarının, kulüp gelirleri ile dengelenmesini isteyerek, bu doğrultuda kulüplerin gelirinden fazla harcamalarını engelleyerek borçlanmalarının önünü kapatmıştır. Kulüplerin gelir-gider dengesi bağımsız olarak çalışan Kulüp Mali Kontrol Kuruluşu (Club Financial Control Body – CFCB) tarafından denetlenmeye başlamıştır. Kuruluş, kulüplerin son 3 yıllık mali raporlarının analizini yaparak belirtilen kriterleri yerine getirip getiremedikleri kontrol etmekle ve bu kriterleri yerine getiremeyen kulüplere karşı çeşitli yaptırımlar uygulamakla yükümlüdür (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017). UEFA, 2015 yılında kulüplerin daha güvenilir yatırımlar yapması ve gereksiz harcamalarını önlemek adına yeni düzenlemeler yapmış, kulüpler ise bu düzenlemelere uymak adına yeniden yapılanma yolunu seçmişlerdir. Bu süreç içerisinde 2011 ve 2013 düzenlemelerinin sağlanması amaçlanmıştır. Söz konusu düzenlemeler sonrasında kulüplerin gelir-gider dengesini düzenleyen denk bütçe kuralı doğrultusunda kulüplerin 3 yıllık değerlendirme sürecinde gelirlerinin yıllık olarak en fazla 5 milyon Euro kadar fazlasını harcayarak bütçe sapması yaşamalarına müsaade edilmiş ve tolerans noktası olarak kabul edilmiştir. Fakat, kulübün 5 milyon Euro üzerindeki gelir-gider açığı kulüp sahibi ve/veya iştirakler tarafından kapatılıyorsa azami bütçe sapması aşağıdaki şekilde kabul edilmektedir (www.uefa.org, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Edition 2012 bilgilerinden derlenmiştir.);

Tablo 21. Finansal Fair Play Kapsamında Kabul Edilebilir Sapma

İzleme Sezonu T	İzlenecek Yıl Sayısı	İzlenecek Sezonlar			Kabul Edilebilir Sapma	
		T-2	T-1	T	Katkı olmaması durumunda toplam fon açığı	Katkı sağlanması durumunda toplam fon açığı
2013/2014	2	-	2011/12	2012/13	5 milyon Euro	45 milyon Euro
2014/2015	3	2011/12	2012/13	2013/14	5 milyon Euro	45 milyon Euro
2015/2016	3	2012/13	2013/14	2014/15	5 milyon Euro	30 milyon Euro
2016/2017	3	2013/14	2014/15	2015/16	5 milyon Euro	30 milyon Euro
2017/2018	3	2014/15	2015/16	2016/17	5 milyon Euro	30 milyon Euro
2018/2019	3	2015/16	2016/17	2017/18	5 milyon Euro	30 milyon Euro'dan az

Tüm bu izleme, uyum ve denetleme sürecinde Kulüp Mali Kontrol Kuruluşu (CFCB) ile birlikte, lisans veren ulusal federasyon ve lisans sahibi kulüp olmak üzere üç taraf bulunmaktadır, ayrıca federasyonlarda kulüplere FFP kuralları çerçevesinde yaptırım uygulama hakkına sahiptir (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017).

UEFA'nın turnuvalarına katılacak tüm kulüplerin uymak zorunda olduğu FFP kuralları genel hatları ile şu şekildedir (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017);

- Lisans alacak kulüplerin futbolculara, diğer takımlara ve devlete borcunun bulunmamasını sağlamak,
- Kulüplerin, Uluslararası Muhasebe Standartları'na sahip olmasını ve bağımsız denetimden geçmiş mali yapıda olmalarını sağlamak,
- Kulüplerin, denk bütçe (gelir-gider eşitliği) şartlarını sağlamaktır.

Denk bütçe kuralında dikkate alınan gelir ve giderler ise TFF tarafından hazırlanan ve UEFA kriterleri ile uyumlu Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı'na göre şu şekilde oluşmaktadır (www.tff.org, E.T. 14.11.2016);

Gelirler; gişe hasılatı, yayın hakları, sponsorluk ve reklam, ticari faaliyetler ve diğer faaliyet gelirleri, oyuncu satışından kaynaklanan gelir ve kârlar, sabit kıymet satış kârları ve finansal gelir olarak tanımlanır. İlgili gelir, parasal olmayan kalemleri veya futbol dışı işlemleri içermez.

Giderler; satış masrafları, çalışanlara yapılan ek ödemelerin giderleri ve diğer faaliyet giderleri, amortisman veya oyuncu lisansının alınması masrafları, finans masrafları ve temettü dağıtımını olarak tanımlanır.

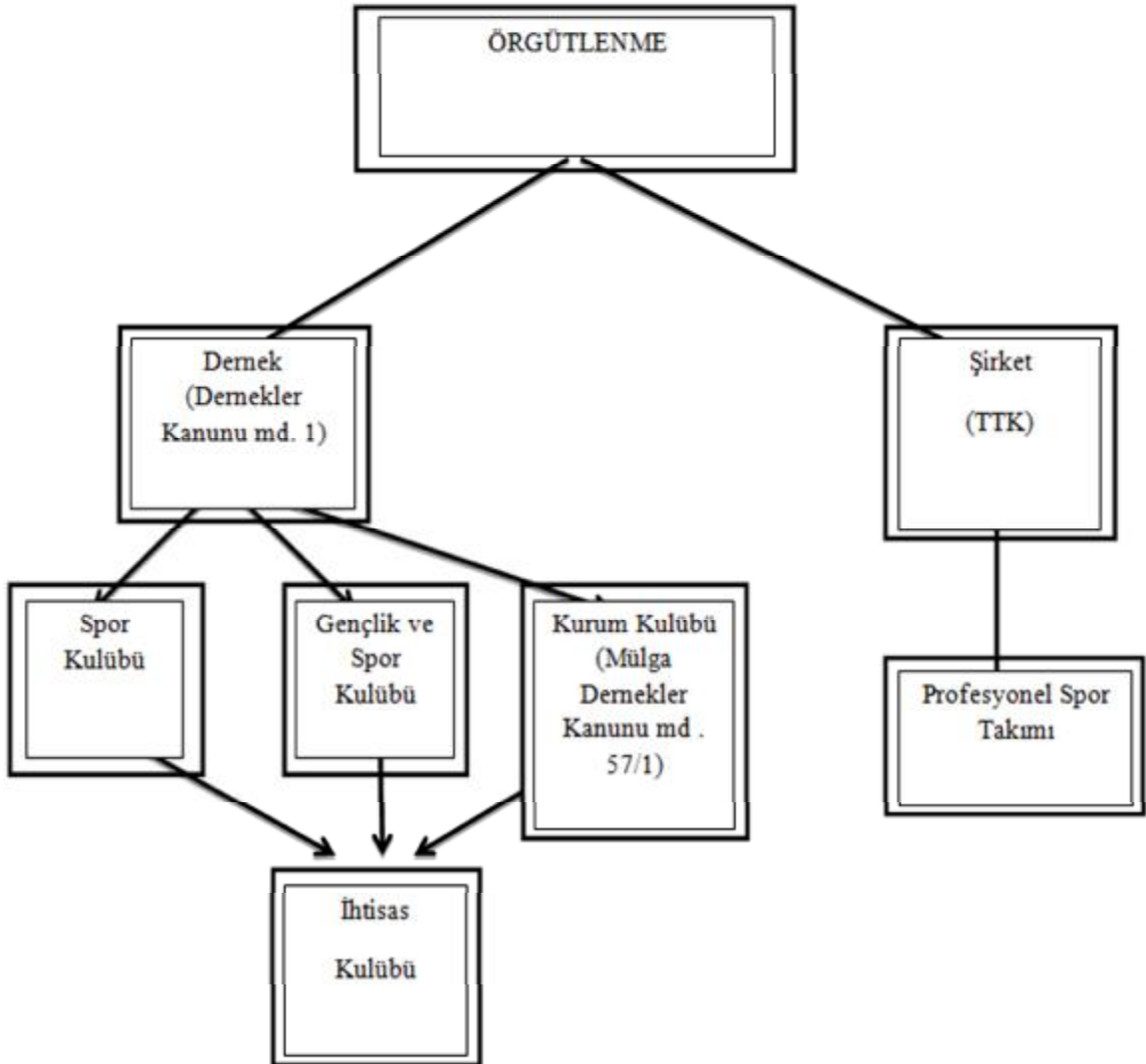
Ayrıca maddi olmayan duran varlıkların (oyunca itfa payı dışında) amortismanını/yıpranmasını, gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan harcamaları, sosyal gelişim projelerine yapılan harcamaları, diğer parasal olmayan unsurları, maddi duran varlıkların inşasına ilişkin finans giderlerini, vergi giderleri veya futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan belirli giderleri içermez. Bu tip giderlerin, denk hesap şartlarından muaf tutulmasının başlıca sebebi ise kulüplerin altyapılarına ve sosyal projelerine ağırlık vermelerini teşvik etme amaçlıdır.

Bu bilgiler doğrultusunda UEFA'nın FFP kurallarını uygulamasının temel amaçları şunlardır (www.uefa.org, E.T. 05.01.2017);

1. Kulüplerin finansal kapasitesini geliştirmek, şeffaflık ve kredibilitelerini artırmak,
2. Kulüplerin üçüncü kişi yada kurumlara (oyuncular, diğer kulüpler, devlet) karşı olan yükümlülüklerini zamanında yerine getirmek suretiyle alacaklıların korunmasını sağlamak,
3. Kulüplere futbolun finansmanında rasyonellik ve finansal disiplin getirmek,
4. Kulüpleri kendi gelirleri ölçüsünde faaliyetlerini sürdürmelerini teşvik etmek,
5. Kulüpleri uzun vadeli yatırım yapmaları için teşvik etmek,
6. Avrupa futbol kulüplerinin uzun vadede varlığını devam ettirebilmesini sağlamak ve sürdürülebilirliğini korumaktır.

2.5. Profesyonel Futbol Kulüplerinde Yapılanma

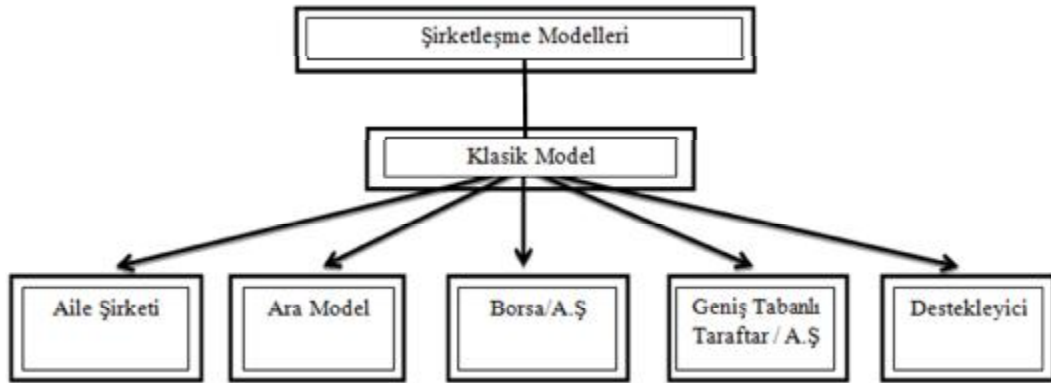
Futbol kulüpleri, dernek ve şirket statüsü olmak üzere temelde iki farklı grupta yapılanmışlardır. Sportif başarının gün geçtikçe daha da zorlaştığı futbol dünyasında, kulüpler rekabet avantajını daha güçlü finansal yapıya sahip olmakla ilişkilendirmiş bu doğrultuda kadrolarına en kaliteli ve en nitelikli isimleri dahil etme yarışına girmişlerdir. Bu gelişmeler doğrultusunda artan finansal ihtiyaçlar, kulüplerin kurumsal yapıda yönetilme ihtiyaçlarını, ticari faaliyet ihtiyaçlarını dolayısıyla gelir kaynaklarının artırılması ve doğru şekilde kullanılması ihtiyacını doğurmuştur. Kulüplerin yapılanma şekilleri ise aşağıdaki gibidir (Kocaoğlu, 2011, s.75);



Şekil 2. Kulüplerin Yapılanma Şekilleri

Kurumsal yapıda ve profesyonel yöneticiler tarafından ticari bir şirket olarak endüstriyel futbolun ve gelişen ekonominin şartlarına göre yönetilme hedefi olan şirketleşen futbol kulüpleri sadece sportif faaliyetlere değil, ticari faaliyetlere de ağırlık vermiştir. Kurumsallaşma ve profesyonel yönetim anlayışı ile uluslararası markalaşma, ticari faaliyetler ile kulübe fon sağlayabilme, halka arz, vergi avantajları ve kredi teminini kolaylıkla sağlamak gibi avantajları olan şirketleşen futbol kulüplerinin aynı zamanda elde edilen veya hali hazırda sahip olunan gayrimenkul ve varlıkların daha kolay elden çıkması ve kaybedilmesi, sportif başarıların ticari kazançta döndürülememesi, planlama ve strateji hatası, yönetim kalitesinin düşük olması ve ölçsüz borçlanmaların yaşanması gibi dezavantajları da vardır (Devecioğlu, Çoban, Karakaya, Karataş, 2012, s.).

Günümüz futbol endüstrisindeki şirketleşme modelleri aşağıdaki şekilde gibidir;



Şekil 3. Futbol kulüplerinin şirketleşme modelleri

Şekilde yer alan modellerin yapılanmaları ise şu şekildedir (Devecioğlu, Çoban, Karakaya, Karataş, 2012, s.9);

- Klasik Model; kulübün üyelerinden oluşan genel kurul ve yönetime aday olan yönetim kadrolarının yönetildiği, üyelerin kulüple herhangi bir ticari bağının bulunmadığı sistemdir. Söz konusu modelde ana hedef sportif başarı olmakla birlikte, bu başarı yönetici şahısların kişisel becerisine bağlıdır. Bu modelin Türkiye'deki örnekleri; Adana Demirspor, Karşıyaka, Ankaragücü
- Aile Şirketi Modeli; genel kurul kararı ile şirketleşme kararı alan ve tamamen tek kişiye yada bir aileye bağlı olan kulüplerin sistemidir. Bu

modelin Türkiye’deki örnekleri; Göztepe Anonim Şirketi, Adanaspor Anonim Şirketi

- Ara Model; şirket statüsünde yer alan kulüplerin sadece bir kısmını, örneğin sadece gelirlerini halka açtığı sistemdir. Bu modelin Türkiye’deki örnekleri; Galatasaray, Fenerbahçe, Trabzonspor
- Borsa/A.Ş Modeli; borsaya açılmanın şartlarını yerine getirmiş her şirket gibi borsaya açılan veya anonim şirket olan kulüplerdir. Bu sistem futbol endüstrisinde “İngiliz Sistemi” olarak adlandırılır. Bu modelin Türkiye’deki örnekleri; Beşiktaş
- Geniş Tabanlı Taraftar/A.Ş; klasik modeldeki genel kurul katılımcı sayısının bir nevi kulüp üye sayısının çok daha fazla olduğu bu modelde üyelerin oyları doğrultusunda rasyonel kararlar alınıp kulüp hem spor derneği, hem şirket, hem kulüp, hem spor takımı, hem sosyal kurum yapısı şeklinde yönetilmektedir. İspanya kulüplerine özgü bir sistem olan model aynı zamanda siyasi olarak bir akımın timsali olarak yaşamlarını sürdürürler. Bu modelin Dünya’daki örnekleri; Real Madrid, Barcelona, Athletic Bilbao
- Destekleyici; 2000 yılından itibaren uygulanan bu sistem, taraftar gruplarının kulübe belli oranda ortak olduğu, genel amacın ise kulübün kâr elde eden sosyal kulüp yapısında olmasıdır, aynı zamanda hükümet destekli olan bu sistem İngiltere’de alt liglerde rastlamak daha kolaydır.

2.5.1. Futbol Endüstrisinde Bir Finansman Aracı Olarak Halka Arz

Bosman kararları doğrultusunda hızla gelişen futbol endüstrisi, futbol kulüplerinin transfer politikalarına da doğrudan etki etmiş denk bütçe politikası doğrultusunda hareket etmeyen, gelirinden daha fazla harcama yapan kulüpler finansal açıdan çıkmaza girmiştir. Bu doğrultuda hem finansal çıkmazdan kurtulmak hem rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen futbol kulüpleri yeni gelir kaynakları arayışına girmiştir. İlk olarak Avrupa’da anonim şirketi statüsünde kurulan veya genel kurul kararı ile bu statüye geçiş yapmış kulüplerin sermaye piyasalarına açılarak düşük maliyetli ek gelir yaratma girişimleri olmuştur daha sonra ise gerek ülkemizde gerek dünyada bir çok futbol kulübü aynı modeli uygulamaya almıştır. Sermaye piyasasına açılan kulüplerin kendilerine bağlı anonim şirket hisselerini satarak

fon temin etmesi hem borçlanma maliyetlerini düşürmüş hem de faizsiz fon temin etmeleri neticesinde büyüme hızlarında artış avantajı elde etmişlerdir.

Halka arzın futbol kulüpleri için sağladığı bir diğer avantaj ise, temelinde yatırımcının haklarının korunması yatan çeşitli şartları karşılamaını sağlamak ve bu sayede profesyonel yönetim anlayışı ile kulüplerin daha şeffaf, daha hesap verebilir, daha adil ve daha doğru yönetsel kararlar uygulamasını sağlamaktır (Kavut, 2010, s. 8-10).

Bölümün devamında genel olarak halka arz modelleri ve Türkiye’de bu modelleri uygulayan futbol kulüplerinin şirketleşme ve halka arz süreçleri ele alınacaktır.

2.5.2. Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Yapılanma ve Halka Arz Modelleri

Gelişen ekonomik düzene uyum sağlamaya çalışan futbol kulüpleri buldukları pazar içerisindeki hacimlerini büyütme amaçlayarak yönetim anlayışlarını bu doğrultuda oluşturdukları stratejilere göre değiştirmektedir. Belirli kurallara göre (yasalar, tüzükler, sözleşmeler) kurulan ve her yönetim kurulu üyesinin (başkan, yönetici, şube ve branş sorumlusu) yetki ve sorumluluklarının belli olduğu, toplumdan her yaş grubunun gerek amatör gerek profesyonel şekilde spor yapmasına gerek araç gereç, gerek tesis bakımından olana sağlayan özel hukuki kuruluşlara *spor kulübü* denir (Genç, 1998, s.35). Kamu ve özel kuruluşları ve yükseköğretim kuruluşları kendi bünyelerinde çeşitli spor faaliyetleri için dernekler kurabilmekte ve başvuruları halinde 5223 sayılı dernekler kanununun 14. Maddesinde “Gençlik ve Spor Kulüpleri” adıyla yer alan madde doğrultusunda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne kayıt ve tescil edilebilmektedirler (Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, 2004). Yönetim anlayışlarına göre temelde ikiye ayrılan spor kulüpleri, dernek ve şirket statüsünde yönetilen spor kulüpleri olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Dernek statüsünde yer alan ve dernek şeklinde yönetilen spor kulüpleri, 4.11.2014 tarihli ve 5223 sayılı Dernekler Kanunu ile 31.3.2005 tarihli ve 25772 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Dernekler Yönetmeliğinde belirtilen gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulabilir¹¹⁶(Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, 2005). Dernekler, kâr elde etme amacı olmayan kurumlar oldukları için ticari faaliyetlerde bulunmamakta ve sadece sportif başarıya odaklanmaktadır.

Fakat, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından sadece dernek statüsündeki spor kulüplerine ticaret şirketi kurma hakkı verilmiş böylece dernek statüsündeki spor kulüpleri de diğer kulüpler ile adil rekabet şartlarını yakalamışlardır. Hem dernek statüsünde olup hem de ticaret şirketi sahibi kulüp sayısı Türkiye’de az da olsa bazı kulüpler resmi logolu ürün satışı ile kulübe maddi gelir kazandırma çalışmaları sürdürmektedirler. Bu metod dünyada ağırlıklı olarak Alman kulüpleri tarafından kullanılmaktadır. Dernek statüsündeki kulüplerin başlıca avantajları ise çeşitli vergilerden muaf tutulmalarıdır, bu vergiler şunlardır;

- Katma Değer Vergisi (KDV Kanunu, m.17)
- Damga Vergisi (Damga Vergisi Kanunu, m.9)
- Emlak Vergisi (Emlak Vergisi Kanunu, m.4)
- Gümrük Vergisi (Gümrük Kanunu, m.167)
- Harç İstisnası ve Veraset ve İntikal Vergisi Mafiyeti (Veraset ve İntikal Vergisi Kanunu, m.3)
- Bağış ve Yardımların Gelirlerden İndirilebilmesi İmkanı (Kurumlar Vergisi Kanunu, m.10)

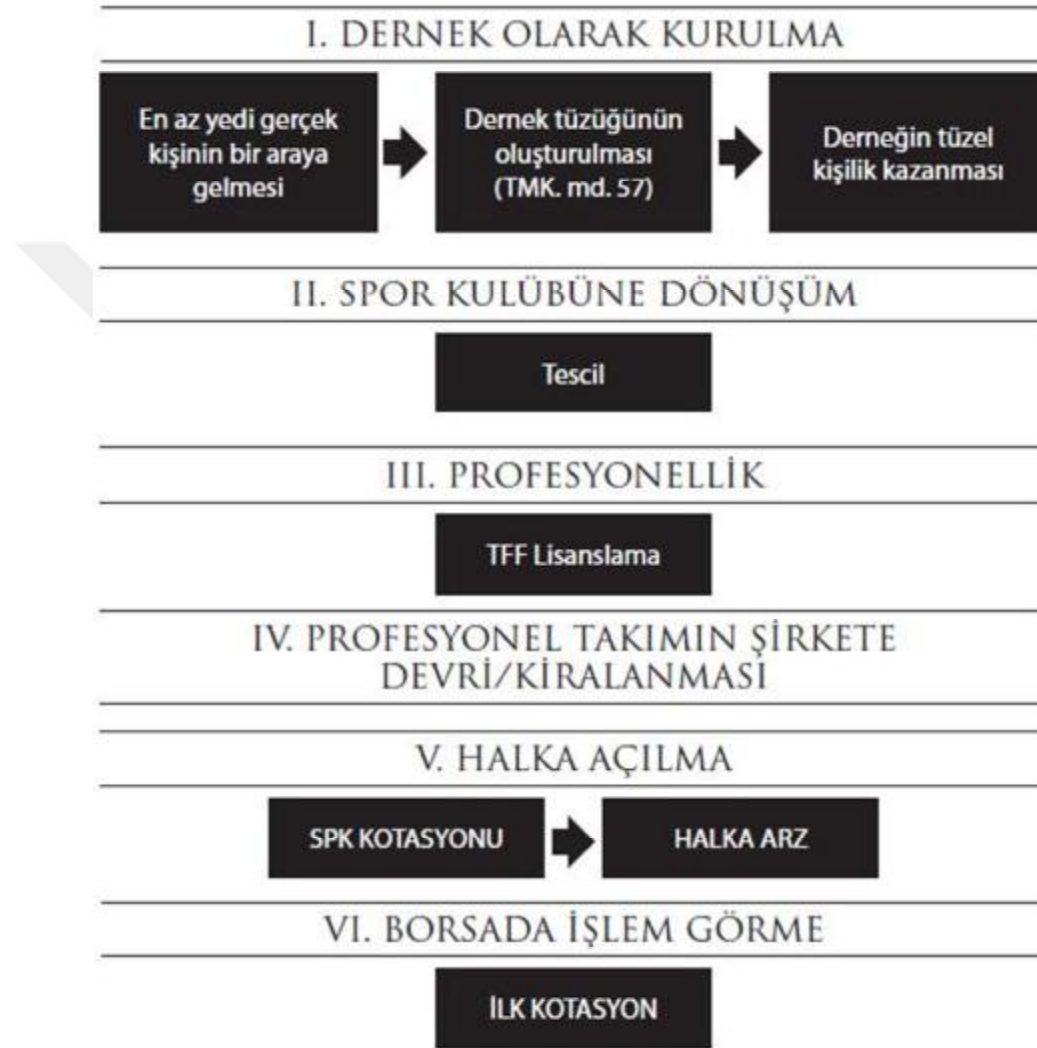
Türkiye’de dernek şeklinde yönetilen spor kulüpleri; Spor Kulübü (Dernekler Kanunu, m.1), Gençlik ve Spor Kulübü (Dernekler Kanunu, m57/1) ve Kurum Kulübü şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Şirket statüsünde yer alan ve ticari şirket olarak yönetilen spor kulüpleri, 28/05/1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat Görevleri Hakkındaki Kanunu 24. Maddesinde yer alan spor kulüplerinin Türk Ticaret Kanunu Hükmüne göre kuracakları ve kurulmuş olan şirketlerin devrine izin vermesine takiben faaliyetlerini bu şekilde de sürdürebilmektedirler (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 2011, m.24).

Ayrıca 5520 sayılı Kanunlar Vergisi Kanunu doğrultusunda Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile özerk spor federasyonlarına tescil edilmiş spor kulüplerinin idman ve spor faaliyetlerinde bulunan iktisadi işletmeleri ile sadece idman ve spor faaliyetlerinde bulunan anonim şirketler hükmü çerçevesinde şirketleşen futbol kulüplerinin dernek statüsündeki kulüpler gibi kurumlar vergisinden muaf olmaları sağlanmıştır. Yine aynı kanun doğrultusunda şirket statüsündeki futbol kulüplerinin elde

ettikleri transfer ve bonservis gelirleri, saha reklam gelirleri, maç bilet satışları, forma reklamları, maç yayın hakları gelirlerinin Türkiye’de sporun gelişimi ve kurumsallaşması amacıyla vergi kapsamı dışına alınmıştır.

Halka açılmak isteyen futbol kulüplerinin uyguladığı yöntem aşağıdaki gibidir (Kocaoğlu, 2011, s.92.);



Şekil 4. Futbol kulüplerinin halka arz aşamaları

Türkiye’de Sportif A.Ş veya Futbol A.Ş olarak halka açılmış olan futbol kulüplerimiz Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor’dur. İçlerinde yalnızca Beşiktaş’ın halka arz modeli diğer kulüplere göre farklıdır, bu model İngiliz modeli olarak adlandırılan model olup futbol şubesinin tüm gelir ve giderlerinin Futbol A.Ş’ye devredilmesi yoluyla halka arz işlemi gerçekleştirilmiştir. Diğer kulüplerimiz

Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor ise halka arzlarını gelire dayalı sistemi uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu gelire dayalı gerçekleştirilen halka arz modelinde kulüpler borsada işlem gören Futbol A.Ş veya Sportif A.Ş'lerine tüm gelirlerini devir ve temlik etmişlerdir ve kulübün ana gider kalemi olan transfer ücretlerini, bonservis ücretlerini ve personel ücretlerini kulüp bünyesinde tutmuşlardır. Böylece kulübün borsada işlem gören hisse senedini alan yatırımcıları temel olarak kulübün sadece gelirlerine ortak olmaktadır. Bu durum doğrultusunda kulüpler devamlı yüksek oranda kâr elde ediyor olarak görünmeleriyle birlikte düşük maliyet ile sağladıkları fonlarını da temettü dağıtımı yoluyla kulüp bünyesi dışına aktarmak durumunda kalmışlardır bu da kulüplerinin sürekli nakit kaybı yaşamalarına ve finansal yapılarının sekteye uğramasına sebep olmuştur. Kulüpler daha sonra gerek finansal olarak zayıflamalarının önüne geçmek gerek Uefa Finansal Fair Play kriterlerine uyum sağlama çabaları doğrultusunda kendi bünyelerinde şirket birleşmelerine gitmişler ve futbol şubelerinin gelir ve giderlerini tek bir şirket çatısı altında toplamışlardır.

2.5.2.1. Galatasaray Spor Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz

Galatasaray ilk olarak 1997 yılında Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş'yi futboldaki başarısını ticari faaliyetlerle perçinlemek ve kulübün marka değerini geliştirecek pazarlama faaliyetleri yürütmek amacıyla kurmuştur. Galatasaray(dernek) ile Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş arasında 1 Kasım 2000 tarihinde yapılan lisans anlaşması doğrultusunda Galatasaray'ın medya, reklam, sponsorluk ve isim haklarının yönetilme yetkisi 2030 yılına kadar Galatasaray Sportif A.Ş'ye devredilmiştir. Bu anlaşma doğrultusunda Galatasaray Sportif A.Ş, Galatasaray kulübüne (dernek) 1 Haziran 2005 tarihinden itibaren her yıl elde edeceği brüt gelirin %1'i oranındaki tutarı 200.000 Amerikan Doları'ndan az olmamak şartıyla ödeyecektir. Yine 1 Kasım 2000'de kulüp(dernek) profesyonel futbol takımını 30 yıl süreyle Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş'ye devretmiş bu anlaşma doğrultusunda ise Galatasaray Sportif A.Ş, Galatasaray kulübüne (dernek) her yıl elde edeceği brüt gelirin %1.5'ini 725.000 Amerikan Doları'ndan az olmamak şartıyla ödeyecektir. Kulüp ayrıca 2002 yılında Galatasaray Sporif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş'nin ana ortağı olarak Galatasaray Spor ve Futbol İşletmeciliği A.Ş'yi kurmuş ve misyon olarak futbolu ulusal tabana yaymak, geliştirmek ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek olarak belirlemiştir (sportif.galatasaray.org, E.T. 27.01.2017).

Kulüp 14-15.02.2002 yılında Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş'nin hisselerinin %16'sını birim fiyatı 87 TL'den halka arz etmiştir. Halka arz sonucunda elde edilen gelir 28.327.200 TL olurken Galatasaray'ın piyasa değeri ise 177.045.000 TL olarak hesaplanmıştır (Akyüz, 2005, s.21-26.).

Kulübün halka arz öncesi ve sonrası ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir(Akyüz, 2005, s.21-26);

Tablo 22. Galatasaray Spor Kulübü'nün Halka Arz ve Öncesi Ortaklık Yapısı

Ortaklar	Halka Arz Öncesi Pay Tutarı (TL)	Halka Arz Öncesi Pay Oranı (%)	Halka Arz Sonrası Pay Tutarı (TL)	Halka Arz Sonrası Pay Oranı (%)
Galatasaray Kulübü	1.606.176	78,93	1.708,998	83,98
AIG Blue Voyage Fund L.P (*)	257.053	12,63	-	-
AIG Global Sports and Entertainment Fund L.P (*)	171.369	8,42	-	-
Diğer Kurucu Gerçek Kişiler	402	0,02	402	0,02
Halka Açık Kısım	-	-	325,600	16
Toplam	2.035,000	100	2.035,000	100

*2000 yılında Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımcılar A.Ş'nin %21.05'ine 20 milyon Amerikan Doları ile ortak olan AIG, hisselerini 2004 yılında Galatasaray Sportif A.Ş'ye geri satmıştır.

Kulübün halka arz bilgileri ise aşağıdaki gibidir (Akyüz, 2005, s.21-26);

Tablo 23.Galatasaray Sportif A.Ş Halka Arz Bilgileri

Halka Arz Edilen Tarih	14-15.02.2002
Halka Arz Ediler Tutar (TL)	325.600
Halka Arz Edilen Oran (%)	16
İMKB’de İşlem Görmeye Başladığı Tarih	20.02.2002
Konsorsiyum Lideri	Global Menkul Değerler A.Ş
Halka Arz Satış Fiyatı (TL)	87
Halka Arz Hasılatı	28.327.200 TL
Halka Arz Piyasa Değeri	177.045.000 TL

28 Şubat 2004 tarihinde ise UEFA lisans kriterlerine uyum sağlayabilmek için Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş, amatör ve profesyonel futbol takımına ait tüm haklarını Galatasaray Spor ve Futbol İşletmeciliği A.Ş’ye devretmiştir.

Kulübün 31 Ağustos 2010 yılında yapmış olduğu Genel Kurul toplantısı sonunda ise Galatasaray Spor ve Futbol İşletmeciliği A.Ş ile Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş’nin birleştirilmesine karar verilmiş, Galatasaray Spor ve Futbol İşletmeciliği A.Ş, Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş tarafından Türk Ticaret Kanunu’nun451’inci maddesine göre devralınmıştır. Kulüp bu birleşmeyi taraftarına daha iyi hizmet verebilmek, futbol branşında mali, ticari ve sportif açıdan daha efektif çalışarak verimli ve başarılı olmak ve Galatasaray markasının gerek yurt içi gerek yurt dışında değerini arttırmak olarak açıklamıştır (sportif.galatasaray.org, E.T. 27.01.2017).

Kulübün 2017 yılı itibariyle ortaklık yapısı ise aşağıdaki gibidir (sportif.galatasaray.org, E.T. 27.01.2017);

Tablo 24. Galatasaray Spor Kulübü'nün 2017 Yılı İtibariyle Ortaklık Yapısı

Ortağın Adı/Ünvanı	Sermaye Payı (TL)	Sermaye Oranı (%)
Galatasaray Spor Kulübü Derneği	14.881.775	68.75
Halka Açık Kısım	6.763.224	31.25
Toplam	21.645.000	100.00

2.5.2.2. Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz

Fenerbahçe spor kulübü ilk olarak 1998 yılında sporun her branşında ticari faaliyette bulunabilmek adına Fenerbahçe Sportif Hizmetler San. Tic. A.Ş.'yi kurmuştur. Ayrıca Fenerbahçe Sportif Hizmetler San. Tic. A.Ş, Fenerbahçe'nin isim, marka, pazarlama haklarını da 30 yıllığına Fenerbahçe SK (dernek) 'den kiralamıştır, kiralama bedeli olarak ise 27.000.000 TL peşin ödenmiştir. 2002 yılında ise bu şirketin faaliyetleri konusunda düzenlemeler yapılmış ve ticari faaliyetlerde bulunma hakkı kulüp bünyesinde yeni kurulan Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş'ye devredilmiştir. Fenerbahçe bu şirket ile Fenerium markasını yaratmış ve lisanslı ürün satışı yaptığı mağaza zincirini oluşturmuştur. Kulüp 2004 yılında Fenerbahçe (dernek) 'nin sahip olduğu profesyonel futbol takımını da 30 yıllığına Fenerbahçe Sportif Hizmetler San. Tic. A.Ş'ne kiralamıştır. Bu anlaşma doğrultusunda şirket, Fenerbahçe kulübüne her yıl brüt gelirinin %2'sini (500.000 Amerikan Dolarından az olmamak şartıyla) profesyonel futbol takımını kiralama bedeli olarak ödeyecektir¹²⁵(Fenerbahçe Spor Kulübü Faaliyet Raporlarından derlenmiştir). Fenerbahçe spor kulübünün bünyesinde ayrıca şu şirketler bulunmaktadır (Fenerbahçe Spor Kulübü Faaliyet Raporlarından derlenmiştir);

- Fener Tv Fener Televizyon Haber ve Görsel Yayıncılık A.Ş,
- Fenerbahçe Turizm ve Catering İşl. San. ve Tic. Ltd. Şti.,
- Fenerbahçe İletişim Hizm. San. Tic. A.Ş,
- Fenerbahçe Eğitim Öğretim İşletmeleri Ticaret A.Ş,
- Fenerbahçe Spor Okulları Eğitim İşletmeleri San. Tic. Ltd. Şti.,
- Radyo Fenerbahçe Medya ve İletişim Hizmetleri A.Ş.

2004 yılında şirketi halka arz etmeye karar veren kulüp, Fenerbahçe Sportif Hizmetler San. Tic. A.Ş'nin %15'ini 12-13-16.02.2004 tarihinde Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş öncülüğünde her bir hisse senedi fiyatı 10,50 TL olarak belirleyerek halka arzını gerçekleştirmiştir. Bu halka arz sonrası elde edilen gelir 39.375.000 TL (dönemin kur oranı ile 30 milyon Amerikan Doları) olarak gerçekleşmiş, kulübün toplam değeri ise 262.500.000 TL (dönemin dolar kur oranı ile 200 milyon Amerikan Doları) olarak değerlendirilmiştir (Akyüz, 2005, s.16-21). Ayrıca 2012 yılı Fenerbahçe Olağanüstü Genel Kurulunda alınan karar doğrultusunda "Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi" ünvanı "Fenerbahçe Futbol Anonim Şirketi" olarak değiştirilmiştir (Fenerbahçe Spor Kulübü Faaliyet Raporlarından derlenmiştir). Gerçekleştirilen halka arzdaki en önemli noktalardan bir tanesi de Fenerbahçe'nin de gelire dayalı halka arz politikasını uygulamasıdır. Kulüp, futbol takımı ile ilgili giderlerin dernekte kalmasına, gelirlerini ise kiralama yöntemi ile Fenerbahçe Futbol A.Ş'ye devretmiştir. Kulübün gelire dayalı halka arz sistemini uygulamasının temel amacı Fenerbahçe Futbol A.Ş'ye hisse senedi olarak ortak olan yatırımcısının sadece gelirlere ortak olmasını sağlamak ve potansiye yatırımcısını devamlı kâr eden bir yapıya yatırıma teşvikte bulunmak ve bunu da yüksek oranda temettü dağıtmayı vaat ederek gerçekleştirmeyi hedeflemiştir. Sürekli kâr elde eden bir yapıya ortak olma ve temettü geliri elde etme amacıyla hareket eden tüketici/yatırımcılar kulübün hisse senedine yüksek oranda talepte bulunarak hisselerin değer kazanmasına da yol açmışlardır. Fakat aynı halka arz politikasını uygulayan kulüpler gibi Fenerbahçe'de düşük maliyetle sağladığı fonu temettü olarak dağıtarak kulübün finansal yapısında bozulmalara sebebiyet vermiştir. 2011 yılında hem Uefa Finansal Fair Play kurallarına uyum sağlamak hem de bu finansal açıdan zayıflamanın önünü kesmek adına Fenerbahçe Spor Kulübü'nün şirketleriyle yaptığı tüm anlaşmalar feshedilmiştir ve futbol şubesinin gelir ve giderleri tek bir şirket altında toplanmıştır.

Kulübün 2004 yılı halka arz verileri ve halka arz öncesi ve sonrası ortaklık durumu sırayla şu şekildedir;

Fenerbahçe Futbol A.Ş halka arz verileri(Akyüz,2005, s.16-21);

Tablo 25. Fenerbahçe Futbol A.Ş Halka Arz Verileri

Halka Arz Edilen Tarih	12-13-16.02.2004
Halka Arz Edilen Tutar (TL)	3.750.000
Halka Arz Edilen Oran (%)	15
İMKB’de İşlem Görmeye Başladığı Tarih	20.02.2004
Konsorsiyum Lideri	Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş
Halka Arz Satış Fiyatı (TL)	10,5
Halka Arz Hasılatı	39.375.000 TL
Halka Arz Piyasa Değeri	262.500.000 TL

Fenerbahçe Futbol A.Ş halka arz öncesi ve sonrası ortaklık yapısı (Akyüz, 2005, s.16-21);

Tablo 26. Fenerbahçe Futbol A.Ş Halka Arz Öncesi ve Sonrası Ortaklık Yapısı

Ortaklar	Halka Arz Öncesi Pay Tutarı (TL)	Halka Arz Öncesi Pay Oranı (%)	Halka Arz Sonrası Pay Tutarı (TL)	Halka Arz Sonrası Pay Oranı (%)
Fenerbahçe Kulübü	25.000.000	100	21.250.000	85
Halka Açık Kısım	-	-	3.750.000	15
Toplam	25.000.000	100	25.000.000	100

Türk spor kulüpleri arasında ilk kez tahvil ihraç eden kulüp olan Fenerbahçe, 2012 yılında Fenerbahçe Futbol A.Ş ile 100.000.000 TL nominal değerli 2 yıl vadeli ve 3 ayda bir kupon ödemeli değişken faizli tahviller halka arz edilmiştir (Fenerbahçe Spor Kulübü 2012 Yılı Faaliyet Raporu Kesin Hesaplar ve 2013 yılı Bütçe Tasarısı).

Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2017 yılı itibariyle ortaklık yapısı ise aşağıdaki gibidir (www.fenerbahçe.org, E.T. 31.01.2017);

Tablo 27.Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2017 Yılı İtibariyle Ortaklık Yapısı

Ortak Ünvanı	Tutar (TL)	Sermaye Payı (%)
Fenerbahçe Spor Kulübü	18.966.808	67,07
Diğer Ortaklar (Halka Açık Kısım)	9.313.192	32,93
Toplam	28.280.000	100,00

2.5.2.3. Trabzonspor Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz

2004 yılına kadar dernek statüsünde yönetilen Trabzonspor kulübünün, 2017 yılı itibariyle doğrudan veya dolaylı olarak sahip olduğu 6 adet şirket vardır. Trabzonspor'un %99,9'una iştirak ettiği Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş ile Trabzonspor kulübünün 11.11.2004 tarihinde 3813 sayılı TFF Kanunu'nun 27.

maddesine ve TFF Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Ana Statü'nün 67. maddesine istinaden yapmış olduğu anlaşma doğrultusunda Trabzonspor kulübü profesyonel futbol şubesini tüm aktif ve pasifi ile birlikte süresiz olarak Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'ye devretmiştir. Ayrıca daha sonra Trabzonspor Sportif A.Ş.'yi kuran kulüp bu şirketi de Trabzonspor Futbol İşletmeciliği A.Ş. iştiraki ile kurmuştur. Kulübün profesyonel futbol şubesini tüm aktif ve pasifleriyle devralan Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş., 13.01.2015 tarihinde Trabzonspor Sportif A.Ş.'ye 30 yıllığına kiralanmıştır. Söz konusu kiralama işlemi takibinde ise Trabzonspor Sportif A.Ş., Trabzonspor marka ve pazarlama haklarını Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'ye 30 yıllığına 26.492.858 TL'ye kiralamıştır. Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. ile yine kendi iştiraki ile kurulan Trabzonspor Ticari Ürünler A.Ş.'ye bu hakkını devretmiş, Trabzonspor Ticari Ürünler A.Ş.'nin gelirlerine ise Trabzonspor Sportif A.Ş. 30 yıllığına temlik koymuştur(Akyüz, 2005, s.12-16). Trabzonspor Sportif A.Ş. ise 06-07-08.04.2005 tarihinde Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş. öncülüğündeki konsorsiyum tarafından halka arz edilmiştir. Bu tarihlere her bir hisse adedini 5.25 TL'den arz eden Trabzonspor Sportif A.Ş., ödenmiş sermayesinin ise %25'ini bu işleme açmıştır. Bu halka arz sonrasında kulüp %25 sermayesi karşılığında 32.812.500 TL (dönemin dolar kuru ile yaklaşık 24 milyon Amerikan Doları) elde etmiş, piyasadaki toplam değeri ise 131.250.000 TL (dönemin dolar kuru ile yaklaşık 96 milyon Amerika Doları) olmuştur(www.trabzonspor.org, E.T. 10.02.2017). Trabzonspor gerçekleştirdiği bu halka arz ile Galatasaray ve Fenerbahçe gibi gelire dayalı modeli uygulamıştır. Kulüp tüm gelirlerini (Lig yayın geliri, reklam geliri, stadyum geliri, isim hakkı geliri vb.) Trabzonspor Sportif A.Ş. bünyesinde toplamış, giderlerini ise sadece üç kalemlle sınırlandırmıştır. Söz konusu giderler ise Trabzonspor Futbol A.Ş.'ye futbol takım haklarının kira gideri, Trabzonspor Sportif A.Ş.'nin faaliyet giderleri ve Trabzonspor Futbol A.Ş.'ye ödenen lisans kira bedelidir. Kulüp böylece halka arz ettiği Trabzonspor Futbol A.Ş.'nin kârlı çalışmasını garanti altına almış ve yatırımcılarını teşvik etme amacı ile hareket etmiştir.

Ayrıca kulübün bünyesinde bulunan Bordo Mavi Enerji Elektrik Üretim A.Ş. ile kulüp elektrik santralleri yatırımında bulunarak, enerji sektöründe faaliyet göstermekte ve Trabzon şehrinin 1/6'sı kadar enerji yükünü karşılayacak miktardadır (www.trabzonspor.org, E.T. 10.02.2017).

Bir diğer şirketi Trabzonspor Telekomünikasyon A.Ş ile GSM sektöründe faaliyet göstermekte ve Türk Telekom ile yaptığı anlaşma doğrultusunda faturalı ve faturasız hat satışı yapmaktadır (www.trabzonspor.org, E.T. 10.02.2017).

Kulübün sırasıyla halka arz verileri, halka arz edildiği tarih öncesi ve sonrası durumu, kulübün şuan ki ortaklık yapısı ve kulübün yapılanması aşağıdaki gibidir (www.trabzonspor.org, E.T. 10.02.2017);

Tablo 28. Trabzonspor Sportif A.Ş Kulübü Halka Arz Verileri

Halka Arz Edilen Tarih	06-07-08.04.2005
Halka Arz Edilen Tutar (TL)	6.250.000
Halka Arz Edilen Oran (%)	25
İMKB’de İşlem Görmeye Başladığı Tarih	15.04.2005
Konsorsiyum Lideri	Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş
Halka Arz Satış Fiyatı (TL)	5,25
Halka Arz Hasılatı	32.812.500 TL
Halka Arz Piyasa Değeri	131.250.000 TL

Trabzonspor’un halka arz öncesi ve sonrası ortaklık durumu; (www.trabzonspor.org, E.T. 10.02.2017)

Tablo 29. Trabzonspor Sportif A.Ş'nin Halka Arz Öncesi ve Sonrası Ortaklık Yapısı

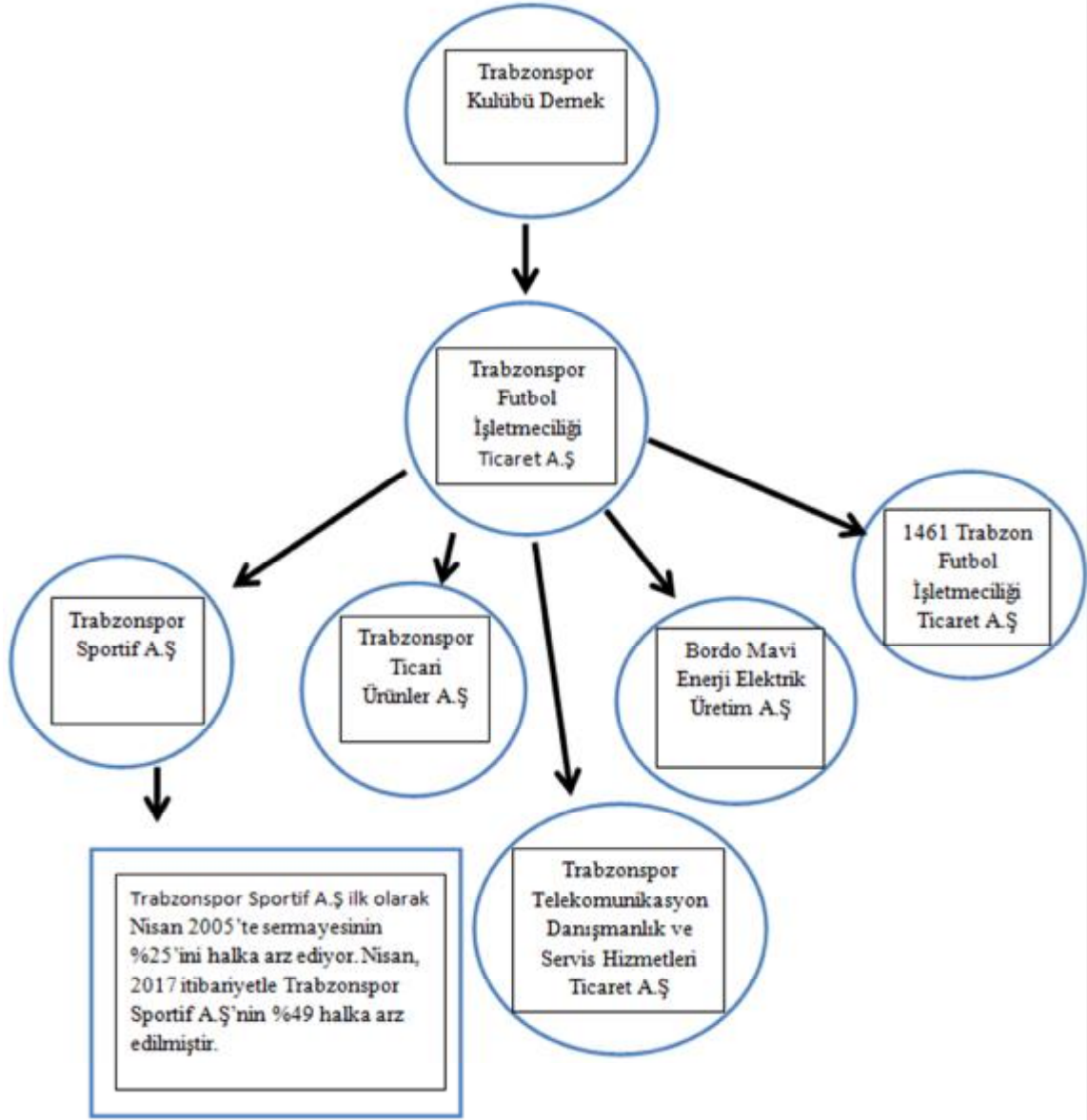
Ortağın Ünvanı/Adı	Halka Arz Öncesi		Halka Arz Sonrası	
	Sermaye Payı (TL)	Sermaye Oranı (%)	Sermaye Payı (TL)	Sermaye Oranı (%)
Trabzonspor Futbol İşletmeciliği A.Ş	24.999.995	99,99998	18.749.995	74,99998
Gerçek Kişiler	5	0,00002	5	0,00002
Halka Arz	-	-	6.250.000	25,00
Toplam	25.000.000	100,00	25.000.000	100,00

Kulübün, Nisan 2017 itibariyle ortaklık yapısı (www.trabzonspor.org, E.T. 10.02.2017);

Tablo 30. Trabzonspor Sportif A.Ş'nin 2017 İtibariyle Ortaklık Yapısı

Ortağın Adı, Soyadı / Ünvanı	Hisse Adedi	Payı (%)
Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Tic. A.Ş	51.000.000	51,00
Halka Açık Kısım	49.000.000	49,00
Toplam	100.000.000	100,00

Trabzonspor kulübü yapılanması;



Şekil 5. Trabzonspor kulübü yapılanması

2.5.2.4. Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nde Yapılanma ve Halka Arz

1903 yılında kurulan Beşiktaş Jimnastik Kulübü uzun süre dernek statüsünde yönetildikten sonra 2002 yılında endüstrileşen futbolun gerekliliklerini yerine getirmek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak amacıyla şirketleşmiştir. Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün bünyesinde bulunan toplam 5 farklı şirket ise şunlardır;

1) Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş: 1995 yılında kurulan, günümüzde kulübün futbol şubesinin bağlı olduğu şirket, Beşiktaş'ın sportif faaliyetlerinde hedeflediği başarıyı finansal açıdan destekleyerek elde etmesini amaçlamakta, daha güçlü bir futbol şubesi kadrosu kurabilmek adına finansal açıdan faaliyetler yürütmektedir. (www.bjk.com.tr, E.T. 30.01.2017)

Ayrıca 2012 yılında alınan karar doğrultusunda Beşiktaş İletişim Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş, BJK Beşiktaş Turizm İşletmeleri ve Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Beşiktaş Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş, Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'ye tüm hisseleri ile devredilmiştir.

2) Beşiktaş Basketbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş: 2013 yılında kurulan, kulübün basketbol şubesinin bağlı olduğu şirket, Beşiktaş'ın sportif faaliyetlerinde hedeflediği başarıyı finansal açıdan destekleyerek elde etmesini amaçlamakta, daha güçlü bir basketbol şubesi kadrosu kurabilmek adına finansal açıdan faaliyetler yürütmektedir. (www.bjk.com.tr, E.T. 30.01.2017)

3) Beşiktaş Sportif Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş: 2013 yılında kurulan şirket, Beşiktaş'ın mağazacılık faaliyetlerini yürütmekten sorumludur. Yurtiçi ve yurtdışı pazarında geniş tüketici gruplarına hitap eden kulüplerimiz bu durumu fırsata çevirmek ve finansal açıdan kulübe ek gelir yaratmak amacıyla mağazacılık sektöründe de faaliyetlerini sürdürmektedirler. (www.bjk.com.tr, E.T. 30.01.2017)

4) Bjk Beşiktaş İnşaat ve Ticaret A.Ş: 2004 yılında kurulan şirket, Beşiktaş'ın her nevi inşaatları yapabilmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Endüstriyel futbolda stadyum, altyapı ve tesis kalitesinin son derece önemli olduğu ve bu taşınmazların kulüpler için finansal açıdan da olumlu yada olumsuz olarak belirleyici olduğu futbol dünyasında bu faaliyetleri çağa uygun şekilde sürdürmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. (www.bjk.com.tr, E.T. 30.01.2017)

5) Beşiktaş Televizyon ve Yayıncılık A.Ş: 2004 yılında kurulan şirket, Beşiktaş'ın televizyon kanalının şeffaf bir şekilde yönetilmesini, kulübün taraftarı ile bağının güçlenmesini ve söz konusu televizyon kanalı üzerinden alınan reklamlar ile de

finansal açıdan katkı sağlamak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. (www.bjk.com.tr, E.T. 30.01.2017)

Konunun devamında ise Beşiktaş'ın hisselerini halka arz ettiği Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin arz ediliş şekli ele alınacaktır.

Türkiye'de şirketleşen ve halka arz edilen diğer kulüpler Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor'dan daha farklı bir yol izleyerek hisselerini halka arz eden Beşiktaş, bu kararı alırken ilk olarak Manchester United'ın uyguladığı bu yüzden İngiliz Modeli olarak anılan sistemi rol model alarak uygulamıştır. Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor sadece gelire dayalı sistemle hisselerini halka arz ederken, Beşiktaş futbol şubesinin tüm gelir ve giderlerini Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'ye devrederek halka arzı gerçekleştirmiştir.

Kulüp, futbol şubesinin tüm gelir ve giderlerini 1995 yılında çeşitli ticari faaliyetlerde bulunmak amacıyla kurmuş olduğu Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'ye 2002 yılında devretmiştir(Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi, 1995). Söz konusu devir gereğince Beşiktaş ile Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş arasında lisans sözleşmesi imzalanmış ve Beşiktaş Futbol A.Ş, Beşiktaş'ın marka ve kullanım haklarının sahibi konumuna gelmiştir. Yine lisans anlaşması gereğince Beşiktaş Futbol A.Ş, Beşiktaş'a her yıl 1 milyon Amerikan Doları'ndan az, 2 milyon Amerikan Doları'ndan fazla olmamak şartıyla her yıl ödeme yapacak ve bunun yanı sıra yıllık net cirosunun %5'ini de lisans ücreti olarak ödeyecektir. 28.11.2003 yılında Beşiktaş Futbol A.Ş tarafından alınan karar ile bu ücretin 28 yıllık bedeli olarak hesaplanan 17.980.063 TL Beşiktaş'a peşin ödenmiştir (Akşar, Kutlu, 2006, s.517). Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş, 14-15 Şubat 2002 tarihinde hisselerinin %15'ini birim fiyatı 57,5 TL'den halka arz etmiştir. Beşiktaş Futbol A.Ş'nin halka arz sonucu elde ettiği gelir 18.773.750 TL (dönemin dolar kuru ile yaklaşık 14 milyon Amerikan Doları) olmuştur, aynı zamanda Beşiktaş Futbol A.Ş'nin halka arzdaki toplam piyasa değeri ise 125.148.750 TL (dönemin dolar kuru ile yaklaşık 94 milyon Amerikan Doları) olmuştur. Ayrıca şirketin halka arzında sermaye artırımı yöntemi kullanılmış ve Beşiktaş Futbol A.Ş'nin 1.850.000 TL olan sermayesi 326.500 TL artırılarak 2.176.500 TL olmuştur. (Akşar, Kutlu, 2006, s.518)

Tek bir tabloda özetlemek gerekirse, Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin halka arz verileri aşağıdaki gibidir; (Akyüz, 2005, s.26-31)

Tablo 31. Beşiktaş Futbol A.Ş Halka Arz Verileri

Kuruluş Tarihi	18.07.1995	Konsorsiyum Lideri	İş Yatırım
Ödenmiş Sermaye	2.176.500	Halka Arzda Satış Fiyatı	57,5
Halka Arz Edilen Tutar	326.500	Halka Arz Hasılatı	18.773.750 TL (14 milyon Amerikan Doları)
Halka Arz Edilen Tutar/ Ödenmiş Sermaye Oranı	%15	Halka Arz Piyasa Değeri	125.148.750 TL (94 milyon Amerikan Doları)
Halka Arz Tarihi	14-15.02.2002	Halka Arzda Satış Yöntemi	Sabit Fiyatla Talep Toplama
İMKB'de İşlem Görmeye Başladığı Tarih	20.02.2002	Aracılık Yüklenimi	Bakiyeyi Yüklenim

Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin ilk olarak halka arz öncesi ve halka arz sonrası ortaklık durumu ayrıca 15.04.2017 itibariyle ortaklık durumu aşağıdaki gibidir;

- a) 2002 yılı halka arz öncesi ve sonrası; (Akyüz, 2005, s.26-31)

Tablo 32. Beşiktaş Futbol A.Ş Halka Arz Öncesi ve Sonrası Yapısı

Ortaklar	Halka Arz Öncesi Pay Tutarı (TL)	Halka Arz Öncesi Pay Oranı (%)	Halka Arz Sonrası Pay Tutarı (TL)	Halka Arz Sonrası Pay Oranı (%)
Bjk	1.849.994	99,9996757	1.849.994	84,99999967
Diğer Kurucu Gerçek Kişiler (*)	6	0,0003243	6	0,0000032
Halka Açık Kısım	-	-	326.500	15
Toplam	1.850.000	100	2.176.500	100

* Ahmet Hamoğlu, Ali Metin Erdem, Yıldırım Demirören, Hayri Cem, Hasan Gocay ve İbrahim Altınsay.

b) 2017 yılı itibariyle ortaklık yapısı; (www.bjk.com.tr, Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş., 2017 verilerinden derlenmiştir.)

Tablo 33. Beşiktaş Futbol A.Ş'nin 2017 Yılı İtibariyle Ortaklık Yapısı

Ortağın Adı / Ünvanı	Sermaye Payı (TL)	Sermaye Oranı
Beşiktaş Jimnastik Kulübü	122.426.085	51,00
Halka Arz	117.573.915	49,00
Toplam	240.000.000	100,00

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FİNANSAL PERFORMANS KRİTERLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

3.1. Finansal Performans Analizi ve Önemi

Performans; bir iş veya görevin gerçekleştirilmesi noktasında gösterilen başarı oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Büyük Larousse, 1992, s.549). Finansal performans analizi amaç ve gerekliliği açısından işletmelerin hangi sektörde faaliyet gösterdiği fark etmeksizin hayati önem taşımaktadır. İşletmeler, finansal performans ölçümü sayesinde hedefledikleri amaçlarını ne denli gerçekleştirebildiklerini ve buldukları pazarda ne derece etkili olduklarını anlayabilmektedirler. Finansal performans ölçümü ile işletmelerin likidite, kârlılık, etkinlik, kaldıraç oranları gibi temel ve en önemli oranları analiz edilerek finansal açıdan ne durumda oldukları ve hedeflerine oranla ne derece başarılı oldukları ölçülür. Söz konusu işletmelerin yöneticileri bu sonuçlar üzerinden geçmiş durumlarını gözlemleme ve kıyaslama fırsatı yakaladığı gibi geleceğe yönelik kararlarını ve hedeflerini de revize edebilmektedirler. Yöneticiler söz konusu finansal performans analizini ne kadar düzenli aralıklarla ve objektif şekilde gerçekleştirirlerse sağladıkları bilgiler doğrultusunda hem zayıf yönlerini hem de geleceğe yönelik planlamalarını o kadar sağlıklı yapabilmektedirler.

Finansal performans analizinin, işletme açısından sağladığı faydaların tümü ise aşağıdaki şekildedir (Öztin Akgüç, Finansal Yönetim, 2010, s.19);

- İşletmenin başarısını ölçme,
- İşletmenin belirlediği hedeflerini gerçekleştirme konusunda ne durumda olduğunu ölçme,
- İşletme belirlediği hedeflerinden uzak ise sebeplerini bulma,
- İşletmenin geleceğe yönelik hedeflerini belirlemede,
- İşletmenin koyduğu hedefleri gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini ölçme,
- İşletmenin her faaliyetini ve her departmanını denetlemede ve her evrede en doğru kararları almasını sağlaması.

Yapılan finansal analizin verimli olabilmesi için en önemli konulardan bir tanesi de işletmenin mevcut yapısının ve varsa problemlerinin en net şekilde görünmesini

sağlayacak oranların analiz için seçilmesi olduğu gibi aynı zamanda işletmenin gelecekle ilgili pazardaki durumu hakkında öngörü imkanı sağlayacak oranların analiz için seçilmesidir. Bu noktada yöneticilerin çok fazla oran kullanarak yaptığı analizler değil de az sayıda ve işletme açısından hayati önem taşıyan oranları kullanarak yaptığı analizler kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin finansal analiz için değerlendirmesi gereken önemli oranlar ise işletmenin likidite durumu, etkinlik ve kârlılık durumu, kaldıraç kullanma durumunu gösteren oranlardır.

3.2. Finansal Performans Kriterleri

İşletmeler faaliyetleri süresince yapıları içindeki aksaklıkları çözmek, buldukları pazardaki paylarını arttırmak, zayıf yönlerini tespit etmek ve gidermek, belirledikleri hedeflerine olan mesafelerini görmek amacıyla çeşitli performans değerlendirme kriterleri kullanmışlardır. Günümüz teknolojisi ve yeni iş teknikleriyle söz konusu kriterler de gelişmiş ve yenilenmiştir. Söz konusu kriterlerin en yaygın biçimde sınıflandırılması finansal ve finansal olmayan performans kriterleri olarak kullanılmaktadır. Bu bölümde finansal olan muhasebe kriterlerine, ekonomik kriterlere ve piyasa değeri kriterlerinin performans ölçütleri kısaca açıklanacaktır.

3.2.1. Muhasebe Kriterlerine Göre Performans Ölçütleri

3.2.1.1. Hisse Başına Kâr (EPS)

Oran, işletmenin kârlılığının dolayısıyla da yatırımcıya olan getirisinin ölçülmesine yardımcı olur. Yatırımcının bir hisse senedi başına işletmeden ne kadar kâr elde ettiğini ölçer. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Hisse Başına Kâr} = \text{Net Kâr} / \text{Toplam Hisse Adedi}$$

3.2.1.2. Öz Sermaye Kârlılığı (ROE)

Oran, her bir birim sermaye karşılığında işletmenin kaç birim kâr yarrattığını ölçer. İşletmenin hissedarlarının koydukları sermaye karşılığı ne kadar elde ettiğini ölçen oran önemli bir kârlılık göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Öz Sermaye Kârlılığı} = \text{Net Kâr} / \text{Öz Sermaye}$$

3.2.1.3. Aktif Kârlılığı (ROA)

İşletmenin sahip olduğu varlıklarını ne kadar etkili kullandığını ölçen orandır. Bir işletmenin söz konusu oranı ne kadar yüksek olursa şirket varlıklarıyla kâr yaratma konusunda o kadar başarılı sayılmaktadır. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Aktif Kârlılığı} = \text{Net Kâr} / \text{Aktif Toplamı}$$

3.2.1.4. Net Kâr Marjı

İşletmenin dönem net kârının net satış tutarına bölünmesi sonucu elde edilen orandır. Söz konusu oran hesaplanırken ilgili kalemlerden tüm giderler (vergi) düşülür. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Net Kâr Marjı} = \text{Dönem Net Kârı} / \text{Net Satış Tutarı}$$

3.2.1.5. Yatırılan Sermaye Getirisi

İşletmenin sahip olduğu kaynakları ile ne kadarlık getiri sağladığını ölçen orandır. Söz konusu oran aşağıdaki şekilde elde edilmektedir;

$$\text{Yatırılan Sermaye Getirisi} = \text{Vergi Sonrası Net Kâr} / \text{Kaynaklar – Nakit ve Nakit Benzeri}$$

3.2.1.6. Brüt Faaliyet Kârlılığı

Oran, işletmeye ait satışların brüt kâr halini göstermektedir. Brüt kâr işletmenin ticari faaliyetleri sonucu elde ettiği paranın giderler düşülmemiş halidir. Bu miktar ile satışlar oranlandığı zaman işletmenin brüt faaliyet kârlılığı elde edilmektedir.

$$\text{Brüt Kâr Marjı} = \text{Brüt Kâr} / \text{Satışlar}$$

3.2.2. Ekonomik Kriterlere Göre Finansal Performans Ölçütleri

3.2.2.1. Net Bugünkü Değer (NPV)

Oran, işletmenin yatırımlarının değerini anlamasını sağlamaktadır. Söz konusu yatırım veya yatırımların zaman içindeki gelir ve giderlerinin olası faiz oranı ile birlikte hesaplanarak bugünkü karşılığını bulmaya yarar. Yatırımın kârlılığını veya zararlılığını tek bir rakam ile ifade eden oran, işletmenin doğru yatırımı tercih etmesi konusunda büyük öneme sahiptir.

3.2.2.2. Ekonomik Katma Değer (EVA)

Oran, işletmenin borç ve öz kaynaklarının maliyetini dikkate alarak işletmenin buna karşılık ne kadarlık değer yarattığını ölçmektedir. Oranın yüksek çıkması işletmenin dolayısıyla da yatırımcılarının kâr elde etmesi anlamına gelmektedir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

Ekonomik Katma Değer = Vergi Sonrası Net Faaliyet Kârı – Yatırılan Sermayenin Maliyeti

3.2.2.3. Piyasa Katma Değeri (MVA)

Yalnızca halka açık ve hisse senetlerinin piyasa fiyatı belli olan işletmeler için kullanılabilen oran işletmenin piyasa değeri ile yatırılan sermaye değerinin arasındaki farkı ölçmek için kullanılır. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

MVA = Toplam Değer – Toplam Yatırılan Sermaye

3.2.3. Piyasa Değeri Kriterine Göre Performans Ölçütleri

3.2.3.1. Fiyat / Kazanç Oranı

Oran, işletmenin güncel hisse senedi fiyatının hisse başına düşen kârına bölünmesi ile elde edilir. Oranın yorumu işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre değişiklik gösterebilir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

Fiyat Kazanç Oranı = Hisse Fiyatı / Hisse Başına Kâr

3.2.3.2. Piyasa Değeri / Defter Değeri

Oran, işletmenin hisse senedinin piyasa değeri ile muhasebe değerini karşılaştırmak için kullanılır. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$PD/DD = \text{Hisse Senedi Fiyatı} / \text{Hisse Başına Özkaynak}$$

3.2.3.3. Tobin Q

Söz konusu oran işletmelerin performansını ölçmek için kullanılmaktadır. İşletmenin hisse senedi ile yatırımları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve para arzının yatırımları ne yönde etkileyeceğini gösteren orandır. Oran eğer 1'den büyükse işletme için yatırım yapmak kazançlı, 1'den küçükse kazançlı değildir. Bu durumun sebebi ise yapılan yatırımın maliyetinin getirisinden az yada fazla olması sonucu ile ilgilidir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$Q = \text{Kurululu Sermayenin Piyasa Değeri} / \text{Kurululu Mevcut Sermayenin Yenilenme Maliyeti}$$

3.3. Oran Analizi

İşletmelerin finansal tablolarında yer alan en az iki değer arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi olarak tanımlanır. Mali tablolarda yer alan her değerin birbirleriyle oranlanması mümkün olsa da önemli olanın işletmelerin likidite, kaldıraç, verimlilik ve kârlılık durumlarını gösteren anlamlı oranların hesaplanmasıdır.

3.3.1. Likidite Oranları

Likidite oranları, işletmelerin sahip oldukları sermayelerinin kısa dönemli borçlarını ödeyebilme gücünü ortaya koymaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sorunsuz şekilde sürdürebilmeleri, vadesi gelmiş borçlarını ödeme gücüyle ilgilidir. Kısa dönem borçlarını vaktinde ödeyemeyen işletmeler varsa duran varlıklarını elden çıkartma, yoksa borçlanma yoluna gideceklerdir ve bu durum da işletme açısından sürdürülebilir ve devamlı tekrarlanabilir olmadığı için işletme açısından olumsuz bir durum teşkil edecektir. Bu durum gerek işletmenin yatırımcıları, gerekse işletmeye kredi sağlayan kuruluşlar açısından büyük öneme sahiptir. İşletmeler, kısa dönemli borçlarını ödemek

için işletmenin sahip olduğu nakit veya nakde kısa sürede çevrilebilecek varlıklarını kullanır. Bu varlık kalemleri ise işletmenin bilançosunda yer alan dönen varlıklar bölümünü kapsamaktadır. Dönen varlıklar, işletmenin bir hesap dönemi içerisinde paraya çevrilebilir değerleri olarak tanımlanmaktadır.

3.3.1.1. Cari Oran

İşletmelerin, kısa dönem borçlarını ödeme gücü hesaplanırken, borcu öderken kullanacağı ve bilançosunda dönen varlıklar olarak yer alan kalem, kısa dönem borçlarına bölünerek elde edilir. Cari oran, dönen varlıklar ve kısa dönem borçlarının birbirine oranı olduğu gibi formüsel gösterimi ise aşağıdaki şekildedir;

$$\text{Cari Oran} = \text{Dönen Varlıklar} / \text{Kısa Dönem Borçları}$$

3.3.1.2. Asit-Test Oranı

Asit-Test oranını cari orandan ayıran en önemli özellik nakde dönüşmesi zaman alabilecek değerlerin bu hesaba dahil edilmemesidir. Bu sebeple cari orana nazaran finansal açıdan daha anlamlı olduğu değerlendirilen bir orandır. Asit-Test oranının daha anlamlı değerlendirilmesinin temel sebebi ise nakde dönüşmesi zaman alabilecek kalemlerin bu hesaplamada olmaması ve bu sayede işletmenin de herhangi bir kriz anı veya acil ödeme yapması gereken durumda ne kadar hazırlıklı olduğunu ölçme konusunda daha etkili olmasıdır. Bu sebeple cari oran formülünden farkı dönen varlıklardan, paraya dönüşü geç olabilecek kalemlerin yer aldığı stoklar çıkartılır ve kısa dönem borçlarına bölünür. Asit-Test oranının formüsel gösterimi ise aşağıdaki gibidir;

$$\text{Asit-Test Oran} = \text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar} / \text{Kısa Dönem Borçları}$$

3.3.1.3. Nakit Oran

Likidite oranları arasında en katı ölçüt olarak değerlendirilen nakit oran söz konusu firmanın satışlarının durması ve alacaklarını tahsil edememesi durumunda kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü ölçer. Bu nedenle oran nakit ve nakit benzeri değerlerin kısa dönem borçlarına oranlanmasıyla bulunur. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Nakit Oran} = \text{Hazır Değerler} + \text{Serbest Menkul Değerler} / \text{Kısa Dönem Borçları}$$

3.3.2. Kârlılık Oranları

Kârlılık oranları işletmeler için varoluş amaçları olan kâr elde etme başarılarının durumunu göstermektedir. İşletmelerin faaliyetleri sonucu ne kadar verimli olduklarını dolayısıyla ne kadar kâr elde ettiklerini ölçme aracı olarak kullanılan oranlardır. Bu sebeple gerek işletmeye kredi sağlayan kuruluşlar olsun, gerekse işletmenin yatırımcıları olsun işletmenin bu oranları ile yakından ilgilenmektedir. İşletmelerin uzun yıllar yaşamayı sürdürmesi devamlı kâr elde etmesiyle alakalı olduğu gibi bu durum aynı işletmenin uzun vadeli borçlarını ödeme gücünün olduğunu da göstermektedir.

3.3.2.1. Öz Sermaye Kârlılığı

İşletmenin elde ettiği kâr ile sahip olduğu öz sermayesinin oranlanmasıdır. İşletme ortaklarının işletmeye sağladığı fayda olarak değerlendirilen öz sermaye, dönem net kârı ile oranlanarak işletmenin kârlılık analizi gerçekleştirilmektedir. Yatırımcıların faydasını ölçmeye dayanan ve sağladıkları her sermayenin bir birimine karşılık gelen kâr miktarını ortaya koyan bu orana aynı zamanda mali rantabilite de denmektedir. Oranın formüsel gösterimi ise aşağıdaki gibidir;

$$\text{Öz Sermaye Karlılığı} = \text{Dönem Net Karı} / \text{Öz Sermaye}$$

3.3.2.2. Aktif Kârlılık Oranı

İşletmenin yapmış olduğu yatırımların faydasını, bu yatırımların işletmeye olan kâr getirisini ölçen orandır. Oranın formüsel gösterimi ise aşağıdaki gibidir;

$$\text{Aktif Karlılık Oranı} = \text{Dönem Net Karı} / \text{Toplam Aktifler}$$

3.3.2.3. Net Kâr Marjı

Vergi sonrası elde edilen kâr yani net kâr rakamının net satışlar ile oranlanması ile elde edilen orandır. Oran, işletmenin faaliyet açısından ne kadar başarılı olduğunu ölçme aracıdır. Formüsel gösterimi ise aşağıdaki gibidir;

$$\text{Net Kar Marjı} = \text{Dönem Net Karı} / \text{Net Satış Tutarı}$$

3.3.3. Etkinlik Oranları

İşletmenin satışları ile sahip olduğu varlıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen oranlara denir. Söz konusu oran işletmenin varlıklarını ne derece etkili kullandığını ölçmeye yarar.

3.3.3.1. Aktif Devir Hızı

İşletmenin sahip olduğu varlıklarını ne kadar etkili kullandığını ölçmeye yarayan orandır. İşletmenin bir dönem boyunca yapmış olduğu net satış tutarının, toplam varlıklara oranlanması ile elde edilir. Oranın formüsel gösterimi ise aşağıdaki gibidir;

$$\text{Aktif Devir Hızı} = \text{Net Satış Tutarı} / \text{Toplam Aktif}$$

3.3.3.2. Stok Devir Hızı

Stokların yılda kaç kez yenilendiğini gösteren orandır. Söz konusu oranın yüksek olması işletmenin sürekli satış yaptığını ve stoklarını devamlı yenilediğini gösterir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Stok Devir Hızı} = \text{Satışların Maliyeti} / \text{Ortalama Stok}$$

3.3.3.3. Dönen Varlık Devir Hızı

İşletmenin dönen varlıklarının bir hesap dönemi boyunca kaç defa yenilendiğini ölçen orandır. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Dönen Varlık Devir Hızı} = \text{Net Satış Tutarı} / \text{Dönen Varlıklar}$$

3.3.3.4. Alacak Devir Hızı

İşletmenin alacaklarını tahsil edebilme gücünü ölçen orandır. Söz konusu oranın düşük çıkması işletmenin alacaklarını gününde tahsil edemediğini ve alacaklarının şüpheli duruma geldiğini gösterir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \text{Kredili Satış Tutarı} / \text{Ticari Alacaklar}$$

3.3.4. Kaldıraç Oranları

İşletmenin faaliyetlerini sürdürürken ne oranda borçlanarak yaşamını sürdürdüğünü ve elde ettiği bu yabancı kaynaktan ne kadar fayda sağladığını ölçen orandır.

3.3.4.1. Toplam Yabancı Kaynak / Öz Kaynak Oranı

İşletmenin borçlanma yoluyla elde ettiği kısa ve uzun vade yabancı kaynaklarının öz sermayesine oranlanmasıyla bulunan aynı zamanda borçlanma katsayısı olarak da adlandırılan orandır. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Toplam Yabancı Kaynak} / \text{Öz Kaynak}$$

3.3.4.2. Toplam Yabancı Kaynak / Toplam Varlık

İşletmenin varlıklarının yüzde kaçının yabancı kaynaklar kullanılarak finanse edildiğini ölçen orandır. Söz konusu oranın yüksek olması işletmeye kredi veren kurum ve kuruluşların emniyetinin ödemeleri geri alma konusunda zayıf olduğunu göstermektedir. Oranın yüksek olması işletmenin kısa ve uzun yabancı kaynak ödemelerini gerçekleştirememeye ihtimalinin yüksek olduğunu dolayısıyla işletmenin yüksek oranda iflas riski ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Toplam Yabancı Kaynak} / \text{Toplam Varlık}$$

3.3.4.3. Öz Sermaye / Toplam Varlık Oranı

İşletmenin sahip olduğu varlıklarının yüzde kaçını kendi öz kaynakları ile finanse ettiğini ölçen orandır. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki şekildedir;

$$\text{Öz Sermaye} / \text{Toplam Varlık}$$

3.3.4.4. Kısa Süreli Yabancı Kaynaklar / Toplam Yabancı Kaynaklar

İşletmenin borçlarının vade yapısı hakkında bilgi veren orandır. Söz konusu oranın toplam borçlar içerisinde yüzdesinin yüksek olması, işletmenin sık sık likidite problemi yaşama ihtimalini arttırabilir. Oranın formüsel gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Kısa Süreli Yabancı Kaynaklar / Toplam Yabancı Kaynaklar}$$

3.3.4.5. Uzun Süreli Yabancı Kaynaklar / Toplam Yabancı Kaynaklar

İşletmenin borçlarının vade yapısı hakkında bilgi veren bir diğer orandır. İşletmenin uzun süreli borçlarının tüm borçlarına olan oranını ölçmek için kullanılır. Uzun süreli borçların işletmenin toplam borçlarına oranla yüksek olmasının dezavantajları ise yüksek miktarda faiz ödemesi, döviz kuru dalgalanmaları ve işletmenin ekonominin durgunluk dönemlerinde borç taksitlerini ödeyememe ihtimalidir.

$$\text{Uzun Süreli Yabancı Kaynaklar / Toplam Yabancı Kaynaklar}$$

3.4. Çalışmada Kullanılacak Olan Finansal Performans Oranları

Bu çalışmada Borsa İstanbul'da işlem gören futbol kulüplerinin finansal analizi için kullanılacak oranlar sırasıyla şu şekildedir; kulüplerin likidite durumunu ve kısa süreli borçlarını ödeme güçlerini değerlendirmek açısından cari oran ve asit-test oranı, kâr elde etme başarılarını değerlendirmek açısından ise öz sermaye kârlılığı, aktif kârlılığı ve net kâr marjı ve kulüplerin sahip olduğu kaynakları ne ölçüde verimli kullandıklarını değerlendirmek açısından aktif devir hızı, dönen varlık devir hızı ve kulüplerin kullandıkları kaldıraç oranlarını değerlendirmek açısından da yabancı kaynak/ öz kaynak, yabancı kaynak/ toplam varlık, öz sermaye/toplam varlık, kısa süreli yabancı kaynak/toplam yabancı kaynak, uzun süreli yabancı kaynak/ toplam yabancı kaynak oranları kullanılacaktır.

3.5. Literatür Taraması

Futbol kulüplerinin finansal analizi ile ilgili yapılan çalışmaların önemli kısmı Avrupa merkezli olup daha çok kulüplerin yaşadığı finansal kriz üzerine

yoğunlaşmıştır. Türkiye merkezli yapılan çalışmalarda ise ağırlıklı olarak futbol kulüplerinin sportif başarısı ile hisse senedi değeri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Futbol kulüplerini finansal açıdan inceleyen başlıca çalışmalar aşağıda özetlenmiştir;

Güngör (2014) Borsa İstanbul'da işlem gören futbol kulüplerinin finansal yapısı ile sportif başarıları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmış ve sportif başarı ile elde edilen gelir akışının kulüplerin finansal yapısında olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu olumlu etkinin sağlanabilmesi için kulüplerin kurumsal bir yapıda yönetilmesi gerektiğini ve doğru yönetim stratejilerinin uygulanması gerektiğini vurgulamıştır.

Ascari ve Gagnepain (2006) Birinci ve ikinci İspanyol liginde mücadele eden futbol kulüplerinin finansal analizini yapmış ve söz konusu kulüplerin gelir yaratmakta sıkıntılar yaşadığını ayrıca TV gelirlerinin sabit kalmasıyla birlikte artan amortisman giderlerinin kulüplerin finansal yapısını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. İspanya'da kulüplerin yaşamlarını sürdürdükleri şehirlerin yerel yönetimlerin kulüpleri finansal açıdan desteklemesiyle birlikte bu kulüplerin Avrupa'daki diğer liglerde mücadele eden kulüplere oranla daha sağlıklı durumda olduğunu belirtmiştir.

Orta, Korkmaz, Alacahan (2012) Türkiye Futbol Federasyonu ile Galatasaray, Beşiktaş, Fenerbahçe ve Trabzonspor'un sadece gelir ve gider kalemlerini inceleyerek bir mali analizini yapmış ve söz konusu araştırma sonucunda bu kulüplerin 2008/2009, 2009/2010 sezonlarında gelir açısından aralarında anlamlı bir fark olmadığını bulmuşlardır.

Ay, Ataçoğlu, Bayazit (2011) Spor kulüplerinin finansal kontrol amaçlı gelir gider rasyolarının oluşturulması hakkında çalışma yapmış ve kulüplerin önemli oranda gelir/gider dengesizliği yaşadıklarını ve bu durumun UEFA tarafından kulüplere verilen uluslararası kupalara katılım haklarını olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Kulüplerin giderlerinin gelirleriyle eşitlenmesi gerektiğini ve bu doğrultuda kulüplerin gelir/gider yapılarını kontrol eden bir sistem oluşturup bu metodu sık sık uygulamaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Atmaca (2012) Borsa İstanbul'da işlem gören spor kulüplerinin finansal analizini yapmış, söz konusu analizi oran analizi yöntemini kullanarak gerçekleştirmiştir. TOPSİS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemini uygulamış ve likidite, kârlılık ve mali yapı oranları üzerinden kulüpleri birbirleriyle karşılaştırmıştır. Yapılan araştırma sonucu Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve

Ticaret A.Ş'nin rakiplerine oranla 2003-2010 yılları arasında daha sağlıklı finansal yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

Sultanoğlu (2008) Türkiye'de halka arz edilen futbol kulüplerinin uyguladığı farklı halka arz modellerinin kulüplerin finansal yapılarını etkilediğini ve gelire dayalı halka arz uygulayan Galatasaray ve Fenerbahçe'nin bu sebepten dolayı çok fazla temettü miktarı dağıtmak zorunda kaldığını ve bu durumun da kulüplerin aktiflerinde ciddi miktarda erimeye yol açtığını ortaya koymuştur. Beşiktaş'ın ise İngiliz modeli halka arz sistemini uygulayarak tüm gelir ve giderleriyle halka arz olduğunu ve diğer kulüplerin uyguladığı model farkı sebebiyle yaşadığı finansal olumsuzlukları yaşamadığını belirtmiştir. Ayrıca Borsa İstanbul'da işlem gören futbol kulüplerinin mali tablolarının çok yetersiz kaldığı (Dernek ile futbol şirketi arasındaki anlaşmalar ve detayları, lisans sözleşmesi bedelleri, şirketle ilişkili kuruluşlara ait işlem ve bakiyeler, futbolcu masrafları, reklam, yayın, sponsorluk ve isim hakkı gelirleri) ve "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar" tebliğine göre yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Dimitropoulos (2009) Yunanistan ligi futbol kulüplerinin kârlılığını etkileyen faktörler üzerinde çalışma yapmış ve sportif başarı ile finansal başarının birbirlerine tamamen endeksli olmadığını, sportif başarı elde etmenin finansal açıdan olumlu etki yaratabilmesin için finansal açıdan uzun vadeli stratejiler uygulamanın gerektiğini belirtmiştir.

Uluyol (2014) Borsa İstanbul'da işlem gören süper lig futbol kulüplerinin gelir tablosu ve bilançoları üzerinden finansal performansları hakkında oran analizi yöntemi ile çalışma yapmış ve söz konusu kulüplerin likidite ve kârlılık sorunları yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca öncelik olarak kulüplerin kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilmeye başlamalarını ve gelir gider dengelerini sağlamaları gerektiğini belirtmiştir.

Akşar (2016) çalışmasında süper lig kulüplerinin finansal yapılarını analiz etmiş ve ligde yer alan 18 takımın toplam borçlarının gelirlerinin iki katı kadar olduğunu belirtmiştir. Kulüplerin bütçe dengesinden uzak olduğunu ve likidite ihtiyaçlarını devamlı borçlanma yoluna giderek karşılamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Ayrıca kulüplerin mevcut finansal yapıları ile sportif rekabette bulunmalarının zor olduğunu belirtmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE'DE BİST'TE İŞLEM GÖREN FUTBOL KULÜPLERİNİN FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bir spor dalı olan futbolun küreselleşerek büyük bir endüstri haline gelme süreci açıklanmaya çalışılmıştır ve Türkiye'de hisseleri BİST'te işlem gören futbol kulüplerinin finansal performansları seçilen oranlar doğrultusunda oran analizi yöntemi kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamında Türkiye'de hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören dört profesyonel futbol kulübünün finansal performansları oran analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırmanın sınırı 2012-2016 yıl aralığını kapsamakta olup son 5 yıl ile sınırlandırılmıştır. Söz konusu araştırmanın verileri kulüplerin bağımsız denetimden geçmiş mali raporlarında yer alan bilanço ve gelir tablosu verileri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bağımsız denetimden geçmiş mali raporların yayınlanma tarihleri ise her yıl için 01.06-31.05 tarihlerini kapsamaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmada ilk olarak futbol endüstrisinin tarihsel gelişimi ve futbol endüstrisinin genel yapısı hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın devamında BİST'te işlem gören profesyonel futbol kulüplerinin finansal performansı oran analizi yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Söz konusu analiz için toplam 12 oran seçilmiştir. Bu oranlar literatürde futbol kulüplerin finansal performansını ölçmek için tercih edilen ve araştırmanın amacına uygun bulgular elde edilebileceği değerlendirilen oranlardır. Oranların seçilme nedenleri ve sağladığı veriler aşağıda yer almaktadır.

İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için ihtiyacı olan sermayeye sahip olup olmadığının yanı sıra kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü ölçmek adına likidite oranları olan cari oran ve asit-test oranı kullanılmıştır.

Kârlılık oranları işletmelerin geleceğinin güvende olup olmadığını ve söz konusu işletmelerin faaliyetlerini sağlıklı şekilde sürdürebilme gücüne sahip olup olmadıklarını

ölçen ve bu doğrultuda da potansiyel yatırımcılarının fikir sahibi olmasını sağlayan oranlardır. Sürekli kâr eden, yani giderinden daha fazla geliri olan işletmeler gerek yatırımcılar gerek işletmenin finansal sağlığı açısından hayati öneme sahiptir. Bu doğrultuda kârlılık oranlarıyla ilgili öz sermaye kârlılık oranı, aktif kârlılık oranı, net kâr marjı oranları kullanılmıştır.

Etkinlik oranları işletmenin sahip olduğu varlıkları ne kadar etkili kullandığını ölçen oranlardır. Futbol endüstrisinde yer alan işletmelerin tüm varlıklarını ne derece etkili kullandığını ölçmek için aktif devir hızı ve dönen varlık devir hızı oranı kullanılmıştır.

Kaldıraç oranları işletmelerin borç yükünü gözlemlememizi sağlayan oranlardır. İşletmelerin kısa dönem ve uzun dönem borçlarını ödeme güçleri ne kadar yüksek olursa faaliyetlerini sürdürme süreleri de o kadar uzayabilmektedir. Kısa süreli borçların yüksek olduğu işletmelerde likidite sorunları yaşanabildiği gibi uzun dönem borçların yüksek olduğu işletmelerde ise yüksek faiz ödemeleri ve ekonomik durgunluk, döviz kuru dalgalanmaları gibi piyasa riskleri de bulunmaktadır. Araştırmaya tabi tutulan kulüplerin toplam borçlarının toplam varlıklarına oranlanması yoluyla kulüplerin gerek borç ödeme gücü gerek herhangi bir iflas riski ile karşı karşıya olup olmadıkları hesaplanmıştır. Yabancı kaynak/ toplam varlık oranının yanı sıra yabancı kaynak/ öz kaynak, öz sermaye/toplam varlık, kısa süreli yabancı kaynaklar/ toplam yabancı kaynaklar ve uzun süreli yabancı kaynaklar/ toplam yabancı kaynaklar oranları kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Seçilen oranlar doğrultusunda kulüplerin yıllara göre hesaplanan oranları sırasıyla aşağıdaki gibi yer almaktadır. Her kulübün oran analizi tablosu oluşturulmuş olup daha sonra ise her oranın 5 yıllık ortalamaları alınarak finansal durumları değerlendirilmiş ve birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

a) Galatasaray Sportif A.Ş

Tablo 34. Galatasaray Sportif A.Ş Oran Analizi Tablosu

Yıllar	Cari Oran	Asit-Test Oranı	Öz Sermaye Kârlılık Oranı	Aktif Kârlılık Oranı	Net Kâr Marjı	Aktif Devir Hızı	Dönen Varlık Devir Hızı	Yabancı Kaynak / Öz Kaynak Oranı	Yabancı Kaynak / Toplam Varlık Oranı	Öz Sermaye / Toplam Varlık Oranı	Kısa Süreli Borç / Toplam Borç	Uzun Süreli Borç / Toplam Borç
2012	0,23	0,19	0,14	-0,06	-0,15	0,38	4,00	-3,31	1,43	-0,43	0,28	0,71
2013	0,25	0,22	1,40	-0,15	-0,40	0,37	2,44	-10,25	1,10	-0,10	0,55	0,44
2014	0,41	0,41	7,57	-0,16	-0,42	0,42	1,59	-44,68	1,02	-0,02	0,63	0,36
2015	0,57	0,54	0,88	-0,11	-0,22	0,50	1,35	-8,84	1,13	-0,13	0,61	0,38
2016	0,29	0,26	0,21	-0,12	-0,15	0,77	2,55	-2,73	1,09	-0,56	0,68	0,33
Ortalama	0,35	0,31	2,04	-0,12	-0,26	0,48	2,38	-13,96	1,15	-0,24	0,55	0,44

b) Fenerbahçe Futbol A.Ş

Tablo 35. Fenerbahçe Futbol A.Ş Oran Analizi Tablosu

	Cari Oran	Asit-Test Oranı	Öz Sermaye Kârlılık Oranı	Aktif Kârlılık Oranı	Net Kâr Marjı	Aktif Devir Hızı	Dönen Varlık Devir Hızı	Yabancı Kaynak / Öz Kaynak Oranı	Yabancı Kaynak / Toplam Varlık Oranı	Öz Sermaye/ Toplam Varlık Oranı	Kısa Süreli Borç / Toplam Borç	Uzun Süreli Borç / Toplam Borç
2012	0,88	0,84	0,09	0,03	0,04	0,69	1,81	2,10	0,71	0,32	0,59	0,40
2013	0,68	0,65	0,01	0,01	0,01	0,58	1,20	3,45	0,77	0,22	0,92	0,07
2014	0,23	0,19	0,51	-0,36	-0,40	0,89	4,53	-2,43	1,69	-0,69	0,48	0,51
2015	0,20	0,16	0,43	-0,58	-0,57	1,02	3,32	-1,73	2,35	-1,35	0,65	0,34
2016	0,47	0,45	0,28	-0,21	-0,21	0,99	1,90	-2,36	1,73	-0,73	0,62	0,37
Ortalama	0,49	0,45	0,26	-0,22	-0,24	0,83	2,55	-0,19	1,45	-0,44	0,65	0,33

c) Trabzonspor Sportif A.Ş

Tablo 36. Trabzonspor Sportif A.Ş Oran Analizi Tablosu

	Cari Oran	Asit-Test Oranı	Öz Sermaye Oranı	Aktif Kârlılık Oranı	Net Kâr Marjı	Aktif Devir Hızı	Dönen Varlık Devir Hızı	Yabancı Kaynak / Öz Kaynak Oranı	Yabancı Kaynak / Toplam Varlık Oranı	Öz Sermaye/ Toplam Varlık Oranı	Kısa Süreli Borç / Toplam Borç	Uzun Süreli Borç / Toplam Borç
2012	0,19	0,19	0,08	0,02	0,04	0,55	4,72	2,69	0,72	0,27	0,82	0,17
2013	0,03	0,03	3,40	-0,33	-0,91	0,36	9,35	-11,30	1,09	-0,09	0,88	0,11
2014	0,07	0,07	0,68	-0,30	-0,47	0,64	6,51	-3,23	1,44	-0,44	0,92	0,07
2015	0,11	0,11	1,84	-0,38	-0,99	0,38	4,03	-5,81	1,20	-0,20	0,67	0,32
2016	0,11	0,11	0,66	-0,51	-1,17	0,43	2,95	-2,30	1,76	-0,76	0,75	0,24
Ortalama	0,10	0,10	1,33	-0,30	-0,70	0,47	5,51	-3,99	1,24	-0,24	0,80	0,18

d) Beşiktaş Futbol A.Ş

Tablo 37. Beşiktaş Futbol A.Ş Oran Analizi Tablosu

	Cari Oran	Asit-Test Oranı	Öz Sermaye Oranı	Aktif Kârlılık Oranı	Net Kâr Marjı	Aktif Devir Hızı	Dönen Varlık Devir Hızı	Yabancı Kaynak / Öz Kaynak Oranı	Yabancı Kaynak / Toplam Varlık Oranı	Öz Sermaye/ Toplam Varlık Oranı	Kısa Süreli Borç / Toplam Borç	Uzun Süreli Borç / Toplam Borç
2012	0,07	0,07	-3,77	-1,18	-0,98	1,20	5,90	11,97	3,77	-2,77	0,72	0,27
2013	0,15	0,13	-0,28	-0,67	-0,46	1,46	4,59	1,33	3,18	-2,18	0,66	0,33
2014	0,07	0,06	-0,59	-1,37	-1,01	1,35	5,65	1,95	4,47	-3,47	0,68	0,31
2015	0,20	0,17	-0,54	-0,73	-0,59	1,24	3,17	2,77	3,71	-2,71	0,50	0,49
2016	0,32	0,29	-0,24	-0,19	-0,14	1,37	2,18	3,50	2,84	-1,84	0,69	0,30
Ortalama	0,16	0,14	-1,08	-0,82	-0,63	1,32	4,29	4,30	3,59	-2,59	0,65	0,34

Araştırmada kullanılan cari oran, asit-test oran, öz sermaye kârlılığı oranı, aktif kârlılık oranı, net kâr marjı oranı, aktif devir hızı, dönen varlık devir hızı, yabancı kaynak/ öz kaynak, yabancı kaynak/ toplam varlık, öz sermaye/ toplam varlık oranı, kısa süreli yabancı kaynaklar/ toplam yabancı kaynaklar, uzun süreli yabancı kaynaklar/ toplam yabancı kaynaklar oranlarının sırasıyla başarılı kabul edilen oran aralığı ve kulüplerin kendi aralarındaki başarı sıralamaları ise aşağıdaki gibidir;

Cari oran ile işletmelerin kısa vadede yabancı kaynak yükümlülüklerini karşılayabilme gücü değerlendirilmektedir. İşletmeler söz konusu yükümlülüklerini sahip oldukları dönen varlıkları ile gidermektedirler. Söz konusu oranın istenen aralıkta olması işletmenin ödemekle yükümlü olduğu tüm borçlarını dönen varlıkları ile karşılayabileceği anlamına gelmektedir. Bu sebeple cari oran için beklenen en düşük oranın 1.5-2 aralığında olması gerekmektedir.

Kulüplerin son 5 yıllık cari oran ortalamalarına göre sıralamaları ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 38.Kulüplerin Cari Oran Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Cari Oran Ortalaması
1	Fenerbahçe	0,49
2	Galatasaray	0,35
3	Beşiktaş	0,16
4	Trabzonspor	0,10

Kulüpler, son 5 yıllık cari oran ortalamaları ile başarılı kabul edilen oranları yakalayamamışlar ve likidite problemi yaşadıkları görülmektedir. Cari oranın başarılı kabul edilen aralığın altında olması işletmenin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu sermayesinin yetersiz olduğuna ve kısa süreli borçlarını ödemekte problem yaşadığını göstermektedir. Söz konusu yapıda kulüpler ihtiyaç duydukları sermaye ihtiyacını yine borçlanarak karşılamaya çalışmaktadır ve bu da borç miktarının daha da artmasına sebep olmaktadır.

Asit-test oranın cari orandan farkı; stokların, dönen varlıklardan çıkartılarak söz konusu işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünün hesaplanmasıdır. Dönen

varlıkların stoklardan çıkartılmasındaki temel amaç ise işletmenin sahip olduğu nakit gücünün borçlarına olan oranını ölçmektir. Söz konusu oranın 1 olması işletmenin sahip olduğu nakit kaynaklarıyla kısa vadeli borçlarının tamamını ödeyebilecek düzeyde olduğunu göstermekte ve dolayısıyla bu oran başarılı olarak değerlendirilmektedir.

Kulüplerin, son 5 yıllık asit-test oran ortalamalarına göre sıralamaları aşağıdaki gibidir;

Tablo 39. Kulüplerin Asit-Test Oran Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Asit-Test Oran Ortalaması
1	Fenerbahçe	0,45
2	Galatasaray	0,31
3	Beşiktaş	0,14
4	Trabzonspor	0,10

Kulüplerin son 5 yıllık asit-test oran ortalamaları ile başarılı kabul edilen oranı yakalayamadıkları görülmektedir. Asit-Test oranı işletmelerin stok, menkul kıymetler veya hazır değerlerini satmadan kısa süreli yükümlülüklerini ölçme gücünü cevaplamaktadır. Kulüplerin asit-test oranının 1'den düşük olması likidite problemi yaşadıklarını göstermektedir.

Öz sermaye kârlılık oranı ile işletmenin ortaklarının yaptığı her bir birimlik sermaye yatırımına karşılık kaç birim kâr elde ettiği hesaplanmaktadır ve söz konusu oran işletmenin yatırımcıları tarafından en önemsenen oran olarak değerlendirilmektedir. Öz sermaye kârlılık oranı ne kadar yüksek olursa işletme yönetim performansı açısından o kadar başarılı sayılabilmektedir.

Kulüplerin son 5 yıllık öz sermaye kârlılık oranına göre sıralamaları ise aşağıdaki gibi yer almaktadır;

Tablo 40. Kulüplerin Öz Sermaye Kârlılık Oran Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Öz Sermaye Kârlılık Oran Ortalaması
1	Galatasaray	2,04
2	Trabzonspor	1,33
3	Fenerbahçe	0,26
4	Beşiktaş	-1,08

Veriler doğrultusunda Beşiktaş kulübünün öz sermaye kârlılığı negatif durumdadır. Galatasaray ve Trabzonspor'un oranı makul seviyede ve ortaklarının yatırdığı sermaye karşılığında diğer kulüplere oranla daha fazla kâr elde ettikleri görülmektedir. Fenerbahçe ise bu iki kulübe oranla daha düşük miktarda öz sermaye kârlılığı elde etmektedir.

Aktif kârlılık için kabul edilen başarı oranı işletmelerin faaliyet gösterdiği alana göre değişkenlik göstermektedir. İşletmenin likidite ağırlıklı veya taşınmaz yada makine ağırlıklı varlık yapısına sahip olması kabul edilen başarı oranını da farklılaştırmaktadır. Genel olarak kabul edilen başarı eşiği ise söz konusu oran ne kadar yüksek ise işletmenin başarısı da o kadar yüksektir ve işletme yapmış olduğu yatırımlardan o doğrultuda kâr elde etmektedir.

Kulüplerin son 5 yıllık aktif kârlılık oranına göre sıralamaları ise aşağıdaki gibi yer almaktadır;

Tablo 41. Kulüplerin Aktif Kârlılık Oran Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Aktif Kârlılık Oran Ortalaması
1	Galatasaray	-0,12
2	Fenerbahçe	-0,22
3	Trabzonspor	-0,30
4	Beşiktaş	-0,82

Futbol endüstrisi aktif yapısı bakımından likidite ağırlıklı bir sektördür. Kulüplerin gerek likidite problemi yaşaması gerek net kârlarının çok az olması veya olmaması aktif kârlılık oranlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu doğrultuda kulüpler varlıklarını kullanarak kâr elde etmede başarısızdırlar.

Net kâr marjı ise işletmelerin net kârının, net satışlarına oranını göstermekle birlikte işletmenin faaliyet açısından ne kadar başarılı olduğunu gösteren orandır. Oran ne kadar yüksek ise başarı oranı da o kadar yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Kulüplerin son 5 yıllık net kâr marjı oranına göre sıralamaları ise aşağıdaki gibi yer almaktadır;

Tablo 42. Kulüplerin Net Kâr Marjı Oran Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Net Kâr Marjı Oranı Ortalaması
1	Fenerbahçe	-0,24
2	Galatasaray	-0,26
3	Beşiktaş	-0,63
4	Trabzonspor	-0,70

Bütçe dengesine sahip olmayan ve gelirinden fazla gideri olan kulüplerin net kârı olmadığı gibi satışlarından daha fazla satış maliyetine sahip olmalarından dolayı net kâr marjlarının da oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Aktif devir hızı ise işletmelerin varlıklarını ne kadar efektif kullandığını ve varlıklarından ne kadar verim elde ettiğini ölçen orandır ve söz konusu oran ne kadar yüksek olursa işletme varlıklarını kullanma açısından o kadar başarılı kabul edilmektedir.

Kulüplerin son 5 yıllık aktif devir hızı oranına göre sıralamaları ise aşağıdaki gibi yer almaktadır;

Tablo 43. Kulüplerin Aktif Devir Hızı Oran Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Aktif Devir Hızı Oranı Ortalaması
1	Beşiktaş	1,32
2	Fenerbahçe	0,83
3	Galatasaray	0,48
4	Trabzonspor	0,47

İşletmelerin aktif toplamının kaç katı kadar satış gerçekleştiğini gösteren oran olan aktif devir hızı işletmenin etkinliğinin ne durumda olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda kulüplerin sahip olduğu bütün varlıkları ne kadar efektif kullandığı görülmektedir. Söz konusu oran Beşiktaş ve Fenerbahçe’de oldukça yüksek olduğu gibi Galatasaray ve Trabzonspor’da da makul düzeyde olduğu görülmektedir.

İşletmenin varlıklarını ne kadar etkili kullandığı ölçen bir diğer oran da dönen varlık devir hızı oranıdır. Söz konusu oran ile işletmenin sahip olduğu likit varlıkların (dönen varlıklar) bir hesap dönemi içerisinde kaç kez yenilendiği ölçülmektedir. Oranın yüksek olması doğrultusunda işletmenin likit varlıklarını faaliyetleri doğrultusunda etkili kullandığı kanısına varılabilmektedir.

Tablo 44. Kulüplerin Dönen Varlık Devir Hızı Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Dönen Varlık Devir Hızı Oranı Ortalaması
1	Trabzonspor	5,51
2	Beşiktaş	4,29
3	Fenerbahçe	2,55
4	Galatasaray	2,38

Aynı zamanda söz konusu oranın çok yüksek olması likit değerler ve stok açısından işletmenin yetersiz seviyede olduğunu da gösterebilmektedir. Kulüplerin dönen varlık oran ortalamaları incelendiğinde sahip oldukları dönen varlıklarını etkin olarak kullandıkları görülmektedir. Kulüplerin dönen varlık devir hızı oran ortalamaları yukardaki tabloda yer almaktadır.

Yabancı Kaynak / Öz Kaynak oranı işletmenin kısa ve uzun süreli yabancı kaynakları ile işletmenin ortakları veya kendi ürettiği öz kaynakların oranlanmasının sonucu ile elde edilmektedir. Söz konusu oranın düşük olması işletmenin yabancı kaynaklar yerine kendi kaynaklarını kullanarak finansman ihtiyacını karşıladığını göstermektedir. Oranın yüksek olması ise işletmenin finansman ihtiyaçlarını karşılamak için farklı kaynaklardan bu ihtiyacını karşılama yolunu seçtiğini göstermektedir.

Aynı zamanda borçlanma katsayısı olarak da adlandırılan oranın kulüpler açısından 5 yıllık ortalama değeri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 45. Kulüplerin Toplam Yabancı Kaynak/ Öz Kaynak Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Yabancı Kaynak/Öz Kaynak Oranı Ortalaması
1	Beşiktaş	4,30
2	Fenerbahçe	-0,19
3	Trabzonspor	-3,99
4	Galatasaray	-13,96

Yabancı Kaynak / Toplam Varlık oranı işletmenin kısa ve uzun süreli yabancı kaynakları ile işletmenin toplam varlıklarının oranlanması sonucu ile elde edilmektedir. Söz konusu oran işletmenin tüm borçlarının sahip olduğu tüm varlıklara olan oranını ölçmektedir. Bu doğrultuda işletmenin tüm varlıklarının tüm borçlarını ödeme gücü gözlemlenebilmektedir.

Kulüplerin son 5 yıllık borç/toplam varlık oranına göre sıralamaları ise aşağıdaki gibi yer almaktadır;

Tablo 46. Kulüplerin Toplam Yabancı Kaynak/Toplam Varlık Oran Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Yabancı Kaynak/Toplam Varlık Oranı Ortalaması
1	Galatasaray	1,15
2	Trabzonspor	1,24
3	Fenerbahçe	1,45
4	Beşiktaş	3,59

Likidite problemi olmayan ve borç ödeme konusunda sorun yaşamayan kulüplerin yabancı kaynak/öz sermaye oranının yüksek olması problem olarak değerlendirilmemekte ve işletmenin kullandığı kaldıraç miktarını gelir yaratan faaliyetlerde kullandığını kullandığını göstermektedir. Fakat söz konusu analize tabi tutulan kulüplerin gerek likidite problemi olması gerek yabancı kaynak/öz sermaye oranlarının yüksek olması kulüplere ekstradan borç faizi ödeme yükü eklediği gibi iflas riskini de beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda kulüplerin borç/öz sermaye oranlarının da bu denli büyük olması iflas riski taşıdıklarını göstermektedir.

Öz Sermaye/ Toplam Varlık oranı, işletme kaynaklarının % kaçının işletme sahiplerince sağlandığını gösteren bir orandır. Bir diğer anlatım ile işletmenin dönen ve duran varlıklarının toplamından kısa ve uzun dönem yabancı kaynaklarının çıkartılması sonucu elde edilen öz sermayenin, toplam varlıklara bölünmesi ile toplam varlıklar içindeki %'lik değeri elde edilmektedir.

Tablo 47. Kulüplerin Öz Sermaye/Toplam Varlık Oranı Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Öz Sermaye/Toplam Varlık Oranı Ortalaması
1	Trabzonspor	-0,24
2	Galatasaray	-0,25
3	Fenerbahçe	-0,44
4	Beşiktaş	-2,59

Söz konusu oran özellikle uzun vadeli yabancı kaynak sağlayan kurum ve kuruluşlar tarafından önemsenmekte ve standart olarak 0,40 - 0,50 arasında olduğu takdirde başarılı olarak değerlendirilmektedir. Oranın yüksek veya belirlenen aralıkta olması işletmenin uzun süreli yabancı kaynak ödemelerinden ötürü problem yaşama ihtimalini azalttığı değerlendirilmektedir ve kredi sağlayan kurum veya kuruluşlar tarafından bu sebeple önemsenmektedir. Yukardaki tabloda kulüplerin öz sermaye / toplam varlık oran ortalamaları yer almaktadır.

Kısa süreli yabancı kaynak/Toplam yabancı kaynak ise işletmenin borçlarının vade yapısı hakkında bilgi veren oranlardan bir tanesi olmakla birlikte kısa süreli borçların işletmenin tüm borçlarına olan oranı hakkında bilgi vermektedir. Dönen varlıkları yüksek olan ve faaliyetlerini emek yoğunluklu piyasada sürdüren işletmelerin kısa süreli borçlarının toplam borçlarına oranla çok büyük pay sahibi olduğu ve bu oranın ise genellikle 0,75 - 0,80 aralığında olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda gerek işletme faaliyetlerinden ötürü gerekse emek ağırlıklı sermaye yapısına sahip olmasından ötürü ötürü futbol kulüpleri de kısa süreli borçları tüm borçlarına oranla yüksek olan işletmelerle aynı kategoride değerlendirilebilmektedir. Futbol kulüplerimiz ise bu kategoride yer almalarına rağmen finansal açıdan incelendiğinde büyük çoğunlukla kısa süreli borçlarının toplam borçlarına oranı kabul edilebilen oranın altında olduğu görülmektedir.

İşletmelerde kısa süreli borçların toplam borçlara oranla önemli oranda olduğu piyasalarda enflasyon oranlarının yüksek olduğu, kredi veren kurum ve kuruluşların kısa süreli kredi verme eğiliminde olduğu ve işletmeye orta ve uzun vadede kaynak sağlayan finans kuruluşlarının azlığı görülmektedir.

Tablo 48. Kulüplerin Kısa Süreli Yabancı Kaynak/Toplam Yabancı Kaynak Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Kısa Süreli Yabancı Kaynak/Toplam Yabancı Kaynak Oranı Ortalaması
1	Trabzonspor	0,80
2	Fenerbahçe	0,66
3	Beşiktaş	0,65
4	Galatasaray	0,55

Kısa süreli borç miktarının toplam borçlar içerisinde büyük yer kaplaması işletmelerin sık sık likidite problemi yaşamasına sebep olabilmektedir. Kulüplerimizin kısa süreli borçları/toplam borçları oranı ortalaması yukardaki tabloda yer almaktadır.

Uzun süreli yabancı kaynak/Toplam yabancı kaynak ise işletmenin borçlarının vade yapısı hakkında bilgi veren bir diğer oran olmakla birlikte uzun süreli borçların işletmenin tüm borçlarına olan oranı hakkında bilgi vermektedir. Uzun süreli yabancı kaynaklar genellikle kamu hizmet kuruluşları ve satışları sözleşmeler ile garanti altına alınmış özellikteki işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Sabit faiz ile uzun süreli yabancı kaynak kullanımı gerçekleştirebilen işletmeler gerek piyasa değeri gerekse kredi değeri açısından önemli konuma sahip olarak değerlendirilebilmektedirler.

Uzun süreli yabancı kaynak kullanımının olumsuz olarak işletmelere etkileri ise her yıl ödemek zorunda oldukları faiz yükünün artması, ekonomik durgunluk dönemlerinde yaşanan problemler ve döviz cinsinden elde edilen yabancı kaynakların olası döviz kuru dalgalanmaları neticesinde getireceği ek yükler olarak sıralanabilmektedir.

Tablo 49. Kulüplerin Uzun Süreli Yabancı Kaynak/Toplam Yabancı Kaynak Ortalamalarının Sıralaması

Sıralama	Takım Adı	Uzun Süreli Yabancı Kaynak/Toplam Yabancı Kaynak Oranı Ortalaması
1	Galatasaray	0,44
2	Beşiktaş	0,34
3	Fenerbahçe	0,33
4	Trabzonspor	0,18

Yukarıdaki tabloda kulüplerimizin toplam yabancı kaynakları içerisindeki uzun süreli yabancı kaynak kullanımını yer almaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Futbol tarihsel gelişimi açısından incelendiğinde kitlelerin her dönem çeşitli sebeplerden dolayı ilgi duyduğu ve takip ettiği bir spor dalı olmuştur. Oynanmaya başlandığı tarih M.Ö 300'ler olduğu değerlendirilen futbolun, insanlara birlikte hareket etme ve bedenen zinde tutma konusunda olumlu etkisi olduğu değerlendirilmiştir. 1800'lü yılların başına kadar insanları sadece bedenen olası harp ihtimallerine karşı hazır tutma amacı ile desteklenen futbol, 1800'lü yılların ortasından itibaren kurulan çeşitli federasyonlar ve yeni kurallar ile geliştirilmiştir. Futbol, 1990'lı yıllardan itibaren eğlence ve spor aktivitesi özelliğinden çıkarak milyarlarca insanın takip ettiği bir sektör haline gelmiştir. Futbolun, 1995 yılında Bosman kararları ile başlayan küreselleşme süreci ve kısa zamanda milyar dolarlık bir pazar halini alması kulüplerin kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilmelerini bir nevi zorunluluk haline getirmiştir. Futbol endüstrisi ise arz edici konumda olan kulüplerin futbolun konusunu oluşturan her ürünü ve hizmeti meydana getirmesi ve tüketici olarak değerlendirilen taraftarların talebini karşılaması olarak tanımlanmaktadır.

Bu gelişmeler doğrultusunda futbolu yönetecek otorite ihtiyacı oluşmasından dolayı hem futbolu kapsayan kuralları oluşturacak hem de futbolun gelişimine katkı sağlayacak uluslararası ve kıtalararası federasyonlar kurulmuştur. Merkezi otorite konumunda olan FIFA ve altı kıta federasyonu şeklinde örgütlenen federasyonlar çeşitli organizasyonlar ve turnuvalar düzenleyerek futbolun marka değerini ve ekonomik boyutunu arttırmıştır.

Futbolun bu denli büyüme gerçekleştirmesinden önce dernek statüsünde faaliyet gösteren kulüpler şirketleşme sürecine girmiş ve şirketleşen kulüplerin bir kısmı da kendi ülkelerinin sermaye piyasalarında halka arz işlemlerini gerçekleştirmişlerdir. Kulüplerin dernek statüsünden, şirket statüsüne geçiş sebeplerinin ana nedenleri ise büyük bütçelere sahip olmalarından ötürü ihtiyaç duydukları kurumsal yapıda yönetim şekli ve büyük pazar yapısına sahip futbol endüstrisinde çeşitli ticari faaliyetlerde bulunarak bu pazardan pay almayı hedeflemeleridir. Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor giderlerini kulüp bünyesinde tutarak sadece gelir odaklı halka açılmışlardır. Beşiktaş ise gelir ve giderleriyle birlikte halka açılarak Avrupa'da daha önce Manchester United tarafından uygulandığı için İngiliz modeli olarak adlandırılan

sistemi uygulamıştır. Gelir odaklı halka açılan kulüplerin az maliyetle elde ettikleri kaynakları yüksek temettü ödemelerinden ötürü eritmesi kulüplerin ilerleyen dönemlerde şirket birleşmelerini gerçekleştirerek gelir ve giderlerini aynı şirket bünyesinde toplamalarına neden olmuştur.

Avrupa futbol pazarının temelini oluşturan İngiltere, Almanya, İtalya, İspanya ve Fransa ligleri ve dolayısıyla futbol kulüpleri mevcut pazarda en yüksek yatırımları almaktadır. İmzaladığı sponsorluk anlaşmaları, maç hasılatları, lig yayın haklarından elde ettiği gelirler ile Avrupa'nın en yüksek gelire sahip takımları Manchester United, Barcelona ve Real Madrid şeklinde sıralanmaktadır. Bunun yanı sıra sadece forma sponsorluk anlaşmaları ile de büyük gelirler elde eden kulüpler bu alanda da ayrıca mücadele etmektedir. En yüksek forma sponsorluk anlaşmalarına sahip olan kulüpler Barcelona, Manchester United ve Chelsea şeklinde sıralanmaktadır. Barcelona'nın 2016 yılı itibariyle imzaladığı forma sponsorluk anlaşması bu alanda ulaşılabilen en yüksek rakam olmuş ve Nike ile yıllık 100 milyon pound karşılığında forma sponsorluk anlaşması imzalamıştır. Kulüplerin tüm gelirleri ve futbol endüstrisinde sahip oldukları payları dikkate alındığında toplam marka değeri sıralaması ise Real Madrid, Barcelona, Manchester United şeklinde oluşmaktadır. Ayrıca Avrupa'nın önde gelen liglerinin naklen yayın anlaşmalarından elde ettiği gelir açısından sıralaması ise İngiltere, Almanya, İtalya, İspanya, Fransa şeklinde oluşmaktadır.

Futbol endüstrisi hakkında yapılan araştırmaları ise söz konusu endüstrinin en büyük 5 ligini takip eden Türkiye futbol ligi ve Borsa İstanbul'da işlem gören 4 futbol kulübü izlemiştir. Yapılan araştırma doğrultusunda Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren kulüplerimizin likidite problemi yaşadıkları ve gerek işletme faaliyetlerini sağlıklı şekilde sürdürebilmek için gerekse kısa süreli borçlarını ödeyebilmek için daha fazla borçlanma yoluna gittikleri dolayısıyla borçlarının her dönem daha da arttığı görülmektedir. Yüksek miktarda yabancı kaynak kullanmalarına rağmen daha fazla gelir elde etme konusunda başarısız olan kulüplerin gelir – gider dengelerini sağlayamadıkları ve zarar eden bir yapıya sahip oldukları görülmektedir.

Kulüplerin kârlılık durumları açısından ise gelir – gider dengelerinin sağlanamaması sebebiyle dönem net kârlarının ya çok düşük seviyelerde olduğu ya da zararda oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra söz konusu kulüplerin satış veya hasılatlarından daha fazla satış veya hasılat maliyetlerinin olması kulüplerin kâr elde etmesine engel olan sebeplerden biri olduğu görülmektedir. Kulüplerin dönem net kârının düşük olmasının etki ettiği bir diğer durum ise sermayesinin her bir birimi

karşılığına tekabül eden kâr miktarının düşük seviyelerde olması dolayısıyla düşük öz sermaye kârlılığı oranına sahip olmasıdır.

Kulüplerin dönen varlıklarını etkili bir biçimde kullanmalarının dolayısıyla bu oranlarının yüksek değerlerde çıkmasının sebebi ise eldeki likit değerlerin yetersiz seviyede olması ve bu doğrultuda dönen varlıkların hızlı bir şekilde yenilendiği şeklinde değerlendirilebilmektedir.

Yabancı kaynak kullanımında ağırlıklı olarak kısa süreli yabancı kaynak kullanımının görüldüğü ve bu durumun kulüplerin yaşadığı likidite problemlerine doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca yabancı kaynak/toplam varlık oranlarının çok yüksek olması sebebiyle de kulüplerin iflas riski ile karşı karşıya oldukları görülmektedir.

Araştırmada incelenen futbol kulüplerinin faaliyet gösterdiği sektör sebebiyle giderlerinin yabancı para birimlerinden olması ve bu giderlerin yanı sıra kısa ve uzun vadeli yükümlülüklerinin bir kısmında yabancı para birimlerinden olması kulüplerin ekonomik ve politik risklere karşı dayanıksız durumda olduklarını göstermektedir. Bu sebeple kulüplerin döviz kurlarında gerçekleşen dalgalanmalar dolayısıyla olumsuz yönde etkilendikleri gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda kulüplerin yabancı para cinsinden olan borçlarını Türk Lira'sına çevirmesinin gerekliliği tartışılmalıdır.

Bu doğrultuda söz konusu kulüplerin kârlılık ve verimlilik temelli uzun süreli stratejiler geliştirerek kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilmeleri ve gelir gider dengelerini sağlamaları gerekmektedir. Kulüpler aynı zamanda hedefledikleri sportif başarıları yakalamaları durumunda bundan finansal açıdan değer yaratacak projeler geliştirmelidirler. Bu sebeple kulüplerin finansal açıdan sahip olduğu problemlerinin çözümünü kapsayan bir yönetim stratejisine sahip olup olmadıkları gözden geçirilmeli ve varsa stratejilerinin revizyon gerekliliği değerlendirilmelidir.

6. KAYNAKÇA

5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Madde

8

Akgüç, Ö., (2010). Finansal Yönetim. s.19

Akşar, T., (2005). Endüstriyel Futbol, İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.2

Akşar, T., (2005). Endüstriyel Futbol, s.4

Akşar, T., (2006). Merih Kutlu, Futbol Ekonomisi, s.517

Akşar, T., (2006). Merih Kutlu, Futbol Ekonomisi, s.518

Akşar, T., (2011).“Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor”

Akşar, T., (2011). “Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Hakkında Rapor”

Akşar, T., (2016) “Bu finansal yapılarla sportif performans zor!”,
<https://www.dunya.com/kose-yazisi/bu-finansal-yapilarla-sportif-performans-zor/26984>. Erişim Tarihi: 05.03.2017

Akşar, T., (2016). www.futbolekonomi.com, Süper Lig Değer Kaybetti, Erişim tarihi: 20.10.2016

Akşar, T., ve Merih, K., Futbol Ekonomisi, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s.25

Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.21-26

Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.21-26

Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.21-26

- Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.16-21
- Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.16-21
- Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.16-21
- Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.12-16
- Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.26-31
- Akyüz, M. E., (2005). “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, s.26-31
- Argan, M.,ve Katırcı, H., (2002) Spor Pazarlaması, s.379-380
- Arıpınar, E., Artun,T. Ü., Atabeyoğlu, C., Aydın, N., Hiçyılmaz, E., San, H., Sevinçli, O. V., Somalı, V.,vd. (1992). Türk Futbol Tarihi (1904-1991) Cilt 1, Sayfa(76-77), Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları
- Ascari, G. & Gagnepain, P., (2006). Spanish Football, *Journal of Sports Economics* 7, 1, 76-107
- Atmaca, M., (2012). İMKB’de İşlem Gören Spor Şirketlerinin TOPSİS Yöntemi İle PerformansDeğerlendirmesi, *İktisat, İşletme ve Finans*27 (320), 2012, 91-108

- Ay, S. M., Ataçoğu, S., ve Bayazit, A., (2011). Spor Kulüplerinde Yönetim ve Finansal Kontrol Amaçlı Gelir-Gider Rasyolarının Oluşturulması, I. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı, 628-645
- Büyük Larousse, 1992, s.549
- Christian, A., (2002). Futbol A.Ş., Çev. Ali Berktaş, İstanbul: Kitap Yayınevi, s.15
- Deloitte Spor Servisi, Football Money League – Commercial Breaks, Ocak 2015
- Deloitte Sports Business Group, Annual Review of Football Finance 2012, 2012 ve Deloitte Sports Business Group, Annual Review of Football Finance 2015, 2015 verileri kullanılarak hazırlanmıştır.
- Deloitte Sports Business Group, Annual Review of Football Finance 2016, 2016 verileri kullanılarak hazırlanmıştır.
- Devecioğlu, S., (2004). “Sporun Ekonomik Boyutu”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi T.S.E.*, Yıl 43, Sayı 511, Temmuz, 9
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E., ve Karataş, Ö., (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi, 9
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E., ve Karataş, Ö., (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi, 9
- Dimitropoulos, P., (2009). Analyzing the profitability of the Greek football clubs: Implications for financial decision making, *Business Intelligence Journal*, 2, 1, 159-169
- Dobson, S., & Goddard J., (2001) *The Economics of Football*, Cambridge: Cambridge University, 39
- Duruk, A., (2013) “Futbolun Tarihçesi”, <http://www.turkfutbolu.net/tarihce.html>. Erişim tarihi: 20.10.2016
- Fenerbahçe Spor Kulübü 2012 Yılı Faaliyet Raporu Kesin Hesaplar ve 2013 yılı Bütçe Tasarısı
- Fenerbahçe Spor Kulübü Faaliyet Raporlarından derlenmiştir
- Fenerbahçe Spor Kulübü Faaliyet Raporlarından derlenmiştir
- Fenerbahçe Spor Kulübü Faaliyet Raporlarından derlenmiştir
- Galácticos, Wikipedia verilerinden yararlanılmıştır, Erişim tarihi: 10.10.2016
- Galatasaray Sportif A.Ş., Faaliyet Raporları, 2014
- Genç, D.A, (1998). Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, 35
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, m.24, 2011

- Gerhardt, W., (2012). The Colourful History of A Fascinating Game, Germany, http://www.soccer-training-info.com/history_of_soccer.asp.Erişim tarihi:21.10.2016
- Gerhardt, W., (2012). The Colourful History of A Fascinating Game, Germany, http://www.soccer-training-info.com/history_of_soccer.asp.Erişim tarihi:21.10.2016
- Gerhardt, W., (2012). The Colourful History of A Fascinating Game, Germany, http://www.soccer-training-info.com/history_of_soccer.asp.Erişim tarihi:21.10.2016
- Gerhardt, W., (2012).. The Colourful History of A Fascinating Game, Germany, http://www.soccer-training-info.com/history_of_soccer.asp.Erişim tarihi:21.10.2016
- Güneş, İ.,(2010). Futbol Ekonomisi, Karahan Yayınları, s.79
- Güneş, İ., (2010). Futbol Ekonomisi, Adana: Karahan Yayınları, Giriş
- Güneş, İ., (2010). Futbol Ekonomisi, Adana: Karahan Yayınları, s.1
- Güneş, İ., (2010). Futbol Ekonomisi, Karahan Yayınları, s.143
- Güneş, İ., (2010). Futbol Ekonomisi, Karahan Yayınları,s.30
- Güneş, İ., (2010). Futbol Ekonomisi, Karahan Yayınları, s.30
- Güngör, A., (2014). Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı İle Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması
- Ian, P.& Szymanski,S.,(2000). “Racial Discrimination in English Football”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.47, No:4, September, 343
- Irving R., Kotler P., &Shilelds B., (2007). İşte Taraftar İşte Marketing, Spor Endüstrisinde Pazarlama ve Taraftara Ulaşmanın Yolları, İstanbul: MediaCat Yayınları, 31
- Karpavicius, T., &Jucevicius, G., (2009). “The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business”, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 87
- Karpavicius, T., &Jucevicius, G., (2009). “The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business”, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 87
- Kavut, L., (2010). “Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi”, s.8-10

- Kennett, P. A., Sneath, J. Z., & Henson, S. (2001). "Fan Satisfaction and Segmentation: A Case Study of Minor League Hockey Spectators", *Journal of Targeting, Measurement And Analysis for Marketing*, Volume 10, Issue2, September, 132
- Kesenne, S., (2007). "The Peculiar International Economics of Professional Football In Europe", *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 54, No. 3, July, 398
- Kocaoğlu, N. K., (2011) Futbol Şirketlerinin Halka Açılması, *Ankara Barosu Dergisi*, 75
- Kocaoğlu, N. K., (2011). Futbol Şirketlerinin Halka Açılması, *Ankara Barosu Dergisi*, 92
- Kuper S., (2003). "Futbol Asla Sadece Futbol Değildir", İstanbul: İthaki Yayınları, s.34
- Kutlu, M., (2005). Futbolun Ticarileşmesi: İngiltere Örneği, http://www.futbolekonomi.com/index.php?Itemid=58&catid=123:kutlu-merih&id=838:futbolun-tcarlemes-ngiltere-oernei&option=com_content&view=article.Erişim tarihi: 15.12.2016
- Ongan, H., ve Demiröz, D.M.,(2010). Akademik Futbol, İstanbul: Hiperlink Yayınları, s.73
- Oppenhuisen J., & Liesbet Van Z., (2006). "Supporters or Customers? Fandom, Marketing and the Political Economy of Dutch Football", *Soccer and Society*, Vol. 7, No. 1, January, 63
- Orta, L., Korkmaz, M., ve Alacahan, N. D., (2012). Türk Futbol Federasyonunun Gelir ve Giderleri İle Dört Büyük Kulübün Gelirleri Üzerine Bir Analiz Çalışması, 12 Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi,Denizli
- Özar, A., (2013) "Türk Futbol Tarihi TürkiyeLigi", <http://futbol.turksportal.net/makale/futbol/45/>. Erişim tarihi: 15.10.2016
- Özpak, P., (2013). 'Güney Afrika Cumhuriyeti Ülke Raporu', Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı
- Özsoy, S., (2011). Basına Yansımalarıyla "1952 Amatörlük Olayı" ve Türk Sporunda Amatörlük, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, sayı.2
- Özsoy, S., (2011). Basına Yansımalarıyla "1952 Amatörlük Olayı" ve Türk Sporunda Amatörlük, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, sayı.2

- Ruud H. K., (2000). "Balance in Competition in Dutch soccer", *The Statistician*, Part 3, 419
- Seyidoğlu, H., (1999). Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, İstanbul: Gizem Can Yayınları, s.159
- Sultanoğlu, B., (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi
- Tablo, Most Valuable Soccer Teams of 2016, Visualized, Forbes ve The Business of Soccer, 2015, Forbes ve The World's Most Valuable Soccer Teams, 2014, Forbes raporlarından derlenmiştir.
- Tablodaki veriler totalsportek.com, 'La Liga-Premier League-Serie A-Bundesliga Tv right deals', 2016 ve ntv.com 'Futbolda dev ihaleyi Digitürk kazandı', 2016 makalelerinden derlenmiştir.
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, madde 14, 2004
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, madde 5, 2005
- Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi, sayı 3833, Erişim tarihi: 05.02.2017
- Uluyol, O., (2014). Süper Lig Futbol Kulüplerinin Finansal Performans Analizi, *Journal of Yaşar University*, vol 34, 5716-531
- Veriler bu liglerin yayıncı kuruluşu Digitürk-BeinSports ve Tuğrul Akşar, <http://www.futbolekonomi.com>, Digitürk Oyunu Değiştirebilecek mi?, 2016 makelesinden derlenmiştir. Erişim tarihi: 20.01.2017
- Vural, F. ve Yüksel, M., İzmir Futbolu Mazisini Arıyor, *Sporvizyon*, Sayı:125
- sportif.galatasaray.org, Kısaca Galatasaray Sportif Aş, Erişim tarihi: 27.01.2017
- sportif.galatasaray.org, Kısaca Galatasaray Sportif A.Ş, Erişim tarihi: 27.01.2017
- sportif.galatasaray.org, Kısaca Galatasaray Sportif Aş, Erişim tarihi: 27.01.2017
- www.adanademirspor.org.tr/tarihce.html.Erişim tarihi: 19.10.2016
- www.adanademirspor.org.tr/tarihce.html.Erişim tarihi: 19.10.2016
- www.belgeler.com/blg/2ave/futbol-endustrisi-sinan-aydemir Erişim tarihi: 10.10.2016
- www.bjk.com.tr, Beşiktaş Basketbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş, Erişim tarihi: 30.01.2017
- www.bjk.com.tr, Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş, Erişim tarihi: 30.01.2017

- www.bjk.com.tr, Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş, 2017 verilerinden derlenmiştir.Erişim tarihi: 30.01.2017
- www.bjk.com.tr, Bjk Beşiktaş İnşaat ve Ticaret A.Ş, Erişim tarihi: 30.01.2017
- www.bjk.com.tr, Bjk Sportif Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş, Erişim tarihi: 30.01.2017
- www.economist.com/node/16117134, Erişim tarihi: 10.11.2016
- www.en.oxforddictionaries.com/definition/industry. Erişim tarihi: 12.09.2016
- www.fenerbahce.org, Fenerbahçe Futbol A.Ş, Erişim tarihi: 31.01.2017
- www.fifa.com, Associations, Erişim tarihi: 15.10.2016
- www.fifa.org, Football History, Erişim Tarihi: 20.10.2016
- www.fifa.com, FIFA Council Members, Erişim tarihi: 15.10.2016
- www.fifa.com, History of FIFA – Foundation, Erişim tarihi: 15.10.2016
- www.fifa.com, Who We Are,Erişim tarihi: 15.10.2016
- www.fifa.com/worldcup/news/y=2014/m=9/news=2014-fifa-world-cup-braziltm-in-numbers-2443025.html, Erişim tarihi: 10.11.2016
- www.gsb.gov.tr, Gençlik ve Spor Bakanlığı, 23 Şehir 25 Stadyum, Erişim tarihi: 10.10.2016
- www.stadiumdb.com,Europe's most popular clubs by attendance,2016. Erişim tarihi: 15.12.2016
- www.tff.org, (2014). Ziraat Türkiye Kupası Ödül Dağıtım Kriterleri Belirlendi, Erişim tarihi: 22.12.2016
- www.tff.org, (2016). Süper Kupa Müsabaka Statüsü, madde 3, Erişim tarihi: 13.10.2016
- www.tff.org, 2016-2017 Sezonu 1.Lig Müsabakaları Statüsü, madde 11, 2016. Erişim tarihi: 11.11.2016
- www.tff.org,2016-2017 Sezonu 1.Lig Müsabakaları Statüsü,madde 3, Erişim tarihi: 16.10.2016
- www.tff.org, 2016-2017 Sezonu Spor Toto Süper Lig Müsabakaları Statüsü, 2016.Erişim tarihi: 11.11.2016
- www.tff.org, 2016-2017 Sezonu Spor Toto Süper Lig Müsabakaları Statüsü, 2016.Erişim tarihi: 11.11.2016
- www.tff.org, 2016-2017 Sezonu Spor Toto Süper Lig Müsabakaları Statüsü, 2016.Erişim tarihi: 11.11.2016
- www.tff.org, 2016-2017 Sezonu Türkiye Kupası Müsabakaları Statüsü,madde 1, 2016.Erişim tarihi: 11.11.2016

- www.tff.org, 2016-2017 Sezonu Türkiye Kupası Müsabakaları Statüsü, madde 2, 2016.Erişim tarihi: 11.11.2016
- www.tff.org, 2016-2017 Sezonu Türkiye Kupası Müsabakaları Statüsü, madde 7,2016.Erişim tarihi: 11.11.2016
- www.tff.org, Kulüp Lisans ve Fair Play Talimatı, 2016.Erişim tarihi: 14.11.2016
- www.tff.org, Misyon/Vizyon, Erişim tarihi: 13.10.2016
- www.tff.org, Spor Toto Süper Lig Tarihçe, Erişim tarihi: 13.10.2016
- www.tff.org, TFF 1.Lig Arşiv, Erişim tarihi:13.10.2016
- www.tff.org, TFF Kanun ve Statüsü, Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü, Erişim tarihi:13.10.2016
- www.tff.org, TFF Kurullar, 2016. Erişim tarihi: 22.10.2016
- www.tff.org, TFF Süper Kupa Tarihçe verilerinden derlenmiştir, Erişim tarihi:13.10.2016
- www.tff.org, TFF Süper Kupa Tarihçesi, Erişim tarihi: 13.10.2016
- www.tff.org, TFF Tarihçesi, Erişim tarihi: 13.10.2016
- www.tff.org, TFF Yönetim Kurulu yayın gelirlerinin dağıtım kriterlerini belirledi, Erişim tarihi: 25.12.2016
- www.tff.org, Ülkemizde Futbolun Doğuşu, Erişim Tarihi: 20.10.2016
- www.tff.org, Ülkemizde Futbolun Doğuşu, Erişim Tarihi: 20.10.2016
- www.tff.org, Ülkemizde Futbolun Doğuşu, Erişim Tarihi: 20.10.2016
- www.tff.org, Ülkemizde Futbolun Doğuşu, Erişim Tarihi: 20.10.2016
- www.tff.org, Ziraat Türkiye Kupası Tarihçe ve Arşiv, Erişim tarihi: 10.10.2016
- www.totalsportek.com, (2016) Worlds's Top 20 Richest Football Clubs In 2017, Erişim tarihi: 12.12.2016
- www.totalsportek.com/football/expense-kit-contracts/, Erişim tarihi: 10.11.2016
- www.tuyed.org, Spor Turizmi Raporu, Erişim Tarihi: 20.10.2016
- www.trabzonspor.org, (2005). Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği, İzahnameler ve Halka Arz Sirküleri, Erişim tarihi: 10.02.2017
- www.trabzonspor.org, (2005). Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği, İzahnameler ve Halka Arz Sirküleri, Erişim tarihi: 10.02.2017
- www.trabzonspor.org, Bordo Mavi Enerji Elektronik Üretimler A.Ş, Erişim tarihi: 10.02.2017

