

PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN HUKUKİ STATÜ BAZLI FİNANSAL PROBLEMLERİ¹

LEGAL STATUS-BASED FINANCIAL PROBLEMS OF PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS



Mehmet Emrah BİNİCİ*



Osman İMAMOĞLU**

ÖZ

Günümüzde Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüpleri finansal açıdan oldukça olumsuz bir tablo ile karşı karşıya kalmış vaziyettedirler. Bu olumsuz tablo artık öyle bir hale gelmiş ki artık futbol kulüpleri ya iflas etmeleri ile ya bankaların eline geçmeleri ile ya da tuhaf döngülere sahip kişi ve kurumların eline geçme riskiyle karşılaşmışlardır. Esasında geçmiş yıllarda da karşılaşılan fakat bu derece şiddetli olmayan olumsuz finansal tablolardan kurtulmak isteyen profesyonel futbol kulüpleri hukuki statülerini şirkete dönüştürerek kurtulmak isteseler de bu vahim tablo şirketleşme akabinde daha da kötü bir vaziyet almıştır. Bu çalışmada Dünya’nın önde gelen bazı futbol kulüplerinin finansal yapıları ile

ABSTRACT

Today, professional football clubs operating in Turkey are faced with a very negative financial picture. This negative picture has now become such that football clubs are now at risk of either bankruptcy, banks, or individuals and institutions with strange cycles. In fact, although professional football clubs who want to get rid of the negative financial statements that were encountered in the past years, but not so severe, want to get rid of their legal status by converting them into companies, this dire situation has turned into a worse situation following the incorporation. In this study, the financial structures of some of the world’s leading football clubs as well as the financial structures of some professional clubs from Turkey are mentioned. As a result

* Mali Hizmetler Daire Başkanı, Samsun Büyükşehir Belediyesi, E. Vergi Müfettişi, emrahbinici1528@hotmail.com, ORC-ID: 0000-0003-2396-8914.

** Prof. Dr. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, osmani@omu.edu.tr, ORC-ID: 0000-0001-6671-6042.

Binici, M. E, İmamoğlu, O. (Ağustos 2021). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Hukuki Statü Bazlı Finansal Problemleri, *Vergi Raporu*, 263, (56-80).

¹ Bu makale “Profesyonel Futbol Kulüplerinin Hukuki Statü ve Vergisel Mükellefiyetleri ile İlgili Problemler ve Çözüm Analizleri” konulu Doktora tez’inden türetilmiştir. Makalede sayfa kısıtlaması sebebiyle birçok analize değinilememiş ve birçok analiz de özetlenmiştir.

Makale Türü: Derleme Makalesi

M.G.T.: 21.05.2021 / M.K.T.: 29.07.2021

birlikte Türkiye’den de bazı profesyonel kulüplerinin finansal yapılarına değinilmiştir. Gerçekleştirilen kapsamlı analiz neticesinde Türkiye de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin hukuki statülerini şirket şeklinde oluşturmaları beklenen finansal yapının tashih edilmesini gerçekleştirmedeği anlaşılmıştır. Ayrıca Türkiye de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin en önemli finansal problemlerinden birinin de “finansman giderlerinin” süreç içerisinde içinden çıkılamayacak bir hale doğru ilerlediğinin görülmesi olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Profesyonel Futbol Kulüpleri, Finansal Yapı, Hukuki Statü.

JEL Sınıflandırma Kodları: K34, L96.

GİRİŞ

Futbol, sahip olduğu dinamik ve gelişmeye müsait yapısı, teknoloji ve iletişim dünyasına uyum sağlayabilme yeteneği ile bugün sadece küresel bir spor eğlencesi değil aynı zamanda da birçok farklı sektörle etkileşim içerisinde olan büyük bir endüstridir. Parasal büyüklüğü ile dünya futboluna yön veren 5 büyük ligin (Premier Lig, Bundesliga, La Liga, Serie A ve Ligue 1) merkezde yer aldığı küresel futbol endüstrisinde, rekabet edebilmenin denklemi, sportif başarıyı finansal performansa dönüştürebilmek üzerine kurulmuştur. Bugün sağlıklı bir mali yapı olmadan kalıcı bir başarının mümkün olmadığı futbol ekonomisinde, yeni pazarlara açılmak, tüm dünyadaki sporseverlerle etkileşim içinde olmak, markalaşmak, şeffaf ve çözüm odaklı yönetsel yapılarda olabilmek, en az saha içindeki sportif başarı kadar önem kazanmıştır. Bugün Kıta Avrupası’nın sportif ve mali açıdan açık ara bir üstünlüğü söz konusudur. Gelirleri ile global futbol pazarının en büyük aktörleri olan Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Serie A ve Ligue 1 son 10 yılda diğer ligler ile aralarındaki mesafeyi giderek açmış; Manchester United, Barcelona, Real Madrid,

of the comprehensive analysis carried out, it was understood that professional football clubs operating in Turkey did not realise the revision of the financial structure, which is expected to establish their legal status as companies. In addition, one of the most important financial problems of professional football clubs operating in Turkey has been the observation that “financing expenses” have progressed to a level that cannot be solved in the process.

Keywords: Professional football clubs, financial structure, legal status

JEL Classification Codes: K34, L96

Bayern Münih, Paris Saint Germain gibi kulüpler Avrupa Kıtası dışındaki yeni pazarlara yönelmiş ve rekabetlerini bu pazarlar içerisine taşımışlardır. Amerika Birleşik Devletleri’nde yaz aylarında düzenlenen dostluk maçları, Asya Kıtası’nda yapılan turnuvalar, Avustralya’da açılan futbol akademileri, dünyanın farklı bölgelerindeki sporseverlere ulaşmak için yapılan dijital tabanlı iş ortaklıkları küresel rekabetin birer yansımaları olmuştur. Uluslararası sportif başarılarından elde edilen prestijin finansal kaynağa dönüştürülmesi ve etkin bütçe yönetiminin uygulanmasında öncü olan bu kulüpler global futbol pazarına dahil olmak isteyen yabancı sermaye gücü için de birer yatırım aracına dönüşmüştür. Bugün geline nokta da birçok kulüp şirketleşerek tamamen endüstriyel bir karaktere bürünmüş olsa da Barcelona, Bayern Münih, Real Madrid gibi dernek statüsünde faaliyet göstererek hem sahada hem de finansal tablolarda ciddi başarılar elde eden kulüpler de mevcut bulunmaktadır. Çalışmanın müteakip bölümlerinde gerek Dünya’dan gerekse de Türkiye’den başarı parametreleri ve hukuki statüleri çerçevesinde bazı profesyonel futbol kulüplerinin finansal yapılarına değinilecektir.

1- DÜNYADA PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN FİNANSAL YAPILARI

FİFA'nın üye ülkelerden sağladığı verilere göre Meksika, Brezilya, İngiltere, Arjantin ve Türkiye'nin öncülüğünde Dünya'da en az 128.983 profesyonel futbolcu bulunmaktadır. Öte yandan FIFA'ya üye olan ülkelerden 43 ülke hiçbir profesyonel oyuncu varlığını FİFA'ya rapor etmemiş olup futbol hala birçok ülkede amatör olarak kabul edilmektedir. Ticari bir bakış açısıyla, üye ülkelerde futbol kulüplerine en çok sponsor olan sektörler, sırasıyla telekomünikasyon, finans ve gıda firmaları olarak gerçekleşmektedir. Profesyonel kulüplerin en büyük gelir kalemlerinden olan yayıncılık konusunda sadece 23 ülkede televizyon haklarını kulüpler bireysel olarak satmaktadırlar. Transfer hacmine bakıldığında, 211 ülkenin üçte birinde yabancı oyuncular bulunmamaktadır². FİFA tarafından 201 ülke nezdinde yapılan araştırmaya göre Dünya üzerinde profesyonel olarak faaliyet gösteren kulüplerin ülke bazlı sayıları Meksika 266, Türkiye 145, Brezilya, 130, İngiltere 111, Arjantin 103 vd. olmak üzere toplam 3903 futbol kulübü şeklindedir³. FİFA tarafından 210 ülke nezdinde gerçekleştirilen puanlama sonucu oluşan ülke başarı sıralamasına ise Belçika (1), Fransa (2), Brezilya (3), Türkiye (32) ... Angola (2099 ve San Marino (210) şeklindedir⁴. Görüleceği üzere Dünya üzerinde birçok ülkede çok fazla profesyonel futbol kulübü faaliyet göstermektedir. Çalışmanın müteakip bölümlerinde bazı profesyonel futbol kulüplerinin finansal yapılarına değinilecektir. Profesyonel futbol kulübü sayısının fazla olması hasebiyle çalışmanın takip

eden bölümlerinde yukarıdaki veriler kapsamından konfederasyon, başarı vb. parametreler üzerinden Dünya'da faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin finansal yapıları açısından fikir yürütebilmek adına, örneklem bazında bazı futbol kulüplerinin finansal verilerine yer verilecektir. Ayrıca finansal verilerin sunumunda küresel çapta devam eden Covid-19 pandemisi sebebi ile birçok sportif faaliyetin askıya alınması ve bu askıya alınmanın da nihai sonucu olarak profesyonel futbol kulüplerinin birçok gelir kaleminin değişkenliğe uğradığı ve bu sebeple de finansal verilerin gerçeği yansıtamayacağı gerekçesiyle 2020/2021 futbol sezonlarına ilişkin verilere yer verilmeyecektir. Bu çerçevede;

---**CONMEBOL** (Güney Amerika Futbol Konfederasyonu) Güney Amerika'da futbolu yöneten kuruluştur. Güney Amerika'daki 10 ülkenin bağlı olduğu konfederasyon, Copa Libertadores ve Copa Sudamericana turnuvalarını da düzenlemektedir. FİFA tarafından CONMEBOL ülkeleri nezdinde yapılan araştırmaya göre Brezilya 130 kulüp 9177 profesyonel futbolcu, Arjantin 103 kulüp 3920 profesyonel futbolcu, Şili 42 kulüp 1300 profesyonel futbolcu vd. toplam da 463 kulüp 20854 futbolcu bulunmaktadır⁵. Profesyonel futbol kulübü ve sporcu sayılarına nazaran CONMEBOL bölgesinde açık ara önde gözükken Brezilya futbolu 20'şer takımdan müteşekkil liglerde mücadele etmektedirler. FİFA verilerine göre sivil toplum kuruluşu niteliğinde dernek şeklinde teşekkül eden bu kulüplerin başarı sıralamaları (Palmeras 10, Flamengo 6, Sao Paulo 6 şampiyonluk) şeklindedir⁶. Futbol kulübü ve sporcu

² FİFA; Professional Football Report 2019, s.4,5. (<https://img.fifa.com/image/upload/jlr5corccbsef4n4brde.pdf>). Erişim Tarihi: 03 Ocak 2021.

³ FİFA; Professional Football Report 2019 s.4,5 (<https://img.fifa.com/image/upload/jlr5corccbsef4n4brde.pdf>). Erişim Tarihi: 03 Ocak 2021.

⁴ FİFA; Dünya Sıralaması. (<https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/>). Erişim Tarihi: 03 Ocak 2021.

⁵ FİFA; Professional Football Report s.160, 5. (<https://img.fifa.com/image/upload/jlr5corccbsef4n4brde.pdf>) Erişim Tarihi: 03 Ocak 2021.

⁶ Sporun Değeri, The Brezilyan Clups Revenue 2019. (<https://www.sportsvalue.com.br/en/dynamic-ranking-of-brazilian-clubs-revenues-with-2019-data/>). Erişim Tarihi: 05 Ocak 2021.

sayılarına nazaran CONMEBOL bölgesinde hâkimiyet gösteren Brezilya futbolu ile ilgili olarak yukarıda yer alan verileri ışığında örneklem ama-

cıyla Palmeras futbol kulübünün finansal yapısı hakkında aşağıda bilgi verilecektir⁷.

Tablo 1: Palmeras Profesyonel Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Palmeras Futbol Kulübü					
2018		Para Bir. (BRL)	2019		Para Bir.(BRL)
Gelirler		605.912,00	Gelirler		554.346,00
Sponsorluk/Pazarlama	%31		Sponsorluk/Pazarlama	%35	
TV	%27		TV	%39	
Sporcularla Müzakere		169.585,00	Sporcularla Müzakere		70.651,00
Giderler			Giderler		
Personel Giderleri	%34		Personel Giderleri	%41	
Finansman Giderleri	%7		Finansman Giderleri	%9	
Kar		67.646,00	Kar		13.806,00

Tablo verilerinden de görüleceği üzere dernek şeklinde hukuki statüsünü oluşturan Palmeras futbol kulübünün finansal yapısı oldukça iyi durumda olup futbol faaliyetlerinden kar elde edebilmektedir. Kulübün en büyük gelir kalemleri yayın hakları ile reklam ve sponsorluk anlaşmalarıdır. Ayrıca kulüp 2018 ve 2019 yılında futbolcular ile yapmış olduğu müzakereler neticesinde büyük tasarruf sağlamıştır. Kulübün en büyük gider kalemi ise personel giderleri olarak görülmektedir.

---UEFA; Kıta Avrupası'nda faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerine gelindiğinde bu kulüpler UEFA (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) bölgesinde faaliyet göstermektedirler. UEFA; FIFA'ya bağlı altı konfederasyon içerisin-

deki en büyük konfederasyondur. Ayrıca diğer konfederasyonlar içerisindeki en güçlü mali ve sportif altyapıya da sahip olanıdır. Dünyanın birçok gözde oyuncuları İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa başta olmak üzere, Avrupa liglerinde oynamaktadır. Yine dünyanın en güçlü ulusal takımları da çoğunlukla UEFA üyesi federasyonların millî takımlarıdır. 2018 FIFA Dünya Kupası'nda yer alan 32 millî takımdan 14'ü UEFA üyesi takımlardır⁸. Ayrıca FIFA Dünya sıralamasında yer alan ilk 20 takımın 13'ü de UEFA üyesidir⁹. UEFA tarafından Avrupa'da faaliyet gösteren 200 profesyonel futbol kulübü nezdinde yapılan araştırmaya göre UEFA bölgesinde faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerin başarı sıralamasına aşağıda tabloda yer verilmiştir¹⁰.

⁷ Palmeras Futbol Kulübü; Demonstrações Financeiras Acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes 2019 s.7. (<https://www.palmeiras.com.br/pt-br/balanco-patrimonial/>). Erişim Tarihi: 18 Ocak 2021. (Diğer spor branşları tablodan ayrıştırılarak alınmıştır)

⁸ FIFA, Dünya Kupası. (<https://www.fifa.com/worldcup/archive/russia2018/>). Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2020.

⁹ FIFA, Dünya Sıralaması. (<https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/>). Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2020.

¹⁰ UEFA, Avrupa Sıralaması. (<https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/#/yr/2020>). Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2020.

Tablo 2: UEFA Bölgesi Profesyonel Futbol Kulüpleri Başarı Sıralaması ve Hukuki Statü

Profesyonel Kulüpleri Başarı Sıralaması				
Sıra	Kulüp	Ülkesi	Puan	Hukuki Statü
1	Real Madrid CF	İspanya	134.000	Dernek
2	Club Atlético de Madrid	İspanya	126.000	Dernek
3	FC Barcelona	İspanya	124.000	Dernek
4	FC Bayern München	Almanya	123.000	Dernek
5	Juventus	İtalya	115.000	Şirket
...	...	...	...	...
198	FK Kukësi	Arnavutluk	5.500	Şirket
199	AS Trenčín	Slovakya	5.500	Şirket
200	FK Mladá Boleslav	Çekya	4.500	Şirket

Yukarıda ki tablodan da görüleceği üzere UEFA bölgesinde faaliyet gösteren profesyonel futbol kulübü sayısının fazla olması hasebiyle çalışmanın takip eden bölümlerinde Avrupa futbolu hakkında fikir yürütebilmek adına Tablo verileri kapsamında başarı, tüzel kişilik ve finansal yapı parametreleri üzerinden örneklem amacıyla Avrupa'da faaliyet gösteren ve hukuki statü olarak dernek şeklinde teşekkül eden Real Madrid CF ile Bayern München ve şirket şeklinde teşekkül eden Juventus kulüplerinin finansal verilerine yer verilecektir.

--**Real Madrid CF**, İspanya'nın Madrid şehrinde tüzel kişilik statüsü olarak dernek biçiminde kurulmuş olup halen bu statüde devam eden ve futbol şubesi ile tanınan profesyonel bir spor

kulübüdür. Forbes dergisine göre Real Madrid, 2020 yılında 4.239 milyar dolar değeri ile dünyanın en değerli futbol kulübüdür. Kulüp; Emirates, Adidas, Audi, EA Sports, Hugo Boss ve Mahou gibi çok güçlü sponsor destekçileri bulunmaktadır¹¹. Hukuki statü olarak dernek şeklinde teşekkül eden bu kulüp; 2020 itibarı ile maçlarını kendi stadında ortalama 61 bin kişiye oynamakta, 1,19 milyar € değerinde oyunculara sahip ve 244 milyon € da borcu bulunmaktadır¹². Kulüp son on yıllık periyodu incelendiğinde sürekli kar elde eden bir kulüp hüviyetine bürünmüştür. Real Madrid ile ilgili bu ön bilgilerden sonra aşağıda tabloda kulübe ilişkin finansal verilere genel olarak oransal bazda konsolide bir biçimde yer verilmiştir¹³.

¹¹ Real Madrid, Annual Report. 2019/2020 sy 33-40. (<https://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadridOAS/pdf/InformeAnnualRealMadrid2020.pdf>). Erişim Tarihi 20 Şubat 2021.

¹² Futbol Finance 100 Soccorex 2020 Edition Report, s. 15. (<https://www.soccerex.com/insight/articles/2020/psg-overtake-man-city-as-club-with-greatest-financial-power>). Erişim Tarihi 15 Ocak 2021.

¹³ Real Madrid Futbol Kulübü. Informe Económico Report 2018-2019 s,7,8. (<https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>). Erişim Tarihi: 17 Ocak 2021.

Tablo 3: Real Madrid Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Real Madrid Futbol Kulübü 2018-2019					
2018		Para Bir. €	2019		Para Bir. €
Gelirleri		751 Milyon €	Gelirleri		757 Milyon €
Sponsorluk/Pazarlama	%40		Sponsorluk/Pazarlama	%39	
TV	%24		TV	%23	
Stadyum	%24		Stadyum	%23	
Dostluk Maçları	%12		Dostluk Maçları	%15	
Giderleri		708 Milyon €	Giderleri		704 Milyon €
Personel Giderleri	%57		Personel Giderleri	%52	
Finansman Gideri/Gelir	%03		Finansman Gideri/Gelir	%02	
Kar		43 Milyon €	Kar		53 Milyon €

Yukarıda ki tablo verileri analiz edildiğinde Real Madrid futbol kulübünün 2019 gelirleri bir önceki yıla nazaran yaklaşık %1'lik bir büyüme ile 6 milyon € artarak 757 milyon € 'ya ulaştığı görülmektedir. Kulübün gelirleri çeşitli faaliyetlerden elde edilen gelirlerden müteşekkildir. Bu gelirler stadyum, dostluk maçları ve uluslararası yarışmalar, televizyon ve sponsorluk/pazarlama şeklinde gerçekleşmiştir. Kulübün hususi ile sponsorluk/pazarlama gelir kalemi olmak üzere gelir çeşitliliği olası olumsuz ekonomik dalgalanmaların etkisini hafifleterek kulübe ekonomik istikrar kazandırmaktadır. Dostluk maçlarının bir gelir türüne dönüştürülmesi, Real Madrid açısından gelir kalemleri üzerinde titizlikle yoğunlaşıp düşünülmesi gereken bir başarı olarak göze çarpmaktadır. Gider kalemleri açısından kulübün personel giderleri 2000'li yılların başlarında oldukça yüksek iken (%80-90¹⁴) günümüzde bu oran yaklaşık olarak %50'ler seviyesine çekilmiş durumdadır.

--FC Bayern München; Almanya'nın Münih

şehrinde tüzel kişilik statüsü olarak dernek biçiminde kurulmuş olup halen bu statüde devam eden, satranç, hentbol gibi faaliyetleri de bulunmakla birlikte futbol şubesi ile öne çıkan profesyonel bir Alman spor kulübüdür. Forbes dergisine göre Bayern Münih, 2020 yılında 3.024 milyar dolar değeri ile dünyanın en değerli dördüncü futbol kulübüdür. FC Bayern München, 2019 yılı gelirlerinde rekor bir ciro elde etmiştir. FC Bayern München gelir artışlarıyla kârın maksimizasyonu değil, nihai hedef olan sportif başarıyı maksimize etmeye devam etmeye çalışmaktadır. FC Bayern München kulübü derneğini, üye bazında %75'ini şahıslar, %25'ini de tüzel kişilik ortaklarca eşit bir şekilde (Adidas, Allianz ve Audi) paylaşmaktadır. Azınlık hisselerinin büyük Alman şirketleri Adidas, Allianz ve Audi'ye ait olan kulüp büyük ölçüde kulübün şahıs üyelerine aittir¹⁵. Bayern München ile ilgili bu ön bilgilerden sonra aşağıda tabloda kulübe ilişkin finansal verilere genel olarak oransal bazda konsolide bir biçimde yer verilmiştir¹⁶.

¹⁴ Real Madrid Informe Económico Report 2018-2019 s,7 (<https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>). Erişim Tarihi 17 Ocak 2021.

¹⁵ Futbol Finance 100 Soccorex 2020 Edition Report, s. 13, (<https://www.soccerex.com/insight/articles/2020/psg-overtake-man-city-as-club-with-greatest-financial-power>). Erişim Tarihi: 15 Ocak 2021.

¹⁶ Bayer Münih Futbol Kulübü. Annual financial statement of FC Bayern München AG, s 2. (https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/en/2018_annual-financial-statement-of-fc-bayern-muenchen-ag.pdf?v=1543593926875). Erişim Tarihi 25 Şubat 2021.

Tablo 4: FC Bayern München Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Bayern München Futbol Kulübü 2018-2019					
2018		Para Bir. €	2019		Para Bir. €
Gelirleri		657,4 Milyon €	Gelirleri		750,4 Milyon €
Sponsorluk/Pazarlama	%43		Sponsorluk/Pazarlama	%38	
TV	%17		TV	%16	
Stadyum	%15		Stadyum	%13	
Turnuva Katılım Ücreti		69 Milyon €	Turnuva Katılım Ücreti		87 Milyon €
Giderleri		622,6 Milyon €	Giderleri		675,1 Milyon €
Personel Giderleri	%49		Personel Giderleri	%50	
Finansman Gideri	...		Finansman Gideri	...	
Kar		34,8 Milyon €	Kar		75,3 Milyon €

Yukarıda ki tablo verileri analiz edildiğinde FC Bayern München futbol kulübünün bir önceki yıla nazaran gelir oranında oldukça yüksek bir artış oranı yakalayarak %14'lük bir büyüme ile 93 milyon €'luk bir gelir artışı sağlanmıştır. Kulübün gelirleri çeşitli faaliyetlerden elde edilen gelirlerden müteşekkil olmakla birlikte oransal olarak sponsorluk/pazarlama liderliği göğüslemektedir. Kulüp sadece sponsorluk/pazarlama kaleminden 2019 yılında 285 milyon € gelir elde etmiştir. Ayrıca kulüp sadece şampiyonlar ligine katılımı dolayısı ile de giriş ücreti olarak UEFA nezdinde başarıları ve sıralamasının da etkisiyle 2018 yılında 69 milyon €, 2019 yılında ise 87 milyon € gibi çok yüksek meblağlı kazançlar elde etmiştir. FC Bayern München futbol kulübünün gider kalemleri açısından kulübün personel giderleri %50'ler seviyesinde seyretmekte olup mücadele ettiği kulvar ve rakipleri açısından da

kıyaslandığında olumlu bir gösterge olarak görülmektedir.

--**Juventus FC**, İtalya'nın Torino kentinde kurulmuş ve İtalyan futbolunun en başarılı ve en büyük kulüplerinden biri olarak bilinen profesyonel futbol kulübü olup tüzel kişilik statüsüne şirket şeklinde devam etmektedir. Juventus futbol kulübünün hisseleri, Borsa İtalya'da elektronik hisse senedi piyasasında işlem görmektedir. Juventus, İtalyan Borsası'nda kayıtlı ve Agnelli ailesine ait bir grup şirketi olan Exor N.V. (Fiat otomotiv vb) tarafından kontrol edilmektedir¹⁷. Juventus, 2018-19 sezonunda arka arkaya sekizinci Serie A şampiyonluğunu kazanarak İtalyan futboluna hâkim olmaya devam etmektedir¹⁸. Juventus futbol kulübü ile ilgili bu ön bilgilerden sonra aşağıda tabloda kulübe ilişkin finansal verilere genel olarak oransal bazda konsolide bir biçimde yer verilmiştir¹⁹.

¹⁷ Juventus Futbol Kulübü. "Annual Financial Report" 2019. s.10 (<https://www.juventus.com/en/club/investor-relations/statements/reports#season-2018-19>). Erişim Tarihi 30 Nisan 2021.

¹⁸ Futbol Finance 100 Soccorex 2020 Edition Report, s. 19. (<https://www.soccerex.com/insight/articles/2020/psg-overtake-man-city-as-club-with-greatest-financial-power>) Erişim Tarihi 15 Ocak 2021.

¹⁹ Juventus, Annual Financial Report Juventus 2019, s 10.s 16,25,27, 43. (<https://www.juventus.com/en/club/investor-relations/statements/reports#season-2018-19>). Erişim Tarihi: 30 Nisan 2021.

Tablo 5. FC Juventus Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Juventus Futbol Kulübü 2018-2019					
2018		Para Bir. €	2019		Para Bir. €
Gelirleri		504,7 Milyon €	Gelirleri		621,5 Milyon €
Sponsorluk/Pazarlama	%23		Sponsorluk/Pazarlama	%25	
TV	%40		TV	%33	
Stadyum	%11,2		Stadyum	%11	
Turnuva Katılım Ücreti		78 Milyon €	Turnuva Katılım Ücreti		95 Milyon €
Bonservis		102,4 Milyon €	Bonservis		157,2 Milyon €
Giderleri		523,9 Milyon €	Giderleri		661,4 Milyon €
Personel Giderleri	%61		Personel Giderleri	%66	
Finansman Gideri/Gelir	%2		Finansman Gideri/Gelir	%2	
Zarar		(19,2) Milyon €	Zarar		(39,9) Milyon €

Yukarıda ki tablo verileri analiz edildiğinde Juventus futbol kulübünün bir önceki yıla nazaran gelir oranında oldukça yüksek bir artış oranı yakalayarak %23'lük bir büyüme ile 116,8 milyon €'luk bir gelir artışı sağlanmıştır. Bu artışta en büyük etkenin ise 55 milyon € ile sporcu bonservis ve kiralama gelirlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Kulüp 2019 yılında bir önceki yıla nazaran oldukça yüksek düzeyde gelir elde etmesine rağmen yılı 39 milyon € zarar ile kapatmıştır. Zararın en büyük etkeni ise personel giderlerinde yaşanan 117 milyon €'luk artış olarak görülmektedir. Kulüp ayrıca şampiyonlar liginde katılımı dolayısı ile de giriş ücreti olarak UEFA nezdinde başarıları ve sıralamasının da etkisiyle 2018 yılında 78 milyon €, 2019 yılında ise 95 milyon € gibi çok yüksek meblağlı kazançlar elde etmiştir. Juventus futbol kulübünün gider kalemleri açısından kulübün personel giderleri %60'lar seviyesinde seyretmekte olup mücadele ettiği kulvar ve rakipleri açısından kıyaslandığında olumsuz bir gösterge olarak dikkat çekmektedir.

2- TÜRKİYE'DE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİN FİNANSAL YAPILARI

Türkiye'de futbol branşında profesyonel olarak yapılan aktiviteler Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) kanalıyla yürütülmektedir. Türkiye'de 2020/2021 sezonu itibarı ile futbol liglerinde mücadele veren 145 profesyonel futbol kulübü Dernekler Kanunu hükümleri uyarınca kurulmuş, bunlardan bazıları da şirketleşme yoluna gitmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren 145 profesyonel kulübün tamamı kuruluş biçimi olarak dernek şeklinde teşekkül etmiş iken bu kulüplerden %20'si hem dernek hem de şirketleşme biçiminde tüzel kişilik organizasyonlarını oluşturmuşlardır²⁰. Türkiye'de profesyonel futbol kulüplerinin genel itibarı ile gelirleri; ilk zamanlar sadece üyelerinden elde ettikleri aidatlar, maç hasılatları, müsabaka sonucu TFF ödemeleri, sporcu kiralama ve satışı ile aynı ve nakdi bağışlar iken futbolun endüstrileşmesi ile birlikte bu gelirler yaygınlaşarak şans oyunları, yayın gelirleri, sponsorluk/pazarlama gibi gelir getirici enstrümanlar vasıtası ile kulüplerin ge-

²⁰ Türkiye Futbol Federasyonu, Kulüp Profilleri. (<http://www.tff.org/Default.aspx?pageID=119>). Erişim tarihi: 06 Mayıs 2021.

lirlerinde önemli ölçüde değişimler yaşanmıştır. Çalışmanın müteakip bölümlerinde örneklem mahiyetinde ve genel itibarı ile Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin finansal yapıları ile ilgili olarak genel bir çağrışım yapması amacıyla bazı kulüplere ilişkin finansal verilere yer verilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren 145 profesyonel kulübünün finansal yapıları ile alakalı analiz gerek kulüp sayısının fazla olması gerekse de ekonomik mahremiyet içeren bilgiler ihtiva etmesi münasebeti ile lig bazında başarı sıralamaları gözetilerek aşağıda sadece şirket şeklinde tüzel kişilik statüsünün oluşturan ve Sermaye Piyasası mevzuatına göre yapılması gereken bildirimlerin yer aldığı Merkezi Kayıt Kuruluşuna bağlı elektronik sistem olan Kamu Aydınlatma Platformuna (KAP) veri gönderen kulüpler (Beşiktaş, Fenerbahçe, Trabzonspor) ile dernek şeklinde tüzel kişilik statüsünü oluşturup finansal verilerini resmi web adresinde online olarak açıklayan kulüplere (Alanyaspor) ilişkin özet niteliğinde bilgilendirmelere değinilmiştir.

Yapılan bilgilendirmeler genel itibarı ile oransal bazda olup Dünya’da ki diğer kulüpler ile karşılaştırılıp kıyas yapılabilecek niteliğe dönüştürülerek yer verilmiştir. Bu bilgilendirmeler ışığında kulüplerin finansal yapıları gelir ve gider kalemleri, Ticaret Kanunu kapsamında borca batıklık²¹ durumu (şirket şeklinde teşekkül eden kulüpler için) üzerinde de değerlendirilecektir.

-- **Beşiktaş Futbol Kulübünün Finansal Analizi;** Beşiktaş futbol kulübü dernek olarak 19 Mart 1903 tarihinde kurulmuştur. Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu’na (SPK) kayıtlı olup hisselerinin %49’u Borsa İstanbul A.Ş. (BİST)’de işlem görmektedir. Şirketin ortaklık yapısı %51’i Beşiktaş Jimnastik Kulübü Derneğine, %49’u da borsada işlem gören hisse sahiplerine aittir²². Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin tez çalışmasına konu ihtiyaç duyulan finansal verilerine KAP’a göndermiş olduğu mali tablolarından konsolide edilerek aşağıda tabloda yer verilmiştir²³.

²¹ **Borca Batıklık;** Genel olarak şirket aktiflerinin şirket borçlarını karşılayamaması durumudur. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunun “Sermayenin Kaybı, Borca Batık Olma Durumu” başlıklı 376’ncı maddesinde bu kavram açıklanmıştır. sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının yarısının ve üçte ikisinin karşılıksız kalması ile şirket alacaklılarının alacaklarını karşılamaya yetmediğinin anlaşılmasıdır.

²² Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. . Bağımsız Denetçi Raporu 2019, s 11 (https://bjk.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/finansal_tablolar). Erişim Tarihi: 01 Nisan 2021.

²³ Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. 2012-2019 Resmi Finansal Tablolarından konsolide edilmiştir.

Tablo 6: Beşiktaş Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Beşiktaş Futbol Kulübü 2018-2019 Özet Gelir/Gider Bilgileri					
2018		Para Bir. TL	2019		Para Bir. TL
Gelirleri		906,2 Milyon TL	Gelirleri		704,3 Milyon TL
Sponsorluk/Pazarlama	%23		Sponsorluk/Pazar.	%27	
TV	%15		TV	%26	
Stadyum	%12		Stadyum	%13	
Turnuva Ücretleri		208 Milyon TL	Turnuva Ücretleri		74,7 Milyon TL
Bonservis ve Kiralama		177 Milyon TL	Bonservis ve Kiral.		82,9 Milyon TL
Personel Giderleri	%61		Personel Giderleri	%58	
Finansman Giderleri	%22	373 Milyon TL	Finans. Giderleri	%33	206,7 Milyon TL
Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%20		Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%39	
Faiz Gideri	%77		Faiz Gideri	%60	
Kar		10,1 Milyon TL	Zarar		(305,7) Milyon TL
Beşiktaş Futbol Kulübü 2016-2017 Özet Gelir/Gider Bilgileri					
Zarar		(58,6) Milyon TL	Kar		4,7 Milyon TL
Beşiktaş Futbol Kulübü 2015-2019 Bilanço Bilgileri (TL)					
Varlık Cinsi	2015	2016	2017	2018	2019
Öz Kaynaklar	-504.601.963,00	-546.370.532,00	-518.808.617,00	-509.028.697,00	-815.171.292,00
Geçmiş Yıllar Zarar	-605.744.807,00	-729.384.412,00	-764.825.776,00	-760.413.360,00	-750.365.592,00
Dönem Net Kar /Zararı	-140.478.649,00	-58.663.366,00	4.703.927,00	10.047.768,00	-305.711.408,00
Sermaye	240.000.000,00	240.000.000,00	240.000.000,00	240.000.000,00	240.000.000,00
Kar Yedekleri	974.088,00	1.158.813,00	1.262.745,00	1.554.256,00	1.554.256,00

Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin yukarıda tabloda gösterilen 2015-2019 yıllarına ilişkin finansal verileri analiz edildiğinde kulüp gerek sponsorluk/pazarlama gelirleri ve gerekse personel giderleri açısından oransal dağılım bazında Avrupalı hemcinsleri ile arasında çok büyük fark olmamasına rağmen zarar etmesi ilginç bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Lakin bunun en büyük sebeplerinden birisinin de yukarıda tabloda görüleceği üzere kulübün döviz kuru farklarını da içeren finansman giderlerinin oldukça yüksek olmasıdır. Bu açıdan kulüp; gelir

kalemleri açısından orantısal anlamda yönetsel olarak kısmen başarılı, gider kalemleri açısından ise "finansman giderleri" yönetimi açısından başarısız görülmektedir. Kulüp, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanun 376'ncı maddesi kapsamında "borca batık olma" durumu açısından analiz edildiğinde ise aşağıda tabloda görüleceği üzere hukuki anlamda iflas etmiş olması gerekmektedir. Borca batıklık durumu genel itibarı ile kulübün son yıllık bilançodan, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının 2/3'ünün zarar sebebiyle karşılıksız kalması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7: Beşiktaş Futbol Kulübünün Ticaret Kanunu Kapsamında Borca Batıklık Analizi

Beşiktaş Futbol Kulübü Borca Batıklık Analizi						
		2015	2016	2017	2018	2019
(A)	Sermaye +Yedek Akçe	240.974.088	241.158.813	241.262.745	241.554.256	241.554.256
(B)	Toplam Zarar	-746.223.456	-788.047.778	-760.121.849	-750.365.592	-1.056.077.000
(A/B)	Borca Batıklık Oranı	-309,67%	-326,78%	-315,06%	-310,64%	-437,20%

-- **Fenerbahçe Futbol Kulübünün Finansal Analizi;** Fenerbahçe futbol kulübü dernek olarak 03 Mayıs 1907 tarihinde kurulmuştur. Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) kayıtlı olup hisseleri 2004 yılında önce %15'i daha sonra da 2019 itibarı ile %32,93'ü Borsa İstanbul A.Ş. (BİST)'de işlem görmektedir. Şirketin ortak-

lık yapısı %67,07'i Fenerbahçe spor kulübüne, %32,93'ü de borsada işlem gören hisse sahiplerine aittir²⁴. Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin tez çalışmasına konu ihtiyaç duyulan finansal verilerine KAP'a göndermiş olduğu mali tablolarından konsolide edilerek aşağıda tabloda yer verilmiştir²⁵.

Tablo 8: Fenerbahçe Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Fenerbahçe Futbol Kulübü 2018-2019 Özet Gelir/Gider Bilgileri					
2018		Para Bir. TL	2019		Para Bir. TL
Gelirleri		593,6 Milyon TL	Gelirleri		890,3 Milyon TL
Sponsorluk/ Pazarlama	%41		Sponsorluk/Pazar.	%36	
TV	%29		TV	%19	
Stadyum	%14		Stadyum	%16	
Turnuva Ücretleri		8 Milyon TL	Turnuva Ücretleri		70,2 Milyon TL
Bonservis ve Kiralama		78,4 Milyon TL	Bonservis ve Kiral.		188 Milyon TL
Personel Giderleri	%56		Personel Giderleri	%53	
Finansman Giderleri	%31	367,1 Milyon TL	Finans. Giderleri	%35	554,7 Milyon TL
Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%65		Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%50	
Faiz Gideri	%28		Faiz Gideri	%35	
Zarar		(287,7) Milyon TL	Zarar		(205,1) Milyon TL
Fenerbahçe Futbol Kulübü 2016-2017 Gelir/Gider Bilgileri*					
Zarar		(116) Milyon TL	Zarar		(148) Milyon TL

²⁴ Fenerbahçe Futbol A.Ş. Bağımsız Denetçi Raporu 2019, S. 7. (<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/782210>) Erişim Tarihi: 03 Nisan 2021.

²⁵ Fenerbahçe Futbol A.Ş. 2012-2019 Resmi Finansal Tablolarından konsolide edilmiştir.

Fenerbahçe Futbol Kulübü 2015-2019 Bilanço Bilgileri (TL)					
Varlık Cinsi	2015	2016	2017	2018	2019
Öz Kaynaklar	-422.298.704	-403.931.262	-553.284.203	-850.436.122	-648.691.738
Geçmiş Yıllar Zarar	-90.958.364	-272.150.634	-392.763.675	-545.845.930	-783.100.406
Dönem Net Kar / Zararı	-181.192.270	-116.529.632	-153.082.255	-278.293.219	-205.996.193
Sermaye	25.000.000	28.280.000,00	28.280.000	28.280.000	98.980.000
Kar Yedekleri	38.654.892	38.654.892	38.654.892	38.654.892	38.654.892

Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin yukarıda tabloda gösterilen 2015-2019 yıllarına ilişkin finansal verileri analiz edildiğinde kulüp gerek sponsorluk/pazarlama gelirleri ve gerekse personel giderleri açısından oransal dağılım bazında Avrupalı hemcinsleri ile arasında çok büyük fark bulunmaktadır. Kulüp bu açıdan başarılı olmasına rağmen genel itibarı ile sürekli zarar etmekte olup bu durumun sebeplerinden birisinin de Beşiktaş futbol kulübünde olduğu gibi yukarıda tabloda görüleceği üzere kulübün döviz kuru farklarını da içeren finansman giderlerinin oldukça yüksek

olmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan kulüp; gelir kalemleri açısından orantısız anlamda yönetsel olarak kısmen başarılı, gider kalemleri açısından ise "finansman giderleri" yönetimi açısından oldukça ciddi düzeyde başarısız görülmektedir. Kulüp, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanun 376'ncı maddesi kapsamında "borca batık olma" durumu açısından analiz edildiğinde aşağıda tabloda görüleceği üzere Beşiktaş ve Galatasaray kulübü gibi hukuki anlamda iflas etmiş olması gerekmektedir.

Tablo 9: Fenerbahçe Futbol Kulübünün Ticaret Kanunu Kapsamında Borca Batıklık Analizi

Fenerbahçe Futbol Kulübü Borca Batıklık Analizi					
	2015	2016	2017	2018	2019
(A) Sermaye +Yedek Akçe	63.654.892	66.934.892	66.934.892	66.934.892	137.634.892
(B) Toplam Zarar	-272.150.634	-388.680.266	-545.845.930	-824.139.149	-989.096.599
(A/B) Borca Batıklık Oranı	-427,54%	-580,68%	-815,49%	-1231,25%	-718,64%

-- Trabzonspor Futbol Kulübünün Finansal Analizi; Trabzonspor futbol kulübü dernek olarak 02 Ağustos 1967 tarihinde, Anonim Şirketi A.Ş. olarak da 02 Haziran 1994 tarihinde Trabzon'da Ticaret Sicil Gazetesi'nde tescil edilerek kurulmuştur. Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) kayıtlı olup hisselerinin %49'u Borsa İstanbul A.Ş. (BİST)'de işlem görmektedir. Şirketin or-

taklık yapısı %51'i Trabzonspor Futbol İşletmeciliği AŞ'ye, %49'u da borsada işlem gören hisse sahiplerine aittir²⁶. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin tez çalışmasına konu ihtiyaç duyulan finansal verilerine KAP'a göndermiş olduğu mali tablolarından konsolide edilerek aşağıda tabloda yer verilmiştir²⁷.

²⁶ Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.Bağımsız Denetçi Raporu 2019. S. 6,29. (<https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/ozet/1400-trabzonspor-sportif-yatirim-ve-futbol-isletmeciligi-ticaret-a-s>). Erişim Tarihi 21 Şubat 2021.

²⁷ Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2012-2019 Resmi Finansal Tablolarından konsolide edilmiştir.

Tablo 10: Trabzonspor Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Trabzonspor Futbol Kulübü 2018-2019 Özet Gelir/Gider Bilgileri					
2018		Para Bir. TL	2019		Para Bir. TL
Gelirleri		190,7 Milyon TL	Gelirleri		361,7 Milyon TL
Sponsorluk/Pazarlama	%31		Sponsorluk/Pazar.	%32	
TV	%50		TV	%38	
Stadyum	%11		Stadyum	%6	
Bonservis ve Kiralama		11,2 Milyon TL	Bonservis ve Kiral.		74,7 Milyon TL
Personel Giderleri	%70		Personel Giderleri	%65	
Finansman Giderleri	%17	136 Milyon TL	Finans. Giderleri	%30	189,2 Milyon TL
Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%57		Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%55	
Faiz Gideri	%43		Faiz Gideri	%45	
Zarar		(292,4) Milyon TL	Zarar		(66) Milyon TL
Trabzonspor Futbol Kulübü 2016-2017 Özet Gelir/Gider Bilgileri					
Zarar		(114) Milyon TL	Zarar		(112,2) Milyon TL
Trabzonspor Futbol Kulübü 2016-2020 Bilanço Bilgileri (TL)					
Varlık Cinsi	2016	2017	2018	2019	2020
Öz Kaynaklar	-175.925.599	-288.108.927	-580.883.520	-520.317.820	-555.194.119
Geçmiş Yıllar Zarar	-221.445.726	-336.161.056	-448.360.024	-750.061.980	-814.574.452
Dönem Net Kar /Zararı	-114.715.330	-112.198.968	-292.463.607	-66.013.568	-36.299.742
Sermaye	100.000.000	100.000.000,00	100.000.000	236.390.631	236.390.631
Kar Yedekleri	13.144.076	13.144.076	13.144.076	13.144.076	13.144.076

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin yukarıda tabloda gösterilen 2016-2020 yıllarına ilişkin finansal verileri analiz edildiğinde; finansal açıdan sürekli zarar eden bir kulüp olduğu görülmektedir. Trabzonspor kulübü gerek sponsorluk/pazarlama ve stadyum gelirleri gerekse personel giderleri açısından oransal dağılım bazında hem Avrupalı hemcinsleri hem de Türkiye'de ki hemcinsleri ile arasında büyük farklar bulunmaktadır. Oransal bazda toplam gelirleri arasında sponsorluk/pazarlama ve stadyum gelirleri oranı birçok kulüpten geride kalmaktadır. Kulüp bu kıstaslarda başarılı olamamış ve genel itibarı ile zarar eden bir kulüp hüviyetine bürünmüştür. Tüm olumsuz-

lukların yanında kulüp ayrıca Beşiktaş ve Fenerbahçe futbol kulüplerinde olduğu gibi yukarıda tabloda görüleceği üzere kulübün döviz kuru farklarını da içeren finansman giderleri oldukça yüksek kalmıştır. Bu açıdan kulüp; gelir kalemleri açısından orantısız anlamda ve gider kalemleri açısından ise "personel giderleri" ile "finansman giderleri" yönetimi açısından başarısız görülmektedir. Kulüp, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanun 376'ncı maddesi kapsamında "borca batık olma" durumu açısından analiz edildiğinde aşağıda tabloda görüleceği üzere Beşiktaş ve Fenerbahçe futbol kulüplerinde olduğu gibi hukuki anlamda iflas etmiş olması gerekmektedir.

Tablo 11: Trabzonspor Futbol Kulübünün Ticaret Kanunu Kapsamında Borca Batıklık Analizi

Trabzonspor Futbol Kulübü Borca Batıklık Analizi					
	2016	2017	2018	2019	2020
(A) Sermaye +Yedek Akçe	113.144.076	113.144.076	113.144.076	249.534.707	249.534.707
(B) Toplam Zarar	-336.161.056	-448.360.024	-740.823.631	-816.075.548	-850.874.194
(A/B) Borca Batıklık Oranı	-297,11%	-396,27%	-654,76%	-327,04%	-340,98%

-- **Alanyaspor Futbol Kulübünün Finansal Analizi;** Alanyaspor 1948 tarihinde kurulup dernek şeklinde tüzel kişilik statüsünü oluşturan spor kulübüdür²⁸. Alanyaspor kulübünün tez ça-

lışmasına konu ihtiyaç duyulan finansal verileri-ne, kurumsal web adresinde yayımlanmış olduğu mali tablolarından konsolide edilerek aşağıda tabloda yer verilmiştir²⁹.

Tablo 12: Alanyaspor Futbol Kulübünün Finansal Yapısı

Alanyaspor Futbol Kulübü 2018-2019 Özet Gelir/Gider Bilgileri*					
2018		Para Bir. TL	2019		Para Bir. TL
Gelirleri		145,5 Milyon TL	Gelirleri		149 Milyon TL
Sponsorluk/Pazarlama	%7		Sponsorluk/Pazar.	%8	
TV	%49		TV	%64	
Stadyum	%1,5		Stadyum	%2	
Turnuva Ücretleri		---	Olağanüstü Gelir		29,6 Milyon TL
Bonservis ve Kiralama		46,6 Milyon TL	Bonservis ve Kiral.		530 Bin TL
Personel Giderleri	%77		Personel Giderleri	%73	
Finansman Giderleri	%04	5,5 Milyon TL	Finans. Giderleri	%04	7 Milyon TL
Faiz Gideri	%100		Faiz Gideri	%81	
Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%0		Kambiyo (Kur farkı Giderleri)	%19	
Kar		18,7 Milyon TL	Zarar		(35,3) Milyon TL
Alanyaspor Futbol Kulübü 2018-2019 (cari) Bilanço Bilgileri (TL)					
Varlık Cinsi	2015	2016	2017	2018	2019
Öz Kaynaklar				6.433.387	-16.695.169

Alanyaspor Kulübü Derneği'nin yukarıda tabloda gösterilen 2018-2019 yıllarına ilişkin finansal verileri analiz edildiğinde; UEFA Finansal Fair Play (FFP) kıstaslarında kulüplerin personel giderlerinin gelire oranı maksimum %70 olabileceği düşünüldüğünde bu oran Alanyaspor kulübü

açısından 2018 yılında %65, 2019 yılında %86 seviyesinde gerçekleşmiştir. Özellikle 2019 cari dönemde gerçekleşen bu oranlar Alanyaspor futbol kulübünün çok zor zamanlardan geçebileceğinin göstergesi olup ulusal ve uluslararası yaptırımlar açısından çok büyük riziko üstlenmiştir. Alan-

²⁸ Alanyaspor, Tarihçe. (<https://www.alanyaspor.org.tr/tarihce/>). Erişim Tarihi: 14 Ağustos 2020.

²⁹ Alanyaspor Kulübü Derneği Ayrıntılı Finansal Durum Tablolarından (2018-2019) konsolide edilmiştir. (<https://www.alanyaspor.org.tr/mali-tablolar>). Erişim Tarihi: 30 Nisan 2021.

yaspor kulübü gerek sponsorluk/pazarlama ve stadyum gelirleri gerekse personel giderleri açısından oransal dağılım bazında hem Avrupalı hemcinsleri hem de Türkiye’de ki hemcinsleri ile arasında büyük farklar bulunmaktadır. Oransal bazda toplam gelirleri arasında sponsorluk/pazarlama ve stadyum gelirleri oranı birçok kulüpten geride kalmaktadır. Kulüp bu kıstaslarda başarılı olamamıştır. Tüm bu olumsuzlukların aksine kulüp Beşiktaş Fenerbahçe ve Trabzonspor futbol kulüplerinde olduğu gibi yukarıda tabloda görüleceği üzere kulübün finansman giderleri bu kulüplere kıyasla oransal bazda düşük kalmıştır. Kulüp kambiyo zararı (döviz kuru farkları) da dahil olmak üzere finansman gideri açısından diğer kulüplere kıyasla başarılı bir performans sergilemiştir. Bu açıdan kulüp; gelir kalemleri açısından orantısız anlamda başarısız gider kalemleri açısından ise “finansman giderleri” yönetimi açısından başarılı “personel giderleri” açısından başarısız görülmektedir. Kulüp, her ne kadar genel itibarı ile tüzel kişilik statüsü gereği Ticaret Kanununa tabi olmasa da finansman yapısı hakkında fikir verebilmesi açısından 6102 sayılı Türk Ticaret Kanun 376’ncı maddesi kapsamında “borca batık olma” durumu açısından analiz edildiğinde 2019 döneminde öz kaynakları negatife dönmüş ve sermayesi zararın tamamını karşılayamaz duruma gelerek borca batık bir duruma gelmiştir.

3- TÜRKİYE’DE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİN FİNANSAL PROBLEMLERİ

Çalışmanın önceki bölümünde teknik olarak gerek Dünyadan gerekse de Türkiye’den bazı kriterler nezaretinde birçok kulübe ilişkin finansal verilere yer verilmiştir. Bu veriler ışığında sportif ve finansal bazda başarılı addedilebilecek bazı kulüplerden olan Brezilya futbol liglerinden Palmaras, İspanya Futbol liglerinden Real Madrid,

Almanya futbol liglerinden Bayern München, İtalya futbol liglerinden Juventus ve Türkiye futbol liglerinden Beşiktaş, Fenerbahçe, Trabzonspor ve Alanyaspor futbol kulüplerine ilişkin taraflara/ilgililere yol gösterip fikir üretilebilecek finansal verilere birbirleriyle kıyas yapılabilecek bir biçimde özetle yer verilmiştir. Gerçekleştirilen bu finansal veri akışı sonucunda kulüpler arasında yapılan ve aşağıda kısımlar halinde konsolide edilerek tablolastırılan verilerden de görüleceği üzere gerek Türkiye’de gerekse de Dünya’da faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin birçok finansal problemlerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu problemler bazen ülkeden ülkeye, bazen kıtadan kıtaya bazen de ülke içerisinde yer alan kulüpten kulübe değişkenlik gösterse de Dünya’daki diğer kulüpler haricinde Türkiye’de faaliyet gösteren kulüpler açısından ana hatları ile makro, gelir ve gider problemleri unsurları açısından şu şekilde tasnif edilip açıklanabilmektedir. Makro açıdan problemler: Kulüplerin genel itibarı ile sürekli zarar etmesi ve hukuken iflas etmiş (borca batık) olmalarıdır. Gelirler açısından problemler:--- Yayın gelirlerine bağımlılık,--- Sponsorluk/Pazarlama gelirlerinde düşüklük,--- Stadyum gelirlerinde düşüklük,--- Gelir kalemlerinde tekdüzelik, Giderler açısından problemler:--- Finansman giderlerinin (faiz, kambiyo vb.) oldukça yüksek olması,---Personel ücret giderlerinin yüksek olması şeklindedir. Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin yukarıda tasnif edilen makro, gelir ve gider problemleri ile ilgili olarak fikir yürütülebilmesi açısından çalışmanın önceki bölümünde Dünyadan da bazı futbol kulüplerine ilişkin yer verilen finansal veriler Türk kulüpleri verileri ile konsolide edilerek aşağıda tablolarda karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir. Bu verilerden makro problemlere ilişkin konsolide verilere aşağıda tabloda yer verilmiştir.

Tablo 13: Bazı Futbol Kulüplerinin Kar/Zarar ile Borca Batıklık Verileri

Bazı Futbol Kulüplerin Kar/Zarar Verileri ile Borca Batıklık Durumları								
Kulüp	Ülke	Tüzel Kişilik	Kar/Zarar				Borca Batıklık	
			2016	2017	2018	2019	2018	2019
Palmeras	Brezilya	Dernek	---	---	Kar	Kar	---	---
Real Madrid	İspanya	Dernek	Kar	Kar	Kar	Kar	---	---
Bayern München	Almanya	Dernek	Kar	Kar	Kar	Kar	---	---
Juventus	İtalya	Şirket	Kar	Kar	Zarar	Zarar	---	---
Beşiktaş	Türkiye	Şirket	Zarar	Kar	Kar	Zarar	Batık	Batık
Fenerbahçe	Türkiye	Şirket	Zarar	Zarar	Zarar	Zarar	Batık	Batık
Trabzonspor	Türkiye	Şirket	Zarar	Zarar	Zarar	Zarar	Batık	Batık
Alanyaspor	Türkiye	Dernek	...	...	Kar	Zarar	Batık Değil	Batık

Yukarıda tabloda görüleceği üzere Türkiye’de faaliyet gösteren birçok profesyonel futbol kulübü Dünyada ki hemcinslerinin aksine sürekli zarar etmekte ve Türk Ticaret mevzuatı gereğince borca batık bir halde bulunmaktadır. Borca batıklık sebebiyle hususi ile Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olan ve şirket şeklinde tüzel kişilik statüsünü oluşturan profesyonel futbol kulüplerinin, aynı kanunun 376’ maddesi kapsamında ilgili yönetim kurulu organlarınca iflas başvurusunda

bulunup faaliyetlerine son vermeleri gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Türkiye’de faaliyet gösteren birçok profesyonel futbol kulübü sürekli zarar etmekte ve borca batık olmaktadır. Bu husus ciddi bir finansal problemdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüpleri açısından gelir dağılımı unsurları açısından veriler ile ilgili olarak gelir dağılımı problemlere ilişkin konsolide verilere aşağıda tabloda yer verilmiştir.

Tablo 14: Bazı Futbol Kulüplerinin Gelir Kalemleri Oransal Dağılım Verileri

Bazı Futbol Kulüplerin Oransal Gelir Dağılım Bilgileri								
Kulüp	Ülke	Tüz. Kişilik	Yayın Gelir.		Sponsorluk/Pazar. Gel.		Stadyum Gelirleri	
			2018	2019	2018	2019	2018	2019
Palmeras	Brezilya	Dernek	27%	39%	31%	35%	...	...
Real Madrid	İspanya	Dernek	24%	23%	40%	39%	24%	23%
Bayern München	Almanya	Dernek	17%	16%	43%	38%	15%	13%
Juventus	İtalya	Şirket	40%	33%	23%	25%	11%	11%
Beşiktaş	Türkiye	Şirket	15%	26%	23%	27%	12%	13%
Fenerbahçe	Türkiye	Şirket	29%	19%	41%	36%	14%	16%
Trabzonspor	Türkiye	Şirket	38%	33%	32%	25%	6%	9%
Alanyaspor	Türkiye	Dernek	49%	64%	7%	8%	1,50%	2%

Yukarıda tabloda görüleceği üzere Türkiye’de faaliyet gösteren birçok profesyonel futbol kulübü Dünyada ki hemcinslerinin aksine gelirlerinin oransal dağılımı noktasında sıkıntılar yaşamaktadır. Hususi ile Anadolu kulüpleri yayın gelirlerine bağımlı, sponsorluk/pazarlama gelirleri ile stadyum gelirlerinden ise mahrum kalmaktadırlar. Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe gibi İstanbul kulüpleri ile Trabzonspor kulübünün gelirlerin oransal dağılımında olumsuzluklar gö-

rünse de Dünyada ki hemcinsleri arasında uçuk farklar bulunmamaktadır. Bu durumda özellikle Anadolu’da faaliyet gösteren birçok profesyonel futbol kulüp açısından gelirlerin oransal dağılımı ciddi bir finansal problemidir.

Türkiye’de faaliyet gösteren kulüpler açısından gider dağılımı unsurları açısından veriler ile ilgili olarak gider dağılımı problemlerine ilişkin konsolide verilere aşağıda tabloda yer verilmiştir.

Tablo 15: Bazı Futbol Kulüplerinin Gider Kalemleri Oransal Dağılım Verileri

Bazı Futbol Kulüplerinin Oransal Gider Dağılım Bilgileri						
Kulüp	Ülke	Tüzel Kişilik	Personel Gider		Finansman Gider/Gelir	
			2018	2019	2018	2019
Palmeras	Brezilya	Dernek	34%	41%	7%	9%
Real Madrid	İspanya	Dernek	57%	52%	0,03%	0,02%
Bayern München	Almanya	Dernek	49%	50%	...	...
Juventus	İtalya	Şirket	61%	66%	2%	2%
Beşiktaş	Türkiye	Şirket	61%	58%	23%	29%
Fenerbahçe	Türkiye	Şirket	56%	53%	62%	62%
Trabzonspor	Türkiye	Şirket	65%	62%	52%	42%
Alanyaspor	Türkiye	Dernek	77%	73%	3%	5%

Yukarıda tabloda görüleceği üzere Türkiye’de faaliyet gösteren birçok profesyonel futbol kulübü Dünyada ki hemcinslerinin aksine personel ve finansman giderlerinin oransal dağılımı noktasında sıkıntılar yaşamaktadır. Personel giderleri noktasında Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüplerinde oransal dağılımında olumsuzluklar görünse de Dünyada ki hemcinsleri arasında uçuk farklar bulunmamaktadır. Fakat bu durum hususi ile Trabzonspor hariç Anadolu kulüpleri açısından oldukça olumsuz görünmektedir. Finansman giderleri açısından da Beşiktaş, Fenerbahçe gibi İstanbul kulüpleri ile Trabzonspor kulübünün gerek Dünyada ki hemcinsleri arasında gerekse de Anadolu kulüpleri arasında oldukça uçuk farklar bulunmaktadır. Bu durumda Beşiktaş, Fenerbahçe ve Trabzonspor

açısından finansman giderlerinin, Alanyaspor gibi Anadolu’da faaliyet gösteren birçok profesyonel futbol kulüp açısından da personel giderlerinin oransal dağılımı muhakkak bir suretle çözüme kavuşturulması gereken ciddi finansal problemler olarak görünmektedir.

4- TÜRKİYE’DE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİN FİNANSAL PROBLEMLERİNE İLİŞKİN ÇÖZÜM ANALİZLERİ

Çalışmanın 3’ncü bölümünde Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin finansal problemleri üç ana başlık altında toplanmıştır. Bu problemler makro açıdan; kulüplerin genel itibarı ile sürekli zarar etmesi ve hukuken iflas etmiş (borca batık) olmaları, gelirler açısından; yayın gelirlerine bağımlılık, sponsorluk/

pazarlama ve stadyum gelirlerinde düşüklük ile gelir kalemlerinde tekdüzelik, Giderler açısından ise; finansman giderlerinin ve personel ücret giderlerinin yüksek olması şeklinde tasnif edilmiştir. Bu problemlerin çözümüne ilişkin yol gösterici nitelikte bilgilendirmelere geçilmeden öncelikle gerek Dünya’da gerekse de Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin olması gereken ideal/makul gelir ve gider dağılımlarının orantısal verilerine³⁰ yer verilmesi gerekmektedir. İdeal makul verilerin seçiminde/tespitinde hususi ile profesyonel futbol dalında oldukça başarılı addedilecek kulüplere ilişkin verilerden yararlanılacaktır. Çalışmanın önceki aşamalarında analiz edildiği/bilgilendirildiği ve örneklendirildiği üzere finansal açıdan başarılı addedilebilecek kulüpler Brezilya futbol liglerinden Palmeras, İspanya Futbol liglerinden Real Madrid ve Almanya futbol liglerinden Bayern München profesyonel futbol kulüpleridir. Bu kulüplerden de finansman rasyoları açısından her bir kalem ayrı ayrı başarılı addedilebilecek oranlar açısından değeri-

lendirildiğinde/karşılaştırıldığında; yayın gelirlerine bağımlılık rizikosunu açısından Almanya futbol liglerinden Bayern München, sponsorluk/pazarlama gelirlerindeki başarı açısından yine Almanya futbol liglerinden Bayern München, stadyum gelirleri ve gelir kalemleri arasındaki tekdüzelik probleminin aşılması açısından dostluk maçları vb. gelirleri ile İspanya Futbol liglerinden Real Madrid, gider kalemlerindeki personel giderler oranlarının yüksekliği probleminin aşılması açısından Brezilya futbol liglerinden Palmeras, finansman giderlerinin yüksekliği problemi açısından İspanya Futbol liglerinden Real Madrid profesyonel futbol kulüplerinin finansal verileri referans alınabilecek ideal oransal kalemler olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu ideal veriler esasen bu kulüpler arasında oldukça yakın oranlardan oluşmakta olup mevzu bahis başarılı kalemler ile kötü performans sergileyen başarısız kulüp kalemleri referans noktaları ile kıyaslandığında olması gereken ideal oransal kalemler aşağıda tabloda konsolide edilmiştir.

Tablo 31: Futbol Kulüplerinin Olması Gereken İdeal Gelir/Gider Finansal Veri Oranları

Futbol Kulüplerinin İdeal Gelir/Gider Finansal Veri oranları					
Finansal Kalem	İdeal Oran	Başarılı	Orta Hal	Başarısız	Riskli
Yayın Gelirleri	%20	%19 ve altı	%21-%29	%30-%40	%41 ve üzeri
Sponsorluk/Pazarlama Gelirleri	%40	%41 ve üzeri	%39-%31	%30-%21	%20 ve altı
Stadyum Gelirleri	%20	%21 ve üzeri	%19-%11	%10-%6	%5 ve altı
Diğer Gel (Dostluk Maç vb)	%20	%21 ve üzeri	%19-%11	%10-%6	%5 ve altı
Personel Gider	%37	%36 ve altı	%38-%49	%50-%59	%60 ve üzeri
Finansman Gider/Gelir	%03	%0	%04-%9	%10-%19	%20 ve üzeri

Gerek Dünya ve gerekse de Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüpleri açısından yukarıda tabloda tespit edilen ideal gelir ve gider oranları tüm kulüplerin referans olarak değerlendirebileceği ve bu surette ceteris paribus (diğer değişkenler sabitken) finansal başarıya ulaşabilecekleri değerlendirilmektedir. Hususi ile yerel ve beşeri faktörlerde göz önünde bulundurularak hedef parametreleri seçilmeli ve bu amaç doğrultusunda kulüpler titizlikle ve ciddiyetle çaba sarf etmeye başlamalıdır. Yukarıda tabloda yer verilen ideal finansman kalem

riya ulaşabilecekleri değerlendirilmektedir. Hususi ile yerel ve beşeri faktörlerde göz önünde bulundurularak hedef parametreleri seçilmeli ve bu amaç doğrultusunda kulüpler titizlikle ve ciddiyetle çaba sarf etmeye başlamalıdır. Yukarıda tabloda yer verilen ideal finansman kalem

³⁰ İdeal oranların tespiti, herhangi bir matematiksel bir hesaplama dayanamamakta olup tez çalışmasında bazı kriterler referans alınarak finansal yapısı hakkında bilgi verilen profesyonel futbol kulüplerinin başarı verilerine dayanılarak oluşturulmuştur.

oranlarından da görüleceği üzere Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüpleri genel itibarı ile birbirleri arasında farklılıklar gözüktüğü de genel itibarı ile ideal oranlardan uzaktırlar.

Bu kalemler nezaretinde Türkiye’de ki kulüplerin yayın gelirleri noktasında sahip oldukları mevcut oranları ve ideal oranlar ile ilişkili değerlendirmeleri aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 32: Profesyonel Futbol Kulüplerinin Yayın Gelir Oranları ve İdeal Oran İlişkisi

Profesyonel Türk Futbol Kulüplerinin İdeal Yayın Gelirleri Oran İlişkisi			
Kulüp	İdeal Oran	Mevcut Oran*	Analiz
Beşiktaş	%20	%26	Orta hal (Başarısızla yakın)
Fenerbahçe		%19	Başarılı
Trabzonspor		%33	Başarısız
Alanyaspor		%64	Riskli

Türkiye’de faaliyet gösteren ve yukarıda tabloda gösterilen profesyonel futbol kulüplerinin yayın gelirleri noktasında tek başarılı kulüp Fenerbahçe futbol kulübü olarak görülmektedir. Beşiktaş futbol kulübü açısından yayın gelirlerinde orta halli bir tablo ile Trabzon kulübü açısından başarısız bir tablo ile Alanyaspor açısından ise riskli bir tablo ile karşılaşmaktadır. Bu kapsamda bu gelir kalemi oranları nezdinde Fenerbahçe’nin mevcut pozisyonunu korumak için, Beşiktaş’ın bu gelir kalemine biraz odaklanmaları için, Trabzonspor’un hususiyetle bu konuya eğilmeleri için ve Alanyasporun da muhakkak surette bu gelir kalemine bağımlı olmamalarına ilişkin ivedilikle çözüm üretmeleri minvalinde çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren futbol kulüplerinden yukarıda ifade edilen ideal yayın gelirleri noktasından uzak olan ilgili kulüplerin diğer gelir kalemlerini arttırmaları ve olası yayın gelirlerinden kaynaklanabilecek olumsuzluk durumlarında finansal açıdan sıkıntıya düşmelerini engelleyecek tedbirleri almaları gerekmektedir. Türkiye gibi siyasi etkenlerin çok yüksek olduğu bir ülkede olası şifresiz yayına dönüş halinde yayın gelirlerine bağımlı birçok kulüp

hazırlıksız yakalanabilecektir. Ayrıca gerek ulusal (TFF) ve uluslararası futbol otoritelerince (FIFA, UEFA, CAS vb.) alınabilecek rijit kararlar gerekse de küresel ve ulusal çapta yaşanılacak bir felaket (deprem, salgın hastalık vb.) nedeni ile futbol maçlarının oynanamaması ya da naklen/şifreli/şifresiz yayınlanmaması gibi olumsuz senaryolarda hazırlıklı bulunmaları açısından bu mevzu oldukça önemlidir. Yukarıda tabloda görüldüğü üzere özellikle Anadolu kulüplerinin gelir kalemleri içerisinde naklen yayın gelir kalemlerinin oransal dağılımı göz önünde bulundurulduğunda muhtemel büyük tehlike/risk içerisinde yer almaktadırlar. Burada kulüplerin yayın gelirlerinin arttırılması yönünde yine çaba sarf etmeleri gerekmekte ise de daha fazla çabayı diğer gelir kalemlerinin yükseltilmesine harcamaları gerekmektedir. Burada kulüpler bu gelir kalemine bağımlılıktan kurtulmak için ehemmi-mühimme (daha önemliyi, önemliye tercih) stratejisini tercih etmeleri yerinde olacaktır.

Türkiye’de ki profesyonel futbol kulüplerin sponsorluk/pazarlama noktasında sahip oldukları mevcut oranları ve ideal oranlar ile ilişkili değerlendirmeleri aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 33: Profesyonel Futbol Kulüplerinin Sponsorluk/Pazarlama Oranları ve İdeal oran ilişkisi

Türk Futbol Kulüplerinin İdeal Sponsorluk/Pazarlama Gelirleri Oran İlişkisi			
Kulüp	İdeal Oran	Mevcut Oran	Analiz
Beşiktaş	%40	%27	Başarısız
Fenerbahçe		%36	Orta Hal (Başarılıya yakın)
Trabzonspor		%25	Başarısız
Alanyaspor		%8	Riskli

Türkiye’de faaliyet gösteren ve yukarıda tabloda gösterilen profesyonel futbol kulüplerinin sponsorluk/pazarlama gelirleri noktasında başarılı sayılabilecek kulüp bulunmamaktadır. Her ne kadar Fenerbahçe bu açıdan kısmen başarılı addedilecek oranlara yakın ise de diğer kulüpler ve hususi ile de Trabzonspor ve Alanyaspor ideal oranlardan oldukça uzaktır. Dolayısı ile Fenerbahçe futbol kulübü açısından sponsorluk/pazarlama gelirlerinde orta halli bir tablo ile Beşiktaş kulübü açısından başarısız bir tablo ile Trabzonspor ve Alanyaspor açısından ise riskli bir tablo ile karşılaşmaktadır. Bu kapsamda bu gelir kalemi oranları nezdinde Fenerbahçe’nin mevcut pozisyonunu kısmen arttırmak için, Beşiktaş’ın bu gelir kalemine ciddiyetle odaklanmaları için, Trabzonspor ve Alanyasporun da muhakkak surette bu gelir kalemine ivedilikle çözüm üretmeleri için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Özellikle sponsorluk/pazarlama gelir kaleminin tüm gelir kalemleri içerisinde oransal bazda ağırlığı, futbolun küreselleşmesi ve dolayısı ile reklam, pazarlama, lisanslı ürün satışları, sponsorluk gibi gelir getirici unsurların çeşitliliği ve küreselleşmeyle birlikte bu sektörün önünün açık olması kıstasları hep birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye’de bu kapsamda problem yaşayan kulüplerin hususiyetle bu gelir kalemine odaklanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren futbol kulüplerinden yukarıda ifade edilen ideal sponsorluk/pazarlama gelirleri noktasından uzak olan ilgili kulüplerin bu gelir kaleminin arttırılması yöntemlerini

yerel ve beşeri faktörler ışığında analiz etmeleri gerekmektedir. Ülke içi küreselleşen Beşiktaş ve Fenerbahçe bu açıdan diğer kulüplere nazaran oldukça şanslı bir pozisyonda bulunmaktadır. Bu kulüplerin gerek İstanbul gibi finans ve ticaretin kalbinde olan bir şehirde bulunmaları gerek İstanbul’un nüfusu yani kulüplerin sahip olduğu müşteri kitlesi gerekse de bu kulüplerin diğer illerde de müşterileri (tarafatları) olması münasebeti ile özellikle lisanslı ürün satışları ve reklamı içeren bu gelir kalemi özelinde daha avantajlı konumda bulunmaktadırlar. Reklam vericilerin bu gerçeklikten ticari realite gereği farkında olmaları nedeni ile bu açıdan Anadolu kulüpleri dezavantaj sahibi olmaktadırlar. Bu gerçeklik sebebi ile Anadolu kulüplerinin ya uluslararası platforma taşınıp lisanslı ürün, sponsorluk, reklam vb. gelirlerden yararlanmaları gerekmekte ya da uluslararası platforma çıkamayacaksa da yerel ve beşeri faktörler ışığında reklam ve lisanslı ürün ticaretinden daha ziyade sponsorluk anlaşmalarına odaklanmaları gerekmektedir. Fenerbahçe ile benzer avantajlara sahip olan Beşiktaş futbol kulübünün ise uygulama kısmında hedef stratejilerine örneklem mahiyetinde olabilecek Fenerbahçe futbol kulübünün uygulamaları, bu çerçevede örneklem olarak da ayrıca kısmen daha da geliştirilmek şartıyla da ayrıca kullanılabilir.

Türkiye’de ki kulüplerin stadyum gelirleri noktasında sahip oldukları mevcut oranları ve ideal oranlar ile ilişkili değerlendirmeleri aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 34: Profesyonel Futbol Kulüplerinin Stadyum Gelir Oranları ve İdeal oran ilişkisi

Türk Futbol Kulüplerin İdeal Stadyum Gelirleri Oran İlişkisi			
Kulüp	İdeal Oran	Mevcut Oran	Analiz
Beşiktaş	%20	13%	Orta hal (Başarısız yakın)
Fenerbahçe		16%	Orta hal (Başarılıya yakın)
Trabzonspor		9%	Başarısız
Alanyaspor		2%	Riskli

Türkiye’de faaliyet gösteren ve yukarıda tabloda gösterilen profesyonel futbol kulüplerinin stadyum gelirleri noktasında başarılı sayılabilecek kulüp bulunmamaktadır. Her ne kadar Fenerbahçe bu açıdan kısmen başarılı addedilecek oranlara yakın ise de diğer kulüpler ve hususi ile de Alanyaspor ideal oranlardan oldukça uzaktır. Dolayısı ile Beşiktaş ve Fenerbahçe futbol kulübü açısından stadyum gelirlerinde orta halli bir tablo ile Trabzonspor kulübü açısından başarısız bir tablo ile Alanyaspor açısından ise riskli bir tablo ile karşılaşmaktadır. Bu kapsamda bu gelir kalemi oranları nezdinde Beşiktaş ve Fenerbahçe mevcut pozisyonlarını kısmen arttırmak için, Trabzonspor’un bu gelir kalemine ciddiyletme odaklanmaları için, Alanyaspor’un da muhakkak surette bu gelir kalemine ivedilikle çözüm üretmeleri için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Öncelikle bu gelir kaleminden layığı ile faydalanılması için bu konuda problem yaşayan kulüplerin stadyum kapasiteleri yeterli olmayanların kapasitesinin artırılması, akabinde taraftarları stadyumlara çekebilmek adına stadyuma ulaşım imkânlarının sunulması ve kolaylaştırılması, maç

günleri aktivitelerinin (konser, tiyatro, kitap fuarları, kariyer günleri vb.) düzenlenmesi, duyuru ve organizasyonlar ile şehrin maç atmosferine sokulması, şehirlerin sanayileşmesi ile beşer olan insanoğlunun sosyalleşme ihtiyacının maçlar ile gerçekleştirilerek futbol maçlarının sosyal aktiviteye (sosyalleşme imkanına) dönüştürülmesi ve bu kültürün yerleştirilmesi, stadyumların yaşam merkezlerine (ibadethane, kafe, restoran, sinema vb.) evirilerek alışveriş imkânlarının da oluşturulması vb. uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu uygulamaların hayata geçirilmesi, hususi ile Anadolu kulüpleri için mevcut veriler ışığında keyfiyetten ziyade elzem konumundadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin birbirleri arasında farklılıklar gözüktüğü de genel itibarı ile ideal personel gider oranlarından uzaktırlar. Bu kalemler nezaratinde Türkiye’de ki kulüplerin personel giderleri noktasında sahip oldukları mevcut oranları ve ideal oranlar ile ilişkili değerlendirmeleri aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 35: Profesyonel Futbol Kulüplerinin Personel Gider Oranları ve İdeal oran ilişkisi

Türk Futbol Kulüplerin İdeal Personel Giderleri Oran İlişkisi			
Kulüp	İdeal Oran	Mevcut Oran	Analiz
Beşiktaş	%37	58%	Başarısız
Fenerbahçe		53%	Başarısız
Trabzonspor		62%	Riskli
Alanyaspor		73%	Riskli

Türkiye’de faaliyet gösteren ve yukarıda tabloda gösterilen profesyonel futbol kulüplerinin personel giderleri noktasında başarılı sayılabilecek kulüp bulunmamakta olup ayrıca kulüplerin birçoğu ideal personel gider oranından da oldukça uzaktır. Beşiktaş ve Fenerbahçe kısmen orta hal addedilecek oranlara yakın ise de diğer kulüplerden Trabzonspor, hususi ile de Alanyaspor ideal oranlardan oldukça uzaktır. Dolayısı ile Beşiktaş ve Fenerbahçe futbol kulüpleri açısından personel giderleri noktasında başarısız bir tablo ile Trabzonspor ve Alanyaspor açısından ise riskli bir tablo ile karşılaşmaktadır. Bu kapsamda bu gider kalemi oranları nezdinde Beşiktaş ve Fenerbahçe’nin ciddiyetle odaklanmaları için, Trabzonspor ve Alanyaspor’un da muhakkak surette bu gider kalemine ivedilikle çözüm üretmeleri için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Özellikle personel gider kaleminin tüm gider kalemleri içerisinde oransal bazda ağırlığı, profesyonel futbolcuların fahiş ücret talep etmeleri ve bu minvalde futbolun ana aktörlerinden olan futbolcular olmaksızın da bu sporun yapılamayacağı gerçekliğiyle birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye’de bu kapsamda problem yaşayan kulüplerin hususiyetle bu gider kalemine odaklanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren futbol kulüplerinden yukarıda ifade edilen ideal personel giderleri noktasından uzak olan futbol kulüplerinin bu gider kaleminin azaltılması yöntemlerini analiz etmeleri gerekmektedir. Esasında bu problem gerek Türkiye’de gerekse de tüm Dünya’da faaliyet gösteren birçok futbol kulübünün ciddiyetle üzerine eğilmeleri ve muhakkak surette çözüm üretmeleri gereken bir problem sarmalıdır. Futbolcu ücretlerinin özellikle şirketleşen kulüplerin madden zengin veya

tuhaf ilişkilere sahip iş adamlarınca satın alınmaları³¹, futbolcu transferlerinin prestij ve yarış haline dönüşmesi ve dolayısı ile kulüplerin artan sermaye gücü desteğiyle yetenekli futbolcuların ücretleri oldukça fahiş oranlarda yükselmiş ve kulüplere çok ciddi maddi külfetler yüklemeye başlamıştır. Ulusal ve Uluslararası futbol otoritelerince futbolcu nezdinde transfer limit sınırlamaları, futbolcu değerlerinin uluslararası bir konsorisyum ile tespit edilmesi ve bu değer üzerine çıkılmasının yaptırımlar ile yasaklanması vb. çözüm önerileri ile söz konusu bu gider kalemine ivedi bir surette çözüm üretilmesi gerekmektedir. Ayrıca kulüplerin transfer görüşmeleri sürdürdüğü futbolcuya başka bir kulübün de talip olarak futbolcu ücretinin olması gerekenden fazla yükseltilmesine sebep olmak gibi etik dışı davranışlardan kulüplerin uzak durması gerekmektedir. Kulüp ihtiyacından ziyade taraftarları memnuniyet odaklı yapılan yıldız oyuncu transferlerinde; oyuncunun yıldız olması münasebeti ile elde edilecek sponsorluk/pazarlama gelir miktarı ile futbolcuya ödenecek ücret miktarı analizinin kulüplerin finansman departmanlarınca son derece titizlikle iyi muhasebe edilip buna göre yol haritası çizilmesinde fayda bulunmaktadır. Personele ödenecek ücretlerde sabit ücret (maç başı, imza parası, maaş vb.) kıstasından ziyade hedef stratejiye yürüme süreçleri aşamalarında ücret ödenmesi kıstasları (futbolcu maç performans puanı, kart, ceza vb.) uygulanmalıdır. Ayrıca gelecek vadeden genç sporcular açısından olası bonservis gelirinden faydalanmak amaçlı uzun süreli sözleşmeler, futbol hayatının sonlarına yaklaşan futbolcular açısından ise kısa süreli sözleşmeler tercih edilmelidir. Bu ve benzeri çözüm önerileri uygulanmadığı takdirde kulüplerin elde etmiş

³¹ Bazı ünlü iş adamları bozulan imajlarını düzeltmek için kulüp satın alabilmektedirler. Örneğin uyuşturucu kaçakçısı ve binlerce insanın ölümünden sorumlu görülen Thaksin Shinawatra profesyonel futbol kulübü Manchester City’i satın almıştır. (<https://www.itv.com/news/2017-06-19/remembering-the-thaksin-shinawatra-era-at-man-city-ten-years-on>). Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2021.

olduğu gelirlerin çoğu futbolculara aktarılmakta, lakin sporun da özü olan ve TC Anayasası 58'nci madde de ifade edildiği üzere gençlerin "*ruh ve beden sağlığını geliştirmek, sporu teşvik etmek*" gibi ulvi amaçlara yönelik harcamalar gerektiğince yapılamamaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren profesyonel fut-

bol kulüplerinin birbirleri arasında farklılıklar gözüktüğü de genel itibarı ile finansman giderleri açısından ideal gider oranlarından uzaktırlar. Bu kalemler nezaretinde Türkiye'de ki kulüplerin finansman giderleri noktasında sahip oldukları mevcut oranları ve ideal oranlar ile ilişkili değerlendirmeleri aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 36: Profesyonel Futbol Kulüplerinin Finansman Gider Oranları ve İdeal Oran İlişkisi

Türk Futbol Kulüplerinin İdeal Finansman Giderleri Oran İlişkisi			
Kulüp	İdeal Oran	Mevcut Oran	Analiz
Beşiktaş	%03	29%	Riskli
Fenerbahçe		62%	Riskli
Trabzonspor		42%	Riskli
Alanyaspor		5%	Orta Hal (Başarıya Yakın)

Türkiye'de faaliyet gösteren ve yukarıda tabloda gösterilen profesyonel futbol kulüplerinin finansman giderleri noktasında Alanyaspor futbol kulübü açısından finansman giderlerinde orta halli bir tablo ile Beşiktaş ve hususi ile Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüpleri açısından ise riskli bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Bu kapsamda finansman giderleri oranları nezdinde Alanyaspor futbol kulübünün daha dikkatli davranması için, Beşiktaş ve özellikle Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüpleri açısından ise muhakkak surette bu gider kalemine ilişkin ivedilikle çözüm üretmeleri için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren futbol kulüplerinden finansman giderleri noktasından içerik bazında bu giderler faiz ve kambiyo zararlarından (kur farkı) müteşekkildir. Mevcut veriler Türk futbol kulüplerinin finansal yapısının bozuk olmasında en etkili hususun finansman giderlerin yüksekliği şeklinde görünmektedir. Bu etken özellikle şirketleşen kulüplerin yeni finansman kaynaklarına (borsa) ulaşımının daha da kolaylaşması neticesinde gerçekleşmektedir. Tablo verilerinde görüleceği üzere dernek şeklinde teşekkül eden kulüpler finansman giderleri noktasında kambiyo za-

rarları haricinde genel çerçevede başarılıdırlar. Finansman giderlerinde bozukluk kulüplerin makro göstergelerine direkt olarak etki göstermekte ve bu kalemden gerçekleşen başarısızlıklar ana etken olmak üzere kulüpler sürekli zarar ederek borca batık hale düşmektedirler. Mevzu konu gider kaleminin öneminin vurgulanması açısından bir iki örnek ile açıklanması gerekirse; Fenerbahçe kulübünün 2019 yılı gelirlerinin yaklaşık olarak 890 Milyon TL olduğu yerde sadece finansman giderleri yaklaşık olarak 555 Milyon TL olarak, Trabzonspor kulübünün 2019 yılı gelirlerinin yaklaşık olarak 446 Milyon TL olduğu yerde sadece finansman giderleri yaklaşık olarak 187 Milyon TL olarak gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısı ile söz konusu kulüpler kazançlarının yaklaşık olarak yarısını finansman giderlerine ayırmak zorunda kalmışlardır. Ayrıca finansman gider kaleminin muhteviyatından olan kambiyo zararları kategorisinde de örneklem kulüplerin finansal ver tablolarından da görüleceği üzere tamamı başarısız/hazırlıksız kalmıştır/yakalanmıştır. Türkiye gibi ekonomik krizleri sıklıkla geçiren bir ülke olarak ve de bu krizler neticesinde döviz kurlarında ki dalgalanmaların da oldukça

fazla görüldüğü bir finansal piyasada gerek döviz cinsinden borçlanmada gerekse de personel ücretlerinin döviz üzerinden ödenmesi hususları kati surette kulüplerce göz ardı edilmemesi gereken bir mevzu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Burada borçlanma politikası ve ücret ödemeleri TL üzerinde gerçekleştirilmeye çalışılmalı bu yapılamayacak ise de en azından kur belli parametreler ışığında (merkez bankası öngörüsü, kredi derecelendirme kuruluşları öngörüsü vb.) belli bir oranda sabitlenmelidir. Mevcut finansman giderleri yüksek olan ve sürekli zarar eden kulüplerin bu süreci teknik olarak finansal başarısızlıkla nihayete erdirecekleri gerçekliğinden yola çıkarak, uzun vadede kulüplerin finansman sağlayıcı kuruluşlar tarafından ele geçirileceği realitesi sarihtir. Bu çerçevede kısa dönemde kulüplerin ivedi bir surette sermaye artımına gitmeleri, uzun vade de ise finansman giderlerini ideal oranlar seviyesine çekmeleri için borçlanma politikasından vazgeçmeleri/tashihi etmeleri ve bu kulüpleri borçlanma politikasına iten zaruri sebeplerin zaruretinin ortadan kaldırılmasına yönelik adımlar atılması gerekmektedir.

SONUÇ

Çalışmanın önceki bölümlerinde değinildiği üzere mevcut durumda Türkiye’de faaliyet gösteren birçok kulübün öz sermayesi negatife düşmüş, borçlarını kaldıramayacak duruma gelmiş finansal yapı açısından borca batık hale de gelerek oldukça kötü vaziyet almış durumdadır. Ayrıca kulüplerin gelir ve gider kalemleri nezdinde oluşan problemler makro olarak sürekli zarar eden ve borca batık bir hal alan kulüp profillerini oluşturmuştur. Kulüplerin finansla açıdan sıkıntılı pozisyonda olmalarının sebeplerinden gelir kalemlerindeki ideal oranlarda uzak olunması her ne kadar ciddi bir problem ise de gider kalemlerindeki dengesizlik ve idealiteden uzak olunması daha da ciddi bir problemsel vaka olarak analiz edilmektedir. Beşiktaş, Fener-

bahçe ve Trabzonspor kulüpleri gibi şirketleşen kulüpler açısından finansal en üst riziko finansman giderlerinin yüksekliği görülmekte iken, dernek statüsünde faaliyetlerinde devam eden kulüpler açısından ise yayın gelirlerine bağımlılık ve personel ücret giderleri en üst riziko olarak görülmektedir. Alt seviye rizikolar ise kulüplere ilişkin tüm kulüplerin finansal veri analizlerden yola çıkılarak dostluk maçları, turnuva gelirleri vb. kalemleri ihtiva eden diğer gelir kalemlerinin içeriksel çeşitliliğinin az olması ve tekdüzelik, kambiyo zararları, sponsorluk/pazarlama gelirlerinin oransal bazda yetersiz olması, stadyum gelirleriniz azlığı olarak değerlendirilmektedir. Gerek Dünya’dan gerekse de Türkiye’den yer verilen bazı futbol kulüplerine ilişkin finansal verilerden görüleceği üzere Türkiye de şirketleşme kulüplerin finansal yapısını beklenildiği şekilde düzeltmemiş hatta şirketleşme neticesinde oluşan finansman kaynaklarına ulaşım kolaylığı kulüpleri içinden çıkılamayacak düzeyde finansman giderine boğmuştur. Tespit edilen problemlerin çözümüne ilişkin çalışmanın ilgili kısımlarında önerilen fikirlerin ve de ilgili kurum/şahıslarca ilave edilecek ziyade tedbirlerin önemle uygulanması Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel kulüpler açısından yine keyfiyetten uzak elzem bir zaruret olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Alanyaspor Kulübü Derneği Ayrıntılı Finansal Durum Tabloları (2018-2019). (<https://www.alanyaspor.org.tr/mali-tablolar>). Erişim Tarihi: 30 Nisan 2021.
- Alanyaspor, Tarihçe. (<https://www.alanyaspor.org.tr/tarihce/>). Erişim Tarihi: 14 Ağustos 2020.
- Bayer Münih Futbol Kulübü. Annual financial statement of FC Bayern München AG, (https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/en/2018_annual-financial-sta

- tement-of-fc-bayern-muenchen-ag.pdf?v=1543593926875). Erişim Tarihi: 25 Şubat 2021.
- Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Bağımsız Denetçi Raporu 2019, (https://bjk.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/finansal_tablolar). Erişim Tarihi: 01 Nisan 2021.
 - The Brezilyan Clups Revenue 2019. (<https://www.sportvalue.com.br/en/dynamic-ranking-of-brazilian-clubs-revenues-with-2019-data/>). Erişim Tarihi: 05 Ocak 2021.
 - Fenerbahçe Futbol A.Ş. Bağımsız Denetçi Raporu. 2019, (<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/782210>). Erişim Tarihi: 03 Nisan 2021.
 - FIFA; Professional Football Report 2019, (<https://img.fifa.com/image/upload/jlr-5corccbsef4n4brde.pdf>). Erişim Tarihi: 03 Ocak 2021.
 - FIFA, Dünya Sıralaması. (<https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/>). Erişim Tarihi: 03 Ocak 2021.
 - FIFA, Dünya Kupası. (<https://www.fifa.com/worldcup/archive/russia2018/>). Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2020.
 - Futbol Finance 100 Soccorex 2020 Edition Report. (<https://www.soccerex.com/insight/articles/2020/psg-overtake-man-city-as-club-with-greatest-financial-power>). Erişim Tarihi: 15 Ocak 2021.
 - Juventus Futbol Kulübü, "Annual Financial Report" 2019 <https://www.juventus.com/en/club/investor-relations/statements/reports#season-2018-19> Erişim Tarihi: 30 Nisan 2021.
 - Manchester City, Thaksin Shinawatra. (<https://www.itv.com/news/2017-06-19/remembering-the-thaksin-shinawatra-era-at-man-city-ten-years-on>). Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2021.
 - Real Madrid Futbol Kulübü. Informe Económico Report 2018-2019. (<https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>). Erişim Tarihi: 17 Ocak 2021.
 - Real Madrid Annual Report 2019/2020. (<https://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadridOAS/pdf/InformeAnualRealMadrid2020.pdf>). Erişim Tarihi: 20 Şubat 2021.
 - Palmeras Futbol Kulübü; Demonstrações Financeiras Acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes 2019. (<https://www.palmeiras.com.br/pt-br/balanco-patrimonial/>). Erişim Tarihi: 18 Ocak 2021.
 - UEFA, Avrupa Sıralaması. (<https://www.uefa.com/memberassociations/uefaran-kings/club/#/yr/2020>). Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2020.
 - Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. Bağımsız Denetçi Raporu 2019, S, 6,29. (<https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/ozet/1400-trabzonspor-sportif-yatirim-ve-futbol-isletmeciligi-ticaret-a-s>). Erişim Tarihi: 21 Şubat 2021.
 - Türkiye Futbol Federasyonu, Kulüp Profilleri). Erişim Tarihi: 06 Mayıs 2021.