

## FUTBOLDA FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA “FİNANSAL FAİR PLAY BAŞA BAŞ KURALI” VE BEŞİKTAŞ FUTBOL KULÜBÜ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA\*

Hüseyin AKTAŞ<sup>1</sup>  
Salih MUTLU<sup>2</sup>

### ÖZ

*Futbol sektöründe genel yapı itibariyle sportif başarı temel hedef alınırken, bu doğrultuda mali olanakların göreceli olarak göz ardı ediliyor olması, söz konusu sektörün finansal açıdan sürdürülebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Avrupa’da hızla gelişen ve özellikle son dönemde önemli boyutta ticarileşme döneminde olan futbolun, bu evreyi finansal açıdan sağlıklı idame ettirebilmesi adına UEFA tarafından tasarlanmış ve bir süredir de uygulanmakta olan “Finansal Fair Play” adlı denetim kriterlerine, Beşiktaş Futbol Kulübü’nün ne derece uyum sağladığını analiz etmektir. Beşiktaş kulübü, UEFA Finansal Fair Play Kriterleri’nden en önemlisi olan “Başa Baş Kuralı” temelinde UEFA’ya bir takım taahhütler vermiş ve kulübün bunları yerine getirmediği takdirde Avrupa Kupaları’ndan men edilmenin de aralarında olduğu çeşitli yaptırımlarla karşılaşabileceği bilinmektedir. Bu çalışma ile UEFA’nın hazırladığı finansal fair play ile ilgili talimatnamesinden “Başa Baş Kuralı” esas alınarak, Beşiktaş kulübünün güncel mali verilerine dayanan ilgili gelir-gider dengesinin analizi yapılmıştır. Değerlendirme sonucuna göre, 2015-16 sezonuna ait son verilerle mali dengenin olumlu seyri göz önüne alındığında ve sezon sonuna kadar olağanüstü bir durum olmadıkça, kulübün vermiş bulunduğu taahhütleri yerine getirebileceği ve sorunsuz bir şekilde yoluna devam edebileceği anlaşılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik, UEFA Finansal Fair Play Kriterleri, Beşiktaş Futbol A.Ş.*

---

\* Bu çalışma, Salih Mutlu tarafından hazırlanan ve 2016 yılında Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen “Türkiye’de Halka Açık Futbol Kulüplerinin Finansal Sürdürülebilirliğinin Analizi” isimli yüksek lisans tez çalışmasına dayanılarak hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, huseyin.aktas@cbu.edu.tr.

<sup>2</sup> Bilim Uzmanı, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, salihmutlu35@gmail.com.

---

**“BREAK-EVEN CALCULATIONS RULE IN FINANCIAL FAIR PLAY”  
WITHIN THE SCOPE OF FINANCIAL SUSTAINABILITY IN  
FOOTBALL INDUSTRY AND IMPLEMENTATION OF BESIKTAS  
FOOTBALL CLUB**

**ABSTRACT**

*Generally in football industry while objecting sportive success, ignorance of financial resources relatively restrains the financial sustainability of football industry. The aim of this paper is to analyze the degree of Besiktas Football Club's compliance to the criterion of auditing called "Financial Fair Play" which was designed by UEFA and has been in operation for a while now. The purpose is the continuity of the rapidly developing football industry's sustainability which has been commercialized in Europe recently. Besiktas Football Club has given some commitments to UEFA based on "Break-Even Calculations" which are the most substantial parts of the UEFA's Financial Fair Play Criteria. It is known that if the club doesn't meet these criteria, various punitive sanctions including the disqualification from the European Cups might be applied. Based upon the "Break-Even Calculations" set in the regulations of the UEFA regarding financial fair play, the actual revenue-expenditure balance of the club was analyzed with the actual financial data. Consequently, unless any extraordinary status exists until the end of the season and positive course of the financial balance with the actual data about 2015-16 season is considered, the club can meet its commitments and operate without any problems.*

**Keywords:** *Financial Sustainability in Football Industry, UEFA Financial Fair Play Regulations, Besiktas Football Corporation.*

**1. Giriş**

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

Dijital yayının platformlarının gitgide gelişerek yaygınlaşması, futbol kulüplerinin gelirlerinde çeşitlenme sağlayan önemli bir etkidir. Maç günü ile reklam geliri gibi klasik gelir kalemlerine bu süreçte; yayın gelirleri, sponsorluk gelirleri ve kulüp markalı ürünlerin satışından elde edilen gelirler gibi ticari kalemler dahil

olmuştur<sup>3</sup>. Söz konusu gelişmelerle birlikte spor dalları arasında tüm dünyada çok geniş bir kitle tarafından takip edilen ve en yaygın dal olan futbol, bugün sadece sportif boyutuyla konuşulmamakta, aynı zamanda ekonomik anlamda da hızlı gelişen bir endüstriyi temsil etmektedir.

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

Futboldaki kötü gidişe son vermek, kulüpleri sağlam bir temel üzerine adapte ederek finansal açıdan sürdürülebilir bir düzeye taşımak isteyen UEFA, 2000'li yılların başından itibaren bu konuda çözüm olabilecek projeler üzerinde çalışmış ve 2004 yılında Kulüp Lisans Sistemi'ni oluşturmuştur. UEFA Kulüp Lisans Sistemi, Avrupa Futbolu'nun patronu UEFA ve yerel federasyonlar arasında işbirliği ile yürütülen, futbolun her geçen gün daha da gelişen endüstriyel yapısı karşısında, bu gelişimin mali, sportif, sosyal, idari ve hukuki anlamda verimli bir şekilde gerçekleşmesini temin etmek adına düzenlenmiş kurallardan oluşmaktadır. Uygulama sürecinde kulüpler üzerinde sağlanması planlanan, özellikle finansal sürdürülebilirlik hedeflerinin tam anlamıyla gerçekleşmemesi sonucunda, UEFA daha kapsamlı mali yapılanma üzerine bir sistem ile mevcut düzenlemenin desteklenmesini kararlaştırmıştır. "UEFA Finansal Fair Play Kriterleri" olarak 2010 yılında kabul edilen bu uygulama kapsamında UEFA, 2011/12 sezonundan itibaren futbol kulüplerinin mali verilerini incelemeye başlamıştır.

Çalışmamızın planı şu şekildedir: İkinci bölümde; futbolun ne anlama geldiği, ne şekilde keşfedilip yaygınlaştığı ve bu yaygınlaşmaya paralel olarak da hangi aşamalardan geçerek ticarileşme serüvenine dahil olduğu ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde; futbolun endüstriyelleşen yapısına yer verilmektedir. Dördüncü bölümde; kontrolsüz ve hızlı bir şekilde büyüyerek dev bir

---

<sup>3</sup> Tuğrul Akşar, "Sponsorluk ve Reklam", Dünya, 01 Aralık 2008, (<http://www.dunya.com/sponsorluk-ve-futbol-29485yy.htm>), (04.01.2016)

endüstri halini alan futbolda, çeşitli sebeplerle gözlenen sağlıksız yapılanmaların ileride kulüplerde açabileceği geri dönüşü olmayan krizlere engel olmak adına UEFA'nın bir süredir kulüplerden uymalarını beklediği kulüp lisanslama ve finansal fair play kriterleri ele alınmaktadır. Beşinci bölümde; Türk Futbolu'nun sürdürülebilirliğinin analizi amacıyla, halka açık olan futbol kulüplerimizden Beşiktaş'ın Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden sunduğu mali verilerin "UEFA Finansal Fair Play Kriterleri"nin en önemlisi olan "Finansal Başa Baş Kuralı" çerçevesinde, geçmiş dönemleri de kapsayacak bir yaklaşımla değerlendirilmesi yapılmaktadır. Altıncı bölümde ise; bir önceki bölümde yapılan analize ait sonuç ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

## **2. Futbol Kavramı ve Futbolda Gelişim Süreci**

Futbol, "saha sınırları içerisinde on birer kişiden oluşan iki takım arasında oynanan ve oyuncuların şişirilmiş bir topu, (kaleci haricinde) el ve kollarını kullanmadan rakip kalenin filelerine atmaya çalışmasına dayanan oyun" şeklinde tanımlanmaktadır<sup>4</sup>. İngilizcede ayak topu anlamına gelen "football" kelimesinden dilimize yansımıştır. Başta Avrupa ve Güney Amerika ülkeleri olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde oldukça sevilmekte ve yaygın bir izleyici kitlesi tarafından takip edilmektedir.

Futbol, ortaya çıkmış olduğu ilk zamanlarda teknik beceriye dayalı bir sporken, günümüzde güç, teknik ve kolektivizmin önemli yer tuttuğu bir oyun haline gelmiştir. Önceki dönemlere ait klasikleşmiş oyun sistemlerinin yerini günümüzde; prese, mücadeleye, hıza dayalı bir oyun düzeni almış ve saha içinde oyuncu dağılımları sistemleşmiştir. Teknik yönden futbolcuların fiziksel gelişimi için özel diyet programları, aletli vücut geliştirme egzersizleri, ileri teknoloji donanımlı tıbbi kontroller ve özel antrenman programları yaygınlık kazanmıştır. Özel yapım formalar, kramponlar, toplar ve hatta saha çimleri futbolun gelişmesine katkıda bulunan önemli unsurlar olmuştur<sup>5</sup>.

Futbol günümüzde dünyanın dört bir köşesinden kendisine destekçi bulan dev bir sektör konumuna gelmiştir ve sektörün her bir faaliyeti dünya üzerinde pek çok insanı yakından ilgilendirmektedir.

<sup>4</sup> Mehmet Acet, Sporda Saldırganlık ve Şiddet, Morpa Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 15.

<sup>5</sup> Derya Öcal, "Halkla İlişkiler Endüstrisi, Popüler Spor ve Futbol", Toplum Bilim Dergisi, S.16, 2002, s. 118.

Dolayısıyla futbolun finansal boyutu bugün milyar dolarlarla ifade edilmekte ve her geçen gün süratle artış göstermektedir.

Futbol oyununun dünyanın neresinde ve hangi zamanda doğduğu net bir biçimde literatürde yer almamaktadır; bununla birlikte, Antik Yunanistan'da "Episkiros", Roma'da "Harpastum", Eski Türklerde ise "Tepük" adı altında futbol benzeri oyunların oynandığı görülmektedir. Çeşitli kaynaklara göre Asya'da; Çin, Japonya, Hindistan, Afrika'da; Mısır, Amerika'da; Meksika, Avrupa'da; Yunanistan, İtalya, Fransa ve İngiltere futbolun ilk oynanmış olduğu ülkeler olarak gösterilmektedir. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA)'nin resmi internet sitesinde ise, futbolun ilk olarak ortaya çıktığı ülke Çin olarak belirtilmektedir. M.Ö. 2697 yılında Çin İmparatoru Huang-Ti'nin, askerlerine futbol benzeri bir oyunu oynattığı söylenmektedir<sup>6</sup>. Çinliler bu oyunu "ts'u kü" olarak adlandırmışlardır. Onların bu oyunu oynamalarında temel amaç, imparatorluk askerlerinin savunma becerisini güçlendirmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözcük anlamı itibarı ile "ts'u kü"; topu (kü), ayakla oynamak (ts'u) şeklindedir. Çinlilerin oynamış oldukları bu oyun, yaklaşık onar kişiden oluşan iki takımın dört köşeli bir oyun sahasında, başlangıçta içi tüy dolu deriden yapılmış bir topun, bambu direklerinden yapılmış ve fileyle örülmüş olan yaklaşık beş metre yüksekliğindeki bir kaleye sokulmaya çalışılması esasına dayanmaktadır<sup>7</sup>.

Orta Asya Türklerinin oynamış oldukları, futbola benzeyen oyuna verdikleri isim ise "Tepük" olarak belirtilmektedir. Kaşgarlı Mahmut, ünlü eseri Divan-ı Lugati't Türk'ün I. cildinde Türklerin yüzyıllar boyunca top oyunu oynadıkları ve bu sporu nasıl yaptıkları yazılıdır. Türklerin futbol oyununa Tepük adı vermeleri "tepmek" kelimesinden gelmektedir. Çeşitli kaynaklarda Tepük'ün Timurlenk döneminde de Türkler tarafından oynandığı belirtilmektedir<sup>8</sup>.

Özellikle Meksika başta olmak üzere, Amerika kıtasında da futbol benzeri ayakla oynanan bir oyunun varlığı bilinmektedir. Bu ayak topu oyununda kullanılan kauçuk top, o zamanın (M.Ö. 1500) Meksika ve Orta Amerika Bölgesi'nde kutsal törenlerin güneşi gibi kabul edilmiştir. Amerika kıtası halklarından olan Mayalar ve Aztekler, top sahaslarını tapınaklarıyla yan yana oluşturmuşlardır.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Ümit Urartu, Futbol: Teknik Taktik Kondisyon, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1994, s. 5.

<sup>7</sup> İnan, s. 65.

<sup>8</sup> Urartu, s. 6.

<sup>9</sup> Cevdet Doğan, "Popüler Kültür ve Spor", Sosyoloji Notları Dergisi, S. 4/5, 2008, s. 16.

Dolayısıyla, sözü edilen toplumlarda topla oynamak din ile ilişkilendirildiği için bir ritüel olarak kabul edebilmektedir.

Orta Doğu'da da futbolun izlerine rastlamak mümkündür. Eski Mısır hiyerogliflerinde top peşinde koşutran insan figürlerine rastlanmaktadır. Yunan Şair Homeros, Odisea adıyla bilinen ünlü eserinde futbola yakınlığı bulunan oyunlardan söz etmektedir.<sup>10</sup> Ayrıca Jül Sezar dönemindeki Romalılar ile Harun Reşit yönetimindeki Arapların topla oyunlar oynadıkları çeşitli belgelerde yer almaktadır. Eski Yunan şehirlerinden Sparta'da, M.Ö. 100 yılında futbolun belirli kurallar çerçevesinde oynandığı bilinmektedir. On beşer kişilik takımlar arasında oynanan ve özellikle askerler için önemli bir antrenman sporu olan bu oyuna, Yunanlılar "Episkyres" adını vermektedir.<sup>11</sup>

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

Modern futbola geçiş aşamasında şu önemli gelişmelerden bahsetmemiz yerinde olacaktır<sup>13</sup>:

- 19. yüzyıl ile birlikte önde gelen İngiliz okullarında takımlar kurulması sonrasında her okulda farklı kurallara yer verilince, bu kuralları standardize etmek adına Cambridge Üniversitesi'nde toplanılıp, 1848 yılında Cambridge Kuralları oluşturulmuştur.
- İlk futbol kulübü olarak, 1857'de Sheffield FC kurulmuştur.

<sup>10</sup> Urartu, 1994, s. 9.

<sup>11</sup> T. Hakan Ongan ve D. Murat Demiröz, Akademik Futbol-Futbolda Rekabet Başarı İlişkisi, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 20-21.

<sup>12</sup> Ongan, Demiröz, s. 40.

<sup>13</sup> Mete İkiz, "Futbolun Tarihsel Gelişimi", 09.04.2010, (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/247-futbolun-tairhse-gelisimi.html>), (14.08.2015)

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

### **3. Futbolun Endüstrileşmesi**

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

#### **3.1. Futbolda Ticarileşme Süreci**

Futbol her yerde; sokakta, bahçede, herhangi bir meydana, otoparkta, tarlada, plajda, çim olsun olmasın gerçek bir futbol sahasında istenilen oyuncu sayısı ile oynanabilir. Profesyonel anlamda on birer kişiyle kurulan takımlar yanı sıra, eğlence adına bir kaç oyuncu ile dahi oynanabilmektedir<sup>14</sup>. Futbol zamanla bu basit tanıma sığamayacak kadar gelişmiş, kendine ticari bir boyut kazandırarak bugün karşımıza dev bir endüstri olarak çıkmıştır.

---

<sup>14</sup> Pascal Boniface, Futbol ve Küreselleşme, (çev.) İsmail Yerguz, NTV Yayınları, İstanbul, 2007, s. 11.

“Futbolun beşiği” diye tabir edilen İngiltere’nin liderliğini yaptığı Avrupa’da 1980’ler ile birlikte, Türkiye’de ise 1990’lı yılların sonlarından bu yana, futbol kulüplerinin daha büyük kapasiteli stadyumlar inşa ederek gelirlerini yükseltme isteğiyle girilen süreç sonrasında kapıyı çalan sponsorluk ve reklam gelirleri, ister istemez kulüplerin içine çekildiği ticarileşme beraberinde lisanslı ürün gelirleri, özellikle televizyon kanalları arasında yaşanan yoğun rekabet ve bunun sonucu kulüplere akan önemli miktarda yayın hakları gelirleri göz önüne alındığında futbol, güzide sektörleri bile kıskandıracak nitelikte bir büyüme trendine girmiş ve böylelikle endüstrileşmenin temellerini atmıştır<sup>15</sup>.

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

Bundan en fazla kırk elli yıl öncesine kadar, zengin kulüpler kaynaklarının en önemli kısmını bilet alıp takımının maçını tribünde izlemek isteyen seyircilerden, ikinci olarak televizyondan, sponsorlardan, hatta saygın unvanların getirdiği ödüllerden temin etmekteydi. Bugün bilet satışlarından elde edilen gelirler artık marjinalleşmiştir. Kulüpler cirosunu dolgun televizyon yayın hakları, eli açık sponsor firmalar, katılım ve başarı karşılığında önemli parasal ödül sunan turnuvalar yanı sıra karlı yan ürünlerin (forma, kasket, kaşkol, satışları ve kulüp amblemini taşıyan bardak, tişört hatta cep telefonu) satışlarından elde etmektedirler<sup>16</sup>.

### **3.1.1. Bosman Kararları**

Öncelikle Avrupa’da akabinde ise dünya futbolunda liberal bir devrim hareketi meydana getiren kararlara vesile olan Bosman Hadisesi’nin kahramanı, o dönem 26 yaşında olan Belçikalı futbolcu Jean Marc BOSMAN’dır.

<sup>15</sup> Mete İkiz, “Bir Endüstri Olarak Futbol”, 09.04.2010, (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/363-bir-enduestri-olarak-futbol.html>), (22.04.2014)

<sup>16</sup> Christian Authier, Futbol A.Ş., (çev.) Ali Berktay, 1. Baskı, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 14.



Belçika'nın Royal FC Liege takımında forma giyen Bosman, Temmuz 1990'da takımıyla olan sözleşmesinin sona ermesi üzerine sözleşmesini tazelemek için takım yetkilileriyle görüşmüştür. Yetkililerden kendisine 1 yıllık imza karşılığında taban fiyat olan aylık 750 Euro önerilmiştir. Bu durumu kabullenemeyen Bosman, kendisine başka bir kulüp arayışına girmiş ve Fransız kulübü Dunkerque ile anlaşmıştır<sup>17</sup>.

Söz konusu dönemde takımların sözleşmesi biten futbolcularından dahi bonservis bedeli talep etme hakkı bulunmaktaydı. İşte bu noktada Royal FC Liege takımı, FIFA, UEFA ve Belçika Futbol Federasyonu'nun yönetmelikleri çerçevesinde, sözleşmesi biten bu futbolcu, 400 bin Euro'ya satış listesine koymuş ve Royal FC Liege, Fransız kulübünden bu tutarı talep etmiştir<sup>18</sup>. Bu yüksek bedeli ödeyemeyecek durumda olan Dunkerque transferden vazgeçmiştir. Diğer taraftan da kulübünün sunduğu teklifi reddetmiş bulunan Bosman, kadro dışı bırakılarak cezalandırılmıştır. Bir futbolcunun en verimli olacağı yaşlarda futboldan uzak kalmasına sebep olan yönetmelik, Bosman'ı hukuki mücadeleye yöneltmiştir.

Bosman, Liege kulübünü, Belçika futbol Federasyonunu ve Avrupa Futbol otoritelerini Belçika'da mahkemeye vermiş, yerel mahkeme de konuyu Avrupa Toplulukları Adalet Divanı'na (ATAD) taşımıştır. ATAD'ın 15 Aralık 1995 yılında aldığı karar futbol dünyasında bir dönüm noktasıdır<sup>19</sup>.

ATAD'ın almış olduğu aynı zamanda "Bosman Kararları" olarak tarihe geçen kararlar şu maddeleri kapsamaktadır<sup>20</sup>:

- Öncelikle futbol ekonomik bir sektör olarak kabul edilmelidir ve futbol dahil tüm profesyonel spor dalları birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülmek zorundadır.
- Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların, kontratlarının bitiminin ardından bonservis gibi kısıtlamalarla transferlerinin engellenmesinin hiçbir hukuki dayanağı yoktur.

<sup>17</sup> Tuğrul Akşar, Endüstriyel Futbol, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005, s. 12.

<sup>18</sup> Tuğrul Akşar, 2005, s. 12.

<sup>19</sup> Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, Futbol Ekonomisi, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s. 159.

<sup>20</sup> Tuğrul Akşar, "Bosman Kararları ve Futbolda Liberal Devrim", Ntvmsnbc-Spor, 03.08.2004, (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/280928.asp>), (18.05.2014)

- AB vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (ligde oynatılabilecek yabancı oyuncu sayısının azami miktarla kısıtlanması gibi) milli takımlar dışında yapılması yasadışıdır.
- Bu konuda kulüpler tarafından yapılacak rekabeti engelleyici centilmenlik anlaşmaları Avrupa Komisyonu tarafından en ağır şekilde cezalandırılacaktır.
- Bu hususlar bundan sonraki gelişmelere de kaynak olacaktır.

ATAD tarafından alınan bu kararlar ile o zamana dek futbol dünyasında süre gelen iki farklı uygulamaya son verilmiştir. Bunlar<sup>21</sup>:

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

---

<sup>21</sup> Deloitte Spor Serisi, "Avrupa Birliği Sürecinde Türk Futbolu", Türkiye, 2007, s. 5.

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

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

Bosman Kararları tüm dünyada oyuncuların serbest dolaşımına olanak sağlamıştır. Bunun yeni futbol ekonomisindeki anlamı, futbol işgücünün serbest hareket edebilme imkanına kavuşması demektir. Nitekim futbol sermayesinin hareketli olduğu bir ortamda, futbol işgücünün statik olması doğal olarak düşünülemezdi<sup>22</sup>.

### **3.2. Futbol Endüstrisinin Ekonomik Boyutu**

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

Futbol ekonomisi alanında ülkemizde önemli çalışmalar yürüten Tuğrul Akşar, bir internet sitesinin konuğu olarak yaptığı açıklamada; futbol endüstrisinin 1 birim gelir yaratırken aynı zamanda turizm, tekstil, medya, reklam, enerji gibi sektörler üzerinden de 9 birimlik katma değer oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı açıklamanın devamında dünyada futbol pastasının üçte ikisinin Avrupa'daki paya denk geldiği vurgulanmaktadır<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Akşar, 2005, s. 17.

<sup>23</sup> (<http://www.uzmantv.com/dunya-futbol-endustrisinde-yilda-ne-kadar-para-donuyor>), (08.06.2014).

Tüm Dünya’da futbol, 2014 yılı itibariyle 30 Milyar Euro civarında bir parasal büyüklük oluştururken, yukarıda bahsedilen denklem göz önüne alındığında futbolun 270-300 Milyar Euro’luk bir pastayı, ilişkili olduğu sektörlerle paylaştığı söylenebilir.

Futbol endüstrisi konusunda yirmi yılı aşkın süredir kapsamlı ve veriye dayalı uluslararası çalışmalarda bulunan Deloitte şirketinin, Haziran 2015 tarihinde yayınlamış olduğu “Annual Review of Football Finance” adlı raporuna göre 2013-14 sezonu itibariyle Avrupa futbol piyasasının büyüklüğü, 20 milyar Euro bandının ötesine geçmeyi başarmıştır<sup>24</sup>.

Raporda dikkat çekici olarak “beş büyük lig” diye adlandırılan; İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa ligleri, Avrupa’daki 20 milyar Euro’luk pastanın çoğunluk payını temsil ederken, bu pay 11,3 milyar Euro’ya denk gelen bir büyüklüğü ifade etmektedir<sup>25</sup>. Aşağıdaki tabloda, bahsi geçen liglerin ayrı ayrı gelir büyüklüğü görülmektedir.

**Tablo 1: Avrupa’nın 2013/14 Sezonunda En Fazla Gelir Elde Eden 5 Ligi**

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

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

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

Deloitte’in, Avrupa’nın önde gelen liglerinin ekonomik boyutlarını ele aldığı bu çalışmasında, Avrupa’nın sadece en iyi beş ligini hesaplamaya dahil ettiğini görülmektedir. Oysaki bir sezon

<sup>24</sup>Deloitte Sports Business Group, “Annual Review of Football Finance”, İngiltere, Haziran, 2015, s. 8.

<sup>25</sup> Deloitte Sports Business Group, s. 8.

öncesi için, yani 2012/13 yılına ait yapmış olduğu çalışmada, önceki sezona göre gelirlerini yüzde 41 gibi bir artışla 896 milyon Euro seviyesine taşıyan Rusya Ligi 6. sırada, gelirlerinde yüzde 24 yükseliş sonrası 551 milyon Euro ile Türkiye Süper Ligi 7. sırada bulunmaktadır. 8. sırada İngiltere Premier Liginin bir alt seviyesi olan Football League Championship 508 milyon Euro gelir ile yer alırken, listenin 9. sırasında Hollanda Ligi gelmektedir<sup>26</sup>.

#### **4. Futbolda Finansal Sürdürülebilirliği Amaçlayan Projeler**

##### **4.1. UEFA Kulüp Lisans Sistemi**

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

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

Futbolun küresel bir olgu olmasına yol açan Bosman Kararları'yla birlikte transfer piyasasındaki hareketlilik sonucu hem bonservis bedelleri hem de futbolculara ödenen ücretlerde çok önemli artışlar yaşanmıştır. Takımlar, mücadele ettikleri alanlarda başarılı olmak adına kadrolarını oldukça kaliteli futbolcularla kurmaya yönelmektedirler. Yayın gelirlerine paralel olarak kulüp gelirlerinin artması, futbolu büyük bir ekonomik olgu haline getirirken kulüpleri de büyük paraları yönetmesi gereken şirketler haline getirmiştir<sup>27</sup>. Ancak bu değişim karşısında kulüplerin klasik anlamdaki yönetim ve organizasyon yapılarından sıyrılamamaları kulüpleri en başta mali yönden büyük sıkıntılara itmiştir. Bu süreçte kulüpler sportif başarıyı yakalayarak futbol pastasından daha fazla pay alabilme savaşıdayken, kulüplerin kontrolsüz ve disiplinsiz borçlanmaları, altyapılarını göz ardı etmeleri ve yönetsel politikalarında ciddi hatalar olduğu gözlenmektedir.

Avrupa'da futbolun patronu olan UEFA, 2000'li yılların başında futbolun doğasını korumak ve finansal açıdan sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, "UEFA Kulüp Lisans Sistemi" başlığı altında belli başlı kriterler getirmeye karar vermiştir. Literatürde kısaca "UEFA Kriterleri" adıyla da karşımıza çıkabilen bu

<sup>26</sup> Deloitte Sports Business Group, "Annual Review of Football Finance", İngiltere, Haziran, 2014, s. 6.

<sup>27</sup> Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, s. 70.

uygulama Avrupa futbolunun hızlı ve verimsiz bir şekilde ticarileşmesine engel olmak için 2004 yılından bu yana peyderpey futbola enjekte edilmeye başlanmıştır<sup>28</sup>. UEFA'ya üye 54 ulusal federasyon ve dolayısıyla bu federasyonların futbol kulüpleri üzerine her yıl daha kapsamlı bir biçimde uygulanan kriterler, 2014/15 futbol sezonunda tam kapasite olarak uygulamaya alınmıştır.

Tüm yerel federasyonlar, UEFA tarafından temeli oluşturulan kulüp lisans talimatını, kendi kanunları doğrultusunda ve UEFA'nın belirlediği koşulları göz önüne alarak hazırlamak zorunda kalmıştır. Dolayısıyla kulüplerimiz ulusal ve uluslararası müsabakalara katılabilmek için, bir yıllık olarak verilen lisansları Türkiye Futbol Federasyonu'ndan temin edebileceklerdir<sup>29</sup>.

- UEFA Kriterlerinin uygulanmasının başlıca amaçlarını şu şekilde sayabiliriz<sup>30</sup>.
- Kulüplerin ekonomik ve mali kapasitelerinin artmasına yardımcı olmak,
- Kulüplerin şeffaflıklarının ve saygınlıklarının yükselmesini sağlamak,
- Kurumsallaşmayı teşvik etmek,
- Yönetim yapılanmasının profesyonelleşmesini sağlamak,
- Kulüplerin yıllık mali yapılarının kontrolleri vasıtasıyla gelecek sezonlarda ayakta kalmalarını sağlamak,
- Alacaklıların korunmasını sağlamak,
- Kulüplerin ulusal ve uluslararası rekabet güçlerinin artmasını sağlamak.

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

#### **4.2. UEFA Finansal Fair Play Kriterleri**

Avrupa kupalarında mücadele etme arzusu içinde tüm takımların, sportif başarı sağlama perspektifi taşıırken, mali açıdan da sürdürülebilir bir yapıya erişmelerini temel hedef edinen UEFA, "finansal fair play" adında yeni bir uygulama hazırlamıştır.

<sup>28</sup> Emir Güney, "UEFA'da Finansal Fair Play Kriterlerine Uymayan Yarışma Dışı", Kadir Has Üniversitesi Panorama Dergisi, Sayı:13, s. 71.

<sup>29</sup> (<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=214>), (20.05.2014)

<sup>30</sup> Akşar ve Merih, s. 699.

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

Liglerdeki her kulüp, en iyi oyuncuları transfer etmekte serbest olduğu için kulüpler arasındaki rekabet, ücret ve primler artmış, parasal imkanları diğer kulüplere nazaran daha iyi durumda olan kulüplerin istedikleri futbolcuyla takımlarına transfer edebilmeleri, zaman içinde haksız bir rekabetin de doğumuna yol açmıştır. Ortaya çıkan bu haksız rekabet, kulüpler arasındaki parasal uçurumların giderek daha da büyümesine neden olmuştur<sup>31</sup>. Yani liglerin ilk sıralarında yer alan kimi takımlar rahat bir şekilde parasal döngüye sahip olduğundan şampiyonluk yarışında yer alırken, çok sayıdaki sınırlı bütçeye sahip kulüpler, yarış içerisinde bir sokak futbolu terimiyle “fındık-fıstık” görevi görmeye başlamıştır.

Diğer bir yandan ise yukarıda değinildiği gibi çeşitli gelir kaynaklarının oluşması ile futbol kulüplerinin gelirlerinde gözlenen geometrik artış, doğal olarak giderleri de aynı hızda arttırmış ve finansal sorunlar da buna binaen belirlemiştir. Artan gelirlerin verimli ve etkili bir şekilde kullanılmaması, kötü yönetimlerle de birleşince, kulüplerin mali disiplinleri zaman içinde yok olmaya başlamış, yitirilen mali disiplin ise kulüpleri içinden çıkamayacakları kısır bir döngüye sürüklemiştir<sup>32</sup>.

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

<sup>31</sup> Tuğrul Akşar, *Krizdeki Futbol*, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2013, s. 15.

<sup>32</sup> Akşar, 2013, s. 57.

rekabetin yeniden düzenlenmesi adına çalışmaya başlamıştır<sup>33</sup>. Söz konusu komite profesyonel futbol kulüplerini ilgilendiren “finansal fair play kriterleri” adı ile oluşturulan kararlar bütününe belirli bir takvim doğrultusunda uygulamaya geçirmek adına hazırlık yapmıştır. Uygulamaya ilk kez 2012/13 sezonu ile birlikte başlanacağı planlanmış olsa da, İngiliz kulüplerinin söz konusu süre zarfında bu kriterlere uyumlarının zor olacağını beyan etmeleri üzerine, kriterlerin tam kapasite uygulanması 2014/15 sezonuna ertelenmiştir<sup>34</sup>.

UEFA Finansal Fair Play ve Sosyal Sorumluluk Komitesi, kriterlerin şu amaçlar doğrultusunda hazırlandığını belirtmiştir<sup>35</sup>:

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

<sup>33</sup> Tuğrul Akşar, “Finansal Fair Play Engellenebilir Mi ?”, 24.06.2013, (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/2660-finansal-fair-play-engellenebilir-mi.html>), (20.06.2015)

<sup>34</sup> Akşar, 2013, s. 58.

<sup>35</sup> UEFA Resmi Sitesi, (<http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>), (28.06.2015)



#### **4.2.1. UEFA Finansal Fair Play Kuralları'na İlişkin Kavramlar**

UEFA tarafından hazırlanan finansal fair play adlı uygulamanın daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle bazı kavramları açıklamanın faydası olacaktır.

##### **4.2.1.1. İzleme Dönemi Kavramı**

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

*T* dönemi ile, UEFA kulüp maçlarının başladığı takvim yılında kapanan raporlama dönemi; *T-1* ile, UEFA kulüp maçlarının başladığı takvim yılından önce kapanan raporlama dönemi; *T-2* ile, *T-1*'den bir önceki raporlama dönemi temsil etmekte ve *T* sıralamasında bu şekilde devam edilmektedir<sup>36</sup>.

##### **4.2.1.2. İlgili Gelirler Kavramı**

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

İlgili gelirler; gişe hasılatı, yayın hakları, sponsorluk ve reklam, ticari faaliyet gelirleri, diğer faaliyet gelirleri, bonservis gelirleri, sabit kıymet satış karları ve finansal gelirler olarak sayılabilirken, parasal olmayan kalemleri ve futbol dışı faaliyet gelirlerini içermez<sup>37</sup>. Sayılan gelir kalemleri sırasıyla şu şekilde detaylandırılabilir:

Gişe gelirleri; yerel lig, kupa müsabakaları, Avrupa müsabakaları ve dostluk müsabakaları çerçevesinde, müsabaka günü satılan biletlerden ve kombine kartlardan elde edilen gelirlerdir. Kurumsal katılım sebebiyle elde edilen gelirler ve üyelik ücretleri de bu gelir başlığının içinde yer almalıdır<sup>38</sup>. Gişe gelirleri; indirimler, vergiler, KDV ve diğer satışla ilgili vergiler arındırıldıktan sonra kaydedilmelidir<sup>39</sup>.

<sup>36</sup> UEFA, “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”, Edition 2012, s. 35.

<sup>37</sup> TFF, 2014, s. 46.

<sup>38</sup> TFF, 2014, s.75.

<sup>39</sup> TFF, “UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play-Kulüp İzleme Süreci İçin El Kitabı”, Cilt:3, 2011, s. 22.

Sponsorluk ve reklam gelirleri; kulübün bir veya birden çok kuruluş ile anlaşarak kulüp bünyesinde saha içi reklamları, forma reklamı gibi farklı kanallar ile tanıtımının yapılması karşılığında elde ettiği ücret ve hakları içerir<sup>40</sup>.

Yayın hakları gelirleri; kulübün lig, UEFA, kupa ve özel turnuva maçlarına ait yayın hakları satışından doğan gelirlerdir. Yayın hakları gelirlerinin muhatabı yayıncı kuruluş ya da müsabaka organizatörleridir<sup>41</sup>. Eğer kulüp, hem yayın hakları hem de diğer ticari hakların satışından dolayı bir müsabaka organizatöründen alacaklı durumdaysa; ticari alacaklara ait tutarın ayrıca tanımlı olması durumunda ticari faaliyetlere, bu iki farklı kaynaklı gelir ayrı olarak belirtilmediği takdirde ise alacaklı olunan tüm hasılat yayın hakları başlığı altında gösterilebilir<sup>42</sup>.

Ticari faaliyet gelirleri; futbol kulüplerinin süreçle paraya daha fazla ihtiyaç duymaları ve bu kapsamda şirketleşmeleri sonucunda gelir getirici her türlü faaliyet ile ilgilenmeye başlamış olmalarıyla ilişkilidir. Gerek lisanslı ticari ürünlerin satışından gerekse de yiyecek içecek satışı ve bahis kaynaklı elde edilen gelirler, ticari faaliyet gelirleri adı altında incelenir<sup>43</sup>.

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

Diğer faaliyet gelirleri; TFF tarafından gelen ödenekler veya bağışlar, UEFA tarafından gelen ödenekler gibi gelir unsurlarını içerir<sup>44</sup>.

Futbolcu lisans gelirleri; futbolcu lisansının elden çıkarılmasından sonra kulüp bütçesine sağlanan katkıyı esas almaktadır.

Finans gelirleri; işletme varlıklarının faizi ile birlikte başkaları tarafından kullanılmasından kaynaklanan faiz geliri temelli gelir kalemidir.

#### **4.2.1.3. İlgili Giderler Kavramı**

İlgili giderler; satış masrafları, çalışanlara yapılan ödemelerin giderleri, diğer faaliyet giderleri, amortisman ve oyuncu lisansının

---

<sup>40</sup> TFF, 2014, s.75.

<sup>41</sup> TFF, 2011, s.23.

<sup>42</sup> TFF, 2011, s.23.

<sup>43</sup> TFF, 2011, s.23.

<sup>44</sup> TFF, 2011,s.24.

alınması masrafları, finans masrafları ve temettü dağıtımları olarak sayılabilir. Parasal olmayan kalemler, maddi sabit varlıkların amortismanı, maddi olmayan duran varlıkların (oyuncu itfa payı dışında) amortismanı, gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan harcamalar, sosyal gelişim projelerine yapılan harcamalar, diğer maddi olmayan unsurlar, maddi duran varlıkların inşasına ilişkin finansman giderleri, vergi giderleri ve futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan giderler bu hesaplardan hariç tutulmalıdır<sup>45</sup>. Bahsi geçen ilgili gider kalemleri aşağıdaki gibidir.

Satış malzeme masrafları; takım formaları başta olmak üzere üzerlerinde takım markası olan ve mağazalarda satışı gerçekleştirilen benzer ürünlerin satışıyla doğrudan bağlantılı olan masraflarla birlikte, gıda masrafları, sağlık hizmetleri ve spor malzemeleri gibi masraflardan oluşur<sup>46</sup>.

Personel masrafları; sportif ve teknik kadro, yönetim, idari yetkililer gibi kulüp bünyesinde görev yapan tüm ücretli çalışanları kapsar. Personele yapılan ödemeler; aylıklar, haftalıklar, prim ve ikramiyeler, tıbbi bakım, barınma gibi tüm katkıları içerir<sup>47</sup>.

Diğer faaliyet giderleri; müsabakaya ait giderleri, kiralama giderlerini, idari ve genel giderleri ayrıca futbol dışı faaliyetlere ait giderler gibi diğer tüm faaliyet giderlerini içerirken, duran varlıkların yıpranma payı, itfa payı ve değer düşüklüğünü kapsamaz ve gelir tablosunda ayrı olarak açıklanmalıdır<sup>48</sup>.

Futbolcu lisans giderleri ve amortismanı; kulübün mali tablolarında izlenen muhasebe yöntemi çerçevesinde ilgili döneme ait; oyuncu kayıtlarının yıpranma payı, oyuncu lisansının elden çıkarılmasıyla oluşan giderler ve oyuncu lisansının alınmasına dair giderleri kapsar<sup>49</sup>.

Finansman giderleri ve temettüler; borçlu cari hesaplar ve banka kredileri ve diğer krediler üzerindeki faiz ve finansal kiralama bakımından finansman ücretlerini de kapsamak üzere, bir işletme tarafından fon borcunun alınması ile oluşan diğer giderleri ve faizleri içerir. Kar payları, özkaynak araçlarının sahiplerine pay edilmesidir. Temettülerin finansal tablolarda belirtilmesi halinde, kar paylarının kar-zarar muhasebesinde veya alternatif niteliğindeki bir beyanda sunulup sunulmadığına

<sup>45</sup> TFF, 2014, s. 46.

<sup>46</sup> TFF, 2011, s. 24.

<sup>47</sup> TFF, 2014, s. 77.

<sup>48</sup> TFF, 2011, s. 25.

<sup>49</sup> TFF, 2014, s. 78.

---

bakılmaksızın, kar payı miktarı ilgili giderler olarak hesaplanmalıdır<sup>50</sup>.

Gençlik geliştirme faaliyetlerine ait giderler; bir kulübün gençlik geliştirme programında yer alan genç sporcuların eğitime katkı sağlamak, onları yetiştirmek ve gelişmelerine ilişkin faaliyetlerle doğrudan bağlantılı masraflar ve gençlik geliştirme ile doğrudan bağlantılı, kulüp tarafından alınan tüm gelirlerin neti anlamına gelir. UEFA, gençlik geliştirme giderlerinin başa baş sonucu hesaplanmasından muaf tutulabilmesi için kulüplere izin vermiştir, bu izin ile kulübün uzun vadeli fayda görmesi için tesisler ve faaliyetler üzerine yapılan yatırım harcamalarını cazip kılmak hedeflenmiştir<sup>51</sup>.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik giderler; toplumda spora katılımı artırmak ve sosyal değerleri geliştirmek hedefiyle toplum yararına organize edilen faaliyetlerle doğrudan ilişkili masraflar anlamına gelir. Sosyal sorumluluk giderlerinin başa baş hesap şartı hesaplamasından muaf bırakılması adına uygun ayarlamalar yapılabilir<sup>52</sup>.

#### **4.2.2. Başa Baş Noktası Kuralı (Break Even Calculations)**

UEFA Finansal Fair Play (FFP) Komitesi, kulüplerin gelirleri ile giderleri arasında denge olması koşulunu getirmektedir. Yani, gelir-gider dengesi kuramayan kulüplerde, giderlerinin daha fazla olmasına paralel bilançoda zarar hesabı oluşacağı için, söz konusu zarar miktarını giderebilecek gelirlere ulaşmalarını kulüpler adına bir zorunluluk olarak belirlemiştir<sup>53</sup>. Nitekim Avrupa futbolunun gidişatına yönelik UEFA tarafından uygulanmasına geçilen FFP kurallarının çıkış noktasına bakıldığında, en önemli kontrol hedefinin bu kural üzerinden tasarlandığı düşünülebilir.

Bir raporlama döneminde lisans alanın ilgili giderlerinin gelirlerinden az olması durumunda kulüp başa baş fazlasına, ilgili giderlerinin gelirlerinden fazla olması ise başa baş açığı anlamına gelir. Lisans alanın mali tablolarının Euro dışında bir para birimi ile hazırlanması halinde, başa baş hesap sonucu Avrupa Merkez Bankası'nın yayınladığı ortalama raporlama dönemi döviz kuruna göre Euro'ya dönüştürülecektir<sup>54</sup>. Aşağıdaki tabloda 2013/14'ten

---

<sup>50</sup> TFF, 2014, s. 78.

<sup>51</sup> TFF, 2014, s. 79.

<sup>52</sup> TFF, 2014, s. 80.

<sup>53</sup> Akşar, 2013, s. 66.

<sup>54</sup> TFF, 2014, s. 46.

2017/18'e kadar ilk beş lisans sezonundaki izleme dönemlerinin değerlendirmesi ile ilgili olan raporlama kuralı verilmiştir:

**Tablo 2: İzleme Dönemleri Tablosu**

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

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

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

Tabloda da gösterildiği gibi, hesaplanan lisans sezonları, ilgili sezonlardan önce sona eren sıralı üç raporlama dönemini kapsar. Örneğin; 2015/16 lisans sezonunda değerlendirmeye 2015'te (T dönemi), 2014'te (T-1 dönemi) ve 2013'te (T-2 dönemi) sona eren periyotlar alınmaktadır. Bu kurala istisna olarak, 2013/14 lisans sezonunda değerlendirilen ilk izleme periyodu, T ve T-1 olmak üzere sadece iki raporlama dönemini kapsar. Ancak hemen belirtilmelidir ki; incelenen dönemlerin başa baş sonucunda bir hesap açığı bulunması halinde, lisans alan, toplam açığın T-2'den önceki iki raporlama döneminden (yani; T-3 ve T-4) kaynaklanan denk hesap sonuçlarının toplanmasıyla oluşan fazla ile (varsa) azaltıldığını gösterebilecektir<sup>55</sup>. FFP Kriterleri, 2011 ve 2012 finansal dönemlerinde kulüplerin elde ettiği sonuçlara göre 2013/14 sezonunda uygulamaya alınmış ve ilk men cezaları 2014/15 sezonu itibarıyla yürürlüğe konulmuştur.

2009 yılının Eylül ayında UEFA'nın açıkladığı kurallara paralel, başa baş değerlendirmesinin yapılacağı ilk sezon olan 2013/14 sezonu için iki sezon öncesinden yani 2011/12 sezonundan itibaren gelir gider dengesi şartına başlamıştır. Ancak kulüplerin iki yıldan bile daha az bir sürede bu kurallara hazırlanabilmesinin zor

<sup>55</sup> TFF, 2 014, ss. 47-48.

olduğu düşünüldüğünden, “başa baş dengesi” adlı bu kurala aşamalı bir geçiş planı tayin edilmiştir. Aşağıdaki tabloda ise, kulüplere belirli süre ve miktarlarda zarar edebilme hakkı tanıyan bu söz konusu durum ifade edilmiştir.

**Tablo 3: Kabul Edilebilir Zarar Tablosu**

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

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

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

Kabul edilebilir zarar tablosundan görüleceği üzere, kulüplere 2013/14'ten 2017/18 lisans sezonuna kadar her bir sezon için 5 milyon € açığa izin verilmiştir. Buna karşılık, bir kulüp (söz konusu fazlalığın tamamını öz kaynak iştirakçilerinin ve/veya ilgili tarafların katkılarıyla karşılama şartıyla) bu seviyeyi aşağıdaki meblağlar dahilinde aşabilir<sup>56</sup>:

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

Kulüpler ilgili yıllarda zarar açıklıyorlar ve bu zarar tutarı kabul edilebilir zarar düzeyinin üzerindeyse, takip eden yıllarda bu zarar tutarının azalması azalmadığına bakılmaktadır. Söz konusu yıllarda da zararda bir azalma gözlemlenmiyorsa ya da özkaynak açığı giderilmemiş ise, bu kulüp FFP testini geçemeyeceğinden UEFA

<sup>56</sup> Emin Özkurt, “Kulüpleri Bekleyen Tehlikeler ve Çıkış Yolları”, Spor Hukuku Yazıları, İstanbul Barosu Yayınları, Sayı: 243, 2014, s. 104.

lisansı alamayacaktır<sup>57</sup>. Eğer söz konusu zarar bir önceki yıla göre azalıyorsa UEFA, kulübü turnuvalardan men etmez<sup>58</sup>.

## 5. Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik Kapsamında “Finansal Fair Play Başa Baş Kuralı” ve Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerinde Uygulaması

### 5.1. Analizin Yöntemi

Bu çalışmada söz konusu analiz örneklemi üzerinde, bir önceki bölümde tekniğine detaylı bir şekilde değinilen UEFA'nın finansal fair play kuralları içerisinde en önemlisi olan “başa baş kuralı” testi uygulanmıştır. Halka açık olan kulüplerimizden Beşiktaş'a ait Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin, Kamuyu Aydınlatma Platformu<sup>59</sup> (KAP) üzerinden yayınlamış olduğu 2011/12, 2012/13, 2013/14, 2014/15 ve 2015/16 sezonlarına ait verilerinden yararlanılmıştır.

**Tablo 4: Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu**

Sezon	İncelenecek Sezonlar			Kabul Edilebilir Zarar Tutarı <sup>60</sup> (€)
2013/2014	-	2011/12	2012/13	45 milyon
2014/2015	2011/12	2012/13	2013/14	45 milyon
2015/2016	2012/13	2013/14	2014/15	30 milyon
2016/2017	2013/14	2014/15	2015/16	30 milyon

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

Baş baş kuralı hesaplaması için ilk değerlendirme dönemi olan 2013/14 için ele alınan veriler geriye dönük iki yılın mali dönemini kapsamaktadır. İkinci inceleme sezonu itibariyle de, en son tamamlanan  $T$  dönemi ve onun öncesindeki iki dönem ( $T-1$  ve  $T-2$ ) olmak üzere üç ayrı mali yıl toplamı değerlendirilmektedir. Söz konusu yıllar bazında ilgili gelirler ve giderlerin tespiti yapılmış ve

<sup>57</sup> Akşar, 2013, s. 57.

<sup>58</sup> Yavuz Semerci, “Türk Futbolu Neden Düşüste?” , Habertürk, 24.10.2014, (<http://m.haberturk.com/futbol/haber/1002341-turk-futbolu-neden-dususte>), (05.07.2015)

<sup>59</sup> (<http://www.kap.gov.tr/>)

<sup>60</sup> İnceleme sezonları içerisindeki sermaye katkılarında istinaden 45 ve 30 milyon zarar sınırdır.

UEFA başa baş kuralı çerçevesinde beklenen mali dengenin kurulup kurulmadığı incelenmiştir.

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

İlgili giderler; satış masrafları, personel giderleri (ücretler ve diğer hakları içerir), oyuncu lisans masrafları ve amortismanı, finansmana ait giderler ile başa baş hesabından muaf tutulabilecek olan altyapı ve sosyal sorumluluk giderleri üzerinden değerlendirilmiştir. Kulübe ilişkin olmayan futbol dışı faaliyetlerden doğan masraflar hariç tutulmuştur.

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

**Tablo 5: Beşiktaş Futbol A.Ş. İlgili Gelirler ve Giderler Tablosu**

<b>GELİRLER (TL)</b>	<b>2011/12</b>	<b>2012/13</b>	<b>2013/14</b>	<b>2014/15</b>	<b>2015/16 (ilk 6 aylık)</b>
Gişe Gelirleri	31.764.814	28.165.866	16.944.804	45.753.164	44.856.304
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	26.463.547	24.888.815	19.632.317	35.731.011	21.743.148
Yayın Hakları Gelirleri	67.536.463	54.225.929	60.828.637	76.457.577	42.051.955
Ticari Faaliyet Gelirleri	22.081.449	38.407.372	39.872.306	64.463.896	42.252.084
Diğer Faaliyet Gelirleri	22.328.097	32.420.942	15.910.443	12.082.903	14.924.400
Futbolcu Lisans Gelirleri	3.323.259	1.175.590	4.481.808	2.136.188	55.420.916
Finansal Gelirler	11.204.183	4.297.535	7.362.700	4.342.300	5.495.872
(Satış İadeleri/ İndirimler)	-945.613	-1.492.094	-3.054.027	-4.807.712	-3.068.959
<b>Gelirler Toplamı</b>	<b>183.756.199</b>	<b>182.089.955</b>	<b>161.978.988</b>	<b>236.159.327</b>	<b>223.675.720</b>
<b>GİDERLER (TL)</b>					
Satış Malzeme Masrafları	7.993.437	15.553.786	16.482.849	26.018.659	20.511.850
Personel Giderleri	146.364.570	97.171.479	139.025.961	164.929.211	89.978.923
Diğer Faaliyet Giderleri	87.679.482	48.536.855	68.380.704	72.019.665	46.088.620



### *Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik...*

Lisans Giderleri ve Amortisman	36.936.385	48.245.025	29.379.917	27.002.119	35.505.365
Finansman Gideri, Temettüleri	51.589.066	24.989.466	38.112.059	66.767.316	42.552.596
(Altyapı Giderleri)	-1.256.475	-3.548.534	-2.415.370	-952.295	-
<b>Giderler Toplamı</b>	<b>329.306.465</b>	<b>230.948.077</b>	<b>288.966.120</b>	<b>355.784.675</b>	<b>234.637.354</b>

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

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

2014/15 sezonu gelir kalemleri incelendiğinde, buraya kadar olan karamsar tablonun tersine döndüğünü söylenebilir. Avrupa kupalarından men cezasının bitmesiyle UEFA Avrupa Ligi'nde mücadele eden siyah beyazlılar, buradan elde ettiği 20 milyon lira ile gişe gelirlerini 45,7 milyon lira düzeyine taşımayı başarmıştır. Bunun yanı sıra; sponsorluk-reklam, yayın hakları ve ticari faaliyet gelirleri kalemlerinde önemli düzeyde artışlar sağlanmıştır. Söz konusu dönemde 236,1 milyon lira gelire ulaşılırken, öncesindeki üç finansal döneme ait toplam gelir rakamları önemli ölçüde aşılabilmektedir.

---

Dolayısıyla kulüp yöneticilerinin gelir anlamındaki kısır yapıdan uzaklaşma politikalarının başarıya kavuşmaya başladığı söylenebilir.

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

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

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

2013/14 yılında ise, bahsedilen maliyetlerde sadeleşme politikasında çözümler olmuştur. Örneğin ücret giderlerinde yüzde 43, diğer faaliyet gelirlerinde yüzde 40, finansman masraflarında

yüzde 52 düzeyinde artış gerçekleşmesiyle, dönem sonu itibariyle giderler yaklaşık 289 milyon lira olarak hesaplanmıştır.

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

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

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

**Tablo 6: Beşiktaş 2013/14 İnceleme Sezonu Başa Baş**

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

Beşiktaş'ta 2011/12 sezonu için 79,9 milyon Euro gelir ve buna karşılık 143,3 milyon Euro gider ortaya çıkması sonucunda 63,3 milyon Euro düzeyinde menfi bir fark ilk yıldan gözlenmiştir. İnceleme kapsamına giren bir sonraki sezon olan 2012/13'te gelir 76,4 milyon Euro, gider ise 96,9 milyon Euro olarak görülmektedir.

Her ne kadar ikinci yıl Beşiktaş giderlerinde 46,4 milyon Euro kısıtlamaya gidebilmiş olsa da, kural gereği iki sezon toplamı olarak ele alınan ilgili gelir ve giderler, 83.863.751 Euro zarar edildiğini ortaya koymuştur. UEFA tarafından söz konusu inceleme yılında izin verilecek 45 milyon Euro rakamının düşülmesiyle dahi 38.863.751 Euro zarar aşım tutarı olarak ifade edilen, olması istenmeyen bir fark görülmüştür.

**Tablo 7: Beşiktaş 2014/15 İnceleme Sezonu Başa Baş**

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

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

Euro olarak hesaplanmıştır. Beşiktaş'ın zarar aşım tutarı 86.558.449 Euro olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Beşiktaş 2015/16 İnceleme Sezonu Başa Baş**

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

Yıllık dönem şeklinde geçtiğimiz 31 Mayıs'ta sona eren finansal tablolarını açıklayan kulüplerimiz için değerlendirmeye alabileceğimiz son inceleme sezonu 2015/16 dönemidir. Hali hazırda ilk iki yılın verilerine ek olarak, 2014/15 yılı finansal tablolarından elde edilen 81.631.292 Euro gelirle toplam gelir rakamı 218.894.969 Euro'ya erişmiştir. Diğer yandan söz konusu sezon gideri Euro bandında önceki yıla göre yüzde 13 artış ile sonuçlanırken, üç yılın toplam gideri 328.446.248 Euro olmuştur. Hem gelirden hem de giderde yükselme eğilimine yol açan son yıl verileri sonrasında başa baş rakamı 109.551.279 Euro zarar meydana gelirken, UEFA kabul edilebilir zarar miktarını ilk iki inceleme sezonlarındakine göre 15 milyon Euro daha aşağı çekmiştir. Sonuç itibarıyla Beşiktaş 79.551.279 Euro fazladan yani kriterlerin üzerinde zarar etmiştir. Söz konusu rakam kabul edilebilir sınır olan 45 milyon Euro zararın üstünde olmakla birlikte, zararın bir önceki inceleme sezonuna göre

azalmış olması kulübe UEFA tarafından verilecek direk ceza ihtimalini azaltırken, kulüp ile UEFA arasında yapılandırma anlaşmasına gidilmesi ihtimalini yükseltmiştir.

**Tablo 9: Beşiktaş (Cari Dönem) 2015/16 Sezonu İlk 6 Ay  
Başa Başı**

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

Beşiktaş, 2015/16 sezonun ilk yarısında yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi başa baş hesabına göre 3.640.892 milyon Euro olarak zarar rakamına sahiptir. Söz konusu zarar rakamın daha önceki sezonlara kıyasla önemli düzeyde azaldığı tespit edilmiştir.

#### **6. Sonuç ve Öneriler**

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

sportif ve teknik kadronun maaşlarının 38 milyon Euro düzeyinin altında kalacağı taahhüdünün gerçekleştirilemediğini tespit etmiştir.

UEFA Kulüp Finansal Kontrol Komitesi tarafınca şirket üzerinde yürütülen başa baş hesabı soruşturma süreci 2015 Mayıs ayında sonlanmış ve bu süreç sonrasında taraflar arasında bir yapılandırma anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre<sup>61</sup>:

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

Beşiktaş toplam 5,5 milyon Euro tutarındaki UEFA katılım gelirlerine tedbir konulmasını kabul etmekte olup, bu tutarın 1,5 milyon Euro kısmı 2015/16, 2016-2017 ve 2017/18 sezonlarında üç eşit taksit halinde UEFA'ya ödenecektir. Kalan 4 milyon Euro üzerindeki tedbir şarta bağlı olup, önümüzdeki sezonlarda bu

---

<sup>61</sup> Beşiktaş Futbol A.Ş., 1 Haziran 2014-31 Mayıs 2015 Mali Dönemi Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, 2015, (<http://www.bjk.com.tr/media/uploads/2.%20Be%C5%9Fikta%C5%9F%20Futbol%20A.%C5%9E.%2031.05.2015%20Y%C3%B6netim%20Kurulu%20Faaliyet%20Raporu.pdf>), (10.12.2015)

anlaşmada yer alan operasyonel ve mali kriterlere uyum gösterilmesi durumunda UEFA tarafından kaldırılacaktır.

Beşiktaş Futbol A.Ş., çalışmada yer verilen 2013/14, 2014/15 ve 2015/16 inceleme dönemlerinde UEFA tarafından beklenen başa baş dengesinin sağlanamaması üzerine yukarıda belirtildiği üzere hem para cezasına çarptırılmış hem de UEFA'ya çeşitli taahhütler vermek zorunda kalmıştır. Beşiktaş yönetimi, gelecek yıllarda mevcut finansal durumun iyileştirileceği yönünde vermiş olduğu taahhütler göz önüne alındığında, ilk etapta 2015/16 sezonunda en fazla 20 milyon Euro zarar edeceği taahhüdü ile karşılaşacaktır. Şu anda devam etmekte olan sezonun ilk 6 ayında 3.640.892 milyon Euro başa baş zararı eden Beşiktaş, İkinci 6 ay 16.359.108 milyon Euro'dan az zarar ettiği takdirde azami 20 milyon Euro olarak verdiği taahhüdü yerine getirmiş olacaktır. Bu sonuç üzerine Beşiktaş, ileriki yıllar için verdiği diğer taahhütleri yerine getirmeye çalışıp, finansal tabloları sağlıklı bir yapıda faaliyetlerine sorunsuz bir şekilde devam edebilecektir.

İncelemelerin başladığı 2011/12 sezonundan itibaren Beşiktaş futbolcu bonservis gelirleri mütevazı düzeylerde seyretmiştir. Başarılı transfer politikası izlenememesi ve altyapıya yatırım eksikliği bu durumun temel sebepleri arasındadır. Mart 2012'de başkanlık görevine gelen Fikret Orman hali hazırdaki maliyetlerde tasarruf etme politikasına ek olarak altyapıyı daha fazla destekleyen yönetim anlayışında olmalıdır. Böylece altyapıdan yetişen futbolcularla kulüp daha fazla gelir elde edebilecektir. Bu sayede ileriki yıllarda Beşiktaş Futbol A.Ş.'nin mali yapısı UEFA kriterlerine uygun hale gelebilecektir.

### **KAYNAKLAR**

ACET, Mehmet (2005), Sporda Saldırganlık ve Şiddet, Morpa Yayınevi, İstanbul.

AKŞAR, Tuğrul (2005), Endüstriyel Futbol, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

AKŞAR, Tuğrul (2013), Krizdeki Futbol, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

AKŞAR, Tuğrul ve Kutlu MERİH (2006), Futbol Ekonomisi, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

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



---

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

AKŞAR, Tuğrul, “Sponsorluk ve Reklam”, Dünya, 01 Aralık 2008, <http://www.dunya.com/sponsorluk-ve-futbol-29485yy.htm>, (04.01.2016)

AUTHIER, Christian (2002), Futbol A.Ş., (çev.) Ali Berktaş, 1. Baskı, Kitap Yayınevi, İstanbul.

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

BONIFACE, Pascal (2007), Futbol ve Küreselleşme, (çev.) İsmail Yerguz, NTV Yayınları, İstanbul.

DELOITTE SPOR SERİSİ (2007), “Avrupa Birliği Sürecinde Türk Futbolu”, Türkiye.

DELOITTE SPORTS BUSINESS GROUP (2014), “Annual Review of Football Finance”, İngiltere, Haziran.

DELOITTE SPORTS BUSINESS GROUP (2015), “Annual Review of Football Finance”, İngiltere, Haziran.

DOĞAN, Cevdet (2008), “Popüler Kültür ve Spor”, Sosyoloji Notları Dergisi, S. 4/5, s.16.

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

<http://www.kap.gov.tr/>.

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

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

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

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

İNAN, Nevzat (2013), Popüler Kültür Ekseninde Futbol: Türkiye’de Televizyon Reklamlarındaki Futbolcu Kimliklerinin

---

Sunumu, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel Reklamcılık Anabilim Dalı, İzmir.

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

ONGAN, T. Hakan ve D. Murat DEMİRÖZ (2010), Akademik Futbol-Futbolda Rekabet Başarı İlişkisi, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

ÖCAL, Derya (2002), “Halkla İlişkiler Endüstrisi, Popüler Spor ve Futbol”, Toplumbilim Dergisi, S.16, s. 118.

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

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

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

UEFA (2012), “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”.

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

URARTU, Ümit (1994), Futbol: Teknik Taktik Kondisyon, İnkılap Yayınevi, İstanbul.