

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT POLİTİKASI BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FUTBOL EKONOMİSİ: AVRUPA VE TÜRKİYE
ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Uygar Delal ÇAKMAK

2501120296

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cem SAATÇIOĞLU

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : UYGAR DELAL ÇAKMAK Numarası : 2501120296
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İKTİSAT POLİTİKASI Danışmanı : PROF. DR. CEM SAATÇIOĞLU
Tez Savunma Tarihi : 17.06.2019 Saati : 12.00
Tez Başlığı : FUTBOL EKONOMİSİ: AVRUPA VE TÜRKİYE ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR
İNCELEME.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. CEM SAATÇIOĞLU		KABUL
2- DOÇ. DR. ÇİĞDEM BÖRKE TUNALI		KABUL
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ ÖLKÜ ÖZBAY		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. EKREM GÜL		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ ELİFE AKIŞ		

ÖZ

FUTBOL EKONOMİSİ: AVRUPA VE TÜRKİYE ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

UYGAR DELAL ÇAKMAK

Futbol, günümüzde, milyonlarca dolarlık yayın gelirleri, sponsorluk ve reklam anlaşmaları, maç günü gelirleri, futbolcu sözleşmeleri ve etkileşimde bulunduğu yan sektörler ile endüstriyel bir iş koluna dönüşmüş durumdadır. Futbolun boş zaman etkinliğinden ticari bir faaliyete dönüşmesinde profesyonellik, ücret serbestisi, sponsorluk ve reklam anlaşmaları etkili olmuştur. Ancak, futbolun yapısını 1980’li yıllardan sonra yayın alanında yaşanan atılımlar kökten değiştirmiştir. Medya şirketlerinin futbolun reytinginden kar sağlamak için liglerin yayın haklarını satın alması, her sektörden şirketin de futbolun popülaritesinden yararlanmak için kulüplere sponsor olmaları futbol ekonomisinin gelirlerini artırmıştır. Sponsorluk ve yayın gelirleri ile ticarileşen futbolda, aynı dönemde giderler de yüksek oranda artmıştır. Giderlerdeki artışta 1995 yılında getirilen ve futbolcuların hareket özgürlüğünü artıran Bosman Kararları’nın payı büyüktür. Günümüzde, futbol kulüplerinin giderlerinin önemli bölümü ücret giderlerinden oluşmakta, ayrıca, kulüpler oyuncu transferlerine milyonlarca dolar harcamaktadır. Yeni futbol ekonomisi ile gelir-gider dengesini kontrol etmekte zorlanan kulüplerin önemli bölümü finansal sıkıntıya girmişlerdir. UEFA, 2009 yılında kulüpleri içinde bulundukları finansal olumsuzluklardan kurtarmak için Finansal Fair Play adını verdiği kurallar setini getirmiştir. Bu bilgiler ışığında, Avrupa’nın beş büyük ligi olarak adlandırılan Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Serie A ve Ligue 1 ile Süper Lig sportif, mali ve iktisadi açıdan karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Futbol Ekonomisi, Endüstriyel Futbol, Yayın Gelirleri, Sponsorluk Gelirleri, Beş Büyük Lig, Süper Lig, FFP.

ABSTRACT

**FOOTBALL ECONOMY: A COMPARATIVE STUDY ON
EUROPE AND TURKEY**

UYGAR DELAL ÇAKMAK

Football, today, has turned into an industrial line of business with millions of dollars of broadcast revenues, sponsorship and advertising agreements, match day revenues, football contracts, and side sectors it interacts with. Professionalism, wage-free, sponsorship and advertising agreements has changed football fundamentally and change it leisure activity to commercial activity. However, after 1980s the breakthroughs in the field of broadcast have changed football radically. The fact that media companies purchasing the broadcast rights of the leagues for profit, increase the company entrance to the sector by sponsorship in order to benefit from its popularity has boosted income of football economy. With the sponsorship and broadcasting revenues, the commercialization of football has also increased the expenses of the sector. Bosman Decisions, which were introduced in 1995 and increased the freedom of movement of the players, have a big share on increased expenses. Nowadays, a significant portion of the expenses of football clubs is made up of wages and the clubs spend millions of dollars on player transfers. The number of clubs, which have difficulty in controlling the income-expenditure balance with the new football economy and have faced financial difficulties, has increased to significant levels. In 2009, UEFA introduced a set of rules, called the Financial Fair Play, in order to save the clubs from their financial negativity. In the light of this information, the Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A and Ligue 1 and Super League, which are called the five major leagues of Europe, have been compared in terms of sporting, financial and economic.

Keywords: Football Economy, Football Industry, Financial Fair Play, The Five Major Leagues of Europe, Super League.

ÖNSÖZ

Futbol, boş zaman etkinliğinden endüstriyel bir iş koluna dönüşmüş durumdadır. Endüstriyel futbol dönemi ile birlikte liglerin ve kulüplerin sportif, mali ve iktisadi yapıları değişmiştir. Günümüzde, Avrupa futbol ekonomisinin büyüklüğü 25 milyar Euro'nun üzerine çıkmıştır. Avrupa futbol pastasının %60'ı sportif ve mali olarak en güçlü beş lig olan Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Serie A ve Ligue 1'de toplanmıştır. Süper Lig ise Avrupa futbolunun altıncı büyük ligi konumundadır. Bu çalışmada, Avrupa'nın beş büyük ligi ile Türkiye Süper Lig'inin ekonomik yapısı, sportif ve finansal performansı karşılaştırmalı bir perspektifle incelenmiştir.

Bu çalışmayı hazırlarken yardımlarını esirgemeyen, akademik deneyim ve bilgisini benimle paylaşan danışmanım Sayın Prof. Dr. Cem SAATÇIOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmam boyunca bana destek olan Kadir Engin SOLMAZ ve Mert Yılmaz ERTUĞRUL başta olmak üzere bütün mesai arkadaşlarıma minnettarım. Ayrıca, yüksek lisans sürecimde bana her türlü kolaylığı sağlayan kıymetli yöneticilerim Seren ÇETİN, Esen GEZGİN ve Ü. Suna ERDOĞAN'a şükranlarımı sunuyorum. Son olarak, Mülkiye'den arkadaşım H. Çağdaş KARAKAŞ'a verdiği öneriler için teşekkür ediyorum.

Bu çalışmayı, bugünlere gelmemde büyük emeği olan sevgili annem Öznur ÇAKMAK, babam Kılıç Aslan ÇAKMAK ve kardeşim Yılmaz Delal ÇAKMAK ile hayatımın en kritik anlarında desteğini hissettiğim, fahri psikoloğum sevgili eşim Öznur YÜKSEL ÇAKMAK'a ithaf ediyorum.

UYGAR DELAL ÇAKMAK

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
GRAFİKLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOL ve FUTBOL EKONOMİSİ: GENEL ÇERÇEVE

1.1. FUTBOLUN GENEL ÇERÇEVESİ	4
1.1.1. Futbol Kavramı	4
1.1.2. Futbolun Tarihsel Gelişimi	4
1.1.2.1. Çeşitli Medeniyetlerde Futbol	5
1.1.2.2. Kıta Avrupasında Futbolun Gelişimi	6
1.1.2.3. Modern Futbolun Gelişimi	9
1.1.2.4. Dünyanın İlk Futbol Kulübü ve Futbol Federasyonu	11
1.1.2.5. Futbolun Küreselleşmesi	12
1.1.2.6. Uluslararası Futbol Federasyonlarının Kuruluşu	14
1.2. FUTBOL EKONOMİSİNİN GENEL ÇERÇEVESİ	22
1.2.1. Futbol Ekonomisi	23
1.2.2. Futbolun Endüstrileşme Süreci	26
1.2.2.1. Profesyonellik	27
1.2.2.2. Maksimum Ücret Uygulaması	27
1.2.2.3. 1974 Sonrası FIFA ve Futbolun Ticarileşmesi	28
1.2.2.4. Futbol Televizyon İlişkisi	29
1.2.2.5. Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi	31
1.2.2.6. Bosman Kararları	33

1.2.2.7.	UEFA Finansal Fair Play (FFP) Kriterleri.....	34
1.2.3.	Futbol Ekonomisinde Gelir ve Gider Kalemleri	40
1.2.3.1.	Futbol Ekonomisinde Gelir Kalemleri.....	40
1.2.3.2.	Futbol Ekonomisinde Gider Kalemleri.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA’DA FUTBOL EKONOMİSİ

2.1.	AVRUPA’NIN BEŞ BÜYÜK LİĞİNİN TARİHİ VE YAPISI.....	53
2.1.1.	İngiltere Premier Lig	53
2.1.2.	İspanya La Liga.....	56
2.1.3.	Fransa Ligue 1.....	58
2.1.4.	Almanya Bundesliga	60
2.1.5.	İtalya Serie A Ligi.....	61
2.1.6.	Beş Büyük Lig’de Kulüplerin Kurumsal Yapısı.....	63
2.1.6.1.	Kulüplerin Şirketleşmesi.....	63
2.1.6.2.	Kulüplerin Borsaya Kote Olması.....	66
2.1.6.3.	Kulüplerin Ortaklık Yapısı	68
2.2.	AVRUPA’NIN BEŞ BÜYÜK LİĞİNİN EKONOMİSİ	71
2.2.1.	Beş Büyük Ligin Finansal Yapısı	71
2.2.2.	Beş Büyük Ligin Gelirleri.....	76
2.2.2.1.	Maç Günü Gelirleri.....	80
2.2.2.2.	Yayın Hakları.....	83
2.2.2.3.	Ticari Gelirler	88
2.2.2.4.	Transfer Gelirleri	94
2.2.2.5.	Marka ve Piyasa Değerleri.....	94
2.2.2.6.	Sosyal Medya.....	97
2.2.2.7.	Uefa Gelirleri	98
2.2.2.8.	Borsa Gelirleri.....	98
2.2.3.	Beş Büyük Ligin Giderleri	99
2.2.3.1.	Ücret Giderleri	99
2.2.3.2.	Transfer Giderleri	100

2.2.3.3.	Faaliyet Giderleri	103
2.2.4.	Beş Büyük Ligin FFP Açısından Değerlendirilmesi.....	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE FUTBOL EKONOMİSİ

3.1.	TÜRKİYE’DE FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	105
3.1.1.	Türkiye İdman Cemiyeti’nin Kuruluşu.....	111
3.1.2.	Profesyonelliğin Kabulü ve Liglerin Kuruluşu	111
3.1.3.	Türk Futbolunda Önemli Olaylar (1970-2018).....	112
3.1.4.	Süper Lig’in Tarihi ve Yapısı	113
3.1.5.	Süper Lig Kulüplerinin Kurumsal Yapısı	115
3.1.5.1.	Kulüplerin Şirketleşmesi.....	115
3.1.5.2.	Borsaya Kote Olan Kulüpler.....	116
3.2.	TÜRKİYE SÜPER LİG’İN EKONOMİSİ	118
3.2.1.	Süper Lig’in Finansal Yapısı	118
3.2.2.	Süper Lig’in Gelirleri	122
3.2.2.1.	Maç Günü Gelirleri.....	124
3.2.2.2.	Yayın Hakları.....	127
3.2.2.3.	Ticari Gelirler	133
3.2.2.4.	Bahis Gelirleri.....	137
3.2.2.5.	Borsa Gelirleri.....	138
3.2.2.6.	UEFA Gelirleri	139
3.2.2.7.	Transfer Geliri/Gideri	139
3.2.2.8.	Kulüplerin ve Oyuncuların Piyasa Değeri	141
3.2.2.9.	Marka Değerleri.....	142
3.2.2.10.	Süper Lig’in Sosyal Medya Performansı.....	143
3.2.3.	Süper Lig’in Giderleri	143
3.2.3.1.	Ücret Giderleri	143
3.2.3.2.	Faaliyet Giderleri	144
3.2.4.	Süper Lig’in FFP Açısından Değerlendirilmesi.....	144
3.2.4.1.	Süper Lig Kulüplerine Verilen FFP Cezaları	145

3.2.4.2.	Dört Büyüklerin FFP Anlaşmaları.....	145
3.2.4.3.	Süper Lig'in FFP Açısından Değerlendirilmesi	147
3.2.4.4.	Dört Büyüklerin FFP Göstergeleri Açısından Değerlendirilmesi.....	147
3.2.5.	Süper Lig'in Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	150
SONUÇ		153
KAYNAKÇA		158



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1: Futbol Oyun Kuralları.....	10
Tablo 1.2: UEFA Ülke Puanları - 05.04.2019	16
Tablo 1.3: Şampiyonlar Ligi Aşamaları.....	18
Tablo 1.4: Şampiyonlar Ligi Şampiyonları.....	19
Tablo 1.5: UEFA Avrupa Ligi Aşamaları.....	20
Tablo 1.6: Uefa Kupası'nı Kazananlar (1971-2018).....	21
Tablo 1.7: Futbol Sektörü ve Rekabetçi Pazar Sektörünün Özellikleri	25
Tablo 1.8: Şirketleşme Modelleri.....	32
Tablo 1.9: FFP Kuralları ve Yaptırımları.....	37
Tablo 1.10: Başa Baş Noktası Kuralı ve Kabul Edilebilir Sapma	38
Tablo 2.1: Premier Lig Şampiyonları (1992-2018).....	55
Tablo 2.2: La Liga Şampiyonları (1929-2018)	57
Tablo 2.3: Ligue 1 Şampiyonları 1932-2018	59
Tablo 2.4: Bundesliga Şampiyonları 1963-2018	61
Tablo 2.5: Serie A Şampiyonları.....	62
Tablo 2.6: Ülkelere Göre Borsaya Kota Kulüp Sayısı	68
Tablo 2.7: Avrupa Kulüplerinin Ortaklık Yapısı - 2017/18.....	70
Tablo 2.8: Beş Büyük Ligde Aktif Yapısı 2016/17 Sezonu.....	71
Tablo 2.9: Lig Bazında Net Borçluluk Durumu.....	74
Tablo 2.10: Avrupa Kulüplerinin Borçluluk Durumu - 2017	75
Tablo 2.11: Avrupa'da En Yüksek Gelirli 20 Kulüp (Milyon Euro).....	79
Tablo 2.12: Avrupa Futbolunun En Yüksek Gelirli 20 Kulübünün Gelirlerinin Bileşimi - 2017/18 (Milyon Euro)	80
Tablo 2.13: Beş Büyük Ligde Maç Günü Gelirleri – 2016/17 (Milyon Euro).....	81
Tablo 2.14: Beş Büyük Ligde Seyirci Ortalaması (2017/2018).....	82
Tablo 2.15: Avrupa'da Seyirci Ortalama En Yüksek 20 Kulüp (2017/18 Sezonu)..	83
Tablo 2.16: Beş Büyük Ligde Yayın Gelirleri – 2016/17 (Milyon Euro).....	85
Tablo 2.17: Beş Büyük Ligin Yurt İçi Yayın Hakları Anlaşmaları	87
Tablo 2.18: Avrupa'da En Fazla Yayın Geliri Elde Eden Kulüpler 2017/18 Sezonu (Milyon Euro)	88
Tablo 2.19: Beş Büyük Ligin Sponsorluk Geliri – 2016/17 (milyon Euro).....	89
Tablo 2.20: En Fazla Sponsorluk Geliri Elde Eden 10 Kulüp (2017/08)	91
Tablo 2.21: Avrupa Futbolunda Forma Tedarik Anlaşmaları (2018/19).....	92
Tablo 2.22: Forma Göğüs Sponsorluğu Anlaşmaları 2018-19	93
Tablo 2.23: Avrupa'da Marka Değeri Yüksek Kulüpler (2017-2018).....	95
Tablo 2.24: Kulüplerin 2018 Yılında Ortalama Piyasa Değerleri (Milyon Euro)	96
Tablo 2.25: Avrupa Liglerinde Oyuncular Bazında Toplam Değeri 2018/19 Sezonu	97
Tablo 2.26: En Yüksek Takipçi Sayısına Sahip 10 Kulüp (Milyon)	97
Tablo 2.27: UEFA'dan En Fazla Gelir Elde Eden 10 Kulüp -2017/18 Sezonu (Milyon Euro)	98
Tablo 2.28: Kulüplerin Borsa Performansı	99

Tablo 2.29: Ücret Ödemesi – 2016/17 Sezonu (Milyon Euro)	99
Tablo 2.30: Ortalama Yıllık Ücret 2018/19 Sezonu	100
Tablo 2.31: Avrupa’da En Yüksek Ücret Ödeyen Kulüpler 2018/19 Sezonu	100
Tablo 2.32: Avrupa’nın En Fazla Transfer Harcaması Yapan Kulüpleri 2010-2018 (Milyon Euro)	102
Tablo 2.33: Transferde Gelir-Gider Dengesi 2010-2018 (Milyon Euro).....	102
Tablo 2.34: Beş Büyük Lig Finansal Oranlar 2016/17 Sezonu.....	104
Tablo 3.1: Süper Lig Şampiyonları (1959-2018).....	114
Tablo 3.2: Süper Lig’in Karşılaştırmalı Makro Değerleri 2000-2018 (Milyon TL) 119	
Tablo 3.3: Dört Büyüklerin Finansal Performansı 2012-2018 (Milyon TL)	120
Tablo 3.5: Dört Büyük Kulübün Finansal Verileri 2017/18 Sezonu (Milyon TL) .	121
Tablo 3.5: Dört Büyüklerin Gelir Kalemlerinin Toplam Gelirdeki Payı (2017/18 Sezonu)	124
Tablo 3.6: Maç Günü Gelirleri 2017/18 Sezonu (Milyon Euro).....	125
Tablo 3.7: Süper Kulüplerinin Seyirci Ortalaması 2017/18 Sezonu.....	126
Tablo 3.8: Süper Lig Kulüplerinin Ortalama Bilet Fiyatı (Euro).....	127
Tablo 3.9: Süper Lig’de Yayıncı Kuruluşlar	128
Tablo 3.10: Süper Lig’de Yayın Gelirlerinin Gelişimi 2012-2018 (Milyon Euro). 130	
Tablo 3.11: Son 4 Sezonda Kulüplere Dağıtılan Havuz Gelirleri Gelişimi (Bin TL)	130
Tablo 3.12: 2017/18 Sezonu Havuz Gelirleri Dağıtımı (Milyon TL)	131
Tablo 3.13: Süper Lig’de En Yüksek Yayın Geliri Elden Eden Kulüpler (2014-2018)	132
Tablo 3.14: Sektörlere Göre Forma Sponsorluk Anlaşması Sayısı (2018/19 Sezonu)	134
Tablo 3.15: Dört Büyüklerin Sponsorluk ve Reklam Gelirleri 2014-2018 (Milyon Euro)	135
Tablo 3.16: Üç Büyüklerin Sponsorluk Gelirleri - 2018/19 Sezonu.....	136
Tablo 3.17: Dört Büyüklerin Merchandising Gelirlerinin Gelişimi 2014-2018 (Milyon Euro)	137
Tablo 3.18: Kulüplerin İddaa’dan Aldıkları Pay 2017/18	138
Tablo 3.19: Dört büyüklerin Borsa Performansı (2018) ve Piyasa Değeri (8.5.2019)	139
Tablo 3.20: Kulüplerin Ortalama Piyasa Değerleri - 2018 (Milyon Euro)	141
Tablo 3.21: Dört Büyüklerin Sosyal Medya Performansı (30.04.2019)	143
Tablo 3.22: Dört Büyüklerde Ücret Giderlerin Toplam Gelire Oranı (2014-2018) 144	
Tablo 3.23: Süper Lig’in Karşılaştırmalı Makro Değerleri – Milyon TL (2000-2018)	147
Tablo 3.24: Dört Büyüklerin Başa Baş Kuralı Performansı.....	148
Tablo 3.25: Dört Büyükler Hakkında Denetçi Görüşü (2015-2018)	149
Tablo 3.26: Dört Büyüklerin Özkaynak Toplamı 2015-2018 (Milyon TL).....	149
Tablo 3.27: Dört Büyük Kulübün Net Borçları ile Ücret Giderlerinin Gelire Oranı	150

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1-1: UEFA'nın Şampiyon Ligi ve Avrupa Ligi'nden Elde Ettiği Gelirler 2009-2018 (Milyon Euro).....	48
Grafik 2-1: Avrupa Kulüplerinin Faaliyet Karlılığının Gelişimi – 2008/2017 (Milyon Euro)	72
Grafik 2-2: Beş Büyük Ligde Faaliyet Karlılığının Gelişimi 2007/08-2016/17 (Milyon Euro)	73
Grafik 2-3: Avrupa Kulüplerinde Net Borçluluğun Toplam Gelir İçindeki Payının Gelişimi.....	74
Grafik 2-4: Beş Büyük Ligin Gelirlerinin Gelişimi – 2013/14-2016/17 (Milyon Euro)	77
Grafik 2-5: Beş Büyük Ligde Toplam Gelirin Bileşimi 2016/17 (Milyon Euro).....	78
Grafik 2-6: Avrupa Futbol Pazarında Sponsorluk Anlaşmaları (2018-19)	90
Grafik 2-7: Beş Büyük Ligde Transfer Harcamalarının Gelişimi 2010-2018 (Milyon Euro)	101
Grafik 3-1: Dört Büyüklerin Toplam Gelirlerinin Gelişimi (Milyon Euro)	123
Grafik 3-2: Süper Lig'in Transfer Harcaması ve Gelirinin Gelişimi 2009-2018 (Milyon Euro)	140
Grafik 3-3: Dört Büyüklerde Transfer Gelir/Gider Dengesi (Milyon Euro)	141
Grafik 3-4: Süper Lig'de Oynayan Oyuncuların Piyasa Değerinin Gelişimi 2013-2018 (Milyon Euro)	142

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirketi
B. Dortmund	: Borussia Dortmund
BBC	: British Sky Broadcasting
BJK	Beşiktaş Jimnastik Kulübü
FA	: The Football Association
FB	: Fenerbahçe Spor Kulübü
FFP	: Finansal Fair Play
FIFA	: International Federation Of Football Federation Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
GS	: Galatasararay
İFB	: İstanbul Futbol Birliği
İFKL	: İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi
ITV	: The Independent Television
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
Man Utd	: Manchester United
Man City	: Manchester City
M.Ö.	: Milattan Önce
M.S.	: Milattan Sonra
PSG	: Paris Saint-Germain
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu

TİCİ	:	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TL	:	Türk Lirası
TRT	:	Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TS		Trabzonspor
UEFA	:	The Union Of European Football Association Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
TTK	:	Türk Ticaret Kanunu
yy.	:	Yüzyıl

GİRİŞ

Dünyanın en popüler spor dalı olan futbolu günümüzde sadece bir spor olarak tanımlamak yeterli olmayacaktır. Milyonlarca dolarlık yayın gelirleri, sponsorluk ve reklam anlaşmaları, maç günü gelirleri, futbolcu sözleşmeleri ve etkileşimde bulunduğu yan sektörler ile futbol endüstriyel bir iş koluna dönüşmüş durumdadır. 19. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkan modern futbolun endüstriyel dönüşümünde profesyonellik, ücret tavanının kaldırılması, sponsorluk ve reklam anlaşmaları, stadyum kapasitelerinin genişletilmesi gibi olgular etkili olmuştur. Ancak, futbolun ekonomik olarak sıçrama yaşamasına neden olan olgu futbolun geniş kitlelere yayınlanmasının başlangıcı ile olmuştur. Futbol müsabakalarının görsel ve sesli olarak yayınlanmasının yaygınlaşması futbolun endüstriyel ve küresel bir kimlik edinmesinde, kendi kültürünü ve ekonomisini yaratmasında önemli bir rol üstlenmiştir.

Futbol yayıncılığında televizyon kullanımı ilk olarak 1938 yılında İngiltere Federasyon Kupası’nın BBC tarafından yayınlanması ile başlamıştır. 1980 sonrasında yaşanan dönüşümler ise futbol-televizyon ilişkisine boyut atlatmıştır. Dünya genelinde sermayenin serbestçe dolaşımına olanak sağlayan neo-liberal politikaların uygulanmaya başlaması, ekonomide devlet tekelinin kırılması ve yeni medya teknolojileri ile milyonlarca insana yayın yapabilme imkanına kavuşulması medya şirketlerinin kitlesel talep gören futbola kayıtsız kalamamasına yol açmıştır. Bu süreçte yayıncılıkta dijital sistemin hayatın geçmesi ve şifreli yayıncılığın başlaması olguları medya şirketlerinin futboldan para kazanmalarına zemin hazırlamıştır. Medya şirketleri, liglerin ya da kulüplerin yayın haklarını satın alarak hem maçları ekran başında izlemek için para ödeyen seyirci/müşterilerden hem de futbol aracılığıyla topladıkları seyirciyi/müşteriyi reklam endüstrisine pazarlayarak önemli gelirler elde etme imkanına sahip olmuşlardır. Aynı dönemde her sektörden şirket, televizyon sayesinde milyarlarca insan tarafından izlenen kulüplere sponsor olarak markalarının reklamını yapmaya başlamıştır.

Sponsorluk ve yayın gelirlerinin etkisiyle futbol, endüstriyel bir iş kolu haline dönüşürken, kulüpler televizyon, sponsorluk ve reklamın oluşturduğu üçgenin

içerisine sıkışmıştır. Endüstriyel futbol ile birlikte gelirleri yükselen kulüplerin aynı dönemde giderleri de yüksek oranda artmıştır. Giderlerdeki artışta 1995 yılında getirilen Bosman Kararları etkili olmuştur. Bosman Kararları ile birlikte özgürlük alanı genişleyen futbolcuların ücretleri de bu duruma paralel olarak artmıştır. Günümüzde, futbol kulüplerinin giderlerinin önemli bölümü ücret giderlerinden oluşmakta, ayrıca, kulüpler oyuncu transferlerine milyon dolarlar harcamaktadır.

Gelir ve giderleri yüksek oranda artan kulüpler, yeni dönemin gerekliliklerine uygun olarak örgütlenmek ve yönetilmek zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda, gelir-gider dengesini profesyonelce yönetmek isteyen kulüpler şirketleşmeye giderken, şirketleşen kulüplerin bir bölümü hisselerini halka arz ederek finansman olanaklarını genişletmek istemişlerdir. 1991 yılında hisselerini halka arz eden Manchester United'ın bu alandaki başarısı diğer kulüpleri de borsaya kote olma konusunda cesaretlendirmiştir. Ancak, birçok kulüp hisselerinin halka arzından bekledikleri getiriyi elde edememiş ve yatırımcıların ilgisini kaybederek borsadan çekilmiştir.

1990'lı ve 2000'li yıllarda futbol kulüplerinin önemli bölümü finansal sıkıntılar yaşamışlardır. Gelir-gider dengesini ayarlamayan kulüplerin sportif ve iktisadi varlıkları tehlikeye girmiştir. Aynı dönemin diğer bir dikkat çeken olgusu ise milyarderlerin futbol kulüplerini satın almaları olmuştur. 2003 yılında Chelsea'nin, 2008 yılında Manchester City'inin, 2011 yılında Paris Saint Germain'in satın alınması Avrupa futbolunun finansal ve sportif yapısını etkilemiştir. Söz konusu olguları gözlemleyen UEFA, 2009 yılında Finansal Fair Play adını verdiği kurallar setini getirerek kulüpleri mali açıdan sağlamlaştırmayı ve milyarder sahipleri tarafından fonlanan kulüplerin yol açtıkları haksız rekabeti önlemeyi amaçlamıştır. 2012-13 sezonundan itibaren yürürlükte olan FFP Kuralları, Avrupa futbolunun son dönemine damgasını vurmuştur.

Günümüzde, Avrupa futbol ekonomisinin büyüklüğü 25 milyar Euro'nun üzerine çıkmış durumdadır. Avrupa futbol pastasının %60'ı sportif ve mali olarak en güçlü beş lig olan Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Serie A ve Ligue 1'de toplanmıştır. Süper Lig ise Avrupa futbolunun altıncı büyük ligi konumundadır. Bu çalışmada, Avrupa'nın beş büyük ligi ile Türkiye Süper Lig'inin ekonomik yapısı,

sportif ve finansal performansı karşılaştırmalı bir perspektifle incelenecektir. Çalışma üç ana bölümden oluşacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde futbol ve futbol ekonomisinin genel çerçevesi ele alınacaktır. Bu kapsamda, futbolun tarihsel gelişimi ve küreselleşmesi, uluslararası futbol federasyonlarının oluşumu ve uluslararası turnuvalar detaylı bir şekilde incelenecektir. Daha sonra ise futbolun endüstrileşmesine yol açan profesyonellik, ücret serbestisi, televizyon, Bosman Kararları gibi olgulardan bahsedilecek, ardından ise futbol ekonomisinin özellikleri ile futbol ekonomisindeki gelir ve gider kalemleri ile UEFA Finansal Fair Play Kuralları üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Avrupa'nın beş büyük ligi olarak anılan Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Serie A ve Ligue 1 ele alınacaktır. Öncelikle, beş büyük ligin tarihsel gelişimi, oluşumu ve yapısı, beş büyük ligde kulüplerin örgütlenme ve ortaklık yapıları ile yayın gelirlerinin paylaşımı analiz edilecektir. Daha sonra ise, beş büyük ligin finansal yapısı değerlendirilecek ve beş büyük lig ile bu liglerde mücadele eden takımların gelir ve gider kalemleri üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, ilk olarak Türkiye'de futbolun tarihsel gelişimi, Süper Lig'in kuruluşu ve yapısı anlatılacaktır. Daha sonra ise Süper Lig'in finansal yapısı üzerinde durulacak ve Süper Lig ile bu ligde mücadele eden takımların gelir ve gider kalemleri incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOL ve FUTBOL EKONOMİSİ: GENEL ÇERÇEVE

Dünyanın en popüler spor dalı olan futbol, günümüzde, boş zaman etkinliğinden endüstriyel bir iş koluna dönüşmüş durumdadır. 19. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkan modern futbol, milyon dolarlık yayın gelirleri, sponsorluk ve reklam anlaşmaları, maç günü gelirleri, futbolcu sözleşmeleri ve etkileşimde bulunduğu yan sektörler ile devasa bir ekonomidir.

Çalışmanın bu ilk bölümünde, futbolun tarihsel gelişimi ele alınacak, futbolun endüstriyelleşme sürecinde rol oynayan olgular incelenecek, sonrasında ise futbol ekonomisinin yapısı üzerinde durulacaktır.

1.1. FUTBOLUN GENEL ÇERÇEVESİ

Futbol, ortaya çıktığından bu zamana kadar insanın ilgisini her daim çekmeyi başaramış bir spor dalıdır. Günümüzün en popüler oyunlarından biri olan futbolun modern hali Britanya topraklarında doğmuştur. Bu sebepten, futbol sözcüğü de İngilizceden türetilmiştir.

1.1.1. Futbol Kavramı

Futbol kavramı, İngilizce foot (ayak) ve ball (top) sözcüklerinden oluşmaktadır.¹ Shrove Tuesday (Mardi Gras) karnavalında oynanan ve 12. yy’da William Fitzstephen tarafından betimlenen oyunun futbol olduğu düşünülmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre futbol sözcüğünün kaydedilen ilk kullanımı 1486 yılındadır.²

1.1.2. Futbolun Tarihsel Gelişimi

Yeryüzünde futbolun girmediği, futbola direnebilmiş küçücük bir alan bile kalmamıştır. Futbol imparatorluğu ne sınır ne de engel tanımaktadır. Futbol, tarih sahnesinde yer almış Roma İmparatorluğu, Moğol İmparatorluğu ve Napolyon’un kısa

¹ “Football”, (Çevrimiçi) <https://www.etymonline.com/word/football>, 22 Mayıs 2019.

² Stefan Szymanski, **It’s Football not Soccer**, (Çevrimiçi) <http://ns.umich.edu/Releases/2014/June14/Its-football-not-soccer.pdf>, 22 Mayıs 2019.

süren imparatorluğu ile günümüzün küresel imparatoru ABD'yi etki alanı ve popularite bağlamında mağlup etmiştir. Pascal'a göre Britanya topraklarından dünyaya yayılan bu spor, küreselleşmenin son evresi olarak tanımlanabilir.³

Futbolun dünya çapında bu kadar popüler olmasının nedeni basitliğidir. Futbol, her yerde, sokakta, bahçede, otoparkta, tarlada, çimde oynanabilir. Bunun yanı sıra kurallarının basit olması, bireysel sporlara kıyasla, takımla özdeşleşmek daha kolay olduğundan, empati duygusunun daha güçlü olması da futbolun yaygınlaşmasında etkili olmuştur.⁴

Yüzyılın oyunu olarak da nitelendirilen futbolun kesin olarak hangi tarih ve dönemde ortaya çıktığı saptanamamıştır. Tüm canlılarda yuvarlanan ve zıplayan şeylerle oynamak vazgeçilmez bir içgüdüdür. İnsanların da yuvarlak cisimlerle oynamaya karşı büyük bir eğiliminin olmasından yola çıkarak futbolun insanlık tarihi ile yaşıt olduğu söylenebilir.⁵

1.1.2.1. Çeşitli Medeniyetlerde Futbol

Mısır'da Memlûka mezarlarındaki duvar resimlerinde ayakla top oynayan insan şekillerinin bulunması, Antik Çağ'da yaşamış İyonyalı Ozan Homeros tarafından yazılan Odisea'da top oyunlarından söz edilmesi ve Sümerlilerin ayakla oynadıkları top oyunundan bahsedilen tarihi belgelerin olması futbolun uzun tarihine örnek olarak gösterilebilir.⁶

Top oyunları, eski çağlardan beri Kolomb öncesi Orta Amerika'dan eski Çin'e dünyanın her köşesine yayılmıştır. Ancak, Kolomb öncesi dönemde Maya, Aztek ve diğer Orta Amerika kavimlerinin oynadıkları oyun ile bildiğimiz futbola çok az benzemektedir. Buna karşın, eski Çinlilerin ts'u kü adlı oyunu günümüz futboluyla büyük oranda benzerlikler taşımaktadır.⁷

³ Pascal Boniface, **Futbol ve Küreselleşme**, Çev. İsmail Yerguz, İstanbul, NTV Yayınları, 2007, s. 9.

⁴ **A.e.**, s. 11.

⁵ Erdoğan Arıpınar, **Türk Futbol Tarihi**, Türkiye Futbol Federasyonu Yay., 1992, s. 7.

⁶ **A.e.**

⁷ Theo Stemmler, **Futbolun Kısa Tarihi**, Çev. Necati Aça, Ankara, Dost Yayınevi, 2000, s. 13.

Çin kaynaklarına göre, futbol M.Ö. 2697 yılında imparator Huang-ti zamanında askerlerin savunma becerilerini güçlendirmek amacıyla oynanmaya başlanmıştır. Yaklaşık onar kişiden oluşan iki takım dört köşeli bir oyun sahasında oynanan bu oyuna ts'u kü denilmektedir (topu kü, ayakla oynamak ts'u). Oyunda içi tüy dolu masif bir top, bambu direklerinden yapılmış ve fileyle örülmüş olan yaklaşık beş metre yüksekliğindeki kaleye sokulmaya çalışılırdı.⁸

Askeri amaçlara hizmet eden bu oyun kısa zamanda popülerleşerek rahipler, generaller ve imparatorlar da tarafından da sevilir olmuştur. Oyunun yüzyıllar geçtikçe sabitleşen kuralları T'ang hanedanlığı döneminde (618-906) bir tür ansiklopedi olan Tu Shu Tsi Ch'eng'de toplanmıştır.⁹ Futbolu Çinlilerden alan Japonlar ise oyunu kendilerine özgü biçimde geliştirerek “kemari” adında bir oyun üretmişlerdir. Kemari, oyuncunun başka bir oyuncuya temas etmeden topu mümkün mertebe havada saydırması üzerine kurulu bir oyundur. Bu bağlamda, top oyunlarının en barışçıl ve en huzurlusu olduğu söylenebilir.¹⁰

Orta Asya Türkleri'nin futbolla ilişkine dair “La Tartaire” adlı Fransızca eserde, Tsang kentinde kız ve erkeklerden oluşan takımların ayak topu oynadıkları ve bu oyunu izleyen Hiuan adlı bir Çinlinin izlenimleri aktarılmaktadır.¹¹

Ünlü Türk düşünürü Kaşgarlı Mahmud'un “Divan-ı Lugat-it Türk” adlı yapıtında eski Türk boylarının “tepük” adıyla andıkları bir oyun oynadıklarından bahsedilmektedir. Türkler bu oyunu yalnızca ayak ile oynadıklarından için tepmek, tekmelemek anlamına gelen “tepük” adını vermişlerdir.¹²

1.1.2.2. Kıta Avrupasında Futbolun Gelişimi

Modern futbolun nerede ve ne zaman ortaya çıktığına ilişkin çeşitli iddialar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi de, M.S. Roma'da özellikle askerler arasında oynanan “Harpastrum” adlı oyunun bugünkü futbolun temelini oluşturduğudur. Ancak, “Harpastrum”un eski Helencede “el topu” anlamına geldiği, hem el hem de

⁸ A.e.

⁹ A.e., s. 14.

¹⁰ A.e., s. 17.

¹¹ Arıpınar, A.g.e., s. 7.

¹² A.e., s. 8.

ayak ile oynanan bir oyun olduğu ve bu kapsamda futbola kıyasla rugby ile daha fazla benzerlik taşıdığı söylenebilir.¹³ Modern futbolun atası olduğu konusu tartışmalı olmakla birlikte harpastum oyunu Roma’da yaygın bir şekilde oynanmaktadır. Öyle ki, İsa ve havarileri çarmıhta iken Romalıların bu oyunu oynadıkları iddia edilmektedir.¹⁴

12. yüzyıldan itibaren Avrupa’nın çeşitli yerlerinde ilkel bir futbol oynanmaktaydı. Oyun, özellikle Kuzey Fransa ve İngiltere’de yaygındı. Bu minvalde, Avrupa futbolunun prototipinin Fransa ve İngiltere’de ortaya çıktığı söylenebilir. Futbolun beşiğinin İngiltere mi yoksa Fransa mı olduğunu söylemek zor olsa da tarihsel kaynaklar oyunun ilk olarak Fransızlar tarafından oynandığını göstermektedir.¹⁵

Romalı askerler tarafından Galya’ya götürülen ve orada yayılan oyun, Fransızca kaynaklarda, kullanılan lehçeye göre, “soule” ya da “choule” diye adlandırılmaktadır. Bu ismin fiil hali olan “souler” ya da “chouler” kelimeleri sarhoş etmek, büyülemek anlamına gelmektedir. Soule, zorbalığa ve şiddete dayalı bir oyundur. Fransa’da yazılmış Latince bir vakayinamede, 1137 yılında futbol oynayan bir çocuğun maçta yediği tekmeler sonucunda hayatını kaybettiği anlatılmaktadır.¹⁶

Futbol, tarihsel kaynaklara Fransa’da daha eski olsa da Manş Denizi’nin karşı yakasındaki İngiltere bu oyunu daha coşkulu bir şekilde sahiplenmiştir. Bu konuda ilk kez vakanüvis William Fitzstephen’in 1174 tarihi Descriptio Nobillissimae Civitatis Londinae adlı eserinde söz edilir.¹⁷ Halkın da soyluların da bu oyunu çok sevmeleri futbolun İngiltere’de hızlı yayılmasına yol açmıştır. Futbol yaygınlaşıp benimsendikçe köyler ve kasabalar arasında rekabete neden olmuş, bu rekabet nedeniyle de çatışmalar ortaya çıkmıştır. 14. yüzyılın başında Kral II. Edward, yayımladığı bir fermanla futbolu İngiltere’de yasaklamak zorunda kalmıştır. Fermanda şöyle söylenmektedir:¹⁸

¹³ A.e., s. 9.

¹⁴ Galeano, A.g.e., s. 34.

¹⁵ Stemmler, A.g.e., s. 25.

¹⁶ A.e., s. 26.

¹⁷ A.e.

¹⁸ Arıpınar, A.g.e., s. 9.

“Büyük bir topla şehir içinde gürültüler yapıldığı, Tanrı korusun birçok kaza ve hasara sebebiyet vereceği anlaşılmıştır. Tanrı ve Kral adına, şehir ve kasaba içinde top oynanmasını yasaklıyorum. Emirlerimizin aksine hareket ederek top oynayanlar en şiddetli cezalara çarptırılacaktır.” (13 Nisan 1314)

Kral II. Edward’ın bu ilk yasağını 1388’de IV. Henry’nin yasakları takip etti. 1409 yılında ilk kez İngiliz diline “Football” olarak giren oyunu oynarken yakalananlar 20 pens ödeyerek 6 gün hapis yatmakla cezalandırılmaya başlandılar. Yasaklar, IV. Edward, V., VI., VII. ve VIII. Henry tarafından da uygulandı, ancak halkın futbola gösterdiği yoğun ilgi nedeniyle bir türlü etkili uygulanamadı.¹⁹

İngiliz monarşisine son veren Püriten-Cumhuriyetçi Oliver Cromwell’in döneminde de ağır cezalar nedeniyle futbol kısa bir duraklama dönemine girmiştir. On iki yıl iktidarda kalan Püriten-Cumhuriyetçi ara hükümet döneminde sonra 1660 yılında monarşi yeniden tesis edilmiştir. Püriten dönemdeki katı ahlak yasaları ve baskılar yerini özgürlükçü bir havaya bırakmış, Britanya adasının üzerinde esen özgürlük rüzgarlarından alt ve orta tabakalar da payını almış ve püritenlerin savaş açtığı futbolun yeniden popülerliği artmıştır.²⁰

17. yüzyılda İngiltere’de futbol, kralların bile halkı ve soyluları oyuna teşvik ettikleri gözde bir oyun haline gelmiştir. Bu alanda çığır açan hükümdar ise sığındığı İtalya’da gördüğü “Giuocco del Calcio” oyununu İngiltere’ye yaymak için özel bir çaba harcayan Kral II. Charles olmuştur.²¹

Kuzey İtalya’da futbol 15. yüzyıldan sonra oynanmaya başlanmıştır. Kuzey İtalya’da gelişen ve 18. yüzyıla kadar oynanan futbola calcio denilmekteydi. Calcio, İngiliz ve Fransız futbolları gibi rugbiyi andırmaktaydı. Ancak, artistokrat kesimin sahiplendiği bir oyun olmasıyla İngiltere ve Fransa’dan farklılık göstermekteydi. Siena’da doğan ve Floransa’ya giden bu oyun yirmi yedişer kişilik takımlar arasında oynanmaktaydı. Amaç, ayakla vurularak sürülen topun rakip takımın kalesine

¹⁹ Mete İkiz, “Futbolun Tarihsel Gelişimi”, (Çevrimiçi), <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/247-futbolun-tairhsel-gelisimi.html>, 10 Mart 2009.

²⁰ Stemmler, **A.g.e.**, s. 63.

²¹ Arıpınar, **A.g.e.**, s. 9.

atılmasıydı. Calcio oyunu günümüzde de büyük şölenler kapsamında Siena'nın tarihi taş meydanlarında oynanmaktadır.²²

1.1.2.3. Modern Futbolun Gelişimi

Futbol, Britanya adasında hızlı bir şekilde popülerlik kazanmakla birlikte 18. yüzyıldan 19. yüzyılın başlarına kadar bir çöküş dönemi de yaşamıştır. O dönemde çitleme hareketleri ile arazilerin özelleştirilip köylülerin kullanımına yasaklanması birçok İngiliz köyünde futbol oyuncularının elinden oyun sahalarının alınması anlamına geliyordu. Ayrıca, yine döneme damgasını vuran sanayileşme süreci de işçilerin futbol oynayacak boş vakit bulmalarına engel oluyordu. Bahsedilen sebeplerden çöküş dönemine giren futbol, kurtuluşunu Winchester, Eton, Harrow, Shrewsbury, Charterhouse ve Rugby gibi özel yatılı okullar ile Londra'da yatılı olmayan St. Paul's ve Merchant Taylor adlı okullara borçludur.²³

İngiltere'nin önde gelen özel okullarının takımlar kurarak birbirlerine karşı oynamaya başlamaları ile birlikte futbol evrim geçirerek kuralları tanımlı bir oyun haline dönüşmüştür. Her okulun kendine ait kurallar ile futbol oynaması takımlar arasındaki maçlarda bir kaos ortamına yol açtığından okulların temsilcileri 1846 yılında Cambridge Üniversitesi'nde biraraya gelerek "Cambridge Kuralları" adı verilen kural setini duyurmuşlardır. Buna göre, artık oyuncular topa sadece ayaklarıyla vurabilecekler, sadece kaleciler topu elle tutabilecek ve aynı takımdan olan oyuncular aynı renkte formalar giyeceklerdir.²⁴ Futbolun dönemin diğer oyunu olan ve futboldan farklı olarak hem el hem de ayak ile oynanan rugby'cilerle sert bir rekabet halinde geliştiği ve Cambridge Kuralları ile birlikte futbol ile rugby sporları arasına kalın bir çizgi çekildiği belirtilmelidir.

Harrow School ile Cambridge Üniversitesi öğrencileri ve mezunları Cambridge usulü futbolun yaygınlaşması için ciddi anlamda çaba sarfetmişlerdir. 1855'te Kuzey Sheffield ve 1859'da Essex Kontluğu'nda ilk futbol kulüplerinin temelini atılışı bu çabaların etkisiyle olmuştur. 1862 yılında Cambridge Kuralları

²² A.e.

²³ Stemmler, A.g.e., s. 77.

²⁴ İkiz, A.g.m.

gözden geçirilmiş ve kurallarda yenilikler yapılmıştır. Aynı yılın Ekim ayında Eton ile Harrow okullarının eski öğrencileri arasında düzenlenen bir futbol maçı gözden geçirilmiş kurallara göre oynanmıştır. Kısmen günümüzde de geçerli olan kurallar şu şekildedir:²⁵

- Takımlar bir takım kaptanın liderliğinde oynayan on birer oyuncudan oluşur.
- Hakem zorunludur.
- Oyun sahası 150*100 yarda boyutlarındadır.
- Oyun süresi 17 dakikadır.

Cambridge Kuralları ile ilk olarak standardize edilen futbola günümüze değin birçok farklı kural eklenmiştir. Aşağıdaki tabloda futbolun gelişim sürecinde konulan kurallar verilmiştir:

Tablo 1.1: Futbol Oyun Kuralları

1870	Takımların 11 oyuncudan oluşmasına karar verildi.
1871	Kaleci oyuna dahil oldu. Topa kafayla vurulmasına izin verildi.
1873	Serbest atış kuralı getirildi.
1874	Hakem uygulaması başladı.
1875	Kalelere üst direkt konuldu.
1876	Korner kuralı getirildi.
1882	Taç atma kuralı getirildi.
1890	Hakemlere tam yetki verildi. Kalelere ağ konuldu.
1891	Penaltı kuralı getirildi.
1899	Maç süresi 90 dakika oldu. Futbol sahası ölçüleri 118,4*91,4 oldu.
1907	Ofsayt kuralı uygulamaya alındı.
1914	Serbest vuruşlarda 9,15 m kuralı getirildi.

Kaynak: T. Hakan Ongan, Dündar Murat Demiröz, **Akademik Futbol**, İstanbul, Hiperlink Yay., 2010,

Futbolu çöküş döneminden özel okulların çabası ve hevesi kurtarmış, birçok kulübü de yine özel okul mezunları tarafından kurulmuştur. Ancak, zamanla futbol kulüplerinin ve üyelerinin toplumsal rengi değişime uğramış ve özel okullar ile öğrencileri arka planda kalmıştır. Özellikle de sanayi bölgesi Kuzey İngiltere’de kurulan kulüplerin toplumsal tabanını işçiler, zanaatkarlar ve memurlar oluşturmaktaydı. İşçilerin günlük çalışma süresini 12 saat yerine 10 saata düşüren ve cumartesi öğleden sonraları paydos hakkı getiren “Factory Acts” (Fabrika Yasaları)

²⁵ Stemmler, **A.g.e.**, s. 88.

futbolun işçiler arasında yaygınlaşmasını hızlandırmıştır.²⁶ Aynı şekilde, 1840'lerden itibaren demiryollarının gelişmesi ve halkın uygun maliyetle ülke içerisinde seyahat etmesi de futbolun kitleselleşmesine katkıda bulunmuştur.²⁷ Bu bağlamda, futbolun ulusal sahayı demiryolu sayesinde fethettiği söylenebilir.²⁸

Futbol, 1880'li yıllara kadar burjuvazinin hakimiyeti altında iken, demiryolu, dokuma ve iplik vb. işçilerinden oluşan Blackburn Rovers takımının 1883 yılında İngiltere Kupası'nı kazanması işçi sınıfı ile halkın futbola olan ilgisini artırmıştır.²⁹

19. yüzyılın sonunda işçi sınıfı örgütleri, sendikalar ve konformist kiliselerin kendi futbol kulüplerini kurmaları futbolun kitleselleşmesine örnek olarak gösterilebilir. O dönemde kurulan kulüplerin önemli bölümü günümüzde de İngiltere'nin üst liglerinde oynamaktadır. 1886 yılında Kraliyet Cephane Fabrikası işçileri tarafından kurulan Arsenal FC, 1874 yılında Villa Cross Şapeli'nin kurduğu Aston Villa, 1878 yılında St. Domingo Kilisesi Pazar Okulu'nun cemaati tarafından kurulan Everton FC ve Newton Heath'deki demiryolu işçilerinin takımı olan Manchester United günümüzde de üst liglerde mücadele eden kulüplerdir.³⁰

1.1.2.4. Dünyanın İlk Futbol Kulübü ve Futbol Federasyonu

Futbol, kurallı hale gelirken, futbol kulüpleri de birer birer kurulmaktadır. 1857 yılında dünyanın ilk futbol kulübü olan Sheffield FC, 1862 yılına kadar ise Sheffield Bölgesi'nde 15 takım daha kurulmuş ve bu takımlar Sheffield FC'nin oluşturduğu kurallara bağlı olarak Sheffield Birliği altında aralarında müsabakalar düzenlemeye başlamışlardır.³¹

Futbol kulüpleri art arda kuruldukça düzenleyici ve idari bir organa ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda, modern futbolun kurallarının standardize etmek ve kodlarını oluşturmak için 26 Ekim 1863'te Londra'daki on bir futbol kulübünün

²⁶ A.e., s. 98.

²⁷ İkiz, A.g.m.

²⁸ Boniface, A.g.e., s. 16.

²⁹ Stemmler, A.g.e., s. 99.

³⁰ Dağhan Irak, **Hükmen Yenik**, İstanbul, Evrensel Basım Yay., 2013, s. 21.

³¹ İkiz, A.g.m.

temsilcileri Mason Tavernası'nda (Freemason's Tavern) bir araya gelerek Futbol Federasyonu'nu (Football Association-FA) kurmuştur. 1858 yılında Barnes Futbol Kulübü'nü kuran Avukat Ebenezer Cobb Morley, FA'nın ilk sekreteri olarak seçilmiş ve Kasım ayında yapılan ikinci toplantıda o tarihe değin okullar ve kulüplerde oynanan futbol oyununun kendilerine has kurallarının birleşimi olan 23 maddeden oluşan bir kural seti sunulmuştur. FA, 8 Aralık 1863'te ise ülke genelinde bütün kulüpler açısından bağlayıcı olan "Futbolun Kuralları" yayımlamıştır. Bu kuralların yayımlanmasının ardından oyunda topun elle tutulmasının seyir zevki açısından önemli olduğunu düşünen kulüpler Rugby Union isimli federasyonu kurarak kendi oyunlarının kurallarını oluşturmuşlardır.³²

1871 yılında İngiltere Kupası ilk kez düzenlenir ve 1888 yılında ise dünyanın ilk futbol ligi kurulur. Kupa ve lig uygulamalarından sonra futbol maçlarını izlemeye gidenlerin sayısı da hızla artmaya başlamıştır. O dönemin seyircileri bugünkü gibi deplasmanda oynayan takımlarının gittiği yere gider, kulüp renklerine bürünür, kavga ve alkole düşkün olurlardı. Seyirci sayısı muazzam bir hızla artmış, güneyin kupaya egemen olduğu dönemde final maçlarına en az 4-5 bin seyirci gelirken, bu rakam 1884 yılında 12 bine, 1888'de 27 bine, beş yıl sonra 45 bine, 1901'de ise tam tamına 110 bine ulaşır.³³

1.1.2.5. Futbolun Küreselleşmesi

Modern futbolu dünyaya armağan eden İngiltere, 19. yüzyılda dünyanın en modern ve gelişmiş ülkesidir. Sanayi devrimini gerçekleştirerek ekonomik ve politik olarak hegemonik konuma gelen İngiltere'nin dış ekonomik pazarlara doğru sermaye transferi gerçekleştirmesi beraberinde çeşitli mesleklerden İngilizlerin de göç etmesine neden olmuştur. Mühendisler, teknisyenler, işçiler ve iş adamları gittikleri yerlere futbolu da götürmüşlerdir. Ekonomik göçün yanı sıra pek çok İngiliz öğrenci ülkelerinin dışına eğitim için çıkmış, ayrıca, politik sebeplerle İngiliz askerler

³² A.e.

³³ Stemmler, A.g.e., s. 99.

dünyanın çeşitli yerlerine gitmişlerdir. Bu gibi sebepler, futbolun İngiltere dışındaki ülkelerde yayılmasına zemin hazırlamıştır.³⁴

Futbolun Britanya adası dışında yayılması denizler ve okyanuslar aracılığıyla gerçekleşmiştir. İngiliz denizciler ve tacirler mola verdikleri limanlarda bu sporu icra ediyorlar, yerli de halk da kısa sürede onları taklit ediyordu. Kıta Avrupa'sındaki ilk takımların liman şehirleri olan Havre (Fransa), Cenova (İtalya), Bilbao ve Barcelona (İspanya), Hamburg ve Hannover'de (Almanya) kurulması şaşırtıcı değildir.³⁵

Kıta Avrupa'sı dışındaki ülkelerde de futbolun yaygınlaşmasında İngilizlerin etkisi belirgindir. İngiliz gemiciler 1874 yılında futbolu Brezilyalıları ile tanıştırmıştır.³⁶ Brezilya'daki ilk maç ise Sao Paulo Gas Company'de çalışan İngilizler arasında gerçekleşmiştir. 1889'da Montevideo ve Buenos Aires İngilizleri Kraliçe Viktorya'nın dev portresi altında maç yapmışlardır. Futbolu 1882 yılında Japonya'ya tanıtan İngiliz bir albay, Kosta Rikalılara futbolu tanıtan ise ülkeye tramvay hattı kurmak için giden sanayicilerdir.³⁷

Rusya, Danimarka ve Arjantin gibi ülkelere futbol, karayolu inşaatlarıyla gelmiştir. Futbol kültürü ile tanışmamış olan ülkelerin sakinlerine onun kurallarını ilk öğretenler yol yapımında çalışan mühendisler olmuştur. Afrika ve Asya kıtalarında ise bu oyunu sömürgeciler tanıtmıştır. Futbolun tarihsel olarak İngiliz sömürgelerinde daha erken tarihlerde oynanmasının arkasındaki olgu sömürgeciliktir.³⁸ Örneğin, İngiliz sömürgeciliği altında yaşayan Mısır'da futbol ilk olarak 1918 yılından sonra yaygınlaşmıştır.³⁹

İngiliz futbolu, tüccar, denizci, asker ve mühendislerin yanı sıra öğrenciler sayesinde de yayılmıştır. İngiltere'de okuyan yabancı öğrenciler ile İngiltere dışında okuyan İngiliz öğrenciler futbolun yayılmasına katkıda bulunmuşlardır. Hollandalı ve Belçikalı öğrenciler okuldayken tanıyıp sevdikleri futbolu kendi ülkelerini de

³⁴ Abdullah Cenikli, Mehmet Dalkılıç, Ercüment Yiğit, Veysel Bozkurt, "Modern Futbolun Tarihi", **Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar 2017, s. 57.

³⁵ Boniface, **A.g.e.**, s. 16.

³⁶ Alfred Wahl, **Ayaktopu Futbolun Öyküsü**, çev. Cem İleri, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Genel Kültür Dizisi 20, , 2005, s. 32.

³⁷ Boniface, **A.g.e.**, s. 17.

³⁸ **A.e.**

³⁹ Wahl, **A.g.e.**, s. 35.

götürerek Hollanda’da FFC Haarlemch, Belçika’da ise FC Antwep takımını kurmuşlardır.⁴⁰

1.1.2.6. Uluslararası Futbol Federasyonlarının Kuruluşu

Futbol, dünyaya yayıldıkça ülkeler arası futbol karşılaşmaları düzenlenmiş ve her ülkede futbol federasyonu kurulmuştur. Daha sonra ise futbol federasyonlarının dünya çapındaki yönetim organı olan FIFA kurulmuştur. Bu çalışmada Avrupa futbolu ele alınacağı için FIFA’ya bağlı 5 tane konfederasyondan biri olan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) detaylı olarak incelenecektir.

1.1.2.6.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA)

Futbolun hızlı yayılmasının sonucu olarak birçok ülkede futbol federasyonu kurulmuştur. İngiltere dışında ilk federasyonlar 1873 yılında İskoçya’da, 1875 yılında Galler’de ve 1880 yılında İrlanda’da kurulmuştur. Britanya toprakları dışında ilk futbol federasyonu ise 1889 yılında Hollanda ve Danimarka’da kurulmuştur. Daha sonra sırasıyla Yeni Zelanda (1891), Arjantin (1893), Şili (1893), İsviçre ve Belçika (1895), İtalya (1898) gibi ülkelerde kurulmuştur.⁴¹

Futbolun uluslararası bir spor haline gelmesinin sonucu olarak 21 Mayıs 1904’te Fransız Futbol Federasyonu’nun Paris’teki merkezinde “International Federation of Association Football” (FIFA, Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği) kurulmuştur. FIFA’nin kurucu üyeleri Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre olurken üye sayısı 1912 yılında gelindiğinde 21’e, 1925 yılında ise 36’ya çıkmıştır. 1930 yılında ilk Dünya Kupası düzenlendiğinde ise FIFA’ya üye ülke sayısı 41’dir. FIFA’ya üye ülke sayısı 1930’ların sonuna doğru 51, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra 73’e ulaşırken, günümüzde 211 üye ülke bulunmaktadır.⁴²

⁴⁰ A.e.

⁴¹ “History of Football”, (Çevrimiçi) <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/global-growth.html>, 10 Nisan 2019.

⁴² A.e.

Merkezi Z r h'te olan FIFA bünyesinde 5 tane konfederasyon yer almaktadır. Bunlar, UEFA (Avrupa Futbol Birliği), Güney Amerika, Kuzey Amerika, Afrika ve Asya Konfederasyonu'dur.⁴³

Futbolun 1924 Paris Olimpiyatları ile 1928 Amsterdam Olimpiyatları'nda binlerce kişi tarafından izlenmesi FIFA'ya olimpiyatlardan bağımsız bir turnuva düzenlenmesi konusunda cesaret vermiştir.⁴⁴ 28 Mayıs 1928'de düzenlenen FIFA Kongresi'nde başkan Jules Rimet'in dünya kupası düzenlenmesi isteği kabul edilmiş ve ilk dünya kupası 1930 yılında Uruguay'da düzenlenmiştir. İngiltere'nin dahil olmadığı ilk dünya kupasına toplam 13 takım katılmış ve kazanan ev sahibi Uruguay olmuştur.

1.1.2.6.2. Avrupa Futbol Federasyonlar Birliği (UEFA)

UEFA (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği/Union of European Football Associations) 15 Haziran 1954'te İsviçre'nin Basel şhrinde 25 ülkenin katılımıyla kurulmuştur. Günümüzde, Avrupa'daki 55 ulusal futbol federasyonunu bünyesinde bulunduran UEFA, şampiyonlar Ligi, Avrupa Ligi, Uluslar Ligi, Avrupa Futbol şampiyonası ve Süper Kupa gibi ekonomik değeri yüksek turnuvaları düzenlemektedir.⁴⁵

UEFA'nın ülke takımlarının şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ndeki son beş sezonluk performansına göre puanlama yapmaktadır. Puan sıralamasına göre ülkelerden UEFA tarafından düzenlenen turnuvalara ka ar takımın katılacağı belirlenmektedir.⁴⁶

Beş büyük ligin  lke Puanları sıralamasında ilk beşte yer aldığı, İspanya'nın ise 102.855 puanla birinci olduğu görülmektedir. Sıralamaya göre ilk d rtteki ülkelerin liglerinden şampiyon Ligi'ne 4, Avrupa Ligi'ne ise 3 takım katılabilmektedir. Beşinci sırada yer alan Fransa'dan ise şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne üçer takım

⁴³ İsmail Güneş, **Futbol Ekonomisi**, İstanbul, Karahan Kitabevi, 2010, s. 19.

⁴⁴ Cenikli, Dalkılıç, Yiğit, Bozkurt, **A.g.m.**, s. 59.

⁴⁵ UEFA, "The History of UEFA", ( evrimi i), <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/>, 29 Nisan 2019.

⁴⁶ "UEFA Rankings", ( evrimi i) <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/about/>, 20 Mart 2019.

katılmaktadır. Tablo 1.2.'de 2019 yılı Mart dönemi itibarıyla en yüksek puanlı 16 ülke verilmiştir.

Tablo 1.2: UEFA Ülke Puanları - 05.04.2019

Sıra	Ülke	Toplam	Şampiyonlar Ligi'ne Katılan Takım Sayısı	Avrupa Ligi'ne Katılan Takım Sayısı
1	İspanya	101.855	4	3
2	İngiltere	80.034		
3	İtalya	74.583		
4	Almanya	71.213		
5	Fransa	58.498	3	3
6	Rusya	50.549		
7	Portekiz	47.832	2	3
8	Belçika	39.900		
9	Ukrayna	38.900		
10	Türkiye	34.600		
11	Avusturya	31.250	1	4
12	Hollanda	31.233		
13	Çekya	28.675		
14	Yunanistan	27.600		
15	Hırvatistan	27.375		
16	Danimarka	27.025		

Kaynak: “Uefa Rankings”, (Çevrimiçi)

<https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/#/yr/>, 5 Nisan 2019.

UEFA, Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi ile birlikte 2021/22 sezonundan itibaren “UEFA Avrupa Ligi 2” adında yeni bir organizasyon düzenleyecektir. Avrupa Ligi ile aynı formatta olacak Avrupa Ligi 2 organizasyonu sayesinde Şampiyonlar Ligi ile Avrupa Ligi'ne yeterince takım gönderemeyen liglerin takımları uluslararası bir turnuvada oynama şansı yakalayacaklardır.⁴⁷

Çalışma kapsamında Avrupa'nın beş büyük liginin ekonomisini inceleneceğinden, yalnızca, beş büyük ligde mücadele eden kulüplere önemli seviyede gelir getiren Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi organizasyonları detayları ile anlatılacaktır.

⁴⁷ “Europa League 2: Uefa confirms new tournament from 2021”, (Çevrimiçi) <https://www.bbc.com/sport/football/46421656>, 05.04.2019.

1.1.2.6.2.1. Şampiyonlar Ligi

Endüstriyel futbolun mali ve sportif anlamda en önemli turnuvası olan Şampiyonlar Ligi'nin tarihi 1955 yılına kadar uzanmaktadır. UEFA, 1955 yılında "Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası" adı ile bünyesinde bulunan ligleri şampiyon olarak tamamlayan kulüplerin katılacağı bir turnuva düzenlemiştir. Futbolun endüstrileşmesi süreci ile birlikte UEFA, yeni futbol ekonomisine uygun bir turnuva organize etmeye karar vererek "Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası"nı kaldırıp yerine "Şampiyonlar Ligi"ni getirmiştir. Şampiyonlar Ligi, 1992-93 sezonunda dörder takımlık iki grup şeklinde başlamıştır. Grupları birinci sırada bitiren takımlar final maçı oynamaktadır. 1997 yılında ise Şampiyonlar Ligi formatında önemli bir değişiklik olmuştur. Önceden her ülkeden bir takım gruplara katılırken, 1997 yılından itibaren iki takımın gruplara katılımına izin verilmiş ve grup sayısı 6'ya çıkarılmıştır. Böylelikle, oynanan maç sayısı 29'dan 125'e yükselmiş ve Şampiyonlar Ligi'nin popülaritesi artmıştır. 1999 yılında ise grup sayısı 8'e yükseltilirken, büyük liglerden dörder kulübün gruplara katılmasına imkan sağlanmıştır.⁴⁸

Şampiyonlar Ligi'ne katılacak takımlar UEFA'nın hazırladığı "Ülke Puanları" sıralamasına göre belirlenmektedir. UEFA, 2016 yılı Ağustos ayında Şampiyonlar Ligi'ne katılım koşullarını değiştirmiştir. 2018/19-2020/21 sezonları arasında uygulanacak yeni formata göre, grup aşamasına 26 takım doğrudan katılacaktır. UEFA ülke puanı sıralamasında ilk dört sırada yer alan liglerden dörder takım, beşinci ve altıncı sırada yer alan liglerden ikişer takım, yedinci ile onuncu sıralar arasında yer alan liglerden birer takım ve Şampiyonlar Ligi ile Avrupa Ligi'nin son şampiyonları gruplara doğrudan katılım hakkı elde etmektedir. Diğer 6 takım ise ön eleme turlarından geçerek gruplara dahil olmaktadır. Ön eleme turlarında eleme maçları iki kategori üzerinden ilerlemektedir. Liginde şampiyon olan takım diğer şampiyonlarla oynarken, şampiyon olamayan takımlar da kendi aralarında eleme maçlarına çıkmaktadır. Eleme sonucunda şampiyonlardan 4, şampiyon olmayanlardan 2 takım

⁴⁸ Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas, Patricio Sánchez-Fernández, "Sports Finance: Revenue Sources And Financial Regulations In European Football", **Sports (and) Economics**, Nisan 2019, S. 341.

gruplara yükselmektedir. Tablo 1.3'te Şampiyonlar Ligi aşamaları detayları ile verilmiştir.

Tablo 1.3: Şampiyonlar Ligi Aşamaları

		Direkt Katılım	Bir Önceki Turdan Gelen
Ön Eleme Turu (4 Takım)		• 4 takım	
Birinci Ön Eleme Turu (34 takım)		• 33 takım	• Ön eleme turunu geçen 1 takım
İkinci Ön Eleme Turu	Şampiyonlar (20 takım)	• 3 takım	• Bir önceki turu geçen 17 takım
	Şampiyon Olmayanlar (6 Takım)	• 6 takım	
Üçüncü Ön Eleme Turu	Şampiyonlar (12 takım)	• 2 takım	• İkinci ön eleme turunu geçen 10 takım
	Şampiyon Olmayanlar (8 takım)	• 5 takım	• İkinci ön elemeyi geçen 3 takım
Play-off Turu	Şampiyonlar (8 takım)	• 2 takım	• Üçüncü ön elemeyi geçen 6 takım
	Şampiyon Olmayanlar (4 takım)		• Üçüncü ön elemeyi geçen 4 takım
Grup Aşaması (32 takım)		• 26 takım	• Şampiyon takımlar elemelerinden gelen 4 takım • Şampiyon olmayan takım elemelerinden gelen 2 takım
Eleme Aşaması (16 takım)			• 8 grup birinci • 8 grup ikincisi

Kaynak: UEFA, *Regulations of the UEFA Champions League 2018-21 Cycle*, s. 75.

Günümüzde, 32 takım dörder kişilik sekiz grupta mücadeleye başlamaktadır. Aynı lige mensup takımların aynı grupta yer almalarına izin verilmemektedir. Grup aşamasını ilk iki sırada bitiren takımlar, bir sonraki aşamaya yükselirken, üçüncü

sırada bitiren takım Avrupa Ligi'ne katılmaktadır. Grup aşamasından sonra grubu birinci sırada tamamlayan takım diğer grupları ikinci sırada tamamlayan takımlardan biri ile iki ayaklı eleme oynamaktadır. Grup aşamasında olduğu gibi eleme aşamasında da aynı lige mensup takımların karşılaşmalarına izin verilmemektedir. Eleme aşamasından sonra 8 takım çeyrek finale yükselmektedir. Çeyrek finalde aynı lige mensupların karşılaşmaları kuralı kalkmaktadır. Çeyrek ve yarı final maçları iki ayaklı eleme usulü oynanırken, final aşamasında tek maç yapılmaktadır.⁴⁹ Tablo 1.3'te Şampiyonlar Ligi aşamaları detayları ile verilmiştir.

Şampiyonlar Ligi'ni kazanan takımlara bakıldığında 7 şampiyonluk ile Real Madrid'in zirvede yer aldığı, 4 şampiyonluk ile Barselona'nın ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Şampiyonlar Ligi'ni kazanan kulüpler, Ajax ve Porto dışında, beş büyük ligdendir.

Tablo 1.4: Şampiyonlar Ligi Şampiyonları

Kulüp	Kupa Sayısı	Sezon
Real Madrid	7	1997/98, 1999/2000, 2001/02, 2013/14, 2015/16, 2016/17, 2017/18
Barselona	4	2005/06, 2008/09, 2010/11, 2014/15
Milan	3	1993/94, 2002/03, 2006/07
Bayern Münih	3	2000/01, 2012/13
Man. Utd	2	1998/99, 2007/08
Kupayı kazanan diğer kulüpler: Ajax, Porto, Liverpool, Juventus, Borussia Dortmund, Marsilya, Internazionale, Chelsea		

Kaynak: "Top Winners", (Çevrimiçi),

<https://www.uefa.com/uefachampionsleague/history/seasons/topwinners/index.html>, 5 Nisan 2019.

UEFA, turnuva formatındaki değişiklik ile beş büyük ligin Şampiyonlar Ligi'ndeki hakimiyetini pekiştirmiştir. Premier Lig, Bundesliga, La Liga ve Serie A'dan dörder kulübün ön eleme oynamadan direkt gruplara katılması çevre liglerin aleyhine haksızlık yaratmaktadır. Bunun yanı sıra parasal dağıtım kriterlerindeki değişiklik de çevre liglere mensup kulüplerin gelirlerini azaltacaktır. Söz konusu değişiklikler beş büyük lig dışındaki liglerin rekabet güçlerini zayıflatacaktır.⁵⁰

⁴⁹ UEFA, **Regulations of the UEFA Champions League 2018-21 Cycle**, s. 75.

⁵⁰ Tuğrul Akşar, "Türk Futbolunu Bekleyen Tehlike", (Çevrimiçi) <https://www.dunya.com/kose-yazisi/turk-futbolunu-bekleyen-tehlike/444962>, 11 Mayıs 2019.

1.1.2.6.2.2. Avrupa Ligi

Avrupa Ligi, 1971 yılından itibaren UEFA tarafından düzenlenen bir turnuvadır. 1971-2009 yılları arasında UEFA Kupası adı ile düzenlenen turnuva, 2009/10 sezonundan itibaren “Avrupa Ligi” adını kullanmaktadır.

UEFA Kupası organizasyonu ilk olarak 1971 yılında düzenlenmekle birlikte geçmiş Şehirler Arası Fuar Kupası’na uzanmaktadır. 1955 yılında düzenlenmeye başlanan Şehirler Arası Fuar Kupası, 1971 yılında UEFA bünyesine geçerek UEFA Kupası adını almıştır.

UEFA, 2016 yılı Ağustos ayında Avrupa Ligi’ne katılım koşullarını değiştirmiştir. 2018/19-2020/21 sezonları arasında uygulanacak yeni formata göre grup aşamasına 17 takım direkt katılırken, 21 takım elemelerden geçerek gelmektedir. Son olarak, Şampiyon Ligi elemelerinde başarısız olan 10 takım gruplara dahil olmaktadır. Dörder kişilik 12 grup oluşturan 48 takımdan gruplarını birinci ve ikinci sırada bitiren 24 takım ile Şampiyon Ligi gruplarını üçüncü sırada tamamlayan 8 takım son 32 turuna geçmektedir. Son 32 turundan 16 takım son 16 turuna geçmekte, 8 takım ise son 16 turundan çeyrek finale kalmaktadır. Çeyrek ve yarı final maçları iki ayaklı eleme usulü oynanırken, final aşamasında tek maç yapılmaktadır. Tablo 1.5’te UEFA Avrupa Ligi aşamaları detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 1.5: UEFA Avrupa Ligi Aşamaları

	Direkt Katılan Takım Sayısı	Bir Önceki Aşamadan Gelen Takım Sayısı	Şampiyonlar Ligi’nden Gelen Takım Sayısı
Ön Eleme Turu	16		
Birinci Eleme Turu	86	8	
İkinci Eleme Turu	27	47	20
Üçüncü Eleme Turu	12	47	13
Play-off Turu		36	6
Grup Aşaması	17	21	10
Son 32 Turu		24	8

Kaynak: UEFA, Regulations of the UEFA Europa League 2018-21 Cycle, s. 71.

1971-2018 yılları arasında UEFA kupasını kazananlar takımlara bakıldığında İspanyol takımı Sevilla'nın 5 kupa ile ilk sırada yer aldığı, Sevilla'yı 3'er kupa ile Liverpool, Juventus, Internazionale ve Atletico Madrid takımlarının izlediği görülmektedir.

Tablo 1.6: Uefa Kupası'nı Kazananlar (1971-2018)

Kulüp	Kupa Sayısı	Sezon
Sevilla	5	2006, 2007, 2014, 2015, 2016
Liverpool	3	1973, 1976, 2001
Juventus	3	1977, 1990, 1993
Internazionale	3	1991, 1994, 1998
Atletico Madrid	3	2010, 2012, 2018
Kupayı 2 defa kazanan kulüpler: Borussia Mönchengladbach, Tottenham Hotspur, Feyenord, Göteborg, Real Madrid, Parma, Porto		
Kupayı 1 defa kazanan kulüpler: Anderlecht, Ajax , PSV , Eintracht Frankfurt , Ipswich Town , Bayer Leverkusen , Napoli , Bayern Munich , Schalke 04 , Galatasaray , Valencia (2), CSKA Moscow , Zenit Saint Petersburg , Shakhtar Donetsk , Chelsea , Manchester United		

Kaynak: "The History of Europa League" (Çevrimiçi)
<https://www.uefa.com/uefaeuropaleague/history/>, 5 Nisan 2019.

1.2. FUTBOL EKONOMİSİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

Günümüzde tamamen metalaşmış durumda olan futbol, statları dolduran on binlerin yanı sıra televizyon karşısındaki milyonlarca insanın para akıttığı, milyon dolarlık yıldızları, milyonlarca doları bulan kulüp ciroları, borsada işlem gören şirketleri, milyon dolarlık reklam ve sponsorluk gelirleri, formel ve enformel piyasası ile eğlence endüstrisi alt dalıdır.⁵¹

Futbol, boş zaman etkinliği olarak ortaya çıkmışsa da kapitalist üretim ilişkileri ve teknolojik değişimlerle beraber bir ekonomik sektör haline gelmiştir. Verili üretim ilişkileri ve teknoloji, futbolun kimliğini değiştirmiş, futbol kulüplerini ticari işletmeye, taraftarları ise müşteriye dönüştürmüştür.⁵² Futbol artık bir endüstri dalı olarak ele alınmakta ve futbola dayalı bir ekonomik çevre ve yapının oluşması, futbolun kitlesel bir tüketime konu alması ve yan endüstrilerle etkileşim içerisinde olması, kar sağlayıcı mal ve hizmetleri üretmesi ekonomistlerin futbola olan ilgilerini artırmaktadır.⁵³

Günümüzde, sportiflikten endüstriyelliğe doğru bir değişim sürecine giren futbol, spor olmanın ötesinde farklı anlamlar taşımaktadır. 1980'li yılların ikinci yarısına kadar gösteri niteliğini korumayı başaran futbol, 1990'lı yıllarda hızla form değiştirerek "show"dan "show-business"a dönüşmüştür.⁵⁴ 1980'li yıllarda dünyanın ekonomik yapısı değişime uğramış, neo liberalizm ve serbest pazar kriterlerinin geçerlilik kazandığı bir ekonomik model uygulanmaya başlanmıştır. Ekonomide yaşanan bu değişim futbolu da etkilemiş ve futbolun metalaşma sürecini hızlandırmıştır.⁵⁵

Eski Yunan'da spor müsabakalarında kazananlar sembolik bir zeytin dallarıyla örülmüş taçla ödüllendirilirken, bugün futbol müsabakalarını kazananlar milyon

⁵¹ Mustafa Sönmez, "Futbolun Ekonomi Politikası", **Toplumsal Tarih Dergisi**, Sayı: 102, Haziran 2002., 60-62.

⁵² Özge Gökdemir, "Avrupa'da Futbol Sektörünün Ekonomik Gelişimi", **İktisat Dergisi**, Sayı: 463-468, Temmuz-Aralık 2005, s. 18.

⁵³ Güneş, **A.g.e.**, s. 25.

⁵⁴ Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005, s. 2.

⁵⁵ Ahmet Talimciler, "Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı: 26, Kış-Bahar 2008, s. 92.

dolarlar almaktadırlar. Futbolun heyecan verici yanı devam etmekle birlikte milyon dolarlık gelirler yaratan yanı ön plana çıkmıştır. Sporun beden gücü sayıldığı dönemin yerini paranın gücü almıştır. Bugün geline aşamada futbol, üç milyarın üzerinde insandan ilgi ve talep gören, hayatımız her alanına yansıyan bir meta ve tüketim ekonomisidir.⁵⁶

1.2.1. Futbol Ekonomisi

Endüstriyi, kar sağlayıcı her türlü mal ve hizmetin üretildiği bir pazar olarak tanımlarsak futbol endüstrisi kavramı kullanılabilir.⁵⁷ Futbol endüstrisi, klasik iktisat biliminin temel kurallarının ve piyasa rasyonalizminin sağlıklı çalışmadığı, "top yuvarlaktır" sözünün doğruluğunu ispatlar şekilde işleyen bir ekonomi sektörüdür. Bu sektörü, tüketicilerin piyasada rasyonel bir şekilde hareket ettiği ve minimum maliyetle maksimum çıktı elde ederek karın artırılabilceği varsayımları ve finans biliminin özü olan fayda-maliyet analizini kullanarak değerlendirmek her zaman mümkün olmamaktadır. Futbol endüstrisi kendine özgü riskleri, müsabakalarındaki sonuçlarda standart sapmanın yüksek olması ile neden-sonuç ilişkilerinin sağlıklı kurulamaması gibi unsurlarla diğer sektörlerden ayrılmaktadır.⁵⁸

Ekonomik bir iş kolu haline gelen futbol sektöründe serbest rekabet piyasanın kuralları tam olarak işlememektedir. Bu duruma en iyi örnek olarak futbol taraftarlarının bir tüketici olarak rasyonel davranmaması verilebilir. Tüketici rasyonelliğine göre, birey mal veya hizmet satın alırken o mal veya hizmetin fiyat ve kalitesindeki değişimlere duyarlıdır. Mal veya hizmet fiyat ve kalitesindeki düşüş tüketicinin o mal veya hizmet olan talebini azaltırken, tam tersi koşullarda mal veya hizmete olan talebini artırmaktadır. Ancak, bu mekanizma taraftar tüketici davranışında etkili olmamaktadır. Tuğrul Akşar'a göre taraftar tüketiciyi normal tüketiciden ayıran ve rasyonel davranışta bulunmamasını sağlayan temel faktör "bağlılık körlüğü"dür. Bağlılık körlülüğü taraftarın kulübe sadakati nedeniyle ortaya

⁵⁶ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 2.

⁵⁷ Güneş, **A.g.e.**, s. 59.

⁵⁸ **A.e.**

çıkar ve başarısızlık olması durumunda bile kulübüne ekonomik yatırım yapmaktan vazgeçmeyen bir tüketici taraftar profilini oluşturur.⁵⁹

Endüstrileşme süreciyle birlikte ortalama seyirci profilinin yerini yıllık gelirinin bir bölümünü taraftar tüketici olarak kulübüne harcayan, gelir düzeyi yüksek, üst-orta gelir grubuna mensup seyirci profiline bırakmıştır. Bu kapsamda futbol kulüpleri “bağlılık körlüğü temelinde” kulübünün piyasaya sürdüğü ürünlere karşı elastik olmayan bir talebe sahip üst-orta gelir grubuna mensup taraftar-tüketici profilinden daha fazla gelir elde etmek için markalaşmak zorunda kalmışlardır. Yeni futbol ekonomisinde, marka, futbol kulübünün tarihi geçmişi ve başarılarından oluşan imajının logolu ürünler bazında paraya çevrilebildiği maddi değeri ifade etmektedir. Marka, kulüp tarafından piyasaya sürülen ürünün üzerindeki logo maddi bir metayı temsil ederken, markalaşmak kulübün taraftarlar nezdindeki itibar ve güvenilirliğini temsil eden soyut bir değerdir.⁶⁰

Futbolun endüstrileşmesi ve büyük bir ekonomik sektör haline gelmesi kulüplerin de taraftarlar gibi dönüşmesine yol açmıştır. Önceden gelir kalemleri yalnızca maç günü gelirleri ve bilet satışlarından oluşan futbol kulüpleri, bugün itibarıyla, bu gelir kaynaklarına ek olarak medya yayın gelirleri, sponsorluk, reklam gelirleri ve merchandising gibi ciddi gelir kaynaklarına sahiptirler.⁶¹

Futbol endüstrisi, bundan 30-40 yıl öncesinden farklı olarak, yalnızca maç günü gelirleri ile idare eden bir sektör olmaktan çıkmıştır. Maç günleri erkenden kalkan, takımının maçlarını izlemek için stadyumları dolduran, köfte ekmekle karnını doyuran seyirciler yerlerini konforlu ve lüks localarda maç izlemek için binlerce dolar ödeyen müşterilere bırakmıştır. Müşteriye dönüştürülen taraftarlar kombine ve logolu ürünler satın alarak kulüp bütçelerine ciddi miktarda katkı sağlamaktadırlar.⁶² Bugün, kulüp cirosunun büyük bölümünü televizyon yayın hakları, cömert sponsorlar, yeni turnuvalara katılım ve kulüp amblemini taşıyan ürünlerin satışı oluşturmaktadır. 1990

⁵⁹ A.e., s. 5.

⁶⁰ Akşar, *Endüstriyel Futbol*, s. 6.

⁶¹ A.e.

⁶² A.e., s. 7.

yıllarda gelişen futbol endüstrisinde artık kulüplerin işleyişini ve uygulamalarını yatırım ve karlılık sözcükleri belirlemektedir.⁶³

Kapitalizmde bir şirketin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için verimlilik ve karlılığın artırılabilmesi hususlarına dikkat etmesi gerekmektedir. 1980 sonrasında birer ticari işletmeye dönüşen futbol kulüpleri de artık yalnızca bir sportif örgüt kimliği ile yetinememekte, aynı zamanda yeni dönemin gerektirdiği durum ve koşullara uyum sağlamak zorundadırlar.⁶⁴ Futbol kulüpleri günümüzde, birer ticari işletme gibi müşterileri/taftarları ve çalışanları/futbolcuları ile verimlilik ve karlılık odaklı, paraya endeksli ilişki kurmaktadır. Ayrıca, yeni gelir kaynaklarıyla birlikte futbol kulüpleri birer ekonomik organizasyon olarak kendilerini yenilemişler, borsaya kote olarak sermayelerinin belirli bir kısmını halka arz edip önemli gelirlere ulaşmışlardır.⁶⁵

Tablo 1.7: Futbol Sektörü ve Rekabetçi Pazar Sektörünün Özellikleri

Rekabetçi Pazar Sektörü	Futbol Sektörü
Alıcı ve satıcılar için pazara girişte ve çıkışta kısıtlanmanın olmaması.	Lig sistemi nedeniyle pazara giriş ve çıkış kısıtlanmış ve düzenlenmiş durumdadır.
Tekelciliğin olmaması.	Lig sistemi futbol sektörü için bir doğal tekel oluşturmaktadır.
Bütün bilgilere sahip olma ve bilgi asimetrisi olmayacak.	Taftarlar takımın, yöneticiler transferlerin performansı konusunda tam bilgiye sahip değildirler.
Talebin fiyat ve kalite karşısında elastik olması.	Futbol sektöründe taftar-müşteriler sunulan hizmetin fiyat ve kalitesinde bağımsız marka sadakatine sahiptir.
Kesinlik	Futbol sektöründe arzda bir kesinlik (lig) söz konusu iken talepte kesinlik yoktur.
Girdi fiyatlarının sektör dışında belirlenmesi.	Emek yoğun futbol sektöründe ücretler sektör koşullarında belirlenir.
Dışsallıkların olmaması.	Futbol sektöründe çeşitli dışsallıklar mevcuttur. Özellikle medya sektörü önemli bir dışsallıktır.
Kamu malı olmaması	Bazı futbol hizmetleri ve olanakları devlet eliyle verilmek zorundadır.
Devlet müdahalesi olmaması.	Federasyonlar özerk olup devlet müdahalesi yok gibidir.

Kaynak: Tuğrul Akşar, Kutlu Merih, **Futbol Ekonomisi**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s. 140.

⁶³ Christian Authier, **Futbol A.Ş.**, çev. Ali Berktaş, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 14.

⁶⁴ Talimciler, **A.g.m.**, s. 92.

⁶⁵ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 5.

1.2.2. Futbolun Endüstrileşme Süreci

Modern futbolun ortaya çıkışı 19. yüzyılda İngiltere’de boş zaman etkinliği olarak oynadıkları futbolu kurallı hale getiren özel okul öğrencileri sayesinde olmuştur. 1863 yılında modern futbolun kurallarını standardize etmek için Futbol Federasyonu (The Football Association/FA) kurulmuştur. FA, başlangıçta yalnızca futbol maçlarının düzenlenmesi ve disiplini ile ilgilenerek futbolun amatör ruhunu korumuştur. Ancak, futbol takımlarının arasındaki rekabetin artması ve daha iyi oyuncuları kendi kadrolarına katma yarışına girmeleri 1880’lerde paranın futbolun içine girmesine zemin hazırlamıştır.

Futbolun ekonomik değeri, profesyonelliğini kabulü, büyük stadyumların yapımı, iktidarların oyuna yönelik ilgileri, futbolla ilişkili sektörlerin (bahis, spor malzemeleri, gazete ve radyo vb.) gelişimi gibi faktörlerin etkisiyle artmıştır. Ancak, futbola endüstriyel sıçrama yaşatan olgu 1950’li yıllarda tohumları atılan futbol-televizyon ilişkisi olmuştur.⁶⁶

Klose’a göre futbolun ticarileşip endüstriyel bir iş kolu haline gelmesinde profesyonelleşme ve televizyonun önemli bir rolü bulunmaktadır. Futbol, profesyonelleşme ve kitlesel medyatik pazarlama sayesinde ticarileşerek “proleter sporu”ndan boş vakit eğlencesine dönüşmüştür. Günümüzde futbol, televizyon, sponsorluk ve reklamın oluşturduğu üçgenin içerisine sıkışmıştır. Maç günü gelirleri futbol kulüplerinin ana gelir kaynağı olmaktan çıkmıştır. Artık, sponsorluk ve reklam gelirleri futbolun ana finansman kaynakları haline gelmiştir. Futbolu, reklam ve sponsorluk için çekici hale getiren televizyon olmuştur.⁶⁷

Galeano, futbolun endüstriyelleşmesinin sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

“Futbolun öyküsü, zevkten zorunluluğa uzanan hüznü bir öyküdür. Spor bir sanayi dalına dönüştüğü oranda, iş olsun diye oynandığı zamanki güzelliğinden bir

⁶⁶ Bilal Arık, “Futbol ve Televizyon Bağı: Simbiyoz Beslenme”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı: 26, Kış-Bahar 2008, s. 202.

⁶⁷ A. Klose, “Televizyon Futbolu”, **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Horak, Reiter, Bora, İstanbul, İletişim Yay., 2001, s. 376-377.

şeyler kaybetmiştir. Futbol, işe yaramaz her ögeyi reddetmektedir, kar getirmeyen her öge de işe yaramaz olarak kabul edilmektedir.”⁶⁸

Bu başlıkta, futbolun endüstrileşmesine etki eden profesyonellik, maksimum ücret uygulamasının kaldırılması, televizyon, Bosman Kararları gibi faktörlere değinilecektir.

1.2.2.1. Profesyonellik

Profesyonellik futbolun ticarileşmesine katkıda bulunan olgulardan biridir. İlk olarak 1879 yılında küçük bir kulüp olan Darwin, iki oyuncuya (Scot John Love ve Fergus Sutter) oynamaları için ücret ödemiştir. Zamanla diğer kulüpler de futbolculara ücret ödeyerek takımlarında oynatmaya başlamışlardır.⁶⁹ Ancak, FA profesyonelliğe izin vermediği için kulüpler ödemelerini gizli bir şekilde yapmışlardır. 1884 yılında ise kulüpler FA’dan futbolda profesyonelliğin yasal hale getirilmelerini istemişler ve FA, 1885 yılında futbol kulüplerinin talebini kabul ederek profesyonelliği yasallaştırmıştır.⁷⁰

1.2.2.2. Maksimum Ücret Uygulaması

Futbolun erken dönemlerinden 1960’lı yıllara kadar futbol ekonomisine etki eden iki uygulama bulunmaktaydı. Bunlar, maksimum ücret ile transfer kısıtlaması uygulamalarıdır.

1885 yılında hayata geçirilen transfer kısıtlaması uygulamasında (retain-and-transfer-system) futbolcular kulüplerinin izni olmaksızın başka bir kulübe transfer olamamaktaydı. Kulüpler, oyuncularının izni olmaksızın, her sezon için FA’ya oyuncularının sözleşmesini tescil ettirmekteydi. Söz konusu uygulama, Newcastle United’ın transferine onay vermediği oyuncusu George Eastham’ın başvurusunun sonucunda 1963 yılında Yüksek Mahkeme tarafından kaldırılmıştır. Yüksek Mahkeme 1963 yılında futbolcuların kendi kulüpleri ile sözleşme yenilememesi halinde başka bir kulübe geçmelerine izin veren kararı almıştır. Ancak, futbolcuların sözleşmelerinin

⁶⁸ Eduardo Galeano, **Gölgede ve Güneşte Futbol**, İstanbul, Can Yayınları, 2006, s. 5.

⁶⁹ “History of Football”, (Çevrimiçi) <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/global-growth.html>, 10 Nisan 2019.

⁷⁰ Tuğrul Akşar, Kutlu Merih, **Futbol Ekonomisi**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s. 140.

sona erdiği kulüplerden izin alması şartı getirilmiştir. Bu durum da futbolcuların pazarlık gücünü zayıflatarak transfer ücretlerinin yükselmesine engel olmuştur. 1995 yılında alınan Bosman Kararları ile Avrupa kulüplerinde transfer sistemi değişmiş ve futbolun endüstrileşmesi sürecinde önemli bir adım atılmıştır.⁷¹

Maksimum ücret uygulamasında ise kulüpler oyuncularına FA tarafından belirlenen ücretin üstünde ödeme yapamamaktadır. 1901 yılında FA tarafından haftalık maksimum ücret 4 Sterlin olarak belirlenmiştir. 1958 yılında ise maksimum ücret ödemesi haftalık 20 Sterlin'e yükselmiştir. Maksimum ücretin uygulandığı dönemde belirlenen ücret tutarından fazla ödeme yapan kulüpler cezalandırılmıştır. 1960 yılında futbolcuların daha yüksek ücret talep etmeleri ve grev tehdidinde bulunmalarının sonucunda FA 1961 yılında maksimum ücret uygulamasını kaldırmıştır. Maksimum ücret kaldırılır kaldırılmaz oyuncu ücretleri yüksek oranda artış göstermiştir.⁷²

1.2.2.3. 1974 Sonrası FIFA ve Futbolun Ticarileşmesi

Futbolun ticarileşmesinin 1974 yılında FIFA başkanlığı görevine başlayan Joao Havelange dönemi ile önemli boyutlara ulaştığı ve günümüz endüstriyel futbolunun temellerinin o dönemde atıldığı söylenebilir. Yedinci FIFA Başkanı olan Havelange yönetiminde FIFA üyesi ülkelerin sayısı hızla artmış ve Grenada, Belize, San Marino, Faroe Adaları, Solomon Adaları, Vanuatu, Tahiti gibi küçük ülkeler FIFA bünyesine dahil olmuştur. Buna mukabil olarak, 1982 Dünya Kupası'nda 24'e yükseltilecek takım sayısı 1998 Dünya Kupası'nda 32'ye yükseltilmiştir. Ayrıca, yine Havelange döneminde önceden yalnızca Dünya Kupası'nı organize eden FIFA, 11 futbol organizasyonunu düzenlemeye başlamıştır. Bahsedilen dönemde, futbol yıllık yaklaşık 225 milyar dolarlık ciroya ulaşırken, FIFA da yıllık 4 milyar dolardan fazla gelire sahip olmuştur. Ancak, Havelange döneminde FIFA ve futbol dünyasının çeşitli yolsuzluk ve rüşvet iddialarıyla anıldığı da söylenmektedir.⁷³

⁷¹ Stepsen Dobson, John Goddard, **The Economics of Football**, 2nd ed., Cambridge, University Press, 2011, s. 181.

⁷² **A.e.**, s. 180.

⁷³ Cenikli, Dalkılıç, Yiğit, Bozkurt, **A.g.m.**, s. 61.

1.2.2.4. Futbol Televizyon İlişkisi

Futbolun dünya çapında kitleselleşmesi ile televizyonun her eve girmesi eşzamanlı süreçler olarak ele alınabilir. Futbolun diğer spor dallarına nazaran daha çok izlenip takip edilmesi medyanın bu oyuna kayıtsız kalamamasını doğurmuştur. Futbol, popularitesi nedeniyle televizyonun izlenme oranlarını yükseltirken, televizyon da takımları, markaları ve maçları dünyanın her yerine ulaştırmaktadır.⁷⁴

Televizyon futbolun yaygınlaşması ve popülerleşmesinde, endüstriyel ve küresel bir kimlik edinmesinde, kendi kültürünü ve ekonomisini yaratmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Televizyonla futbol karşılıklı olarak birbirlerini etkilemiş, televizyon futbolun bir tüketim kalıbı oluşturmaya ve futbol ekonomisinin yeniden üretimine katkı sağlarken, futbol da televizyonun nitelik olarak gelişimine zemin hazırlamıştır. Günümüzde, naklen yayınlar ve dijital platformlar futbol ekonomisinde sermaye birikiminin en temel dinamiklerinden olmuşlardır.⁷⁵

Futbolun televizyonla ilişkisi ilk olarak 1938 yılında İngiliz Federasyon Kupası'nın BBC tarafından yayınlanması ile başlamıştır. 1950 ve 1960'lı yıllarda ise futbol televizyon ekranlarında daha sık görünür olmuştur. 1956 yılında İtalyan şirketi RAI Seri A maçlarını düzenli olarak yayınlamış, 1958 yılında ise dünya çapında ilk dünya kupası yayını yapılmıştır.⁷⁶ 1965 yılında BBC düzenli olarak maç özet görüntülerini göstermek için 5.000 Sterlin ödemiş ve bu para her kulübe 50 Sterlin olarak dağıtılmıştır. Futbolun televizyon aracılığıyla izlenirliği artınca dağıtılan para miktarı da artmıştır.⁷⁷

1980'li yıllara kadar çoğu yayıncı kuruluşun (BBC gibi) sahibi devletti. Bu sebepten, yayıncılık sektöründe rekabet ya kısıtlı ya da hiç yoktu. 1980'li yılların ortalarına kadar İngiliz, Fransız ve Alman kulüplerinin elde ettikleri yayın gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki payı önemsiz seviyelerdeydi. 1985 yılında beş büyük ligin

⁷⁴ Ahmet Talimciler, **Türkiye'de Futbol Fanatizmi ve Medya İlişkisi: Fanatik ve Fotomaç Gazeteleri Örneğinden Hareketle Türkiye Futbol Medyası**, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2013, s. 275-275.

⁷⁵ Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 22.

⁷⁶ Craig McGill, **Futbolun Kârhanesi: Futbol Taraftarların Elinden Nasıl Kayıyor?**, Çev. Can Cemil, İstanbul, İthaki Yayınları, 2006, s. 114.

⁷⁷ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 23.

yayın geliri toplamda 30 milyon Euro değerindeydi. Deloitte’a göre ise beş büyük ligin toplam yayın geliri 2003/04 sezonunda 2.5 milyar Euro seviyesine ulaşmıştır 20 yılda yayın gelirlerinin yüzlerce kat arttığı görülmektedir. ⁷⁸

Futbolun televizyonla kurduğu ilişkinin dönüm noktası ise 1980’li yıllarda medya düzeninde yaşanan değişimler olmuştur. Ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişimler medya düzeninde de önemli dönüşümlere yol açmıştır. 1980’li yıllarda dijital yayıncılık alanında atılan adımlar 1990’larda uydu yayınları ile karasal yayıncılığın dijital ortam üzerinden aktarılması şeklinde devam etmiştir. Şifreleme olanaklarının gelişmesi ise paralı yayıncılık faaliyetlerini hızlandırmıştır.⁷⁹ Dijital/şifreli yayıncılık, seyredilen kanal ya da programlar için ayrıca ödeme yapılmasını ifade etmektedir. Paralı yayıncılık sisteminde tüketiciler yalnızca reklam üzerinden ürün/hizmet pazarlanan pasif bir kütle olmaktan çıkmış ve istedikleri kanal ve programlara para ödeyen aktif ve bilinçli tüketicilere dönüşmüştür.⁸⁰

Şifreli yayıncılık sistemi ile milyonlarca insanın izlediği futbol karşılaşmalarının yayın haklarını satın almak için motive olan medya şirketleri, aynı zamanda, futbol aracılığıyla topladıkları seyirciyi reklam endüstrisine pazarlayarak önemli gelirler elde etme imkanına sahip olmuşlardır.⁸¹

1980’lerde iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim futbol ile medya arasındaki ilişkiyi çeşitlendirmiştir. Bu durum da futbolun metalaşma sürecinin katlanarak büyümesine yol açmıştır.⁸² Yeni medya teknolojileri sayesinde endüstrileşme sürecini tamamlayan futbol sektöründe seyirciler müşteriye, spor kulüpleri şirkete, futbolcular da milyon dolarlar kazanan starlara dönüşmüşlerdir.⁸³

Günümüzde futbol, televizyon aracılığıyla üç milyarın üzerinde insana ulaşabilmekte, kendi üretim ilişkilerini küresel çapta yayabilmekte ve ciddi

⁷⁸ Stefan Szymanski, “The Future of Football in Europe”, **Sports Economics After Fifty Years: Essays in Honour of Simon Rottenberg**, 2006, s. 198-199.

⁷⁹ A.e., s. 199.

⁸⁰ Arık, A.g.m., s. 206.

⁸¹ Tuğrul Akşar, **Futbolun Ekonomi Politikası**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2010, s. 117-119.

⁸² Cem Doğan, “Türkiye’de Futbol Ekonomisi”, **İktisat Dergisi**, İstanbul, Sayı: 463-468, Temmuz-Aralık 2005, s. 29.

⁸³ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 30-31.

büyükölükte sermaye biriktirebilmektedir. Bu bağlamda, futbolun hızlı endüstrileşmesi ve popülerleşmesinde en büyük faktörün dijital yayın teknolojisi olduğu söylenebilir.⁸⁴

Ligler ya da kulüpler yayın haklarını medya şirketlerine satarak gelir elde etmektedir. Yayın teknolojilerindeki değışim ile ulaşılabilen insan sayısının artması ve diğler sektörlerde olduğu gibi medya alanında yaşanan liberalleşme (devlet kontrolünde olmayan kanalların kurulması) yayın ihalelerinin daha yüksek fiyatlardan satılmasına imkan sağlamıştır. Bu duruma örnek olarak, günümüz en değerli ligi olan Premier Lig'in gelişimi verilebilir. Premier Lig, yayın haklarını 1990'lı yıllara kadar yalnızca devlet kanalı olan BBC ile İngiltere'de, o dönemde, tek özel kanal olan ITV tarafından yayınlanmaktaydı. Üst düzey kulüplerin yayın gelirlerinden daha fazla pay istemesi ile uydu televizyonun İngiltere'ye girmesi yayın haklarının paylaşımı konusunda bir değışikliği zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda, İngitere Futbol Federasyonu Birinci Lig'i fesh ederek Premier Lig'i kurmuş ve lig maçlarının yayın hakkını BSkyB (2014 yılında Sky plc unvanını almıştır.) 5 sezon karşılığında 214 milyon Sterlin'e satılmıştır. Söz konusu anlaşma ile Premier Lig'in dünyanın en değerli futbol ligi olmasının temellerinin atıldığı söylenebilir.⁸⁵

Futbolun endüstrileşmesinde televizyonun yanı sıra sponsorluk ve reklam gelirleri de etkili olmuştur. Endüstriyel futbol, televizyon, sponsorluk ve reklamın oluşturduğu bir endüstriyel ilişkinin göbeğinde yer almaktadır. Bugün, Avrupa'da faaliyet gösteren ortalama bir takımın bile gelirinin %75'ini televizyon, reklam ve sponsorluk gelirleri oluşturmaktadır.⁸⁶

1.2.2.5. Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi

Spor kulüplerinin yapılanmasının ilk örneği dernek modeli olarak da bilinen klasik modeldir. Bu modelde kulüpler, üyelerinden oluşan genel kurulun seçtiğı yönetim tarafından yönetilir. Bursaspor, Ankaragücü, Gençlerbirliği ve Konyaspor bu modelin Türkiye'deki örnekleridir. Klasik modelden günümüze beş farklı kulüp

⁸⁴ A.e., s. 30-31.

⁸⁵ Stefan Szymanski, **Football Economics and Policy**, London, Palgrave Macmillan UK, 2010, s. 113.

⁸⁶ A.e., s. 26.

yapılanması modeli ortaya çıkmıştır. Bunlar; Aile Şirketi, Ara Model, Borsa A.Ş., Geniş Tabanlı Taraftar A.Ş. ve Destekleyici'dir.⁸⁷

Tablo 1.8: Şirketleşme Modelleri

Model	Tanım	Modele Örnek
Aile Şirketi	Kulübün tek bir kişi veya aile tarafından yönetilmesidir.	Chelsea, AC Milan, Liverpool, Fulham
Ara Model	Kulübün hisselerinin bir bölümü halka arz edilir.	Galatasaray, Fenerbahçe, Trabzonspor, B. Dortmund
Borsa A.Ş.	Kulüplerin normal bir şirket gibi borsaya açılmasıdır.	Beşiktaş, Juventus, Lazio,
Geniş Tabanlı Taraftar A.Ş.	Kararların genel kurulda alınıp kulüplerin şirket gibi yönetilmesidir.	Real Madrid, Barselona, Atletico Madrid
Destekleyici	Taraftar gruplarının spor kulüplerini kar odaklı sosyal kulüp haline getirmeleridir.	

Kaynak: Sebahattin Devecioğlu, Bilal Çoban, Yunus Emre Karakaya, Özgür Karataş, “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi”, **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Sayı: 2, 2012, s. 37-38.

Modern futbolun doğduğu İngiltere’de 1880’li yıllarda futbol kulüpleri gönüllü organizasyonlar olarak faaliyetlerini sürdürmekteyken, maç gelirlerinin, futbolcu ücretlerinin ve stadyumların profesyonelce yönetilmeye başlaması ile şirketleşme gündeme gelmiştir. Bu bağlamda, Small Heath (Daha sonra Birmingham City adını alacaktır.) kulübü 1880 yılında şirketleşen ilk kulüp olmuştur. Ancak, futbolun endüstrileşme sürecine kadar kulüplerin çoğunluğu şirketleşmeyerek eski yönetim modeliyle faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir.⁸⁸ Futbolun 1980’li yıllarda hızlanan endüstrileşme süreci ile birlikte kulüplerin gelirleri ile maliyetlerinin yapısında ve miktarında önemli değişiklikler olmuştur. Futbol kulüpleri, yeni futbol ekonomisinde daha etkin olabilmek, gelir ve maliyetlerini profesyonelce yönetebilmek

⁸⁷ Sebahattin Devecioğlu, Bilal Çoban, Yunus Emre Karakaya, Özgür Karataş, “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi”, **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Sayı: 2, 2012, s. 37-38.

⁸⁸ Dobson, Goddard, **A.g.e.**, s. 377.

için şirketleşmek zorunda kalmışlardır. Akşar'a göre şirketleşme kulüplere kurumsallaşma ve profesyonelleşme ile gelir kaynaklarının artırılması konularında fayda sağlayacaktır.⁸⁹

1980'li yıllardan itibaren kulüpler futbol ekonomisinin yarattığı pastadan daha fazla pay alabilmek için şirketleşme çalışmalarına başlamıştır. Şirketleşme sürecini tamamlayan kulüpler hem dernek statüsünden kurtulmuş hem de sermaye piyasalarına açılabilmişlerdir. Günümüzde Avrupa'da olduğu gibi ülkemizde de kulüplerin önemli bir bölümü faaliyetlerini dernek olarak sürdürmeye devam etmektedir. Dernek olarak kalmanın vergisel ve yasal avantajları olmakla birlikte kulüpler, finansman olanaklarını artırmak ve yeni gelir kaynakları yaratabilmek için şirketleşmeye yönelmektedir.⁹⁰

1.2.2.6. Bosman Kararları

Sermayenin dünya çapında serbestçe dolaşımına olanak sağlayan liberalizmin futbola tam olarak sirayet etmesi Bosman Kararları ile olmuştur Bu kararlar sonucunda futbolcular da sermaye gibi serbest dolaşım hakkında sahip olmuş ve kapitalist üretim ilişkileri futbol sektöründe egemen kılınmıştır.⁹¹

Futbolda liberal devriminin başlamasına ve transfer yönetmeliklerinin değişmesine neden olan Jean-Marc Bosman, sıradan bir Belçikalı futbolcuydu. 1988 yılında Belçika ligi takımı RC Liege ile sözleşme imzalayan Bosman'ın sözleşmesi 1990 yılının Temmuz ayında son erecekti. Kulübünün ücretini düşürme isteğini olumsuz karşılayan Bosman, başka bir kulüp arayışına girdi ve Fransa İkinci Ligi'nde mücadele eden Dunkerque ile anlaştı. Ancak, Dunkerque'nin Bosman için ödemesi gereken transfer ücretini karşılayamayacağını düşünen RC Liege, oyuncunun transferine izin vermedi.⁹² Bunun üzerine Bosman, Belçika Futbol Federasyonu, eski kulübü ve UEFA'ya karşı Asliye Hukuk Mahkemesi'ne dava açtı. Dava dosyası,

⁸⁹ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 219.

⁹⁰ Tuğrul Akşar, "Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi", (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/117-tugrul-aksar/817-futbol-kulueplerinin-irketlemesi-halka-arz-ve-kredilendirilmesi.html>, 20 Nisan 2019.

⁹¹ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 12.

⁹² **A.e.**, s. 13.

uluslararası transfer sisteminin hukukiliğini sorguladığı için yerel mahkeme tarafından Avrupa Adalet Divanı'na gönderildi. Beş yıllık dava sürecinin ardından Avrupa Adalet Divanı, 15 Aralık 1995'te kulüplerin ve futbolcuların yaşamlarını doğrudan etkileyen kararı açıkladı.⁹³

Bosman Kararları ile birlikte oyunculara sözleşmeleri bittiği anda serbestçe transfer olma, kulüplere ise kadrolarına sınırsız yabancı futbolcu alma hakkı tanınmıştır. Yeni dönemde, futbolcular, kulüplerinin izni olmaksızın sözleşmeleri sona erdiğinden istedikleri takım ile anlaşma özgürlüğüne sahip olmuşlardır. Bunun sonucunda, futbolcu-kulüp ilişkisi futbolcu lehine değişmiş ve mobilitesi yüksek ve milyon dolarlara sahip bir futbolcu aristokrasisi oluşmuştur. Bosman Kararları ile kadrolarına istedikleri kadar yabancı oyuncuyu katma konusunda özgürleşen kulüpler ise yerli futbolcu yerine daha uygun maliyetlerle uluslararası futbolcu transferi olanağına kavuşmuşlardır. Bosman Kararları liglerde oynayan yabancı oyuncu sayısının yüksek oranda artmasına yol açmıştır. Beş büyük ligde 1986 yılında %9,1 olan yabancı oranı 20 yıl sonra %46,7'ye yükselmiştir.⁹⁴

Ancak, kulüplerin transfer ve sözleşme ücretlerinin yükselmesi karşısında ciddi bir borç yüküyle boğuştukları da vurgulanmalıdır. Bu bağlamda, Bosman Kararları'nın asıl kazananının futbolcular olduğu söylenebilir.⁹⁵ Bosman Kararları'nın oyuncu ve kulüplerin özgürlük alanlarını genişletmesi hem endüstriyel futbolun hakimiyetinin artmasına hem de futbol pastasının büyümesine yol açmıştır. Diğer taraftan, Real Madrid, Manchester United, Milan, Barcelona gibi Avrupa'nın büyük takımların kurdukları popüler kadrolar futbola olan ilgiyi artırmış ve izlenme oranlarını yüksek seviyelere çekmiştir.⁹⁶

1.2.2.7. UEFA Finansal Fair Play (FFP) Kriterleri

Futbolun endüstriyellemesi ile birlikte gelir ve giderleri yükselen kulüpler, devasa boyutlara ulaşan bütçelerini yönetmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte,

⁹³ A.e.

⁹⁴ Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas, Patricio Sánchez-Fernández, "Sports Finance: Revenue Sources And Financial Regulations In European Football", **Sports (and) Economics**, Nisan 2019, s. 331.

⁹⁵ A.e., s. 18.

⁹⁶ A.e.

gelirinden fazla harcama yapan, aşırı borçlanmaya giden, dengesiz transfer harcaması yapan ve yüksek tutarda zarar kaydeden kulüplerin finansal yapıları bozulmuştur. Finansal yükümlülüklerini yerine getiremeyen ve iflasın eşiğine gelen kulüpleri gözlemleyen UEFA, bir takım önlemler almıştır.⁹⁷ Bu bağlamda, UEFA İcra Kurulu 2009 yılı Eylül ayında futbol kulüplerinin mali yapılarının iyileştirilmesine yönelik olarak Finansal Fair Play kriterlerini getirmiştir. 2011 yılından itibaren yürürlükte olan FFP kriterleri kulüpleri içindeki bulundukları finansal darboğazdan kurtarmak ve gelir-gider yönetimi alanında disiplinli ve dengeli hale getirmek için hayata geçirilmiş kurallar bütünüdür.⁹⁸ UEFA, FFP kurallarını 2012/13 sezonundan itibaren uygulama kararı vermiş, ancak, Premier Lig kulüplerinin kriterlere uyum sağlamalarının zor olacağını belirtmeleri üzerine 2014/15 sezonuna ertelenmiştir.⁹⁹

UEFA, FFP ile aşağıda sıralanan amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir:¹⁰⁰

- Kulüplerin ekonomik ve finansal kapasitelerini geliştirmek;
- Kulüplerin gelir-gider yönetimlerini daha disiplinli ve akılcı hale getirmek;
- Kulüpleri gelirleri temelinde hareket etmeye cesaretlendirmek;
- Futbola uzun dönemde fayda sağlayacak harcamaların yapılmasını sağlamak;
- Avrupa futbolunun uzun dönemli istikrarını ve sürdürülebilirliğini korumak;
- Kulüplerin, alacaklılarına, çalışanlarına, diğer kulüplere ve vergi makamlarına olan yükümlülüklerini zamanında yerine getirmelerini sağlamak.

Szymanski ve Peeters'a göre UEFA'nın FFP uygulamasına geçmesinin arkasında dört amaç bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kulüpleri finansal olarak istikrarlı hale getirmektir. Avrupa'nın beş büyük liginde çok sayıda kulübün finansal yapısının bozuk olması, yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması Avrupa futbolunun

⁹⁷ Onur Özevin, "Uefa Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbolu ve Türkiye Süper Ligi Dört Büyük Futbol Kulübü Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C: 9, S: 44, Haziran 2016, s. 1166.

⁹⁸ Adnan Sevim, Samet Bülbül, "UEFA Finansal Fair Play (FFP) Kriterleri Kapsamında Türk Futbolunda Finansal Raporlamanın Önemi ve Bir Sistem Gerekliliği", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, C: 27, S: 2, Aralık 2017, s. 205.

⁹⁹ Tuğrul Akşar, "Finansal Fair Play Engellenebilir Mi ?" (Çevrimiçi) <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/2660-finansal-fair-play-engellenebilir-mi.html>, 20 Mart 2019.

¹⁰⁰ "Club Licencing and Fair Play", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>, 19 Mart 2019.

geleceği için finansal yapının sağlıklı hale gelmesini gerekli kılmaktadır. İkincisi, “sugar daddies” olarak adlandırılan zengin kulüp sahiplerinin takımlarına sağladıkları finansmana kısıtlama getirmektir. Man City ve Chelsea örneklerinde olduğu gibi, sahipleri tarafından finanse edilen kulüpler haksız rekabete yol açmaktadır. Üçüncüsü, liglerde rekabetçi dengeyi sağlamaktır. Avrupa liglerinin çoğunluğunda en fazla üç ya da dört kulübün, bazılarında bir ya da iki kulübün hakimiyeti bulunmaktadır. UEFA, FFP ile diğer kulüplerin de rekabet edebilir hale gelmesini istemektedir. Son olarak, ücret ödemelerini düzenleyerek kulüpleri finansal açıdan rahatlatmaktadır.¹⁰¹

FFP kriterlerinin hayata geçirilmesi için ise aşağıdaki kurallara uygun hareket edilmesi beklenmektedir:¹⁰²

- Kulüplerin yöneticiler tarafından fonlanmasına izin verilmeyecektir.
- Kulüplerin elde ettikleri transfer gelirlerinden fazlasını harcamayacaklardır.
- Futbol dışında elde edilen gelirler finansal tablolarda kulüp geliri olarak kabul edilmeyecek ancak, hibeler bu kapsamda değerlendirilecektir.
- Kulüpler, futbolcularına ya da kamu kurumlarına olan yükümlülüklerini zamanında yerine getireceklerdir. Aksi durumda, kulüplerin transfer işlemlerine yasak getirilecektir.
- Öz sermayenin negatife dönmesine izin verilmeyecek, başa baş kuralının uygulanması sağlanacaktır. Toplam borcun toplam gelirden fazla olmamasına dikkat edilecektir.
- Oyunculara ödenen ücretler kulübün toplam gelirinin %70’ini aşmayacaktır.
- Kulüplerin gerçekleştirdikleri mali işlemlerde kullanılan fiyat, emsal fiyatın çok üzerinde ya da altında olmayacaktır.
- Transfer bedelleri sözleşmesi süresi boyunca düzenli olarak ödenecek, tek işlemde ödenmeyecektir.

¹⁰¹ Thomas Peeters, and Stefan Szymanski, “Financial Fair Play in European Football”, **Economic Policy**, Vol. 29 No. 78, 2014, s. 354-357.

¹⁰² Akşar, **Krizdeki Futbol**, s. 250.

1.2.2.7.1. FFP Kapsamında İncelenen Hususlar

UEFA, FFP kapsamında kulüplerin gelir ve giderlerinin denk olup olmadığına, kulübün mali yapısının sürdürülebilirliğine, öz sermayesinin durumuna, vadesi geçmiş borcunun bulunup bulunmadığına ve net borç ile ücret giderlerine bakmaktadır.

Tablo 1.9: FFP Kuralları ve Yaptırımları

	Kural	Açıklama	Yaptırım
Temel Şart	Denk Hesap	Baş baş açığı belli bir sınırı aşmamalıdır.	Para cezası, puan silme, UEFA gelirlerine el koyma, UEFA maçlarında oynatmama, transfer yasağı, UEFA turnuvalarından men, uyarı.
Gösterge Şartları	İşletmenin Devamlılığı	Denetçi görüşü şartlı veya olumsuz olmamalıdır	Mevcut finansal bilgilerin ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerin istenmesi.
	Eksi Öz Sermaye	Öz sermaye negatif olmamalıdır	Mevcut finansal bilgilerin ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerin istenmesi.
	Vadesi Geçmiş Borçlar	Vadesi geçmiş borç bulunmamalıdır	Mevcut finansal bilgilerin ve ileriye dönük bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerin istenmesi.
Ek Göstergeler	Ücret Giderleri/ Gelir	Çalışanlara ödenen ücret; gelirlerin %70'ini aşmamalıdır	Ek bilgi talep edilmesi.
	Net Borç/Gelir	Cari borçlar, cari dönem net gelirlerin %100'ünü aşmamalıdır	Ek bilgi talep edilmesi.

Kaynak: Salih Tutar, “Finansal Fair-Play Kriterlerine Uyum Süreci Futbol Kulüplerinin Muhasebe Uygulamalarında Manipülatif Eylemleri Tetikler mi?”, **International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi**, C. 2, No. 3, s. 133.

1.2.2.7.2. Başı Başı Kuralı ve Kabul Edilebilir Sapma Tutarı

FFP kapsamında kulüplerin finansalları temelde iki ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar Break-Even (Başı baş Noktası) Kuralı ile Kabul Edilebilir (Katlanılabilir) Zarar kurallarıdır.

UEFA, kulüplerin esas faaliyetlerinden elde ettikleri ile bu faaliyetler kapsamında doğan giderler dikkate alarak başı baş hesabı yapmaktadır. Eğer kulüplerin giderleri gelirleri fazla ise başı baş açığı, gelirleri giderlerinden fazla ise başı baş fazlası ortaya çıkmaktadır.

Başı Başı Noktası Kuralı üçer yıllık izleme dönemleri için uygulanmakta olup aşağıdaki tabloda kabul edilebilen sapma tutarları verilmiştir.¹⁰³

Tablo 1.10: Başı Başı Noktası Kuralı ve Kabul Edilebilir Sapma

Sezon	İncelenecek Sezonlar			Kabul Edil. Sapma Tutarı
2013/2014	-	2011/2012	2012/2013	45 milyon Euro
2014/2015	2011/2012	2012/2013	2013/2014	45 milyon Euro
2015/2016	2012/2013	2013/2014	2014/2015	30 milyon Euro
2016/2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	30 milyon Euro
2017/2018	2014/2015	2015/2016	2016/2017	30 milyon Euro
2018/2019	2015/2016	2016/2017	2017/2018	30 milyon Euro altı

Kaynak: UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations 2015/2016/2017

UEFA, Başı Başı Noktası Kuralı kapsamında, kulüplerin bir izleme döneminde gelir ve giderleri arasındaki maksimum zarar seviyesini belirlemiştir. Kabul edilebilir sapma olarak adlandırılan bu tutar 5 milyon Euro'dur. Ancak, 2013/2014 ve 2014/2015 sezonlarında kulübün 5 milyon Euro'yu aşan zararları kulüp ortakları ya da ilişkili taraflarca bağış veya sermaye artırımı şeklinde karşılanırsa kabul edilebilir zarar tutarı 45 milyon Euro'ya kadar çıkarılabilir. Kabul edilebilir zarar tutarı 2015-

¹⁰³ UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2015, s. 36-38.

2018 yılları arasında 30 milyon Euro, 2018 sonrasında ise 30 milyon Euro altı olarak belirlenmiştir.¹⁰⁴

1.2.2.7.3. Göstergeler ve Ek Göstergeler

Bağımsız denetim raporunda işletme hakkında verilen denetçi görüşüne bakılmaktadır. Eğer olumsuz veya şartlı bir görüş varsa UEFA, FFP kriterlerinin ihlali olarak yorumlamaktadır.¹⁰⁵

Kulübün negatif özkaynak kaydetmesi net borçluluk durumunda artış olduğu anlamına geldiği için UEFA tarafından FFP ihlali olarak değerlendirilmektedir.¹⁰⁶

UEFA, kulüplerin çalışanlarına ödediği ücretlerin toplam gelirinin %70'ini, net borçluluğun ise toplam borçluluğun %100'ünü aşmamasını istemektedir.¹⁰⁷

Kulüplerin, çalışanlarına, diğer kulüplere, sosyal güvenlik kurumu ve vergi idareleri gibi kamu kurumlarına vadesi geçmiş borcu olması durumu UEFA tarafından FFP kapsamında yasaklanmıştır.¹⁰⁸

1.2.2.7.4. FFP Kapsamında Verilen Cezalar

UEFA'nın düzenlediği organizasyonlara katılma hakkı kazanan takımlar FFP ile değerlendirilmekte ve kriterleri çiğneyen kulüplere çeşitli yaptırımlar uygulanmaktadır. UEFA, FFP kriterlerine uymayan kulüplere uyarı, konama, puan silme, para cezası, organizasyonlarından elde edilen gelirlere el koyma, transfer yasağı, turnuvalara gönderilen oyuncu sayısını belirleme, turnuvalardan men etme, unvan veya ödülü geri alma gibi yaptırımlar uygulamaktadır.¹⁰⁹

FFP kapsamında ilk yaptırımlar 2014 yılının Mayıs ayında uygulanmıştır. UEFA, Mayıs 2014'te Süper Lig'den Galatasaray, Bursaspor ve Trabzonspor'un da

¹⁰⁴ "Financial Fair Play: All You Need to Know", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>, 10 Nisan 2019.

¹⁰⁵ Prof. Dr. Metin Saban, Ferhat Demirci, "Finansal Fair Play ve Türkiye'deki Dört Büyük Futbol Kulübünün Uyum Düzeyinin İncelenmesi", **Mali Çözüm Dergisi**, Eylül-Ekim 2016, s. 37.

¹⁰⁶ **A.e.**, s. 35.

¹⁰⁷ UEFA, **Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**, 2018, s. 43.

¹⁰⁸ **A.e.**, s. 44-47.

¹⁰⁹ "Financial fair play: all you need to know", (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>, 4 Mayıs 2019.

aralarında bulunduğu 9 kulübe yaptırım uygulamıştır. Yaptırım uygulanan diğer kulüpler ise PSG (Fransa), Man City (İngiltere), Rubin Kazan (Rusya), Anzhi (Rusya) ve Levksi Sofya'dır (Bulgaristan). Türk kulüplerine 2013/2014 sezonu için UEFA gelirlerinden 200.000 Euro kesilmesi cezası verilirken, Man City ve PSG takımlarına 60 milyon Euro para cezası kesilmiştir.¹¹⁰

UEFA'nın uyguladığı FFP yaptırımlarında iki durumun dikkati çektiği görülmektedir. Bunlardan biri, finansal yapıları güçlü ancak bu güçlerini kulüp sahiplerinin sermaye aktarımlarını borçlu olan Man City ve PSG gibi kulüplere adil rekabet ortamını bozdukları gerekçesi yüzünden uygulanan yaptırımlardır. Diğerisi ise, Türk takımlarında olduğu gibi, kulüplerin finansal yapılarındaki bozulmadır.¹¹¹

1.2.3. Futbol Ekonomisinde Gelir ve Gider Kalemleri

Futbolun endüstriyellemesi ile birlikte futbol kulüpleri birer ticari işletmeye dönüşmüş durumdadırlar. Kar maksimizasyonu amacı ile hareket eden kulüplerin, bu amaçlarına ulaşabilmek için gelir-gider dengesini iyi yönetmeleri gerekmektedir.

1.2.3.1. Futbol Ekonomisinde Gelir Kalemleri

Futbol ekonomisinde 3 ana gelir kalemi bulunmaktadır. Bunlar; ticari gelirler, yayın gelirleri ve maç günü gelirleridir. Ticari gelirler, sponsorluk ve reklam anlaşmaları ile logolu ürün satışlarından oluşmaktadır. Bu bölümde, futbol ekonomisinin gelir kalemleri detayları ile anlatılacaktır. Futbol kulüplerinin diğer gelir kalemleri ise borsa gelirleri, bahis gelirleri ve transfer gelirleridir.

1.2.3.1.1. Maç Günü Gelirleri

Maç günü gelirleri, bilet satışları ile maç günü stadyumda satılan ürünlerden (yeme-içme) elde edilen gelirlerden oluşmaktadır. Futbolun endüstrileşmesinden önce kulüplerin en önemli gelir kaynakları maç günü elde ettikleri gelirlerdi. Bu sebeple, kulüpler stat kapasitelerini yükselterek gelirlerini artırmaya çalışırlardı. Örneğin, Real

¹¹⁰ Saban, Demirci, **A.g.m.**, s. 37.

¹¹¹ **A.e.**

Madrid gelirini artırmak için 1947 yılında 25.000 kişilik eski stadının yerine 100.000 kişilik yeni bir stat inşa etmiştir.¹¹²

Yayın hakları ile sponsorluk ve reklam anlaşmalarından elde edilen gelirlerin artmasıyla maç günü gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki payı azalmıştır. Deloitte tarafından hazırlanan Football Money League raporuna göre 2017/2018 sezonunda en fazla gelir elde eden 20 kulübün gelirlerinin %17'sini maç günü gelirleri oluşturmaktadır.¹¹³

Maç günü gelirlerini stadyum, taraftarlık kültürü, sportif başarı, popülerlik, etkin kulüp yönetimi gibi faktörler etkilemektedir. Şampiyonlar Ligi'ni katılan kulüplerin maç günlerinde daha yüksek gelir elde ettikleri, bu bağlamda, sportif başarının maç günü gelirlerinin artırılmasında önemli bir husus olduğu görülmektedir. Manchester United 2015 yılında Şampiyonlar Ligi'ne katılamadığı için maç günü gelirleri bir önceki yıla göre %14 oranında azalmıştır. Stadyum kapasitesi ise maç günü gelirlerini artırmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. İtalyan takımı Juventus, eski yüksek seyirci kapasiteli stadyumundan modern, seyirci kapasitesi düşük bir stadyuma taşınmış, ancak, maç günü gelirleri azalmak yerine artmıştır. Manchester United ile Bayern Munich kulüplerinin stadyumlarının kapasiteleri aynı olmakla birlikte Manchester United daha fazla maç günü geliri elde etmektedir. Manchester United kulübü, marka değerinin daha yüksek olması ve dünya çapında daha fazla ilgi görmesinin etkisiyle yüksek fiyattan maç bileti satabilmektedir. Bu örnekler stadyum kapasitesinin tek başına açıklayıcı olmadığını göstermektedir.¹¹⁴

Maç günü gelirlerindeki artış ticari gelirler ile yayın gelirlerindeki artışın gerisinde kalmaktadır. Bu durumun en önemli sebepleri ise maç günü gelirlerinin stadyum kapasitesi ile sınırlı olması ve kapasitenin kısa sürede artırılamamasıdır. Stadyum kapasitesini artırmak uzun vadeli ve maliyetli bir iş olduğundan kulüpler, bilet fiyatlarını yükselterek gelirlerini artırmaktadırlar. Ancak, söz konusu yöntem de

¹¹² Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas, Patricio Sánchez-Fernández, "Sports Finance: Revenue Sources And Financial Regulations In European Football", **Sports (and) Economics**, Nisan 2019, s. 333.

¹¹³ Deloitte, **Football Money League 2019**, s. 3.

¹¹⁴ Mattias Ivarsson, "The Road to Success: A Multiple Case Study of the European Football Industry", University of Gothenburg School Of Business, Economics and Law, Master Degree Project, s. 34-35.

tarafarlarda hoşnutsuzluk yarattığından kulüpler bilet fiyatlarını değiştirmekten çekinmektedirler.¹¹⁵

1.2.3.1.2. Ticari Gelirler

Kulüplerin ticari gelirleri ürün satış, reklam ve sponsorluk gelirlerinden oluşmaktadır. Deloitte Money League 2019 raporuna göre Avrupa liglerinde mücadele eden geliri en yüksek kulüpler 2017-2018 sezonunda gelirlerinin %38'ini ticari faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlere borçludurlar.¹¹⁶

1.2.3.1.3. Merchandising (İsim Hakkı) Gelirleri

Kulüplerin ticari gelirlerinden olan isim hakkı gelirleri, kulüplerin logolarını kullanarak sattıkları ürünlerden (forma, eşofman, tşört, bardak vb.) elde ettikleri gelirlerdir.¹¹⁷

Merchandising gelirleri kulübün popülerliği, marka değeri ve sportif başarılarına bağlı olarak değişmektedir. Sportif başarı ile merchandising gelirleri arasında pozitif bir ilişki olmakla beraber marka değeri yüksek ve dünya çapında popüler olan kulüpler sportif alanda başarısız sonuçlar alsalar bile logolu ürün satışlarından yüksek gelir elde edebilmektedir. Bu duruma örnek olarak ise son dönemlerde sportif alanda kötü sonuçlar alan Manchester United'in ticari gelirlerinin yüksek olması verilebilir. Kulüpler, merchandising gelirlerini artırmak için sportif alanda başarılarının yanı sıra, Manchester United örneğinde olduğu gibi, çeşitli pazarlama stratejilerini kullanmaktadırlar. Kulüpler, farklı ülkelere yaptıkları yaz turları, sosyal medyanın aktif kullanımı, yıldız futbolcuları bünyelerine katarak merchandising alanında gelirlerini artırmaktadırlar.¹¹⁸

¹¹⁵ A.e.

¹¹⁶ Deloitte, **Football Money 2019**, s. 3.

¹¹⁷ Tuğrul Akşar, Kutlu Merih, **Futbol Yönetimi**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2008, s. 12.

¹¹⁸ Santeri Ahtiainen, "Top 5 European Football Leagues – The Association Between Financial Performance and Sporting Success, Aalto University School of Business", Master's Thesis, 2018, s. 15.

1.2.3.1.4. Sponsorluk Gelirleri

Günümüzde ticari gelirlerin büyük bölümü sponsorluk gelirlerinden oluşmaktadır. Sponsorluk kurumu, futbolun endüstrileşip yaygınlaşmasına ve endüstriyel futbolun kendini yeniden üretimine katkı sağlamaktadır.¹¹⁹

Sponsorluk, bir kurumun ya da kuruluşun doğrudan kar elde etmeden halk yararına faaliyetlere maddi ya da ayni yardım sağlaması olarak tanımlanabilir. Sponsor kurum ya da kuruluş, sponsorluk faaliyeti karşılığında kendisini tanıtmaya ve imajını olumlu hale getirme fırsatını yakalamaktadır.¹²⁰

Günümüzde en fazla kullanılan sponsorluk türü spor sponsorluğudur. Futbolun dünya çapında geniş kitlelerce izleniyor ve takip ediliyor olması sponsorluk kurumunun futbola olan ilgisini artırmıştır. Futbolda ilk olarak Bovril meşrubat şirketi 1898 yılı İngiltere Futbol Ligi şampiyonu olan Nottingham Forest takımına sponsorluk hizmeti vermiştir.¹²¹ Futbol ekonomisinde uzunca bir süre en önemli gelir kaynağı maç günü gelirleri iken, 1970’lerde reklam ve sponsorluk anlaşmaları da kulüpler için önemli bir gelir kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. Bayern Münih’in Adidas logosunu takım formasında kullanması forma sponsorluğu alanında bir ilk olmuştur. 1979 yılında ise Liverpool, Hitachi ile forma sponsorluğu anlaşması imzalamıştır. Aynı yıl Aristo markası da Juventus kulübüne sponsor olmuştur. Şirketler, futbol kulübü sponsorluğu ile satışlarının arttığını ve pozitif bir imaj oluşturdıklarını görmüşlerdir. Böylelikle, şirketler ile kulüpler arasındaki sponsorluk ilişkisi yıllar itibarıyla yoğunlaşarak devam etmiştir.¹²²

Şirketler, kulüplere sponsor olarak kendilerini kalabalıklara tanıtmayı, ürün ve hizmetlerine ilişkin bir imaj oluşturmaya hedeflemektedirler.¹²³ Futbolun bir endüstri haline geldiği günümüzde bankalardan şirketlere, biradan fast food’a, medyadan

¹¹⁹ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 284.

¹²⁰ Gülçin Elçin Grassinger, **Sponsorluk Sözleşmesi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.19.

¹²¹ Tuğrul Akşar, “Avrupa’da ve Dünyada Futbolda Sponsorluk” (Çevrimiçi)

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110-tugrul-aksar/1832-avrupada-duenyada-ve-tuerkiyede-futbolda-sponsorluk.html>, 10 Mart 2019.

¹²² Sánchez, Barajas, Fernández, **A.g.m.**, s. 333.

¹²³ Güneş, **A.g.e.**, s. 142.

sigortaya kadar çok sayıda şirket marka değeri yüksek kulüp ve oyunculara sponsorluk desteği vermektedir.¹²⁴

1.2.3.1.5. Marka Değerleri

Endüstrileşme süreci ile birlikte futbolun ticari bir faaliyete dönüşmesi ve metalaşması marka ve markalaşmasının önemini artırmıştır. Günümüzde, markalaşmanın önemini kavrayan zengin kulüplerin gelirlerinin önemli bölümünü yarattıkları marka üzerinden elde ettikleri görülmektedir.¹²⁵

Marka, üretici veya satıcıların mallarını başkalarının mallarından ayıran ve tanıtan terim, şekil, sembol veya bunların birleşimi olarak tanımlanabilir.¹²⁶ Futbolda marka bir kulübün piyasaya sunduğu ürünün üzerindeki logoyu temsil ederken, markalaşmak o kulübe duyulan saygıyı ve güveni temsil etmektedir. Future Brand danışma şirketinin yaptığı araştırmaya göre bir futbol markasının değerini gelir, karlılık, takımın popülaritesi, taraftar sayısı ve rakiplerine oranla sahip olduğu risk katsayısı gibi faktörler belirlemektedir. Ancak, bu faktörlerden en önemlisinin takımın sahip olduğu taraftar sayısı olduğu vurgulanmalıdır.¹²⁷

Endüstriyel futbolda, kulüplerin gelirlerini artırabilmeleri için marka değerlerini yükseltmeleri gerekmektedir. Kulüpler, sportif performanslarını parasal performansa, parasal performanslarını da tekrardan sportif performansa dönüştürebildikleri ölçüde marka değerleri yükselmektedir.¹²⁸

Avrupa’da marka ve piyasa değeri en yüksek ligler, çalışmamız kapsamında incelenen, sportif ve mali alanda güçlü olan İngiltere Premier Lig, İspanyol Primera Division, İtalyan Seri A, Alman Bundesliga ve Fransız Ligue 1’dir. Brand Finance tarafından 2018 yılı Mayıs ayında hazırlanan “Football 50” raporuna göre 2018 yılında

¹²⁴ Tuğrul Akşar, “Avrupa’da, Dünya’da ve Türkiye’de Futbolda Sponsorluk”, (Çevrimiçi), <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110-tugrul-aksar/1832-avrupada-duenyada-ve-tuerkiyede-futbolda-sponsorluk.html>, 29 Nisan 2019.

¹²⁵ Akşar, **Futbolun Ekonomi Politikası**, s. 100.

¹²⁶ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 11. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2004, s. 150.

¹²⁷ Akşar, **Futbolun Ekonomi Politikası**, s. 104.

¹²⁸ Tuğrul Akşar, **Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Raporu**, 2011, s. 5.

marka değeri en yüksek ilk üç kulüp sırasıyla Manchester United, Real Madrid ve Barcelona'dır.¹²⁹

1.2.3.1.6. Yayın Gelirleri

Futbolun televizyon aracılığıyla para kazanması yayın haklarının satışı ile gerçekleşmektedir. Ligler ya da ulusal futbol federasyonları yayın ihaleleri düzenleyerek en yüksek fiyatı veren şirkete maçların yayın hakkını satmaktadırlar. Yayın hakları kolektif ve bireysel olmak üzere iki şekilde satılmaktadır. Kolektif modelde, futbol federasyonları ya da ligler tüm kulüpleri temsil edecek şekilde yayın hakları ihalesi düzenlemekte ve elde edilen geliri belirli kriterlere göre kulüplere paylaştırmaktadır. Bireysel modelde ise her kulüp yayıncı kuruluş ile kendi başına pazarlık etmektedir. Çalışma kapsamında incelenen beş büyük lig ile Süper Lig'de yayın hakları ihalesinde ve gelirlerinin paylaşımında kolektif model kullanılmaktadır. İspanya'da her kulüp tek başına yayın hakları anlaşması imzalarken, 2016/2017 sezonundan itibaren diğer dört büyük ligde olduğu gibi kulüpler yayıncı kuruluş ile topluca anlaşmaktadır. Yayın haklarından elde edilen gelirin kulüpler arasında paylaşımı ise liglere göre farklılık göstermektedir.¹³⁰

Yayın gelirlerinin dağıtımı üç faktöre göre belirlenmektedir. Bunlar, eşit paylaşım, yayınlanma süresi ve sportif performanstır. Eşit paylaşım, yayın gelirinin bir bölümü lig organizasyonuna katılan her takıma eşit şekilde paylaştırılmaktadır. Böylelikle, sportif başarı elde edemeyen küçük kulüplerin de rekabete katılmaları sağlanmaktadır. Yayınlanma süresi de ise kulüplerin maçlarının ekranlarda yayınlanma sürelerine göre gelirin bir bölümü paylaştırılmaktadır. Taraftar sayısı ve popülaritesi yüksek kulüpler daha fazla gelir elde ederken, küçük kulüpler gelir pastasından daha küçük dilimler almaktadırlar. Burada, büyük takımlar lehine bir paylaşım olduğu ve liglerdeki rekabetçi dengenin bozulduğu söylenebilir. Üçüncü faktör olan sportif performans da ise kulüplere sportif başarılarına göre gelir paylaşımı yapılmaktadır.¹³¹

¹²⁹ Brand Finance, **Football 50 2018**, Mayıs 2018, s. 6.

¹³⁰ Ahtiainen, **A.g.e.**, s. 15.

¹³¹ **A.e.**

Endüstriyel futbolda, yayın gelirlerindeki artış ticari gelirler ile maç günü gelirlerindeki artıştan daha fazla olmuştur. Yayın gelirleri 2009 ile 2017 yılları arasında %113 oranında artarken, sponsorluk gelirleri %73, maç bileti satışları %16 oranında artış göstermiştir. 2016-2017 sezonunda yayın hakları anlaşmalarından en fazla para kazanan ligler ise sırasıyla, çalışmamıza da konu olan, İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa'dır. Türkiye ise 295 milyon Euro ile 6. sırada yer almaktadır. İngiltere 2.9 milyar Euro, İspanya 1.2 milyar Euro, İtalya 1 milyar Euro, Almanya 820 milyon Euro ve Fransa 617 milyon Euro kazanmaktadır.¹³²

Günümüzde yayın gelirleri futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynağıdır. Deloitte Money League 2019 raporuna göre 2017/2018 sezonunda Avrupa'nın en yüksek gelire sahip ilk 20 kulübünün toplam gelirinin %43'ünü yayın gelirleri oluşturmaktadır.¹³³

1.2.3.1.7. Borsa Gelirleri

İngiliz kulübü Tottenham Hotspur 1983 yılında borsaya kote olarak bir ilki gerçekleştirmiştir. Kulüp, hisselerinin halka arzından beklediği kazancı sağlayamamakla birlikte diğer kulüplerin borsaya kote olmalarını motive etmesi anlamında tarihi bir rol oynamıştır. Halk arz alanında en başarılı kulüp ise 1991 yılında borsaya kote olan Manchester United olmuştur. Kulübün başarılı bir halka arz pratiği sergilemesi birçok İngiliz ve Avrupa kulübünü bu alanda motive etmiştir.¹³⁴

İngiltere'de kulüpler stadyum yatırımlarını finanse edebilmek ve artan transfer ücreti giderlerini karşılayabilmek için borsaya kote olmuşlardır. Kulüpler, taraftarların kulüplerine olan bağlılığını düşünerek hisselerini yüksek fiyattan halka arz etmişlerdir. Başlangıçta, kulüpler ve yatırımcılar halka arzdan karşılıklı fayda sağlasalar da uzun dönemde kulüp hisselerinin değeri hızla düşmüştür. Pahalı transferler ve yüksek

¹³² UEFA, **The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017**, s. 50.

¹³³ Deloitte,, **Football Money League 2019**, s. 3.

¹³⁴ Akşar ve Merih, **Futbol Ekonomisi**, s. 463.

ücretler nedeniyle faaliyet zararı kaydeden kulüplerin hisselerine olan talep azalmıştır.¹³⁵

1.2.3.1.8. Bahis Gelirleri

Yeni futbol ekonomisinin gelir kaynaklarından biri de bahis gelirleridir. Futbolun 1990'lı yıllardan itibaren dönüşüme uğrayarak endüstriyel hale gelmesi bahis ekonomisi gibi alanların daha etkin olmalarına yol açmıştır. Taraftarların futbol maçlarına bahis oynamalarından elde edilen bahis gelirlerinin bir bölümü futbol kulüplerine isim hakkı olarak dağıtılmaktadır.¹³⁶

1.2.3.1.9. UEFA Gelirleri

UEFA tarafından Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılan kulüplere dağıtılan tutarı ifade etmektedir. UEFA'nın kulüplere dağıttığı gelir 2009-2017 yıllarında %228 oranında artış göstermiştir.¹³⁷

UEFA, 2017/18 sezonunda toplam 2,8 milyar Euro seviyesinde gerçekleşen gelirinin %90'ını Şampiyonlar Ligi ile Avrupa Ligi'nden elde ettiği gelirlere borçludur.¹³⁸ Grafikte görüldüğü üzere UEFA'nın Şampiyon Ligi ve Avrupa Ligi'nden kazandığı gelirler yıllar itibarıyla artan bir seyir izlemiş ve 2017/18 sezonunda 2,5 milyar Euro seviyesinde gerçekleşmiştir.

Yeni futbol ekonomisinin yapısına uygun olarak UEFA'nın gelirlerinin büyük bölümü yayın gelirlerinden oluşmaktadır. UEFA, 2017/18 sezonunda 2,8 milyar Euro gelirinin %81'ini yayın haklarının satışından elde etmiştir.¹³⁹

¹³⁵ Mete İkiz, "Bir Endüstri olarak Futbol", (Çevrimiçi) <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/363-bir-enduestri-olarak-futbol.html>, 29 Nisan 2019.

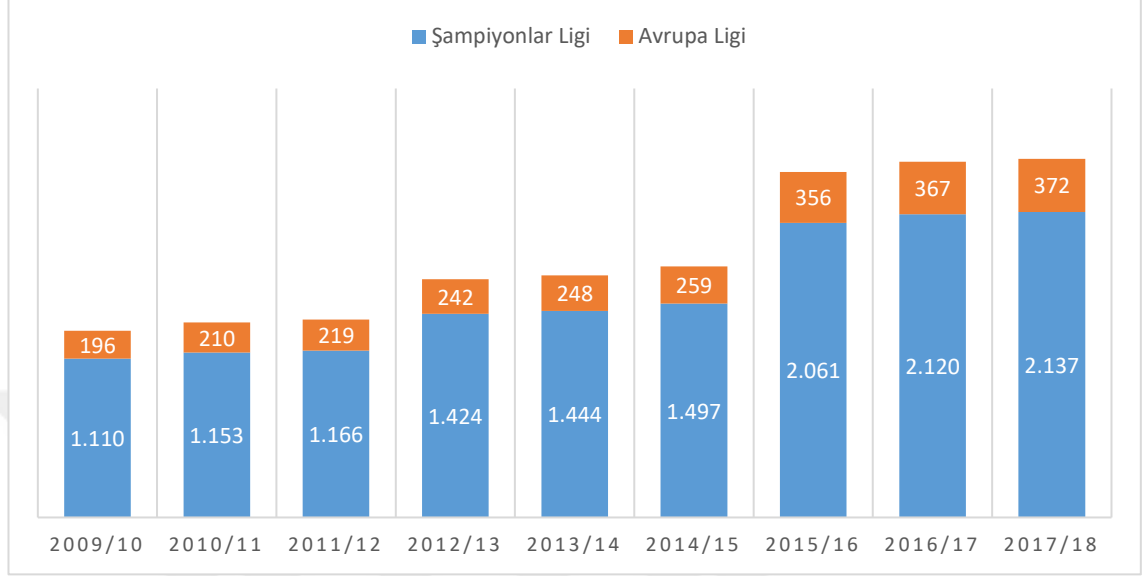
¹³⁶ Akşar, **Futbolun Ekonomi Politikası**, s. 207.

¹³⁷ UEFA, **The European Club Footballing Landscape**, s. 54.

¹³⁸ UEFA, **Financial Report 2017/18**, s. 2.

¹³⁹ A.e., s. 5.

Grafik 1-1: UEFA'nın Şampiyon Ligi ve Avrupa Ligi'nden Elde Ettiği Gelirler 2009-2018 (Milyon Euro)



Kaynak: UEFA, **Financial Report 2017/18**, s. 26.

1.2.3.1.9.1. Şampiyonlar Ligi Gelirleri

Şampiyonlar Ligi'ne katılan kulüpler belirli kriterlere göre gelir elde etmektedir. UEFA, gruplara katılım, turnuvadaki performans, takım katsayısı ve havuz geliri olmak üzere dört farklı kategoriye göre gelir dağıtmaktadır. 2018/19 sezonunda Şampiyon Ligi'nde parasal ödülün dağıtılma koşulları değiştirilmiştir. Yeni formatta, gelirlerin %25'i katılıma, %30'unu turnuvadaki performansa, %30'unu Takım Katsayısı'na, %15'ini ise yayınlanma oranına göre dağıtılacaktır.¹⁴⁰

Yeni formata göre, pazarlama havuz gelirlerinin payı %30'dan %15'e düşerken, Takım Katsayısı Reytingi diye yeni bir dağıtım kriterine geçilmiştir. Takım Katsayısı kriterinde kulüpler, son 10 yıllık sportif performanslarına göre en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanacaktır. 32 kulübün katıldığı Şampiyon Ligi'nde en yüksek takım katsayısına sahip takım 32, en düşük takım ise 1 puan alacaktır. UEFA, puanların çarpılacağı tutarı bu sezon için 1.108 bin Euro olarak belirlemiştir. Buna göre, en yüksek puanlı takım 35.456.000 Euro, en düşük puanlı takım ise

¹⁴⁰ "2018/19 UEFA club competitions revenue distribution system", (Çevrimiçi), <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/clubs/news/newsid=2562024.html>, 5 Mart 2019.

1.108.000 Euro gelir elde edecektir. Takım katsayısı reytingi kapsamında 585 milyon Euro dağıtılacağı hesaplanmıştır. Havuz gelirleri için ödenecek 292 milyon Euro ise turnuvada oynanan maç sayısı ile kulübün maçlarını yayınlayan ulusal kanalın yayın havuzuna katılım payına göre dağıtılacaktır.¹⁴¹

Şampiyonlar Ligi gruplarına katılan takımlara galibiyet ve beraberlik primleri ile gruplara katılım primi verilmektedir. UEFA, 2018/19 sezonunda Şampiyonlar Ligi gruplarına katılan her takıma 15,25 milyon Euro vermiştir. Grup maçlarındaki galibiyetlere 2,7 milyon Euro, beraberliklere ise 900 bin Euro verilmiştir. Diğer aşamalarda verilecek parasal ödüller aşağıda verilmiştir.¹⁴²

- İlk 16'ya kalan kulüplere: 9,5 milyon Euro
- Çeyrek finale kalan kulüplere: 10,5 milyon Euro
- Yarı finale kalan kulüplere: 12 milyon Euro
- Finale kalan kulüplere: 15 milyon Euro
- Turnuvayı kazanan kulübe: 3.5 milyon Euro

1.2.3.1.9.2. Avrupa Ligi Gelirleri

UEFA, Avrupa Ligi gelirlerini dört unsura göre dağıtmaktadır. Gelirlerin %25'ini gruplara katılan takımlara, %30'unu turnuvadaki performansa, %15'ini Takım Katsayısı'na, %30'unu ise yayınlanma oranına göre dağıtmaktadır.

Avrupa Ligi gruplarına katılan takımlara galibiyet ve beraberlik primleri ile gruplara katılım primi verilmektedir. Grubu birinci ve ikinci sırada tamamlayan takımlara ise ayrıca parasal ödül dağıtılmaktadır. 2018/19 sezonunda UEFA 2018/19 sezonunda gruplara katılan her takıma 2,92 milyon Euro vermiştir. Grup maçlarındaki galibiyetlere 570 bin Euro, beraberliklere ise 190 bin Euro verilecektir. Grubu birinci sırada tamamlayan kulübe 1 milyon Euro, ikinci sırada tamamlayan kulübe ise 500 bin Euro verilmektedir. Diğer aşamalarda verilecek parasal ödüller aşağıda verilmiştir.¹⁴³

¹⁴¹ A.e.

¹⁴² A.e.

¹⁴³ A.e.

- İlk 32'ye kalan kulüplere: 500 bin Euro
- İlk 16'ya kalan kulüplere: 1,1 milyon Euro
- Çeyrek finale kalan kulüplere: 1,5 milyon Euro
- Yarı finale kalan kulüplere: 2,4 milyon Euro
- Finale kalan kulüplere: 4,5 milyon Euro
- Turnuvayı kazanan kulübe: 4 milyon Euro

UEFA, gelirin %15'ini takımların son 10 yıllık performansına, %30'unu ise takımların turnuvada oynadıkları maç sayısı ile yerel yayıncının yayın havuzuna katılım payına göre dağıtmaktadır. 2018/19 sezonunda UEFA, takım katsayısı kapsamında 84 milyon Euro, yayın geliri kapsamında ise 168 milyon Euro verecektir.¹⁴⁴

1.2.3.1.10. Transfer Gelirleri

Transfer geliri, oyuncunun bonservis olarak adlandırılan oynama hakkının kulübü tarafından başka bir kulübe devredilmesi veya kiralanması sonucundan elde edilen gelirdir.¹⁴⁵

1.2.3.2. Futbol Ekonomisinde Gider Kalemleri

Futbol kulüplerinin giderleri transfer harcamaları, futbolcu ve teknik ekip ücretleri, genel yönetim giderleri ile diğer giderlerden oluşmaktadır.

1.2.3.2.1. Futbolcu Ücretleri

Günümüzde, futbol kulüplerinin en önemli gider kalemi ücret ödemeleridir. Futbolculara iki başlık altında ücret ödemesi yapılmaktadır. Bunlar, futbolcuların maçlarında oynayıp oynamasına bakılmaksızın verilen garanti ücretler ve futbolcuların oynadıkları maç başına aldıkları ücretlerdir.¹⁴⁶

¹⁴⁴ A.e.

¹⁴⁵ Murat Basaran, Tezcan Atay, "Spor ve Sporcunun Vergilendirilmesi ve Vergi Avantajları", **Yaklaşım Dergisi**, 2003, s. 130.

¹⁴⁶ Mete İkiz, "Türk Spor Kulüplerinin Sirketlesme Modellerinin Analizi", **Fesam Futbol Ekonomisi Strateji Araştırma Merkezi**, 2005., s.8.

Oyuncu ücretlerinin kulüplerin en önemli maliyet unsuru olmasında profesyonelleşme, Bosman Kararları ve futbolun endüstrileşmesi etkili olmuştur. Özellikle, Bosman Kararları ile birlikte futbolcuların hareket özgürlüğü ve pazarlık güçleri artmıştır. Sözleşmeleri biten futbolcunun istediği kulüple anlaşma imkanına kavuşması nedeniyle kulüpler futbolcuları ellerinde tutabilmek için yüksek ücretler ödemeye başlamışlardır.

Günümüzde, Avrupa liglerinde mücadele eden kulüplerin ücret ödemeleri toplam gelirlerinin %60'ının üzerinde bir tutara tekabül etmektedir.¹⁴⁷ Oyunculara ödenen yüksek ücretlerin kulüplere finansal sıkıntıya sokmasını engellemek için UEFA, FFP kapsamında ücret ödemelerinin toplam gelirin %70'ini geçmemesi kuralını getirmiştir.

1.2.3.2.2. Transfer Harcamaları

Futbol kulüpleri, oyuncuları belirli bir bedel karşılığında kiralama ya da satın alma yöntemiyle kadrolarına katmaktadırlar.¹⁴⁸

The CIES Football Observatory 2017/18 sezonu raporuna göre bir futbolcunun değerini belirleyen faktörler şunlardır: kulübü ve milli takımındaki performansı, kulübünün ve milli takımının aldığı sonuçlar, gol sayısı, yaşı, pozisyonu ve oynadığı lig. Kulübünde ve milli takımında iyi bir performans sergileyen, kaliteli bir ligde şampiyonluk mücadelesi veren kulüpte oynayan, oynadığı pozisyon forvet olan, 27 yaşından küçük futbolcuların transfer bedelleri daha yüksek olmaktadır.¹⁴⁹

Günümüzde, transfer harcamaları yüksek tutarlara ulaştığından ve kulübün sportif performansını etkilediğinden medya ve taraftarlar tarafından yakından takip edilmektedir. Kulüplerin yeni oyuncu almaları kamuoyunun ilgisini çekmektedir.

¹⁴⁷ UEFA, **The European Club Footballing Landscape**, s. 71.

¹⁴⁸ Ersan Ersoy, Levent Çıtak, Ömer Serkan Güllal, "Yerli ve Yabancı Futbol Kulüplerinin Transfer Harcamaları Bağlamında Etkinliklerinin Karşılaştırılması", **Maliye Finans Yazıları Dergisi**, Sayı: 105, 2016, s. 134.

¹⁴⁹ Raffaele Poli, Loic Ravenel, Roger Besson, "Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues (2010-2018)", **CIES Football Observatory Monthly Report**, No. 37, Eylül 2018, s. 96-97.

Medya da spekülâtif transfer haberleri ve yeni transferlerin takıma olası etkileri konulu haberleri ile taraftarın ilgisini artırmaktadır.¹⁵⁰

Kulüpler, taraftarlar, teknik direktörlerin ve kulüp sahiplerinin baskısı ile maliyeti önemsemeden oyuncu transfer etmektedirler. FIFA'nın hazırladığı “Global Transfer Market” raporuna göre 2010 yılı Ekim ayından bu zamana kadar 110,5 bin uluslararası transfer gerçekleşmiştir. Küresel çapta transfer sayısı 2018 yılında ise bir önceki yıla göre %5,6 oranında artarak 16,5 bin olarak gerçekleşmiştir. 2018 yılında transferlerin %57'si UEFA üyesi kulüplere gerçekleştirilmiştir.¹⁵¹

Transfer harcamaları 2018 yılında bir önceki yıla göre %10 oranında artış göstererek 7 milyar Dolar seviyesine yükselmiştir. Transfer harcamalarının %88'i UEFA üyesi kulüpler, %73'ü ise beş büyük lig tarafından gerçekleştirilmiştir.¹⁵²

1.2.3.2.3. Genel Yönetim Giderleri, Finansman Giderleri ve Vergi Giderleri

Futbol kulüplerinin genel yönetim ve finansman giderleri ücret giderleri ile karşılaştırıldığında maliyetin sınırlı bir bölümünü oluşturmaktadır. Genel yönetim giderleri, kulübün faaliyet konusuna ilişkin oluşan gider ve maliyetleri tanımlamaktadır. Bunlar, maç günü giderleri, kullanılan teknik malzemelerin maliyetleri, kulübün reklam ve pazarlama giderleri, tesis kiralama giderleri, kulübün kullandığı tesislere ilişkin giderler, yönetim giderleri vb.'dir. Finansman giderleri ise kulübün faaliyetlerinin finansmanına ilişkin kullandığı kaynakların maliyetini ifade etmektedir. Kulüpler, gelir-gider dengesini etkileyen bir başka kalem ise vergilerdir.¹⁵³

¹⁵⁰ Ahtiainen, A.g.e., s. 20.

¹⁵¹ FIFA, **Global Transfer Market Report 2018**, s. 7.

¹⁵² A.e.

¹⁵³ Ahtiainen, A.g.e., s. 20.

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA'DA FUTBOL EKONOMİSİ

Modern futbolu dünyaya armağan eden Avrupa kıtası, günümüzde, ekonomik ve sportif olarak dünya futbolunun zirvesinde yer almaktadır. Avrupa futbolu, marka değeri yüksek kulüpleri ve ligleri, milyon dolarlık transferleri, milyar dolarlık yayın hakları anlaşmaları, Şampiyonlar Ligi gibi prestiji yüksek turnuvaları, Dünya Kupası'ndaki başarıları ile dünya çapında dikkat çekmektedir.

Avrupa futbol pazarının büyüklüğü 2016/17 sezonu itibarıyla 25 milyar Euro'yu aşmış durumdadır. Avrupa futbol pastasının %60'ya yakını ise Premier Lig (İngiltere), La Liga (İspanya), Bundesliga (Almanya), Ligue 1 (Fransa) ve Serie A (Söz konusu liglerden beş büyük lig olarak bahsedilecektir.) ligleri paylaşmaktadır.

Bu bölümde, Avrupa'nın beş büyük liginin tarihsel gelişimi, finansal yapısı ile gelir ve gider kalemleri ele alınacaktır.

2.1. AVRUPA'NIN BEŞ BÜYÜK LİĞİNİN TARİHİ VE YAPISI

Beş büyük lig arasında en köklü lig olan Premier Lig, aynı zamanda, ekonomik olarak da en gelişmiş ligdir. Diğer dört lig, Premier Lig'in öncülü olan Futbol Ligi'nden daha geç bir tarihte kurulmuştur. Bu başlık altında Premier Lig ve diğer dört büyük ligin tarihsel gelişimi ile yapısı incelenecektir.

2.1.1. İngiltere Premier Lig

Premier Lig kurulmadan önce İngiltere'de Futbol Ligi isimli bir organizasyon bulunmaktaydı. Futbol Ligi, 92 kulübün bulunduğu 4 ligden oluşmaktaydı.¹ 1992 yılında ise günümüzde dünyanın en zengin ligi olan Premier Lig kurulmuştur. Premier

¹ David Forrest, Rob Simmons and Stefan Szymanski, "Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels", **Football Economics and Policy**, Ed. By. Stefan Szymanski, London, 2010, s. 113.

Lig'in kuruluşunda, Heysel ve Hillsborough faciası ile yayın haklarının paylaşımı konusunda büyük kulüplerin duydukları rahatsızlık etkili olmuştur.²

1985 yılında gerçekleşen Heysel faciası ile 1989 yılında Hillsborough felaketi İngiltere'de futbolun dönüşümünde önemli rol oynamıştır. 1985 yılında İtalyan takımı Juventus FC ile İngiliz ekibi Liverpool FC arasında Belçika/Heysel Stadyumu'nda oynanan Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası finali öncesi İngiliz hooliganların başlattığı şiddet olaylarında büyük bölümü Juventus taraftarı olan 39 kişi ölmüştür. Tarihe Heysel faciası olarak geçen olay sonrasında İngiliz kulüpleri beş yıl boyunca Avrupa kupalarından men edilmiştir.³ 1989 yılında ise İngiliz futbolda başka facia yaşanmıştır. Liverpool ile Nottingham Forest kulüpleri 15 Nisan 1989 günü Fa Cup yarı final maçı için Sheffield'in Hillsborough Stadı'nda karşılaşacaklardır. Maç günü, bilet bulmak umuduyla stada gelen taraftarlar polisin kayıtsızlığı yüzünden tribünleri doldurmuşlar ve izdihamı neden olmuşlardır. İzdiham nedeniyle 96 Liverpool taraftarı hayatını kaybetmiş ve 766 taraftar ise yaralanmıştır. Facia ile ilgili soruşturma yürüten savcı Lord Peter Taylor, "Taylor Raporu" olarak anılacak bir rapor hazırlamıştır. Raporda, tüm stadyumların koltuklandırılması ve güvenlik önlemlerinin artırılmasına yönelik tavsiyeler verilmektedir.⁴

Heysel faciası ile Avrupa kupalarından men edilen İngiliz futbol kulüpleri mali ve sportif anlamda gerilemiş, bu durum da İngiltere Birinci Futbol Ligi'nin (Football League First Division) cazibesini yitirmesine ve gelirlerinin azalmasına neden olmuştur. İtalya Serie A ile İspanya La Liga'nın gerisinde kalan İngiltere Birinci Futbol Ligi'nden bu süreçte birçok oyuncu yurt dışına transfer olmuştur.

Heysel faciası ile Hillsborough felaketi İngiliz futbolunda yapısal bir dönüşümün psikolojik zemini hazırlamıştır. Ancak, Premier Lig'in kuruluşuna neden olan vurucu darbe, yayın gelirlerinin bölüşümünden rahatsız olan büyük kulüplerden gelmiştir. İngiliz futbolu 1980'lerin ortalarında yayın gelirleri ile sponsorluk

² Dağhan Irak, **Hükmen Yenik!**, İstanbul, Evrensel Basın Yayın, 2013, s. 99.

³ Ian Taylor, "Hillsborough 15.04.1989 Gelenekle Modernleşme Arasındaki İngiliz Futbolu", **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora, İstanbul, İletişim Yayınları, 1993, s. 58-59.

⁴ Irak, **A.g.e.**, s. 93.

anlaşmalarından daha fazla para kazanır hale gelmişti. Premier Lig'in kurulduğu 1992/93 sezonuna kadar yayın gelirleri Birinci, İkinci, Üçüncü ve Dördüncü ligleri sırasıyla %50, %25, %12,5 ve %12,5 oranları ile dağıtılmaktaydı. Ancak, yayın gelirlerinin dağıtımından memnun olmayan Arsenal, Manchester United, Tottenham, Everton ve Liverpool gibi büyük kulüpler Birinci Lig'den ayrılarak yeni bir lig kurmak istemişlerdir. İngiltere Futbol Federasyonu'nun da yeni lig isteğine onay vermesi ile 1992 yılı Şubat ayında Premier Lig kurulmuştur.⁵

Premir Lig'in öncülü olan Birinci Lig'den 1961 yılına kadar 19, 1961 yılından Premier Lig'in kurulduğu yıl olan 1992'ye kadar 10, Premier Lig kurulduğundan bu yana ise yalnızca 6 kulüp şampiyonluğa ulaşabilmiştir.⁶ Bu kulüplerden Manchester United 13 şampiyonluk ile zirvede yer alırken, Chelsea (5), Arsenal (3), Manchester City (3) ve Leicester City (1) kulüpleri şampiyonluk yaşayan diğer kulüpler olmuştur. Lig tarihini 1888'den başlatırsak, yine Manchester United kulübünün 20 şampiyonluk ile en tepede, Liverpool'un ise 18 şampiyonluk ile ikinci sırada yer almaktadır. Tablo 2.1'de Premier Lig şampiyonluklarına ilişkin bilgi verilmiştir.

Tablo 2.1: Premier Lig Şampiyonları (1992-2018)

Kulüp	Şampiyonluk	Sezon
Manchester United	13	1992-93, 1993-94, 1995-96, 1996-97, 1998-99, 1999-2000, 2000-01, 2002-03, 2006-07, 2007-08, 2008-09, 2010-11, 2012-13
Chelsea	5	2004-05, 2005-06, 2009-10, 2014-15, 2016-17
Arsenal FC	3	1997-98, 2001-02, 2003-04
Manchester City	3	2011-12, 2013-14, 2017-18
Blackburn Rovers	1	1994-95
Leicester City	1	2015-16

Kaynak: "History", (Çevrimiçi) <https://www.premierleague.com/history>, 10 Mart 2019.

⁵ Babatunde Buraimo, Rob Simmons and Stefan Szymanski, "English Football", **Football Economics and Policy**, Ed. By. Stefan Szymanski, London, 2010, s. 166.

⁶ Mustafa Sapmaz, "Futbol, Sermaye ve Rekabet", **Fitbol Dergisi**, Sayı: 44, Nisan 2019, s. 16.

Premier Lig’de mücadele eden kulüpler kadrolarında en fazla 25 futbolcu bulundurabilmektedirler. Ancak, bu 25 futbolcunun en fazla 17’sinin kulüp altyapısından yetişmemiş olması şartı bulunmaktadır. Buna göre, kulüpler kadrolarında 25 futbolcu bulunduracaklarsa 8 tanesinin altyapıdan yetişme futbolcular olması gerekmektedir.⁷

Kulüpler, kadrolarına en fazla 17 yabancı futbolcu dahil edebilmektedirler. Ancak, Brexit kararının ardından İngiltere Futbol Federasyonu, yabancı sayısının 12’ye düşürülmesini önermiştir.⁸ 2018-2019 sezonu itibarıyla Premier Lig’de top koşturan futbolcuların %67’si yabancı futbolcudur.⁹

UEFA ülke puanları sıralamasında 2. sırada yer alan İngiltere’den Premier Lig’i ilk dörtte bitiren kulüpler doğrudan Şampiyonlar Ligi gruplarına katılmaktadır. Ligi beşinci sırada bitiren ve FA Cup şampiyonu olan kulüpler Avrupa Ligi gruplarına doğrudan katılırken, EFL Cup şampiyonu olan kulüp grup ön elemelerinde mücadele etmektedir. Fa Cup ya da EFL Cup şampiyonları ilk beşte yer alıyorsa altıncı sıradaki kulüp Avrupa Ligi gruplarına katılmaktadır.¹⁰

2.1.2. İspanya La Liga

İspanya Futbol Federasyonu (Real Federacion Espanola de Futbol/RFEF) 1913 yılında kurulmuş, İspanya Birinci Ligi ise 1928 yılında federasyon tarafından başlatılmıştır. 1984 yılında ise Birinci Lig’deki 20 kulüp ile İkinci Lig’deki 22 kulübün yönetsel organı olarak Liga Nacional de Futbol Profesional (LFP) kurulmuştur.¹¹

Ligin kuruluşundan bu zamana kadar 9 farklı takım şampiyonluk yarışında birinci olmuştur. Tablo 2.2’de görüldüğü üzere Real Madrid, 33 şampiyonluk ile

⁷ 2018/19 Premier League squads confirmed, (Çevrimiçi) <https://www.premierleague.com/news/844127>, 20 Mart 2019.

⁸ Jack Pitt-Broke, “FA pushing to limit number of Premier League foreign players after Brexit”, (Çevrimiçi) <https://www.independent.co.uk/sport/football/european/brexit-fa-limit-premier-league-foreign-players-cap-a8643301.html> 2018-2019, 20 Şubat 2019.

⁹ “Premier League”, (Çevrimiçi) http://www.transfermarkt.co.uk/premier-league/gastarbeiterdetail/wettbewerb/GB1/saison_id/gesamt/land_id/26#, 20 Şubat 2019.

¹⁰ “European qualification for UEFA competitions explained”, (Çevrimiçi) <https://www.premierleague.com/european-qualification-explained>, 15 Mart 2019.

¹¹ Saurabh Patel, Stefan Szymanski, “Leagues and Competitions”, **Managing Football: An International Perspective**, ed. by. Simon Chadwich, Sean Hamil, London, Routledge, 2009, s. 193.

zirvede, Barcelona 25 şampiyonluk ile ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 2.2: La Liga Şampiyonları (1929-2018)

Kulüp	Şampiyonluk	Sezon
Real Madrid	33	1931-32, 1932-33, 1953-54, 1954-55, 1956-57, 1957-58, 1960-61, 1961-62, 1962-63, 1963-64, 1964-65, 1966-67, 1967-68, 1968-69, 1971-72, 1974-75, 1975-76, 1977-78, 1978-79, 1979-80, 1985-86, 1986-87, 1987-88, 1988-89, 1989-90, 1994-95, 1996-97, 2000-01, 2002-03, 2006-07, 2007-08, 2011-12, 2016-17
FC Barcelona	25	1929-29, 1944-45, 1947-48, 1948-49, 1951-52, 1952-53, 1958-59, 1959-60, 1973-74, 1984-85, 1990-91, 1991-92, 1992-93, 1993-94, 1997-98, 1998-99, 2004-05, 2005-06, 2008-09, 2009-10, 2010-11, 2012-13, 2014-15, 2015-16, 2017-18
Atletico de Madrid	10	1939-40, 1940-41, 1949-50, 1950-51, 1965-66, 1969-70, 1972-73, 1976-77, 1995-96, 2013-14
Athletic Bilbao	8	1929-30, 1930-31, 1933-34, 1935-36, 1942-43, 1955-56, 1982-83, 1983-84
Valencia	6	1941-42, 1943-44, 1946-47, 1970-71, 2001-02, 2003-04
Şampiyonluk yaşayan diğer kulüpler: Real Sociedad (2), Deportivo de La Coruna (1), Real Betis (1), Sevilla FC (1)		

Kaynak: “La Liga de Fútbol Profesional”, (Çevrimiçi) <https://www.laliga.es/en/lfp/>, 5 Mart 2019.

La Liga’ya Real Madrid ile Barcelona arasındaki rekabet damga vurmaktadır. Her iki takımın sportif kimliklerinin yanı sıra politik kimleri de bulunmaktadır. İspanya’nın Katalonya bölgesinin takımı olan Barcelona, Katalan milliyetçiliğinin sembol takımı olarak nitelendirilirken, Real Madrid, merkezdeki gücü ve merkezi iktidarı simgeleyen bir kulüp olarak öne çıkmaktadır.¹²

La Liga’da mücadele eden kulüpler kadrolarında en fazla 25 futbolcu bulundurabilirken, her kulüp Avrupa ülkelerinden herhangi birisinin vatandaşı olmayan (non-EU) en fazla üç futbolcuyu kadrolarına dahil edebilmektedir. (Ataları Avrupalı olan non-EU futbolcular, yabancı statüsünde sayılmamaktadır.)¹³ La Liga’da

¹² Gabriel Colome, “FC Barcelona ve Katalan Kimliği”, **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora, İstanbul, İletişim Yayınları, 1993, s. 131.

¹³ Kev Rob, “La Liga Rules for Non-European Players”, (Çevrimiçi)

2018/19 sezonu itibarıyla forma giyen oyuncuların %41,9'u (201 kişi) yabancı statüsündedir.¹⁴

UEFA ülke puanları sıralamasında 1. sırada yer alan İspanya'da La Liga'yı ilk dört sırada tamamlayan kulüpler Şampiyonlar Ligi gruplarına doğrudan katılmaktadır. Beşinci sırada kulüp ile Copa Del Rey şampiyonu ise Avrupa Ligi gruplarına doğrudan katılmaktadır. Altıncı sıradaki kulüp ise Avrupa Ligi gruplarına katılabilmek için ön eleme oynamaktadır. Ancak, Copa Del Rey şampiyonu kulüp ilk beşte ise altıncı sıradaki kulüp Avrupa Ligi grupları için ön eleme oynama hakkı kazanmaktadır.¹⁵

2.1.3. Fransa Ligue 1

Fransa'ya futbolu, dünyanın diğer yerlerine olduğu gibi, İngilizler götürmüştür. 19. yüzyılda Fransa'ya giden İngiliz iş adamları sayesinde Fransızlar futbol ile tanışmışlardır. İlk futbol kulübü 1872 yılında Le Havre isimli liman şehrinde kurulmuştur. 20. yüzyılın başlarında ise futbol Fransa'nın birçok yerine yayılmış durumdadır. Futbol yaygınlaştıkça birçok yönetsel organ kurulmuş ve bu da kaotik bir ortama yol açmıştır. Söz konusu duruma son vermek ve yönetsel organları tek çatı altında birleştirmek için 1919 yılında Federation Française de Football (FFF) kurulmuştur.¹⁶

Fransa'da 1930 yılına kadar amatör bir şekilde oynanan futbol ligi, 1932 yılında profesyonel bir kimliğe kavuşmuştur. Fransa futbol ligi, 2002 yılına kadar Divison 1 ismi ile faaliyetlerini sürdürürken, bahsi geçen yılda Ligue 1 ismini almıştır. Günümüzde, sponsorluk anlaşması nedeniyle Ligue 1 Conforama adıyla anılan ligde 20 kulüp mücadele etmektedir.

Ligin kuruluşundan bu zamana kadar 18 farklı takım şampiyon olmuştur. Saint-Etienne 10 şampiyonluk ile zirvede ve Marseille 9 şampiyonlukla ikinci sırada yer alırken, Monaco ve Nantes ise sekiz şampiyonluk ile üçüncü sırayı paylaşmaktadırlar. 2000'li yıllara önce Lyon'un, ardından ise Paris Saint-Germain kulübünün damga

<https://ezinearticles.com/?La-Liga-Rules-for-Non-European-Players&id=9295329>, 22 Şubat 2019.

¹⁴ "La Liga", (Çevrimiçi) <https://www.transfermarkt.com.tr/primeradivision/startseite/wettbewerb/ES1>, 22 Şubat 2019.

¹⁵ "Spanish La Liga", (Çevrimiçi) <https://www.footballhistory.org/league/la-liga.html>, 5 Mart 2019.

¹⁶ Stepsen Dobson and John Godard, **The Economics of Football**, V. 2, 2011, s. 380-381.

vurduğu Ligue 1 şampiyonlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.3: Ligue 1 Şampiyonları 1932-2018

Kulüp	Şampiyonluk	Sezon
Saint-Etienne	10	1956–57, 1963–64, 1966–67, 1967–68, 1968–69, 1969–70, 1973–74, 1974–75, 1975–76, 1980–81
Marsilya	9	1936–37, 1947–48, 1970–71, 1971–72, 1988–89, 1989–90, 1990–91, 1991–92, 2009–10
Monaco	8	1960–61, 1962–63, 1977–78, 1981–82, 1987–88, 1996–97, 1999–00, 2016–17
Nantes	8	1964–65, 1965–66, 1972–73, 1976–77, 1979–80, 1982–83, 1994–95, 2000–01
PSG	7	1985–86, 1993–94, 2012–13, 2013–14, 2014–15, 2015–16, 2017–18
Lyon	7	2001–02, 2002–03, 2003–04, 2004–05, 2005–06, 2006–07, 2007–08
Bordeaux	6	1949–50, 1983–84, 1984–85, 1986–87, 1998–99, 2008–09
Reims	6	1948–49, 1952–53, 1954–55, 1957–58, 1959–60, 1961–62
Şampiyonluk yaşayan diğer kulüpler: Nice (4), Lille (3), Sochaux (2), Sete (2), Lens (1), RCF Paris (1), Strasburg (1), Olympique Lillois (1), Roubaix-Tourcoing (1), Auxerre (1), Montpellier (1)		

Kaynak: “Ligue 1”, (Çevrimiçi) <https://www.transfermarkt.com.tr/ligue-1/erfolge/wettbewerb/FR1>, 20 Mart 2019.

Ligue 1 kulüpleri Avrupa ülkelerinden herhangi birisinin vatandaşı olmayan (non-EU) en fazla dört futbolcuyu kadrolarına dahil edebilmektedir.¹⁷ Ligue 1’de 2018/19 sezonu itibarıyla forma giyen oyuncuların %46,5’u (262 kişi) yabancı statüsündedir.¹⁸

UEFA ülke puanları sıralamasında 5. sırada yer alan Fransa’dan UEFA’nın düzenlediği Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi’ne üçer kulüp katılabilmektedir. Ligue 1’i ilk üç sırada tamamlayan kulüpler Şampiyonlar Ligi gruplarına direkt katılım hakkını elde etmektedir,. Dördüncü sıradaki takım ile Coupe de France ve Coupe de la Ligue organizasyonlarının şampiyonları ise UEFA Avrupa Ligi’ne katılmaktadırlar.

¹⁷ Tuğrul Akşar, “Diğer Liglerde Yabancı Sınırlaması Ne Durumda?”, (Çevrimiçi) <http://www.futbolekonomi.com/index.php/vizyon-misyon/2714-dier-liglerde-yabanc-snrlamas-ne-durumda.html>, 4 Nisan 2019.

¹⁸ “Ligue 1”, (Çevrimiçi) <https://www.transfermarkt.com.tr/ligue-1/startseite/wettbewerb/FR1>, 22 Şubat 2019.

Coupe de France ya da Coupe de la Ligue şampiyonları ilk dörtte ise beşinci sıradaki kulüp Avrupa Ligi'ne katılmaktadır.¹⁹

2.1.4. Almanya Bundesliga

Almanya'da futbolun resmi tarihi 1900 yılında Leipzig'de Almanya Futbol Federasyonu'nun (Deutscher Fußball Bund/DFB) kurulması ile başlamıştır. Almanya'da futbolun amatörlikten kurtulması süreci ise 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. 24 Ağustos 1963 yılında Bundesliga'nın (Bundesliga, Almancada milli lig anlamına gelmektedir.) kurulması ile Almanya'da futbol profesyonel bir kimliğe kavuşmuştur.²⁰ Günümüzde, 18 takımdan oluşan Bundesliga'da her sezon son iki sıradaki takım direkt bir alt lige düşerken, sondan üçüncü takım ile bir alt ligi üçüncü sırada bitiren takım play-off maçlarına çıkmakta, kazanan takım Bundesliga'da oynamaya hak kazanmaktadır.²¹

Bundesliga kurulduğunda kulüplerin en fazla iki yabancı oyuncu oynatabilirken, 1992 yılında bu sayı üçe çıkarılmış, 2016/2017 sezonunda ise yabancı sınırı kaldırılmıştır. Kulüpler istedikleri kadar yabancı oyuncuyu kadrolarında bulundurabilirler, ancak, Alman futbol akademilerinde yetişmiş en az 8 oyuncu kadroda bulunmak zorundadır. Bu sekiz oyuncunun ise en az dört tanesinin kulüp taraftarından yetiştirilmesi gerekmektedir.²² Bundesliga'nın kurulduğu 1963 yılında 300 futbolcudan 7'si yabancı iken, 2018/2019 sezonu itibarıyla 272 yabancı futbolcu bulunmaktadır (Toplamın %53'üne denk gelmektedir.).²³

Bundesliga'nın başladığı 1963 yılından bu zamana kadar 12 farkı kulüp şampiyon olmuştur. Bayern Münih, 27 şampiyonluk ile bu alanda açık ara zirvede yer almaktadır. Bundesliga'ya damgasını vuran Bayern Münih'in Tablo 2.4'te de

¹⁹ “Les Places Européennes Pour La France”, (Çevrimiçi) <https://www.lfp.fr/ligue1/article/les-places-europeennes-pour-la-france.htm>, 6 Mart 2019.

²⁰ Dobson ve Godard, **A.g.e.**, s. 381-382.

²¹ “History”, (Çevrimiçi) <https://www.dfb.de/en/leagues/bundesliga/history/>, 23 Şubat 2019.

²² “Diversity breeds success: foreign players in the Bundesliga”, (Çevrimiçi) <https://www.alumniportal-deutschland.org/en/germany/sports/football-bundesliga-foreign-players/>, 3 Mart 2019.

²³ “Bundesliga”, (Çevrimiçi) <https://www.transfermarkt.com/1-bundesliga/gastarbeiter/wettbewerb/L1>, 20 Şubat 2019.

görüldüğü üzere, son altı sezonda şampiyon olduğu görülmektedir.

Tablo 2.4: Bundesliga Şampiyonları 1963-2018

Kulüp	Şampiyonluk	Sezon
Bayern Münih	27	1968–69, 1971–72, 1972–73, 1973–74, 1979–80, 1980–81, 1984–85, 1985–86, 1986–87, 1988–89, 1989–90, 1993–94, 1996–97, 1998–99, 1999–2000, 2000–01, 2002–03, 2004–05, 2005–06, 2007–08, 2009–10, 2012–13, 2013–14, 2014–15, 2015–16, 2016–17, 2017–18
B. Dortmund	5	1962–63, 1994–95, 1995–96, 2001–02, 2010–11, 2011–12
Borussia Mönchengladbach	5	1969–70, 1970–71, 1974–75, 1975–76, 1976–77
Werder Bremen	4	1964–65, 1987–88, 1992–93, 2003–04
Şampiyonluk yaşayan diğer kulüpler: Hamburger SV (3), VFB Stuttgart (3), FC Köln (2), FC Kaiserslautern (2), TSV 1860 München (1), FC Nürnberg (1), Eintracht Braunschweig (1), VFL Wolfsburg (1)		

Kaynak: “Number of championships won in the first Bundesliga in Germany from 1963 to 2018”, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/591112/bundesliga-championships-of-german-football-clubs/>, 20 Mart 2019.

UEFA ülke puanları sıralamasında 4. sırada yer alan Almanya’dan UEFA’nın düzenlediği Şampiyonlar Ligi’ne dört ve Avrupa Ligi ‘ne ise üç kulüp katılabilmektedir. Ligi ilk dört sırada bitiren kulüp, Şampiyonlar Ligi gruplarına, beşinci sıradaki kulüp Avrupa Ligi gruplarına direkt katılırken, altıncı sıradaki kulüp Avrupa Ligi üçüncü ön eleme turuna katılmaktadır.²⁴

2.1.5. İtalya Serie A Ligi

İtalya’ya futbolu 1860’larda İngiliz göçmenlerin getirdiği düşünülmektedir. İngilizler, ilk olarak Livorno, Genoa ve Palermo gibi liman şehirlerinde futbol oynamışlardır. İlk futbol kulüpleri ise 1881 yılında Torino’da kurulan International Football Club ile 1893 yılında Genoa’da kurulan Genoa Cricket and Athletic Club’tır. Futbol kulüplerinin kurulması ile birlikte 1898 yılında İtalya Futbol Federasyonu (FIGC) kurulmuş ve aynı yıl Torino’da ilk futbol turnuvası düzenlenmiştir.²⁵

²⁴ “How qualifying for Europe works in the Bundesliga”, (Çevrimiçi)

<https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/noblmd11-how-qualifying-for-europe-works-in-the-bundesliga.jsp>, 10 Mart 2019.

²⁵ S. Hamil, S. Morrow, C. Idle, G. Rossi and S. Faccendini, “The Governance and Regulation of Italian Football”, **Soccer&Society**, Vol. 11, No. 4, July 2010, s. 375.

1898 ile 1929 yılları arasında İtalya’da futbol bölgesel liglerde oynanırken, İtalya Futbol Federasyonu (FIGC) 1929 yılında bölgesel ligleri birleştirerek Serie A’yı kurmuştur. Başlangıçta 18 kulüpten oluşan Serie A’da yıllar itibarıyla kulüp sayısı 16 ile 21 sayısı arasında değişmiştir. 1988-2004 yılları arasında 18 olan kulüp sayısı 2004 yılında 20’ye çıkarılmıştır.²⁶

İtalya’da 2010 yılına kadar Serie A ve Serie B (Bir alt lig) ligleri 1949 yılında kurulan Lega Calcio altında faaliyet göstermekteydi. Ancak, yayın hakları konusundaki anlaşmazlık nedeniyle Serie A, 2009 yılı Temmuz ayında Lega Calcio’dan ayrıldığı duyurmuştur.²⁷

Serie A kulüpleri kadrolarında en fazla 25 futbolcu bulundurabilirken, AB ülkeleri dışından en fazla 5 yabancı futbolcu oynatılabilmektedir.²⁸ Serie A’da 2018/19 sezonu itibarıyla oyuncuların %51,7’si (296 kişi) yabancı statüsündedir.²⁹

UEFA ülke puanları sıralamasında 3. sırada yer alan İtalya’da Serie A’yı ilk dörtte bitiren kulüpler doğrudan Şampiyonlar Ligi gruplarına katılmaktadır. Ligi beşinci sırada bitiren ve Coppa Italia şampiyonu olan kulüpler Avrupa Ligi gruplarına doğrudan katılırken, altıncı sırada bitiren kulüp grup ön elemelerinde mücadele etmektedir. (Coppa Italia şampiyonu ilk altıda yer alıyorsa, ligi yedinci sırada bitiren kulüp Avrupa Ligi’ne katılmaktadır.)³⁰

1898 yılından günümüze kadar Serie A ve öncülü olan liglerde 18 farklı takım şampiyon olmuştur. Tablo 2.5’te de görüldüğü üzere Juventus 34 şampiyonluk ile zirvede yer alırken, AC Milan ve Internazionale 18’er şampiyonluk ile ikinci sırada, Genoa ise 9 şampiyonluk ile üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 2.5: Serie A Şampiyonları

²⁶ Alessandro Baroncelli and Raul Caruso, “The organization and economics of italian serie a: A Brief Overall View”, **Rivista Di Diritto Economia Dello Sport**, Vol. VII, No: 2, 2011, s. 69.

²⁷ **A.e.**, s. 69-70.

²⁸ “Avrupa’da yabancı sınırı var mı?”, (Çevrimiçi)

<https://www.futbolarena.com/avrupada-yabanci-siniri-var-mi-hangi-ligde-kac-yabanci-oyunyor-357750h/>, 5 Mart 2019.

²⁹ “Serie A”, (Çevrimiçi) <https://www.transfermarkt.com.tr/serie-a/startseite/wettbewerb/IT1>, 22 Şubat 2019.

³⁰ “Italian Serie A”, (Çevrimiçi) http://www.espn.com/soccer/standings/_/league/ita.1, 5 Mart 2019.

Kulüp	Şampiyonluk	Sezon
Juventus	34	1905, 1925–26, 1930–31, 1931–32, 1932–33, 1933–34, 1934–35, 1949–50, 1951–52, 1957–58, 1959–60, 1960–61, 1966–67, 1971–72, 1972–73, 1974–75, 1976–77, 1977–78, 1980–81, 1981–82, 1983–84, 1985–86, 1994–95, 1996–97, 1997–98, 2001–02, 2002–03, 2004–05, 2005–06, 2011–12, 2012–13, 2013–14, 2014–15, 2015–16, 2016–17, 2017–18
Milan	18	1901, 1906, 1907, 1950–51, 1954–55, 1956–57, 1958–59, 1961–62, 1967–68, 1978–79, 1987–88, 1991–92, 1992–93, 1993–94, 1995–96, 1998–99, 2003–04, 2010–11
Internazionale	18	1909–10, 1919–20, 1929–30, 1937–38, 1939–40, 1952–53, 1953–54, 1962–63, 1964–65, 1965–66, 1970–71, 1979–80, 1988–89, 2005–06, 2006–07, 2007–08, 2008–09, 2009–10
Genoa	9	1898, 1899, 1900, 1902, 1903, 1904, 1914–15, 1922–23, 1923–24
Şampiyonluk yaşayan diğer kulüpler: Torino (7), Bologna (7), Pro Vercelli (7), Roma (3), Napoli (2), Lazio (2), Fiorentina (2), Cagliari (1), Casale (1), Novese (1), Hellas Verona (1), Sampdoria (1)		

Kaynak: “Roll of Honour”, (Çevrimiçi) <http://www.legaseriea.it/en/serie-a/roll-of-honour>, 20 Mart 2019.

2.1.6. Beş Büyük Lig’de Kulüplerin Kurumsal Yapısı

Beş büyük ligde kulüpler şirket ya da dernek şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Futbolun endüstriyellemesi ile birlikte şirketleşme hız kazanmakla birlikte hala kulüplerin önemli bölümü dernek statüsündedir.

2.1.6.1. Kulüplerin Şirketleşmesi

Avrupa’nın en büyük beş liginin (İngiltere, İspanya, Almanya, Fransa ve İtalya) şirketleşme performansına bakıldığında İngiltere’nin bu alanda lider konumda olduğu görülmektedir. İngiltere’de kulüp yapısı diğer liglerden farklılık arz etmektedir. Avrupa’da, Barselona ve Bayern Münih gibi büyük kulüpler de dahil olmak üzere kulüplerin çoğunluğu dernek statüsündedirler. Dernek statüsündeki kulüpler üyelerin

seçtikleri bir komite tarafından yönetilmektedirler. İngiltere’de ise kulüplerin büyük bölümü 19. yüzyılın sonlarına doğru şirketleşmişler.³¹

İngiliz kulüplerin hisseleri geç 19. yüzyıldan günümüze değin şirketler, girişimciler ve yatırımcılar tarafından satın alınabilmektedir. Ancak, 1892 yılında getirilen “Rule 34” kulüplerin elde ettiği karın hissedarlara dağıtılmasını sınırlandırmış, yöneticilere ücret yasağı getirmiş ve kulübün tasfiyesi halinde kulüp varlıklarının başka bir spor kulübüne transferi şartını getirmiştir. 1981 yılında Rule 34 kaldırılarak İngiliz futboluna yapılacak yatırımların önü açılmıştır.³²

Şirketleşme alanında dünya futboluna öncülük eden İngiliz kulüplerinden Tottenham Hotspurs ise 1983 yılında borsa koteye olarak dünya futbolunda bir ilki gerçekleştirmiştir. 1990’lı yıllarda ise birçok İngiliz futbol kulübü hisselerini halka arz etmiştir.³³

Günümüzde, anonim şirket ya da halka açık şirket olarak faaliyetlerini sürdüren Premier Lig kulüplerinin ağırlıklı kısmının çoğunluk hissedarı yabancı kişi veya şirketlerdir. Premier Lig’e yabancı yatırımcının gelmesine ilk örnek Mohamed El Fayed’in 1997 yılında Fulham kulübünün çoğunluk hisselerini satın almasıdır. Daha sonra, 2003 yılında Chelsea kulübü Rus iş adamı Roman Abramovich tarafından satın alınmıştır. 2005 yılında Manchester United kulübünün hisselerinin %98’i Amerikalı Glazer ailesinde toplanmıştır. 2008 yılında ise Manchester City kulübünün çoğunluk hisseleri Abu-Dhabi merkezli Abu Dhabi United Group Investment and Development Limited tarafından satın alınmıştır. Bugün itibarıyla, İngiliz kulüplerin tamamına yakınının sahibi şirketler ya da girişimcilerdir..³⁴

UEFA tarafından hazırlanan The Club Footballing Landscape raporuna göre

³¹ Stefan Szymanski and Stephanie Leach, “Making Money Out of Football”, **Scottish Journal of Political Economy**, Vol. 62, No. 1, February 2015, s. 66.

³² Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas, Patricio Sánchez-Fernández, “Sports Finance: Revenue Sources And Financial Regulations In European Football”, **Sports (and) Economics**, Nisan 2019, S. 330.

³³ Marc Rohde and Christoph Breuer, “The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence from the Premier League”, **Redfame Applied Economics and Finance**, Vol. 3, No. 2, 2016, s. 244.

³⁴ Sean Hamil, Geoff Walters, “Financial performance in English professional football: ‘an inconvenient truth’”, **Soccer & Society**, C. 11, No: 4, Temmuz 2010, s. 362-366.

Premier Lig kulüplerinin her biri bir şahsa veya şirkete aittir. 20 kulübün 13 tanesinin sahibi yabancı kişi ya da şirket, 7 tanesinin sahibi yerli kişi ya da şirkettir.³⁵

1980’li yıllardan sonra futbolun endüstriyel bir faaliyet haline gelmesi ile birlikte İspanyol futbolunun yapısı da değişmiştir. 1990 yılında çıkarılan spor yasası ile kulüplerin profesyonel bir şirket gibi yönetilmelerine imkan tanınmıştır.³⁶ Günümüzde La Liga kulüplerinin çoğunluğu şirket olarak faaliyetlerini sürdürürken, Real Madrid, Barcelona FC, Athletic Bilbao ve Osasuna gibi kulüpler ise dernek statüsündedirler.

Bundesliga’da mücadele eden kulüpler limited şirket (GmbH), halka açık şirket (AG) ve dernek statüsünde faaliyetlerini sürdürmektedirler. 1998 yılından önce Alman kulüplerinin tamamı dernek statüsünde iken, bahsedilen yıldan sonra Almanya Futbol Federasyonu kulüplere şirketleşme izni vermiştir. Ancak, şirketleşen kulüplerin hisselerinin %50+1’den fazlasının sahibi kulüp üyeleridir. Futbol Federasyonu bu kural ile kulüpler arasındaki rekabetin dengeli ve güvenilir olmasını, kulüplerin ekonomik istikrarını, profesyonel ve amatör branşlar arasındaki ilişkiyi sağlamlaştırmayı amaçlamaktadır. Bayern Leverkusen ve VFL Wolfsburg kulüpleri ise %50+1 kuralına istisna teşkil etmektedirler. Bayern Leverkusen hisselerinin tamamı Alman kimya şirketi Bayer’de, VFL Wolfsburg hisselerinin tamamı ise Alman otomobil üreticisi Volkswagen’e aittir. İlgili şirketler %50+1 kuralından önce 20 yıl boyunca kulüp hisselerine sahip olduklarından istisnaya tabi tutulmuştur.³⁷ Son dönemde, Bundesliga, finansal olarak Premier Lig ile La Liga’nın gerisinde kaldığı için %50+1 kuralı tartışmaya açılmıştır.³⁸

Serie A’da futbol kulüpleri 1981 yılına kadar dernek statüsünde iken, 1981 yılında çıkarılan yasa ile kulüplerin, elde ettikleri gelirleri spor faaliyetine yatırmak

³⁵ UEFA, **The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017**, s. 24.

³⁶ Sandalio Gomez, Carlos Marti and Cristina Bofarull Mollo, “Commercialisation and Transformation in Spanish Top Football”, **The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective**, Routledge, 2011, s. 181-182.

³⁷ “German Model Explained”, (Çevrimiçi) <https://supporters-direct.org/articles/german-model-explained>, 1 Mart 2019.

³⁸ “German soccer rules: 50+1 explained”, (Çevrimiçi) <https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/german-soccer-rules-50-1-fifty-plus-one-explained-466583.jsp>, 1 Mart 2019.

kaydıyla, anonim şirket olarak örgütlenmelerine izin verilmiştir. 1996 yılında çıkarılan yasa ise futbol kulüplerine normal bir şirket gibi gelirlerini istedikleri alanda değerlendirme imkanını vermiştir. Şirketleşmeye ilişkin düzenlemelerle birlikte İtalyan kulüplerinin kar amacı güden birer ticari işletme haline dönüşmelerine zemin hazırlanmıştır.³⁹

Fransız futbol kulüpleri ilk olarak dernek olarak örgütlenmişlerdir, ancak, 1970’li yıllarda kulüplerin artan gelirleri ve maliyetleri bir dönüşümü zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda, 1975 yılında futbol kulüplerine yarı-limited şirket statüsünde faaliyet izni verilmiştir. Buna göre, kulüplerin sahipleri dernek ve yerel otoriteler olacaktır. 1984 yılında ise kulüplerin sportif amaçlı limited şirket kurmalarına ilişkin yasa çıkarılmıştır. Societe Anonymme a Objet Sportif (SAOS) olarak adlandırılan yeni şirket modelinde dernek ruhunu koruyabilmek için kulüplerin %50’sinden fazlasının derneğe ait olması kuralı getirilmiştir. (1992 yılında bu oran %32’ye indirilmiştir.) Ancak, endüstriyel futbol döneminde rakiplerinin gerisinde kalan Fransız kulüplerinin finansal olanaklarını artırabilmek için 2001 yılında Societe Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) olarak adlandırılan yeni modele geçilmiştir. Limited şirkete benzeyen yeni modelde, kulüplerin tamamına şirketler ya da iş adamları sahip olabilir. 2006 yılında yapılan düzenleme ile ise kulüplere borsaya kote olma hakkı tanınmıştır.⁴⁰

2.1.6.2. Kulüplerin Borsaya Kote Olması

Modern futbolun anavatanı İngiltere, aynı zamanda kulüplerin şirketleşmesi alanında da futbol dünyasına öncülük etmiştir. İngiliz kulübü Tottenham Hotspurs 1983 yılında borsa koteye olarak dünya futbolunda bir ilki gerçekleştirmiştir. Borsaya ilk olarak kote olan diğer İngiliz kulüpleri ise Milwall (1989) ile Mancher United (1991) olmuştur.⁴¹

³⁹ Alessandro Baroncelli and Raul Caruso, “The organization and economics of italian serie a: A Brief Overall View”, **Rivista Di Diritto Economia Dello Sport**, C. VII, No: 2, 2011, s. 71.

⁴⁰ Benoit Senaux, “The Regulated Commercialisation of French Football”, **The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective**, ed. by. Hallgeir Gammelsaeter and Benoit Senaux, London, Routledge, 2013, s. 130-131.

⁴¹ Stephanie Leach, Stefan Szymanski, “Making Money Out of Football”, **Scottish Journal of Political Economy**, C. 62, No. 1, Şubat 2015, s. 69-70.

Futbolda endüstrileşme süreci hızlandıkça borsaya giren kulüpler yatırımlar için karlı bir alan olarak görülmüşlerdir. 1995-1996 ile yılları arasındaki 18 aylık dönemde Man United hisselerinin %336, Tottenham hisselerinin ise %368 artması diğer kulüpleri de şirketleşmeye ve borsa kote olmaya teşvik etmiştir. 2000 yılı itibarıyla, İngiltere’de borsaya kote kulüp sayısı 22’ye ulaşmıştır. Ancak, yatırımcılar, futbol kulüplerinden bekledikleri karı edememiş ve birçok kulüp halka arzdan istediği finansmanı elde edememiştir. Yatırımcıların kulüp hisselerine ilgilerinin azalması nedeniyle hisse fiyatları düşmüş ve birçok kulüp borsadan çıkmak zorunda kalmıştır.⁴² Son 10 yıllık dönemde ise Premier Lig’den 5 kulüp (Arsenal, Tottenham, Watford, Millwall, Birmingham City hakim ortaklarının isteği ile borsadan çekilmişlerdir.⁴³ Günümüzde yalnızca Man United kulübünün hisseleri New York Borsası’nda işlem görmektedir.⁴⁴

Fransa’da 2006 yılında yapılan düzenleme ile ise kulüplere borsaya kote olma hakkı tanınmıştır. Günümüzde Ligue 1 kulüplerinden Lyon borsaya kotedir.⁴⁵

Serie A’da ilk olarak 1998 yılında S.S. Lazio borsaya kote olmuştur. Sonrasında ise, 2001 yılında Juventus FC, 2002 yılında Roma FC kulüpleri hisselerini halka arz etmiştir. Almanya’da ise borsaya kote olan tek kulüp olan Borussia Dortmund, 2000 yılında hisselerini halka arz etmiştir.⁴⁶

Borsada işlem gören Avrupalı futbol kulüplerinin hisselerini kapsayan Stoxx Europe Football Endeksi’ne göre Avrupa’da 22 kulübün hisseleri halka arz edilmiş durumdadır. Danimarka’dan 5, Türkiye’den 4, İtalya ve Portekiz’den ise 3’er kulübün hisseleri borsada işlem görmektedir. Fransa’da Lyon, İtalya’da Lazio, Juventus ve Roma, Almanya’da yalnızca Borussia Dortmund borsaya kote iken, İspanya’da borsaya kote kulüp bulunmamaktadır. İngiliz kulüp Manchester United’ın hisseleri ise

⁴² Geof Walters, Sean Hamil, “Ownership and Governance”, **Managing Football: An International Perspective**, ed. by. Simon Chadwich, Sean Hamil, London, Routledge, 2009, s. 20.

⁴³ UEFA, **The European Club Footballing Landscape**, Haziran 2018, s. 29.

⁴⁴ “Manchester United begins trading on NYSE”, (Çevrimiçi) <https://www.bbc.com/news/av/19214395/manchester-united-begins-trading-on-nyse>, 20 Mart 2019.

⁴⁵ Senaux, **A.g.m.**, s. 130-131.

⁴⁶ Stefan Szymanski, “The Americanization of European Football”, **Football Economics and Policy**, Ed. by. Stefan Szymanski, s. 57.

New York Borsası’nda işlem görmektedir.

Tablo 2.6: Ülkelere Göre Borsaya Kote Kulüp Sayısı

Ülke	Borsaya Kote Kulüp Sayısı
Danimarka	5
Türkiye	4
İtalya	3
Portekiz	3
İngiltere	1
İskoçya	1
Fransa	1
Hollanda	1
İsviçre	1
Almanya	1
İsviçre	1
Makedonya	1
Polonya	1

Kaynak: “Stoxx Europe Football”, (Çevrimiçi) <https://www.stoxx.com/index-details?symbol=FCTP>, 5 Nisan 2019.

UEFA ülke puanları sıralamasında 1. sırada yer alan İspanya’da La Liga’yı ilk dört sırada tamamlayan kulüpler Şampiyonlar Ligi gruplarına doğrudan katılmaktadır. Beşinci sırada kulüp ile Copa Del Rey şampiyonu ise Avrupa Ligi gruplarına doğrudan katılmaktadır. Altıncı sıradaki kulüp ise Avrupa Ligi gruplarına katılabilmek için ön eleme oynamaktadır. Ancak, Copa Del Rey şampiyonu kulüp ilk beşte ise altıncı sıradaki kulüp Avrupa Ligi grupları için ön eleme oynama hakkı kazanmaktadır.⁴⁷

2.1.6.3. Kulüplerin Ortaklık Yapısı

Avrupa’da kulüplerin şirketleşmesi önündeki engellerin kaldırılması ile yatırımcılar kulüplere ortak olmaya başlamışlardır. Son yıllarda Avrupa kulüplerinin önemli bölümünün hisselerine az sayıda yatırımcının sahip olduğu dikkati çekmektedir. 2016 yılında %54 olan ortaklık yoğunlaşması 2016 yılında %64’e yükselmiştir. 2015/16 sezonu itibarıyla beş büyük ligdeki kulüplerin %73’ünde ortaklık yoğunlaşması bulunmaktadır.⁴⁸

⁴⁷ “Spanish La Liga”, (Çevrimiçi) <https://www.footballhistory.org/league/la-liga.html>, 5 Mart 2019.

⁴⁸ Sánchez, Barajas, Fernández, **A.g.m.**, s. 330.

UEFA tarafından hazırlanan “The European Club Footballing Landscape” raporuna göre 2017 yılında Premier Lig, Serie A ve Ligue 1’deki kulüplerin tamamının, La Liga’da %75’inin, Bundesliga’da ise %28’inin hakim ortakları özel kişi ya da şirketlerdir..⁴⁹ Tablo 2.6’da görüldüğü gibi, Avrupa futbolunun sportif ve mali açıdan en önemli 15 kulübünün çoğunluğunun ortaklık yapısında şirket ya da kişiler hakimdir. Yalnızca, Real Madrid ve Barsenola’nın tamamı, Bayern Münih’in ise %75’i kulüp üyelerine aittir.

Avrupa futbol kulüplerinin ortaklık yapısında dikkati çeken bir diğer olgu ise yabancı yatırımcıların ağırlığının artmasıdır. 2017 yılı itibarıyla Premier Lig’de 13, Serie A’da 4, Ligue 1’de 6, La Liga’da 3, Almanya’da ise 1 kulübün sahibi yabancı kişi ya da şirketlerdir.⁵⁰ Özellikle, Orta Doğulu, Kuzey Amerikalı ve Asyalı sermayedarların Avrupa futbol kulüplerine ortak olmaları dikkati çekmektedir. Orta Doğulu yatırımcılar 2008 yılında Manchester City’i, 2011 yılında PSG’yi, Kuzey Amerikalı yatırımcılar 2010 yılında Arsenal ve Liverpool’u, 2011 yılında Roma’yı, 2014 yılında Swansea City’i, 2018 yılında Milan’ı, Asyalı yatırımcılar 2010 yılında Leicester City’i, 2016 yılında Nice ve West Bromwich Albion’u satın almışlardır.⁵¹

Avrupa’da futbol kulüplerinin milyarder işadamları tarafından satın alınması Avrupa futbolundaki rekabeti olumsuz etkilemiştir. Chelsea, PSG ve Manchester City, kulüp sahiplerinin fonlaması sayesinde tarihlerinde görmedikleri başarılarla ulaşmışlardır. Abramovich satın almadan önce Chelsea’nin kulüp tarihindeki tek şampiyonluğunun üzerinden 50 yıl geçmiştir. Son 15 sezonda ise Chelsea 5 lig şampiyonluğu, 1 Şampiyonlar Ligi ve 1 UEFA kupası kazanma başarısını göstermiştir. Aynı şekilde, Katarlılar tarafından satın alınmadan önce yalnızca iki şampiyonluğu olan PSG 2011/12 sezonundan itibaren 5 lig şampiyonluğu kazanmıştır.⁵²

⁴⁹ UEFA, **The European Club Footballing Landscape**, s. 23-24.

⁵⁰ **A.e.**, s. 23-24.

⁵¹ **A.e.**, s. 27.

⁵² Mazhar Yasin, “Bazı Kulüpleri Neden Sevmiyoruz”, **Fitbol Dergisi**, Sayı: 44, Nisan 2019, s. 22.

Tablo 2.7: Avrupa Kulüplerinin Ortaklık Yapısı - 2017/18

Kulüp	Ortaklık Yapısı	Ortaklık Payı	Kulüp	Ortaklık Yapısı	Ortaklık Payı
Man City	Abu Dhabi United Group	87,00%	Liverpool	Fenway Sports Group	100,00%
	China Media Capital	13,00%		Evonik Industries AG	14,78%
Arsenal	Stan Kroenke	67,00%	Borussia Dortmund	Bernd Geske	9,00%
	Alisher Usmanov	30,00%		Borussia Dortmund	5,53%
PSG	Qatar Sports Inv.	100,00%		Signal Iduna	5,43%
Tottenham Hotspur	Enic Group	85,55%		Puma	5,00%
Real Madrid	Kulüp Üyeleri	100,00%		Halka Arz	60,25%
Man UTD	Glazer Ailesi	92,25%	Inter	Suning Commerce Group (Zhand Jindong)	68,55%
	George Soros	7,00%		International Sports Capital	31,05%
Juventus	Agnelli Family (Fiat Grup)	64,00%	Atletico Madrid	Miguel Angel Gil Marin	52,00%
	Azınlık Hissedar	36,00%		Enrique Cerezo	20,00%
Chelsea	Roman Abramovich	100,00%		Dalian Wanda Group	20,00%
	Kulüp Üyeleri	75,00%		Azınlık Hissedar	8,00%
Bayern Münih	Adidas	8,33%	Olympique Lyonnais	Jean-Michel Aulas	27,98%
	Audi	8,33%		Jerome Seydoux	23,81%
	Allianz	8,33%		IDG Capital Partners	20,00%
Barselona	Kulüp Üyeleri	100,00%		Halka Arz	28,00%

Kaynak: Deloitte, **Football Money League**, Ocak 2019.

2.2. AVRUPA’NIN BEŞ BÜYÜK LİĞİNİN EKONOMİSİ

Günümüzde Avrupa futbolunun sportif anlamda en başarılı beş ligi olan Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Ligue 1 ve Serie A, aynı zamanda, ekonomik ve finansal olarak da en gelişmiş liglerdir. Bu başlık altında, beş büyük lig finansal ve iktisadi açıdan detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.2.1. Beş Büyük Ligin Finansal Yapısı

Avrupa futbol kulüplerinin aktif toplamı 2008-2017 yılları arasında %64 artış göstererek 32.7 milyar Euro seviyesinde gerçekleşmiştir. 2016/17 sezonunda aktif toplamının %26’sı oyunculardan, %26’sı maddi duran varlıklardan, geriye kalanı ise diğer varlıklardan oluşmaktadır.

Beş büyük lig arasında aktif toplamı en değerli lig Premier Lig olmuştur. Premier Lig’in aktif toplamı 2016/17 sezonunda 9.8 milyar Euro ile en yakın rakibi La Liga’nın 2 katı düzeyinde gerçekleşmiştir. Aynı dönemde La Liga’nın aktif toplamı 4.8 milyar Euro, son sırada yer alan Ligue 1’in ise aktif toplamı 2.4 milyar Euro olarak hesaplanmıştır. Aktif toplamının toplam gelire oranının en yüksek olduğu lig ise Serie A olmuştur.

Tablo 2.8: Beş Büyük Ligde Aktif Yapısı 2016/17 Sezonu

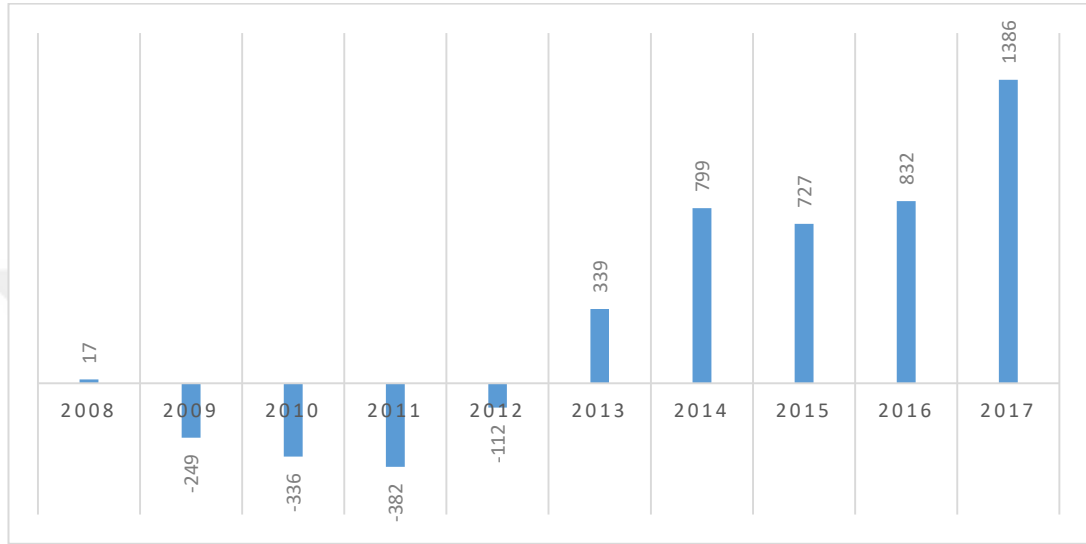
Sıra	Lig	Toplam (Milyon Euro)	Artış	Aktif Toplamı/Toplam Gelir
1	Premier Lig	9.872	11%	180%
2	La Liga	4.807	20%	170%
3	Serie A	4.513	29%	210%
4	Bundesliga	3.398	14%	120%
5	Ligue 1	2.458	11%	150%
8	Süper Lig	789	31%	110%

Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 106.

Avrupa futbol kulüplerinin faaliyet karlılığı 2013 yılından itibaren artış trendindedir. 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %67 artarak yaklaşık 1,4 milyar Euro seviyesinde gerçekleşmiştir. Avrupa futbolunda faaliyet karlılığının artan bir

seyir izlemesinde FFP'nin olumlu katkısının olduğu düşünülmektedir.⁵³ Grafik 2-1'de Avrupa kulüplerinin faaliyet karlılığının gelişimi verilmiştir.

Grafik 2-1: Avrupa Kulüplerinin Faaliyet Karlılığının Gelişimi – 2008/2017 (Milyon Euro)



Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 93.

UEFA'nın The European Club Footballing Landscape raporuna göre Avrupa futbolu 2008 yılından 2016 yılına kadar net zarar ederken, 2017 yılında 615 milyon Euro net kar etmiştir. 2017 yılında net kar edilmesinde faaliyet dışı alanda kaydedilen giderlerdeki azalış değil, faaliyet karındaki artış belirleyici olmuştur.⁵⁴

Lig bazında, Premier Lig 2013/14 sezonundan itibaren en fazla faaliyet karı kaydeden lig olmuştur. Premier Lig'in faaliyet karlılığı 2016/17 sezonunda bir önceki yıla göre %77 artarak 1.2 milyar Euro olarak gerçekleşmiştir. Premier Lig'i, 437 milyon Euro ile La Liga, 343 milyon Euro ile Bundesliga takip etmektedir. Ligue 1 ve Serie A'nın 2007-2017 yılları arasında her dönem faaliyetlerinden zarar ettiği görülmektedir. Grafik 2-2'de beş büyük ligde faaliyet karlılığının gelişimi verilmiştir.

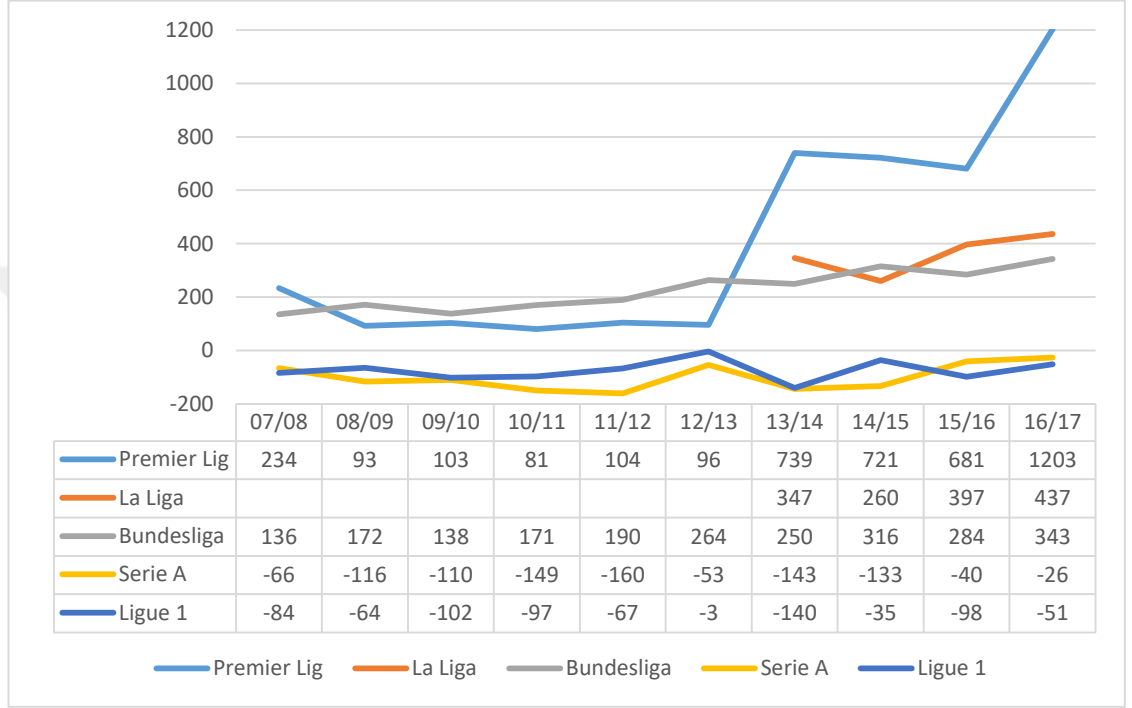
UEFA'nın The European Club Footballing Landscape raporuna göre, 2016/17 sezonunda en fazla net kar kaydeden lig ise 549 milyon Euro gelir ile yine Premier Lig

⁵³ UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 93.

⁵⁴ A.e., s. 96.

olmuştur. Premier Lig'i 168 milyon Euro ile La Liga'nın takip etmektedir. Ligue 1 ise 2016/17 sezonunda 51 milyon Euro net zarar kaydetmiştir.⁵⁵

Grafik 2-2: Beş Büyük Ligde Faaliyet Karlılığının Gelişimi 2007/08-2016/17 (Milyon Euro)

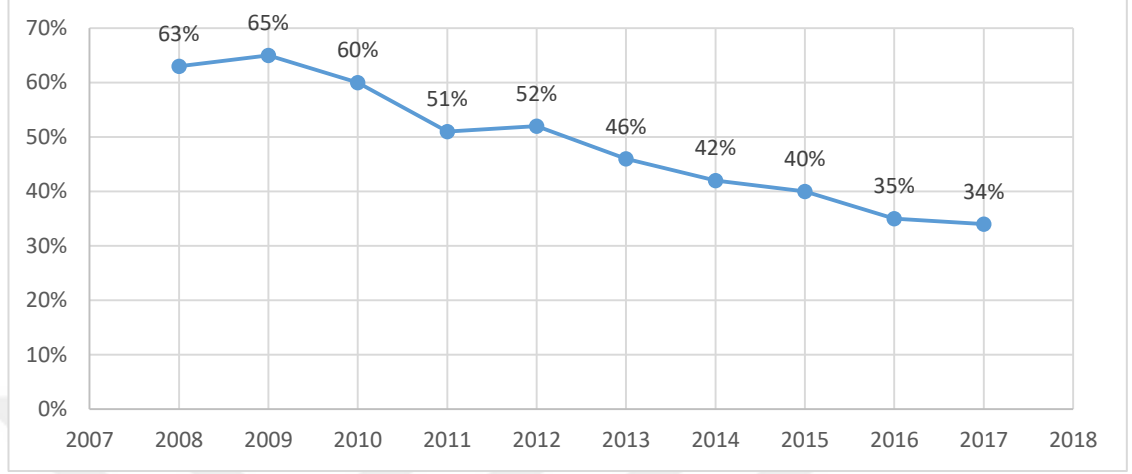


Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 96.

Avrupa kulüplerinin net borcunun toplam gelire oranı yıllar itibarıyla azalan bir seyir izlemiş ve 2017 yılında %34 olarak gerçekleşmiştir. Lig bazında bakıldığında en borçlu ligin 1.3 milyar Euro ile Serie A olduğu, ikinci sırada ise Premier Lig'in yer aldığı görülmektedir. Avrupa'nın beş büyük liginden olan Bundesliga ise en az borçlu lig görünümündedir. Avrupa liglerinin 2017 yılında 6.8 milyar Euro olarak gerçekleşen net borç toplamının 3.2 milyar Euro'sunu ortaklara borçlar, 2.7 milyar Euro'sunu finansal kuruluşlara olan borçlar oluştururken, 800 milyon Euro'sunu net transfer borçları oluşturmaktadır.

⁵⁵ A.e.

Grafik 2-3: Avrupa Kulüplerinde Net Borçluluğun Toplam Gelir İçindeki Payının Gelişimi



Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 113.

Net borçluluk toplam gelire oranlandığında Serie A'nın %62 ile en üst sırada yer aldığı, en düşük borçluluk oranının ise %6 ile Bundesliga'da gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 2.9: Lig Bazında Net Borçluluk Durumu

Sıra	Lig	Net Borç	Değişim Yüzdesi	Kulüp Ortalaması	Toplam Gelirdeki Payı
1	Serie A	1.347	6%	67.4	62%
2	Premier Lig	1.324	0%	66.2	25%
3	Süper Lig	897	61%	49.8	123%
4	Rusya	515	46%	32.2	63%
5	Ligue 1	634	13%	31.7	39%
6	Portekiz Ligi	566	-6%	31.5	131%
7	La Liga	547	11%	27.3	19%
8	Danimarka Ligi	163	8%	11.6	91%
9	Bundesliga	156	57%	8.7	6%

Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 113.

Manchester United, 2017 yılında 459 milyon Euro net borcu ile Avrupa'nın en borçlu kulübüdür. Ancak, Manchester United, giderlerinin üzerinde gelir yarabildiği için net borcunun toplam gelire oranı %70 düzeyinde kalmıştır. Avrupa'nın ikinci en

borçlu kulübü olan Internazionale kulübünün ise toplam borcu toplam gelirin 1,6 katı seviyesinde gerçekleşmiştir. Net borcun toplam gelire oranı bakımından ise ilk sırada CSKA Moskova yer alırken, ikinci sırada FC Kopenhavn, üçüncü sırada ise Galatasaray yer almıştır. Tablo 2.10’da 2017 yılında Avrupa’nın en borçlu 20 kulübü verilmiştir.

Tablo 2.10: Avrupa Kulüplerinin Borçluluk Durumu - 2017

Sıra	Kulüp	Ülke	Net Borç (Milyon Euro)	Yıllık Artış	Net Borcun Gelire Oranı
1	Man Utd	İngiltere	459	-18%	70%
2	Internazionale	İtalya	438	44%	160%
3	Atletico De Madrid	İspanya	391	44%	140%
4	Juventus	İtalya	289	2%	70%
5	Milan	İtalya	272	30%	140%
6	Benfica	Portekiz	269	-13%	210%
7	Galatasaray	Türkiye	229	13%	230%
8	CSKA Moskova	Rusya	229	18%	340%
9	Liverpool	İngiltere	225	-17%	50%
10	Roma	İtalya	219	-14%	130%
11	Fenerbahçe	Türkiye	215	44%	180%
12	Valencia	İspanya	213	-12%	210%
13	Sunderland	İngiltere	185	3%	130%
14	Porto	Portekiz	177	10%	180%
15	O. Lyon	Fransa	174	-31%	90%
16	FC Schalke 04	Almanya	158	21%	70%
17	Beşiktaş	Türkiye	154	8%	100%
18	Monaco	Fransa	147	13%	100%
19	Middlesbrough	İngiltere	146	-	100%
20	FC Kopenhavn	Danimarka	143	10%	270%

Kaynak: UEFA, The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017, s. 114.

2.2.2. Beş Büyük Ligin Gelirleri

Avrupa'nın beş büyük liginin 1996/97 sezonunda 2,5 milyar Euro olan toplam gelirini 2016/17 sezonu itibarıyla 25 milyar Euro'nun üstüne çıkmıştır. Deloitte'un "Annual Review of Football Finance" raporuna göre Avrupa futbol pazarının büyüklüğü 2015/16 sezonunda 24,6 milyar Euro iken, 2016/17 sezonunda 25,5 milyar Euro seviyesine yükselmiştir. 2016/2017 sezonunda beş büyük ligin geliri, Avrupa futbol pazarının %58'ine tekabül etmiştir.¹ Beş büyük ligin gelirlerinin diğer liglerin gelirlerinden yüksek oranda artması futbol ekonomisinin gelir dağılımını olumsuz etkilemiştir. 1997 yılından bu zamana kadar beş büyük ligin geliri %437 artarken, diğer liglerin %360 oranında artmıştır. Gelirin beş büyük ligde yoğunlaşmasında UEFA tarafından düzenlenen Avrupa kupalarının izlenme oranlarının yükselmesi ile beş büyük ligin televizyon sayesinde dünyanın her tarafında popülerliğinin artması etkili olmuştur.²

Avrupa futbol pazarında 5.3 milyar Euro gelir ile birinci sırada yer alan Premier Lig bir önceki sezona göre gelirlerini %9 oranında artırmayı başarmıştır. La Liga ise gelirlerini %17 oranında artırarak 2,85 milyar Euro'ya yükseltmiş ve Bundesliga'yı geçerek ikinci sırada yer almıştır. La Liga'nın gelirlerini artırmasında yayın hakları satışından elde ettiği geliri artırması etkili olmuştur. Bundesliga, 2,79 milyar Euro gelir ile üçüncü sırada yer alırken, Serie A 2,1 milyar Euro gelir ile dördüncü, Ligue 1 ise 1,9 milyar Euro gelir ile sonuncu sırada yer almıştır.

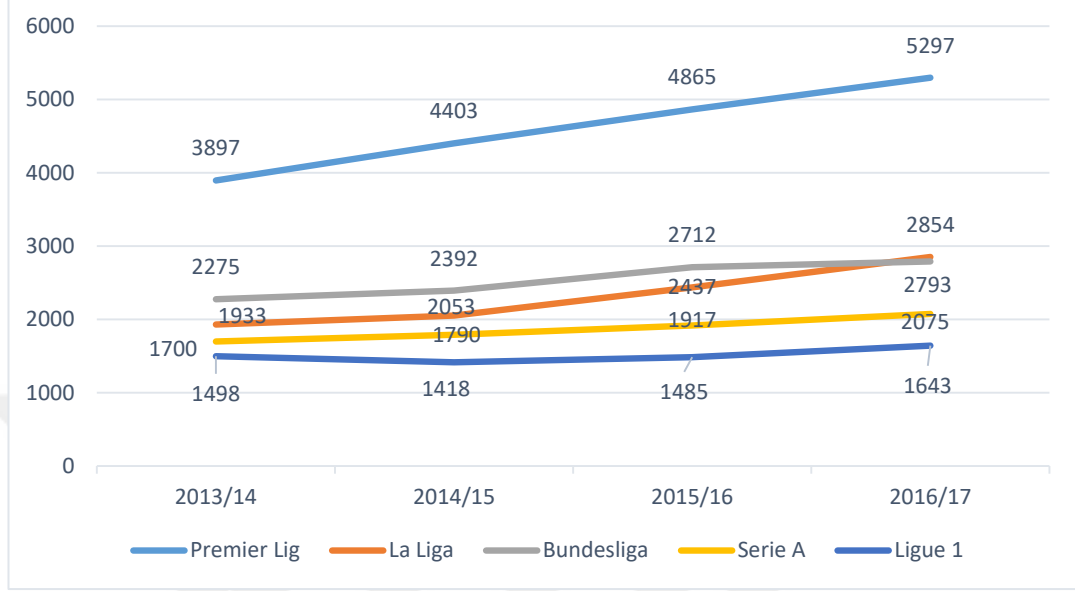
UEFA tarafından yapılan gelir projeksiyonuna göre Premier Lig'in 2018/19 sezonunda 5,6 milyar Euro, La Liga'nın 3,7 milyar Euro, Bundesliga'nın 3,5 milyar Euro, Serie A'nın 2,3 milyar Euro ve Ligue 1'in 1,9 milyar Euro gelire ulaşması beklenmektedir.³

¹ Deloitte, **Annual Review of Football Finance 2018**, s. 8.

² Sánchez, Barajas, Fernández, **A.g.m**, s. 338-339.

³ UEFA, **The Club Footballing Landscape 2017**, s. 10.

Grafik 2-4: Beş Büyük Ligin Gelirlerinin Gelişimi – 2013/14-2016/17 (Milyon Euro)

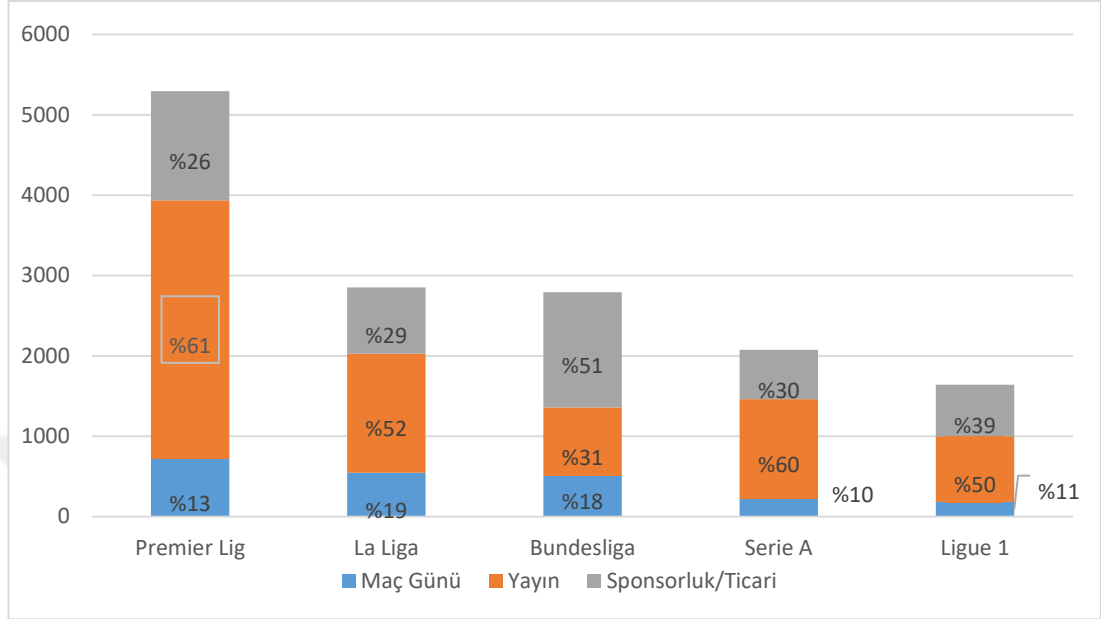


Kaynak: Deloitte, **Annual Review of Football Finance 2018**, s. 10.

Futbolun ticarileşmesi ve metalaşması ile birlikte liglerin gelirlerinde yayın gelirleri ile ticari gelirlerin ağırlığı artmıştır. Dünyanın en zengin ligi olan Premier Lig’de 2016/17 sezonu itibarıyla toplam gelirin %61’ini yayın gelirleri, %26’sını ticari gelirler ile sponsorluk gelirleri oluşturmaktadır. Premier Lig’in 2016/17 sezonunda kaydettiği 3,2 milyar Euro’luk yayın geliri diğer dört ligden her birinin toplam gelirinden daha yüksek düzeydedir. Bu bağlamda, diğer liglerin Premier Lig’in gelir düzeyine yükselebilmesi için daha karlı yayın hakları sözleşmeleri düzenlemeleri gerektiği söylenebilir.

Bundesliga’da toplam gelirin ağırlıklı kısmı ticari gelirlerden oluşurken, La Liga, Serie A ve Ligue 1’de yayın gelirleri en önemli gelir kalemidir. Maç günü gelirleri ise beş ligde de toplam gelirden %20’den az pay almıştır.

Grafik 2-5: Beş Büyük Ligde Toplam Gelirin Bileşimi 2016/17 (Milyon Euro)



Kaynak: Deloitte, **Annual Review of Football Finance 2018**, s. 9.

Deloitte'un hazırladığı "Football Money League 2019" raporuna göre 2017/2018 sezonunun en fazla kazanan kulübü 750,9 milyon Euro ile Real Madrid olmuştur. Real Madrid'i 690,4 milyon Euro'luk geliri ile Barcelona takip etmiştir. 2016/2017 sezonunda en fazla kazanan kulüp olan Manchester United ise 2017/2018 sezonunda üçüncü sıraya gerilemiştir. En yüksek gelirli 20 kulübün 9'unun Premier Lig'den, 4'unun Serie A'dan 3'er kulübün ise La Liga ve Bundesliga'dan olduğu görülmektedir. Ligue 1'den ise yalnızca PSG listeye girebilmiştir. En fazla kazanan 20 kulüp listesinde beş büyük lig dışından kulüp ise bulunmamaktadır.

2017/18 sezonu itibarıyla Avrupa'nın en yüksek gelirli 20 kulübünün toplam geliri 8.3 milyar Euro'ya (2016/17 sezonu: 7.9 milyar Euro) yükselmiştir. Toplam gelirden yayın gelirleri %43, ticari gelirler %40, maç günü gelirleri ise %17 pay almıştır.⁴

⁴ Deloitte, **Football Money League 2019**, s. 3.

Tablo 2.11: Avrupa’da En Yüksek Gelirli 20 Kulüp (Milyon Euro)

Sıra	Kulüp	2017/18	2016/17	Sıra	Kulüp	2017/18	2016/17
1	Real Madrid	750.9	674.6	11	Juventus	394.9	405.7
2	FC Barcelona	690.4	648.3	12	Borussia Dortmund	317.7	332.6
3	Manchester Utd.	666.0	676.3	13	Atletico De Madrid	304.4	272.5
4	Bayern Munich	629.2	587.8	14	FC Internazionale	280.8	262.1
5	Manchester City	568.4	527.7	15	AS Roma*	250.0	-
6	Paris-Saint-Germain	541.7	486.2	16	Schalke 04	243.8	230.2
7	Liverpool	513.7	424.2	17	Everton	212.9	199.2
8	Chelsea	505.7	428.0	18	AC Milan*	207.7	-
9	Arsenal	439.2	487.6	19	Newcastle Utd*	201.5	-
10	Tottenham Hotspur	428.3	359.5	20	Westham United	197.9	213.3

*2016/2017 sezonunda ilk 20’de yer almamışlardır.

Kaynak: Deloitte, **Football Money League 2019**.

2017/18 sezonu itibarıyla Avrupa’nın en yüksek gelirli kulüplerinden olan Real Madrid, Barselona, Bayern Münih, Man City, PSG ve Man Utd gelirlerinin yarısını ticari gelirlere borçludurlar. Ticari gelirlerin toplam gelir içindeki payının en yüksek olduğu kulüpler ise %58 ile PSG ve %55 ile Bayern Münih’tir. Man City ve Man Utd dışındaki İngiliz kulüpleri ile Internazionale hariç İtalyan kulüplerinin gelirlerinin önemli bölümünü yayın haklarından elde ettikleri görülmektedir. Yayın gelirlerinin toplam gelir içindeki payı %75 ile Everton ve %71 ile Newcastle Utd kulübünde en yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Maç günü gelirleri ise kulüplerin gelirine ortalama olarak %10-%25 aralığında katkı sağlamıştır. Arsenal, %25’lik oran ile bu alanda lider konumdadır. Tablo 2.12’de Avrupa futbolunun en yüksek gelirli 20 kulübünün gelir bileşimi verilmiştir.

Tablo 2.12: Avrupa Futbolunun En Yüksek Gelirli 20 Kulübünün Gelirlerinin Bileşimi - 2017/18 (Milyon Euro)

Sıra	Kulüp	Ticari Gelir	Yayın Geliri	Maç Günü Geliri
1	Real Madrid	47%	33%	19%
2	FC Barcelona	47%	32%	21%
3	Man UTD	47%	35%	18%
4	Bayern Münih	55%	28%	16%
5	Man City	47%	42%	11%
6	PSG	58%	24%	19%
7	Liverpool	33%	49%	18%
8	Chelsea	38%	46%	16%
9	Arsenal	27%	47%	25%
10	Tottenham	27%	53%	20%
11	Juventus	36%	51%	13%
12	Borussia Dortmund	43%	39%	18%
13	Atletico De Madrid	29%	52%	19%
14	Internazionale	53%	35%	13%
15	Roma	19%	67%	14%
16	Schalke O4	43%	37%	19%
17	Everton	16%	75%	9%
18	AC Milan	34%	48%	18%
19	Newcastle UTD	16%	71%	13%
20	Westham UTD	18%	68%	14%

Kaynak: Deloitte, **Football Money League 2019**.

2.2.2.1. Maç Günü Gelirleri

Futbolun endüstriyel bir iş koluna dönüşmesinden önceki dönemde maç günü gelirleri kulüplerin ana gelir kalemiyken, günümüzde maç günü gelirleri toplam gelirden %20'den az pay almaktadır. “Deloitte Football Money League Top 20” raporuna göre Avrupa'nın en büyük 20 kulübünün gelirlerinin %17'si maç günü gelirlerinden oluşmaktadır. Maç günü gelirleri stadyum kapasitesi, doluluk oranı, maç bileti fiyatları, takımın performansı ve uluslararası turnuvalara katılım ile ilişkili olarak değişiklik göstermektedir.

Tablo 2.13'te görüldüğü üzere Premier Lig, 2016/17 sezonunda 695 milyon Euro'luk maç günü geliri ile bu alanda en fazla kazanan lig olmuştur. Seyirci ortalamasında Bundesliga zirvede yer almakla birlikte maç günü gelirlerinde Premier Lig'in gerisinde kalmıştır. Aynı dönemde, La Liga, 486 milyon Euro'luk maç günü geliri ile 3. sırada yer alırken, Ligue 1 ile Serie A sırasıyla 4. ve 5. Sıralarda yer

almışlardır.

Ortalama bilet fiyatının en yüksek olduğu ligin Premier Lig olduğu görülmektedir. La Liga ise 39,6 Euro'luk ortalama bilet fiyatı ile ikinci sırada yer almıştır. Ancak, beş büyük ligde ortalama bilet fiyatının en yüksek olduğu takım Ligue 1'den PSG olmuştur. PSG, 2016/17 sezonunda maç biletlerini ortalama 89,6 Euro'ya satmıştır.

Beş büyük ligde, 2016/2017 sezonunda maç günü gelirlerinin toplam gelir içindeki payı %10-18 arasında gerçekleşmiştir. Bundesliga %18'lik oran ile birinci La Liga ise %17'lik oran ile ikinci sırada yer almıştır.

Tablo 2.13: Beş Büyük Ligde Maç Günü Gelirleri – 2016/17 (Milyon Euro)

Lig	Toplam Bilet Satış Geliri	Kulüp Ortalaması	Maç Günü Geliri	Toplam Gelir İçindeki Payı	Ortalama Bilet Fiyatı
Premier Lig	695	34.8	718	13%	45.7
Bundesliga	492	27.3	504	18%	35.5
La Liga	486	24.3	544	17%	39.6
Ligue 1	236	11.8	236	14%	26.9
Serie A	217	10.8	217	10%	24.0

Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 65.

Avrupa genelinde, stadyuma maç izlemeye gelen toplam seyirci sayısı 2017/18 sezonunda bir önceki sezona göre %6,4 artış göstererek 100 milyonun üzerine çıkmıştır.⁵ Beş büyük ligin son on sezonluk seyirci grafiğine bakıldığında Bundesliga'nın her sezon zirvede olduğu görülmektedir. 2017-2018 sezonunda Bundesliga 44.6 bin seyirci ortalaması ile birinci sırada yer alırken, Premier Lig 38.3 bin seyirci ortalaması ile ikinci sırada, La Liga, 26.9 bin seyirci ortalaması ile üçüncü sırada, Serie A, 24.7 bin seyirci ortalaması ile dördüncü sırada, Ligue 1 ise 22.5 bin seyirci ortalaması ile son sırada yer almıştır. Beş büyük lig arasında bir maçta en yüksek seyirci sayısına ise La Liga ulaşmıştır. 6 Mayıs 2018 tarihinde Barcelona ile

⁵ "European Soccer Leagues Average Attendance", (Çevrimiçi)
<https://www.statista.com/statistics/261213/european-soccer-leagues-average-attendance/>, 8 Nisan 2019.

Real Madrid takımları arasında oynanan maçı 97.939 kişi izlemiştir.

Tablo 2.14: Beş Büyük Ligde Seyirci Ortalaması (2017/2018)

Sıra	Lig	Takım Sayısı	Maç Sayısı	Seyirci Ortalaması	En Yüksek Seyirci	Doluluk Oranı
1	Bundesliga	18	306	44.511	81.360	%96
2	Premier Lig	20	380	38.310	83.222	%91
3	La Liga	20	380	27.068	97.939	%71
4	İtalya	20	380	24.706	78.328	%67
5	Fransa	20	380	22.548	60.410	%52

Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, 2017, s. 38.

Maç günü gelirlerinde en önemli etkenlerden biri de stadyumların doluluk oranıdır. Bu bağlamda, stadyum doluluk oranı %50’lerde gerçekleşen Serie A maç günü gelirlerinde son sırada yer alırken, %90’ların üzerinde doluluk oranına sahip Premier Lig ve Bundesliga’da yüksek tutarda maç günü geliri elde edilmektedir. 2017/18 sezonunda Beş büyük ligde stadyum doluluk oranının en yüksek olduğu ligler Premier Lig (%96) ve Bundesliga’dır (%91). La Liga’nın doluluk oranı %71, Ligue 1’in doluluk oranı %67’dir. En düşük doluluk oranı ise %52 ile Serie A’da gerçekleşmiştir.⁶

Kulüpler bazında, 2017/18 sezonu itibarıyla Borussia Dortmund’un ise 79.496 seyirci seyirci ortalaması ile birinci sırada, Manchester United’ın 74.976 seyirci ortalaması ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Tablo 2.15’te 2017/18 sezonu itibarıyla Avrupa’nın seyirci ortalaması en yüksek 20 takımı verilmiştir. Tablo’ya göre ilk 20’de yedi Premier Lig, üç La Liga, üç Bundesliga, iki Serie A, bir Ligue 1 takımı bulunmaktadır.

⁶ Deloitte, *Annual Review of Football Finance 2018*, s. 9.

Tablo 2.15: Avrupa’da Seyirci Ortalama En Yüksek 20 Kulüp (2017/18 Sezonu)

Sıra	Kulüp	Seyirci Ortalaması	Sıra	Kulüp	Seyirci Ortalaması
1	Borussia Dortmund	79.496	11	West Ham United	56.885
2	FC Bayern Münih	75.000	12	Stuttgart	56.045
3	Man Utd	74.976	13	Atletico De Madrid	55.483
4	Tottenham Hotspur FC	67.953	14	Man City	54.070
5	Barselona	66.603	15	Benfica	53.209
6	Real Madrid	66.161	16	Liverpool FC	53.049
7	FC Schalke 04	61.197	17	AC Milan	52.690
8	Arsenal	59.323	18	Newcastle UTD	51.992
9	Internazionale	57.529	19	Rangers	49.174
10	Celtic FC	57.523	20	PSG	46.929

Kaynak: UEFA, **The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017**, s. 37.

Seyirci ortalamasında Bundesliga zirvede yer almakla birlikte maç bileti satışlarından en fazla geliri Premier Lig elde etmektedir. 2017 yılında maç günü gelirlerinden 695 milyon Euro gelir elde eden Premier Lig’de bu alanda kulüp ortalaması ise 34,8 milyon Euro’dur. Maç bileti fiyatlarına bakıldığında yine Premier Lig’in ortalama 45,7 Euro ile birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Ancak, ortalama bilet fiyatında Ligue 1 takımı Paris-Saint Germain 89,6 Euro ile zirvede yer almaktadır.

2.2.2.2. Yayın Hakları

Endüstriyel futbol döneminde, futbol kulüplerinin gelirlerinin önemli bölümünü yayın gelirleri oluşturmaktadır. Örneğin, Avrupa’nın ekonomik olarak en gelişmiş ligi olan Premier Lig’in toplam gelirlerinin %60’ını yayın gelirleri oluşturmaktadır. Yayın gelirleri futbol federasyonları aracılığıyla kulüplere dağıtılmakta ve her lig kendine özgü bir dağıtım sistemi kullanmaktadır.

2.2.2.2.1. Yayın Geliri Dağıtım Modeli

Yayın gelirlerinin dağıtılmasında her lig farklı bir model kullanmaktadır. Modeller, takımların sportif performansı, maçlarının izlenme oranı, geçmiş şampiyonlukları, genç oyuncu oynatmaları gibi kriterler etrafında şekillenmektedir.

Premier Lig’de yayın gelirleri 50:25:25 kuralına göre dağıtılmaktadır. Yayın gelirlerinin %50’si lige katılan 20 kulübe eşit bir biçimde, %25’i televizyon ekranlarında yer alma süresine göre, %25’i ise sportif başarıya göre dağıtılmaktadır. Uluslararası yayın gelirleri ise kulüpler arasında eşit şekilde paylaştırılmaktadır.⁷

İspanya La Liga’da 2016 yılına kadar kulüpler kendi yayın hakları için yayıncı kuruluşlar ile bireysel olarak anlaşma imzalarlardı. 2016 yılında gerçekleştirilen değişiklik ile kulüpler yayıncı kuruluş ile toplu olarak anlaşmasına karar verilmiştir. Yeni merkezi yayın hakları sistemine göre yayın gelirlerinin %90’ı La Liga’ya, %10’u ise İspanya İkinci Ligi’ne verilmektedir. La Liga’da yayın gelirleri 50:25:25 kuralına göre dağıtılmaktadır. Yayın gelirlerinin %50’si La Liga’da mücadele eden 20 takıma eşit şekilde paylaştırılırken, %25’i kulüplerin son beş sezonluk sportif performansına, diğer %25’i ise kulüplerin maçlarının izlenme oranına göre paylaştırılmaktadır.⁸

Almanya Futbol Ligi, 2016 yılı Aralık ayında yayın haklarının bölüşümü modelini değiştirmiştir. 2017/2018 sezonundan itibaren geçerli olan yeni modele göre yayın gelirleri dört değişkene göre dağıtılmaktadır. Yayın gelirlerinin %70’i kulüplerin son beş yıllık lig performansına, %23’ü kulüplerin son beş yılda lig finalindeki sıralamasına, %5’i kulüplerin son yirmi yılda lige katılım durumlarına ve %2’si genç yeteneklerin oynatılma süresine göre verilir. Kulüpler herhangi bir Bundesliga karşılamaında 23 yaşın altında bir futbolcu oynatırlarsa para almaktadırlar. Ancak, oyuncunun 18 yaşın altındayken bir Alman takımında oynamış olması ya da Almanya’da bir kulüp tarafından yetiştirilmesi gibi bir sınırlayıcı kriter bulunmaktadır.⁹

Serie A, yayın gelirlerinin paylaşımı sistemini 2018 yılında değiştirmiştir. Yeni sisteme göre yayın gelirleri 50:30:20 modeline göre dağıtılacaktır. Yayın gelirlerinin %50’si kulüplere eşit olarak paylaştırılırken, %30’u performansa, %20’si birçok

⁷ “Premier League value of central payments to clubs”, (Çevrimiçi)
<https://www.premierleague.com/news/691073>, 12 Mart 2019.

⁸ “Broadcasting Revenue Distribution”, (Çevrimiçi)
https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_distribution, 23 Şubat 2019.

⁹ Niklas T. Bretschneider, “Revenue Sharing in European Football: An Assessment of the Bundesliga’s New Four-Pillar Model”, **Junior Management Science**, Vol. 3., No. 1, 2018, s. 17.

faktörün dahil edildiği bir puanlama sistemine göre dağıtılmaktadır.¹⁰

Ligue 1’de yayın gelirleri 47:28:25 modeline göre dağıtılmaktadır. Yayın gelirlerinin %47’si kulüplere eşit olarak paylaştırılırken, %28’i sportif performansla, %25’i ise kulüp maçlarının izlenme oranına göre dağıtılmaktadır.¹¹

2.2.2.2.2. Yayın Gelirleri

UEFA’nın hazırladığı “The European Club Footballing Landscape” raporuna göre 2009-2017 yılları arasında kulüplerin elde ettikleri yayın gelirleri %113 oranında artış göstermiştir. Bu alanda en fazla kazanan lig olan Premier Lig, 2017 yılında bir önceki yıla göre yayın gelirlerini %47 oranında artırmayı başarmıştır.¹² Tablo 2.16’da görüldüğü üzere Premier Lig, 2016/17 sezonunda kazandığı 3,2 milyar Euro yayın geliri bu alanda en yakın rakibi olan La Liga’nın 2,17 katı seviyesinde yayın geliri elde etmiştir. Deloitte’un “Annual Review of Football Finance 2018” raporuna göre 2016/17 sezonunda Premier Lig’in gelirlerinin %61’i, Serie A’nın gelirlerinin %60’ı, La Liga’nın gelirlerinin %52’si, Ligue 1’in gelirlerinin %50’si, Bundesliga’nın gelirlerinin ise %34’ü yayın gelirlerinden oluşmaktadır.

Tablo 2.16: Beş Büyük Ligde Yayın Gelirleri – 2016/17 (Milyon Euro)

Sıra	Lig	Toplam	Kulüp Ortalaması	Toplam Gelirdeki Pay
1	Premier Lig	3.221	161	61%
2	La Liga	1.484	74,2	52%
3	Serie A	1.244	62,2	34%
4	Bundesliga	960	53,3	60%
5	Ligue 1	819	40,9	50%

Kaynak: Deloitte, **Annual Review of Football Finance**, 2018, s. 9.

Premier Lig’in en fazla yayın geliri elde eden lig olmasında yurt dışı yayın haklarının satışı önemli rol oynamaktadır. Premier Lig, uluslararası yayın haklarının satışından 2016/17 sezonunda 1,2 milyar Euro tutarında gelir elde ederken, diğer dört

¹⁰ “Mediapro deal”, (Çevrimiçi)

<http://www.sportspromedia.com/news/serie-a-alters-rights-distribution-model>, 5 Mart 2019.

¹¹ “Broadcasting Revenue Distribution”, (Çevrimiçi)

https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_distribution, 23 Şubat 2019.

¹² UEFA, **The Club Footballing Landscape Report**, 2017, s. 56.

büyük lig aynı dönemde toplamda 1 milyar Euro kazanmıştır.¹³

Avrupa futbolunda en fazla yayın geliri elde eden Premier Lig’de, kurulduğu 1992 yılından itibaren ana yayıncı Sky Limited firmasıdır. Premier Lig, 2016-2019 yılları arasında Sky Limited ve BT şirketleri ile imzaladığı yayın hakları anlaşmasına göre 5.1 milyar USD gelir elde edecektir. 2019-2022 yılları arasındaki lig maçları için imzalanan anlaşmada ise Sky Limited ile BT Group Plc şirketlerinin yanı sıra A.B.D. merkezli e-ticaret ve bilişim şirketi Amazon da yayıncılar arasında yerini almıştır. Yeni anlaşma kapsamında yedi yayın paketinin beş tanesi Sky Ltd ve BT şirketlerine 4.4 milyar USD’ye satılmıştır. Diğer iki yayın paketini ise Amazon satın almıştır. Sky Grubu’nun kanalı Sky Sports her sezon 128 maçın, BT Grubu’nun kanalı BT Sport her sezon 52, Amazon Grubu’nun kanalı Amazon Prime Video ise her sezon 20 maçın yayıncılığını üstlenecektir.¹⁴

La Liga’nın 2019-2022 dönemi yayın hakları Mediapro ve Telefonica şirketlerine toplam 3.4 milyar EURO’ya satılmıştır. 2019/2020 sezonunda başlayacak olan anlaşma 3 sezonu kapsamakta olup 1921/1922 sezonu sonunda tamamlanacaktır.¹⁵

Ligue 1 yayın hakları 2020-2024 yılları için Mediapro ve Beinsports şirketlerine her sezon 1.15 milyar Euro karşılığında satılmıştır. Bir önceki anlaşma kapsamında Ligue 1, yayın hakları için sezonluk 726.5 milyon Euro gelir elde etmiştir. Yeni anlaşma ile sezonluk gelirin %60 oranında arttığı görülmektedir.¹⁶

İtalya Serie A Ligi, 2018/2019 ile 2020/2021 sezonları arasında yayın haklarını Sky ve Perform’a her sezon 973 mio Euro ödenecek şekilde satmıştır.¹⁷

Almanya Bundesliga 2013/2014 ve 2016/2017 sezonları arasında yayın

¹³ EY, **Premier League: Economic and Social Impact**, Ocak 2019, s. 10.

¹⁴ “Sales of UK and Ireland live TV rights decided”, (Çevrimiçi) <https://www.premierleague.com/news/708008>, 22 Mart 2019.

¹⁵ “La Liga TV Rights Analysis”, (Çevrimiçi) <http://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/413>, 20 Mart 2019.

¹⁶ “Ligue 1 Signs \$5.3B TV Rights Deal With Mediapro” (Çevrimiçi) <https://www.sportsbusinessdaily.com/Global/Issues/2018/05/30/Media/Ligue-1-Mediapro-BeIN-Sports.aspx>, 20 Mart 2019.

¹⁷ “Sky-and-Perform-win-rights-for-serie-a-for-next-three-seasons” (Çevrimiçi), <https://technology.ihs.com/603922/sky-and-perform-win-rights-for-serie-a-for-next-three-seasons>, 20 Mart 2019.

haklarının satışından 2,5 milyar EURO gelir elde etmiştir. Bundesliga, Sky Germany ve Eurosport ile 2017/2018 ve 2020/2021 sezonları arasında geçerli olmak üzere yayın hakkı anlaşması yapmıştır. Yeni anlaşmaya göre dört sezon için toplamda 4.6 milyar Euro gelir elde edilecektir. Ana yayıncı olan Sky Sport, her sezon 572 canlı maç yayınlayacaktır.¹⁸

2016/17 sezonunda en fazla yayın geliri elde eden dördüncü lig olan Bundesliga, Sky Germany ve Eurosport şirketleri ile imzaladığı anlaşma sayesinde 960 milyon Euro olan yayın gelirini 2017/18 sezonunda %30 oranında artırarak 1.2 milyar Euro'ya yükseltmeyi başarmıştır. Tablo 2.17'de görüldüğü üzere, yeni yayın anlaşması ile Bundesliga yayın gelirleri alanında ikinci sıraya yükselmiştir.¹⁹

Tablo 2.17: Beş Büyük Ligin Yurt İçi Yayın Hakları Anlaşmaları

Lig	Sözleşme Dönemi	Sezonluk Gelir	Yayıncı Kuruluş
Premier Lig	2019-2022	1,4 milyar Euro	Sky Ltd&BT&Amazon
	2016-2019	1,7 milyar Euro	Sky Ltd&BT
Bundesliga	2017-2021	1,1 milyar Euro	Sky Germany&Eurosport
	2013-2017	485,7 milyon Euro	Sky Germany
Ligue 1	2020-2024	1,1 milyar Euro	Mediapro&Beinsports
	2016-2020	748,5 milyon Euro	Canal +
La Liga	2019-2022	1,1 milyar Euro	Mediapro&Telefonica
	2016-2019	800 milyon Euro	---
Serie A	2018-2021	973 milyon Euro	Sky&Perform
	2015-2018	915 milyon Euro	Sky&Mediaset

Kaynak: “Sales of UK and Ireland live TV rights decided”, (Çevrimiçi)

<https://www.premierleague.com/news/708008>, 22 Mart 2019.

“La Liga TV Rights Analysis”, (Çevrimiçi) <http://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/413>, 20 Mart 2019.

“Ligue 1 Signs \$5.3B TV Rights Deal With Mediapro” (Çevrimiçi)

<https://www.sportsbusinessdaily.com/Global/Issues/2018/05/30/Media/Ligue-1-Mediapro-BeIN-Sports.aspx>, 20 Mart 2019.

“Sky-and-Perform-win-rights-for-serie-a-for-next-three-seasons” (Çevrimiçi),

<https://technology.ihs.com/603922/sky-and-perform-win-rights-for-serie-a-for-next-three-seasons>, 20 Mart 2019.

¹⁸ “new-bundesliga-television-deal-worth “, (Çevrimiçi) <https://www.dw.com/en/new-bundesliga-television-deal-worth-464-billion-euros/a-19318613>, 25 Mart 2019.

¹⁹ DFL, **The 2019 Economic Report**, s. 12.

Premier Lig’de en çok yayın geliri elde eden kulüpler ile diğer kulüpler arasında 1,3 kat oranında fark bulunmaktadır. Bu fark, Ligue 1 ve Bundesliga’da 2.5 kat, Serie A’da 3,0 kat, La Liga’da ise 3,1 kat olarak hesaplanmıştır. Beş büyük ligde, yayın gelirleri dağıtımında en dengeli lig Premier Lig’dir.²⁰

Deloitte Sports Business Group’un hazırladığı “Football Money League 2019” raporuna göre 2017/18 sezonunda en fazla yayın geliri elde eden 20 kulübün 9 tanesinin Premier Lig’den olduğu, Real Madrid ile Liverpool’un ise 251.3 milyon Euro ile gelir ile zirvede yer aldığı görülmektedir.

Tablo 2.18: Avrupa’da En Fazla Yayın Geliri Elde Eden Kulüpler 2017/18 Sezonu (Milyon Euro)

Sıra	Kulüp	2017/18 Sezonu	Toplam Gelirdeki Pay	Sıra	Kulüp	2017/18 Sezonu	Toplam Gelirdeki Pay
1	Real Madrid	251.3	34%	11	AS Roma	168.8	67%
2	Liverpool	251.3	49%	12	Everton	160	75%
3	Manchester City	238.8	42%	13	Atletico de Madrid	158.2	52%
4	Chelsea	230.5	46%	14	Newcastle United	142.7	71%
5	Manchester United	230.4	35%	15	West Ham United	133.8	68%
6	Tottenham Hotspur	226.6	53%	16	Paris-Saint-Germain	127.8	24%
7	FC Barcelona	223.0	32%	17	Borussia Dortmund	122.3	39%
8	Arsenal	206.9	47%	18	AC Milan	100.6	48%
9	Juventus	200.4	51%	19	FC Internazionale	97.7	35%
10	Bayern Munich	176.7	28%	20	Schalke 04	91	37%

Kaynak: Deloitte, Football Money League 2019.

2.2.2.3. Ticari Gelirler

Avrupa futbolunda ticari gelirler 2009-2017 yılları arasında %73 oranında artış göstermiştir. 2017 yılında toplam gelirin %23’ünü sponsorluk gelirleri, %8’ini ise diğer ticari gelirler oluşturmaktadır.²¹

²⁰ UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, s. 57.

²¹ A.e., s. 50.

Deloitte tarafından hazırlanan “Annual Review of Football Finance 2018” raporuna göre 2016/17 sezonunda ticari gelirlerin toplam gelire oranı %48 ile en yüksek Bundesliga’da gerçekleşmiştir. Bundesliga’yı %39 ile Ligue 1, %30 ile Serie A izlemektedir. Premier Lig ile La Liga’da ise ticari gelirlerin toplam gelirler içindeki payı sırasıyla %26 ve %29 olarak gerçekleşmiştir.²²

Deloitte’un hazırladığı “Football Money League 2019” raporuna göre 2017/2018 sezonunda en fazla gelir kaydeden 20 kulübün toplam gelirlerinin %43’ünü ticari gelirler oluşturmaktadır. Aynı sezonda en yüksek gelirli 6 kulübün toplam gelirlerinin yarıya yakını ticari gelirler oluşturmaktadır.²³

Ticari gelirlerin büyük bölümünü sponsorluk gelirleri oluşturmaktadır. Tablo 2.19’da görüldüğü üzere sponsorluk geliri alanında diğer alanlarda olduğu gibi Premier Lig en üst sıradadır. Premier Lig’in toplam gelirlerinin %25’ini sponsorluk geliri oluşturmaktadır. Beş büyük lig arasında sponsorluk gelirinin toplam gelire en fazla katkı sağladığı lig ise %41’lik oran ile Bundesliga’dır. 2016/17 sezonunda Serie A’nın sponsorluk gelirinin %20 oranında artarken, Ligue 1’in sponsorluk gelirinin %1 oranında azalması dikkati çekmektedir.

Tablo 2.19: Beş Büyük Ligin Sponsorluk Geliri – 2016/17 (milyon Euro)

	Lig	Sponsorluk Geliri	Artış	Toplam Gelire Oranı	Kulüp Ortalaması
1	Premier Lig	1.356	6%	25%	67,8
2	Bundesliga	1.147	4%	41%	63,7
3	La Liga	700	11%	24%	35,0
4	Rusya Premier Lig	497	4%	61%	31,0
5	Serie A	510	20%	24%	25,5
6	Ligue 1	507	-1%	31%	25,4
7	Süper Lig	242	23%	33%	13,4

Kaynak: Deloitte, **Review of Football Finance**, Haziran 2018, s. 9-12.

Günümüzde, kitlesel tüketime konu olan futbol maçları şirketler için önemli bir pazarlama ve reklam alanı olarak görülmektedir. Bu kapsamda, finanstan enerjiye,

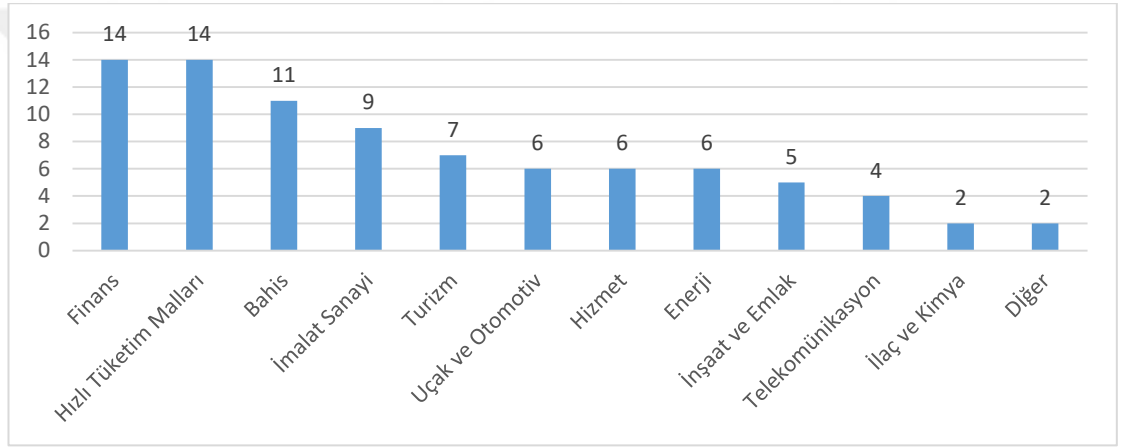
²² Deloitte, **Annual Review of Football Finance**, 2018, s. 9.

²³ Deloitte, **Money League**, 2019, s. 5.

bahisten havacılığa, otomotivden ilaca, perakendeden inşaata kadar her sektör futbol kulüplerine sponsor olmaktadır. Avrupa futbolunda anlaşma sayısı bakımından finans ve dayanıksız tüketim malları sektörleri ilk sırada yer almaktadır.

Avrupa futbolunda en fazla sponsorluk anlaşması finans ve hızlı tüketim malları sektörleri ile imzalanmıştır. İkinci sırada yer alan bahis sektörü 26 ligde kulüplere sponsorluk yatırımı yapmıştır. Bulgaristan’da 14 kulüpten 10’una, Premier Lig’de ise 20 kulüpten 9’una bahis şirketleri sponsordur.²⁴

Grafik 2-6: Avrupa Futbol Pazarında Sponsorluk Anlaşmaları (2018-19)



Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017*, s. 44.

CSM Sport and Entertainment kurumunun hazırladığı rapora göre 2017 yılında 55 farklı sektörden 1.606 şirket, Avrupa’nın beş büyük ligine 4 milyar Euro tutarında sponsorluk yatırımı yapmıştır. Avrupa futbolunda sponsorluk hizmetlerine en fazla kaynak ayıran sektörler sıralamasında ise finans sektörü 314 milyon Euro ile ilk sırada yer alırken, onu 305 milyon EUR ile otomotiv sektörü, 266 milyon Euro ile havacılık sektörü takip etmektedir.²⁵

Şirketler bazında bakıldığında havayolu sektöründe faaliyet gösteren Fly Emirates şirketinin forma sponsoru olduğu 3 kulübe 178 milyon EUR tutarında sponsorluk geliri sağladığı görülmektedir. İkinci sırada gelen Rus enerji şirketi

²⁴ UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, 2019, s. 65.

²⁵ “Manchester United leads European clubs in sponsorship revenues: report”, (Çevrimiçi) <https://www.insidesport.co/manchester-united-leads-european-clubs-in-sponsorship-revenues-report/>, 5 Mayıs 2019.

Gazprom 80 milyon EUR tutarında sponsorluk yatırımı yapmıştır. En fazla sponsorluk yatırımı yapan diğer şirketler ise otomobil üreticisi Nissan, bira üreticisi Heineken ve oyun markası Playstation 4'tür.²⁶

2017/18 sezonunda en fazla sponsorluk geliri elde eden kulüp 68 sponsorluk anlaşmasından elde ettiği 269 milyon EUR tutarlık gelir ile Manchester United olurken, ikinci sırayı 43 sponsorluk anlaşması ile 261 milyon EUR gelir elde eden Barcelona, üçüncü sırayı ise 29 sponsorluk anlaşması ile 180 milyon EUR gelir elde eden Bayern Munich almıştır.²⁷

Tablo 2.20: En Fazla Sponsorluk Geliri Elde Eden 10 Kulüp (2017/08)

Sıralama	Kulüp	Gelir (Milyon Euro)	Sponsorluk Anlaşması	Forma Tedarikçisi	Göğüs Reklamı
1	Manchester United	269	68	Adidas	Chevrolet
2	Barcelona	261	43	Nike	Rakuten
3	Bayern Münih	180	29	Adidas	Telekom
4	Real Madrid	178	19	Adidas	Fly Emirates
5	Chelsea	154	18	Nike	Yokohama
6	Manchester City	149	38	Puma	Etihad
7	Arsenal	124	27	Puma	Fly Emirates
8	Liverpool	117	17	New Balance	Standart Chartered
9	PSG	112	24	Nike	Fly Emirates
10	Juventus	101	39	Adidas	Jeep

Kaynak: “Ranking the Top 10 clubs with the highest sponsorship revenues”, (Çevrimiçi) <https://www.sportskeeda.com/football/top-10-clubs-with-the-highest-sponsorship-revenues-ss/5>, 5 Nisan 2019.

Avrupa liglerinde forma ve sportif ekipman tedariki alanında Nike ve Adidas markaları lider konumdadır. 2018/09 sezonu itibarıyla forma tedarikçiliği piyasasında Nike %18, Adidas ise %16 pazar payına sahiptir. Bu alanda kayda değer pazar payına

²⁶ “Manchester United leads European clubs in sponsorship revenues: report”, (Çevrimiçi) <https://www.insidesport.co/manchester-united-leads-european-clubs-in-sponsorship-revenues-report/>, 5 Mart 2019.

²⁷ “CSM’s 2018 Football Super Spenders Report”, (Çevrimiçi) <https://sponsorship.org/csms-2018-football-super-spenders-report/>, 5 Mart 2019.

sahip diğer markalar ise Joma (%10), Macron (%9) ve Puma'dır (%7).²⁸

Barselona, Nike ile imzaladığı anlaşmaya göre 2018/19 sezonundan geçerli olmak üzere her sezon için 155 milyon Euro sponsorluk geliri elde etmektedir. Bu anlaşma ile Barselona, forma sponsorluğundan en fazla gelir kazanan kulüp olmuştur.²⁹ Real Madrid ise Adidas ile imzaladığı anlaşma kapsamında 2020 yılından 2030 yılına kadar toplamda her sezon 110 milyon Euro gelir elde edecektir. Böylelikle, Real Madrid yıllık 52 milyon Euro tutarındaki sponsorluk gelirini 110 milyon Euro'ya yükseltmeyi başarmıştır.³⁰ Arsenal ise Adidas ile imzaladığı ve 2019-2014 yılları arasında geçerli olacak anlaşma sayesinde forma tedarik sponsorluğundan elde ettiği geliri yıllık 34,4 milyon Euro'dan 60 milyon Euro seviyesine yükseltmiştir.³¹

Tablo 2.21: Avrupa Futbolunda Forma Tedarik Anlaşmaları (2018/19)

Sıra	Kulüp	Yıllık Gelir (Milyon Euro)	Forma Tedarikçisi	Sözleşme Dönemi
1	Barselona	155	Nike	2018-2028
2	Man Utd	86,1	Adidas	2015-2025
3	Chelsea FC	68,8	Nike	2017-2023
4	Bayern Münih	60	Adidas	2015-2030
5	Real Madrid	52	Adidas	1998-2019
6	Arsenal	34,4	Puma	2014-2019
7	Tottenham	34,4	Nike	
8	Liverpool	28,7	New Balance	2019-2020
9	Juventus FC	23,3	Adidas	2016-2022
10	AC Milan	20	Puma	2013-2023

Kaynak: "European-Football-Sponsorship-Report-2018-19", (Çevrimiçi)

<https://sponsorship.sportbusiness.com/2018/12/european-football-sponsorship-report-2018-19-overview/>, 28 Mart 2019.

Beş büyük ligde, 2018-19 sezonu itibarıyla forma ve forma göğüs sponsorluğu anlaşmalarının tutarı bir önceki sezona göre %7,9 oranında artarak 1.63 milyar Euro'ya yükselmiştir. Forma göğüs sponsorluğunda, Manchester United Chevrolet

²⁸ "European-Football-Sponsorship-Report-2018-19", (Çevrimiçi)

<https://sponsorship.sportbusiness.com/2018/12/european-football-sponsorship-report-2018-19-overview/>, 28 Mart 2019.

²⁹ Aktifbank, **Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu-3**, s. 71.

³⁰ Carlos Carpio, "Real Madrid and Adidas have 1,100 million euro sponsorship deal agreed", (Çevrimiçi)

<https://www.marca.com/en/football/real-madrid/2018/11/05/5bdf668fca474187598b4572.html>, 19 Mart 2019.

³¹ Joe Wright, "Arsenal announce £300m Adidas kit deal as they prepare to bid farewell to Puma", (Çevrimiçi) <https://www.goal.com/en-us/news/arsenal-announce-300m-adidas-kit-deal-as-they-prepare-to-bid/1hqsujfosanwi1roa2aaepa9m>, 3 Nisan 2019.

şirketi ile imzaladığı anlaşma çerçevesinde 2020-21 sezonu sonuna kadar yıllık 71,1 milyon Euro kazanacaktır. Bu alanda ikinci sırada yer alan Real Madrid ise Fly Emirates şirketi ile imzaladığı ve 2020/21 sezonunda tamamlanacak anlaşma kapsamında yıllık 70 milyon Euro gelir elde etmektedir. Forma göğüs sponsorluğu anlaşmalarına bakıldığında ilk 10'daki anlaşmaların 6'sının Premier Lig kulüpleri ile imzalandığı görülmektedir. Bu 6 anlaşmanın toplamı beş büyük ligde gerçekleştirilen forma sponsorluk anlaşmalarının %30'unu oluşturmaktadır.³²

Tablo 2.22: Forma Göğüs Sponsorluğu Anlaşmaları 2018-19

Sıra	Kulüp	Gelir (Milyon Euro)	Forma Göğüs Sponsoru	Sözleşme Sonu
1	Man Utd	71,0	Chevrolet (Otomotiv)	2020/21
2	Real Madrid	70,0	Fly Emirates (Havayolu)	2020/21
3	Barcelona	55,0	Rakuten (E-Ticaret)	2021/22
4	Man City	45,9	Etihad (Havayolu)	2011/21
5	Bayern Münih	42,0	Deutsche Telekom (Haberleşme)	2022/23
6	Chelsea	36,7	Yokohama (Otomobil Lastiği Üreticisi)	2019/20
7	Liverpool	32,1	Standard Chartered (Finans)	2022/23
8	Arsenal	31,0	Fly Emirates (Havayolu)	2023/24
9	Tottenham	28,7	AIA (Sigorta)	2021/22
10	PSG	32	Fly Emirates (havayolu)	2018/19

Kaynak: Will Partington, “European Football Sponsorship Report 2018-19: Overview” (Çevrimiçi) <https://sponsorship.sportbusiness.com/2018/12/european-football-sponsorship-report-2018-19-overview/>, 28 Mart 2019.

Sponsorluk gelirlerinin kulüpler arasında nasıl paylaşıldığına bakıldığında büyük kulüplerde yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Premier Lig'in en fazla sponsorluk geliri elde eden kulüpler toplam sponsorluk gelirlerinin %50'ye yakını paylaşmaktadır. La Liga'da forma sponsorluğu gelirlerinin %88'i, forma göğüs sponsorluğu gelirlerinin %78'i Real Madrid ve Barselona tarafından yaratılmaktadır. PSG tek başına Ligue 1 forma sponsorluğu gelirlerinin %50'sini, forma göğüs sponsorluğunun ise %23'ünü üretmektedir. Bundesliga'da forma sponsorluk gelirlerinin %50'si, göğüs sponsorluk gelirlerinin ise %23'ünü Bayern Münih'e aittir. Serie A'da ise Juventus ve AC Milan sponsorluk gelirlerinin %42'sini

³²“European-Football-Sponsorship-Report-2018-19”,(Çevrimiçi) <https://sponsorship.sportbusiness.com/2018/12/european-football-sponsorship-report-2018-19-overview/>, 28 Mart 2019.

toplamaktadırlar.³³

2.2.2.4. Transfer Gelirleri

Avrupa futbolunda transfer harcamalarının %75'ini gerçekleştiren beş büyük ligden dördü transfer işlemlerinden zarar etmektedir. Beş büyük ligden yalnızca Ligue 1, 2010-2018 yılları arasındaki transfer işlemlerinin toplamından net kar kaydetmiştir. Aynı dönemde, Premier Lig toplamda 1,1 milyar Euro, Serie A toplamda 799 milyon Euro, Bundesliga 586 milyon Euro, La Liga ise 398 milyon Euro net transfer açığı vermiştir. 2018 yılında ise Ligue 1, 333 milyon Euro, Bundesliga ise 24 milyon Euro net transfer geliri elde etmiştir.

Kulüpler bazında bakıldığında 2010-2018 yılları arasında en yüksek net transfer karı kaydeden kulübün Monaco (Fransa) olduğu görülmektedir. Monaco, söz konusu dönemde transfere 706 milyon Euro harcarken, transferden 995 milyon Euro gelir etmiştir. En yüksek net transfer karı elde eden diğer kulüpler ise sırasıyla Lille (Fransa), Udinese (İtalya), Genoa (İtalya), Sevilla (İspanya), Lyon (Fransa), Athletic Club (İspanya), Atalanta (İtalya), Montpeiller (Fransa) ve Nice'dir (Fransa). En yüksek net transfer karı elde eden 10 kulübün 5'i Fransa'dan olduğu için transfer konusunda Fransız kulüplerinin daha başarılı bir politika yürüttüğü söylenebilir.³⁴

2.2.2.5. Marka ve Piyasa Değerleri

Kulüpler bazında Manchester United, Avrupa futbolunda marka değeri en yüksek kulüptür. Real Madrid, yaklaşık 1.3 milyar Euro'luk marka değeri ile ikinci sırada yer alırken, Barselona, 1.2 milyar Euro'luk marka değeri ile Real Madrid'i izlemektedir. Tablo 2.23'te görüldüğü üzere marka değeri en yüksek 10 kulübe bakıldığında 6 kulübün Premier Lig'den olduğu görülmektedir.

³³ "European-Football-Sponsorship-Report-2018-19", (Çevrimiçi)
<https://sponsorship.sportbusiness.com/2018/12/european-football-sponsorship-report-2018-19-overview/>, 28 Mart 2019.

³⁴ Raffaele Poli, Loic Ravenel, Roger Besson, "Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues (2010-2018)", **CIES Football Observatory Monthly Report**, No. 37, Eylül 2018, s. 5.

Tablo 2.23: Avrupa’da Marka Değeri Yüksek Kulüpler (2017-2018)

Sıra	Kulüp	Marka Değeri 2018 (Milyon Eur)	Marka Değeri 2017 (Milyon Eur)	Artış Yüzdesi
1	Man Utd	1.551	1.551	0%
2	Real Madrid	1.288	1.271	1%
3	Barselona	1.237	1.269	-3%
4	Bayern Münih	1.151	1.094	5%
5	Man City	1.090	914	19%
6	Liverpool	986	813	21%
7	Chelsea	978	1.117	-12%
8	Arsenal	887	843	5%
9	PSG	748	905	-17%
10	Tottenham	626	623	1%

Kaynak: Brand Finance, **Football 50**, Mayıs 2018.

2017/18 sezonunda marka değerini tutar olarak en fazla artıran kulüpler sırasıyla Premier Lig’den Manchester City ile Liverpool, Serie A’dan Internazionale ve Bundesliga’dan Leipzig olmuştur. Marka değerini oransal olarak en fazla artıran kulüpler ise sırasıyla Bundesliga’dan Leipzig, Serie A’dan Internazionale, Premier Lig’den Burnley ve Crystal Palace, Serie A’dan Roma olmuştur.³⁵

KPMG, karlılık, popülerite, sportif potansiyel, yayın hakları ve stadyum sahipliği kriterlerine göre kulüplerin piyasa değerlerini belirleyip “The European Elite 2018” raporunda yayımlamıştır. Rapora göre Man Utd 3,2 milyar Euro ile Avrupa’da piyasa değeri en yüksek kulüptür. İkinci sırada gelen Real Madrid’in piyasa değeri 2,9 milyar Euro, üçüncü sırada gelen Barselona’nın ise piyasa değeri 2,7 milyar Euro olarak hesaplanmıştır. Piyasa değeri en yüksek 20 kulübe bakıldığında ise 9 tanesinin Premier Lig’den olduğu, beş büyük lig dışından herhangi bir kulübün ise listede yer almadığı görülmektedir. Tablo 2.24’te kulüplerin 2018 yılında ortalama piyasa değerleri verilmiştir.

³⁵ KPMG, **The European Elite 2018**, Mayıs 2018, s. 9.

Tablo 2.24: Kulüplerin 2018 Yılında Ortalama Piyasa Değerleri (Milyon Euro)

Sıra	Kulüp	Piyasa Değeri	Artış
1	Man Utd	3.255	5%
2	Real Madrid	2.920	-2%
3	FC Barselona	2.783	1%
4	Bayern Münih	2.552	4%
5	Man City	2.160	9%
6	Arsenal	2.102	7%
7	Chelsea	1.765	10%
8	Liverpool	1.580	19%
9	Juventus	1.302	7%
10	Tottenham	1.286	27%
11	PSG	1.142	14%
12	B. Dortmund	1.060	9%
13	Atletico Madrid	900	14%
14	Schalke 04	673	-3%
15	Leicester City	596	29%
16	West Ham Utd	531	Yeni
17	Napoli	518	27%
18	Milan	514	-6%
19	Everton	512	12%
20	Internazionale	491	14%

Kaynak: KPMG, *The European Elite 2018*, Mayıs 2018.

Forbes tarafından hazırlanan “2018 yılında Dünyanın En Değerli 50 Takımı” listesinde Manchester United, 4,1 milyar Dolar ile ikinci sırada, Real Madrid 4,09 milyar Dolar ile üçüncü sırada, Barselona 4,06 milyar Dolar ile üçüncü sırada yer almaktadır. Listede ayrıca, Avrupa futbolundan Bayern Münih 3,06 milyar Dolar ile 12., Man City 2,47 milyar Dolar ile 30., Arsenal 2,32 milyar Dolar ile 39. ve Chelsea 2,06 milyar Dolar ile 46. sırada yer almaktadır.³⁶

Transfermarkt verilerine göre 2019 yılında Avrupa’da oyuncuların toplam piyasa değeri bakımından en değerli lig Premier Lig’dir. La Liga, 5,69 milyar Euro’luk piyasa değeri ile ikinci sırada yer almıştır. 2016-2019 yılları arasında oyuncuların piyasa değerinin en fazla arttığı lig ise %132 ile Ligue 1 olmuştur. Ligue 1 aynı zamanda piyasa değeri en yüksek futbolcuyu bünyesinde bulundurmaktadır.

³⁶ “Full List: The World's 50 Most Valuable Sports Teams Of 2018”, (Çevrimiçi)
<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/07/18/full-list-the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-of-2018/#66f5e1086b0e>, 23 Mayıs 2019.

Tablo 2.25: Avrupa Liglerinde Oyuncular Bazında Toplam Değeri 2018/19 Sezonu

Sıra	Lig	Piyasa Değeri (Milyar Euro)	Artış Oranı (2016-2019)	Oyuncu	Piyasa Değeri (Milyon Euro)
1	Premier Lig	8,51	%115	Mohamed Salah	150
2	La Liga	5,69	%87	Lionel Messi	160
3	Serie A	4,89	%97	Ronaldo	100
4	Bundesliga	4,54	%96	Jadon Sancho	80
5	Ligue 1	3,43	%132	Kylian Mbappe	200

Kaynak: <https://www.transfermarkt.com.tr> adresinden alınan verilerden oluşturulmuştur.

2.2.2.6. Sosyal Medya

Günümüzde, kulüpler, sosyal medyayı tanıtımlarını yapmak ve etkinliklerine ilişkin bilgi vermek amacıyla yoğun olarak kullanmaktadır. İspanyol kulüpleri Real Madrid ile Barselona takipçi sayısı bakımından ilk iki sırada yer alırken, onları 119,6 milyon takipçi ile Manchester United izlemektedir. En yüksek takipçi sayısına sahip 10 kulübe bakıldığında 5'inin Premier Lig'den olduğu görülmektedir.

Tablo 2.26: En Yüksek Takipçi Sayısına Sahip 10 Kulüp (Milyon)

Sıra	Kulüp	Instagram	Twitter	Facebook	Toplam
1	Real Madrid	70,4	31	109	210,4
2	Barselona	67,6	29	102	198,6
3	Man Utd	27,6	19	73	119,6
4	Chelsea	15,7	12	47	74,7
5	Bayern Münih	15,8	4,5	50	70,3
6	Juventus	24,4	6,6	37	68
7	Arsenal	13,8	14	37	64,8
8	PSG	20,3	6,7	36	63
9	Liverpool	13,6	11	32	56,6
10	Man City	11,4	6,7	37	55,1

Kaynak: Instagram, Facebook, Twitter adreslerinden 04.04.2019 tarihi itibarıyla alınmış bilgilerdir.

2.2.2.7. UEFA Gelirleri

2017 yılında Avrupa futbolunda toplam gelirin %10'unu UEFA'dan elde edilen gelirler oluşturmuştur.³⁷ UEFA, 2017/18 sezonunda 2,5 milyar Euro'luk gelirin 1,4 milyar Euro'sunu Şampiyonlar Ligi ve Süper Kupa'da, 428 milyon Euro'sunu ise Avrupa Ligi'nde mücadele eden kulüplere dağıtmıştır.³⁸ 2017/18 sezonunda Şampiyonlar Ligi şampiyonu olan Real Madrid, UEFA'dan 88,6 milyon Euro, finale yükselen Liverpool ise 81,3 milyon Euro gelir elde etmiştir. Aynı sezon, UEFA'dan en fazla gelir elde eden kulüplere bakıldığında tamamının beş büyük ligidendiği görülmektedir.

Tablo 2.27: UEFA'dan En Fazla Gelir Elde Eden 10 Kulüp -2017/18 Sezonu (Milyon Euro)

Sıra	Kulüp	Gelir
1	Real Madrid	88,6
2	Liverpool	81,3
3	Juventus	80
4	Bayern Münih	70,5
5	Chelsea	65,1
6	Man City	63,8
7	PSG	62,1
8	Tottenham	61,3
9	FC Barselona	57,4
10	Sevilla FC	48,4

Kaynak: UEFA, **Financial Report 2017/18**, s. 33.

2.2.2.8. Borsa Gelirleri

Serie A'da Lazio'nun, Juventus ve Roma'nın, Bundesliga'da B. Dortmund'un, Ligue 1'de Lyon'un ve Premier Lig'de ise Manchester United'ın hisseleri borsada işlem görmektedir. Tablo 2.28'de görüldüğü üzere 2018 yılında hisse değerinde en yüksek yükselişi Juventus, en yüksek düşüşü ise Roma yaşamıştır. Piyasa değeri en yüksek kulüp 3,1 milyar Dolar ile Man Utd olurken, en düşük piyasa değeri 77,9 milyon Euro ile Lazio olmuştur.

³⁷ UEFA, **The European Club Footballing Landscape**, s. 54.

³⁸ UEFA, **Financial Report 2017/18**, s. 8.

Tablo 2.28: Kulüplerin Borsa Performansı

	2018 Kapanış Fiyatı	2018 Fark (%)	Piyasa Değeri (Milyon Euro)
Lazio	1,21 Euro	3,84	77,9
Juventus	1,06 Euro	38,91	1.280
Roma	0,49 Euro	-19,47	317
B. Dortmund	7,96 Euro	30,64	807
Lyon	2,80 Euro	-1,75	170
Man. UTD	18,98 Dolar	-4,14	3.120*

Kaynak: <https://www.investing.com/equities/> adresinden alınan verilerden oluşturulmuştur.

*Milyon USD cinsindendir.

2.2.3. Beş Büyük Ligin Giderleri

2.2.3.1. Ücret Giderleri

Futbol kulüplerinin en önemli harcama kalemi oyuncu giderleridir. Avrupa’da 2008 yılından 2017 yılına kadar ücret ödemeleri toplam gelirlerin %60’ından fazlasına tekabül etmiştir. Beş büyük ligin ücret ödemelerine bakıldığında Premier Lig’in 2,9 milyar Euro ile en yakın rakibine 1,75 kat fark attığı görülmektedir. Premier Lig’i, yaklaşık 1,7 milyar Euro ile La Liga, 1,5 milyar Euro ile Bundesliga takip etmektedir. Tablo 2.29’da 2016/17 sezonunda liglerin ücret ödemeleri verilmiştir.

Tablo 2.29: Ücret Ödemesi – 2016/17 Sezonu (Milyon Euro)

Sıra	Lig	Toplam	Artış	Toplam Gelirdeki Payı	Kulüp Ortalaması
1	Premier Lig	2.968	11%	56%	148,4
2	La Liga	1.688	18%	58%	84,4
3	Bundesliga	1.492	10%	53%	82,9
4	Serie A	1.420	4%	66%	71
5	Ligue 1	1.115	9%	68%	55,8
6	Rus Ligi	582	4%	72%	36,4
7	Süper Lig	557	31%	76%	31

Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, 2017, s. 72.

Global Sports Salaries Survey 2018 raporuna göre dünyanın en zengin ligi olan Premier Lig, 2018/19 sezonu itibarıyla oyunculara ödenen ortalama ücret

sıralamasında 3,9 milyon Dolar ile zirvededir. Premier Lig’i, La Liga ile Serie A takip ederken, Bundesliga ile Ligue 1 dördüncü ve beşinci sırada yer almıştır.

Tablo 2.30: Ortalama Yıllık Ücret 2018/19 Sezonu

Sıra	Lig	Ortalama Yıllık Ücret (Euro)
1	Premier Lig	3.379.520
2	La Liga	2.487.194
3	Serie A	1.717.470
4	Bundesliga	1.578.130
5	Ligue 1	1.118.447
6	Çin Ligi	903.110
7	Rus Ligi	753.223
8	Süper Lig	742.043

Kaynak: Sporting Intelligence, **Global Sports Salaries Survey 2018**, s. 19.

Kulüp bazında bakıldığında La Liga kulüpleri Barcelona ile Real Madrid’in ilk iki sırada yer aldığı, onları 8,8 milyon Dolar ile Juventus’un takip ettiği görülmektedir. Avrupa’da en yüksek ücret ödeyen 20 kulübün tamamı beş büyük ligden, bunlardan 8 tanesi ise Premier Lig’denir. Tablo 2.31’de Avrupa’da en yüksek ücret ödeyen kulüplerin listesi verilmiştir.

Tablo 2.31: Avrupa’da En Yüksek Ücret Ödeyen Kulüpler 2018/19 Sezonu

Sıra	Kulüp	Ortalama Yıllık Ücret (USD)	Sıra	Kulüp	Ortalama Yıllık Ücret (USD)
1	Barcelona	13.755.714	11	Arsenal	6.385.748
2	Real Madrid	10.644.272	12	Milan	4.671.317
3	Juventus	8.850.879	13	Tottenham	4.626.060
4	Man Utd	8.598.297	14	Everton	4.279.889
5	Bayern Münih	8.358.534	15	Borussia Dortmund	4.219.466
6	Atletico Madrid	8.098.836	16	Westham	4.196.525
7	PSG	8.034.064	17	Valencia	3.764.524
8	Man City	7.885.589	18	Roma	3.739.782
9	Chelsea	6.605.321	19	Napoli	3.711.790
10	Liverpool	6.398.687	20	Sevilla	3.653.267

Kaynak: Sporting Intelligence, **Global Sports Salaries Survey 2018**, s. 28.

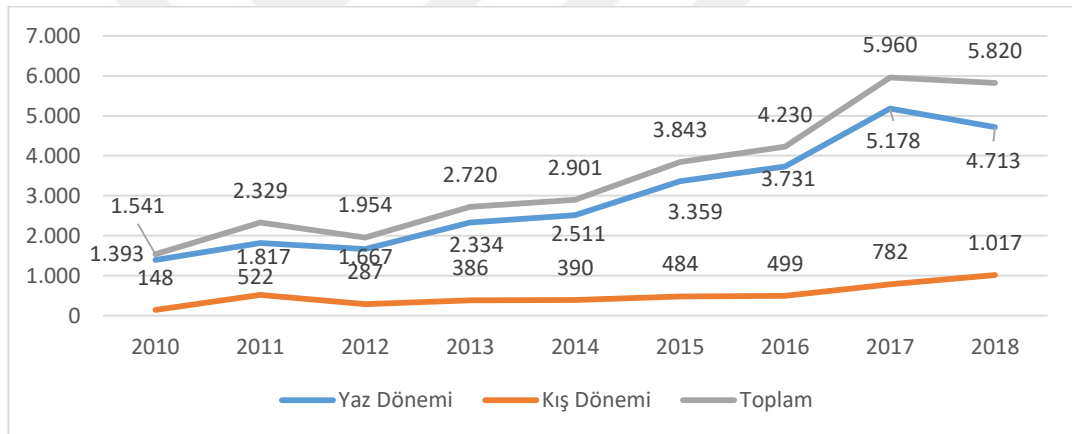
2.2.3.2. Transfer Giderleri

2010-2018 yılları arasında dünya transfer piyasasında beş büyük ligin %71’lik hâkimiyeti bulunmaktadır. 2010-2018 yıllarında arasında ödenen toplam transfer

ücretinin %37,4'ü Premier Lig'e aittir. Premier Lig'i, %21,5 ile Serie A, %16,7 ile La Liga takip ederken, Bundesliga %12,7 ile dördüncü, Ligue 1 %11,8 ile son sırada yer almıştır. 2018 döneminde gerçekleştirilen transfer harcamalarının %36,5'ini gerçekleştiren Premier Lig yine zirvede yer almış, La Liga ise %22,7'lik pay ile ikinci sıraya yükselmiştir.³⁹

Beş büyük ligin toplam transfer harcaması 2012 yılından itibaren ilk kez 2018 yılında bir önceki yıla göre azalarak 5,8 milyar Euro seviyesinde gerçekleşmiştir. Transfer sezonlarına göre harcamalara bakıldığında yaz döneminde daha fazla harcama yapıldığı görülmektedir.

Grafik 2-7: Beş Büyük Ligde Transfer Harcamalarının Gelişimi 2010-2018 (Milyon Euro)



Kaynak: Drs. Raffaele Poli, Loic Ravenel and Roger Besson, “Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues 2010-2018”, **The Cies Football Observatory**, June 2018, s. 2.

2010-2018 yılları arasında en fazla transfer harcaması yapan kulüplerden ilk ikisinin Premier Lig'den olduğu Tablo 2.34'te görülmektedir. Man City, yaklaşık 1,5 milyar Euro, Chelsea ise 1,3 milyar Euro transfer ücreti ödemiştir. İki kulübün ortak özelliği milyarder işadamları tarafından satın alınmalarıdır. En fazla transfer harcaması yapan diğer kulüp 1,25 milyar Euro ile Barcelona olurken, dördüncü sırayı yine milyarder bir işadamı tarafından satın alınan PSG almıştır. UEFA'nın FFP Kriterleri'ni getirmesinde milyarder işadamlarının kulüplerini fonlayarak haksız rekabet yaratması etkili olmuştur. Avrupa'da en fazla transfer harcaması yapan kulüplerin tamamı beş büyük ligden olup Tablo 2.32'de detayları verilmiştir.

³⁹ Poli, Ravenel, Besson, **A.g.m.**, s. 2.

Tablo 2.32: Avrupa'nın En Fazla Transfer Harcaması Yapan Kulüpleri 2010-2018 (Milyon Euro)

Sıra	Kulüp	Transfer Harcaması	Sıra	Kulüp	Transfer Harcaması
1	Man City	1.470	11	Internazionale	748
2	Chelsea	1.310	12	Monaco	706
3	FC Barselona	1.258	13	Milan	678
4	PSG	1.242	14	Arsenal	671
5	Man UTD	1.102	15	Everton	597
6	Juventus	1.085	16	Tottenham	589
7	Liverpool	1.071	17	Napoli	579
8	Real Madrid	912	18	Valencia	555
9	Roma	809	19	B. München	554
10	Atletico Madrid	76	20	B. Dortmund	531

Kaynak: Drs. Raffaele Poli, Loic Ravenel and Roger Besson, "Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues 2010-2018", **The Cies Football Observatory**, June 2018, s. 3.

2010 ile 2018 yılları arasında beş büyük lig, toplamda 7,29 milyar Euro transfer açığı kaydetmiştir. Premier Lig ise tek başına açığın 2010-2018 yılları arasında %78,3'ünden, 2018 yılında ise %85,7'sinden sorumludur. 2010 ile 2018 yılları arasında net transfer fazlası veren tek lig ise Ligue 1 olmuştur. Ligue 1, 2018 yılı itibarıyla 333 milyon Euro net transfer fazlası kaydetmiştir.

Tablo 2.33: Transferde Gelir-Gider Dengesi 2010-2018 (Milyon Euro)

Yıl	İngiltere	İtalya	Almanya	İspanya	Fransa	Toplam
2010	-263	-87	-29	22	18	-339
2011	-321	-99	-1	-95	-17	-533
2012	-339	15	-124	45	-59	-462
2013	-568	-36	-74	72	-148	-754
2014	-506	-40	-136	-5	31	-656
2015	-720	-197	38	-156	100	-935
2016	-1.042	67	-186	-20	151	-1.030
2017	-817	-135	-99	-2	-210	-1.263
2018	-1.131	-288	24	-258	333	-1.320
Toplam	-5.707	-800	-587	-397	199	-7.292

Kaynak: Drs. Raffaele Poli, Loic Ravenel and Roger Besson, "Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues 2010-2018", **The Cies Football Observatory**, June 2018, s. 3.

CIES Football Observatory tarafından 2018 yılı Eylül döneminde hazırlanan rapora göre 2010 ile 2018 yılları arasında transfer işlemlerinde en fazla açık veren kulüpler sırasıyla Man City (-1 milyar Eur), PSG (-874 milyon Eur), Man Utd (-772 milyon Eur) ve Barselona'dır (-599 milyon Eur). Aynı dönemde transfer işlemlerinde fazla veren kulüpler ise sırasıyla Monaco (289 milyon Eur), Lille (166 milyon Eur),

Udinese'dir (165 milyon Eur).⁴⁰

2.2.3.3. Faaliyet Giderleri

Kulüplerin faaliyet giderleri dönen ve duran varlık giderleri ve maç günü harcamaları, tesis giderleri ve yönetim giderlerinden oluşmaktadır.

Avrupa kulüplerinin 2008-2017 yılları arasında toplam gelirlerinin %30 ile %38'i faaliyet giderlerinden oluşmaktadır. 2010 yılından 2017 yılına kadar toplam gelir içindeki payı azalan bir seyir izleyen faaliyet giderleri 2017 yılında 6,1 milyar Euro ile toplam gelirin %32'sine tekabül etmiştir. Aynı dönemde faaliyet giderlerinin %19'unu maç günü giderlerinden, %14'ü satış maliyetlerinden, %12'si tesis giderlerinden, %10'u ticari maliyetlerden oluşmaktadır.

Beş büyük lige bakıldığında, 2016/17 sezonu itibarıyla Premier Lig'in yaklaşık 1.2 milyar Euro tutarında gerçekleşen faaliyet giderlerinin toplam gelire oranının %22 ile en düşük seviyede gerçekleştiği görülmektedir. Aynı dönemde, Ligue 1'in faaliyet giderlerinin toplam gelire oranı ise %37 ile en yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Faaliyet giderlerinin toplam gelire oranı Bundesliga'da %35, La Liga ve Serie A'da ise %30 olarak gerçekleşmiştir.

Kulüpler bazında incelendiğinde, 2016/17 sezonunda Barselona'nın 215 milyon Euro faaliyet gideri ile zirvede yer aldığı, onu, 200 milyon Euro ile Real Madrid ve 196 milyon Euro ile Bayern Münih'in takip ettiği görülmektedir.

2.2.4. Beş Büyük Ligin FFP Açısından Değerlendirilmesi

UEFA, kulüpleri FFP kriterleri açısından değerlendirirken başa baş denkliği, ücret giderleri, net borç, öz sermaye ve borçluluk durumuna bakmaktadır. UEFA'nın FFP uygulaması ile birlikte giderlerini sıkı kontrol altına alan Avrupa kulüplerinin faaliyet karlılığı 2013 yılından itibaren artış trendindedir. 2016/17 sezonu itibarıyla beş büyük ligden Premier Lig, 1,2 milyar Euro ile Avrupa'nın en fazla faaliyet karı kaydeden ligi olmuştur. İkinci sırada 437 milyon Euro ile La Liga, üçüncü sırada ise 284 milyon Euro ile Bundesliga yer almıştır. Serie A ve Ligue 1 ise faaliyet zararı

⁴⁰ Poli, Ravenel, Besson, A.g.m, s. 5.

kaydetmiştir.

Avrupa kulüplerinin net borçluluğu FFP'nin etkisiyle 2012 yılından itibaren azalış trendindedir. Beş büyük lig arasında 2016/17 sezonu itibarıyla en düşük borçluluk oranına sahip lig %6 ile Bundesliga'dır. Serie A ise %62 ile en yüksek net borçluluk/toplam gelir oranına sahip lig olmuştur.

FFP'nin bir diğer olumlu etkisi ise beş büyük ligde 2008-2017 yılları arasında özkaynak yapısının güçlenmesidir. Kulüpler, maliyetlerini kısarak ve ortakları tarafından finanse edilerek özkaynaklarını artırmışlardır.⁴¹

Ücret giderleri için UEFA, çalışanlara ödenen ücretlerin gelirlerin %70'ini aşmaması kuralını getirmiştir. 2016/17 sezonu itibarıyla Beş büyük ligde de ücret giderlerinin toplam gelire oranı %70'in altında gerçekleşme birlikte Ligue 1 ve Serie A'da ücret giderlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2.34: Beş Büyük Lig Finansal Oranlar 2016/17 Sezonu

	Premier Lig	La Liga	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
Faaliyet Karı (Milyon Euro)	1.203	437	284	-133	-35
Net Borçluluk/Toplam Gelir	25,00%	19,00%	6,00%	62,00%	39,00%
Ücret Giderleri/Toplam Gelir	56,00%	58,00%	53,00%	66,00%	68,00%

Kaynak: UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, 2017.

⁴¹ UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, s. 116.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FUTBOL EKONOMİSİ

Endüstrileşme süreci ile birlikte diğer beş büyük ligde olduğu gibi Süper Lig'in de sportif, mali ve ekonomik yapısı değişmiştir. Bu bölümde, ilk olarak Türkiye'de futbolun tarihsel gelişimi, Süper Lig'in kuruluşu ve yapısı anlatılacaktır. Daha sonra ise Süper Lig'in finansal yapısı üzerinde durulacak ve Süper Lig ile bu ligde mücadele eden takımların gelir ve gider kalemleri incelenecektir.

3.1. TÜRKİYE'DE FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ

19. yüzyılın hegemon devleti İngiltere, dünyanın dört bir yanına siyasi, askeri ve ticari amaçlarla yayılmıştır. Hindistan ve Mısır gibi ülkelere askeri amaçlarla, bazı yerlere ise ticari amaçlarla gidilmiştir.¹ Üzerinde güneş batmayan imparatorluğun tüccarları, teknisyenleri ve işçileri dünyanın bir tarafına dağılmışlar, beraberlerinde kendi ülkelerinin kültür ve alışkanlıklarını da götürmüşlerdir. 1871 yılından itibaren modern kuralları ile oynanan futbol da bu şekilde dünya genelinde oynanır hale gelmiştir.²

Modern futbolun Osmanlı topraklarına girişi 19. yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşmiştir. O zamana kadar Türkler, güreş, binicilik ve okçuluk gibi geleneksel sporlar ile uğraşmaktaydılar.³ Modern futbolun Osmanlı İmparatorluğu topraklarına girmesi ve ilk olarak Selanik, İzmir ve İstanbul'da yaşayan insanların futbol ile tanışması İngiliz tüccarlar sayesinde olmuştur.⁴ Pamuk ve tütün ticareti ile uğraşan İngiliz tüccarlar Osmanlı İmparatorluğu'nun belli başlı liman kentlerine yerleşerek futbolun yaygınlaşmasına katkıda bulunmuşlardır. İlk futbol maçları 1875 yılında Selanik'te oynanırken, 1877 yılında İzmir'in Bornova çayırları futbol ile tanışmıştır.⁵ Türkiye futbol tarihi İzmir-Aydın demiryolunun yapımının sonrasında Ege

¹ Erdoğan Arıpınar, **Türk Futbol Tarihi**, Türkiye Futbol Federasyonu Yay., 1992, s. 7.

² Alfred Wahl, **Ayaktopu-Futbolun Öyküsü**, çev. Cem İleri, İstanbul, YKY, 2005, s. 39-44.

³ Cem Atabeyoğlu, "Türkiye'de Futbolun Tarihi", **Toplumsal Tarih Dergisi**, Sayı: 6, 2002, s. 101.

⁴ İlker Aktütün, "Oyundan Siyasete: Türkiye'de Futbolun Doğuşu", **İktisat Dergisi**, Sayı: 463-468, Temmuz-Aralık 2005, s. 5.

⁵ Arıpınar, **A.g.e.**, s. 7.

Bölgesi'nde geniş bir ekonomik ağ oluşturan İngilizler aynı dönemde İzmir'de futbol müsabakaları da düzenlemiştir.⁶ O dönemin en büyük eğlencelerinden biri Rumlarla takviye edilmiş İngiliz takımlarının kendi aralarında oynadıkları maçlar olmuştur. Müslüman Türk gençleri ise gerek aile baskısı gerekse de toplumsal baskılar nedeniyle futboldan uzak durmak zorunda kalmışlardır.⁷

İzmir'de ilk futbol kulübünün 1894 yılında İngilizler tarafından kurulan "Football Club Smyrna (İzmir Futbol Kulübü)" olduğu düşünülmektedir. Kulüp, İngiliz La Fontaine, Whittall, Giraud ve Charnaud ailelerine mensup Arthur Whittall, James Lafontaine, Edvin Giraud, Henry Julie ve Richard Lafontaine tarafından kurulmuştur.⁸

Futbolu başkent İstanbul'a James Lafontaine ve diğer İngiliz tüccarlar taşımışlardır. 1895 yılında Kadıköy'de futbol oynamaya başlayan İngilizlere Rum gençleri de katılmışlar ve böylece, futbol İstanbul'da hızla yaygınlaşmıştır.⁹ Kadıköy'ün Kuşdili, Moda, Baklatarlası ve Papazın Çayırı adıyla anılan çayırırlarında oynanan futbol öylesine büyük bir ilgi görmüştür ki 1890'lı yıllarda İzmir ve İstanbul karmaları arasında karşılaşmalar düzenlenmiştir.¹⁰

Türk futbol tarihinde önemli bir dönüm noktası 1897 yılında İzmir'den gelen bir karma takımın İstanbul'a gelerek İstanbul karması ile maç yapması olmuştur. Bu takımlar arasındaki maçların ikincisi 1898 yılında İzmir'de, üçüncüsü ise 1899 yılında yine İzmir'de oynanmıştır.¹¹ İki karma takımda da hiç Türk ya da Müslüman sporcu bulunmamış, takımlar İngiliz ve Rumlardan oluşmuştur.¹²

İngiliz ve Osmanlı tebaası Rumların Moda, Baklatarlası ve Kuşdili çayırırlarında kendi aralarında oynadıkları futbol maçları Türk gençlerin de ilgisini çekmekteydi. Ancak, II. Abdülhamit dönemi istibdat rejimi ile toplumda hakim olan taassup zihniyeti Türk gençlerinin futbolla buluşmasını zorlaştırmıştır. Bunlara

⁶ Aktütün, A.g.m., s. 5.

⁷ Arıpınar, A.g.e., s. 7.

⁸ Arıpınar, A.g.e., s.

⁹ A.e., s.

¹⁰ Atabeyoğlu, A.g.m., s. 44.

¹¹ Arıpınar, A.g.e., s. 8.

¹² Dağhan Irak, **Hükmen Yenik**, İstanbul, Evrensel Basım Yay., 2013, s. 15.

rağmen, ilk Türk futbol takımı Amiral Hüseyin Hüsnü Paşa'nın Mekteb-i Bahriye'de okuyan oğlu Fuad Hüsnü Bey tarafından İstanbul'da iktidarın dikkatini çekmemek için "Black Stocking" (Siyah Çoraplılar) adıyla kurulmuştur. Black Stocking ilk maçını Rumlarla 26 Ekim 1901 günü Papazın Çayırı'nda oynamış, takımın kadrosunda Fuad Hüsnü, Reşat Danyal, Kemal Nuri Bey, Fahri Bey, Nureddin Bey, Hafız Mehmed, Hafız Mustafa, Emcet Bey, Şevki Bey ve Tamburacı Osman Pehlivan yer almıştır. Rumlara göre daha tecrübesiz kişilerden oluşan takım maçı 5-1 kaybederken, takımın tek golünü Fuad Hüsnü Bey atmıştır. II. Abdülhamit'in baş jurnalcisi Hafiye Şamil'in adamları Black Stocking'in Türk takımı olduğunun farkına varmış ve Papazın Çayırı'na baskın yapmışlardır. Bu baskın sonucunda Black Stocking takımı ilk maçının ardından faaliyetlerine son vermiş, Fuat Hüsnü Bey hakkında askeri mahkemede takibat açılırken, Hariciye Nezareti'nde (Dışişleri Bakanlığı) çalışan Reşat Danyal Bey ceza olarak Tahran Sefarethanesi'ne gönderilmiştir. Bu olaya rağmen içindeki futbol aşkı sönmeyen Fuad Hüsnü Bey, bir süre sonra İngiliz arkadaşlarının Kadıköy'de kurdukları takımda Bobby adı ile oynamaya başlamıştır. Böylelikle, Fuad Hüsnü Kayacan futbol tarihimize ilk Türk futbolcu olarak adını yazdırmıştır. Ancak, ondan on üç yıl önce ünlü jimnastik uzmanı ve spor adamı Selim Sırrı Tarcan'ın İzmir'de İngilizlerle futbol oynadığı bilinmektedir. Bu bağlamda, Selim Sırrı Tarcan'ın ilk Türk futbolcusu olmamakla birlikte futbol oynayan ilk Türk olduğu söylenebilir.¹³

Osmanlı İmparatorluğu'nda ilk futbol kulüpleri İngiliz ve Rumlar tarafından kurulmuştur. İstanbul'un ilk kulübü 1902 yılında James Lafontaine ve Horace Arnitage tarafından kurulan "Cadi-keu Football Clup (Kadıköy Futbol Kulübü)" olmuştur. Bu kulübü 1903 yılında "Moda Football Clup (Moda Futbol Kulübü)", 1904 yılında Kadıköylü Rumlar tarafından kurulan "Elpis", daha sonra ise İngiliz gemisi "İmogene" ile aynı adı taşıyan takım izlemiştir.¹⁴

II. Abdülhamit döneminde izlenen politikalar nedeniyle Müslüman tebaanın futbolla tanışması gecikmeli olmuştur. Ancak, aynı dönemde Kuleli İdadisi, Mekteb-i Bahriye ve bürokrasiye eleman yetiştirmek için kurulan Mekteb-i Sultani'de jimnastik

¹³ Arıpınar, A.g.e., s. 9.

¹⁴ A.e.,

derslerinin verildiği de bilinmektedir. Bu bağlamda, II. Abdülhamit'in genel olarak spora değil, denetimsiz kalabalıkların bir araya toplanmasına karşı olduğundan futbola karşı temkinli yaklaştığı ve futbol kulüplerinin kurulmasına izin vermediği söylenebilir.¹⁵

1903 yılında Beşiktaş Bereket Jimnastik Kulübü'nün kurulması ise Saray Nazırı Osman Paşa'nın II. Abdülhamit'e kulübün futbol kulübü olmadığını, jimnastik kulübü olduğunu rapor etmesiyle mümkün olmuştur. Futbol ekonomisi kitabı Bundan iki yıl sonra ilk Türk futbol kulübü olan Galatasaray, Mekteb-i Sultani öğrencileri Ali Sami Yen, Asım Tevfik Sonumut, Emin Bülent Serdaroğlu, Celal İbrahim, Bekir Sıtkı Bircan, Reşat Şırvani, Refik Cevdet Kalpakçıoğlu, Abidin Daver, Tahsin Nahit tarafından kurulmuştur.¹⁶ Galatasaray, istibdat döneminin sonuna yaklaşılmaması, Türk milliyetçiliğinin yükselişte olması, takımın saray yönetimine karşı hiçbir siyasi tavrının olmaması gibi nedenlerle Black Stocking'in uğradığı akıbete uğramamıştır.¹⁷ 1907 yılında ise St. Joseph mezunları Nuri Zade Ziya ve Ayetullah ile bahriye talebesi Necip Okaner, Basra Valisi Hasan Bey'in oğlu Hassan Sami ve St. Joseph öğrencisi Hintli Asaf tarafından Fenerbahçe Kulübü kurulmuştur.¹⁸

1908 yılında II. Meşrutiyet ilan edilince futbol takımları sarayın baskısından kurtulmuş, bu durum da kurulan futbol takımı sayısının artmasını sağlamıştır. Vefa İdman Yurdu, Beykoz İdman Yurdu, Anadolu, Süleymaniye Jimnastik Kulübü, Türk İdman Ocağı, Hilal, Nişantaşı, Türk Gücü, Anadoluhisari İdman Yurdu meşrutiyet döneminde kurulan kulüplerdir.¹⁹

17 Mayıs 1903'te James Lafontaine, H. Pears ve H. Armitage tarafından kurulan İstanbul Futbol Birliği'nin 1904-1905 sezonundaki ilk lig organizasyonuna İngilizler ve Rumlar tarafından kurulan Kadıköy, Moda, Elpis ve İmogene kulüpleri

¹⁵ Aktütün, **A.g.m.**, s. 5.

¹⁶ Serhat Hürkan, **Yıkılmayan İmparatorluk**, Ankara, Ümit Yayıncılık, 2010, s. 32.

¹⁷ Irak, **A.g.e.**, s. 39.

¹⁸ **A.e.**, s. 40

¹⁹ Hürkan, **A.g.e.**, s. 35.

katılmıştır. Her yıl organize edilen bu lige 1908 yılına kadar Türk kulübü olarak yalnızca Galatasaray dahil olmuştur.²⁰

İstanbul Futbol Ligi'ne (İFB) ilk katılan Türk takımı olan Galatasaray katıldığı ilk sezon olan 1906-1907 sezonunu dördüncü sırada (beş takım katılmıştır) tamamlamış, 1908-1909, 1909-1910 ve 1910-1911 sezonlarında ise şampiyon olarak büyük bir başarıya imza atmıştır. 1909-1910 sezonunda lige ikinci Türk takımı olarak katılan Fenerbahçe ise 1911-1912 sezonunda şampiyon olmuştur.²¹

1908 yılından sonra İstanbul'da kurulan çok sayıda futbol kulübü lige katılmak istemiş ancak, İFB tarafından olumsuz cevap almışlardır. İFB, bu katı tutumu, kişilerin ve kulüplerin gücüne göre değişen kararları, özellikle Galatasaray-Fenerbahçe rekabetinin altında ezilmesi gibi nedenlerle sonunu hazırlamıştır. Çoğunluğu Fenerbahçeli olan tertip komitesi üyelerinin hazırladıkları yeni statü ve aldıkları kararlara tepki olarak Galatasaray, 1910-1911 sezonu lig maçlarına katılmama kararı almıştır. Galatasaray'ın ligden çekilmesinden sonra Galatasaray, Fenerbahçe, Strugglers, Prograss ve Kadıköy takımlarının katılımlarıyla 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (İFKL) kurulmuştur.²²

Birinci Dünya Savaşı'nın çıkmasının getirdiği olumsuzluklar ve kulüpler arasındaki çekişmeler nedeniyle İFKL, yeterince etkili olamamıştır. Ayrıca, İFKL'ye katılmaları kabul edilmeyen Anadolu Spor, İstanbul Jimnastik, Darülfunun Terbiye-i Bedeniye, Şehremini Mümaresat-ı Bedeniye, Sanayi Mektebi ile Fenerbahçe kulübü 1913 yılında Cuma Futbol Ligi'ni kurmuşlardır. Cuma ve Pazar liglerinin birlikte oynandığı, Türk futbol örgütlenmesi çabalarının başarısız olduğu 1913-1920 yılları arasının kaotik geçtiği söylenebilir.²³

Modern futbolun tarihi aynı zamanda futbol-siyaset ilişkilerinin tarihi olarak tarif edilebilir. İttihat ve Terakki'nin 1910 yılında Progress adıyla çoğunluğu gayrimüslim olan tebaa tarafından kurulan takımı ele geçirerek adını Altınordu olarak

²⁰ Ahmet Talimciler, "Türkiye'de Futbolun Örgütlenmesi", **İktisat Tarihi Dergisi**, Sayı: 463-468, Temmuz-Aralık 2005, s. 11.

²¹ **A.e.**, s. 12.

²² **A.e.**, s. 13.

²³ **A.e.**

değiştirmesi futbol-siyaset ilişkisinin önemli bir örneğidir. Altınordu'nun başına İttihat ve Terakki'nin liderlerinden biri olan Talat Paşa'nın gelmesiyle kulüp iktidarın mali ve siyasi desteğini arkasına almıştır. Diğerk kulüplerin oyuncuları cepheye gönderilirken, Altınordu kulübü bu durumdan muaf tutulmuş ve devletin tüm imkanlarından yararlanarak 1917-1918 sezonunda şampiyon olmuştur.²⁴

Azınlıkların futbol alanındaki hakimiyetleri ve futbolun kitleselliğinin milli kimlik oluşturmaya uygun yapısı dönemin iktidarı İttihat ve Terakki'nin bu oyuna ilgi göstermesini sağlamıştır. İttihat ve Terakki'nin futbol aracılığıyla milli bilinç yaratma çabalarının en önemli merkezi kozmopolit yapısıyla bilinen İzmir olmuştur. İzmir'de Paniaonis, Apollon, Pelops, Evangelis, İşkoş, Karakoviri, Midilli karması gibi Rum, Ermeni ve İngiliz takımları mücadele etmektedir. İttihatçılar, futbol yolu ile kültürlerini koruyan ve gençlik örgütlenmelerini kuran azınlıklara karşı milli duyguları harekete geçirmek için 1 Kasım 1912 yılında Karşıyaka Mümarese-i Bedeniye Kulübü'nü kurmuştur. Kulübün renkleri Müslümanlığı temsilen yeşil, Türklüğü temsilen kırmızı olarak belirlenmiştir. 1914 yılında ise Altay kulübü kurularak futbol üzerinden milli bilinci yaratma çabaları devam etmiştir.²⁵

Birinci Dünya Savaşı'nda Osmanlı Devleti'nin yenilgiye uğraması, imparatorluğun başkenti İstanbul'un işgal edilmesi halkta büyük bir tepki uyandırmıştır. Futbol halkın duygularını yansıtabileceğı ve öfkesini akıtabileceğı bir alan olarak ortaya çıkmıştır. İşgal döneminde her maç bir mini savaş havasında oynanmış, kazanılan maçlar ulusal gururu okşama işlevi görmüştür.²⁶

Mütareke yıllarında halkı tesellisi işgal güçlerinin oluşturduğı takımlara karşı mücadele eden Türk takımlarıdır. Türk takımlarının işgal güçlerinin futbol takımlarını yenmesi halkta büyük heyecana açıyordu. O dönemde yabancı takımlarla oynadığı 50 maçın 41'ini kazanması, attığı 193 gole karşılık 47 gol yemesi Fenerbahçe'nin halkın gönlüne girmesini sağlamıştır. İşgal döneminde Türk takımlarının işgal kuvvetleri ile

²⁴ Aktütün, **A.g.m.**, s. 6.

²⁵ Yaşar Aksoy, "Gavur İzmir'de Gol Sesleri", **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora, İstanbul, İletişim Yayınları, 1993, s. 328-330.

²⁶ İsmail Güneş, **Futbol Ekonomisi**, İstanbul, Karahan Kitabevi, 2010, s. 13.

oynadıkları maçlar ve elde ettikleri galibiyetler futbolun Türkiye’de sevilmesinde belirleyici bir etken olmuştur.²⁷

3.1.1. Türkiye İdman Cemiyeti’nin Kuruluşu

Türk sporunun ilk örgütü olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), 22 Mayıs 1922 tarihinde tüzel kişilik olarak kurulmuştur. TİCİ’nin ilk başkanı Ali Sami Yen’dir. TİCİ altında 13 Nisan 1923 tarihinde Türkiye Futbol Heyeti Müttehidesi kurulmuş, 21 Mayıs 1923 tarihinde ise Uluslararası Futbol Federasyonu’na (FIFA) üye olunmuştur. İlk resmi milli maç ise Romanya Milli Takımı ile 26 Ekim 1923’te oynanmıştır. Türkiye Futbol Heyeti Müttehidesi 5 Aralık 1925’te Türkiye Futbol Federasyonu unvanını almıştır.²⁸

TİCİ tarafından 1923-1924 sezonundan itibaren İstanbul, Ankara, İzmir, Eskişehir, Adana ve Trabzon’da amatör ligler organize edilmiştir. 1923-1937 yılları arasında amatör liglerde oynanan maçlar ile Türk milli takımı, Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş’ın oynadığı maçlar Türkiye’de futbolun kitlesel olarak ilgi görmesinde etkili olmuştur. Futbol Federasyonu, 1937 sezonundan itibaren Milli Küme adı altında İstanbul liginden ilk dört takım, Ankara ve İzmir liglerinden ise ilk iki takımın katılacağı bir organizasyon düzenlemiştir. Ancak, bu lig İkinci Dünya Savaşı’nın getirdiği ekonomik zorlukların etkisiyle 1950 yılında sonlandırılmıştır.²⁹

3.1.2. Profesyonelliğin Kabulü ve Liglerin Kuruluşu

Türk futbolunda profesyonellik yasak olmakla birlikte İttihat ve Terakki tarafından yönetilen Altınordu ile sonrasında Güneş kulübü tarafından uygulanmaktaydı. Diğer kulüpler ise uzun yıllar boyunca profesyonelliği gizli bir şekilde sürdürmüştür. Futbol Federasyonu 1951 yılında futbol profesyonelliği kabul ederek yeni bir dönemi başlatmıştır.³⁰

Profesyonelliğin kabul edildikten sonra bölgesel amatör ligler profesyonel liglere dönüştürülmüştür. 1959 yılında ise Türkiye futbolunda tarihsel bir adım olarak

²⁷ Atabeyoğlu, **A.g.m.**, s. 46.

²⁸ Morpa Spor Ansiklopedisi, 2. Cilt, Orhan Ofset, İstanbul, 1997, s. 145.

²⁹ Talimciler, “Türkiye’de Futbolun Örgütlenmesi”, s. 15.

³⁰ **A.e.**

nitelendirilebilecek Türkiye Milli Ligi (İstanbul'dan 8, Ankara ve İzmir'de 4'er takım katılmıştır) kurulmuştur. 1963 yılında başlayan planlı kalkınma dönemi ile yerel sermayenin İstanbul ve Ankara ile rekabet edebilmesinin koşulları hazırlanmaktaydı. Bununla bağlantılı olarak 1963-1964 yılında Türkiye 2. Futbol Ligi, 1967-1968 sezonunda ise Türkiye 3. Ligi organizasyonları başlatılmıştır. Söz konusu alt liglerin kurulması ile yaşadıkları kentin takımlarını destekleme olanağı yakalayan halkın futbola ilgisi de artmıştır.³¹

1950'lerden 1960'lara uzanan süreçte profesyonel liglerin kurulması, Milli Lig uygulamasının başlatılması, İstanbul, Ankara ve İzmir dışındaki şehirlerde futbol kulüplerinin çoğalması, yabancı oyuncuların takımlarda oynamaya başlaması gibi olgular dikkati çekmektedir. Bunların yanı sıra, Türkiye Futbol Federasyonu, 1962 yılında UEFA'ya üye olmuştur.³²

3.1.3. Türk Futbolunda Önemli Olaylar (1970-2018)

Türk futboluna 1970'li yıllarda bir Anadolu takımı olan Trabzonspor damgasını vurmuştur. 1974 yılında yükseldiği Türkiye 1. Futbol Ligi'nde üst üste şampiyonluklar kazanan Trabzonspor futbolun ülkede yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamıştır. 1980'li yılların en önemli gelişmesi ise Alman teknik direktör Jupp Derwall'in Türkiye'ye ve Galatasaray'ı sistemli bir futbol oynayan takıma dönüştürmesidir. O dönemde Derwall'in yardımcılığını ise Mustafa Denizli yapmıştır. Denizli, Derwall'in inşa ettiği sistemi devam ettirerek Galatasaray'ı 1989 yılında Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası yarı finaline taşımıştır.³³

1990'lı yıllarda Türk futbolunda, Türkiye Futbol Federasyonu'nun (1992) özerkleşmesi, havuz sisteminin (1996) kurulması gibi kurumsal gelişmeler yaşanmıştır. Genç Milli Takımı'nın 1991 yılında Akdeniz Oyunları'nda finale çıkması ve A Milli Takımı'nın 1996 yılında Avrupa Şampiyona'sına katılması ise sportif alanda yaşanan gelişmeler oluşmuştur.³⁴

³¹ A.e., s. 15.

³² "UEFA'ya Üye Oluyoruz", (Çevrimiçi) <http://tff.org/default.aspx?pageID=296>, 28 Nisan 2019

³³ A.e.

³⁴ "Özerklik ve Tarihi Başarılar", (Çevrimiçi) <http://tff.org/default.aspx?pageID=297>, 20 Mart 2019.

A Milli Takım'ın 1996 yılında bir ilki başararak Avrupa Futbol Şampiyonası Finalleri'ne katılmaya hak kazanması 2000'li yılların başında kazanılacak başarıların öncüsü niteliğindedir. Galatasaray'ın 17 Mayıs 2000 tarihinde UEFA Kupası finalinde Arsenal'i yenerek UEFA kupasını ve 20 Ağustos 2000 tarihli Süper Kupa finalinde Real Madrid'i yenerek Süper Kupa'yı kazanması, A Milli Takım'ın 2000 Avrupa Şampiyonası'nda çeyrek final oynaması, 2002 Dünya Kupası'nda üçüncü olması ve son olarak 2008 Avrupa Şampiyonası'nda yarı final oynaması Türk futbolunun en önemli başarılarıdır.³⁵

3.1.4. Süper Lig'in Tarihi ve Yapısı

1959 yılında kurulan Milli Lig, 1962/63 sezonunda İkinci Lig'in kurulması ile Birinci Lig adıyla anılmaya başlamıştır. 2001/02 sezonunda Türkiye Süper Ligi adını alan lig, 2005/06 ile 2009/10 sezonları arasında Turkcell Süper Lig, 2010/11 sezonundan itibaren ise Spor Toto Süper Lig adını kullanmaktadır.³⁶

Süper Lig, Spor Toto Teşkilat Başkanlığı ile imzalanan sponsorluk anlaşması çerçevesinde 2018/19 sezonu sonuna kadar Spor Toto Süper Lig olarak anılacaktır.³⁷ Süper Lig'de her sezon 18 takım mücadele etmektedir. Ligi son üç sırada bitiren takımlar bir alt lige (Spor Toto Birinci Lig) düşerken, yerlerine alt ligden üç takım gelmektedir.

Süper Lig'de mücadele eden kulüplerin kadrolarında en fazla 28 futbolcu bulunabilir. Türkiye Futbol Federasyonu'nun 2015-16 sezonundan itibaren en az dört yıl süresince uygulanacak yeni kararına göre bu futbolcuların ise en az 14'ünün Türkiye A Milli Futbol Takımında oynama uygunluğuna sahip futbolcu olması zorunludur.³⁸

1959 yılından günümüzde kadar Türkiye Süper Lig'de 5 farklı kulüp şampiyonluğa ulaşmıştır. Galatasaray 21 şampiyonluk ile zirvede yer alırken,

³⁵ Güneş, A.g.e., s. 19.

³⁶ "Süper Lig Tarihçesi", (Çevrimiçi) <http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=545>, 10 Mart 2019.

³⁷ "Süper Lig ve TFF 1. Lig'in İsim Sponsoru Spor Toto", (Çevrimiçi) https://www.ntv.com.tr/spor/super-lig-ve-tff-1-ligin-isim-sponsoru-spor-toto,K_PThsdxuEeGyOlz2vrmOA, 2 Mayıs 2019.

³⁸ TFF, 2018/2019 Spor Toto Süper Lig Lefter Küçükandonyadis Sezonu Müsabakaları Statüsü, s. 13.

Fenerbahçe 19 şampiyonluk ile ikinci sırada, Beşiktaş ise 15 şampiyonluk ile üçüncü sıradadır. 1959-2018 yılları arasında Beşiktaş 13 şampiyonluk kazanmış, ancak, Türkiye Futbol Federasyonu 2002 yılında aldığı karar ile 1956-57 ve 1957-58 sezonu şampiyonluklarını da tescil ettiğinden Beşiktaş'ın şampiyonluk sayısı 15'e yükselmiştir. 2009-10 sezonunda Süper Lig'de ilk kez dört büyük dışında bir kulüp olan Bursaspor şampiyonluk yaşamıştır.

Tablo 3.1: Süper Lig Şampiyonları (1959-2018)

Kulüp	Şampiyonluk	Sezon
Galatasaray	21	1961-62, 1962-63, 1968-69, 1970-71, 1971-72, 1972-73, 1986-87, 1987-88, 1992-93, 1993-94, 1996-97, 1997-98, 1998-99, 1999-00, 2001-02, 2005-06, 2007-08, 2011-12, 2012-13, 2014-15, 2017-18
Fenerbahçe	19	1959, 1960-61, 1963-64, 1964-65, 1967-68, 1969-70, 1973-74, 1974-75, 1977-78, 1982-83, 1984-85, 1988-89, 1995-96, 2000-01, 2003-04, 2004-05, 2006-07, 2010-11, 2013-14
Beşiktaş	15	1959-60, 1965-66, 1966-67, 1981-82, 1985-86, 1989-90, 1990-91, 1991-92, 1994-95, 2002-03, 2008-09, 2015-16, 2016-17,
Trabzonspor	6	1975-76, 1976-77, 1978-79, 1979-80, 1980-81, 1983-84
Bursaspor	1	2009-10

Kaynak: “Süper Lig Tarihçesi”, (Çevrimiçi) <http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=545>, 10 Mart 2019.

UEFA, ülke puanı sıralamasında 10. sırada yer alan Türkiye'den UEFA'nın düzenlediği turnuvalara beş kulüp katılabilmektedir. Süper Lig'i birinci sırada

tamamlayan kulüp, Şampiyonlar Ligi gruplarına direkt katılırken, ikinci sıradaki kulüp gruplara katılmak için ön eleme oynamaktadır. Türkiye Kupası'nı kazanan kulüp Avrupa Ligi'ne doğrudan katılırken, ligi üçüncü ve dördüncü sırada bitiren kulüpler ön eleme oynayacaklardır. Türkiye Kupası'nı kazanan takım ilk dörtte yer alıyorsa ligi beşinci sırada tamamlayan takım Avrupa Ligi ön elemelerine katılım hakkı kazanmaktadır.³⁹

3.1.5. Süper Lig Kulüplerinin Kurumsal Yapısı

Türkiye'de futbol kulüpleri birçok ülkede olduğu gibi dernek statüsünde kurulmuştur. Futbolun endüstrileşmesi ile kulüplerin gelir ve giderleri yükselmiş ve bütçelerini profesyonelce yönetmek isteyen birçok Avrupa kulübü 1980'li yıllarda şirketleşmeye gitmiştir.⁴⁰ Ancak, Türkiye'de futbol kulüplerinin büyük bölümü hala dernek statüsünde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

3.1.5.1. Kulüplerin Şirketleşmesi

Türkiye'de futbol kulüpleri 1990'lı yıllarda şirketleşme başlamıştır. Naklen yayın gelirleri, sponsorluk gelirleri ve logolu ürün satışlarındaki artışlar kulüplerin gelirlerini artırırken, transfer ücretlerindeki artışla da kulüp giderleri artırmıştır. Bahsedilen olgular, Türk futbol kulüplerinin gelir-gider dengesini profesyonelce yönetmeleri için şirketleşmesini gerekli kılmıştır.⁴¹

Dernek statüsünde olmanın avantajlarını kaybetmek istemeyen Türk futbol kulüpleri faaliyetlerini kurdukları şirketler üzerinden yürütmektedir. Böylelikle hem dernek olmanın avantajlarından yararlanılmakta hem de yeni futbol ekonomisine uygun olarak şirket üzerinden ticari gelir elde edilmektedir.⁴²

³⁹ A.e., s. 9-10.

⁴⁰ Akyüz, M. E., "Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka açılması; Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi", **T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Yeterlilik Etüdü**, İstanbul, s. 22, 27, 2005. S. 10.

⁴¹ A.e.

⁴² Sebahattin Devocioğlu, Bilal Çoban, Yunus Emre Karakaya, Özgür Karataş, "Türkiye'de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi", **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Sayı: 2, 2012, s. 41.

Türkiye’de ilk şirketleşen futbol kulübü ise Malatyaspor’dur. Sonrasında ise Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor’un yanı sıra Adanaspor, İstanbulspor, Vanspor, Siirtspor, Karşıyaka ve Antalyaspor kulüpleri şirketleşmişlerdir. Ancak, şirketleşme sürecinden mali ve sportif yetersizlikler ile yanlış yönetimler nedeniyle dört büyükler dışındaki kulüpler başarılı olarak çıkamamışlardır.⁴³

Türk futbolunun dört büyükleri 1990’lı yıllarda şirketleşmeye gitmiştir. Trabzonspor, 1994 yılında Trabzon Sportif A.Ş.’yi, Beşiktaş 1995 yılında Beşiktaş Jimnastik Kulübü Spor Malzemeleri ve Spor Yatırımları San. ve Tic. A.Ş.’yi, Galatasaray 1997 yılında Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.’yi ve Fenerbahçe 1998 yılında Fenerbahçe Sportif A.Ş.’yi kurarak şirketleşmiştir.⁴⁴

2018/19 sezonunda 18 takımdan 8’i anonim şirket olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Dört büyüklere ilaveten Antalyaspor, Çaykur Rizespor, Göztepe ve Kasımpaşa anonim şirket statüsündedir.⁴⁵

3.1.5.2. Borsaya Kote Olan Kulüpler

Avrupa futbolunda ilk olarak Tottenham Hotspur 1983 yılında hisselerini halka arz etmiştir. 1990’lı yıllarda birçoğu İngiliz kulübü olmakla birlikte Avrupa’dan çok sayıda kulüp sermayesini halka açmıştır. Türkiye’de ise kulüp hisseleri ilk olarak 2000’li yıllarda borsada işlem görmeye başlamıştır. Galatasaray ve Beşiktaş’ın hisseleri 2002, Fenerbahçe’nin hisseleri 2004, Trabzonspor’un hisseleri ise 2005 yılında halka arz edilmiştir.⁴⁶

⁴³ Ş Dorukkaya, A. Kıratlı, F.K. Ebiçli, **Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme**, İstanbul, Dünya Yayıncılık, 1998, s. 21.

⁴⁴ A.D. Aydın, M. Turgut, R. Bayırlı, “Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007, s. 59-65.

⁴⁵ “Spor Toto Süper Lig Detaylı Sponsorluk İnfografiği”, (Çevrimiçi)

<https://blog.anasponsor.com/2018-2019-spor-toto-super-lig-detayli-sponsorluk-infografigi/>, 20 Mart 2019.

⁴⁶ Feyyaz Eren, Fatih B. Gümüş, “Türk ve Yabancı Futbol Takımlarının Borsa Performansları Üzerine Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2013, s. 38.

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. 2002 yılında hisselerinin %16'sını halka ederek borsada işlem görmeye başlamıştır.⁴⁷ 2019 ayı Şubat itibarıyla şirket hisselerinin %66,42'si Galatasaray Spor Kulübü Derneği'ne aitken, %33,58'lik kısmı halka açıktır.⁴⁸

Fenerbahçe Futbol A.Ş., 2004 yılında hisselerinin %15'ini halka açmıştır. 2019 yılı Şubat ayı itibarıyla şirketin hisselerinin %67,07'si Fenerbahçe Spor Kulübü'ne ait iken, %32,93'ü halka açıktır.⁴⁹

Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. 2002 yılında hisselerinin %15'ini halka arz ederek borsaya girmiştir.⁵⁰ Şirket hisselerinin %51'i Beşiktaş Jimnastik Kulübü Derneği'ne ait iken, %49'u halka açıktır.⁵¹

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. 2005 tarihinde sermayesinin %25'ini halka açmıştır. 2019 yılı Şubat ayı itibarıyla şirketin hisselerinin %64,75'i Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Tic. A.Ş.'ye ait iken, %35,25'i halka açıktır.⁵²

⁴⁷ Aydın, Turgut ve Bayırlı, **A.g.m.**, s. 59.

⁴⁸ Galatasaray Sportif A.Ş., **1 Haziran 2018- 28 Şubat 2019 Faaliyet Raporu**

⁴⁹ Fenerbahçe Futbol A.Ş., **01.06.2018 – 28.02.2019 Faaliyet Raporu**

⁵⁰ Aydın, Turgut ve Bayırlı, **A.g.m.**, s. 63.

⁵¹ Beşiktaş A.Ş., **01.06.2018 – 28.02.2019 Faaliyet Raporu Faaliyet Raporu**

⁵² Trabzonspor A.Ş., **01.06.2018 – 28.02.2019 Faaliyet Raporu Faaliyet Raporu**

3.2. TÜRKİYE SÜPER LİG'İN EKONOMİSİ

Süper Lig, 2016/17 sezonu itibarıyla 731 milyon Euro'luk geliriyle Avrupa'nın en yüksek gelirli 6. ligi olmuştur. Endüstrileşme süreci ile gelirleri artan Süper Lig'in aynı dönemde giderleri de artmış ve gelir-gider dengesini yönetebilmek önemli hale gelmiştir. Bu başlık altında, endüstriyel futbol döneminde Süper Lig'in finansal yapısı ile gelir ve gider kalemleri incelenecektir.

3.2.1. Süper Lig'in Finansal Yapısı

Süper Lig 789 milyon Euro aktif toplamı ile Avrupa'da 8. sırada yer almıştır. Bu alanda, Süper Lig açısından olumlu gelişme ise 2016/17 sezonunda aktif toplamını %31 oranında artırmayı başarmasıdır.⁵³

Süper Lig'in 2010-2018 yılları arasındaki gelişimine bakıldığında toplam gelirin %653, ligin değerinin %658 arttığı görülmektedir. Ancak, gelir ve lig değerindeki artışın borçluluk ve zarardaki artış gibi olumsuz hususların gölgesinde kaldığı söylenebilir. 2010-2018 yılları arasında Süper Lig'in toplam borcu %5.500 artarak 14 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiş ve toplam gelirin 4,4 katına ulaşmıştır. Aynı dönemlerde, kulüplerin toplam borçları toplam varlıklarından daha fazla artmış ve 2018 yılı itibarıyla toplam borç toplam gelirin 2,5 katı olarak gerçekleşmiştir. Süper Lig kulüplerinin her dönemde zarar kaydetmeleri sonucunda birikimli zarar tutarı 6 milyar TL'ye yükselmiştir. Bu durum da, kulüplerin özkaynaklarını eritmiş ve 2018 yılında 4,5 milyar TL özkaynak açığı verilmiştir.

Süper Lig'in oyunculara ödenen ücretlerin toplam giderlere oranının UEFA'nın FFP çerçevesinde belirlediği %70'lik oranın üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Finansal olarak durumu kötüleşen Türk futbolu, FIFA ve UEFA tarafından hazırlanan sportif performans sıralamasında da gerileme yaşamıştır. UEFA'nın ülke puanları sıralamasında 2000 yılında 7. sırada yer alan Türkiye, 2018 yılında 10. sıraya gerilemiş; FIFA'nın ülke puanları sıralamasında ise 30. sıradan 39. sıraya gerilemiştir.

⁵³ UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, s. 106.

Tablo 3.2:Süper Lig'in Karşılaştırmalı Makro Değerleri 2000-2018 (Milyon TL)

	2018	2000	Artış (%)
Toplam Gelir	3.200	425	653
Toplam Borç	14.000	250	5.500
Süper Lig Değeri	3.925	518	658
Toplam Varlıklar	5.500	750	633
Toplam Birikimli Zarar	6.000	177	3.290
Toplam Özkaynak Açığı	4.500	300	1.400
Toplam Borç/Toplam Gelir	438	59	644
Toplam Borç/Toplam Varlıklar	255	33	664
Ücret+Maaşlar/Toplam Giderleri (%)	84	75	12
Birikmiş Zarar/Toplam Gelir	188	42	350
UEFA Sırası	10	7	
FIFA Sırası	39	30	

Kaynak: Tuğrul Akşar, “Futbol ve Finansman Yapılandırma”, (Çevrimiçi) <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/4494-futbol-ve-finansman-yapilandirma-futbol.html>, 20 Mart 2019.

UEFA’nın hazırladığı “The European Club Footballing Landscape 2017” raporunda ise Süper Lig’in finansal performansına ilişkin aşağıdaki bilgiler verilmiştir:⁵⁴

- Süper Lig’in faaliyet giderleri 2017 yılında bir önceki yıla göre %15 artarak 214 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Faaliyet giderleri toplam gelirin ise %29’una tekabül etmektedir. Süper Lig, Avrupa’nın 20 büyük ligi arasında, faaliyet giderleri bakımından 8., faaliyet giderlerinin toplam gelirdeki payı bakımından 18. sırada yer almaktadır.
- Süper Lig, 2017 yılında 239 milyon Euro net zarar kaydetmiştir. Söz konusu zararın oluşmasında dört büyüklerin her dönemi yüksek tutarda zarar ile kapatmaları etkili olmuştur.
- Süper Lig kulüplerinin aktif toplamı 2017 yılında bir önceki yıla göre %31 artış göstererek 789 milyon Euro’ya ulaşmıştır. Aynı dönemde aktif toplamı toplam gelirlerin 1,1 katına denk gelmektedir.
- Süper Lig’de kulüp aktifine kaydedilen oyuncu değerlerinin toplamı 2017 yılında bir önceki yıla göre %10 azalarak 96 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde kadro maliyeti ise 270 milyon Euro olarak

⁵⁴ UEFA tarafından hazırlanan The European Club Footballing Landscape raporundan derlenmiştir.

gerçekleşmiş ve toplam gelirin %50'sine denk gelmiştir. Bilançoya kayıtlı oyuncu değeri bakımından Avrupa ligleri arasında 10. sırada yer alan Türkiye, kadro maliyeti bakımından ise 8. sırada yer almıştır.

- Süper Lig'in net borcu 2017 yılında bir önceki yıla göre %61 artarak 897 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde, net borç toplam gelirin %123'üne denk gelmiştir. Avrupa ligleri arasında Süper Lig net borç tutarı bakımından 3., net borcun toplam gelirdeki payı bakımından ise 4. sırada yer almaktadır.

Tablo 3.3: Dört Büyüklerin Finansal Performansı 2012-2018 (Milyon TL)

Toplam	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Dönen Varlık	397,1	295,2	460	705,9	936,6	2209,6
Duran Varlık	1080,5	882,4	862,2	1015,5	1301,5	1396,3
Kısa Vadeli Yabancı Kaynak	1187,3	1276,7	1563,1	2158,9	2178,4	3387,3
Uzun Vadeli Yabancı Kaynak	485,5	729,5	1066,4	1048,7	2075,5	2400,9
Mali Borç	712,2	935,7	1391,5	1667,2	1870,6	3174,4
Özkaynak Açığı	-185,3	-694,3	-1086,1	-1485,8	-909,2	-2245,2
Birikimli Zarar	-618,3	-529,9	-1304,4	-1803,1	-2148,6	-2842,6
Cari Dönem Kar/Zarar	-239,8	-440,2	-512,9	-368,1	-551,5	-726,7
Hasılat	783,7	833	994,2	1560,9	1555,8	2317,7
Faaliyet Karı	-154	-386,2	-334,2	-99,2	-174,2	-217,5
Mali Borç/Aktif (%)	48	79	105	97	84	88
Yabancı Kaynak/Aktif (%)	113	170	199	186	190	161
Cari Oran	0,33	0,23	0,29	0,33	0,43	0,65

Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.

Süper Lig'in olumsuz mali performansında dört büyükler önemli rol oynamaktadır. Tablo 3.3'te dört büyüklerin 2012-2018 yılları arasındaki finansal performansı gösterilmiştir. İncelenen dönemlerde aktif toplamı %144 artarken ve hasılat %196 artış göstermiştir. Ancak, aktif toplamı ve hasılatındaki artışın özkaynak açığı ile borçtaki artışın gerisinde kaldığı görülmektedir. Aynı dönemde özkaynak açığı %1112, toplam borç ise %246 artmıştır. Dört büyüklerin aktiflerinin finansmanında çok yüksek oranda yabancı kaynak kullandıkları görülmektedir. 2017/18 sezonu itibarıyla dört büyüklerin toplam borcu toplam gelirin yaklaşık 2,5

katı seviyesinde gerçekleşmiştir. Söz konusu olumsuzlukların yanı sıra dört büyükler her dönemde esas faaliyetlerinden zarar kaydetmiştir. 2015/16 döneminde faaliyet zararı azalmakla birlikte 2016/17 ve 2017/18 dönemlerinde tekrardan artış trendine girmiştir.

Kulüp bazında bakıldığında 2017/18 sezonunda her kulübün negatif özkaynak ile faaliyetlerini sürdürdüğü, yabancı kaynak kullanımının toplam varlıkların üzerinde gerçekleştiği, Beşiktaş hariç, her kulübün esas faaliyetlerinden zarar kaydettiği, kulüplerin faaliyetlerini yoğun olarak mali borçlar ile finanse ettiği, buna bağlı olarak, yüksek tutarda finansman gideri kaydedildiği gibi hususlar dikkati çekmektedir. Beşiktaş'ın 2017/18 sezonunda esas faaliyet karlılığı bakımından diğer kulüplerden ayrıksı bir görüntü vermesinde UEFA'dan elde edilen gelir etkili olmuştur.

Tablo 3.4: Dört Büyük Kulübün Finansal Verileri 2017/18 Sezonu (Milyon TL)

	GS	FB	BJK	TS
Toplam Varlık	990,10	1.119,40	952,80	400,90
Mali Borç	616,70	1.493,50	799,70	613,90
Yabancı Kaynak	1.304,90	2.039,10	1.461,80	981,70
Özkaynak	-315,60	-839,70	-509,00	-580,80
Geçmiş Yıllar Zararları	1.088,00	545,80	760,40	448,30
Toplam Gelir	627,30	593,60	906,10	190,70
Toplam Maliyet	658,60	620,30	620,30	308,40
Faaliyet Karı	-119,20	-108,50	178,70	-168,50
Finansman Gideri	159,60	367,20	224,30	136,00
Cari Dönem Karı-Zararı	-228,80	-278,30	10,00	-292,40
Mali Borç/Varlık	%62,29	%133,42	%83,93	%153,13
Yabancı Kaynak/Varlık	%131,79	%182,16	%153,42	%244,87

Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.

Akşar'a göre mevcut olumsuz durumun oluşmasında kulüplerin yönetilme şekillerindeki yetersizlikler ve başarısızlıklar, sportif performansın düşük olması, finansal koşullar ve ilave gelir yaratmadaki sıkıntılar belirleyici olmuştur. Finansal koşullar ile kurlardaki artışlar, finansman maliyetlerinin artması ve mevcut borç stokunun sürdürülemezliği kastedilmektedir. Kulüpler, kullandıkları kredilerin büyük bölümü yabancı para cinsinden olduğu ve oyuncularına döviz cinsinden ödeme yaptıkları için kurdaki dalgalanmalara karşı hassastırlar. Kurdaki her artış kulüplerin

finansal yükümlülüklerini artırmaktadır. Akşar'a göre Türk futbolunun finansal darboğazdan çıkabilmesi için üç temel açığı gidermesi gerekmektedir.⁵⁵

1. Dönen varlıkları kısa vadeli borçlanmalarını kapatamadığı için kulüplerde oluşan net işletme sermayesi açığı,
2. Kulüplerin birikimli zararlarının özkaynak toplamını negatife çevirmesi sonucunda oluşan özkaynak açığı,
3. Kulüplerin hazır değerlerinin (nakit ve benzeri likit değerler) kısa vadeli borçları karşılamakta yetersiz olması nedeniyle oluşan likidite açığı.

Kulüplerin finansal yapılarının sürdürülebilir olmadığı, faaliyetlerin devamlılığı için mali borçların döndürülebilmesinin önem arz ettiği, toplam maliyetin önemli bölümünü oluşturan ücret giderlerinin azaltılması gerektiği söylenebilir. Ancak, Akşar'a göre kulüplerin mevcut finansal darboğazdan kendi çabaları ile çıkmaları mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda, TFF ile Bankalar Birliği'nin 2018 yılı Aralık ayında açıkladıkları proje kulüplerin mali durumlarının düzeltilmesi için imkan sağlayabilir. Proje kapsamında kulüplerin borçlarını ödemeye yönelik olarak bir varlık havuzu oluşturulacak ve kulüplerin finansal denetimi yapacak bir kurul oluşturulacaktır.⁵⁶

3.2.2. Süper Lig'in Gelirleri

Süper Lig, 2016/17 sezonu itibarıyla 731 milyon Euro'luk geliriyle Avrupa'nın en yüksek gelirli 6. ligi olmuştur. Gelir bakımından beş büyük ligin sonuncusu olan Ligue 1'in 1,9 milyar Euro geliri ile Süper Lig'den yaklaşık 1,5 kat daha fazla gelir yarattığı görülmektedir. Süper Lig gelir yaratma bakımından beş büyük ligin epey gerisinde kalmıştır. Avrupa futbol ekonomisinin 2017 yılı itibarıyla büyüklüğü 20,1 milyar Euro olarak gerçekleşirken, Süper Lig pastadan %4 pay almıştır. 2008-2017 yılları arasında Süper Lig'in geliri oran olarak %108, tutar olarak ise 380 milyon Euro artış göstermiştir. Ancak, 2008-2017 yılları arasındaki 10 yıllık döneme bakıldığında Süper Lig'in Avrupa futbolunun toplam gelirinden aldığı payın %3-%4 bandını

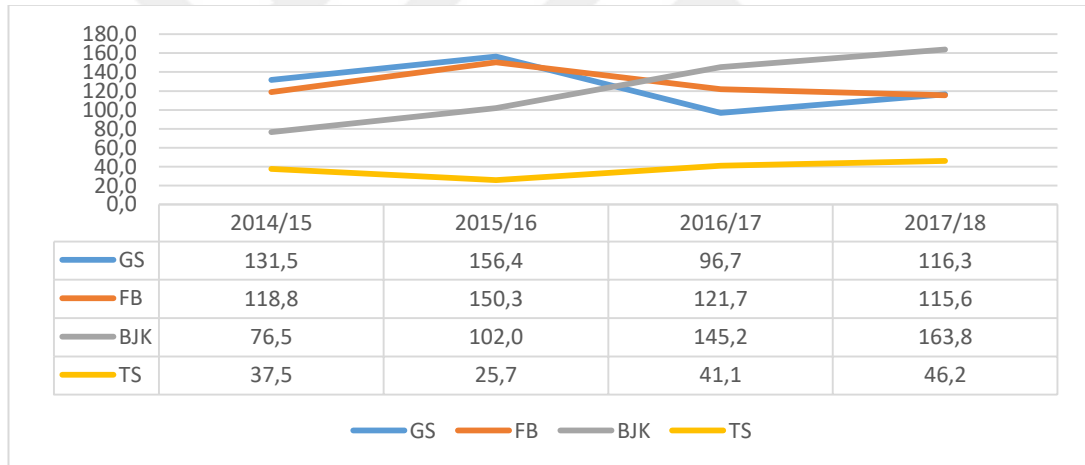
⁵⁵ Tuğrul Akşar, "Türk Futboluna Finansal Reçete", (Çevrimiçi), <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/4494-futbol-ve-finansman-yapilandirma-futbol.html>, 30 Nisan 2019.

⁵⁶ A.e.

aşamadığı görülmektedir.⁵⁷ Süper Lig'in 2016/17 sezonu itibarıyla toplam gelirinin %48'ini naklen yayın gelirleri, %40'ını ticari gelirler, %12'sini ise maç günü gelirleri oluşturmaktadır. ⁵⁸ Aktifbank tarafından hazırlanan Ekolig Raporu'na göre Süper Lig'in 2016/17 sezonunda 2,3 milyar TL olan toplam geliri 2017/18 sezonunda 3,2 milyar TL'ye ulaşmıştır.⁵⁹

Süper Lig gelir pastasının büyük dilimi dört büyükler tarafından paylaşılmaktadır. Dört büyüklerin gelir gelişimine bakıldığında yalnızca Beşiktaş'ın her sezonda toplam gelirini artırmayı başardığı, Galatasaray ve Fenerbahçe'nin 2016/17 sezonunda toplam gelirlerinde azalma yaşandığı, son sezonda ise her kulübün gelirlerini artırdığı görülmektedir.

Grafik 3-1: Dört Büyüklerin Toplam Gelirlerinin Gelişimi (Milyon Euro)



Kaynak: Aktifbank, Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu-3.*

2017/18 sezonundan dört büyüklerden en fazla gelir elde eden kulüp 163,8 milyon Euro ile Beşiktaş olmuştur. Beşiktaş'ın toplam gelirinin 2017/18 sezonunda bir önceki döneme göre %12 oranında artmasında UEFA Şampiyonlar Ligi'nde alınan sonuçların etkisi olmuştur. Galatasaray ise aynı dönemde gelirlerini %20 oranında

⁵⁷ UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, s. 48.

⁵⁸ Deloitte, *Annual Review of Football Finance 2018*, Haziran 2018, s. 13.

⁵⁹ Aktifbank, *A.g.e.*, s. 78.

* Ekolig Raporu'ndaki veriler, ilgili sezonlar için ortalama döviz kuru baz alınarak Euro'ya çevrilmiştir. Ortalama döviz kurları: 2014/15: 2,84; 2015/16: 3,17; 2016/17: 3,59; 2017/18: 4,45

artırarak 116,3 milyon Euro tutarında toplam gelir kaydetmiş ve dört büyükler arasında ikinci sırada yer almıştır.

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere, Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın gelirlerinde en önemli kalem ticari gelirler, Trabzonspor'da ise yayın gelirleri olmuştur. Beşiktaş aynı sezonda gelirlerinin %29'unu UEFA'dan elde ettiği geliri borçlu iken, diğer kulüplerde en önemli ikinci gelir kaynağı yayın gelirleri olmuştur. Dört büyükler içinde en fazla maç günü gelirini elde kulüp ise Galatasaray olmuştur.

Tablo 3.5: Dört Büyüklerin Gelir Kalemlerinin Toplam Gelirdeki Payı (2017/18 Sezonu)

	Maç Günü	Yayın Gelirleri	Ticari Gelirler	UEFA Gelirleri
Beşiktaş	14%	26%	38%	29%
Galatasaray	25%	33%	42%	0%
Fenerbahçe	16%	33%	49%	2%
Trabzonspor	15%	46%	38%	0%

Kaynak: Aktifbank, Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu-3

3.2.2.1. Maç Günü Gelirleri

Süper Lig, 2016/17 sezonunda 88 milyon Euro maç günü geliri elde etmiştir. Beş büyük lig arasında 2016/17 sezonunda en fazla maç günü geliri elde eden lig 718 milyon Euro ile Premier Lig, en az maç günü geliri elde eden kulüp 217 milyon Euro ile Serie A olmuştur. Bu alanda beş büyük ligin sonuncusu olan Serie A, Süper Lig'den yaklaşık 2 kat fazla maç günü geliri elde etmiştir. Beş büyük lig ile Süper Lig arasında maç günü gelirleri bakımından yüksek tutarda fark olmasında seyirci ortalaması etkili olmuştur.⁶⁰

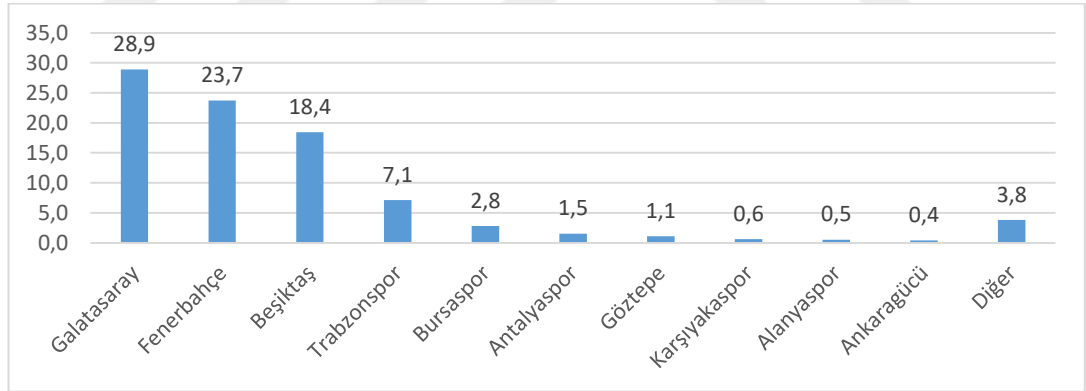
Süper Lig, Avrupa'nın en fazla seyirci ortalamasına sahip ilk 10 ligi arasında yer almaktadır. 2016/17 sezonunda 8.940 olan seyirci ortalaması 2017/18 sezonunda %43 oranında artarak 12.821 seviyesine yükselmiştir. Toplam seyirci sayısı ise 2016/17 sezonunda 2,7 milyon kişi iken, 2017/18 sezonunda 3,9 milyon kişi seviyesine ulaşmıştır. Maç günü gelirlerine bakıldığında 2016/17 sezonunda 261,5

⁶⁰ Deloitte, *The European Club Footballing Landscape 2017*, s. 62.

milyon TL (72,8 milyon Euro) olan gelirin 2017/18 sezonunda %52 oranında artarak 396,3 milyon TL'ye (89 milyon Euro) yükseldiği görülmektedir.⁶¹

Süper Lig maç günü gelirlerinin 2017/18 sezonunda %88'i dört büyüklerde toplanmıştır. Galatasaray, 28,9 milyon Euro'luk maç günü geliri ile zirvede yer alırken, Fenerbahçe 23,7 milyon Euro'luk geliri ile ikinci, Beşiktaş ise 18,4 milyon Euro'luk geliri ile üçüncü sırada yer almıştır. Süper Lig'de maç günü gelirlerinden aslan payını üç büyükler almakla birlikte üç büyüklerden hangisinin daha fazla gelir edeceği sezondan sezona farklılık göstermektedir. Örneğin, 2015/16 sezonunun en fazla maç günü geliri elde eden kulübü olan Fenerbahçe, 2017/18 sezonunda üçüncü sıraya gerilemiştir. Aynı şekilde, 2016/17 sezonunda maç günü gelirleri sıralamasında üçüncü sırada yer alan Galatasaray, 2017/18 sezonunda liderliğe yükselmiştir. Üç büyüklerin sezon içi performansları, uluslararası turnuvalara katılımları, kadro kaliteleri sıralama değişkenliğinde temel faktörlerdir.

Tablo 3.6: Maç Günü Gelirleri 2017/18 Sezonu (Milyon Euro)



Kaynak: Aktifbank, **Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu-3**, s. 52.*

Avrupa'da 2017/18 sezonunda seyirci ortalamasını en fazla artıran kulüpler listesinde ise Galatasaray üçüncü, Fenerbahçe beşinci sırada yer almıştır. Galatasaray, 2016/17 sezonunda 21,3 bin olan ortalama seyirci sayısını 2017/18 sezonunda 40,8 bine, Fenerbahçe ise aynı dönemde seyirci sayısını 12,5 bin artırarak 29 bin ortalama seyirci sayısına ulaşmıştır.⁶² Beşiktaş ise 29.035 seyirci ortalaması ile Süper Lig'de

⁶¹ Aktifbank, **Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu**, s. 50-51.

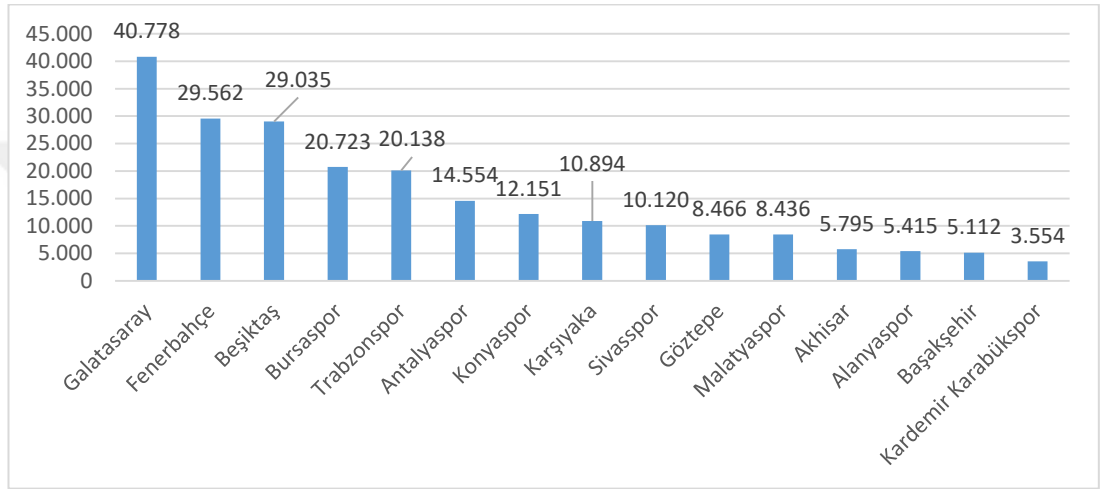
* Ekolig Raporu'ndaki veriler, ilgili sezonlar için ortalama döviz kuru baz alınarak Euro'ya çevrilmiştir.

Ortalama döviz kuru: 2017/18: 4,45

⁶² UEFA, **The European Club Footballing Landscape 2017**, s. 37.

üçüncü sırada yer almıştır. Akhisarspor'un seyirci ortalamasını 2017/18 sezonunda %166 oranında artırırken, Galatasaray %116 oranındaki artış ile ikinci sırada, Karşıyaka %102 oranındaki artış ile üçüncü sırada, Fenerbahçe ise %77 oranındaki artış ile dördüncü sırada yer almıştır. Aynı dönemde, Beşiktaş'ın ise seyirci ortalaması bir önceki sezona göre %3 oranında azalmıştır.

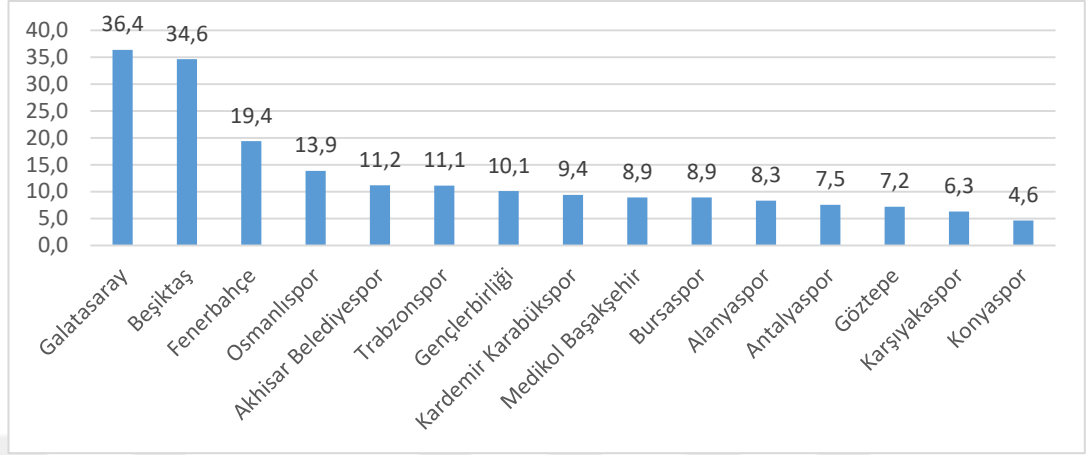
Tablo 3.7: Süper Kulüplerinin Seyirci Ortalaması 2017/18 Sezonu



Kaynak: Aktifbank, Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu-3, s. 54.

Maç günü gelirleri seyirci ortalamasının yanı sıra bilet fiyatlarına bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir. Galatasaray, ortalama bilet fiyatında 2016/17 sezonunda 96,3 TL ile üçüncü sırada yer alırken, 2017/18 sezonunda 161,9 TL ile birinci sıraya yükselmiştir. Beşiktaş, 2016/17 sezonunda ortalama bilet fiyatında 177,8 TL ile zirvede yer alırken, 2017/18 sezonunda 154,1 TL ile ikinci sıraya gerilemiştir. Fenerbahçe ise 2016/17 sezonunda 110,7 TL olan ortalama bilet fiyatı ikinci sırada yer alırken, 2017/18 sezonunda 86,2 TL ile üçüncü sıraya gerilemiştir.

Tablo 3.8: Süper Lig Kulüplerinin Ortalama Bilet Fiyatı (Euro)



Kaynak: Aktifbank, **Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu-3**, s. 55.*

3.2.2.2. Yayın Hakları

İlk futbol maçını devlet kanalı olan TRT yayınlamıştır. Karşıyaka ile İstanbulspor arasında 1971 yılında oynanan maç, Türkiye'de televizyonda canlı yayınlanan ilk karşılaşma olmuştur. 1990'lı yıllarda özel televizyon kanallarının açılması ile lig maçları TRT dışında da yayınlanmıştır.⁶³

Türkiye'de ilk yayın ihalesi 1994-1995 sezonunda gerçekleştirilmiştir. İhaleyi, Cine5/ATV/ShowTV/Kanal D/TGRT konsorsiyumu 7,2 milyon Dolar karşılığında almıştır. Bir sonraki sezon ise TGRT'nin yerine Star TV'nin dahil olduğu konsorsiyum ihale için 23 milyon Dolar ödemiştir.⁶⁴

Türkiye'de havuz sisteminin kurulduğu 1996-1997 sezonundan bugüne kadar yayın ihalelerini Erol Aksoy'un Cine5'i, Uzan Ailesinin Teleon'u, Çukurova Grubu'nun Digitürk'ü kazanmıştır.⁶⁵ Son olarak ise Katar merkezli Bein Media Group'unun Beinsports yayın ihalesini almıştır.⁶⁶

* * Ekolig Raporu'ndaki veriler, ilgili sezonlar için ortalama döviz kuru baz alınarak Euro'ya çevrilmiştir. Ortalama döviz kurları: 2017/18: 4,45

⁶³ "Türk Futbol Yayıncılığının Tarihi", (Çevrimiçi), <http://www.aljazeera.com.tr/haber/1996dan-2016ya-turk-futbolunun-yayincilik-tarihi>, 20 Mart 2019.

⁶⁴ Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005, s. 47.

⁶⁵ **A.e.**, s. 38.

⁶⁶ "Türk Futbolunda Tarihi Gün", (Çevrimiçi) <http://tr.beinsports.com/haber/turk-futbolunda-tarihi-gun>, 3 Mart 2019.

Türkiye’de 1996-1997 sezonunda kurulan havuz sisteminde ilk ihaleyi Erol AKSOY’un Cine5 kanalı kazanmıştır. Cine5, ilk yıl için 40 milyon Dolar, ikinci yıl için 45 milyon Dolar, üçüncü yıl için ise 55 milyon Dolar ödemiştir. 1999-2000 sezonunda açılan ikinci ihaleyi ise Uzan Ailesinin kanalı Teleon 120 milyon Dolar karşılığında almıştır. Teleon, yükümlülüklerini yerine getiremeyince ihale 2001-2002 sezonu devre arasında ihale iptal edilmiş ve yeni ihaleyi Digitürk kazanmıştır. Digitürk, 2003-2004 sezon sonuna kadar devam eden yayın hakları anlaşması kapsamında 465 milyon Dolar ödemiştir.⁶⁷ Digitürk, 2001-2002 sezonundan 2016-2017 sezonuna kadar yayın hakları ihalelerini kazanmıştır. 2017 yılında yapılan yayın hakları ihalesini ise yıllık 500 milyon Dolar karşılığında Katar merkezli Bein Media Group kazanmıştır. 2021-2022 sezonuna kadar Süper Lig maçları Beinsports kanalında yayınlanacaktır.⁶⁸

Tablo 3.9: Süper Lig'de Yayıncı Kuruluşlar

Sezon	Yayıncı Kuruluş	Sezonluk Gelir (Milyon USD)
1994/95	Cine 5/ATV/Show TV/ Kanal D/TGRT	7,2
1995/96	Cine 5/ATV/Show TV/ Kanal D/Star	23
1996/97	Cine 5	40
1997/98	Cine 5	45
1998/99	Cine 5	55
1999/2001	Teleon	120
2001/2004	Digitürk	465
2004/2008	Digitürk-TRT	377,6
2008/2010	Digitürk	280
2010/2016	Digitürk	321
2017/2022	Beinsports	500

Kaynak: Tuğrul Akşar, Endüstriyel Futbol, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, ve “Gelenek devam edecek! Futbol 5 yıl daha evinde!”, (Çevrimiçi) <http://tr.beinsports.com/haber/turk-futbolunda-tarihi-gun>, 15 Mart 2019.

Türkiye’de ilk naklen yayın ihalesi 1996 yılında 40 milyon Dolar ile kazanılırken, 2017 yılında naklen yayın gelirleri 500 milyon Dolar’a yükselmiştir. 1990’ların sonlarında 185 milyon TL yayın geliri elde eden Türk futbolu, 2017-2018 sezonunda bu rakamı yaklaşık 1.5 milyar TL’ye çıkarmayı başarmıştır. Günümüzde,

⁶⁷ Akşar, **Endüstriyel Futbol**, s. 38.

⁶⁸ “Türk Futbolunda Tarihi Gün”, (Çevrimiçi) <http://tr.beinsports.com/haber/turk-futbolunda-tarihi-gun>, 3 Mart 2019.

Süper Lig, Avrupa'nın en fazla yayın geliri elde eden 6. ligi konumundadır.⁶⁹ Aşağıdaki tabloda, yıllar itibarıyla gerçekleştirilen yayın anlaşmaları verilmiştir.

3.2.2.2.1. Yayın Geliri Dağıtım Modeli

Süper Lig'de yayın gelirleri dört faktöre bağlı olarak dağıtılmaktadır. Bunlar, sportif -performans, lige katılım, şampiyonluk ve lig sıralamasıdır. Sportif performans, takımların sezon içerisinde ligdeki aldıkları galibiyet ve beraberliklere göre dağıtılmakta olup toplam gelirin %46'sına tekabül etmektedir. Lige katılım geliri, sportif başarıdan bağımsız olarak kulüplere her sezon lige katılımları nedeniyle ödenen parayı ifade etmektedir. Toplam gelirin %37'lik kısmını oluşturmaktadır. Toplam gelirlerin %11'ine karşılık gelen şampiyonluk primi ise 1959 yılından itibaren şampiyonluk sayısına göre kulüplere dağıtılmaktadır. Son olarak, lig sıralamasında ise toplam gelirin %6'sı ligi ilk altıda bitiren takımlara paylaştırılmaktadır.⁷⁰

3.2.2.2.2. Naklen Yayın Gelirleri

Günümüzde, futbol liglerinin en önemli gelir kaynağı olan naklen yayın gelirleri Süper Lig'in de gelirlerinin önemli bölümünü oluşturmaktadır. Yayın gelirleri 2017 yılı itibarıyla toplam gelirden %49 pay almıştır. Süper Lig, 2016/17 sezonunda Avrupa futbolu yayın gelirleri sıralamasında 295 milyon Euro'luk yayın geliri ile beş büyük ligin ardından 6. sırada yer almıştır.⁷¹

Süper Lig'in 1990'lı yılların sonunda 185 milyon TL olan yayın gelirleri 2017/18 sezonunda yaklaşık 1,5 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir.⁷² Süper Lig'de yayın gelirlerinin gelişimine bakıldığında 2015/16 sezonundan itibaren yayın gelirlerinin artış trendinde olduğu, 2017/18 sezonunda %14 oranında yükselerek 337 milyon Euro seviyesine ulaştığı görülmektedir.

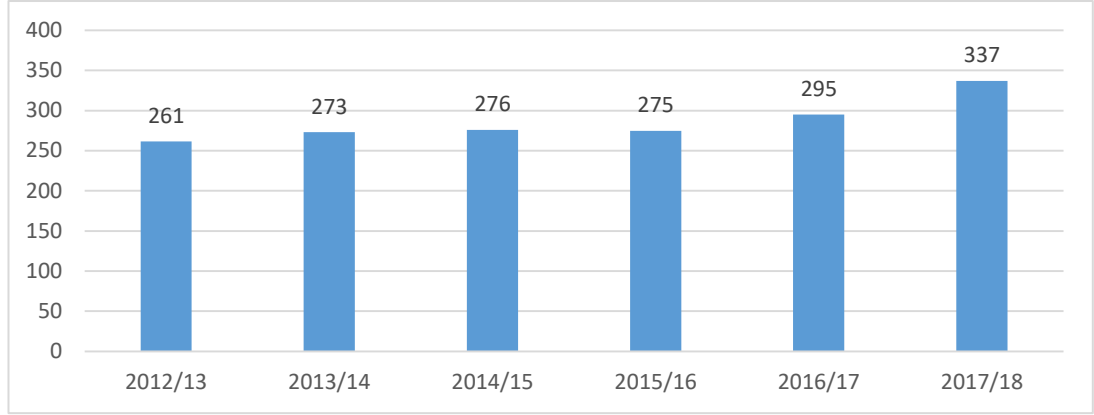
⁶⁹ Aktifbank, **Ekolig 2016-17/2017-18 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu**, s. 61-62

⁷⁰ Tuğrul Akşar, Super League Market Pool Revenues, (Çevrimiçi), <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/4351-super-league-market-pool-revenues.html>, 20 Nisan 2019.

⁷¹ UEFA, **The European Club Footballing Landscape 2017**, s. 56.

⁷² Aktifbank, **Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu**, s. 61.

Tablo 3.10: Süper Lig’de Yayın Gelirlerinin Gelişimi 2012-2018 (Milyon Euro)



Kaynak: Aktifbank, Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu-3, s. 62.

Son dört sezonda toplam 4,1 milyar TL tutarındaki yayın gelirin 1,9 milyar TL’si sportif performansa göre dağıtılırken, 1,5 milyar TL’si kulüplere eşit olarak dağıtılan tutarı ifade etmektedir. Kulüplere geçmiş şampiyonluklarına göre verilen tutar olan Şampiyon Primi 456,1 milyon TL ile üçüncü sırada, sezon sonu sıralamasına göre verilen Sıralama Ödülü ise 241,2 milyon TL ile son sırada yer almaktadır. Oransal olarak bakıldığında son 4 sezonda havuz gelirlerinin %46’sı sportif performansa göre dağıtılırken, %37’si ise kulüplere eşit olarak paylaştırılmıştır.

Tablo 3.11: Son 4 Sezonda Kulüplere Dağıtılan Havuz Gelirleri Gelişimi (Bin TL)

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Toplam	4 Yıllık Artış
Eşit Dağıtılan Tutar	279.000	324.000	360.000	540.000	1.503.000	93,55%
Sportif Performans	347.625	397.800	459.000	673.200	1.877.625	93,66%
Sıralama Ödülü	46.500	53.250	59.475	82.000	241.225	76,34%
Şampiyonluk Primi	82.940	96.000	109.800	167.400	456.140	101,83%
Toplam Ödül	756.065	871.050	988.275	1.462.600	4.077.990	93,45%

Kaynak: Tuğrul Akşar, “Super League Market Pool Revenues”, (Çevrimiçi) <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/4351-super-league-market-pool-revenues.html>, 20 Mart 2019.

Süper Lig 2017/18 sezonu şampiyonu olan Galatasaray, 169,8 milyon TL’lik yayın geliri elde ederken, Fenerbahçe, 158,4 milyon TL’lik gelir ile ikinci, Beşiktaş 135,5 milyon TL ile üçüncü sırada yer almıştır. 2017/18 sezonunda Süper Lig’in ortalama gelir tutarı 81,3 milyon TL olarak gerçekleşirken, 13 kulüp ortalamadan az gelir elde etmiştir. Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş, havuz gelirlerinin %31,7’sini

almıştır. Tablo 3.12’de Süper Lig kulüplerinin 2017/18 sezonunda elde ettikleri yayın gelirleri verilmiştir.

Süper Lig’de 2017/18 sezonunda ligi birinci sırada bitiren Galatasaray’ın yayın geliri lig sonuncusu Karabükspor’un yayın gelirinin 4,25 katı seviyesindedir. Aynı dönemde, Premier Lig şampiyonu Manchester City’nin yayın geliri ise lig sonuncusu West Bromwich Albion’un yayın gelirinin 1,58 katıdır.⁷³ Bu anlamda, Süper Lig’in yayın gelirlerinin dağıtımında daha adaletsiz bir sisteme sahip olduğu söylenebilir. Ligde rekabetçi dengeyi sağlayabilmek için kulüpler arasında eşitsizliğe yol açan yayın gelirleri dağıtım sistemi değiştirilmelidir. Akşar’a göre Havuz gelirlerinin dağıtımını sportif performansa bağlı olmakla birlikte şampiyonluk primi üç büyükler ile diğer kulüpler arasında dengesizliğe sebep olmaktadır.⁷⁴

Tablo 3.12: 2017/18 Sezonu Havuz Gelirleri Dağıtımı (Milyon TL)

Sıra	Kulüp	Eşit Dağıtılan	Sportif Performans	Sıralama Ödülü	Şampiyonluk Primi	Toplam	Toplam (Eur)
1	Galatasaray	30	56,1	27	56,7	169,8	38,2
2	Fenerbahçe	30	56,1	21	51,3	158,4	35,6
3	Başakşehir	30	55	15		100	22,5
4	Beşiktaş	30	55	10	40,5	135,5	30,4
5	Trabzonspor	30	44	6	16,2	96,2	21,6
6	Göztepe	30	39,6	3		72,6	16,3
7	Sivasspor	30	38,5			68,5	15,4
8	Kasımpaşspor	30	36,3			66,3	14,9
9	Kayserispor	30	35,2			65,2	14,7
10	Y. Malatyaspor	30	35,2			65,2	14,7
11	Akhisar	30	34,1			64,1	14,4
12	Alanyaspor	30	31,9			61,9	13,9
13	Bursaspor	30	30,8		2,7	63,5	14,3
14	Antalyaspor	30	30,8			60,8	13,7
15	Konyaspor	30	29,7			59,7	13,4
16	Osmanlıspor	30	27,5			57,5	12,9
17	Gençlerbirliği	30	27,5			57,5	12,9
18	Karabükspor	30	9,9			39,9	9,0

Kaynak: Tuğrul Akşar, “Super League Market Pool Revenues”, (Çevrimiçi), <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/4351-super-league-market-pool-revenues.html>, 10 Mart 2019.

⁷³ “Premier League value of central payments to clubs” (Çevrimiçi)

<https://www.premierleague.com/news/691073>, 21 Mart 2019.

⁷⁴ Tuğrul Akşar, “Super League Market Pool Revenues”, (Çevrimiçi),

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/4351-super-league-market-pool-revenues.html>, 10 Mart 2019.

UEFA The European Club Footballing Landscape raporuna göre Süper Lig’de yayın gelirleri alanında en fazla kazanan üç kulüp diğer kulüplerden 2,2 kat fazla yayın geliri elde etmiştir. Bu oran ile Süper Lig, yayın gelirlerinin kulüplere dağıtımındaki denge bakımından Avrupa’da 11. sırada yer almıştır.⁷⁵ Akşar’a göre geçmiş şampiyonluk primini beş yıl ile sınırlayarak ya da şampiyonluk primi katsayısını azaltarak bu dengesizlik giderilebilir.⁷⁶

Tablo 3.13’te son dört sezonda en fazla yayın geliri eden 10 kulüp verilmiştir. Süper Lig’de son dört sezonda en fazla gelir eden kulüp olan Fenerbahçe 439,4 milyon TL’lik geliri ile toplam yayın gelirinden %10,79 pay almıştır. Galatasaray ise 432,5 milyon TL’lik yayın geliri ile ikinci sırada yer almıştır. Dört büyük kulübün son dört sezonluk toplam yayın geliri toplam gelirin %37,55’ini oluşturmuştur.

Tablo 3.13: Süper Lig’de En Yüksek Yayın Geliri Elden Eden Kulüpler (2014-2018)

Sıra	Kulüp	Tutar (Milyon TL)	Toplam Yayın Gelirindeki Payı
1	Fenerbahçe	439,4	10,79%
2	Galatasaray	432,5	10,62%
3	Beşiktaş	403,8	9,91%
4	Başakşehirspor	273,7	6,72%
5	Trabzonspor	253,6	6,23%
6	Konyaspor	194,9	4,79%
7	Bursaspor	186,1	4,57%
8	Kasımpaşa	182,2	4,47%
9	Akhisar Belediyespor	181,9	4,47%
10	Gençlerbirliği	173,4	4,26%

Kaynak: Tuğrul Akşar, “Super League Market Pool Revenues” (Çevrimiçi) <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/4351-super-league-market-pool-revenues.html>, 20 Nisan 2019.

⁷⁵ UEFA, The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017, s. 57.

⁷⁶ Tuğrul Akşar, “Super League Market Pool Revenues”, (Çevrimiçi), <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/4351-super-league-market-pool-revenues.html>, 10 Mart 2019.

3.2.2.3. Ticari Gelirler

Süper Lig'in ticari gelirleri 2016/17 sezonunda 900 milyon TL iken, 2017/18 sezonunda 1,1 milyar TL'ye yükselmiştir. Diğer alanlarda olduğu gibi en fazla ticari gelir elde eden kulüpler dört büyükler olmuştur. Dört büyüklerin 2016/17 sezonunda 647 milyon TL olan ticari gelirleri, 2017/18 sezonunda %28 oranında artarak 831,2 milyon TL'ye yükselmiştir. Oransal olarak bakıldığında, dört büyüklerin ticari gelirlerinin toplam ticari gelirlerdeki payı %75 olarak gerçekleşmiştir. 2016/17 ve 2017/18 sezonlarında en fazla ticari gelir elden kulüp 478,6 milyon TL ile Beşiktaş olurken, Fenerbahçe 462,4 milyon TL ile ikinci sırada yer almıştır. Son iki sırayı ise 392,9 milyon TL gelir ile Galatasaray ve 144,8 milyon TL ile Trabzonspor paylaşmıştır.⁷⁷ Son iki sezonun en fazla ticari gelir elde eden kulübü olan Beşiktaş, 2017/18 sezonunda ticari gelirlerini %41 oranında artırmayı başarmıştır.

3.2.2.3.1. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri

Avrupa'da 2016/17 sezonunda en fazla sponsorluk geliri kaydeden lig 1,3 milyar Euro ile Premier Lig olurken, beş büyük lig arasında bu alanda en az geliri 507 milyon Euro ile Ligue 1 elde etmiştir. Aynı dönemde Süper Lig ise 242 milyon Euro sponsorluk geliri ile Avrupa'da 7. sırada yer almıştır.⁷⁸

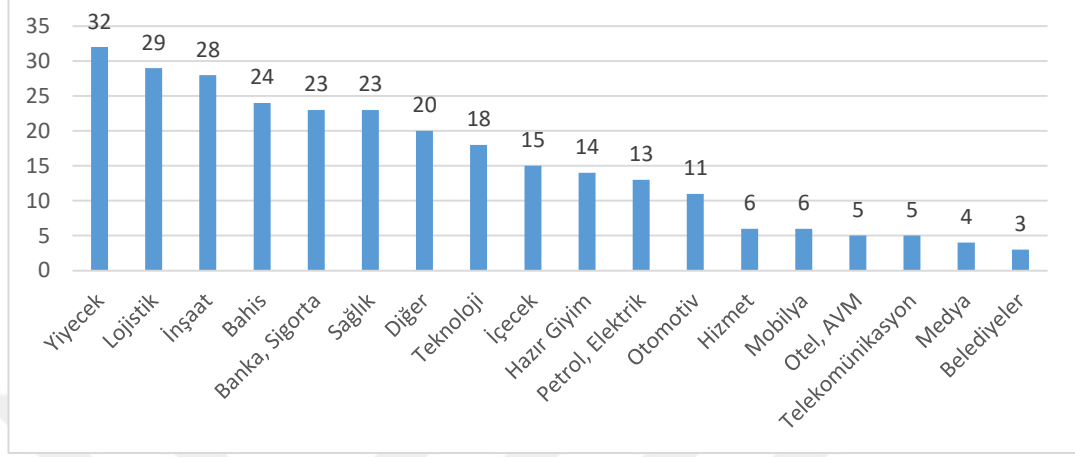
Süper Lig'de 2016/17 sezonunda 224 olan sponsorluk anlaşması 2017/18 sezonunda 264'e, 2018/19 sezonunda ise 279 olarak gerçekleşmiştir.⁷⁹ 2018/19 sezonunda kulüplere en fazla sponsor olan sektörler yiyecek, lojistik ve inşaatır. Tablo 3.14'te 2018/19 sezonu itibarıyla sektörlerle göre forma sponsorluk anlaşması sayısı verilmiştir.

⁷⁷ Aktifbank, **Ekolig 2016-2017 / 2017-2018 Sezonu Raporu**, s. 72.

⁷⁸ Deloitte, **Review of Football Finance**, Haziran 2018, s. 9-12.

⁷⁹ "Süper Toto Süper Lig Detaylı Sponsorluk İnfografiği" (Çevrimiçi) <https://blog.anasponsor.com/2018-2019-spor-toto-super-lig-detayli-sponsorluk-infografiği/>, 20 Mart 2019.

Tablo 3.14: Sektörlere Göre Forma Sponsorluk Anlaşması Sayısı (2018/19 Sezonu)

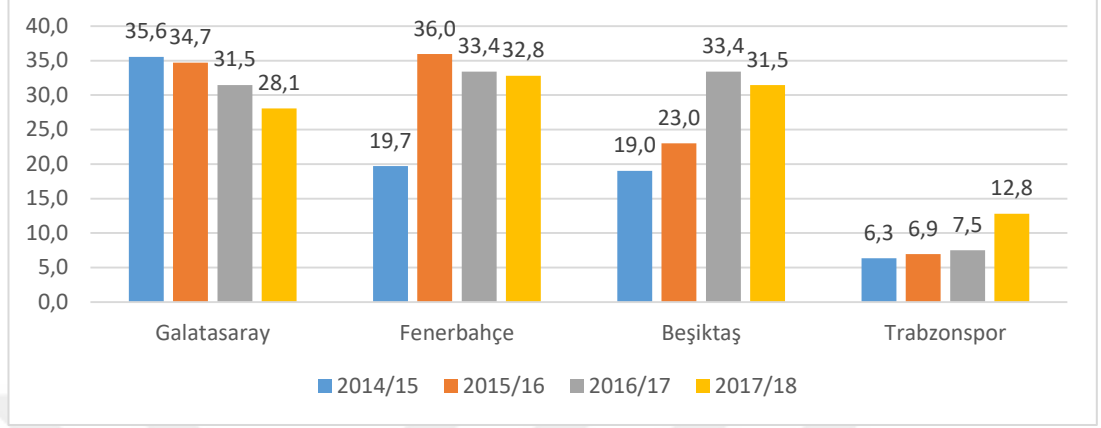


Kaynak: “Süper Toto Süper Lig Detaylı Sponsorluk İnfografığı” (Çevrimiçi) <https://blog.anasponsor.com/2018-2019-spor-toto-super-lig-detayli-sponsorluk-infografigi/>, 20 Mart 2019.

Süper Lig’de 2018/19 sezonu itibarıyla en fazla sponsoru olan kulüp 31 sponsorluk ile Bursaspor’dur. Başakşehir 25 sponsorluk ile ikinci sırada, Çaykur Rizespor ise 21 sponsorluk ile üçüncü sırada yer almıştır. En az sponsorluk anlaşması olan kulüp ise 3 sponsoru olan Erzurumspor’dur. Dört büyüklerden Beşiktaş’ın 20, Galatasaray’ın 19, Trabzonspor’un 18, Fenerbahçe’nin ise 15 sponsorluk anlaşması bulunmaktadır.

Kulüplerin KAP’a bildirdikleri verilere göre Fenerbahçe 2017/18 sezonunda 32,8 milyon Euro ile en fazla sponsorluk geliri elde eden kulüp olurken, son dört sezonun toplamında en fazla sponsorluk gelirini 129,8 milyon Euro ile Galatasaray elde etmiştir. Galatasaray ve Fenerbahçe’nin sponsorluk gelirleri 2015/16 sezonundan itibaren azalan bir seyir izlerken, Beşiktaş’ın 2017/18 sezonunda sponsorluk gelirleri azalmıştır. Trabzonspor’un ise her dönemde sponsorluk gelirleri artmıştır. TL bazında bakıldığında ise dört kulübün de sponsorluk gelirlerinin artış trendinde olduğu görülmektedir. Tablo 3.15’te dört büyüklerin sponsorluk ve reklam gelirleri verilmiştir.

Tablo 3.15: Dört Büyüklerin Sponsorluk ve Reklam Gelirleri 2014-2018 (Milyon Euro)



Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.*

Forma göğüs sponsorluğunda en fazla kazanan takım AVIS ile imzaladığı sponsorluk anlaşması kapsamında 35,5 milyon TL gelir elde eden Fenerbahçe olmuştur. İkinci sıradaki Beşiktaş ise Vodafone'dan yıllık 5 milyon Dolar gelir elde etmektedir. Forma sırt sponsorluğunda ise Beşiktaş, 3,3 milyon Dolar'lık gelir ile ilk sırada yer alırken, Fenerbahçe 3 milyon TL gelir ile Beşiktaş'ı takip etmektedir. Stadyum sponsorluğunda Galatasaray, Türk Telekom ile imzaladığı anlaşma kapsamında elde ettiği 10 milyon Dolar gelir ile bu alanda en fazla kazananıdır. Fenerbahçe ise forma tedarikçiliği kapsamında Adidas'tan yıllık 8,5 milyon Dolar kazanarak bu alanda en yüksek gelir elde eden takım olmuştur. Ancak, dört büyüklerin elde ettikleri sponsorluk gelirlerinin Avrupa'nın beş büyük liginde mücadele eden kulüplerin sponsorluk gelirlerinin gerisinde kaldığı görülmektedir. Örneğin, 2017/18 sezonu Süper Lig şampiyonu forma tedarik sponsorluğu kapsamında Nike markasından yıllık 8 milyon Euro alırken, La Liga şampiyonu Barcelona Nike markasından yıllık 155 milyon Euro kazanmıştır. Tablo 3.16'da üç büyüklerin sponsorluklarının detayı verilmiştir.

* TL cinsinden olan KAP verileri ortalama döviz kurundan Euro'ya çevrilmiştir.

Ortalama döviz kurları: 2014/15: 2,84; 2015/16: 3,17; 2016/17: 3,59; 2017/18: 4,45

Tablo 3.16: Üç Büyüklerin Sponsorluk Gelirleri - 2018/19 Sezonu

	Forma Göğüs Sponsoru	Forma Sırt Sponsoru
Galatasaray	NEF: 11 milyon TL	İkinciye: 2 milyon TL
Fenerbahçe	AVIS: 35,5 milyon TL	Halley: 3 milyon TL
Beşiktaş	Vodafone: 5 milyon Dolar	Beko: 3,3 milyon Dolar
	Stadyum Sponsoru	Forma Tedarikçisi
Galatasaray	Türk Telekom: 10 milyon Dolar	Nike: 8 milyon Euro
Fenerbahçe	Ülker: 9 milyon Dolar	Adidas: 8,5 milyon Dolar
Beşiktaş	Vodafone 7 milyon Dolar	Adidas: 5 milyon Dolar

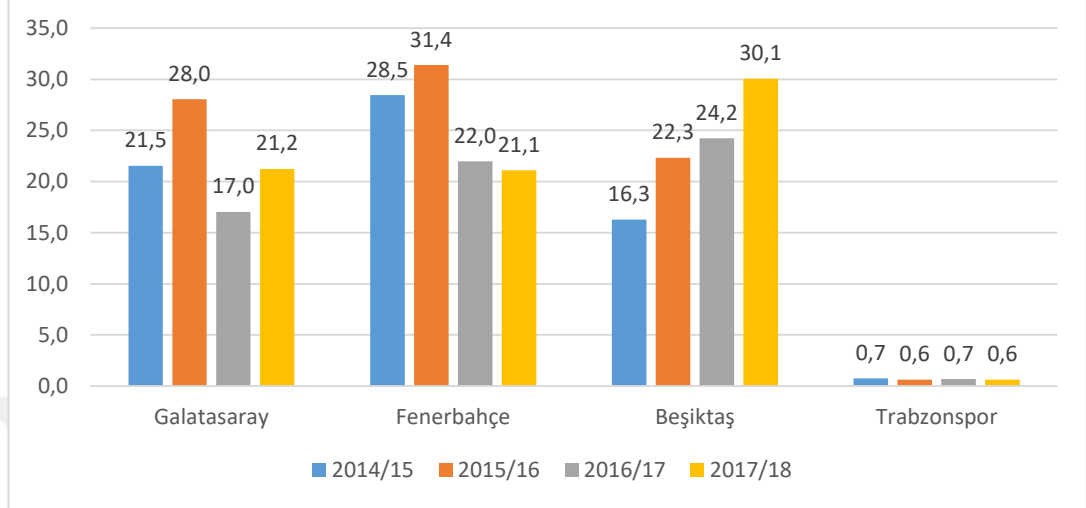
Kaynak: “Süper Toto Süper Lig Detaylı Sponsorluk İnfografığı” (Çevrimiçi) <https://blog.anasponsor.com/2018-2019-spor-toto-super-lig-detayli-sponsorluk-infografigi/>, 20 Mart 2019.

Sponsorluk gelirlerinin boyutunu sponsor şirketler ile imzalanan anlaşmalar belirlemektedir. Buna göre, Avrupa’nın en fazla sponsorluk geliri elde eden kulübü olan Manchester United 2017/18 sezonunda 68 sponsorluk anlaşmasından 269 milyon Euro gelir elde etmiştir. Aynı dönemde Süper Lig’de en fazla sponsorluk geliri elde eden kulüp olan Fenerbahçe 15 sponsorluk anlaşması ile 32,8 milyon Euro gelir elde etmiştir. Beş büyük lig kulüplerinin yüksek tutarda sponsorluk geliri kaydetmesinde imzaladıkları karlı sponsorluk anlaşmaları etkili olmaktadır. Barcelona, 2018/19 sezonunda forma tedarik anlaşması kapsamında yıllık 155 milyon Euro, Galatasaray ise aynı dönemde Nike markasından yıllık 8 milyon Euro gelir elde etmiştir. Forma göğüs sponsorluğu anlaşması kapsamında Manchester United Chevrolet markasından yıllık 71 milyon Euro gelir elde ederken, Fenerbahçe AVIS markasından yıllık 35,5 milyon TL gelir elde etmiştir. Süper Lig’in sponsorluk gelirlerini artırması için marka değerini yükseltmesi gerekmektedir.

3.2.2.3.2. Merchandising Gelirleri

Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor’un merchandising gelirleri son dört sezonda dalgalı bir seyir izlerken, Beşiktaş’ın her dönemde merchandising gelirleri artmıştır. Beşiktaş’ın merchandising gelirleri 2018 yılında bir önceki yıla göre %24 oranında artarak 30,1 milyon Euro’ya yükselmiştir. Son dört sezonun toplamında ise Fenerbahçe ile 102,9 milyon Euro ile zirvede yer almıştır. Dört büyükler arasında bu alanda en az gelir kaydeden ise Trabzonspor olmuştur.

Tablo 3.17: Dört Büyüklerin Merchandising Gelirlerinin Gelişimi 2014-2018 (Milyon Euro)



Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.*

3.2.2.4. Bahis Gelirleri

Spor Toto Teşkilatı, 2004 yılında İddaa isimli bahis oyununu hayata geçirmiştir. Günümüzde Türkiye'nin en fazla oynanan bahis oyunu olan İddaa'da başta futbol olmak üzere basketbol, voleybol, motor sporları gibi muhtelif spor dallarına bahis oynanmaktadır.⁸⁰

Türk sporu için önemli bir finansman kaynağı olan İddaa oyununun 2017/18 sezonu cirosu 9 milyar TL'yi geçmiştir. 2004-2018 yılları arasında İddaa'nın cirosu birikimli cirosu 57,8 milyar TL olurken, kulüplere dağıtılan tutar 3,3 milyar TL olmuştur. 2017-18 sezonunda ise Süper Lig'den mücadele eden kulüplere isim hakkı altında toplamda 87,9 milyon TL tutarında bahis geliri aktarılmıştır. En fazla bahis geliri elde eden kulüp Beşiktaş olurken, onu Başakşehir ile Fenerbahçe takip etmiştir.⁸¹

* TL cinsinden olan KAP verileri ortalama döviz kurundan Euro'ya çevrilmiştir. Ortalama döviz kurları: 2014/15: 2,84; 2015/16: 3,17; 2016/17: 3,59; 2017/18: 4,45

⁸⁰ Tuğrul Akşar, "İddaa'nın Futbola Katkısı", (Çevrimiçi), <http://futoleekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/575-ddaann-futbola-kats.html>, 30 Nisan 2019.

⁸¹ Tuğrul Akşar, "İddaa'nın Spora Katkı İddiası", (Çevrimiçi), <https://t24.com.tr/yazarlar/tugrul-aksar/iddaanin-spora-katki-iddiasi,20959>, 30 Nisan 2019.

Tablo 3.18: Kulüplerin İddaa'dan Aldıkları Pay 2017/18

TAKIM	ALINAN PAY (TL)
1- Beşiktaş	6.666.000
2- Başakşehir	6.150.000
3- Fenerbahçe	5.857.000
4- Galatasaray	5.559.000
5- Konyaspor	5.462.000
6- Akhisarspor	5.164.000
7- Kayserispor	5.000.000
8- Trabzonspor	4.801.000
9- Gençlerbirliği	4.592.000
10- Bursaspor	4.577.000
11- Sivasspor	4.556.000
12- Yeni Malatyaspor	4.424.000
13- Antalyaspor	4.376.000
14- Osmanlıspor	4.376.000
15- Kasımpaşa	4.374.000
16- Alanyaspor	4.288.000
17- Göztepe	4.220.000
18- Karabükspor	4.143.000

Kaynak: “İddaadın hangi kulüpler ne kadar kazandı?” (Çevrimiçi)
<https://www.goal.com/tr/haber/2017-18-sezonunda-iddaadın-hangi-kuluep-ne-kadar-kazandı/3utv0b6997dv13vpqqt6a3uyw>, 15 Nisan 2019.

3.2.2.5. Borsa Gelirleri

Süper Lig’de dört büyük kulübün hisseleri borsada işlem görmektedir. Dört büyükler arasında 2018 yılında borsada en fazla Beşiktaş ile Fenerbahçe’nin hisseleri kaybettirmiştir. Trabzonspor’un hisseleri ise aynı dönemde en az değer kaybeden hisse olmuştur. Piyasa değerlerine bakıldığında, en yüksek piyasa değerine sahip kulübün 907 milyon TL ile Galatasaray olduğu, Fenerbahçe’nin ise 693,8 milyon TL ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Trabzonspor ise piyasa değeri bakımından son sırada yer almaktadır. Tablo 3.19’da dört büyüklerin 2018 yılı borsa performansları ile 2019 yılı Mayıs ayı piyasa değerleri verilmiştir.

Tablo 3.19: Dört büyüklerin Borsa Performansı (2018) ve Piyasa Değeri (8.5.2019)

	2018 Kapanış Fiyatı	2018 Fark (%)	Piyasa Değeri (Milyon USD)
Galatasaray	1,24	-41	183,5
Fenerbahçe	6,92	-57	130,2
Beşiktaş	1,62	-60	66,4
Trabzonspor	1,37	-30	38,3

Kaynak: <https://www.investing.com/> adresinden alınan verilerden oluşturulmuştur.

3.2.2.6. UEFA Gelirleri

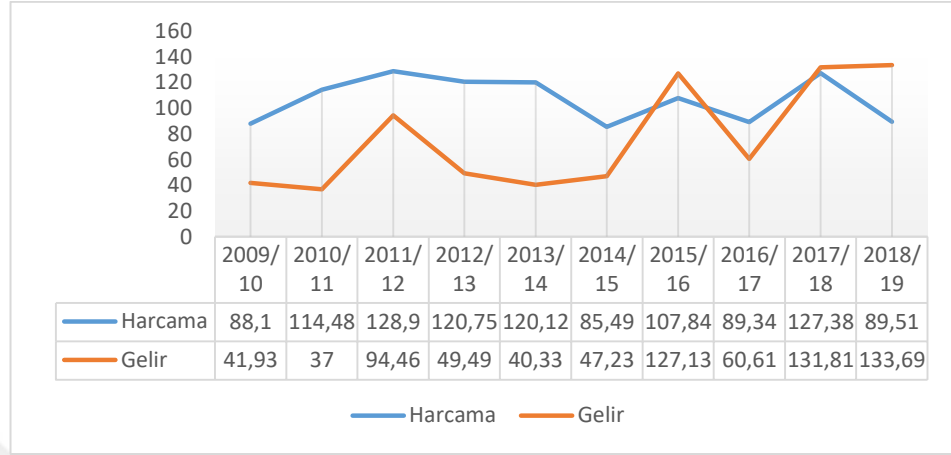
Süper Lig kulüpleri finansal yapılarını sağlamlaştırabilmek için UEFA'nın düzenlediği turnuvalara her sezon katılmak zorundadırlar. UEFA'dan gelen gelirler ile kulüplerin toplam gelirine önemli oranda katkı sağlamaktadır. Örneğin, 2017/18 sezonunun en fazla kazanan takımı olan Beşiktaş, toplam gelirinin %29'unu UEFA'dan elde ettiği gelire borçludur. UEFA, 2017/18 sezonunda Beşiktaş'a 43,2 milyon Euro, Başakşehir'e 14,1 milyon Euro ve Konyaspor'a 10,9 milyon Euro para dağıtmıştır.⁸²

3.2.2.7. Transfer Geliri/Gideri

Süper Lig, 2008-2018 yılları arasında dünya transfer piyasasının %2'sini oluşturmaktadır. Son 10 sezonda Süper Lig kulüpleri transfere yaklaşık 1,1 milyar Euro harcarken, transferden 763 milyon Euro gelir elde etmiştir. 2009-2015 yılları arasında her dönemde transfer işlemlerinden zarar eden Süper Lig, 2015/16 sezonunda ilk kez kara geçmiş, son dört sezonun üçünü ise karla kapatmıştır. Süper Lig'in transfer işlemlerinden kar etmesinde Finansal Fair Play uygulaması kapsamında UEFA ile imzalanan anlaşmalar etkili olmuştur.

⁸² UEFA, **Financial Report 2017/18**, s. 33-37.

Grafik 3-2: Süper Lig'in Transfer Harcaması ve Gelirinin Gelişimi 2009-2018 (Milyon Euro)

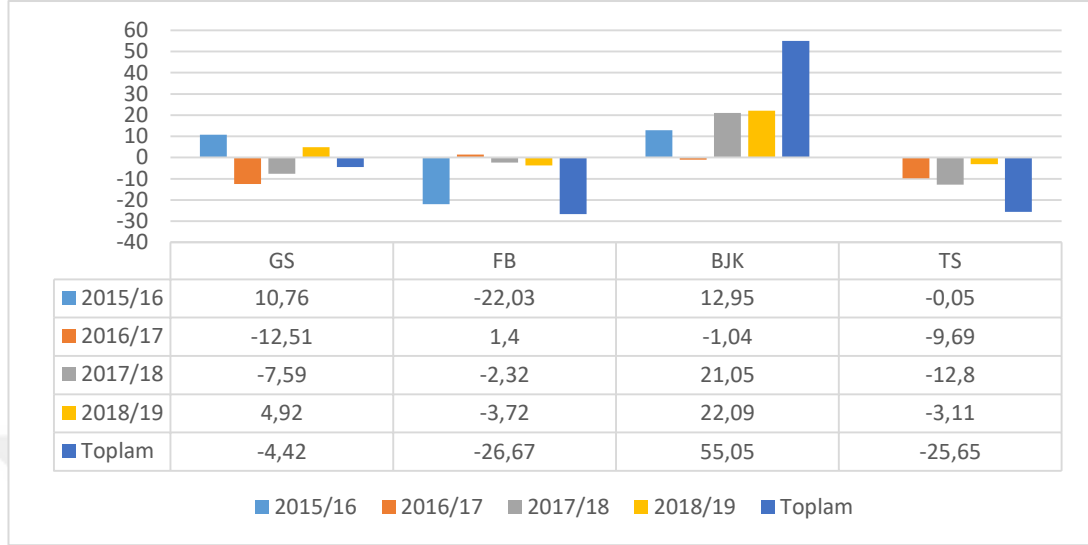


Kaynak: www.transfermarkt.com adresinden alınan verilerden oluşturulmuştur.

Beş büyük lig ile Süper Lig net transfer geliri/gideri açısından değerlendirildiğinde yalnızca Ligue 1 ile Süper Lig'in 2017/18 sezonunda net transfer geliri kaydettiği görülmektedir. Süper Lig'de son dört sezonun üçünde transfer harcamasından fazla transfer geliri elde edilmesi olumlu bir husus olarak vurgulanmalıdır. Beş büyük lig arasında transferde en yüksek açığı veren lig ise Premier Lig'dir.

Dört büyüklerin 2015-2019 yılları arasında gerçekleştirdikleri transfer işlemlerine bakıldığında Beşiktaş haricindeki kulüplerin toplamda zarar ettikleri görülmektedir. Beşiktaş, son iki sezon transfer işlemlerinden kar ederken, Galatasaray 2018/19 sezonunda kar etmeyi başarmıştır. Fenerbahçe son iki sezon transferden zarar ederken, Trabzonspor her dönem zarar kaydetmiştir. Son dört sezonda transfer işlemlerinden kar etme konusunda en başarılı kulübün Beşiktaş olduğu görülmektedir. Beşiktaş, 2015-2019 yılları arasında transfer işlemlerinden 55 milyon Euro net kar elde etmiştir. Dört büyüklerin transfer gelir/gider performansı Grafik 3.4'te verilmiştir.

Grafik 3-3: Dört Büyüklerde Transfer Gelir/Gider Dengesi (Milyon Euro)



Kaynak: www.transfermarkt.com adresinden alınan verilerden oluşturulmuştur.

3.2.2.8. Kulüplerin ve Oyuncuların Piyasa Değeri

KPMG tarafından hazırlanan “The European Elite 2018” raporuna göre Avrupa’nın piyasa değeri en yüksek kulüpleri arasında Süper Lig’den Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş yer almıştır. 2018 yılında piyasa değerini bir önceki yıla göre %52 artıran Beşiktaş, Süper Lig’in en değerli, Avrupa’nın ise 23. en değerli kulübü olmuştur. Aynı dönemde piyasa değeri %13 azalarak 330 milyon Euro seviyesinde gerçekleşen Galatasaray Avrupa’nın en değerli 25. piyasa değeri %9 azalan Fenerbahçe ise Avrupa’nın en değerli 27. kulübü olmuştur. Avrupa’nın en değerli 12 kulübünün piyasa değerinin Süper Lig’in üç büyük kulübünün toplam piyasa değerinden fazla olduğu dikkati çekmektedir.⁸³

Tablo 3.20: Kulüplerin Ortalama Piyasa Değerleri - 2018 (Milyon Euro)

Sıra	Kulüp	Piyasa Değeri	Artış
23	Beşiktaş	333	52%
25	Galatasaray	330	-13%
27	Fenerbahçe	319	-9%

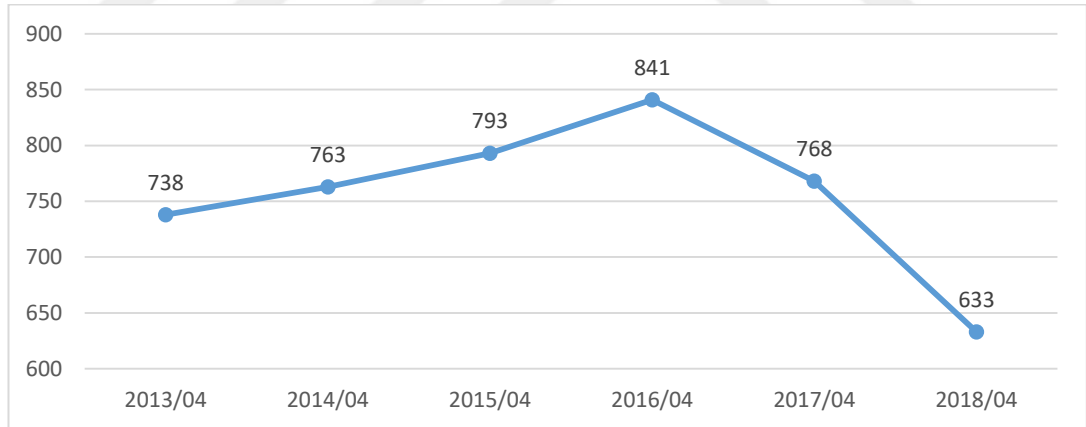
Kaynak: KPMG, The European Elite 2018: Football Clubs’ Valuation, Mayıs 2018, s. 21.

⁸³ KPMG, The European Elite 2018: Football Clubs’ Valuation, Mayıs 2018.

Süper Lig’de oynayan oyuncuların toplam piyasa değerinin 2016 yılından itibaren azalan bir seyir izlemiştir. Oyuncuların toplam piyasa değeri 2019 yılı Nisan ayı itibarıyla bir önceki yılın aynı dönemine göre %18 oranında azalarak 633 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Beş büyük ligde oyuncuların piyasa değeri toplamının en fazla olduğu lig 8,51 milyar Euro ile Premier Lig, en az olduğu lig ise 3,43 milyar Euro ile Ligue 1’dir. Süper Lig oyuncu değeri bakımından Ligue 1’in %18’ine tekabül etmektedir. Oyuncuların toplam piyasa değerinin azalmasında FFP kapsamında kulüplere yüklenen sorumluluklar belirleyici olmuştur.

Kulüplerin oyuncuların piyasa değeri açısından sıralamasını yapacak olursak, Galatasaray 93,5 milyon Euro ile ilk sırada geldiği, Fenerbahçe, 90,1 milyon Euro ile ikinci, Beşiktaş 73,8 milyon Euro ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. En değerli futbolcu ise 14 milyon Euro ile Fenerbahçeli Victor Mosses olmuştur.⁸⁴

Grafik 3-4: Süper Lig’de Oynayan Oyuncuların Piyasa Değerinin Gelişimi 2013-2018 (Milyon Euro)



Kaynak: www.transfermarkt.com adresinden alınan verilerden oluşturulmuştur.

3.2.2.9. Marka Değerleri

Piyasa değerleri açısından Avrupa’nın ilk 32 kulübü arasında kendilerine yer bulabilen Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş, Brand Finance’in hazırladığı marka

⁸⁴ “Süper Lig”, (Çevrimiçi) <https://www.transfermarkt.com.tr/super-lig/startseite/wettbewerb/TR1>, 3 Nisan 2019.

değerleri raporunda ise Avrupa'nın marka değeri en yüksek 50 kulübü listesine girememişlerdir.

Endüstriyel futbolda, kulüpler gelirlerini artırabilmek için marka değerlerini yükseltmek zorundadırlar. Kulüpler markalaşarak gelirlerini sürekli ve düzenli hale getirebilirler. Marka değeri ise başarıya endeksli bir şekilde yükselmektedir. Bu sebepten, Süper Lig kulüplerinin sportif başarı yakalayarak marka değerlerini yükseltmeleri ve bunu da mali alanda başarıya tahvil etmelidirler.⁸⁵

3.2.2.10. Süper Lig'in Sosyal Medya Performansı

Süper Lig'de dört büyük kulüp arasında sosyal medyada en fazla takip edilen kulüp Galatasaray'dır. İkinci sırada ise Fenerbahçe yer almaktadır. Avrupa'da sosyal medyada en fazla takip edilen kulüp olan Real Madrid'in toplam takipçi sayısı (210 milyon kişi) dört büyük kulübün takipçi sayısından fazladır.

Tablo 3.21: Dört Büyüklerin Sosyal Medya Performansı (30.04.2019)

	Facebook	Twitter	Instagram	Toplam
Galatasaray	12,5	8,4	6,4	27,3
Fenerbahçe	9,3	6,5	4,2	20
Beşiktaş	5,8	3,8	2,7	12,3
Trabzonspor	0,9	1,6	0,46	2,96

Kaynak: Facebook, Twitter ve Instagram'dan elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

3.2.3. Süper Lig'in Giderleri

3.2.3.1. Ücret Giderleri

Süper Lig'de ücret ödemeleri 2008-2017 yılları arasında %31 artış göstermiştir. 2017 yılında 557 milyon Euro olarak gerçekleşen ücret ödemeleri toplam gelirin %76'sına tekabül etmektedir. Süper Lig, Avrupa'nın en büyük ligi arasında, ücret ödemesinde bakımından 7., ücret ödemelerinin toplam gelir içindeki payı bakımından ise 4. sırada yer almaktadır. Ücret ödemelerinin %70'in üzerinde

⁸⁵ Akşar, *Endüstriyel Futbol*, s. 243-244.

gerçekleşmesi UEFA Finansal Fair Play kriterleri bakımından risk göstergesi olarak değerlendirilmektedir.⁸⁶

Ücret giderlerinin toplam gelirler içerisindeki payının 2017/18 sezonu itibarıyla en yüksek olduğu kulüp %95 ile Trabzonspor'dur. Beşiktaş'ın ise aynı sezonda ücret giderlerinin toplam gelirler içerisindeki payı %43 ile en düşük seviyede gerçekleşmiştir. Dört büyük kulüpten yalnızca Trabzonspor, UEFA'nın FFP kapsamında belirlediği %70'in üzerinde bir ücret giderine sahiptir.

Tablo 3.22: Dört Büyüklerde Ücret Giderlerin Toplam Gelire Oranı (2014-2018)

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Galatasaray	65%	51%	69%	61%
Fenerbahçe	53%	50%	57%	61%
Beşiktaş	74%	50%	46%	45%
Trabzonspor	150%	144%	86%	96%

Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.

Global Salary Survey 2018 raporuna göre Türkiye ortalama ücret ödemesinde Dünya'da 8. sırada yer almaktadır. 2018/19 sezonu itibarıyla Süper Lig'in ortalama ücret ödemesi 742 bin Euro seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu alanda ilk sırada yer alan Premier Lig'de ise ortalama yıllık ücret 3,4 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir.⁸⁷

3.2.3.2. Faaliyet Giderleri

Süper Lig, Avrupa'da en yüksek faaliyet giderine sahip 8. lig konumundadır. Süper Lig'in faaliyet giderleri 2016/17 sezonunda bir önceki yıla göre %15 oranında artarak 214 milyon Euro'ya yükselmiştir. Faaliyet giderlerinin toplam gelire oranı ise %29 olarak gerçekleşmiştir.⁸⁸

3.2.4. Süper Lig'in FFP Açısından Değerlendirilmesi

Avrupa kupalarına katılmak isteyen kulüpler, 2012/13 sezonundan itibaren uygulamada olan FFP Kuralları'na uymak zorundadırlar. Süper Lig'deki dört büyük kulüp de 2012/13 sezonundan itibaren UEFA tarafından incelenmektedir. Bu süreçte

⁸⁶ UEFA, *The European Club Footballing Landscape 2017*, s. 72.

⁸⁷ Sporting Intelligence, *Global Sports Salaries Survey 2018*, s. 18.

⁸⁸ UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, s. 89.

çeşitli cezalar alan kulüplerin, FFP Kuralları'na uyum sağlamakta zorluk çektikleri görülmektedir. Bu bölümde, Süper Lig kulüplerine verilen cezalar, kulüplerin FFP anlaşmalarına değinilecek, ayrıca, Süper Lig ve dört büyükler FFP göstergeleri açısından değerlendirilecektir.

3.2.4.1. Süper Lig Kulüplerine Verilen FFP Cezaları

FFP'nin uygulamaya konulduğu 2012/13 sezonundan itibaren Süper Lig kulüplerinin bazıları UEFA tarafından çeşitli cezalara çarptırılmıştır. Gaziantepspor 2012 yılında, Bursaspor 2014 yılında ve Karabükspor ise 2017 yılında Avrupa kupalarından men cezası almıştır. Süper Lig'de dört büyük kulüp de Finansal Fair Play kriterlerine uymadıkları gerekçesiyle çeşitli yaptırımlara maruz kalmıştır. UEFA'nın FFP kapsamında ceza verdiği ilk kulüplerden olan Beşiktaş, mali yükümlülüklerini yerine getirmediği için 2012/13 sezonunda Avrupa'da düzenlenen turnuvalardan men edilmiştir. Galatasaray ise 2012-2013, 2013-2014 ve 2014-2015 sezonlarında mali kriterlere uymadığı gerekçesiyle 1 yıl süreyle UEFA turnuvalarından men edilmiştir. Fenerbahçe ve Trabzonspor ise UEFA tarafından çeşitli cezalara çarptırılmıştır. Geçmiş dönemlerde mali yükümlülüklerine yerine getiremediği için yaptırım uygulanan dört büyükler muhtelif tarihlerde UEFA ile FFP kapsamında yeni anlaşmalar yapmışlardır.

3.2.4.2. Dört Büyüklerin FFP Anlaşmaları

Galatasaray, 03.06.2018 tarihinde UEFA ile yeni bir Finansal Fair Play anlaşması imzalamıştır. 2018/19, 2019/20, 2020/21 ve 2021/22 sezonlarına kapsayacak anlaşmaya göre Galatasaray'dan 2017/18 sezonu için maksimum 50 milyon Euro, 2018/19 sezonu için maksimum 20 milyon Euro ve 2019/20 sezonu için maksimum 10 milyon Euro başabaş hesap açığı vermesi istenmektedir. Ayrıca, kulübün personel giderlerinin toplam gelirlere oranına, futbolculara ilişkin amortisman giderlerine ve net banka borcu seviyesine sınırlama getirmesi, sezon bazında net transfer gelirlerinin pozitif olması beklenmektedir. UEFA, kulübe bir önceki inceleme

dönemde FFP kurallarına uymadığı için 6 milyon Euro tutarında para cezası ve UEFA'ya bildirilen oyuncu sayısına kısıtlama getirilmesi cezası vermiştir.⁸⁹

Fenerbahçe ile UEFA, 20.05.2016 tarihinde yeni bir Finansal Fair Play anlaşması imzalamıştır. Anlaşmaya göre, Fenerbahçe, 2015/2016, 2017/18, 2018/19 ve 2019/20 sezonlarında UEFA tarafından takip edilecektir. Fenerbahçe'den 2016 yılında maksimum 30 milyon Euro, 2017 yılsonunda maksimum 20 milyon Euro ve 2018 yılsonunda maksimum 10 milyon Euro bütçe açığı vermesi istenmektedir. Ayrıca, kulübün personel giderlerinin toplam gelirlere oranına, futbolculara ilişkin amortisman giderlerine ve oyuncu maliyetlerinin değerinden düşük kaydedilmesine sınırlama getirilmesi beklenmektedir. UEFA, kulübe bir önceki inceleme dönemde FFP kurallarına uymadığı için 7,5 milyon Euro tutarında para cezası ve UEFA'ya bildirilen oyuncu sayısına kısıtlama getirilmesi cezası vermiştir.⁹⁰

Beşiktaş ile UEFA 08.05.2015 tarihinde yeni bir Finansal Fair Play anlaşması imzalamıştır. Anlaşma kapsamında, kulübün 2015/16, 2016/17, 2017/18 ve 2018/19 sezonları incelenecektir. Anlaşmaya göre kulübün 2015/16 sezonu için maksimum 20 milyon Euro, 2016/17 sezonu için maksimum 10 milyon Euro başabaş açığı vermesi beklenmektedir. Ayrıca, kulüpten personel giderlerinin toplam gelirlere oranını ve futbolculara ilişkin amortisman giderlerini belirli bir seviyenin altına indirmesi istenmektedir.⁹¹

Trabzonspor ile UEFA, 20.05.2016 tarihinde Finansal Fair Play anlaşması imzalamıştır. 2016/2017, 2017/18 ve 2018/19 sezonlarını kapsayacak anlaşmaya göre 2016 yılında biten sezon için maksimum 20 milyon Euro, 2017 yılında bitecek sezon için ise maksimum 10 milyon Euro başabaş açığı vermesi beklenmektedir. Ayrıca, diğer üç kulüpte olduğu gibi, personel giderlerinin toplam gelirlere oranını belirli bir seviyesinin altına çekmesi istenmektedir. UEFA, kulübe önceki dönemlerde FFP

⁸⁹ UEFA Club Financial Control Body, **Redacted version of the Settlement Agreement with Galatasaray Sportif Sınai ve TIC Yatırımlar A.Ş.**, 13 Temmuz 2018.

⁹⁰ UEFA Club Financial Control Body, **Redacted version of the Settlement Agreement with FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş.**, 20 Mayıs 2016.

⁹¹ UEFA Club Financial Control Body, **Redacted version of the Settlement Agreement with Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.**, 8 Mayıs 2018.

kriterlerine uymadığı gerekçesiyle 2 milyon Euro para cezası ve UEFA’ya bildirilecek oyuncu sayısını sınırlandırma cezası vermiştir.⁹²

3.2.4.3. Süper Lig’in FFP Açısından Değerlendirilmesi

Süper Lig kulüplerinin 2018 yılı mali verilerine bakıldığında FFP Kriterleri’nin Süper Lig’deki finansal sıkıntıları düzeltmediği görülmektedir. Gelirleri giderlerini karşılayamayan Süper Lig kulüpleri yüksek borçluluk oranları, özkaynak açığı ve yüksek tutardaki birikimli zarar ile faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Tablo 3.23: Süper Lig’in Karşılaştırmalı Makro Değerleri – Milyon TL (2000-2018)

	2018	2000	Artış (%)
Toplam Borç	14.000	250	5.500
Toplam Birikimli Zarar	6.000	177	3.290
Toplam Özkaynak Açığı	4.500	300	1.400
Toplam Borç/Toplam Gelir	438	59	644
Toplam Borç/Toplam Varlıklar	255	33	664
Ücret+Maaşlar/Toplam Giderleri (%)	84	75	12

Kaynak: Tuğrul Akşar, “Türk Futboluna Finansal Reçete” <https://t24.com.tr/yazarlar/tugrul-aksar/turk-futboluna-finansal-recete>, 21381, 10 Mart 2019.

3.2.4.4. Dört Büyüklerin FFP Göstergeleri Açısından Değerlendirilmesi

UEFA tarafından FFP kapsamında çeşitli yaptırımlara maruz kalan dört büyüklerin kurdukları şirketlerin 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonu mali verileri FFP açısından değerlendirilecektir.

3.2.4.4.1. Başa Baş Dengliği

Dört büyüklerden Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor’un her dönemde zarar kaydederken, Beşiktaş son iki sezonda kar etmiştir. 2017/18 sezonu itibarıyla baş başa kuralı açısından değerlendirildiğinde Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor’un Tablo 3.23’te görüldüğü üzere 30 milyon Eur olan kabul edilebilir sapma tutarının üzerinde zarar kaydettiği görülmektedir. Beşiktaş ise 2017/18 sezonunda yaklaşık 15

⁹² UEFA Club Financial Control Body, **Redacted version of the Settlement Agreement with Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.**, 20 Mayıs 2016.

milyon Euro ile 30 milyon Euro olan kabul edilebilir sapma tutarının altında kalmıştır. Bu bağlamda, 2017/18 sezonu itibarıyla yalnızca Beşiktaş'ın başa baş kuralına uyduğu söylenebilir.

Tablo 3.24: Dört Büyüklerin Başa Baş Kuralı Performansı

Galatasaray			
Başa Baş Kuralı	2015/16	2016/17	2017/18
Dönem Net Zararı	-79,6	-297,1	-228,9
Dönem Net Karı/Zararı (Eur)	-25,0	-82,1	-51,0
Sermaye Artırımı (Eur)	0	0	98,91
Başa baş açığı/fazlası (Eur)	0	0	-59,1

Fenerbahçe			
Başa baş Kuralı	2015/16	2016/17	2017/18
Dönem Net Zararı	-116,5	-148,2	-278,3
Dönem Net Karı/Zararı (Eur)	-36,5	-40,9	-62,0
Sermaye Artırımı (Eur)	3,2	0	0
Başa Baş Açığı/Fazlası (Eur)			-139,4

Beşiktaş			
Başa Baş Kuralı	2015/16	2016/17	2017/18
Dönem Net Zararı	-58,6	4,7	10
Dönem Net Karı/Zararı (Eur)	-18,37	1,30	2,23
Sermaye Artırımı (Eur)	0	0	0
Başa Baş Açığı/Fazlası (Eur)			-14,84

Trabzonspor			
Başa Baş Kuralı	2015/16	2016/17	2017/18
Dönem Net Zararı	-113,4	-110,9	-229,5
Dönem Net Karı/Zararı (Eur)	-35,5	-30,6	-51,1
Sermaye Artırımı (Eur)	0	0	0
Başa Baş Açığı/Fazlası (Eur)			-117,3

Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.

3.2.4.4.2. Göstergeler

3.2.4.4.2.1. İşletmenin Devamlılığı

Dört büyükler hakkında (Fenerbahçe'nin 2015/16 ve 2016/17 sezonları hariç) olumlu bir denetçi görüşü bulunmamaktadır. İşletmenin devamlılığı açısından ise dört

kulüp için de ciddi şüphe bulunduğu, ayrıca, TTK açısından her kulübün borca batık durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.25: Dört Büyükler Hakkında Denetçi Görüşü (2015-2018)

Galatasaray	2015/16	2016/17	2017/18
Denetçinin Görüşü	Sınırlı Olumlu	Sınırlı Olumlu	Sınırlı Olumlu
İşletmenin Devamlılığı	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe
TTK	Borca Batık	Borca Batık	Borca Batık

Fenerbahçe	2015/16	2016/17	2017/18
Denetçinin Görüşü	Olumlu	Olumlu	Sınırlı Olumlu
İşletmenin Devamlılığı	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe
TTK	Borca Batık	Borca Batık	Borca Batık

Beşiktaş	2015/16	2016/17	2017/18
Denetçinin Görüşü	Şartlı	Şartlı	Sınırlı Olumlu
İşletmenin Devamlılığı	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe
TTK	Borca Batık	Borca Batık	Borca Batık

Trabzonspor	2015/16	2016/17	2017/18
Denetçinin Görüşü	Şartlı	Şartlı	Sınırlı Olumlu
İşletmenin Devamlılığı	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe	Ciddi Şüphe
TTK	Borca Batık	Borca Batık	Borca Batık

Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.

3.2.4.4.2.2. Negatif Özkaynak

UEFA'nın FFP kapsamında önem verdiği özkaynak açığı kuralını dört büyük kulübün de ihlal ettiği görülmektedir. Dört büyük kulüp de her dönemde negatif özkaynak ile çalışmıştır.

Tablo 3.26: Dört Büyüklerin Özkaynak Toplamı 2015-2018 (Milyon TL)

	2015/16	2016/17	2017/18
Galatasaray	-366	-663	-315,6
Fenerbahçe	-403,9	-553,2	-839,7
Beşiktaş	-546,3	-518,8	-509
Trabzonspor	-169,6	-280,6	-580,9

Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.

3.2.4.4.2.3. Ek Göstergeler

UEFA ek göstergeler olarak net borç ve ücret giderlerini incelemektedir. FFP kapsamında ücret giderlerinin toplam gelire oranını %70'i, net borcun toplam gelire oranının ise %100'ü aşmaması istenmektedir. Net borcun toplam gelire oranının dört büyük kulüpte de çok yüksek seviyelerde gerçekleştiği görülmektedir. Ücret giderlerinin toplam gelire oranında ise Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın olumlu bir performans gösterirken, Trabzonspor'da ücret giderlerinin toplam gelire oranı %70 sınırını aşmıştır.

Tablo 3.27: Dört Büyük Kulübün Net Borçları ile Ücret Giderlerinin Gelire Oranı

Galatasaray	2015/16	2016/17	2017/18
Net Borç/Gelir	200%	378%	208%
Ücret Gideri/Gelir	51%	69%	61%

Fenerbahçe	2015/16	2016/17	2017/18
Net Borç/Gelir	174%	261%	343%
Ücret Gideri/Gelir	50%	57%	61%

Beşiktaş	2015/16	2016/17	2017/18
Net Borç/Gelir	207%	183%	161%
Ücret Gideri/Gelir	50%	46%	45%

Trabzonspor	2015/16	2016/17	2017/18
Net Borç/Gelir	406%	413%	515%
Ücret Gideri/Gelir	144%	86%	96%

Kaynak: Kulüplerin KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) gönderdikleri verilerden oluşturulmuştur.

3.2.5. Süper Lig'in Sorunları ve Çözüm Önerileri

Futbolun endüstrileşmesi ile birlikte futbol kulüplerinin yapısı da değişmiştir. Avrupa'da olduğu gibi, Türkiye'de de futbol kulüpleri yeni dönemin gerekliliklerine uygun olarak yapısal bir dönüşüm geçirmişlerdir. Ancak, dönüşüm süreci beraberinde birtakım sorunları da getirmiştir. Akşar'a göre bu sorunları şu başlıklar altında sıralayabiliriz: Kontrolsüz transfer harcamaları ve ücret ödemeleri, yetersiz kulüp tesisleri, artan borçluluk, stadyumlardaki eksiklikler, kurumsal yönetimde

yetersizlikler, sportif altyapıların etkin olmayışı, yanlış şirketleşme ve halk arz kaynaklı sorunlar, dernekler kanunun yetersizliği sebebiyle örgütlenme sorunları.⁹³

Devecioğlu'na göre ise, Türk futbolunun en temel problemi kulüplerin dernekler yasasına göre yönetilmeye çalışılmasıdır. Kulüplerin genel kurul yapılarının yetersiz olması nedeniyle yöneticilerin kulüp adına yaptıkları harcamalar, anlaşmalar, borçlanmalar yeterince irdelenmemektedir. Yöneticiler, kulübün gelirlerini kontrolsüz bir şekilde kullanmakta, ancak, mali kongrelerde ibra edilmektedirler. Bu durum da sorunların çözülmesine engel olmakta ve kulüpleri finansal ve sportif alanda güçsüzlüğe sürüklemektedir. Derneklere yasasına bağlı olarak faaliyet gösteren kulüplerin bir diğer sorunu da futbolun isteklerine hızlı ve esnek cevaplar üretememeleridir. Yönetilme biçiminden kaynaklı sorunlar Türk futbolunun Avrupalı rakipleriyle rekabet edebilecek düzeye gelememesine yol açmıştır. Türk futbolu, kendi markasını oluşturamamış, ligini pazarlayamamış, yüksek fiyatlı ithal futbolcular, teknik heyetler transfer ederek üretmeden tüketmiş ve çökme noktasına gelmiştir. Türk futbolunun günümüzde devlet, hükümet ve belediyelerin destekli olmaksızın ayakta durması mümkün görünmemektedir. Çoğu Anadolu kulübü TFF isim hakkı gelirleri, devlet destekli bahis gelirleri olmadan varlığını sürdüremeyecektir. Devecioğlu, çözüm olarak, kulüplerin finansal ve ticari olarak yeniden yapılanmalarını, futbol gelirleri pastasından paylarını yükseltecek sistematik yapılar oluşturmalarını, dünyada gelişmelere uyum sağlayacak objektif, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir futbol ekosistemi kurulmasını önermektedir.⁹⁴

Akşar ise Avrupa'nın beş büyük liginin bulunduğu seviyeye çıkabilmesi Süper Lig için aşağıdaki çözüm önerilerini getirmektedir:⁹⁵

- Parasal geliri çeşitlendirerek artırılması: Süper Lig kulüplerinin yayın gelirlerine bağımlı gelir yapısı çeşitlenmelidir. Avrupa'nın beş büyük

⁹³ Tuğrul Akşar, **Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri**, 2011, s. 8.

⁹⁴ Sebahattin Devecioğlu, "Futbolda Ekosistem", (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/125-sebahattin-devecioglu/4460-futbolda-eko-sistem-.html>, 20 Nisan 2019.

⁹⁵ Akşar, **Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri**, s. 12-15.

liginde olduğu gibi sportif başarıdan bağımsız gelir yaratacak bir yapı inşa edilmelidir.

- Altyapıyı ve maliyet yönetiminin esas alınması: Kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamayan kulüpler gelir-gider dengesini ayarlamakta zorlanmaktadırlar. Giderlerdeki en önemli kalem ise oyuncu maaşları ile transfer ödemeleridir. Kulüplerin giderlerini azaltmaları için oyuncu giderlerini azaltmalıdır. Bu kapsamda, altyapı önem verilmelidir.
- Borçlanmanın kontrol altına alınması: Faaliyetlerinden kar edemeyen ve finansman açığı veren kulüpler yabancı kaynak kullanımına ağırlık vermektedir. Kulüplerin borçlanmasının kontrol altına alınması için yabancı kaynak kullanımına sınırlama getirilmelidir.
- Kulüpler kurumsal yönetime yönlendirilmeli: Kulüpler, Kurumsal Yönetim ve Yönetişim ilkeleri çerçevesinde yönetilmeli ve bu kapsamda kulüplerin yönetimi ehliyetli profesyonellere bırakılmalıdır.
- Bağımsız mali üst kurul oluşturulmalı: Kulüpleri finansal ve iktisadi anlamda denetleyebilecek ve yönlendirebilecek bir üst kurul oluşturulmalıdır.

SONUÇ

Futbolun ticarileşip endüstriyel bir iş koluna dönüşmesi liglerin sportif, mali ve iktisadi yapılarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Futbol dünyasının ekonomik sıçrama yaşamasında medya teknolojilerindeki atılımlar belirleyici olmuştur. 1980’li yıllarda gelişen yeni medya teknolojileri sayesinde futbol maçları dünyanın her tarafında izlenilir hale gelmiştir. Futbolun popüler ve reytingi yüksek bir aktivite olması medya alanında faaliyet gösterenler başta olmak üzere birçok sektörden şirketin futbola yatırım yapmasını sağlamıştır. Medya şirketleri yayın haklarının tekeli olarak, diğer şirketler ise liglere, kulüplere, oyunculara ve turnuvalara sponsor olarak futbolun popülaritesini kara tahvil etmiştir. Ligler de yayın hakları ve sponsorluk anlaşmaları ile gelirlerini yükseltme fırsatını yakalamışlardır. Futbolun endüstriyel dönüşümünün sonucu olarak günümüzde, liglerin en önemli gelir kalemleri yayın gelirleri ile sponsorluk gelirleri olmuştur.

Endüstriyel futbol döneminde gelirleri hızla yükselen liglerin giderleri de yüksek oranda artmıştır. Giderlerin artışında 1995 yılında getirilen Bosman Kararları’nın oyuncular kulüplerin hakimiyetinden kurtarması sonucunda bonservis ücretleri ile maaşların yükselmesi etkili olmuştur. Günümüzde, futbol kulüplerinin en önemli gideri oyunculara ödenen transfer ücretleri ve maaşlardır.

Futbolun endüstriyel dönüşümüne uyum sağlayan liglerin ve kulüplerin sportif, mali ve iktisadi kapasiteleri artarken, sürece uyum sağlamakta zorlananlar hem sportif hem de mali ve iktisadi alanlarda başarısızlık yaşamışlardır. Çalışma kapsamında incelenen beş büyük ligin (Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Serie A ve Ligue 1) yeni futbol ekonomisinin gereklerine uygun olarak hareket ettiği ve bu sayede Avrupa futbol geliri pastasından %70’in üzerinde pay aldığı görülmektedir. Süper Lig ise kurumsal, yasal, sportif ve mali yetersizler nedeniyle Avrupa futbol pazarından %3 ila %4 aralığında pay alabilmiştir.

Beş büyük ligin gelir yapısına bakıldığında ticari gelirler ile yayın gelirlerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Beş büyük lig ile diğer ligler arasındaki gelir farkını yaratan olgular karlı yayın hakları ve sponsorluk sözleşmeleridir. Örneğin, Avrupa’nın

en fazla gelir yaratan ligi olan Premier Lig 2016/17 sezonunda 5,3 milyar Euro tutarındaki gelirinin %61'ini yayın gelirlerine, toplam gelir bakımından üçüncü sırada yer alan Bundesliga ise 3,5 milyar Euro tutarındaki gelirinin %51'ini ticari gelirlere borçludur.

Süper Lig, 2016/17 sezonu itibarıyla 731 milyon Euro'luk geliriyle Avrupa'nın en yüksek gelirli 6. ligi olmuştur. Gelir bakımından beş büyük ligin sonuncusu olan Ligue 1'in 1,9 milyar Euro geliri ile Süper Lig'den yaklaşık 1,5 kat daha fazla gelir yarattığı görülmektedir. Süper Lig, beş büyük ligde olduğu gibi, toplam gelirinin büyük bölümünü ticari gelirler ile yayın gelirlerine borçludur. Ancak, Süper Lig, beş büyük lige kıyasla, yayın hakları sözleşmeleri ile sponsorluk anlaşmalarından yeterince gelir elde edememektedir.

Süper Lig, yayın gelirleri alanında Avrupa futbolunda altıncı sırada yer almaktadır. Ancak, yayın hakları alanında beş büyük lig arasında en az gelir elde eden Ligue 1, 2020-2024 yılları arasında yurt içi yayın haklarının satışından yıllık 1,1 milyar Euro kazanacak iken, Süper Lig, 2017-2022 yılları arasında yayın haklarının satışından yıllık 500 milyon Dolar gelir elde edecektir. Yayın gelirlerinin hacmini belirleyen bir başka faktör ise yurt dışı yayın haklarının satışlarıdır. Premier Lig'in 2016/17 sezonunda uluslararası yayın haklarının satışından elde ettiği gelir, Süper Lig'in toplam gelirinin üzerinde gerçekleşmiştir.

Süper Lig, Avrupa'nın en fazla sponsorluk geliri elde eden yedinci ligi konumundadır. Beş büyük lig arasında ekonomik olarak beşinci sırada yer alan Ligue 1, 2016/17 sezonunda Süper Lig'in 2 katı tutarında sponsorluk geliri elde etmiştir. Liglerin sponsorluk gelirlerinde kulüplerin şirketlerle imzaladıkları anlaşmalar etkili olmaktadır. Süper Lig'de dört büyükler olarak adlandırılan Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor'un sponsorluk gelirleri bakımından beş büyük ligdeki kulüplerin gerisinde kaldığı görülmüştür. Örneğin, 2017/18 sezonu Süper Lig şampiyonu forma tedarik sponsorluğu kapsamında Nike markasından yıllık 8 milyon Euro alırken, La Liga şampiyonu Barcelona Nike markasından yıllık 155 milyon Euro kazanmıştır. Forma göğüs sponsorluğu kapsamında Beşiktaş, yıllık 5 milyon Dolar kazanırken, Manchester United 71 milyon Euro gelir elde etmiştir.

Futbol ekonomisinin bir diğerkalemi olan maç günü gelirlerinde de Süper Lig'in beş büyük ligin gerisinde kaldığı görölmektedir. Maç günü gelirlerinin seviyesini seyirci ortalaması belirlemektedir. Beş büyük lig arasında en az seyirci ortalamasına sahip Ligue 1'in 2017/18 sezonunda seyirci ortalaması Süper Lig'in 2 katı seviyesinde gerçekleşmiştir.

Günümüzde futbol ekonomisinin en önemli gelir kalemleri olan yayın gelirleri ile ticari gelirlerin tutarı markalaşma ile orantılı olarak artmaktadır. Marka değeri ise sportif performansa bağılı olarak yükselmektedir. Sportif performans marka değerini artırmakta, marka değerinin artması ise liglerin gelirlerini artırmaktadır. Liglerinde ve Şampiyonlar Ligi ile Avrupa Ligi turnuvalarında başarılı olan kulüpler aynı zamanda marka değeri en yüksek kulüplerdir. Örneğin, 2017/18 sezonunda Avrupa'nın marka değeri en yüksek kulüpleri olan Man Utd, Real Madrid, Barselona ve Bayern Münih, Şampiyonlar Ligi Kupası'nı da en fazla kazanan kulüplerdir. Brand Finance tarafından hazırlanan "Football 50" raporunda Avrupa'nın marka değeri en yüksek 50 kulübünün büyük bölümü beş büyük ligden olduğu tespit edilmiştir. Aynı listeye Süper Lig'den ise hiçbir kulüp girmeyi başaramamıştır. Süper Lig'in Avrupa'nın beş büyük ligi ile rekabet edebilmesi için marka değerini yükseltmesi gerekmektedir. Bunun için de öncelikle sportif performansın artırılması gerekmektedir.

Beş büyük ligi Süper Lig'in de aralarında bulunduğu ayrıştıran olgulardan birisi de kulüplerin ortaklık yapılarıdır. Geçtiğimiz 20 yılda, dünyanın çeşitli bölgelerinden yatırımcılar beş büyük ligdeki kulüplere ortak olmuşlardır. Yeni sahiplerinin milyon dolarlar aktardığı kulüpler, mali güçlerini sportif performansa dönüştürebilmiştir. Örneğin, ortaklık yapısı 2003 yılında değişen Chelsea, 2008 yılında değişen Manchester City, 2011 yılında değişen PSG, tarihlerinde elde edemedikleri başarıları ulaşımlardır. Ancak, bu durum Avrupa futbolunun rekabetçi yapısını olumsuz etkilemektedir. Süper Lig'de ise yerli ya da yabancı şirket/aile/girişimciler tarafından satın alınan bir kulüp bulunmamaktadır.

Avrupa'nın beş büyük liginin finansal yapı bakımından da Süper Lig'den sağlıklı bir görüntü verdiği görölmektedir. Beş büyük ligde 2016/17 sezonunda aktif toplamı en fazla olan lig 9,8 milyar Euro ile Premier Lig, en az olan lig ise 2,4 milyar

Euro ile Ligue 1'dir. Aynı dönemde Süper Lig 789 milyon Euro aktif toplamı ile Avrupa'da 8. sırada yer almıştır. Beş büyük lig arasında en az aktif toplamına sahip Ligue 1, Süper Lig'den yaklaşık 2 kat fazla aktif toplamına sahiptir.

Beş büyük ligden Premier Lig, La Liga ve Bundesliga, 2007-2017 yılları arasında her dönem faaliyetlerinden kar ederken, Süper Lig, aynı dönemlerde faaliyetlerinden zarar etmiştir. Faaliyetlerinden kar yaratamayan Süper Lig, finansman açığını yabancı kaynaklara başvurarak kapatmaya çalışmıştır. Bu sebeple, Süper Lig, 2016/17 sezonu itibarıyla net borcun toplam gelire oranı bakımından Avrupa futbolunda 4. sırada yer almıştır. Süper Lig'de net borcun toplam gelire oranı %123 gerçekleşirken, beş büyük ligin en borçlusu olan Serie A'da bu oran %62'dir. Kulüpler bazında bakıldığında ise 2017/18 sezonu Süper Lig şampiyonu Galatasaray'ın net borcunun toplam gelire oranının %230, Serie A şampiyonu Juventus da ise aynı oranın %70 olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir.

UEFA, 2009 yılında kulüpleri içindeki bulundukları finansal darboğazdan kurtarmak ve gelir-gider yönetimi alanında disiplinli ve dengeli hale getirmek için FFP adını verdiği kurallar setini getirmiştir. Çalışmada, beş büyük lig ile Süper Lig FFP açısından değerlendirilmiştir. Süper Lig'in toplam borcunun gelirinden fazla olduğu, faaliyetlerinden zarar ettiği, özkaynaklarının negatif olduğu, ücret giderlerinin toplam gelire oranının %70 olarak belirlenen sınırın üzerinde gerçekleştiği, bu minvalde FFP Kuralları'na uygun bir yapı arz etmediği görülmektedir. Beş büyük lig ise bahsedilen göstergeler açısından FFP'ye uygun bir görüntü vermektedir.

Günümüzde Avrupa'nın altıncı büyük ligi konumunda olan Süper Lig, Avrupa'nın beş büyük liginin seviyesine çıkabilmek için sportif, mali ve iktisadi alanlarda güçlenmelidir. Bu bağlamda, ilk olarak Süper Lig kulüplerinin sportif performanslarını artırmaları ve uluslararası turnuvalarda başarılı olmaları gerekmektedir. Böylelikle, marka değeri yükselecek olan Süper Lig'in gelirleri de buna paralel olarak artacaktır. Ancak, gelir artışının Süper Lig'i beş büyük lig ile rekabet edebilir hale getirmesi için kurumsal yapılanmada da değişikliğe gidilmelidir. Günümüz futbol ekonomisinde gelir ve gider dengesini kontrol edebilmek için kulüplerin finansal darboğaza girmesini engellemektedir. Bu alanda başarılı bir

performans sergilemeyen Süper Lig kulüplerinin kurumsal yönetime geçmeleri ve ehliyetli yöneticiler tarafından yönetilmeleri zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kulüplerin esnek hareket etmesine engel olan dernek yapılanmasında da değışikliğe gidilmelidir.



KAYNAKÇA

- Ahtiainen, Santeri : “Top 5 European Football Leagues – The Association Between Financial Performance and Sporting Success, Aalto University School of Business”, Master’s Thesis, 2018.
- Akşar, Tuğrul : **Endüstriyel Futbol**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005.
- Akşar, Tuğrul : **Futbolun Ekonomi Politikası**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2010
- Akşar, Tuğrul : **Krizdeki Futbol**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2013.
- Akşar, Tuğrul : Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri Raporu, 2011.
- Akşar, Tuğrul ve Merih, Kutlu : **Futbol Ekonomisi**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006.
- Akşar, Tuğrul ve Merih, Kutlu : **Futbol Yönetimi**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2008
- Aksoy, Yaşar : “Gavur İzmir’de Gol Sesleri”, **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora, İstanbul, İletişim Yayınları, 1993, s. 323-351.
- Aktifbank : Ekolig Raporu 2014/15-2015/16
- Aktifbank : Ekolig Raporu 2016/17-2017/18
- Aktütün, İlker : “Oyundan Siyasete: Türkiye’de Futbolun Doğuşu”, **İktisat Dergisi**, Sayı: 463–468, Temmuz-Aralık 2005, s. 3-9.
- Akyüz, Mehmet Emin : “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka açılması; Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi”, **T.C.Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Yeterlilik Etüdü**, İstanbul, 2005.
- Arık, Bilal : “Futbol ve Televizyon Bağı: Simbiyoz Beslenme”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı: 26, Kış-Bahar 2008, s. 197-222.
- Arıpınar, Erdoğan : **Türk Futbol Tarihi**, Türkiye Futbol Federasyonu Yay., 1992.
- Atabeyoğlu, Cem : “Türkiye’de Futbolun Tarihi”, **Toplumsal Tarih Dergisi**, Sayı: 6, 2002, s. 101-104.

- Authier, Christian : **Futbol A.Ş.**, çev. Ali Berkday, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002.
- Aydın, A.D.; Turgut, M; Bayırlı, R. : “Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007
- Buraimo, Babatunde; Simmons ,Rob and Szymanski, Stefan : “English Football”, **Football Economics and Policy**, Ed. By. Stefan Szymanski, London, 2010, s. 29-46.
- Baroncelli, Alessandro; Caruso, Raul : “The organization and economics of italian serie a: A Brief Overall View”, **Rivista Di Diritto Economia Dello Sport**, Vol. VII, No: 2, 2011, s. 67-85.
- Basaran, Murat; Atay,Tezcan : “Spor ve Sporunun Vergilendirilmesi ve Vergi Avantajları”, **Yaklaşım Yayınları**, 2003
- Beşiktaş A.Ş. : 01.06.2018 – 28.02.2019 Faaliyet Raporu
- Boniface, Pascal : **Futbol ve Küreselleşme**, Çev. İsmail Yerguz, İstanbul, NTV Yayınları, 2007.
- Brand Finance : **Football 50 2018**, Mayıs 2018.
- Bretschneider, Niklas : “Revenue Sharing in European Football: An Assessment of the Bundesliga’s New Four-Pillar Model”, **Junior Management Science**, Vol. 3., No. 1, 2018, s. 16-37.
- Cenikli, Abdullah; Dalkılıç, Mehmet; Yiğit, Ercüment; Bozkurt, Veysel : “Modern Futbolun Tarihi”, **Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar 2017, s. 53-63.
- Colome, Gabriel. : “FC Barcelona ve Katalan Kimliği”, **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora, İstanbul, İletişim Yayınları, 1993, s. 125-133.
- Deloitte : Annual Review of Football Finance 2018
- Deloitte : Annual Review of Football Finance 2017
- Deloitte : Annual Review of Football Finance 2016
- Deloitte : Football Money League 2019

- Devecioğlu, Sebahattin; Çoban, Bilal; Karakaya, Yunus Emre; Karataş, Özgür : “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi”, **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Sayı: 2, 2012, s. 35-42.
- DFL : The 2019 Economic Report
- Dobson, Stepsen; Goddard, John : **The Economics of Football**, 2nd ed., Cambridge, University Press, 2011
- Doğan, Cem : “Türkiye’de Futbol Ekonomisi”, **İktisat Dergisi**, İstanbul, Sayı: 463-468, Temmuz-Aralık 2005, s. 25-32.
- Dorukkaya, Ş; Kıratlı, A; Ebiçli, F.K. : **Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme**, İstanbul, Dünya Yayıncılık, 1998.
- Eren, Feyyaz; Gümüş, Fatih B. : “Türk ve Yabancı Futbol Takımlarının Borsa Performansları Üzerine Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2013, s. 34-54.
- Erson, Ersan; Çıtak, Levent; Gülal, Ömer Serkan : “Yerli ve Yabancı Futbol Kulüplerinin Transfer Harcamaları Bağlamında Etkinliklerinin Karşılaştırılması”, **Maliye Finans Yazıları Dergisi**, Sayı: 105, 2016, s. 133-152.
- EY : **Premier League: Economic and Social İmpact**, Ocak 2019.
- Fenerbahçe Futbol A.Ş. : 01.06.2018 – 28.02.2019 Faaliyet Raporu
- FIFA : Global Transfer Market Report 2018
- Forrest, David; Simmons, Rob; Szymanski, Stefan : “Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels”, **Review of Industrial Organization**, Sayı: 24, 2010, p.p. 243-265.
- Galatasaray Sportif A.Ş. : 01.06.2018 – 28.02.2019 Faaliyet Raporu
- Galeano, Eduardo : **Gölgede ve Güneşte Futbol**, İstanbul, Can Yayınları, 2006.
- Gomez, Sandalio; Marti, Carlos; Mollo, Cristina Bofarull : “Commercialisation and Transformation in Spanish Top Football”, **The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective**, Routledge, 2011, s. 182-194.

- Gökdemir, Özge : “Avrupa’da Futbol Sektörünün Ekonomik Gelişimi”, **İktisat Dergisi**, Sayı: 463–468, Temmuz-Aralık 2005, s. 18-24.
- Grassinger, Gülçin Elçin : **Sponsorluk Sözleşmesi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003.
- Güneş, İsmail : **Futbol Ekonomisi**, İstanbul, Karahan Kitabevi, 2010.
- Hamil, Sean; Morrow, Stephen; Idle, Catharine; Rossi, Giambattista; Faccendini, Stefano : “The Governance and Regulation of Italian Football”, **Soccer&Society**, Vol. 11, No. 4, July 2010
- Hamil, Sean; Walters, Geoff : “Financial performance in English professional football: ‘an inconvenient truth’”, **Soccer & Society**, C. 11, No: 4, Temmuz 2010, s. 373-413.
- Hürkan, Serkan : **Yıkılmayan İmparatorluk**, Ankara, Ümit Yayıncılık, 2010.
- Irak, Dağhan : **Hükmen Yenik!**, İstanbul, Evrensel Basım Yay., 2013.
- Ivarsson, Mattias : “The Road to Success: A Multiple Case Study of the European Football Industry”, University of Gothenburg School Of Business, Economics and Law, Master Degree Project
- İkiz, Mete : “Türk Spor Kulüplerinin Sirketlesme Modellerinin Analizi”, **Fesam Futbol Ekonomisi Strateji Araştırma Merkezi**, 2005.
- Klose, Andreas : “Televizyon Futbolu”, **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Horak, Reiter, Bora ,İstanbul, İletişim Yay., 2001, s. 373-385.
- KPMG : **The European Elite 2018: Football Clubs’ Valuation**, Mayıs 2018.
- Leach, Stephanie; Szymanski, Stefan : “Making Money Out of Football”, **Scottish Journal of Political Economy**, C. 62, No. 1, Şubat 2015, s. 25-50.
- McGill, Craig : **Futbolun Kârhanesi: Futbol Taraftarların Elinden Nasıl Kayıyor?**, Çev. Can Cemil, İstanbul, İthaki Yayınları, 2006.
- Morpa Spor Ansiklopedisi, : 2. Cilt, Orhan Ofset, İstanbul, 1997.

- Mucuk, İsmail : **Pazarlama İlkeleri**, 11. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2004.
- Ongan, Hakan, ve Dündar Murat Demiröz : **Akademik Futbol**, İstanbul, Hiperlink Yay., 2010.
- Özevin, Onur : “Uefa Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbolu ve Türkiye Süper Ligi Dört Büyük Futbol Kulübü Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C: 9, S: 44, Haziran 2016, s. 1166-1183.
- Patel, Saurabh; Szymanski, Stefan : “Leagues and Competitions”, **Managing Football: An International Perspective**, ed. by. Simon Chadwich, Sean Hamil, London, Routledge, 2009, s. 185-201.
- Peeters, Thomas; Szymanski, Stefan : “Financial Fair Play in European Football”, **Economic Policy**, Vol. 29 No. 78, 2014, s. 345-390.
- Poli, Raffaele; Besson, Roger; Ravenel, Loic : “Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues (2010-2018)”, **CIES Football Observatory Monthly Report**, No. 37, Eylül 2018
- Rohde, Mark; Breur, Christoph : “The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence from the Premier League”, **Redfame Applied Economics and Finance**, Vol. 3, No. 2, 2016, s. 243-256.
- Saban, Metin; Demirci, Ferhat : “Finansal Fair Play ve Türkiye’deki Dört Büyük Futbol Kulübünün Uyum Düzeyinin İncelenmesi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Eylül-Ekim 2016, s. 25-49.
- Sanchez, Luis Carlos; Barajas, Angel ve Sanchez-Fernandez, Patricio : “Sports Finance: Revenue Sources And Financial Regulations In European Football”, **Sports (and) Economics**, Nisan 2019, p.p. 327-366.
- Sapmaz, Mustafa : “Futbol, Sermaye ve Rekabet”, **Fitbol Dergisi**, Sayı: 44, Nisan 2019, s. 16-17.
- Senaux, Benoit : “The Regulated Commercialisation of French Football”, **The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective**, ed. by. Hallgeir Gammelsaeter and Benoit Senaux, London, Routledge, 2013, s. 123-137.

- Sevim, Adnan; Bülbul; Samet : “UEFA Finansal Fair Play (FFP) Kriterleri Kapsamında Türk Futbolunda Finansal Raporlamanın Önemi ve Bir Sistem Gerekliliği”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, C: 27, S: 2, Aralık 2017, s. 187-212.
- Sönmez, Mustafa : “Futbolun Ekonomi Politikası”, **Toplumsal Tarih Dergisi**, Sayı: 102, Haziran 2002,. s. 60-62.
- Sporting Intelligence : **Global Sports Salaries Survey 2018**
- Stemmler, Theo. : **Futbolun Kısa Tarihi**, Çev. Necati Aça, Ankara, Dost Yayınevi, 2000
- Szymanski, Stefan : **Football Economics and Policy**, London, Palgrave Macmillan UK, 2010.
- Szymanski, Stefan : “The Future of Football in Europe”, **Sports Economics After Fifty Years: Essays in Honour of Simon Rottenberg**, 2006, s. 191-210.
- Szymanski, Stefan; Leach, Stephanie : “Making Money Out of Football”, **Scottish Journal of Political Economy**, Vol. 62, No. 1, February 2015, p.p. 25-50.
- Szymanski, Stefan : “The Americanization of European Football”, **Football Economics and Policy** , Ed. by. Stefan Szymanski, s. 203-240.
- Talimciler, Ahmet : “Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı: 26, Kış-Bahar 2008, s. 89-114.
- Talimciler, Ahmet : **Türkiye’de Futbol Fanatizmi ve Medya İlişkisi: Fanatik ve Fotomaç Gazeteleri Örneğinden Hareketle Türkiye Futbol Medyası**, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2013.
- Talimciler, Ahmet : “Türkiye’de Futbolun Örgütlenmesi”, **İktisat Tarihi Dergisi**, Sayı: 463-468, Temmuz-Aralık 2005
- Taylor, Ian : “Hillsborough 15.04.1989 Gelenekle Moderleşme Arasındaki İngiliz Futbolu”, **Futbol ve Kültürü**, Ed. by. Roman Horak, Wolfgang Reiter, Tanıl Bora, İstanbul, İletişim Yayınları, 1993, s. 83-95.
- Trabzonspor A.Ş. : 01.06.2018 – 28.02.2019 Faaliyet Raporu Faaliyet Raporu

- Tutar, Salih : “Finansal Fair-Play Kriterlerine Uyum Süreci Futbol Kulüplerinin Muhasebe Uygulamalarında Manipülatif Eylemleri Tetikler mi?”, **International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi**, C. 2, No. 3, s. 126-138.
- UEFA : Regulations of the UEFA Champions League 2018-21 Cycle
- UEFA : Regulations of the UEFA Europa League 2018-21 Cycle
- UEFA : The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017
- UEFA : Financial Report 2017/18
- UEFA Club Financial Control Body : **Redacted version of the Settlement Agreement with Galatasaray Sportif Sınai ve TIC Yatirimlar A.Ş., 13 Temmuz 2018.**
- UEFA Club Financial Control Body : **Redacted version of the Settlement Agreement with FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş., 20 Mayıs 2016.**
- UEFA Club Financial Control Body : **Redacted version of the Settlement Agreement with Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş., 8 Mayıs 2018.**
- UEFA Club Financial Control Body : **Redacted version of the Settlement Agreement with Trabzonspor Sportif Yatirim ve Futbol Isletmeciligi Ticaret A.S., 20 Mayıs 2016.**
- Wahl, Alfred : **Ayaktapu Futbolun Öyküsü**, çev. Cem İleri, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Genel Kültür Dizisi 20, 2005.
- Yasin, Mazhar : “Bazı Kulüpleri Neden Sevmiyoruz”, **Fitbol Dergisi**, Sayı: 44, Nisan 2019, s. 22-23.

İTERNET KAYNAKLARI

- Akşar, Tuğrul : “Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi”, (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/117-tugrul-aksar/817-futbol-kulueplerinin-irketlemesi-halka-arz-ve-kredilendirilmesi.html>, 20 Nisan 2019.
- Akşar, Tuğrul : “Finansal Fair Play Engellenebilir Mi ?” (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/2660-finansal-fair-play-engellenebilir-mi.html>, 20 Mart 2019.
- Akşar, Tuğrul : “Avrupa’da ve Dünyada Futbolda Sponsorluk” (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110-tugrul-aksar/1832-avrupada-duenyada-ve-tuerkiyede-futbolda-sponsorluk.html>, 10 Mart 2019.
- Akşar, Tuğrul : “Diğer Liglerde Yabancı Sınırlaması Ne Durumda?”, (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/vizyon-misyon/2714-dier-liglerde-yabanc-snrlamas-ne-durumda.html>, 4 Nisan 2019.
- Akşar, Tuğrul : “Futbol ve Finansman Yapılandırma”, (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/4494-futbol-ve-finansman-yapilandirma-futbol.html>, 20 Mart 2019.
- Akşar, Tuğrul : “Türk Futboluna Finansal Reçete”, (Çevrimiçi),
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/4494-futbol-ve-finansman-yapilandirma-futbol.html>, 30 Nisan 2019.
- Akşar, Tuğrul : Super League Market Pool Revenues, (Çevrimiçi),
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/4351-super-league-market-pool-revenues.html>, 20 Nisan 2019.
- Akşar, Tuğrul : Tuğrul Akşar, “İddaa’nın Futbola Katkısı”, (Çevrimiçi),
<http://futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ekonomi/35-tugrulaksar/575-ddaann-futbola-katks.html>, 30 Nisan 2019.
- Aljazeera Türkiye : “Türk Futbol Yayıncılığının Tarihi”, (Çevrimiçi),
<http://www.aljazeera.com.tr/haber/1996dan-2016ya-turk-futbolunun-yayincilik-tarihi>, 20 Mart 2019.

- Alumniportal : “Diversity breeds success: foreign players in the Bundesliga”, (Çevrimiçi)
<https://www.alumniportal-deutschland.org/en/germany/sports/football-bundesliga-foreign-players/>, 3 Mart 2019.
- Anasponsor Blog : “Spor Toto Süper Lig Detaylı Sponsorluk İnfografiği”, (Çevrimiçi)
<https://blog.anasponsor.com/2018-2019-spor-toto-super-lig-detayli-sponsorluk-infografigi/>, 20 Mart 2019.
- BBC : “Manchester United begins trading on NYSE”, (Çevrimiçi)
<https://www.bbc.com/news/av/19214395/manchester-united-begins-trading-on-nyse>, 20 Mart 2019.
- BBC : “Europa League 2: Uefa confirms new tournament from 2021”, (Çevrimiçi)
<https://www.bbc.com/sport/football/46421656>, 05.04.2019
- Beinsports : “Türk Futbolunda Tarihi Gün”, (Çevrimiçi)
<http://tr.beinsports.com/haber/turk-futbolunda-tarihi-gun>, 3 Mart 2019.
- Broke, Jack Pitt : “FA pushing to limit number of Premier League foreign players after Brexit”, (Çevrimiçi)
<https://www.independent.co.uk/sport/football/european/brexit-fa-limit-premier-league-foreign-players-cap-a8643301.html> 2018-2019, 20 Şubat 2019.
- Bundesliga : “How qualifying for Europe works in the Bundesliga”, (Çevrimiçi)
<https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/no-blmd11-how-qualifying-for-europe-works-in-the-bundesliga.jsp>, 10 Mart 2019.
- Bundesliga : “German soccer rules: 50+1 explained”, (Çevrimiçi)
<https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/german-soccer-rules-50-1-fifty-plus-one-explained-466583.jsp>, 1 Mart 2019.
- Devecioğlu, Sebahattin : “Futbolda Ekosistem”, (Çevrimiçi)
<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/125-sebahattin-devecioglu/4460-futbolda-eko-sistem-.html>, 20 Nisan 2019.
- DFB : “History”, (Çevrimiçi)
<https://www.dfb.de/en/leagues/bundesliga/history/>, 23 Şubat 2019.

- DW : “new-bundesliga-television-deal-worth “, (Çevrimiçi)
<https://www.dw.com/en/new-bundesliga-television-deal-worth-464-billion-euros/a-19318613>, 25 Mart 2019.
- ESPN : “Italian Serie A”, (Çevrimiçi)
http://www.espn.com/soccer/standings/_/league/ita.1, 5 Mart 2019.
- Etymonline : “Football”, (Çevrimiçi)
<https://www.etymonline.com/word/football>, 22 Mayıs 2019
- FIFA : “History of Football”, (Çevrimiçi)
<https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/global-growth.html>, 10 Nisan 2019.
- Football Benchmark : “Broadcasting Revenue Distribution”, (Çevrimiçi)
https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_distribution, 23 Şubat 2019.
- Football History : “Spanish La Liga”, (Çevrimiçi)
<https://www.footballhistory.org/league/la-liga.html>, 5 Mart 2019.
- Forbes : “Full List: The World's 50 Most Valuable Sports Teams Of 2018”, (Çevrimiçi)
<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/07/18/full-list-the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-of-2018/#66f5e1086b0e>, 23 Mayıs 2019.
- Futbol Arena : “Avrupa'da yabancı sınırı var mı?”, (Çevrimiçi)
<https://www.futbolarena.com/avrupada-yabanci-siniri-var-mi-hangi-ligde-kac-yabanci-oyunyor-357750h/>, 5 Mart 2019.
- Goal : “İddaadandan hangi kulüpler ne kadar kazandı?” (Çevrimiçi) <https://www.goal.com/tr/haber/2017-18-sezonunda-iddaadandan-hangi-kuluep-ne-kadar-kazandi/3utv0b6997dv13vpqqt6a3uyw>, 15 Nisan 2019.
- İkiz, Mete : “Futbolun Tarihsel Gelişimi”, (Çevrimiçi), <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/247-futbolun-tairhsel-gelisimi.html>, 10 Mart 2009.
- İkiz, Mete : “Bir Endüstri olarak Futbol”, (Çevrimiçi) <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler->

makaleler/yonetim/121-mete-ikiz/363-bir-enduestri-
olarak-futbol.html, 29 Nisan 2019.

- Insider Sport : “Manchester United leads European clubs in sponsorship revenues: report”, (Çevrimiçi) <https://www.insidesport.co/manchester-united-leads-european-clubs-in-sponsorship-revenues-report/>, 5 Mayıs 2019.
- Investing <https://www.investing.com/>
- KAP : www.kap.org.tr
- La Liga : “La Liga de Fútbol Profesional”, (Çevrimiçi) <https://www.laliga.es/en/lfp/>, 5 Mart 2019.
- Lega Serie A : “Roll of Honour”, (Çevrimiçi) <http://www.legaseriea.it/en/serie-a/roll-of-honour>, 20 Mart 2019.
- LFP : “Les Places Européennes Pour La France”, (Çevrimiçi) <https://www.lfp.fr/ligue1/article/les-places-europeennes-pour-la-france.htm>, 6 Mart 2019.
- Marca : Carlos Carpio, “Real Madrid and Adidas have 1,100 million euro sponsorship deal agreed”, (Çevrimiçi) <https://www.marca.com/en/football/real-madrid/2018/11/05/5bdf668fca474187598b4572.html>, 19 Mart 2019.
- NTV : “Süper Lig ve TFF 1. Lig’in İsim Sponsoru Spor Toto”, (Çevrimiçi) https://www.ntv.com.tr/spor/super-lig-ve-tff-1-ligin-isim-sponsoru-spor-toto,K_PThsdxuEeGyOIz2vrmOA, 2 Mayıs 2019.
- Partington, Will : “European Football Sponsorship Report 2018-19: Overview” (Çevrimiçi) <https://sponsorship.sportbusiness.com/2018/12/european-football-sponsorship-report-2018-19-overview/>, 28 Mart 2019.
- Premier League : 2018/19 Premier League squads confirmed, (Çevrimiçi) <https://www.premierleague.com/news/844127>, 20 Mart 2019.
- Premier League : “European qualification for UEFA competitions explained”, (Çevrimiçi)

- <https://www.premierleague.com/european-qualification-explained>, 15 Mart 2019.
- Premier League : “Premier League value of central payments to clubs”, (Çevrimiçi)
<https://www.premierleague.com/news/691073>, 12 Mart 2019.
- Premier League : “Sales of UK and Ireland live TV rights decided”, (Çevrimiçi)
<https://www.premierleague.com/news/708008>, 22 Mart 2019.
- Rob, Kev : “La Liga Rules for Non-European Players”, (Çevrimiçi)
<https://ezinearticles.com/?La-Liga-Rules-for-Non-European-Players&id=9295329>, 22 Şubat 2019.
- Sbi Barcelona : “La Liga TV Rights Analysis”, (Çevrimiçi)
<http://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/413>, 20 Mart 2019.
- Sponsorship : “CSM’s 2018 Football Super Spenders Report”, (Çevrimiçi)
<https://sponsorship.org/csms-2018-football-super-spenders-report/>, 5 Mart 2019.
- Sponsorship : “European-Football-Sponsorship-Report-2018-19”, (Çevrimiçi)
<https://sponsorship.sportbusiness.com/2018/12/european-football-sponsorship-report-2018-19-overview/>, 28 Mart 2019.
- Sports Business Daily : “Ligue 1 Signs \$5.3B TV Rights Deal With Mediapro” (Çevrimiçi)
<https://www.sportsbusinessdaily.com/Global/Issues/2018/05/30/Media/Ligue-1-Mediapro-BeIN-Sports.aspx>, 20 Mart 2019.
- Sports Pro Media : “Mediapro deal”, (Çevrimiçi)
<http://www.sportspromedia.com/news/serie-a-alters-rights-distribution-model>, 5 Mart 2019.
- Statista : “Number of championships won in the first Bundesliga in Germany from 1963 to 2018”, (Çevrimiçi)
<https://www.statista.com/statistics/591112/bundesliga-championships-of-german-football-clubs/>, 20 Mart 2019.

Stoxx	:	“Stoxx Europe Football”, (Çevrimiçi) https://www.stoxx.com/index-details?symbol=FCTP , 5 Nisan 2019.
Supporters Direct	:	“German Model Explained”, (Çevrimiçi) https://supporters-direct.org/articles/german-model-explained , 1 Mart 2019.
Syzmanski, Stefan	:	It’s Football not Soccer , (Çevrimiçi) http://ns.umich.edu/Releases/2014/June14/Its-football-not-soccer.pdf , 22 Mayıs 2019.
TFF	:	“UEFA’ya Üye Oluyoruz”, (Çevrimiçi) http://tff.org/default.aspx?pageID=296 , 28 Nisan 2019
TFF	:	“Özerklik ve Tarihi Başarılar”, (Çevrimiçi) http://tff.org/default.aspx?pageID=297 , 20 Mart 2019.
TFF	:	“Süper Lig Tarihçesi”, (Çevrimiçi) http://www.tff.org.tr/default.aspx?pageID=545 , 10 Mart 2019.
Transfermarkt	:	“Premier League”, (Çevrimiçi) http://www.transfermarkt.co.uk/premier-league/gastarbeiterdetail/wettbewerb/GB1/saison_id/gesamt/land_id/26# , 20 Şubat 2019.
Transfermarkt	:	“La Liga”, (Çevrimiçi) https://www.transfermarkt.com.tr/primera-division/startseite/wettbewerb/ES1 , 22 Şubat 2019.
Transfermarkt	:	“Ligue 1”, (Çevrimiçi) https://www.transfermarkt.com.tr/ligue-1/erfolge/wettbewerb/FR1 , 20 Mart 2019.
Transfermarkt	:	“Bundesliga”, (Çevrimiçi) https://www.transfermarkt.com/1-bundesliga/gastarbeiter/wettbewerb/L1 , 20 Şubat 2019.
Transfermarkt	:	“Serie A”, (Çevrimiçi) https://www.transfermarkt.com.tr/serie-a/startseite/wettbewerb/IT1 , 22 Şubat 2019.
Transfermarkt	:	“Süper Lig”, (Çevrimiçi) https://www.transfermarkt.com.tr/super-lig/startseite/wettbewerb/TR1 , 3 Nisan 2019.

- UEFA : “The History of UEFA”, (Çevrimiçi), <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/>, 29 Nisan 2019.
- UEFA : “UEFA Rankings”, (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/about/>, 20 Mart 2019.
- UEFA : “Top Winners”, (Çevrimiçi), <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/history/seasons/topwinners/index.html>
- UEFA : “The History of Europa League” (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/uefaeuropaleague/history/>
- UEFA : “Club Licencing and Fair Play”, (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>, 19 Mart 2019.
- UEFA : “Financial Fair Play: All You Need to Know”, (Çevrimiçi) <https://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>, 10 Nisan 2019.
- UEFA : “2018/19 UEFA club competitions revenue distribution system”, (Çevrimiçi), <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/clubs/news/newsid=2562024.html>, 5 Mart 2019.
- UEFA : www.uefa.org.tr
- Wright, Joe : “Arsenal announce £300m Adidas kit deal as they prepare to bid farewell to Puma”, (Çevrimiçi) <https://www.goal.com/en-us/news/arsenal-announce-300m-adidas-kit-deal-as-they-prepare-to-bid/1hqsujfosanwi1roa2aapepa9m>, 3 Nisan 2019.
“Sky-and-Perform-win-rights-for-serie-a-for-next-three-seasons” (Çevrimiçi), <https://technology.ihs.com/603922/sky-and-perform-win-rights-for-serie-a-for-next-three-seasons>, 20 Mart 2019.