



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

FUTBOL EKONOMİSİNDE DEREGÜLASYON (ÖZELLEŞTİRME)
VE
VERGİLENDİRME

Hazırlayan
Ali PALAMUT

Maliye Anabilim Dalı
Yüksek lisans Tezi

Danışman
DR. ÖĞR. ÜYESİ Hayrettin TÜLEYKAN

TOKAT-2021

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

JÜRI ONAY SAYFASI



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi aşamasında desteğini esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin TÜLEYKAN'a, yoğun çalışmalarım sırasında manevi desteğini hiç esirgemeyen hocam Dr. Öğr. Üyesi Gökçe MARAŞ'a, sürekli çalışmamın ilerlemesi için manevi olarak hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan annem Türkan PALAMUT'a ve kardeşlerim Bünyamin ve Kaniye PALAMUT'a ve arkadaşım Yavuz ASLAN'a ve çalışmam sırasında küçük veya büyük yardımını esirgemeyen herkese teşekkür ederim



FUTBOL EKONOMİSİNDE DEREGÜLASYON (ÖZELLEŞTİRME) VE VERGİLENDİRME ÖZET

Futbol günümüzde çok büyük ekonomik boyutlara ulaşmıştır. Kulüplerin sağlamış olduğu gelirler ve yapmış oldukları anlaşmalar ile büyüyen bir endüstri haline gelmiştir. Futbol endüstrileşmemesinden önce insanların boş zamanlarını değerlendirmeye yarayan bir spor dalıydı. 20.yy.'da teknolojinin gelişmesi ve profesyonellik olgusu ile futbol endüstrileşme sürecine girmiştir. Futbolun endüstrileşme sürecine girmesiyle futbolun kitlelere uzanma etkisinden faydalanmak isteyen birçok sektör kulüplere futbol ekonomisi için gelir oluşturmuştur. Zamanla artan yayın gelirleri ve sponsorluklar futbol gelirlerini arttırmış. Bu aynı zamanda futbol kulüplerinin giderlerinde bir o kadar artmasını beraberinde getirmiştir. Giderleri zamanla gelirlerinin çok üzerinde artan kulüpler aradaki farkı kapatabilmek için borçlanma yolunu seçmişlerdir. Giderlerin gelirlerden fazla olmasından dolayı borçları artan çok sayıda kulübün özelleştirilme yolunu tercih etmek istemektedirler. Avrupa'da hatırı sayılır kulüpler özelleştirme yöntemini kullanmış ve özel şahısın sahipliğinde yönetilmeye başlanmıştır. Kulüplerin özelleştirilmesi ile sorumluluğun bir kişiye devir edilmesiyle ekonomik istikrarın bu kulüplerde sağlandığı görülmüştür.

Bu çalışmada futbol ekonomisindeki özelleştirmelerin futbol sektörüne olan olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir. Özelleştirme sonrası ortaya çıkan durumun etkileri sektöre yönelik veriler kullanarak analize tabi tutulmuştur. Özelleştirmenin futbol kulüplerinde etkinliğin artıran bir etkisi olduğu görülmüştür. Özelleştirmenin futbol sektöründe kulüplerin etkinliğini, sportif istikrarını daha fazla katkı sağladığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Özelleştirme, Futbol Ekonomisi

DEREGULATION AND TAXATION IN THE FOOTBALL ECONOMY

ABSTRACT

Football has reached enormous economic dimensions today. It has become a growing industry with the incomes provided by the clubs and the agreements they have made. Before football was industrialized, it was a sport that used people's free time. In the 20th century, football entered the industrialization process with the development of technology and the phenomenon of professionalism. With the industrialization process of football, many sectors that want to benefit from the effect of football reaching the masses have created income for the football economy for the clubs. Increasing broadcasting revenues and sponsorships over time increased football revenues. This has also brought about an increase in the expenses of football clubs. Clubs, whose expenses have increased much more than their income over time, have chosen the way of borrowing in order to close the gap. Expenses increased more than incomes and as a result, debts increased, and this situation paved the way for the idea of privatization through the privatization of many clubs. Considerable clubs in Europe used the privatization method and started to be managed under the ownership of private individuals. With the privatization of the clubs and the transfer of responsibility to one person, it was seen that the economic stability was achieved in these clubs.

In this study, the positive and negative effects of privatizations in the football economy on the football sector were examined. The effects of the situation that emerged after the privatization were analyzed using data for the sector. It has been observed that privatization has an increasing effect on football clubs. Although privatization has some drawbacks in the sector, it has been seen that privatization contributes more to the effectiveness and sportive stability of clubs.

Keywords: Privatization, Football Economy

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
SAYFA	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: DEREGÜLASYON VE ÖZELLEŞTİRME	2
1.1.Deregülasyonun Tanımı.....	2
1.2.Özelleştirme	2
1.2.1.Özelleştirmenin Amaçları	3
1.2.1.1.Ekonomik Amaçları.....	4
1.2.1.1.1.Verimliliği Artırmak	5
1.2.1.1.2.Döviz Geliri Artırmak.....	6
1.2.1.1.3.Sermaye Piyasasını Geliştirmek	7
1.2.1.2.Mali Amaçlar	7
1.2.1.2.1.Devlete Gelir Sağlamak	7
1.2.1.2.2.Vergilendirme Yapısını Değiştirmek.....	9
1.2.1.2.3.Yabancı Sermayenin Teşvik Edilmesi	9
1.2.1.2.4.KİT'lerin Borç Yükünden Kurtulmak	10
1.2.1.3. İdeolojik ve Siyasi Amaçlar.....	10
1.2.1.4. Sosyal Amaçlar	11

1.2.1.5.Diğer Amaçlar.....	12
1.2.2.Özelleştirmenin Yöntemleri.....	13
1.2.2.1. Satış.....	14
1.2.2.1.1. Hisse Satışı.....	15
1.2.2.1.2. Varlık Satış	16
1.2.2.2.Kiralama.....	18
1.2.2.3.İşletme Hakkı Devri.....	19
1.2.2.4.Mülkiyetin Gayri Ayni Haklar Tesisi	19
1.2.2.5.Kamu Özel Sektör Ortaklığı	20
1.2.2.6. Gelir Ortaklığı.....	20
1.2.2.7. Diğer Yöntemler	20
1.2.3. Özelleştirme Süreci.....	23
1.2.4. Özelleştirme Prosedürü.....	25
1.3. Özelleştirme Uygulamaları	26
1.3.1. Türk Tarımında Özelleştirme Uygulamaları.....	29
1.3.2. Türkiye Elektrik Dağıtım Sektörü Özelleştirmesi	30
1.3.3. Türkiye Şeker Sektörünün Özelleştirilmesi	32
1.4. Özelleştirme Kurum ve Kuruluşları.....	33
1.4.1. Özelleştirme Yüksek Kurulu	33
1.4.2. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	35
1.4.3. Özelleştirme Fonu.....	38
1.5.Türkiye’de Özelleştirmeye İlişkin Yasal Düzenlemeler.....	39
1.5.1. İlk Düzenlemeler.....	39
1.5.2. 24 Ocak 1980 Kararları.....	44
1.6.Özelleştirmenin İlkeleri	48
1.7. Özelleştirmenin Faydalı Yönleri ve Sakıncalı Yönleri.....	49
1.7.1. Özelleştirmenin Faydalı Yönleri.....	49
1.7.2. Özelleştirmenin Sakıncaları	50
İKİNCİ BÖLÜM: FUTBOL EKONOMİSİ.....	52
2.1.Futbolun Tanımı	52
2.1.1.Futbolun Paydaşları	55
2.2.Futbolun Endüstrileşme Süreci.....	57

2.3.Futbol Ekonomisi.....	59
2.4. Futbol ve Teknoloji.....	61
2.5.Futbol Ekonomisinin Gelir ve Gider Kalemleri	63
2.5.1.Futbol Ekonomisinin Gelir Kalemi.....	64
2.5.1.1.Yayın Geliri	64
2.5.1.2. Maç Günü Gelirleri.....	66
2.5.1.3. Sponsorluk Gelirleri.....	67
2.5.1.4. Diğer Ticari Gelirler	69
2.5.2.Futbol Ekonomisinin Gider Kalemi.....	71
2.5.2.1.Antrenör ve Futbolcu Transfer ve Maaş Giderleri.....	72
2.5.2.2. Faaliyet Giderleri	73
2.5.2.3.Genel Yönetim Giderleri	73
2.5.2.4.Diğer Giderler	73
2.6. Futbol Endüstrisinin Farklı Sektörlere Etkisi	74
2.7. Türkiye ve Avrupa’da Futbol Ekonomisi	75
2.7.1. Avrupa’da Futbol Ekonomisi.....	75
2.7.2. Türkiye’de Futbol Ekonomisi	78
2.7.3. Türk Spor Kulüplerinin Yapısal Özellikleri	81
2.7.3.1. Dernek Şeklinde Spor Kulüpleri.....	81
2.7.3.2. Şirket Şeklinde Spor Kulüpleri	83
2.7.4. Futbol Ekonomisinde UEFA Finansal Fair Play Kriterleri	86
2.7.5. Futbol Ekonomisine Bosman Kuralının Etkisi	90
2.8. Futbol Kulüplerinde Şirketleşme	97
2.8.1. Futbol Kulüplerinde Şirketleşme Modelleri	97
2.8.2. Türkiye Uygulamaları.....	100
2.9. Özelleştirmenin Olumlu ve Olumsuz örnekleri	104
2.9.1. Red Bull Leipzig Örneği.....	104
2.9.2. Altınordu örneği.....	109
2.9.3. Gaziantep FK örneği.....	111
2.9.4. AC Milan örneği	113
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: FUTBOL KULÜPLERİNİN VE FUTBOLCULARIN VERGİLENDİRİLMESİ	116

3.1. Futbol Kulüplerinin Vergi Sorumluluğu.....	116
3.1.1. Futbol Kulüplerinin Kurumlar Vergisi Sorumluluğu	116
3.1.2. futbol kulüplerinin KDV sorumluluğu	117
3.1.3. Futbol Kulüplerinin Gelir Vergisi Sorumluluğu.....	118
3.1.4. Futbol Kulüplerinin Diğer Vergi Sorumluluğu	119
3.2. Futbolcuların Vergilendirilmesi.....	120
3.3. Futbolda Diğer Ülkelerde ve Türkiye’de Vergilendirme	129
3.4. Değerlendirme	133
SONUÇ	135
KAYNAKÇA.....	137
EKLER	147
ÖZGEÇMİŞ	156

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Özelleştirme Yöntemleri ve Sağlanan Gelirler(Doları).....	13
Tablo 2. Varlık Satışı ile Sağlanan Gelirler (2000-2015) / (Dolar)	17
Tablo 3. SEK'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası İstihdam ve Üretim Karşılaştırılması	30
Tablo 4.2018 Yılı İtibarıyla Şeker Fabrikalarında Kamu Özel Sektör Dağılımı.....	33
Tablo 5. UEFA'nın paydaşları	57
Tablo 6. Futbol Liglerindeki 7 Ülkenin Sponsorluk Gelirleri(Euro)(2020)	58
Tablo 7. Kulüplerin Spor Markaları ile Yapmış Oldukları Anlaşmalar(Milyon Euro) ..	60
Tablo 8. VAR Öncesi ve Sonrası İsabetli Kararlar	63
Tablo 9. Türkiye Süper Liginin Yayın İhaleleri Tarihi	65
Tablo 10. Türkiye Ligindeki Kulüplerin Sponsorluk Anlaşması Yaptığı Sektörler.....	69
Tablo 11. Avrupa'da En Yüksek Bonservis Geliri Elde Eden Kulüpler (2020-2021 Dönemi Yaz Transfer Dönemi Verileri)	71
Tablo 12.Futbol Endüstrisinin Etkisi Olan Diğer Sektörler	75
Tablo 13. Türkiye Süper Liginin Şampiyonları ve Kazanılan Yılları	80
Tablo 14.Mali Fair Play Kuralları.....	87
Tablo 15. TFF 1.Lig Gol Kralları (Bosman Kurallından Sonra)	95
Tablo 16.Süper Lig Yabancı Gol Kralları (Bosman Sonrası).....	96
Tablo 17. Red Bull Leipzig Kulübünün En Yüksek Bonservis Ödediği 10 Futbolcu (Milyon €).....	106
Tablo 18. Red Bull Leipzig Kulübünün Oyuncu Satışından Sağlamış Olduğu En Yüksek 10 Transfer Satışı(Milyon €)	107
Tablo 19. Altınordu Kulübünün Oyuncu Satışları(Milyon €)	110
Tablo 20. Gaziantep FK'nın Belediye Bünyesinden Ayrıldıktan Sonra Yaptıkların En Yüksek Transferler(Milyon €)	112
Tablo 21. Sporcuların Mayıs ve Haziran Ayları Ücret Bordrosu(TL)	122
Tablo 22. Sporcuların Yıllık Beyanname Örneği(TL).....	123
Tablo 23.Türkiye ve Çeşitli Ülkelerde Futbolcu Ücretlerine Uygulanan Gelir Vergisi Oranları (2017)	124
Tablo 24. 2021/2022 sezonu Galatasaray Kulübündeki Yabancı Oyuncuların Garanti	

Ücretleri(Euro/TL).....	130
Tablo 25. Futbolcuların Türk Kulüplerine Vergiler Dahil Maliyeti ile Avrupa'ya Oranla Vergiler Dahil Maliyet Arasındaki Fark (1 milyon kazanan futbolcuların)(MİLYON €)	132



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Özelleştirme Yöntemleri.....	13
Şekil 2. Özelleştirme Süreci.....	23
Şekil 3.Özelleştirme Prosedürü.....	25
Şekil 4. Özelleştirme Yüksek Kurulunun Görevleri.....	35
Şekil 5. FIFA'nın temsil ettikleri	56
Şekil 6. Futbol Ekonomisinin Gelir Kalemleri	64
Şekil 7.Futbol Ekonomisinin Gider Kalemleri	72
Şekil 8.Avrupa Futbolundaki Stratejik Paydaşlar	76
Şekil 9.Spor Kulüplerinin Örgütlenme Yapısı.....	83
Şekil 10.Futbol kulüplerinin şirketleşmeye yönelme nedenleri.....	84
Şekil 11. Avrupa'nın Üst Düzey Liglerinde Yabancı Kuralı	93
Şekil 12. Şirketleşme Modelleri.....	98
Şekil 13. Sportif AŞ'lerin Mali ve Hukuki Açidan Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	101
Şekil 14. Kulüplerin Halka Arz Aşamaları	102

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş:	Anonim Şirket
AB:	Avrupa Birliği
DPT:	Devlet Planlama Teşkilatı
EDAŞ:	Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
FFP:	Finansal Fair Play
FIFA:	Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
GVK:	Gelir Vergisi Kanunu
İMKB:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KDV:	Katma Değer Vergisi
KHK:	Kanun Hükmünde Kararname
KİT:	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KVK:	Kurumlar Vergisi Kanunu
ÖİB:	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
PANKOBİRLİK:	Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği
PETKİM:	Petrol Kimya Holding Anonim Şirketi
POAŞ:	Petrol Ofisi Anonim Şirketi
TFF:	Türkiye Futbol Federasyonu
THY:	Türk Hava Yolları
TŞFAŞ:	Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi
TÜPRAŞ:	Türkiye Petrol Rafinerileri
UEFA:	Avrupa Futbol Federasyonları
VAR:	Video Hakem Uygulaması

GİRİŞ

Özelleştirme, futbol sektörünün istikrarlaşma sürecine girmesinde etkili olmuştur. Günümüzde, futbolun büyük bir endüstriye dönüşmesi sonucu futbol kulüplerinin borçlarının arttığını görülmüştür. Özelleştirme sayesinde kamu mantığıyla yönetilmesi sonucunda istikrarsızlaşan futbol takımlarının mali, iktisadi ve sportif başarıya ulaşmaları hedeflenmiştir. Çok sayıda kulübün borçlarının yönetilmeyecek seviyeye gelmesi gündeme özelleştirme olgusunu getirmiştir.

Çalışmada futbol ekonomisinde deregülasyon ve vergilendirme konusu incelenmiştir. Materyal olarak teorik bilgilerden faydalanmıştır. Özelleştirme futbol ilişkisi istatistiksel ve betimsel analize tabi tutulmuştur. Özelleştirmenin futbol ekonomisi üzerine etkisi incelenmiştir. Avrupa'daki futbol sektöründe şirket takımları ülkemize göre daha yaygın olarak görülmüştür. Avrupa'da yaygınlaşmış olan futboldaki özelleştirme konusu ülkemizde de yavaş yavaş artmıştır. Yapılan bu çalışmayla, özelleştirme ile futbol ilişkisinin daha iyi anlaşılması sağlanmakta ve aynı zamanda özelleştirmenin futbol ekonomisi üzerindeki etkileri bakımından nasıl yer edindiğine dair bilgi verilmektedir. Daha önceki yapılan çalışmalarda özelleştirme futbol ilişkisinin tam olarak açıklanmaması, örnekler üzerinde durulmaması ve özelleştirme gerçekleşikten sonraki durumun üzerinde durulmaması gibi konulardaki eksik noktalarını kapatarak ilerideki çalışmalara yol gösterecektir. Böylelikle özelleştirmenin futbol ekonomisinde yerinin daha iyi anlaşılabilmesi sağlayacaktır.

Birinci bölümde özelleştirme ile ilgili kavramlar değinilmiştir. Özelleştirmenin tanımı yapılmış, amaçları, yöntemleri, özelleştirme kurumlar ve hukuki altyapısı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde futbol ekonomisinin genel kavramları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Futbolun tanımı, endüstrileşme süreci, gelirleri ve giderleri ve kulüplerin yapısal özelliklerine değinilmiştir. İkinci bölümün sonunda ise özelleştirmenin olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili örneklere yer verilmiştir.

Son bölümde ise kulüplerin ve futbolcuların vergilendirilmesi üzerinde durulmuştur. Kulüplerin vergi sorumluluğu ve futbolcuların vergi sorumluluğu örneklere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: DEREGÜLASYON VE ÖZELLEŞTİRME

1.1. Deregülasyonun Tanımı

Deregülasyon Türkçe karşılığı olarak kuralsızlaştırma ve serbestleştirme olarak çevrilmekte fakat deregülasyonu açıklayamamaktadır. Tanımını yapmak gerekirse, devletlerin ekonomik piyasaların etkinliğini artırmak amacıyla bu piyasaların önündeki engelleri kaldırdığı süreç olarak tanımlanmıştır(Erdoğan, 2006: 30).

Deregülasyon kamu ekonomisinin sınırlarının daraltılması ve bunun neticesinde piyasalardaki kamuya tanınan imtiyaz ve ayrıcalıkları kaldırmaya yönelik iktisat politikasıdır. Bir başka tanımda ekonomik faaliyetler açısından piyasaya işlerlik sağlanması, devletin tekelinde bulunan iktisadi faaliyetlerin özel sektörlerin girişini engelleyen yöndeki uygulamaların kaldırılmasıdır. Deregülasyonlardaki amaç ise ülke piyasalarına devlet elinin ve etkisinin en az düzeye indirilmesi, piyasalara girişin önündeki engellerin kaldırılması, piyasayı tam rekabet ortamına uygun hale getirilmesidir (Erdoğan, 2014: 55).

Deregülasyon devlet kontrolünde olan kamu ekonomisinin alanının daraltılması ve piyasalarda kamuya tanınan imtiyazların ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir iktisat politikasıdır. Devletin tekelinde olan iktisadi faaliyetlere özel sektörün girmesini engelleyen kural ve uygulamaların kaldırılmasına yöneliktir.

1.2.Özelleştirme

Özelleştirmenin dar anlamda tanımı kamu iktisadi teşebbüsünün elinde bulundurduğu mülkiyetin ve yönetimin özel sektöre devredilmesidir. Özelleştirme günümüzde kamu iktisadi teşebbüslerinin tamamen satışı olarak algılanmaktadır. Dar anlamda özelleştirme konusunda farklı görüşler de bulunmaktadır. Bir kısım görüşe göre dar anlamda özelleştirmenin mutlak bir şekilde mülkiyet devri olmaksızın bu devrin teşebbüsün sermayesinden en az %51'i kadarı olması gerektiğini söylemektedirler. Diğer görüşte ise teşebbüsün sermayesinin %10 ya da %20 kadarının bile devredilmesinin özelleştirme olarak kabul etmektedir. İlk görüşteki %51 oran doğru olarak düşünülebilir. Bu pay ile yönetimde özelleştirme sağlanmış olur (Gülsözlü, 2004: 22).

Özelleştirme kamunun elinde bulundurduğu iktisadi teşebbüslerinin özel sektöre bir kısmının ya da yarısından fazlasının devredilmesi şeklinde oluşmaktadır. Genellikle

özelleştirmelerde yönetimde tamamen özelleştirilmesi açısından %51 oranında teşebbüsün sermayesini devredilmesi gerekmektedir. Teşebbüslerin her türlü sermayesindeki paylarının devredilmesi de özelleştirme değildir. Buradaki tek fark yönetenlerin özelleştirilmiş olmamasıdır. Ülkemizde özelleştirme genellikle yarısından fazlası devredilerek yapılmakta ve yönetiminin özelleştirilmesi sağlanmaktadır.

Geniş anlamda özelleştirmenin tanımına bakacak olursak kamu iktisadi teşebbüslerinin sınırlandırılması yahut tamamen ortadan kaldırılması yönünde yapılan işlemler olarak tanımlanabilir. Devlet ekonomisinde serbest piyasa ekonomisinin güçlenmesini sağlayarak devletin piyasada etki alanını sınırlayan uygulamaları içinde barındıran bir şemsiye kavram görünümündedir (Gülsözlü, 2004: 22)

Devletin serbest piyasadaki etki alanlarının sınırlandırılması ve serbest piyasa ekonomisinin güçlendirilmesine yönelik uygulamalar özelleştirme ile yapılmaktadır. Devletin elinde bulunan teşebbüslerin serbest piyasadaki özel sektöre bırakılarak piyasanın büyümesini, güçlenmesini özelleştirmeyeyle sağlamak mümkündür. Özelleştirmenin en geniş tanımı da devletin elinde bulunan teşebbüslerin serbest piyasa ekonomisini güçlendirmesini sağlayarak devletin etki alanlarını daraltacak uygulamalar barındırmaktadır.

1.2.1.Özelleştirmenin Amaçları

Özelleştirmenin amaçları etki alanlarına göre bakıldığında 4 grupta incelenebilir. Bunlar (ÖİB, 2020: 46):

Ekonominin gelişimi ve etkinliği açısından:

- Pazar ekonomisinin oluşmasını sağlamak,
- Özel girişimcilerin teşvik edilerek ve özel sektörün piyasadaki payını arttırmak,
- Makroekonomik ve sektörel etkinliğin artmasını sağlamak ve rekabet ortamını arttırmak,
- Tekel durumdaki alanları rekabet ortamı oluşturmak,
- Tasarrufları harekete geçirerek etkin bir sermaye piyasasını geliştirmek,
- Dünya ekonomisi ile ülke ekonomisinin bütünleşmesini sağlamak,
- İstihdam oluşturmak.

Gelir dağılımı açısından:

- Sermayenin tabana yayılmasını sağlamak,
- Gelir dağılımındaki adaletin sağlanmasına destek olmak,
- Refahın toplumun bütün kesimine yayılmasını sağlamak,
- Ülkeye yabancı sermaye yatırımlarını çekmek,
- Orta sınıfın güçlenmesini sağlamak,
- Girişimciliğin gelişmesinin sağlamak için teşvik etmek.

Mali açıdan:

- Kamunun borç yükünü azaltmak,
- Kamu işletmelerinin devlet hazinesine olan mali külfetinin azalmasını sağlamak,
- Büyük ölçekli yatırımların yapılabilmesi için özel sektöre katkı sağlamak,
- Devletin en önemli geliri olan vergi gelirlerinin artmasının sağlamak için yeni kaynaklar oluşturmak,
- Kamu işletmeciliğinden kaynaklanmış olan bütçe baskılarının azalmasını sağlamak.

Politik açıdan:

- Devletin ekonomideki payını azaltmak,
- Devletin üretimden çekilmesini sağlayarak asıl önemli olan görevlerine yoğunlaşmasını sağlamak, kamunun faaliyette bulunacağı alanları yeniden tanımlamak,
- Özel sektörün yapmış olduğu faaliyetlerin gelişmesi ve desteklenmesi için gerekli alanı yaratmak,
- Kamunun varlıklarının kamu yönetimi tarafından gereksiz kullanılmasının önüne geçmek,
- Siyasi nedenlerle verilen ya da verilememiş olan kararların piyasaya etkisini azaltmak.

Özelleştirmenin bunlar dışında 3 grupta inceleyecek olursak. Ekonomik, mali ve diğer amaçları alt başlıklarda detaylıca işlenmiştir.

1.2.1.1.Ekonomik Amaçları

Özelleştirme yapılması düşünülürken en çok üstünde durulan konulardan bir tanesi de ne gibi ekonomik kazanımlar oluşturacağıdır. Son 30 yıllık kesimde gelişmekte

olan veya gelişmiş olan çok sayıda ülkede devletin uygulamış oldukları politikalardan vazgeçilerek devletin ekonomideki payı düşürülmeye başlanmıştır. Devletin bu payının düşürülmesi ve piyasaya etkinlik kazandırılması amacıyla kaynakların verimliliğinin artırılması ve etkin kaynak kullanımı sağlanması özelleştirmeler aracılığı ile yapılmaya çalışılmaktadır (Arik, 2010: 10).

Özelleştirmedeki temel amaç, piyasada rekabetin oluşmasını sağlamak, bununla birlikte üretimde ve dağılımda etkinlik sayesinde vatandaşların refahını artırmak olarak düşünülmektedir. Rekabetin oluşması tüketiciler açısından en düşük fiyatlı, en kaliteli ürünü almak yönündeki istekleri firma sahiplerini ve çalışanlarını etkin olmaya teşvik etmektedir. Fakat pazarın içinde bulunduğu yapısından kaynaklanan negatif dışsallıklar ve doğal tekel gibi olumsuzluklar halinde, özelleştirme neticesinde rekabetin oluşmamasının önüne geçebilir. Bu durumda devlet tarafından özelleştirilen teşebbüslere kurallar konularak maliyetlerini minimum düzeye çekmeye zorlanabilirler (Şahin, 2006: 13).

1.2.1.1.1.Verimliliği Artırmak

Devletin yapmış olduğu kamu faaliyetlerinde tekelci nitelik olmasından dolayı rekabet ortamı oluşamaması, rekabet baskısının olmaması ve başarısızlıklarından dolayı baskının, tehdidin olmaması ve iflas kaygısı olmamasıdır. Bunun neticesinde kamu sektöründe düşük maliyetle üretim yapmak hedefinde uzaklaşmaktadır. Bunların dışında kamu sektöründe piyasa dışı işlemler veya piyasada alınıp satılamayan nitelikte bulunan mal ve hizmetlerin üretimi için fiyat dışında veya piyasa dışı kaynaklarla finanse edilmesi gerekmektedir. Kamu sektöründe bulunan yöneticiler kendi kişisel tercihlerine, politikacıların baskılarına ve bazen de yargının baskısı altında kalmaktadır. Bu baskılar kamu kurumlarındaki verimliliğin düşmesine etkili olabilirler (Tenekecioğlu, t.y. aktaran Arik, 2010: 11).

Verimliliğin etkilendiği bir diğer etken ise kamu sektöründe çalışan bireylerin işten atılma endişesi yaşamamaları ve bunun neticesinde kendilerini geliştirememeleridir. Özel sektörün verimliliğin yüksek olmasının nedeni işçilerin işten atılmak endişesi altında kendi yetenek ve bilgilerini geliştirmektedirler. Bu da özel sektördeki firmaların verimliliğine olumlu yönde etki etmektedir (Arik, 2010: 12).

Verimliliğin kamu sektöründe düşük olmasının sebebi yönetsel sorunlar ve

çalışanlardan kaynaklı sorunlardır. Yönetimsel sorunlarda yöneticiler baskı ve çıkar gruplarının istekleri doğrultusunda hareket ederek verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Çalışanlar ise işlerindeki kamu ortamının avantajı olan işten çıkarılmama endişesinin olmadığı için kendilerini yüzde yüz işlerine verememekte ve bununla birlikte kendi yetenek ve bilgilerini geliştirememektedirler.

Özelleştirme ile birlikte ekonomideki verimliliğin artması amaçlanmaktadır. Diğer bir taraftan özelleştirme ile birlikte (Akkaş, 2016: 15):

- Şirketlerin yönetimlerindeki siyasi ve politik baskılar ortadan kalkacak,
- Ekonomide esnekliğin artması sağlanacak,
- Tekellerin azaltılmasıyla birlikte piyasada rekabet ortamı oluşacak,
- Etkin sermaye piyasaları oluşturulması veya var olanların geliştirilmesi suretiyle yurt içinde bulunan tasarrufların daha etkin dolaşımı sağlanacaktır,
- Yurt içi ürünlerin diğer yabancı piyasalara girişi daha kolaylaşacaktır,
- Yurt içinde bulunan yatırımcılar teşvik edilecek,
- Ulusal ekonominin dünya ekonomisine uyum sağlaması hızlanacaktır.

Özelleştirme neticesinde ortaya çıkan rekabet verimliliğin artmasını sağlayacak, rekabet daha etkin ve verimli hizmetlerin sağlanması için çok önemlidir. Rekabet olan bir piyasada hem üretimde etkinlik hem de dağıtımda etkinlik ortaya çıkmasını sağlar (Akkaş, 2016: 15).

1.2.1.1.2.Döviz Geliri Artırmak

Gelişmekte olan ülkelerin en büyük sorunlarından birisi de ödemeler dengesinin sürekli olarak açık vermesidir. Özelleştirme ile yapılmak istenen yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişini teşvik ederek döviz girişinin artırılması suretiyle ödemeler dengesindeki açığın kapatılmasıdır. Bu yatırımlar portföy ve dolaysız yatırımlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Portföy yatırım tasarruflarında bulunan kişilerin faiz ya da kar geliri sağlamak için uluslararası piyasalarında bulunan menkul kıymetleri almaları şeklinde yapılmış yatırımlardır. Dolaysız yatırım ise çok uluslu şirketlerin yabancı bir devletten doğrudan ya da iştirak halinde yatırımda bulunması, yatırımın yönetimine dair olmasıdır. Bunun neticesinde gelişmekte olan ülkeler kamu iktisadi teşebbüslerini özelleştirerek yabancı sermayeye bu şansı tanıması ülkelerin gelirlerini yükseltici bir etki oluşturmaktadır (Öztüm Tümer, 2004: 23).

1.2.1.1.3.Sermaye Piyasasını Geliştirmek

Türkiye’de sermaye piyasalarında yaşanan önemli sorunlardan birisi de yeterli seviyede menkul kıymet arzının bulunmamasıdır. Bu sıkıntı devlet tahvilleri, hazine bonoları ve gelir ortaklığı senetleri ile giderilmeye çalışılmıştır. Özelleştirme sayesinde sermaye piyasası için gerekli olan menkul kıymet arzı, hisse senetleri piyasaya sunularak piyasanın canlanması sağlanmaktadır (Uztürk, 2019: 34).

Özelleştirilmiş olan hisse senetleri uzun vadede sermaye piyasasının gelişmesini sağlarken bir taraftan da gelirin iyileşmesini ve refah dağılımı için olumlu yönde fayda sağlayarak, hissedar olmayı arttırmaktadır. Örnek vermek gerekirse İngiltere’de bulunan Telecom’un hisselerini küçük yatırımcılar tarafından alınabilmesine imkân sağlamak için az sayıda hisse senedi taksitler halinde sunulmuş ve bunun neticesinde geniş olanaklar sağlayarak alıcıların sayısının yaklaşık olarak iki milyona ulaşmasını sağlamıştır (Kurt, 2018: 52-53).

1.2.1.2.Mali Amaçlar

Özelleştirmenin mali amacı ülkelerdeki artan iç ve dış borçların kapatılmasında ve kamuda oluşan açıkların azaltılmasında bir araç olarak kullanılmakta olup iktisatçılar tarafından eleştirilmektedir. İktisatçılara göre kamu kesimi açığının cari gider ve gelir arasındaki farktan oluşan dinamik bir olgudur. Cari gider ve gelir denkleğini sağlayacak tedbirler alınmadığı sürece, satıştan elde edilen gelirler sadece birkaç yılın açığını kapatabilir. Bir diğer taraftan kamu açığının önüne geçmek için temel mal ve hizmetler özelleştirilir ise gelir dağılımını iyice bozarak fırsat eşitliğini ortadan kaldırabilir (Şahin, 2006: 15).

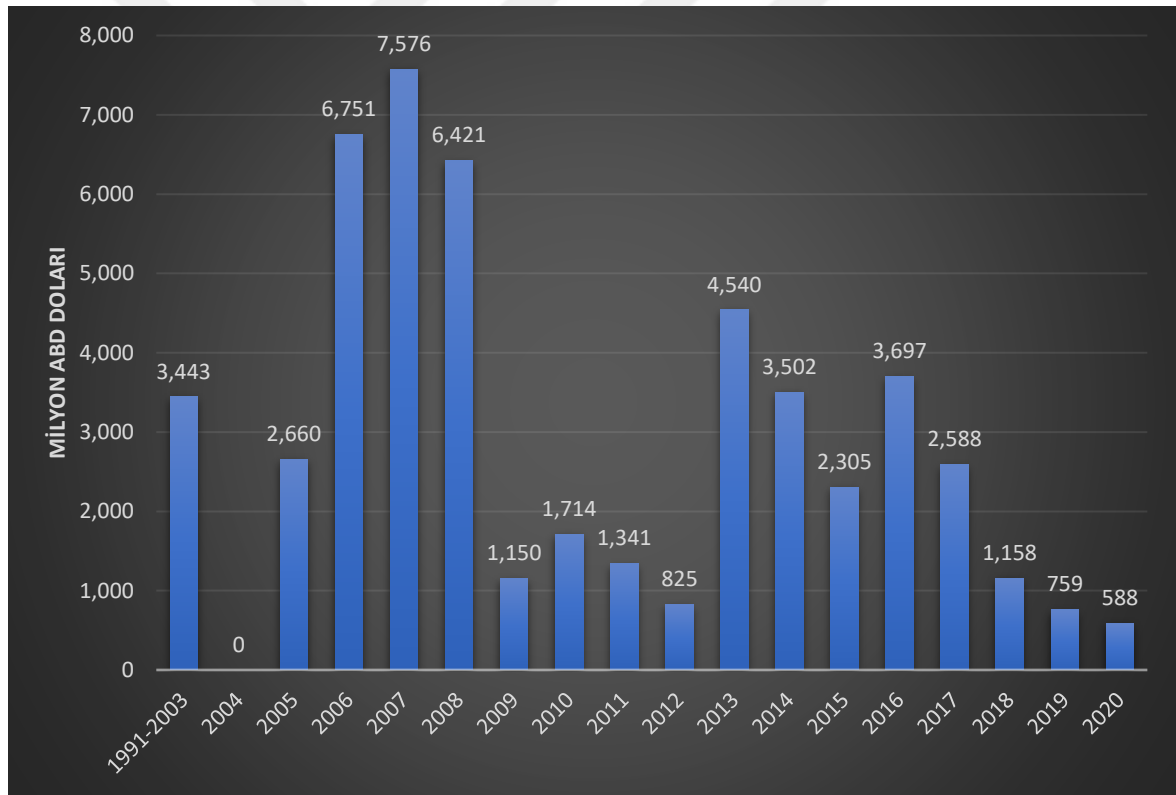
1.2.1.2.1.Devlete Gelir Sağlamak

Özelleştirme yapılarak devlette iki yoldan gelir sağlanır. Birinci yol, devletin elinde olan iktisadi nitelikteki işletmeleri ve bunların mal varlıklarının sattırarak elde edilen doğrudan gelir, ikinci yol ise devletin sunmuş olduğu hizmetlerin üretimini özel sektöre devretmesiyle de dolaylı olarak gelir elde etmiş olmaktadır. İç ve dış borçların azaltıp kapatılmasında, kamu açıklarının düşürülmesinde özelleştirme bir araç kullanılmıştır (Karacan, 2010: 27).

Devlet en önemli gelir kalemi vergilerdir. Devletin himayesinde bulunan işletmelerin sürekli zarar ederek devlette bir külfet oluşturması ve devletin kaynaklarını

azaltan bu işletmeler özelleştirmeye gidilerek devletin bu zararların finansmanından kurtulması sağlanacaktır. Bu işletmeler doğru yönetilemeyen, teknolojik olarak geri kalmış işletmeler, yeni yatırımlar ve iyi yönetimler sayesinde karlı işletmeler haline dönüşecektir. Yeni istihdam alanları ve yeni yatırımlar oluşturacaktır. Bunun neticesinde ekonomi gelişecek ve buna bağlı olarak devletin toplamış olduğu vergi gelirleri artacaktır. Devlet bu gelirlerin bir kısmını vatandaşının refahının artırmak için kullanacaktır. Refah düzeyi artan tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için harcama yoluna gidecek ve piyasa talepleri karşılamak için üretim ve yatırımlarını artıracaktır. Bu artışlarda devletin vergi gelirini artıracaktır. Bu döngü sürekli olarak devam edecektir (Tombul, 2010: 19).

Özelleştirme sayesinde hazineye gelir sağlanmaktadır. Yıllar itibariyle özelleştirme sayesinde hazineye aktarılan gelir aşağıdaki gibidir:



Grafik.1. Yıllar İtibariyle Hazineye Yapılan Transferler (1991-2020) (Milyon dolar)

Kaynak: ÖİB, 2020: 62

Finansman ve bütçe gerekçeleri bakımından özelleştirmenin önemi aşağıdaki konularla anlaşılmaktadır. Bu konular (Akkaş, 2016: 16):

- Kamu harcamalarına finansman kaynağı oluşturması, vergilerin azaltılması, kamu

sektöründeki açıkların kapatılması veya kamu borçlarının ödemek için net özelleştirme gelirlerinin maksimize edilmesi,

- Kamu işletmelerine aktarılan kaynakların azaltılması,
- Kamu tarafından karşılanamayan yatırımların finanse edilmesi için özel kaynakların harekete geçirilmesi,
- Yeni gelir kaynaklarının oluşturulması,
- Devletin elinde bulundurduğu işletmelerin gelecek yıllarda bütçe üzerinde oluşabilecek yüklerin sınırlandırılması,
- Yurtdışına çıkan sermayenin çıkışının azaltılması ve bu dışarı çıkan sermayenin ülkeye geri kazandırılması.

Yukarıdaki konular bağlamında birçok ülke işletmelerini özelleştirmeye yolunu seçerek doğrudan yahut dolaylı olarak gelir elde etmektedir. Doğrudan gelir sağlamak niyetiyle özelleştirilen kuruluşların yüksek değeri olması çok önemlidir. Fakat ülkenin acil ihtiyaçları neticesinde işletmelerin değerleri altında da özelleştirilebilmektedir. Dolaylı olarak ise devlet yüksek maliyetinden kurtulduğu mal ve hizmetleri özel sektöre devrederek bu maliyetten kurtulmuş olmakta ve özel sektörün verimliliği neticesinde de vergi gelirlerini arttırmaktadır (Akkaş, 2016: 16-17)

1.2.1.2.2.Vergilendirme Yapısını Değiştirmek

İktidarda bulunan hükümetler kamu iktisadi teşebbüslerinin fiyatlarını bir vergilendirme aracı olarak kullanırlar. Dolaylı vergiler her gelir düzeyine aynı tutarda vergi düştüğü için adaletsiz bir vergilendirme biçimi olarak görülmektedir. Özelleştirme yöntemi sayesinde kamu iktisadi teşebbüslerindeki fiyatlandırma yolu seçilerek dolaylı vergi alma politikası yerini, özelleştirilen teşebbüsler kar sağladığı sürece bunlardan kurumlar ve gelir vergisi gibi dolaysız vergiler alacaktır. Buradaki mali amaçlar ise kamunun borç stoğunun azaltılmasıyla birlikte yatırımların tekrardan artmasını sağlamak, seçmenlerin istekleri doğrultusunda oluşan görev zararlarının önüne geçmek ve özelleştirilmiş işletmelerin devlet bütçesine karı olan işletmeler dönüştürülmesi gibi nedenler sayılabilir (Karacan, 2010: 28-29).

1.2.1.2.3.Yabancı Sermayenin Teşvik Edilmesi

Ülkesine yeteri kadar yabancı sermaye çekemeyen ya da milli sermayesinin yeterince gelişmediği ülkelerden görülen bir amaçtır. Yabancı yatırımcılar açısından

sıfırdan yatırımdan daha kolay ve daha karlı bir yatırım aracıdır. Yapılan teşvik ile ülkeye döviz girişi olacak ve bu da sermaye ithalini sağlayacaktır. Buradaki amaç dönüşüm ekonomilerinde çok görünen bir amaçtır. Bu gibi ülkelerin yeteri kadar sermaye stoku bulunmadığı için ekonomilerine işlerlik kazandırabilmeleri için tek yol olarak gözükmektedir (Karacan, 2010: 29).

1.2.1.2.4.KİT'lerin Borç Yükünden Kurtulmak

Hükümetlerin zarar eden kamu iktisadi teşebbüslerinin zararlarının dışarıdan bir kaynakla finanse etmeleri gerekmektedir. Dışarıdan kaynak ise hazine tarafından verilmekte olup devlette bir yük oluşturmaktadır. Özelleştirme yoluna giderek bu yük azaltılmaya çalışılmaktadır (Altun, 2008: 13).

KİT'ler kendi kendilerine yetemediklerinde dolayı giderlerini karşılayacak gelirler elde edememektedir. Bu giderler devlet hazinesi ve genel bütçenin katkıları ile giderilmektedir. Bu katkılardan dolayı devlette bir külfet oluşturmalarının yanı sıra giderlerini karşılamak için uyguladıkları yüksek fiyat politikaları ile enflasyonun hızlanmasını ile de devlette ayrı bir yük olmaktadır. Bunların dışında bu işletmelerin dış finansman ihtiyacının bir kısmını emisyon ile sağlanması neticesinde para arzı artırması bunun sonucunda da enflasyonu artırmaktadır. Özelleştirme neticesinde ülke bu işletmelerin yükünden kurtulması ile birlikte ülkedeki yüksek enflasyon baskılarının azalmasını sağlayacaktır (Doğan, 2007: 6).

1.2.1.3. İdeolojik ve Siyasi Amaçlar

Özelleştirmeyi düşünen kesim liberal devlet anlayışını benimsemektedir. Demokratik devletlerde piyasaya devlet müdahalesinin olmamasının ve devletin ekonomideki faaliyetlerini azaltması şeklinde görüş bildirirler. Özelleştirmenin olmamasını isteyen kesimler ise özelleştirme yapılarak uluslararası sermaye sahiplerine ve uluslararası örgütlere taviz verileceğini ve sendikaların siyasi güçlerini yitireceklerini düşündükleri için özelleştirmeye ideolojik bakımdan karşı çıkmışlardır. Özelleştirilmelerde gerçekleştirilmek istenen amaç, devletin ekonomiye daha az müdahale etmesi, ekonominin kendi içinde serbest kurallarca faaliyetlerinin devamını sağlamak ve bunun sonucunda ise liberalizme geçmeye çalışmaktır. Özelleştirme ile yapılmak istenen en önemli siyasi amaç, liberal siyasi felsefeyi yürürlüğe getirmektir (Güler, 2006: 18)

Özelleştirmenin siyasi ve ideolojik amaçlarını kısaca özetlemek gerekirse (Güler, 2006: 18):

- Devletin küçülmesini sağlamak, devletin asıl görevlerine döndürmek ve devletin ekonomideki etkinliğini azaltmak,
- Piyasalardaki devletin müdahalesini azaltarak demokratikleşmeyi sağlamak,
- Sendikaların siyasi güçlerinin zayıflamasını sağlamak,
- Uluslararası örgüt ve uluslararası sermaye sahiplerinin taleplerinin yerine getirilmesini sağlamak,
- Piyasadaki devlet payını azaltmak yolu ile özel sektörün güçlenmesini sağlamak ve özel teşebbüsün teknolojik imkanlarından, yönetim ve pazarlama alanlarındaki yetenek ve kaynaklarından faydalanmak,
- Ülkede kurumsal serbestleşmenin oluşmasını sağlamak,
- Değişen dünya düzenine uyum sağlamak ve liberal topluma ayak uydurmak.

1.2.1.4. Sosyal Amaçlar

Özelleştirmenin diğer amaçları yanı sıra sosyal amaçları da sayılabilmektedir. Sosyal amaç ise mülkiyetin geniş kitlelere ulaşmasını sağlayarak gelir dağılımındaki dengesizliği azaltmaktır. Bu amaç en çok gelişmiş ülkelerde görülmektedir. Özelleştirilecek kurumları almayı isteyen kişiler genellikle gelir seviyesi yüksek kesimlerdir. Bu yüzden gelişmemiş veya az gelişmiş ülkelerde de bu amacın faydalı olabilmesi için büyük çaba sarf etmeleri ve düşük gelir seviyesine sahip olan kesimlere kolaylıklar sağlamalıdır. Özelleştirme ekonomik bir yapılanma olarak gözüксе de demokratikleşme adımıdır. Devletin tekel olduğu ve özel sektörün gelişemediği ekonomilerde demokrasi de sosyal haklarda daha yavaş şekilde ilerlemektedir (Güler, 2006: 19-20).

Sermayenin tabana yayılması toplum gözünde meşru gösterilmiş, ancak kapitalist sistemlerde sermayenin merkezileşmesi ve özelleştirmenin bunu engelleyecek gücü olmadığı zaman içinde anlaşılmıştır. Sermayenin tabana yayılmasında yani sermayenin halkla paylaşılması bir yanıltma olduğu ortaya çıkmış ve günümüzde tartışma konusu olarak halen yerini korumaktadır (Kurt, 2018: 57).

Özelleştirmenin belli başlı sosyal amaçları aşağıdaki gibidir (Güler, 2006: 20):

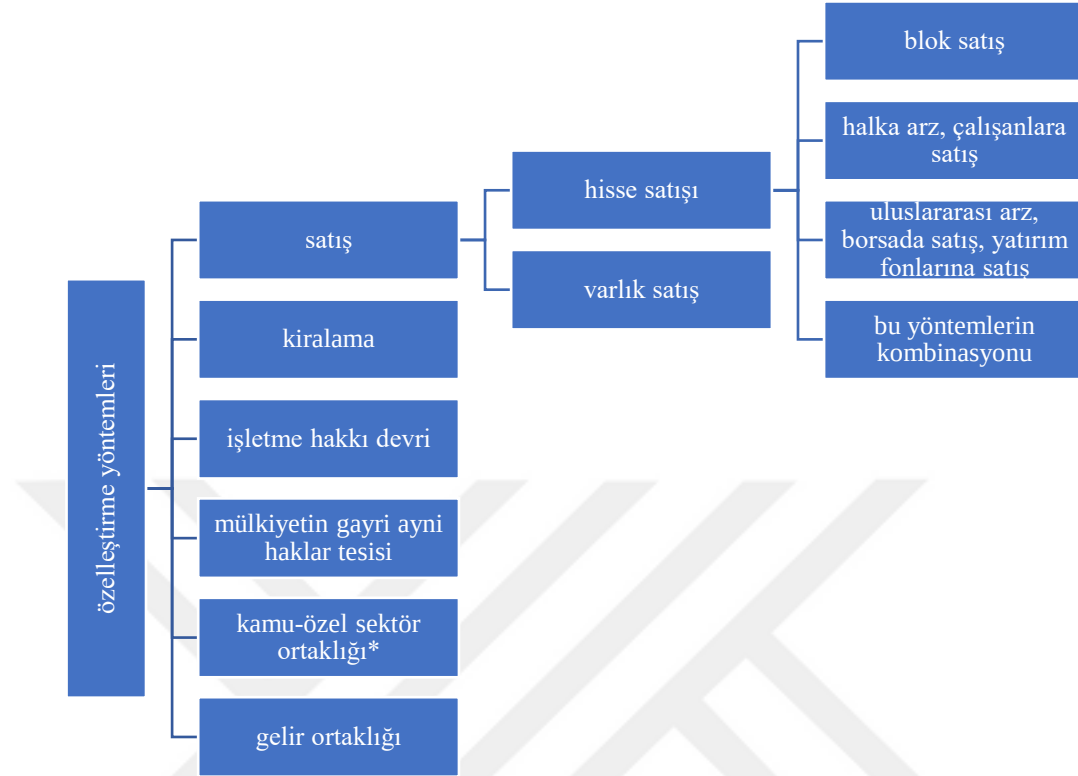
- Sermayenin ve mülkiyetin geniş kesimlere ulaşmasını sağlamak,
- Ülke dışına çıkmış olan sermayenin geri dönüşünü sağlamak için teşvikler verilmesi,
- Sağlıklı büyüme ve yatırımların teşviki,
- Gerçek büyüme sayesinde istihdam için önemli fırsatlar oluşturulması,
- Özelleştirmeden sağlanan gelirler ile sosyal içerikli programların desteklenmesi.

1.2.1.5.Diğer Amaçlar

Özelleştirme neticesinde işletmelerde hisse senedi alan çalışanların ücret gelirlerinin dışında gelir elde etme imkânı olacaktır ve böylece serbest piyasa ortamında kıt kaynakların etkin dağılımı neticesinde toplumun refahını yukarı çekmeyi sağlayacaktır. Siyasi karar vericilerin tekrardan iktidarda olabilmeleri için kısa vadede kamu açıklarının kapatılması özelleştirmeye olmaktadır. Açık veren kamu işletmelerinin açıkları kamu kaynakları kullanılarak finanse edilmektedir. Bu işletmelerin özel sektöre kıyasla hisse senedi, bono, tahvil vb. sermaye piyasası araçlarını ihraç ederek finansmanı sağlaması pek mümkün olmamaktadır. Kamu işletmelerinin iflas etme gibi bir durumu olmadığından dolayı çıkarmış oldukları menkul kıymetlerinde riski yoktur. Bu yüzden getirileri de hazine bono ve tahvillerinde daha fazla olmamaktadır. Kamu teşebbüslerinin açıkları ile genel kamunun açıkları birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmesi mümkün değildir (Şahin, 2006: 16-17).

Özelleştirme yapılarak servet ve gelir dağılımındaki aşırı dengesizlikler giderilmek istenebilir. İşletmelerin hisselerini belirli bir kesime satması sermayenin tabana yayılmasını sağlar. Örnek vermek gerekirse Amerika ve İngiltere’de geniş halk kitlerince ellerinde bulundurdıkları hisse senetlerinden ciddi düzeyde gelir sağlamaktadırlar. Bunun sayesinde vatandaşlar ve çalışan kesimin serbest ekonomi ve verimlilik yönünde motive olmaktadır (Alim, 2006: 7).

1.2.2.Özelleştirmenin Yöntemleri



Şekil 1. Özelleştirme Yöntemleri

Kaynak: ÖİB, t.y. aktaran Yılmaz, 2015: 19

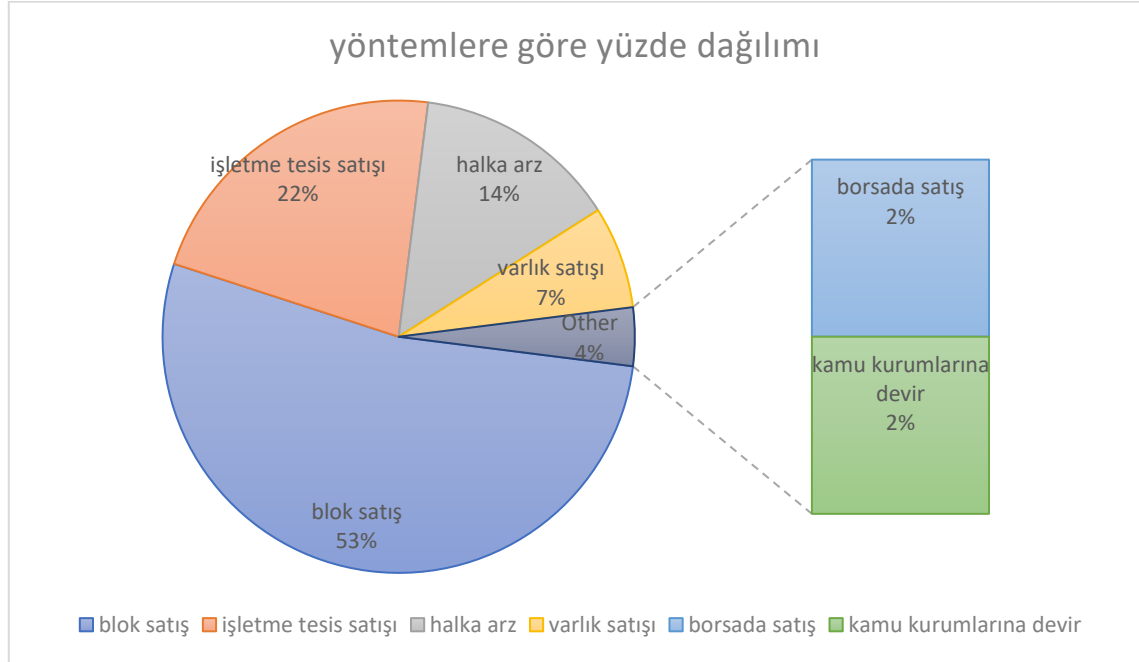
Aşağıdaki tabloda özelleştirme yöntemleri ve bu yöntemlerde sağlanan gelirler verilmiştir.

Tablo 1. Özelleştirme Yöntemleri ve Sağlanan Gelirler (Doları)

Yöntem	Sağlanan gelir
<i>Blok satış yöntemi</i>	35.086.548.055
<i>İşletme tesis satışı</i>	14.877.318.361
<i>Halka arz</i>	9.572.899.869
<i>Borsada satış</i>	1.288.018.903
<i>Varlık satışı</i>	4.836.737.067
<i>Kamu kurumlarına bedelli devir uygulamaları</i>	1.255.606.231

Kaynak: Doğan, 2016: 26

Özelleştirme yöntemleri ve sağladıkları gelirler itibariyle en çok payı blok satış yöntemi almaktadır. Blok satış yönteminden sonra işletme tesis satışı, halka arz, varlık satışı, borsada satış ve kamu kurumlarına devir gelmektedir. Aşağıdaki grafikte özelleştirme yöntemleri ve sağlanan gelirlerin yüzdelerik şekilleri verilmiştir.



Grafik.2. Özelleştirme Yöntemlerinin Yüzdelik Dağılımı (Dolar)

Kaynak: ÖİB aktaran Doğan, 2016: 26.

1.2.2.1. Satış

Özelleştirme yöntemlerinden satış yönteminde kuruluşların aktiflerinin ve pasiflerinin tamamını veya bir kısmını belli bir ücret karşılığında devredilmesidir. Başka bir şekilde ise bu kuruluşların hisselerinin bir kısmını veya tamamını kuruluşun içinde bulunduğu ortam dikkatte alınarak yurtdışına veya yurtiçine, gerçek veya tüzel kişilere blok satışı, halka arz, gecikmeli halka arzı içeren blok satışı, borsada normal ve/veya özel emir ile satışı, çalışanlara satışı, menkul kıymet yatırım fonları ve/veya menkul kıymetlerin ortaklarına satışı veya bunların birlikte uygulanması yolu ile bir ücret karşılığında devredilmesidir (özelleştirme uygulamalarının düzenlenmesine ve bazı kanun ve KHK'lerde değişiklik yapılmasına dair Kanun'un 18. Maddesi) (Orkunoğlu, 2010: 5).

Satış yöntemi ile kuruluşların ellerinde bulundurdıkları varlık ve kaynakların

tamamını veya bir kısmını özel sektöre devredilmesiyle olmaktadır. Satış yöntemi özelleştirme kapsamında çok kullanılan yöntemlerden biridir.

1.2.2.1.1. Hisse Satışı

Hisse satışı yönteminde ilk olarak işletmenin öz kaynağı olan sermayesi paylara bölünerek şirkete çevrilmiştir. Daha sonrasında ise şirketin hisselerinin bir kısmı ya da tamamı belirli bir ücret ile hisse senetleri ihraç edilerek satışa sunulmaktadır (Karakaş, 2013: 15).

Kuruluşların bünyelerinde kamuya ait olan hisselerin bir kısmının veya tamamının bir ücret karşılığında özel kurumlara ya da kişilere devredilmesidir. Hisse senedi yönteminde özelleştirilmek istenen kuruluş şirket değil ise ilk olarak sermayesi paylara bölünmüş bir şirkette dönüştürülür ve şirketin hisselerinin değerlendirilmesi yapılır. Bu işlemler yapıldıktan sonra şirket hisse senetlerinin tamamı veya belirli bir kısmı satışa konur (Arik, 2010: 19)

Hisse senedi yoluyla satış yönteminde kuruluşa ait olan hisselerin yurtdışı ve yurtiçinde blok satışı, halka arzı içeren blok satış, halka arz, çalışanlara satış, menkul kıymetler yatırım ortaklıkları veya fonlarına satış, borsada normal veya özel emirle satış yoluyla bedel karşılığında devir olabilir. Hisse senetlerindeki satışını tek bir alıcı kişiye, doğrudan halka, seçilmiş finansal aracı kuruluşlara ve kamu çalışanlarına yapılabilir (Şahin, 2006: 19).

Halka arz yolu ile özelleştirmede ise sermayenin tabana yayılması amaçlanmaktadır. Buradaki hedef ise toplumun sorumluluk bilincini daha çok artırmaktır. Kamu ekonomisinin kullanan ülkeler serbest ekonomik düzene geçişte sıklıkla kullandıkları bir özelleştirme yöntemidir. Türkiye’de de kullanılan bir özelleştirme yöntemidir. Halka arz yolu ile yapılan özelleştirmelerin en önemli amacı mülkiyetin geniş tabanlara yayılması olmasına karşın hisseleri alan kişilerin kimler olduğu belirli olmadığından dolayı sermayenin tabana yayılması amacı gerçekleşip gerçekleşmediği tartışma konusudur (Çelik, 2019: 107-108).

Halka arz yoluyla özelleştirilen kuruluşlar Ek-1’de gösterilmiştir.

Blok satış yöntemini tanımlamak gerekirse özelleştirilecek kamu kuruluşunun tamamının veya sermayesinin bir kısmının bir veya birden fazla şirkette devredilmesidir. Bu yöntemde kullanılan kuruluşlar genellikle halka açılması mümkün olmayacak kadar

küçük şirketler ve yarım kalmış tesislerde uygulanması olumlu etkiler yaratacaktır. Bunun dışında yapılacak olan uygulamalar sermayenin tabana yayılması prensibine uygun olmayacağı için tekel konumundaki kamu kuruluşların özel sektöre bir bütün halinde devri uzun ve orta vadede rekabet açısından olumsuzluklar oluşturacaktır (Merken, 2008: 17).

Blok satış yöntemi ile özelleştirilen bazı kuruluşlar ise Ek-2’de verilmiştir.

Hisse senedi yöntemi içinde bulunan çalışanlara satış yönteminde çalışanların hisse senedi alabilmeleri imkânı olup devlette ekonomik açıdan külfet oluşturan KİT’i çalışanlara devri ve çalışanların kuruluşların sahibi olmaları neticesinde işlerin daha verimli olacağı amaçlanmaktadır. Kısaca anlatmak gerekirse özelleştirilmesi düşünülen kuruluşların ilk olarak çalışanlara devri veya en azında yönetiminin kontrolünün çalışanlara ait olması söz konusudur (Tümer, 2004: 33)

1.2.2.1.2. Varlık Satış

Varlık satış yöntemi doğrudan satış yöntemi olarak anılmaktadır. Bu yöntemin temeli kuruluşların aktifinde bulunan mal ve hizmet üretim birimleri ile varlıklarının bir ücret karşılığında devredilmesidir (Şahin, 2006: 19).

Varlık satış yöntemi ile Türkiye’de birçok kurum özelleştirilmiştir. Bu kurumlardan örnek vermek gerekirse SEK, TEKEL, Sümer Holding, SEKA, Et ve Balık işletmeleri ve Çimento Fabrikaları gibi şirketlere ait birçok üretim birimi ve varlık bu yöntemle eleştirilmiştir (Kaya, 2020: 19).

Varlık satışını inceleyecek olursak 2000 yılı ve 2015 yılları arası varlık satışı ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir:

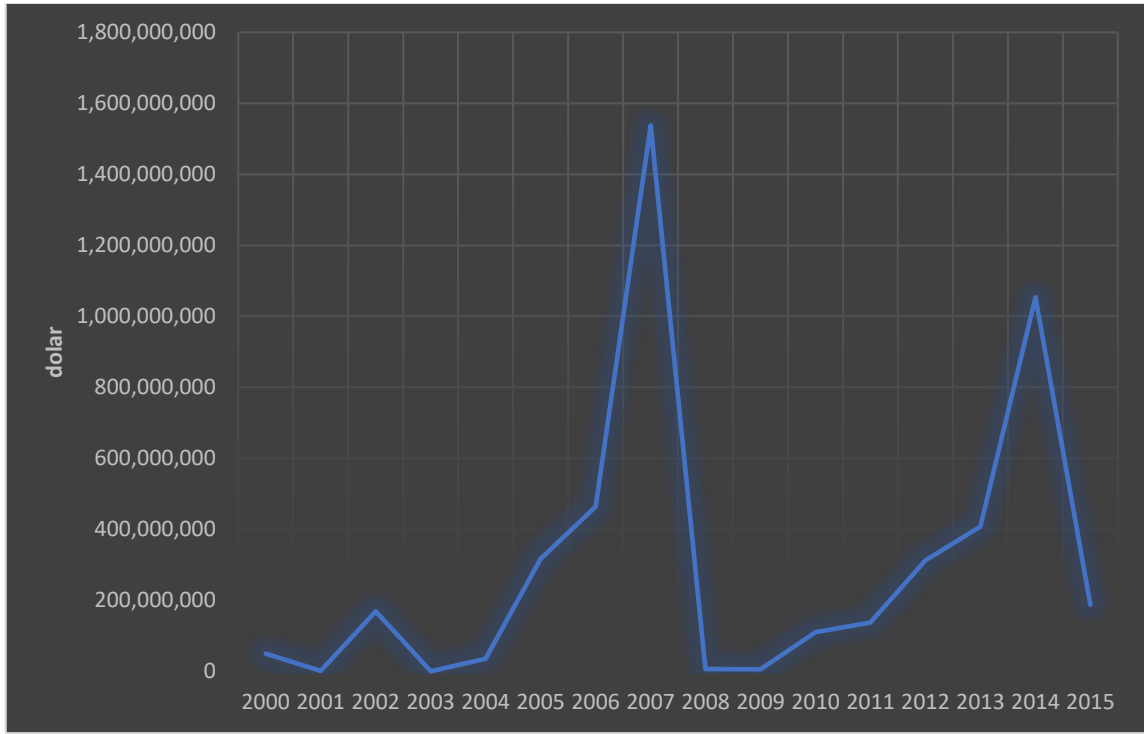
Tablo 2. Varlık Satışı ile Sağlanan Gelirler (2000-2015) / (dolar)

<i>Yıl</i>	<i>Varlık satışı</i>
2000	50.036.159
2001	1.241.547
2002	168.371.170
2003	0
2004	34.976.799
2005	316.637.223
2006	463.213.832
2007	1.537.759.019
2008	6.650.290
2009	5.728.896
2010	110.502.729
2011	137.176.629
2012	312.305.159
2013	407.789.255
2014	1.053.340.726
2015	187.513.457

Kaynak: ÖİB, 2017 aktaran Gülşen ve Gölçek, 2018: 66.

Aşağıdaki grafikte 2000 ile 2015 yılları arasında varlık satışındaki dalgalanmalar gösterilmektedir. Grafikte dikkat çeken iki yıl bulunmaktadır. 2007 ile 2014 yıllarında varlık satışında en yüksek gelir elde edilmiştir. Sadece 2003 yılında gelir elde edilememiştir. 2003 yılından sonra en düşük gelir elde edildiği yıllar ise 2008 ve 2009 yılları olarak göze çarpmaktadır. Varlık satışı ile elde edilen gelirlerin istikrarlı olmadığı dalgalı bir seyir izlendiği görülmektedir. Bazı yıllarda varlık satışına ağırlık verildiği

görülmektedir.



Grafik.3. Varlık Satışı ile Sağlanan Gelirler (2000-2015) (Dolar)

Kaynak: tablo.2. verilerince tarafımdan hazırlanmıştır

1.2.2.2.Kiralama

Kiralama yöntemi özelleştirme idaresi başkanlığı tarafından “ kuruluşların aktiflerindeki varlıkların bedel karşılığında, belli süre ile kullanım hakkının verilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu yöntemde işletmenin mülkiyetinin devri söz konusu olmamaktadır. Kiralama yöntemi özelleştirilmesi düşünülen işletmelerin mali açıdan istikrarlı olması ve doğrudan satışa hazır hale getirilmesinde kullanılmaktadır (Yılmaz, 2015: 23).

Kiralama yöntemi tam anlamıyla özelleştirmeyi ifade etmesi zordur. Bu yöntemde devletin elinde bulundurduğu işletmelerin ekonomik yapılarını güçlendirmek ve satışa hazır hale gelmesini sağlamak için işletmeleri belirli bir süreyi kapsayacak şekilde kiraya vermektedir. Kiralama yönteminde hizmetin gerçekleşmesi ile ilgili sorumlu olan kişiler kendi personelini ile sürdürülmektedir (Aktan, 2010: 113-114).

Kiralama yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için örnek vermek gerekirse, belediye çöp toplama hizmeti için aşağıdaki yöntemlerden birini seçebilir. Bunlar (Aktan,

2010: 114):

- Hizmetin devlet tarafından sunulması: Hizmetin belediye çalışanları ve araçları tarafından yapılmasıdır. Buradaki çalışan kişiler belediye bünyesindeki kendi personelidir. Kullanılan araçlar ise belediye ait araçlardır.
- İhale yöntemi: Bu yöntemde Belediye çöp toplama görevini sözleşme yolu ile özel bir kuruluşa devredebilir. Özel kuruluş bu görevi kendi personeli ve araçları ile yapmaktadır.
- Yönetim devri yöntemi: Belediye çöp toplama hizmetini kendi eleman ve araçları sunmakta fakat üst yönetimi özelleştirilebilir. Hizmet gerçekleştirilmesinde karar merci özel yöneticiye geçmektedir. Bu durumda dışarıdan çöp toplama hizmetinin yürütülmesine ilişkin müdahaleler mümkün değildir.
- Kiralama yöntemi: Belediye çöp toplama hizmeti için bünyesinde bulunan araçlarını kiralayarak hizmetin özel sektör tarafından yapılmasını sağlayabilir. Özel sektörün burada birtakım sorumlulukları vardır. Hem yönetim ve hem de faaliyetlerin yerine getirilmesinde özel sektör sorumlu olacaktır. Bu hizmette çalışan personeller ise kamu personeli değildirler

1.2.2.3.İşletme Hakkı Devri

Kuruluşun mülkiyetinin kamu kalması şartıyla, mal ve hizmet üretim birimlerinin özel sektörün işletmesi yoluyla özel sektöre devredilmesidir. Bu özelleştirme yöntemi Türk mevzuatına 2983 sayılı tasarrufların teşviki ve yatırımların hızlandırılmasına dair Kanun’la giren işletme hakkı devri uygulaması limanların ve elektrik santrallerinin haklarının verilmesinde kullanılmakta, mülkiyet hakkı kamu idaresinde kalmaktadır (Doğan, 2007: 8).

Bu özelleştirme yöntemi ile devlet özel sektöre işletme hakkını vererek özelleştirme yapmaktadır. Bu yöntemdeki asıl amaç özel sektöre sadece bu faaliyetlerin kullanılması için verilmekte asıl hak kamuda bulunmaktadır.

1.2.2.4.Mülkiyetin Gayri Ayni Haklar Tesisi

Özelleştirme uygulamaları hakkındaki kanunun 18. Maddesinde şu şekilde tanımlanmıştır: “kuruluşların aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimleri ile varlıklarının mülkiyeti ilgili kuruluşa ait olmak kaydıyla, Türk medeni kanununda

öngörülen şekil ve şartlar dahilinde, malike ait kullanma hakkına ilişkin bazı tasarruflara rıza gösterilmesine veya malikin mülkiyete bağlı haklarını kullanmasından vazgeçmesi sonucu doğurmasına ilişkin hakların tesisidir” (Yılmaz, 2015: 23).

İşletmelerin aktiflerinde kayıtlı olan mal ve hizmet üretim birlikleri ile varlıklarında bulunan mülkiyet hakkı ilgili kuruluşlara ait olmak şartıyla, Türk medeni kanunda uygun görülen şekil ve şartlar dahilinde, malikin sahip olduğu kullanma hakkına ilişkin bazı tasarrufları kabul etmesine ve malikin mülkiyetine ait olan hakların kullanımından vazgeçirilmesi sonucu doğurmasına ilişkin hakların tesisidir (Şahin, 2006: 21).

1.2.2.5.Kamu Özel Sektör Ortaklığı

Devletin büyük ölçekli yeni yatırımlarını özel sektörün belli orana sahip olacak şekilde kurulacak A.Ş.’lere yapılması suretiyle karma kuruluşların oluşturulmasını içeren bu yöntem kamu ve özel kesimin avantajlarını bir araya getirildiği bir yöntemdir. Bu yöntemde başarılının sağlanması için kurulan karma şirketler yatırım, üretim, finansman vb. konular bakımından tamamen bağımsız olmaları gerekmektedir. Kamu ve özel sektörün uyumlu ve başarılı olabilecekleri psikolojik, kurumsal ve yasal şartların oluşmasını sağlar. Bu yöntem üzerinde son yıllarda çalışmalar yapılmıştır. Kamu özel sektör ortaklığı hakkında hazine müsteşarlığı, özelleştirme idaresi başkanlığı ve DPT bünyelerinde ayrı ayrı çalışmalar yürütülmektedir. Bunların dışında sağlık bakanlığı bünyesinde de sağlık sektörüyle sınırlı olmak şartıyla bir daire başkanlığında oluşturulmuştur (Tombul, 2010: 30-31)

1.2.2.6. Gelir Ortaklığı

İşletmelerin yapılarını ve özelliklerini dikkat edilerek yukarıda bulunan özelleştirmeler dışında bulunan, genel hükümler ve özel kanunlarda belirtilen bir yöntemdir (Yılmaz, 2015: 24).

1.2.2.7. Diğer Yöntemler

Kupon yöntemi: Bu yöntemde devlet geliri düşük olan vatandaşlarına belirli kamusal hizmet ve malları bizzat kendisi sunmak yerine sunulacak hizmetin tutarı kadar bir kupon vermektedir. Örnek vermek gerekirse yoksul kimselere eğitim hizmetini vermek yerine bu kişilere kupon vererek eğitim hizmetini özel okullardan almalarını sağlamaktadır. Kupon yöntemindeki en önemli etkisi ise karar mekanizmasının devletten

piyasaya verilmesi bu sayede özel kesimin ekonomideki etkinliği arttırmasına sebep olur (Gülsözlü, 2004: 39).

Üreticinin desteklenmesi: Devlet belli üretici kesiminin faaliyetlerini desteklemek için sübvansiyonlar yapar. Sübvansiyonları birçok türü bulunmaktadır. Bunlar (Gülsözlü, 2004: 39);

- Kredi sübvansiyonu: Devlet cari faiz haddinin altında bir faizle sağladığı kredilerdir. Ziraî işletmelere verilen krediler örnek verilebilir.
- Garanti sübvansiyonu: Devletin belli sektörlerdeki üreticilerin borçlarına garantör olmasıdır.
- Vergi sübvansiyonu: Devletin belli sektörlerdeki üreticilere düşük vergi oranı uygulamasını, hızlandırılmış amortisman uygulamasını, gelir ve kurumlar vergisinin indirilebilmesi gibi uygulamalar bulunmaktadır.
- Karşılıksız nakit sübvansiyon: Devletin belirli bir faaliyet alanındaki üreticilere karşılıksız para yardımı sağlamasıdır.
- Aynî sübvansiyon: Devletin kurumlara ve özel kişilere bedava arsa tahsis etmesi gibi uygulamalardır.

İmtiyaz devri yöntemi: Doğal tekellerin bulunduğu alanlarda kullanılmaktadır. Su, elektrik, demiryolları gibi verimlerin artması sonucu şirketlerin maliyetlerinin düşmesi ile ortaya çıkmış olan doğal tekelleşmenin olduğu üretim alanları imtiyaz sözleşmesi ile özel kesime devredilmektedir. Bu özelleştirmedeki temel amaç tam rekabet ortamının oluşmasını sağlamaktır. Bu yöntemi doğru bulanlar özelleştirme yapıldığında devletin yapacağı pazarlık sonucunda söz konusu hizmet ve mal daha düşük bir ücretle piyasaya sunmayı kabul eden firmaların imtiyazı alacağını ve bu sayede aynı mal ve hizmeti tüketici daha ucuza alacağını söylemektedir (Kudubeş, 2015: 39).

Yap-işlet- devret yöntemi: Ülkemizde sıklıkça kullanılan bu yöntemde sermaye yetersizliğinden dolayı devletin yeterli yatırımları yapamadığı alanlarda, hizmet ve mal üretimi için gerekli sabit yatırımları yapmış olan özel sektöre, aynı zamanda belirli bir süre zarfında o faaliyet alanında sağlanan gelirler verilmektedir (Güler, 2006: 30). Ülkemizde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Yap işlet devret yöntemi bu yöntemde bazı artıların yanı sıra bazı eksi yönleri de bulunmaktadır. Artıları (Akın, 2006: 22-23):

- Yeni bir finansman olanağı oluşturmaktadır. Devletin hazinesindeki dış borç stoğunun olumsuz etkilenmemesidir.
- Yabancı sermaye girişini pozitif bir etkisi vardır. Dış kredi kurumları kamu kuruluşlarına doğrudan kredi vermek yerine bu modelde yatırım yapılmasını teşvik etmek isterler. Bu modelin özelleştirmeyi teşvik edici yönüdür.
- Özel kesimin imkanları dahilinde kamu ya göre daha verimli ve etkinliğin çalışacağı kabulüdür. Yatırım yapmak isteyen özel girişimciler karlarını en üst seviyede tutmak isteyecekleri için etkin bir faaliyet gösterecekler ve bazı durumlar dışında özel sektör iyi bir projelendirme ve teknolojik imkanlarını kullanarak projesini desteklenmesi beklenmektedir.

Eksileri ise (Akın, 2006: 22-23):

- Devletin siyasi istikrarı ve ekonomik istikrarına karşı çok duyarlıdır. Gelişmekte olan ülkelerde istikrarın her zaman sağlanması mümkün olmamaktadır.
- Maliyet unsurlarının yüksek olmasıdır. Ülkelerin taşıdığı ekonomik ve siyasi risklere göre bu maliyetlerde artar veya azalır.
- En önemli eksi yönü ise belirli bir süre içinde sahip olunan tesis ve tesislerin süre bitiminde kamuya devredilmesidir. Bu devir nedeniyle yeni kamu işletmeleri yaratılmış oluyor.

Fiyatlama yöntemi: Devletin daha önceleri bedelsiz sunduğu bazı hizmetleri fiyatlandırma yoluna giderek belli bir bedelle sunmasıdır. Buradaki amaç gelir sağlamak değil, hizmetin gerçek maliyetinin karşılamak olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemin yapılmasında önemli bir gerekçe ise bedelsiz sunulan hizmetin savurganlığı bunun sonucunda ise kaynak israfının oluşturmalarıdır. Turgut Özal dönemi ve sonrasında geniş uygulama alanı bulmuştur. En önemli örneği yüksek öğrenim harçlarıdır (Kudubeş, 2015: 40).

Gönüllü organizasyonlar: Bazı kurum ya da kişilerin kamusal hizmetin veya malın sunulmasında gönüllü katkı vermek isteyebilirler. Vakıflar kâr amacı olmayan kurumlara çeşitli organizasyonların devlet eliyle teşvik edilerek belli hizmetleri yapması sağlanabilir (Gülsözlü, 2004: 40). Bu yöntemde devletin teşvik ederek destek olduğu alanlarda, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kurumları, hayırsever kuruluşlar, vakıflar, karşılıksız görev

üstlenmektedirler. Bu yöntem ticari alanların dışında bulunan, doğal afetlerden koruma, suçun önlenmesi, acil sağlık ve kurtarma hizmetleri, kültürel ve sanatsal programlar için kullanılmaktadır. En önemli örneği ise AKUT gönüllü kurtarma organizasyonudur (Ertılav, 2014: 32)

İhale yöntemi: Diğer bir ismi ile dış kaynak kullanımı olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemde kamu tarafından gerçekleştirilen mal veya hizmet üretiminde, ihale yapılarak bir firmaya kısmen veya tamamen devredilmesidir. İhaledeki temel amaç söz konusu üretimin daha düşük maliyetle yapılması, bunun sonucunda kamu giderlerinde azalma meydana getirmiştir. İhale yönteminde mülkiyet devri söz konusu değildir. Sadece ilgili faaliyeti yürüten kısım el değiştirmiştir (Kudubeş, 2015: 38).

1.2.3. Özelleştirme Süreci



Şekil 2. Özelleştirme Süreci

Kaynak: Çelik, 2019: 41-42.

Özelleştirme süreci ile ilgili aşamalar aşağıdaki gibidir (Aşan, 2014: 15-17):

Özelleştirmeye karar vermek: Özelleştirilmesi düşünülen kuruluşun özel sektöre devrinin nasıl olacağı, hangi özelleştirme yönteminin uygulanacağı, danışman seçimi gibi konuların karar verildiği aşamadır. Özelleştirme ile ilgili ön hazırlık yapıldıktan sonra, özelleştirmeden sorumlu kurum veya idare tarafında özelleştirme kararı verilir. Özelleştirme için yapılan ön hazırlıklar, özelleştirmenin neden yapıldığına göre değişiklik

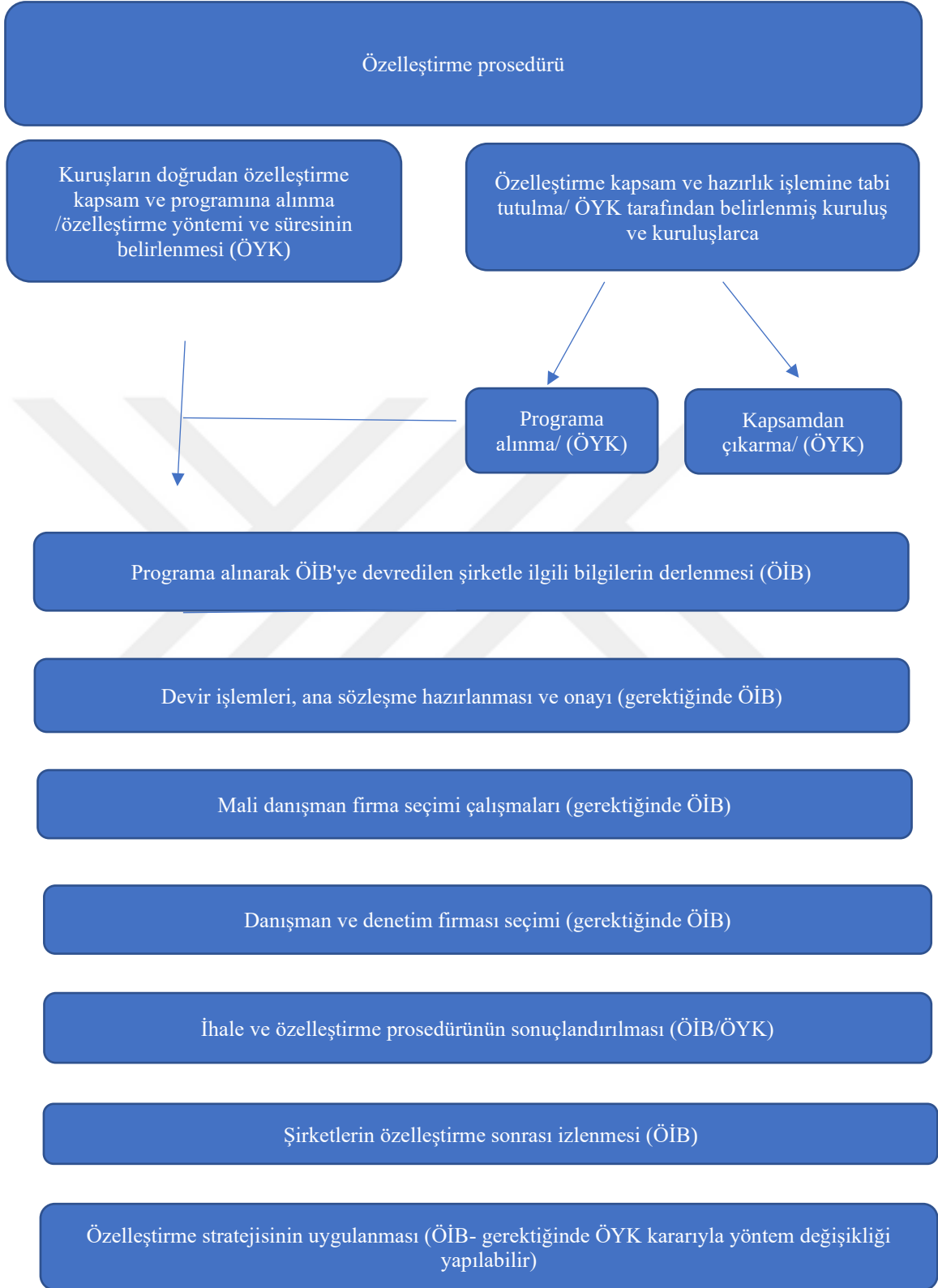
göstermektedir.

Yasal ve yönetsel hazırlıkların yapılması: Bu aşamada ise danışmanların belirlenmesi ve bunların raporları doğrultusunda hizmetin devri veya satışın yasal bakımdan sekteye uğramaması için bazı düzenlemeler yapılmaktadır. Bu düzenlemelerin içinde özelleştirilmesi düşünülen kuruluşun hisselerinin bölünmesi ve fiyatının tespiti, ihale şekli, satış koşulları, banka ve borsa işlemleri, hizmetin nasıl yaptırılacağı, hizmet bedelinin ödeme şartları gibi düzenlemeler içermektedir. Özelleştirilmenin başarılı olabilmesi için tanıtım kanalları ile kamuoyuna tanıtım iyi yapılması ve geniş kesimlere ulaşması gerekmektedir.

Devri gerçekleştirmek: Özelleştirilecek kuruluşun tüm devir işlemleri yapıldıktan sonra ihale aşamasına geçilir. Özelleştirilecek olan işletme ise halka arz ya da blok satış yöntemiyle işlem gerçekleşir. İlgili olan idare işin takibinden sorumlu tutulmaktadır. Satış halka arz yolu ile sermaye piyasasına sunulabilirken, blok satış yöntemi ile de belli bir kişi ya da kuruluşa yapılabilir. Özelleştirilecek olan hizmet ise tespit edilmiş olan ihale yöntemlerinden biri ile ihale yapılır kazanan kişi ve kuruluşa ihale devri yapılır (Çetinkaya, 2007 aktaran Çelik, 2019: 41)

İzlemek ve denetlemek: Özelleştirilmiş işletmenin ya da hizmetin, nasıl yapıldığının gözlemlenmesi ve sonuçlarının denetlenmesi gerekmektedir. Özelleştirilen kamu işletmesinin hisselerinin tamamı devredilmişse: tüketicinin bu durumdan menfaatinin zarara uğradığında devletin bu duruma müdahale etmesi, hatta gerektiği durumlarda şirkete tekrar el koyabilmektedir. Yönetsel ve yasala hazırlıkların güzel bir şekilde yapılması, şeffaflığı arttırarak özelleştirmenin izlenmesini ve denetlenmesini kolaylaştırmaktadır (Aşan, 2014: 17).

1.2.4. Özelleştirme Prosedürü



Şekil 3.Özelleştirme Prosedürü

Kaynak: Tombul, 2010: 74.

1.3. Özelleştirme Uygulamaları

Türkiye’de 1923-1930 yıllarında kamu sektörünün kontrolü altında ve özel sektörün önderliğinde büyümeyi amaçlayan politikalar uygulamaya çalışmıştır. Fakat ülke ekonomisindeki altyapı yetersizliği, sermayenin yeteri kadar olamayışı, ülke içindeki tasarrufların kalkınma için önemli olan sanayileşme seferberliğini gerçekleştirmek için yeterli olmaması ve ülke içindeki diğer olumsuz durumlar, politikanın istenen sonucu sağlamasını engellemiştir. Özel sektörün önünü açmaya yönelik olan bu politikanın sonucu olarak 1927 yılında özel sektöre muafiyet ve ayrıcalıklar sunan teşvik-i sanayi kanunu çıkarılmıştır. Bunun sonucunda özel sektöre ait birçok işletmeler kurulmuş olsa da istenilen sonuçlar alınamamıştır (Özbek, 2006: 46).

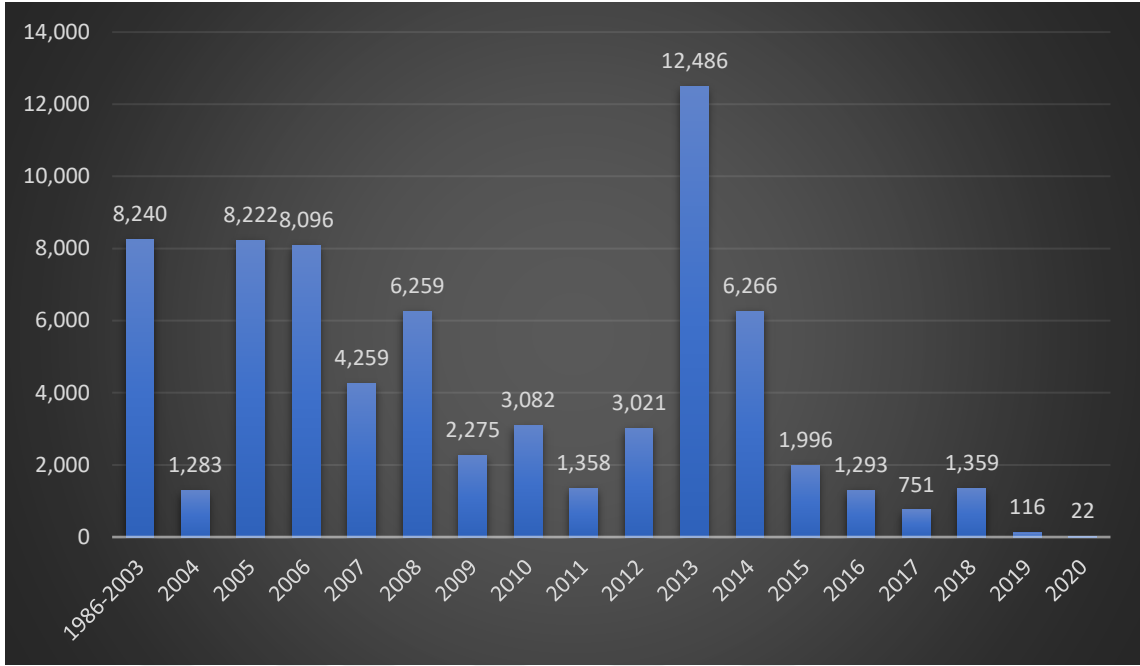
Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk yıllarında devletçilik akımı olmasına rağmen özel sektörün ana fikri dönemin yaşantısı ve uygulamalarında dikkat çekmiştir. İkinci dünya savaşı, ülkemize özel kesim ile ciddi bir sermaye birikim olmasını sağlamıştır. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve zor şartlar bunun yanında şehrsel gelişmeler neticesinde ortaya çıkan rantlar özel sermaye birikiminin gelişmesine yardımcı olmuştur. Kamunun elinde bulundurduğu kuruluşlar görev yapanların istek ve yönlendirmelerine maruz kalan, dünyaya açılma amacı güden ve ciddi anlamda özelleştirme istek ve talepleri olunan özel sermaye ve girişim sahibi zümre olmuştur. 1946 yılında özel sektörün geliştirilmesine yönelik politikalar hükümet programları içerisinde yer almakla birlikte 1950’li yıllarda yoğun şekilde yatırımlara girmiş ve KİT’lerin istihdam oluşturma gücünde yararlanma yoluna gidilmiştir. 1950 yılından itibaren devletin ekonomideki üstünlüğü git gide artmış ve kaynakların iyi kullanılamaması gibi sorunlarla uzun dönemde kamunun ticari işletmecilik kurallarına ters düşen bir yönetim anlayışı benimsenmiştir (Karagöz, 2009:38).

1960 yıllara kadar geçen zaman içerisinde temel sanayi mallarının yanında basit tüketim malları da devlet eli ile üretilmeye başlanmıştır. Planlı kalkınma döneminin başlangıcı olan 1960 yılından sonraki yıllarda kamu iktisadi teşebbüslerinin sorunları ilk defa kapsamlı bir şekilde değerlendirmeler yapılmış ve bunun neticesinde devlet işletmelerinin sayısının azaltılması ve faaliyet alanlarının daraltılması amaçlanmıştır. 1980’li yılların başında ekonomiye yönelik getiren önlemler ve piyasanın devlet müdahalesi olmaksızın düzenlenmesi esas alınmasıyla özelleştirme kavramı da ülke gündemi arasında yerini almıştır. Uygulanan devletçi politikalar hantal bir yapı

oluşmasını, ülkeler arasındaki ekonomik ve politik sınırların incelenmesi, teknolojik ve bilimsel alandaki yeni gelişmeler, ulaşım imkanlarındaki yenilikler, telekomünikasyon alanındaki ilerlemeler ile ekonomik kalkınmayı sağlama zorunluluğu, özelleştirme eğiliminin artmasında önemli etkenlerden olmuştur. Bununla birlikte, ekonomideki yasal, yönetsel ve finansal yönden düzenlemeler yapılmış ve devlet tarafından işletilen ticari ve sanayi işletmelerinin özelleştirilmesi düşüncesi önem kazanmıştır (ÖİB, 2009/2019 Stratejik Plan: 31-32).

Türkiye’de özelleştirme çalışmaları ilk olarak 1985 yılında başlamıştır. Bu yıldan 1993 yılına kadar 129’u sermayesinde kamu payı olan kuruluş, 22’si faal ve yarım kalmış tesislerle birlikte 151 kuruluş, tesis ve yarım kalmış tesis olmak üzere birçok tesis özelleştirme kapsamına dair edilmiştir. Daha sonra 7 tanesi kuruluş 2 tanesi tesis olmak üzere toplamda 9 tane kuruluş ve tesis özelleştirme kapsamını dışına alınmıştır. 2 tane kuruluşun ise tasfiyesinin yapılmasına karar verilmiştir. Bunlar sonucunda özelleştirme kapsamında kalan kuruluş sayısı 120 ve tesis sayısı 20 olarak kalmıştır (Alim, 2006: 21)

1993 yılı bitimi ile özelleştirme kapsamı içine alınmış kuruluşlardan 64 tanesinin kamu payları tamamıyla özelleştirilmiştir. Portföy içinde bulunan 56 kuruluştan 6 tanesinin hisselerinin bir kısmı, 3 tanesinin bazı varlık ve tesisleri satılmıştır. Özelleştirme kapsamı içerisinde bulunan 20 tesis ve yarım kalmış tesislerden 16 tanesi satılmıştır. Bu satışlardan elde edilen gelirler 1985-1993 yılı sonu itibariyle 11.097 milyar lira gelir elde edilmiştir. Özelleştirmelerin yapılabilmesi için 159 milyar lira harcama yapılmıştır (Alim, 2006: 21)



Grafik.4.Yıllar İtibarıyla Gerçekleştirilen Özelleştirme Uygulamaları Tutarları (Milyon Dolar)

Kaynak: ÖİB Faaliyet raporu 2020: 60

Türkiye’de özelleştirmenin kilometre taşları (ÖİB, stratejik plan 2009-2013: 16):

- 1984 yılında 2983 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi,
- 1985 yılında yabancı kuruluş olan the morgan bank’a özelleştirme ana planı hazırlanması,
- 1985 yılında ise özelleştirmelere ilk olarak yarım kalmış tesisler ile başlandı,
- 1986 yılında 3291 sayılı kanunun özelleştirme kapsamı genişletilmiştir,
- 1987 yılında küçük ölçekli işletmelerin satışı,
- 1987 çelik halat ve Çukurova elektrik hisselerinin İMKB’de satılması,
- 1988 TELETAS’ın hisselerinin halka arzı ile birlikte 40.000 kişinin hissedar olması,
- 1989 yılında beş büyük çimento fabrikasının satılması,
- 1990 yılında ERDEMİR hisselerinin halka arzı,
- 1990-1994 yıllarında ise 4 büyük KİT’in halka arzı (PETKİM, TÜPRAŞ, POAŞ, THY) ve İMKB’de yoğun satışlar yapılması,
- 1992 yılında çaybank’ın özelleştirilmesi,

- 1994 yılında ise 4046 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi,
- 1994 yılında Tofaş hisselerinin yurtdışı piyasalarda satışı,
- 1995 yılında ise Karabük demir Çelik'in yöre esnafına ve çalışanların ortak girişimine "1 TL" karşılığı satışı,
- 1997, Türkiye denizcilik işletmelerine ait olan limanların işletme hakkı devri yöntemiyle özelleştirilmeye başlanması,
- 1997-1998 yıllarında ise kamu bankalarının özelleştirilmesi (Etibank, anadolubank ve Denizbank),
- 1999 yılında özelleştirme kavramının Anayasa'da yer alması,
- 2000 yılında petrol ofisinin özelleştirilmesi,
- 2004 yılında elektrik dağıtımının özelleştirme programına alınması,
- 2005 yılında TÜRK TELEKOM, TÜPRAŞ, ERDEMİR'in özelleştirilmesi,
- 2005 yılında araç muayene istasyonlarının, mersin Limanı'nın ihalesi ve TEKEL'e ait alkollü içkiler bölümünün satışı,
- 2006 yılında emekli sandığına ait otellerin satışı,
- 2007 yılında otoyol ve köprülerin özelleştirme programına alınması,

1.3.1. Türk Tarımında Özelleştirme Uygulamaları

Türkiye'nin bünyesinde tarımla ilgili olan birçok KİT bulunmaktadır. Bu KİT'lerin en önemli özelliği nüfusun yarısına yakın kesimi yakından ilgilendirmesi, toplumun beslenme ihtiyaçlarını sağlayan ve toplumdaki kişilere büyük bir iş imkânı yaratmada büyük pay sahip olan tarım sektörü içindeydi. Bu KİT'lerin özelleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan yeni durumdan en çok tarım sektörü ve bu sektördeki çiftçileri etkileyecektir. Özelleştirme ile farklı düzeydeki işletmeler ve taşınmazlar özel sektöre satıldığı veya bedelsiz olarak diğer kamu kuruluşlarına devredilmiştir (Gülsün, 2007: 52).

Yem sanayi AŞ'nin bünyesinde bulunan 25 yem fabrikası, 1 arsa ve 4 yem fabrikasında bulunan iştirak payı 1993-1995 yılları arasında özelleştirilmiştir. Yem sanayi A.Ş ise 1997 yılında tasfiye edilmiştir. Bir diğer KİT olan Türkiye süt endüstrisi kurumu ise bünyesinde 32 adet süt ve mamulleri işletmesi, 6 adet süt toplama merkezi, 4 adet arsa ve süt endüstrisi kurumu isim hakkı 39 farklı özel kuruluşlara satılmıştır. Kısmen olarak özelleştirilmesi yapılan tarımsal kitler içerisinde olan et ve balık kurumu ise 12 şehirde bulunan 12 adet kombina ve 14 adet arsası ile özelleştirilmiştir. Türk zirai donatım

kurumunun bünyesinde olan 2 arsa ve taşınmaz 1998 yılında, 15 adet taşınmaz ise 1999 yılında özelleştirilmiştir. Tarım işletmeleri genel müdürlüğüne ait olan inşaatı tamamlanmamış olan günaş zeytinyağı fabrikası, 1991 yılında Kilis belediyesine satılmıştır (Gülsün, 2007: 52).

Türkiye süt endüstrisi özelleştirilmesi üretim ve işçi açısından çok önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Aşağıdaki tablo da bunlarla ilgili veriler paylaşılmıştır.

Tablo 3. SEK'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası İstihdam ve Üretim Karşılaştırılması

Özelleştirme öncesi üretim	62.776 ton/yıl
Özelleştirme sonrası üretim	25.650 ton/yıl
Özelleştirme öncesi işçi sayısı	442
Özelleştirme sonrası işçi sayısı	144
İşten atılma oranı	%67, 4

Kaynak: antimai.org erişim tarihi:04/07/2021

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere özelleştirme sonrası üretimde bir azalma meydana gelmiştir. Üretimdeki bu azalma ülke içindeki piyasalarda azalma meydana getireceğinden tüketici bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bir diğer etkisi ise işsizliğin artmasına sebep olmuştur. İşçi çıkararak hem üretimin düşmesi hem de işsizliğin artması gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

1.3.2. Türkiye Elektrik Dağıtım Sektörü Özelleştirmesi

Elektrik sektöründe özelleştirilmesindeki en önemli amaç sektörün rekabet ortamının oluşturulmasıdır. Rekabet ortamı ile bu rekabetin getirdiği sektördeki verimliliği ve etkinliği, tüketicilerin tercihlerini de için de bulunduracak şekilde gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Elektrik sektöründe özelleştirmenin temel hedefleri aşağıdaki gibidir (Ayaş, 2005: 29-30):

- Artmış olan elektrik talebine devlet imkanları karşılanmasında yaşanan zorluklar nedeniyle yabancı ve yerli sermayenin sektöre yatırım yapılmasının önünü açmak ve bunun sonucunda elektrik arz güvenliğini temin etmek,

- Mevcut olan santrallerde modernizasyon ve tevsi yatırımlarının hızlandırılarak yapılmasını temin etmek, üretim kapasitesinin artması ve verimliliğin yükselmesi,
- Kuruluşların üzerindeki baskılardan kurtararak kuruluşları işletme ve planlama politikalarında daha özgür bir ortam sağlamak,
- İletim ve dağıtım hatlarındaki kaçak ve kayıp bedellerinin minimum seviyeye indirmek,
- Kurallarla denetlenen bir rekabet ortamı içinde, elektrik tarifelerinde fiyat istikrarının sağlamak,
- Belirli bir süre sonrasında tüketicilerin elektriği istedikleri dağıtım veya arz şirketinden alma hakkı tanımak,
- Elektrik sektöründe hizmet ve ürün kalitesinin artmasını sağlamak,
- Gelişen teknoloji içinde elektrik sektöründe teknoloji kullanımını teşvik edici bir ortam sunmak,
- Yeni yatırımlarla birlikte yeni istihdam olanakları sağlamak,
- Sektörde çağdaş organizasyon ve yönetim teknikleri uygulanmasını teşvik etmek,
- Sermaye piyasalarının gelişmesine katkı sağlamak,
- Üretim, iletim ve dağıtımın tüm aşamalarında maliyeti azaltıcı, etkinliği yükseltici ve bütün bunlarında elektrik fiyatlarına yansıtıcı bir teşvik sistemi oluşturarak sanayinin uluslararası rekabet gücünün artmasını sağlamak

Elektrik sektöründe özelleştirme ilk olarak dağıtım sektörü ile başlamıştır. Dağıtımda özelleştirmenin olmasını düşünen kişilerin en temel iddiası ise bu hizmetin özel sektöründe daha iyi yapacağı düşünülmektedirler. Özelleştirme düşüncesinin oluşmasını sağlayan bir başka neden ise her yıl yapılması gereken ve devlet bütçesine yük oluşturan yatırımların yarattığı olumsuz etkisidir. Dağıtım tesislerine yatırımlar yapılmadığı zamanlarda sıklıkla elektrik kesintileri yaşanmaktaydı. Türkiye’de bulunan dağıtım şirketlerinin verimsiz işletilmesi kaçak ve kayıp sorunu ve hizmetlerin yapılmasındaki kalite sorunu dikkat çekmekteydi (Börü, 2009: 94).

Elektrik sektörünün Avrupa birliği topluluk müktesebatına uyum sağlama çerçevesinde özelleştirilmesi sürdürülecektir. Elektrik sektöründe gerekli olan reformlar yapılmasının teminen, kamunun elinde bulundurduğu elektrik işletmeciliğinin yeniden düzenlenmesi ile beraber elektrik dağıtım ve üretim varlıklarının özelleştirilmesi

sağlanacaktır. Bunların zamanında ve başarılı bir şekilde özelleştirilmesi ile serbestleşmenin sağlanması için çok önem arz etmektedir (EPRS, 2004: 1).

Elektrik şirketlerinin özelleştirme bedelleri, abone sayıları ve hizmet verdikleri iller Ek-3'de bulunmaktadır.

1.3.3. Türkiye Şeker Sektörünün Özelleştirilmesi

Şeker sektöründe üstünde durulması gereken konu hangi kesimde olacağı ya da üretiminin kimin yapacağı değildir. Asıl konu ülkenin ithalat yapılmasından koruyan, şekerden gelirini sağlayan kesiminin köyünü bırakmasını önleyen, hayvancılık için girdi sağlayan bu sistemin işletilip işletilmeyeceğidir. Özelleştirilerek devletten özel sektöre geçen fabrikaları özel sektörün amacı dışında kullanıp kullanmayacağı, şeker üretim düzeyinin azalıp azalmayacağıdır. Bunlarla birlikte de ithalatın artıp artmaması meselesidir. Özelleştirmeler yapılacak ise de gerekli modernizasyonlar yapılarak, şeker pancarından şeker üretiminin devamı sağlanmalıdır. Garanti altına alınması süre ile olmaz süre bittiğinde şeker ithal etme durumu ortaya çıkabilir. Şeker üretimi için özelleştirmeler sonucunda özel kesimden garantiler almalı ve pancar çiftçisine kredi, mazot teşviki gibi garantilerin süreceği hakkında devlet garantiler vermelidir (mahfiegilmez.com).

Özelleştirmenin şeker sektörüne etkilerini ölçmek olumlu ve olumsuz birçok yanı bulunmaktadır. Aşağıdaki tablo da özelleştirmeden önceki şeker piyasası ve özelleştirmeden sonra şeker piyasası gibi iki kesit yer almaktadır.

Tablo 4. 2018 Yılı İtibarıyla Şeker Fabrikalarında Kamu Özel Sektör Dağılımı

<i>Pancar şekeri üreten şirketler</i>	<i>Şeker fabrikaları</i>	<i>Özelleştirme öncesi sektör ağırlığı (%)</i>	<i>Özelleştirme sonrası sektör ağırlığı (%)</i>
<i>TŞFAŞ (Türkşeker)</i> <i>[12 fabrika]</i>	Susurluk, uşak, Eskişehir, Ankara, Ereğli, Çarşamba, Kastamonu, Malatya, Elâzığ, Kars, ağırı, Erciş	%76	%36
<i>PANKOBİRLİK</i> <i>[6 Fabrika]</i>	Konya, Çumra, Kayseri, Boğazlıyan, Turhal, Amasya	%15	%18
<i>ÖZEL ŞİRKETLER</i> <i>[15 Fabrika]</i>	Adapazarı, Kütahya, Aksaray alpullu, Burdur, afyon, ılgın, bor, Kırşehir, Çorum, Yozgat, Elbistan, Erzincan, Erzurum, muş	%9	%46

Kaynak: Acar ve Çiçek, 2018: 116.

1.4. Özelleştirme Kurum ve Kuruluşları

1.4.1. Özelleştirme Yüksek Kurulu

“4046 sayılı kanunda” ise özelleştirme yüksek kurulunun görevleri kanunun 3. Maddesinde aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- “Bu kanunun 1 inci maddesinde sayılan kuruluşların “özelleştirme kapsamına” alınmasına, özelleştirme kapsamına alınanlardan mevcut durumu itibarıyla özelleştirilebilir nitelikte olmayanların mali ve hukuki açıdan “özelleştirmeye hazırlanmasına”, hazırlık işlemleri tamamlananların bu işlemlerin tamamlanmasından sonra, hazırlık işlemlerine gerek görülmeyenlerin ise doğrudan “özelleştirme programına” alınmasına karar vermek ve özelleştirme kapsamına alınan kuruluşların özelleştirme işlemlerinin tamamlanması için süre tespit etmek,
- Özelleştirme kapsamına alınmış olan kuruluşlardan gerekli görülenlerin özelleştirme kapsamında çıkarılarak eski statülerine iade edilmesine ve/veya özelleştirme programına alınmış kuruluşlardan gerekli görülenlerin özelleştirmeye hazırlanmasına karar vermek,

- Kuruluşların: Satış, kiralama, işletme hakkı devri, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi ve işin gereğine uygun sair hukuki tasarruflar ile devredilmelerine ilişkin özelleştirme yöntemlerinden hangisi ile özelleştirileceğini belirlemek,
- Özelleştirme programına alınan kuruluşların “satış, kiralama, işletme hakkı devri, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi ve işin gereğine uygun sair hukuki tasarruflarla gerçek ve/veya özel hukuk tüzel kişilerine devredilmesi” yöntemleriyle yapılan ihaleler sonucunda ihale komisyonlarınca verilen nihai kararları onaylamak,
- Özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlardan gerekli görülenlerin küçültülmesine, faaliyetlerinin süreli veya süresiz olarak durdurulmasına, kapatılmasına veya tasfiyesine karar vermek,
- Yurt içinden ve/veya yurt dışından özelleştirme fonunun kullanım alanlarında yararlanmak üzere borç almaya ve bu amaçla devlet garantili ve garantisiz iç ve dış tahviller ile gerekli görülen hallerde her türlü menkul kıymet ihracı ve diğer kıymetli evrakın düzenlenmesine karar vermek,
- Gerekli görülen hallerde, özelleştirme programındaki kuruluşların hisse senetleri ile bu kuruluşlara ait her türlü menkul kıymet ve diğer kıymetli evrakın satın alınmasına ve tekrar satılmasına karar vermek,
- Özelleştirme fonu ve özelleştirme idaresinin gelir gider programlarını görüşerek onaylamak,
- Özelleştirme idaresinin yıl içindeki uygulamaları ile gelecek yıl programlarını değerlendirerek varsa aksaklıkları giderecek tedbirleri almak,
- Kanunlarla ve diğer mevzuatla verilen işleri karara bağlamak. Kurul hizmetin ifası için yarar gördüğü hallerde parasal sınırları ile usul ve esaslarını açıkça belirlemek kaydıyla bu maddenin (d) ve (g) bentlerinde yazılı konularda özelleştirme idaresi başkanlığına yetki verebilir.”

Özelleştirmenin kurum ve kuruluşları 4046 sayılı kanununa göre: Özelleştirme idaresi başkanlığı yürütme özelleştirme kurulu ise karar organı görevini üstlenmektedir. Özelleştirme yüksek kurulunun sekretarya görevinin özelleştirme idaresi başkanlığınca yapılmaktadır. Özelleştirme yüksek kurulunu görevleri kısaca olarak aşağıdaki şekilde

gibidir (Doğan, 2016: 15):



Şekil 4. Özelleştirme Yüksek Kurulunun Görevleri

Kaynak: Doğan, 2016: 15-16

1.4.2. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı

Özelleştirme idaresi başkanlığının görevleri 4046 sayılı kanunda yapılan değişiklik ve 4 sayılı cumhurbaşkanlığı kararnamesinde 353. Maddesinde aşağıdaki gibi yeniden düzenlenmiştir:

- '24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı özelleştirme uygulamaları hakkında kanun kapsamında cumhurbaşkanı veya hazine ve maliye bakanı tarafından alınan kararları uygulamak,
- Cumhurbaşkanı veya hazine ve maliye bakanı tarafından verilen görev ve yetkilerle ilgili konularda karar vermek ve gerekli işlemleri yürütmek,
- Kuruluşların özelleştirme kapsamına alınmasına veya özelleştirme kapsamına alınmış olan kuruluşların eski statülerine iade edilmesine veya özelleştirme programındaki kuruluşlardan gerekli görülenlerin özelleştirmeye hazırlanmasına karar verilmesi konusunda hazine ve maliye bakanına teklifte bulunmak,
- Kuruluşların özelleştirilmesine ilişkin her türlü işlemin yerine getirilmesi ile

bunların özelleştirilmelerine hazırlık amacıyla yönlendirilmesini, faaliyetlerinin takip ve koordinasyonunu yürütmek,

- Özelleştirme programına alınan kuruluşlardan anonim şirket statüsünde olmayanların anonim şirket haline dönüştürülüp dönüştürülmemelerine karar vermek,
- Özelleştirme programına alınan kuruluşlardan, anonim şirket statüsünde olan ve anonim şirket haline dönüştürülen kuruluşların sermayelerindeki kamu payı %50'nin altına düşünceye, diğerlerinde ise özelleştirme uygulamaları sonucu devredildikleri tarihe kadar sermaye miktarını tespit etmek, kuruluş, birleşme veya bölünmelerinde gerekli düzenlemeleri yapmak, mal varlıkları ile hak ve yükümlülüklerine ilişkin esasları tespit etmek, kuruluş, birleşme veya bölünmelerinde gerekli düzenlemeleri yapmak, mal varlıkları ile hak ve yükümlülüklerine ilişkin esasları tespit etmek, hesapları ve faaliyetleri ile ilgili her türlü düzenlemeyi yapmak, bu işlemleri kolaylaştırıcı tedbirleri almak,
- Özelleştirme uygulamalarının gerektirdiği özelleştirme ile ilgili her türlü işlemi yürütmek,
- Kanuni sınırlamalar saklı kalmak kaydıyla kuruluşların mali, idari ve hukuki yapıları ile ilgili olarak düzenlemeler yapmak,
- Özelleştirme programındaki kuruluşların: kaynak kullanımlarına, taşınmaz edinmelerine, kiralamalarına ve bu taşınmazlar üzerinde sair akitler yoluyla tasarruf etmelerine, 4/11/1983 tarihli ve 2942 sayılı kamulaştırma kanununun 30. Maddesi uyarınca işlem tesis edebilmelerine, yurt içi ve yurt dışı borçlanmalarına, verimliliğin artırılması ilkesi göz önünde bulundurularak personel alımı ve azaltılmasına, çalışma şartlarına, personelin yurt dışı geçici görevlendirmelerine ilişkin talepler hakkında karar vermek,
- Kuruluşların yönetim kurulu başkanlığı ve üyelikleri ile denetim ve tasfiye kurulu üyelikleri ve genel müdürlükleri ile ait oldukları kuruluşlardan ayrı olarak özelleştirme programına alınan ve anonim şirkete dönüştürülmelerine gerek görülmeyen müesseselerde, müessese müdürlükleri ve yönetim komitelerine, işletme ve işletme birimlerine bunların müdürlüklerine yapılacak atamalar ve bu

görevlerden alınma işlemlerine ilişkin olarak hazine ve maliye bakanına teklifte bulunmak,

- 4046 sayılı kanun kapsamında ihracına karar verilen her türlü menkul kıymet ile diğer kıymetli evrakın düzenlenmesine yönelik olarak bunların adedi, değeri ve ilgili diğer hususları tespit etmek,
- Kuruluşların sermayelerine aynı sermaye konulması hallerinde aynı sermayenin değerlendirilmesini yapmak veya yaptırmak,
- Özelleştirme fonunu idare etmek,
- Hizmetin gerektirdiği her çeşit araştırma, proje işleri, reklam, tanıtım, halkla ilişkiler işlemleri ve mali denetim ile hukuki, teknik, idari ve mali değerlendirme işlemlerini yapmak ve/veya bu işlerin danışman görevlendirilmesi suretiyle yaptırılmasını temin etmek,
- Özelleştirme programına alınan kuruluşlara, özelleştirme uygulamalarının gerektirdiği hallerde borç vermek, kamu bankalarının uyguladığı en yüksek ticari faiz oranını aşmamak kaydıyla özelleştirme fonundan sağlanacak finansmana uygulanacak faiz oranlarını ve şartlarını belirlemek,
- Kanunlarla, cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle ve ilgili diğer mevzuatla verilen görevleri yapmak.”

Özelleştirme idaresinin merkez teşkilatı olup taşra teşkilatı ve yurtdışı teşkilatı yoktur. Merkez teşkilatı ise ana hizmetler birimleri ile danışma, denetim ve yardımcı birimlerden oluşmaktadır. Bu birimler ve birimlerin içerdiği başkanlıklar aşağıdaki gibidir (ÖİB, 2020: 21):

İdarenin ana hizmet birimleri:

- İhale ve danışmanlık hizmetleri daire başkanlığı
- Proje değerlendirme ve hazırlık daire başkanlığı
- Finansman fon yönetimi ve sermaye piyasaları daire başkanlığı
- Diğer proje grupları başkanlıkları

İdarenin danışma ve denetim birimleri:

- İç denetim birimi

- Basın ve halkla ilişkiler daire başkanlığı
- Başkanlık müşavirleri
- Hukuk müşavirliği
- Strateji geliştirme daire başkanlığı

İdarenin yardımcı birimleri

- Destek hizmetleri daire başkanlığı
- Personel daire başkanlığı

1.4.3. Özelleştirme Fonu

Özelleştirme fonunun kaynakları 4046 sayılı kanunda 9. Maddesinde sayılmıştır.

Bunlar:

- “Özelleştirme uygulamaları sonucu sağlanan tüm gelir,
- İdareye devredilen kuruluşlardan elde edilen temettüleri ve özelleştirme uygulamaları çerçevesinde ihraç edilecek her türlü menkul kıymet ile diğer kıymetli evrakın satışından sağlanan gelirler,
- İdareye devredilen kuruluşlara sağlanan finansmandan elde edilen gelirler ve
- Diğer mevzuat ile tahsis edilen kaynaklar ve sair gelirler

İlgili kuruluşların bütçeleri dışında T.C. ziraat bankası bünyesinde bir fonda toplanır.”

Özelleştirme fonunun kullanım alanların 4046 sayılı kanunun 10. Maddesinde belirtilmiştir. Bunlar:

- “İş kaybı tazminatı ödenmesi ve iş kaybı nedeniyle verilecek meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi hizmetlerinin sağlanması amacıyla açılacak hesaba özelleştirme gelirlerinden kurul tarafından belirlenecek miktarlarda yapılacak ödemeler ile gerektiğinde bu hesaba yapılacak aktarmalarda,
- Bu kanunun 22’nci maddesi gereğince yapılacak ödemelerde,
- Bu kanunun 24’üncü maddesi gereğince yapılacak ödemelerde,
- Özelleştirme kapsamındaki kuruluşların özelleştirilebilir hale getirilmesi amacıyla yapılacak özelleştirmeye hazırlık çalışmalarının gerektirdiği harcamaların karşılanmasında,

- İdareye devredilen kuruluşlarda idari, mali ve hukuki yönden yapılacak düzenlemelerin gerektirdiği giderlerin karşılanmasında,
- İdarenin pay sahibi olduğu şirketlerin sermaye artırımlarına katılınmasında,
- Gerektiğinde, özelleştirme programındaki kuruluşların hisse senetleri ile bu kuruluşlara ait her türlü kıymetli evrakın satın alınmasında,
- Özelleştirme uygulamalarının yerine getirilebilmesi için gereken her türlü mal ve hizmet alımında,
- İdareye devredilen kuruluşlara idarece belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde borç olarak finansman sağlanmasında,
- İdarenin bütçesi için gerekli miktarların ayrılmasında,
- Özelleştirilen kuruluşların kalan borçlarının tasfiyesinde,
- Mevzuatla idareye verilen sair görevlerin yerine getirilmesinde ve kurulun özelleştirme ile ilgili olarak belirleyeceği alanlarda kullanılır.”

1.5.Türkiye’de Özelleştirmeye İlişkin Yasal Düzenlemeler

Serbest piyasa ekonomisinin gelişmesi ve işlerliğinin artması için devletin elinde bulundurduğu tekel özelliği taşıyan KİT’lerden kurtulması gerekmektedir. 1982 anayasa ile özelleştirmenin Türkiye’de hukuki yapısı oluşmaya başlamıştır (Sezdi, 2019: 41).

1.5.1. İlk Düzenlemeler

Özelleştirmenin hukuki altyapısındaki gelişmelere bakacak olursak 1980 sonra özelleştirme Türkiye gündemine girerek yapısal dönüşümün bir parçası olmuştur. Fakat 2000 yılına kadar yapılan özelleştirme çalışmaları olumsuz olarak sonuçlanmıştır. Birçok nedeni bulunmaktadır. İlk olarak özelleştirmenin yasal bir çerçevesinin yapılamamasıdır. Yasal çerçevesinin oluşturulması yerine başka yollara gidilmiştir. Yürütme organının yetkilerini arttırmak ve bunun neticesinde yasama organını saf dışı bırakmak gibi yollara gidilmiştir. Birçok hükümetin bu yolda (başarılı olmamaları gerçeği karşısında şaşkıncı) aşırı derecede ısrarı netice vermemiş ve özelleştirme çabaları yargıdan geri dönmüştür (Atiyas ve Oder, 2008: 44).

1982 anayasasının 47. Maddesinde bulunan “devletin, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzel kişilerin mülkiyetinde bulunan işletme ve varlıkların

özelleştirilmesine ilişkin esas ve usuller kanunla gösterilir. Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişileri tarafından yürütülen yatırım ve hizmetlerden hangilerini özel hukuk sözleşmeleri ile gerçek veya tüzel kişilere yaptırabileceği veya devredilebileceği kanunla belirlenir” ifadeleriyle özelleştirmenin yapımı için kanunun gerekli olduğuna karar verilmiştir.

1983 yılında yapılan seçimleri kazanan anavatan partisi hükümet programı içinde özelleştirmeyi dair etmesiyle birlikte, 1984 yılında özelleştirmeye yönelik ilk hukuki düzenleme yapılmış oldu (Sezdi, 2019: 41).

Özelleştirmeye ilişkin yasal düzenlemelerin oluşturulmasıyla ilgili ilk adımları özelleştirme idaresi başkanlığınca şu şekilde belirtilmiştir (Yılmaz, 2015: 31-32):

“Ülkemizde 1983 yılından sonra gündeme gelen özelleştirme programına yönelik ilk hukuki düzenleme, 1984 yılında çıkarılan ve kamu iktisadi teşebbüsleri ile bunlara ait tesislere, hisse senedi ihracı yoluyla gerçek ve tüzel kişilerin ortak edilebilmesine veya bu tesislerin işletme hakkının belli sürelerle devrine olana tanıyan 2983 sayılı Kanun’la getirilmiştir.”

2983 sayılı kanun ile hisse senedi ve işletme hakkı ve gelir ortaklığı senedi devrinden oluşan özelleştirme yöntemlerini tanımlayarak, toplu konut ve kamu ortaklığı kurulu, kamu ortaklığı fonu ve toplu konut ve kamu ortaklığı idaresi oluşturulmuştur. 2985 sayılı kanun ile toplu konu fonu kurulmuş ve fonun toplu konut ve kamu ortaklığı kurulu ve toplu konut ve kamu ortaklığı idaresi ile ilişkileri açıkça belirtilmiştir (www.oib.gov.tr)

1986 yılında çıkarılan 3291 sayılı yasa ile devlet kuruluşlarının özelleştirme kapsamına alınması ve uygulamalarının nasıl yürütülmesine yönelik esaslar belirtilmiştir. Buna göre 233 sayılı KHK’da adı geçen, devletin sahip olduğu KİT durumunda olan kuruluşların özelleştirmesi kapsamına dahil edilmesi bakanlar kurulu, KİT’lerin bağlı ortaklık, müessese, işletme ve işletme birimleri ile iştiraklerindeki paylarının özelleştirmeye dahil edilmesine yüksek planlama kurulu yetkili olmuştur (Malkoç, 2009: 107).

1990 yılında ise 412 ve 414 sayılı kanun hükmündeki kararnameler ile 2983 sayılı kanun değişikliklere gidilerek, toplu konut ve kamu ortaklığı idaresi başkanlığı: kamu idaresi ortaklığı idaresi başkanlığı ve toplu konut idaresi başkanlığı olarak iki tüzel

kişiliğe sahip idare oluşturularak yeniden şekillendirilmiştir. 2985 sayılı toplu konut kanunun değişikliğe gitmesinin sağlayan 412 sayılı KHK ile toplu konut idaresi oluşturulmuş ve toplu konut ve kamu ortaklığı idaresinin toplu konut hakkındaki görev ve yetkileri bu idareye verilmiştir (www.oib.gov.tr)

414 sayılı KHK ile toplu konut ve kamu ortaklığı idaresi, “kamu ortaklığı idaresi” ve toplu konut idaresi” olarak iki ayrı kuruluş şeklinde yeniden örgütlenmiştir. Kamu ortaklığı idaresi, özelleştirme uygulamalarının nasıl yürütülmesi gerektiği ve kamu ortaklığı fonu ile çalışanların tasarruflarını teşvik Hesabı’nın yönetimi ile ilgili konularda görevli kılınmıştır (Yılmaz, 2015: 32)

1992 yılında 6 Ocak tarihinde yürürlüğe girmiş olan 473 sayılı KHK ile özelleştirme uygulamaları ile ilgili karar organı “kamu ortaklığı yüksek kurulu” olarak değişiklik yapılmıştır. Özelleştirme kapsamında yapılan düzenlemeler bir takım genel esasların oluşturulmasından ileri gidilememiştir. Özelleştirme uygulamalarının ihtiyacı olan sağlam bir yasal çerçeve yapılamamıştır. 11 Mayıs 1994 yılında yürürlüğe giren ve devletin özelleştirme düzenlemelerini yapması için yetki sunan 3987 sayılı yetki yasasına dayanılarak çıkarılmış olan 530, 531, 532 ve 533 sayılı kanun hükmündeki kararnameler 6 Haziran 1994 yürürlüğe 546 sayılı KHK ise 7 Temmuz 1994’de resmî gazete yayımlandıktan sonra yürürlüğe girmiştir (Arik, 2010: 24-25).

3987 sayılı yetki kanununa dayanılarak çıkarılmış olan 530, 531, 532, 533 ve 546 sayılı KHK’ların iptali veya durdurulması ile ilgili anayasa mahkemesine başvurulması sonucunda anayasa mahkemesi tarafından ilgili KHK’lar iptal edilmiştir (Kudubeş, 2015: 104).

Özelleştirmelerin ekonomilerin dinamiklerine çok büyük etkisi olduğu toplumun refahının değişmesini sağlayan bir uygulamanın daha güçlü temellere dayanan yasal düzenlemelerin yapılması ile mümkündür. Birçok özelleştirme uygulamaları mahkemelere başvurulması sonucunda iptal ettirilmiştir. Bunun nedeni ise sağlam bir yasal düzenlemelerin olmamasındandır. Bunun üzerine yasal düzenleme çalışmalarına başlanmıştır. 4046 sayılı “özelleştirme uygulamalarının düzenlenmesi ve bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun” 1994 yılında resmî gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Arik, 2010: 25).

4046 sayılı kanun ile bir önceki mevzuatta yapılan değişiklikler ve yenilikler

aşağıdaki gibidir (danacı, 1996: 158-173):

- Özelleştirmenin kapsamın genişletilip, iktisadi devlet teşekkülleri ile bunların bağlı ortaklıkları, kuruluşları, işletmeleri ile iştiraklerindeki kamu paylarının yanı sıra diğer bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının da özelleştirilmesini sağlayan düzenlemeler getirilmiştir.
- 4046 sayılı kanun ile özelleştirme yüksek kurulu oluşturulmuştur. İlgili kanunda özelleştirme yüksek kurulunun görev ve yetkileri belirtilmiştir
- 4046 sayılı kanun ile Özelleştirme uygulamalarına yönelik ilkelere açıklık getirilmiştir
- Özelleştirme yöntemleri, ihale yöntemleri ve değer tespitine açıklık getirilmiştir
- Özelleştirme yöntemleri ile ilgili olarak ta kiralama, satış, mülkiyetin gayri aynı hak tesisi, işletme hakkı verilmesi ve gelir ortaklığı modeli öngörülmüştür
- Değer tespiti konusunda ise uygulanacak yöntemler belirlenmiştir. Bu yöntemler indirgenmiş nakit akımları, defter değeri, temettü verimi, net aktif değeri, tasfiye değeri, amortize edilmiş yenileme değeri, fiyat/kazanç oranı, piyasa değeri/defter değeri, piyasa kapitalizasyon değeri, fiyat/nakit akım oranı ve ekspertiz değeridir.
- 4046 sayılı kanun ile ihale usulleri de belirlenmiştir. Bunlar kapalı teklif usulü, açık artırma usulü, pazarlık usulü, açık teklif usulü ve belirli istekler arasında kapalı teklif usulüdür
- Stratejik nitelikte olan kuruluşlarda ise kamunun imtiyazlı hisse bulundurulması gerektiği öngörülmüştür
- 4046 sayılı kanun ile özelleştirme idaresi başkanlığı oluşturulmuştur. Görev ve yetkileri sayılmıştır
- Özelleştirme fonu oluşturularak kaynak ve kullanım alanları belirtilmiştir
- İşsizliğin tazmine ve önlenmesine yönelik önlemler öngörülmüştür. Bunlar iş kaybı tazminatı ödenmesi, sosyal yardım zammı, erken emeklilik teşviki ve emekli ikramiyesi farkı ödenmesi, kadro ihdası, kuruluşlardaki personel nakli gibi önlemler yer almaktadır.

1994 yılında çıkarılan 4046 sayılı kanun: Bu kanun ile özelleştirme idaresi başkanlığının ve özelleştirme yüksek kurulunun oluşturulmasına, bunların yetki ve görevlerinin belirlenmesine ilişkin hükümleri, kamu ortaklığı fonu ve özelleştirme fonu

kurularak bu fonlardaki kaynakların nasıl kullanılacakların belirlenmesine ilişkin hükümler, özelleştirme uygulamalarına yönelik hükümler ve özelleştirme kapsamında olan kuruluşlarda hizmet akdine sayılı çalışanları, özelleştirme sonucunda işsiz kalabilecek olanlara sosyal ve mali haklarının sağlanmasının ve bu kuruluşlarda çalışan kamu personellerinin özlük ve sosyal haklarına yönelik hükümleri kapsamaktadır (Arik, 2010: 25).

4046 sayılı kanunun varlık satışı yolu ile yapılacak özelleştirme ihalelerinde kapalı teklif, açık artırma ve pazarlık usullerinden birisinin uygulanmasına satış yöntemi dışında bulunan yöntemlerde ise özelleştirilmesi düşünülen kuruluşun sahip olduğu varlıkların niteliği, görmüş olduğu hizmetlerin özelliği, yapısı, hukuki durumu ve değer tespit sonuçlarına göre pazarlık veya açık artırma usullerinden idare tarafından belirlenecek usullerden biri uygulanacaktır. Özelleştirilmesi düşünülen kuruluşların değer tespitlerinin belirlenmesinde idare tarafından oluşturulacak olan değer tespit komisyonları tarafından yapılacaktır. Özelleştirme neticesinde elde edilen gelirlerin genel bütçe harcama ve yatırımlarında kullanılmaması kararlaştırılmıştır. Diğer yandan yasa ile yerel yönetimlerdeki özelleştirme uygulamaları da kapsama dair edilmiştir (Kaya, 2020: 31).

4046 sayılı kanunda özelleştirme uygulamalarına yönelik ilkeler aşağıdaki gibidir:

- Doğabilecek istihdam azalmaları ile ilgili olarak mevcut kanunlarda ve toplu iş sözleşmelerinde öngörülen tazminatlara ek olarak “iş kaybı tazminatının” verilmesi
- Kuruluşların özelliklerine ve içinde bulundukları şartlara göre özelleştirme yöntemlerinin belirlenmesi,
- Özelleştirme uygulamalarında elde edilecek gelirin genel bütçe harcama ve yatırımlarında kullanılması,
- Oluşabilecek tekelleri bir yapının olumsuz etkilerinin önlenmesi,
- Mülkiyetin yaygınlığının yanı sıra, yönetimin sorumluluk ve yetkilerini üstlenebilecek ortaklık grubunun temini,
- Stratejik konularda devletin sahip olacağı imtiyazlı hisse oluşturulması,
- Tabi kaynakları, belli bir süre için sadece işletme hakkının verilmesi suretiyle özelleştirilmesi,

- Özelleştirme işlemlerinin değer saptaması da aleniyet içinde yürütülmesi,
- Özelleştirme uygulamalarında, milli güvenlik ve kamu yararının gerektirdiği durumlar hariç, kamu kurum ve kuruluşları ile mahalli idarelere devir yapılmamasıdır

5398 sayılı kanun 03.07.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile 4046 sayılı kanunun ismi değiştirilerek “özelleştirme uygulamaları hakkında kanun” olmuştur. Bu kanun ile yapılan bir başka değişiklik ise değer tespit sonuçlarının kamuoyuna açıklanması esasına açıklık getirilmiş, uygulamasında sıkıntılar olan iştirak ya da hisselerinin özelleştirilmesinin kolaylaşması sağlanmıştır. Özelleştirme uygulamalarında ihale usulleri arasında bulunan belirli istekliler arasında ihale usulü daha anlaşılır şekilde tekrardan tanımlanmış ve ihale usullerinin işlerliğini artırmak amaçlanmıştır. Özelleştirme programı içinde bulunan kuruluşların hazırlık amaçlı birleşme, bölünme ve yeniden yapılandırılmalarında yaşanan zorluklar giderilmiş, iş kaybı tazminatı ile nakle tabi olan personelin nakline ilişkin hükümlerde uygulamada yaşanan ve hukuki zorluklara sebep olan bazı hususlar yeniden düzenlenerek hukuki karışıklıklar ortadan kaldırılmıştır (Kaya, 2020: 31).

1.5.2. 24 Ocak 1980 Kararları

Türkiye ekonomisinde önemli bir değişim öngören 24 Ocak kararları ile yeni yapısal dönüşüm başlamış oldu. 24 Ocak 1980 tarihinde dönemin 1979 tarihinde başbakanlık müsteşarlığı görevine getirilen Turgut Özal tarafından yapılmıştır. Bu program ile ilgili olarak Turgut Özal şu sözleri söylemiştir: ‘Türkiye’de yeni bir ekonomi modeli uygulamaktayız, bu model Türkiye’nin dış dünya ile entegrasyonudur, Türkiye gerek sanayi gerek ekonomi bakımından dışa açılmalıdır.’ (Yılmaz, 2015: 34)

Devletin ekonomideki payının azaltılarak liberal ekonomi modeli öngören bu program ana hatları aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2015: 34):

- Yerli paranın devalüasyonlarla gerçek değerine getirilecek ve bundan sonra kontrollü bir şekilde dalgalanmaya bırakılacak,
- Ekonomideki devletin payı azaltılmasına yönelik önlemler alınacak ve özel kesimin payı artırılması sağlanarak ön plana çıkarılacaktır,
- Sübvansiyonlar ve destekleme alımları kaldırılacak,
- İhracat yapan sektörlerle göre farklı farklı teşvik sistemi oluşturulacak ve ithalatla

ise kademeli olarak liberalize edilecek,

- Dış ticarete serbestleşme sağlanarak yabancı sermaye sahiplerinin ülkeye gelmeleri teşvik edilecektir.

24 Ocak kararları toplumun acı reçete olarak isimlendirdiği kararların uygulanabilmesi demokratik ortamda mümkün olamamış ve olağanüstü-askeri yönetime ihtiyaç duyulmuştur. O zamanın milli güvenlik konseyi başkanı olan Kenan Evren 24 Ocak kararları ile ilgili olarak 1991 yılında gazeteye verdiği demeçte: “eğer 24 Ocak kararları denen kararların arkasından 12 Eylül dönemi gelmemiş olsaydı o tedbirlerin fiyasko ile sonuçlanacağından hiç şüphem yoktu. Böyle sıkı bir askeri rejim sayesinde o tedbirler meyvesini vermiştir.” sözleri ile 24 Ocak kararlarını yorumlamıştır (Öztürk, 2006: 41).

12 Eylül darbesi ile birlikte dışa açık, özel sektörün payının büyümesini amaçlayan, devletin piyasadaki payının azalmasını ve ekonomiden devletin elinin çekilmesini hedefleyen, dünya bankasının kredileri ile finanse edilen 24 Ocak kararlarının amaçları aşağıdaki gibidir (Kudubeş, 2015: 123):

- Ülkedeki dış ticaretin geliştirilmesiyle birlikte serbestleştirilmesi
- İç fiyatların belirlenmesinin piyasa ekonomisi aracıyla yapılmasına
- Para miktarına denetlenmesi
- Dış ticaret serbestisi ile doğru orantılı olarak döviz piyasası ve sermayesi girişlerinde serbestleşme
- Faizlere serbestlik getirilmesi
- Sermayedarların daha esnek hareket etmesinin sağlanması amacıyla sermaye üzerinden alınan vergilerin hafifletilmesi
- Piyasada devletin payının küçültülüp kit’lerin özelleştirilmesi

1980-1983 yılları arası dönemde kendine has koşullar nedeniyle özelleştirme pek gerçekleştirilememiştir. 1983 yılında iktidara gelen Turgut Özal hükümeti ile özelleştirmeye yönelik adımlar atılmaya başlanmıştır. Kamuoyu oluşturma ve yasal çerçevede düzenlemeler yapılması çalışmaları artmıştır. Yeni gelen Turgut Özal hükümeti ekonomideki sorunların en büyük sebebinin KİT’lerin olduğunu ve özelleştirilmesi gerektiğini açıklamıştır. Ve böylece özelleştirme uygulamaları yavaş da olsa başlamıştır. Özelleştirme bağlamında gerçekleştirilen ilk kurum ise gelir ortaklığı

senetleri oldu. Teknik bakımdan özeleştirme uygulaması olmamasıyla birlikte, tasarruf sahiplerinin dikkatlerini çekmek ve ilgilerini özelleştirmedeki hisse senetlerinin satışlarına yönlendirmek için yapılmıştır (Tümer, 2004: 78).

Özelleştirme öncesi hazırlıkların yapılması için dönemin hükümeti tarafından 2 Amerikan ve 5 İngiliz firmaları ile görüşmeler yapılmış ve Amerikan morgan guaranty trust company of new york firması ile devlet planlama teşkilatı arasında anlaşma yapılmıştır. Bunun sonucunda ise 1986 yılında master planı oluşturulmuş ve plan Türkiye sınai kalkınma bankası, sınai yatırım ve kredi, yatırım finansman A.Ş. ve Price waterhouse/muhammed A.Ş. isminde 4 kuruluş tarafında yürütülmüştür (Aktan, 1994 aktaran Kurt, 2018: 97-98).

Master planı özelleştirmenin önünde büyük engeller olmadığını belirterek, Türk hava yolları, uçak sanayi anonim şirketi, YEMSAN ile Türkiye çimento ve toprak sanayi anonim şirketi gibi kuruluşların 2 yıl gibi bir süre içinde özelleştirilmesinin uygun olduğunu söylemiştir. Serbest piyasaya geçiş ile tekel statüsünde bulunan kitlerin bazılarının bu statüden çıkarılması gerektiğini söylenmiştir. Örnek vermek gerekirse ÇAYKUR'un çay üretim ve dağıtım tekeli 1984 yılında TEKEL'in ise sigara üretme ve dağıtım tekeli 1991 yılında şeker fabrikalarının şeker üretim ve dağıtım tekeli 1995 yılında kaldırılmıştır (Kurt, 2018: 98).

24 Ocak kararlarından sonraki yıllarda devlet bütçesinde fazla yüke sahip olan KİT'ler için kısa vadeli çözüm yollarına gidilmiştir. KİT fiyatları serbest bırakılmıştır. Uzun vadeli dönemde ise kitlere yönelik kesin bir çözüm yolu olarak özelleştirme gündeme gelmiştir. Özelleştirme V. Beş yıllık kalkınma planı ile birlikte kalkınma planları arasına bir hedef olarak girmeyi başarmıştır. Kalkınma planında KİT'lere bağlı olan bazı işletmelerin, hisse senetleri satışı ile halka açılmasının sağlanması ve özel sektörün hâkim olduğu alanlar ise yeni yatırımların yapılmayacağı bir politika yolu benimsenmiştir (Gülsözlü, 2004: 89).

Master Planındaki Özelleştirmenin Hedefleri ile Genel ve Özel Faaliyet Alanları Kit'lerin Reformu ve Diğer Bazı Konular Masaya Yatırılarak Aşağıdaki Konular Ortaya çıkarılmıştır (The Morgan Bank, 1986 Aktaran Kurt, 2018: 98-99):

- Verimliliğin yükselmesi,
- Pazar güçlerinin ekonominin canlandırılması için imkân tanınması,

- Halka açık olan şirketlerin teşvikinin sağlanması,
- Sermaye piyasasına önem verilerek gelişmesinin sağlanması,
- Devletin KİT'lere sağladığı kaynakların en aza indirilmesi,
- Dolaylı vergilerin ve tekelci fiyat uygulamasının azaltılması,
- Yeni teknolojik yönetim tekniklerinin kullanımının teşvik edilmesi,
- Çalışan kesime hisse senedi verilmek yoluyla performanslarının artmasının sağlanması,
- Kamu ve özel sanayi kuruluşları arasındaki iyileştirmelerin sağlanması,
- Sermaye yatırımlarındaki iç karlılık oranlarının artırılması,
- Devlete daha fazla gelir kazandırılarak ekonominin geliştirilmesi
- Kamu çalışanlarının yönetmelik ve politika konularında çalışmalarına yönelik teşvikler sağlanması.

24 Ocak kararlarının kısa, orta ve uzun vadeli amaçları bulunmaktadır. Kısa vadeli amaçları enflasyonist gidişatın kontrol altına alınması, ülkenin dış açıklarının kapatılması, üretimin önünü tıkayan kısıtlıların ve mal arzında meydana gelen tıkanıklar giderilmesiyle ekonominin tekrar işlerlik kazandırılması, kaynak kullanımının ekonomik kurallara uygun olarak daha verimli olarak yapılması ve kamu ekonomisinin disiplinli hale getirilmesi amaçlanmıştır (Köse, 2000: 28)

Orta ve uzun vadeli hedeflerdeki temel hedef ekonominin dışarıdan hiçbir destek gereksizsin kendi imkanları dahilinde bir yapıya sahip olmasını sağlamak ve bir daha ekonomik bunalımlar yaşamaması için gerekli olan yapısal dönüşümleri meydana getirmektir. İthal ikameci politikalar bırakılarak ihracat yönelik politikalara geçilmiştir. Ekonomi için doğru kararlar alınmasının önünü tıkayan sapmaların ve kısıtlamaların kaldırılmasını amaçlanmış ve ekonominin daha verimli bir şekilde işleyebilmesi için kamuda köklü değişikliklere gidilmesi yönünde birkaç kararlar alınıp uygulamaya konulmuştur (Köse, 2000: 28).

Orta ve uzun vadede yapısal dönüşüm hedeflerinin gerçekleştirmek için alınan tedbirler şunlardır (Köse, 2000: 30):

- Reel faiz uygulamasına geçilmiştir,
- Esnek kur politikasına geçilmiştir,
- Yabancı sermaye sahipleri teşvik edilerek gelişleri özendirilmiştir,

- Dışa dönük, açık bir ekonomik yapı oluşturulması benimsenmiştir,
- KİT'lerin fiyatlarındaki idari kararlar tespiti yöntemi terk edilmiş, devlet destekleri azaltılmış, temel mal ve hizmet kapsamı daraltılmış ve bunun dışında kalan ürün fiyatlarının piyasanın şartlarına ve maliyetlerine göre kuruluşların belirlemesi gerektiği zaman tespit edilmesi ilkesi getirilmiştir,
- İhracatta yönelik sanayileşme politikası desteklenmiştir,
- Devletin ekonomiye müdahalesi en alt düzeye indirilmiş ve piyasa kurallarının hâkim olması benimsenmiştir,
- Devlet altyapı yatırımlarına ağırlık vermiş, imalat ile ilgili yatırımlar ise özel sektöre bırakılmıştır.

1.6.Özelleştirmenin İlkeleri

Özelleştirmenin ilkelerini aşağıdaki maddelerdeki gibi sıralayabiliriz (Tombul, 2010: 27-28):

- Özelleştirme iktidarda bulunan hükümetlerin istedikleri gibi yapılabilecek bir eylem değildir ve olmamalıdır. Özelleştirmenin yapılmasına ilişkin kural ve prosedürler önceden hazırlanmalı ve uygulamaya konmalıdır.
- Günümüzde genel kabul görmüş olan özelleştirme temel ilkeleri hukukun temel ilkelerine bağlı olarak sosyal ve ekonomik gelişmeleri de içine alarak ve demokratik kurallarca oluşturmaya çalışılmalıdır.
- Yapılan özelleştirme ile sosyal ve ekonomik hayatta istikrarsızlık yaratmamalı, mümkünse sosyal bir ortak görüş birliğine dayanmalıdır.
- Özelleştirme kuruluşun gerçek değeri üzerinden yapılmalıdır. Görünen değer ile gerçek değer arasında ciddi derecede farklılıklar olan KİT'ler mevcuttur. Gerçek değerlerin ölçülmesinde değerlemenin çok iyi yapılması büyük önem arz etmektedir.
- Gerçek değeri tanımlamak gerekirse malın satıldığı anda ki, satıldığı yerde bulunabilecek en uygun veya en yüksek değer olarak tanımlanabilir.
- Borsanın güçlü olduğu yerlerdeki işletmelerin AŞ haline dönüştürülerek payları burada makul esaslarla satarak, tartışma yaratılmaması için gerçek değeri belirlemekte en uygun biçimdir.
- Özelleştirme yapılırken hazırlık aşaması çok iyi bir şekilde yapılmalı, kararsızlık ve belirsizlik oluşturabilecek durumlardan uzak durulmalıdır.

- Özelleştirme her ülkenin kendi ekonomik denge hesabına uygun olmalı, ülke içi veya ülke dışı bir güç tarafından etkilenmemelidir. Bu ilke özelleştirmenin genel olarak kamuoyundan kabul görmesini sağlamakta, uzun vadeli olmasının ve kamuoyu tarafından destek görmesi oldukça önem arz etmektedir.
- Tekel olan kuruluşlarda ise özelleştirme yapılırken tekel niteliğini sürdürmemesi için koşullar hazırlanmalıdır. Rekabetin oluşabilmesi için piyasaya yeni işletmelerin girmesi de teşvik edilmelidir.
- Özelleştirme yapılırken tüketicinin de korunmasına yönelik ve tam rekabetin oluşmasını sağlayacak yasalar oluşturulmalı ve düzenleyici ve denetleyici kurumlar oluşturulmalıdır.

Özelleştirme yapılırken çoğunluğun kararı ile birlikte tarafsız bir şekilde ele alınmalıdır. Devletin yöneten yahut özelleştirmeyi yapmayı düşünen partilerin fikirleri ne yönde olursa olsun özelleştirmede ortak noktada birleştirilecek bir görüş birliği oluşturulmalıdır. Özelleştirme neticesinde vatandaşların lehlerine yarar sağlayacak sonuçlar doğurması ve devletinde vatandaşlarına sosyal açıdan zarar görmesinin önüne geçmesi gerekmektedir. Özelleştirmenin sosyal açıdan ilkeleri aşağıdaki gibidir (Malkoç, 2009: 14):

- Temel mal ve hizmet üreten kamu iktisadi teşebbüslerin özelleştirmesi halinde tüketicinin korunması açısından tedbirlerin alınması gerekmektedir. Özelleştirmenin neticesinde ürünün kalitesinde bozulma veya fiyatlarında artışlar ortaya çıkabilir. Devletin özelleştirmiş olduğu işletmelerdeki kalite, sürekli mal sunumu, fiyat, ölçekler ve diğer standartlar için tedbir alması gerekebilir
- Özelleştirme neticesinde kuruluşu alan kişilerce maliyetlerinin azaltmak için çalışanlarına hiçbir sosyal destek olmaksızın işten çıkarılmalarının önüne geçmek için devletin bu yönde tedbirler alınmalı ve işsizliğe yol açılmamalıdır.

1.7. Özelleştirmenin Faydalı Yönleri ve Sakıncalı Yönleri

1.7.1. Özelleştirmenin Faydalı Yönleri

Özelleştirilecek kuruluşların anonim şirkete dönüşmesi sağlanarak verimliliğin artmasına ve ekonomik gelişmeye önemli bir katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda sermayenin tabana yayılması sağlanacak, ekonomiye bir etkisi olmayan değerli madenlerin ve gayrimenkule yatırılan gelir sağlamayan yatırımların, ekonomi içine katkı

sağlayarak dönüştürülmesi ile yatırıma dönüştürülmesi sağlanmış olacaktır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin borçları ve yatırımlarını finanse etmek yerine, vatandaşın ihtiyaçlarına göre altyapı yatırımları finanse edilecektir. Özelleştirme neticesinde piyasadaki kararlar serbest rekabet düzeni içerisinde alınacaktır. Ekonomi canlılık kazanarak verimliliğin artması sağlanacak ve piyasadaki durgunluk azalacaktır. Bu sayede tüketicilere kaliteli hizmet ve ürün sunulacaktır. Özelleştirmiş olan kuruluşlar piyasaya göre hareket ettiğinden dolayı piyasada oluşacak taleplere göre faaliyet yapacağından tüketicinin istekleri üst düzeyde karşılanacaktır. Özel sektördeki firmalar tüketici tercihlerine göre uygun sayı ve çok çeşitli ürünler üreterek kar sağlama ve büyüme hedefleri ekonomi için büyük bir güç olacaktır. Özelleştirme neticesinde serbest rekabet ortamı oluşacaktır. KİT'lerin özelleştirilmesi ile birlikte KİT'leri kendilerine rakip olarak gören firmalar özelleştirme sonrası daha ucuz ve kaliteli ürünlerle hizmet vermek isteyeceklerdir. Bu arada ülkeye yeni teknolojilerin girmesi hızlanacak, dış rekabet gücünün artması ile birlikte ihracatında artması sağlanacaktır. Sermayenin tabana yayılmasıyla ülkede demokrasinin güçlenmesine olumlu bir etki sağlayacaktır (Güney, 2013: 317).

1.7.2. Özelleştirmenin Sakıncaları

Özelleştirme ile doğal tekellerin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Fakat özel sektördeki bir işletmenin bu tekel gücünü kötü amaçlı kullanma ihtimali daha yüksektir. Devletin olmadığı bir ekonomik alanda özel sektör tek başına kalmaktadır. Ve bu tek başına kalma durumunu kötüye kullanabilir. Tekel durumu ile ilgili yasal sınırlamalar konmadığı durumda özelleştirme sonucunda tüketicilerin hayat standartlarında düşüş yaratabilmektedir. Yani özelleştirme ile işletme kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilecek fakat bunun tüketiciye bir faydası olmayacaktır. Bunun nedeni özel sektörünün ilk temel amacı kardır. Dolayısıyla özelleştirilmiş olan firmanın ilk amacı hemen kar sağlamak olacaktır. Devletin KİT'ler vasıtasıyla gerçekleştirdiği sosyal amaçlı kamu hizmetleri zarar görmektedir. Kamu hizmeti sağlayan kurumların özelleştirildikten sonra ortaya çıkması muhtemel olan boşlukları ekonomik tedbirlerle yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Güney, 2013: 317).

Özelleştirmenin bir diğer sakıncası ise işçilerin tazminatları ödenerek işten çıkarılmaları önemli bir problem oluşturmaktadır. Bunun önlenmesi için çok sayıda olan personelin aynı işletme içinde ek üretim yapmasına yönelik yeniden örgütlenmesi, norm

kadroları yapılarak iş değeriendirilmesi uygulaması yapılması veya mülkiyette sahip olabilecek olan özel sektör yönetimlerindeki öteki işletmelere transferi yöntemlerinden biri uygulanabilir. Özelleştirme neticesinde ortaya çıkan işsizliğin ortadan kaldırılabilmesi için sektördeki sınırlamaların kaldırılması ve özellikle çok sayıda küçük işletmelerin kurulmasının önü açılarak yeni iş imkanları yaratılabilecekleri ileri sürölmektedir (Güney, 2013: 317-318).

Bazı durumlarda özel sektörün piyasadaki değeriilerine bakılacak durumlar olacaktır. Fakat bu durumlar kısa vadeliidir. Her ülkenin kendine göre uzun vadeli plan ve menfaatleri bulunmaktadır. Bunları özel sektöre bırakılması uygun değildir. Bugün böyle bir furya ortada olmaktadır. Fakat bu furya ileride ortadan kalkacaktır (Kurt, 1994: 24).

İKİNCİ BÖLÜM: FUTBOL EKONOMİSİ

2.1.Futbolun Tanımı

Futbolun tarihsel gelişimine baktığımızda milattan öncesi zamanlara kadar dayanmaktadır. Milattan önce ne zaman nasıl ortaya çıktığına dair net bir bilgi bulunmamaktadır. O zamanlarda Romalıların oynadığı oyun futbola çok benzemekteydi. Milattan önce 600'lü yıllarda bu oyuna Harpastum ismi vermişlerdir. Eğlenmek amaçlı oynadıkları bu oyun birçok kaynakta adı bulunmaktadır. Orta Asya'da futbola benzeyen iki direk arasına bir topun geçirilmeye çalışılmasına dayayan bir oyun askerlerin çeviklik için kullanılmaktadır. Orta Asya da bu oyunu oynatan Çin imparatoru Huang-ti milattan önce 2500 yıllarda bu oyunu askerlerine idman olarak yaptırdığı kaynaklarda geçmektedir (MEB, t.y: 4)

Çinli bir yazarın kitabında orta Asya da bulunan Türklerinde futbol oyununa yakın bir oyunu tapınmak için kullandıkları avlularda karışık kızlı erkekli oynadıklarından bahsetmektedir. Kaşgarlı Mahmut ise orta Asya Türkleri için Divan-ü Lügat-it Türk adlı kitabında Tepük ismi verdikleri futbolu andıran bir oyun oynadıklarına değinmiştir. Günümüzdeki futbola gelirsek ismini İngilizce "foot" (ayak) ve "ball" (top) kelimelerinden oluşmuştur. Futbolun kurallara bağlanması İngiltere'de 19.yy. sonlarını bulmuştur. 1863 yılında kurulmuş olan futbol birliği bu kuralları oluşmasını sağlamıştır. Futbol oyununda bazı şeyler oyunun sert oynanması, kırıcı ve acımasız hareketler gibi hareketler yasaklanmıştır. Bunula birlikte İngiltere'den Avrupa'ya yayılmaya başlayan futbol kısa bir sürede dünyanın birçok yerinde oynanan bir oyun haline geldi. 1904 yılında FIFA kurulmasından sonra, 1930 yılında ilk dünya kupası organizasyonu yapıldı (MEB, t.y: 4)

Futbolun ortaya çıkışı eğlence vakit geçirme güç gösterilerinde bulunma dayanıklılıklarını gösterme aracı olmuştur. Futbolun günümüzde eğlenceden çok başka yerlere yönelmesinde uluslararası kurumların kurulması ve futbolun bir kalıp haline sokulmaya çalışılmasının bir sonucudur.

Ülkemizde futbol 19. yy. sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Osmanlı devleti döneminde balkanlarda Selanik te başlayan futbol giderek yayılmış ve Bornova çayırılarına kadar uzanmıştır. İzmir de futbol yayılması ile bir salgın gibi İstanbul'a da uzanmıştır. İlk maç ise İzmir de gelen karma ile İstanbul'daki karmanın maç yapması

Türk topraklarındaki ilk futbol maçı olarak tarihe kazınmıştır. FIFA'nın kurulmasıyla başlayan uluslararası kuruluşa birçok ülke federasyon kurarak üye olmuştur. Türkiye'nin 1923 yılında Türkiye futbol federasyonunu kurması ve ardından da FIFA'nın 26. Üyesi olmuştur. Türk milli takımı yurtdışındaki ilk maçını 1924 Paris olimpiyatlarında Çekoslovakya ya karşı oynamış ve karşılaşmayı 5-2 bir skorla kaybetmiştir (TFF.ORG)

Futbolun tarihindeki önemli notlar aşağıdaki gibidir (MEB, t.y: 5):

- 1872 yılında ilk milli maç İngiltere ile İskoçya arasında oynanmıştır
- 1876 yılında futbola köşe vuruşu kuralı eklenmiştir
- 1882 yılında ise futbol kurallarının belirleyen International Board kurulmuştur
- 1891 yılında ise futbola penaltı kuralı eklenmiştir
- 1899 yılında ise futbolun oyun süresi 90 dakika olması belirlenmiştir
- 1903 yılında ise liglerde averaj sistemi getirilmiştir
- 1908 yılında ise futbol ilk kez Londra olimpiyat oyunlarına alınmıştır

Futbol denince akla İngilizlerin gelmesi futbolun İngiltere'de ortaya çıkmasının ve gelişmesinin bir sonucu olmuştur. İngilizlerin futbolu gelişmesine katkıları ve profesyonel açıdan kulüplerin kurulması futbolun İngiltere'de gelişimini hızlandırmıştır. Diğer ülkelerde ise futbol İngiltere'den dalgalar halinde kitlesel olarak yayılmış ve popüler bir oyun olmuştur.

Türkiye futbol tarihinde kronolojik sıraya göre TFF kurulmasına kadar olan gelişmeleri aşağıdaki gibidir (Tanış, 2015: 15-16):

- 1890 yılında ilk futbol maçının İngilizler arasında oynanması
- 1894 yılında ise İzmir'in Bornova ilçesinde "football and rugby" kulübünün kurulması
- 1897 yılında ise İzmir'de bulunan İngilizler ile İstanbul'daki İngilizlerin rugby ve futbol oynamak için yılda bir kez bir araya gelmişlerdi
- 1899 yılında ise tamamı Müslüman Türklerden oluşan ilk yerli kulüp olan black stockings kulübünün daha kurulamadan kapatılması
- 1901 yılında ise yerli bir kulüp olan Kadıköy kulübü kurulamadan kapatılmıştır
- 1903 yılında İstanbul ligi kurulmuş. Beşiktaş jimnastik kulübü kurulmuştur
- 1905 yılında Galatasaray spor kulübü kurulmuş ve 1905/06 sezonunda İstanbul

futbol ligine katılmıştır

- 1907 yılında ise Fenerbahçe spor kulübü kurulmuş 1908 yılında ise İstanbul futbol ligine kabul edilmiştir
- 1909/10 yıllarında ise Beykoz, Vefa, Süleymaniye, Türk İdman Ocağı, Anadolu, Hilal, Türk Gücü, Nişantaşı, Anadolu Hisarı, Rambers ve Progress, Telefoncular kulüplerinin İstanbul futbol ligine kabul edilmemişlerdir
- 1910 yılında İstanbul futbol ligi dağılmış ve Galatasaray, Strugglers ve Progress ve Fenerbahçe'nin katılımları ile İstanbul futbol kulüpleri ligi oluşturulmuştur
- 1912 yılında ise İzmir şehrinde Karşıyaka Spor kulübü kurulmuştur
- 1913 yılında İstanbul futbol kulüplerine alınmayan okul kulüpleri cuma günü maçlarını oynayacaklarından dolayı Cuma liginin oluşturmuşlardır
- 1914 yılına gelindiğinde ise İzmir'de Altay spor kulübü kurulmuştur.
- 1919 yılında Türk İdman Birliği kurulmuştur
- 1920/22 yılları arasında ise yabancı kökenli takımların Pazar liginin kurmaları Anadolu'daki çeşitli illerde ligler kurulmuştur. Ancak Anadolu'da il ve yakın iller ölçeğinde futbol takımlarının arasında oynanan maçlar mahalli ligler statüsünde sürmekteydi. 1923/24 yılında İzmir futbol ligi, Trabzon futbol ligi, Ankara futbol ligi, 1920/21 Eskişehir futbol ligi 1923 yılında ise Adana futbol ligi bu sürece örnekler teşkil etmektedirler
- 1922 yılında ise Türkiye idman cemiyetleri İttifakı'nın kurulması
- 1923 yılında ise İzmir'de Altınordu spor kulübü kurulmuştur
- 1923 yılında ise Türkiye futbol federasyonu kurulmuş ve aynı yıl içinde FIFA'ya üyeliği kabul edilmiştir.

Türkiye futbol federasyonunun kuruluşuna kadar geçene süreçte Türkiye'de futbol kulüplerinin kurulması ya da kurulamadan kapatılması olayları çokça rastlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonraki süreç Türk futbolu için daha iyi gelişmeler yaşanmıştır. Federasyonun kurulmasından özerklik kazanmasına kadar geçen süreçteki gelişmeler kronolojik olarak aşağıdaki gibidir (Tanış, 2015: 17):

- 1925 yılında İzmir'de Göztepe spor kulübü kurulmuştur
- 1930 yılında İzmir'de İzmirspor spor kulübü kurulmuştur
- 1936 yılında Türk spor kurumu kurulmuştur

- 1938 yılında beden terbiyesi genel müdürlüğünün kurulması
- 1940 İstanbul, Ankara, İzmir ve 1941 yılında Eskişehir futbol takımlarının katılımları ile deplasmanlı lig organizasyonu başlatılmıştır
- 1943/50 yılları arasında ise deplasmanlı ligin “maarif mükafatı” ve “milli eğitim mükafatı” adıyla sürdürülmesi
- 1950 resmi olarak profesyonel liglerin kurulması
- 1950/51 İstanbul profesyonel liginin kurulması
- 1952/53 Adana profesyonel liginin kurulması
- 1954/55 Ankara profesyonel liginin kurulması
- 1955/56 İzmir profesyonel liginin kurulması
- 1959 Türkiye ulusal profesyonel futbol liginin kurulması
- 1963 Türkiye ulusal profesyonel futbol II’nci liginin kurulması
- 1967/68 Türkiye profesyonel III’üncü liginin kurulması 1979/80 döneminde ise ligdeki olaylar nedeniyle lağv edilmesi
- 1984/85 Türkiye ulusal profesyonel futbol III’üncü liginin yeniden kurulması
- 1992 yılında TFF’nin özerk bir kurum haline gelmesi

2.1.1.Futbolun Paydaşları

Futbolun paydaşları arasında en önemli olanı uluslararası futbol federasyonlar birliğidir. İngilizce kısaltmaları ile FIFA İsviçre yasalarına göre yönetilmektedir. 1904 yılında kurulmuş olan FIFA’nın 208 ülke üyesi bulunmakta ve merkezi İsviçre’nin Zürih kentindedir. FIFA’nın amacı futbolun sürekli olarak gelişmesini sağlamaktır. FIFA’nın çalışanları 35 ülkeden 310 kişi çalışmaktadır. Genel kurulu (yasama organı), genel sekreterlik (idari organ), yürütme kurulu (yürütme organı) ve komitelerden (yürütme Kurulu’na yardımcı olan) oluşmaktadır (Ünüvar, vd., 2010: 17).

Aşağıdaki şekilde FIFA’nın temsil ettiği 4 önemli temel amacı bulunmaktadır. FIFA futbolu bu 4 ilke üzerinde kurgulamıştır ve amaçlara sağdik kalarak futbolun özüne ve yapısının bozulmasını engelleyici kararlar alabilmektedir. Bu ilkeler futbolun özünün yapı taşlarını oluşturmaktadır.



Şekil 5. FIFA'nın Temsil Ettikleri

Kaynak: Ünüvar, vd., 2010: 18-19

Futbolun diğer önemli paydaşı ise Avrupa futbol federasyonları birliğidir. Avrupa'daki devletlerin yanı sıra İsrail, Kıbrıs, Kazakistan, Gürcistan, Ermenistan, Rusya ve Azerbaycan'ı içine alan ülke federasyonlarında oluşmaktadır. Kısa adı UEFA olan kurumun resmi dilleri ise İngilizce, Almanca ve Fransızcadır. UEFA'nın merkezi İsviçre'nin Nyon kentinde bulunmaktadır. FIFA'nın içerisinde yer alan en büyük konfederasyon UEFA'dır. Sportif ve mali yapısı oldukça güçlüdür. Futbolun önemli yıldızlarının bulunduğu ligleri içinde barındırmaktadır. Milli takımlar açısından da bakılırsa en güçlü ülkeler yine UEFA'nın içerisinde bulunan ülkelerdir (tr.wikipedia.org)

UEFA'nın da kendi içerisinde ve dışında paydaşları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda verilmiştir. Paydaşlar UEFA için çok büyük önem teşkil etmektedir. Bu paydaşlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 5. UEFA'nın paydaşları

Takımlar	FIFA
Sponsorlar	EFFL
Futbolcular/ futbolcu dernekleri	Teknik direktörler
Hakemler	G14
Televizyonlar	Ulusal ligler
Kulüpler	Ulusal federasyonlar
Kulüp sahipleri/ paydaşlar	Menajerler
Taraftarlar	E14
Yerel yönetimler	Ulusal yönetimler

Kaynak: Ünüvar, vd., 2010: 21

2.2.Futbolun Endüstrileşme Süreci

Futbolun endüstrileşmesi en önemli etkenlerden biri, futbol güce dayanan bir oyun olduğu için dayanıklı ve başarılı oyuncular organizasyonu düzenleyenlere yüksek meblağda para getirmekteydi. Bununla birlikte futbolun para getirisi yavaş yavaş öğrenilmiştir. Okullarda okuyan öğrencilerin güçsüz ve dayanıksız olması fakat fabrika işçilerinin güçlü ve dayanıklı olması onlara büyük bir avantaj sağlayarak futbolu iyi oynamalarına katkı sağlamıştır. Bu katkı neticesinde fabrika işçilerinin futbol sahasında mı yoksa fabrikalarında mı çalışması gerektiği soruları iyice düşünülmekteydi. Birçok fabrika işçisi ikisinin birlikte olması gerektiğini düşünmüştür. Fakat iki işin birden yapılması futbolu ve fabrika işlerini olumsuz yönde etkilemekteydi. İşçiler fabrikalardaki kaybettikleri gelirlerini turnuvaları düzenleyen kişiler tarafından istemekteydi. Bunun neticesinde ise ortaya profesyonellik çıkmıştır (wordpress.com).

Futbolun popüler olmasının yanında gelir kaynağı yaratması futbolcuların eğlence amacından çıkarak bir iş haline getirmiştir. Bu da futbolun endüstrileşmesinin önünü iyice açmıştır. Profesyonel futbol ortaya çıkmıştır. Takımların kurulması, liglerin oluşturulması da endüstrileşmenin yapı taşlarını oluşturmuştur.

Futbolun endüstrileşme sürecine baktığımızda son otuz yıl içerisinde bu sürecin hızlandığı görülmektedir. Futbolun endüstrileşmesiyle birlikte bir eğlence için oynanan oyun artık bir iş haline gelmiştir. Endüstrileşme sürecini etkileyen bir gelişme ise 1992-1993 yıllarında düzenlenen şampiyonlar ligi organizasyonu süreci hızlandırmıştır. Futbolun organizasyonel yapısı, nitelikleri ve ekonomik boyutları iyice değişmiş ve artık oynanalar için bir iş haline gelmesi futbolun endüstriyel yapısını ön plana çıkarmıştır. Düzenlenen şampiyonlar ligi organizasyonuna olan ilginin yüksekliğini sağlamak adına Avrupanın büyük liglerindeki popüler takımları şampiyon olmasalar da bu organizasyona dahil edilmiştir (Demir, 2019: 90).

Futbolun endüstrileşmesiyle birlikte statların çevrelerinde reklam tabelaları, çokuluslu şirketlerin reklamları taraftarların zihnine kazınmış olmaktadır. Ürünlerinin tanıtımını yapmak isteyen firmalar futbolun izlenme gücünden faydalanmak istediler (Suiçmez, 2018: 555).

Tablo 6. Futbol Liglerindeki 7 Ülkenin Sponsorluk Gelirleri (Euro) (2020)

<i>Futbol ligi</i>	<i>Toplam (€)</i>	<i>Ana forma sponsorluk geliri (€)</i>	<i>Diğer forma sponsorluk geliri (€)</i>
<i>İngiltere ligi</i>	833 milyon	398 milyon	435 milyon
<i>İspanya ligi</i>	436 milyon	171 milyon	265 milyon
<i>Almanya ligi</i>	289 milyon	166 milyon	123 milyon
<i>İtalya ligi</i>	248 milyon	132 milyon	116 milyon
<i>Fransa ligi</i>	148 milyon	82 milyon	66 milyon
<i>Türkiye ligi</i>	52 milyon	24 milyon	28 milyon
<i>Hollanda ligi</i>	41 milyon	21 milyon	20 milyon

Kaynak: home. Kpmg verilerince tarafımdan hazırlanmıştır erişim tarihi: 13.12.2020

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi firmaların kulüplerle yaptığı sözleşmeler sponsorluk anlaşmaları ligler bazında verilmiştir. Bu anlaşmaların kulüplerin ekonomisine katkısı kaçınılmaz oldu. Kulüplerle çeşitli anlaşmalar yaparak ürünlerinin tanıtımını yapmak isteyen firmalar kulüplerle sponsorluk anlaşmaları imzalamaya

başlamıştır. Bu sayede futbol kulüplerinin gelir kaynağı da firmalarla imzaladığı anlaşmalar olmuştur. Bu sayede ekonomik anlamda rahatlayan kulüpler bu anlaşmalar ile gider olacak ulaşım, sağlık vb. giderlerini firmalarla yaptığı anlaşmalar ile finanse etmiştir.

Futbol ekonomisinde kulüplerin firmalar dışında tüketici denilen taraftar gruplarından da gelir elde etmektedir. Maçların oynandığı stadyumların içinde müşterilerin ürün alabilecekleri ürünlerin bulunduğu mağazalar, kiralık ofisler ve futbol kulüplerinin resmi ürünlerini satıldığı mağazaları içinde bulunduran stadyumlar gelir olanaklarını artırmaktadır (Güngör, 2014: 18).

Endüstrileşmenin özelliklerine baktığımızda endüstrileşme sürecini de görebilmekteyiz. Endüstrileşme sürecinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Ünüvar, 2010: 13-14):

- Seyirci yapısının değişmesi
- Sağlanan gelir kaynaklarındaki değişim
- Taraftarın davranış biçimlerindeki değişimler
- Kulüplerin organizasyonel yapılarındaki değişim (sportiflikten, ekosport örgütlenmeye geçiş)

2.3.Futbol Ekonomisi

Futbol endüstrileşme ile birlikte oyun olmaktan çıkan futbol başka yöne doğru gitmiştir. Futbolun endüstrileşmesiyle futbolu sadece bir oyun ya da spor dallarından bir tanesi olarak görme imkânımız neredeyse kalmamıştır. Milyonlarca taraftarın ve izleyicinin ilgisini çeken futbol günümüzde en çok kullanılan tüketim kalıplarını şekillendiren ticari bir işkolu niteliği taşımaktadır (İnan, 2007: 1)

Ticari bir işkolu olan futbol ekonomisi milyarlarca yatırım yapılan bir piyasaya dönüşmüştür. Futbol kulüplerinin oyuncu transferlerinde harcadıkları yüksek bonservisler, futbolculara ödenen yüksek derecede maaşlar, dünyaca tanınmış oyuncular transfer ederek onların sayesinde sponsor anlaşmaları sağlamak için mücadele edilen, yayın haklarından pay alabilmek için verilen çalışmalar ve futbol kulüpleri için yatırım yapmaları için model oluşturacak bir futbol takımı oluşturmaya çalışan yöneticiler futbol ekonomisini oluşturmuşlardır (Uluyol, 2014: 5717).

Futbol bu kadar büyük bir piyasa haline gelmesiyle ticari olarak birçok firmanın ya da şirketlerin futbol kulüplerine yatırım yapmak istemesi ile birlikte sponsor olmaları endüstrileşme sürecinin futbol üzerine etkilerindendir. Son yıllarda futbol ekonomisinde yapılan büyük anlaşmalar bulunmaktadır. Onlardan bazılarını söylemek gerekirse aşağıdaki tabloda bu anlaşmalar ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 7. Kulüplerin Spor Markaları ile Yapmış Oldukları Anlaşmalar (Milyon Euro)

<i>Kulüp</i>	<i>Anlaşma yapılan spor markası</i>	<i>Anlaşma tutarı (yıllık)</i>	<i>Dönemi</i>
<i>Real Madrid</i>	Adidas	130 milyon Euro	2020-2030
<i>Barcelona</i>	Nike	115 milyon Euro	2018-2028
<i>Manchester United</i>	Adidas	87, 5 milyon Euro	2015-2025
<i>Manchester City</i>	Puma	75 milyon Euro	2019-2029
<i>Chelsea</i>	Nike	70 milyon Euro	2017-2032
<i>Arsenal</i>	Puma	70 milyon Euro	2019-2024
<i>Juventus</i>	Adidas	53, 5 milyon Euro	2019-2027
<i>Liverpool</i>	New balance	52, 5 milyon Euro	2016-2020
<i>Bayern Münih</i>	Adidas	50 milyon Euro	2015-2030

Kaynak: ntvspor.net erişim tarihi: 31.12.2020

Avrupa spor markaları ile yapılan anlaşmalar yukarıdaki tablodaki gibi yüksek tutarları bulmaktadır. Uzun vadede yapılan bu anlaşmalar kulüplere getirisinin yanında spor markaları için de önemli avantaj sağlamaktadır. Forma ve forma benzeri ürünleri satılan takımlarda spor markasının yaptığı ve kendi logosu kullanılmaktadır. Bu da spor markasının müşteri zihninde yer elde etmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında kulüpler bu forma satışlarından da belli oranda pay vermektedirler. Spor markaları hem kendi reklamlarını yapmakta hem de ürünlerin satışından gelir elde etmektedir. Futbol kulüpleri de bu ürünlerin pazarlanmasını sağlayan bir araç olmaktadır. Futbolun gittikçe büyüdüğü

ekonomik ortamda spor markası desteği almayan üst liglerde takım bulunmamaktadır.

2.4. Futbol ve Teknoloji

Futbolun endüstrileşmesine en önemli katkıları da teknoloji sayesinde olmuştur. Futbolun iyice profesyonel hale gelmesiyle birlikte futbol oyununa da teknoloji girmiştir. Bu teknolojik gelişmeler genellikle futbol oyununu daha iyi yönetilebilmesi için olmuştur. Bu yeniliklerden birisi de sinyalli bayrak kullanımı olmuştur. Türkiye liginde 2000-2001 sezonunda maç yöneten yardımcı hakemlerine sinyalli bayrak kullandırmaya başlamıştır. Bunun amacı futbol oyunun daha çabuk karar alınabilmesi için ofsait pozisyonlarında yan hakemleri oldukça yükünü almıştır. Bunun sonucu futbol için olumlu bir etki yaratmıştır (www.futbolekonomi.com)

Sinyal bayraklarından sağlanan olumlu geri dönüşten sonra hakemler arasındaki iletişimin güçlendirilebilmesi için telsiz iletişim sistemi olan kulaklık seti kullanılmaya başlamıştır. FIFA iki yönlü olan yüksek frekansa sahip olan radyo haberleşme sistemi olan kulaklık seti uygulamasını 2003 yılında düzenlenen FIFA konfederasyon kupasında ilk kez denemiştir. Olumlu sonuçlarının neticesinde uluslararası futbol birliği tarafından 2004 senesinde oyun kurallarına eklenmiştir (Demir, 2019: 96).

Futbola getirilen bir diğer yenilik ise kale çizgisi teknolojisidir. Futbolun teknoloji ile gelişmesinin sebeplerinde biride futbolun endüstrileşmesi ve oynan oyunun sonucunun sadece bir takımı değil büyük bir endüstri içindeki bağlantılı kişileri etkilemektedir. Bu yüzden tartışmaların çok olduğu bir konu üzerinde kale çizgisi teknolojisi getirilmiştir. İlk kez kulüpler dünya kupasında denenmiştir. Olumlu sonuçlar alınmasıyla, 2014 dünya kupasında kullanılmış ve futbol oyun kitabına eklenmiştir (www.futbolekonomi.com)

Bir diğer teknolojik gelişme ise şahin gözünün futbola uygulanmasıdır. Şahin gözü teknolojisi genellikle teniste kullanılmaktaydı. Futboldaki çizgi ile sıkıntıları kaldırılması için çok sayıda kamera ile kaleye gelen topun çizgiyi geçip geçmediğine dair 3 boyutlu bir görüntü sağlanmıştır. Kameralardan gelen görüntülerin birleştirip 3 boyutlu tek bir kayıt haline getirmeleri çok büyük kolaylık sağlamıştır. Bunun yanında bilgisayar yazılımları sayesinde topun çizgiyi geçip geçmediğine dair bilgiyi hakemin kolundaki saatte vermektedir. Hakemin saatine titreşim verildiyse topun tamamının çizgiyi geçtiği ve görüntü olarak gol mesajı gitmektedir. Büyük bir endüstriye dönüşen futbol kar getiren

sektör olduğu için hakem hatalarının da en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu teknolojiye ait resimler aşağıdaki gibidir (Demir, 2019: 94)



Resim 1: şahin gözü (hawk eye)



resim 2: gol mesajı

En son olarak kullanılan teknoloji ise VAR sistemi olmuştur. Türkçe adı video yardımcı hakem olan VAR'ın felsefesi olarak futbolun içine minimum seviyede müdahale maksimum fayda prensibi üzerine kurulmuştur. Bunun sebebi ise futbol oyunun düzenini bozmadan doğru kararların verilmesi üzerine yapılmış bir sistemdir. Video yardımcı hakemler oyun içindeki orta hakemin hata yapmasını azaltması beklenmekteydi. Bu sistemde VAR hakeminin hatalı gördüğü ya da yanlış derlendiğini düşündüğü pozisyonlarda elde ettiği bulgular orta hakem için bir öneri niteliği taşımaktadır. Maçın hakeminin kararı nihai bir karar olmaktadır. VAR hakeminin bulguları sonucunda maçın hakemi ile görüşür ve izlemesini söyleyebilir. Fakat orta hakem bu karara uymayabilir. Bu teknolojinin değil hakemin bir problemi olarak düşünülmektedir. VAR öncesi ve sonrası isabetli kararlar aşağıdaki tabloda verilmiştir (fikirturu.com):

Tablo 8. VAR Öncesi ve Sonrası İsabetli Kararlar

	VAR öncesi isabetli karar	VAR sonrası isabetli karar
<i>Gol kararları</i>	%92, 1	%99, 2
<i>Penaltı kararları</i>	%90	%98, 3
<i>Direkt kırmızı kart</i>	%96	%99, 1
<i>Yanlış oyuncuya kart gösterilmesi</i>	%71, 4	%100

Kaynak: fikirturu.com bilgilerince tarafımdan yapılmıştır. Erişim tarihi: 27.12.2020

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere bu sistemin futbola olumlu katkıda bulunmuştur. Oranların yakın olması yanıltmasın aradaki küçük bir fark bile oyunun kaderini çok büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu yüzden de bu sistemin futbola monte edilmesiyle oyunun adil olmasının sağlanması amaçlanmıştır.

2.5.Futbol Ekonomisinin Gelir ve Gider Kalemleri

Futbolun endüstrileşmesiyle birlikte futbol kulüplerinin amatör ve diğer profesyonel alanlarda faaliyet göstermişlerdi. Bununla birlikte iktisadi işletme niteliğinde bulunan profesyonel olan futbol şubeleri ile birlikte sosyal tesisler, spor okulları ve kursları, otopark, spor sahaları, lokal, plaj tesisleri, sağlık merkezleri ve benzeri iktisadi kuruluşlar aracılığı ile mal ve hizmet faaliyetlerini şirket tüzel kişiliği altında yürütmektedir (Güven, 2010: 30).

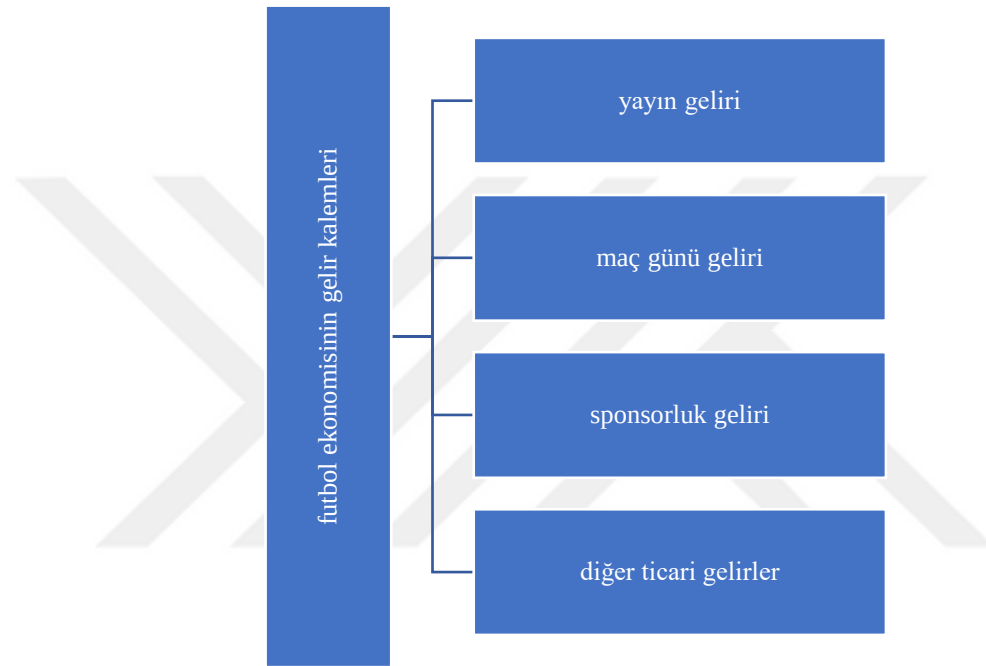
Futbol ekonomisinin de gider kalemleri ise gelirin yanı sıra birçok gider kalemi bulunmaktadır. Gider kalemlerinin çokluğu ise kulüplerin gelir arttırma düşünceleridir (Güven, 2010: 47-48)

Futbol ekonomisinin çarklarının işleyebilmesi için gelirler çok önemli bir yer tutmaktadır. Giderler ise bu gelirleri arttırmaya yöneliktir. Yani ikisi de çarkın dişlisi gibi büyük dişlisi tabi ki gelirdir. Gelirler kulüplerin varlığını sürdürebilmesi için önemli iken giderler ise sportif başarıyı sağlamak için yani geliri arttırmak için yapılmaktadır. Giderler gelirleri karşılayamaz duruma gelirse kulüpler için mali zorluklarda orada başlamaktadır. Giderler büyüdükçe kulübün finansal yapısını bozarak yönetilemez hale gelmektedir. Futbol ekonomisi için iki kalemde çok önemlidir. Hiç gideri olmayan kulüp olmadığı gibi

hiç geliri olmayan kulüpte olmamaktadır.

2.5.1.Futbol Ekonomisinin Gelir Kalemi

Futbol ekonomisinin gelirlerini 4 ana kalemde incelemek mümkündür. Bu 4 ana kalemler aşağıdaki şekilde gibidir. Futbol ekonomisinde gelirler yayın gelirleri, maç günü gelirleri, sponsorluk gelirleri ve diğer ticari gelirler bulunmaktadır. Bu gelirlerin sınıflandırılması gelirin nasıl elde edildiğine göre yapılmıştır.



Şekil 6. Futbol Ekonomisinin Gelir Kalemleri

2.5.1.1.Yayın Geliri

Futbol ekonomisinin en önemli geliri de naklen yayın gelidir. Futbol endüstrileşmesi ile başlayan televizyonun futbol içine girmesiyle futbol kulüplerinin en önemli geliri olmuştur. Avrupa ligleri içinde naklen yayın geliri en fazla olan ülke son yıllarda da olduğu gibi İngiltere premier ligi olmuştur (Ekolig, 2018-2019 Raporu: 51).

İngiltere’de 2019-2020 yılı şampiyonu olan Liverpool 350 milyon Euro naklen yayın geliri elde etmiştir. Bu rakamın futbol endüstrisinin ne kadar büyük bir endüstri olduğunu göstermektedir. Kulübün diğer gelirleri yayın gelirinden azdır. Ticari geliri 250 milyon Euro, maç günü: 90 milyon Euro dur(ajansspor.com).

Yayın gelirlerinin bu denli büyük olduğu spor ortamında rekabeti öldürdüğünü düşünmekte yanlış olmaz. Bu paraların bir kulübün yayın geliri bazı ülkelerde tüm

takımların yayın gelirini geçmektedir. Türkiye’de yayın gelirlerine bakıldığının büyük liglerin altında ama önemli bir yayın geliri sağlanmaktadır. Türkiye’de yayın ihaleleri aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 9. Türkiye Süper Liginin Yayın İhaleleri Tarihi (Milyon \$)

Sezon	Kurum	Yıllık bedel*	Değişim oranı**
1994-1995	Cine5, ATV, Show TV, kanal D ve TGRT	7, 2 milyon \$	
1995-1996	Cine5, ATV, Show TV, Kanal D ve Star TV	23 milyon \$	%219 artış
1997-2000	Cine5 (ilk şifreli yayın)	46, 6 milyon \$	%102 artış
2000-2002	TeleOn	60 milyon \$	%28 artış
2001-2004	Digitürk	155 milyon \$	%158 artış
2004-2008	Digitürk-TRT	94, 4 milyon \$	%39, 6 azalış
2008-2010	Digitürk	140 milyon \$	%48 artış
2010-2017	Digitürk	321 milyon \$	%129 artış
2017-2022	Digitürk (Beinsports)	120 milyon \$	%62 azalış

* yıllık bedel, toplam bedelin sözleşme süresine bölünmesiyle bulunmuştur

** bir önceki yayın ihalesine göre değişim

Kaynak: Çakmak, 2020: 95

Yayın gelirleri tutarları bu iken kulüplerin bunlardan nasıl pay alacağı sıralamaya göre ve şampiyonluk sayılarına göre değişiklik göstermektedir. İlk olarak ligde oynamaya hak sahibi olan kulüplere katılım ücreti olarak her kulübe eşit tutar ödenmektedir. Bunun dışında kulüplere ödenen bir başka pay ise şampiyonluk sayıları ile katkı payının çarpılması ile bulunan eski şampiyonluk payı almaktadırlar. Bunun dışında takımların aldıkları galibiyet başına galibiyet ücreti ve beraberlik başına bir ücreti bulunmaktadır. Bunlar dışında kulüpler lig sezonunu tamamladıkları sıraya göre ödül almaktadır. Birinci Olan takımın daha fazla ödül tutarı bulunmaktadır. Diğerleri de azalarak şekilde gitmekte

altıncı Sıradaki takımda dair olmaktadır. Diğer takımlar bu ödülünden faydalanamamaktadır (ntv.com.tr).

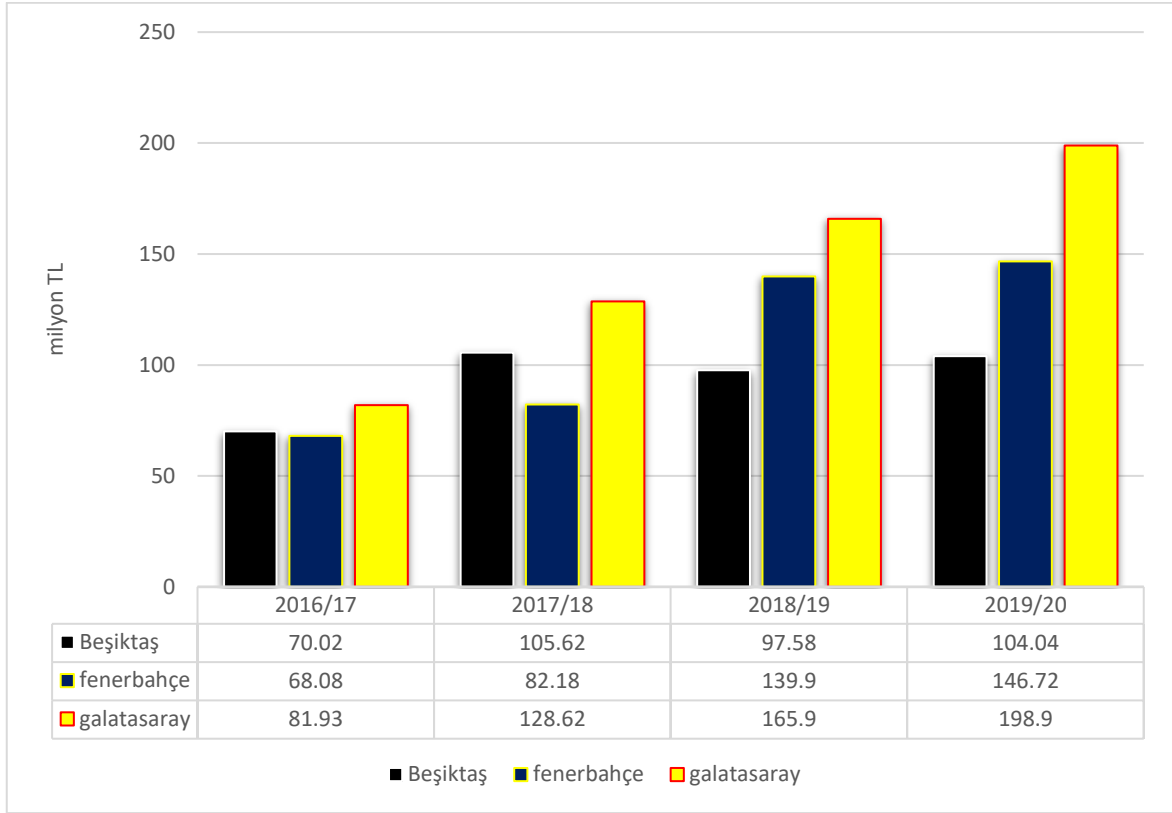
Yayın gelirlerindeki bu paylaşım şampiyonluk sayıları fazla olan kulüplerin diğer kulüplere göre her sene fazla tutarda pay almasını sağlamaktadır. Bu da bir nebze diğer kulüpler ile bu kulüplerle mali açıdan geri kalmasına sebep olmaktadır. Sıralamaya göre ödül paylaşımında ise kulüplerin bir hedef belirlemesine ve bu hedefin kulüplere mali açıdan bir kazanç sağlaması kulüpler için önemli bir gelir oluşturmaktadır.

2.5.1.2. Maç Günü Gelirleri

Futbol kulüplerinde günümüzdeki gelir kaynakları yokken reklam, televizyon hakları vb. gelirler maç günü gelirleri o zamanki şartlarda kulüplerin müsabakalar için sattıkları bilet geliri büyük önem taşımaktaydı. Bu yüzden birçok futbol kulübü kapasite artırma yoluna gitmiştir. Real Madrid o zaman ki stadyumu 25.000 kişilik kapasiteye sahip olan kulüp bu kapasitesini 100.000 kişiye çıkarmaya karar vermiştir. Bunun önemli bir nedeni ise statların büyüklüğünün ne kadar yüksek olursa gelirin de o kadar yüksek olacağı düşünülüyordu. Gelirin yüksek olması da kulübün daha iyi bir takım kurması için daha iyi olacağını düşünülüyordu (Sanchez vd., 2019: 333).

Maç günü gelirleri son dönemlerde yerini naklen yayın gelirine bırakmasına rağmen İngiltere’de maçlara giriş için bilet fiyatlarının yükselmesi bireylerin aileleri ile bu faaliyeti yapmasının önüne bir engel olmaya başlamıştır. Bu durum göz önüne alındığında İngiltere’deki bilet fiyatlarının yüksekliği diğer Avrupa ülkelerine göre çok yüksek bir seviyeye gelmiştir. Buna karşın diğer Avrupa ülkelerinde maçlara ulaşım ve maç sonlarındaki ulaşımı ücretsiz sunmaktadır. İngiltere’de bu denli yüksek olmasının bir sebebi ise futbol liginin kalitesinin diğer liglere göre daha yüksektir (Önalın, 2016: 10).

Aşağıdaki grafikte üç büyüklerin son dört yılının maç günü gelirleri verilmiştir. Kulüplerin son yıllarında pandemiden dolayı 8 maçlık kısmi seyircisiz oynamışlardır. Bu sezon ise kulüpler maç günü gelirlerinden mahrum olacaktır. Pandemiden dolayı seyircisiz oynanacaktır. Bu da ekonomik olarak kulüplere zor durum yaşatacaktır. Kulüplerin maç günü gelirlerini her geçen yıl artırdığı görülmektedir. Bu kulüplerin seyirci çekme ve gelir sağlama konularında her geçen yıl bir gelişme olduğunu bir kanıttır.



Grafik.5. Süper Ligdeki Üç Büyüklerin Son 4 Yılın Maç Günü Gelirleri

Kaynak: asistanaliz.com erişim tarihi: 21.12.2020

Türkiye de ise maç günü gelirleri bakımından geçtiğimiz yılda 8 maç hariç pandemiden dolayı borsaya açık kulüplerden Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın 2019-2020 sezonunda maç günü gelirlerinin toplamı 449, 66 milyon TL'yi bulmaktaydı. Bu da kulüplerin gelirleri içindeki payı ise %23 tür. Pandemi nedeniyle 2020-2021 yılında borsaya açık olan kulüpler bu %23 gelirden mahrum olmaktadır (asistanaliz.com)

2.5.1.3. Sponsorluk Gelirleri

Sponsorluk ise iş dünyasında bir hizmetin yahut ürünün reklamı yapılarak müşterilere bildirilmesidir. Reklam ve ürünün tanıtılmasında firmaya sponsor denilmektedir. Yapılan hizmette ise sponsorluk denmektedir. Sponsorluğun temel unsurları bulunmaktadır. Bunlarda aşağıdaki gibidir (Önalan, 2016: 12-13):

- Sponsorluk karşılıklı çıkarlara dayanmaktadır.
- Sponsorluk bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır
- Sponsorluk parasal olmasının yanı sıra insan, ayni ve hizmet yardımları gibide olmaktadır

- Destekleyici, desteklenen ve destekleyen olmak üzere en az iki kişinin olması gerekmektedir
- Destekleyici, şirketlerin pazarlama ve tutundurma hedefine doğru ulaşması yolu ile yapılır
- Olay yöneticisi ve sponsor kendilerine en iyi katkıyı verecek yönde bulunurlar.

Sponsorluk geliri ise sponsor olmayı düşünen bir firmanın ticari karını artırmak için kulüplerle ayni ya da nakti olarak birliktelikleridir. Sponsorluk desteği içinde kulüplere ürün, performans, giriş ücretleri, bağışlar, ücret ödemeleri ve seyahat masraflarından oluşmaktadır. Örnek vermek gerekirse tarihte buna benzeyen bir destekleyici sözleşme İngiliz kulübü Nottingham Forest futbol kulübünün Bovliil firması ile arasında imzalanan 1898 yılındaki sözleşme ilk destekleyici sözleşme niteliği taşımaktadır (Önalan, 2016: 13)

Sponsorluk yardım amaçlı destlerden farklı olarak iki tarafın bir işi ilişkisinde karşılıklı olarak iki tarafa da fayda sağlayan bir araç konumundadır. Sponsorluğun bir diğer türü de katkı sağlayan sponsorluktur. Bu sponsorluk sosyal sorumluluk bilinci kapsamında toplum içinde pozitif bir etki yaratarak ön plana çıkmak, satışlarda artışların olması, medyada görünürlüğün artması ve markalaşma gibi olumlu etkileri bulunmaktadır. Reklama kıyasla çok büyük etki oluşturan endirekt kazanımları ile günümüz şartlarında önemli bir pazarlama aracı niteliğindedir (Argun, 2010: 95).

Sponsorluk gelirleri kulüpler için çok önemli bir gelir kaynağı oluşturmıştır. Son yıllarda futbolun endüstrileşmesi ile birlikte firmaların ve şirketlerin futbola kayması kolaylaşmıştır. Futbolun popülerliğinden faydalanmak için yapılan anlaşmalar ile firmalar ürünlerini kulüpler ise gelirlerine fayda sağlamıştır. Bu gelirleri ne kadar çok olursa kulüplerin hareket alanları daha çok artmaktadır.

Türkiye ligindeki Kulüplerin sponsorluk anlaşması imzaladıkları sektörler aşağıdaki gibidir:

Tablo 10. Türkiye Ligindeki Kulüplerin Sponsorluk Anlaşması Yaptığı Sektörler

Sektör	Sponsorluk sayıları	anlaşma	Sektör	Sponsorluk anlaşma sayıları
Banka/sigorta	46		Bahis	12
Hazır giyim	45		Eğitim	11
Yiyecek/içecek	42		Otel/AVM	10
Petrol/elektrik/enerji	31		Telekomünikasyon	9
Sağlık	30		Teknoloji	8
İnşaat/yapı	29		Kanal/ajans/medya	7
Hizmet	29		Otomotiv	7
Sanayi	23		Belediyeler	6
Ulaşım/lojistik	15		Diğer	22
Mobilya	13			

Kaynak: anasponsor.com erişim tarihi: 01.01.2021

2.5.1.4. Diğer Ticari Gelirler

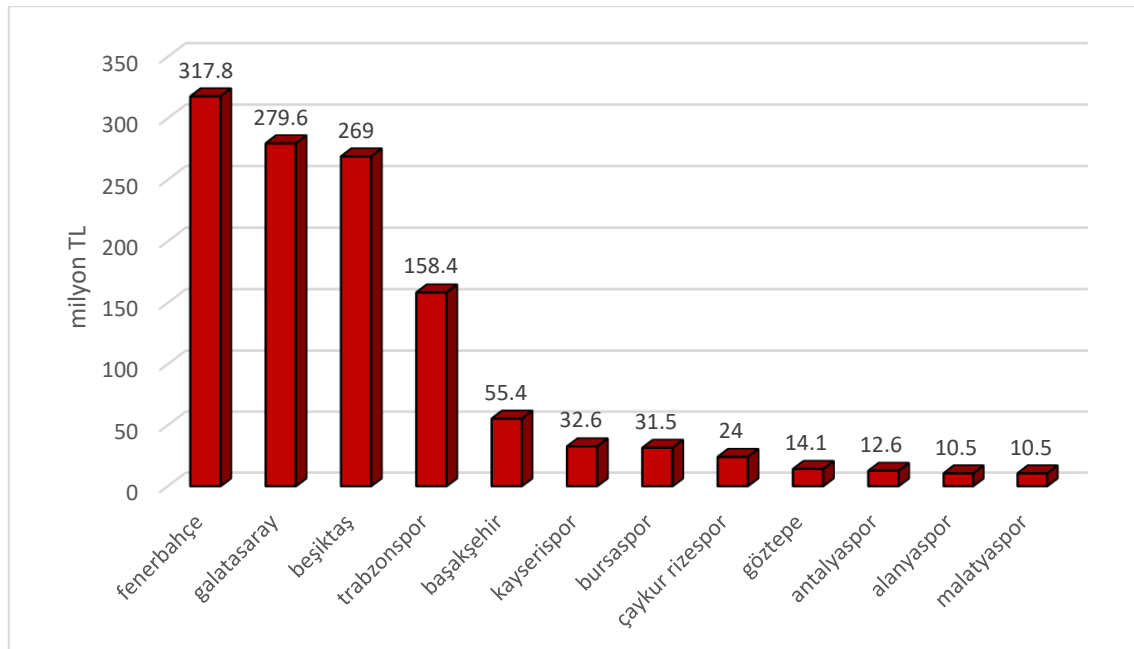
Diğer ticari gelirler içerisinde kulüplerin logoları bulunan ürünlerin satışından elde edilen gelirlerde bulunmaktadır. Bunlar forma, bardak ve atkı gibi ürünlerin üstüne takım logosu basılarak satışından elde edilen gelirlerdir. Bu ürünler son zamanlarda kulüpler için çok önemli bir gelir kaynağı durumuna gelmiştir. Bu ürünlerin satışı stadyumlarındaki mağazalarından veya internet yolu ile satışından logolu ürünlerin satışından gelir elde etmektedir (Önal, 2016: 11).

Türkiye'deki futbol kulüplerinin birkaçı kendi mağazalarında ürünlerini satarak önemli bir gelir kalemi oluşturmaktadır. Galatasaray spor kulübünün Galatasaray Store, Fenerbahçe spor kulübü Fenerium mağazası ve Trabzonspor mağazası ise Trabzonspor Club ve son olarak Beşiktaş futbol kulübü ise kartal yuvası mağazalarında ürün satışı yapmaktadır. Bu kulüplerin dışındaki diğer kulüpler ise kulüpler birliğinin oluşturmuş

olduğu kulüpler birliği sportif yatırımlar ve pazarlama A.Ş. ile ürünlerinin satışını sağlamaktadır (Aydın, 2008: 53).

Diğer önemli ticari gelir kaynağı ise oyuncu satışlarından sağlanan bonservis gelirleridir. Transfer geliri olarak adlandırılan bu gelir kulüplerin kadrolarındaki sözleşmeli oyuncularının kulüp tarafından bonservisinin verilmesi ya da kiralanmasından sağlanan gelirdir. Başka bir tanımlama yapmak gerekirse sporcunun bonservisini elinde bulunduran kulüp ile yetiştirme tazminatında anlaşarak bonservisini başka bir kulübe vermesinden dolayı elde edilmiş gelirdir (Başaran ve Atay, 2004 Aktaran Güven, 2010: 33).

Aşağıdaki grafikte süper lig kulüplerinin ticari gelirleri ile ilgili veriler verilmiştir. Bu veriler 2018-19 yılından alınmıştır. Pandemi nedeniyle seyircisiz tamamlanan 2019/20 sezonu alınmamıştır. Kulüplerin gelirlerinin 4 büyükler diye adlandırılmış kulüplerin başı çektiği görülmektedir. Şampiyon olmamış kulüpler içinde Kayserispor'un 2018/19 ticari geliri kendi seviyesindeki kulüplerin biraz üstünde olduğunu görmekteyiz. Kulüpler için çok önemli bir gelir kapısı olan ticari gelirler finansal açıdan kulüpleri rahatlatmak için önemli bir yer tutmaktadır.



Grafik.6. Süper Lig Takımlarının Ticari Gelirleri (2018/19 Sezonu Ticari Geliri Yüksek 12 Takım)

Kaynak: ekolig 2017/18, 2018/19 futbol ekonomisi raporu, 66.

Diğer ticari gelirler içinde en önemlilerinden olan ürün satış geliri ve oyuncu satışından sağlanan gelirler kulüplerin önemli bir gelir kaynağını oluşturmaktadır. Gelir ve gider kalemlerinin dengelenmesi ve kulüplerin ilerisi için önünü görebilmesi için önemli gelir kalemlerindendir.

Bonservis geliri ile çok büyük katkı sağlayan Avrupa futbol kulüpleri var bunların en büyük altıları gelir gider dengeleri düzenli olarak yapabilme avantajı sunuyor bonservis gelir Avrupa’da bu yıl en çok bonservis geliri elde eden 10 takım aşağıda verilmiştir. Bu tabloya bakarak bonservis gelirlerinin ne kadar büyük rakamlara ulaştığını görebiliriz.

Tablo 11. Avrupa'da En Yüksek Bonservis Geliri Elde Eden Kulüpler (2020-2021 Dönemi Yaz Transfer Dönemi Verileri) (Milyon €)

<i>Kulüp</i>	Bonservis geliri (Euro)	<i>Kulüp</i>	Bonservis geliri (Euro)
<i>Barcelona</i>	126, 50 milyon	Bayer Leverkusen	95, 50 milyon
<i>Napoli</i>	111, 69 milyon	Inter	82, 55 milyon
<i>Ajax</i>	101, 00 milyon	Wolverhampton Wanderers	80, 20 milyon
<i>LOSC Lille</i>	99, 00 milyon	Porto	77, 55 milyon
<i>Juventus</i>	96, 50 milyon	Benfica	76, 42 milyon

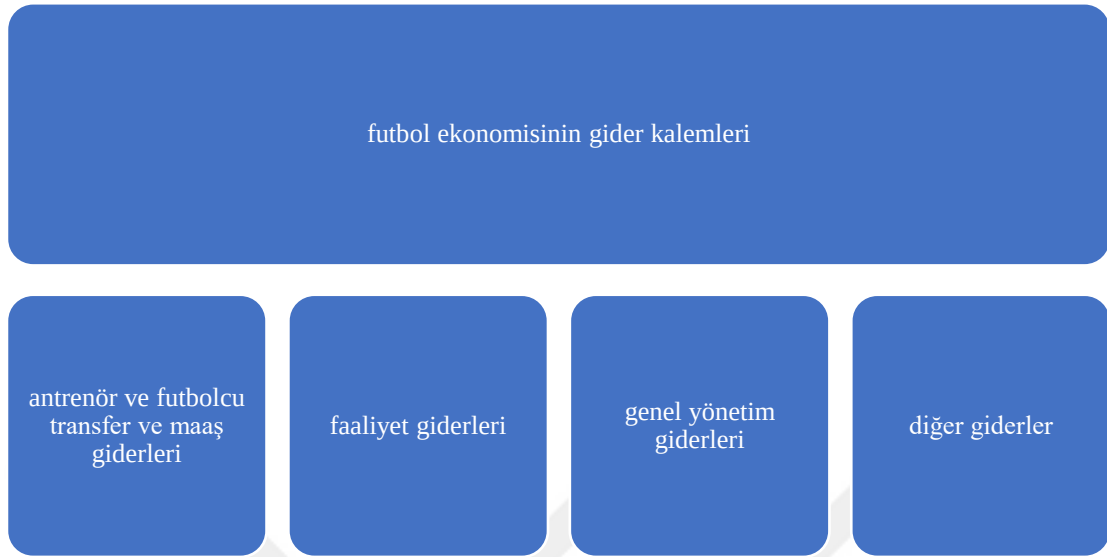
Kaynak: transfermarkt.com.tr verilerince tarafımda hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 15.01.2021

2.5.2.Futbol Ekonomisinin Gider Kalemi

Futbol ekonomisinin gelirleri olduğu kadar gider kalemleri çok büyük önem taşımaktadır. Kulüplerin gelirlerini giderlerine göre belirlediği bu ortamda giderlerin düşüklüğü kulüpler için çok büyük önem taşımaktadır.

Futbol ekonomisinin kulüpler için gelirleri bulunması yanında gider kalemleri de bulunmaktadır. Bu giderler kulüplerin sportif başarılarını artırarak gelirlerini artırma düşüncesinden doğmaktadır. Bunun olumsuz yani sportif başarı gelemeyince gider kalemleri gelirden yüksek olunca kulüpler için finansal zorluklar ortaya çıkıyor. Borçlar birikiyor ve kulüpler yönetilemez bir duruma doğru götürmektedir. Futbol ekonomisinin

giderleri 4 başlıkta incelemek mümkündür. Bunları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 7.Futbol Ekonomisinin Gider Kalemleri

2.5.2.1.Antrenör ve Futbolcu Transfer ve Maaş Giderleri

Futbol kulüplerinin en önemli gider kalemlerinden biride maaş giderleridir. Bu giderlerin içinde kulüplerin futbolculara ödedikleri maaşlar, teknik ekipte çalışan kişilere ödedikleri ücretler ve son olarak kulüpte çalışan diğer personellere ödedikleri ücret yer almaktadır. Düzenli olarak yapılan Avrupa futbolunun finans raporunda beş büyük liglerde kulüplerin ücret/gelir oranlarına bakıldığında en büyük kalemi ücret ödemeleri yani maaş giderleri oluşturmaktadır (Terci, 2019: 41-42)

Transfer giderleri ise kulüpler için hem gelir kaynağı niteliği taşımakta hem de gider kalemi niteliği taşımaktadır. Futbolcu transferlerinin sonucunda oluşan para transferleri futbolcunun alındığı kulüp için transfer geliri oluşturulurken futbolcuyu alan kulüp için ise transfer gideridir. Transfer giderlerinin bazı unsurları vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Terci, 2019: 42-43):

- Futbolcu bonservis giderleri
- Futbolcu kiralama transfer gideri
- Futbolcuyu yetiştiren kulübe ödenen yetiştirme parası
- Futbolcuların menajerlerine ödenen paralar
- Futbolcuların tespiti için yapılan giderler

Futbol kulüplerinin içinde bulunduğumuz şartlarda bu gider kalemi oldukça

zorladığı görülmektedir. Oyuncuların garanti ödemeleri, maç başı ücretleri ve bonservis giderleri toplamı inanılmaz rakamlara ulaşmaktadır. Büyük liglerdeki takımların giderleri yüksek olsa bile gelir kalemleri ile onu karşılayabilmektedir. Büyük liglerin dışında liginizi örnek vermek gerekirse bunun tam tersi durumun olduğunu görmekteyiz. Giderler gelirlerin kat ve kat üstündedir.

2.5.2.2. Faaliyet Giderleri

Futbol ekonomisinde faaliyet giderlerine bakacak olursak bunlar futbol kulüplerinin takımları için yaptıkları spor malzemelerine ödedikleri gider, kamp giderleri, maçların oynanacağı yerlere ulaşım giderleri sağlık giderleri bunlardan bazılarıdır. Diğer faaliyet giderleri ise müsabaka gideri, stadyumlara ve tesislere yapılan giderle ve altyapı giderlerinden oluşmaktadır (Terci, 2019: 43).

Futbol kulüplerinde faaliyet giderlerinin büyük bir kısmının oluşturabilecek giderlerin başında tesislere yapılan giderler ve stadyumlara yapılan bakım giderleri büyük gider kalemleri olarak görebiliriz. Diğer gider kalemleri ise altyapı giderleri hariç sponsorluk ile karşılanabilmektedir.

2.5.2.3.Genel Yönetim Giderleri

Genel yönetim giderleri kulüplerin daha etkin ve verimini artırabilmek için profesyonel kişilerden oluşan bir kadro kurmak zorundadırlar. Profesyonellerin ekonomik ve sportif faaliyetlerle ilgili alanında çalışan kişilerden oluşmaktadır. Bu tarz giderler kulüplerin bu personellere ödedikleri ücretler ve kadronun oluşması için yapılmış masraflar genel yönetim giderleri altında toplanmıştır. Genellikle bu giderlerin yüksekliği personel kalitesinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu giderleri yüksek olan kulüpler kurumsal ve ekonomik açıdan oldukça iyi durumdadırlar. Profesyonel futbol kulüpleri dışındaki kulüplerde bu genel yönetim giderlerinin görülmesi oldukça zordur (Güven, 2010: 49)

Kulüplerde genel yönetim giderleri kulüplerin faaliyetlerine ilişkin yaptıkları giderler ve maliyetlerden oluşmaktadır. Bu giderler ise maç günü giderleri, kulübün reklam ve pazarlama giderleri, kullanılan teknik malzemelerin maliyetleri tesis kiralama giderleri ve kulüplerin kullanmış oldukları tesislere yapılan giderler vb. giderler genel yönetim giderlerini oluşturmaktadır.

2.5.2.4.Diğer Giderler

Futbol kulüplerinin birtakım giderleri vardır. Statlara ödedikleri kira giderleri, kulüp çalışanlarına ödenen maaş giderleri vb. giderler dışında birçok gider kalemi de bulunmaktadır. Bunları diğer gider kaleminde ele alınmaktadır. Bunların başında sporcu ve antrenör sosyal giderleri, seyahat giderleri, kamp ve tesis giderleri, federasyon katkı payı ve stat ve tesis bakım onarım giderleri bulunmaktadır (Güven, 2010: 50).

Futbol kulüplerinin çok sayıda diğer gider kalemi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ise kulüplerin merkezlerine yaptıkları giderler, danışmana ödedikleri ücretler, açılan dava ve icra giderleri, Türkiye futbol federasyonunun ve UEFA'nın işlem ve ceza giderleri, kiralamalara ait giderler, organizasyon giderleri, amortisman ve itfa payı giderleri ve son olarak diğer faaliyetlerden doğan giderler olarak sıralayabiliriz (Terci, 2019: 43).

Diğer giderleri çeşitlendirmek mümkündür. Kulüplerin kasasından çıkan her türlü diğer giderlere girmeyen giderler bu grubun içine girmektedir. Kulüplerin beklenmedik dava, ödenmeyen borçlarının icra giderleri vb. giderleri bu gruptadır. Bu giderler kulüplerin bilançolarında küçük bir yer almaktadır. Bu giderlerin büyüklüğü genellikle mali tabloları çok kötü olan kulüplerde bu giderler bile büyük önem taşımaktadır.

2.6. Futbol Endüstrisinin Farklı Sektörlere Etkisi

Futbol alınan Bosman kararları ile futbol eğlence olmaktan çıkmış bir endüstriye dönüşmeye başlamıştır. Futbolun küreselleşmesiyle milyarlarca büyüklükteki dev bir endüstriye dönüşen futbol günümüz için önemli bir iş kolunu oluşturmaktadır. Bunların neticesinde futbol endüstrisi diğer sektörlerle dolaylı ya da dolaysız yararlandığı konuma gelmiştir. Birçok sektör ile bağlantısı bulunan futbol endüstrisi ülkelerin durgunluk zamanlarında ekonomilerini canlandırabilecek güce kavuşmuştur. Futbol endüstrisinin Pazarlanmanın alanında etkin bir şekilde tercih edilmesiyle reklam ve para futbol ile özdeşleşmiş bir hale gelmiştir. Bunun neticesinde futbolun hedef kitlesi de buna ayak uydurarak futbol ile bağlantısı bulunan sektörlerin tüketici durumuna geçmesini sağlamışlardır. Futbol endüstrisinin diğer sektörlerle olan etkisi de bunda çok önemli bir paya sahiptir. Futbol endüstrisindeki diğer sektörler aşağıdaki gibidir (Güneş, 2010 aktaran Oflaz, 2017: 18-19):

Tablo 12.Futbol Endüstrisinin Etkisi Olan Diğer Sektörler

Gıda sektörü	Tekstil giyim sektörü	Ayakkabı sektörü
Eğlence sektörü	Bahis oyunları sektörü	Baskı ve matbaa
Deri sanayi	Reklamcılık	Lastik ve kauçuk
Elektronik, bilgisayar ve oyunlar	Otomotiv	Makine ve metal
Tamir ve yan sanayi	Mobilya	İnşaat
Ulaşım, nakliye, lojistik	Toptan perakende	Turizm
Tarım sektörü	Sağlık	Medya
Sigortacılık	İnsan kaynakları hizmeti	Eğitim
Kültür sektörü (sinema ve görsel sanatlar, grafik vs.)	Orman ürünleri sektörü	Bankacılık ve finansal hizmetler
Oyuncak sektörü	Hediye (Souvenir)	Kâğıt ve kâğıt ürünleri
Enerji- elektrik- su- gaz	Basım yayım (plak-cd)	Takı-mücevherat
Kimya- boya sanayi	İletişim	Cam, porselen, seramik
Emlak- konaklama	İnternet hizmetleri	Giyim sektörü (Store)

Kaynak: Güneş, 2010 aktaran Oflaz, 2017: 18-19

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi futbol endüstrisinin birçok sektöre etkisi bulunmaktadır. Futbolun endüstrileşmesi ve reklam, sponsorluk ve naklen yayın gibi şeylerin futbola girmesi futbolun popülerliğinin artması neticesinde dev bir endüstriye dönüşmüştür. Bu dönüşüm neticesinde diğer sektörlerde futbol endüstrisinde tüketici konumunda endüstrinin içine girmiştir. Bunun sonucunda futbol endüstrisinin diğer sektörlerle olan etkisi gücü git gide artmıştır.

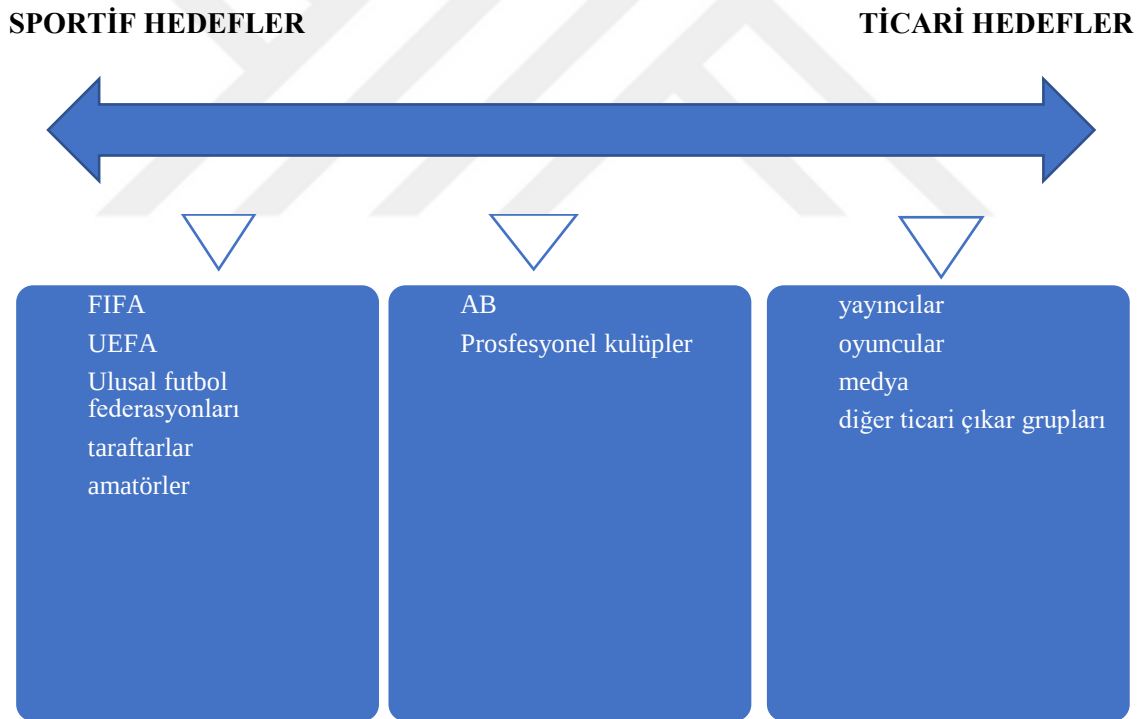
2.7. Türkiye ve Avrupa’da Futbol Ekonomisi

2.7.1. Avrupa’da Futbol Ekonomisi

Günümüzdeki futbolu dünya geneline yayılmasını sağlayan Avrupa’dır. Bu yüzden sportif ve ekonomik olarak dünyanın futbol alanında zirvede bulunmaktadır.

Avrupa’da bulunan marka değerleri oldukça yüksek takımlar ve ligler bulunmaktadır. Yüksek tutarlarda transfer, yüksek tutarlarda yayın hakları anlaşmaları, şampiyonlar ligi gibi izlenirliği yüksek olan turnuvalar ve Avrupa’da bulunan ülkelerin dünya kupasındaki başarıları dikkat çekmektedir. Avrupa’da ekonomisi ve sportif başarıları açısından en güçlü 5 ülke ligi İngiltere ligi, İspanya ligi, Almanya ligi ve Fransa Ligi’dir. Bu liglerin diğer ligler ve takımlarla mali ve sportif olarak başarıları daha büyüktür. Avrupa futbolu denince bu 5 ülke futbolu akla gelmektedir (Saatçioğlu ve Çakmak, 2019: 336).

Avrupa futbolunda belli amaçlar doğrultusunda paydaşları bulunmaktadır. Bu paydaşlar Avrupa’daki futbolun mevcut olan dengelerini yansıtmak ve aktörlerin istekleri doğrultusunda aşağıdaki şekil-8 faydalı olacaktır. Avrupa futbolunda paydaşlar ikiye ayrılmaktadır. Birinci grup sportif hedefler ikinci grup ticari hedeflerdir. Aşağıdaki tabloda detaylı şekilde Avrupa futbolundaki stratejik paydaşlar gösterilmiştir.



Şekil 8.Avrupa Futbolundaki Stratejik Paydaşlar

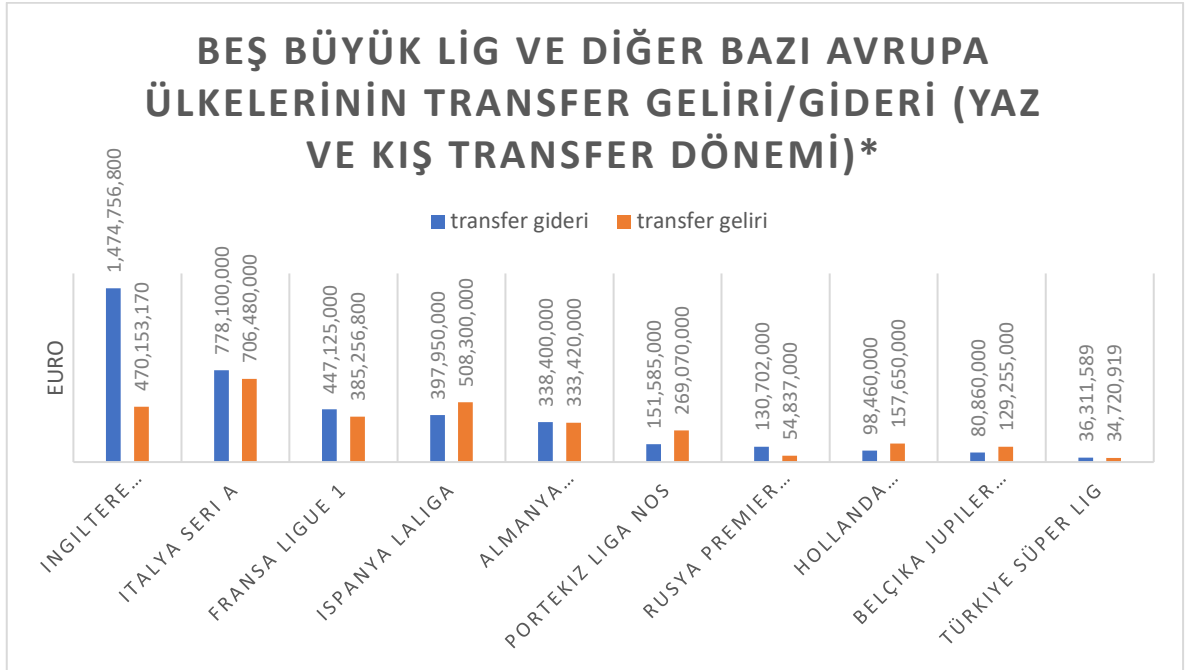
Kaynak: kafatopu.wordpress.com bilgilerince tarafımdan hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 14.01.2021

Avrupa’da bulunan 5 büyük lig diğer liglere oranla daha fazla gelir elde etmeye başladı. Bunla birlikte iki ayırım oluştur merkez lig dediğimiz beş büyük lig ve çevre lig dediğimiz Avrupa’daki beş büyük lig dışındaki ligler olmak üzere iki ayırım oluştu. Futbolun endüstrileşmesi bunda çok büyük etken olmuştur. Merkez ligler gelirlerini

artırırken çevre ligleri de borçlanma yoluna yitilmiştir. Merkez liglerdeki takımlar diğer takımlara oranla daha güçlü bir oyuncu kadrosu kurulması imkânı oluştu. Özetle söylemek gerekirse merkez ligler Avrupa'daki toplam varlıkların %80 ini oluşturacak duruma geldiler. Gelirlerin ise %55 i merkez liglere gitmektedir. Bu durumda da çevre liglerinde takımlarla her geçen gün makas açılmaktadır. Başarılarla da geldiğimizde endüstrileşmenin başladığı 1992 yılından 2020 yılına kadar bakıldığında şampiyonlar liginin merkez liglerde bulunan takımlar çoğunlukla kazanmaktadır. Sadece 2003-2004 sezonun da Portekiz takımı porto kazanmıştır. Avrupa liginde de bu durum pek farklı değildir. 2009-2020 yılları arasında sadece 3 kupayı çevre liglerde mücadele eden takımlar kazanmıştır (t24.com.tr).

Futbol ekonomisi son zamanlarda ligler arasındaki eşitsizliklerinde ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Futbolun endüstrileşmesi ile birlikte Avrupa'da belli ligler dışındaki ülkeler gelirlerini artırmak için üretici takım konumuna geçmiştir. Üretici takımdan kasıt oyuncu yetiştirip satıp bu sayede kulübü ayakta tutmaya çalışmaktadır. Üretici takım örneği vermek gerekirse Portekiz'de Benfica ve Porto Hollanda'da Ajax verilebilir. Beş büyük ligdeki takımlar ise oyuncu yetiştirmekten çok yüksek tutarlarla transferler yapmaktadır.

Aşağıdaki grafikte beş büyük lig ve diğer liglerin transfere harcadıkları tutarlar gösterilmektedir. Bu grafik incelendiğinde Avrupa'da bir adaletsizlik olduğu görülmektedir. İngiltere liginin transfer gideri çoğu ligin giderlerinde oldukça büyüktür. Bu giderlerin fazla olmasının bir sebebi yayın haklarından aldıkları tutarların diğer liglerdeki takımlardan fazla olması nedeniyle fazlaca harcama yapmaktadır. Transfer geliri ise İngiltere liginin giderine göre oldukça düşüktür. Bunun birkaç nedeni vardır. Bunlardan birisi sportif başarı için oyuncu yetiştirip satmak yerine almayı tercih etmektedir. Diğer bir nedeni ise yatırım yapmak için diğer ülkelere yüksek ücretlerde transfer yapmaktadırlar. Diğer ülkelere de baktığımızda beş büyük ligin diğer liglere göre arasındaki makasın açıldığı görülmektedir.



Grafik.7. Beş Büyük Lig ve Diğer Bazı Avrupa Liglerinde Transfer Geliri/Gideri (Euro)

* 15.01.2021 tarihli verilerden yararlanılmıştır

Kaynak: transfermarket verilerince tarafımdan hazırlanmıştır.

Avrupa’da futbolunda son zamanlarda yaşanan dünyadaki pandemi nedeniyle ekonomik olarak büyük kayıplar yaşamaktadır. Beş Büyük Ligin Pandemiye Dolayı Seyircisiz Ligleri Bitirmelerinden Dolayı İngiltere Premier Lig 170-180 Milyon Euro, İspanya La Liga 150-170 Milyon Euro, Almanya Bundesliga 130-140 Milyon Euro, İtalya Serie A 90-100 Milyon Euro ve Fransa Ligue 1 50-60 Milyon Euro Maç Günü Geliri Kaybı yaşadıkları öngörülmektedir. Pandemi nedeniyle liglerin seyircisiz tamamlaması büyük ligleri çok büyük gelir kayıplarına yol açmıştır. Avrupanın diğer ülkelerinde de maç günü geliri kaybı yaşanmıştır (Ekolig, 2020: 13).

2.7.2. Türkiye’de Futbol Ekonomisi

Türkiye’de pandemi futbol ekonomisini olumsuz olarak etkilemiştir. Bir önceki sezonda 4, 2 milyar TL gelir elde eden süper lig 2019-2020 sezonunda 27. Haftasında yarım kalmıştır. Liglerin yarım kalması ve ne zaman oynanacağı haziran ayı olarak kararlaştırılmıştır. Liglerin tekrar başlaması ve seyircisiz olması kulüpleri ekonomik olarak büyük bir kayıp yaşatmıştır. Kalan 72 maç seyirci olarak oynanmasından 100

milyon TL kaybı olduğu düşünülmektedir. Fakat ligler devam ettirilmeseydi bu durumun daha ciddi tutarlara çıkacağı düşünülmüştür. Lakin ligler devam ettirilmeseydi bu finansal kayıp yaklaşık 1 milyar TL'yi bulacağı düşünülmekteydi. Liglerin devam ettirilmesi finansal kaybın azaltılması için çok önemli bir karar olduğu düşünülmüştür (Ekolig, 2020: 16).

Pandemi nedeniyle futbol dışındaki sektörlerde ekonomik olarak zor duruma girdiler. Futbol dışındaki sektörlerdeki firmalar kulüplere sponsor olup futbol ekonomisine katkıda bulunmaktaydı. Fakat firmaların gelirlerinin pandemi nedeniyle azalması giderlerini kısma yöneltmiştir. Giderlerine bakıldığında vazgeçilebilecek gider olarak sponsorluk harcamaları listenin en başında bulunmaktadır. Bunun neticesinde sponsorluk gelirlerinin kulüpler açısından azalacağı öngörülmektedir. Kulüplerimizin borç yükünün fazla olduğu ortamda gelirlerinin de azalması kulüpleri finansal olarak olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir (Çakmak, 2020: 104).

Pandemi nedeniyle darboğaza giren kulüplerin taraftarlarından mahkûm kalması ev sahibi olma avantajlarını da ellerinden almıştır. Kulüpler bu dönemde gelir kalemi oluşturma yollarına gitmiştir. Bu yollardan biriside maket taraftar uygulaması bu sayede taraftar gelirlerinden kaybı en aza indirmek amaçlanmıştır. Üç büyükler diye adlandırdığımız takımlar Gs, Bjk ve Fb bu uygulamayı kullanmıştır. Bu uygulama 2019-2020 sezonunun kalan kısmı için uygulanmıştır. Takımların evlerindeki maçlarda taraftarlarının resimleri basılı maketleri tribünde bulundurmuş ve bundan gelir sağlamışlardır. Maket taraftar uygulamasından sonra kulüplerin hayatımıza giren maske ile ilgili gelir sağlamaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Maske takma zorunluluğu olan ortamda kulüpler kendi logolu maskelerini yapıp mağazalarında satışa sunmuştur. Bu iki uygulama sayesinde kulüpler mahkûm kaldıkları gelirlerinden bir nebze olsa kaybını azaltmışlardır (Çakmak, 2020: 104-105).

Pandeminin etkisi ile gelirlerinde azalma meydana gelmiştir. Endüstrinin işleyebilmesi için hammadde ve sermayeye ihtiyaç olmaktadır. Futbol endüstrisi için hammadde alt yapıları sermayeleri ise ticari anlaşmalar, transfer geliri, maç günü gelirleri ve naklen yayın geliri gibi elde ettiği gelirlerdir. Kulüplerimizin borç batağında olduğunu düşünürsek alt yapılara önem verilmesi çok önemlidir. Fakat ülkemizde altyapıdan futbolcu çıkarmakta zorlanmaktadır. Bunun nedeni ise sportif başarının hemen istenmesi

plansız transferler vb. etkenler genç oyunların çıkmasını etkilemektedir. Sermaye yönetimi olarak bakılırsa bu konuda da kulüplerimizin sınıfta kaldığını söylemek mümkündür (Çakmak, 2020: 106).

Ülkemizde altyapılardaki oyunculara oldukça imkân tanınmamaktadır. Kulüplerin borç batağından çıkabilmeleri için altyapıdan oyuncu yetiştirmeleri lazımdır. Ülkemizde bu konuda iyi takımlar bulunmakla birlikte altyapıdan oyuncu çıkarmaya takım sayısı oldukça da azdır Bunun sebebi kulüplerin altyapıya yatırım yapıp uzun süre beklemek istememeleri veya hocaların sonuç odaklı oyun oynattıkları için gençlerle uğraşmak istememektedirler.

Türkiye süper liginin tarihine baktığımızda hep rekabetin hep şampiyon olmanın hedeflendiği kulüplerin her sene şampiyonluk yarışı verdiği bir ligdir. Ligdeki şampiyonluklar önemli olsa da Avrupa’da sportif başarı sağlanamayınca kulüplerimiz için şampiyonluk önemli bir gelir kaynağı olmuştur. Her sene de şampiyonlar değişmektedir. Aşağıdaki tabloda kazanılan yıllara göre şampiyonluklar verilmiştir.

Tablo 13. Türkiye Süper Liginin Şampiyonları ve Kazanılan Yılları

Takım	Kazanılan yıllar
Galatasaray	1962, 1963, 1969, 1971, 1972, 1973, 1987, 1988, 1993, 1994, 1997,1998, 1999, 200, 2002, 2006, 2008, 2012, 2013, 2015, 2018, 2019
Fenerbahçe	1959, 1961, 1964, 1965, 1968, 1970, 1974, 1975, 1978, 1983, 1985, 1989, 1996, 2001, 2004, 2005, 2007, 2011, 2014
Beşiktaş	1957, 1958, 1960, 1966, 1967, 1982, 1986, 1990, 1991, 1992, 1995 2003, 2009, 2016, 2017
Trabzonspor	1976, 1977, 1979, 1980, 1981, 1984
Bursaspor	2010
Başakşehir	2020

Kaynak: www.turkcewiki.org erişim tarihi: 20.01.2021

2.7.3. Türk Spor Kulüplerinin Yapısal Özellikleri

2.7.3.1. Dernek Şeklinde Spor Kulüpleri

Spor kulüpleri dernek biçiminde olabilecekleri ele alındığında dernekler ile ilgili yasal hükümler ortaya çıkmaktadır. Bu yasal hükümler 4721 sayılı Türk medeni kanuna paralel olacak biçimde 5253 sayılı dernekler kanunu hazırlanmıştır. Bu kanuna göre dernekler tüzel veya gerçek en az 7 kişinin kazanç sağlama amacının dışında belirli ve ortak hedefi başarmak için, bilgilerini ve çalışmalarını devamlı olarak birleştirmek amacı ile oluşturdukları tüzel kişiliği olan kişi topluluklarıdır. Dernekler ahlaka veya hukuka aykırı amaçlarla dernekler kurulamaz. Dernekler elde ettiği kazançları üyelerine paylaştıramamaktadırlar. Derneklerde 3 ana unsur bulunmaktadır. Bunlar (İmamoğlu, vd. 2007: 39)

- Tüzel veya gerçek kişi ayırt etmeksizin en az 7 kişi gereklidir
- Amaç unsuru: sportif faaliyet yapmak
- Amacı gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan şey bilgi, emek ve birikimdir.

Dernekler sadece sportif amaçla kuruldukları için ticari faaliyette bulunmadıkları için dezavantajlara sahip olmaktadır. Fakat derneklerin bu dezavantajlara karşılık bazı vergisel yönden avantajları olması neticesinde dernek kimliklerini sürdürebilmektedirler. Vergisel avantajları sıralamak gerekirse (Devecioğlu, vd., 2012: 36):

- Katma değer vergisi (KDV kanunu md.17)
- Damga vergisi (damga vergisi kanunu m.9)
- Emlak vergisi (emlak vergisi kanunu m.4)
- Gümrük vergisi (gümrük kanunu, m.167) ve harçlar istisnası
- Veraset ve intikal vergisi muafiyeti (veraset ve intikal vergisi kanunu, m.3)
- Bağış ve yardımları gelirlerinden indirilebilme imkânı tanınmaktadır (kurumlar vergisi kanunu m.10)

Derneklerin kurulmasıyla ilgili olarak gerçek veya tüzel kişilerin fiil ehliyetine sahip olması gerekiyor. Fiil ehliyetine sahip olan gerçek veya tüzel kişilerin önceden izin almaksızın dernek kurabilmektedirler. Tüzel kişiliklerde gerekli bilgi ve evrakları mahallin en büyük mülki amirine teslim edilmesiyle tüzel kişilik kazanır. Buna “serbesti sistemi” denmektedir. Derneklerin tüzükleri bulunması gerekir. Bu tüzükte derneklerin adı, amacı, gelir sağladıkları kaynaklar, üyelik şartları, organları ve örgütü ile geçici

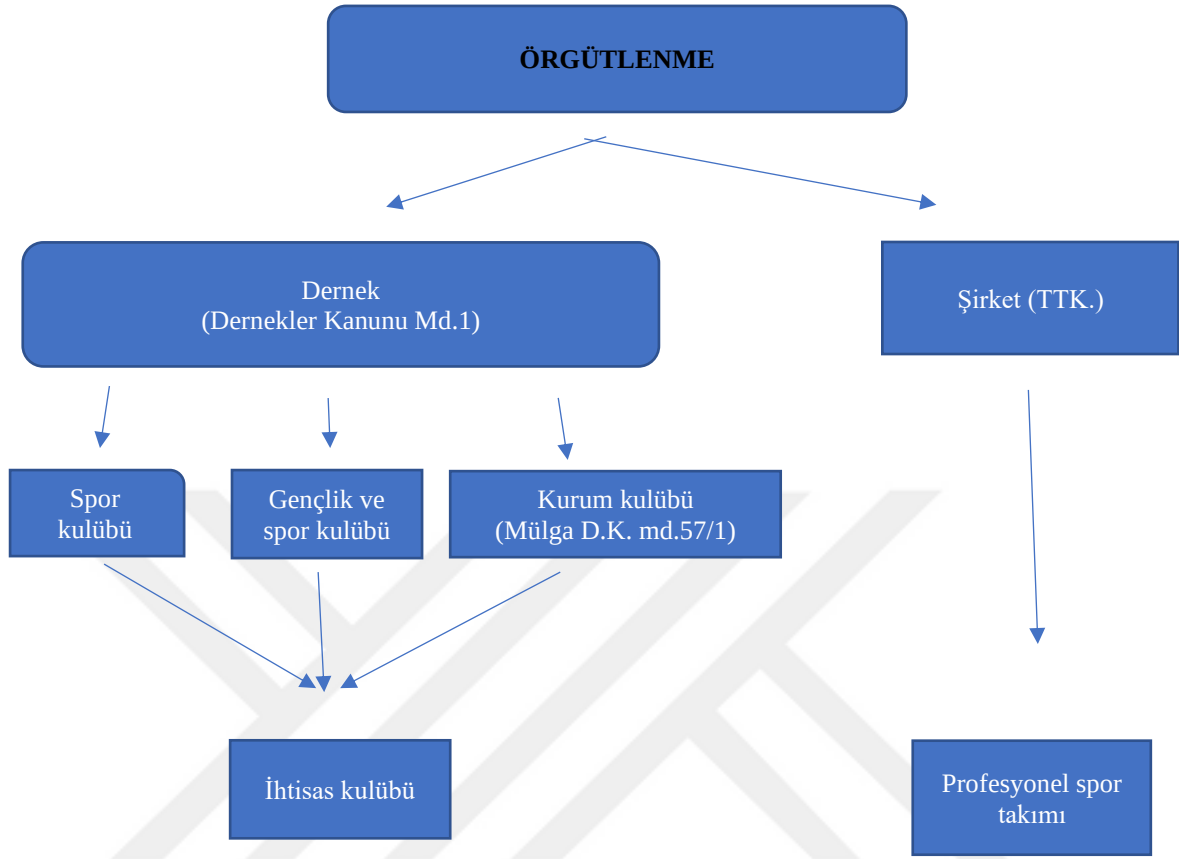
oluşturulacak yönetim kurulunun bulunması zorunludur (İmamoğlu, vd., 2007: 39).

Derneklerle ilgili olan tüzel kişiliği kazanılması anı, derneklere kimin üye olabileceği, dernek adlarına getirilen kısıtlamalar, yasak olan faaliyetler ve dernek gelirleri dernekler kanunda detaylı bir şekilde düzenlenmiştir. Kanunda düzenlenen kurallara aykırı biçimde yapılan davranışlara verilecek cezalar dernekler kanunun 32. Maddesinde yer almaktadır. Bu cezaların nasıl uygulanacağına dair bilgiler dernekler kanunun 33. maddesinde belirtilmiştir. Derneklerin bilgi evrakları mülki amire vermesinden sonra kurulmuş olmasıyla birlikte hemen sportif faaliyetlerine başlayamamaktadır. Başlayabilmesi için gençlik ve spor kulüpleri yönetmeliğine uygun olmasıyla tescil kütüğüne veya futbol kulübü ise TFF'ye tescili gerekmektedir (İmamoğlu, vd., 2007: 39).

Dernek şeklinde kurulmuş olan spor kulüplerinin gelirleri TMK. (md.99)'da şöyle belirtilmiştir:

- Bağış ve yardımlar
- Üye ödentisi
- Dernek gelirleri
- Dernek faaliyeti sonucu oluşan veya derneğin malvarlıklarında sağlanan gelirler

Spor kulüpleri iki şekilde kurulmaktadır. Yukarıdaki gibi dernek şeklinde kurulmasının yanı sıra şirket olarak ta kurulabilmektedir. İki şekilde kurulan spor kulüplerinin örgütlenme yapısı aşağıdaki şekilde gibidir:



Şekil 9.Spor Kulüplerinin Örgütlenme Yapısı

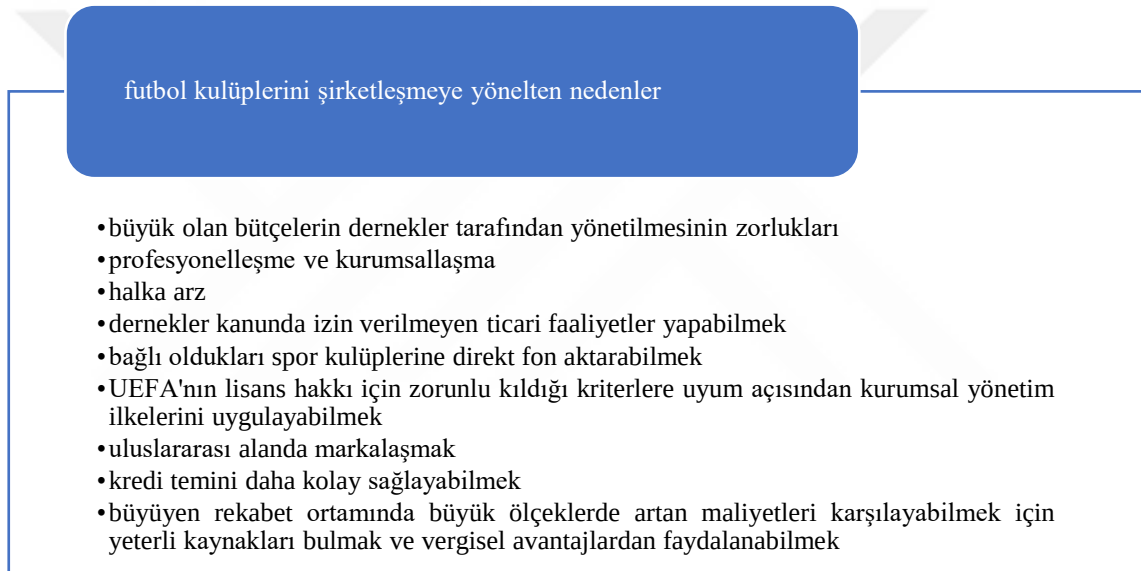
Kaynak: Kocaoğlu, 2011: 75

2.7.3.2. Şirket Şeklinde Spor Kulüpleri

Şirket şeklindeki spor kulüpleri dernek yapısına sahip olan kulüplere göre daha yenidir. Gerek ülkemizde gerekse Dünya’da giderek tercih edilme sayısı gittikçe yaygınlaşmaktadır. 3289 sayılı gençlik ve spor genel müdürlüğünün teşkilat ve görevleri ile ilgili kanunun 24. Maddesinin 3. Fıkrasına göre spor kulüpleri profesyonel olan takımlarını Türk ticaret kanunun hükümlerince oluşturacak ya da oluşturulmuş şirketlere devredebilmektedir. Şirket şeklinde spor kulüpleri kurulabilmesi için hukuken belirtilen profesyonel bir spor alanında olması gerekmektedir. Ülkemizde profesyonel spor dalı olarak kabul edilen sadece futbol bulunmaktadır. Bunun neticesinde profesyonel spor dalı olmayan ve diğer spor dallarını içeren kulüpler şirket olarak kurulamamaktadır. Futbol alanında şirket olarak kurulmuş olan kulüpler ise sadece futbolla ilgili işlerini yapabilmekte ve futbolun dışında diğer spor dallarında faaliyette bulunamamaktadır (Küçükgüngör, 1998: 7)

Şirketleşen kulüpler olarak ülkemizde aklan gelen takımlar Beşiktaş, Galatasaray, Vanspor, Malatyaspor, Fenerbahçe, Adanaspor, Siirtspor, İstanbulspor, Karşıyaka, Çanakkalespor, Antalya karşımıza çıkmaktadır. Bu kulüplerden sadece 4 büyük diye tabir edilen kulüpler hisselerini borsaya açabilmişlerdir. Bu takımlar içerisinde Beşiktaş'ın dışındaki diğer üç kulüp biçimsel olarak farklılıkları olmasına rağmen öz itibariyle halka açılma ve şirketleşme biçimleri benzer özellikler göstermektedir (futbolekonomi.com).

Türkiye’de bulunan futbol kulüplerinin şirketleşmeye yönelme nedenleri aşağıdaki gibidir:



Şekil 10.Futbol kulüplerinin şirketleşmeye yönelme nedenleri

Kaynak: Sultanoğlu, 2008: 16-17

Şirketleşme Türkiye’de iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Sunay, 2004: 74):

1. Profesyonel futbol faaliyetlerinin mevcut şirketlere devredilmesi de kendi içinde iki ayrılmaktadır
 - 1.1. Örnek vermek gerekirse Karşıyaka kulübünün dernekler kanuna tabi ve futbol branşını olağan genel kurulunda şirketleşme kararı alması ile
 - 1.2. Ya da İstanbulspor örneğinde olduğu gibi kulübün başka bir şirkette devredilmesi sonucu olan şirketleşme

2. Kurulduğu andan itibaren anonim şirket olarak kurulmuş olan kulüpler ise acar spor tesisleri ve yatırımları anonim şirketi, doğrudan şirket şeklinde kurulmuş oldukları için futbol faaliyetlerine amatör kümeden katılmışlardır

Spor kulüplerinin dernek ya da şirket şeklinde kurulması kulüplerin sportif faaliyetlerini etkileyememektedir. Dernek şeklinde kurulan kulüplerin ticaret yapmaması gereği şirket şeklindeki kulüplerin sayısı oldukça fazlalaşmıştır. Şirket şeklinde kurulan kulüpler ise dernek şeklinde kurulmuş olan kulüplerin avantajlarından yararlanamamaktadır. Bu yüzden bazı kulüpler şirket yoluna giderken bazı kulüpler dernek yoluna gitmektedir. Bunun yanı sıra şirket şeklinde kurulmuş olan kulüplerde bütün yetki kulübün başkanındadır. Dernek şeklinde kurulmuş olan kulüpte ise bazı yetkiler genel kurul kararı ile alınabilmektedir.

Futbol kulüpleri ister şirket isterse de dernek şeklinde kurulsun bile TFF'na birkaç mali yükümlülükleri de olmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (TFF statüsü):

- Futbol müşterek ve sabit ihtimalli bahis oyunlarından kulüplere verilen isim hakkının %15'i TFF'na verilir
- Kulüplerin televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yapılacak müsabaka yayınlarından ve her türlü basın ve yayın organları ile yapacakları sözleşmelerden elde ettikleri gelirlerin %10'u özel ve hazırlık müsabakalarında ise %1'i TFF'na verilir.
- Milli ve temsili müsabaka gelirinden kesintiler düşüldükten sonra kalan tutar ile bu müsabakaların radyo, televizyon, internet ve her türlü cihaz vb. araçlarla yayınlanmasından elde edilen gelirler TFF'na verilir.
- Tescil, aktarma, vize, aidat ve benzeri gelirler TFF'na verilir

Futbolun şirketleşmeye başlaması ticari kazanımları ülke federasyonları için artırmıştır. Federasyonları ekonomik güçlerinin artması ülkelerin milli takımlarına yaptıkları yatırım, tesisleşmeyi beraberinde getirmiştir. Yayın gelirleri vb. gelirlerden sağladığı diğer yukarıdaki gelirlerde şirketleşme ve dernek ayrımının olmadığını göstermiştir. Dernek statüsü ve şirketleşme endüstrileşen futbol ile birlikte ortaya çıkmıştır. Ülkemizde şirketleşme genellikle kulüplerin borçlarının büyümesi nedeniyle kulüplerin gündemine gelmekteydi.

2.7.4. Futbol Ekonomisinde UEFA Finansal Fair Play Kriterleri

Futbol ekonomisinde kulüplerin korunması ve denetlenmesi için UEFA tarafından belirli birkaç kriterler getirerek kulüplerin mali yapısının düzene koyması istenmiştir. Finansal fair play kuralları ilk kez 2009 yılında futbol hayatına girmiştir. Bu kurallar tüm çevreler tarafından kabul görmüş ve ilk yönetmeliği de 2010 yılında hazırlanmıştır. Finansal fair play yönetmeliği çeşitli yıllarda yeniden yayınlanmıştır. Yönetmeliğin yayınlandığı tarihler 2012, 2015, 2018 yıllarında yeniden yayınlanmış olup periyodik şekilde de güncellenmektedir (Gök ve Teker, 2019: 848).

UEFA'nın finansal fair play yapmak istediklerini 6 amaçla açıklamak mümkündür. Bu amacalar aşağıdaki gibidir (uefa.com):

- Kulüplerin mali ve ekonomik yeteneklerini geliştirmek, daha şeffaf ve güvenilirliklerini üst düzeye çıkarmak
- Kulüplerden alacakları bulunanların korunmasına önem vermek ve kulüplerin mevcut çalışanlarına, sosyal/vergi otoritelerine ve diğer kulüplere olan sorumlulukları vaktinde yapılmasını sağlamak
- Kulüplerin futbolu finansmanında rasyonellik ve daha fazla mali disiplin kazandırmak
- Kulüplerin kendileri kazanmış oldukları gelirler sayesinde faaliyet göstermesini sağlamak
- Kulüplerin uzun vadeli zarar almaması için sorumlu harcamaların teşvik edilmesi
- Avrupa'daki kulüp futbolunun uzun vadeli geleceklerini sürdürmelerini sağlama ve sürdürülebilirliklerini koruma

UEFA mali disiplini sağlamak için somut kurallar koymuş ve bu kuralların nasıl uyulması gerektiğini detaylı bir şekilde de açıklamıştır. Bu kurallara bakıldığında UEFA tarafından uygulanmasını istediği 6 mali kural ortaya çıkmaktadır. Bu kurallara uyulmaması neticesinde çeşitli yaptırımlar uygulanacağı gibi ya da daha ayrıntılı inceleme yapılacaktır. UEFA bu kuralları uygulanmasını sağlayarak mali disiplini sağlamayı amaçlamıştır. Mali disiplinin en temel kuralı ise denk bütçe şartıdır (Özevin, 2016: 1168).

Tablo 14. Mali Fair Play Kuralları

	Kural	Açıklama	Yaptırım
Temel şart	Denk hesap şartı	Kulüplerin başa baş açığı belli bir sınırı geçmemelidir. (5 milyon €)	Denk hesap şartına uyulmazsa para cezası, puanın silinmesi, yeni transfer ettiği oyuncuları UEFA maçlarında oynatamama, UEFA tarafından gelirlerine el koyulması, transfer yasağı, uyarı, UEFA turnuvalarından men
Gösterge şartları	İşletmenin devamlılığı	Denetçinin görüşünde olumsuz yahut şartlı olmamalıdır	Kulüpten güncel finansal yapısı ve bir yıllık güncel bütçelenmiş finansal bilgilerini istenmesi
	Eksi öz sermaye	Kulübün öz sermayesinin negatif olmaması gerekiyor	Kulüpten mevcut finansal yapısını ve ileri ki bir yıllık bütçelenmiş finansal bilgilerinin istenmesi
	Vadesi geçmiş borçlar	Kulübün geçmişe dönük maaş, transfer borcu ve vergi borçları bulunmaması gerekmektedir.	Kulüpten mevcut finansal yapısını ve ileri ki bir yıllık bütçelenmiş finansal bilgilerin istenmesi
Ek göstergeler	Ücret gid. /gelir	Kulübün çalıştırmış olduğu çalışanlar yaptığı ücret ödemesinin gelirinin %70'ini geçmemelidir	Kulüpten ek bilgilerin istenmesi
	Net borç/gelir	Kulübün net borcunun gelirinin tamamını aşmamalıdır	Kulüpten ek bilgilerin istenmesi

Kaynak: Tutar, 2018: 132

Kulüplerin zarar tanımı veya denk bütçe hesaplanmasın dahil edilen ya da edilmeyen gelir ve giderleri bulunmaktadır. Kulüplerin asıl faaliyetlerinden sağlamış oldukları tüm gelirler kabul edilmektedir. Bunlar:

- Yayın haklarından sağlamış oldukları gelirler
- Reklam ve diğer medya kuruluşlarından sağlamış oldukları gelirler
- Gişe gelirleri

- Sponsorluk anlaşmalarından sağlamış oldukları gelirler
- Futbolcu satışından sağlamış oldukları gelirler
- Finansal gelirleri
- Ticari faaliyetlerinden dolayı sağlamış oldukları gelir

Futbol dışında sağlanan gelirler, kulüplerin sahiplerinin vermiş oldukları ve makul ölçüyü geçen sponsorluk vb. gelirler dikkate alınmamaktadır. Giderler ise:

- Altyapıya yapılan giderler
- Bonservis giderlerine ait olan finansman giderleri (aktifleştiriliyorlar)
- Kulübün tesislerine yapmış olduğu geliştirmeye yönelik giderler

Kabul edilen gelirlerde giderler düşürdükten sonra denk (başa baş) noktası hesaplanıyor (sporekonomi.blogspot.com)

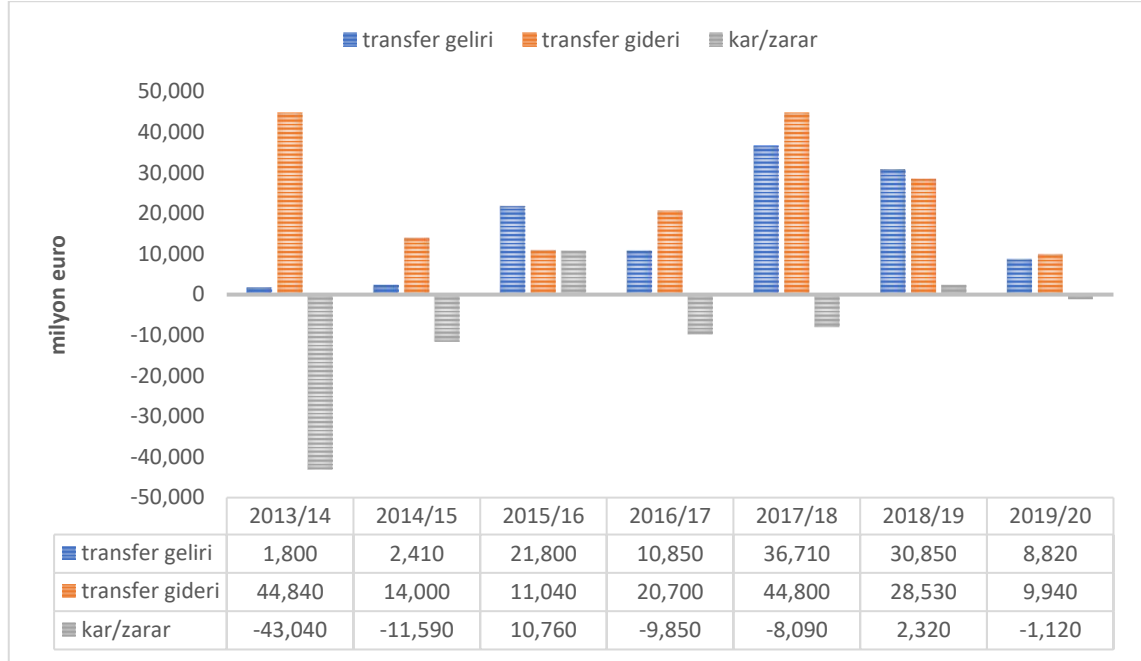
FFP kurallarında kabul edilmeyen gelirler kulüplerin haksız rekabet ortamı yaratmasının önüne geçmeyi düşünmüştür. Kabul edilmeyen bu gelirler ile FFP kurallarının delinmeye çalışılması engellenerek kulüplerin kabul edilen gelirlerini arttırmasına yöneltmek istemektedir. Bu yolla diğer kulüplerinde gelirlerini kontrol ederek mali disiplin kriterinin daha sağlam şekilde sağlanması amaçlanmıştır. Mali disiplinde UEFA'nın en çok önem verdiği konu başa baş yani denk bütçedir. Bu yüzden çoğu kulübe yaptırım ve men cezaları uygulamaktadır.

Ülkemizde pek çok takımımızla finansal fair play ile ilgili çeşitli anlaşmalar imzalanmıştır. Örnek vermek gerekirse Galatasaray kulübünün FFP anlaşması bulunmaktadır. Bu anlaşma 2018/19, 2019/20, 2020/21 ve 2021/22 sezonları için imzalanmıştır. Galatasaray kulübünün 3 sezon için açık vermeyi taahhüt ettiği rakamlar ve sezonlar aşındaki maddelerde verilmiştir (goal.com).

- 2017/18 sezonu için en çok 50 milyon Euro açık vermeyi
- 2018/19 sezonu için en çok 20 milyon Euro açık vermeyi
- 2019/20 sezonu için ise en çok 10 milyon Euro açık vermeyi taahhüt etmiştir

Yukarıdaki anlaşmanın bir kısmı ve en önemli maddelerini oluşturmaktadır. Bu anlaşmanın maddelerine uyulması durumunda bir yaptırım söz konusu olmamaktadır. FFP Türkiye futbolundaki mali disiplin sorunun olduğu göstermektedir. UEFA da mali disiplini sağlamak için anlaşmalar yapmaktadır. Aşağıdaki grafikte ilgili yılların transfer

gelirleri ve giderleri verilmiştir. Bu yıllarda dışında kulüplerin önceki 4 yılını da ele alınmıştır.



Grafik.8. Galatasaray Spor Kulübünün FFP Anlaşmasından Önceki 4 Yılı ve FFP Anlaşmasındaki 3 Yılı (2013-2017 ve 2017-2020) (milyon Euro)

Kaynak: transfermarkt.com verilerince tarafımdan hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 18.02.2021

Yukarıdaki grafik ışığında ülkemizdeki spor kulüplerinin bu anlaşmalar öncesindeki mali yapısındaki dengesizlik görülmektedir. Bir önceki yıl ile diğer yıl arasındaki uçurumlar kulüplerin mali yapısını bozmaktadır. FFP anlaşmasının olduğu yıllara bakarsak gelir ve giderlerin birbirine yakın olduğu zararın en aza indirilmeye çalışıldığı ilk yılla son yıl karşılaştırıldığında görülmektedir. FFP anlaşması imzalayan kulüplerin mali yaptırımlar neticesinde kendi sağladıkları bonservis gelirlerine yakın bir harcama yaptıkları görülmektedir.

Galatasaray ile imzalanan FFP anlaşmasındaki diğer maddeler ise kadro kısıtlamaları ve UEFA alacağı bazı gelirlerin alınmaması gibi durumlarda bulunmaktadır. Bunlardan ilki kadro kısıtlaması UEFA'ya 25 kişilik kadro bildiren kulüpler FFP kurallarına uyum için Galatasaray'a 2018/19 yılın için 21 futbolcu 2019/20 yılı için 22 ve 2020/21 yılı için 23 oyuncu UEFA'ya bildirebilecektir. Bu kısıtlama 2021/22 yılından itibaren kalkacaktır. UEFA uyguladığı bir diğer kural ise transfer gelir ve giderlerinin pozitif olması isteniyor. Bu kısıtlamada 2021/2022 yılında kalkacaktır. Bir diğer mali kural ise UEFA gelirlerine tedbir konulmasıdır. Bu tutarlar aşağıdaki gibidir (goal.com):

- 6 milyon Euro katılım gelirine tedbir konulmasında anlaşıldı
- Bu tutar 3 taksit ile ödenecektir
- Kulüp bu taksitleri 2017/18, 2018/19 ve 2019/20 yıllarında ödemiştir.

2.7.5. Futbol Ekonomisine Bosman Kuralının Etkisi

Günümüzdeki futbolun dinamikleri üzerinde önemli bir yeri olan Bosman kuralının ortaya çıkış serüveni, Bosman adında bir futbolcunun ülkesinin takımlarından FC Liege takımından Fransız Dunkirk'e transfer olmak istemesi ile gerçekleşmiştir. Bosman'ın kulübü Bosman için yüksek tutar bir bonservis ücreti belirlemiş ve transferi zora sokmuştur. Bunun üzerine Bosman çalışma hakkının kısıtlandığına dair hukuksal yollara başvurmuştur. İlk olarak Lüksemburg yüksek mahkemeye kulübü hakkında dava açmıştır. Dava sonucunda mahkeme kulübünde sözleşmesi sona eren futbolcular için istedikleri kulüplerle yeni sözleşme imzalamasının yolu açılmıştır. Kulüplerin lehine işleyen bu süreç bir anda tersine dönmüştür. Futbolcuların kazanmış oldukları dolaşım serbestliği kendi çıkarlarını korumaların sağlamıştır. Bosman kararı ile futbol dünyasında yeni bir süreç başlamış oldu (Bozköylü, 2007: 20).

Futbolda yeni başlayan bu süreçte Avrupa birliğinde bulunan veya Avrupanın ekonomik alanları dahilinde olan ülkelerin takımları futbolcu kısıtlamaların büyük oranda kalkması sonucunda rekabet diğer ülkelere yayılmıştır. Ekonomik olarak yüksek güce sahip olan kulüpler Avrupa'da bulunan kaliteli oyuncularla sözleşme imzalayabilecek hale gelmişlerdir. Avrupa ülkelerin maddi gücü en yüksek ülke olan İngiliz takımları kadrolarına çok sayıda yabancı oyun bulunuyordu. Bosman kararının etkisiyle kulüpler artık futbolcularını ellerinden kaçırmamak için daha fazla sözleşme ücreti ve maaş ödeme yoluna gitmişlerdir. Bu futbolcularla imzalanan sözleşme süreleri daha uzun yapılmıştır. Sözleşmelerin uzun olmasındaki amaç sözleşme süresi bitmeden yapılacak transferden bonservis geliri sağlanması amaçlanmıştır (Kocaoğlu, 2011: 75).

Bosman kararları futbolcuların kendi çıkarlarını koruyabilmelerinin önünü açarak futbolun odak noktasını değiştirerek yeni bir boyut kazanmasını sağlamıştır. Avrupa adalet divanı tarafından alınmış olan kararlar futbol anlayışı değiştirerek spor unvanı geri planda kalmıştır. Yeni bir tanım kazanan futbol artık futbol sektörü olarak farklı bir pencere açılmıştır. Bu karar sadece futbolu bağlamamıştır. Diğer tüm profesyonel spor dalları da ekonomik bir sektör haline gelmiştir. Bu sayede futbolcuların başka takımlara

transferindeki bonservis ve iki tarafın anlaşması gibi kısıtlamalardan kurutulmuş oldu (Bozköylü, 2007: 20-21).

Akşar'a göre Bosman kararlarının yeni transfer sistemindeki temel ilkeleri şöyledir (Bozköylü, 2007: 21-22).

- 23 yaşının altında olan futbolcuların transferi için oyuncuyu yetiştirmiş olan kulüplere özellikle de küçük kulüplerin çabalarını ödüllendirecek şekilde yetiştirme tazminatı ödenmelidir
- Oyuncuyu yetiştirmiş olan amatör kulüplerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gelir sağlayacak dayanışma mekanizması kurulmalıdır
- 18 yaşını doldurmamış oyuncuların uluslararası transferinde bu oyuncuların sportif ve akademik çalışmalarını garanti altına alınmalıdır
- Bir sezonda sadece tek bir transfer dönemi bulunması ve bir oyuncunun yılda tek transfer yapabilmelidir
- Oyuncularla sözleşmeler minimum 1 yıl, maksimum 5 yıl süreli olmalıdır
- Yapılan sözleşmeler 28 yaşına kadar 3 yıl, daha sonra 2 yıl koruma altında olmalıdır
- Ceza sistemi sportif mücadelenin kendine özgü kuralları özgün işleyişine göre düzenlenecektir. (4 aydan 12 aya kadar oynamama cezası) sözleşmenin tek taraflı bozulması hakkı sadece sezon sonunda mümkün olacaktır
- Kontratların tek taraflı fesih oyuncu ya da kulüp tarafından bozulması durumunda bozan taraf tazminat ödeyecektir
- Geçerli bir nedeni olmaksızın koruma döneminde olan sözleşmelerin tek taraflı olarak bozulması halinde oyuncu kulüp ve menajerlere sportif cezalar verilecektir
- Transferlerde doğan anlaşmazlıkları çözmek için kulüpler ve oyununun temsilcileri ile bağımsız bir başkandan oluşmuş, pratik, hızlı ve objektif, efektif bir hakemlik müessesesi oluşturulmalıdır
- Hakemlik müessesesi tamamıyla isteme bağılıdır ve kulüp ve oyuncuların ulusal mahkemelere başvurularına engel oluşturmaz

Bosman kuralının etkisi gün geçtikçe göstermekteydi. 1995 yılında alınan Bosman kararın etkisiyle aynı yılda ortaya çıkmıştır. 1995 yılında 23 yaş ortalamasıyla şampiyonlar ligi şampiyonu Ajax kadrosunda sadece iki yaşlı futbolcusu bulunmaktaydı. Diğer oyuncularını akademiden yetişen oyuncularından kuruluydu. Bu kadro 3 yıl içerisinde akademiden yetişen yetenekli oyuncularını bonservislerini ellerine alıp başka takımlara transfer oldular. Bu yaşananların ardından Ajax eski kaptanlarından Frank Arnesen şu sözlerle Bosman kuralı hakkında konuştu. Arnesen zengin ülke takımları geldiler ve oyuncularını alıp gittiler şeklinde sözleri Bosman kuralı sonrası yaşanan gelişmeleri özetlemekteydi. Bosman kuralı ile ilgili Ajax eski başkanlarından Michael Van Praag, Bosman kuralından sonra her şeyin değiştiğini en önemli oyuncularını bedelsiz kaybettiklerini ve bu oyuncularını 12-13 yıl emek verdiklerini ama karşılığında hiçbir bedel alamadıklarını söylemekteydi. Bosman kuralı ilk yıllarında Ajax'ı oldukça etkilemiştir. Dönemin en önemli futbol kulüplerinden bir olan Ajax önemli futbolcularını tek tek bedelsiz kaybetmiştir (goal.com).

Bosman kuralının günümüzdeki futbolun zengin kulüplerinin diğer kulüplere üstünlüğü ile sonuçlandı. Artık birçok kulüp yetiştirip oyuncu satma misyonuna geçti. Bir zamanların köklü ekipleri zengin takımlar karşısında çaresiz kaldı. Buna karşı yetiştirici birçok kulüp akademik yaptırımlar yaparak oyuncu yetiştirerek önemli tutarlarda ücretler kazandı. Zengin kulüpler ile sportif alanda yarışamayan bu kulüpler oyuncu yetiştirip satma misyonu ile bazen de bu oyuncularla çeşitli sportif başarılar yakaladı. Yetiştirici kulüp dendiğinde ilk akla Ajax, Porto, Benfica gelmektedir. Bu kulüplerin ortak noktası akademik yatırımları fazlaca yapmaktadır. Bu sayede yaptıkları yatırımların karşılığını da almaktadır. Bosman kuralı futbolun misyonunu değiştirdi. İkili bir ayrım oluşması neticesi ortaya çıkardı. Bunlardan biri zengin kulüpler istediği oyuncuyu alırken yetiştirici küçük kulüpler ise akademilerine yatırım yapıp oyuncu satma misyonunu öne çıkardılar.

Uluslararası Oyuncu transferlerinin artmasının neticesinde ülke federasyonları da bu konu da yeni kararlar almışlardır. Her ülke federasyonları kendi yeni yabancı kuralını devreye koymuşlardır. Avrupa birliğinde bulunan ülkelerin takımlarının kısıtlama olmaksızın Avrupa birliği vatandaşı oyuncuyu oynatabilmektedirler. Türkiye ile AB arasında olan ortaklık konseyinin almış olduğu karar neticesinde Türk futbolcuları AB vatandaşı gibi serbest dolaşım hakkı tanınmış ve yabancı statüsünden çıkarılmıştır.

Avrupa bulunan ülkelerin koymuş oldukları yabancı kuralları aşağıdaki şekilde gibidir (Oflaz, 2017: 10):

Avrupa'nın Üst Düzey Liglerinde Yabancı Kuralı

- **İngiltere:** Yabancı oyuncu kuralı uygulanmamaktadır. sadece ab vatandaşı olmayan futbolcuların transferi için milli takımdaki forma giyme sayılarına bakılmaktadır
- **Almanya:** Alman takımları kadrolarında 12 alman oyuncu bulundurmaktadır. bu oyuncuların en az 8'i altyapıdan yetişme kuralı vardır ab vatandaşı yada vatandaşı olmayanlarla ilgili bir kural bulunmamaktadır
- **İspanya:** En fazla 3 ab vatandaşı olmayan futbolcu bulundurma hakkı bulunmaktadır.
- **İtalya:** En fazla 5 ab vatandaşı olmayan futbolcu bulundurabilmektedirler
- **Fransa:** En fazla 4 ab vatandaşı olmayan oyuncu bulundurabilmektedir
- **Türkiye:** 28 kişilik kadroda 14 yerli oyuncu bulundurma kuralı vardır. kalan 14 kişilik kontenjan için bir sınırlama bulunmamaktadır

Şekil 11. Avrupa'nın Üst Düzey Liglerinde Yabancı Kuralı

Kaynak: Oflaz, 2017: 10

Avrupa'da çeşitli gelişmeler yaşanırken Bosman kuralı ile ilgili Türkiye'de birtakım gelişmeler yaşanmıştır. Türkiye futbol federasyonunun almış olduğu karar ile 2001-2002 sezonundan itibaren Bosman kuralı uygulanmaya başlanmıştır. Bu karar neticesinde yeni bir dönem başlamıştır. Futbol artık serbest piyasa ekonomisi haline gelmiş ve futbolcuların dolaşımları önündeki engeller kalkmıştır. Bosman kuralı uygulanmaya başladıktan sonra Türkiye'de dengeler alt üst olmuştur. Anadolu kulüplerinin en önemli geliri olan bonservis gelirinin kaldırılması kulüpler için bir dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Anadolu kulüpleri yetiştirmiş oldukları futbolcular için sadece eğitim tazminatı alabileceklerdir. Eğitim tazminatı bonservis gelirinin oldukça altında bir tutarı oluşturmaktadır. Bu yüzden Bosman kuralı Anadolu kulüplerinin en önemli gelir kaynaklarını ellerinden almıştır. Bu durum neticesinde Türk futbolunda yabancı kökenli oyuncuların sayısı artmıştır ve altyapıya ayrılan bütçelerin küçük olması neticesinde genç ve yetenekli oyuncuların çıkması zorlaşmıştır (Bozköylü, 2007: 54-55)

Türkiye'nin 1990 yıllarında ortalarına doğru başardığı sportif başarılar neticesinde çok sayıda yıldız futbolcu çıkmasını sağlamıştır. Bu oyuncular yurtdışında top oynamaya başlamış ve önemli sportif başarılarda bulunmuştur. Bu başarıların devamı sonraki sezonlarda ülke takımlarınca sağlanamamıştır. Uluslararası başarı elde edemeyince yurt içindeki yetenekli olan futbolcuların sayısı da azalmaya başlamıştır. Bunun sonucunda ise yabancı oyuncu sayısı artmıştır. Buradaki yabancı oyuncu sadece diğer ülke vatandaşı değil yabancı ülkelerde yetişmiş oyunlarda bu kapsama girmektedir. Bosman kuralı ile ülkemizde Avrupa'da yetişmiş oyuncu sayısı da iyice artmıştır (Bozköylü, 2007: 55).

Türkiye süper ligi ile birlikte TFF 1. Liginde Bosman kuralının da etkisi ile birçok yabancı gol kralı çıkmıştır. Bosman etkisi ilk olarak TFF 1.lige bakarsak gol kralları aşağıdaki gibidir:

Tablo 15. TFF 1.Lig Gol Kralları (Bosman Kurallından Sonra)

Futbolcu	Ülkesi	Takımı	Sezon	Gol sayısı
Bruno mezenga	Brezilya	Orduspor	2008/09	21
Mbilla etame	Kamerun	Adanaspor	2010/11	16
Simon zenke	Nijerya	Samsunspor	2010/11	16
Severin bikoko	Kamerun	Çaykur Rizespor	2011/12	18
Gerard gohou	Fildişi Sahili	Kayseri erciyesspor	2012/13	19
Slavko peroviç	Sırbistan	Manisaspor	2013/14	19
Jonathan ayite	Togo	Alanyaspor	2014/15	19
Mickael pote	Benin	Adana Demirspor	2015/16	23
Mickael pote	Benin	Adana Demirspor	2016/17	24
Braian samudio	Paraguay	Çaykur Rizespor	2017/18	20
Marco paixao	Portekiz	Altay	2018/19	29
Marco paixao	Portekiz	Altay	2019/20	22

Kaynak: wikipedia.org erişim tarihi: 20.02.2021

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere Bosman kuralı ile oyuncu transferleri daha çok hız kazanmıştır. 2008/09 sezonuna kadar TFF 1.lig’de yabancı gol kralı bulunmamaktayken Bosman kuralının geç gelen etkisi ile ağırlıklı olarak yabancı oyuncuların transferi kolaylaşmış ve bunun neticesi gol krallarında görülmüştür. Süper lig tarihine bakarsak Bosman kuralından sonra gol kralları aşağıdaki gibidir:

Tablo 16.Süper Lig Yabancı Gol Kralları (Bosman Sonrası)

Futbolcu	Ülkesi	Takımı	Sezon	Gol sayısı
*Tarık hoçıç	Yugoslavya	Galatasaray	1983/84	16
Şota arveladze	Gürcistan	Trabzonspor	1995/96	25
Alex de souza	Brezilya	Fenerbahçe	2006/07	19
Milan baros	Çekya	Galatasaray	2008/09	20
Ariza makukula	Portekiz	Kayserispor	2009/10	21
Alex de souza	Brezilya	Fenerbahçe	2010/11	28
Aatif chahechouhe	Fas	Sivasspor	2013/14	17
Fernandao	Brezilya	Bursaspor	2014/15	22
Mario gomez	Almanya	Beşiktaş	2015/16	26
Vagner love	Brezilya	Alanyaspor	2016/17	23
Bafetimbi gomis	Fransa	Galatasaray	2017/18	29
Mbaye diagne	Senegal	Kasımpaşa/Galatasaray	2018/19	30
Alexander sorloth	Norveç	Trabzonspor	2019/20	24

*Bosman kuralından önce sadece süper ligde gol kralı olan yabancı gol kralıdır.

Kaynak: wikipedia.org erişim tarihi: 28.02.2021

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere Bosman kuralından önce sadece bir yabancı gol kralı olmuştur. Son zamanlarda ise yabancı gol krallarının artmasının sebebi ise yeni yabancı kuralı ile yabancı oyuncuların sayısının artmasının sonucu olmuştur. Bosman kuralı Anadolu takımlarına bir nebze de olsun ucuz maliyetli oyuncu bulup üst düzeyde verim almayı sağlamıştır. Örnek vermek gerekirse 2009/10 sezonun da makukula Kayserispor'a büyük katkılar vererek gol krallığına da ulaşmıştır. Anadolu kulüpleri

oyuncu yetiştirme görevinin bir nebze geri plana atıp artık araştırmalar ile düşük maliyetli oyuncular getirip bundan verim alıp diğer kulüplere satmayı amaçlamıştır. Son yıllarda yabancı bolluğu ve yabancı gol kralları Türk oyuncu olarak gol kralı çıkaramamak Türk futbolunda golcülerin kısıtlı olmasını sağlamıştır. Bu da Türk futbolcular için olumsuz tarafı olduğu savunulabilir. Bosman kuralı birçok ülkede uluslararası transferinin önünü açmıştır. Ülkemiz uluslararası transfer piyasasına son yıllarda oyuncu verdiğini görmekteyiz.

2.8. Futbol Kulüplerinde Şirketleşme

2.8.1. Futbol Kulüplerinde Şirketleşme Modelleri

Futbolun endüstrileşmeye başlamasıyla Avrupa futbolunda pek çok şirketleşme modelini beraberinde getirmiştir. Klasik modelden başlayarak günümüze kadar pek çok model ortaya çıkmıştır. Dünyada beş ana şirketleşme modeli üzerinde durabiliriz. Klasik modelden başlamak gerekirse bu model üyelere oluşmuş bir genel kurul ve aday olan yönetimler vardır. Bu modelin en zor yanı kurumsal, yönetim devamlılığı ve sürdürülebilir ticari başarıyı zor kılmaktadır. Üyelerin kulüple finansal yahut ticari yönden hiçbir bağlantısı bulunmamaktadır. Buradaki ana kriteri kulübün hep sportif başarı sağlamasıdır. Bunun neticesinde kulüplerin yönetimlerin uzun vadede kalamamaktadır. Bir yönetim gidip diğeri gelmektedir. Bu da yönetim açısında sürdürülebilirlik sağlamasını zorlaştırmaktadır. Bu kulüplere örnek vermek gerekirse: Köln, Kayserispor, Bursaspor, Energie Cottbus, Ankaragücü, Konyaspor, Gençlerbirliği, Gaziantep, Bochum kulüpleri örnek verilebilir (İkiz, 2010: 10).

Klasik model genelde takımların dernekler olarak yönetildiği kulüplerde görülmektedir. Ülkemizde dernek statüsünde kulüp bulunduğu gibi sadece Türkiye'ye özgü bir model değildir. Bu model üyeler sadece seçimler veya genel kurulda alınması gereken kararlara etkileri bulunmaktadır. Üyelerin kulüplerle hiçbir bağlantıları bulunmamaktadır. Bu sistemde başkanlık süreleri biten kişiler üyeler arasından koşullara uymak şartı ile aday olunup seçilmektedir.

Bir başka model ise klasik modelin devamı niteliğindedir. Alman modeli- denetim ve yönetim komiteleri olan profesyonel yönetimli klasik model önceki klasik modele göre ekonomik konuları ele alan bir modeldir. Bu modelin artısından biri de genel kurul tarafından seçilen profesyonellerden oluşan genellikle bir icra ve denetim kurulu

bulunmaktadır. Alman kulübü Schalke 04 tüzüğüne yazıp ilk uygulayan takımdır. Kulübün benimsediği işleyiş Alman limitet şirketlerine benzemektedir. Modelin yapısını ele alırsak genel kurul, seçim kurulu ve seçim kurulu tarafından aday gösterilen sonrasında genel kurul tarafından seçilen denetim ve denetim kurulunun atandığı yönetim /icra kurulundan oluşmaktadır. Seçilen yönetim/ icra kurulunda 11 kişi bulunmaktadır. 5 kişisi icra kurulu üyesi geriye kalanlar 6 kişi ise dış yönetim kurulu üyesidir. Denetim kurulunda bulunan kişiler tamamen profesyonel ve kulübü yönetme yetkileri bulunmaktadır. Bu modelde taraftarlar derneğin aday göstermiş olduğu üyelere birini ve kulübün içinden seçilmiş olan birde amatör şube sorumlusu icra denetim kurulunda bulunuyor. Alman kulüplerinde uygulanan bu model sırasıyla şu takımlar örnek verilebilir. Schalke 04, Werder Bremen, Stuttgart, Hertha Berlin, Wolfsburg, 1860 Münih, Hamburg'dur (Ünüvar, vd., 2010: 37).

Bu iki model dışında kalan diğer şirketleşme modelleri aşağıdaki şekilde gibidir:

şirketleşme modelleri

- **aile şirketi:** tek kişinin sahip olduğu yahut aileye bağlı olduğu modeldir. ingiltere'de oldukça yaygındır. bu modelin tek artısı kulbünü kendi işini yönetiyor gibi yönetmesidir. (chelsea, AC Milan, liverpool, manchester united, west ham, blackburn rovers, fulham)
- **ara model:** bu model klasik modelin bir devamı niteliğindedir. kulübün bir kısmı sadece gelirleri halka açık olmaktadır (Galatasaray, fenerbahçe, trabzonspor, borussia dortmund, bayern leverkusen)
- **borsa/AŞ:** Bu modelde kulüp bir şirketin yaptığı gibi borsaya açılır yahut AŞ olur. bu modelde iniş ve çıkışlar bulunmaktadır. fakat birçok kulüp bu modeli kullanmaktadır. (juventus, arsenal, ajax, celtic, lazio, tottenham, beşiktaş, newcastle united)
- **geniş tabanlı taraftar/ AŞ:** Bu model klasik modele en çok benzeyen modeldir. bu modelde genel kurul katılımcı sayısı oldukça fazla olduğundan rasyonel bir karar alınıp, kulüp şirket şeklinde yönetilebilir. (real madrid, barcelona, athletic bilbao, osasuna)
- **supporters direct:** bu modelde ise kar odaklı sosyal kulüpler haline getirmeyi amaçlayan taraf grupları kulübe ortak oldukları ve ingilizlerin 2000 yılında başlattıkları hükümet destekli bir modeldir. bu modelde ingiltere'deki 4 profesyonel, 8 amatör takımların çoğunluk hisseleri taraftardır. taraftar gruplarında geniş katılım, demokratik yapı, iş planı ve uygun katılım şartları aranmaktadır

Şekil 12. Şirketleşme Modelleri

Kaynak: Ünüvar, vd., 2010: 37

Şirketleşmenin en önemli amacı gelişen futbol ekonomisinin yaratmış olduğu sportif ve ticari gelirlerden faydalanabilmek ve bu gelirleri gerek stadyum veya tesislerin yenilenmesi gibi büyük yatırım işlerinde gerekse futbolcu transferi ve birçok diğer giderlerini karşılamak için kullanabilmektedir. Spor kulüplerinin Türkiye'de sermaye

piyasalarına açılmasıyla birlikte kulüpler kendilerini sermaye piyasası kanuna göre yapılandırmakta ve sermaye yapılarını TTK'ye uygun duruma getirmek zorunda kalmışlardır (Sultanoğlu, 2008: 5)

Borsa/A. Ş modelinin en öncü ülkesi İngiltere'dir. İngiltere'de 1980'lerde başlayana halka açılma fulyası 2000 yılına kadar olana kısımda 22 kulüp gider ve gelirlerinin tamamını futbol AŞ'lere devretmek neticesinde şirketleşmişler ve hisse senetlerini ise borsa yolu ile halka arz etmişlerdir. 2000 yılının sonrasında ise İngiltere'de 10 futbol kulübü hisse senetlerini işlem görmekte oldukları borsa kotalarından çıkmışlardır. Kulüpler yapmak istedikleri yatırımları halka açılma yöntemi ile finansman kaynağı sağlamışlardır. Finansman kaynağı sağladıktan belli bir süre sonrasında ise hisse senetlerinin spekülâtif hareketlere maruz kalmaması için borsadan geri toplamışlardır. İngiltere'de bazı kulüplerin hisselerinin bir kişiye ya da aileye geçmesi neticesinde aile şirketi formatına dönüşmüşlerdir. Türkiye'de ise tam olarak halka açılan sadece Beşiktaş kulübü vardır. Diğer kulüpler ise gelirlerini gelir kısıdırma yöntemi gibi kurmuş oldukları başka şirkette devredip bunu halka açmışlardır (Ünüvar, 2010: 38).

Halka açılmış olan kulüpleri bulundukları ülkelerin sermaye piyasası kuralları doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerine, en azından kâğıt üzerine uyum sağlamaya başladılar. Halka açık olan model ve diğer modellerde bireysel düzeyde başarı ve başarısızlık örnekleri mevcut olsa da 2000 yılında yaşanan krizden sonra ciddi düzeyde bir test geçirdiler. Bu krizden sonra gelişmiş ülkelerdeki pek çok kulüp ciddi anlamda zor duruma düşmüştür. Bazıları bu zor durumdan kurtulmuş bazıları ise batmıştır. Bu kulüpleri ikiye ayırmak gerekirse zor duruma düşüp eski günlerini arayan takımlar, Leeds United, Lazio, Fiorentina, Parma, Roma, Fulham, Chelsea, Queens Park Rangers, Ipswich, Bradford, Leicester, Bolton, Wimbledon, Middlesbrough, Wolverhampton, Portsmouth ve Crystal Palace örnek verilebilir. Bu kulüplerin çoğu el değiştirmiş diğerleri ise eski günlerini arar duruma gelmiştir. Bu krizden sonra daha güçlü yapılanma ile eski günlerinden daha güçlü olan kulüpler ise Real Madrid, Barcelona, Juventus, Dundee United, Dortmund yaptıkları finansal yapılanma ile finansal sorunların kurtulma yolunu tercih etmişlerdir (Ünüvar, 2010: 39).

Halka açılan kulüplerin halka açılmasıyla birlikte avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar aşağıda verilmiştir (Kocaoğlu, 2011: 83-85):

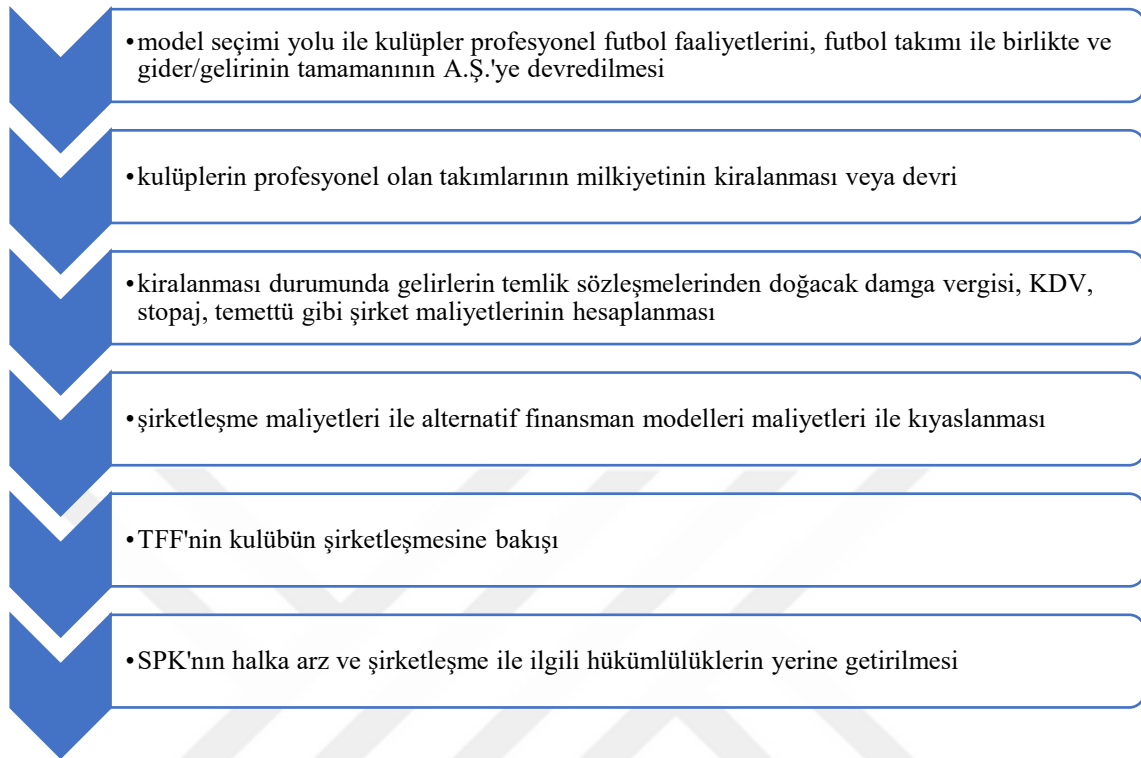
- Şirkette fon sağlanması
- Şirketin hisselerinin piyasadaki değerinin belirlenmesi
- Profesyonelleşme ve kurumsallaşma
- Kulüpler halka açılarak tanınırlığını artırma

Yukarıdaki avantajlar sayesinde kulüp gelirlerini artırmaktadır. Bunun yanında kulüpler tanınırlık seviyelerini artırarak kendilerine taraftar kitlesi de kazandırabilmektedir.

Şirketleşme modellerine baktığımızda kulüplerin kendi yapılarına uygun yolu tercih etmek istediklerini görmekteyiz. İngiltere’de yaygın olan borsa/A. Ş modeli Türkiye’de pek tercih edilmemiştir. Her takım kendine finansal hareket alanı sağlayabilecek şekilde bir şirketleşme yoluna gitmiştir. Bu şirketleşme modellerinden sadece birinde sahiplik aile şirketi bulunmaktadır. Aile şirketi modelinde kulüp bir kişinin ya da ailenin olması sebebiyle yönetsel açıdan sürdürülebilirlik üst seviyeye çıkarılmıştır. Bu sayede kulüp yönetimi harcamış oldukları paraları kendi cebinden harcar gibi harcamaktadır. Bu da kulübün mali disiplini açısından önemli bir durum teşkil etmektedir.

2.8.2. Türkiye Uygulamaları

Spor kulüplerinde şirketleşmeyi açıklamak gerekirse kulüplerin bünyelerinde bulunan amatör sporların, altyapı çalışmalarının, sosyal ilişkiler, üyelik kavramı kulüplerin bünyesinde tutularak, profesyonel futbol faaliyetlerinin tamamı ya da bir kısmı kulüplerin kurmuş oldukları ve sahibi oldukları A.Ş.’lere çeşitli sözleşmeler yapılarak devredilmesi durumudur. Kurmuş oldukları sportif A.Ş.’lere mali ve hukuki açıdan yapılandırırken dikkat etmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde gibidir (İkiz, 2010: 3):



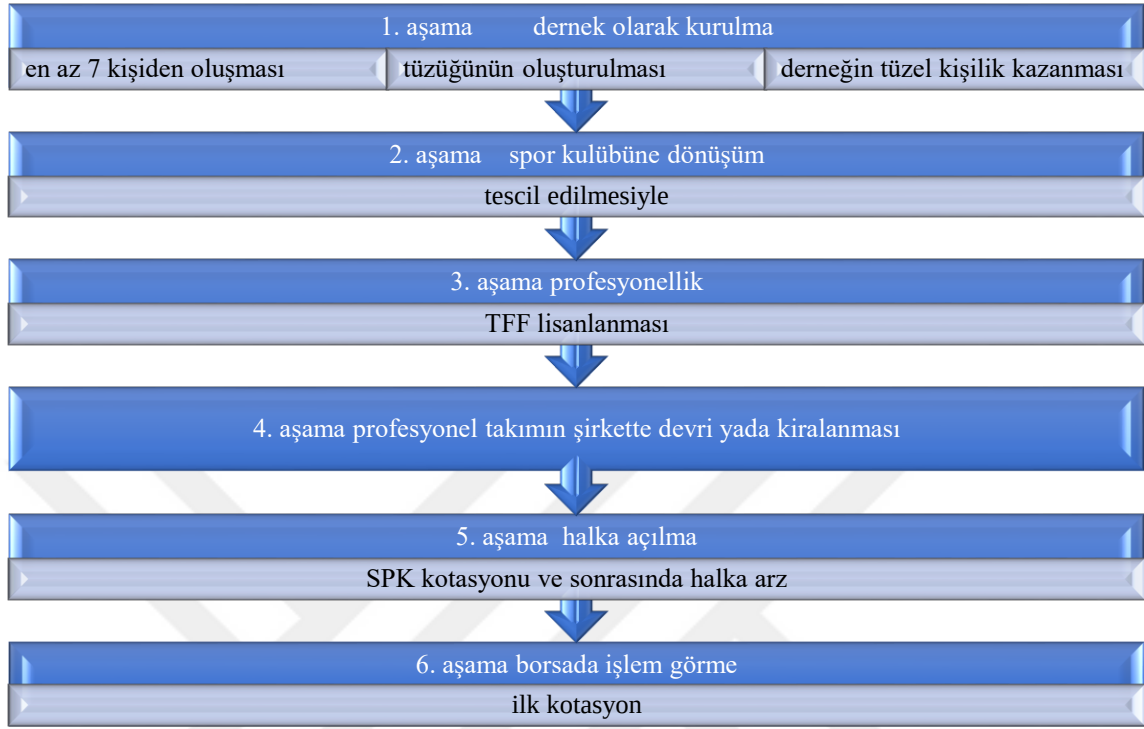
Şekil 13. Sportif AŞ'lerin Mali ve Hukuki Açidan Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Kaynak: İkiz, 2010: 3

Ülkemizde şirketleşme hızla sürmüştür. Galatasaray ve Beşiktaş 2002 yılında Fenerbahçe 2004 yılında Trabzonspor ise 2005 yılında borsada işlem görmektedir. Beşiktaş dışındaki kulüplerin biçimsel farklılıkları bulunmasına rağmen halka açılma ve şirketleşme yolları birbirine benzemektedir. Bu benzer özellikler aşağıdaki gibidir (İkiz, 2010: 5):

- Kulüplerin elde etmiş oldukları gelirleri
- Kulübün kurmuş olduğu şirketin sağlandığı ticari kazanımları, İMKB'ye kota edilen borsaya sportif A.Ş.'lere devir ve temlik ederek
- Kulüplerin yapmış oldukları tüm giderlerin kulüp bünyesinde kalacak şekilde oluşturmuş oldukları yapı ile borsaya açılmayı uygun bulmuşlardır. Fakat Beşiktaş istisna oluşturmaktadır. Beşiktaş kulübü önce şirketleşerek ve sonrasında halka arz yoluna gitmiştir.

Spor kulüplerinin halka arz aşamaları aşağıdaki gibidir:



Şekil 14. Kulüplerin Halka Arz Aşamaları

Kaynak: Kocaoğlu, 2011: 92

Kulüplerin yapmış oldukları şirketleşme yollarındaki farklılıklar şirketlerin kar edilebilirlikleri üzerinde çeşitli farklılıklar oluşturmuştur. Beşiktaş'ın yapmış olduğu modelde kurmuş olduğu şirkete futbol şubesini bir bütün olarak devretmesi neticesinde, futbol şubesinin tüm giderlerinin de bu şirket içerisinde olması ve bunlar içinde futbolcu transfer giderleri şirketin karlı çalışmaması sonucunu doğurmuştur. Diğer kulüpler ise giderlerini kulüp bünyesinde tuttıkları için özellikle de bunun içinde transfer giderleri, gelirlerini de şirkette devrettiklerinden dolayı şirketler oldukça karlı çalışır duruma gelmişlerdir. Bu kulüpler arasında Trabzonspor ve Fenerbahçe giderlerini sınıflandırılmasında kurmuş oldukları şirketlerin kar edebilirliklerini garantiye almışlardır. Beşiktaş dışında kalan Trabzonspor, Galatasaray ve Fenerbahçe'nin dağıtılana kar payları Beşiktaş'a oranla çok yüksek çıkmaktadır. Beşiktaş'ın halka açıldığı 2002 yılından 2005 yılına kadar dağıttığı kar payları Trabzonspor'un 2005 halka açılmış ve 5 aylık dağıttığı kâr payından daha düşük seviyededir. Bu durum yatırımcıların işine gelen bir hal almıştır. Çünkü yatırımcılar amaç olarak kulüplerin sağladıkları gelirlerine ortak olmaktadır (Akyüz, 2005: 2-3)

Beşiktaş dışında kalan Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor'un kullanmış oldukları modelde halka arzlarında istedikleri faydayı tam olarak sağlamayabilir. Kulüplerin sportif açıdan başarılarını önemli olduğu ve kar dağıtımlarının maksimum düzeyde olduğu bu modelde uzun vadeli olarak şirketlerin finansal açıdan zayıflaması sonucu doğurabilir. Halka açılma ve şirketleşme yoluna gidecek şirketlerin Beşiktaş kulübünün uyguladığı modeli seçmelerin halinde kendi finansal durumlarını korumak ve yatırımcıları korumak açısından çok faydalı olacaktır (Aydın, vd., 2007: 69)

Şirketleşme sürecindeki 4 büyüklerin gelirlerinin karşılaştırılması Ek-4'de ve giderlerinin karşılaştırılması Ek-5'de verilmiştir.

Ek-4'de 4 büyük sportif AŞ'lerin gelirlerin karşılaştırılmıştır. Şirketleşme sürecinde gelirlerinin karşılaştırılmasına baktığımızda gelirlerinin sponsorluk, yayın hakkı, reklam, TV kanalı, lisans ve isim hakkı, bahis, maç hasılatı, ticaret merkezi, UEFA kupası yayın havuzu, şampiyonlar ligi performans, transfer ve bonservislerden oluştuğu görülmektedir (Devecioğlu, vd., 2012: 40).

Ek-5'de Sportif AŞ'lerin giderlerinin karşılaştırılmasına bakıldığında giderlerinin antrenör-futbolcu, genel yönetim, transfer, bonservis, kamp ve tesis, stadyum, pazarlama şirketi, futbol takımı kirası ve lisans bedelinden oluşmaktadır (Devecioğlu, vd., 2012: 40).

Türkiye tarihinde üç büyükler dışında da pek çok takım şirketleşme yoluna gitmiştir. Bunlardan çoğunluğu başarısızlıklarla sonuçlanmıştır. Şirketleşme yolunu seçip başarısız olan kulüplere baktığımızda sonuçları hüsrana olmuştur. Bu kulüpler ile ilgili bazı örnekler aşağıdaki gibidir (okudiyo.com):

- Malatyaspor kurmuş olduğu Malatyaspor A.Ş. ye futbol şubesini devretmiştir. Fakat Malatyaspor A.Ş. 1. Ligden düşmesinin neticesinde tasfiye olmuştur
- Çnakkale Dardanelspor A.Ş 1996-1997 sezonunda şirketleşme yolunu seçerek Dardanel spor faaliyetleri A.Ş. adını almış fakat kulüp amatör ligin kapısına kadar gelmiştir.
- İzmir'in önemli takımlarından olan Karşıyaka spor kulübü A.Ş 1998 yılında holdinge devir edilerek A.Ş. dönüştürülmüştür. Holding bünyesinde bulunan şirketlerin ortak olduğu kulübe Karşıyaka spor hizmetleri ve ticaret A.Ş adı verilmiştir. Şirket borca batık hale gelmiştir
- 1998 yılında şirketleşerek Adanaspor spor faaliyetleri A.Ş ismini alana Adanaspor

A.Ş 2005 yılında ekonomik sorunlar neticesinde iflas etmiştir. Ancak 2004 yılında TMSF'ye devredilmesiyle kulüp 2. Lige düşerek tasfiye edilmiştir

- Vanspor şirketleşme yoluna giderek işletmiş olduğu lokantalar ve sınır ticaretinden elde etmiş olduğu gelirlerini kulübe aktarmıştır. Valilik şirketi özelleştirme yoluna gitmiştir.
- İzmir'in bir diğer önemli kulübü olan Göztepe spor kulübü 1998 yılında futbol şubesini şirketleştirerek Göztepe spor hizmetleri ve ticaret A.Ş. adını almış. Fakat kulüp bir yükseliş yaşasa da sonrasın iflas etmiş ve TMSF'ye devredilmiştir

Yukarıda da görüldüğü üzere birçok kulüp bu yolu denemiştir. Başarısız olmasının nedenleri birçoğunun aynıdır. Tecrübesiz yönetimler kulüplere fon sağlamak için geçiren şirketleşmede kulüplerin daha çok zarar etmesi yöneticilerin süreci iyi yönetilememesi de etkenler arasında bulunmaktadır.

2.9. Özelleştirmenin Olumlu ve Olumsuz Örnekleri

2.9.1. Red Bull Leipzig Örneği

Özelleştirme futbol içinde gün geçtikçe artan bir süreç izlemektedir. İlk örneğimiz Almanya'nın birleşmesinden sonra doğu alman kulüpleri batı alman takımlarına göre geri planda kalmıştır. Doğü alman kulüpleri alt liglerde mücadele etmeye devam ediyorlardı. Alt liglerde mücadele etmesi neticesinde şirket takımı kavramının oluşmasını sağlıyordu. Almanya futbolun 2009 yılına gelindiğinde bir Avusturya menşei içecek firması olan red bull Almanya futbol piyasasına girebilmek için doğu alman kulübü olan ve Almanya'nın Leipzig kasabasının takımını SSV markranta takımını satın almıştır(pleasedergi.com).

Şirketleşme ile birlikte 5. Ligde mücadele eden kulüp o yılda şampiyon olarak bir üst lige çıkmaya hak kazanmıştır. 2012-2013 sezonuna kadar 4. Ligde mücadele eden kulüp 2012-2013 sezonunu namağlup şampiyon tamamlamıştır.3.lige yükselen leipzig kulübü 3. Ligde iyi mücadele eden kulüp 3. Ligi ikinci sırada tamamlayarak Bundesliga 2 ye yükselmiştir. Kulübün uzun vadeli hedeflerini kısa bir zamanda yapması ve şirketleşmenin meyvelerini verdiğini göstermişti. Fakat kulüp takım için yatırım yapmaya devam edildi. Kulübün tesis ve teknik adamları için 100 milyon Euro'luk yatırım yapan red bull içecek firması bunun meyvelerini kısa sürede liglerden bir üst lige çıkararak almıştır. Bundesliga 2 ise 2 sezon gibi bir süre mücadele edecek olan takım 2015-2016 sezonunun sonunda Bundesliga 'ya yükselmeyi başarmıştır.2009 yılında şirketleşen

takım 7 yıl içerisinde 5. Ligden en üst lige çıkmayı başarmıştır. Bundesliga'daki ilk sezonunda taraftarların beklentileri çok yüksek değildi. Kulüp Bundesliga'da ilk sezonunda ligu 2. Sırada bitirmeyi başarmıştır(medium.com)

Almanya futbol federasyonu şirketleşmeden yana değildi. Bundesliga 1 ve Bundesliga 2 mücadele eden takımların en az %51'inin kulüplere ait olması istiyorlardı. Bir başka sorun ise kulübün sponsor ismi ile anılmasının istenmemesiydi. Kulüplerin sponsor isimleri kullanılmamaktaydı. Red bull ise buna çok şaşırtıcı bir çözüm olarak çim sporları anlamına gelen Rasen ballsport ismi kulübün isminin önünde yer almıştır. Rasen ballsport kısaltması RB Leipzig olacak kulüp genel olarak gerçek adı bilinmemekte ve red bull leipzig olarak düşünülmektedir (please.dergi.com). Kulübün transfer politikasına bakıldığında ise çoğu oyuncuya yatırım yaparak bir planlama içerisine gidilmiştir. Kulübün rekor denecek transfer giderleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 17. Red Bull Leipzing Kulübünün En Yüksek Bonservis Ödediği 10 Futbolcu (milyon €)

Oyuncu ismi	Yaş	Sezon	Alınan kulüp	Bonservis
Naby keita	21	16/17	RB Salzburg	29.75 mil. €
Andre silva	25	21/22	E. Frankfurt	23.00 mil. €
Timo werner	20	16/17	Stuttgart	22.20 mil. €
Dani olmo	21	19/20	Dinamo Zagreb	22.00 mil. €
Dominik szoboszlai	20	20/21	RB Salzburg	20.00 mil. €
Alexander sörtloth	24	20/21	Crystal palace	20.00 mil. €
Kevin kampl	26	17/18	Leverkusen	20.00 mil. €
Amadou haidara	20	18/19	RB Salzburg	19.00 mil. €
Josko gvardiol	19	21/22	Dinamo Zagreb	18.80 mil. €
Dayot upamecano	18	16/17	RB salzburg	18.50 mil. €

Kaynak: transfermarkt.com erişim tarihi: 29.07.2021

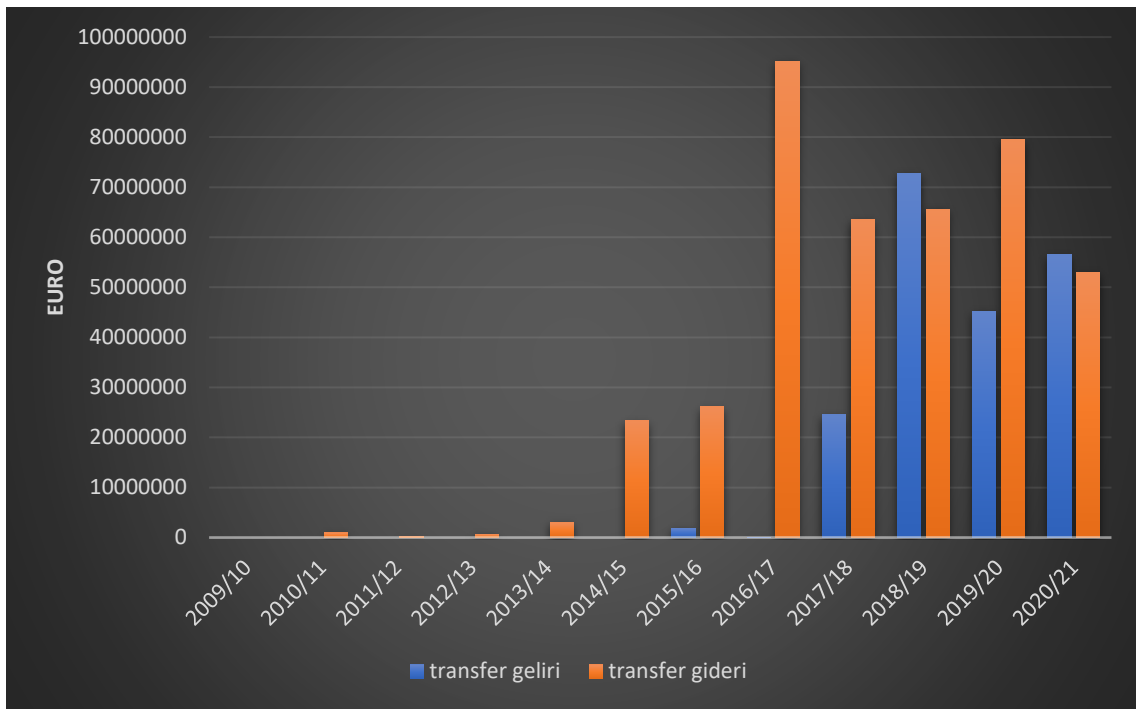
Kulübün transfer politikasına bakıldığında genç oyunculara yatırım yapıldığı görülmektedir. Tablo-17’den görüldüğü üzere red bull içecek firmasının diğer takımları da bulunmaktadır. Kulübün transfer giderleri oyunculara yatırım yapılması ve bunların çoğunun da meyvelerini vermiştir. Bu açıdan kulübün kazandığı rekor transfer gelirleri bize kulübün transfer politikasının nasıl iyi uygulandığını göstermektedir.

Tablo 18. Red Bull Leipzig Kulübünün Oyuncu Satışından Sağlamış Olduğu En Yüksek 10 Transfer Satışı (milyon €)

Oyuncu ismi	Yaşı	Sezon	Satılan takım	Bonservis
Naby keita	23	18/19	Liverpool	60.00 mil. €
Timo werner	24	20/21	Chelsea	53.00 mil. €
Dayot upamecano	22	21/22	Bayern	42.50 mil. €
Ibrahima konate	22	21/22	Liverpool	40.00 mil. €
Matheus cünha	20	19/20	Hertha berlin	18.00 mil. €
Oliver burke	20	17/18	West brom	15.20 mil. €
Bruma	24	19/20	Psv	12.00 mil. €
Diego demme	28	19/20	Napoli	10.25 mil. €
Bernardo	23	18/19	Brighton	10.00 mil. €
Hannes wolf	22	21/22	Gladbach	9.50 mil. €

Kaynak: transfermarkt.com erişim tarihi: 29.07.2021

Kulübün şirketleşme sonrasında sağlamış olduğu oyuncu giderleri ve gelirleri de kulübün geldiği son noktayı görmemizi sağlayacaktır. 2009/10 sezonundan itibaren kulübün sağlamış olduğu transfer gelirleri ve transfer giderleri aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.



Grafik.9. Redbull Leipzig Kulübünün Kuruluşundan Son Sezonuna Kadar Olan Transfer Geliri ve Transfer Giderleri (Euro)

Kaynak: transfermarkt verilerince tarafımdan hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 29.07.2021

Şirketleşmenin en önemli örneklerinde bir tanesi red bull leipzig kulübü gösterilebilmektedir. Kulübün transfer gelirleri ile transfer giderleri kulüp ligleri geçtikçe arttığı görülmektedir. Ekonomik olarak kulübün şu an ki piyasa değeri oldukça yüksektir. Şirketleşmenin kulüp üzerine olumlu yanlarına bakarsak:

- Elde edilen başarılar
- Tesis ve teknik direktör için harcanan yatırımların karşılığını vermesi
- Kısa süre içerisinde bulunduğu konumdan en üst lige çıkma başarısı gösterme
- Kulübün şirketin diğer takımları ile bağlantılı olan takımlarla yapılan transferler
- Ve iyi bir şirketleşme sürecinin ve yatırımlarla birleşerek kısa sürede meyvelerini vermesi olumlu yönleri olarak değerlendirilebilir.

Olumlu yönleri dışında olumsuz yönlerine bakmak gerekirse olumsuz yönleri diğer kulüplerde de olduğu gibi transferlerin bazılarının istenilen seviyeye gelmemesi ve kulübün bunlardan kar elde edememesi ve zarar etmesi gösterilebilir. Fakat bu futbol piyasasında yaygın olarak görülen bir durum olduğu için şirketleşmenin olumsuz yönü olarak görülmesi yanlış olmaktadır. 7 yılda kasaba kulübünün alınarak en üst lige planlı

programlı ayakları yere basar şekilde bir yapı oluşturulması şirketleşmenin futbol için ne kadar olumlu olduğunu gösteren bir örnektir.

2.9.2. Altınordu örneği

Şirketleşmeden önceki dönemde kulübün tarihinde önemli başarılar bulunmaktaydı. İzmir liginde 6 defa şampiyonluğu olan kulüp 1959 yılında milli ligin kurulmasıyla milli ligde mücadele etmiştir. 1961/62 sezonunda ligi 8. Bitirerek iyi bir derece yaptı. 1964/65 sezonunda küme düşen kulüp bir sonraki sezon tekrardan milli lige yükselmiştir. Milli ligde son sezonun 1969/70 sezonu olan kulüp sezon sonunda küme düşerek 2. ligde mücadele etmiştir. 1977/78 sezonunda 2. Ligden düşen kulüp bir yıl sonra tekrar yükselmeyi başarmıştır. 1991/1992 sezonuna kadar 2. Ligde mücadele eden kulüp küme düşmüştür ve sonraki sezon ise 3. Ligden de küme düşerek amatör kümede mücadele etmeye başlamıştır (altinordu.org.tr)

2002/03 sezonu sonunda tekrardan 3. Lige çıkan kulüp 2007/08 yılında ise 2. Lige çıkma başarısı göstermiştir. Sonraki sezon tekrardan 3. Lige düşen kulüp 2010/11 sezonunda tekrardan ikinci lige yükselmiştir. Şirketleşmeden önceki 2011/12 sezonunda 3. Lige düşen takımlar arasında yer almıştır (altinordu.org.tr)

Kulübün şirketleşme sürecine gelirse takımın 2011/12 sezonunda 3. Lige küme düşmesi ile temmuz ayında yapılan genel kurulda kulübün şirketleşmesi yönünde karar alınmıştır. Seyit Mehmet Özkan ile yapılan 1 aylık görüşmeler olumlu sonuçlanmıştır. Ve Altınordu futbol yatırımları anonim şirketi kurulmuştur. Kulüp 8 Ağustos 2012 tarihinde TFF yapmış olduğu toplantıda kulübün isminin Altınordu futbol yatırımları anonim şirketi olarak değiştirilmesini onaylamıştır. Kulübün başkanı seyit Mehmet Özkan olurken teknik direktörü ise Hüseyin Eroğlu olmuştur. 3. Ligdeki ilk sezonunda kulüp sezonun bitmesine 2 hafta kala şampiyonluğunu garantilemiştir. Bir sonraki ise kulüp 2. Lige şampiyon olarak tamamlamıştır. TFF 1. Lige yükselmiştir (altinordu.org.tr)

TFF.1. lige yükselen takım o sezondan belli mücadele etmektedir. Özelleştirilmesinden önceki sezonların inişli çıkışlı sezonlar geçiren takım şirketleşmesi ile birlikte istikrarı yakaladı. Bunun yanında oyuncu yetiştirmek için çalışan kulüp mevcut başkanı ile altyapı yatırımlarına ağırlık vermiştir.

Altınordu kulübü son zamanlarda başarılarının yanı sıra yurtdışına oyuncu satması ile gündeme gelmiştir. Kulübün bu başarıları şirketleşme neticesinde bir yapı oluşturulması ve öz kaynaklar kullanılarak yarışmacı takım olmayı hedeflemiştir.

Kulübün son yıllardaki transfer politikası aşağıdaki gibidir.

Tablo 19. Altınordu Kulübünün Oyuncu Satışları (milyon Euro)

Oyuncu imi	Yaşı	Sezon	Satılan takım	Bonservis
Çağlar söyüncü	20	16/17	Freiburg	7.93 mil. €
Cengiz ünder	18	16/17	Başakşehir	4.80 mil. €
Berke özer	18	18/19	Fenerbahçe	2.50 mil. €
Ravil tagir	17	20/21	Başakşehir	2.50 mil. €
Barış alıcı	21	18/19	Fenerbahçe	1.50 mil. €
Alican özfesli	22	18/19	Başakşehir	1.00 mil. €
Gökhan karadeniz	24	14/15	Trabzonspor	900 bin €
Halil İbrahim tuna	22	15/16	Antalyaspor	500 bin €
Metehan Mimaroglu	27	21/22	Adana Demirspor	397 bin €
Erce kardeşler	25	19/20	Trabzonspor	390 bin €

Kaynak: transfermarkt verilerince tarafımdan hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 29.07.2021

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere kulübün ana hedeflerinden biriside öz kaynakları kullanarak bir yerlere getirip satışı sağlamak. Bir plan program dahilinde yapılan bu programda gidenlerin yerinin nasıl dolacağı şeklinde düşünmek yerine alttan oyuncu yetiştirip üstte çıkmasını sağlayarak oyuncunun gelişiminin de önü açılmaktadır. Transfer gideri pek olmayan kulüp hem oyuncu yetiştiriciliği yapıyor hem de ligde üst sıralarda mücadele etmeye devam ediyor.

2012 yılında şirketleşen kulüp için şirketleşmenin olumlu etkileri olmuştur. Bunlar:

- Kulübün belli bir program ve hedefler doğrultusunda ligde mücadele etmesi
- Kulübe yapılan alt yapı yatırımların meyvelerini alınması
- Kulübün başkan ve teknik direktör istikrarının sağlanması
- Altyapıdaki oyuncuların yetiştirilmesini sağlamak için açılan okullar özelleştirmenin kulübün yapısı olumlu yönde değiştirdiğini göstermektedir.

Altınordu kulübünün geçmişi çok eskilere dayanan bir kulüptür. Kulübün özelleştirmeden önceki sezonlarında bir istikrarsızlığın olduğu orta ve bu da takımın inişli çıkışlı sezonlar geçilmesini sağlamıştır. Şirketleşen kulüp hedefleri doğrultusunda ve altyapılarla yaptığı yatırımlarla günümüzde adından çokça söz ettirmiştir. Kulübün

şirketleşmesi sonrası istikrar kazanması hem takım hem de teknik ve başkan olarak istikrarın kazanılması özelleştirmenin olumlu yönlerinin kulübe etkilerini göstermiştir.

2.9.3. Gaziantep FK örneği

1988 yılında SANKO holding bünyesinde sankospor adıyla kurulan kulüp amatör kümeden başladığı serüvenini süper Lig'e kadar taşımıştır. Bu serüvende kulüp 1993 yılında 3. Lige yükselen 1996/97 sezonunda (o zaman ki adı Türkiye 2. Futbol ligi) 1. lige yükselmeyi başarmıştır. 1999/2000 sezonunda sankospor ismi yerini Gaziantep büyükşehir belediyespor olarak değiştirilmiştir. 2001/02 sezonunda 2. Ligin kurulmasıyla bir önceki sezonun başarılı bitiremeyen kulüp 1. Ligden 2. Lige düştü. 2004/05 sezonunu şampiyon olarak tamamlayan kulüp 1. Lige yükselmiştir. 22 Mayıs 2005 günü 1. Lige yükseldikten sonra kulübün başkanı kurucularından olan Sait Konukoğlu olmuştur. 15 Haziran 2017 tarihinde ise kulüp belediye bünyesinden çıkarak Gazişehir Gaziantep futbol kulübü olarak değiştirilmiştir. Renkleri ise kırmızı, siyah ve beyaz olan kulüp 2017/2018 yılında süper lig çıkmayı play-off'larda kaybetmiştir. Bir sonraki sezon ise süper lige çıkmayı başaran Gazişehir Gaziantep futbol kulübü 2019/20 sezonunda tarihinde ilk kez süper ligde mücadele etmiştir. 12 Eylül 2019 günü kulüp başkanı adil Sani Konukoğlu gerçekleşen olağanüstü kongrede mevcut Başkan Mehmet Büyükekşi'ye devretmiştir. Başkan ilk olarak kulübün ismini Gaziantep futbol kulübü olarak değiştirip tescil ettirmiştir (gaziantepfk.org).

Belediye bünyesinde kurtulan kulüp şirketleşerek süper Lig'de mücadele eden bir kulüp haline gelmiştir. Kulübün önceki transfer politikaları ve şirketleşme sonrası transfer politikaları aşağıdaki gibidir.

Tablo 20. Gaziantep FK'nın Belediye Bünyesinden Ayrıldıktan Sonra Yaptıkların En Yüksek Transferler (Milyon Euro)

Oyuncu ismi	Yaş	Sezon	Transfer edilen takım	Bonservis
Souleymane diarra	24	19/20	Lens	1.00 mil. €
Bartlomiej pawlowski	26	19/20	Zaglebie lubin	650 bin €
Junior morais	32	19/20	FSCB	600 bin €
Raman chibsah	26	19/20	Frosinone	500 bin €
Abdul aziz tetteh	29	19/20	Dinamo moskova	400 bin €
Ulaş zengin	22	19/20	Altay	400 bin €
Torgeir börven	29	21/22	Ankaragücü	350 bin €
Nathan kabasele	23	17/18	Anderlecht	100 bin €

Kaynak: transfermarkt.com erişim tarihi: 29.07.2021

Şirketleşmesinden sonra kulübün herhangi bir oyuncu geliri elde edememiştir. Fakat kurulan kadroda istikrar sağlanarak birkaç transferlerle takviye edilen takım orta sıralarda mücadele edecek kimlik kazandırmıştır. Şirketleşmeden önceki kulübün kadro değeri 7 milyon 965 bin Euro olan kulüp şu an ki kadro değeri ise 23 milyon 780 bin Euro'dur. Şirketleştikten sonra transfere 4 milyon harcayan kulüp kadro değerini transfer harcamasından fazla arttırmıştır. Kulübün istikrarlı bir plan ve program dahilinde yönetilmesi neticesinde teknik direktörü değişse bile takımın mevcut yönetiliş ve transfer politikaları değişmemektedir (transfermarkt).

Kulübün süper ligde bir sportif başarısı bulunmaması şirketleşme modelinin başarısız olduğunu göstermez. Şirketleşen kulüplerde ilk amaç sportif istikrarın sağlanması kulüp bunu en doğru şekilde yapmıştır. İkinci amaç ise taraftar sayısı şirketleştikten ve süper lige çıktıktan sonra taraftar sayısının arttığı görülmektedir. Bu iki amaç sağlanmış uzun vadede olması gereken sportif başarının gelmesiyle şirketleşme meyvesini vermiş olacaktır. Gaziantep FK için şirketleşmenin olumlu yanları:

- Kulüp şirketleşme sonucunda belediye bünyesindeki yapısında kurtulmuş ve kulüpte sorumluluk başkana bırakılmıştır.
- Şirketleşme neticesinde kulübün belediye takımı olmakta çıkması ve şehrin takımı benimseyip taraftar sayısının artmasının önünü açmıştır.
- Şirketleşmiş olan kulüp transfer politikalarını kısa vadede değil uzun

vadede yapmayı başarmıştır.

Şirketleşerek sportif istikrarı yakalan kulüplerin sayısının Avrupa’da olduğu gibi ülkemizde de yavaş olsa da artmaktadır. Artan örneklerine baktığımızda çoğunun şirketleşme neticesinde olumlu etkiler oluşturduğu görülmektedir.

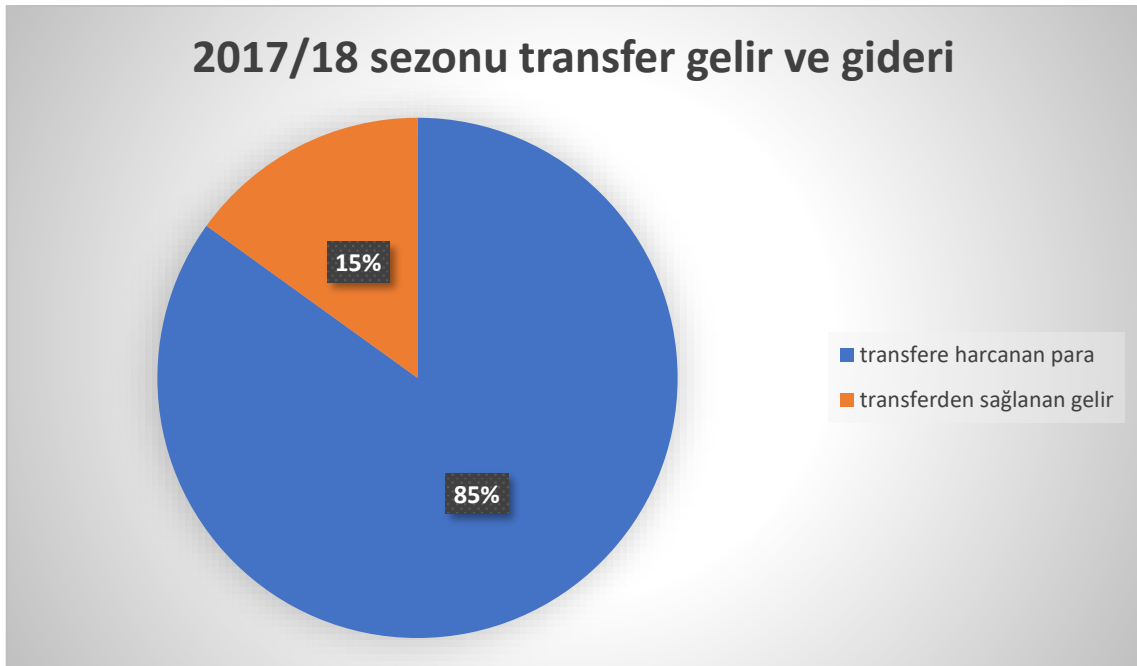
2.9.4. AC Milan örneği

1987-2004 ve 2006-2017 yıllarında başkanlık yapan Berlusconi ilk döneminin ilk yılının ilk senesinde kulüp ligi 6. Sırada bitirmiştir. Sonraki 9 yıllık süreçte ise 5 şampiyonluk yaşanmış. Fakat sonraki 8 yıllık süreç pek istenildiği gibi gitmemiştir ve bu süreçte takım ligi 2 kere şampiyon tamamlamıştır. Kulüpte ciddi başarısız bir tablo çizmesi ve başkanın ilk döneminin bitmesine neden olmuştur. (Transfermarkt.com)

2004 yılında ilk dönemi biten başkan iki yıl sonra 2006 yılında kulübün başına tekrardan geçmiştir. 11 sezon kulübün başında ikinci dönemini geçiren başkan sadece 1 kere mutlu sona ulaşınca ve ciddi başarısızlıklar neticesinde kulübün hisselerini satışa çıkarmıştır. Ve burada kulübün şirketleşme sürecinin nasıl bir yol izlendiğini göreceğiz. (Transfermarkt.com).

Berlusconi ailesinin sahibi olduğu kulüp 2017 yılında hisselerinin %99,93 Çinlilere satılmıştır. Satışın maliyeti ise kulübün 220 milyonluk borçları ile birlikte 740 milyon Euro bir rakamı bulmuştur (bbc.com).

Çinli sahipleri ile birlikte 2017/18 sezonunda kulüp ligi 6. Sırada bitiren kulübün o sezonki yapılan harcamalarına ve transfer gelirlerine bakmakta fayda vardır. Aşağıda kulübün 2017/18 sezonunda yapmış olduğu gelir ve giderler gösterilmiştir.



Grafik.10. 2017/18 sezonu AC Milan kulübünün transfer gelir ve gideri (Euro)

Kaynak: transfermarkt.com verilerince tarafımdan hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 29.07.2021

Yukarıdaki grafiğe baktığımızda kulübün yeni sahiplerinin orantısız bir şekilde oyuncu transferi gerçekleştirdiğini görmekteyiz. Gelir ve giderler arasında makasın çok büyük olması çok büyük mali yükü de beraberinde getirecektir.

Çinli sahiplerinin kulüpte birinci yılı dolduktan sonraki süreç kulüp yine el değiştirmiştir. Bunun nedeni ise Çinli sahiplerinin Amerikalı bir şirkette olan borcunun ödeyememesi nedeniyle Amerikalı şirket kulübün %99,93 hisselerine sahip oldu. Amerikalı sahipleri kulübün başına paolo scaroni'yi getirmişlerdi. 2018-2021 dönemi arasında Amerikalı sahiplerinin de kulübü istikrarı sağlayamamıştır (tr.wikipedia.org).

3 sezon Amerikalı sahiple geçerken kulüp şampiyonluk yaşayamamıştır. Mali olarak neler olduğu görmek için alış ve satışlarına bakıldığında eski Çinli sahiplerinin düştükleri hataya düştükleri açıkça görülmektedir.



Grafik.11. AC Milan Kulübünün Amerikalı Sahiplerinin 3 Yıl İçerisinde Yaptığı Transfer Gider ve Gelirleri (Euro)

*2020/21 yılı hariç diğer sezonlarda giderler gelirlerden oldukça fazladır

Kaynak: transfermarkt.com verilerince tarafımdan düzenlenmiştir. Erişim tarihi: 29.07.2021

Amerikalı sahipleri de kulübe sportif başarıyı getirememiştir. Burada en önemli sorun kulübe aktarılan paranın doğru kullanılmamasıydı. Özelleştirmede amaç kişilerin kendi paralarını kullanırken tutumlu olmalarının olumlu yanlarının ağır basmasıydı. Fakat buradaki en büyük hata başarının hemen gelmesi için yapılan gereksiz harcamalardır. Bu örneğimizdeki olumsuz yanlarına bakarsak iki şirketinde kulüpte neden başarı sağlayamadığını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Plan ve programsız yapılan transferlerin veriminin düşük olması
- Yüksek tutarlar ödenerek alınan oyuncuların başarıyı getireceği algısı
- Ve kulübün bir istikrarlı programa kavuşturamaması neticesinde istenen başarılarından uzak kalması
- Ve başarıların kısa sürede istenilmesi neticesinde uzun vadeli olarak düşünülmemesi ve yapılandırmanın buna göre yapılmaması

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: FUTBOL KULÜPLERİNİN VE FUTBOLCULARIN VERGİLENDİRİLMESİ

3.1. Futbol Kulüplerinin Vergi Sorumluluğu

3.1.1. Futbol Kulüplerinin Kurumlar Vergisi Sorumluluğu

Kurumlar vergisini kimlerin ödeyeceği kurumlar vergisi kanunda açıkça belirtilmiştir. Kanuna göre sermaye şirketleri, iktisadi kamu kuruluşları, kooperatifler, dernek veya vakıflara ait olan iktisadi işletmeler ve iş ortaklıkları kurumlar vergisi ödemeleri gerekmektedir. Sermaye şirketi olan anonim şirketleri şeklinde bulunan spor kulüplerinin, ticari bir amaç doğrultusunda hareket ettiği göz önünde bulundurularak, kurumlar vergisine tabi olmaktadır. Bu kulüplerin diğer anonim şirketlere göre vergisel açıdan avantajları olup olmadığı dikkat edilmesi gereken bir konudur (Karataş Durmuş, 2016: 251).

Spor kulüpleri dernek şeklinde kurulmaktadır. Spor kulüpleri 5520 sayılı KVK karşısında kurumlar vergisi mükellefi olarak kabul edilmediklerinden dolayı vergi kanunlarına tabiiyetlerinden söz edilmemektedir. Fakat kulüplere bağlı olan iktisadi işletmelerin ve bazı iş ve işlemler sonucunda vergi kanunları ve bunlara dayanılarak yayımlanmış olan ikincil mevzuattaki düzenlemelere uyması gerekmektedir (Ağar, 2012: 59).

Dernek şeklinde kurulmuş olan kulüplerin iktisadi işletmeleri bulunuyor ve bundan dolayı kar elde ediliyorsa bu gelirden dolayı KVK karşısında mükellefiyet ortaya çıkmaktadır. Kanunda açıkça belirtildiği üzere dernek veya vakıfların iktisadi işletmelerinin kurumlar vergisi mükellefi olduğunu belirtmiştir (Karataş Durmuş, 2016: 251).

Dernek şeklinde kurulmuş olan kulüpler muafiyetlerinden yararlanabilmeleri için iktisadi işletmelerinin (adenymm.com.tr):

- Gençlik ve spor genel müdürlüğü veya özerk olan spor federasyonları tarafından tescil edilmiş olan spor kulüplerine ait olması
- Faaliyetlerinin sadece idman ve spor faaliyetlerin olması gerekmektedir.
- İdman ve spor faaliyetlerinde bulunan anonim şirketler sadece idman ve spor faaliyetlerinde bulunmaları halinde kurumlar vergisinden muaf olmaktadır.

Kulüplerin, transfer ve bonservis gelirleri, saha reklam gelirleri, bilet satış

gelirleri, forma sponsor gelirleri ve maç yayın hakkı gelirleri idman ve spor faaliyetleri kapsamında yer almaktadır. Örnek vermek gerekirse TFF bağlı olan bir kulübün maç günlerinde satmış olduğu bilet gelirleri, formalarındaki sponsorlardan sağlanan gelir ve yayıncı kuruluşun ödemiş olduğu yayın geliri gibi gelirleri muafiyet kapsamı içerisindedir. Fakat kulübün forma satışı, ayakkabı ve diğer malzeme satışı, benzin istasyonu, otopark, restoran, büfe, otel ve play işletmeciliğinden sağlamış olduğu gelirler ise spor faaliyetleri dışında olduğu için ayrı bir iktisadi işletme olarak kurumlar vergisi mükellefi olacak ve vergiye tabi olacaktır (adenymm.com.tr).

3.1.2. Futbol Kulüplerinin KDV Sorumluluğu

3065 sayılı katma değer vergisi kanunun 1. Maddesinde yer alan ticari, zirai, sınai veya mesleki faaliyetler çerçevesinde temelde hizmet ifası veya mal teslimi, mal hizmet ithali ile diğer teslim yöntemleri ile olan iktisadi muamelelerden oluşturulmuştur. Ticari, zirai, sınai veya mesleki faaliyetlerden dolayı mal teslimi gerçekleştiren veya hizmet ifa edenler bu tür işlemlerden dolayı kazanmış oldukları gelirler için KDV'yi mal teslimi gerçekleştirdikleri veya hizmet ifası yaptıkları kişilerden tahsil ederek hazineye ödemekle yükümlü olmaktadır (Karataş Durmuş, 2016: 259).

KDV kanunun 1/3-g maddesinde ise ‘genel ve katma bütçeli idarelere, il özel idarelerine, belediyeler ve köyler ile bunların teşkil ettikleri birliklere, üniversitelere, dernek ve vakıflara, her türlü mesleki kuruluşlara ait veya tabi olan veyahut bunlar tarafından kurulan veya işletilen müesseseler ile döner sermayeli kuruluşların veya bunlara ait veya tabi diğer müesseselerin ticari, sınai, zirai ve mesleki nitelikteki teslim ve hizmetleri KDV'ye tabi olduğu belirtilmiştir

KDV kanunun 1/3-g maddesinde sayılanlara göre profesyonel olan futbol kulüplerinin aşağıdaki yapmış olduğu teslim ve hizmetler KDV kapsamında değerlendirilmektedir (Ağar, 2012: 72)

- Maç günü gelirleri
- Spor toto-loto isim hakkından elde edilmiş gelirler
- Spor malzemelerinin satışı ve hediyelik eşya satışından sağlanan gelirler
- Yayın hakkından sağlanmış olan gelirler
- Reklamlardan dolayı sağlanmış olan gelirler

3.1.3. Futbol Kulüplerinin Gelir Vergisi Sorumluluğu

Spor kulüpleri ve iktisadi işletmeleri kurum niteliği taşıdıklarından dolayı gelir mükellefi değildirler. Fakat kulüplerin kira, temettü ve faiz gelirleri vb. üzerinden GVK'nin 94. Maddesinde ve KVK'nun 15. Maddesine göre ödemede bulunanlar tarafından tevkifat yolu ile vergi kesintisi yapılmaktadır. Ayrıca kulüplerin iktisadi işletmelerinin elde etmiş oldukları kar payları için gelir vergisi stopajı yapılmalıdır. GVK'nin 94.maddesi ile KVK'nun 15. Maddesinde gelir vergisi kesintisi yapması gereken dernekler içerisinde spor kulüpleri de bulunmaktadır. Spor kulüpleri ve iktisadi işletmeleri aşağıda sayılacak ödemeleri (avans olarak yapılanlar dahil olmak üzere) nakden veya hesaba yatırdıkları sırada istihkak sahiplerinin gelir vergilerine mahsuben kesinti yapmaya mecburdurlar (Ağar, 2012: 74-75):

- Hizmet erbabına yapılmış olan ücretler yönünden ücrete yönetici, antrenör, futbolcu, sağlık görevlisi, masör vb. kulüp tarafından ücret niteliğinde her türlü ödemeler (transfer ücretleri, maaşlar ve prim vb.) girer. Spor kulüpleri profesyonel veya amatör ligde olması veya olmaması vergilendirme durumunu etkilememektedir. Ücret ve ücret benzeri şekillerde yapılmış olan her türlü ödemelerde gelir vergisi kesintisi yapılmaktadır.

Diğer yandan spor kulüpleri (Ağar, 2012: 75):

- Kulüplerin serbest meslek işleri dolayısıyla bu işi yapanlara yaptıkları ödemelerden,
- GVK'nin 42. Maddesi kapsamında yer alan işlerden dolayı bu işleri yapanlara ödenmiş olan istihkak bedellerinden,
- Dar mükellefiyette tabi olanlara, patent ve telif haklarının satışından yapılan ödemelerden,
- GVK'nin 70. Maddesinde yazılı olan mal ve hakların kiralanmasından dolayı yapılan ödemelerden,
- Dernekler ve vakıflara (mazbut vakıflar hariç) ait olan gayrimenkullerin kiralanmasından dolayı yapılan kira ödemelerinden,
- Kooperatiflerin bünyesinde bulunan gayrimenkullerin kiralanmasından dolayı yapılan kira ödemelerinden,
- Temettü payı ödemelerinden,
- Çiftçilerden alınan zirai mahsullerin ve hizmetler dolayısıyla yapılmış olan

ödemelerden,

- Esnaf muaflığından yararlanmış olan esnaflardan mal ve hizmet alımları karşılığında yapılmış olan ödemelerden
Kesinti yaptıkları gelir vergisi tutarları ertesi ayın muhtasar beyannamesinde beyan etmek zorundadırlar.

3.1.4. Futbol Kulüplerinin Diğer Vergi Sorumluluğu

Dernek statüsünde olan kulüpler birtakım vergilerden muaf tutulmuştur. Muaf tutulabilmesi için derneği kamuya yararlı dernekler statüsünde olması gerekmektedir. Fakat ülkemizde bulunan çoğu dernek statüsünde yer alan kulüpler kamuya yararlı dernekler statüsünde bulunmaktadırlar. Spor kulüpleri KDV ve KVK dışında emlak vergisi, veraset ve intikal vergisi ve damga ve harçlar vergisine de tabi olmaktadır. Kamuya yararlı dernek oldukları için spor kulüpleri veraset intikal vergisi, damga vergisi ve emlak vergisi ödemekten muaftırlar. Harçlar kanununa göre de dernekler belli başlı harçlardan da muaf tutulmuşlardır (hukukihaber.net).

Kamuya yararlı derneklere tanınan vergisel avantajları açmak gerekirse (Yalnız, 2019: 38-40):

- Bağış ve yardım yoluyla belirlenmiş olan tutarlar dahilinde yapılmış olan yardımlar gelir ve kurumlar vergisi matrahından düşürülebilmektedir. GVK'na göre kamuya yararlı derneklerin yıllık toplam beyan edecekleri gelirlerinin %5'inin (kalkınma kapsamında ayrıcalık tanınan yerlerde %10) üzerinde olamaz, indirilebilmesi için makbuz karşılığında yapılmış olması gerekmektedir. KVK'nun ise kamuya yararlı derneklerin yapmış oldukları bağış ve yardımların o yılın kurum kazancının %5'ine denk gelen kısmı indirilebilir. Yine indirebilmesi için makbuz karşılığında yapılması gerekmektedir.
- Damga vergisi istisnası ise özellikle sözleşme tutarları çok yüksek tutarlarda olan işlemlerde diğer statülerde yer alan kulüplere nazaran daha kazançlı olmasını sağlamaktadır.
- Harç istisnası ise kamuya yararlı dernekler için gayrimenkul alımlarında harçlardan istisna olması ile gayrimenkul alımlarında diğer statülerde bulunan kulüplere göre daha az maliyette katlanmış olacaktır.
- Veraset ve intikal vergisi istisnası ise kamuya yararlı olan derneklerin yardım ve

bağış türünden gelir elde etmesinde avantaj sağlamıştır.

3.2. Futbolcuların Vergilendirilmesi

Türkiye’de futbolcuların vergilendirilmesi ile ilgili kanunda yer alan bazı maddelerde 07.12.2019 tarihinde resmî gazetede yayımlanmış olan 7194 sayılı ‘‘dijital hizmet vergisi ile bazı kanunlarda ve 375 sayılı KHK’da yapılan değişiklik ile futbolcu ve hakemlerin vergilendirilmesi konusunda bazı değişiklikler yapılmıştır. 7194 sayılı kanunda bulunan 21. ve 22. Maddeler ile yeni düzenlenmeler getirilmiştir (Deliktaş, 2020: 283-285):

- Sporcuların stopaj yolu ile vergilendirme süresi GVK geçici 72. Maddesindeki yazılı olan süre 2019 yılının sonunda olan süre 31/12/2023 tarihine kadar uygulanacağı,
- Sözleşmeye bağlı olmadan çalışan sporcular içinse: 2020 yılının başından itibaren elde edecekleri ücret gelirlerinin yeni vergilendirmeye göre yapılacağı,
- 01.01.2020 tarihinden sonra sporcuların elde edecekleri ücret gelirlerinde ise GVK geçici 72. Maddesinde bulunan üst düzey liglerde yer alan spor dallarında ve lig usulüne tabi olan sporcuların ücretlerindeki stopaj kesinti oranının %20 olarak uygulanacağı, diğer kategoride bulunanlardan herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.
- Eski düzenlemede de bulunan GVK geçici 72. Maddesi kapsamında yapılan sporcuların ücretleri üzerinden tevkifat yapıldığı için GVK 94’e göre ayrıca bir tevkifat yapılmayacaktır.
- Ücret gelirleri 01.01.2020 tarihi itibarıyla GVK geçici 72. Madde kapsamında tevkif ile vergilendirilmiş olan sporcuların elde etmiş oldukları gelirler 600.000 TL’yi geçmesi durumunda yıllık gelir vergisi beyannamesi verecek bu tutarın altında gelir elde edilirse ve GVK. 72. Madde kapsamında stopaj yolu ile vergilendirilen sporcu ücretlerinin yıllık beyana konu olmayacaktır.
- Yıllık beyanname verilmesi halinde ise, beyan edilmiş olan gelirlerin hesaplanan gelir vergisinden stopaj yapmak ile sorumlu olan kişilerce vergi dairesine ödenmiş olmak şartıyla, bu kanuna göre kesilen vergiler mahsup edilebilecektir,
- 01 Kasım 2019 tarihinde önce sözleşmesini bulunan sporcuların ücret ödemelerine ilişkin olarak 7194 sayılı kanunda değişen hükümler

uygulanmayacaktır. (%20'lik stopaj ve yıllık beyanname verme gibi)

- 01 Kasım 2019 tarihinde önce sözleşmesi bulunan sporcuların eski hükümler uygulanmaya devam edilecektir. (%15'lik stopaj ile stopaj nihai vergileme ve yıllık beyan verilmemesi, diğer sağlamış olduğu gelirler için ise beyanname verilmesi durumunda ise bu gelirleri beyannameye dahil edilmeyecektir.)
- 01 Kasım 2019 tarihinde önce sözleşmesi bulunan sporcunun bu tarihten sonra sözleşme uzatımı ve ücret değişikliği yapıldığı durumda ise sporcunun ücret gelirin artık yeni hükümler uygulanacaktır.

Yapılan değişikliği daha iyi anlamak için örnek vermek gerekirse (Bozkurt, 2020: 227):

Örnek 1.: Lig usulü ile oynana spor dallarından birinde en üst seviyede bulunan Adana spor kulübünde bulunan Ali'nin kulübü ile 10.05.2018 tarihinde 3 yıllık sözleşmeye imza atmıştır. Aynı kulüpte bulunan yavuz ise 15.02.2020 tarihinde kulübü ile 4 yıllık sözleşmeye imza atmıştır. Adana spor kulübü tarafından Ali'ye %15 Yavuz'a ise %20 oranında gelir vergisi tevkifat yapılacaktır. Yavuz'a daha fazla kesinti yapılmasının sebebi 1.11.2019 tarihinden sonra olması ve yeni düzenleme içinde bulunmasıdır. Ali'nin ise eski düzenlemeye göre sözleşmesi devam etmekte olduğu ve 1.11.2019 tarihinde sözleşme imzaladığı için eski hükümler uygulanmaktadır. Ali sözleşme yenilerse bitmeden önce ya da bittikten sonra 1.11.2019 tarihinden sonra sözleşme imzalaması durumunda yeni hükümler uygulanacaktır.

Sporcuların vergilendirilmesine ilişkin tutarlı örnek (Deliktaş, 2020: 287-288):

Örnek 2: Trabzon spor kulübü TFF ye bağlı olan süper ligde mücadele eden şirketleşmiş bir spor kulübüdür. Kulüp ara transfer sezonunda net olarak 600.001, 00 TL garanti ücret alan iki futbolcu ile 09.01.2020 tarihinde sözleşme imzalamıştır. Bay A'ya 05.05.2020 ve bay B'ye 06.06.2020 tarihlerinde net ücretlerinin banka kanalı ile ödemiştir. Bay A ve bay B bekindir. Profesyonel olan sporcuların SGK'ya bildirimini yapılması zorunlu olup, 5510 sayılı kanunun 4/1-a (SSK) kapsamında sigortalı olarak bildirmeleri gerekir. APHB üst tutar üzerinde sigorta beyan edilmiş bulunmaktadır. 2020 yılı için SGK tavan ücreti ise 22.072, 50 ve aylık AGİ indirimi 220, 73'tür. Oyuncuların mayıs ve haziran aylarında hazırlanmış ücret bordroları aşağıdadır. Kulüp Mayıs 2020 dönemi muhtasar beyannamesine tahakkuk etmiş olan vergilerini ödemiştir. Haziran dönemi muhtasar beyannamesini 31 Mart 2021 tarihine kadar ödemediği anlaşılmaktadır. Sporcular 2020

yılı elde etmiş oldukları gelirleri için 2021 mart ayında yıllık beyannamelerini vermeleri gerekmektedir. Sporcuların gelir vergisi matrahları ise 756.938.20 olduğundan dolayı 600.000.00 sınırı aşmalarından dolayı 2020 yılı için beyanname vermeleri gerekmektedir. Sporcuların başka gelirleri de bulunmamaktadır. Sporcuların yıllık beyannameye indirimine konu olabilecek herhangi bir indirim unsuru olmadığı varsayılacaktır. İki futbolcunun ücret bordrosu ve gelir vergisi beyanname örnekleri aşağıdaki gibi olacaktır.

Tablo 21. Sporcuların Mayıs ve Haziran Ayları Ücret Bordrosu (TL)

	2020/mayıs dönemi ücret bordrosu (bay A)	2020/ haziran dönemi ücret bordrosu (bay B)
<i>SGK tavan ücreti:22.072, 50 TL</i>	22.072, 050 TL	22.072, 50 TL
<i>SGK işçi payı ve işsizlik kesintileri brüt ücret* (0.14+0, 01)</i>	3.310, 88 TL	3.310, 88 TL
<i>Brüt ücret tutarı</i>	760.249, 08 TL	760.249, 08 TL
<i>Gelir vergisi matrahı (760.249, 08-3.310, 88*0, 20)</i>	756.938, 20 TL	756.938, 20 TL
<i>Tahakkuk edecek gelir vergisi (%20) (756.938, 20*0, 20)</i>	151.387, 64 TL	151.387, 64 TL
<i>AGİ tutarı</i>	220, 73 TL	220, 73 TL
<i>GVK geçici 72. Madde kapsamında kulüpçe ödenecek net gelir vergisi</i>	151.166, 91 TL	151.166, 91 TL
<i>Damga vergisi (brüt ücret*0, 0075)</i>	5.770, 29 TL	5.770, 29 TL
<i>Ödenecek net ücret (brüt ücret-SGK işçi ve işsizlik payları+ gelir vergisi+ damga vergisi+ AGİ)</i>	600.001, 00 TL	600.001, 00 TL

Kaynak: Deliktaş, 2020: 287.

Tablo 22. Sporcuların Yıllık Beyanname Örneği (TL)

<i>Yıllık Gelir Vergisi Beyanname Bilgileri</i>	<i>2020 Takvim Yılı (Bay A) Yıllık Gelir Vergisi Beyanname Örneği</i>	<i>2020 Takvim Yılı (Bay B) Yıllık Gelir Vergisi Beyanname Örneği</i>
<i>Gelir unsuru: ücret</i>	756.938, 20 TL	756.938, 20 TL
<i>(GVK 61.) = Gelir vergisi matrahı</i>		
<i>Vergiye tabi gelir (matrah)</i>	756.938, 20 TL	756.938, 20 TL
<i>Hesaplanan gelir vergisi</i>	253.845, 28 TL	253.845, 28 TL
<i>Kesinti yolu ile ödenen vergiler (matrahx%20)</i>	151.387, 64 TL	0, 00 (*)
<i>Asgari geçim indirimi</i>	GVK 95 kapsamında olmadığından indirim yapılamaz	GVK 95 kapsamında olmadığından indirim yapılamaz
<i>Mahsup edilecek vergiler toplamı</i>	151.387, 64 TL	0, 00 (*)
<i>Ödenmesi gereken gelir vergisi</i>	102.457, 64 TL	253.845, 28 TL

*bay B için yapılan stopaj kesintisi kulüp tarafından ödenmediğinden dolayı mahsup edilme imkânı kanunen bulunmamaktadır.

Kaynak: Deliktaş, 2020: 288

Yukarıdaki tabloda dikkat çeken kısım ise sporcuların aynı ücret ve durumda olmalarına rağmen bay B ‘nin daha fazla vergi ödemesinin çıktığı görülmektedir. Bu duruma göre bay b’nin vergi yükü daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise stopaj yolu ile yapılan kesintinin ödenmemiş olmasından dolayıdır. Beyan tarihine kadar ödenmediğinden kanunen mahsup edilme olanağı kalmamıştır. Mahsup kalması durumunda sporcunun daha fazla vergi ödediğini görmekteyiz. Stopaj yolu ile kesilen ama mahsup edilemeyen ve mahsup edilemediği için tekrar alınan ve ödemesi gereken vergi toplamı Bay B’nin vergi yükünün Bay A’ya göre artmasına yol açmıştır.

Türkiye’de yapılan son değişiklikten önce 2017 yılına ait olan ve Türkiye ve bazı ülkelerinde olduğu futbolcu ücretlerine uygulanan vergi oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23. Türkiye ve Çeşitli Ülkelerde Futbolcu Ücretlerine Uygulanan Gelir Vergisi Oranları (2017)

Bulgaristan	%10	Almanya	%47, 50
Rusya	%13	İrlanda	%48
Çekya	%15	Slovenya	%50
Türkiye	%15 (*)	Avusturya	%50
Romanya	%16	Fransa	%50, 20
Slovakya	%25	Finlandiya	%52
Polonya	%32	Hollanda	%53, 20
Norveç	%38	Belçika	%55
Hırvatistan	%42, 40	Yunanistan	%55, 00
İspanya	%43, 50	Danimarka	%55, 80
İngiltere	%45	Portekiz	%56, 20
İtalya	%47, 20	İsveç	%57, 10

*Türkiye’de yapılan son değişiklik ile oran %20’ye çıkarılmıştır

Kaynak: Çeribaş, 2020: 575-576

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ülkemizde vergi oranları bakımından diğer ülkelere göre daha az vergi oranına sahibiz. Son yapılan değişiklik ile oran yükseltilese bile çoğu ülkeye göre en az vergi oranı olan ülkeyiz. Bu durumda iki büyük sorunu ortaya çıkarıyor. Bir futbolcuların vergi oranı düşük olduğu için ülkemizi tercih etmesi ikinci konu ise gelmiş olan sporcuların aldıkları paraları vergi oranı düşük olduğu için başka ülkelerin verememesi kulüplerin en büyük sorunu oyuncuyu gönderememeleridir.

Vergi oranları ile örnek vermek gerekirse son değişiklik yapılmadan önce ve tablodaki oranları düşünürsek:

Örnek.1: Galatasaray futbol kulübü İngiltere liginde oynayan bay A ile ilgileniyor. Oyuncu Şimdiki takımından 2 milyon Euro kazanıyor. İngiltere kurallarına göre oyuncunun 900.000 bin Euro gelir vergisi ödemesi yapması gerekiyor. Ve oyuncu vergi sonrası 1.100.000 milyon Euro kazanmış oluyor. Oyuncunun transferi aynı ücretle gerçekleşirse ne olur bakalım. Oyuncu 2 milyon Euro kazancının 400.000 bin Euro gelir vergisi ödemesi gerekiyor. Yani İngiltere’den daha az gelir vergisi ödemiş oluyor ve bu da oyuncunun vergiden sonra 1.600, 000 bin Euro kazanmış oluyor. Oyuncunun vergi dahil ücreti aynı olmasına rağmen ülkelerdeki vergi oranı farkına göre Türkiye’de vergi sonrası ücreti daha fazla kazanıyor ve bu durumda çoğu oyuncunun tercih sebebi oluyor.

Örnek.2: Galatasaray futbol kulübü oyuncusu bay A’ya Avrupa kulüpleri tarafından teklifler gelmiştir. Kulüpte teklifleri değerlendirdikten sonra kabul etmiştir. Kulüpte oyuncu 3 milyon Euro kazanmaktadır. Vergi sonrası ise 450.000 bin Euro vergi düşürüldükten sonra 2.550.000 milyon Euro kazanmaktadır. Oyuncu ile görüşen kulüpler oyuncunun istediği rakamı çok bulmaktadır. Oyuncu net kazancı olan 2.550.000 milyon Euro’yu istemektedir. Fransız takımı bunu verebilmesi için oyuncuya vergi dahil olmak üzere (%50, 20 Fransa 2017 gelire vergisi dilimi) 5.080.000 milyon Euro vermesi gerekmektedir. Fransız kulüp masadan kalkmış ve diğer bir kulüp olan İngiliz kulüp görüşmüş oyuncu İngiltere’de oynamak istediği için 3.000.000 Euro’luk teklif sunmuş ve bu oyuncu tarafından kabul görmüştür. İngiliz kulübüne 3.000.000 Euro maliyeti olan futbolcu vergisi 1.350.000 milyon Euro tutmuş (İngiltere’de gelir vergisi %45 2017 yılı için) oyuncu net kazancı 1.650.000 Euro olmuştur. İki önemli nokta bulunmaktadır.

1. Galatasaray Kulübünün oyuncuya verdiği ücretin yüksek olmasından dolayı oyuncu Fransız kulübünün bu ücreti karşılayamadığından dolayı gitmek istememiştir.
2. Daha sonrasında oyuncuya İngiltere’den teklif gelmesi üzerine İngiltere’de oynama isteği oyuncunun 3.000.000 milyon Euro’luk vergi dahil rakamı kabul etmesini sağlamıştır. Fakat oyuncu Galatasaray’dan kazandığı vergi dahil ücreti almasına rağmen net ücreti baya düşmüştür.

Yukarıdaki vergisel örnekler dışında önemli bir sorun ise kulüplerin yapmış

olduğu kesintileri ödememeleridir. Spor kulüpleri mahsup ettikleri vergileri ödemeyerek gecikme zammı ile hazineye borçlanmaktadır. Sporcularda ise mahsup işlemi yapıldığından fakat ödemeyi kulüplerin yapmadığından dolayı mahsup işlemi yapılamamaktadır. Mahsup işlemi yapılamamasından dolayı aynı gelir için bir kez daha vergi tahakkuk edilecektir. Kulüplerin stopaj yolu ile aldıkları fakat ödemeyip hazineye borçlandıkları borçlar kulübün borcu olmaya devam edecektir. Fakat bu durum ortaya vergilemede mükerrerlik ortaya çıkması anlamına geliyor (Deliktaş, 2020: 292-293):

- Yıllık beyanname vermesi gereken sporcuların yeni düzenleme ile mağdur olmaktadır. Kulüplerin ödemediği ve sporcularında vergisel anlamda sorumluluğu bulunmadığı bir vergi sporcudan tekrar alınacaktır. Yukarıdaki örnek 2’de olduğu gibi tekrar sporcuya yük oluşturmaktadır. Aynı işverenden olan iki sporcunun vergi yüklerinin nasıl farklı olduğu görmüştük. Vergilemede olmayan bir sorumluluk hükmü ve kanuni düzenleme ile getirilen düzenleme ile haksız vergilendirme ortaya çıkmaktadır.
- Spor kulübünde ise işveren konumunda birden fazla sporcu ücretini nakden veya mahsuben yaptığı/yapacağı ücretlere yönelik ilgili kanun olan GVK geçici 72. Maddesine istinaden kesmiş olduğu tevkifatların: kısmi olarak vergi ödemesinin yapılması durumunda, yapılmış olan ödemenin kimin ödemesi olduğuna dair bir belirsizlik durumu oluşacaktır. Mevzuatta bununla ilgili açık bir hüküm bulunmamaktadır. Bu konu ile ilgili 311 seri no’lu GVK genel tebliğinde madde 31 örnek 4 teki ilk paragrafında ‘’ (I) Spor kulübü çalışanlarının ücret gelirleri üzerinden tevkif ettiği vergilerin yarısını vergi dairesine yatırmış, kalanını yatırmamıştır’’ denilmiştir. Örnekten üzerinden giderek tebliğde kısmi olarak yapılan stopaj ödemelerinde oran orantı kurularak her sporcunun mahsup tutarının tespit edilebileceği anlaşılmaktadır.

Tevkifat yoluyla yapılan kesintilerin ödenmemesinden dolayı sporcuların gelir vergisi beyanında aynı takımda olsa ve aynı ücret olsa bile farklı tutarlar ödemesine sebep olmaktadır. Ya da kulübün kısmi yapmış olduğu ödemelere yönelik olarak birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Nasıl olacağı konusu çok tartışmalıdır. Anayasal açıdan ise aşağıdaki bağlamında bakılırsa (Deliktaş, 2020: 294-295):

- Kanunlar çıkartılırken kamu yararına göre çıkartılmaktadır. Vergi kanunları

anayasa uygun, ölçülü, hakkaniyetli, adil ve objektif olmalıdır.

- Stopaj yolu ile kendisine kesinti yapılmış olan sporcuların gelir vergisi verilirken mahsup yapabilmesi için ödeme şartına bağlanması hukuki bağlamdan belirsizlik oluşturmakta ve haksızlık yaratmaktadır. Bu durum ise: vergi konularında vergilemede uygunluk, kesinlik ve belirlilik ilkelerine aykırılık arz etmektedir.
- Profesyonel sporcularla aynı iş kolunda çalışmakta olan ve aynı kulüpten ücret gelir alan teknik direktörlere, yardımcı antrenörlere, masörlere, aşçılara, saha görevlilerine, kulüp görevlilerine, fizyoterapistlere ve diğer paydaşlar içinde olan hakemlerin elde etmiş oldukları gelirlerini yıllık beyanname yolu ile vermesi durumunda stopaj yoluyla kesilmiş olan gelir vergisinin ödeme şartına bağlanmayıp, sporculara yönelik olarak ödeme şartına bağlanması durumu anayasada eşitlik ilkesine aykırıdır.
- Vergilemedeki eşitlik ilkesi, ödeme gücü aynı olanların aynı gelirden aynı oranda ve tutarda vergi ödemesini gerekli kılmaktadır. Yukarıda verilen örneklerde görüldüğü üzere aynı tutar da gelir sağlayan sporcuların farklı vergiler ödediği görülmektedir. Bu da vergi yüklerini değiştirmektedir.

3289 sayılı kanunun ek 12. Maddesinde yer alan, madde değişikliğe gidildikten sonra sporcu ücretlerinin stopaj yolu ile alınması sonucunda kanunda belirtilen süreler dahilinde beyan edilerek ödenmiş olan gelir vergisi tutarları gençlik ve spor bakanlığının bulunmuş olduğu talep üzerine hazine ve maliye bakanınca uygun olarak görülen payın gençlik ve spor bakanlığına ait olacak bir hesap açılmasıyla bu hesaba aktarılması kuralı getirilmiştir. Stopaj kesintisi yapan işveren tarafından vergi dairesine ödenmiş olan gelir vergisi tutarlarının 5 iş günü içerisinde işverene geri iade uygulaması sonlandırılmış, sporculardan stopaj yoluyla yapılan kesintiler hazine ve maliye bakanlığının uygun görmüş olduğu pay gençlik ve spor bakanlığına ait olan özel hesaba aktarılması usulü getirilmiştir (Çeribaş, 2020: 569).

3.2.1. Futbolcu Gelirlerinde İstisnalar ve İndirilecek Giderler

Sporcuların bazı sağlamış oldukları gelirler sporcu ücretlerinden istisnadır. Bunlar sporcu ücretleri içerisinde değerlendirilmediğinden vergiye de tabi değildirler. Bunlar (Ağar, 2012: 50-52):

- Amatör sporculara ödenen ödül ve ikramiyeler: GVK'na göre spor yarışmalarına

katılmış olan amatör sporculara verilmiş olan ikramiyeler ve ödülleri gelir vergisinden istisna tutulmuştur. Zira bu yapıla ödemeler sporcuların teşvik edilmesini sağlamak için yapılmıştır. Profesyonel olan sporculara verilenler ise ücret olarak nitelendirilmekte ve gelir vergisine tabidir.

- Milli müsabakalara iştirak eden amatör sporculara ödenmiş olan ücretler: GVK'na göre 100 ve daha çok işçi çalıştıran yerlerde 1, 100'den fazla işçi çalıştıran işyerlerinde ise 2 amatör sporcu çalıştıranların, her yıl milli müsabakalara katılmalarından dolayı ve bunun belgelendirilmesi neticesinde amatör sporculara ödenmiş olan ücretler, asgari ücretinin 2 katının geçmemek şartıyla, gelir vergisinden istisnadır. Bu istisna tüzel ve gerçek kişiler bakımından geçerli olmasının yanı sıra, kamu idare ve müesseselerinde çalışmakta olan sporcular içinde uygulanmaktadır.
- Sporculara demirbaş olarak verilen giyim eşyaları: GVK 'unda yer alan maddede demirbaş olarak verilmiş olan (resmi ve özel daire ve müesseseler tarafından hizmet erbabına işin icabı olarak verilen ve bunların işten ayrılımları halinde geri alınan) giyim eşyaları gelir vergisinden istisna tutulmuştur. Örnek vermek gerekirse sporculara verilen spor malzemeleri bu istisna kapsamındadır. Ve ücrette dahil edilmemektedir.

İndirilecek giderler ise GVK 'unun 63. Maddesinde ücretin safi değerinin tespitinde indirilecekler belirtilmiştir. Bunlar:

- 657 sayılı devlet memurları Kanunu'nun 190. Maddesi uyarınca yapılan kesintiler ile ordu yardımlaşma kurumu ve benzeri kamu kurumları için yapılan kanuni kesintiler,
- Kanunla kurulan emekli sandıkları ile 506 sayılı sosyal sigortalar kurumunun geçici 20'nci maddesinde belirtilen sandıklara ödenen aidat ve primler,
- Sigortanın Türkiye'de kain ve merkezi Türkiye'de bulunan bir emeklilik veya sigorta şirketi nezdinde akdedilmiş olması şartıyla: ücretlinin şahsına, eşine ve küçük çocuklarına ait hayat sigortası poliçeleri için hizmet erbabı tarafından ödenen primlerin %50'si ile ölüm, kaza, sağlık, hastalık, engellilik, işsizlik, analık, doğum ve tahsil gibi şahıs sigorta poliçeleri için hizmet erbabı tarafından ödenen primler (indirim konusu yapılacak primler toplamı, ödendiği ayda elde

edilen ücretin %15'ini ve yıllık olarak asgari ücretin yıllık tutarını aşamaz. Cumhurbaşkanı bu bentte yer alan oranların yarısına kadar indirmeye, iki katına kadar artırmaya ve belirtilen haddi, asgari ücretin yıllık tutarının iki katını geçmemek üzere yeniden belirlemeye yetkilidir.)

- Çalışanlar tarafından ilgili kanunlara göre, sendikalara ödenen aidatlar (şu kadar ki, aidatın ödendiğinin teşvik edilmesi şarttır.)

GVK 'unda 63.maddenin devamında ise: 'ücretin gerçek değerinin tayininde, gelir vergisi gibi şahsi vergiler ücretten indirilmez. Yabancı parasiyle ödenen ücret ödeme gününün rayiciyle Türk parasına çevrilir. Hizmet erbabına verilen ayınlar, verildiği gün ve yerdeki ortalama perakende fiyatlarına göre: konut tedariki ve sair suretle sağlanan menfaatler, konutun emsal kirasına veya menfaatin emsal bedeline göre belirlenir'.

Bu maddeler çerçevesinde gelir vergisi mükellefi olan sporcuların ücretlerine karşılık gelen brüt ücretten, varsa GVK 'unun 63. Maddesinde yer alan giderler düşürüldükten sonra vergi matrahı bulunur ve matrah üzerinden GVK 'unun geçici 72. Maddesine göre kesinti yapılır (Ağar, 2012: 54).

3.3. Futbolda Diğer Ülkelerde ve Türkiye'de Vergilendirme

Türk futbolunda oyuncu gelirlerinin ne kadarlık kısmı vergi olarak verildiğine bakmak gerekirse Galatasaray kulübünde garanti ücret alan yabancı oyuncuları inceleyelim. Şu an ülkemizde yabancı sınırı uygulaması olduğu düşünülürse bu oyuncuların çoğu ya ayrılacak ya da kulübede oturacak. Bu oyuncuların ödedikleri vergi ve normal gelir vergisi diliminde ödeyecekleri vergiler aşağıdaki gibidir. İlk olarak oyuncuların kazandıkları ücretler aşağıdaki gibidir:

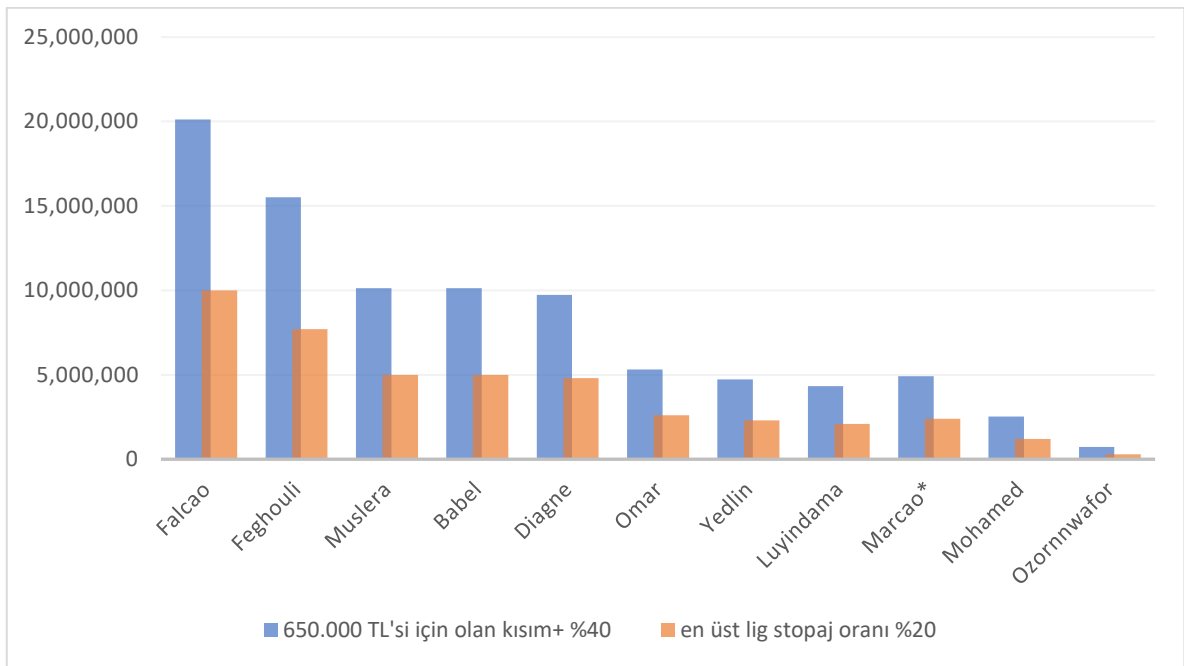
Tablo 24. 2021/2022 sezonu Galatasaray Kulübündeki Yabancı Oyuncuların Garanti Ücretleri (Euro/TL)

<i>Ad soyad</i>	<i>2021-2022 garanti ücretleri</i>	<i>TL KARŞILIĞI (€=10)</i>
<i>Falcao</i>	5 milyon €	50 milyon TL
<i>Feghouli</i>	3.850 milyon €	38.500 milyon TL
<i>Muslera</i>	2.500 milyon €	25.000 milyon TL
<i>Babel</i>	2.500 milyon €	25.000 milyon TL
<i>Diagne</i>	2.400 milyon €	24.000 milyon TL
<i>Omar</i>	1.300 milyon €	13.000 milyon TL
<i>Yedlin</i>	1.150 milyon €	11.500 milyon TL
<i>Luyindama</i>	1.050 milyon €	10.500 milyon TL
<i>Marcao*</i>	1.200 milyon €	12.000 milyon TL
<i>Mohamed</i>	600 bin €	6.000 milyon TL
<i>Ozornnwafor</i>	150 bin €	1.500 milyon TL
<i>Toplam</i>	21.700 milyon €	217.000 milyon TL

*marcao'nun sözleşmesi yenilenmiştir. Yeni ücreti yazılmıştır

Kaynak: www.sabah.com.tr bilgilerince tarafımdan hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 18.07.2021

Yukarıdaki oyuncuların kazanmış oldukları ücretleri görmekteyiz. Fakat bu oyuncular normal gelir vergisine tabi olsa ne kadar ödeyeceklerdi ve ödedikleri vergilerin karşılaştırılmasının yapıldığı grafikte inceleyelim.



Grafik.12. Galatasaray Kulübündeki Yabancıların Ödedikleri Vergi ve Normal Vergi Dilimin Olsalardı Ödeyecekleri Vergi (TL)

Kaynak: tablo.24 verilerinden yararlanılarak tarafımdan hazırlanmıştır.

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü üzere %20 oranı ile vergilendirilen futbolcular normal vergilendirse neredeyse iki katı kadar vergi ödemek zorunda kalacaklardı. Bu vergi dilimi Avrupa'daki vergi oranlarına yakın bir orandır. Fakat ülkemizde 2019 kasım ayına kadar %15'lik oran uygulanmaktaydı. Son yapılan değişiklik ile bu oran %20 çıkarılarak bunun yanında vergi dilimindeki en üst dilimi geçmeleri halinde beyanname vermeleri şartı getirildi. Bu beyannameyi veren sporculardan %20 vergi alınmakta ve kulüplerin yapmış oldukları vergilerde vergi dairesine ödenmesi şartıyla mahsup edilebilmektedir. Grafik-12 detaylı incelendiğinde Falcao ve Feghouli gibi sporcuların iki dilimde takımın içinde fazla vergiye tabi olundukları görülmektedir. Fakat aldıkları ücretler göz önüne alındığına göre bu oyuncuların aynı geliri başka yerden bulmaları zordur.

Türkiye'de 1 milyon Euro kazanan futbolcunun kulübüne maliyeti ile Avrupa'daki maliyeti arasında fark vardır. Bunları veriler ışında inceleyelim.

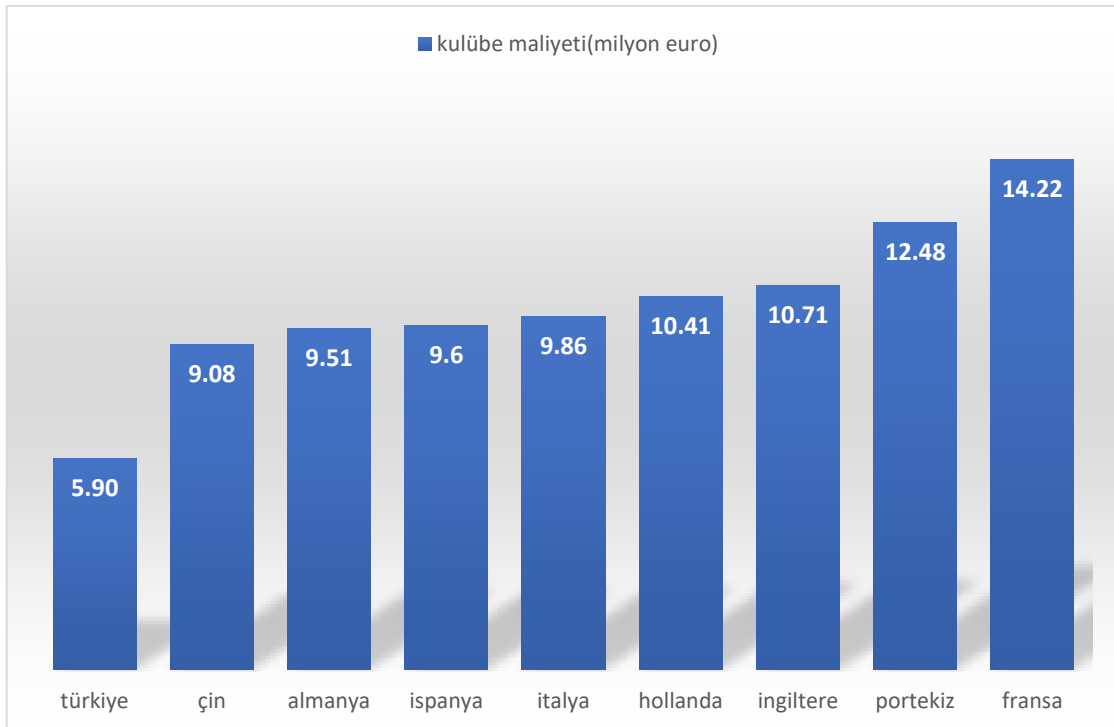
Tablo 25. Futbolcuların Türk Kulüplerine Vergiler Dahil Maliyeti ile Avrupa'ya Oranla Vergiler Dahil Maliyet Arasındaki Fark (1 milyon kazanan futbolcuların) (Milyon Euro)

Ülke	Kulübe maliyeti (Euro)	Türkiye'den farkı (%)
Türkiye	1, 19 milyon	-
Çin	1, 78 milyon	50
Almanya	1, 90 milyon	60
İspanya	1, 91 milyon	61
İtalya	1, 97 milyon	66
Hollanda	2, 08 milyon	75
İngiltere	2, 12 milyon	78
Portekiz	2, 46 milyon	107
Fransa	2, 74 milyon	130

Kaynak: <https://home.kpmg> erişim tarihi: 30.07.2021

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi Türkiye'de futbolcu maliyetleri diğer büyük liglere göre az yani diğer kulüpler 2 milyon Euro bile vermek için oyuncuya Fransa 5,50 milyon Euro vermesi gerekiyor.

Türkiye'de 5 milyon Euro kazanan birçok futbolcu gelmiştir. Bu futbolcular Avrupa'da olsa bu parayı almak için kulüplerin kasasından ne kadar para çıkması gerekecekti. Aşağıdaki grafikte de görüldüğü üzere yüksek maaşlar verdiğimiz futbolcular Avrupa'da o maaşları almakta zorlanacaklardır. Ülkemizin içinde olduğu ekonomik ortamda bir oyuncunun bile 5 milyon Euro kazanması ülke futbolu için çok yüksek bir ücrettir. Son zamanlarda yüksek maaşlı oyunculardan kurtulmakta zorluk yaşanmasının sebebi oyuncuların aldıkları ücretleri dünyanın hiçbir yerinde bulamayacak olmalarıdır. Futbol seviyesi üst seviyede olan liglerde vergilerin yüksek olduğu kulüplerin buna göre hareket ettiği bazı ligler bulunmaktadır.



Grafik.13. 5 Milyon Euro Kazanan Futbolcunun Vergiler Dahil Kulübe Maliyeti (Milyon Euro)

Kaynak: home. Kpmg verileri düzenlenerek tarafımdan hazırlanmıştır. Erişim tarihi: 30.07.2021

3.4. Değerlendirme

Ülkemizde vergi oranları bakımından Avrupa'nın altında bir vergi oranı kullanılmaktadır. Düşük vergi oranları ülkemizin futbolcular açısından vergi cenneti olarak görülmesine sebep olmuştur. Oluşan bu durum neticesinde birtakım düzenlemelerin getirilmesini gerekli kılmıştır. Düzenlemeler öncesinde futbol sektöründe vergi uygulaması olarak takımlar sadece oyucularının vergi ödemiştir. Son yapılan düzenlemeler ile bu durum kısmen ortadan kalkmıştır. Oyuncuların maaşları belli bir sınırı aştığında vergi beyan etmek zorundadır. Bu vergiyi beyan yolu ile ödeyen futbolcular kulüplerinin yapmış olduğu kendilerine ait olan vergi ödemelerini mahsup yoluyla beyannamelerinde indirebilmektedir. Avrupa futbolundaki vergi oranlarına bakıldığında Türkiye'de ödenen net maaşların Avrupa'da ödenme ihtimalinin düşük olması neticesinde vergi cenneti olarak düşünülerek çoğu yabancı futbolcu ülkemizi tercih etmektedir. Oyuncuların kazandıkları ücretler ve git gide artan maliyetleri kulüplerin borç batağına düşmesine sebep olmuştur.

Özelleştirme ile kulüplerin vergilendirilmesine bakıldığında zaman özelleştirme olmadığı zaman

dernek statüsüne sahip olan kulüplerin kamu mantığı ile yönetildiği, vergi konusunda daha az hassasiyet gösterdiği görülmüştür ancak özel şahısların yönetimindeki kulüpler ödedikleri vergilerden kendileri sorumlu olduğu için oyuncu maaş ödemeleri ve diğer ödemelere de daha çok dikkat ederek hassas davranmaktadır. Kamuya yararlı dernekler kamu mantığı ile yönetildikleri için vergilerinin yüksek olması dernekleri ilgilendirmektedir. Borçlar derneğin borcu olarak kalmakta gelecek diğer başkanlara da yük oluşturmaktadır. Özelleştirme ile şahısların yönettiği kulüplerde ise özel sektör mantığının olması ve kişinin vergiden kendisinin sorumlu olmasından dolayı vergilendirme konusunda daha hassas hareket etmesi olumlu bir yandır. Kamuya yararlı ve dernek statüsünde olan kulüplerin vergi borçları birikmekte ancak vergi affı olduğu takdirde bu borçlar azalmaktadır. Özelleştirilmiş olan kulüplerin vergi borçlarının az olması kişilerin yanlış politikalar uygulamadığının bir göstergesidir.

SONUÇ

Büyüyen futbol endüstrisi içerisinde futbol gelirlerinin artması kulüplerin daha fazla harcama yapmasına neden olmuştur. Gelirlerinden daha fazla harcama yapmış olan kulüpler aradaki farkı kapatmak için borçlanma yoluna gitmiştir. Borçların bir süre sonra yönetilemez duruma gelmesinden dolayı kulüpler için özelleştirme düşüncesi ortaya çıkmıştır. Türkiye’de örneklerin fazla olmamasının sebebi ise ülkemizdeki çoğu kulübün dernek statüsünün sağlamış olduğu vergisel muafıklardan yararlanmak istemesidir. Dernek şeklinde yönetilen kulüpler hem vergisel avantajlardan yararlanmakta hem de sportif AŞ’leri kurularak ticari gelir elde edebilmektedir. Bu da kulüplerin özelleştirilmesinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Çoğu kulüp adil şartlar olmadığı için dernek şeklinde yönetiliyor bunun sonucunda kulüplerin şirketleşme kararını alması zorlaşmaktadır. Bu kararın alınmasının kolaylaşması için kulüplere dernek statüsünde sağlanmış olan avantajların özelleştirme lehine olacak şekilde değiştirilmesi gerekmektedir.

Özelleştirmenin günümüz futbol ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde futbol kulüplerinin dernek statüsünde bulundukları için dernek statüsünden sağladıkları vergisel avantajları bırakmak istememeleri şirketleşmiş olan kulüp sayısının az olmasının en temel sebebi olmaktadır. Fakat kulüpler ekonomik olarak iyi yönetilmediğinden borçları giderek artmakta ve yönetilemez duruma gelmesi durumunda özelleştirme kulüpler için tek seçenek haline gelecektir.

Dernek statüsünde olan ve kamuya yararlı olan dernekler vergisel avantajların olmasından dolayı dernek ve kamuya yararlı dernek statüsünden çıkmak istememektedir. Bu durumda rekabeti zedeleyici bir ortam yaratmaktadır. Derneklerin biriken vergi borçları ve bu borçların vergi affı ile silinmesi diğer kulüplerle arasında rekabetin sağlanmasının önüne geçmektedir. Özelleştirilmiş kulüpler vergilerini öderken diğer dernek şeklindeki kulüpler vergi muafiyeti ve avantajları sayesinde kendilerine olumlu bir etki sağlamaktadır.

Futboldaki özelleştirilmenin yabancı örneklerine baktığımızda birçoğunun olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Kulübün özelleştirilmesi ve sahibinin el değiştirmesiyle yeni gelen yönetimler kulüplerin ekonomik yapılarına göre hareket etmektedir. Avrupa futbolunda yaygın olan kulüp satın almaların çoğu bir proje ve program neticesinde yapılmaktadır. Projesi olan şirketler alacakları kulüpleri hedefleri

doğrultusunda belirlemekte ve kulübün hedeflere ulaşması için de elinden gelen yatırımları yapmaktadır. Ülkemizde bazı kulüpler ve çoğu Avrupa kulüpleri bu modelle yönetilmeye başlanmıştır.

Özelleştirmenin kulüpler üzerinde olumsuz yanları incelendiğinde yeni gelen başkanlar, sportif başarının transfer yapılarak geleceği düşüncesinden harekete geçerek yüksek transfer ücretleri ödemektedir. Bu durum kulübü hem mali yönde olumsuz etkilemekte hem de sportif başarının gelmemesine neden olmaktadır. Sportif başarıya ulaşabilmek adına tekrardan çok sayıda transfer yapılması takımın kadrosunda istikrarın sağlanamamasına neden olmaktadır. Olumsuz olarak en önemli nokta ise harcamaların da plansız ve programsız olması mali istikrarın sağlanmasını engellemektedir. Kulüpler bu gibi yanlış politikalar nedeniyle birkaç kez el değiştirmektedir. Kulübün yeni sahiplerinin de benzeri yanlış politikaları uygulamaları nedeniyle kulüpte istikrarsız bir durum ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizde şirketleşmiş olan kulüp sayısı az olmasına rağmen bu kulüpler plan ve program dahilinde yönetildiği için sportif başarıya hemen ulaşamaları bile istikrarlı bir yapı oluşturmayı başarmışlardır. Sportif başarıyı kulübün almış olduğu başarılar ve kupalar göstermektedir ancak sportif başarıların hemen olmaması başarısızlık olarak düşünülmemelidir. İstikrarlı bir yapıya sahip olan kulüplerin, hedeflerine uygun olarak gerçekleştirdiği plan ve programlar sayesinde her yıl yaptığı yatırımların sportif başarıyı uzun vadede sağlandığına dair örnekler bulunmaktadır. Bu örneklerin hepsinde istikrarlı bir yapıyla özelleştirmenin kulüpler için olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. İstikrarın sağlanmasıyla hem ekonomik yapı güçlendirilmekte hem de sportif başarı sağlanmaktadır.

Özelleştirmenin kulüpler üzerinde etkilerine baktığımızda kulüplerde etkinliğin ve verimliliğin sağlandığı görülmüştür. Özelleştirme sayesinde şahısların yönettiği kulüpler kararlar alınırken doğru kararlar alınmasına özen gösterilmiştir. Özelleştirmenin birkaç olumsuz etkisi olsa da genelde kulüplere fayda sağlamıştır. Verimlilikleri artan kulüpler doğru yönetilmesi ile birlikte mali yapılarını güçlendirmiştir. Uzun vadeli planlar yapması kolaylaşması ile birlikte kulüpler kısa vadeli başarıdan çok uzun vadeli başarı sağlamayı amaçlamıştır. Bu sonuçlar ışığında özelleştirilmiş olan kulüplerin daha çok olumlu olarak etkilendiği görülmüştür.

KAYNAKÇA

- ACAR, O. K., ÇİÇEK, Ö. (2018), Türkiye’de Şeker Fabrikalarının Özelleştirilmesi ve İstihdam Üzerine Etkileri. FSECON Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi. Ankara
- AĞAR, S. (2012), ‘‘Sporun Vergilendirilmesi’’. *Ankara Barosu Spor Hukuku Kurulu ‘‘Av. Atila Elmas’ Armağanı*. Çağlar, T., Baykal, G., Çağatay, B. Ve Aybers, A. Ankara Barosu. Ankara 2012. 33-80
- AKIN, A. H. (2006). *Türkiye’de Bir Özelleştirme Örneği TAV*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKKAŞ, E. (2016). *Özelleştirme Sürecinin İstihdam Üzerine Etkileri:1990-2014 Türkiye Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKTAN, C. C. (2010). Kamu Ekonomisinin Rolü ve Fonksiyonlarının Piyasa Ekonomisine Devredilmesi: Özelleştirme. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*. C.2. S.1. 101-119.
- AKYÜZ, M. E. (2005). *Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş. Fenerbahçe. Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi*. (Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlilik Etüdü). İstanbul.
- ALİM, T. (2006). *Türkiye’de Özelleştirme ve Türk Telekom’un Özelleştirilmesi Süreci ve Sonrasındaki Sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTUN, A. (2008). *Özelleştirme ve Türkiye kömür işletmeleri kurumu çalışanlarının özelleştirmeye yaklaşımları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sivas: cumhuriyet üniversitesi. Sosyal bilimler enstitüsü.
- ARGUN, Ö. (2010). Sponsorluk Uygulaması. *Dayanışma Dergisi*. S.108. 95-99.
- ARİK, E. (2010). *Türkiye’de Özelleştirme Politikası Bağlamında Türk Telekom’un Özelleştirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AŞAN, S. (2014). *Özelleştirme ve Mali Alan İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATİYAS, İ. Ve Oder, B. (2008). *Türkiye’de Özelleştirmenin Hukuk ve Ekonomisi*. Project Report. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). Ankara.
- AYAS, S. A. (2005). *Türkiye’de Özelleştirme ve Enerji Sektörü*. (Yayınlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi). Kırıkkale. Kırıkkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDIN, A., TURGUT, M., BAYIRLI, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi. S.1.* 59-70.
- AYDIN, E. (2008). *Futbol Ekonomisi: 2 Ülke Kıyaslanması (İngiltere ve Türkiye)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOZKÖYLÜ, E. (2007). *Dünyada ve Türkiye’de Futbolun Değişim Süreci. 2002-2005 Verileriyle Türkiye’de Oyuncu Performansı Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOZKURT Ü. (2020). Son Yapılan Düzenlemelerle Futbolculara Yapılan Ödemelerin Vergilendirilmesi. *Mali Çözüm Dergisi. C.30. S.160.* 225-230.
- BÖRÜ, E. (2009). Türkiye Elektrik Sektörü Serbestleştirmesi ve Elektrik Dağıtım Sektörü Özelleştirmeleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAKMAK, G. (2020). ‘‘Türkiye Futbol Süper Ligi Ekonomisi Üzerine Bir Değerlendirme’’. *Spor Bilimlerinde Güncel Konular ve Araştırmalar-2*. Karagün, E., Yılmaz, O. (Ed.). Çizgi Kitabevi Yayınları. Konya 2020. 89-108.
- ÇELİK, K. (2019). *Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Yerel Hizmetlerin Kalitesine Etkisi: Aydın Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇERİBAŞ, D. (2020). Türkiye’de Sporcu Ücretlerinin Vergilendirilmesi. *Hacettepe HFD. C.10. S.2.* 555-583.
- DANACI, C. (1996). *Türkiye’de Özelleştirme Faaliyetleri. Bir Örnek Olay Sümerbank ve Dünya Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DELİKTAŞ, E. (2020). Sporcu Ücretlerinin Vergilendirilmesi: Yıllık Beyan ile Yapılacak Vergilendirmede Ortaya Çıkacak Vergisel ve Anayasal Sorunlar. *Mali Çözüm Dergisi. C.30. S.162.* 279-296.
- DEMİR, M. (2019). Endüstriyel Futbol ve Futbolda Teknoloji Kullanımı. *TRT AKADEMİ. C.5. S.9.* 356-375.

- DEVECİOĞLU, S., ÇOBAN, B., KARAKAYA, Y. E., ve KARATAŞ, Ö. (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. C.10. S.2. 35-42.
- DOĞAN, E. (2007). *Türkiye’de Liman Özelleştirmeleri ve Tekirdağ Limanı’nın Özelleştirme Sürecinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ELEKTRİK PİYASASI REFORMU VE STRATEJİ BELGESİ. YPK Kararı. 2004/3. 17.03.2004.
- ERDOĞAN, A. (2006). *Küresel Kamu Yönetimi Reformu Döneminde Kent Yönetiminde Özelleşme Tercihi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, U. (2014). *Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTİLAV, M. (2014). *Türkiye’de Özelleştirme: TEDAŞ (Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi) Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÖK, İ. Y. TEKER, T. (2019). Finansal Fair Play Yaptırımlarının Sportif Başarı Üzerine Etkisi. II. *International Conference On Emprical Economics And Social Science (ICEESS)*. Bandırma.
- GÜLER, C. (2006). *Özelleştirmenin Ekonomik Boyutu. Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Sedaş Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜLSÖZLÜ, A. B. (2004). *1980 Sonrası Dönemde Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve İstihdam Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜLSÜN, H. (2007). *Türkiye’de Özelleştirme ve Rekabet Politikaları Açısından Şeker Sanayinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- GÜLŞEN, M. A. Ve Gölçek. A. G. (2018). Türkiye Ekonomisinde 2001 Öncesi ve Sonrası Özelleştirme Politikalarının Mali Analizi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir İnceleme. *Gümrük Ticaret Dergisi*. C.5. S.13. 58-77.

- GÜNEY, S. (2013). Türkiye’de Özelleştirmenin Maliyetler Üzerine Etkisi: Konya Şeker Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. C.6. S.1. 314-327.
- GÜNGÖR, A. (2014). Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması. *Sosyal Bilimler Dergisi*. S.2014/1. Ss.16-36.
- GÜVEN, S. (2010). *Türkiye’de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İMAMOĞLU, A. F., KARAOĞLU, E. ve ERTURAN, E. E. (2007). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. C.12. S.3. 35-61.
- İNAN, T. (2007). *Türkiye’deki futbol kulüplerinin gişe gelirlerini arttırmaya yönelik uygulamaların incelenmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Adana: Çukurova üniversitesi. Sağlık bilimler enstitüsü.
- KARACAN, H. K. (2010). *Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Derince Limanının Özelleştirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAGÖZ, H. (2009). Dünya ve Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları. http://www.kto.org.tr/d/file/ozellestirmeuygulamaları_rapor.pdf
- KARAKAŞ, D. K. (2013). *Türkiye’de Özelleştirmenin Çalışanlara Etkileri: PETKİM Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARATAŞ DURMUŞ, N. (2016). Spor Kulüplerinin Vergilendirilmesi. *TADD*. Yıl:7. S.27. 245-278.
- KAYA, S. Y. (2020). *Elektrik Dağıtım Şirketlerinin Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Karşılaştırılmalı Performans Analizleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOCALOĞLU, N. K. (2011). Futbol Şirketlerinin Halka Açılması. *Ankara Barosu Dergisi*. S.4. 75-98.
- KÖSE, S. (2000). *24 Ocak 1980 ve 5 Nisan İstikrar Programları Çerçevesinde Yapılan Hukuki ve Kurumsal Düzenlemelerin Mukayeseli Analizi*. (Yayınlanmamış Uzmanlık

- Tezi). İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- KUDUBEŞ, İ. E. (2015). *Özelleştirmenin Sebepleri. Amaçları ve Sonuçları: Türkiye Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KURT, A. (2018). *Türkiye’de Özelleştirme Politikalarının Ekonomik Boyutu ve İşçi Sendikalarının Özelleştirmeye Yaklaşımları:1980-2015 Dönemi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KURT, M. (1994). *Türkiye’deki Uygulaması ve Çalışma Hayatına Etkileri Açısından Özelleştirme Sorunu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÜÇÜKGÜNGÖR, E. (1998). Türk Hukukunda Sporcuların Hukuki Durumu. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. C.2. S.2. 1-15.
- MALKOÇ, E. (2009). *Özelleştirme ve Türk Telekom Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MERKEN, A. (2008). *Özelleştirme Kapsamındaki Kit’lerin Finansal Analizi. Özelleştirme Sonrası Ekonomiye Uzun Vadeli Etkisi: Örnek Bir Çalışma (Erdemir)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI, (T.Y). Takım Sporlar Dersi Futbol. <https://docplayer.biz.tr/26285053-T-c-milli-egitim-bakanligi-ortaogretim-genel-mudurlugu-spor-lisesi-takim-sporlari-dersi-futbol.html>
- OFLAZ, İ. E. (2017). *Futbol Endüstrisi ve Borsa İstanbul’da İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Finansal Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Çığdaş Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OKTAY, Z. A. (2011). *1973’ Krizi Sonrası Dünya Ekonomisinin Yeniden Yapılanma Evresinde Özelleştirmenin Yeri ve Türkiye’deki Özelleştirme Uygulamaları: TÜPRAŞ Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ORKUNOĞLU, I. F. (2010). Özelleştirme ve Alternatifleri. *Akademik Bakış Dergisi*. S.22. 1-22
- ÖNALAN, İ. U. (2016). *Futbol Ekonomisi: Spor Toto Süper Ligin Piyasa Yoğunlaşma Oranının (CR4 ve HHI) Avrupanın Altı Büyük Liginin Piyasa Yoğunlaşma (CR4 ve*

- HHI) Oranın Karşılaştırılması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZBEK, T. (2006). *Türkiye’de ve Dünya’da Özelleştirme Uygulamalarının Karşılaştırılmalı Bir Analizi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZELLEŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI, Stratejik Plan 2009-2013.
<https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/6/2019/03/2009-2013-stratejik-plani.pdf>
- ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI, (2020), Faaliyet Raporu.
<https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/6/2021/03/2020-Faaliyet-Raporu-04.03.2021-14.29.pdf>
- ÖZEVİN, O. (2016). UEFA Mali Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbolu ve Türkiye Süper Ligi Dört Büyük Futbol Kulübü Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. C.9. S.44. 1166-1183.
- ÖZTÜM TÜMER, E. (2004). *Türkiye’de Özelleştirmenin Ücret ve İstihdam Üzerine Etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, Y. (2006). *Özelleştirme Girişimleri ve Kit’lerin Çözülme Süreci: Petkim-Tüpraş Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SAATÇIOĞLU, C. ve ÇAKMAK, U. D. (2019). Avrupa ve Türkiye’de Futbol Ekonomisi: Karşılaştırmalı Bir İncelemesi. *Sakarya İktisat Dergisi*. C.8. S.4. 331-350.
- SANCHEZ, L, C. BARAJAS, A. ve FERNANDEZ, P. S. (2019). Sports Finance: Revenue Sources And Financial Regulations In European Football. *Sports (And) Economics*. Nisan 2019. 327-366.
- SEZDİ, T. (2019). *Türkiye’de ve Balkan Ülkelerinde Özelleştirme Uygulamaları ve Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SUIÇMEZ, M. (2018). Oyun Olmaktan Çıkarak Endüstrileşen Futbolun Televizyon İlişkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. S.75. 551-559.
- SULTANOĞLU, B. (2008). *Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler

Enstitüsü.

- SUNAY, H. (2004). Spor Kulüplerinde Şirketleşme (Bazı Avrupa Ülkeleri ve Türkiye'den Örnekler). *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. C.9. S.2. 69-76.
- ŞAHİN, M. (2006). *Türkiye'de Özelleştirme ve Telekomünasyon Sektörü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TANIŞ, M. (2015). *Futbol Kulüplerinde İç Denetim Organizasyonu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TERCİ, M. G. (2019). *UEFA Kulüplerinde Bütçe Sistemin Oluşturulması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi. İşletme Enstitüsü.
- TOMBUL, M. A. (2010). *Özelleştirme. Türkiye Uygulamaları ve Devlet Yolları-Otoyollar Özelleştirmesine Farklı Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUTAR, S. (2018). Finansal Fair Play Kriterlerine Uyum Süreci Futbol Kulüplerinin Muhasebe Uygulamalarında Manipülatif Eylemleri Tetikler Mi? *International Journal Entrepreneurship And Management Inquires Dergisi*. C.2. S.3. 126-138.
- ULUYOL, O. (2014). Süper Lig Futbol Kulüplerinin Finansal Performans Analizi. *Journal Of Yaşar University*. C.9. S.34. 5716-5731.
- UZTÜRK. N. E. (2019). *Türkiye'de Özelleştirme Süreci İçerisinde Şeker Fabrikalarının Yeri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNÜVAR. Ahmet. Vd. (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında' Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- YALNIZ, M. (2019). *Türkiye'de Futbolun Vergilendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, H. (2015). *Özelleştirme ve Çaykur*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet Kaynakları

- <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/265-lale-orta/4075-futbol-ve-teknoloji.html> erişim tarihi: 27.12.2020
- Ekolig. 2020. Covid Pandemisinin Futbol Ekonomisine Etkileri. <https://www.aktifbank.com.tr/tr/aktifbank-hakkinda/BasinOdasi/bizden-haberler/Sayfalar/aktif-bank-covid-19-onesi-ve-sonrasi-futbol-ekonomi-raporunu->

hazirladi.aspx

Ekolig Futbol Ekonomisi Raporu. <https://www.aktifbank.com.tr/Documents/Ekolig-Final-11112019.pdf>

http://www.turkcewiki.org/wiki/S%C3%BCper_Lig_%C5%9Fampiyonlar%C4%B1_lis
tesi erişim tarihi: 20.01.2021

<https://ajansspor.com/haber/efsane-geri-dondu-liverpool-30-yil-sonra-sampiyon-377065>
erişim tarihi:20.12.2020

<https://blog.anasponsor.com/2019-2020-super-lig-detayli-sponsorluk-infografigi/> erişim
tarihi: 01.01.2021

<https://fikirturu.com/toplum/futbolun-teknoloji-ile-imtihani/> erişim tarihi: 27.12.2020

<https://futbolhakkindahersey.wordpress.com/category/futbolun-endustrilesmesi/> erişim
tarihi:31.12.2020

<https://home.kpmg/tr/tr/home/medya/press-releases/2020/07/formadan-milyon-eurolar-yagiyor.html> erişim tarihi:13.12.2020

<https://kafatopu.wordpress.com/arastirmalar/ab-ve-avrupa-futbolu/#jp-carousel-756>
erişim tarihi: 14.01.2021

<https://t24.com.tr/yazarlar/tugrul-aksar/avrupa-futbolunun-ekonomik-ve-finansal-politigi-finansal-futbol.28531> erişim tarihi: 15.01.2021

https://www.asistanaliz.com/futbol_kapital/futbol-kapital-kayip-buyuk-olacak-a73330
erişim tarihi: 21.12.2020.

<https://www.ntv.com.tr/spor/super-ligde-yayin-gelirleri-nasil-dagilacak-1-puan-1-4-milyon-tl.x6m1kniiCE2y2Y9zO0mXHQ> erişim tarihi:03.01.2021

<https://www.ntvspor.net/foto-galeri/real-madrid-e-1-3-milyar-euro-5ca32bd68783b217dc3fb51a/12> erişim tarihi: 31.12.2020

<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=294> Erişim Tarihi:11.12.2020

<https://www.transfermarkt.com.tr> erişim tarihi: 15.01.2021

<https://www.transfermarkt.com.tr/statistik/einnahmenausgaben> erişim tarihi: 23.12.2020

<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/yonetim/117-tugrul-aksar/817-futbol-kulueplerinin-irketlemesi-halka-arz-ve-kredilendirilmesi>. Erişim tarihi:
3.02.2021

Türk medeni kanunu <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf> erişim
tarihi: 05.02.2021

TFF Statüsü <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf> erişim tarih: 05.02.2021

<https://www.goal.com/tr/news/2556/editorial/2015/12/15/18361952/bosman-kural%C4%B1n%C4%B1n-20-y%C4%B1l%C4%B1-iyi-mi-oldu-k%C3%B6t%C3%BC-m%C3%BC-oldu> erişim tarihi: 08.02.2021

İkiz. Mete. Acar. Dorukhan. (2010). Futbol ekonomisi değer zinciri ve stratejik modeller. <https://docplayer.biz.tr/18462516-Futbol-ekonomisi-deger-zinciri-ve-stratejik-modeller-ocak-2010-mete-ikiz-dorukhan-acar.html> erişim tarihi: 12.02.2021

İkiz. Mete. (2010). Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzları. <https://docplayer.biz.tr/35889110-Turkiye-de-spor-kuluplerinin-sirketlesmesi-ve-halka-arzlari-mete-ikiz.html> erişim tarihi: 12.02.2021

<https://tr.wikipedia.org/wiki/UEFA> erişim tarihi: 16.02.2021

<https://www.transfermarkt.com.tr/galatasaray-istanbul/alletransfers/verein/141> erişim tarihi: 18.02.2021

<https://www.goal.com/tr/haber/galatasarayin-ffp-anlasmasin-detaylari-neler-ve-anlasma-ne/1r10ihu2vk7l01g8nt9ec0idir> erişim tarihi: 18.02.2021

<http://sporekonomi.blogspot.com/2014/02/uefa-financial-fair-play-kurallar-ve.html> erişim tarihi: 19.02.2021

https://tr.wikipedia.org/wiki/1._Lig_gol_krallar%C4%B1_listesi erişim tarihi: 20.02.2021

https://tr.wikipedia.org/wiki/S%C3%BCper_Lig_gol_krallar%C4%B1_listesi erişim tarihi: 28.02.2021

<https://okudiyo.com/2016/10/sirketlesmeden-once/> erişim tarihi: 07.03.2021

<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/> erişim tarihi: 08.03.2021

Özelleştirme idaresi başkanlığı. Türkiye’de özelleştirme. <https://www.oib.gov.tr/turkiyede-ozellestirme> 24.05.2021

<https://www.mahfiogilmez.com/2018/02/seker-dosyas.html>. Erişim tarihi: 03.07.2021

<http://www.antimai.org/cv/tarimbrsu.htm> erişim tarihi: 04.07.2021.

<https://www.afaenerji.com/blog/2021/02/22/turkiyede-elektrik-sirketlerinin-ozellestirme-surecleri/> erişim tarihi: 04.07.2021

<https://www.adenymm.com.tr/spor-derneklerinin-vergilendirilmesi-ve-diger-mali->

hukuk-konulari?filter_year=2016&filter_month=4 erişim tarihi: 14.07.2021

<https://www.hukukihaber.net/turk-futbolunda-spor-kulupleri-bakimindan-vergilendirme-sistemi-makale.6714.html> erişim tarihi: 15.07.2021

<https://www.sabah.com.tr/spor/futbol/2021/05/02/galatasarayda-tedirgin-eden-futbolcu-maaslari-yeni-yonetimin-faturasi-cok-agir?paging=7> erişim tarihi: 18.07.2021

<https://www.transfermarkt.com.tr/rasenballsport-leipzig/transferrekorde/verein/23826> erişim tarihi: 29.07.2021

<https://www.transfermarkt.com.tr/rasenballsport-leipzig/rekordabgaenge/verein/23826> erişim tarihi: 29.07.2021

<http://plasedergi.com/uncategorized/cilgin-yukselis-rb-leipzig-projesi/> erişim tarihi: 29.07.2021

<https://medium.com/tr724/rb-leipzig-in-mazisi-k%C4%B1sa-ba%C5%9Far%C4%B1s%C4%B1-b%C3%BCy%C3%BCk-3165b9cf67a4> erişim tarihi: 29.07.2021

<http://plasedergi.com/uncategorized/cilgin-yukselis-rb-leipzig-projesi/> erişim tarihi: 29.07.2021

<https://www.altinordu.org.tr/Altinordu/Altinordu-Tarihi> erişim tarihi: 29.07.2021

<https://www.transfermarkt.com.tr/ac-mailand/platzierungen/verein/5> erişim tarihi: 30.07.2021

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-39587990#:~:text=Anla%C5%9Fmayla%2C%20Berlusconi%20ailesinin%20holdingi%20Fininvesteuosu%20kul%C3%BCb%C3%BCn%20bor%C3%A7lar%C4%B1n%C4%B1n%20%C3%B6denmesine%20ayr%C4%B1ld%C4%B1> Erişim tarihi: 30.07.2021

https://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=AC_Milan&stable=0&shownotice=1&fromsection=Ba%25C5%25Fkanlar erişim tarihi: 30.07.2021

<https://www.transfermarkt.com.tr/ac-mailand/allemtransfers/verein/5> erişim tarihi: 30.07.2021.

<https://home.kpmg/tr/tr/home/medya/press-releases/2017/03/iste-futboldaki-cennet-tablosu.html> erişim tarihi: 30.07.2021

<https://www.gaziantepfk.org.tr/kulubumuz/tarihce-144> erişim tarihi: 29.07.2021.

EKLER

Ek-1. Halka arz yoluyla özelleştirilen kuruluşlar

	Halka tarihindeki (%)	arz pay	Halka arz edilen kamu payı (%)	Halka arz tarihi	Toplam satış tutarı (\$)
ARÇELİK	13, 32		5, 83	30.04/1.5.1990	19.890.196
BOLU ÇİMENTO	34, 50		10, 38	30.04/1.5.1990	8.268.150
ÇELİK HALAT	19, 42		13, 25	30.04/1.5.1990	7.750.179
KONYA ÇİMENTO	39, 87		31, 13	24-25.10.1990	17.663.979
UNYE ÇİMENTO	49, 21		2, 86	1-2.11.1990	927.162
MARDİN ÇİMENTO	46, 23		25, 46	22-23.11.1990	9.161.501
THY (I)	100		1, 55	29.11-7.12.1990	4.976.165
ADANA ÇİM. (A)	23, 86		17, 16	18-20.2.1991	25.162.623
	23, 42		17, 16	18-20.2.1991	2.795.847
ADANA ÇİM. (C)					
MIGROS	42, 22		36, 40	25-26.2.1991	5.609.246
DITAŞ	14, 77		2, 51	6-7.5.1991	219.411
TOFAŞ TURK (I)	23, 13		0, 85	13-14.6.1991	6.119.572
TOFAŞ TURK (II)	21, 13		16, 80	4-7.3.1994	332.824.239
T. İŞ BANKASI (C)	12, 30		12, 29	4-6.5.1998	632.651.612
THY (II)	98, 17		23, 00	1-3.12.2004	191.279.167

THY (III)	75, 18	28, 75	16-18.05.2006	207.820.151
T. HALK BANKASI	99, 96	24, 98	2-4.05.2007	1.838.642.981
T. HALK BANKASI	75, 02	23, 92	16.11.2012	2.519.616.050
TOPLAM				5.831.616.050

Kaynak: ÖİB aktaran Çelik, 2019: 108.

Ek-2. Blok satış yöntemi ile uygulanan özelleştirmeler

	Blok satış tarihindeki pay (%)	Satılan pay	Satın alan kişi/kuruluş	Satış tarihi	Satış bedeli (ABD doları)
BİNAŞ	47, 50	47, 50	T. KALKINMA VAKFI	29/08/1986	373.474
BİGA YEM	40, 00	40, 00	SİLİVRİ YEM A. Ş	21/11/1986	149.683
MANİSA YEM	15, 00	15, 00	HALİL YURSEVEN	23/07/1987	58.411
ANSAN- MEDA	88, 33	88, 33	ATLANTIC IND. LTD.	18.11.1988	13.000.000
ANKARA ÇİMENTO	99, 30	99, 30	SCF	08.09.1989	33.000.000
BALIKESİR ÇİMENTO	98, 30	98, 30	SCF	08/09/1989	23.000.000
TÜRK KABLO	38, 00	38, 00	NOKIA INT.- FINNISH FUND	17/05/1991	11.000.000
GÜNEŞ SİGORTA	30, 00	30, 00	GAN INTERNATIONAL	01/07/1991	18.900.000
İPRAGAZ	49, 33	51, 00	PRIMAGAZ A.G.	27/01/1992	64.066.776
TAT KONSERVE	17, 27	17, 27	KOÇ HOLDİNG	28/01/1992	7.578.534

RAY SİGORTA	49, 65	49, 65	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU	08.05.1992	10.376.455
POLİNAS	30, 00	30, 00	ÜLKER GIDA	08.05.1992	6.767.253
MEYSU	96, 15	96, 15	ÜNAL DOĞAN GRUBU	16.07.1992	1.229.897
ŞEKER SİGORTA	13, 37	13, 37	SERT HOLDİNG	06.08.1992	918.621
GAZİANTEP ÇİMENTO	99, 73	99, 73	RUMELİ HOLDİNG	03.12.1992	52.695.898
İSKENDURUN ÇİMENTO	100	100	OYAK-H. ÖMER SABANCI	02.12.1992	61.500.00
TRABZON ÇİMENTO	100	100	RUMELİ HOLDİNG	03.12.1992	32.551.000
DENİZLİ ÇİMENTO	100	100	MODERN ÇİMENTO	04.12.1992	70.100.000
ŞEKERBANK	10	10	PANKOBİRLİK	22.02.1993	3.505.195
AEG- ETİ A. Ş	11, 11	11, 11	AEG aktiengesellschaft	10.12.1993	2.199.542
İSTANBUL DEMİR ÇELİK	40, 00	40, 00	BİRLİK İNŞ. MAD. A. Ş	10.12.1993	164.345
GÜNEYSU	67, 31	67, 31	AYŞE BALCI	24.02.1994	333.058
AEG- ETİ	27, 85	27, 85	AEG aktiengesellschaft	21.06.1994	5.871.330
ÇANAKKALE SERAMİK	5, 80	5, 80	İBRAHİM BODUR HOLDİNG	29.12.1994	887.402
FRUKO-TAMEK	15, 66	15, 66	TAMEK HOLDİNG	23.01.1995	1.724.818
TAMEK GIDA	5, 54	5, 54	TAMEK HOLDİNG	23.01.1995	184.802

KONYA ŞEKER	24, 00	24, 00	Konya-ılgın-Ereğli pan. Ekici. Bir.	02.02.1995	9.845.669
HAVAŞ	100	60, 00	YAZEKS A.Ş.	17.04.1995	36.000.000
ADİYAMAN ÇİMENTO	100	100	TEKSO GİYİM SAN. A. Ş	16.08.1995	52.500.000
KÜMAŞ	99, 74	99, 74	ZEYTİNOĞLU HOLDİNG A. Ş	28.09.1995	108.100.000
SÜMERBANK	100	100	İPEKS TEKSTİL SAN. A. Ş	17.10.1995	103.460.000
PETLAS	99, 97	99, 97	KOMBASSAN HOLDİNG A. Ş	06.05.1997	35.750.000
DENİZBANK	100	100	ZORLU HOLDİNG	29.05.1997	66.000.000
DENİZ NAKLİYATI T.A. Ş	99, 99	99, 99	ARMATÖRLER DEN. VE NAK. A. Ş	24.03.2000	59.000.000
GÜVEN SİGORTA	99, 91	99, 91	TARIM KREDİ KOOP MRK. BİR.	04.04.2000	11.400.000
ASİL ÇELİK	96, 60	96, 60	YAZICI-GÜRİŞ- PARSAN	29.08.2000	131.000.000
ETİ BAKIR A. Ş	100	100	CE-KA İNŞ. MAK. MAD. SAN. TİC. A. Ş	12.04.2004	21.879.000
ETİ ELEKTROMETALURJİ	100	100	AKSU MAD. SAN. TİC. A. Ş	25.10.2004	15.320.000
BURSAGAZ	100	100	ÇALIK ENERJİ SAN. TİC. A. Ş	19.04.2004	120.000.000
ETİ KROM A. Ş	100	100	YILDIRIM DIŞ TİCARET PAZ. A. Ş	14.09.2004	58.050.000
ATAKÖY OTELCİLİK	56, 49	56, 49	DATİ DENİZCİLER	28.02.2005	62.796.764

A. Ş			TUR. İNŞ. A. Ş		
ETİ ALÜMİNYUM A. Ş	100	100	CE-KA İnş. Mad. San. Ve tic. A.Ş.	29.07.2005	305.000.000
KTHY	50, 00	50, 00	ADA HAVACILIK ve TAŞ. A.Ş.	09.09.2005	33.000.000
BAŞAK SİGORTA A. Ş	56, 67	56, 67	GROUPAMA INTERNATIONAL	16.05.2006	204.376.800
BAŞAK EMEKLİLİK A. Ş	41, 00	41, 00	GROUPAMA INTERNATIONAL	16.05.2006	63.623.200

Kaynak: ÖİB aktaran Oktay, 2011: 56-58.

Ek-3. Elektrik Şirketlerinin Özelleştirme Bedelleri, Abone Sayıları ve Hizmet Verdikleri İller

<i>Dağıtım şirketi</i>	<i>Abone sayısı (milyon)</i>	<i>Kapsadığı iller</i>	<i>İhale bedeli (milyon \$)</i>
<i>Boğaziçi Edaş</i>	4.202	İstanbul Avrupa yakası	1.960
<i>Toroslar Edaş</i>	2.879	Adana, Gaziantep, Hatay, mersin, Kilis, Osmaniye	1.725
<i>Gediz Edaş</i>	2.488	İzmir, Manisa	1.231
<i>Ayedaş</i>	2.389	İstanbul Anadolu yakası	1.227
<i>Başkent Edaş</i>	2.951	Ankara, Çankırı, Kastamonu, Zonguldak, Kırıkkale, Bartın, Karabük	1.225
<i>Uludağ Edaş</i>	2.265	Balıkesir, bursa, Çanakkale, Yalova	940
<i>Sakarya Edaş</i>	1.275	Bolu, Kocaeli, Sakarya, düzce	600

<i>Trakya Edaş</i>	790	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	575
<i>Akdeniz Edaş</i>	1.677	Antalya, Burdur, Isparta	546
<i>Osmangazi Edaş</i>	1.232	Afyonkarahisar, Bilecik, Eskişehir, Kütahya, uşak	485
<i>Yeşilırmak Edaş</i>	1.429	Amasya, Çorum, ordu, Samsun, Sinop	441, 5
<i>Meram Edaş</i>	1.483	Kırşehir, Konya, Nevşehir, Niğde, Aksaray, Karaman	440
<i>Dicle Edaş</i>	1.221	Diyarbakır, Mardin, Siirt, şanlıurfa, Batman, şırnak	387
<i>Çamlıbel Edaş</i>	735	Sivas, tokat, Yozgat	258, 5
<i>Fırat Edaş</i>	657	Bingöl, Elâzığ, Malatya, Tunceli	230, 25
<i>Çoruh Edaş</i>	959	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Rize, Trabzon	227
<i>Aras Edaş</i>	725	Ağrı, Erzincan, Erzurum, Kars, Bayburt, Ardahan, Iğdır	128, 5
<i>Van gölü Edaş</i>	459	Bitlis, Hakkâri, muş, Van	118
<i>Toplam</i>	29.816		12.745

Kaynak: afaenerji.com erişim tarihi: 04.07.2021

Ek-4. Sportif AŞ'lerin Gelirlerini Karşılaştırılması

Futbol AŞ'nin gelirleri	GS Sportif	BJK Sportif	FB Sportif	TS Sportif
Yayın hakkı		X	X	X
Sponsorluk	X	X	X	X
Reklam	X	X	X	X
Lisans ve isim hakkı	X	%100 iştiraki Beşiktaş sportif ürünler üzerinden temettü	X	300.000 \$'a ek olarak yıllık ticari ürün satışlarının 1mn \$'ı aşması durumunda satışlardan %10 pay
TV kanalı	-	-	FB TV'nin vergi öncesi karının %50'si	-
Maç hasılatı	-	X	Yıllık 8.5 mn. \$	Net satış hasılatının %80'i
Bahis	-	X	X	X
Ticaret merkezi	-	-	Devreye alındığında kulübün elde edeceği gelirler sportife aktarılacak	-
Şampiyonlar ligi performansı	Başlangıç aşaması ve gruptaki maç primleri üzerinden	X	Brüt gelirlerin %20'si	Brüt gelirlerin %20'si

	%60 Sonraki turlar ve aşamalar için performans primlerinin net gelirinin %50'si			
UEFA kupası yayın havuzu	X	X	X	X
Transfer ve bonservis	-	X	-	-

Kaynak: İkiz, 2010: 20

Ek-5. Sportif AŞ'lerin Giderlerinin Karşılaştırılması

Futbol AŞ'lerin giderleri	GS Sportif	BJK Sportif	FB Sportif	TS Sportif
Genel yönetim	X	X	X	X
Antrenör-futbolcu	-	X	-	-
Bonservis	-	X	-	-
Transfer	-	X	-	-
Kamp ve tesis	-	X	-	-
Pazarlama şirketi	X	X	-	-
Stadyum	-	Kullanma ve işletme hakkı bedeli olarak 2003 aralıkta 11.5 mn. Ödenmiş	2004/05 sezonundan itibaren yıllık 500.000 \$	-
Lisans bedeli	2005 Haziran'dan itibaren yıllık gelirlerin KDV hariç brüt %1'i (min. 200.000 \$)	2003 aralıkta BJK'dan 18 mn. \$'a satın alınmış	-	-

Futbol kirası	takımı	Kulübe şam. Ligi başlangıç ve 1. Tur maç primleri üzerinden %30 + 2005/06 sezonundan itibaren gelirlerin %1, 5'u (min. 300.000 \$)	-	Kulübe 2004/05 sezonundan itibaren gelirlerinin %2'si (min. 500.000 \$)	Kulübe 2004/05 sezonundan itibaren bir önceki sezon brüt toplam gelirlerin %1'i
------------------	--------	--	---	---	--

Kaynak: İkiz, 2010: 21

