

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**MUHASEBE FİNANSMAN YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**FİNANSAL FAİR PLAY KRİTERLERİNİN KURUMSAL  
ÇERÇEVESİ, FUTBOLA ETKİSİ VE BAŞA BAŞ KURALI  
HESAPLAMASININ FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNDE  
UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**MUSTAFA ÇALKAYA**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ.DR. DENİZ UMUT ERHAN**

**ANKARA-2018**

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**MUHASEBE FİNANSMAN YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**FİNANSAL FAİR PLAY KRİTERLERİNİN KURUMSAL  
ÇERÇEVESİ, FUTBOLA ETKİSİ VE BAŞA BAŞ KURALI  
HESAPLAMASININ FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNDE  
UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**MUSTAFA ÇALKAYA**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ.DR. DENİZ UMUT ERHAN**

**ANKARA-2018**



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 06/08/20..18

Öğrencinin Adı, Soyadı : Mustafa Galkaya

Öğrencinin Numarası : 21420067

Anabilim Dalı : İşletme Ana Bilim Dalı

Programı : Muhasebe Finansman Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Doç.Dr. Deniz Umut Erhan

Tez Başlığı : Finansal Fair Play Kriterlerinin Kurumsal Görevleri  
Futbola Etkisi ve Başka Baş Kurallı Hesaplamasının Futbol Kulüpleri  
Üzerinde Uygulanması

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve  
Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 8..4 sayfalık kısmına ilişkin, 19/07/20..18  
tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından t.c.m.i.t.i.n. adlı intihal tespit  
programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna  
göre, tezimin benzerlik oranı % ..16...'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve  
Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami  
benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit  
edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve  
yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

Onay

06/08/20..18

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Doç.Dr. DENİZ Umut ERHAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

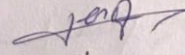
Mustafa ÇALKAYA tarafından hazırlanan Finansal Fair Play Kriterlerinin Kurumsal Çerçevesi, Futbola Etkisi ve Başa Baş Kuralı Hesaplamasının Futbol Kulüpleri Üzerinde Uygulaması adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi: 06/08/2018

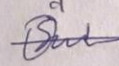
(Jüri Üyesinin Unvanı, ADI-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

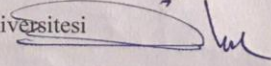
Jüri Üyesi : Doç. Dr. DENİZ UMUT ERHAN Başkent Üniversitesi



Jüri Üyesi : Doç. Dr. ÖZGE SEZGİN ALP Başkent Üniversitesi



Jüri Üyesi : Doç. Dr. CEVDET YİĞİT ÖZBEK Hacı Bayram Veli Üniversitesi



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20...

Prof. Dr. İpek KALEMÇİ TÜZÜN

Enstitü Müdürü

## TEŐEKKÖR

Tez çalıőmamın planlanmasında ve yűrűtűlmesinde desteęini esirgemeyerek tecrűbesini paylaőan ve yűnlendirmeleriyle çalıőmamın bilimsel temeller űzerine kurulmasına yardım eden Sayın hocam Doç. Dr. DENİZ UMUT ERHAN'a teőekkűrlerimi sunarım.

Mustafa ÇALKAYA

Ankara, 2018

## ÖZET

Bu tezin amacı, Finansal Fair Play'in futbol kulüpleri açısından önemini, amacını, kriterlerini, yaptırımlarını ve futbola etkisini belirtmektir. Futbol, Avrupa da hızla gelişmiş ve önemli boyutta ticarileşme dönemine girmiştir. Futbol kulüplerinin finansal yönden sorun yaşamadan devam etmesi için UEFA Finansal Fair Play kriterlerinden en önemlisi “Başa Baş Kuralı” ele alınmıştır. Başa baş kuralının futbol kulüpleri açısından önemi belirtilerek dört büyük futbol kulübünün başa başı hesaplanmıştır.

Birinci bölümde, Türkiye’de futbolun tarihsel süreci, yasal düzenlemeleri, ekonomik yapısı, halka arzı, hisse senetlerinin performansı, UEFA kriterleri gibi konulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, FFP’in kavramsal çerçevesi, amacı, kriterleri, futbola etkisi, ihlaller sonucunda ortaya çıkan yaptırımları ve başa baş kuralı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, futbol kulüplerinin muhasebe politikası açıklanarak tutulan defter ve belgeler belirtilmiştir. Daha sonra finansal raporlamanın öneminden bahsedilerek FFP kriterlerine uygulanması üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise, başa baş kuralı hesaplamasında dört büyük futbol kulübü üzerinde bir uygulama yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Futbol, Spor Kulüpleri, UEFA Finansal Fair Play Kriterleri, Başa Baş Kuralı

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to indicate the importance, the purpose, the criteria, the sanctions and the effect of the Financial Fair Play on football with regards to football clubs. Football has developed rapidly in Europe and has entered a period of commercializationsignificantly. The "Break-Even Rules" which is the most important UEFA Financial Fair Play criteriafor football clubs to continue without financial problemsis discussed. Break-Even Rules' importance is stressed and four major football clubs' break-evensare calculated.

In the first chapter, the historical process, the legislation, the economic structure, the public listing, the performance of shares, and the UEFA criteria of football in Turkeyare elaborated. In the second chapter, FFP's conceptual framework, its aim, its criteria, its effect on football, the sanctions and consequences as a result of violations and break-even rules are explained. In the third chapter, the books and documents that are keptby football clubs are mentioned by explaining the accounting policies of football clubs. Then, the importance of financial reporting is discussed and its application on FFP criteria are emphasized. In the last chapter, the break-even ruleson four major football clubs are applied.

**Keywords:** Football, Sports Clubs, UEFA Financial Fair Play Criteria, Break-Even Rules

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>III</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>XII</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I. FUTBOLUN TARİHSEL SÜRECİ, KULÜPLERİN GELİR VE GİDERLERİ VE UEFA KRİTERLERİ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Dünya’da ve Türkiye’de Futbolun Tarihsel Süreci .....	4
1.1.1. Dünya’da Futbolun Tarihçesi .....	4
1.1.2. Türkiye’de Futbolun Tarihçesi .....	5
1.2. Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Kuruluşlarına Yönelik Yasal Düzenlemeler.....	6
1.3. Futbol Kulüplerinin Ekonomik Yapısı .....	7
1.4. Avrupa ve Türkiye Spor Kulüplerinin Yönetimi .....	8
1.5. Türkiye Futbol Kulüpleri Hisselerinin Halka Arzı .....	12
1.6. Futbol Kulüplerinin Gelir ve Giderleri .....	13
1.6.1. Futbol Kulüplerinden Elde Edilen Gelirler .....	13
1.6.2. Futbol Kulüplerinden Elde Edilen Giderler .....	14



1.7. Şirketlerin Hisse Senetlerinin Performansları .....	14
1.8. Futbolun Yeniden Yapılanma Sürecinde UEFA Kriterleri .....	18
1.8.1. Finansal (Mali) Kriterler .....	19
1.8.2. Sportif Kriterler .....	20
1.8.3. Alt Yapı Kriterleri .....	20
1.8.4. Personel ve İdari Kriterler .....	20
1.8.5. Hukuk Kriterleri .....	21
<b>BÖLÜM II. FİNANSAL FAİR PLAY YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE FUTBOLA ETKİSİ .....</b>	<b>22</b>
2.1. Finansal Fair Playa Yönelik Kavramsal Çerçeve .....	22
2.1.1. Finansal Fair Play Kavramı .....	22
2.1.2. Finansal Fair Play'in Amacı .....	23
2.1.3. Finansal Fair Play Kriterleri .....	24
2.1.4. Finansal Fair Play Kurallarının İhlal Edilmesi ve Sonucunda Ortaya Çıkan Yaptırımları .....	26
2.1.4.1. Finansal Fair Play Kurallarının İhlal Edilmesi .....	26
2.1.4.2. Finansal Fair Play Kural İhlali Sonucunda Ortaya Çıkan Yaptırımlar .....	27
2.2. Finansal Fair Play'in Futbola Etkisi .....	29
2.2.1. Finansal Fair Play Uygulamalarının Avrupa Futboluna Etkisi .....	29
2.2.1.1. Gelirler Üzerindeki Etkisi .....	30
2.2.1.2. Giderler Üzerindeki Etkisi .....	31

2.2.1.3. Aktifler Üzerindeki Etkisi .....	32
2.2.1.4. Öz Sermaye Üzerindeki Etkisi .....	33
2.2.1.5. Net Borçlar Üzerindeki Etkisi .....	34
2.2.1.6. Net Kâr/Zarar ve Faaliyet Kârı Üzerindeki Etkisi .....	34
2.2.2. Finansal Fair Play Uygulamalarının Türk Futboluna Etkisi .....	35
2.2.3. Futbol Kulüplerinin Finansal Fair Play Kriterlerine Uyumunda Başa Baş Hesaplaması .....	35
<b>BÖLÜM III. MUHASEBE POLİTİKASI, FİNANSAL FAİR PLAY KRİTERLERİNDEKİ FİNANSAL RAPORLARIN ÖNEMİ VE UYGULANMASI, KURUMSAL YÖNETİM İHTİYACININ KARŞILANMASI</b> .....	<b>40</b>
3.1. Futbol Kulüplerinde Mevcut Muhasebe Politikası .....	40
3.2. Futbol Kulüplerinde Mevcut Kayıt Araçları ve Kayıt Düzeni .....	40
3.2.1. Futbol Kulüplerinde Tutulacak Defterler .....	41
3.2.1.1. Dernekler Statüsüne Tabi Futbol Kulüplerinde Tutulacak Defterler.....	41
3.2.1.2. Halka Açık Olan Futbol Kulüplerinde Tutulacak Defterler .....	42
3.2.2. Futbol Kulüplerinde Kullanılacak Belgeler .....	44
3.2.2.1. Alınan Belgeler .....	44
3.2.2.2. Verilen Belgeler .....	44
3.3. UEFA Finansal Fair Play ve Finansal Raporlamanın Önemi .....	44
3.4. Futbol Kulüplerinde Mevcut Finansal Raporlama .....	45

3.4.1. Dernekler Statüsüne Tabi Futbol Kulüplerinde Finansal Raporlama .....	45
3.4.2. Halka Açık Olan Futbol Kulüplerinde Finansal Raporlama .....	46
3.5. Finansal Raporlama Kapsamında Finansal Fair Play Kriterlerinin Uygulanması.....	47
3.6. Finansal Fair Play Kriterlerindeki Muhasebe Gereksinimlerinin Sağlanması .....	48
3.7. Finansal Fair Play Kriterlerinin Uygulanmasında Kurumsal Yönetim İhtiyacının Karşlanması .....	49
<b>BÖLÜM IV. FİNANSAL FAİR PLAY BAŞA BAŞ HESAPLAMASINDA DÖRT BÜYÜK FUTBOL KULÜBÜ VE BİR AVRUPA KULÜBÜ ÜZERİNDE UYGULAMA .....</b>	<b>51</b>
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	51
4.2. Araştırmanın Kapsamı .....	52
4.3. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu .....	52
4.4. Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu .....	59
4.5. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu.....	65
4.6. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu. ....	71
4.7. Real Madrid Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu .....	77
<b>SONUÇ .....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>85</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>AFC:</b>	Asia Football Confederation
<b>AIG:</b>	American International Group
<b>ASF:</b>	Avrupa Spor Federasyonları
<b>AŞ:</b>	Anonim Şirket
<b>BİST:</b>	Borsa İstanbul
<b>BJK:</b>	Beşiktaş Jimnastik Kulübü
<b>CAS:</b>	Court of Arbitration for Sport
<b>CB:</b>	Competitive Balance
<b>CFCB:</b>	Club Financial Control Body
<b>CONMEBOL:</b>	Confederacion Sudamericana de Football
<b>FB:</b>	Fenerbahçe
<b>FFP:</b>	Finansal Fair Play
<b>FIFA:</b>	Federation Internationale de Football Association
<b>FY:</b>	Finansal Yıl
<b>GSGM:</b>	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
<b>MDV:</b>	Maddi Duran Varlıklar
<b>MTV:</b>	Motorlu Taşıtlar Vergisi
<b>KAP:</b>	Kamu Aydınlatma Platformu

<b>OFC:</b>	Oceania Football Confederation
<b>RG:</b>	Resmi Gazete
<b>SGK:</b>	Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>SPK:</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TC:</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>TL:</b>	Türk Lirası
<b>TMS:</b>	Türkiye Muhasebe Standartları
<b>TFF:</b>	Türkiye Futbol Federasyonu
<b>TFRS:</b>	Türkiye Finansal Raporlama Standartları
<b>TTK:</b>	Türk Ticaret Kanunu
<b>TÜRMOB:</b>	Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odası Birliği
<b>UEFA:</b>	Union of European Football Associations
<b>VUK:</b>	Vergi Usul Kanunu
<b>YMM:</b>	Yeminli Mali Müşavir

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: UEFA Tarafından Yayınlanan Genel Kriterler .....	18
Tablo 2: Finansal Fair Play Kuralları .....	26
Tablo 3: Denk Hesap Şartlarının Hesaplanmasında Dahil Olan Gelir ve Giderler .....	27
Tablo 4: Avrupa Kulüplerinin 2015-2016 Yılı Gelirleri .....	31
Tablo5: Avrupa Kulüplerinin Yıllara Göre Net Kâr/Zarar Tutarları (Milyon €) .....	34
Tablo 6: 7 Büyük Avrupa Liglerinin Kâr/Zarar Kulüp Sayıları .....	34
Tablo 7: İzleme Dönemleri .....	37
Tablo 8: Kabul Edilebilir Zararlar .....	38
Tablo 9: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu .....	53
Tablo 10. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2013 İnceleme Sezonu Başa Başa .....	55
Tablo 11. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2014 İnceleme Sezonu Başa Başa .....	56
Tablo 12. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2015 İnceleme Sezonu Başa Başa .....	57
Tablo 13. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2016 İnceleme Sezonu Başa Başa .....	58
Tablo 14. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2017 İnceleme Sezonu Başa Başa .....	59
Tablo 15. Fenerbahçe Futbol A.Ş. İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu .....	60

Tablo 16. Fenerbahçe Futbol A.Ş.' nin 2013 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	61
Tablo 17. Fenerbahçe Futbol A.Ş' nin 2014 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	62
Tablo 18. Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2015 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	63
Tablo 19. Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2016 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	64
Tablo 20. Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2017 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	64
Tablo 21. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu .....	66
Tablo 22. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2013 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	67
Tablo 23. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2014 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	68
Tablo 24. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2015 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	69
Tablo 25. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2016 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	70
Tablo 26. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2017 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	71
Tablo 27: Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu .....	72
Tablo 28. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2013 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	73
Tablo 29. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2014 İnceleme Sezonu Başa Başı .....	74

Tablo 30. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2015 İnceleme Sezonu Başa Baş	74
Tablo 31. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2016 İnceleme Sezonu Başa Baş	75
Tablo 32. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2017 İnceleme Sezonu Başa Baş	76
Tablo 33: Real Madrid İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu	77
Tablo 34. Real Madrid 2015 İnceleme Sezonu Başa Baş	78
Tablo 35. Real Madrid 2016 İnceleme Sezonu Başa Baş	79
Tablo 36. Real Madrid 2017 İnceleme Sezonu Başa Baş	79
Tablo 37. Dört Büyük Futbol Kulübünün 2013-2017 Yılları ve Bir Avrupa Kulübünün 2014-2017 Yılları Arasındaki Başa Baş Testinde Hesaplanan Zarar Aşım Tutarlarının Özeti	80



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Avrupa Spor Organizasyonu Piramidi .....	8
Şekil 2: Almanya'daki Spor Kulübü Modeli .....	8
Şekil 3: İngiltere'deki Spor Kulübü Modeli .....	9
Şekil 4: Türkiye'de Futbol Kulüplerinin Yönetim Modeli .....	10
Şekil 5: Spor Kulüplerinin Halka Arz Aşamaları .....	11
Şekil 6: Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin Hisse Senedi Performans Verileri .....	15
Şekil 7: Beşiktaş Futbol Yatırım A.Ş.'nin Hisse Senedi Performans Verileri .....	16
Şekil 8: Galatasaray Sportif A.Ş.'nin Hisse Senedi Performans Verileri .....	17
Şekil 9: Avrupa Kulüplerinin 1996-2016 Yıllarındaki Gelir Büyümesi .....	30
Şekil 10: Avrupa Kulüplerinin Gelir ve Ücret Giderleri Karşılaştırması (Milyar €).....	32
Şekil 11: Avrupa Kulüplerinin Aktif Değişimi (Milyar €).....	33
Şekil 12. Dernekler Statüsüne Tabi Olan Futbol Kulüplerin İşletme Hesabı Tablosu .....	46

## GİRİŞ

Ülkemizde, spor kulüpleri hem ulusal hem de uluslar arası düzeyde ilerlemesini sağlamak amacıyla sportif, sosyal, kültürel ve eğitim dallarında faaliyet sağlamak üzere kurulmuştur. Futbol, yıllar geçtikçe daha da büyümektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri ise, icra edilen bir spor dalı olmasının yanında, çevredeki birçok sektörü de kapsayarak ticaretleşmesidir (Sultanoğlu,2008).

Dijital yayın platformları giderek gelişmiş ve yaygınlaşmıştır. Bu da futbol kulüplerinin gelirlerinin çeşitlenmesinde önemli bir etken olmuştur. Yayıncılık ve reklam gelirlerine ek olarak seyirci sayısının artmasıyla çoğalan stadyum gelirleri, sponsorluk gelirleri, kulüp ürünlerinin satışından sağlanan gelirler gibi ticari kalemlerde eklenmiştir (Aktaş ve Mutlu, 2016).

Spor kulüplerinin şirketleşme faaliyetleri İngiltere’de başlamış, Türkiye’de ise 1980’lerde gerçekleşmiştir. Ülkemizde şirketleşen futbol kulüpleri ise; Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor, Malatyaspor, Vanspor, İstanbulspor, Adanaspor, Çanakkalespor, Karşıyaka, Siirtspor ve Antalya’dır (Sultanoğlu,2008). Rekabetin artmasıyla birlikte futbolcu maliyetlerinde de artış görülmesi, şirketleşen kulüpleri fon arayışına yöneltmiştir. Şirketler fon kaynağı olarak sermaye piyasalarına yönelmişler ve hisse senetlerini halka arz ederek fon temin etmişlerdir (Aytekin,2012). Türkiye’de ilk olarak halka arz 2002 yılında Beşiktaş tarafından gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde birçok şirketleşme olmasına rağmen yalnızca dört futbol kulübünün; Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor’un hisse senetleri BİST’de işlem görmektedir. Şirketleşerek halka açılan futbol kulüplerinin finansal tabloları kamuya açıklanmaya başlanmıştır. Hisse senetlerine yatırım yapma düşüncesinde olan yatırımcılar, kredi veren bankalar ve ortaklar şirketlerin finansal yapısını takip etmeye başlamışlardır. En önemli varlığı futbolcular olan halka açık futbol şirketlerinin futbolcularla ilgili bilgileri eksiksiz, doğru ve zamanında kamuya açıklamaları oldukça önemlidir. Futbolculara ödenmiş olan transfer ücretleri ile bu ücretlerin muhasebeleştirilmesine yönelik politikalar, futbol şirketlerinin durumunun daha iyi anlaşılması bakımından önem arz etmektedir (Aytekin,2012).

Günümüzde taraftarlar futbol kulüplerinin sportif performanslarının yanında finansal durumunu ve kaynaklarının daha verimli kullanılması konusunda yakından ilgilenmektedirler. Finansal durumunu ve meydana gelen değişiklikleri, faaliyet sonuçlarını yansıtmak amacıyla oluşturdukları tablolar bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu ve özkaynak değişim tablosudur. Finansal tablolar ve dipnotlar TMS ve Kavramsal Çerçeve de yer alan muhasebenin varsayımlarına bağlı olarak tam, tarafsız ve şeffaf olarak hazırlanmaktadır (Sultanoğlu,2008).

Futbolda, mali alanda getirmiş olduğu düzenlemelerle dikkat çeken UEFA Kriterleri, futbol kulüplerinin mali yapılarında sağlam temeller oluşturulması açısından oldukça önemli bir denetim aracı olarak kabul edilmektedir. Gelir ve gider kalemlerinde farkındalıklar göstermesi ve bu kalemlerde gözlenen artış futbol sektörünün hızla büyümesine neden olmuştur. Ekonomide gerçekleşen hızlı büyümeye futbol kulüpleri ayak uydurmakta zorlanmış ve birçok kulüp finansal yükümlülüklerini yerine getirmede problemlerle karşı karşıya kalmıştır. UEFA bu tür bozulmaları gözlemleyerek bunları giderici bir takım önlemler almış ve Finansal Fair Play kurallarını getirmiştir (Saban ve Demirci,2016). Bu uygulama 2010 yılında kabul edilmiş ve 2011/12 yıllarında futbol kulüplerinin mali verilerini ele almaya başlamıştır. UEFA FFP Kriterleri, finansal istikrarın sağlanması, rekabetin ve kaynak dağılımının dengeli olması, finansal raporlama sistemi alanında performansın öne çıkarılması, yükümlülüklerin tam uygulanması sağlanmıştır (Sevim ve Bülbül,2017). Bunların olmaması durumunda futbol kulüplerinin mali yapısında bozulmalar meydana gelebilecek, finansal istikrarsızlık oluşabilecektir. Kriterlerin sağlanması durumunda kulüpler UEFA gözetiminde yaptırım ve cezalara maruz kalabilecek ve zarar eder hale gelebileceklerdir (Sevim ve Bülbül,2017). Ülkemizi uluslar arası platformlarda temsil eden kulüplerin borçlanmalarının kontrol altına alınması, maliyet yönetiminin uygulanması, mali disiplinin sağlanması, kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında varlıklarını sürdürmeleri finansal yapılarını güçlendirmelerinin ötesinde zorunluluk içermektedir.

Tezin birinci bölümünde; Dünya’da ve Türkiye’de futbolun tarihçesi, yasal düzenlemeleri ve ekonomik yapısına yer verilmiştir. Ayrıca, spor kulüplerinin yönetimi, hisselerin halka arzı, yeniden yapılanmada UEFA kriterleri, kulüplerin elde ettikleri gelir ve giderler açıklanmaktadır. İkinci bölümde ele alınan konu başlıkları; Finansal Fair Play yönelik kavramsal çerçeve, FFP kurallarının ihlal edilmesi ve sonucunda ortaya çıkan

yaptırımları, FFP' nin Avrupa ve Türkiye futboluna etkisi ve başa baş hesaplaması. Bölüm üç' de; futbol kulüplerinde mevcut muhasebe politikası, kayıt araçları ve kayıt düzeni, kulüplerdeki mevcut finansal raporlama, FFP kriterlerinde muhasebe gereksinimlerinin karşılanmasına yer verilmiştir. Son kısım dördüncü bölümde ise Finansal Fair Play başa baş hesaplamasında dört büyük futbol kulübü ve bir Avrupa kulübü üzerinde uygulama ele alınmıştır.

## **BÖLÜM I. FUTBOLUN TARİHSEL SÜRECİ, KULÜPLERİN GELİR VE**

### **GİDERLERİ VE UEFA KRİTERLERİ**

#### **1.1. Dünya’da ve Türkiye’de Futbolun Tarihsel Süreci**

##### **1.1.1. Dünya’da Futbolun Tarihçesi**

Tarih boyunca bütün medeniyetlerde benzer şekilde görülen futbol, şuan ki haline en yakın şeklini 17. yy. da İngiltere de almıştır. Büyük ilgi gören futbol, İngiltere adalarında hızlı bir şekilde yayılırken büyük bir gelişme göstererek önemli aşamalara uğramıştır. Güven (2010), futbolun 1841-1963 yılları arasındaki kronolojik gelişim sürecini şu şekilde belirtmiştir;

1841 yılında futbol topunun küre şeklinde olmasının kabul edilmesi,

1848 yılında futbol kuralları ‘Cambridge Kuralları’ altında bir araya getirildi,

1855 de İngiliz takımının yurt dışına ilk kez adım atarak futbol oynaması,

1863 İngiltere’de modern futbolun doğuşu,

1871 İngiltere Federasyon Kupasının başlaması,

1872 senesinde İngiltere ve İskoçya maçının yapılması,

1886 Ofsyt Kurallarının kabul edilmesi,

1889 Hollan da ve Daimarka da futbol federasyonlarının kurulması,

1891 yılında penaltının kabul edilmesi,

1895 senesinde bayanların İngiltere’de düzenlenen ilk futbol maçında oynaması,

1904 Federation Internationale de Football Association (FIFA) kurulması,

1908 de Londra Olimpiyat Oyunlarında ilk kez futbolunda içinde olması,

1954 de Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) kurulması,

1963 yılında Avrupa Kupa Galipleri Kupasının oynanmaya başlamasıdır.

FIFA, futbolda kuralların belirlenmesi, uygulamaya geçirilmesi, uluslar arası turnuvaların düzenlenmesi gibi alanlarda yetkili bir organdır. FIFA hareketinin öncülüğünü ise Fransız futbolu Rober Guerin ve Hollandalı Hirschman tarafından yapılmıştır (Yıldırım,1997). Günümüzde 202 üyesi bulunmaktadır. Bağlı Konfederasyonlar ise, Avrupa Futbol Federasyonlar Birliği (UEFA), Güney Afrika Futbol Konfederasyonu (CONMEBOL), Asya Futbol Federasyonu (AFC), Okyanusya Futbol Konfederasyonu (OFC) dur (Orta,2000).

UEFA üye ve ortaklarının temel olarak geliştirdikleri amaçlar aşağdaki gibidir (Güven,2010);

- Bütün düzeylerdeki anlaşmaları değiştirmeden UEFA gelirlerini tekrardan yatırım amaçlı değerlendirmek ve dağıtımda kullanmak,
- Oluşabilecek ihtiyaçlar için üye federasyonlara belirli katkı ve yardımda bulunmak,
- Spor ahlakını korumak ve bütün oyuncular için eşitliği sağlamak amacıyla doping kasıtı programlar yürütmek,
- Ticari başarı ve sağlam bir mali durumunun oluşmasını sağlamak,
- Avrupa futbolu ile ilgili konularda, kamuoyu için uygun bir yaklaşım sergilemek,

Bütün bu amaçlar Avrupa futbolunun tüm tarafları için şeffaflık, demokrasi, hesap verme, dayanışma, girişimcilik, profesyonellik, saygı gibi yaklaşımlarını içermektedir.

### **1.1.2. Türkiye’de Futbolun Tarihçesi**

19. yüzyıl sonlarında İngiliz dünya hâkimiyeti, İngiltere’nin ve dünyanın gündemine yerleşmiştir. İngilizlerin isteyerek oynamaya çalıştıkları futbol, yerel kesimlerde de ilgi odağı olmuştur. İngilizler, önceki zamanlarda kendi aralarında takım oluşturarak oynamaya başlamışlar, daha sonraki zamanlarda da Türklere futbolu tanıtmışlardır (İçöz,2015).

1894 yılında İzmir de ilk futbol kulübünü İngilizler kurmuştur. İsmi ise Football Club Smyrna dır. İstanbul'da kurulan ilk futbol kulübü ise Kadıköy'de Cadikeuy Football Club adıyla İngiliz ve Rumlar tarafından kurulmuştur. 1903 yılında Türkiye'de kurulan ilk lig ise Futbol Ligidir. Bu lig de yalnızca İngiliz ve Rum takımları mücadele etmişlerdir (Akşar ve Merih,2006).

Günümüzde futbol, dünyanın dört bir yerinde kendisine destek olan büyük bir sektör haline gelmiş ve sektörün her bir faaliyeti birçok insanı ilgilendirmektedir. Böylece futbolun mali boyutu oldukça yüksek tutarlarla belirtilmekte ve her geçen gün hızlı bir şekilde yükseliş göstermektedir (Aktaş ve Mutlu,2016).

## **1.2. Türkiye'de Futbol Kulüplerinin Kuruluşlarına Yönelik Yasal Düzenlemeler**

04 Kasım 2004 tarihli ve 25649 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlükte olan 5253 sayılı Dernekler Kurulunun 1. maddesinde kanunun temel amacı; 'Dernekler, dernek şube ve temsilcileri, konfederasyonlar merkezi yurt dışında olan dernek ve vakıfların dışında kalan kâr amacı olmayan kuruluşların Türkiye'deki şube ya da temsilcilerinin yasal faaliyetlerini, denetimlerini, yükümlülüklerini ve uygulanacak olan cezalar ile derneklere yönelik diğer konuları düzenlemektedir.'<sup>1</sup>

Aynı amaç ile kurulmuş olan ve faaliyetlere katılacak olan dernekler Gençlik ve Spor Bakanlığının siciline kayıt ve tescil edilirken, spor kayıtlarına katılacak dernekler ise GSGM' nin siciline kayıt ve tescil edilmektedir. Dernekler Kanununa göre; tescil ve ilan edilen kulüplerinin organları, bu organların uymak mecburiyetinde oldukları usul ve esaslar, üstlendikleri görev ve yetkiler, bu tür kuruluşlara yönelik yapılacak bütün yardımların koşulları tebliğ ve yönetmeliklerde yer almaktadır (Güven,2010).

28 Temmuz 1988 tarihin ve 18825 sayılı Resmi Gazete de yayımlanmak suretiyle Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığınca çıkarılan Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği yürürlüğe konulmuştur. Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığınca düzenlenen, 20 Nisan 1999 tarih ve 23672 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Spor Kulüpleri Tescil Yönetmeliği yer almaktadır (Güven,2010). Bu tür düzenlemelerden ayrı olarak Türkiye

---

<sup>1</sup> <https://www.dernekler.gov.tr/tr/mevzuat/kanun/5253-dernekler-kanunu.aspx>

Futbol Federasyonu (TFF), futbol ile ilgili faaliyette bulunan şirket ve dernekler ile ilgili, Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı hazırlanmış, resmi gazetede yayımlanmıştır. Amacı ise, profesyonelliğin esaslarını belirterek, kulüplerin daha profesyonel takım oluşturabilmelerinin ve futbolun geliştirilmesinin sağlanmasıdır (Güven,2010).

### **1.3. Futbol Kulüplerinin Ekonomik Yapısı**

Futbol günümüzde endüstriyel bir sektör haline ulaşmıştır. Özellikle medyanın etkisini düşünecek olursak kazançlı bir tanıtım aracı olmuştur. Geniş kitlelerin dikkatini çekmeyi başararak bir yandan eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşmüş bir yandan da girişimciler adına oldukça önemli tutarlarda finans dalgalanmalarının olduğu cazip ekonomik faaliyet haline ulaşmıştır (Devecioğlu,2005).

Futbola ait ticari faaliyetlerin büyümesini ve futbol ekonomisinin gelişmesini beraberinde getiren unsurlar incelendiğinde karşılaşılan faaliyetler aşağıdaki gibidir (Sevim ve Bülbül,2017):

- Futbol yayınlarına erişimin artması, serbest ekonominin yaygınlaşması futbol kulüplerini evrensel oyuncu haline getirmektedir.
- Teknolojinin gelişmesiyle yayın hakları ve medyanın, dünyanın her bir noktasından milyonlarca kişiye ulaşabilmektedir.
- Futbol kulüplerinin markalaşması ve sponsorluk faaliyetlerinden elde edilen ticari gelirler futbol ekonomisini desteklemiş ve büyümesini hızlandırmıştır.
- Şampiyonlar Ligi gibi büyük organizasyonlar sayesinde taraflar gücüne ulaşarak, önemli miktarlarda gelirler elde ederek, futbol kulüplerinin ticari yapısı büyük oranlarda artırmaktadır.

Günümüzde futbol kulüpleri oldukça yüksek tutarla futbolcu transferi yapmakta ve şirket yatırımlarını devam ettirmektedir (Aydın ve diğerleri,2007). Fakat futbol kulüplerinin yapmış oldukları büyük yatırımlar ve transfer işlemleri kulüpleri ekonomik sıkıntılara sürüklemiştir. Fonların kullanımı ve temini konusunda oldukça dikkatli olması gereken kulüpler, kaynak yönetimi konularında bir arayış içerisinde olmuşlardır. Bu tür problemleri ortadan kaldırmak ve finansal yönden sürdürülebilirliği sağlamak için yöneticiler, kurumsal yönetim anlayışına doğru yönelmişler ve dengeli bir şekilde büyüme için çözüm arayışı içinde olmuşlardır (Güngör,2014).



#### 1.4. Avrupa ve Türkiye Spor Kulüplerinin Yönetimi

**Şekil 1. Avrupa Spor Organizasyonu Piramidi**

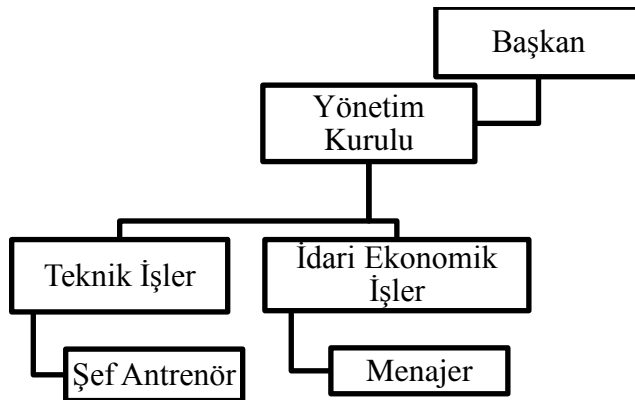


**Kaynak:** Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y.E. 2011. Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31): 51-68.

Yukarıdaki Şekil 1’de Avrupa’nın spor organizasyonu piramit modeli verilmiştir. Piramidin alt kısmındaki spor kulüpleri bölgesel federasyonların bir üyesidir. Bölgesel federasyonlar ise milli federasyonun üyesidir. Piramidin en üstünde Avrupa Spor Federasyonları yer almaktadır. Bütün Avrupa birliği üye ülkelerin merkezi konumundadır (Devecioğlu ve diğerleri,2011).

Aşağıdaki Şekil 2’de Avrupa Birliği üye ülkelerinde mevcut spor kulübünün yönetim modeli yer almaktadır.

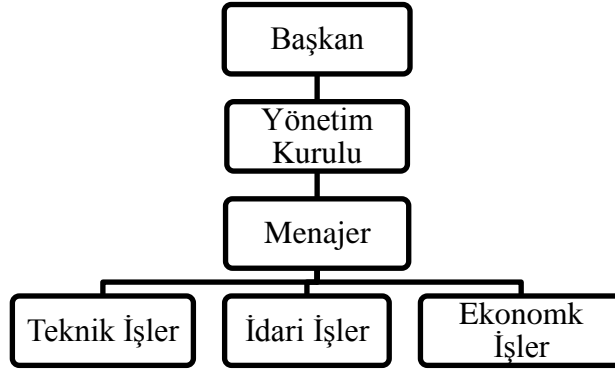
**Şekil 2. Almanya’daki Spor Kulübü Modeli**



**Kaynak:** Durmuş, A. G. 1999. *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.

Almanya'daki mevcut spor kulübü modeline baktığımızda birinci basamakta başkan, ikinci basamakta yönetim kurulu ve bunların alt dallarından meydana gelmiştir. Yönetim kurulunun alt üyeleri teknik işler ve idari ekonomik işlerdir.

### Şekil 3. İngiltere'deki Spor Kulübü Modeli



**Kaynak:** Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y.E. 2011. Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31): 51-68.

İngiltere'de mevcut spor kulübü modelinde ise, başkan, yönetim kurulu, menajer ve alt birimlerinden meydana gelmiştir.

Türkiye'de ise spor kulüpleri yönetiminde zorunlu organlar genel kurul, yönetim kurulu, denetleme kurulundan oluşmaktadır. Zorunluluk teşkil etmeyen kurullar ise; disiplin kurulu, divan kurulu, sicil kurulu gibi kurullardan meydana gelmektedir (Yener,2001).

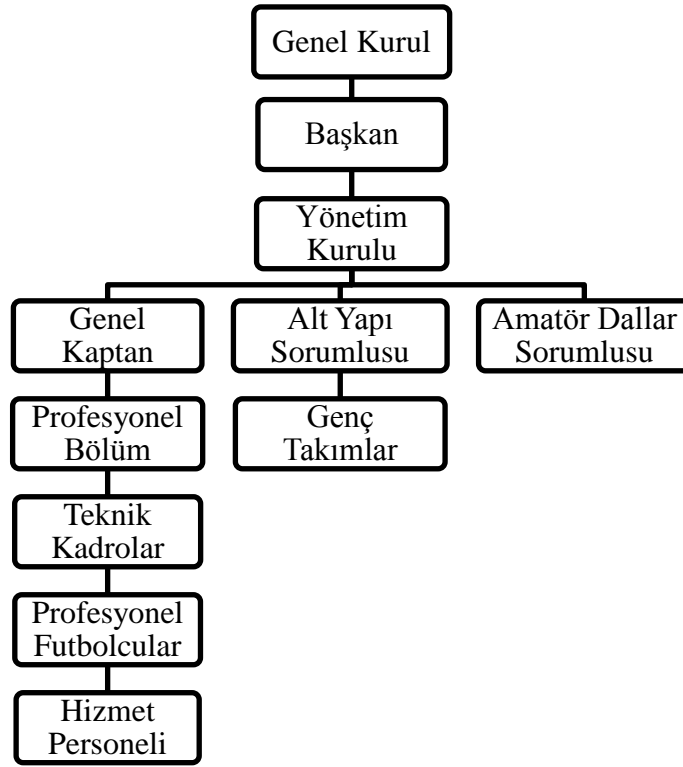
Türkiye'deki spor kulüplerinin kuruluş şekilleri ise;

- Kurum kulüpleri
- Spor Kulüpleri
- Gençlik Kulüpleri
- Gençlik ve Spor Kulüpleri

Kurum Kulüpleri; yüksek öğretim kurumlarında, kamu kurum ve kuruluşlarında ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından, bu kurum ve kuruluşların içerisinde kurularak kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Spor Kulüpleri; spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan genel müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerden oluşmaktadır. Gençlik Kulüpleri, boş zamanlarını gençlik faaliyetleri ile doldurmayı

amaçlayan bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Gençlik ve Spor Kulüpleri ise, gençlik ile spor faaliyetlerini amaçlayan Bakanlık ve Genel Müdürlüğe ayrı ayrı kayıt ve tescilini yaptıran dernekler şeklinde kurulabilmektedir (Devecioğlu ve diğerleri,2011).

#### Şekil 4. Türkiye’deki Futbol Kulüplerinin Yönetim Modeli



**Kaynak:** Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y.E. 2011. Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31): 51-68.

Yukarıdaki Şekil 4’de Türkiye’de uygulanan yönetim yapısının ilk sırada genel kurul yer alırken ikinci sırada başkan, üçüncü sırada yönetim kurulu ve alt birimleri yer almaktadır.

#### 1.5. Türkiye Futbol Kulüpleri Hisselerinin Halka Arzı

Türkiye’deki futbol kulüpleri oluşan borçlarından kurtulabilmek ve sürekli artan gelir-gider farkını kapatabilmek için farklı kaynak arayışı içinde bulunmuşlardır. Dernek statüsü ile neredeyse imkânsız hale gelen finansman temini için şirketleşen kulüpler, Avrupa’daki uygulamalara bakılarak hisselerinin bir kısmını halka arz etmişlerdir (Sultanoğlu,2008). Halka arz edilen kulüpler hem futbol rekabet ortamında avantaj sağlayabilme yoluna gitmişler hem de uzun vadeli fonlama olanağı yakalamışlardır.

Avrupa’da kulüpler için halka arz para kazanma aracı iken, Türkiye’de daha çok yüksek borç durumunda olan kulüpleri borçtan kurtarabilmek için gerçekleştirmiştir (Sultanoğlu,2008). Türkiye’de şirketleşme yoluna giden 12 kulüp (Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe, Trabzonspor, Çanakkale, Dardanelspor, Antalyaspor, Malatyaspor, Vanspor, Adanaspor, İstanbulspor ve Siirt Jetpaspor) den yalnızca Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray ve Trabzonspor halka arz edilmiştir. Bu dört takım BİST’de işlem görmektedir (Çalışkan ve Deniz,2016).

Türkiye’de halka arzın artmaya başlaması, 2002 yılında SPK’nın 07 Şubat 2002 tarihli Haftalık Bülteni’nde 9/181 sayılı futbol kulüplerinin halka açılması için belirlenen ilave kriterlerin yayımlanmasında beraberinde getirmiştir. Bu kriterler tam açıklama ve şeffaflık gibi kriterler olarak nitelendirilebilmektedir (Sultanoğlu,2008).

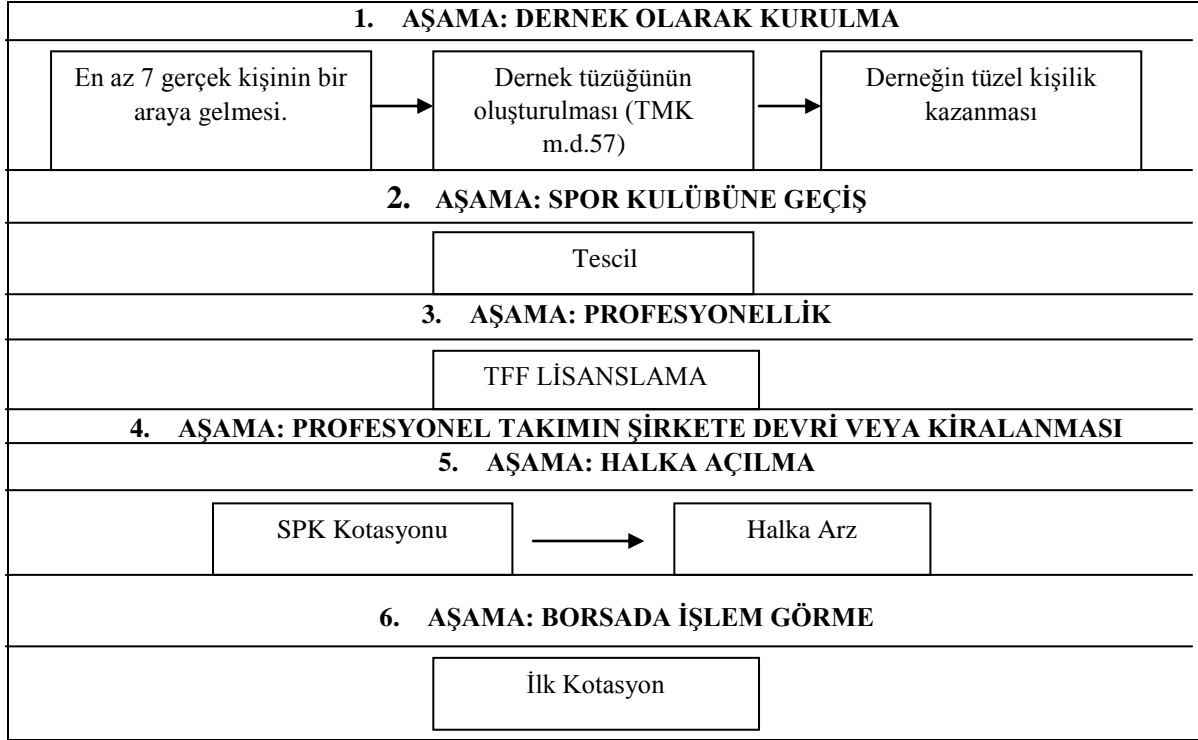
BJK (Beşiktaş Jimnastik Kulübü) logolu ürünlerinin satışını gerçekleştirmek üzere 1995 yılında İstanbul’da Ticaret Sicil Gazetesinde tescil edilerek kulübün %100 iştiraki olarak Beşiktaş Spor Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.’yi kurmuştur. Şirket ile BJK arasında 2002 yılında yapılmış olan Lisans Sözleşmesi sonucu bütün Beşiktaş marka ve haklarının kullanımı şirkete devredilmiştir. BJK bünyesinde bulunan futbol şubesinin bütün gelir ve giderleri şirkete geçmiştir (Sultanoğlu,2008).

Galatasaray Spor Kulübünün halka arzında ise, Galatasaray markasının etkili bir finansal yapıya kavuşması için 1997 de Galatasaray Sportif Sınai ve Yatırımlar A.Ş. kurulmuştur. 2 trilyon 35 milyar TL ödenmiş sermayeye sahip olan şirketin hisselerinin %79’u Galatasaray Sportif Kulübünün, %21’i AIG’nin elinde bulunmaktadır (Sevim ve Güven,2015).

2004 yılında Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği %100 iştiraki olan Fenerbahçe Sportif A.Ş. nin halka arzını %15 oranında gerçekleştirmiştir. 10,5 TL hisse fiyatında halka arzını gerçekleştirmiştir. FB’nin şirketteki hissesi ise %84,99 olmuştur.

Trabzonspor Kulüp Derneği %99,9’una sahip olduğu Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. adı altında bir şirket kurulduktan sonra Trabzon Sportif A.Ş.’yi kurmuştur. Şirketin hisselerin %25’ini ise 2005 yılında halka arz edilmiştir. Halka arz satış fiyatı ise 5,25 TL dir (Sultanoğlu,2008).

## Şekil 5. Spor Kulüplerinin Halka Arz Aşamaları



**Kaynak:** Kocaoğlu, N.K. 2011. Futbol Şirketlerinin Halka Açılması. *Ankara Barosu Dergisi*, 69-109.

Şekil 5'e baktığımızda ilk önce dernek olarak kurulabilmesi için üç şartı sağlaması gerekmektedir. Daha sonra tescil olarak spor kulübüne dönüşmektedir. 3. aşamada ise TFF Lisanslamasının olması gerekmektedir. Bunu da sağlaması durumunda profesyonel takımın şirkete devri veya kiralanması aşamasına geçilir. 5. aşamada ise halka açılma kısmı yer almaktadır. Bununla sağlanması koşuluyla son aşama olan borsada işlem görme aşamasına geçilmiş olunur.

Halka açılmanın avantajlarına bakacak olursak, genel olarak şirketin halka açılma yoluyla kazanmış olduğu yararlar, şirketleşerek halka açılan spor kulüpleri içinde geçerli olmaktadır. Bu kısımda önemli görülen kriter şirketin halka açılmasıyla kazanmış olduğu yararlar ile, halka açıldıktan sonra üstleneceği maliyetlerin karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırmadan sonra, halka açılan şirkete getirmiş olduğu ekstra yüklerle katlanıp katlanmayacağını kararlaştırmasıdır (Kocaoğlu,2011).

Kocaoğlu (2011) halka açılmanın avantajlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Şirkete fon sağlanması,

- Şirket hisselerinin pazar değerinin tespit edilmesi,
- Kurumsallaşma ve profesyonelleşme,
- Yatırımcılar ve kamuoyu tarafından tanınma olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **1.6. Futbol Kulüplerinin Gelir ve Giderleri**

### **1.6.1. Futbol Kulüplerinden Elde Edilen Gelirler**

Teslim ve hizmetler sonucu elde edilen gelirler; karşılaşma hasılatları, sporcu transfer gelirleri, üye aidat gelirleri, bağış ve yardımlar, yayın hakkı gelirleri, sponsorluk gelirleri, stat, tesis ve kira gelirleri, reklam gelirleri ve diğer gelirler olarak karşımıza çıkmaktadır (Güven,2010).

Karşılaşma hâsılatları, futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynaklarından birisidir. TFF Kuruluş Kanunu'nun 2. maddesinde belirtilen futbol karşılaşma yönergesi ve profesyonel futbol yönergesi değişiklikleri gereğince, Türkiye'de oynanılacak bütün profesyonel futbol karşılaşmalarına yönelik düzenlemeleri TFF oluşturmaktadır (Güven,2010). TFF tarafından düzenlenen karşılaşmalarda oluşacak hasılat, spor kulübüne ait olmaktadır (Başaran ve Atay,2003).

Futbol endüstrisinin diğer bir önemli gelir kaynağı da transfer gelirleridir. Transfer gelirleri, bağlı bulunduğu futbol kulübü ile sözleşmesi devam ederken, oynama hakkını elinde bulunduran spor kulübü aracılığıyla bir başka futbol kulübüne kiralaması ya da devredebilmesidir (Başaran ve Atay,2003).

Üye aidat gelirlerine bakacak olursak, üyelerin derneğe ödemekle mükellef buldukları kulüp üyelik ücretlerinden sağladıkları gelirlerdir. Dernek gelirleri açısından en önemlisi ve dernek tüzel kişiliğinin devam edebilmesi yönünde en temel olanı bu kalemdir.

Bağış ve yardım gelirlerinde ise, büyük işletmeler, geniş kitlelere yönelik futbol kulüplerine bağış ve yardım yaparak, bunları bir reklam aracı olarak kullanabilmektedir. FIFA ve UEFA tarafından da, spor kulüplerine ve ülke futbol federasyonlarına para yardımı yapılmaktadır (Güven,2010).

Günümüzde futbolun birçok kitleye aktarılmasında ve dünya genelinde önemli bir spor dalı olmasına katkıda bulunan yayın hakkı gelirleri, oldukça önemli gelir kalemlerindedir. Reklam ve sponsorluk gelirleri diğer gelirlerin hemen hemen %75'ini kapsamaktadır. Büyük denetim şirketlerinden birinin yapmış olduğu çalışmada kulüplerin 2016/2017 sezonundaki en büyük gelir kaynaklarının yayın hakları olduğunu, oranının ise %45 olduğunu belirtmiştir.<sup>2</sup>

Sponsorluk gelirlerine baktığımızda, sponsorluk faaliyetleri yalnızca kâr amacı güden kuruluşlardır. Genellikle ticari şirketlerce gerçekleştirilmektedir. Ayrıca belediyeler, çeşitli dernekler de farklı organizasyonlara sponsor olabilmektedir (Güven,2010).

Futbol kulüpleri stat, tesis ve kira gelirleriyle önemli gelir kaynağı elde etmektedir. Stat gelirleri; maç bileti satışları, reklam, sponsorluk gelirleri, kombine kart satışları, stadyumların farklı faaliyetler için kiralaması gibi kalemlerden meydana gelmektedir (Başaran ve Atay,2003). Tesis faaliyet gelirlerine baktığımızda ise, futbol kulüplerinin tesis ve merkezlerindeki kişilere ve kurumlara yapılmış olan ürünlerin teslimi ve hizmetlerin yerine getirilmesinden elde edilen gelirlerdir (Başaran ve Atay,2003).

### **1.6.2. Futbol Kulüplerinden Elde Edilen Giderler**

Futbol kulüplerinin gider kalemlerine katlanmasının sebebi genellikle kulüplerin gelir kaynaklarının arttırılmasına yönelik olmaktadır. Futbol kulüplerinin gider kalemleri ise; futbol takımı kira gideri, antrenör ve futbolcu transfer ve ödenen maaş giderleri, genel yönetim giderleri ve diğer giderlerden oluşmaktadır (Güven,2010).

Futbol kulüpleri sportif faaliyetlerinden dolayı çeşitli kiralama giderleri ödemektedir. Bu kiralama giderlerinin ilki, kendilerine ait stadyumu olmayan futbol kulüplerinin oynayacakları müsabakalar için stadyum kiralamaları gerekmektedir. Böylece stadyumun kiralanmasına yönelik gider kalemi oluşmaktadır. Bir başka kiralama gideri ise, kulüplerin antrenman ve çeşitli altyapı faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için tesis, lokal gibi yerlerin kiralanması sonucu meydana gelen kira giderleridir (Güven,2010).

Avrupa ve Türkiye'de bütün spor kulüpleri için önemli diyebileceğimiz gider kalemi transfer ve maaş ödemeleridir. Antrenörlere ve futbolculara yapılan harcamalar üç

---

<sup>2</sup> <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-industrial-products/articles/deloitte-football-money-league-2018.html>

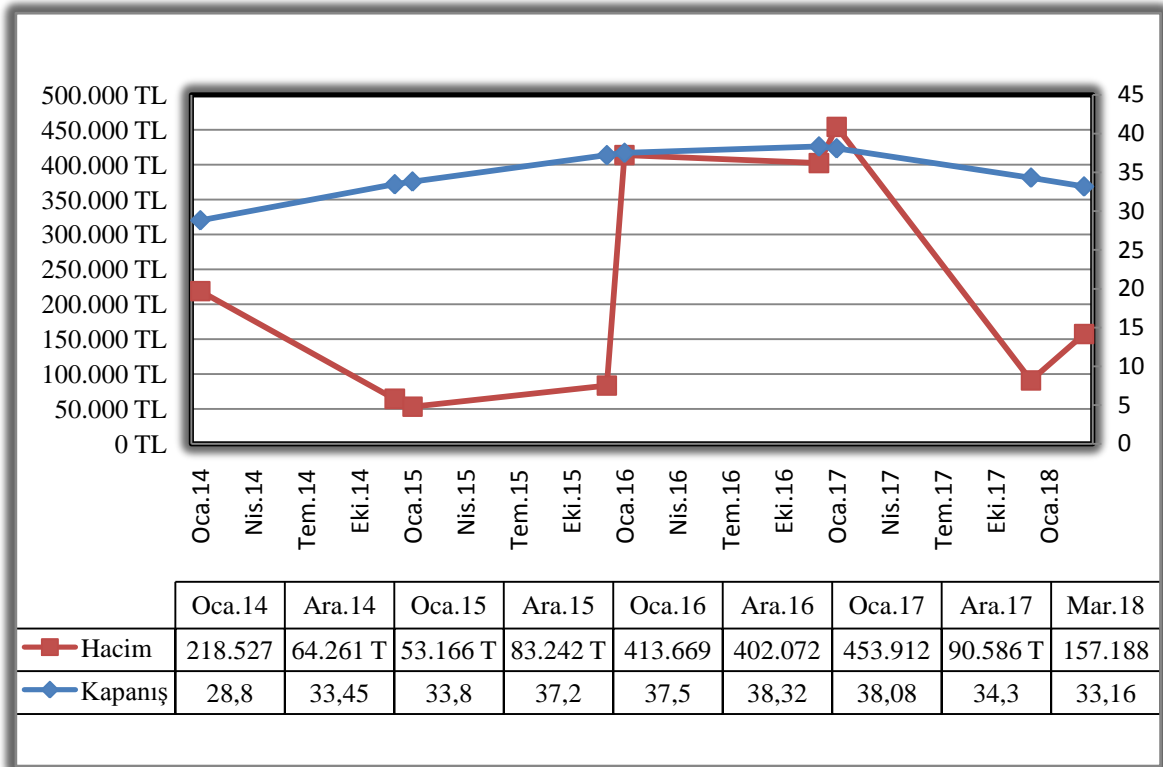
kısımda toplanmaktadır. Bunlar; bonservis ödemeleri, garanti ödemeleri ve maç başına ödemelerdir (Güven,2010).

Kulüpler etkinliklerini verimli olarak sürdürebilmeleri adına profesyonellerden oluşan bir kadro hazırlamaları gerekmektedir. Futbol kulüplerinin yapmış olduğu giderler ‘Genel Yönetim Giderleri’ kaleminde yer almaktadır. Genel yönetim giderleri fazla olan kulüplerin kurumsal ve ekonomik yapıları güçlü görülmektedir (Güven,2010). Kulüpler açısından oldukça önem arz eden bir kalemdir.

### 1.7. Şirketlerin Hisse Senetlerinin Performansları

Borsada işlem gören Fenerbahçe Futbol A.Ş., Beşiktaş Futbol Yatırımları A.Ş. ve Galatasaray Sportif A.Ş.’nin 2014-2018 yılları arasındaki hisse senedi performansları aşağıda verilmiştir.

**Şekil 6. Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin Hisse Senedi Performans Verileri**

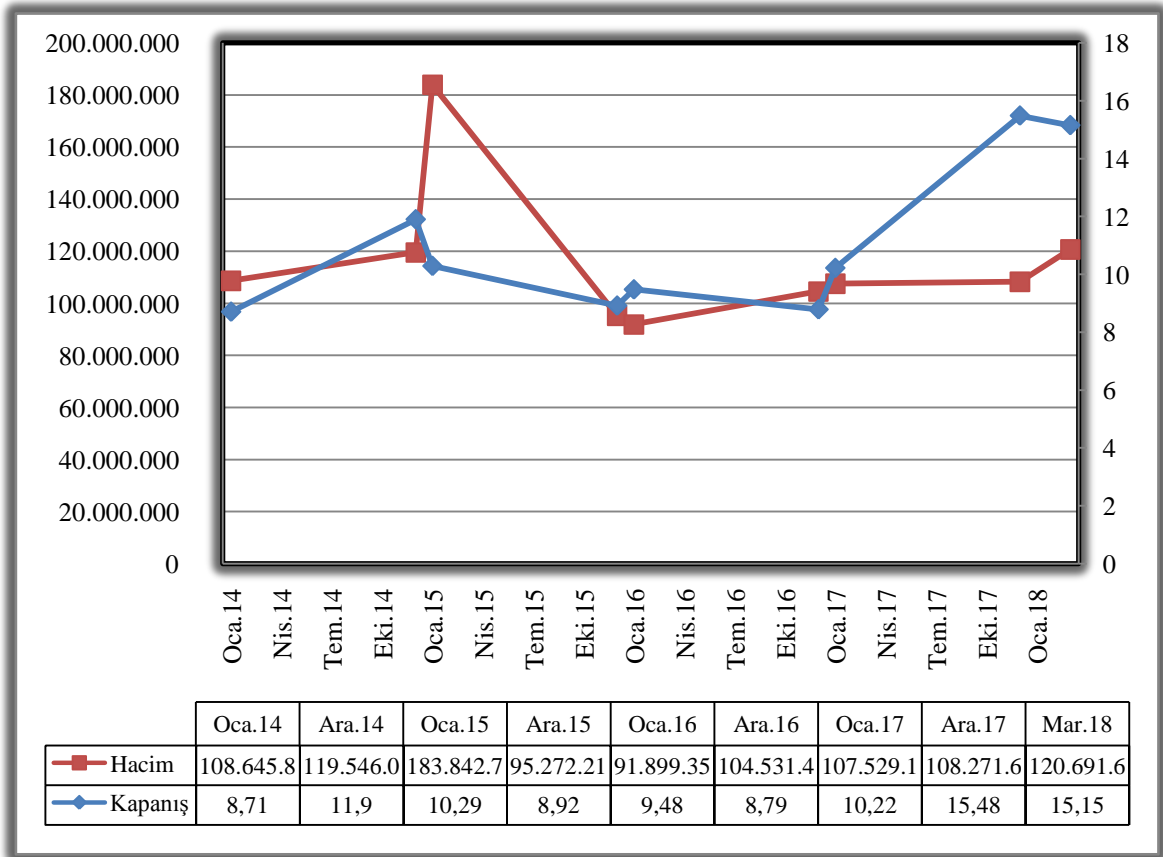


**Kaynak:** <http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/fener-fenerbahce-futbol/hisseayrinti/>



Şekil 6’da Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin hisse senedi performans verilerinde 2 Ocak 2014’deki kapanışı 28,80 hacmi 218.527, 30 Aralık 2014 kapanışı ise 33,45 ile yapmıştır, hacmi ise 64.261’dir. 2015 yılı Ocak ayında kapanış 33,80 ve hacim 53.166’dan 2015 yılı Aralık ayının kapanışı 37,20 ye yükselmiş, hacmi 83.242 artmıştır. 4 Ocak 2016 verilerine baktığımızda kapanışı 37,50 hacmi 413.669, 28 Aralık 2016 verileri kapanış 38,32 hacim 402.072 dir. Ocak 2017 kapanışı 38,08 hacmi 453.912 olurken, Aralık 2017 kapanışı 34,30 hacmi 90.586 dir. 2018 Mart ayında ise kapanışı 33,16 bir önceki yıla göre düşüş sağlamış, hacmi 157.188 olarak görülmektedir ve bir önceki yıla göre artış göstermiştir.<sup>3</sup>

**Şekil 7. Beşiktaş Futbol Yatırım A.Ş.’nin Hisse Senedi Performans Verileri**



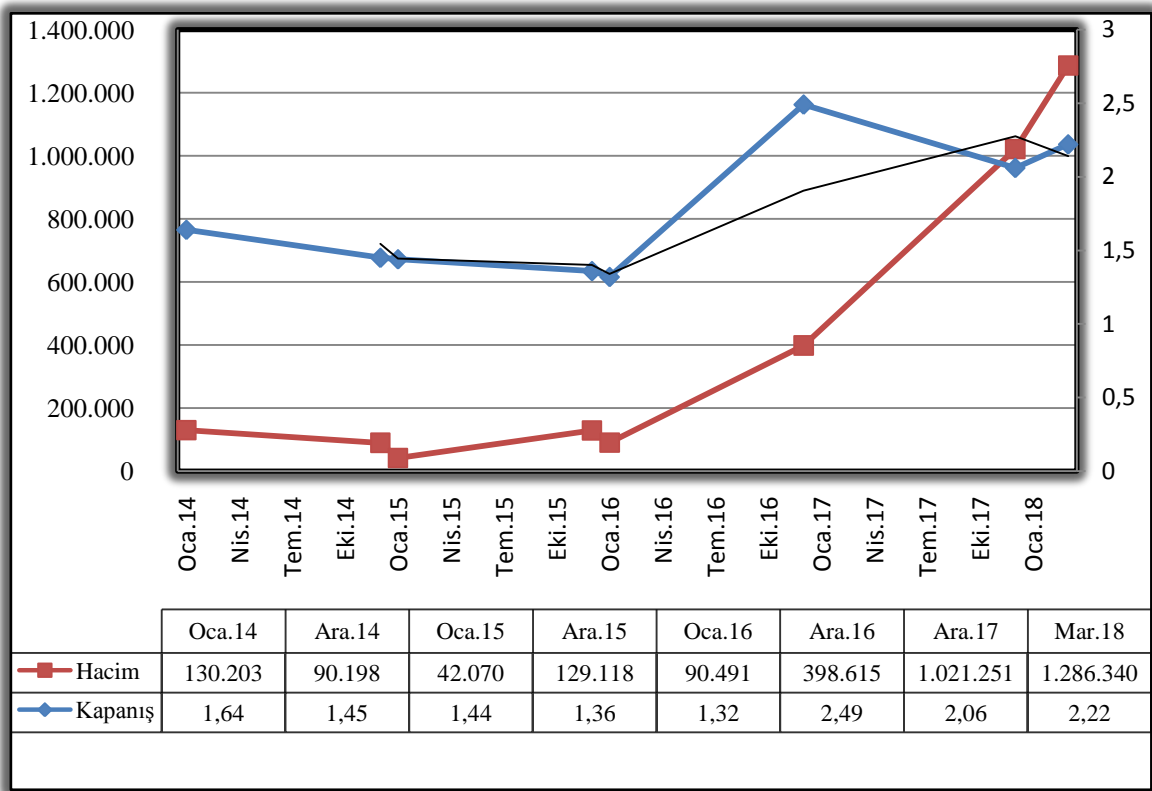
**Kaynak:** <http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/bjkas-besiktas-futbol-yat/hisseayrinti/>

Şekil 7’ye göre; Beşiktaş Futbol Yatırım A.Ş.’nin 2 Ocak 2014 yılında kapanışı 8,71 hacmi 108.645.887, 1 Aralık 2014 yılındaki kapanışı 11,9 ve hacmi 119.546.076 dır. Kapanış ve hacminde artış meydana gelmiştir. 2015 yılına bakıldığında Ocak ayında

<sup>3</sup> <http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/fener-fenerbahce-futbol/hisseayrinti/>

kapanışı 10,29 da yaparken hacmi 183.842.764, Aralık ayı kapanışı 8,92'ye gerilemiş, hacmi ise 95.272.215'e düşmüştür. 2016 yılında da yine dalgalanmalar meydana gelmiş 4 Ocak 2016'daki kapanış 9,48 hacmi 91.899.357, 1 Aralık 2016 da 8,79 hacmi ise artarak 104.531.411 olmuştur. 2017 yılındaki aylarda hızlı bir artış yaşanmıştır. Ocak 2017 tarihinde kapanış 10,22 hacmi 107.529.143 iken, Aralık 2017 de 15,48'e yükselmiş ve hacmi 108.271.632 olmuştur. 2018 Mart ayında ise 15,15 kapanış gösterirken hacmi de 120.691.608'e çıkmıştır.<sup>4</sup>

**Şekil 8. Galatasaray Sportif A.Ş.'nin Hisse Senedi Performans Verileri**



**Kaynak:** <http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/ggray-galatasaray-sportif/hisseayrinti/>

Galatasaray Sportif A.Ş.'nin hisse senedi performans değerlerine batlığımızda, Şekil 8'e göre; 2 Ocak 2014'deki kapanışı 1,64 hacmi 130.203 dür. 30 Aralık 2014 kapanışı ise 1,45 hacmi 90.198 dir. Bir azalış meydana gelmiştir. 2 Ocak 2015'deki kapanışı 1,44 hacmi ise 42.070, 2015 Aralığında ise kapanışı 1,36'dan yaparken hacmi 129.118'e yükselmiştir. 2016 yılına bakıldığında Ocak ayında kapanış 1,32 hacim 90.491, Aralık ayında kapanış 2,49 hacim 398.615'dir. Bu ayda yükselme olduğu görülmektedir.

<sup>4</sup> <http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/bjkas-besiktas-futbol-yat/hisseayrinti/>

2017'nin Aralık ayında ise kapanış 2,06 hacim 1.021.251'dir. 2018 Martında da kapanış ve hacimde artış görülmektedir. Kapanış 2,22'ye yükselirken hacim 1.286.340'a çıkmıştır.<sup>5</sup>

### 1.8. Futbolun Yeniden Yapılanma Sürecinde UEFA Kriterleri

Kulüp yönetimlerinde daha fazla pay almak istemeleri, kulüplerin disiplinsiz, kontrolsüz ve plansız borçlanmalarına, politikalarında oldukça önemli hatalar yapmalarına ve alt yapılarını ihmal etmelerine neden olarak, futbol dalının bir oyun olduğunun unutulduğu endişesi oluşturulmuştur. Bu tür sorunları çözmek ve futbolun ekonomik, sportif, yönetsel ve yasal yönlerden daha iyi gelişmesini sağlayabilmek adına UEFA tarafından bazı önlemler alınmaya çalışılmıştır.<sup>6</sup>

**Tablo 1. UEFA Tarafından Yayınlanan Genel Kriterler**

<b>Finansal (Mali) Kriterler</b>	<b>Sportif Kriterler</b>	<b>Alt Yapı Kriterleri</b>	<b>Personel ve İdari Kriterler</b>	<b>Hukuki Kriterler</b>
-Yıllık Mali Tablolar (YMM)	-Gençlik Geliştirme Programı	-Stadyum Güvenlik Talimatı	-Kulüp Müdürü, Stadyum Müdürü	-Sisteme Uyuma Taahhütnamesi
-Ara Dönem Mali Tablolar (YMM)	-Genç Takımlar	-Stadyum Kullanım Belgesi	-A Takımı Teknik Sorumlusu ve Yardımcısı	-Ana Statü/Tüzük
-Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması	-Oyuncuların Sağlık Kontrolü	-Tesis Kullanım Belgesi	-Gençlik Geliştirme Teknik Sorumlusu	
-Personele, Sosyal Güvenlik Kurumuna veya Vergi Dairesine Vadesi geçmiş Borcun Bulunmaması	-Hakemlik ve Futbol Oyun Kuralları		-Kaleci Antrenörü	
	-İrksal Eşitlik Uygulaması		-Kulüp Sekreteri	
			-Akreditasyon Sorumlusu	

**Kaynak:** Türkiye Futbol Federasyonu. Kulüp Lisans Talimatı. <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/002011/TFF/kulup-lisans/Ulusal-Kulup-Lisans-Talimati-12-Ocak-2011%20.pdf>

<sup>5</sup> <http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/gsray-galatasaray-sportif/hisseayrinti/>

<sup>6</sup> <http://www.tff.org.tr>

### **1.8.1. Finansal (Mali) Kriterler**

Finansal kriterler, kulüplerin ulusal ve UEFA karşılaştırmalarına katılabilmek için finansal açıdan uymak mecburiyetinde oldukları kriterlerdir. Bu kriterler UEFA'nın temelini oluşturmaktadır. Kulüplerin finansal yönden istikrarı sağladıkları takdirde sportif başarıyı yakalayabileceklerini ileri sürmektedir.

Sultanoğlu (2008)'e göre mali kriterlerin başlıca amaçları; iyi bir mali yapı ile kurumsallaşabilmek, şeffaflık, güvenilirlik, kulüplerin mali ve ekonomik yapılarını geliştirmek, alacakların korunmasını sağlamak, rekabet dengesini kontrol altına almak, kulüplerin ulusal ve uluslar arası rekabet gücünün artırılmasına yardımcı olabilmektir.

Yıllık mali tablolar; bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, önemli muhasebe politikalarının özetini içeren notlar ve diğer açıklayıcı notlar, denetleme kurulu raporu, yönetimin mali raporu yer almaktadır (Kulüp Lisans Talimatı, madde 64). Yıllık mali tablolar muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Bir önceki yasal hesap dönemi kapanışına ilişkin karşılaştırılan rakamlar belirtilerek bitiş tarihine dair karşılaştırmalı rakamlar sağlanmalıdır (Ekinci,2013).

Ara dönem mali tablolar, bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, denetleme raporu, dipnotlar ve ek bilgilerden oluşmaktadır (Ekinci,2013). Ara dönem mali tablolar, asgari bildirim yükümlülüklerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Açıklanmadığı durumda ara dönem mali tabloların yanıltıcı olmasına eden olabilecek ek hesaplar ya da notlarda eklenmektedir.

Yıllık mali tabloların hazırlanması için uygulanan muhasebe politikaları, ara dönem mali tablolar içinde geçerli olmalıdır. Ayrıntılar ara dönem mali tablosunda beyan edilmelidir (Ekinci,2013).

Diğer futbol kulüplerine vadesi geçmiş borçların bulunmaması başlığında ise, borçlar, oyuncuların transferleri ve statüsü hakkında yetiştirme tazminatı ve danışma katkı payı da içinde bulunmak üzere transfer faaliyetlerinden dolayı kulüplere ödenecek olan miktarlardan oluşmaktadır (Ekinci,2013).

Personele, sosyal güvenlik kurumuna veya vergi dairesine vadesi geçmiş borcun bulunmamasında ise, borçlar, çalışan kişilere yönelik sözleşmelerin sonucu olarak, SGK ve vergi dairesine vadesi geçmiş borçlarından oluşan tutarlardır. Bu borçlar, sözleşmede belirtilmiş olan ya da yasa ile konulmuş olan dönem içerisinde ödenmektedir (Kulüp Lisans Talimatı, madde 67).

### **1.8.2. Sportif Kriterler**

Bir başka zorunlu olan kriter ise sportif kriterlerdir. UEFA kriterlerde gençlerin eğitimini önemi vurgulanmaktadır. Sportif kriterler; gençlik ve geliştirme programı, genç takımların bir araya gelmesi, oyuncuların sağlık kontrollerinin yapılması, hakemlik ve futbol oyun kuralları ve ırksal eşitlik uygulamalarında oluşmaktadır (Kulüp Lisans Talimatı, madde 24).

Lisans adayının elinde, TFF'nin onayından geçmiş yazılı gençlik geliştirme programı bulunmaktadır. Buna ek olarak lisans adayı, kendi gençlik geliştirme programına dahil olan genç oyuncuların okul eğitimlerine devam etmelerinin zorunlu olduğunu vurgulamaktadır (Kulüp Lisans Talimatı, madde 31).

### **1.8.3. Alt Yapı Kriterleri**

Lisans adayının, UEFA kulüp müsabakalarının oynanabileceği stadyuma sahip olması gerekmektedir. Ayrıca stadyumun TFF tarafından da kabul edilip onaylanması zorunludur. Eğer stadyum lisans adayına ait değilse o zaman lisans adayı, kullanacağı stadyumun sahipleri ile yazılı bir sözleşme imzalamış olmalıdır (Kulüp Lisans Talimatı, madde 38).

### **1.8.4. Personel ve İdari Kriterler**

Lisans adayı faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli sayıda ofis personeli çalıştırması gerekmektedir. Kendi idari işlerini de yürütebilmesi için gerekli ofis ortamına sahi olmalıdır. Her aday, kulübün mali işlerinden sorumlu olarak bir kişi görevlendirmelidir. Mali işlerden sorumlu kişinin hak ve görevleri yazılı olarak belirlenmeli, TÜRMOB tarafından verilen belgeye de sahip olmalıdır (Kulüp Lisans Talimatı, madde 42).

### **1.8.5. Hukuki Kriterler**

Asgari olarak teslim edilmesi zorunlu hukuki belgeler (Kulüp Lisans Talimatı, madde 62); lisans adayının resmi unvanı, merkez adresi, hukuki statüsü, imza sirküleri, lisans adayının yürürlükte olan dernek tüzüğüne ya da şirket ana sözleşmesinin bir nüshası olmalıdır. FIFA, UEFA ve TFF'nin mevzuatının, kurallarının, kararlarının ve talimatlarının hukuki olarak bağlayıcı olduğunu ve UEFA ve Uluslar Kulüp Lisans Sistemi ile ilgili öngörülen talimat, kararlar ve yönetmelik de belirtilmiş olan süre içerisinde uymayı, UEFA ve Uluslar Kulüp Lisans Sisteminin tüm yükümlülüklerini sağlamayı kabul ve beyan etmelidir (Kulüp Lisans Talimatı, madde 61).

## **BÖLÜM II. FİNANSAL FAİR PLAY YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE**

### **FUTBOLA ETKİSİ**

#### **2.1. Finansal Fair Play Yönelik Kavramsal Çerçeve**

##### **2.1.1. Finansal Fair Play Kavramı**

1904 yılında kurulan UEFA, ilk olarak 2009 Eylül ayında kamuoyuna sunulan ve futbol topluluğunun üzerinde, mutabık kalınan kulüplerin uymaları gereken finansal kriterleri belirleyen kurallar Finansal Fair Play (FFP) kuralları olarak adlandırılmaktadır (Syzmanski,2014). 2011’de yürürlüğe konulan Finansal Fair Play, futbol topluluğunda kendine özgü finansal kuralların olması gerektiğini, bu kuralların sıralı olarak uygulanmaya konulacağını ve kuralların ihlali halinde yaptırımlara yöneleceğini belirten bir düzenlemedir (Özevin,2016).

Ekinci (2013), Finansal Fair Play’in, kulüpler ile birlikte hareket edilerek, futbolun ileriki yıllarda da sürdürülebilirliğini sağlayacak kurallar olduğunu belirtmiştir. FFP kavramı içindeki en önemli kural, 3 yıllık bir dönemde kulübün gelir ve giderlerinin dengeli olmasını sağlayacak kuraldır. Vieweg (2010) ise, Finansal Fair Play’i, müsabakaya katılmış olan herkesin birbirlerine karşı dürüst olmasını ve rekabetlerinin de kurallar çerçevesinde olmasını amaçlayan davranışlar olarak belirtmiştir.

FFP kuralları kulüplerin daha sağlıklı bir mali yapı buldurmalarını hedeflemekte ve ayrıca başka endüstrilerden futbola geçilen fonlara kısıtlama getirilerek adaletli bir rekabet oluşturmayı amaçlamaktadır (Saban ve Demirci,2016). Finansal sürdürülebilirlik, futbol kulüplerinin bütçe dengesini oluşturması, borçlarını ödeyebilecek güçlerinin bulunması ve finansal yönden yaşamlarını sürdürmesidir. Finansal sürdürülebilirlik için futbol kulüplerinin alacak-borç, gelir-gider dengesinin oluşması ve mali yeterliliğinin mevcut olması gerekmektedir (Saban ve Demir, 2016).

Kulüp başarısı genellikle ulusal bir itibar kaynağı olarak görülmektedir. UEFA izleme sürecini, ulusal kuruluş kararlarını denetlemek ve itiraz etmek için Kulüp Finansal

Kontrol Kurumu'nu (CFCB) kurmuştur. Ulusal kararlara yönelik zorluklar daha sonra bir itiraz organı tarafından karara bağlanmaktadır (Peeters ve Szymanski,2014).

### **2.1.2. Finansal Fair Play'in Amacı**

Tüm dünyada olduğu gibi Avrupa ve Türkiye'de kulüplerin gelirlerinde yükseliş meydana gelmektedir. Bunun yanında giderlerinde de artış vardır. Artan gelirlerin etkili ve verimli kullanılmaması, meydana gelen kötü yönetimlerin oluşmasıyla da kulüplerin mali disiplinleri zamanla yok olmuştur. Sportif rekabetin getirmiş olduğu bazı olumsuzlukların etkisiyle, başta transfer harcamaları olarak, futbolcuların maaşlarındaki yükseliş futbolun gider kalemlerini arttırmıştır. Giderleri sürekli artan kulüplerin elinde bulundurdukları kaynakların etkin bir şekilde kullanamamaları sonucunda, kulüplerden şirket şeklinde kurulanlar iflas ederken, dernek şeklinde olanlar da tasfiye olarak ya da kapatılarak işlevine devam edememişlerdir (Ekinci, 2013). Bu koşullar altında Michel Platini FFP hareketini başlatarak önderliğini yapmıştır. FFP kurallarının uygulanmaya başlanmasıyla futbolun kaybolan itibarının tekrardan kazanılmaya başlanması amaçlanmıştır (Ekinci,2013).

Futbol kulüpleri, elinde bulundurdukları varlıklar ve kaynak yapılarıyla diğer işletmelerden farklıdır. Bundan dolayı, elde etmiş oldukları gelirler ve yapmış oldukları giderler farklı şekilde olmaktadır. Söz konusu farklı faaliyetlerin sürdürülebilir hale gelmesini düzenlemek ve kulüplerin sahip oldukları mali yapılarını daha etkili ve dayanıklı hale getirmeyi amaçlamaktadır (Sevim ve Bülbül,2017). Ayrıca aşağıda belirtilen faydaları maksimum düzeyde ortaya koymada yardımcı olmaktadır. Bunlar (Sevim ve Bülbül,2017);

- Elde etmiş oldukları gelirleri, etkin bir şekilde kullanmasını sağlamak,
- Futbol kulüplerin mali disiplinini arttırarak ekonomik alt yapılarını güçlendirmek,
- Gelirlerden fazla giderleri kısıtlayarak iç kontrolü sağlamak,
- Kulüplerin sürekliliğinin artmasını sağlamaktır.

UEFA, Finansal Fair Play kriterlerini hayata geçirirken bazı amaçlar doğrultusunda bunların uygulanması gerektiğini belirtmiştir. FFP'nin amaçları temel olarak aşağıdaki gibidir (Budzinski,2014):



- Finansal yönden, futbol kulüplerini daha disiplinli ve rasyonel davranmaya, rekabetçi yönlerini geliştirmeye çalışmak,
- Maaş ve transfer ücretleri üzerindeki baskıyı azaltmak ve enflasyon etkisini sınırlamak,
- Yeni nesil sporcuların kazanımına yönelik uzun vadeli yatırımları teşvik etmek,
- Kulüplerin ekonomik ve finansal şeffaflığını ve güvenilirliğini arttırmak,
- Avrupa futbol kulüplerinin uzun vadeli canlılığını korumak,
- Kulüpler, sahip oldukları gelirleri daha etkili ve sağlıklı bir şekilde yönelmesine olanak sağlayarak, yeni kaynak bulmada yardımcı olmaktır.

Mali açıdan bakıldığında bu hedefler, Avrupa Futbol Kulübünün aşırı borçlanmaya karşı korumayı amaçlamaktadır. Avrupa futbol kulübünün uzun süreli canlılığı ve sürekliliği, kulüpler ve ligler arasındaki gerilimi tehlikeye sokmayan bir CB seviyesini güvence altına almakla mümkün olabileceğinden, bu konunun önemli olabileceği görülmektedir (Preuss ve diğerleri,2014). UEFA, futbolun mali yönünün yanında sosyal yönüyle de ilgilenmektedir. FFP uygulamasının sosyal yönüyle amacı ise (Ekinci,2013);

- Kulüplerin borçlandığı kişileri ve kurumları korumak,
- Avrupa futbol kulüplerinin üretkenliğini devam ettirebilmek,
- Finansal yapısında denge sağlamak,
- Futbol kulüplerinin altyapılarına, tesislerine ve genç yetenekli oyuncuların geliştirilmesi için yatırım yapılmasını sağlamaktır.

### **2.1.3. Finansal Fair Play Kriterleri**

Finansal Fair Play, 2009 yılında UEFA İcra Kurulu tarafından, futbolun daha kaliteli koşullar altında işlenmesine yönelik olarak, oy çokluğuyla kabul edilmiş kurallardır. Buna ek olarak FFP, futbolun sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlayan ve bunu da futbol kulüpleri ile hayata geçirmeye uğraşan sistemli yapıların varlığını da ifade etmektedir. Bu yönden, Finansal Fair Play’de, kulüplere yönelik olarak, sistemin sağlıklı ve düzgün işlenmesine katkı sağlayan, gelir-gider dengesini düzenleyen birçok detaylı düzenleme bulunmaktadır. Bu kriterler sayesinde, finansal yönden rekabet edebilir ortamın sağlanması ve sportif performansın ölçülmesiyle kulüplerin değerinin artması sağlanmış olacaktır. Kulüplerin sahip olduğu teknik ve mali üstünlük, futboldaki tüm paydaşlara

katma değeri sağlamanın yanında, futbolun finansal yönden başarılı, sağlıklı ve sürdürülebilir performansını yükselten en önemli faktörler arasındadır (Sevim ve Bülbül,2017).

UEFA, Finansal Fair Kriterlerini hayata geçirirken aşağıdaki aşamalar doğrultusunda hazırlandığını belirtmiştir (UEFA,2012):

- Maaş ve transfer ücretleri üzerindeki baskıyı azaltmak ve enflasyon etkisini sınırlamak
- Gençlik sektöründe ve altyapıda uzun vadeli yatırımları teşvik etmek
- Kulüplerin yükümlülüklerini zamanında yerine getirmelerini sağlamak
- Kulüplerin gelir kaynaklarını çok daha sağlıklı ve verimli bir şekilde yönetmelerine olanak sağlamak, yeni kaynaklar bulmada yardımcı olabilmek,
- Avrupa kulüp futbolunun uzun vadeli canlılığını korumaktır.

Finansal Fair Play kriterlerine bakacak olursak (Akşar,2013);

- Yöneticiler ve kulüp başkanları, mevcut varlıklarını kulüp için harcayamayacaklardır.
- Şirket yöneticilerine, ortaklarına ya da ilişkili olduğu şirketlere ait bilançolarını kaynaklarına iade edeceklerdir.
- Finansal tablolarında maddi olmayan gelirler varsa, bu gelirler futbol dışı gelirleri olarak görülecek ve kulüp gelirleri içerisinde yer almayacak, yalnızca kulübe hibe edilen miktarlar gelir sayılacaktır.
- Hiçbir futbolcunun, kulüp veya yasal otoriteye vadesi geçmiş bir borcu bulunmayacaktır. Gelirlerinden daha fazla borçlanılmayacaktır. Kulüplerin toplam borcu, toplam gelirlerinin %100'ünü geçmeyecektir.
- Öz sermayenin eksiye inmesine müsaade edilmeyecektir. Futbol kulüpleri denk bütçe içerisinde ve yıllık gelir-gider tahmininde başa baş noktasını yakalamalarına olanak sağlamak için belirli bir dönem zarar etmesine izin verilecektir.
- Başa baş noktası hesaplanırken, kulüpler altyapı, stadyum ve antrenman sahası için düşünülen yatırım amaçlı harcamalar dahil edilmeyecektir.

- Futbolcular için maaş ve prim ödemeleri, toplam gelirlerinin %70'ini geçmeyecektir.
- Bütçesi 5 milyon Euro'yu geçmeyen kulüpler finansal kriterlerden muaf tutulacaktır.

## 2.1.4. Finansal Fair Play Kurallarının İhlal Edilmesi ve Sonucunda Ortaya Çıkan Yaptırımları

### 2.1.4.1. Finansal Fair Play Kurallarının İhlal Edilmesi

UEFA mali disiplin amaçlarını sağlayabilmek için bir takım somut kurallar belirlenmiş ve bu kurallara nasıl uyulacağını açıklamıştır. UEFA tarafından uygulanması istenen 6 finansal kural ortaya çıkmıştır. Bunların ihlali sonucunda da farklı yaptırımlar uygulanabilmektedir.

**Tablo 2. Finansal Fair Play Kuralları**

<b>Kurallar</b>	<b>Açıklama</b>
<b>1. Denk Hesap Şartı</b>	Gelirler ve giderler denk olmalıdır.
<b>2. İşletmenin Devamlılığı</b>	Denetçi tarafından verilen görüş olumsuz ya da şartlı olmamalıdır.
<b>3. Negatif Öz Sermaye</b>	Öz sermayesi negatif olmamalıdır.
<b>4. Vadesi Geçmiş Borçlar</b>	Vadesi geçmiş olan vergi, maaş, transfer borçları olmamalıdır.
<b>5. Ücret Giderleri/Gelirler</b>	Çalışanlara ödenen ücret gelirlerinin %70'ini aşmamalıdır.
<b>6. Net Borç/Gelir</b>	Net borç gelirlerinin %100'ünü aşmamalıdır. Net Borçlar = (Finansal Borçlar+ Transfer Borçlar – Transferden Alacaklar – Nakit ve Benzerleri)

**Kaynak:** Özevin, O. 2017. UEFA Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbol Kulüpleri Üzerindeki Etkisi: Avrupa 5 Büyük Ligi ve Türkiye Süper Ligi Üzerine Bir İnceleme. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 19(2); 479 – 508

Bütün kurallar mali disiplini sağlamaya yönelik olmakla birlikte içlerinden en temel kural denk hesap şartıdır. FFP tarafından şart gösterilen denk hesap sonucunun hesaplanması mali yıla ait olan ilgili gelirden ilgili giderlerin düşünülmesi yoluyla yapılmaktadır. Şartın sağlanabilmesi için, hesaplanan denk hesap sonucunun pozitif çıkması gerekmektedir. Yani futbol kulübünün giderleri gelirlerinden çok olmayacaktır (UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition,2010).

**Tablo 3. Denk Hesap Şartının Hesaplanmasında Dahil Olan Gelir ve Giderler**

<b>Gelirler</b>	<b>Giderler</b>
-Gişe gelirleri -Yayın hakkından elde edilen gelirler -Sponsorluk ve reklamdaki sağlanan gelirler -Ticari faaliyetten elde edilen gelirler -Oyuncu gelirleri -MDV elden çıkarılma gelirleri -Finansal gelirler -Diğer faaliyet gelirleri	-Satış ve malzeme giderleri -Personel masrafları -Oyuncu çıkarılmasından doğan masraflar -Finansal giderler ve temettü -Gençlik geliştirme faaliyetlerine yönelik masraflar -Sosyal gelişim projelerine yönelik masraflar -MDV inşası ile ilgili finansman giderleri -Kulübe Yönelik olmayan futbol dışı giderler -Diğer faaliyet giderleri

**Kaynak:** Özevin, O. 2017. UEFA Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbol Kulüpleri Üzerindeki Etkisi: Avrupa 5 Büyük Ligi ve Türkiye Süper Ligi Üzerine Bir İnceleme. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 19(2); 479 – 508

Denk hesap şartının hesaplanmasında dahil olan ilgili gelir ve gider kalemleri Tablo 3'deki hesapların toplamına eşittir (UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition,2010). Bütün bu kriterlerin amacı, kulüplerin mali disiplin içinde olması ve sürdürülebilirliği sağlamasıdır. Bunun için de giderlerin ve borçların azaltılması, gelirlerin ve kârlılığın artırılması gerekmektedir.

#### **2.1.4.2. Finansal Fair Play Kural İhlali Sonucunda Ortaya Çıkan Yaptırımlar**

2013 yılında UEFA bünyesinde kurulan CFCB tarafından futbol kulüpleri gelir-gider açısından başa baş kurallarına uymaları, kulübün devamlılığını sürdürebilmesi, negatif öz sermaye durumları, ücret gider oranları, net borç gelir oranları açısından ele alınarak FFP kurallarına uyumu incelenmektedir. Bu kurul UEFA lisansı bulunan futbol kulüplerin, son üç yıla ait mali tabloları ve istenilen diğer bilgiler çerçevesinde değerlendirmektedir. Kuralları yerine getirmeyen futbol kulüplerine de bazı yaptırımlar uygulanmaktadır (Saban ve Demirci,2016).

Finansal Fair Play kriterlerini karşılayamayan futbol kulüplerine uygulanacak olan belli başlı yaptırımlar ise (Saban ve Demirci,2016);

- Uyarma,
- Kınama cezası,
- Para cezasına çarptırma,

- Puan düşürme veya silme,
- UEFA'dan sağlanan gelirlere alıkonulması,
- Yeni katılan oyunculara UEFA yarışmalarında lisans verilmemesi,
- Yapılan turnuvalarda kulübün men edilmesi,
- Verilmiş olan ödüllerin ve unvanın ellerinden geri alınmasıdır.

UEFA, Finansal Fair Play kurallarının uygulanmasında cezalandırıcı bir tutum sergilemek yerine iyileştirici yaklaşıma yönelmektedir. UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu, yaptırım aşamasında kriterlere uygun olmayan kulüplerden finansal taahhütler olarak anlaşma yoluna giderek cezaları hafifletebilmektedir (Saban ve Demir,2016).

Açıklanan cezalara göre Mart 2016 yılında FC Dnipro (Ukrayna), Targu Mureş (Romanya), İnter Baku (Azerbaycan), Galatasaray (Türkiye) takımları bir yıl süreyle UEFA müsabakalarından men edilmişlerdir (UEFA,2016). Galatasaray ve CFCEB arasında 10 Mayıs 2014 tarihinde anlaşma imzalanmış, Galatasaray'ın gelirlerinde artış olmasına rağmen bütçesini denkleştirememesinden dolayı 2 Mart 2016 tarihinde men cezası verilmiştir. <sup>7</sup> Kasım 2015 tarihinde ise Galatasaray FFP kuralları çerçevesinde 'Kabul Edilebilir Zarar Tutarı' kuralına takılmıştır.

2015 Aralık ayında açıklanmış olan cezalara göre, FC Botaşani (Romanya) 15.000 Euro ve Brage (Portekiz) 20.000 Euro ceza almışlardır. 2015 Kasım da yapılan açıklamalarda ise UEFA Trabzonspor ve Fenerbahçe'yi incelemeye aldığı duyurmuştur. Yine Kasım 2015 yılında Trabzonspor'un transfer harcamaları yıllık bütçesini karşılayamadığından ceza almıştır. UEFA 2014 Mayıs'ında Galatasaray, Trabzonspor ve Bursaspor'un da içinde bulunduğu 9 kulübe yaptırım uygulanmıştır. Ceza uygulanan takımlar ise; Manchester City, Paris Saint-Germain, Rubin Kazan, Anzhi, Levski Sofya dır. Manchester City ve Paris Saint-Germain takımlarına 60 milyon Euro, Zenith'e 12 milyon Euro, Rubin Kazan'a 6 milyon Euro, Anzhi'ye 2 milyon Euro ve Levski Sosya'ya 200 bin Euro ceza kesilmiştir (Saban ve Demir,2016). Bursaspor, 2013-2014 yıllarında denk bütçenin ihlal edilmesi ve 2014-2015 yıllarında yeniden oluşan borçlarından dolayı üç kez FFP'yi ihlal ederek yaptırıma uğratılmıştır. Bursaspor, UEFA ile ilk karşılaşmasında 1 yıl Avrupa Kupalarından men edilirken 200 bin Euro para cezası almıştır.

---

<sup>7</sup> <http://www.erdem-erdem.av.tr/yayinlar/hukuk-postasi/uefa-finansal-fair-play-duzenlemeleri>

2011-2012 ve 2014-2015 yıllarında Beşiktaş'la ilgili iki kez karar verilmiştir. Beşiktaş ilk olarak gecikmiş ödemelere imza atmış, ikincisinde ise denk bütçe kuralına takılmıştır. 2012'de Beşiktaş Avrupa kupalarından bir yıl men ve 200 bin Euro para cezasına çarptırılmıştır.<sup>8</sup>

Finansal Fair Play cezalarına bakıldığında dikkat çeken iki durum ortaya çıkmıştır. Mali açıdan güçlü fakat bu gücünü sermaye sahiplerinin aktarmış olduğu fonlardan alan Paris Saint-Germain ve Manchester City adil rekabet ortamını bozmalarından dolayı FFP kuralına tatılırken, Türk takımları da finansal yapılarından oluşan bozukluklar yüzünden FFP kurallarına takılmışlardır (Saban ve Demirci,2016). Arzova ve diğerleri (2016)'ne göre, yaşanan mali sıkıntıları gidermede atılması gereken adımlardan birisi, Türk futbolunun daha kurumsal bir yapıda yönetilmesidir. Mali performans ve sportif başarının artırılması adına kulüplerin organize bir yapıya geçmeleri gerekmektedir.

## **2.2. Finansal Fair Play'in Futbola Etkisi**

### **2.2.1. Finansal Fair Play Uygulamalarının Avrupa Futboluna Etkisi**

UEFA, futbolun finansmanına yönelik önemli kararlar almıştır. Kulüpler yalnızca maç günü elde edilen gelirlerini, sponsorluk gelirlerini, yayın gelirini yani futbolun temel gelirlerini transfer harcamalarında kullanabileceklerdir. Bu şekilde futbol dışından elde edilen gelirlerin futbola aktarılması az da olsa engellenmiş olacaktır (Ekinci,2013). UEFA tarafından alınan başka bir karar da, futbol kulüplerinin transfer harcamalarının yıllık gelirini aşmayacak olmasıdır (Ekinci,2013).

Platini, UEFA başkanı olduğu dönemlerde, özellikle kulüplerin fazla borçlanmaları ve transfer harcamaları üzerine devamlı uyarılar yapmıştır. Gelirleri üzerinde harcama yapan ve böylece FFP'yi bozan kulüpler ve ligler kontrol altında tutulmaya çalışılmıştır. Platini, katılmış olduğu çoğu toplantı ve platformlarda devamlı bu konuları dile getirmiş ve UEFA Yönetim Kurulu'nu da ikna ederek bu kararları çıkarmıştır (Ekinci,2013). Platini'ye göre; futbol kulüplerinin transfer harcamaları ve futbolculara ödenmiş olan yüksek ücretler sürdürülebilir bir dinamik olmayıp, problemlerin temeli varlıklı işadamlarının futbol kulüplerine aktarmış oldukları paralar olduğunu belirtmekte ve bu aktarılan paraların

---

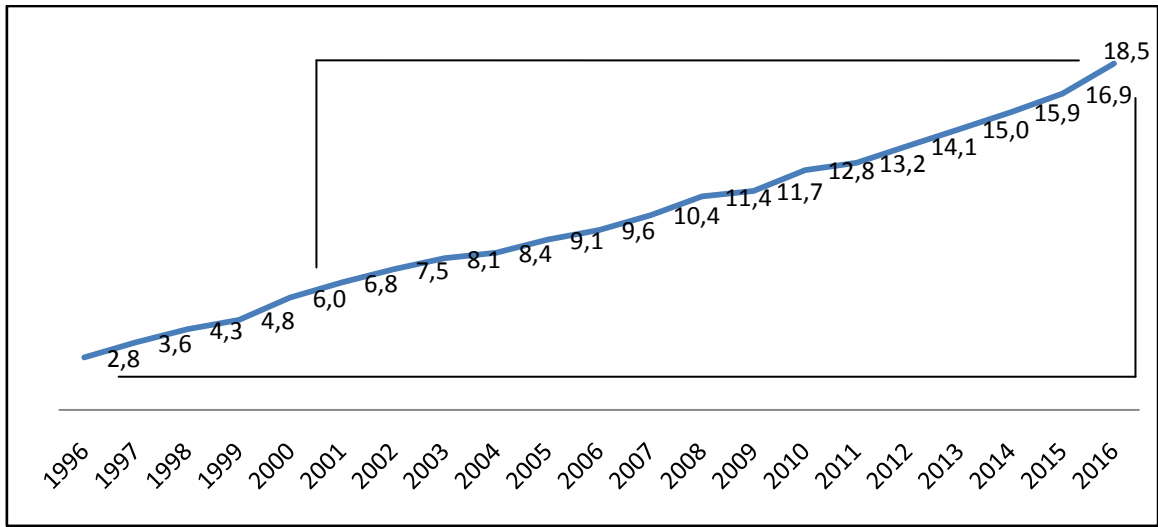
<sup>8</sup> <http://www.radikal.com.tr/spor/uefanin-listesi-iste-turk-takimlarinin-aldigi-cezalar-1504974/>

kaynağına bakıldığında da, fonların futbol dışından gelen paralar olduğu ortaya çıkmaktadır (Ekinci,2013).

### 2.2.1.1. Gelirler Üzerindeki Etkisi

Avrupa kulüplerinin 1996-2016 yılları arasındaki gelirleri incelendiğinde, her sene artış olduğu görülmektedir. Kulüp gelirleri 1996 yılında 2.8 milyar € iken, 2016 yılında 18.5 milyar € olarak altı buçuk katına çıkmıştır. 2000 yılında 6.0 milyar € olan gelir 2016 yılında 18.5 milyar € olarak üç'e katlandığı görülmektedir.

### Şekil 9. Avrupa Kulüplerinin 1996-2016 Yıllarındaki Gelir Büyümesi



**Kaynak:** Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016.

2016 yılında Avrupa genelinde genel olarak yükselen kulüp geliri eğilimi, geçen yılın aynı dönemine göre devam etmiştir ve gelir artışı 41 lig’de bildirilmiştir. Bu ülkelerden 27’si büyük gelir artışının %10’undan fazladır.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016. [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf)

**Tablo 4. Avrupa Kulüplerinin 2015-2016 Yılı Gelirleri**

2015				2016			
	Ülkeler	Toplam	Kulüp Başına Ortalama		Ülkeler	Toplam	Kulüp Başına Ortalama
1	İngiltere	4.400 milyar €	220,3	1	İngiltere	4.900 milyar €	244,4
2	Almanya	2.400 milyar €	134,5	2	Almanya	2.700 milyar €	149,6
3	İspanya	2.000 milyar €	102,4	3	İspanya	2.500 milyar €	126,3
4	İtalya	1.900 milyar €	95,2	4	İtalya	2.000 milyar €	100,2
5	Fransa	1.400 milyar€	70,9	5	Fransa	1.500 milyar €	74,2
6	Rusya	742 milyon €	46,4	6	Rusya	701 milyon €	43,8
7	Türkiye	648 milyon €	36,0	7	Türkiye	734 milyon €	40,8

**Kaynak:** Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016/2015.

2015 ve 2016 Avrupa kulüplerinin gelirleri karşılaştırıldığında İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya ve Fransa da artış meydana gelmiştir. Dikkat çeken kısım ise, Türkiye'nin ortalama gelirlerinde %4,8'lik bir artış olurken, Rusya'da %2,6'lük bir azalış olmuştur.

İlk 30 kulüp 2016 finansal yılında (FY2016) 9,1 milyar € gelir elde etmiştir. İlk 30 kulüpten her biri, bir önceki yılın aynı dönemine göre ortalama %12'lik gelirden büyüme oranının olduğunu belirtmiştir. FY2016'nın verilerinde yayın, sponsorluk, bilet, UEFA geliri, ticari ve diğer gelirlere baktığımızda; yayın yılın da, gelir akışının değeri 6.3 milyar €, toplam gelirin payı ise %34'dür. Sponsorluk da gelir akışının değeri 4.4 milyar €, toplam gelirin payı %24'tür. Bilet de gelir akışının değeri 2.8 milyar €, payı ise %15'dir. UEFA geliri ise 1.9 milyar €, payı %10 iken, ticarinin gelir akışı değeri biraz daha az olmakla birlikte tutar 1.7 milyar €, payı ise %9'dur. En az gelir bunların dışında kalan diğer gelirlere oluşmaktadır. Diğer gelirlerin gelir akışı değeri 1.4 milyar €, payı %8'dir.<sup>10</sup>

### 2.2.1.2. Giderler Üzerindeki Etkisi

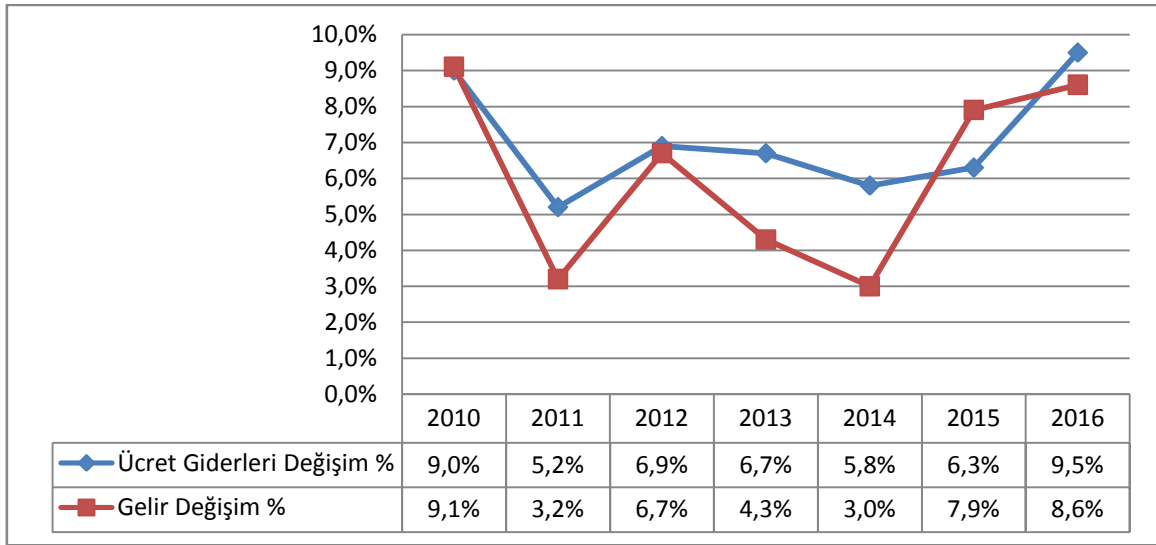
FY 2016, toplam gelir ve ücret giderlerindeki yıllık yüzde büyümeleri aşağıdaki şekilde verilmiştir. Şekil 10'a göre, 2010'daki gelir değişimi %9.1, ücret giderleri değişimi ise %9 dur. 2011 yılında bu oranda azalış olmuştur. 2012 yılında artış meydana gelse de

<sup>10</sup> Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016. [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf)



2010'daki oranı aşamamıştır. 2013 ve 2014 yıllarında tekrardan gelir ve ücret giderleri oranında düşüş yaşanmıştır. Fakat 2014'den sonra oranlar hızla artmış 2016 yılındaki gelir oranı, 2010 yılındaki gelir oranını geçerek %8,6 olmuştur. Ücret gideri yüzdesi ise %9,5'dir.

**Şekil 10. Avrupa Kulüplerinin Gelir ve Ücret Giderleri Karşılaştırması (Milyar €)**



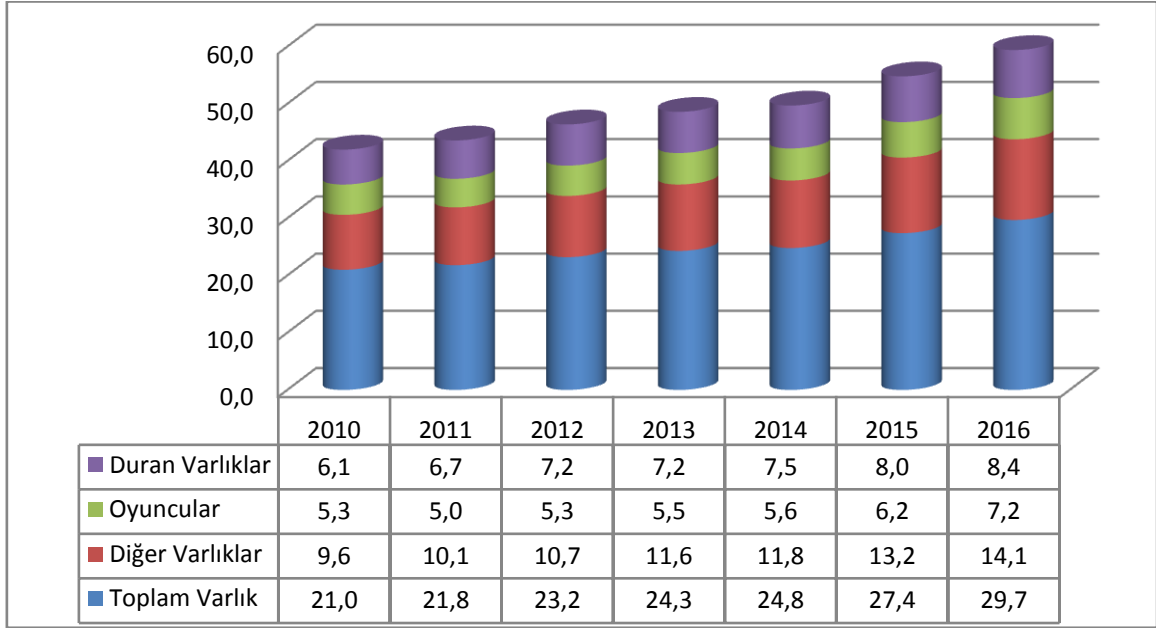
**Kaynak:** Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016.

### 2.2.1.3. Aktifler Üzerindeki Etkisi

Stadyumdaki kulüp yatırımları, eğitim tesisleri ve diğer sabit kıymetler 2016'da 1 milyar Euro'yu aşmıştır. Kulübün net varlıkları ardı ardına artarak Finansal Fair Play'in başlamasından bu yana 6,7 milyar € olarak iki kattan fazla artmıştır.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016. [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf)

**Şekil 11. Avrupa Kulüplerinin Aktif Değişimi (Milyar €)**



**Kaynak:** Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016.

Yukarıdaki Şekil 10’da duran varlıklar, diğer varlıklar ve toplam varlık değerleri son 7 yılda artış göstermiştir. FY2016’da Avrupa futbol kulüplerinin toplam varlık temeli %8 artmış, 2016 da 30 milyar €’nun altında kalmıştır. Finansal Fair Play koşullarının aşamalı hale getirilmesinden bu yana ağırlıklı olarak stadyumlar, eğitim tesisleri ve diğer altyapı ile sabit varlıkların bilanço değerine 2.3 milyar € eklenmiştir.

#### **2.2.1.4. Öz Sermaye Üzerindeki Etkisi**

UEFA raporuna göre, 2011 de uygulamaya başlanan başa baş kurallarının etkisiyle Top-Division kulüplerinin 2014 yılı bilançolarına bakıldığında durum daha iyidir. Öz sermaye miktarı 2011 yılında 3.3 milyar € iken 2014 yılı itibariyle yaklaşık %50 yükseliş göstererek 4.9 milyar € olmuştur. Öz sermaye toplamı da 2009’dan beri %30’a yakın bir yükseliş göstermiştir (Özevin,2017).

UEFA raporuna göre, FFP, ilk önce oluşan büyük zararları sıralanmış, sonrasında sahiplerden alınan paralarla borç oluşmasına izin vermek yerine, sermayeyi arttırmakla görevlendirerek kulüp bilançolarının daha iyi gözükmesine önem vermiştir. Finansal Fair

Play kurallarınca UEFA öz sermayenin negatif olmaması gerektiğini öngörmektedir (Özevin,2017).

#### 2.2.1.5. Net Borçlar Üzerindeki Etkisi

UEFA raporuna göre Avrupa kulüplerinin net borç stoku düşüş trendidir. Avrupa kulüplerinin 2009’da 7.6 milyar € olan toplam borç stok’u 2014 yılında 1 milyar € azalış göstererek 6.6 milyar € olmuştur. Diğer yıllarda ise iniş çıkışlar meydana gelmiştir. 2010 yılında 7,6 milyar € olan net borçlar, 2011’de 6.7 milyar €’ya düşmüş, 2012 de bu tutar 7.3 milyar €’ya yükselerek 2013 de 6.9 milyar € olmuştur (Özevin,2017). Finansal Fair Play, kulüp yöneticilerinin borçlanma yerine sermaye arttırılmasına yöneltilmesi borçların azaltılmasında etkili olmuştur.

#### 2.2.1.6. Net Kâr/Zarar ve Faaliyet Kârı Üzerindeki Etkisi

**Tablo 5. Avrupa Kulüplerinin Yıllara Göre Net Kâr/Zarar Tutarları (Milyon€)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Faaliyet K/Z</b>	-336	-382	-112	339	799	727	832
<b>Net K/Z</b>	-1,634	-1,670	-1,076	-767	-490	-323	-269

**Kaynak:** Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016.

Tablo 5’e baktığımızda faaliyet kârı en yüksek 2016 yılında 832 milyon € olduğu görülmektedir. Her sene faaliyet kârı artmaktadır. Faaliyet kârı/zararı, gelir/gider aktarımı, faaliyet dışı gelir/giderler, kambiyo zararları, varlıkların elden çıkarılmasından eldi edilen kazançlar hariç finansal kazançlar / zararlar ve vergiden sonra oluşan net zarar FY2016’da 269 milyon € dur. Alt zarar kayıplarındaki bu hızlı düşüş temel olarak diğer faaliyet sonrası kalemlerdeki geçici hareketlerden ziyade işletme faaliyetlerinden elde edilen temel kârlardan kaynaklanmaktadır. 2011 ve 2016 yılları karşılaştırıldığında net zararlar yaklaşık %84 oranında düşmüştür.

**Tablo 6. 7 Büyük Avrupa Liglerinin Kâr/Zarar Kulüp Sayıları**

LİG	Kâr		Zarar	
	2015	2016	2015	2016
İngiltere	13	16	7	4
Almanya	11	15	7	3

İspanya	14	17	6	3
İtalya	7	11	12	9
Fransa	9	5	11	15
Rusya	4	12	12	4
Türkiye	5	9	13	9

**Kaynak:** Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016/2015

Yukarıdaki Tablo 6’da UEFA liginde mücadele eden kulüplerden 2015-2016 da kâr/zarar edenlerin sayıları yer almaktadır. Bu verilere göre, İngiltere’nin 2015 yılında 13 kulübü kâr elde ederken 7 kulübü zarar etmiştir. 2016’da kâr elde eden kulüplerin sayısı artarken zarar edenlerin sayısı azalmaktadır. Almanya da ise kâr eden kulüp sayısı artarken zarar eden kulüp sayısı azalmaktadır. Türkiye ye baktığımızda ise, 2015 yılında zarar eden kulüplerin sayısı, kâr eden kulüplerin sayısından fazladır. 2016 yılında da 9 kulüp kâr ederken yine 9 kulüp zarar etmiştir. 2016 yılında genel olarak en çok zararı 15 kulüple Fransa yapmıştır.

### **2.2.2. Finansal Fair Play Uygulamalarının Türk Futboluna Etkisi**

UEFA’nın, Finansal Fair Play ile duyurmuş olduğu yeni dönem finansal kriterleri uygulaması, finansal yapıların düzene girmesini hedeflemiştir. Düzene girmesiyle birlikte kulüpler elde ettikleri gelirler üzerinden harcama yapsalar dair bütçe açığı vermeyeceklerdir. Ayrıca kulüp yöneticileri de şahsi hesaplarından para harcamayacaklardır. Finansal kriterlerin temel amacı, futbol dışı olan fonların futbola aktarılmasının önüne geçerek, kulüpler arasında istikrarsız ve haksız rekabete karşı izin vermemesidir (Ekinci,2013).

Bazı futbol kulüplerinin dinamik ve sürekli finansman kaynaklarına sahip olmaması da yasal olmayan gelir kaynaklarına yol açabilmektedir. Bu sebeple Türkiye’deki bütün spor kulüplerinin kurumsallaşmasına hız verilmesi oldukça önem taşımaktadır. Türk futbol kulüplerinde Kurumsal Yönetiminin yanında kulüp yöneticilerinin uzun dönemli kalıcı plan ve stratejileri olmalıdır (Ekinci,2013).

### **2.2.3. Futbol Kulüplerinin Finansal Fair Play Kriterlerine Uyumunda Başa Baş Hesaplaması**

Kulüp lisanslama ve FFP’nin 58. maddesinde belirtilmiş olan ve Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatına göre, başa baş kurallarında

göz önünde bulundurulacak gelir ve gider kalemleri belirtilmiştir. Başa baş hesaplanmasında gelir kalemleri aşağıdaki gibidir (TFF,2016):

- Gişeden elde edilen gelirler (Kombine ve maç biletleri)
- Sponsorluk ve reklam gelirleri
- Yayın hakları gelirleri
- Ticari faaliyet gelirleri
- UEFA'dan elde edilen katkı payı ve ödüller
- Diğer faaliyet gelirleri
- Oyuncu transferinden elde edilen gelir veya kârlar ( satış gelirleri-net defter değeri)
- Maddi duran varlık satışından elde edilen gelirler. (Burada iki istisna hariç başa baş hesaplamasının dışında tutulmalıdır. Stadyum ve antrenman tesisleri haricinde geriye kalan maddi duran varlığın elden çıkarılıp yerine yenisinin konulmaması durumunda elde ettikleri satış kârı maddi duran varlık satış geliri ve maddi duran varlık tarihsel maliyeti arasındaki fark üzerinden başa baş hesaplamasına eklenir.)
- Maddi olmayan krediler ve gelirler ( UEFA'ya göre bu gelirler başa baş hesaplamasında hariç tutulacak şekilde gerekli uygun ayarlamalar yapılmalıdır.)
- Gerçeğe uygun değer üzerindeki gelir işlemleri.

Baş baş hesaplamasında gider kalemleri ise aşağıdaki gibidir (TFF,2016):

- Ürün ve hizmet satın alma maliyetleri
- Çalışanlara ödenen ücretler
- Diğer faaliyetler (maç ve kiralama gideri, genel yönetim giderleri ve kulüple ilişkili futbol dışı giderler)
- Futbolcu tescilinin elde edilmesinde katlanılmış olan giderler ve amortisman.
- Finansal bilgiler ve istenen temettüleri.

Yukarıdaki kalemlerden aşağıdaki kalemler düşürülmektedir.

- Genç oyuncuların gelişimi için yapılmış olan giderler,
- Kadın futbolcularına yapılan yatırımlar,
- Parasal olmayan borçlar ve yükümlülükler,

- Kamu yararı için yapılmış olan sosyal faaliyetler,
- Maddi duran varlıkların inşası,
- Kulübün kiralanmış olduğu maddi duran varlıkları geliştirici harcamalar,
- Kulüple ilişkili olmayan faaliyetlerden kaynaklanan futbol dışı giderlerdir.

UEFA Finansal Fair Play Komitesi, kulüplerin gelir gider dengesinin sağlanması durumunu getirmektedir. Gelir gider dengesi kuramamış olan kulüplerde, gider tutarı fazla ise bilançoda zarar hesabı meydana geleceği için, bu zararı giderebilmek adına kulüplerin gelirlerine ulaşmaları bir zorunluluk olarak belirtilmiştir (Aktaş,2013). FFP kurallarının meydana geldiği ana etkene bakıldığında, en önemli hedefin bu kural oluşturduğu söylenebilmektedir.

Bir raporlama döneminde giderlerin gelirlerden düşük ise başa baş fazlasına sahip olduğunu, giderlerin gelirlerden yüksek olması durumunda ise başa baş açığı olduğu anlaşılmaktadır. Lisans alanının mali tablolarının Euro haricinde başka bir para birimiyle hazırlanmış olması durumunda, Avrupa Merkez Bankası'nın yayınlamış olduğu döviz kuruna göre çıkan başa baş hesabının sonucu Euro'ya dönüştürülmektedir (Aktaş ve Mutlu,2016).

Aşağıdaki Tablo 7'de 2013/2014'ten 2017/2018'e kadar ilk beş lisans sezonundaki izleme dönemlerinin değerlendirilmesiyle ilgili raporlama kuralı yer almaktadır.

**Tablo 7. İzleme Dönemleri**

Değerlendirilen Lisans Sezonları	Raporlama Dönemi				
	T	T-1	T-2	T-3	T-4
2013/14	2013	2012	-	-	-
2014/15	2014	2013	2012	-	-
2015/16	2015	2014	2013	(2012)	(2011)
2016/17	2016	2015	2014	(2013)	(2012)
2017/18	2017	2016	2015	(2014)	(2013)

**Kaynak:** TFF.2011. UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play Kulüp İzleme Süresi İçin El Kitabı 3. Cilt.

Yukarıdaki tabloya göre, 2015/16 lisans sezonu değerlendirilirken 2015 (T), 2014 (T-1) ve 2013 (T-2) incelenmektedir. Bu kural da istisna olarak 2013/14 lisans sezonunda ele alınan ilk izleme dönemi, T ve T-1 olarak yalnızca iki raporlama yılını kapsamaktadır. Finansal Fair Play Kriterleri, 2011 ve 2012 finansal dönemlerinde kulüplerin elde etmiş olduğu sonuçlara göre 2013/2014 döneminde uygulanmaya başlanmış ve ilk men cezaları da 2014/2015 sezonu itibariyle yürürlüğe konulmuştur (Aktaş ve Mutlu,2016).

Futbol kulüplerine belirli yıllarda ve bu yıllara denk gelen miktarlarda zarar edebilme hakkı tanınmıştır. Kabul edilebilir zararın tutarları ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 8. Kabul Edilebilir Zararlar**

Değerlendirme Sezonu	Kabul Edilebilir Zarar	
	Katkı Olmaması Durumunda	5 milyon Euro'nun Üstündeki Açık Katkılarla Kapatılıyorsa
2013/14	5 Milyon €	45 Milyon €
2014/15	5 Milyon €	45 Milyon €
2015/16	5 Milyon €	30 Milyon €
2016/17	5 Milyon €	30 Milyon €
2017/18	5 Milyon €	30 Milyon €

**Kaynak:** TFF.2011. UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play Kulüp İzleme Süresi İçin El Kitabı 3. Cilt.

Tablo 8'e göre, kulüplere her bir yıl da 5 milyon € açığına izin verilmektedir. Futbol kulübü söz konusu fazlalığın hepsini öz kaynak iştirakçilerinin ya da ilgili tarafların yardımıyla karşılaması kuralıyla bu seviyeyi aşağıdaki tutarlar dahilinde aşabilmektedir (Aktaş ve Mutlu,2016).

- İlk inceleme aşaması olan 2013/14 ve 2014/15 sezonları için 45 milyon €,
- 2015/16, 2016/17 ve 2017/18 sezonları için de 30 milyon € dur.

Futbol kulüpleri ilgili dönemde zarar açıklamışlar ise ve bu zarar kabul edilebilir zarar tutarını aşmış ise, bir sonraki yılda bu zarar tutarının azalıp azalmadığı incelenmektedir. Eğer zararda bir azalış olmuyorsa ya da öz kaynak açığı giderilmemişse, kulüp FFP testini geçemeyecek ve UEFA lisansını alamayacaktır (Aktaş,2013). Eğer bir önceki seneye göre zarar azalma gösteriyorsa o zaman UEFA, futbol kulübünü turnuvalardan men etmemektedir (Aktaş ve Mutlu,2016).



## **BÖLÜM III. MUHASEBE POLİTİKASI, FİNANSAL FAİR PLAY**

### **KRİTERLERİNDEKİ FİNANSAL RAPORLARIN ÖNEMİ VE UYGULANMASI,**

#### **KURUMSAL YÖNETİM İHTİYACININ KARŞILANMASI**

##### **3.1. Futbol Kulüplerinde Mevcut Muhasebe Politikası**

Muhasebe politikaları, bir işletme tarafından finansal tabloların hazırlanması ve bu tabloların sunulması aşamasında uygulanan belli başlı ilkeler, kurallar, sözleşmeler ve uygulamalardır. Bir olay ve işlem ile ilgili muhasebe politikası seçilirken, o işlem ve olaya ilişkin bir TMS/TFRS mevcutsa, standardın belirlemiş olduğu kurallara göre muhasebe politikası seçilmektedir. Eğer bazı işlemler, olaylar ve koşullarla ilgili TMS/TFRS yoksa işletme yönetiminin muhasebe politikasının uygulanması ve geliştirilmesi ile ilgili alacağı kararlarda finansal tablolarda sunulacak bilgilerin niteliksel özelliklerinin olup olmamasına dikkat edilmektedir (Akılın,2017).

Türkiye’de Dernekler Kanunu’na tabi olan futbol kulüplerinin çoğunda sistematik bir muhasebe sisteminin bulunmayışı sistem içerisinde uygulanacak olan muhasebe politikaların da kapsamını daraltmaktadır (Güven,2010).

Futbol kulüplerinde mevcut muhasebe sistemlerindeki muhasebe politikaları çoğunlukla kulüplerin gelir ve giderleri çerçevesinde belirlenmektedir. Futbolun dünyaya yayılmasıyla kulüplerin futbol sektöründen elde etmiş oldukları gelir ve giderlerin kayıt altında tutulması ve kulüplerde uygulanacak olan muhasebe politikaları büyük önem taşımaktadır.

##### **3.2. Futbol Kulüplerinde Mevcut Kayıt Araçları ve Kayıt Düzeni**

Muhasebenin kaydetme fonksiyonu, mali nitelikli işlem ve olayların VUK’da ve TTK’da yer alan objektif belgelere dayandırılarak tarih ve sıra numarasına göre günlük deftere kaydedilmesidir. İşletmelerde ilk mali nitelikli işlem sermaye konulmasıdır. Varlıklarda ve kaynaklarda meydana gelecek değişimler, sürekli şekilde, kaydedilerek izlenmektedir (Sevilengül,2011). Futbol kulüpleri birer tüzel kişiliğe sahip olduğundan, yıl

içerisinde finansal faaliyetler sonucu oluşan belgelerini kayıt altına almak zorundadırlar. Türkiye’de futbol kulüplerinin birçoğu ‘İşletme Hesabı Esası’na göre defter tutmaktadır. Fakat kulüplerin şirketleşmesi ve halka arz edilmesiyle ‘Bilanço Esası’na göre defter tutma zorunluluğu getirilmiştir (Güven,2010).

Futbol kulüplerinde kayıt düzeni iki açıdan incelenebilir. Bunlar; futbol kulüplerinde tutulacak defterler ve belgelerdir.

### **3.2.1. Futbol Kulüplerinde Tutulacak Defterler**

Futbol kulüplerinde tutulacak defterler kendi içlerinde özel bir durum oluşturmaktadır. Özel bir durum oluşturmasının nedeni ise, bazı futbol kulüplerinin dernekler statüsüne tabi olmaları, bazı futbol kulüplerinin de şirketleşip halka arz edilmesinden dolayı bir anonim şirket halini almasıdır.

#### **3.2.1.1. Dernekler Statüsüne Tabi Futbol Kulüplerinde Tutulacak Defterler**

Türkiye’de futbol kulüpleri Dernekler Kanunu’nun 62. maddesine göre aşağıdaki defterleri tutmak zorundadırlar:<sup>12</sup>

1. Üye kayıt defteri,
2. Karar defteri,
3. Gelen ve giden evrak defteri,
4. Gelir ve gider defteri,
5. Bütçe, kesin hesap ve bilanço defteri,
6. Demirbaş defteridir.

1. Üye Kayıt Defteri: Futbol kulüplerinin her derecedeki üyelerinin kaydedildiği defterdir. Dernekler statüsüne tabi olarak kurulan futbol kulüplerine üye olmak isteyen kişiler üyelik beyannamesini doldurmak zorundadırlar (Güven,2010).

2. Karar Defteri: İlgili organ ve kurul kararlarının tarih ve sıra numarasına göre yazıldığı defterdir. Futbol kulübünde genel olarak kulübün ekonomik ve finansal yapısını ilgilendirecek önemli konularda toplanılarak alınan kararlar ilgili kulübün karar defterine işlenmekte ve ilgili kulüp üyelerine imzalatılmaktadır.

---

<sup>12</sup> <http://www.hukuki.net/kanun/2908.15.text.asp>

3. Gelen ve Giden Evrak Defteri: Gelen ve giden evrak defterine kaydedilen belgelerden, gelen belgelerin asılları, giden belgelerinde kopyaları sıra esaslı gözetilerek ayrı ayrı dosyalarda saklanmaktadır (Güven,2010).

4. Gelir ve Gider Defterleri: Kulüplerin finansal işlemleri sonucu elde ettikleri gelirlerin hangi hesap kalemlerinden meydana geldiğini, bu gelirlerin hangi işlerde kullanıldığını ve kulüpler tarafından yapılan gider ve harcamaların yer aldığı defterlerdir. Dernek adına alınan paraların alındıkları yerler ve harcanan paralarında verildikleri yerler açık ve düzenli bir şekilde gelir ve gider defterlerinde gösterilmektedir.<sup>13</sup>

5. Bütçe, Kesin Hesap ve Bilanço Defteri: Geleceğe yönelik alınan kararların ve yapılan planların gerçekleştirilmesinde, bilgi ve belgelerin doğru ve düzenli olarak kaydedilmesi oldukça önemlidir.

6. Demirbaş Defteri: Kulüplere alınan ya da bağışlanan eşya, taşınmaz mallar ya da taşıt aracının ilgili belgelerini de belirtilerek tarih sırasına göre yazıldığı defterdir.

### **3.2.1.2. Halka Açık Olan Futbol Kulüplerinde Tutulacak Defterler**

Türkiye'deki bazı futbol kulüplerinin şirketleşerek halka arz etmesi ile birlikte VUK, TTK ve SPK' ya tabi olmuşlardır. Söz konusu futbol kulüpleri 'Bilanço Esası'na tabi olup, birinci sınıf mükelleflerin tutmak zorunda oldukları defterleri tutmaktadırlar. VUK (madde 182) ve TTK (madde 326) da yer alan, halka arz edilen futbol kulüplerinin tuttuğu defterler aşağıdaki gibidir:

1. Yevmiye Defteri (Günlük Defter),
2. Defteri Kebir (Büyük Defter),
3. Envanter Defteri,
4. Günlük Kasa Defteri,
5. Pay Sahipleri Defteri
6. Karar Defteridir.

Halka arz edilen futbol kulüpleri ihtiyacına göre yukarıda belirtilen kanuni defterler haricinde kambiyo defteri, amortisman defteri, demirbaş defteri gibi defterlerde kullanabilmektedirler (Güven,2010).

<sup>13</sup> <http://www.hukuki.net/kanun/2908.15.text.asp>

1.Yevmiye Defteri (Günlük Defter): Şirketleşen futbol kulüplerinin ticari faaliyete başladığı tarihte sahip oldukları varlıkları ve kaynakları, envanter defterinde tespit ettikten sonra yaşanan ticari işlemler sırasıyla günlük deftere kaydedilmektedir. Bu defter, yapılan işlemlere yönelik bütün ayrıntıları veren muhasebe kayıtlarını içermektedir (Tek ve Tektüfekçi,2007).

Faaliyetlerini sürdüren futbol kulüpleri için açılış dönem başı bilançoları, yeni başlayanlar da ise işe başlama kuruluş bilançoları, açılış kaydı günlük defterlerin ilk yevmiye maddesini oluşturmaktadır.

2.Defteri Kebir (Büyük Defter): Defteri kebir, şirketleşen futbol kulüplerinde VUK'a ve TTK'ya göre tutulması zorunlu olan defterdir. Yevmiye defterine maddeler halinde yapılan kayıtlar büyük deftere geçirilir. Halka arz eden futbol kulüplerinin ekonomik ve finansal faaliyetlerinin kaydedildiği, günlük defterlerdeki yevmiye maddelerinin sistematik olarak takip edilmesi yönünden bu defter oldukça önemlidir.

3.Envanter Defteri: Halka arz eden ve menkul kıymetleri borsada işlem gören futbol kulüplerinin envanter listelerinde, menkul değerleri ihraç eden kulübün adları ve unvanları, serisi, menkul değerlerin çeşitleri, nominal ve alış bedellerine ait bilgiler yer almaktadır (Güven,2010).

4.Günlük Kasa Defterleri: İşletmeler, kasalarına giren çıkan miktarların takip ve kontrollerini bu defterler aracılığı ile yapmaktadırlar. Vergi Usul Kanunu açısından kasa defterleri tutulması zorunlu olmayan defterlerdendir (VUK, madde 182). Günlük kasa defterleri, futbol kulüplerinin günlük nakit giriş ve çıkışlarının takibi açısından oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır.

5.Pay Sahipleri Defteri: Halka arz eden futbol kulüplerinin tuttıkları bir başka defter de ortaklar pay defteridir. Ortakların ad-soyadı, para miktarı, payların devir ve intikali ve oluşan ödemeler bu deftere kaydedilir (TTK, madde 519).

6.Karar Defteri: Halka arz eden futbol kulüpleri karar defterini, sermaye yapısındaki değişikliklerde, birleşme, bölünme, kâr dağıtımında, hisse devri gibi kararların alınmasında kullanılmaktadır (Güven,2010).

### **3.2.2. Futbol Kulüplerinde Kullanılacak Belgeler**

Futbol kulüpleri hem finansal hem de finansal olmayan birçok faaliyette bulunmaktadır. Üye aidatları, sponsorluk anlaşması, kiralama, transfer, reklam gibi gelirler elde etmektedirler. Bu gelirlerin kayıt altına alınmasında futbol kulüplerinde kullanılan belgeler büyük öneme sahip olmaktadır. Türkiye’de dernekler statüsüne tabi olan kulüplerin kullanmış oldukları belgeler sınırlı olduğundan bu tarz futbol kulüplerinin gelir ve giderlerinin kayıt altına alınması, halka arz eden ve kurumsal bir yapıya sahip olan kulüplere göre zordur. Bu yüzden kayıt altına alınmasının önemi ortaya çıkmıştır (Güven,2010).

Futbol kulüplerinin faaliyetlerinde kullanmış oldukları belgeler alınan ve verilen belgeler olarak iki alt başlık altına alınmıştır.

#### **3.2.2.1. Alınan Belgeler**

Futbol kulüplerinin yapmış oldukları faaliyetler dolayısıyla aldıkları belgelerden bazıları; alınan fatura, yazar kasa fişi, uçak bileti, serbest meslek makbuzu, MTV ödendi makbuzu, noter makbuzu, kira ödeme makbuzu, vergi dairesi ödendi makbuzu, ücret bordolarıdır. Yapmış oldukları gider ve harcamalara yönelik belgeleri düzenli bir şekilde saklayarak kayıt altına almaları gerekmektedir (Güven,2010).

#### **3.2.2.2. Verilen Belgeler**

Verilen belgelerde en önemlileri fatura ve gelir makbuzlarıdır. Gelir makbuzları, üye aidatı adı altında alınan ve kulüplere bağış yapan kişilerin yapmış oldukları ödemeleri kayıt altına almakta kullanılan belgelerdir. Kişinin adı-soyadı ve unvanı yazılmaktadır. Gelir makbuzunda rakamla oynama ve karalama yapılamaz. Hem gelir makbuzunda hem de futbol kulüplerince düzenlenecek olan diğer belgelerde önemli olan, yapılan işin ne olduğu ve yasanın belirttiği bütün bilgilerin ayrıntılı ve tam olarak belgede bulunması gerektiğidir (Güven,2010).

### **3.3. UEFA Finansal Fair Play ve Finansal Raporlamanın Önemi**

UEFA, getirdiği Finansal Fair Play kriterleri sayesinde futbolun geleceğine yönelik önemli kazanımlar kazandırmıştır. Futbol kulüplerinin uygulamış oldukları muhasebe

teknikleri dikkate alındığında, tüm hissedarlara karşı sorumluluk hissiyle hareket edilmesi, varlık ve kaynaklarının daha iyi değerlendirilmesi kulüplerin değerlerini maksimize edecek ve saygınlığını arttıracaktır. Bu aşamada, kurumları denetleyen bütün taraflar ve kulüplere kaynak sağlayan bütün hissedarlar söz konusu fonların yönetilmesinde tereddüt etmeyeceklerdir. Bütün bu faaliyetlerin temelinde de finansal raporlamaya ilişkin düzenlemeler yer almaktadır (Sevim ve Bülbül,2017).

Finansal raporlama, finansal tablolar ile birlikte bir işletmenin ekonomik uğraşlarını en iyi biçimde tanımlatan, işletme ile ilgili detaylı bilgilerin bulunduğu rapordur (Akdoğan ve Tenker,2010). Finansal raporlama ile kulüplerin mali durumları şeffaf bir şekilde izlenmekte ve hesap verilebilirlik sağlanmış olmaktadır. Böylece, Finansal Fair Play kriterlerinin getirmiş olduğu düzenleyici hususların başında futbol kulüplerinin mali yapısının güçlendirilmesi, kontrol süreçlerinin iyileştirilmesi, denetimin sağlanması ve böylece firma değerinin artırılmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Karadeniz ve diğerleri,2014).

### **3.4. Futbol Kulüplerinde Mevcut Finansal Raporlama**

#### **3.4.1. Dernekler Statüsüne Tabi Futbol Kulüplerinde Finansal Raporlama**

Dernek statüsüne tabi olan bazı futbol kulüpleri İşletme Hesabı Esasına göre kayıt yapmaktadırlar. Bu kulüpler raporlamaya ilişkin olarak İşletme Hesabı Tablosu düzenlemektedirler (Güven,2010).

Aşağıdaki Şekil 12’de dernek statüsüne tabi futbol kulüplerin işletme hesabı tablosu yer almaktadır.

**Şekil 12. Dernekler Statüsüne Tabi Olan Futbol Kulüplerin İşletme Hesabı Tablosu**

<b>X Futbol Kulübü Derneği</b>	
<b>İŞLETME HESABI TABLOSU</b>	
<b>Giderler (TL)</b>	<b>Gelirler (TL)</b>
Önceki Yılandan Devreden Borç:	Önceki Yılandan Devreden Borç:
Genel Giderler:	a) Kasa
Personel Giderleri:	b) Banka
Amaç ve Hizmet Giderleri:	c) Alacaklar
Diğer Giderler:	Üye Ödentileri:
Kasa:	Finansal Gelirler:
Banka:	İktisadi İşletme Gelirleri:
Menkul Kıymetler:	Bağış ve Yardımlar:
Alacaklar:	Devlet Katkıları:
GENEL TOPLAM:	Diğer Gelirler:
	Borçlar:
	GENEL TOPLAM:

**Kaynak:** Güven, S. 2010 Türkiye’de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı, İzmir.

Futbol kulüplerinden işletme hesabı esasına göre kayıt yapanlar, işletme hesabı tablosu ile raporlama yapmaktadır. Bu rapora göre, futbol kulüplerinin elde ettikleri gelir ve giderler gösterilmiştir. Bilgi kullanıcıları için bilgi verme açısından oldukça kolay bir yapıya sahiptir fakat yetersiz görülmektedir. Dernekler statüsüne tabi olarak kurulan Bilanço Esasına göre defter tutan kulüpler hesap dönemlerinin sonunda, Maliye Bakanlığınca yayımlanan 1 Sıra No.lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği başta olmak üzere ilgili tebliğleri esas alarak Bilanço ve Gelir Tablosunu düzenlemektedirler (Güven,2010).

### **3.4.2. Halka Açık Olan Futbol Kulüplerinde Finansal Raporlama**

Futbol sektörü, özellikle taraftarları olmak üzere geniş bir ilgi kitlesine sahiptir. İlgili kişiler veya hisse sahipleri, kulüpler hakkında fazlasıyla bilgi sahibi olmak isterler. Bundan dolayı kulüplerin halka açık şirketlerinin faaliyet raporlarında doğru, açıklayıcı ve güncel bütün bilgilerin yer alması gerekmektedir (Sultanoğlu,2008).

Türkiye’de spor kulüplerinin halka açılma çalışmalarının başlaması üzerine SPK, kulüplerin ‘faaliyetleri ile ilgili aktif, pasif ve gelir yapılarına ilişkin, futbolcu transferlerinin açıklanması, diğer açıklamalar ile futbolcuların bonservis bedellerinin mali tablolara yansıtılmasına’ dair uymaları gereken kurallar belirlemiştir (Aydın ve diğerleri,2007). Ortaya çıkan bu yapı sayesinde spor kulüpleri, bir dernek olmanın getirdiği bazı avantajları kullanırken, kurulan ya da ortak olunan şirket sayesinde derneklerin kısıtlı olarak yapabilecekleri veya hiç yapamayacakları geniş ticari faaliyetler içinde bulunmakta ve kendilerine önemli ölçüde gelir kaynakları yaratmaktadır (Aydın ve diğerleri,2007).

Futbol kulüplerinin finansal tabloları; bilanço (finansal durum tablosu), gelir tablosu (kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu), öz kaynak değişim tablosu, nakit akış tablosu ve dipnotlardan oluşmaktadır. Halka arz eden kulüplerin defterleri ve kanuni finansal tabloları TTK ve vergi mevzuatınca belirlenmiş olan muhasebe ilkelerine uygun olarak tutulmakta ve hazırlanmaktadır.

### **3.5. Finansal Raporlama Kapsamında Finansal Fair Play Kriterlerinin Uygulanması**

Finansal Fair Play kriterleri, 2013-2014 sezonundan bu yana yürürlükte olup temel amacı önceki bölümde de belirttiğimiz üzere, kulüplerin finansal yapılarının daha disiplinli hale gelmesini sağlamaktır. Bu uygulamalar sayesinde, futbol kulüpleri sağlamış oldukları gelirler üzerindeki tutarlarla gider yapamayacaktır. Böylece kulüpler kendi bütçelerinden açık vermeyerek bütçe disiplinini de sağlamış olacaklardır. Bu durumda, başta kulüp sahipleri, yöneticiler bireysel hesapları üzerinden kulübe kaynak aktaramayacaklardır (Doğru,2010). Futbol dışından sağlanan kaynakların futbola aktarılması önlenecek, kulüpler arasında haksız rekabetin oluşmasına izin verilmeyecektir. Aksi durumda eşit olmayan bir rekabet avantajı elde diledik ve dengenin sağlanamadığı bir düzen meydana gelecektir. Akşar (2013), kriterler ile birlikte, UEFA’nın 2013-2014 sezonundan başlamak üzere transfer işlemlerinden elde etmiş olduğu gelirlerinin üzerinden harcama yapan ve bütçe açığı veren kulüplerin de UEFA kapsamındaki organizasyonlara dahil edilmeyeceğini belirtmiştir.

Futbolun büyük bir endüstri haline gelmesi finansal yönden bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her bir futbol kulübünün sponsorluk, yayın ve reklamdan en



fazla payı almak istemesi ve bu yönde girişimde bulunması kulüplerin kendi örgütsel yapılarında da sorunları beraberinde getirmektedir. Kulüplerin yönetime, ilişkin konularda daha çok gelir sağlamak istemesi disiplinin bozulmasına, plansız yapılan borçlanmalara ve altyapı geliştirme çalışmalarında geri düzeltilemez hataların yapılmasına neden olmuştur. Tüm bu olumsuz gelişmeler sonucunda UEFA tarafından yapılan düzenlemeler çerçevesinde birtakım önlemlerin alınması konusu gündeme gelmiştir. Bu düzenlemeler çerçevesinde FFP kriterleri futbol sektörünün daha iyi büyümesine katkı sağlarken taraflarında isteklerini yerine getirmiş olmaktadır (Sevim ve Bülbül,2017). Böylece yönetim, bilgi kullanıcıları, taraflar ve ilgili tüm kamuoyu finansal tabloların doğruluğu ve güvenilirliği konusunda güvence elde etmişlerdir. Bağımsız denetim kapsamında da finansal raporlamanın kalitesi artmıştır.

### **3.6. Finansal Fair Play Kriterlerindeki Muhasebe Gereksinimlerinin Sağlanması**

Finansal Fair Play, muhasebe ihtiyaçları açısından bazı düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Bu düzenlemeler, yıllık olarak finansal tabloların düzenlenip yayınlanması, varsa ara dönem mali raporlamanın oluşturulması, bilançoda diğer kulüplere olan vadesi geçen borcun ve sosyal güvenlik hesaplarına yönelik gecikmeli borcun bulunması olarak karşımıza çıkmaktadır (Akşar ve Merih,2006). Bunlara ek olarak, futbol kulüplerinin finansal raporlarında belirtilmesi gereken ve gelir getiren, harcama yapılan ve hizmet verilen tüm taraflara yönelik bilgiler başlıklar altında sıralanıp açıklanması gerekmektedir. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir (Sevim ve Bülbül,2017):

- Reklam, tanıtım faaliyetleri ve sponsorluk sözleşmesine yönelik bilgiler,
- Bilet işlemlerindeki bilgiler ve yayın hakkı sözleşmeleri,
- İdari faaliyetler, seyahat harcamaları ile ilgili bilgiler,
- Hizmet ve ticari mal satışına ilişkin bilgiler,
- Finansman yapısına ilişkin bilgiler ve varsa ipotek/ rehin/ teminatlar,
- Stat ve antrenman, dinlenme tesislerine ilişkin yönetsel bilgiler belirtilmelidir.

Finansal tabloların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine uyumu ve geçmiş yıllarda karşılaştırmalı olarak sunuluşu da yükümlülüklerden bir kaçını oluşturmaktadır. Ayrıca, bağımsız dış denetiminde olmasıyla söz konusu muhasebe tahmin ve

politikalarının denetimden geçirilmesi ve denetim görüşünün verilmesi, kulüplerin karşılamak zorunda oldukları gereksinimlerden bir diğeridir (Sönmezoğlu ve diğerleri,2013).

### **3.7. Finansal Fair Play Kriterlerinin Uygulanmasında Kurumsal Yönetim İhtiyacının Karşlanması**

Büyüyen, gelişen ve dönüşen ekonomik örgütlenme biçiminde devam eden süreçte, faaliyetlerin çeşitliliği gelir kalemlerinin çoğalmasında aynı şekilde gider kalemlerini de arttırmıştır. Sermaye piyasalarında işlem gören büyük kulüplerin, çok ortaklı yapılardan dolayı hesap verme konusunda önemli aşamalardan geçmektedir. Bu açıdan, çağdaş yönetim teknikleriyle yönetilen futbol kulüpleri, sürdürülebilir başarıya öne geçebilmekte ve risklerini daha iyi yönetebilmektedirler. Finansal açıdan güçlü, hesap verilebilir ve şeffaf organizasyonlar şeklinde de ifade edilen kurumsal yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır (Aktaş ve Mutlu,2016).

Kurumsal yönetim ihtiyacının karşılanması ve yönetimde rehberlik yapılması, ilk önce bütün paydaşların fikirlerine açık olmayı ve değişimi kabullenmeyi gerektirmektedir. Profesyonel olarak yürütülen futbol kulüplerinde, yönetim kalitesinin yükselmesiyle hem rekabet gücü artmakta hem de finansal yönetim konularında maliyet düşürme yöntemlerinin hayata geçirilmesi daha kolay hale gelmektedir (Sevim ve Bülbül,2017).

Futbol kulüplerinin yapmış olduğu bütün faaliyetler, pay sahipleri ile menfaat gruplarına eşit ölçüde yaklaşabilmesi ve oluşabilecek çıkar çatışmalarının önüne geçilebilmesi, finansal bilgilerin doğru, tam ve zamanında ulaşılabilir olmasını beraberinde getirmektedir (Güngör,2014). Ayrıca, kamunun ve tüm paydaşların çıkarlarının gözetildiği ve hakların tanımlandığı kuralların yazılı hale getirilmesi, bilgi ve belgelerin her bir kesimine bildirilmesi daha da önemli bir hale gelmiştir.

Risk yönetimi, uygulama esasları, iç kontrol faaliyetleri, iş planları, bütçeler, yıllık hedeflerin izlenmesi ve kurumsal strateji belgesinin oluşturulması futbol kulüplerinin yönetim etkinliğini arttırmada önemli kazanımlar getirmektedir. Ayrıca, futbol kulüplerinin uzun vadeli çıkarlarının tespit edilmesi ve bu yönde de girişimde bulunulması, taraflara açıklama yapılması ve iletişimin kuvvetlendirilmesi konusunda yardımcı olabilmektedir (Sevim ve Bülbül,2017). Aktaş ve Mutlu (2016)' ya göre, belirlenen hedeflere ulaşmada

performansın ortaya çıkarılmasını, kulübün esas performansını değerlendirmesini ve hedeflerin uygunluğunun gözden geçirilmesinin kolaylaştıracasını belirtmişlerdir.

## **BÖLÜM IV. FİNANSAL FAİR PLAY BAŞA BAŞ HESAPLAMASINDA DÖRT**

### **BÜYÜK FUTBOL KULÜBÜ VE BİR AVRUPA KULÜBÜ ÜZERİNDE**

#### **UYGULAMA**

##### **4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Futbol kulüpleri, elinde bulundurdukları varlıklar ve kaynak yapılarıyla diğer işletmelerden farklıdırlar. Bundan dolayı, elde etmiş oldukları gelirler ve yapmış oldukları giderler farklı olmaktadır.

Finansal Fair Play’de, kulüplere yönelik olarak, sistemin sağlıklı ve düzgün işlenmesine katkı sağlayan, gelir-gider dengesini düzenleyen birçok detaylı düzenleme bulunmaktadır. Bu düzenlemeler sayesinde, finansal yönden rekabet edebilir ortamın sağlanması ve sportif performansın ölçülmesiyle kulüplerin değerinin artması sağlanmış olacaktır. Kulüplerin sahip olduğu teknik ve mali üstünlük, futboldaki tüm paydaşlara katma değeri sağlamanın yanında, futbolun finansal yönden başarılı, sağlıklı ve sürdürülebilir performansını yükselten en önemli faktörler arasındadır.

UEFA Finansal Fair Play Komitesi, kulüplerin gelir kalemleri ile gider kalemlerinin dengesinin sağlanması durumunu getirmektedir. Bu iki kalem ya eşit ya da giderlerin gelirlerden az olması istenmektedir. Gelir gider dengesi kuramamış olan kulüplerde, gider tutarı fazla ise bilançoda zarar hesabı meydana geleceği için, bu zararı giderebilmek adına kulüplerin gelir elde etmelerini sağlayacak faaliyetlere yönelmeleri bir zorunluluk olarak belirtilmiştir. FFP kurallarının meydana geldiği ana etkene bakıldığında, en önemli hedefin bu kural olduğu söylenebilmektedir. Başa baş hesaplamasında, giderlerin gelirlerden düşük olması durumunda kulüp kârda (baş baş fazlası), giderlerin gelirlerden yüksek olması durumunda ise zararda (baş baş açığı) olduğu anlaşılmaktadır.

Futbol kulüpleri ilgili dönemde zarar açıklamışlar ise ve bu zarar kabul edilebilir zarar tutarını aşmış ise, bir sonraki yılda bu zarar tutarının azalıp azalmadığı incelenmektedir. Eğer zararda bir azalış olmuyorsa ya da öz kaynak açığı giderilmemişse, kulüp FFP testini geçemeyecek ve UEFA lisansını alamayacaktır. Zarar bir önceki yıla

göre azalma gösteriyorsa o zaman UEFA, futbol kulübünü turnuvalardan men etmemektedir.

## **4.2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma söz konusu analiz örnekleri üzerinde, UEFA'nın Finansal Fair Play Kurallarının içerisinde en önemli kural olan 'başa baş kuralı' testi uygulanmıştır. Halka açık 4 büyük futbol kulübünün ve bir Avrupa Kulübünün başa baş sonucu hesaplanmıştır. Hesaplamadaki veriler ise Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'dan ve kulüplerin web sitelerinden alınmıştır. Beşiktaş Futbol A.Ş., Fenerbahçe Futbol A.Ş., Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları ve Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2012-2013-2014-2015-2016-2017, Real Madrid'in ise 2014-2015-2016-2017 yıllarına ait bağımsız denetim raporları incelenmiştir. Tutarlara, kulüplerin bağımsız denetim raporundaki dipnotlar kısmından ulaşılmış ve yılların ayrı ayrı başa başı hesaplanmıştır. Bu yıllar bazında gelir ve giderler tespit edilerek UEFA başa baş kuralı çerçevesinde beklenen mali dengenin oluşturulup oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Ele alınan gelir kalemleri; gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, yayın hakları gelirleri, ticari faaliyet gelirleri, diğer faaliyet gelirleri, futbolcu lisans gelirleri, finansman gelirleri gibi gelirlerden oluşmaktadır. Ele alınan gider kalemleri ise, personel giderleri, diğer faaliyet giderleri, lisans giderleri ve amortismanlar, finansman giderleri, diğer giderleri gibi gider kalemleri yer almaktadır.

Gelir ve gider kalemleri yıllar itibariyle tabloda gösterilerek gelir ve giderlerin genel toplamları hesaplanmıştır. Daha sonra ilk inceleme sezonunda (2011/12, 2012/13) son inceleme sezonuna (2014/15, 2015/16 ve 2016/17) kadar başa baş tabloları oluşturulmuş ve 4 büyük takımın ayrı ayrı başa baş sonucu hesaplanmıştır. Hesaplarda kullanılan Euro (€) kuru ise, Avrupa Merkez Bankasının internet sitesinde yayınlamış olduğu Türkiye'deki kur dikkate alınmıştır. Her yılın aralık ayı sonu kurları ele alınmıştır.

## **4.3. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu**

Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin verileri Kamuyu Aydınlatma Platformundan alınmıştır. Hesapların daha ayrıntılı incelenmesi için dipnotlara bakılmıştır. 2013-2017 yıllarını kapsayan 5 yıl incelenmiştir. Başa baş kuralına göre 2013 yılının

hesaplanması için bir önceki yıl olan 2012 (T-1) yılının verileri de ele alınmıştır. Beşiktaş'ın gelir ve gider tablosundan alınan veriler Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9: Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Gelirler (TL)</b>						
Gişe Gelirleri	31.764.814	28.165.866	16.944.804	45.753.164	87.562.440	215.434.477
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	26.463.547	24.888.815	19.632.317	35.731.011	54.339.936	64.242.533
Yayın Hakkı Gelirleri	67.536.463	54.225.929	60.828.637	76.457.577	98.589.897	108.789.280
Ticari Faaliyet Gelirleri	22.081.449	38.407.372	39.872.306	64.463.896	89.692.023	142.704.822
Diğer Faaliyet Gelirleri	22.328.097	32.420.942	15.910.443	12.082.903	21.675.299	32.158.372
Futbolcu Lisans Gelirleri	3.323.259	1.175.590	4.481.808	2.136.188	81.929.281	49.042.741
Finans Gelirleri	11.204.183	4.297.535	7.362.700	4.342.300	13.080.190	37.639.053
( Satış İadeleri / İndirimler )	(945.613)	(1.492.094)	(3.054.025)	(4.807.712)	(6.748.132)	8.359.812
<b>GELİRLER TOPLAMI</b>	<b>183.756.199</b>	<b>182.089.975</b>	<b>161.978.990</b>	<b>236.159.327</b>	<b>440.120.934</b>	<b>641.651.466</b>
<b>Giderler</b>						
Personel Giderleri	146.364.570	97.171.479	139.025.961	164.929.211	205.094.154	270.613.159
Diğer Faaliyet Giderleri	72.629.761	40.512.430	53.901.897	59.683.573	62.956.010	67.457.697
Lisans Giderleri ve Amortismanlar	24.830.107	35.341.404.	28.380.575	25.768.831	34.834.723	45.219.230
Finansman Gideri, Temettüleri	51.589.066	24.989.466	38.112.057	66.767.316	95.154.825	124.069.353
Diğer Giderler	7.993.437	17.446.950	25.599.007	25.971.200	29.424.321	32.898.086
(Altyapı Giderleri)	(1.256.475)	(3.548.534)	(2.415.370)	(952.295)	(1.391.070)	(89.915.206)
<b>GİDERLER TOPLAMI</b>	<b>302.150.466</b>	<b>211.913.195</b>	<b>282.604.127</b>	<b>342.167.836</b>	<b>426.072.963</b>	<b>450.342.319</b>

**Kaynak:** <https://www.kap.org.tr/tr/>

UEFA Finanssal Fair Play kriterleri çerçevesinde incelenmiş olan ilk iki sezon (2012-2013) gelirleri toplamında çok önemli bir azalmaya veya artmaya rastlanmamıştır. 2014 yılına gelindiğinde gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, diğer faaliyet gelirleri hesaplarında önemli derecede düşüşler görülmektedir. 2013 yılında toplanan gelir bir önceki yıla göre 20 milyonun üzerinde bir azalma sonucu 161 milyon düzeyine inmiştir.

Bu sezonda 3 Temmuz 2011 de Őike soruŐturması ile karŐılaŐılmıŐtır. UEFA Disiplin Kurulu Beşiktaş kulübünü Avrupa kupalarından 1 yıl men edilmesi kararsını almıştır. İki yıl UEFA organizasyonlarından mahrum kalınması, finansal zorlukları da beraberinde getirmiştir (Aktaş ve Mutlu, 2016).

2015 yılına batlığımızda gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, yayın hakkı gelirleri, ticari faaliyet gelirleri kalemlerinde hızlı bir artış yaşanmıştır. Özellikle en fazla gişe gelirlerinde iyi bir artış yakalamıŐ 45,7 milyon düzeyine taŐımıŐlardır. Söz konusu dönemde toplam 236,1 milyon gelire ulaşmıştır. Dolayısıyla önceki yıllara göre geliri artmış ve kulübün finansal başarısının arttığı söylenebilir. Yine bunu takip eden 2016 ve 2017 yıllarında da hesaplarda artış olmuŐ ve 2017 gelir toplamı 641,6 milyon düzeyine ulaşmıştır.

Giderler açısından bakıldığında ise, ilk inceleme sezonunda personel giderleri kalemi toplam giderlerin yüzde 48'ini oluşturması göze çarpmaktadır. Daha sonrasında diğer faaliyet giderleri 72,6 milyon ve finansman giderleri 51,5 milyon tutarında gelmektedir. Toplam gider ise 302 milyon gibi yüksek bir tutar hesapta yer almaktadır. 2013 yılında ise yukarıda bahsedilen kalemlerde azalma meydana gelmiş ve gider toplamı bir önceki yıla göre düşmüştür. 2014 yılında ise, söz konusu hesaplarda artış meydana gelmiş ve gider toplamı da artarak 282,6 milyon olarak hesaplanmıştır. 2015 sezonunda da bir önceki yıla göre kalemlerde yine artış devam etmiştir. 2016 ve 2017 yılında da giderlerde artış yaşanmıştır. Bunlara ek olarak satış malzeme masrafları, lisans giderleri ve amortismanlarda da artış görüŐmektedir. Toplam giderlerde en yüksek rakam 2017 yılında 450,3 milyondur.

UEFA 2011 yılından bu yana takibe almış olduğu gelir ve gider denkliği kapsamında Beşiktaş Futbol A.Ő. için 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017 inceleme sezonlarına ait başa baş hesapları oluşturulmuştur. Bu hesaplamalar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 10. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2013 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>İlk İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO (€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	183.756.199	78.194.127
2013 Sezonu Gelirler	182.089.975	61.516.883
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>365.846.174</b>	<b>139.711.010</b>
2012 Sezonu Giderler	302.150.466	128.574.666
2013 Sezonu Giderler	211.913.195	71.592.295
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-514.063.661</b>	<b>-200.166.961</b>
Baş Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-148.217.487	-60.455.951
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-15.455.951

Beşiktaş 2012 yılında 78,1 milyon Euro gelir, buna karşılık olarak 128,5 milyon Euro gider olması sonucunda 50,3 milyon € seviyesinde negatif bir fark ilk yılda görülmüştür. 2013 yılında ise 61,5 milyon € gelir, 71,5 milyon € gider mevcuttur. Her ne kadar Beşiktaş ikinci yıl giderlerini 53,9 milyon Euro kısıtlamış olsa bile, kural gereği iki sezon toplamı hesaplanan gelir ve giderler 60.455.951 Euro zarar ettiğini ortaya koymuştur. UEFA tarafından inceleme yılında kabul edilebilecek zarar düzeyi 45 milyon Euro düşürüldükten sonra 15.455.951 Euro zarar aşım tutarı görülmüştür. Başa baş tutarı kabul edilebilir zararı aşmıştır. Bir sonraki yılda bu zararın azalıp azalmadığına bakılmaktadır. Eğer bir sonraki yılda zararda bir azalış yoksa veya özkaynak açığı giderilmemişse kulüp FFP testini geçemeyecek ve UEFA lisansını alamayacaktır.



**Tablo 11. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2014 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>İkinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13+2013/14 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	183.756.199	78.194.127
2013 Sezonu Gelirler	182.089.975	61.516.883
2014 Sezonu Gelirler	161.978.990	57.236.392
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>527.825.164</b>	<b>196.947.402</b>
2012 Sezonu Giderler	302.150.466	128.574.666
2013 Sezonu Giderler	211.913.195	71.592.295
2014 Sezonu Giderler	282.604.127	99.860.115
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-796.667.788</b>	<b>-300.027.076</b>
Başa Baş Sonucu	-268.842.624	-103.079.674
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		-58.079.674
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Yukarıdaki veriler incelendiğinde 3 yılın gelir toplamı 196.947.402 Euro olmuştur. Yine üç yılın kümülatif gider toplamı da 300.027.076 Euro seviyesine çıkmıştır. Gelişmelerin bu yönde olmasıyla zararda da önemli bir artış gözlenmiş ve başa baş rakamı -103.079.674 Euro olarak hesaplanmıştır. Kabul edilebilir zarar düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı bir önceki yıla göre artmış ve 58.079.674 Euro olarak tespit edilmiştir. Bu yılda Beşiktaş FFP testini geçemediğini söyleyebiliriz.

**Tablo 12. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2015 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Üçüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2012/13+2013/14+2014/15 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2013 Sezonu Gelirler	182.089.975	61.516.883
2014 Sezonu Gelirler	161.978.990	57.236.392
2015 Sezonu Gelirler	236.159.327	74.498.210
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>580.228.292</b>	<b>193.251.485</b>
2013 Sezonu Giderler	211.913.195	71.592.295
2014 Sezonu Giderler	282.604.127	99.860.115
2015 Sezonu Giderler	342.167.836	107.939.380
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-826.685.158</b>	<b>-279.391.790</b>
Baş Baş Sonucu	-256.456.866	-86.140.305
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		-56.140.305
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

2015 yılının verileri incelendiğinde, finansal tablolarından elde edilen 74.498.2010 Euro gelire toplam gelir rakamı 193.251.485 Euro'ya ulaşmıştır. Toplam giderler de 279.391.790 Euro dur. Başa baş rakamı 86.140.305 Euro zarar meydana gelirken, UEFA kabul edilebilir zarar düzeyi ilk iki inceleme sezonuna göre 15 milyon Euro daha aşağı çekilmiştir. Sonuç olarak Beşiktaş Futbol A.Ş. 56.140.305 Euro zarar aşım tutarı gerçekleştirmiştir. Fakat zararın bir önceki inceleme sezonuna göre azalmış olması, kulübe UEFA tarafından verilecek direk ceza ihtimalini azaltabilecektir. Ayrıca futbol kulüp ile UEFA arasında yapılandırma anlaşmasına gidilmesi ihtimalini de yükseltecektir.

**Tablo 13. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin 2016 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Dördüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2013/14+2014/15+2015/16 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2014 Sezonu Gelirler	161.978.990	57.236.392
2015 Sezonu Gelirler	236.159.327	74.498.210
2016 Sezonu Gelirler	440.120.934	118.951.603
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>838.259.251</b>	<b>250.686.205</b>
2014 Sezonu Giderler	282.604.127	99.860.115
2015 Sezonu Giderler	342.167.836	107.939.380
2016 Sezonu Giderler	426.072.963	115.154.854
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.051.144.926</b>	<b>-323.954.349</b>
Başa Baş Sonucu	-212.885.675	-72.268.144
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		-42.268.144
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Önceki ilk iki yılın verilerine ilaveten 2016 sezonu gelirleri 118.951.603 €, giderleri ise 115.154.854 € dur. Gelir ve giderlerinde artış meydana gelmiştir. Gelirler toplamı 250.686.205 Euro, giderler toplamı da 322.954.349 Euro dur. Gelirlerden giderler toplamı çıkarılarak başa baş sonucu 72.268.144 Euro zarar meydana gelmiştir. UEFA kabul edilebilir zarar düzeyi olan 30 milyon Euro düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı 42.268.144 Euro olmuştur. İstenen, zarar aşım tutarının gerçekleşmemesidir. Fakat bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında azalma meydana gelmiş ve direk ceza ihmalini azaltmaya ve yapılandırma anlaşmasına gidilebileceği sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 14. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin 2017 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Beşinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2014/15+2015/16+2016/17 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2015 Sezonu Gelirler	236.159.327	74.498.210
2016 Sezonu Gelirler	440.120.934	118.951.603
2017 Sezonu Gelirler	641.651.466	141.332.922
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>1.317.931.727</b>	<b>334.782.735</b>
2015 Sezonu Giderler	642.167.836	107.939.380
2016 Sezonu Giderler	426.072.963	115.154.854
2017 Sezonu Giderler	450.342.319	99.194.343
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.218.583.118</b>	<b>-322.288.577</b>
Baş Baş Sonucu	99.348.609	12.494.158
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		–
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Son inceleme yılı olan 2017’ye baktığımızda ise olumlu bir tablo ile karşı karşıya kalmaktayız. İlgili döneme ait gelir toplamı diğer yıllara göre oldukça yüksek bir artış gösterirken, gider toplamlarında da azalma meydana gelmiştir. Gelir gider farkından bulunan başa baş tutarı 12.494.158 Euro kâr oluşmuştur. Burada kabul edilebilir zarar düzeyini aşmadığı için düşülmesine gerek kalmamıştır. Böylece zarar aşım tutarı da oluşmamaktadır. Beşiktaş Futbol A.Ş. bu yıl, Finansal Fair Play testini geçmiş gözükmektedir.

#### **4.4. Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu**

Fenerbahçe Futbol A.Ş.’nin verileri Kamuyu Aydınlatma Platformundan alınmıştır. Hesapların daha ayrıntılı incelenmesi için dipnotlara bakılmıştır. 2013-2017 yıllarını

kapsayan 5 yıl incelenmiştir. Başa başın kuralına göre 2013 yılının hesaplanması için bir önceki yıl olan 2012 (T-1) yılının verileri de ele alınmıştır. Fenerbahçe'nin gelir ve gider tablosunda alınan veriler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 15. Fenerbahçe Futbol A.Ş. İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Gelirler (TL)</b>						
Gişe Gelirleri	62.462.298	69.463.511	76.050.418	65.872.187	94.265.124	67.985.552
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	28.226.336	42.281.446	49.891.284	40.047.698	70.048.028	78.294.582
Yayın Hakkı Gelirleri	72.179.440	68.154.900	77.893.803	94.374.645	109.954.522	110.392.449
Ticari Faaliyet Gelirleri	22.360.848	20.586.935	86.310.965	96.376.508	143.039.058	120.688.597
Diğer Faaliyet Gelirleri	388.973	8.459.900	26.447.414	19.479.362	52.248.115	60.406.817
Futbolcu Lisans Gelirleri	69.464.933	45.603.054	9.700.041	12.899.652	124.374.152	82.199.128
Finans Gelirleri	12.982.672	28.360.924	19.522.469	414.918	18.203.794	71.209.419
<b>GELİRLER TOPLAMI</b>	<b>268.065.500</b>	<b>282.910.670</b>	<b>345.816.394</b>	<b>329.464.970</b>	<b>612.132.793</b>	<b>591.176.544</b>
<b>Giderler</b>						
Personel Giderleri	116.315.721	163.941.726	211.494.770	214.431.922	297.191.965	310.105.798
Diğer Faaliyet Giderleri	1.742.988	3.964.359	44.568.095	33.840.332	63.892.043	64.518.090
Lisans Giderleri ve Amortisman	35.468.482	49.017.043	59.873.393	55.431.381	76.650.924	53.047.597
Finansman Gideri	12.137.145	31.326.583	52.239.246	101.195.520	94.064.168	147.521.030
Diğer Giderler	67.409.730	40.698.393	83.206.151	90.274.458	138.617.895	130.244.441
(Altyapı Giderleri)	(23.293.364)	(2.196.252)	(12.682.050)	(14.883.214)	(23.570.963)	(23.537.895)
<b>GİDERLER TOPLAMI</b>	<b>209.780.702</b>	<b>286.751.852</b>	<b>438.699.605</b>	<b>480.290.399</b>	<b>646.846.032</b>	<b>681.899.061</b>

**Kaynak:** <https://www.kap.org.tr/>

Fenerbahçe'nin yukarıda oluşturulan gelir ve gider tablosunu incelediğimizde 2012, 2013 ve 2014 gelirlerinde artış meydana gelmiştir. Bu artış 2015 de gerilemiş fakat 2016 yılında hızla artmıştır. En çok artış, 2016 yılında toplam gelir bir önceki yıla göre 280 milyonun üzerinde artış sonucu 612 milyon düzeyine çıkmıştır. Gelir kalemlerini ele aldığımızda ilk üç yılda en fazla artış gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri ve diğer faaliyet gelirlerinde yaşanmıştır.

2015 yılında yayın hakkı gelirleri, ticari faaliyet gelirleri, futbolcu lisans gelirleri hariç geri kalan gelir kalemlerinde düşüşler meydana gelmiştir. 2016 ve 2017 yıllarında ise gişe gelirleri 94,2 milyon dan 67,9 milyona düşmüştür. Toplam gelir ise 612,1 milyon dan 591,1 milyona gerilemiştir. 2015 Kasım da yapılan açıklamalarda ise UEFA Fenerbahçe'yi incelemeye aldığını duyurmuştur.

Fenerbahçe'nin gider kalemlerine baktığımızda, 2012 yılında toplam gelirler içerisinde en çok personel gideri yer almaktadır. Personel gideri kalemi toplam giderlerin yüzde 55'ini oluşturmaktadır. Diğer yıllarda ise personel gideri yine toplam giderin içerisinde artarak en çok yüzdeye sahiptir. Diğer kalemlere baktığımızda ise finansman gideri kaleminde artış görülmektedir. Toplam giderlerde ise her yıl artış vardır. En çok gider ise 2017 yılında 681,8 milyondur.

UEFA 2011 yılından takibe almış olduğu gelir ve gider denkleği kapsamında Fenerbahçe Futbol A.Ş. için 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016 ve 2016/2017 inceleme sezonlarına ait başa baş hesaplamaları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 16. Fenerbahçe Futbol A.Ş.' nin 2013 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>İlk İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO (€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	268.065.500	114.070.425
2013 Sezonu Gelirler	282.910.670	95.577.929
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>550.976.170</b>	<b>209.648.354</b>
2012 Sezonu Giderler	209.780.702	89.268.383
2013 Sezonu Giderler	286.751.852	96.875.625
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-496.532.554</b>	<b>-186.144.008</b>
Başa Baş Sonucu	54.443.616	23.504.346
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		–
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Fenerbahçe 2012 yılında 114 milyon Euro gelir, 89,2 milyon Euro gider olması durumunda 24,8 milyon Euro luk pozitif bir fark ortaya çıkmıştır. Bir sonraki 2013 yılında ise 95,5 milyon Euro gelir, 96,8 milyon Euro gider mevcuttur. Bu yılda gider gelirden fazla olmasına rağmen kural gereği iki sezon toplamı hesaplanan başa baş 23.504.346 Euro dur. Başa baş sonucunun pozitif çıkmasından dolayı kabul edilebilir zarar düzeyi düşürülmemiş ve zarar aşım tutarı oluşmamıştır. Fenerbahçe'nin 2013 yılı başa baş tablosu oldukça iyi durumdadır.

**Tablo 17. Fenerbahçe Futbol A.Ş' nin 2014 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>İkinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13+2013/14 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	268.065.500	114.070.425
2013 Sezonu Gelirler	282.910.670	95.577.929
2014 Sezonu Gelirler	345.816.394	122.196.605
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>896.792.564</b>	<b>331.844.959</b>
2012 Sezonu Giderler	209.780.702	89.268.383
2013 Sezonu Giderler	286.751.852	96.875.625
2014 Sezonu Giderler	438.699.605	155.017.528
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-935.232.159</b>	<b>-341.161.536</b>
Baş Baş Sonucu	-38.439.595	-9.316.577
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		–
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Fenerbahçe 2014 sezonu başa baş verileri incelendiğinde 3 yılın gelir toplamı 331.844.959 Euro dur. Gider toplamı ise 341.161.536 Euro seviyesine çıkmıştır. Gelirin giderden düşük olması sonucu başa başı -9.316.577 Euro dur. Başa baş tutarı negatif olmasına rağmen kabul edilebilir zarar düzeyini aşmadığı için zarar aşım tutarı oluşmamıştır. Bir önceki yıla göre başa başı negatif eğimli bir tutar olmasına rağmen zarar

aşım tutarının oluşmamasıyla olumlu bir tablo karşımıza çıkmıştır. Fenerbahçe'nin bu yılda da başa baş testini geçtiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 18. Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin 2015 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Üçüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2012/13+2013/14+2014/15 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2013 Sezonu Gelirler	282.910.670	95.577.929
2014 Sezonu Gelirler	345.816.394	122.196.605
2015 Sezonu Gelirler	329.464.970	103.932.167
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>958.192.034</b>	<b>321.706.701</b>
2013 Sezonu Giderler	286.751.852	96.875.625
2014 Sezonu Giderler	438.699.605	155.017.528
2015 Sezonu Giderler	480.290.399	151.511.166
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.205.741.856</b>	<b>-403.404.319</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-247.549.822	-81.697.618
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-51.697.618

Yukarıdaki 2015 verilerine baktığımızda, önceki iki yılın (2013,2014) verilerine ilaveten 2015 sezonunun gelirleri 103.932.167 Euro, giderleri 151.511.166 Euro dur. Toplam gelir 321.706.701 Euro, toplam gider 403.404.319 Euro olarak karşımıza çıkmaktadır. Başa baş rakamında 81.697.618 € zarar meydana gelmiştir. UEFA kabul edilebilir zarar düzeyi ilk iki inceleme sezonuna göre 15 milyon Euro daha azdır. Sonuç olarak Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin 2015 yılında zarar aşım tutarı 51.697.618 € olarak bulunmuştur.



**Tablo 19. Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2016 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>Dördüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2013/14+2014/15+2015/16 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2014 Sezonu Gelirler	345.816.394	122.196.605
2015 Sezonu Gelirler	329.464.970	103.932.167
2016 Sezonu Gelirler	612.132.793	165.441.295
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>1.287.414.157</b>	<b>391.570.067</b>
2014 Sezonu Giderler	438.699.605	155.017.528
2015 Sezonu Giderler	480.290.399	151.511.166
2016 Sezonu Giderler	646.846.032	174.823.251
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.565.836.036</b>	<b>-481.351.945</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-278.421.879	-89.781.878
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Başı Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-59.781.878

2016 sezonu gelirleri giderlerinden azdır. Gelirler 391.370.067 Euro, giderleri 481.351.945 Euro dur. Hesaplamalar sonucunda 89.781.878 Euro tutarında zarar ile karşılaşmıştır. 30.000.000 Euro düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı 59.781.878 dir. Fenerbahçe açısından ceza alma ihtimalini ortaya çıkarabilmektedir. Bunun için bir sonraki yılda başa baş tablosunun daha iyi olması beklenmektedir.

**Tablo 20. Fenerbahçe Futbol A.Ş'nin 2017 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>Beşinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2014/15+2015/16+2016/17 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2015 Sezonu Gelirler	329.464.970	103.932.167

2016 Sezonu Gelirler	612.132.793	165.441.295
2017 Sezonu Gelirler	591.176.544	130.215.097
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>1.532.774.307</b>	<b>399.588.559</b>
2015 Sezonu Giderler	480.290.399	151.511.166
2016 Sezonu Giderler	646.846.032	174.823.251
2017 Sezonu Giderler	681.899.061	150.198.031
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.809.035.492</b>	<b>-476.532.448</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-276.261.185	-76.943.889
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-46.943.889

Yukarıdaki hesaplanan tutarlara baktığımızda 2017 yılına ait gelir toplamı diğer yıllara göre oldukça yüksektir. Gider toplamı da bir önceki yıla göre azalış göstermiştir. Gelir gider farkından bulunan başa baş tutarı 76.943.889 Euro zarar görülmektedir. Burada zarar aşım tutarı ortaya çıkmasına rağmen bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında 59.781.878 € dan 46.943.889 € ya düşmüştür. Başa baş testini geçemese bile zarar aşım tutarı bir önceki yıldan düşük görüldüğü için ceza ihmalini azaltmaya ve yapılandırma anlaşmasına gidebileceği sonucuna varılmaktadır.

#### **4.5. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu**

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın verileri Kamuyu Aydınlatma Platformundan alınmıştır. Hesapların daha ayrıntılı incelenmesi için dipnotlara bakılmıştır. 2013-2017 yıllarını kapsayan 5 yıl incelenmiştir. Başa başın kuralına göre 2013 yılının hesaplanması için bir önceki yıl olan 2012 (T-1) yılının verileri de ele alınmıştır. Galatasaray'ın gelir ve gider tablosunda alınan veriler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 21. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Gelirler (TL)</b>						
Gişe Gelirleri	23.596.923	28.661.798	29.858.396	54.434.712	92.493.457	63.537.055
UEFA Şampiyonlar Ligi Gelirleri	–	57.654.614	57.904.573	52.336.351	107.812.374	8.223.959
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	54.326.186	59.816.032	61.672.279	101.648.001	109.837.878	112.640.630
Yayın Hakkı Gelirleri	77.163.831	72.463.778	76.845.435	100.886.827	98.055.776	101.600.873
Ticari Faaliyet Gelirleri	59.416.659	108.258.259	42.438.619	–	88.889.783	61.250.214
Diğer Faaliyet Gelirleri	58.205.981	14.624.979	6.419.967	5.227.362	8.993.083	8.960.325
Futbolcu Lisans Gelirleri	5.587.170	5.230.682	6.293.815	5.687.684	11.763.952	–
Finans Gelirleri	1.329.055	2.073.292	6.517.801	7.314.567	9.524.674	301.396
( Satış İadeleri / İndirimler )	(3.233.424)	(5.785.852)	–	–	–	–
<b>GELİRLER TOPLAMI</b>	<b>276.392.381</b>	<b>342.997.582</b>	<b>287.950.885</b>	<b>327.535.504</b>	<b>527.370.977</b>	<b>356.514.452</b>
<b>Giderler</b>						
Personel Giderleri	157.220.261	219.843.806	273.572.761	262.323.501	262.186.666	257.026.454
Diğer Faaliyet Giderleri	22.112.381	25.554.518	38.451.543	37.978.568	49.344.039	64.877.372
Lisans Giderleri ve Amortisman	29.601.595	44.172.436	57.317.645	76.690.895	61.543.202	65.408.368
Finansman Gideri	45.045.253	52.889.601	65.492.465	76.115.952	111.325.446	134.960.473
Diğer Giderler	42.911.167	49.656.355	54.085.376	65.692.929	86.574.872	85.141.581
<b>GİDERLER TOPLAMI</b>	<b>296.890.657</b>	<b>392.116.716</b>	<b>488.919.790</b>	<b>518.801.845</b>	<b>570.974.225</b>	<b>607.414.248</b>

**Kaynak:** <https://www.kap.org.tr/tr/>

Yukarıdaki Tablo 21 de Galatasaray’ın 2012-2017 yıllarındaki gelir kalemlerinde dalgalanmalar meydana gelmiştir. 2012 yılında toplam gelirlerin büyük bir kısmını yayın hakkı gelirleri oluşturmaktadır. Daha sonra ise ticari faaliyet gelirleri, diğer faaliyet gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri ve gişe gelirleri takip etmektedir. 2013 yılında ise en çok artış ticari faaliyet gelirlerinde görülmektedir. Toplam geliri ise 276 milyondan 342 milyona çıkmıştır. 2013 yılındaki ticari faaliyet gelirleri bir anda 2014 yılında düşüş göstererek toplam gelirlerin düşmesinde etkili olmuştur.

2015 yılında toplam gelirleri 327 milyona çıkmıştır. En çok etki eden gelir kalemi ise gişe gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, yayın hakkı gelirleri olmuştur. Kasım 2015 tarihinde Galatasaray FFP kuralları çerçevesinde ‘Kabul Edilebilir Zarar Tutarı’ kuralına takılmıştır. Toplam gelirler en yüksek 2016 yılında meydana geldiği görülmektedir. 2017 yılında hızlı bir düşüş olmasına etki eden kalem UEFA şampiyonlar ligi gelirleri ve gişe gelirleridir. 2016 yılında Galatasaray’ın gelirlerinde artış olmasına rağmen bütçesini denkleştirememesinden dolayı Mart 2016 da men cezası verilmiştir.

Toplam giderlerine baktığımızda ise devamlı bir artış görülmektedir. En çok gider 2017 yılında hesaplanmıştır. Genel olarak gider kalemlerine baktığımızda devamlı artış gösteren hesap diğer faaliyet giderleri, lisans giderleri ve amortismanlar, finansman giderleridir. Toplam giderlerinin yarısından çoğunu personel giderleri oluşturmaktadır.

**Tablo 22. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları’nın 2013 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>İlk İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO (€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	276.392.381	117.613.779
2013 Sezonu Gelirler	342.997.582	115.877.561
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>619.389.963</b>	<b>233.491.340</b>
2012 Sezonu Giderler	296.890.657	126.336.449
2013 Sezonu Giderler	392.116.716	132.471.863
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-689.007.373</b>	<b>-258.808.312</b>
Başa Baş Sonucu	-69.617.410	-25.316.972
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		–
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Yukarıdaki hesaplanan verileri incelediğimizde 2012 sezonu geliri 117,6 milyon Euro, gider ise 126,3 milyon Euro dur. 8,7 milyon Euro negatif fark, 2013 sezonunda ise

16,6 milyon Euro negatif fark görülmektedir. Oluşan başa baş sonucu -25.316.972 € dur. Negatif olmasına rağmen kabul edilebilir zarar düzeyini aşmadığı için zarar aşım tutarı meydana gelmemiştir. Galatasaray 2013 sezonunu başa baş kuralına uygun bir şekilde kapatmıştır.

**Tablo 23. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2014 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>İkinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13+2013/14 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	276.392.381	117.613.779
2013 Sezonu Gelirler	342.997.582	115.877.561
2014 Sezonu Gelirler	287.950.885	101.749.429
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>907.340.848</b>	<b>335.240.769</b>
2012 Sezonu Giderler	296.890.657	126.336.449
2013 Sezonu Giderler	392.116.716	132.471.863
2014 Sezonu Giderler	488.919.790	172.763.176
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.177.927.163</b>	<b>-431.571.488</b>
Başa Baş Sonucu	-270.586.315	-96.330.719
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		-51.330.719
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

3 yılın gelir toplamı 335.240.429 Euro, gider toplamı da 431.571.488 Euro dur. Zararda önemli bir artış gözlemlenmiş ve başa baş sonucu -96.330.719 Euro olarak hesaplanmıştır. Kabul edilebilir zarar da düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı oluşmuştur. Bir sonraki yıl bu tutarın düşmesi beklenmektedir.

**Tablo 24. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2015 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Üçüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2012/13+2013/14+2014/15 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2013 Sezonu Gelirler	342.997.582	115.877.561
2014 Sezonu Gelirler	287.950.885	101.749.429
2015 Sezonu Gelirler	327.535.504	103.323.502
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>958.483.971</b>	<b>320.950.492</b>
2013 Sezonu Giderler	392.116.716	132.471.863
2014 Sezonu Giderler	488.919.790	172.763.176
2015 Sezonu Giderler	518.801.845	163.659.888
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.399.838.351</b>	<b>-468.894.927</b>
Başa Baş Sonucu	-441.354.380	-147.944.435
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		-117.944.435
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Galatasaray'ın 2015 sezonu başa başı incelendiğinde 2013, 2014, 2015 sezonu gelirleri toplamı 320.950.492 €, giderleri 468.894.927 € dur. Bir önceki hesaplanan gelir toplamında azalış, gider toplamında artış meydana gelmiştir. Gelir gider farkından oluşan başa baş sonucu ise oldukça fazladır. Kabul edilebilir zarar tutarı düşürüldükten sonra hesaplanan zarar aşım tutarı 117.944.435 € dur. Galatasaray bir önceki hesaplanan zarar aşım tutarından fazladır. Bu yılda Galatasaray FFP kuralları çerçevesinde kabul edilebilir zarar tutarına takılmıştır.

**Tablo 25. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2016 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Dördüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2013/14+2014/15+2015/16 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2014 Sezonu Gelirler	287.950.885	101.749.429
2015 Sezonu Gelirler	327.535.504	103.323.502
2016 Sezonu Gelirler	527.370.977	142.532.696
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>1.142.857.366</b>	<b>347.605.627</b>
2014 Sezonu Giderler	488.919.790	172.763.176
2015 Sezonu Giderler	518.801.845	163.659.888
2016 Sezonu Giderler	570.974.225	154.317.358
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.578.695.860</b>	<b>-490.740.422</b>
Baş Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-435.838.494	-143.134.795
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-113.134.795

2016 sezonu başa baş hesaplamasında ise, gelir ve gider toplamlarında artış yaşanmıştır. Başa baş sonucu -143.134.795 € tutarındadır. Bir önceki yıla göre çok fazla bir azalış meydana gelmemiş ve 30.000.000 € kabul edilebilir zarar düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı 113.134.795 € olarak hesaplanmıştır. Bir önceki yıla göre az bir düşüş göstermiştir. Yine FFP kriterlerine takılmıştır. Mart 2016 da men cezası verilmiştir.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> <http://www.erdem-erdem.av.tr/yayinlar/hukuk-postasi/uefa-finansal-fair-play-duzenlemeleri>

**Tablo 26. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2017 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Beşinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2014/15+2015/16+2016/17 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2015 Sezonu Gelirler	327.535.504	103.323.502
2016 Sezonu Gelirler	527.370.977	142.532.696
2017 Sezonu Gelirler	356.514.452	78.527.412
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>1.211.420.933</b>	<b>324.383.610</b>
2015 Sezonu Giderler	518.801.845	163.659.888
2016 Sezonu Giderler	570.974.225	154.317.358
2017 Sezonu Giderler	607.414.248	133.791.684
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-1.697.190.318</b>	<b>-451.768.930</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-485.769.385	-127.385.320
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-97.385.620

Yukarıdaki 2017 sezonu verilerine baktığımızda, 2017 sezonu gelir ve gider tutarları bir önceki yıllara göre azalmıştır. Bu da toplam gelir ve gider tutarını etkilemiştir. Gelir gider farkından elde edilen başa baş sonucu -127.385.320 Euro'ya düşmüştür. Zarar aşım tutarı ise 97.385.320 € dur. Kabul edilebilir zarar düzeyini aşmıştır fakat bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında zarar aşım tutarı azalmıştır.

#### **4.6. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. Başa Baş Kurul Hesaplama Tablosu**

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin verileri Kamuyu Aydınlatma Platformundan alınmıştır. Hesapların daha ayrıntılı incelenmesi için



dipnotlara bakılmıştır. 2013-2017 yıllarını kapsayan 5 yıl incelenmiştir. Başa başın kuralına göre 2013 yılının hesaplanması için bir önceki yıl olan 2012 (T-1) yılının verileri de ele alınmıştır. Trabzonspor'un gelir ve gider tablosunda alınan veriler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 27: Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Gelirler (TL)</b>						
Gişe Gelirleri	10.874.103	9.646.682	28.767.745	24.406.337	8.713.856	19.917.514
UEFA Şampiyonlar Ligi Gelirleri	57.826.112	-	-	-	-	-
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	13.223.846	12.180.861	16.030.414	7.326.688	12.659.562	19.338.052
Yayın Hakkı Gelirleri	46.781.426	35.585.113	46.954.400	54.944.738	49.655.387	62.386.970
Ticari Faaliyet Gelirleri	6.435.569	8.086.907	9.580.676	12.720.705	11.566.426	54.048.477
Diğer Faaliyet Gelirleri	21.887.309	22.354.694	22.171.662	42.033.729	121.320.996	80.120.345
Futbolcu Lisans Gelirleri	-	-	559.104	1.299.085	8.302.158	2.470.710
Finans Gelirleri	17.487.940	6.901.375	13.814.698	12.838.692	16.646.902	15.664.726
<b>GELİRLER TOPLAMI</b>	<b>174.516.305</b>	<b>94.755.632</b>	<b>137.878.699</b>	<b>155.569.974</b>	<b>228.865.287</b>	<b>253.946.794</b>
<b>Giderler</b>						
Personel Giderleri	95.728.812	89.084.673	101.336.744	144.571.599	149.958.505	144.212.933
Diğer Faaliyet Giderleri	16.738.151	11.183.046	23.008.958	37.067.589	74.586.172	44.334.950
Lisans Giderleri ve Amortisman	23.209.393	23.867.644	23.255.746	38.582.122	55.333.286	50.364.286
Finansman Gideri	14.743.888	15.305.815	21.472.010	18.713.827	37.391.066	90.885.506
Diğer Giderler	18.335.009	16.496.065	19.777.929	20.665.185	21.539.552	42.883.698
<b>GİDERLER TOPLAMI</b>	<b>168.755.253</b>	<b>155.937.243</b>	<b>188.851.387</b>	<b>259.600.322</b>	<b>338.808.581</b>	<b>372.681.373</b>

**Kaynak:** <https://www.kap.org.tr/tr/>

Tablo 27'ye baktığımızda 2012 ve 2013 yıllarını karşılaştırdığımızda toplam gelirden azalma meydana gelmiştir. 2014 yılında ise ciddi bir azalış olmuştur. Genel olarak 2012, 2013, 2014 ve 2015 yıllarındaki en yüksek gelir kalemi yayın hakkı gelirleridir.

2016 yılında ise diğer faaliyet gelirlerinde artış görülmüştür. Bu hesabın toplam gelir içerisindeki oranı ise %53'dür. En yüksek gelir toplamı ise 2017 yılında hesaplanmıştır. Genel olarak baktığımızda gelirler toplamı yıldan yıla artış göstermiştir. Giderlerde yıldan yıla artış görülmüştür. Her yıl artan hesap ise personel giderleridir. Toplam giderlerin yarısından fazlasını personel giderleri oluşturmaktadır.

**Tablo 28. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2013 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>İlk İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO (€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	174.516.305	74.262.257
2013 Sezonu Gelirler	94.755.632	32.012.037
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>269.271.937</b>	<b>106.274.294</b>
2012 Sezonu Giderler	168.755.253	71.810.745
2013 Sezonu Giderler	155.937.243	52.681.501
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-324.692.496</b>	<b>-124.492.246</b>
Baş Baş Sonucu	-55.420.559	-18.217.952
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		–
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

Trabzonspor 2013 sezonu başa baş hesaplamasında ilgili inceleme sezonuna batığımızda 2012 ve 2013 yılındaki toplam gelirleri 106.274.294 €, giderleri 124.492.246 €'dir. Başa baş açığı meydana gelmiştir fakat kural olarak kabul edilebilir zararı geçmediğinden zarar aşım tutarı oluşmamıştır. Bu sezon başa baş testini geçtiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 29. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.’nin 2014 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>İkinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2011/12+2012/13+2013/14 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2012 Sezonu Gelirler	174.516.305	74.262.257
2013 Sezonu Gelirler	94.755.632	32.012.037
2014 Sezonu Gelirler	137.878.699	48.720.388
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>407.150.636</b>	<b>154.994.682</b>
2012 Sezonu Giderler	168.755.253	71.810.745
2013 Sezonu Giderler	155.937.243	52.681.501
2014 Sezonu Giderler	188.851.387	66.731.938
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-513.543.883</b>	<b>-191.224.184</b>
Başa Baş Sonucu	-106.393.247	-36.229.502
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)		
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>45.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı		–
(Baş Başı Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		

İkinci inceleme sezonuna baktığımızda üç yılın toplam geliri artarak 154.994.682 € olmuştur. Gideri ise 191.224.184 € artmıştır. Gelir gider farkından ortaya çıkan başa baş tutarında artış gözlemlenmiştir. Kabul edilebilir zarar düzeyi düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı oluşmamıştır. Bu sezonda da kulübün başa baş testini geçtiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 30. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.’nin 2015 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>Üçüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2012/13+2013/14+2014/15 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2013 Sezonu Gelirler	94.755.632	32.012.037

2014 Sezonu Gelirler	137.878.699	48.720.388
2015 Sezonu Gelirler	155.569.974	49.075.701
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>388.204.305</b>	<b>129.808.126</b>
2013 Sezonu Giderler	155.937.243	52.681.501
2014 Sezonu Giderler	188.851.387	66.731.938
2015 Sezonu Giderler	259.600.322	81.892.846
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-604.388.952</b>	<b>-201.306.285</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-216.184.647	-71.498.159
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-41.498.159

2015 yılı başa baş sonucunda gelir toplamı önceki sezona göre düşüş göstermiş, giderlerinde ise artış meydana gelmiştir. Bu artıştan dolayı başa baş sonucu 71.498.159 € açık vermiştir. Her ne kadar kabul edilebilir zarar düşülse de zarar aşım tutarı oluşmuştur. Bu sezon Trabzonspor'un başa baş testini geçemediği görülmektedir. 2015 Kasım da yapılan açıklamalarda UEFA Trabzonspor'u incelemeye aldığını duyurmuştur. Yine Kasım 2015 yılında Trabzonspor'un transfer harcamaları yıllık bütçesini karşılayamadığından ceza almıştır.

**Tablo 31. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin 2016 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>Dördüncü İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2013/14+2014/15+2015/16 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2014 Sezonu Gelirler	137.878.699	48.720.388
2015 Sezonu Gelirler	155.569.974	49.075.701
2016 Sezonu Gelirler	228.865.287	74.548.953
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>522.313.960</b>	<b>172.345.042</b>

2014 Sezonu Giderler	188.851.387	66.731.938
2015 Sezonu Giderler	259.600.322	81.892.846
2016 Sezonu Giderler	338.808.581	91.569.886
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-787.260.290</b>	<b>-240.194.670</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-264.946.330	-67.849.628
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-37.849.628

Dördüncü sezon olan 2016 sezonunda 3 yılın toplamındaki gelirlerinde ve giderlerinde artış meydana gelmiştir. Ortaya çıkan başa baş sonucu da artmıştır. 30.000.000 Euro kabul edilebilir zarar düzeyi düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı 37.849.628 Euro olarak hesaplanmıştır. Bir önceki inceleme sezonunda bu tutar 41.498.159 Euro dur. Zarar aşım tutarı oluşmasına rağmen kural olarak bir önceki sezonun tutarıyla karşılaştırılmaktadır. Bu tutarda bir önceki sezon tutarından azdır.

**Tablo 32. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.’nin 2017 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>Beşinci İnceleme Sezonu</b>		
<b>(2014/15+2015/16+2016/17 Sonucu)</b>	<b>TL</b>	<b>EURO(€)</b>
2015 Sezonu Gelirler	155.569.974	49.075.701
2016 Sezonu Gelirler	228.865.287	74.548.953
2017 Sezonu Gelirler	253.946.794	55.935.417
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>638.382.055</b>	<b>179.560.071</b>
2015 Sezonu Giderler	259.600.322	81.892.846
2016 Sezonu Giderler	338.808.581	91.569.886
2017 Sezonu Giderler	372.681.373	82.088.408

<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>-971.090.276</b>	<b>-255.551.140</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	-332.708.221	-75.991.069
<b>Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi</b>		<b>30.000.000</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)		-45.991.069

Son sezon olan 2017 sezonuna baktığımızda, gider ve gelirlerinde artış görülmüş ve giderleri toplamı gelirleri toplamından fazladır. 75.991.069 Euro başa baş açığı hesaplanmıştır. Zarar aşım tutarı ise 45.991.069 Euro dur. Dördüncü inceleme sezonundaki tutardan fazladır. Trabzonspor'un bu sezon başa baş testini geçemediğini söyleyebiliriz.

#### 4.7. Real Madrid Başa Baş Kuralı Hesaplama Tablosu

Real Madrid'in verileri kendi sitesinden alınmıştır. Hesapların daha ayrıntılı incelenmesi için dipnotlara bakılmıştır. 2014-2017 yıllarını kapsayan 3 yıl incelenmiştir. Başa başın kuralına göre 2015 yılının hesaplanması için bir önceki yıl olan 2014 (T-1) yılının verileri de ele alınmıştır. Real Madrid'in gelir ve gider tablosunda alınan veriler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 33: Real Madrid İle İlgili Gelir ve Gider Tablosu**

	2014	2015	2016	2017
<b>Gelirler (€) (Bin)</b>				
Gişe Gelirleri	194,824	182,670	217,379	226,942
Stadyum Gelirleri	17,273	20,175	22,390	25,486
Yayın Hakkı Gelirleri	162,690	163,484	167,577	165,299
Faaliyet Gelirleri	601,523	656,634	621,765	726,292
Toplam Ticaretleşme ve Reklam Gelirleri	170,647	208,082	212,364	254,137
Finans Gelirleri	2,347	3,959	9,158	1,657
<b>GELİRLER TOPLAMI</b>	<b>1.149.304</b>	<b>1.235.005</b>	<b>1.250.633</b>	<b>1.399.813</b>
<b>Giderler (€) (Bin)</b>				
Personel Giderleri	627,602	549,713	578,734	772,033
Diğer Faaliyet Giderleri	4,065	(4,188)	(755)	1,841
Toplam Dış Hizmetler	99,669	97,217	87,590	123,724
Finansal Giderler	11,752	11,824	5,123	3,011
Diğer İşletme Giderleri	131,239	132,667	128,596	154,241
<b>GİDERLER TOPLAMI</b>	<b>874.327</b>	<b>787.233</b>	<b>799.288</b>	<b>1.054.850</b>

**Kaynak:** <https://www.realmadrid.com/en/members/member-card/annual-reports>

Yukarıdaki Tablo 33 de Real Madrid'in 2014-2017 yıllarındaki gelir kalemlerin sürekli artmaktadır. Toplam gelirlerin büyük bir kısmını faaliyet gelirlerinden oluşturmaktadır. Daha sonra ise gişe ve reklam gelirleri takip etmektedir.

Toplam giderlerine baktığımızda ise 2017 yılında yüksek bir artış görülmektedir. Fakat gelir kalemleri gider kalemlerinden daha fazladır. En çok gider, personel gideri ve işletme giderine aittir.

**Tablo 34. Real Madrid 2015 İnceleme Sezonu Başa Başı**

<b>İlk İnceleme Sezonu</b>	
<b>(2013/14+2014/15 Sonucu)</b>	<b>EURO (€) (Bin)</b>
2014 Sezonu Gelirler	<b>1.149.304</b>
2015 Sezonu Gelirler	<b>1.235.005</b>
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>2.384.309</b>
2014 Sezonu Giderler	<b>874.327</b>
2015 Sezonu Giderler	<b>787.233</b>
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>1.661.560</b>
Baş Baş Sonucu	722.749
(Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	
<b>Kabul Edilebilir Zarar Tutarı (€)</b>	<b>30 Milyon</b>
Zarar Aşım Tutarı	–
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)	

2015 yılı başa baş hesaplamasına baktığımızda başa baş hesaplama sonucu pozitifdir. Kabul edilebilir zararın düşürülmesine gerek kalınmamıştır. Böylece zarar aşım tutarı meydana gelmemiştir. Hesapladığımız bu verilere göre başa baş testini geçtiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 35. Real Madrid 2016 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>İkinci İnceleme Sezonu</b>	
<b>(2014/15+2015/16 Sonucu)</b>	<b>EURO (€) (Bin)</b>
2015 Sezonu Gelirler	<b>1.235.005</b>
2016 Sezonu Gelirler	<b>1.250.633</b>
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>2.485.638</b>
2015 Sezonu Giderler	<b>787.233</b>
2016 Sezonu Giderler	<b>799.288</b>
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>1.586.521</b>
Başa Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	899.117
<b>Kabul Edilebilir Zarar Tutarı (€)</b>	<b>30 Milyon</b>
Zarar Aşım Tutarı (Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)	–

2016 yılının verilerine göre bir önceki gelir toplamları bu yıl artmış giderleri ise azalmıştır. Başa baş tutarı bir önceki yıla göre pozitif yönde artmıştır.

**Tablo 36. Real Madrid 2017 İnceleme Sezonu Başa Baş**

<b>Üçüncü İnceleme Sezonu</b>	
<b>(2016/17+2016/17 Sonucu)</b>	<b>EURO (€) (Bin)</b>
2016 Sezonu Gelirler	<b>1.250.633</b>
2017 Sezonu Gelirler	<b>1.399.813</b>
<b>İlgili Gelir Toplamı</b>	<b>2.650.446</b>
2016 Sezonu Giderler	<b>799.288</b>
2017 Sezonu Giderler	<b>1.054.850</b>
<b>İlgili Gider Toplamı</b>	<b>1.854.138</b>
Baş Baş Sonucu (Gelirler Toplamı – Giderler Toplamı)	794.308



<b>Kabul Edilebilir Zarar Tutarı (€)</b>	<b>30 Milyon</b>
Zarar Aşım Tutarı	–
(Baş Baş Sonucu - Kabul Edilebilir Zarar Düzeyi)	

2017 de ise, bir önceki yıla göre gelirleri ve giderleri toplamı artmıştır, başa baş tutarı azalmıştır. Fakat giderlerin tutarı artmış olmasına rağmen başa baş tutarı pozitiftir. Real Madrid bu yılda da başa baş testini geçmiştir.

**Tablo 37. Dört Büyük Futbol Kulübünün 2013-2017 Yılları ve Bir Avrupa Kulübünün 2014-2017 Yılları Arasındaki Başa Baş Testinde Hesaplanan Zarar Aşım Tutarlarının Özeti**

	<b>Beşiktaş</b>	<b>Fenerbahçe</b>	<b>Galatasaray</b>	<b>Trabzonspor</b>	<b>Real Madrid</b>
<b>2013 Sezonu</b>	-	–	–	–	
<b>Başa Başı</b>	15.455.951				
<b>2014 Sezonu</b>	-	–	-51.330.719	–	
<b>Başa Başı</b>	58.079.674				
<b>2015 Sezonu</b>	-	-51.697.618	-	-41.498.159	–
<b>Başa Başı</b>	56.140.305		117.944.435		
<b>2016 Sezonu</b>	-	-59.781.878	-	-37.849.628	–
<b>Başa Başı</b>	42.268.144		113.134.795		
<b>2017 Sezonu</b>	–	-46.943.889	-97.385.620	-45.991.069	–
<b>Başa Başı</b>					

Tablo 37'ye baktığımızda yapılan hesaplamalara göre dört büyük futbol takımlarının zarar aşım tutarına en çok takıldığı kulüp Galatasaray olduğu görülmektedir. 2013 sezonunda iyi bir başlangıç yapmıştır fakat daha sonraki yıllarda oluşan zaman aşım tutarını 2015 yılında azaltamamıştır. Daha sonraki yıllarda ise tutarda azalma meydana gelmesine rağmen diğer kulüplere göre tutar oldukça fazladır.

Fenerbahçe ve Trabzonspor ilk iki yıl başa baş testini geçmişlerdir fakat 2015 yılından itibaren düşüşler ve yükselişler yaşanmıştır. Beşiktaş ise, ilk yıl zarar aşım tutarına takılmıştır. 2014 sezonunda diğer takımlara göre oldukça yüksek zarar aşım tutarı hesaplanmıştır. 2015 yılından itibaren ise zararını giderek düşürmüştü ve 2017 yılında olumlu bir tablo sergileyerek başa baş testini geçtiği görülmektedir. Real Madrid ise zarar aşım tutarına takılmadığını ve 2015,2016 ve 2017 yıllarında başa baş testini geçtiğini söyleyebiliriz.

## SONUÇ

Türk futbolundaki, sosyo-ekonomik, idari ve altyapı gelişimi alanlarında eksiklikler olduğu bilinmektedir. Bu eksiklikler de futbolun hem sportif hem de finansal problemlerinin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Oldukça yüksek işlem hacimleri ve transfer harcamalarıyla gündemde yerini alan futbol kulüpleri kendi içindeki problemleri çözme konusunda yeter kadar başarılı olamamaktadır. Bu durum ise haksız rekabetin önlenememesini, gelir ve giderlerin kontrollü bir şekilde yönetilememesini ve gelirlerinden fazla giderlerin de kulüp dışından temin edilen bireysel fonlarla karşılanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

FFP kriterleri, futbol kulüplerinin içinde buldukları finansal problemleri ortadan kaldırmak ve yol göstermek için hayata geçirilmiş kurallar bütünüdür. Gelecekte oluşabilecek ve o an için üzerinden kalkılması zor şartların önüne geçmek, kulüplerin varlıklarını devam ettirmek ve mali yapılara ilişkin dengeli politikaların uygulanmasını sağlamak açısından FFP kriterlerinin tam olarak uygulanması kritik önem arz etmektedir. Kazançların artırılması ise bütün kulüplerin temel hedefini oluşturmaktadır.

Türk futbolundaki finansal raporlama kriterleri açısından, FFP kriterleri, sağlam bir finansal yapıyı gerektirmektedir. Bunun için, sektördeki olumsuz etkilerin giderilmesi, varlık ve kaynak yönetiminde rasyonel kararların alınması ve uzun vadeli çıkarlar gözetilmesi finansal yapıyı güçlendirmekle beraber raporlama kalitesini de yükseltmektedir. Bütün bu süreçte de muhasebe politikalarının daha sağlıklı işlemesi ve finansal raporlama anlamında da FFP kriterlerinin hayata geçirilmesi ülkemiz açısından öncelikli konular arasında yerini almıştır.

Finansal Fair Play kriterlerini karşılayamayan futbol kulüplerine uygulanacak olan belli başlı yaptırımlar ise; uyarı, kınama cezası, para cezasına çarptırma, puan düşürme veya silme, UEFA'dan sağlanan gelirlere alıkonulması, yeni katılan oyunculara UEFA yarışmalarında lisans verilmemesi, yapılan turnuvalarda kulübün men edilmesi, verilmiş olan ödüllerin ve unvanın ellerinden geri alınmasıdır. UEFA, Finansal Fair Play kurallarının uygulanmasında cezalandırıcı bir tutum sergilemek yerine iyileştirici yaklaşıma yönelmektedir. UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu, yaptırım aşamasında

kriterlere uygun olmayan kulüplerden finansal taahhütler olarak anlaşma yoluna giderek cezaları hafifletebilmektedir

Araştırmamız da UEFA'nın Finansal Fair Play Kurallarının içerisinde en önemli kural olan 'başa baş kuralı' testi uygulanmıştır. Halka açık 4 büyük futbol kulübünün ve bir Avrupa kulübünün başa baş sonucu hesaplanmıştır. FFP kriterlerine bütün halinde bakıldığında, hesaplanmış olduğumuz başa başlar da bütün takımlar kriterlere takılmaktadır. Fakat Real Madrid üç yılda da başa baş testini geçmiştir Hesaplanan sonuçlara göre, Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin başa başı sonucuna baktığımızda 2013 yılında başa baş tutarı kabul edilebilir zararı aşmıştır. Takip eden yılda bu zarar tutarının azalıp azalmadığına bakılmaktadır. Eğer bir sonraki yılda zararda bir azalış yoksa veya özkaynak açığı giderilmemişse kulüp FFP testini geçemeyecek ve UEFA lisansını alamayacaktır. 2014 sezonun da ise kabul edilebilir zarar düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı bir önceki yıla göre artmıştır. Bu yılda Beşiktaş FFP testini geçemediğini söyleyebiliriz. 2015 ve 2016 sezonunda zarar aşım tutarı gerçekleştirmiştir. Fakat zararın bir önceki inceleme sezonuna göre azalmış olması, kulübe UEFA tarafından verilecek direk ceza ihtimalini azaltabilecektir. Ayrıca futbol kulüp ile UEFA arasında yapılandırma anlaşmasına gidilmesi ihtimalini de yükseltecektir. 2017 de ise, kabul edilebilir zarar düzeyini aşmadığı için düşülmesine gerek kalmamıştır. Böylece zarar aşım tutarı da oluşmamaktadır. Beşiktaş Futbol A.Ş. bu yıl, Finansal Fair Play testini geçmiş gözükmemektedir.

Fenerbahçe Futbol A.Ş.'nin yıllara göre hesaplanan başa başlarına baktığımızda, 2013 yılında başa baş sonucu pozitif çıkmasından dolayı kabul edilebilir zarar düzeyi düşürülmemiş ve zarar aşım tutarı oluşmamıştır. Fenerbahçe'nin 2013 yılı başa baş tablosu oldukça iyi durumdadır. 2014 sezonunda başa baş tutarı negatif olmasına rağmen kabul edilebilir zarar düzeyini aşmadığı için zarar aşım tutarı oluşmamıştır. Bir önceki yıla göre negatif eğimli bir tutar olmasına rağmen zarar aşım tutarının oluşmamasıyla olumlu bir tablo karşımıza çıkmıştır. 2015 ve 2016 da zarar aşım tutarı ortaya çıkmıştır. Fenerbahçe açısından ceza alma ihtimalini ortaya çıkarabilmektedir. Bunun için bir sonraki yılda başa baş tablosunun daha iyi olması beklenmektedir. 2017 sezonunda da testi geçemese bile zarar aşım tutarı bir önceki yıldan düşük görüldüğü için ceza ihmalini azaltmaya ve yapılandırma anlaşmasına gidebileceği sonucuna varılmaktadır.

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticaret Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları da başa baş hesaplamasını incelediğimizde 2014 sezonunda oluşan başa baş sonucu negatiftir. Negatif olmasına rağmen kabul edilebilir zarar düzeyini aşmadığı için zarar aşım tutarı meydana gelmemiştir. Galatasaray 2013 sezonunu olumlu bir şekilde kapatmıştır. 2014 de kabul edilebilir zarar da düşürüldükten sonra zarar aşım tutarı oluşmuştur. Bir sonraki yıl bu tutarın düşmesi beklenmektedir. Bu tutar 2015 de bir önceki hesaplanan zarar aşım tutarından fazladır. Bu yılda Galatasaray FFP kuralları çerçevesinde kabul edilebilir zarar tutarına takılmıştır. 2016 da ki zarar aşım tutarı bir önceki yıla göre az bir düşüş göstermiştir. Yine FFP kriterlerine takılmıştır. 2017 de ise zarar aşım tutarı azalmıştır.

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş.'nin başa başını hesapladığımızda ise, 2013 ve 2014 de başa baş testini geçmiştir. 2015 da zarar aşım tutarı oluşmuş, 2016 de ise zarar aşım tutarı oluşmasına rağmen kural olarak bir önceki sezonun tutarıyla karşılaştırılmaktadır. Bu tutarda bir önceki sezon tutarından azdır. 2017 de Trabzonspor'un başa baş testini geçemediğini söyleyebiliriz.

Genel olarak baktığımızda, UEFA Finansal Fair Play Komitesi, kulüplerin gelir gider dengesinin sağlanması durumunu getirmektedir. Gelir gider dengesi kuramamış olan kulüplerde, gider tutarı fazla ise bilançoda zarar hesabı meydana geleceği için, bu zararı giderebilmek adına kulüplerin gelirlerine ulaşmaları bir zorunluluk olarak belirtilmiştir. FFP kurallarının meydana geldiği ana etkene bakıldığında, en önemli hedefin başa baş kuralı olduğu söylenebilmektedir.

UEFA FFP Kriterleri, finansal istikrarın sağlanması, rekabetin ve kaynak dağılımının dengeli olması, finansal raporlama sistemi alanında performansın öne çıkarılması, yükümlülüklerin tam uygulanması sağlanmış olacaktır. Bunların olmaması durumunda futbol kulüplerinin mali yapısında bozulmalar meydana gelebilecek, finansal istikrarsızlık oluşabilecektir. Kriterlerin sağlanması durumunda kulüpler UEFA gözetiminde yaptırım ve cezalara maruz kalabilecekler ve zarar eder hale gelebileceklerdir. Ülkemizi uluslararası platformlarda temsil eden kulüplerin borçlanmalarının kontrol altına alınması, maliyet yönetiminin uygulanması, mali disiplinin sağlanması, kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında varlıklarını sürdürmeleri finansal yapılarını güçlendirmelerinin ötesinde zorunluluk içermektedir. FFP kurallarının uygulanmaya başlanmasıyla, farklı

faaliyetlerin sürdürülebilir hale gelmesini düzenlemek ve kulüplerin sahip oldukları mali yapılarını daha etkili ve dayanıklı hale getirmeyi, futbolun kaybolan itibarının tekrardan kazanılmaya başlanması amaçlanmıştır.

## KAYNAKÇA

Akalın, S.E. (2017). TMS 8 Kapsamında Muhasebede Hata ve Hilenin Tespiti ve Şirketlerin Bağımsız Denetim Raporlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Ankara.

Akdoğan, N., ve Tenker, N. (2010). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akşar, T. (2013). *Krizdeki Futbol*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Akşar, T., ve Merih, K. (2006). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Aktaş, H., ve Mutlu, S. (2016). Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik Kapsamında ‘Finansal Fair Play Başa Baş Kuralı’ ve Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerinde Bir Uygulama. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2):223-256.

Aydın, D.A, Turgut, M., ve Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 59-70.

Aytekin, A. (2012). Futbolcu Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı, Ankara.

Arzova, B., Ayanoglu Ş.F., ve Yozgat, U. (2016). Evaluation Of Financial Fair Play’s Criteria in The Light of Principles of Institutionalization: Analysing of 4 Grand Football Team Quoted on İstanbul Stock Exchange by The Method of Financial Analysis. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*, 11(1): 83-90.

Başaran, M., ve Atay, T. (2003). *Spor Ve Sporcunun Vergilendirilmesi ve Vergi Avantajları*. Ankara: Yaklaşım Yayınları.

Budzinski, O. (2014). *The Competition Economics of Financial Fair Play*.

Çalışkan, M.M.T., ve Deniz, D. (2016). BİST’de İşlem Gören Spor Kulüplerinin Futbol Maçlarının Hisse Senedi Getirisi Üzerine Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 233-241.

Club Licensing Benchmarking Report Financial Year (2016). [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf)

Club Licensing Benchmarking Report Financial Year (2015). [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf)

Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y.E. (2011). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31): 51-68.

Devecioğlu, S. (2005). Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, (2):117-134.

Doğru, C. (2010). Futbol Endüstrisinde Rekabetçi Dengenin Oluşturulmasına Matematiksel Bir Yaklaşım: Ücret Tavanı Modeli. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2(4):109-218.

Durmuş, A. G. (1999). *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.

Ekinci, S. (2013). Finansal Fair Play Türkiye Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.

Güngör, A. (2014). Avrupa Futbol Pazarının Ekonomik Boyutu ve Avrupa Futbol Kulüplerinde Finansal Performans Analizi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 133-160.

Güven, S. (2010) Türkiye’de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı, İzmir.

İçöz, A. (2015). Finansal Adil Oyun Kuralları Çerçevesinde Futbol Kulüplerinin Mali Durumu ve Beşiktaş Futbol Kulübü Örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(21):343-365.

Karadeniz, E., Koşan, L., ve Kahiloğulları, S. (2014). Borsa İstanbul'da İşlem Gören Spor Şirketlerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2): 129-144.

Kocaoğlu, N.K. (2011). Futbol Şirketlerinin Halka Açılması. *Ankara Barosu Dergisi*, 69-109.

Orta, L. (2000). *F.I.F.A. Dünya Kupası Finallerinin Analitik Olarak İncelenmesi*. 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, 2:227-239.

Özevin, O. (2017). UEFA Finansal Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbol Kulüpleri Üzerindeki Etkisi: Avrupa 5 Büyük Ligi ve Türkiye Süper Ligi Üzerine Bir İnceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(2); 479 – 508.

Özevin, O. (2016). UEFA Mali Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbolu Ve Türkiye Süper Ligi Dört Büyük Futbol Kulübü Üzeri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44):1167-1183.

Peeters, T., ve Szymanski, S. (2014). Financial Fair Play in European Football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390.

Preuss, H., Haugen, K., ve Schubert, M. (2014). UEFA Financial Fair Play: The Curse of Regulation. *European Journal of Sport Studies*, 2(1), 33-51.

Saban, M., Ve Demirci, F. (2016). Finansal Fair Play ve Türkiye'deki Dört Büyük Futbol Kulübünün Uyum Düzeyinin İncelenmesi. *Mali Çözüm Dergisi*, 25-49.

Sevilengül, O. (2011). *Genel Muhasebe*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sevim, A., ve Bülbül, S. (2017). UEFA Finansal Fair Play (FFP) Kriterleri Kapsamında Türk Futbolunda Finansal Raporlamanın Önemi ve Bir Sistem Gerekliliği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2):187-212.



Sevim, Ş., ve Güven, Ö. Z. (2015). Spor Kulüplerinin Halka Açılması ve Hisse Senetlerinin Değerini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Beşiktaş ve Galatasaray Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,7.

Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R., Ekmekçi, D.Y. (2013). Sporda Sosyal Sorumluluk: Fenerbahçe Kulübü Örneği. *Pamukkale Journal of SportSciences*, 4(3): 92-106.

Sultanoglu, B. (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Baskent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Yüksek Lisans Programı, Ankara.

Szymanski, S. (2014). Fair Is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3): 218-229.

Tek, N., ve Tektüfekçi, F. (2007) *Finansal Muhasebe*. İzmir: Birlesik Matbaacılık.

Türkiye Futbol Federasyonu. Kulüp Lisans Talimatı. <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/002011/TFF/kulup-lisans/Ulusal-Kulup-Lisans-Talimati-12-Ocak-2011%20.pdf>

TFF. (2016). Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı. <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kulup-Lisans-ve-Finansal-Fair-Play-Talimati.pdf>

TFF.(2011). *UEFA Kulüp Lisansı ve Mali Fair Play Kulüp İzleme Süresi İçin El Kitabı* 3. Cilt.

UEFA, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition (2010) [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf)

UEFA, (2012) <http://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html?redirectFromOrg=true>

Yener, S. (2001). *Dernek ve Vakıflar Kanunu*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Vieweg K. (2010). Spor Hukukunun Büyüsü. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(1): 1-57.

Yıldıran, İ. (1997). Tepük Futbol mudur?:XI. Yüzyıl Türk Spor Faaliyetlerinden ‘Tepük’ Oyununu Mahiyeti Üzerine Bir Araştırma. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1): 54-62.

<https://www.dernekler.gov.tr/tr/mevzuat/kanun/5253-dernekler-kanunu.aspx>

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-industrial-products/articles/deloitte-football-money-league-2018.html>

<http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/fener-fenerbahce-futbol/hisseayrinti/>

<http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/bjkas-besiktas-futbol-yat/hisseayrinti/>

<http://finans.mynet.com/borsa/hisseler/gsray-galatasaray-sportif/hisseayrinti/>

<http://www.tff.org.tr>

<http://www.erdem-erdem.av.tr/yayinlar/hukuk-postasi/uefa-finansal-fair-play-duzenlemeleri>

<http://www.radikal.com.tr/spor/uefanin-listesi-iste-turk-takimlarinin-aldigi-cezalar-1504974/>

[www.kap.org.tr](http://www.kap.org.tr)

<http://www.hukuki.net/kanun/2908.15.text.asp>

213 Sayılı VUK. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.213.pdf>

6762 Sayılı TTK. <https://www.lexpera.com.tr/mevzuat/kanunlar/turk-ticaret-kanunu-6762>

<https://www.realmadrid.com/en/members/member-card/annual-reports>