

**SPOR KULÜPLERİNİN SORUNLARI İLE SPORDA  
ŞİDDET SORUNUNUN ARAŞTIRILARAK ALINMASI  
GEREKEN ÖNLEMLERİN BELİRLENMESİ AMACIYLA  
KURULAN MECLİS ARAŞTIRMASI  
KOMİSYONU'NA**

**“SPOR KULÜPLERİNİN MALİ VE YÖNETİŞİM  
SORUNLARI VE BUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM  
ÖNERİLERİ” HAKKINDA RAPOR**

**8 MART 2011,**

**TUĞRUL AKŞAR**

**SPOR EKONOMİSTİ**

**WWW.FUTBOLEKONOMİ.COM**

## Üzerinde Durulan Konular

I. Futbolun/Sporun Ekonomisi

II. Futbolun/Sporun Finansı

III.Futbolun/Sporun Yönetişimi Sorunları

IV.Çözüm Önerileri

## **İÇİNDEKİLER**

**I.Genel Olarak Dünya’da ve Ülkemizde Futbol Pastasının Büyüklüğü**

**II. Sporun Finansı**

**III. Futbolun/Sporun Yönetişimi Sorunları**

- 1. Futbol Endüstrileşiyor**
- 2. Türk Futbolunun ana Sorunları**
- 3. Örgütsel/yönetisel Sorunlar**

**IV. Makro İktisadi ve Mali Sorunlar**

- 1. Türk Futbolunun Üç Temel Açığı**
- 2. Yanlış Transfer Politikalarının Neden Olduğu Sonuçlar**
- 3. Hatalı Transfer Politikaları kulüplerin Özkaynaklarını Eritiyor**
- 4. Temel Rasyolarda Olumsuzluklar**

**V. Çözüm Önerileri**

**1.Kulüplerin Niteliksel Dönüşümünü Sağlayacak yapısal Adımlar (Uzun Vadeli Çözüm Önerileri)**

**1.1 Parasal Geliri Çeşitlendirerek Artırmak**

**1.2. Altyapıyı ve Maliyet Yönetimini Esas alan Bir Yönetim Anlayışı**

**1.3. Borçlanmanın Kontrol Altına Alınmasını Sağlayacak eni Yapı**

**1.4. Ehliyetli-Yeterli Profesyonellere yetki Verilmeli**

**1.5. Kulüpler Kurumsal Yönetime Yönlendirilmeli**

**1.6. Türk Futbolunda bağımsız Mali Üst Kurul Oluşturulmalı**

**1.7. Şirketleşme ve Halka Arza Özel Düzenleme Getirilmeli**

**2. Kısa Vadede Yapılması Gerekenler**

**2.1. Ne yapmalı?**

**2.2. Kulüplerde Kurumsal Yönetim Egemen Örgüt Modeli Haline Getirilmelidir**

**2.3. Futbola Mali Kural Getirilmelidir**

# I. Genel Olarak Dünya'da ve Ülkemizde Futbol Pastasının Büyüklüğü

Bugün dışsal etkileriyle birlikte futbol Yıllık 225 Milyar Dolar gelir yaratıyor. Sadece Futbol Kulüplerinin tüm Dünya'da yarattığı gelir 24 milyar dolara ulaşıyor.

Bu gelirin 2/3'ü Kara Avrupa'sında yaratılıyor. Avrupa Futbol piyasasının büyüklüğü ise 22 milyar dolar (15,6 milyar Eur) civarında.

Ülkemizde ise futbol pastasının büyüklüğü 820 milyon dolar'a (585 milyon Euro) yükselmiş durumda. Türk futbol pastasının mevcut büyüklüğü bu haliyle, Avrupa futbol pastasının yaklaşık %4'üne karşılık geliyor.

Aşağıdaki tablo bize Avrupa ve Türk futbol piyasasının yıllar itibariyle gelişimini gösteriyor.

Söz konusu tablolara göre son yedi yılda Avrupa futbol pastası yüzde sekiz civarında büyürken (bkz. Tablo:1), Türk futbol pastası son on yılda yüzde 290'lık bir büyüme kaydetmiştir. (Bkz. Tablo:2)

Avrupa'da ve Türkiye'de futbol pastası büyük bir hızla gelişirken, buna karşılık karlılık ne yazık ki, istenilen düzeyde gelişmemiştir. Özellikle Avrupa'da futbolu domine eden beş büyük ligden (İngiltere, İspanya, Almanya, Fransa ve İtalya)

sadece İngiliz Premiere Lig ve Alman Bundesliga faaliyetlerinden kar elde edebilmişlerdir. (Bkz. Tablo:3)

Bu Liglerde özellikle ücret ve maaşlardaki büyümenin, gelir artışının üzerinde bir gelişim göstermesi operasyonel karlılığın zarara dönüşmesinde önemli bir rol oynamıştır. (Bkz.Tablo 5)

## II. Sporun Finansı

Futbolda sportif performansın parasal performansa dönüşmesi sorunu günümüz futbolunun en önemli sorunlarından birisidir. Futbol kulüpleri sportif performanslarını parasal performansa dönüştürebildikleri oranda sportif ve mali rekabet güçlerini artırabilmekte ve sonuçta buna bağlı olarak kulübün marka değeri yükselmektedir. Sportif performans, parasal performansa, parasal performans ta yine sportif performansa dönebiliyorsa buna “Futbolun Başarı Döngüsü” diyoruz. Bu döngü başarılı döngüye dönüştüğü oranda kulübün de marka değeri yükselmeye başlıyor. (Bkz. Tablo: 6)

Futbolda finansal başarıya ulaşmada doğru, sağlıklı ve sürdürülebilir yönetimin etkisi, kulübün ortaya koyacağı sportif performanstan daha önemlidir. (Bkz. Tablo: 7)

Bizim de genel olarak önermeye çalıştığımız “Parasal Getiri Elde Etme Modeli”nde, marka değerine bağlı sportif

performanstan bağımsız bir gelir yaratabilecek bir gelir yaratma ve gelir çeşitlendirme modelidir.

Bu gelir modeli yaratılması sürecinde yeterli gelir elde edemeyen ve istenilen sportif performansa ulaşamayan kulüplerde gelirlerin giderleri karşılamada yetersiz kalması, kulüpleri yoğun bir şekilde yabancı kaynak kullanımına, özellikle de banka kredileri kullanımına itmektedir.

Ülkemizde de spor kulüplerimiz 2000 ile 2009 arasında yoğun bir kredi kullanımına yönelmişlerdir. 2000 yılında Süper Lig kulüpleri toplam 127 milyon TL'lik kredi kullanımı gerçekleştirirken, bu tutar 2009 yılında 448 milyon TL'na yükselmiştir. (bkz. Tablo: 8)

Kredi kullanımında ise özellikle dört büyük kulübün (Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'un) kullandıkları kredilerin toplamı sektörde önemli bir yüzdeye sahiptir.

Nitekim 2009 finansal verileri itibariyle düzenlenen genel konsolide mali tablolardan oluşturulan dört büyük kulübün kısa vadeli yabancı kaynakları toplamı 677,5 milyon TL'na, Orta ve uzun vadeli yabancı kaynakları toplamı da 418,3 milyon TL'na ulaşmıştır. (Bkz. Tablo: 9)

Burada bir başka önemli konu da dört büyük kulübün futbol şubelerinin yarattığı toplam 622 milyon TL'lık gelirin yüzde 67'si Futbolcuların Ücret, maaş ve bonservis ücretlerine giderken, kalan %33'lük kısmının futbol şubesi dışındaki giderlere harcanmasıdır. (bkz. Tablo:10)

Yine dört büyük kulübün toplam gelirleri giderlerini %121 civarında aşmaktadır. Avrupa'da bu oran %105 dolayındadır. (Bkz. Tablo:11)

Dört büyük kulübün toplam gelirlerinin, giderleri karşılamakta yetersiz kalması kulüpleri net olarak 900.524.097 TL borçlanmaya sevk etmiştir. (Bkz. Tablo: 12)

Kulüpleri borçlanmaya iten en önemli bir başka neden de yanlış transfer politikalarından kaynaklanan sorunlardır. Nitekim Süper lig son beş yılda net 226.7 milyon Euro transfer açığı vermiştir. Yani futbolcu satımından elde olunan gelirler ile yapılan transfer harcamaları arasındaki net fark aleyhte çalışmıştır.

### **III.Futbolun/Sporun Yönetişimi Sorunları**

#### **1. Futbol Endüstrileşiyor**

Futbolun bugün lokal bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel ürün pazarlayan bir konuma geçmesi, iyi kurumsal yönetim (good corporate governance) uygulamalarını zorunlu hale getirdi. Olaya futbol kulüpleri açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; kulüplere rekabet üstünlüğü sağlamak açısından, düşük maliyetli fonları yaratabilme olanağını da beraberinde getirdi. Bu bağlamda iyi yönetilen futbol kulüpleri, rakipleriyle aralarını giderek

açıyorlar. Sahip oldukları devasa bütçeler, onların lehine haksız rekabet sağlıyor.

## **2.Türk Futbolunun Ana Sorunları**

**1990'lardan sonra giderek parasallaşıp ticarileşen ve bunun sonucunda da endüstriyel bir karaktere bürünen futbol doğal olarak Türk futbolunda da yapısal dönüşümlere yol açtı. Bu, doğal olarak bazı sorunları da zaman içinde beraberinde getirdi. Bu sorunları ana başlıklarıyla ele alırsak;**

**Ü Kontrolsüz Transfer/Personel Harcamaları,**

**Ü Yetersiz Kulüp Tesisleri,**

**Ü Kulüplerin Artan Borçları,**

**Ü Stadyumlarımızın Eksiklikleri,**

**Ü Kurumsal Yönetim Yetersizliği,**

**Ü Sportif Altyapıların Eksiklikleri,**

**Ü Yanlış Şirketleşme ve halka arzın yarattığı sorunlar,**

**Ü Örgütlenme Sorunları (Yetersiz Kalan Dernekler Kanunu)**

**Konuları karşımıza çıkıyor.**



### 3. Örgütsel/Yönetmel Sorunlar

**Futbol kulüplerimizin mevcut örgütsel yapılarının genel analizini yaptığımızda;**

Ü **Uzun vadeli kalıcı plan ve strateji yerine kısa vadeli günü kurtarmaya yönelik bir örgütsel yönetim,**

Ü **Denetimden uzak ve başkanlık sistemi egemen,**

Ü **Kulüp denetimleri yetersiz ve ibra müessesesi çalışmıyor,**

Ü **Sorumluluktan uzak ben merkezci, ehliyetsiz yöneticilerin karar aldığı bir yapı,**

Ü **Makro bakış açısından ve futbolun endüstriyel dönüşüm dinamiklerini yakalayabilecek yetenek ve kapasiteden uzak bir yönetim anlayışı.**

## IV.Makro İktisadi ve Mali Sorunlar

### 1.Türk Futbolunun Üç Temel Açığı

Ü **Kulüplerin genel konsolide mali tabloları bize üç açığın bir arada olduğunu gösteriyor.**

- Ü Kulüplerin dönen varlıkları, kısa vadeli borçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı için *işletme sermayesi açığı*,
- Ü Kulüplerin faaliyetlerinin finansmanında kullandıkları özkaynaklar içinde yer alan şişirilmiş Değ.Artış Fonu(Mad.Dur.Varlık ve Bonservis değerlendirme) bedellerimi çıkarttığımızda *Özkaynak açığı*,
- Ü Kulüplerin mevcut hazır değerleri içinde yer alan nakit ve benzeri likit değerleri dikkate aldığımızda ise bunların toplam değerinin kısa vadeli borçları karşılamakta yetersiz kalması nedeniyle *Likidite açığı* oluştuğu görülüyor.

## 2.Yanlış Transfer Politikalarının Neden Olduğu Sonuçlar

- Ü SL transferde net borçlu bir lig. Yani transfer gelirleri, transfer giderlerini karşılamakta yetersiz kalıyor.
- Ü Transferde ithalatçı bir yapımız var. Oyuncu dışsatım gelirlerimiz, giderlerimizin sadece üçte biri kadar(%27).
- Ü Transferde net borçlu olmak, kulüplerimizde önemli finansal sorunları beraberinde getiriyor. Transfer gelir ve

gider dengesindeki, gider fazlası durumu, süreç içinde kulüplerin borçlanmalarını artırıyor.

Ü Bu kapsamda kulüplerimizin son beş yılda transfer açıklarının 226.7 milyo euroya ulaşması, kulüplerimizin transfer finansmanında yabancı kaynağa yöneldiğini ortaya koyuyor.

### **3.Hatalı Transfer Politikaları Kulüplerin Öz kaynaklarını Eritiyor**

Ø Bu durum ise, zaman içinde kulüplerin öz kaynak açıkları vermesine, transfer maliyetlerinin giderek artmasına, buna bağlı olarak ta, yıllar itibariyle kulüplerin likidite ve işletme sermayesi açıklarının büyümesine neden oluyor.

Ø Bu durum da zaman içinde kulüplerimizin kümule zararlarını(açıkları)artırıp aktiflerini zayıflatacağı için rekabet güçlerini de geriletebilecek potansiyeli bünyesinde taşıyor.

### **4.Temel Rasyolarda Olumsuzluklar**

Ø Kulüpler futbol faaliyetlerinden sürekli zarar ediyorlar,

Ø Konsolide futbol şubesi net zararının, konsolide futbol şubesi gelirlerine oranı eksi %38.07,

Ø Konsolide giderlerin konsolide gelirlere oranı ise %120,99.

## V.Çözüm Önerileri

### 1. Kulüplerin Niteliksel Dönüşümünü Sağlayacak Yapısal Adımlar (Uzun Vadeli Çözüm Önerileri)

#### 1.1. Parasal Geliri Çeşitlendirerek Artırmak

Tüm kulüplerin finansallarındaki gelirler yukarıda saydığımız makro ekonomik riskleri göğüslemek için yetersiz ve tek tip. Genelde de naklen yayın gelirlerine bağımlı bir gelir yapısı var. Avrupa'da olduğu gibi sportif performanstan bağımsız gelir yaratacak bir yapıyı kurmalıyız.

#### 1.2. Altyapıyı ve Maliyet Yönetimini Esas Alan Bir Yönetim Anlayışı

Bugün kulüpleri borçlandıran temel şey: Kaynakların etkin ve verimli kullanılamamasının yanı sıra gelirlerin giderleri karşılamada yetersiz kalması, bunda da ana faktörün oyuncu maaş ve transfer ücretlerinin olması. UEFA Finansal Fairplay kriterlerine göre oyuncu maaş ve transfer ücretlerinin gelirin yüzde yetmişinden fazla olmaması gerekiyor. Bu nedenle kulüpler alt yapıya özel önem vermeli.

### **1.3. Borçlanmanın Kontrol Altına Alınmasını Sağlayacak Yeni Yapı**

Kulüpler faaliyetlerinden kar edemedikleri ve sürekli finansman açığı verdiklerinden yoğun olarak yabancı kaynak kullanımına yönelmekteler. Özellikle de banka kredileri...Bu nedenle kulüplerin başta banka kredileri olmak üzere yabancı kaynak kullandırmalarına bazı önlemler ve rasyolar getirilmelidir. Ve kesinlikle Genel Kurul Kararı olmaksızın borçlanmaya gidememeliler.

### **1.4. Ehliyetli-Yeterli Profesyonellere Yetki Verilmeli**

Kulüplerin şirket veya dernek yapısında olup olmadıklarına bakılmaksızın kesinlikle Kurumsal Yönetim ve Yönetişimin egemen örgüt modeli haline getirilesi bir yasal zorunluluk haline getirilmeli. Bu kapsamda kulüplerde kilit yönetsel görevler ehliyetli ve yeterli profesyonellere bırakılmalı, bu kişilerin atanması için Federasyonca "Fit and Proper Person " (Yani işe uygun kişi) test uygulanmalıdır.

### **1.5.Kulüpler Kurumsal Yönetime Yönlendirilmeli**

Deloitte'un son çalışmasına göre 16,5 milyar euroluk bir büyüklüğe ulaşan Avrupa futbol

piyasası, artık kulüplerin bu pazardan daha fazla pay alabilmek adına, birbirleriyle kıyasıya bir rekabete girdiklerini gösteriyor.

Bu bağlamda çoğu kulüp ulaştıkları devasa bütçelerini daha iyi yönetebilmek, sermaye piyasalarına açılarak daha ucuz fon temin etmek, iktisadi ve mali başarıya ulaşarak, sportif başarıyı yakalamak adına kurumsal yönetişime doğru yol almaktadır. UEFA Lisanslama sisteminin de etkisiyle Avrupa'da çoğu futbol kulübünün kurumsal yönetim ve yönetişimi kendi örgütsel yapılarına uyarlamaya çalıştıklarını görüyoruz.

## **1.6.Türk Futbolunda Bağımsız Mali Üst Kurul Oluşturulmalı**

Bugünkü yapılanmasıyla Federasyon Kulüpleri Finansal ve iktisadi anlamda denetleyebilecek, yönlendirebilecek ve koordine edebilecek durumda değil. Tıpkı Bankacılık sektöründe olduğu gibi Futbolda da mutlaka, bir Üst Mali Kurul Oluşturulmalıdır. Bu kurul tamamen bağımsız, konusunun uzmanı, birikimli kişilerden seçilerek değil, atanarak oluşturulmalıdır.

## 1.7. Şirketleşme ve Halka arza özel Düzenleme Getirilmeli

Bugün kulüplerimizi finansal ve iktisadi açıdan açmaza sokan en önemli sorunlardan birisi de Şirketleşme ve Halka Arz'da yapılan yanlışlıklardır.

Kulüplerin birkaç istisnai gelir kalemi dışında hemen hemen tüm gelirlerinin Sportif A.Ş.'lere devir ve temlik olunduğu; buna karşın giderlerin kulüpte ya da Futbol A.Ş.'de bırakıldığı bir model içinde yaratılan "sanal şirketler" aracılığıyla İMKB'ye gidilmesinin önüne geçilmelidir. (bkz. Tablo:

## 2. Kısa Vadede Yapılması Gerekenler

### 2.1. Ne Yapmalı?

- Ø Kulüp finansalları UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi)'ne göre düzenlenmelidir.
- Ø Şeffaflık sağlanmalıdır. (Birden fazla finansal düzenlenebiliyor)
- Ø Denk Bütçe uygulanmalıdır.

Ø Yöneticilerin hesap verilebilirliğini sağlayacak kurumsal yönetim modeli kulüplerde egemen model haline getirilmelidir.

Ø Dernek statüsü devam ettirilecekse, bu yapıyı UEFA Finansal Fair Play Kuralları'na uyumlu hale getirecek yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

## 2.2. Kulüplerde Kurumsal Yönetim Egemen Örgüt Modeli Haline Getirilmelidir

Ø **Eşitlik;** şirketleşen futbol kulüplerinin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder.

Ø **Şeffaflık;** ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirketleşmiş futbol kulübüyle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.

Ø **Hesap verebilirlik;** yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket (İngiltere de PLC) tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı hesap verme zorunluluğunu,

Ø **sorumluluk** ise; şirket şeklindeki kulüp yönetiminin kulüp adına tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye,



şirket içi düzenlemelere, UEFA ve lokal federasyon yönerge ve talimatlarına uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade ediyor.

### 2.3. Futbola Mali Kural Getirilmelidir

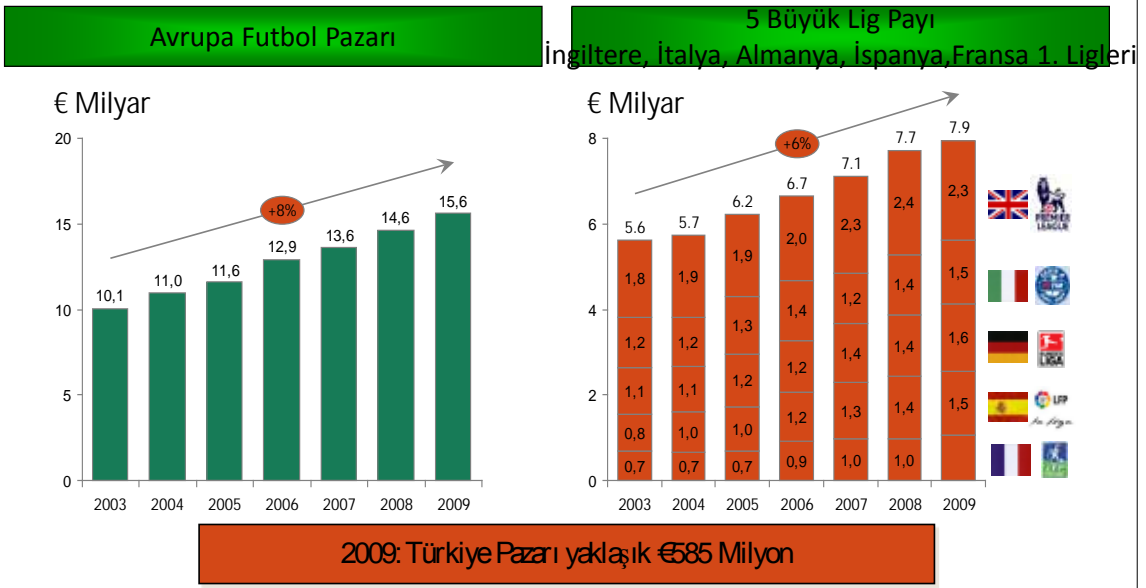
- Ø Kulüplerimizin yetersiz gelirlerini aşacak şekilde harcamaya yönelmesi ve bunun yarattığı “Gider fazlası” yıllar itibariyle kulüp borçlanmalarının geometrik olarak artmasına neden olmuştur.
- Ø Kulüp borçlanmasındaki artış ise ilave finansman gerektirdiğinden, kulüplerin birikimli zararları da artmaya başlamıştır.
- Ø Bu durum rekabet açısından sürdürülebilir ve kontrol edilebilir bir durum olmaktan çıkmasına neden olurken; bu durumun kontrol altına alınabilmesi “Futbola mali Kural” uygulamasını da bir zorunluluk haline getirmiştir.
- Ø **Kısacası: bahse konu yeni mali politika anlayışına göre borç artışının kontrol altına alınabilmesi için bütçe açıklarının bu süreç içinde sürekli kontrol altına alınması gerekiyor.**

## TABLOLAR

Tablo :1

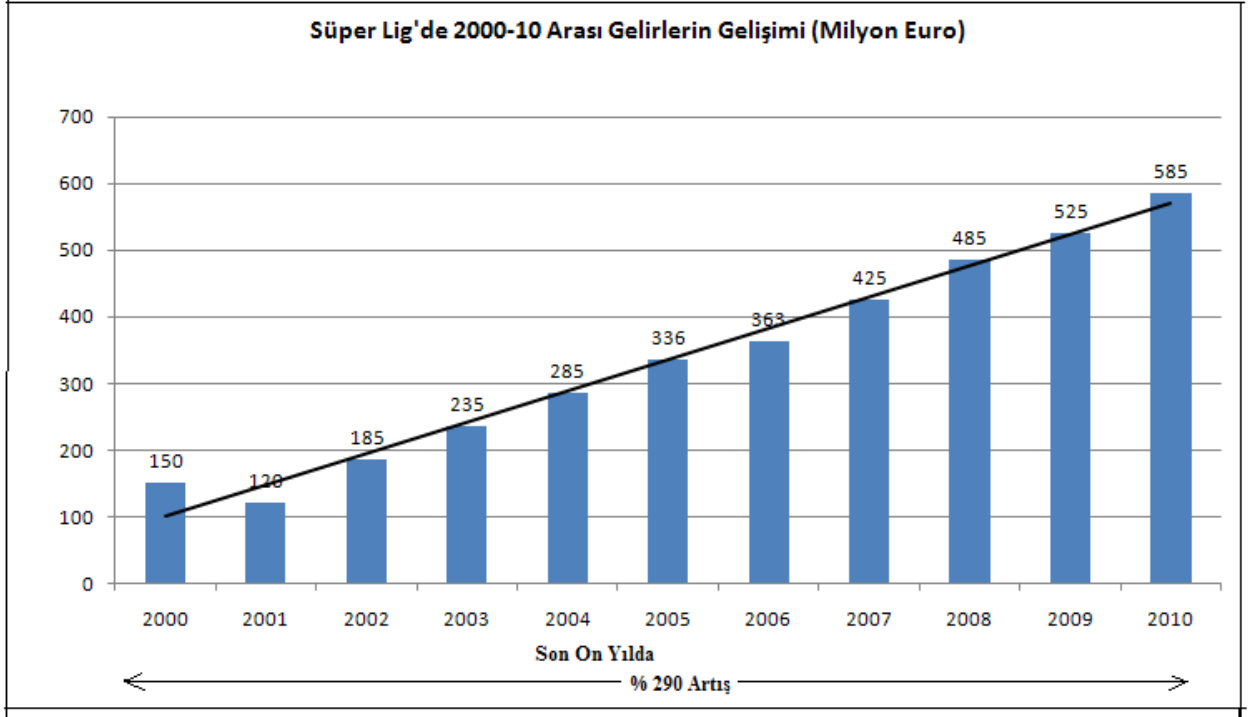
**AVRUPA FUTBOL PAZARI SON 4 SEZONDA %8 YILLIK BÜYÜME ORANI İLE 2008 YILINDA €15.6 MİLYARA ULAŞMIŞTIR**

**5 Elit Lig Pazarı Domine Etmektedir: Sadece 1.Liglerinin Gelirleri Toplam Pazarın yaklaşık %50'si; Diğer Profesyonel Liglerle Birlikte Toplam Pazarın %70'i**

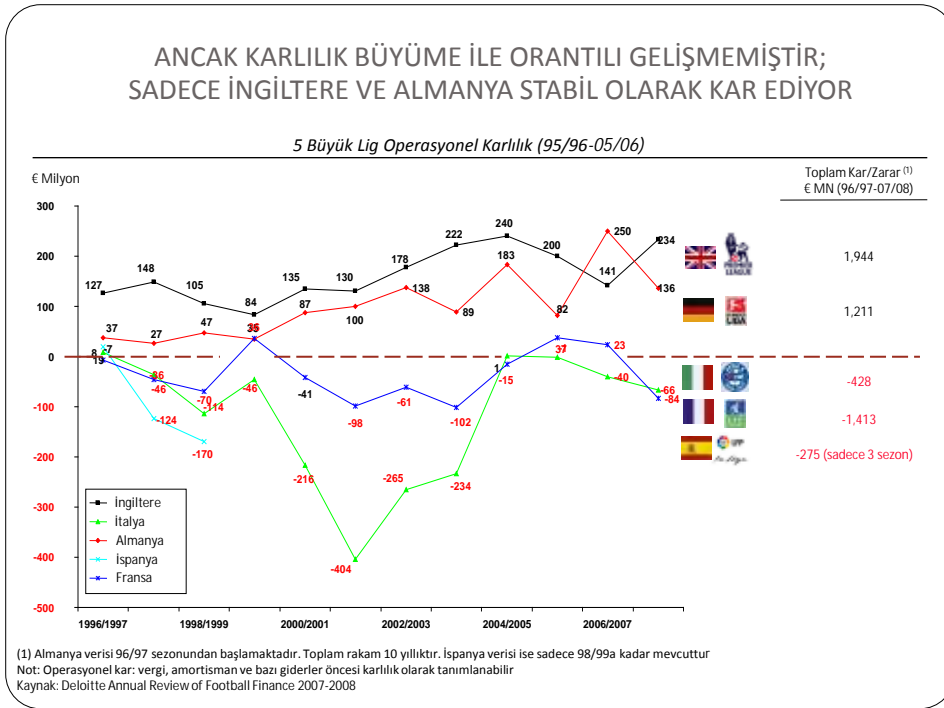


Kaynak: Futbol Endüstrisi Yönetim seminerleri aralık 2010- Dorukhan Acar/Güray Karacar  
Deloitte Annual Review of Football Finance 2004-2009, Deloitte Basın Bültenleri, Türkiye Verisi: Tuğrul Aksar

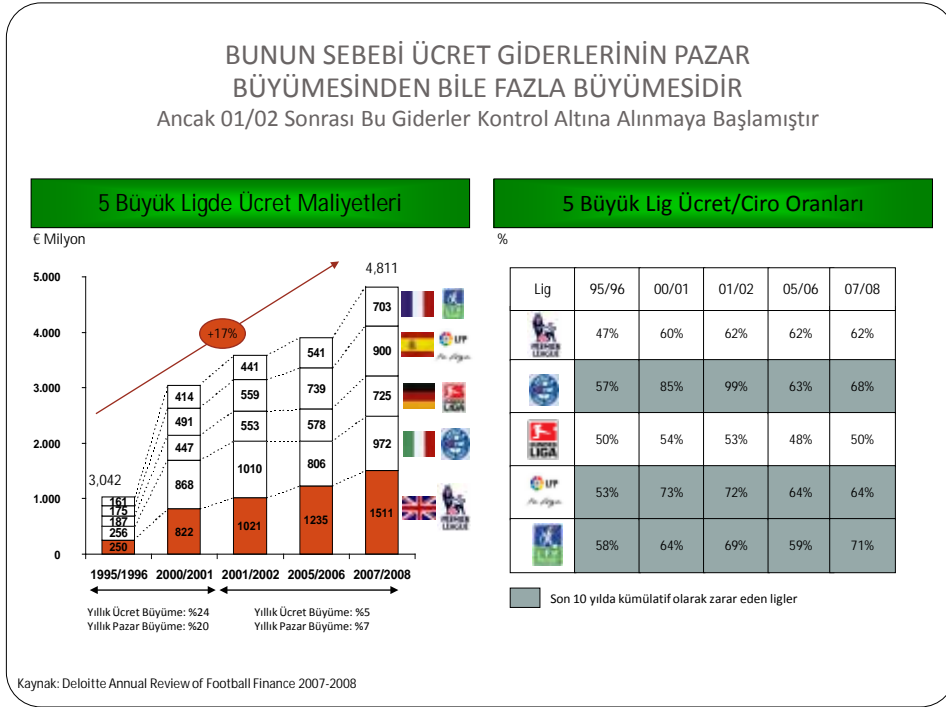
Tablo:2



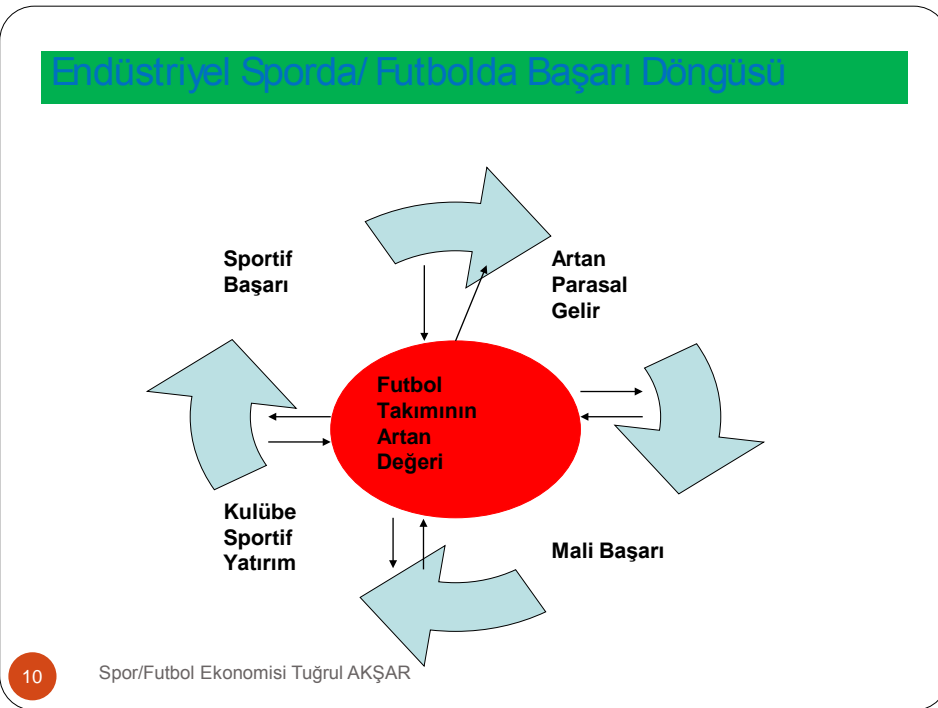
Tablo:3



Tablo:4



Tablo:5



Tablo:6

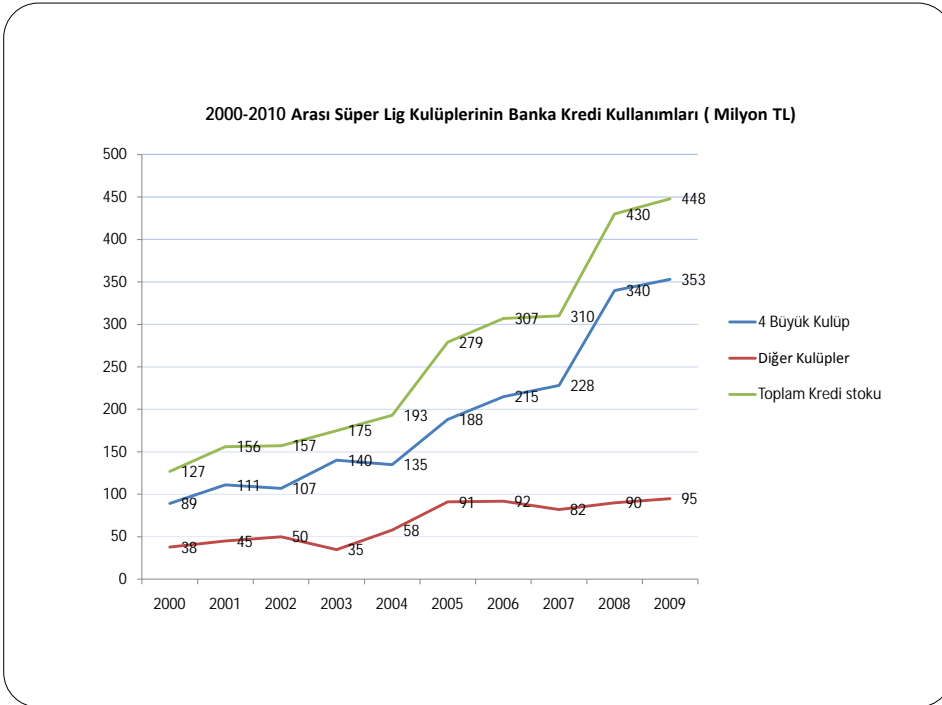
FINANSAL BAŞARIDA DOĞRU YÖNETİMİN ETKİSİ SPORTİF BAŞARIDAN DAHA FAZLADIR				
Finansal Yönetim Kalemleri ve Etkiler				
Kalemler	Boyut (5 Büyük Lig Toplamı; € MN: 2007/2008)	Sportif Başarı Etkisi	Doğru Yönetim Etkisi	Açıklama
1 Yayın	3,651			Türkiye için daha az geçerlidir çünkü lig gelirlerinin %14ü geçmiş şampiyonluk primi, %36'sı ise katılım payı olarak dağıtılmaktadır. Yine de performans gelirleri yayın gelirlerinin önemli bir parçasıdır (özellikle SL)
2 Maç Günü	1,756			Maç günü gelirleri sportif başarı ile artabilir ancak kombine satışları beklenti yönetimi, stadyumdaki diğer gelirler ise ticari başarı ile artacağından doğru yönetim sportif başarıdan daha etkili ve önemlidir
3 Sponsorluk	2,320			Sponsorluk gelirleri kulübün temsil ettiği marka, taraftar kitlesi, toplumsal algılanması, vb. gibi konularla alakalı olduğundan tamamen yönetim başarısı ile alakalı gelirlerdir. Sportif başarı bu gelirleri sadece destekleyebilir
4 Ticari Gelirler				Bu gelirler tamamen kanal yönetimi, müşteri yönetimi, algılama yönetimi ile gelirler. Burada sportif başarı da destekleyici unsurdur ancak esas iş iyi kurumsal yapıda bitemektedir (örn. Manchester Utd, Real Madrid, Barcelona)
5 Maaş Giderleri Diğer Giderler	4,811 <sup>(1)</sup>			Maaşlarda sportif başarının etkisi yüksektir. Ancak maaş maliyetlerini daha normal tutarak da başarılı olmak mümkündür (örn. Barcelona, Man Utd). Diğer giderler ise direkt yönetimle alakalıdır. Yani yönetim burada da çok etkilidir
6 Borçlar	-			Borç kontrolü, borçların karşılığını yaratmak, likiditeyi yönetmek tamamen yönetimin işidir. Sportif başarı için borçlanmak ancak bu başarı gelir sağlamaya yönelik bir stratejiyi destekliyorsa mantıklıdır yoksa çöküştür

**Önemli Olan Doğru İş Planı ve Uygun Stratejik Modelle İyi Yönetimdir**

(1) Sadece maaş giderlerini temsil etmektedir  
Kaynak: Takım Analizi

Yüksek Düşük

Tablo:7



Tablo:8

4 BÜYÜK SPOR KULÜBÜNÜN KONSOLİDE MALİ TABLOLARI- BİLANÇO (TL) -31.12.2009			
AKTİF		PASİF	
<b>Dönen Varlıklar</b>	<b>245.212.225</b>	<b>Kısa Vadeli Borçlar</b>	<b>677.534.994</b>
Hazır değerler	18.149.393	Banka Kred.	171.775.015
Alacaklar	77.515.858	Tic.Borçlar	132.500.074
Stoklar	13.718.718	Yönetim Borçlar	68.508.282
Peşin Ödenen giderler	71.034.441	Vadesi Geçmiş Vergiler	36.508.636
Yayın ve sponsorluk Gelir tahakkukları	64.793.815	Gelecek Yıllara ait yayın ve sponsorluk avansları	125.352.724
		Bonservis /Ücret borçları	116.695.894
		Diğ.Borçlar	26.194.369
<b>Duran varlıklar</b>	<b>1.043.812.828</b>		
Uzun vadeli alacaklar	21.169.160		
Maddi Duran varlıklar	692.740.780	<b>Uzun Vadeli Borçlar</b>	<b>418.307.954</b>
Bonservis bedelleri	288.199.801	Banka krd.	200.760.087
Diğ. Duran Varlıklar	41.703.087	Tic. Borçlar	22.230.778
		Yönetim Borçlar	145.354.036
		Vadesi Geçmiş Vergiler	10.372.764
		Gelecek Yıllara ait yayın ve sponsorluk avansları	20.949.005
		Bonservis /Ücret borçları	15.434.587
		Diğ.Borçlar	3.206.697
			1.095.842.948
		<b>Özkaynaklar</b>	<b>193.182.105</b>
		Sermaye	19.566.467
		Değ.Artış Fonu(Mad.Dur.Varlık ve Bonservis değerlendirme)	466.610.475
		Geçmiş Yıl Kar/zararı	-162.430.801
		Kar /Zarar	-130.564.036
<b>Aktif Toplamı</b>	<b>1.289.025.053</b>	<b>Aktif Toplamı</b>	<b>1.289.025.053</b>

Kaynak: 4 Büyük Spor Kulübünün Yapısal ve Finansal Karşılaştırmalı Analizi/ Hüsnü Güreli

13

Spor/Futbol Ekonomisi Tuğrul AKŞAR

Tablo:9

4 BÜYÜK SPOR KULÜBÜNÜN KONSOLİDE MALİ TABLOLARI- GELİR TABLOSU (TL) -							
TL		Futbol Şubesi		Futbol Dışı		Toplam	
		Kar/zararı	Dikey % Analizi	Kar/zararı	Dikey % Analizi	Kar/zarar	Dikey % Analizi
Gelirler		452.346.720	100	169.694.690	100	622.041.410	100
Maliyetler		-482.844.475	-107	-106.226.751	-63	-589.071.226	-95
	Futbolculara Ödenen Ücretler ve Bonservis Bedelleri	-393.922.507	-87	0	0	-393.922.507	67
	Futbol Şubesi Diğ.Gider.	-88.921.968	-20	0	0	-88.921.968	23
	Futbol Dışı Maliyetler	0	0	-106.226.751	-63	-106.226.751	119
Brüt Kar/zarar		-30.497.755	-7	63.467.939	37	32.970.184	5
	Pazarlama, Satış ve Dağ. Gid.	-16.089.749	-4	0	0	-16.089.749	-3
	Genel yön. Gid.	-44.070.633	-10	-17.049.949	-10	-61.120.582	-10
	Diğ. Faal. Giderleri (Met)	-7.588.301	-2	-2.559.479	-2	-10.147.780	-2
Faaliyet kar/zararı		-98.246.438	-22	43.858.511	26	-54.387.927	-9
	Finansman Gideri	-74.071.534	-16	-2.104.575	-1	-76.176.109	-12
Net Dönem Karı/zararı		-172.317.972	-38	41.753.936	25	-130.564.036	-21

Kaynak: 4 Büyük Spor Kulübünün Yapısal ve Finansal Karşılaştırmalı Analizi/ Hüsnü Güreli

14

Spor/Futbol Ekonomisi Tuğrul AKŞAR

Tablo:10

4 BÜYÜK KULÜP KONSOLİDE NET BORÇ TABLOSU (TL)		
Nakit ve hazır Deg.		18.149.393
Alacaklar		98.656.925
Stoklar		13.718.718
Yayın/Sponsorluk Gelir Tahakkukları		64.793.815
<b>Alacaklar toplamı</b>		<b>195.318.851</b>
Kısa Vadeli Borçlar		677.534.994
	Kredi Borçları	171.775.015
	Ticari Borçlar	132.500.074
	Yönetim Borçları	68.508.282
	Vadesi Geçmiş Vergiler	36.508.636
	Gelecek Yıllara ait yay. Ve sponsor. Gelir Avansları	125.352.724
	Bonservis/utbolcu Ücret ve Borçları	116.695.894
	Diğ. Borçlar	26.194.369
<b>Uzun Vad. Borçlar</b>		<b>418.307.954</b>
	Kredi Borçları	200.760.087
	Ticari Borçlar	22.230.778
	Yönetim Borçları	145.354.036
	Vadesi Geçmiş Vergiler	10.372.764
	Gelecek Yıllara ait yay. Ve sponsor. Gelir Avansları	20.949.005
	Bonservis/utbolcu Ücret ve Borçları	15.434.587
	Diğ. Borçlar	3.206.697
<b>Borçlar Toplamı</b>		<b>1.095.842.948</b>
<b>Net Borç</b>		<b>900.524.097</b>

Kaynak: 4 Büyük Spor Kulübünün Yapısal ve Finansal Karşılaştırmalı Analizi/Hüsnü Güreli

17 Spor/Futbol Ekonomisi Tuğrul AKŞAR

Tablo:11

Spor Toto Süper Lig Ekiplerinin Son Beş yıllık Transfer Harcamaları ve Gelirleri Konsolide Açık Tablosu (Bin Euro)												
	2009/10		2008/09		2007/08		2007/06		2006/05		Son Beş yıl	
	Gelir	Gider	Gelir	Gider	Gelir	Gider	Gelir	Gider	Gelir	Gider	Gelir Toplamı	Gider Toplamı
		4.681	-31.447	9.165	-102.643	24.628	-51.386	31.280	-77.872	14.322	-47.443	84.076
<b>Net Açık</b>	<b>-26.766</b>	<b>-93.478</b>	<b>-26.758</b>	<b>-46.592</b>	<b>-33.121</b>	<b>-226.715</b>						

Tablo: 12

Kulüplerimizin Halka Arz ve Temettü Durumları							
Sportif A.Ş.	Halka Arz Oranı (%)	13.02.2010 itibarıyla Halka Açıklık Oranı (%)	Halka Arz gelirleri (Bin USD)	2009 Yılına Kadar Dağıtılan Brüt Temettü (Bin USD)	Halka Arzdan Bu Yana Üçüncü Kişilere Ödenen Toplam Tutar (Bin USD)	Kulüp Dışına Yapılan Tem. Ödemelerinin Halka Arz Gelirine Oranı (%)	Kulüplerin Bugünkü Piyasa değerleri Üzerinden Sportif A.Ş.&Futbol A.Ş. Birleşmesi İçin Bulmaları gereken min. kaynak (Bin USD)
Besiktas	16	30	13.781	1.549	465	3,37	Gerek Yok
Galatasaray	15	37,05	20.799	107.974	41.500	199,53	88.890
Fenerbahçe	15	15	30.030	192.165	25.800	85,91	125.000
Trabzonspor	25	25	24.000	43.540	10.885	45,35	36.000
<b>Toplam</b>			<b>88.610</b>	<b>345.228</b>	<b>78.650</b>	<b>88,76</b>	<b>249.890</b>

### Yararlanılan Kaynaklar:

Tuğrul AKŞAR, Endüstriyel Futbol, Literatür Yayınları, İst., 2005

Tuğrul AKŞAR- Kutlu MERİH, Futbol Ekonomisi, Literatür Yayınları, İst., 2006.

Tuğrul AKŞAR- Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi, Literatür Yayınları, İst., 2008

Tuğrul AKŞAR, Futbolun Ekonomi Politigi, Literatür Yayınları, İst., 2010.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, TKYD Yayınları, İst. 2010

Hüsnü Güreli, 4 Büyük Spor Kulübünün Yapısal ve Finansal Karşılaştırmalı Analizi, Yayınlanmamış Çalışma, İstanbul 2010.