

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**UEFA KULÜPLERİNDE BÜTÇE SİSTEMİNİN  
OLUŞTURULMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Gökhan TERCİ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Muhasebe ve Finansman**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nevran KARACA**

**TEMMUZ - 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

UEFA KULÜPLERİNDE BÜTÇE SİSTEMİNİN  
OLUŞTURULMASI

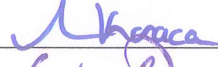
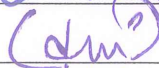

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Gökhan Terci

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Muhasebe ve Finansman

“Bu tez 16/07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ                       | KANAATİ      | İMZA  |
|----------------------------------|--------------|---|
| Doç. Dr. Nevran KARACA           | BAŞARILI     |  |
| Dr. Öğr. Üyesi Şule YILDIZ       | BAŞARILI     |  |
| Dr. Öğr. Üyesi Fırat ALTINKAYNAK | Başarılıdır. |  |



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| Adı Soyadı            | : | Mehmet Gökhan TERCİ  |
| Öğrenci Numarası      | : | 1360Y04014   |
| Enstitü Anabilim Dalı | : | İŞLETME  |
| Enstitü Bilim Dalı    | : | MUHASEBE VE FİNANSMAN  |
| Programı              | : | <input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA |
| Tezin Başlığı         | : | UEFA KULÜPLERİNDE BÜTÇE SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI                                   |
| Benzerlik Oranı       | : | %15  |

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

16/07/2019  
İmza

Sakarya Üniversitesi ..... Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: DOÇ. DR. NEVRAN KARACA  
Tarih: 16/07/2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Pek çok lisans öğrencisi, mezuniyetlerinin hemen sonrasında lisansüstü eğitimlerine başlamakta, hazırlamış oldukları tez çalışmaları ile bir taraftan literatüre katkıda bulunurlarken, diğer taraftan kişisel kariyerlerine birer basamak eklemek suretiyle gerek akademik gerekse iş hayatlarında ki yolculuklarını sürdürmektedir.

Her çalışma, kendine özgü disiplini ile uzun ve yorucu bir süreci içinde barındırırken, çalışmanın ardından yaşanan manevi haz, yaşanan tüm yorgunluğu unutturmakta, geriye hafızalarda tatlı bir hatıra ve bilgi dolu hikayesi kalmaktadır.

Bu tez çalışmasında, geçmişte doğduğu şehrin futbol takımında top toplayıcılık ve taraftarlık, profesyonel futbolculuk, futbol kulübünde idari görevler yapan ve nihayetinde yeşil sahalara teknik adam olarak dönmeye hazırlanan bir futbol insanının hem alaylı hem mektepli olan bakış açısıyla derlediği, tıpkı çiy tanelerinin birleşerek oluşturduğu su damlasının, kendi ağırlığını tartamayıp yaprak üzerinden düştüğü gibi bilim deryasına düşen, bir damla bilginin hikayesi anlatılmaktadır.

Lisans öğrenciliği üzerinden çok uzun yıllar geçtikten sonra öğrenim hayatına yeniden başlamakta ki amacım, futbol temelinde edindiğim birikimimi akademik bir çalışma ile değerlendirerek bu alana ilgi duyanlara deneyimlerimi aktarabilmek ve yapacakları kendi çalışmalarına fikir verebilmekten ibarettir.

Yazmış olduğum tez çalışmasının zorluğunu ve stresini dolaylı olarak üstlenmiş birçok kişi bulunmaktadır. İstisnasız hepsine minnet borçluyum. Ama, öncelikle ilmi ebedi ve ezeli olan, çalışmayı tamamlamamı sağlayan Alim ve Kadir olana hamdederek başlamak istiyorum. Yüksek Lisans öğrenimim süresince emeği geçen bütün hocalarıma, jüri üyelerime ve kendi yoğun çalışma temposundan zaman ayırarak gösterdiği anlayış ve yardımları ile çalışmanın tamamlanmasında büyük katkısı olan kıymetli hocam Doç. Dr. Nevran Karaca'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Sadece bu çalışmada değil hayatımın her anında, her türlü desteklerini aldığım başta canım annem ve kardeşime teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu çalışmayı, 2014 yılında aramızdan ayrılan sevgili babam Ali Ünal Terci'nin aziz hatırasına ve aileme ithaf ediyorum. Çalışmanın literatüre ve tüm ilgililere faydalı olması dileklerle...

**Mehmet Gökhan TERCİ**

**16.07.2019**

# İÇİNDEKİLER

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>KISALTMALAR</b> .....   | <b>iv</b> |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> ..... | <b>v</b>  |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> ..... | <b>ix</b> |
| <b>ÖZET</b> .....          | <b>x</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....      | <b>xi</b> |

|                    |          |
|--------------------|----------|
| <b>GİRİŞ</b> ..... | <b>1</b> |
|--------------------|----------|

## **1. BÖLÜM: FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ, YAPILANMASI VE EKONOMİSİ**.....

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.1. Dünya’da Futbolun Tarihsel Gelişimi</b> .....                                 | <b>5</b>  |
| <b>1.2. Türkiye’de Futbolun Tarihsel Gelişimi</b> .....                               | <b>9</b>  |
| <b>1.3. Futbolun Üst Kuruluş Yapılanmaları</b> .....                                  | <b>12</b> |
| 1.3.1. FIFA - Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği .....                           | 12        |
| 1.3.2. UEFA - Avrupa Futbol Federasyonları Birliği.....                               | 13        |
| 1.3.3. TFF- Türkiye Futbol Federasyonu .....  | 14        |
| <b>1.4. Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Yapılanmaları ve Yasal Düzenlemeleri</b> ..... | <b>15</b> |
| <b>1.5. Futbolun Ekonomik Gelişimi, Endüstrileşmesi ve Ticarileşmesi</b> .....        | <b>18</b> |
| <b>1.6. Futbol Kulüplerinin Gelirleri</b> .....                                       | <b>22</b> |
| 1.6.1. Maç Günü Gelirleri.....  | 22        |
| 1.6.2. Yayın Hakları Gelirleri.....   | 24        |
| 1.6.3. Ticari Gelirler .....  | 29        |
| 1.6.3.1. Ticari Ürün Satış Gelirleri .....  | 31        |
| 1.6.3.2. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri .....   | 32        |
| 1.6.3.3. Stadyum İşletme Gelirleri.....   | 38        |
| 1.6.4. Turnuva Gelirleri .....  | 39        |
| 1.6.5. Futbolcu Transfer Gelirleri: .....   | 40        |
| 1.6.6. Diğer Gelirler .....   | 41        |
| <b>1.7. Futbol Kulüplerinin Giderleri</b> .....                                       | <b>41</b> |
| 1.7.1. Ücret Giderleri .....  | 41        |
| 1.7.2. Transfer Giderleri.....  | 42        |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1.7.3. Faaliyet Giderleri ..... | 43 |
| 1.7.4. Diğer Giderler .....     | 43 |

## **2. BÖLÜM: UEFA FİNANSAL FAİR PLAY VE KULÜP LİSANSLAMA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KAVRAMLARI .....</b>  | <b>44</b> |
| 2.1. UEFA Finansal Fair Play Kavramı ve Hedefleri .....                  | 44        |
| 2.2. Kulüp Lisanslama Kavramı ve Kulüp Lisans Sisteminin Hedefleri ..... | 46        |
| 2.3. UEFA ve Ulusal Lisans Kriterleri .....                              | 48        |
| 2.4. UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans İzleme Şartları .....                   | 53        |
| 2.5. Denk Hesap Şartları .....   | 54        |
| 2.5.1. Denk Hesap Şartlarında Kulüplerin Gelir ve Gider Kavramları ..... | 54        |
| 2.5.2. Denk Hesap Sonuçları ve İzleme Dönemi Kavramı .....               | 71        |
| 2.5.3. Kabul Edilebilir Sapma Kavramı .....                              | 73        |
| 2.5.4. Denk Hesap Bilgileri .....  | 74        |
| 2.5.5. Tahmini Denk Hesap Bilgileri .....                                | 74        |
| 2.5.6. Denk Hesap Şartlarının Yerine Getirilmesi .....                   | 75        |
| 2.5.7. Denk Hesap Şartı Hesaplamalarına Bir Örnek: Trabzonspor .....     | 76        |

## **3. BÖLÜM: FİNANSAL FAİR PLAY KAPSAMINDA FUTBOL**

### **KULÜPLERİNİN BÜTÇELEME SÜRECİNİN İNCELENMESİ: BİR FUTBOL**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KULÜBÜ ÖRNEĞİ .....</b>                          | <b>81</b> |
| 3.1. GT Futbol Kulübü Gelir Bütçesi .....           | 83        |
| 3.1.1. Maç Günü Gelirleri Bütçesi .....             | 83        |
| 3.1.2. Yayın Hakları Gelirleri Bütçesi .....        | 86        |
| 3.1.3. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri Bütçesi ..... | 92        |
| 3.1.4. Ticari Gelirler Bütçesi .....                | 101       |
| 3.1.5. UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi .....         | 103       |
| 3.1.6. Futbolcu Transfer Gelirleri Bütçesi .....    | 105       |
| 3.1.7. Diğer Gelirler Bütçesi .....                 | 108       |
| 3.2. GT Futbol Kulübü Gider Bütçesi .....           | 110       |
| 3.2.1. Satış ve Malzeme Giderleri Bütçesi: .....    | 111       |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.2. Personel Giderleri Bütçesi .....              | 113        |
| 3.2.2.1. Futbolcu Ücret Giderleri: .....             | 114        |
| 3.2.2.2. Teknik Ekip Ücret Giderleri: .....          | 124        |
| 3.2.2.3. Teknik Personel Ücret Giderleri: .....      | 125        |
| 3.2.2.4. Altyapı Personeli Ücret Giderleri: .....    | 126        |
| 3.2.2.5. İdari Personel Ücret Giderleri: .....       | 128        |
| 3.2.3. Amortisman ve Tükenme Payları Bütçesi .....   | 130        |
| 3.2.4. Duran Varlıklarda Değer Kaybı Bütçesi .....   | 131        |
| 3.2.5. Faaliyet Giderleri Bütçesi .....              | 131        |
| 3.2.5.1. Futbol Takımı Giderleri .....               | 131        |
| 3.2.5.2. Transfer Giderleri .....                    | 134        |
| 3.2.5.3. Müsabaka Giderleri .....                    | 139        |
| 3.2.5.4. Stadyum ve Tesis Giderleri .....            | 140        |
| 3.2.5.5. Altyapı Giderleri .....                     | 141        |
| 3.2.5.6. Kulüp Merkezi Giderleri .....               | 142        |
| 3.2.5.7. Diğer İşletme Giderleri .....               | 143        |
| 3.2.6. Duran Varlık Satışları Kar / Zarar .....      | 145        |
| 3.2.7. Finansman Giderleri .....                     | 145        |
| 3.2.8. Vergi Giderleri .....                         | 145        |
| 3.2.9. Gider Bütçesi / Ayrıntılı Gider Bütçesi ..... | 146        |
| 3.3. Özet Bütçe Tasarısı .....                       | 147        |
| 3.4. Bütçelenmiş Kar/Zarar Tablosu .....             | 149        |
| 3.5. Pareto Analizi .....                            | 150        |
| <br>   |            |
| <b>SONUÇ .....</b>                                   | <b>154</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                | <b>159</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                | <b>167</b> |

## KISALTMALAR

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>AFC</b>      | : Asya Futbol Konfederasyonu                                     |
| <b>ATAD</b>     | : Avrupa Toplulukları Adalet Divanı                              |
| <b>B</b>        | : Beraberlik   |
| <b>CAF</b>      | : Afrika Futbol Konfederasyonu                                   |
| <b>CONCACAF</b> | : Kuzey ve Orta Amerika ve Karayip Futbol Konfederasyonu         |
| <b>CONMEBOL</b> | : Güney Amerika Futbol Konfederasyonu                            |
| <b>DK</b>       | : Dernekler Kanunu   |
| <b>EURO</b>     | : Avrupa Para Birimi   |
| <b>FA</b>       | : İngiltere Futbol Federasyonu                                   |
| <b>FFP</b>      | : Finansal Fair Play   |
| <b>FIFA</b>     | : Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği                     |
| <b>G</b>        | : Galibiyet  |
| <b>GSHK</b>     | : Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu                              |
| <b>IFAB</b>     | : Uluslararası Futbol Birliği Kurulu                             |
| <b>KAP</b>      | : Kamuyu Aydınlatma Platformu                                    |
| <b>M</b>        | : Mağlubiyet   |
| <b>m</b>        | : Madde  |
| <b>OFC</b>      | : Okyanusya Futbol Konfederasyonu                                |
| <b>TFF</b>      | : Türkiye Futbol Federasyonu                                     |
| <b>TFFKGHK</b>  | : Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun |
| <b>TFFS</b>     | : Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü                             |
| <b>TFRS</b>     | : Türkiye Finansal Raporlama Standardı                           |
| <b>TL</b>       | : Türk Lirası  |
| <b>TMS</b>      | : Türkiye Muhasebe Standardı                                     |
| <b>TS</b>       | : Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret AŞ |
| <b>TTK</b>      | : Türk Ticaret Kanunu  |
| <b>UEFA</b>     | : Avrupa Futbol Federasyonları Birliği                           |
| <b>USD</b>      | : Amerikan Doları  |



## TABLO LİSTESİ

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
| <b>Tablo 1</b>  | : UEFA ve Ulusal Kriterler Tablosu.....                                  | 50 |
| <b>Tablo 2</b>  | : Denk Hesap Şartı Hesaplamalarında İlgili Gelirlerin Tespiti Tablosu... | 60 |
| <b>Tablo 3</b>  | : Denk Hesap Şartı Hesaplamalarında İlgili Giderlerin Tespiti Tablosu..  | 69 |
| <b>Tablo 4</b>  | : Denk Hesap Şartı Hesaplamalarında Hariç Tutulan Kalemler Tablosu .     | 71 |
| <b>Tablo 5</b>  | : İzleme Dönemine Ait Raporlama Dönemleri Tablosu.....                   | 72 |
| <b>Tablo 6</b>  | : UEFA Lisansı İçin Kabul Edilebilir Sapma Limitleri Tablosu .....       | 73 |
| <b>Tablo 7</b>  | : Trabzonspor 2018/19 İzleme Dönemi İlgili Gelirler Tablosu.....         | 77 |
| <b>Tablo 8</b>  | : Trabzonspor 2018/19 İzleme Dönemi İlgili Giderler Tablosu .....        | 78 |
| <b>Tablo 9</b>  | : TS 2018/19 İzleme Dönemi Denk Hesap Sonuçları Tablosu.....             | 79 |
| <b>Tablo 10</b> | : GT FK Loca Gelirleri Tablosu .....                                     | 84 |
| <b>Tablo 11</b> | : GT FK Kombine Gelirleri Tablosu .....                                  | 84 |
| <b>Tablo 12</b> | : GT FK Hazırlık Maçları Gişe Gelirleri Tablosu .....                    | 84 |
| <b>Tablo 13</b> | : GT FK Süper Lig Maçları Gişe Gelirleri Tablosu.....                    | 85 |
| <b>Tablo 14</b> | : GT FK Türkiye Kupası Maçları Gişe Gelirleri Tablosu .....              | 85 |
| <b>Tablo 15</b> | : GT FK UEFA Avrupa Ligi Maçları Gişe Gelirleri Tablosu .....            | 86 |
| <b>Tablo 16</b> | : GT FK İç Saha Maçları Tablosu .....                                    | 86 |
| <b>Tablo 17</b> | : GT FK Maç Günü Gelirleri Bütçesi Tablosu .....                         | 86 |
| <b>Tablo 18</b> | : GT FK Süper Lig Katılım Gelirleri Tablosu .....                        | 88 |
| <b>Tablo 19</b> | : GT FK Süper Lig Fikstürü Tablosu.....                                  | 88 |
| <b>Tablo 20</b> | : GT FK Süper Lig Maç Sonuçları Dağılım Tablosu .....                    | 89 |
| <b>Tablo 21</b> | : GT FK Süper Lig Puan Performans Gelirleri Tablosu.....                 | 89 |
| <b>Tablo 22</b> | : GT FK Türkiye Kupası Maç Sonuçları Tablosu .....                       | 91 |
| <b>Tablo 23</b> | : GT FK Türkiye Kupası Tur Atlama Gelirleri Tablosu.....                 | 91 |
| <b>Tablo 24</b> | : GT FK Yayın Hakları Gelirleri Bütçesi Tablosu .....                    | 92 |
| <b>Tablo 25</b> | : GT FK Forma Reklam Sponsorluk Gelirleri Tablosu .....                  | 93 |
| <b>Tablo 26</b> | : GT FK Sponsorluk Gelirleri Tablosu .....                               | 94 |
| <b>Tablo 27</b> | : GT FK Süper Lig İsim Hakkı Gelirleri Tablosu .....                     | 95 |
| <b>Tablo 28</b> | : GT FK Türkiye Kupası Maç Sonuçları Dağılım Tablosu .....               | 96 |
| <b>Tablo 29</b> | : GT Kulübü Türkiye Kupası İsim Hakkı Gelirleri Tablosu .....            | 96 |
| <b>Tablo 30</b> | : GT FK UEFA Avrupa Ligi Fikstür Tablosu .....                           | 96 |
| <b>Tablo 31</b> | : GT FK UEFA Avrupa Ligi Maç Sonuçları Dağılım Tablosu .....             | 97 |

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Tablo 32</b> | : GT FK UEFA Avrupa Ligi İsim Hakkı Gelirleri Tablosu .....         | 97  |
| <b>Tablo 33</b> | : GT FK İsim Hakkı Gelirleri Tablosu .....                          | 98  |
| <b>Tablo 34</b> | : GT FK Stadyum Reklam Gelirleri Tablosu.....                       | 99  |
| <b>Tablo 35</b> | : GT FK Antrenman Tesisi Reklam Gelirleri Tablosu .....             | 99  |
| <b>Tablo 36</b> | : GT FK Otopark Reklam Gelirleri Tablosu.....                       | 100 |
| <b>Tablo 37</b> | : GT FK Diğer Reklam Mecraları Gelirleri Tablosu .....              | 101 |
| <b>Tablo 38</b> | : GT FK Sponsorluk ve Reklam Gelirleri Bütçesi Tablosu.....         | 101 |
| <b>Tablo 39</b> | : GT FK Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Tablosu.....                  | 102 |
| <b>Tablo 40</b> | : GT FK Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Bütçesi Tablosu.....          | 102 |
| <b>Tablo 41</b> | : GT FK Dergi Satış Gelirleri Tablosu .....                         | 103 |
| <b>Tablo 42</b> | : GT FK Dergi Satış Gelirleri Bütçesi Tablosu .....                 | 103 |
| <b>Tablo 43</b> | : GT FK Ticari Gelirler Bütçesi Tablosu.....                        | 103 |
| <b>Tablo 44</b> | : GT FK UEFA Avrupa Ligi Maç Sonuçları Dağılım Tablosu .....        | 104 |
| <b>Tablo 45</b> | : GT FK UEFA Avrupa Ligi Tur Performans Gelirleri Tablosu .....     | 105 |
| <b>Tablo 46</b> | : GT FK UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi Tablosu.....                 | 105 |
| <b>Tablo 47</b> | : GT FK Satılacak Futbolcu Bonservis Bilgileri Tablosu.....         | 106 |
| <b>Tablo 48</b> | : GT FK Bonservis Gelirleri Dağılım Tablosu .....                   | 106 |
| <b>Tablo 49</b> | : GT FK Bonservis Gelirleri Tablosu .....                           | 107 |
| <b>Tablo 50</b> | : GT FK Futbolcu Geçici Transfer Bilgileri Tablosu .....            | 107 |
| <b>Tablo 51</b> | : GT FK Futbolcu Geçici Transfer Gelirleri Dağılım Tablosu .....    | 107 |
| <b>Tablo 52</b> | : GT FK Futbolcu Geçici Transfer Gelirleri Tablosu .....            | 108 |
| <b>Tablo 53</b> | : GT FK Futbolcu Transfer Gelirleri Bütçesi Tablosu .....           | 108 |
| <b>Tablo 54</b> | : GT FK Kira Gelirleri Tablosu .....                                | 109 |
| <b>Tablo 55</b> | : GT FK Komisyon Gelirleri Tablosu.....                             | 109 |
| <b>Tablo 56</b> | : GT FK Diğer Gelirler Bütçesi Tablosu .....                        | 109 |
| <b>Tablo 57</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Gelir Bütçesi Tablosu .....           | 110 |
| <b>Tablo 58</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Ayrıntılı Gelir Bütçesi Tablosu ..... | 110 |
| <b>Tablo 59</b> | : GT FK Satılan Lisanslı Ticari Ürün Maliyeti Tablosu.....          | 112 |
| <b>Tablo 60</b> | : GT FK Lisanslı Ürün Maliyet Bütçesi Tablosu .....                 | 112 |
| <b>Tablo 61</b> | : GT FK Satış ve Malzeme Giderleri Bütçesi Tablosu.....             | 113 |
| <b>Tablo 62</b> | : GT FK Yabancı Futbolcu Ücret Bilgileri Tablosu .....              | 115 |
| <b>Tablo 63</b> | : GT FK Yerli Futbolcu Ücret Bilgileri Tablosu .....                | 115 |

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Tablo 64</b> | : GT FK Yabancı Futbolcu Garanti Ücret Tablosu .....                          | 116 |
| <b>Tablo 65</b> | : GT FK Futbolcu Garanti Ücret Giderleri Tablosu .....                        | 117 |
| <b>Tablo 66</b> | : GT FK Resmi Müsabaka Sayıları Tablosu.....                                  | 117 |
| <b>Tablo 67</b> | : GT FK Yabancı Futbolcu Maç Başı Ücretleri Tablosu.....                      | 118 |
| <b>Tablo 68</b> | : GT FK Yerli Futbolcu Maç Başı Ücretleri Tablosu.....                        | 119 |
| <b>Tablo 69</b> | : GT FK Futbolcu Maç Başı Ücretleri Bütçesi Tablosu .....                     | 120 |
| <b>Tablo 70</b> | : GT FK Yabancı Futbolcu Maaş Ücretleri Tablosu .....                         | 121 |
| <b>Tablo 71</b> | : GT FK Futbolcu Maaş Ücret Giderleri Tablosu.....                            | 121 |
| <b>Tablo 72</b> | : GT FK Süper Lig Performansı Futbolcu Ödül Giderleri Tablosu.....            | 122 |
| <b>Tablo 73</b> | : GT FK Türkiye Kupası Performansı Ödül Giderleri Tablosu.....                | 122 |
| <b>Tablo 74</b> | : GT FK UEFA Avrupa Ligi Performansı Futbolcu Ödül Giderleri<br>Tablosu ..... | 123 |
| <b>Tablo 75</b> | : GT FK Futbolcu Ödül Giderleri Bütçesi Tablosu .....                         | 124 |
| <b>Tablo 76</b> | : GT FK Futbolcu Ücret Giderleri Tablosu .....                                | 124 |
| <b>Tablo 77</b> | : GT FK Teknik Ekip Maaş Giderleri Tablosu.....                               | 124 |
| <b>Tablo 78</b> | : GT FK Teknik Ekip Ödül Giderleri Tablosu .....                              | 125 |
| <b>Tablo 79</b> | : GT FK Teknik Ekip Ücret Giderleri Tablosu.....                              | 125 |
| <b>Tablo 80</b> | : GT FK Teknik Personel Maaş Giderleri Tablosu.....                           | 126 |
| <b>Tablo 81</b> | : GT FK Teknik Personel Ödül Giderleri Tablosu .....                          | 126 |
| <b>Tablo 82</b> | : GT FK Teknik Personel Ücret Giderleri Tablosu .....                         | 126 |
| <b>Tablo 83</b> | : GT FK Altyapı Personel Maaş Giderleri Tablosu.....                          | 127 |
| <b>Tablo 84</b> | : GT FK Altyapı Personel Ödül Giderleri Tablosu.....                          | 127 |
| <b>Tablo 85</b> | : GT FK Altyapı Personel Ücret Giderleri Tablosu.....                         | 128 |
| <b>Tablo 86</b> | : GT FK İdari Personeli Maaş Giderleri Tablosu .....                          | 128 |
| <b>Tablo 87</b> | : GT FK İdari Personel Ödül Giderleri Tablosu .....                           | 129 |
| <b>Tablo 88</b> | : GT FK İdari Personel Ücret Giderleri Tablosu .....                          | 129 |
| <b>Tablo 89</b> | : GT FK Pazarlama Bölümü Personel Maaş Giderleri Tablosu .....                | 129 |
| <b>Tablo 90</b> | : GT FK Pazarlama Bölümü Personel Ödül Giderleri Tablosu .....                | 130 |
| <b>Tablo 91</b> | : GT FK Pazarlama Bölümü Personel Ücret Giderleri Tablosu .....               | 130 |
| <b>Tablo 92</b> | : GT FK Personel Giderleri Tablosu.....                                       | 130 |
| <b>Tablo 93</b> | : GT FK Kamp Giderleri Tablosu.....   | 132 |
| <b>Tablo 94</b> | : GT FK Dış Saha Maçları Tablosu .....  | 132 |

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| <b>Tablo 95</b>  | : GT FK Ulaşım Giderleri Tablosu.....                              | 133 |
| <b>Tablo 96</b>  | : GT FK Konaklama Giderleri Tablosu .....                          | 134 |
| <b>Tablo 97</b>  | : GT FK Futbol Takımı Giderleri Tablosu .....                      | 134 |
| <b>Tablo 98</b>  | : GT FK Alınacak Futbolcu Bonservis Bilgileri Tablosu.....         | 135 |
| <b>Tablo 99</b>  | : GT FK Bonservis Giderleri Dağılım Tablosu .....                  | 135 |
| <b>Tablo 100</b> | : GT FK Bonservis Giderleri Tablosu .....                          | 136 |
| <b>Tablo 101</b> | : GT FK Futbolcu Geçici Transfer Bilgileri Tablosu .....           | 136 |
| <b>Tablo 102</b> | : GT FK Geçici Transfer Giderleri Dağılım Tablosu .....            | 136 |
| <b>Tablo 103</b> | : GT FK Futbolcu Geçici Transfer Giderleri Tablosu .....           | 137 |
| <b>Tablo 104</b> | : GT FK Yabancı Futbolcu Transferi Komisyon Bilgileri Tablosu..... | 137 |
| <b>Tablo 105</b> | : GT FK Yabancı Futbolcu Transferi Komisyon Ücretleri Tablosu..... | 137 |
| <b>Tablo 106</b> | : GT FK Yerli Futbolcu Transferi Komisyon Bilgileri Tablosu.....   | 138 |
| <b>Tablo 107</b> | : GT FK Futbolcu Transferi Komisyon Giderleri Tablosu.....         | 138 |
| <b>Tablo 108</b> | : GT FK Transfer Giderleri Tablosu.....                            | 139 |
| <b>Tablo 109</b> | : GT FK Müsabaka Giderleri Tablosu .....                           | 140 |
| <b>Tablo 110</b> | : GT FK Futbol Stadyum ve Tesis Giderleri Tablosu .....            | 141 |
| <b>Tablo 111</b> | : GT FK Kulüp Merkezi Giderleri Tablosu .....                      | 143 |
| <b>Tablo 112</b> | : GT FK Diğer Faaliyet Giderleri Tablosu .....                     | 144 |
| <b>Tablo 113</b> | : GT FK Faaliyet Giderleri Tablosu .....                           | 145 |
| <b>Tablo 114</b> | : GT FK Muhtasar Vergi Giderleri Tablosu .....                     | 146 |
| <b>Tablo 115</b> | : GT FK Vergi Giderleri Tablosu .....                              | 146 |
| <b>Tablo 116</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Gider Bütçesi .....                  | 147 |
| <b>Tablo 117</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Ayrıntılı Gider Bütçesi Tablosu..... | 147 |
| <b>Tablo 118</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Bütçe Tasarısı Tablosu .....         | 149 |
| <b>Tablo 119</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Bütçelenmiş Kar/Zarar Tablosu.....   | 150 |
| <b>Tablo 120</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Gelirleri Pareto Tablosu.....        | 151 |
| <b>Tablo 121</b> | : GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Giderleri Pareto Tablosu.....        | 152 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Şekil 1:</b> Erdemli Döngü Teorisi.....   | 21 |
| <b>Şekil 2:</b> 2018/19 Futbol Sezonu Premier Lig Yayın Gelirleri .....  | 28 |
| <b>Şekil 3:</b> 2017/18 Futbol Sezonu Spor Toto Süper Lig Yayın Gelirleri .....  | 29 |
| <b>Şekil 4:</b> 2018/19 Futbol Sezonu, Süper Lig Sponsorluklarının Sektörel Dağılımı .....   | 35 |
| <b>Şekil 5:</b> 2018/19 Sezonu İsim Sponsoru ve Stadyum İsim Sponsoru Olan Süper Lig Takımları.....  | 36 |
| <b>Şekil 6:</b> Avrupa'nın Beş Büyük Liginin, 2016/17 - 2017/18 Futbol Sezonlarındaki Forma Sponsorluk Gelirleri ve Artış Oranları (-milyon €) ..... | 37 |
| <b>Şekil 7:</b> Süper Lig'de Şampiyon Olmuş Kulüplerin 2018/19 Futbol Sezonuna Ait Forma Sponsorlukları.....   | 38 |
| <b>Şekil 8:</b> Avrupa'nın Beş Büyük Liginin 2016/17 - 2017/18 Futbol Sezonu Gelirleri, Ücret Maliyetleri ve Ücret/Maliyet Oranları .....            | 42 |

|  |  |
|--|--|
| <b>Tezin Başlığı:</b> Futbol Kulüplerinde Bütçe Sisteminin Oluşturulması   |  |
| <b>Tezin Yazarı:</b> Mehmet Gökhan TERCİ <b>Danışman:</b> Doç. Dr. Nevran KARACA   |  |
| <b>Kabul Tarihi:</b> 16.07.2019  | <b>Sayfa Sayısı:</b> xi (ön kısım) + 167 (tez) |
| <b>Anabilim Dalı:</b> İşletme  | <b>Bilim Dalı:</b> Muhasebe ve Finansman       |
| <p>19. yüzyılın sonlarına doğru ilk futbol kulüplerinin kurulmasıyla modern futbol doğmuş, kısa bir zamanda içinde hızlı bir gelişim göstererek toplumlar tarafından sevilen, evrensel bir spor dalı haline gelmiştir. Hızla gelişen modern futbol, tüm dünyada yaygın hale gelmesiyle futbol ekonomisinin gelişimini de etkilemiştir. Futbol kulüplerinin gelirlerindeki artış ve çeşitlilik, sadece bir spor dalı olarak ortaya çıkmış olan futbolu, endüstriyel bir sektör haline getirmiştir. Futbol kulüpleri, kontrolsüz bir şekilde büyüyen futbol ekonomisine ayak uydurmak, sportif ve finansal amaçlarına ulaşabilmek adına gelir ve gider dengelerini göz ardı eden, finansal sürdürülebilirliklerinin tehlike altına girdiği yüksek riskli kurumlar haline dönüşmeye başlamıştır.</p> <p>Avrupa futbol kulüplerini yakından takip eden UEFA, kulüpleri mali disiplin altına almak ve bozulan rekabet ortamını adil bir şekilde yeniden sağlayabilmek için 2000’li yılların başından itibaren önlemler almaya başlamıştır. UEFA gelinen bu noktada, UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play (FFP) düzenlemeleri ile Avrupa futbol kulüplerinin finansal süreçlerini izlemektedir. UEFA, Denk Hesap Şartı kuralı ile futbol kulüplerinin gelirlerinden daha fazla harcama yapmalarına izin vermeden bütçelerini kontrol altında tutmayı hedeflemektedir.</p> <p>Bu çalışma, Kulüp Lisans ve FFP düzenlemeleri kapsamında futbol kulüplerinin geçmiş sezonlara ait fiili verileri ve geleceğe ilişkin tahmini verilerden hareketle bütçe sistemi oluşturmak amaçlanmıştır.</p> <p>Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde futbolun tarihsel gelişimi, yapılanması, ekonomisi ve futbol kulüplerinin gelir ve giderleri, ikinci bölümünde UEFA Kulüp Lisans sistemi ve FFP düzenlemeleri ön plana çıkmaktadır. Denk Hesap Şartı sonucu hesaplamaları için, Trabzonspor futbol kulübü üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Üçüncü bölümde, bir UEFA kulübünün fiili ve tahmini verilerinden hareketle, bütçeleme sürecine ilişkin detaylı bir örnek verilmiştir. Bu kapsamda, gelir ve gider bütçelerini oluşturan her bütçe hakkında bilgilendirilmeler yapıldıktan sonra, bütçe hazırlanmasına dair örnekler verilerek, futbol kulübünün gelir ve gider bütçeleri hazırlanmıştır.</p> |  |
| <b>Anahtar Kelimeler:</b> Futbol Ekonomisi, Finansal Fair Play, Denk Hesap Şartı, UEFA Kulüpleri Bütçesi, Bütçe Yazılımı   |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Title of the Thesis:</b> Establishing Budget System in Football Clubs   |  |
| <b>Author:</b> Mehmet Gökhan TERCI   | <b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Dr. Nevran KARACA    |
| <b>Date:</b> 16.07.2019  | <b>Nu. of pages:</b> xi (pre text) + 167 (main body) |
| <b>Department:</b> Business Administration   | <b>Subfield:</b> Accounting and Finance              |
| <p>Modern football was born with the establishment of the first football clubs towards the end of the 19th century, and within a short period, it became a universal sport that was loved by societies. The rapidly developing of modern football became widespread all over the world and affected the development of football economy. The increase and diversity in the income of football clubs transformed football, which emerged only as a sport, to an industrial sector. Football clubs have ignored the income and expense balances in order to keep up with the uncontrolled football economy and achieve their sportive and financial goals. Football clubs, which are increasingly distant from their sportive and financial goals, are becoming high-risk institutions where their financial sustainability is compromised.</p> <p>Following closely european football clubs, whose financial situation deteriorated and had difficulty in achieving income and expense balance, UEFA began to take measures from the beginning of 2000s in order to take financial discipline. At this point UEFA aims to keep football budgets under control with the UEFA Club License and Financial Fair Play (FFP) regulations. UEFA monitors the financial processes of football clubs with the Equal Account Rule (Breakeven Rule), which forms the basis of the FFP criteria. UEFA aims to have football budgets under control, i. e. to break the income and expense balance, without allowing football clubs to spend more than their income.</p> <p>The aim of this study is to create a budget system based on the actual data of football clubs from past seasons and estimated data for the future within the scope of Club License and FFP regulations.</p> <p>In this scope historical development, the main organization structure, and economy of football, income and expenses of football clubs; the UEFA Club License system and FFP regulations are important. An application was made on Trabzonspor football club for the calculations of Equivalent Account Condition. A detailed example of the budgeting process is given based on the actual and estimated data of an UEFA club. In this context, after being informed about each budget constituting the income and expense budgets, the income and expense budgets of the given football club were prepared by giving examples on the preparation of the budget.</p> |  |
| <b>Keywords:</b> Football Economy, Financial Fair Play, Equivalent Account Requirement, UEFA Club Budget, Budget Software  |  |

## GİRİŞ

1980’li yılların ortasına kadar sadece bir spor oyunundan ibaret olan futbol, gelir çeşitlerinin ve tutarlarının artış göstermesiyle 1990’lı yılların başından itibaren endüstrileşme sürecine girmiş, endüstriyel futbolun ortaya çıkarttığı katma değer somut etkilerinin yaygınlaşması ile yüksek tutarlı bütçelere sahip futbol kulüplerinde finansal yönetimi ön plana çıkmıştır. Futbol kulüpleri özellikle, yüksek transfer ücretleri ve naklen yayın bedelleri ile ekonomide olumlu yönde ve önemli seviyede etki oluşturmaktadır. Bu noktada günümüzde profesyonel futbol kulüplerinin yönettikleri fonların büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda, futbol kulüplerinde hesap verilebilirlik temelinde şeffaf ve sağlam bir finansal yapının varlığı önem kazanmaktadır (Güngör, 2014: 16-17).

Bu noktada Avrupa futbolunun yöneticisi konumunda olan UEFA, kulüpleri mali disiplin altına almak, kulüp müsabakaları için adil bir rekabet ortamı sağlamak adına 2000’li yılların başından itibaren önlemler almış, UEFA kriterleri adı verilen bir dizi kurallar bütünü ile 2004 yılında Kulüp Lisans Sistemi’ni oluşturmuştur (Saban ve Demirci: 2016: 27). UEFA, futbol kulüplerinin her geçen gün bozulan mali yapılarının düzelebilmesi ve özellikle finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanabilmesi için daha kapsamlı bir mali düzenleme olan Finansal Fair Play (FFP) kavramını 2009 yılında tanımlamıştır ve ilk uygulamalar 2011 yılında başlamıştır (Özevin, 2016: 1167). 2014/15 futbol sezonundan itibaren tam kapasiteyle kulüplere uygulama zorunluluğu getirmiştir. Kulüp Lisans ve FFP düzenlemeleri, Avrupa kulüp futbolunun genel mali durumunun iyileştirilmesine yönelik olarak kulüplerin uyması gereken bir dizi kuralı içermektedir (Aktaş ve Mutlu, 2016: 235-236).

UEFA, FFP kurallarının ihlal edilmesi nedeniyle, uygulanan yaptırımlar futbol kulüpleri ve futbol kamuoyu tarafından, özellikle FFP uygulamalarına başlanılan ilk yıllarda çok fazla eleştiri almaktaydı. Ancak UEFA, geri adım atmadan ısrarcı bir şekilde FFP düzenlemelerini sürekli güncelleyerek taviz vermeden uygulamaktadır. FFP düzenlemeleri, UEFA kulüplerinin mali yapılarının disipline edilmesi, finansal sürdürülebilirlikleri sağlanması ve sportif başarı amaçları için uygulanan bir araçtır.

UEFA, kulüplerin UEFA organizasyonlarına katılımı için uyulması zorunlu olan Kulüp Lisans ve FFP talimatının temelini oluşturan denk hesap şartı uygulaması ile kulüplerin



finansal yapısını, ardışık üç raporlama döneminden oluşan bir süreçte izlemektedir. Kulüplerin, gelirlerinin üzerinde bir harcama yapmalarına, başka bir deyişle bütçe açığına izin verilmemektedir. UEFA gerek duyulduğunda, gelecek döneme ilişkin bütçelenmiş denk hesap bilgilerini de talep etmektedir.

Genel anlamda bütçe, tutar olarak ifade edilen ve bir hesap dönemi içindeki gelirler ile harcamaların, karlar ile maliyetlerin tahminini içeren bir faaliyet planıdır (Haftacı, 2005: 1). Bu kavram ışığında futbol kulübü bütçesi, kulüplerin gelecek faaliyet dönemi için belirlediği amaçların, hedeflerin sayısal ifadesi olarak tanımlanabilir.

Futbol kulüplerinin, sportif ve finansal başarı elde edebilmeleri yöneticilerin aldığı kararlara bağlıdır. Kararlar söz konusu olduğunda yönetim raporları ve bütçeler devreye girmektedir. Kulüp yönetimlerinin belirlediği ve diğer birimlerin birlikte hazırladıkları gerçekçi bütçelerin başarısı, UEFA tarafından verilecek kararlarda etkili olurken, kulüplerin sürekli takibi açısından büyük önem taşımaktadır. Kulüp yönetimlerinin belirlediği strateji ve hedeflerle beslenen bütçeler, faaliyetlerin planlanması konusunda yol haritası olmaktadır. İşte bu bağlamda, futbol kulüpleri için bütçeleme sistemlerinin oluşturulması büyük önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasında UEFA kulüplerinin faaliyetleri ve bütçeleri hakkında detaylı bilgi vermek, bütçe hazırlanması ile ilgili aşamalara değinmek ve örneklendirmek suretiyle açıklanmaya çalışılan unsurlara dikkat çekilerek literatüre ve uygulamacılara katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Literatürde, futbol kulüplerine ilişkin çok farklı konuda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Futbol kulüplerinin bütçe sistemi ve bütçeleme sürecine ilişkin hazırlanan bu çalışma ise literatürdeki önemli bir eksikliği giderecektir.

### **Çalışmanın Konusu**

Bu çalışmanın konusu, UEFA kulüplerinin izleyen futbol sezonlarına ilişkin olarak planlanmış faaliyetleri kapsamında sportif ve finansal hedeflerin başarı anahtarı olacak gerçekçi bütçelerin oluşturulmasıdır.

## **Çalışmanın Önemi**

UEFA, Avrupa futbolunun geleceğini güvence altına alabilmek ve adil bir rekabet ortamı oluşturabilmek için, gelir ve gider dengesinden uzaklaşmış olan futbol kulüplerinin bozulan mali yapılarını mercek altına alarak izlemektedir.

UEFA, futbol kulüplerinin mevcut olan denk hesap sonuçlarıyla, gelecek raporlama dönemlerine ait bütçelenmiş denk hesap bilgilerini sürekli izleyerek, futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerini kontrol altında tutmayı hedeflemektedir. Bu noktada, UEFA tarafından uygulamaya koyulan kurallar kapsamında futbol kulüpleri yöneticilerinin alacakları kararlarda disiplin ve rasyonellik sağlanması, futbol kulüpleri için doğru kurgulanmış bir bütçeye olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

UEFA kulüplerinin hazırlayacakları gerçekçi bütçeler, bütçe disiplini ile hareket edildiği sürece sürdürülebilir bir başarının anahtarı ve UEFA tarafından futbol kulüpleri hakkında verilecek olan kararlarda etkili olacaktır. Bu bağlamda, UEFA kulüpleri için bütçe sistemlerinin oluşturulması önem arz etmektedir.

## **Çalışmanın Amacı**

Çalışmada, UEFA FFP düzenlemeleri kapsamında, futbol kulüplerinin geçmiş futbol sezonlarına ait fiili verileri ve geleceğe ilişkin tahmini verilerden hareketle bir bütçe sistemi oluşturulması amaçlanmıştır.

Bu amaçla, çalışmada bir futbol kulübü bütçesinin hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gereken detayları içeren bir bütçeleme sürecine yer verilmiştir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle, UEFA'nın FFP düzenlemeleri ile ilgili kaynaklar incelenmiş, daha sonra FFP düzenlemeleri ile ilgili çeşitli kitap, makale, tez vb. kaynaklar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise bir futbol kulübünün geçmiş yıllara ilişkin fiili ve geleceğe ilişkin tahmini verileri somut bir zemin üzerine oturtulmak suretiyle, 2019/20 futbol sezonuna ilişkin bütçeleme sürecine uyarlanarak örnek bir bütçeleme çalışması yapılmıştır.

## **Çalışmanın İçeriği**

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde futbolun Dünya’da ve Türkiye’deki gelişimi, futbolun üst kuruluş yapılanmaları, Türkiye’de futbol kulüplerinin yapılanmaları ve yasal düzenlemeleri, futbolun ekonomik gelişimi, endüstrileşmesi ve ticarileşmesi, futbol kulüplerinin gelir ve giderleri detaylı olarak anlatılmıştır.

İkinci bölümde UEFA FFP kavramı ve hedefleri, Kulüp Lisanslama kavramı ve Kulüp Lisans Sisteminin hedefleri, UEFA ve Ulusal Lisans kriterleri, UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans izleme şartları, UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans izleme şartlarından olan Denk Hesap Şartları detaylı şekilde anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise bir futbol kulübünün tahmini ve fiili verilerinden hareketle FFP kapsamında bütçeleme sürecine ilişkin detaylı bir örnek verilmiştir. Bu kapsamda futbol kulübünün 2019/20 futbol sezonuna ilişkin tahmini faaliyetlerinden hareketle gelir ve gider bütçeleri oluşturulmuştur.

# 1. BÖLÜM: FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ, YAPILANMASI VE EKONOMİSİ

Bu bölümde futbolun tarihsel gelişimi, yapılanması ve futbol ekonomisi ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

## 1.1. Dünya’da Futbolun Tarihsel Gelişimi

Futbol; on birer kişilik iki takım arasında, topun el ve kol dışında vücudun herhangi bir yeri ile vurarak rakip takımın kalesine sokma amacıyla oynanan bir oyun olarak tanımlanabilir. Günümüzde bir oyundan öte, içinde çok farklı işlevleri barındıran, dünya çapında popülerliğe sahip bir spor dalı haline gelmiş futbolun nerede, ne zaman, nasıl ortaya çıktığı çeşitli tartışmalara konu olsa da futbol oyununa benzer oyunların tarih boyunca çeşitli uygarlıklarda askeri, dini ve sosyal işlevleri olan bir oyun olarak oynandığı anlaşılmaktadır.

Futbolla ilgili literatürde futbol, M.Ö. 5000-2500 arasında Çin’de ve benzer tarihlerde Mısır’da başladığını belirtmektedir. M.Ö. 2500’lü yıllarda Çin imparatoru Huangi-Ti döneminde ‘‘Tsu Chu’’ adı verilen futbola benzeyen oyunun askerlerin fiziki eğitimlerinde kullanıldığı yazılı belgelerden anlaşılmaktadır. Yine aynı yıllarda Mısır’da ki kalıntılarda ve mezarlardaki duvar resimlerinde ayakla futbol oynayan insan figürlerine, boyamalara ve nesnelere rastlanmış, futbol oyununun dinsel içerikli bir eğlence olduğu tahmin edilmektedir. Kayıtlara göre Japonya’da futbolun ilk biçimine M.Ö. 1004 yılında rastlanmakla birlikte, M.S. 300-600 yıllarında ortaya çıkarak yaygınlaşarak günümüzde hala oynanan, Çinlilerin Tsu Chu oyununa benzetilen ve günümüzde hala oynanmakta olan ‘‘Kemari’’ oyunu bilinir. (Erdoğan, 2008: 11-13).

Orta Asya’da Türklerin de sadece baş ve ayaklarla bir top oyunu oynadıkları çeşitli kaynaklarda yer almaktadır. Bu kaynakların en önemlisi, Kaşgarlı Mahmut’un Divan-ı Lügat’it Türk isimli eserinde Türklerin futbola benzeyen bu oyunu oynadığını ve bu oyuna ‘‘Tepük’’ isminin verildiği belirtilmektedir. Bir başka kaynak ise Seyit Ali Ekber’in Hitayname isimli eseridir. Bu eserde de ayak topundan söz edilmektedir (Tanış, 2015: 8).

M.Ö. 600'lü yıllarda Antik Yunan'da "Episkyres" adında bir oyun oynandığı bilinmektedir. Episkyres çok sert ve vahşi bir şekilde el il oynanan, bir askeri idman sporu olarak tanımlanmaktadır. Romalılar, Yunanlılardan bu oyunu alarak hem el hem de ayakla oynanabilecek tarzda değiştirdiler. "Harpastum" adını verdikleri bu oyunun amacı takımların topu kaparak, el veya ayak temaslarıyla, sert hareketlerden kaçınmadan topu rakip takımın savunduğu alana geçirmektir. Bu amaca ulaşabilmek için takım içinde ki oyuncuların taktiksel bir anlayış içinde görev bilinciyle hareket etmeleri gibi özellikleri barındırması, spor tarihçileri arasında günümüz futbolunun öncüsü olduğu ve modern futbolun teşkil ettiği kabul edilmektedir. Romalılar Harpastum'u Fransa'ya (M.Ö. 50) ve Avrupa'nın diğer kavimlerine yaydılar Fransa'nın kuzeyinde yaşayan Celts'ler oyunu kendilerine uyarladılar. Soylular oyuna "La Soule" ve halk da "La Choule" adını verdi (Erdoğan, 2008: 13-14).

Futbolun İngiltere'de nasıl ortaya çıktığı tam olarak bilinmemesine rağmen, Romalıların Harpastum'u adaya götürdüğü ve 12. yüzyıldan itibaren futbol oyununun İngiltere'de oynandığını bilmekteyiz (Aladanlı ve Çördük, 2009: 14). İngiltere'de oyun çok ilgi görür ve halk tarafından sevilerek benimsenmiştir. Hatta bu oyuna kendini kaptıranların orduya katılmasında sorun yaşanmasına sebebiyet verdiği öne sürülmüştür. Halk ve soylular tarafından gün geçtikçe çok sevilen futbol, köyler ve kasabalar arasında rekabete neden olmaya, toplumun düzenini bozmaya, halk arasında çatışmalara ve iç savaş tehlikesi olmaya başlayınca 13 Nisan 1314 yılında Kral II. Edward tarafından bir fermanla yasaklanmıştır (Akşar ve Merih, 2006: 25).

Orta Çağ Avrupası İtalya'sında ise, "Giuocco del Calcio" isimli futbola benzeyen bir oyunun oynandığı o dönemlerden kalma gravür ve afişlerde görülmektedir. İtalya'ya sığınan II. Charles ile beraberindeki soylular, ülkelerine döndüklerinde İtalya'da gördükleri Giuocco del Calcio oyununu İngiltere'de soylular ve halk tarafından oynanmasını sağlamışlardır. 17. Yüzyılda Kral II. Charles sayesinde futbol kelimesinin tam anlamıyla gözde olmuştur. 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra İngiltere'de işçi sınıfı gençleri arasında yaygınlaştı. (Erdoğan, 2008: 18).

Futbol, çalışan kesimlerin hayatın sıkıntılarını gideren, rahatlatan, eğlendiren, bireyleri aidiyet duygusuyla ortak paydada toplayarak birleştiren sosyal işleve sahip bir oyun haline gelmiştir.

Futbolun Avrupa'daki tarihsel gelişimi ve dünyaya yayılması hakkında çok çeşitli iddialar ortaya atılmaktadır. Fransızlar, İtalyanlar ve İngilizler futbolun ilk olarak kendi ülkelerinde oynandığını ve kendi ülkelerinden dünyaya yayıldığını iddia etmektedirler. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki futbolun günümüze en yakın şekli 19. yüzyılda İngiltere'de görülmüştür. 19. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren İngiltere'de hızlı bir gelişim göstermiş, çok sayıda önemli aşamalar kat edilerek modern futbolun temelleri atılmıştır. Literatürde futbolun icat edildiği ülke, futbolun anavatanı, futbolun beşiği gibi unvanlarla anılan İngiltere'den başlayan futbol serüveninin tarihsel gelişimi aşağıda sıralanmıştır (Horasan, 2007: 5-7):

- 1841 yılında futbol topunun küre şeklinde kabul edilmesi,
- 1848 yılında futbol oyun kurallarının Cambridge Kuralları adı altında toplanması,
- 1855 yılında bir İngiliz üniversite takımının ilk kez yurt dışına çıkarak İsviçre'de futbol oynaması ve böylece Almanya'da futbolun temellerinin atılması,
- 1857 yılında ilk futbol kulübü olan Sheffield FC'nin kurulması,
- 1863 yılında İngiltere Futbol Federasyonu'nun (FA) kurulması ile futbola dair herkesin kabul edeceği kurallar yazılarak, elle oynamanın ve sert müdahalelerin yasaklanması ve modern futbolun doğuşu,
- 1870 yılında FA'nın tespit ettiği kuralların Almanya'da kabulü ve Portekiz'de yerleşik olan İngilizlerin, burada futbolu yaymaya başlamaları,
- 1871 yılında ilk büyük futbol organizasyonu olan İngiltere Federasyon Kupası müsabakalarının yapılması,
- 1872 yılında ilk milli müsabakanın İngiltere - İskoçya arasında yapılması,
- 1875 yılında FA, kalelerde iki yan direk ile birleştirmek suretiyle üst direğin kullanılması ve topa kafa ile vurulmasına izin verilmesi,
- 1876 yılında korner kuralının kabul edilmesi,
- 1879 yılında para teklifi ile profesyonel futbolculuğun başlaması,
- 1882 yılında İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda Federasyonları kendi aralarındaki müsabakalara ait kuralları tanımlayarak anlaşmaları,
- 1883 yılında Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda milli takımları arasında Britanya Kupası müsabakaları düzenlenmesi,
- 1885 yılında profesyonelliğin resmen kabul edilmesi,

- 1886 yılında İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda Federasyonları tarafından, günümüzde hala oyun kurallarının düzenlenmesinden ve gözetilmesinden sorumlu kurul olan Uluslararası Futbol Birliği Kurulu'nun (International Football Association Board - IFAB) kurulması ve ofsayt kuralının kabul edilmesi,
- 1888 yılında İngiltere Profesyonel Ligi'nin başlaması,
- 1889 yılında Hollanda ve Danimarka Futbol Federasyonları'nın kurulması,
- 1890 yılında IFAB tarafından orta ve yan hakemlerin görevlerinin belirlenmesi, müsabakalarda tam yetkinin orta hakeme verilmesi,
- 1891 yılında penaltı kuralının kabul edilmesi, ilk defa kale ağlarının kullanılması,
- 1893 yılında Amerika kıtasında ilk federasyonun Arjantin'de kurulması,
- 1895 yılında İngiltere'de bayanların ilk futbol müsabakasını yapması,
- 1899 yılında müsabakaların süresi 90 dakika ve oyun alanı ölçülerinin 118,4 x 91,4 olarak kabul edilmesi,
- 1901 yılında İngiltere Federasyon Kupası Sheffield United - Tottenham Hotspur final müsabakasını 110.802 kişinin izlemesi,
- 1902 yılında İngiltere dışında ilk milli müsabakada Viyana'da Avusturya'nın Macaristan'ı 5-0 yenmesi,
- 1904 yılında Paris'te yapılan toplantıda Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç, İsviçre federasyon temsilcileri tarafından Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği'nin (FIFA) kurulması,
- 1906 yılında kıtalararası ilk milli müsabakada Sao Paulo'da Güney Afrika'nın Brezilya'yı 6-0 yenmesi,
- 1908 yılında Londra Olimpiyat Oyunları'nda futbolun ilk kez yer alması,
- 1930 yılında FIFA tarafından düzenlenen ilk Dünya Kupası'nın Uruguay'da yapılması,
- 1954 yılında Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'nin (UEFA) kurulması,
- 1956 yılında Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası'nın oynanmaya başlaması,
- 1963 yılında Avrupa Kupa Galipleri Kupası'nın oynanmaya başlaması.

1970 yılı itibarıyla de futbol maçlarına ilgi gözle görülür bir artmıştır. Artan ilginin futbolun kalitesinde de bir artışa neden olduğu aktarılmaktadır (Aladanlı ve Çördük, 2009: 15).

Yukarıda futbolun tarihsel gelişimine bakıldığında günümüz modern futbolunun temelini oluşturan, bugünkü futbol oyununa benzer nitelikte farklı medeniyetlere ait birçok oyunun varlığından söz edilmişti. Ancak futbol oyununun tarihsel gelişimi içinde yukarıda sıralanan hızlı gelişmeler ve önemli aşamalar neticesinde kurumlarıyla, kurallarıyla, organizasyonlarıyla birlikte ekonomik, sportif, idari yönleriyle modern futbolun bugünkü halini alması son 150-170 yıl içinde gerçekleşmiştir.

## **1.2. Türkiye’de Futbolun Tarihsel Gelişimi**

Türkiye’de futbol ilk olarak 19. yüzyılın son çeyreğinde oynanmaya başladığı ve Osmanlı topraklarında ilk futbol müsabakasının Selanik’te 1875 yılında yapıldığı bilinmektedir (Akşar ve Merih, 2006: 70).

1890 yılında İzmir’de Bornova çayırlarında İngiliz aileleri ve Rumlar tarafından oynanmaya başlanmıştır (URL-1).

İzmir’de İngilizler tarafından 1894 yılında kurulan “Football Club Smyrna” ilk futbol kulübüdür. Daha sonra bir İngiliz ailesinin İstanbul’a yerleşmesiyle futbol oyunu İstanbul’da gelişmeye ve ilgi çekmeye başlamıştır. İstanbul’da yaşayan özellikle İngilizler ve Rumlar futbola yoğun ilgi göstermişler ve birçok futbol kulübü kurmuşlardır. İstanbul’da İngiliz ve Rumlar tarafından 1895 yılında kurulan ilk futbol kulübü “Kadıköy Futbol Kulübü”dür. Fakat çıkan anlaşmazlıklar neticesinde ortaklık bozulmuş; İngilizler Moda Futbol Kulübü’nü, Rumlar “İmogene” ve “Elpis” Futbol Kulüpleri’ni kurmuşlardır. 1897 yılında İzmir karma takımı İstanbul’a gelerek İstanbul karma takımıyla yaptığı müsabaka Türkiye’de yapılan ilk müsabaka olarak tarihe geçmiştir. İlk Türk futbolcusu olan Fuad Hüsnü (Kayacan), arkadaşları ile birlikte 1901 yılında ilk Türk futbol takımı olan “Black Stocking” i kurdular. Bu takımın bütün oyuncuları Türklerden oluşmaktaydı. Takımı kuranlar, dönemin yasakları nedeniyle takıma İngilizce bir isim vererek dikkatlerin çekilmemesi adına böyle bir yol izlemişlerdir. Bu takımın kuruluş aşamasında Kadıköy Papazın Çayırı’nda Rumlar’la oynadıkları ve 5-1 kaybettikleri müsabaka bir Türk takımının yaptığı ilk müsabaka olmuştur. Saray hafiyeleri bu maçta



oyuncuların Türk olduğunu öğrenince, takım dağıtılmıştır. Fuad Hüsni, İngilizlerin kurduğu Kadıköy Futbol Kulübü'nde "Bobby" takma adıyla oynamaya devam etmiştir (URL-2).

Ülkemizde, Moda Futbol Kulübü, İmogene ve Elpis Futbol Kulübü'nün katılımlarıyla 1903 yılında ilk futbol ligi olan "İstanbul Futbol Ligi" kurulmuştur. Gelişen bu faaliyetler sarayın ve halkın ilgisini çekmeye başlayınca Türk gençleri de bu duruma daha fazla kayıtsız kalamamış ve birbiri ardına Türk futbol kulüpleri kurulmaya başlamıştır. 1905 yılında Mekteb-i Sultani'nin 10. sınıf öğrencileri, arkadaşları Ali Sami Yen'in önderliğinde Galatasaray'ı kurmuştur. Galatasaray, İstanbul Ligi'ne 1905/06 futbol sezonunda katılmış, 1907/08 futbol sezonunda ise ilk şampiyonluğu kazanarak Türk futbol tarihi için yepyeni bir başlangıcı müjdecisi olmuştur (URL-3).

Ardından 1907 yılında Fenerbahçe, 1908 yılında Vefa ve Beykoz futbol kulüpleri kurulmuştur. 1903 yılında kurulan fakat Jimnastik dalında faaliyet gösteren Beşiktaş Jimnastik Kulübü, 1910 yılında futbol takımını faaliyete geçirmiştir. Bu gelişmelerle, Türk futbolu yeni ve farklı bir boyut kazanmaya başlamıştır (URL-2).

İkinci Meşrutiyet sonrası oluşan özgürlükçü dönem etkisiyle İstanbul'dan Anadolu'nun İzmir, Ankara, Eskişehir, Bursa, Adana, Trabzon gibi birçok şehirde futbol hızla yayılmaya başlamış, Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin önemli futbol organizasyonları yapılmıştır. Daha sonrasında yaşanan iç karışıklıklar ve savaşlarla sebebiyle futbol, Cumhuriyet dönemiyle atacağı yeni hamlelere kadar 11 yıl bekleyecektir. Bundan sonraki süreçteki gelişmeler aşağıda sıralanmıştır (URL-3):

- 10 Mart 1922 tarihinde Türk sporunun ilk teşkilatı olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı kuruldu,
- 23 Nisan 1923 tarihinde Yusuf Ziya (Öniş) başkanlığında ilk Türk Futbol Federasyonu "Futbol Heyet-i Müttehidesi" ismiyle kuruldu,
- 21 Mayıs 1923 tarihinde Türkiye, FIFA'ya başvurmuş ve FIFA'nın 26. üyesi olmuştur,
- 26 Ekim 1923 tarihinde İstanbul Taksim Stadı'nda Romanya ile 2-2 berabere kaldığı müsabaka ilk milli müsabaka olarak tarihe geçmiştir,

- 5 Aralık 1925 tarihinde Futbol Heyet-i Müttehidesi'nin ismi Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) olarak değiştirilmiştir,
- 1938 yılında futbol, Türk sporuna Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün hâkim olmasıyla devlet yönetimine geçmiştir,
- 1952 yılında profesyonelliğin kabulüyle, İstanbul, İzmir ve Ankara'da şartları sağlayan kulüpler için ligler kurulmuştur,
- 1954 yılında ilk kez İsviçre'de düzenlenen dünya kupasına katılmıştır,
- 10 Şubat 1962 tarihinde UEFA üyesi olmuştur,
- 2000 yılında ilk kez bir Türk kulübü UEFA Kupa'sını ve Süper Kupa'yı kazanan Galatasaray futbol kulübü olmuştur,
- 2002 yılında Japonya ve Güney Kore'nin ortaklaşa düzenlemiş oldukları dünya kupasına 48 yıl sonra katılma hakkı eden Türkiye, ev sahibi Güney Kore'yi 3-2 yenip 3. olarak Türk futbol tarihinin milli takım düzeyinde en büyük başarısını kazanmıştır.

Türkiye'de futbolun tarihsel gelişimi günümüze kadar bu doğrultuda seyir izlemiştir. Bu gelişimde federasyonların ve kulüplerin kadar düzenlenen ulusal ve uluslararası ligler de büyük önem arz etmektedir. Türkiye'de Cumhuriyet sonrası düzenlenen ligler aşağıda sıralanmıştır (URL-4):

- 1923 yılında İstanbul Ligi uygulaması başlamıştır. 1959 yılına kadar devam eden İstanbul Ligi Türkiye'nin en önemli futbol organizasyonları arasında gösterilmektedir,
- 1924 yılında ise ulusal bir organizasyon olan Türkiye Futbol Birinciliği (Şampiyonası) düzenlenmiş, 1951 yılına kadar devam etmiştir,
- 1937 - 1950 yılları arasında 'Milli Küme (Maarif Mükâfâtı) ismiyle şehirlerarası futbol müsabakaları düzenlenmiştir,
- 1956 yılında Federasyon Kupası adı altında 2 sezon sürecek bir lig düzenlenmiştir,
- 1959 yılında Türk Milli Ligi uygulaması başlatılmıştır. 1956 yılında düzenlenen Federasyon Kupası ile aynı amaçla başlayan Milli Lig, 1963/64 futbol sezonundan itibaren Birinci Lig, 2000/01 futbol sezonundan itibaren Süper Lig, 2005/06 futbol sezonundan itibaren Turkcell Süper Ligi ve 2010/11 futbol sezonundan itibaren

Spor-Toto Süper Ligi isimleriyle ülkemizde modern futbolun bugünkü halini almasında ki kilometre taşlarıdır.

### **1.3. Futbolun Üst Kuruluş Yapılanmaları**

Futbol oyununun gelişerek hızla dünyaya yayılmasıyla ülke federasyonlarının kurulması, uluslararası müsabakaların artması modern futbolun daha büyük ve daha kapsamlı bir örgütlenme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Modern futbolun tarihsel gelişimi incelendiğinde, dünya çapında kurumsal yapılanmasının temelinde ülke federasyonları olan ve en üstte FIFA'nın bulunduğu piramit şeklinde bir örgüt yapılanması görülmektedir.

#### **1.3.1. FIFA - Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği**

Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği (International Federation of Association Football - FIFA), 21 Mayıs 1904 tarihinde Paris'te Fransa, Belçika, Danimarka, İspanya, Hollanda, İsveç ve İsviçre ülkelerinin temsilcilerinin katılımlarıyla gerçekleştirilen genel kurul sonucunda kurulmuştur. Futbolu icat eden ülke kabul edilen İngiltere ve yine futbolun öncülerinden olan İtalya kurucu ülkeler arasında bulunmamaktadır. FIFA'nın kuruluş bildirgesinde belirlenmiş olan dört temel amacı aşağıda sıralanmıştır (URL-5):

- Futbolun ilerlemesine en üst düzeyde katkıda bulunmak,
- Futbola üye ülkeler arasında dostluk ilişkilerini futbol organizasyonlarıyla geliştirmek,
- Futbolun tüm birimlerinin kontrolünü sağlayarak, futbolu istismar edebilecek olan ırk, din, politik unsurları ve futbolun doğasına zarar verebilecek uygulamaları engellemek,
- Üye ülkeler arasında iş birliğini geliştirmek, olabilecek anlaşmazlıklara çözüm getiren ortak kararların alınmasını sağlamak.

10-12 Haziran 1905 tarihleri arasında yine Paris'te yapılan ikinci genel kurulda Almanya, Avusturya, İngiltere, İtalya, Macaristan ülkelerinin FIFA üyelikleri gerçekleşmiştir (Akşar ve Merih, 2006: 40).

Futbolun dünya çapında, en üst kuruluşu olan FIFA aynı zamanda futbol oyun kurallarının belirlenmesi, değiştirilmesi, uygulamaya geçirilmesi, uluslararası

müsabakaların ve organizasyonların düzenlenmesi vb. gibi konularda en yetkili kuruluştur. Merkezi Zürih'te olan FIFA'nın başkanlığına Haziran 2019'da Gianni Infantino yeniden seçilmiştir (URL-6).

Günümüzde 211 ülke federasyonu FIFA'ya üyedir. FIFA üye ülke federasyonları üzerindeki kontrolünü ve iletişimini, kendisine bağlı olan altı kıta konfederasyonu ile sağlamaktadır. Bu konfederasyonlar; Asya Futbol Konfederasyonu (AFC), Afrika Futbol Konfederasyonu (CAF), Kuzey ve Orta Amerika ve Karayip Futbol Konfederasyonu (CONCACAF), Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (CONMEBOL), Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA), Okyanusya Futbol Konfederasyonu (OFC)'dur (URL-7).

### **1.3.2. UEFA - Avrupa Futbol Federasyonları Birliği**

1950'li yılların başına gelindiğinde sürekli büyüyen futbolun tek bir merkezden yönetilmesindeki ve kontrolündeki güçlükler, kıta futbol otoritelerinin oluşturulması ihtiyacını açığa çıkarmıştı. İtalya Futbol Federasyonu eski genel sekreteri Dr. Ottorino Barassi ve birkaç vizyoner futbol yöneticisi Avrupa'da böyle bir otoritenin oluşturulması fikrini ortaya atmışlardır. 1953 yılında FIFA'nın kıta konfederasyonlarının kurulması için, yasal dayanağı onaylamasının ardından Avrupa'da ki ülkelerin futbol federasyonlarını temsil edecek olan bir üst organın kurulması önünde bir engel kalmamıştır. Dr. Ottorino Barassi ve arkadaşlarının önderliğinde 15 Haziran 1954 yılında İsviçre'nin Basel şehrinde yapılan toplantının ardından Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (Union of European Football Associations - UEFA) kurulmuştur (URL-8).

Avrupa futbolunun yönetim organı olan UEFA, günümüzde 55 üye ülke federasyonunu bünyesinde bulundurmakta ve merkezi İsviçre'nin Nyon şehrinde yer almaktadır. UEFA başkanlığına Şubat 2019'da Aleksander Ceferin yeniden seçilmiştir (URL-9).

UEFA'nın amaçları aşağıda sıralanmıştır (URL-10):

- Avrupa futboluna dair tüm sorunları ele alarak çözüme kavuşturmak,
- Üye ülkeler arasında birliği ve dayanışmayı geliştirmek,
- Dürüst oyun yaklaşımıyla politik, ırk, din ve cinsiyet ayrımı yapmaksızın futbola katılımı teşvik etmek,
- Avrupa futbolunun değerlerini koruyucu tedbirler almak.

### 1.3.3. TFF- Türkiye Futbol Federasyonu

Türkiye Futbol Federasyonu ilk kez Yusuf Ziya (Öniş) başkanlığında 23 Nisan 1923 tarihinde İstanbul Şehzadebaşı'nda "Futbol Heyet-i Müttehidisi" ismiyle kurulmuştur (URL-11). Kuruluşu sonrasında;

- 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA'nın 26. üyeliğine kabul edilmiştir (URL-12),
- 5 Aralık 1925 tarihinde Türkiye Futbol Federasyonu olarak ismi değiştirilmiştir (Petek, 2002: 30),
- 10 Şubat 1962 tarihinden beri UEFA'nın üyesidir (URL-12),
- 17 Haziran 1992 tarihinde Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında 3813 sayılı kanunla özerk hale getirilmiştir (URL-13).

Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında yürürlükte ki son hali olan 5 Mayıs 2009 tarihli, 5894 sayılı kanundur. Kanununun 1. Maddesine göre "*her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir.*" İlgili kanun maddesine göre Türkiye'de futbol faaliyetlerini yürütmek, geliştirmek, ülkemizi ulusal ve uluslararası düzeyde temsil etme yetkisine sahip olan tek kuruluş Türkiye Futbol Federasyonu'dur (TFFKGHK, m.1).

01 Haziran 2019 tarihinde yapılan olağan seçimli genel kurulunda, TFF 69. dönem başkanlığına Nihat Özdemir seçilmiştir (URL-14).

Vizyonu "*Çağdaş ve kurumsal bir yapıda futbola yaygınlık kazandırmak, ülke genelinde katılımı arttırmak, uluslararası organizasyonlarda sürekli var olmak*" olan TFF'nin, amaçlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır (TFFS, m.2):

- Türkiye'de ki her türlü futbol faaliyetini yürütmek, düzenlemek ve denetlemek,
- Futbolun gelişmesini ve yurt geneline yayılmasını sağlamak,
- FIFA ve UEFA tarafında konulan kurallara uyulmasını sağlamak, bu kurullarla ilgili yurt içinde gerekli düzenlemeleri yapmak, futbolla ilgi konularda yurt dışında ülkemizi temsil etmek,

- Ulusal ve uluslararası futbol faaliyetleri ile ilgili plan, program, düzenleme ve anlaşmalar yapmak,
- Fair Play kurallarına, FIFA ve UEFA'nın Etik kurallarına uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik ilkelerini gözetmek,
- TFF üyelerinin, futbol kulüplerinin ve tüm futbol paydaşlarının FIFA, UEFA ve TFF tarafından konulan statü, talimat, kural ve düzenlemelere uymalarını sağlamak,
- Şiddet, şike, teşvik primi, ırkçılık, doping gibi konularla ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek,
- Futbolun geleceğini tehlikeye düşürebilecek hukuka aykırı tüm yöntem ve uygulamaları önlemek,
- Futbol alanında faaliyet gösteren kişilerin menfaatlerini koruyucu tedbirler almak,
- Futbolu geliştirmek amacıyla, amatör futbol spor kulüp ve federasyonları ile bünyesinde futbol spor dalı bulunduran engelliler spor federasyonlarına her türlü ayni ve nakdi yardımda bulunmak.

#### **1.4. Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Yapılanmaları ve Yasal Düzenlemeleri**

Türkiye’de spor kulüplerini yapılanma şekilleri açısından incelendiğinde dernek ve şirket olmak üzere iki farklı şekilde kuruldukları görülmektedir (Devecioğlu ve Arkadaşları, 2012: 36). Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle derneklerden başlayarak daha sonra şirket olarak kurulmuş veya kurulmuş olan şirketlere devredilen futbol kulüplerinin yapılanmaları yasal düzenlemeler ışığında konu irdelenmiştir.

21 Mayıs 1986 tarihli, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu’nda spor kulüpleri, “... *Dernekler Kanunu’na göre teşekkül eder ve tescil ile Gençlik ve Spor Bakanlığına dahil olurlar.*” şeklinde ifade edilmiştir (GSHK, m. 20/4).

4 Kasım 2004 tarihli, 5253 sayılı Dernekler Kanunu’nda dernekler “*Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları*” şeklinde tanımlamıştır (DK, m. 2/a).

5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 14 maddesinde “*Derneklerden başvurmaları halinde; spor faaliyetine yönelik olanlar **spor kulübü**, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar **gençlik kulübü** ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar **gençlik ve spor kulübü** adını alır.*” şeklinde belirtildiği üzere statülerine göre farklı isimler altında sınıflandırılmıştır. “*Bu kulüpler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne tutulacak kütüğe kayıt ve tescil olunurlar.*” (DK, m. 14).

5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun yine aynı maddesinde; kulüp olarak kayıtları ve tescilleri gerçekleşen derneklerin tabi olacakları yönetmelik, İçişleri Bakanlığı'nın uygun görüşü üzerine Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Bakanlık tarafından yürürlüğe konulacağı belirtilmektedir (DK, m. 14). Aynı kanunun 37. Maddesinde ise, derneklerin tabi olacakları yönetmelik İçişleri Bakanlığı tarafından, kulüp adını alan derneklerle ilgili yönetmelik Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Bakanlık tarafından yürürlüğe konulması ifade edilmekte olup, tabi olunacak yönetmelik açısından kulüp olmayan dernek ile kulüp olan dernek ayrımı göze çarpmaktadır (DK, m. 37). Bu kapsamda kulüpler, 8 Temmuz 2005 tarih ve 25869 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne tabidir.

Ancak, hatırlanacağı üzere 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun uyarınca Türkiye'de futbol faaliyetlerine ilişkin yürütme, düzenleme, temsil etme yetkisi sadece Türkiye Futbol Federasyonu'na aittir. 5894 sayılı kanun ile futbol, Gençlik ve Genel Spor Müdürlüğü'nün yetkisi dışında bulunmaktadır (Ertaş ve Petek, 2011: 162).

Özet olarak, spor kulüpleri 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na göre kurularak, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nce tescil edilir. 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'na göre Gençlik ve Spor Bakanlığı'na dahil olurlar. Tüm futbol kulüpleri futbol şubeleri bulunan diğer spor kulüpleri 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunu'na göre Türkiye Futbol Federasyonu'nca tescil edilir.

Spor kulüpleri, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'nun 24. maddesi kapsamında yapısal açıdan bakıldığında, şirketleşme şeklinde örgütlenebileceklerini ancak profesyonel takım olma ya da profesyonel futbol şubesi olma şartıyla hükme bağlamıştır. “*Spor kulüpleri, profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine*

*göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilirler veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilirler.” (GSHK, m. 24).*

Ayrıca Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü 76. Maddesinin 5. fıkrasında *“Futbolla uğraşan bir kulüp futbol şubesini ilgili kanun ve yönetmelikler doğrultusunda kurulmuş bir anonim şirkete devredebilir...”* denilerek futbol faaliyetiyle uğraşan kulüplerin, futbol şubesini bir anonim şirkete devredebilecekleri açıkça ifade edilmiştir (TFFS, m. 76/5).

Bu düzenlemelerden ayrı olarak, futbol alanında faaliyet gösteren dernekler ve şirketler için Türkiye Futbol Federasyonu, Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı'nı hazırlamıştır. Futbol kulüplerinin, tescil süreçleri ve kulüplerin yükümlülüklerine ilişkin esasların belirlenmesi amacıyla düzenlenmiş olan Türkiye Futbol Federasyonu Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı'nın 1. maddesinde, futbol kulüplerinin *“spor kulüplerinin futbol şubeleri ve futbol şubelerini devralmış olan anonim şirketlerin ...”* şeklinde iki ayrı yapıda oldukları anlaşılmaktadır (FKTT, 2009: m. 1).

Yine aynı talimatın 2. Maddesinde, talimatta bulunan bazı tanımlamalar yapılmıştır. Buna göre (FKTT, 2009: m. 2, c/e/g);

- Kulüp kavramı, futbol dalında faaliyeti bulunan mevzuata uygun olarak kurulmuş ve TFF tarafından tescil edilmiş dernekleri veya şirketleri,
- Futbol Şubesi kavramı, dernek veya şirkete ait olan amatör ve profesyonel tüm futbol faaliyetlerinin birlikte yürütüldüğü TFF'ye tescil edilen şubeyi,
- Şirket kavramı, Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümlerine uygun olarak kurulmuş anonim şirketleri ifade etmektedir.

Tanımlardan açıkça anlaşılacağı üzere futbol kulüpleri ya dernek ya da anonim şirket şeklinde kurulabilir.

Anonim Şirket, 13 Ocak 2011 tarihli, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda *“Anonim Şirket, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığı ile sorumlu bulunan şirkettir.”* şeklinde ifade edilmiştir (TTK, m. 329).

Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı'nın IV. Bölümü'nde kulüplerin şirketleşme süreçleri tanımlanmaktadır. *“Kulüpler, futbol şubelerini aktif ve pasifleriyle birlikte bir bütün olarak, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kurulmuş veya kurulacak anonim*



*şirketlere ancak TFF Yönetim Kurulu'nun kararı ile devredebilirler. Bu durum devredilen futbol şubesinin klasman derecesini ve hakkını ortadan kaldırmaz.”* hükmünce, kulüplerin özellikle anonim şirket çatısı altında yapılabilecekleri belirtilmiştir (FKTT, 2009: m. 14/1).

### **1.5. Futbolun Ekonomik Gelişimi, Endüstrileşmesi ve Ticarileşmesi**

Bir oyun olarak ortaya çıkan futbol, kısa sürede hızlı bir gelişim göstererek dünyanın her coğrafyasında keyifle oynanan bir spor dalı haline gelmiştir. Futbol oyunu İngiltere’de başlayan sanayileşme sürecinin etkisiyle, 19. Yüzyılın ikinci yarısından sonra modern futbol olarak isimlendirilen döneme doğru evrilmeye başlamıştır. Modern futboldaki gelişmeler, futbol ekonomisinin oluşumunu da tetiklemiştir.

1871 yılında İngiltere Federasyon Kupası müsabakaları ile birlikte bilet satışlarından gelir elde edilmeye başlanmıştır (Horasan 2007: 26). Maç günü gelirleri, kulüplerin en önemli gelir kalemini oluştururken, futbolun ekonomik değer haline gelmesindeki unsurların ilk sırasında yer almaktadır (URL-15).

Başlangıçta serbest zaman etkinliği olarak bakılan futbol 19. yüzyılın son çeyreğine kadar amatör olarak oynanmaktaydı. Modern futbol ile birlikte futbol kulüplerinin maç biletlerinden gelir elde etmeye başlaması, İngiltere’de 19. yüzyılın sonlarına doğru profesyonelleşmenin önünü açmıştır (Çetin, 2015: 59). 1879 yılında para teklif edilerek futbolcu oynatılması sonrasında tartışmalar eşliğinde, profesyonelliğin kapısı aralanmış oldu. İngiltere Futbol Federasyonu’nun ilk yıllarda karşı çıktığı profesyonellik 1885 yılında yasallaşmıştır (Horasan, 2007: 26). Bu gelişmelerden sonra futbol gerek amatörler gerekse yetenekli oyuncular için bir meslek haline dönüşmüştür.

Futbolun tarihsel gelişimi çok uzun yıllara dayansa da ekonomik anlamda gelişimi yakın tarihlere rastlamaktadır. Futbol, 80’li yılların başından itibaren sınırları aşan bir hızla, büyük bir endüstri olarak ortaya çıkmıştır. Önceleri sadece müsabaka bilet satışlarından gelir sağlayan kulüpler, yeni stadyumlar inşa etmeye başlamışlardır. Bu yolla büyük seyirci kitlelerine ulaşarak, gelirlerini arttırma arzusuyla başlayan ve devamında reklam ve sponsorluk, markalaşma etkisiyle kulüp logolu ürün satışları ve yayıncılık sektörünün futbol kulüpleriyle ilişki kurmasıyla özellikle televizyon kanallarının müsabakaların yayınlanması noktasında, aralarında yaşadıkları yoğun rekabetin sonucu olarak kulüplerle

çok yüksek tutarlarda imzalanan anlaşmalar, gelirlerin artmasına ve futbolun endüstrileşmesine katkısı olmuştur (TKYD, 2010: 25).

Futbol ekonomisinin saha dışını ilgilendiren boyutu incelendiğinde yayın ihalelerinden elde edilen gelirler, reklam ve sponsorluk anlaşmaları, stadyumlardan elde edilen maç günü gelirleri, sermayedarların kulüp satın alma yoluyla yapmış oldukları doğrudan yatırımlar, ürün satış gelirlerinden söz edilebilir. Futbol ekonomisinin saha içi boyutunda ise, futbolcuların transferi için kulüplere ödenen bonservis bedelleri, teknik ekip ve futbolculara ödenen ücretler, altyapı takımlarına ve tesisleşmeye yönelik yapılan yatırımlar oluşturur. Futbol ekonomisinin saha dışı boyutunda gerçekleşen büyüme saha içini direkt olarak etkilemiştir ve endüstriyel futbolun ortaya çıkmasında doğrudan hizmet etmiştir (Saban ve Demirci, 2016: 26).

Futbol ekonomisinin gelişimine etki eden dönüm noktalarından bir tanesi de Bosman Kural'ı olarak, futbol literatürüne geçen olaydır. Belçika'lı futbolcu, Jean Marc Bosman'ın yapmış olduğu başvuru üzerine, 1995 yılında Avrupa Toplulukları Adalet Divanı (ATAD) tarafından futbolcu transferlerine ilişkin verilen karara göre kulübüyle sözleşmesi sona eren futbolcuların, istedikleri kulübe transfer olabilmeye hakkı verilmiştir (Aytekin, 2012: 5). Karar sonrasında, kulübüyle sözleşmesi biten futbolcular ek bir bedel ödemedi yüksek ücret ve maaş karşılığında başka kulüplere transfer olmaya başlarken, bu durum transfere dayalı gelir politikasını izleyen futbol kulüplerinin bonservis gelirlerini tehlike altına almıştır.

Futbolun endüstrileşmesiyle, tüm dünyada çok büyük boyutlara ulaşan ticari bir etkinlik durumu oluşarak ve geniş kitlelere ulaşmıştır. Futbola olan ilginin yıllar içinde kesintiye uğramadan artış göstermesiyle, ülke ekonomileri açısından futbol ciddi bir sektör haline gelmiştir. Futbol ait ticari faaliyetlerin büyümesini ve futbol ekonomisinin gelişmesini sağlayan faktörlere incelendiğinde, ekonomik anlamda dönüm noktaları olarak kabul edilecek hususlar aşağıdaki sıralanmıştır (Sevim ve Bülbül, 2017: 190):

- İlerleyen teknoloji, kitle iletişim araçlarının çeşitliliği, artan medya etkisi ve yayıncılık anlayışıyla dünyanın her coğrafyasında milyonlarca kişiye ulaşılabilmesi,

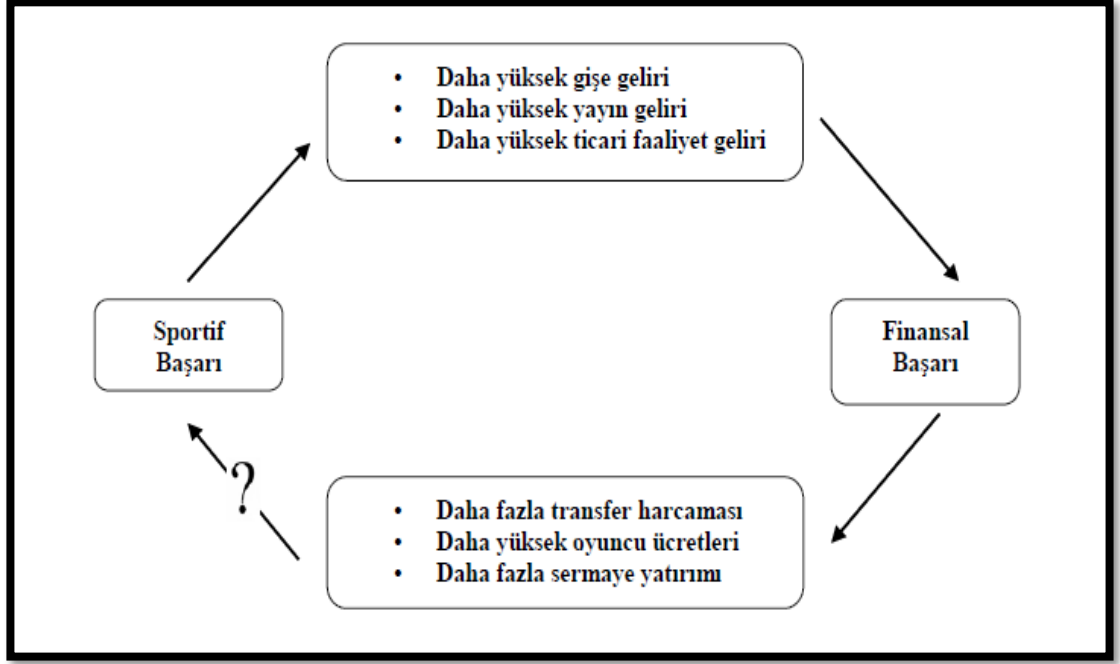
- Küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arasındaki sınırların kalkması, serbest ekonominin yaygınlaşması, futbol yayınlarına olan erişimin artması neticesiyle futbol kulüplerinin de evrensel boyutlar haline gelmesi,
- Futbol kulüplerinin markalaşması, sponsorluk ve ticari faaliyetlerden elde edilen gelirleri arttırırken, futbol ekonomisini destekleyerek büyümesini hızlandırması,
- Küreselleşen futbol kulüpleri, kıta konfederasyonlarının düzenlemiş oldukları büyük organizasyonlar sayesinde (UEFA Şampiyonlar Ligi örneği) çok sayıda taraftar gücüne ulaşmasının avantajını kullanarak, bu organizasyonlar kapsamında çeşitli gelir kalemlerinden önemli miktarlarda gelir elde etmesi, futbol kulüplerinin ticari değerini büyük oranda arttırmıştır.

Futbolun özellikle son otuz yılda endüstrileşmesi, futbol ekonomisinin hızla büyümesi, milyarlarca insan tarafından takip edilen futbol kulüplerinin sportif alanda başarılı olabilmek, diğer futbol kulüpleri ile rekabette bulunabilmek, gelişimlerini sürdürmek için bütün olanaklarını kullanmaktadırlar (Sevim ve Bülbül, 2017: 190).

Kulüpler rekabeti sürdürebilmek, sportif başarı ile ekonomik başarıyı da elde edebilmek için yatırımlarını sürdüren futbol kulüpleri, yapmış oldukları yatırımlar içinde özellikle yüksek tutarlarda futbolcu transferi yapmaktadırlar (Aydın ve Arkadaşları, 2007: 59).

Futbol sektörü için asıl önemli olan sportif başarının ve ekonomik başarının birlikte devamlılığıdır. Kulüpler sportif anlamda hedeflerine ulaşmaya başladıklarında, sportif başarının ekonomik başarıya etkisinde olumlu değişiklikler olması kaçınılmazdır. Ancak, sportif başarı sonucunda elde edilen kazanımlar kulüplerin ekonomisini güçlendirirken, finansal kazançlar her zaman sportif başarıya dönmemektedir. Marquez ve Martin, bu durumu Erdemli Döngü Teorisi ile açıklamışlardır. Kulüpler elde ettikleri sportif başarılarla birtakım gelirlerinde artışa neden olurken, gelir artışları finansal başarı olarak kulüplere geri dönmektedir. Finansal başarıyı yakalamış kulüpler, transfer ve oyuncu ücretlerine daha fazla kaynak ayırarak, yeni sportif başarı döngüsü için daha fazla sermaye yatırımı yapmaktadırlar. Teori, rekabet gücünü kaybeden kulüplerin döngünün dışında kalmasıyla ve belli sayıda kulübün döngünün içinde kalarak yeniden sportif başarı elde etmelerine neden olurken, daha fazla harcama yapan kulüplerin sportif başarı elde etmeleri noktasında belirsizliğin bulunmasına dayanır (Demirci, 2017: 8).

Şekil 1’de Monica Marquez ve Heliodoro Martin tarafından, finansal başarı ve sportif başarı arasındaki ikilem, Erdemli Döngü Teorisi ile açıklanmıştır:



Şekil 1: Erdemli Döngü Teorisi

**Kaynak:** (Marquez ve Martin, 2000: 139)

Futboldaki ticarileşme olgusu arttıkça kulüpler zenginleşmeye başlamıştır. Futbol oyunu güzelleşmeye başlarken, seyircisi de daha keyifli futbol izleme olanağı bulmuştur. Kulüplerin futbolun ekonomik pastasından daha fazla pay alma istekleri kulüpler arasında sportif ve ekonomik rekabetin giderek bozulmasına yol açmıştır (URL-16).

Futbol kulüplerinin sportif başarı uğruna yapmış oldukları yanlış transfer tercihleri ve gelir getirmeyen yatırımları, kulüpleri ekonomik sıkıntılara doğru sürüklemiştir. Kulüpler, rekabet gücü elde edebilmek için gereksinim duydukları fonların bulunması ve kullanılması noktasında, çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu ve benzeri sebeplerle, kulüpler kaynak yönetimi bakış açıları, değişikliğe gidecek arayışlar içine girmişlerdir. Kulüp yöneticileri, söz konusu problemlerin çözümü, sürdürülebilir finansal yapının sağlanması için, kurumsallaşmak gerektiğine karar vermişlerdir. İstikrarlı bir büyüme için, kurumsal yönetim anlayışıyla çözüm arayışları içinde olmuşlardır (Güngör, 2014: 221).

Bazı kulüpler, futbol ekonomisinde gerçekleşen büyümeye ayak uydurmuş ve değişen piyasa şartlarına paralel büyük bir dönüşüme yönelmişlerdir. Finansal yapılarını daha güçlü ve sağlam bir hale getirmek için kaynak bulma noktasında farklı uygulamalar geliştirerek gereksinim duyulan fonları temin etmişlerdir. Futbol sektörü içinde, gelir getirici kalemleri çeşitlendirerek finansal riskleri dağıtmışlardır.

Bazı kulüpler ise, hızla büyüyen futbol ekonomisine ayak uyduramamış, güçlü ve sağlıklı finansal yapılarından uzaklaşmışlardır. Kaybolan rekabet gücü yönetsel hatalarla birleşince, kulüplerin mali yükümlülüklerini yerine getirmelerinde büyük sıkıntılar yaşamalarına sebep olmuştur.

Sportif ve ekonomik başarısızlıklar kulüplerin kapanmalarına neden olmuştur. Dolayısıyla kulüplerin futbol sahnesinden çekilmeye başlıyor olması, aslında futbolun iflası anlamına gelmekteydi. Futbol kulüplerinin bu durumlarını gözlemleyen UEFA, olumsuz durumları gidermek ve futbolu yeniden canlandırmak için bazı önlemler almıştır. Kulüpler arasındaki ekonomik rekabeti yeniden oluşturmak ve kulüplerinin mali disiplinlerini sağlamak için Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play (FFP) yönetmeliğini uygulamaya almıştır.

## **1.6. Futbol Kulüplerinin Gelirleri**

Küresel futbol pazarında, futbol kulüplerinin gelirleri büyük ölçüde maç günü gelirleri, yayın hakları gelirleri, ticari gelirlerinden oluşmakta olup, söz konusu gelir türleri izleyen kısımda ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca, futbol kulüplerinin bu üç ana başlık dışında kalan gelirleri, diğer gelirler başlığı altında genel bir çerçevede değerlendirilmiştir.

### **1.6.1. Maç Günü Gelirleri**

19. Yüzyılın son çeyreğinde İngiltere’de futbol müsabakalarından elde edilmeye başlayan gişe gelirleri, günümüzden 30-40 yıl öncesine kadar kulüplerin en önemli gelir kaynağı olmuştur. Gelişen medya faaliyetleri neticesinde müsabakaların radyo ve televizyon kanallarından yayınlanması, taraftarların ev ortamı rahatlığında müsabaka izleme istekleri, artan hooliganizm, bilet satış fiyatlarında ki artış müsabaka hasılatlarının düşmesi sebepleri arasındadır (Horasan 2007: 39-40).

Futbolun gelişimi, futbol oyununun toplum tarafından sevilmesi izleyici kitlesinin sayısını arttırırken, yeni stadyum ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır. Teknik altyapıya sahip, güvenli, seyir zevki veren büyük stadyumların inşa edilmesiyle; sadece müsabakaların oynandığı yer olmaktan çıkan stadyumlar, kulüplerin hala en önemli gelir kaynağı olan projeleri haline gelmiştir. Hiç şüphesiz kulüplerin yıldız futbolcu transfer etmeleri ve yakalamış oldukları sportif başarılar stadyum doluluk oranlarını ve gişe gelirlerini arttırmıştır.

Gişe gelirleri; kulüplerin oynayacağı resmi ve özel müsabakalara ilişkin müsabaka günü satılan biletlerden, kombine (sezonluk) biletlerden, VIP koltuk satışları, loca gelirlerinden oluşmaktadır. Gişe gelirleri, genel olarak müsabaka günü gelirleri olarak tanımlanabilir.

Aktif Bank tarafından, Ekolig adıyla yayımlanan 2016/17 - 2017/18 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu'na göre (Ekolig, 2018: 49):

- Avrupa liglerinde seyirci ortalamasında liderliği Almanya Bundesliga elinde bulundurmaktadır. 2016/17 futbol sezonunda seyirci ortalaması 41.516 iken, 2017/18 sezonunda %8'lik bir oran artışıyla 44.646 seyirciye ulaşmıştır.
- 2016/17 ve 2017/2018 futbol sezonları toplamında, 26,3 milyon kişinin stadyumlara gelerek izlediği Bundesliga, seyirci sayısında da Avrupa liglerinde yine ilk sıradadır.
- Avrupa'da lig bazında, en fazla müsabaka günü geliri elde eden lig, İngiltere Premier Ligi olmuştur. Her ne kadar seyirci ortalamasında Bundesliga'nın %16,5'luk bir oranda gerisinde olsa da Premier Lig kulüplerinin, 2017/18 sezonunda bilet, kombine ve kurumsal hizmet paketlerinin oluşturduğu maç günü gelirleri 700 milyon €'yu geçmiştir.
- Günümüzde futbol endüstrisi içinde, 100 milyon Euro'yu geçen maç günü gelirleriyle en fazla gelir elde kulüplerin başında Manchester United, Real Madrid ve Barcelona kulüpleri gelmektedir.

Türkiye'de ise Süper Lig 2017/18 futbol sezonunda, Avrupa'da seyirci ortalamasını en fazla oranda arttıran lig olmuştur. Buna göre (Ekolig, 2018: 50-53):

- Türkiye Süper Lig'i, 2016/17 futbol sezonunda 8.940 kişi olan seyirci ortalamasını, 12.821 kişiye yükselterek %43 oranında artış sağlamıştır. Süper Lig müsabakalarını izlemeye giden seyirci sayıları incelendiğinde, 2016/17 futbol

sezonunda 2,7 milyon kişi stadyumlara giderken, 2017/18 futbol sezonunda %43'lük bir oran artışıyla 3,9 milyon seyirciye ulaştığı görülmüştür.

- Müsabakaları izleyen seyirci sayısında ki artışa paralel olarak, kulüplerin bilet ve kombine satışlarından elde ettiği gelirlerde artışlar yaşanmıştır. Süper Lig takımları, 2016/17 futbol sezonunda, bilet ve sezonluk kombine satışlarından toplam 261,5 milyon TL gelir elde ederken, 2017/18 futbol sezonunda bu gelirlerini toplamda 396,3 milyon TL'ye yükselterek, %52 oranında bir artış yakalamışlardır.
- Türkiye'de ise, 2017/18 futbol sezonunda toplam 400 milyon TL'ye yaklaşan maç günü gelirlerine sahip olan Süper Lig kulüpleri içinde, %32,3 oranında bir pay ve 128,5 milyon TL ile en fazla maç günü geliri elden takım Galatasaray olmuştur. Toplamda 517,6 milyon TL gelir elde eden Galatasaray, toplam gelirleri içinde maç günü gelirleri oranı %24,84'tür.

Spor Toto Süper Ligi'nde 2017/18 futbol sezonuna ait, ilgili gelir kalemiyle ilgili bazı sayısal veriler aşağıda sıralanmıştır (Ekolig, 2018: 55-57):

- En fazla seyirci ortalamasına sahip takım, 40.788 kişi ile Galatasaray'dır,
- En fazla bilet satan kulüp 297.270 adet ile Fenerbahçe olmuştur,
- Spor Toto Süper Ligi'nin ortalama bilet fiyatı 69,85-TL'dir,
- Bilet başına en fazla gelir elde kulüp, 161,80-TL ile Galatasaray olmuştur,
- Bilet başına en az gelir elde kulüp, 17,02-TL ile Demir Grup Sivasspor olmuştur.

### **1.6.2. Yayın Hakları Gelirleri**

Futbol oyununun dünyada herkes tarafından çok sevilerek yaygın bir spor dalına evrensel bir kimlik kazandırarak, futbolun endüstri haline gelmesindeki faktörlerin başında televizyon yayınlarının olduğu söylenebilir.

Televizyon, futbol maçlarının canlı olarak yayınlanmasının yanı sıra futbol programları sayesinde dünyanın her yerinden futbol haberlerini izleyicilere anında sunması, futbola olan ilginin artmasını sağlamıştır. Futbol ve televizyon yayıncılığının birlikteliği 1950'li yıllarda başlamıştır. 1954 yılında İsviçre'de yapılan dünya kupasının ilk kez canlı yayınlanması futbolun dünyaya yayılmasına yardımcı olurken, televizyon cihaz sayılarındaki artış dikkatleri çekmiştir. Televizyon kanalları, 1960'lı ve 1970'li yıllarda

futbol yayınlarıyla kar elde etmeye başlarken, futbol sektörünün de kar elde etmesi yönünde destekleyici rolleri olmuştur. 1980'li yılların ortasına doğru televizyon yayıncılığı, futbol maçlarının yayınlarına verdiği önem, futbol endüstrisinin en temel unsurları içinde ki yerini almasını sağlamıştır (Güreş, 2006: 34).

Belli bir ücret karşılığında izlenen paralı televizyon kanallarının öncülerinden olan Fransız Canal +'nın 1984 yılında canlı maç yayınlarına başlaması, Fransız futbol kulüpleri için önemli bir gelir kaynağı oluşturmuştur. Yine Avrupa'da benzer şekilde ülkelerin birinci lig maçları, çeşitli paralı kanallar tarafından televizyon ekranlarına canlı olarak taşınmıştır. Özel televizyon kanalları arasında başlayan rekabet, futbol yayınlarının değerini çok ciddi boyutlara yükselmesine etki etmiştir. Bu değer artışının futbol kulüplerine olan yansımaları, özellikle 1990'lı yıllarda futbol kulüplerinin gelirleri içinde yayın gelirlerinin birinci sıraya yükselmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Çetin, 2003: 112).

Kullanıcılarına görüntü ve ses kalitesi gibi ekstra özellikleri içinde barındıran dijital yayıncılık sektörünün hızla gelişmesi sonucu futbol son 15 - 20 yılda büyük bir endüstri haline dönüşmüştür. Futbol kulüpleri, 1990'lı yıllardan itibaren dijital yayıncılık anlayışının hızla yayılmasıyla yaklaşık olarak dört milyar izleyici kitlesine sahip olmuşlardır (Sultanoğlu, 2008. 16).

Yayıncılık sistemindeki pozitif değişiklikler, futbol izleyicisi sayısındaki artışlar özel televizyon kanallarındaki yoğun rekabet yayın ihalelerinin çok yüksek rakamlarla sonuçlanmasını doğurmuştur. Avrupa'nın önemli liglerine ait futbol kulüplerinin gelirlerindeki artışların yayın haklarından kaynaklanmakta olduğu anlaşılmaktadır. Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya liglerinde ki futbol takımlarının 1996/97 futbol sezonunda yıllık toplam gelirleri 2 milyar Euro, yayın gelirleri ise 500 milyon Euro'dur. 2004/05 futbol sezonuna gelindiğinde yıllık toplam gelirler 5,2 milyar Euro, yayın gelirleri ise 2,3 milyar Euro olarak açıklanmıştır. Görüldüğü üzere 1996/97 futbol sezonunda, yayın gelirlerinin toplam gelirler içinde ki payı %25 seviyelerinde iken, 2004/05 futbol sezonunda yaklaşık olarak %44 civarında gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar yayın gelirlerinde ki artışların, futbol kulüplerinin gelirlerine olumlu yansımaları açıkça göstermiştir (Horasan, 2007: 44).



Deloitte Futbol Para Ligi 2018 Raporu'na göre, parasal güçlerine göre Avrupa'nın en zengin 20 kulübünün 2007/08 futbol sezonunda toplam gelirleri 3,7 milyar Euro iken, naklen yayın gelirlerinin payı %41 civarındadır. 2016/17 futbol sezonuna gelindiğinde toplam gelirler 7,9 milyar Euro'ya çıkarken, yayın gelirlerinin payı %45 olarak gerçekleşmiştir. %45 ile birinci sırada yer alan naklen yayın gelirlerini, %38'lik oran ile ticari gelirler takip etmektedir. Toplam pastadan maç günü gelirlerinin payı %17'dir (Ekolig, 2018: 7).

Dünyanın en fazla takip edilen ligi 1992 yılında yeniden yapılandırılarak günümüzde küresel bir markaya dönüşen İngiltere Premier Ligi'dir. Futbol takımlarının kadro kalitesi, stadyumlardaki ambiyans ve taraftar coşkusu hiç şüphesiz Premier Lig'i diğer liglere göre öne çıkarmaktadır. 220 ülkede 250'ye yakın yayıncı kuruluşun maçlarını yayınladığı Premier Lig, bir futbol sezonunda 4,2 milyar futbolsever tarafından izlenmektedir. Yayın gelirlerinde ise Premier Lig, son iki sezonda 10 milyar Euro gelir ederken, ikinci sırada bulunan İspanya La Liga'ya 2 milyar Euro, Almanya Bundesliga'ya 2,5 milyar Euro fark atmıştır. Premier Lig'in en fazla yayın geliri kazanması İngiliz kulüplerinin Avrupa'lı rakiplerine göre ciddi bir gelir avantajı elde etmesini sağlamıştır. İngiliz kulübü Liecester City, bu avantajı ortaya koyan örneklerden sadece biridir. Liecester City 2016/17 futbol sezonunda Premier Lig'i 12. sırada bitirirken, Deloitte'un para ligi raporu gelir sıralamasında 271,1 milyon Euro ile 14. Sırada yer almıştır. Liecester City, gelir sıralamasında 587,8 milyon Euro ile 4. Sırada bulunan Almanya Bundesliga şampiyonu Bayern Münih'ten 75,3 milyon Euro fazla naklen yayın geliri elde etmiştir (Ekolig, 2018: 17-18).

Türkiye Süper Ligi son 10 yıl içinde naklen yayın gelirlerinde dikkat çekici artışlar yaşamıştır. 1990'lı yılların sonlarına gelindiğinde 185 milyon TL olan naklen yayın gelirleri, 2017/18 futbol sezonunda 1,5 milyar TL yaklaşarak Avrupa'nın 6. en fazla kazanan ligi olmuştur. Süper Lig kulübü Galatasaray, 2016/17 futbol sezonunda 101,6 milyon TL, 2017/18 futbol sezonunda ise bir önceki sezona göre naklen yayın gelirleri %66 oranında artış sağlayarak 169 milyon TL'ye ulaşmıştır. İlgili sezonlarda naklen yayın gelirlerinden en fazla kazanan futbol kulübü unvanını elinde bulundurmaktadır (Ekolig, 2018: 61-64).

Türkiye’de ki dört büyük kulübün 2017/18 futbol sezonunda naklen yayın gelirleriyle ilgili rakamsal bilgiler şu şekilde gerçekleşmiştir:

- Beşiktaş, 729,1 milyon toplam gelir elde ederken naklen yayın gelirlerinin toplam gelirler içindeki payı %18,6 ve 135,8 milyon TL ile en büyük 3. gelir kalemi olmuştur.
- Fenerbahçe’nin 2017/18 futbol sezonunda ki toplam kazancı 514,2 milyon TL olurken, naklen yayın gelirlerinin payı %33,1 ve 169,7 milyon TL ile en büyük 2. gelir kalemi olmuştur.
- Galatasaray, toplam 517,6 milyon TL gelirin 169 milyon TL’si naklen yayın gelirlerinden oluşmuştur. %32,65 payı olan yayın gelirleri en büyük 2. gelir kalemi olarak yerini almıştır.
- Trabzonspor ilgili futbol sezonunda toplam 205,4 milyon gelir elde ederken, yayın gelirleri 95,2 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Trabzonspor’un toplam gelirleri içindeki naklen yayın gelirleri oranı %46,35’le en büyük 1. gelir kaynağı olmuştur (Ekolig, 2018: 88-110).

Yayın hakları gelirlerinin futbol kulüplerine dağıtım modelleri ülkelere göre farklılıklar göstermekle birlikte temelde kullanılan ölçütler; lige katılım payı, sportif performans, yayınlanan maç sayısı, reyting, sezon sonu sıralama ölçütleridir. Avrupa’nın yayın gelirlerinde parasal değer olarak ilk sırasındaki İngiltere Premier Lig’de 1992 yılından beri uygulanan 50:25.25 kuralı örnek olarak verilebilir. Bu modele göre yayın gelirlerinin %50’si tüm futbol kulüplerine eşit olarak dağıtılmaktadır. %25’i televizyondan kulüplerin maçlarına ait naklen yayınlanma sayılarının baz alındığı izlenme oranlarına göre paylaşılırken, %25’i de sezon sonunda kulüplerin lig sıralamasındaki yerlerini belirleyen liyakata göre başarı ödülü dağıtılmaktadır (URL-17).

Şekil 2’de 2018/19 futbol sezonunda İngiltere Premier Lig kulüplerine ait yayın gelirlerinin dağılımı gösterilmiştir:

| Kulüp                      | Maç | Havuz Geliri | Yayın Baş Gelir | Başarı Ödülü | Uluslararası Yayın Geliri | Ticari Faaliyet Havuz Geliri | Toplam Gelir  |
|----------------------------|-----|--------------|-----------------|--------------|---------------------------|------------------------------|---------------|
| Manchester City            | 26  | 34,361,519   | 30,104,476      | 38,370,360   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 150,986,355   |
| Liverpool                  | 29  | 34,361,519   | 33,461,785      | 36,451,842   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 152,425,146   |
| Chelsea                    | 25  | 34,361,519   | 28,985,373      | 34,533,324   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 146,030,216   |
| Tottenham Hotspur          | 26  | 34,361,519   | 30,104,476      | 32,614,806   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 145,230,801   |
| Arsenal                    | 25  | 34,361,519   | 28,985,373      | 30,696,288   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 142,193,180   |
| Manchester United          | 27  | 34,361,519   | 31,223,579      | 28,777,770   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 142,512,868   |
| Wolverhampton Wanderers    | 15  | 34,361,519   | 17,794,343      | 26,859,252   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 127,165,114   |
| Everton                    | 18  | 34,361,519   | 21,151,652      | 24,940,734   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 128,603,905   |
| Leicester City             | 15  | 34,361,519   | 17,794,343      | 23,022,216   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 123,328,078   |
| West Ham United            | 16  | 34,361,519   | 18,913,446      | 21,103,698   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 122,528,663   |
| Watford                    | 10  | 34,361,519   | 12,198,828      | 19,185,180   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 113,895,527   |
| Crystal Palace             | 12  | 34,361,519   | 14,437,034      | 17,266,662   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 114,215,215   |
| Newcastle United           | 19  | 34,361,519   | 22,270,755      | 15,348,144   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 120,130,418   |
| AFC Bournemouth            | 10  | 34,361,519   | 12,198,828      | 13,429,626   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 108,139,973   |
| Burnley                    | 11  | 34,361,519   | 13,317,931      | 11,511,108   | 43,184,608                | 4,965,392                    | 107,340,558   |
| Southampton                | 10  | 34,361,519   | 12,198,828      | 9,592,590    | 43,184,608                | 4,965,392                    | 104,302,937   |
| Brighton & Hove Albion     | 13  | 34,361,519   | 15,556,137      | 7,674,072    | 43,184,608                | 4,965,392                    | 105,741,728   |
| Cardiff City               | 12  | 34,361,519   | 14,437,034      | 5,755,554    | 43,184,608                | 4,965,392                    | 102,704,107   |
| Fulham                     | 13  | 34,361,519   | 15,556,137      | 3,837,036    | 43,184,608                | 4,965,392                    | 101,904,692   |
| Huddersfield Town          | 10  | 34,361,519   | 12,198,828      | 1,918,518    | 43,184,608                | 4,965,392                    | 96,628,865    |
| Rakamlar Pound Cinsindedir |     | 687,230,380  | 402,889,186     | 402,888,780  | 863,692,160               | 99,307,840                   | 2,456,008,346 |

Şekil 2: 2018/19 Futbol Sezonu Premier Lig Yayın Gelirleri

**Kaynak:** (URL-18)

Türkiye’de ise Spor Toto Süper Lig yayın hakları 4 ölçütten oluşan dağıtım modeli uygulanması aşağıda sıralanmıştır (URL-19):

- Kulüplere eşit olarak paylaştırılan lige katılım payı %37,
- Kulüplerin müsabakalardan almış oldukları galibiyet ve beraberlik sonuçlarına göre belirlenen sportif performans payı %46,
- Lig tarihinde şampiyonluk yaşayan takımların kazanmış oldukları şampiyonluk sayılarına göre paylaştırılan şampiyonluk primi payı %11,
- Ligi ilk altıda bitiren takımlara paylaştırılan sıralama ödülü payı %6 şeklinde dağıtılan bir model uygulanmaktadır.

2017/18 futbol sezonunda Spor Toto Süper Lig kulüplerine ait yayın gelirlerinin dağılımı Şekil 3’te verilmiştir:

| Pozisyon | Takım            | Katılım         | Şampiyonluk      | İlk 6            | Galibiyet | Berberlik | Performans       | Toplam           |
|----------|------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------|-----------|------------------|------------------|
| 1        | Galatasaray      | \$ 8,460,000.00 | \$ 15,688,524.59 | \$ 12,629,032.00 | 24        | 3         | \$ 16,320,000.00 | \$ 53,097,556.59 |
| 2        | Fenerbahçe       | \$ 8,460,000.00 | \$ 14,904,098.36 | \$ 10,103,226.00 | 21        | 9         | \$ 16,320,000.00 | \$ 49,787,324.36 |
| 3        | Başakşehir       | \$ 8,460,000.00 |                  | \$ 7,577,419.00  | 22        | 6         | \$ 16,000,000.00 | \$ 32,037,419.00 |
| 4        | Beşiktaş         | \$ 8,460,000.00 | \$ 11,766,393.44 | \$ 5,051,613.00  | 21        | 8         | \$ 16,000,000.00 | \$ 41,278,006.44 |
| 5        | Trabzonspor      | \$ 8,460,000.00 | \$ 4,706,557.38  | \$ 2,525,806.00  | 15        | 10        | \$ 12,800,000.00 | \$ 28,492,363.38 |
| 6        | Göztepe          | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ 1,262,903.00  | 13        | 10        | \$ 11,520,000.00 | \$ 21,242,903.00 |
| 7        | Sivasspor        | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 14        | 7         | \$ 11,200,000.00 | \$ 19,660,000.00 |
| 8        | Kasımpaşa        | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 13        | 7         | \$ 10,560,000.00 | \$ 19,020,000.00 |
| 9        | Kayserispor      | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 12        | 8         | \$ 10,240,000.00 | \$ 18,700,000.00 |
| 10       | Yeni Malatyaspor | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 11        | 10        | \$ 10,240,000.00 | \$ 18,700,000.00 |
| 11       | Akhisarspor      | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 11        | 9         | \$ 9,920,000.00  | \$ 18,380,000.00 |
| 12       | Alanyaspor       | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 11        | 7         | \$ 9,280,000.00  | \$ 17,740,000.00 |
| 13       | Bursaspor        | \$ 8,460,000.00 | \$ 784,426.23    | \$ -             | 11        | 6         | \$ 8,960,000.00  | \$ 18,204,426.23 |
| 14       | Antalyaspor      | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 10        | 8         | \$ 8,960,000.00  | \$ 17,420,000.00 |
| 15       | Konyaspor        | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 9         | 9         | \$ 8,640,000.00  | \$ 17,100,000.00 |
| 16       | Osmanlıspor      | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 8         | 9         | \$ 8,000,000.00  | \$ 16,460,000.00 |
| 17       | Gençlerbirliği   | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 8         | 9         | \$ 8,000,000.00  | \$ 16,460,000.00 |
| 18       | Karabükspor      | \$ 8,460,000.00 | \$ -             | \$ -             | 3         | 3         | \$ 2,880,000.00  | \$ 11,340,000.00 |

**Şekil 3:** 2017/18 Futbol Sezonu Spor Toto Süper Lig Yayın Gelirleri

**Kaynak:** (URL-20)

Televizyon yayınları, futbolu bölgesel niteliğinden çıkararak evrensel boyuta kazanmasını sağlamıştır. Yayın hakkı gelirleri, futbol kulüpleri için yeni bir gelir kaynağı olarak ortaya çıkmadan önce futbol kulüplerinin gelirlerini, gişe gelirleri ve başka kulüplerden elde edilen bonservis gelirleri oluşturmaktaydı. Yukarıda anlatılanlardan anlaşılacağı üzere yayın hakkı gelirleri, her geçen gün artan parasal değeriyle futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynağı olmaya devam edecektir.

### 1.6.3. Ticari Gelirler

1980’li yılların ortalarından itibaren hızlı bir şekilde yükselmeye başlayan sponsorluk ve reklam gelirleri ve 1990’lı yıllarda gelişen medya faktörüyle başlayan yayın haklarının satılması futbol kulüpleri için önemli gelir kaynakları içinde yer alırken, endüstriyel futbolun dönüm noktaları arasında gösterilmektedir. Bu dönemlere kadar futbol kulüplerinin gişe gelirleri gibi klasik gelir kalemleri çeşitlenmeye başlamıştır. Artık futbol ekonomisini şekillendiren ve futbol kulüplerinin bütçelerinin büyük kısmını

oluşturan üç önemli finansal faktör söz konusudur. Bunlar maç günü gelirleri, yayın hakkı gelirleri ve ticari gelirlerdir. Günümüzde futbol kulüplerinin ticari gelirlerini oluşturan çok farklı unsurlar bulunmaktadır. Çalışmada ticari gelirler üç ana başlık altında toplanmıştır:

1. Ticari Ürün Satış Gelirleri,
2. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri
3. Stadyum İşletme Gelirleri.

Ticari gelirlerin günümüzde ulaştığı seviyenin bazı rakamsal verileri aşağıda sıralanmıştır (Ekolig, 2018: 68-69):

- Avrupa futbolunun en büyük beş liginin ticari gelirleri 4 milyar €'yu geçmiştir.
- Avrupa futbolunun ilgili gelir kalemiyle ilgili en fazla kazananı Premier Lig olmuştur. Premier Lig'de bulunan 20 kulübün, 2017/18 futbol sezonunda ticari gelir toplamı 1,1 milyar Pound'a (£) ulaşmıştır.
- Premier Lig şampiyonu Manchester City, 2017/18 sezonunda 505,5 milyon £ gelir elde ederken, bu gelirin 232,3 milyon £'u ticari gelirlerden oluşmaktadır.
- Premier Lig'den sonra en fazla ticari gelir elde eden lig Almanların Bundesliga olmuştur. 700 milyon €'yu aşan ticari gelirlerin içinde hemen hemen toplam gelirlerin yarısı olan 350 milyon €'ya yaklaşan ticari gelirleriyle 2017/18 sezonu şampiyonu Bayern Münih en çok kazanan kulüp olmuştur.

Türkiye Süper Lig'de 2017/18 futbol sezonuna ait ticari gelirlerin gerçekleşen bazı rakamsal bilgileri aşağıda yer almaktadır:

- Süper Lig'i oluşturan toplam 18 takımın toplam geliri 1,1 milyar TL'yi aşarken, dört büyüklere ait ticari gelirlerin toplamı 831,2 milyon TL'ye ulaşmıştır (Ekolig, 2018: 72).
- Süper Lig şampiyonu Galatasaray, 2017/18 sezonunda 517,6 milyon TL gelir elde ederken, bu gelirin 219 milyon TL'si ticari gelirlerden oluşmaktadır (Ekolig, 2018: 100).
- Beşiktaş, 2017/18 futbol sezonunda ligde şampiyonluk yaşayamasa da 729,1 milyon TL gelir toplamı ve 279,5 milyon TL ticari gelir rakamlarıyla, finansal verilerde birinciliği almıştır. (Ekolig, 2018: 88).

Çalışmanın bu bölümünde, UEFA futbol kulüplerinin ticari gelirlerini oluşturan unsurlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### **1.6.3.1. Ticari Ürün Satış Gelirleri**

Ticari ürünler forma, eşofman, tişört, atkı, bere, mont, top, poster, dergi, bilgisayar oyunu, anahtarlık vb. gibi ürünlerden oluşmaktadır. Bu ürünlerin üzerlerinde, futbol kulüplerinin bir marka olarak tescil ettirdikleri kendi amblemleri ve isimlerinin bulunduğu resmi logoları yer almaktadır. Ticari ürünlerin satılması neticesinde elde edilen gelirler, ticari ürün satış gelirlerini diğer bir ifadeyle lisanslı ürün satışlarını oluşturur.

Lisans, bir firmanın veya organizasyonun diğer bir firmaya veya organizasyona markasını bir ücret veya belirli bir imtiyaz karşılığında kullanma yetkisini verdiği bir anlaşmadır (Eser, 2014: 17). Futbol faaliyetiyle uğraşan futbol kulüpleri esas faaliyetleri özelliğiyle temelde bir hizmet işletmesi konumundadır. Lisanslı ürün satışlarıyla bir ticaret işletmesi özelliğini de içinde barındırmaktadır. Futbol kulüpleri lisanslı ürünlerin üretimini ve satışını kendi bünyelerinde organize edebildikleri gibi, lisanslı ürünlerin üretimlerini yapacakları lisans anlaşmalarıyla sponsor firmalara bırakabilirler. Futbol kulübü, sponsor firmadan tedarik edeceği indirimli ürünleri kendi mağazalarında satışlarını gerçekleştirdiğinde al-sat karı elde edecektir. Sponsor firmadan, sözleşme süresi boyunca elde edeceği isim hakkı geliri de diğer bir gelir kaynağı olacaktır. Sponsor firmanın yapacağı satışların cirosu üzerinden komisyon geliri ise bir başka gelir kaynağıdır.

Lisanslı ürün satışları, futbol kulüplerine sadece maddi anlamda sağladığı katkının yanında, ürünlerin taraftarlar tarafından kullanılmasıyla, futbol kulübünün tanınırlığının ve marka değerinin artmasına olan katkısı da bulunmaktadır (Demirci, 2017: 20).

Kulüplerin lisanslı ürünlerinin satışlarını etkileyen birçok faktörden söz edilebilir. Kulüplerin taraftar kitlesinin genişliği, elde ettikleri başarılar ve şampiyonluk sayıları, lig sıralamasında ki mevcut durumları, transfer ettikleri dünya çapında tanınmışlığı sahip transfer ettikleri futbolcular sayılabilir (URL-21).

Futbol kulüpleri günümüzde, fiziki mağazalar ve sanal mağazalar üzerinden taraftarlarına satış yapabilme olanaklarına sahiptirler. Lisanslı ürünlerin satışları genellikle kulüplerin kendi şehirlerinde ve büyük şehirlerde bulunan mağazalarında yapılırken, mağazaların

olmadığı yerleşim yerlerinde ise tırların kullanıldığı gezici mağazalar ve internet vasıtasıyla web siteleri üzerinden de yapabilmektedirler (URL-22).

### **1.6.3.2. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri**

Futbol kulüpleri için 1980’li yılların ortalarından itibaren hızlı bir şekilde yükselmeye başlayan sponsorluk ve reklam gelirleri endüstriyel futbolun dönüm noktaları arasında gösterilmektedir. Sponsorluk, sadece futbolun değil sporun bugünkü bulunduğu seviyelere gelmesindeki en büyük katkı sağlayan faaliyetlerden biri olmuştur.

Kelime kökeni olarak, eski Yunanca’da (sponsore) vaad etmek, söz vermek anlamlarına gelen sponsor, günümüzde İngilizce bir kavram olarak kefil olmak, desteklemek gibi anlamlarla karşımıza çıkmaktadır. Sponsorluk ise, kısaca destekleme faaliyetleri olarak tanımlanır (Argan, 2001: 19). Sponsorluğun temelinde, bir kurum veya kuruluşun, herhangi bir kar gözetmeden kamu yararına yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri aynı veya nakdi olarak yardım şeklinde desteklemesi bulunmaktadır (Güven, 2010: 40).

Özellikle İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri’nde yaygınlaşan sponsorluk kavramı, ilk çıktığı dönemlerde karşılık beklenmeden yapılan desteklenme ve tek taraflı sorumluluklar içeren anlaşmalar şeklinde ortaya çıkmıştır. Daha sonraları kitle iletişim araçları ve medyanın etkisiyle bu alanlarda reklam amaçları için kullanılmaya başlanan iki tarafa da sorumluluk yükleyici bir işlem şekline dönüşmüştür (İmamoğlu, 2003: 38-39).

Reklam faaliyetleri de sponsorluk kavramı ile sıklıkla karıştırılmaktadır. Reklam sözlük anlamı itibarıyla, bir malı, bir işi, bir kuruluşu ve benzerini tanıtmak amacıyla yapılan faaliyettir (Yılmaz, 2014: 688). Reklam faaliyetleri firmalar için, sahip olduğu ürünü veya hizmeti tüketici kitlesine ulaştırmak için medyadan en düşük maliyetle zaman ve yer satın alması olarak düşünülebilir. Firmalar kendi reklam amaçları için sponsorluk faaliyetine önem vermelerinin temelinde reklam maliyetlerinin yüksekliği ve geniş kitlelere ulaşma noktasında sponsorluk alanının daha faydalı olması yatmaktadır (Tokmak ve Aksoy, 2016: 76). Sponsorluk, firmalar için vergi avantajıyla birlikte medya görünürlüğü, markalaşma, satışlarda ki artış gibi dolaylı faydalarıyla reklam faaliyetlerine göre daha yüksek etkiye sahiptir (Argun, 2010: 95). Bu açıdan bakıldığında, sponsorluk kapsamı

içinde reklam faaliyetlerinin, bir pazarlama aracı olarak kullanılarak firma değerini arttıran özelliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Reklam gelirleri, sponsorluk gelirlerinden ayrı olarak değerlendirildiğinde, futbol kulüplerinin gelir kaynakları arasında ağırlığı olan gelir kalemlerinden bir tanesi olarak yer almaktadır. Futbol kulüpleri için reklam, bir firmaya ait bir işin veya hizmetin ticari yönden tanıtılması amacıyla, her türlü spor materyali üzerinde yer alacak isim, amblem, marka, resim, logo ve benzeri şekilleri ifade etmektedir. Stadyumlar, antrenman sahaları, medya kanalları futbol kulüplerinin gelir sağladıkları reklam alanlarıdır. Bu reklam alanları içinde stadyum ve futbol kulübü ile ilişkili olan tüm antrenman tesislerinin içinde ve dışında yer alan reklam panoları ve diğer reklam mecraları en önemli gelir kaynakları arasında yer almaktadır (URL-23).

Sponsorluk, reklamdan farklı bir kavram olduğu kabul edilerek özel tanımlamalara gidilmiştir. Sponsorluk kavramı konusunda pek çok tanım yapıldığı göze çarpmaktadır.

Bir tanıma göre sponsorluk, kişi veya kurumların kendi çıkarları doğrultusunda, her iki tarafın eşit faydalar elde etmesi amacıyla bir araya gelerek, sponsor olan tarafın sponsorluğunu üstlendiği tarafa maddi yönden verdiği söz ve kefilliktir (Bozkurt, 2014: 306).

Bir başka tanımda sponsorluk, bir kişiyi, bir kuruluşu veya bir etkinliği ticari avantajlar sağlayabilecek bazı haklar ve ilişkiler elde etme karşılığında aynı, nakdi ve diğer yardımlar türünde faydalar sağlayarak destekleme sürecidir (Argun, 2010: 95).

Sporun genel amaçları incelendiğinde ticaret yer almamaktadır. Ancak, sponsorluk hizmetiyle sponsor olan kişi veya kurumlar kendisini tanıtmaya, tanınırlığını ve imajını arttırma gibi faydalar üzerinden kazanç sağlama amacı ile sponsorluğu üstlenen tarafın aldığı destek üzerinden menfaat sağlamaya amacı bir araya geldiğinde artık ticari bir ilişkiden söz etmek daha doğru olacaktır. Sponsorluk, bu özellikler dikkate alındığında ticari bir yatırım olarak değerlendirilecektir. Dolayısıyla sponsorluk bu yönü ile hayır işi, hibe, salt yardım kavramlarından ayrılmaktadır (Özcan, 1998: 32-33).

Sponsorluğun, spor faaliyetlerindeki rolü dikkate alınarak yapılan tanımlamaya göre: Spor sponsorluğu; organizasyonel amaçlar, pazarlama hedefleri veya çok özel iletişim amaçlarını desteklemek için, bir spor oluşumuna (sporcu, lig, olay vb.) yatırım yapmaktır



(Tokmak ve Aksoy, 2016: 77). Bu tanım, spor sponsorluğunun amacını, spor platformlarını belirtirken, sponsorluğun bir yatırım aracı olarak ticari boyutunu öne çıkarmıştır.

Spor çok geniş kitleleri ilgilendiren bir faaliyet olduğu için, spor sponsorluğu sponsorluk türleri içinde en fazla tercih edilen türü olmuştur. Spor sponsorluğu desteklenen nitelik bakımından bireysel sporcular, spor takımları ve spor organizasyonları olmak üzere üç farklı gruba tabi tutulmaktadır (Baş, 2008: 113-115).

Cristiano Ronaldo ile çok sayıda firma tarafından imzalanan sponsorluk sözleşmeleri bireysel sporculara yapılan sponsorluklar için önemli bir örnek niteliğindedir (URL-24).

Spor takımlarının sponsorluğu için, Aytemiz Alanyaspor, Çaykur Rizespor, MKE Ankaragücü futbol kulüpleri, Türkiye’de ki spor takımlarının isim sponsorlukları için örnek verilebilir. Türkiye’de, basketbol ve voleybol spor dallarında, amatör branşlara özgü vergi avantajının kullanılması sponsorluk sözleşmelerinin çok daha fazla sıklıkla uygulanmasını sağlamaktadır (Öz ve Akçay, 2013: 22).

Spor organizasyonun sporlu için, uluslararası basketbol organizasyonu olan Turkish Airlines Euroleague örnek olarak verilebilir. Spor Toto Süper Lig, Ziraat Türkiye Kupası futbol branşındaki örnekleridir.

Türkiye’de kamu kurumlarının futbol organizasyonlarına ve özellikle amatör branşlarda yer alan takımlara sponsor olması, sporun gelişmesi için devletçe yapılan bir yardım olarak değerlendirilebilir. Kâr amacı güden kurumların amatör branşlarda yarışan sporcu ve takımlara sponsorlukları, sosyal sorumluluk ilkesinin yerine getirilmesi açısından önem arz etmektedir. Erkek giyim markası Dufy, genç yeteneklerin desteklenmesi için yapmış olduğu girişimlerle ülkemizde spor sektöründe bireysel sporcu sponsorluğunun öncüleri arasında gösterilmektedir (URL- 25).

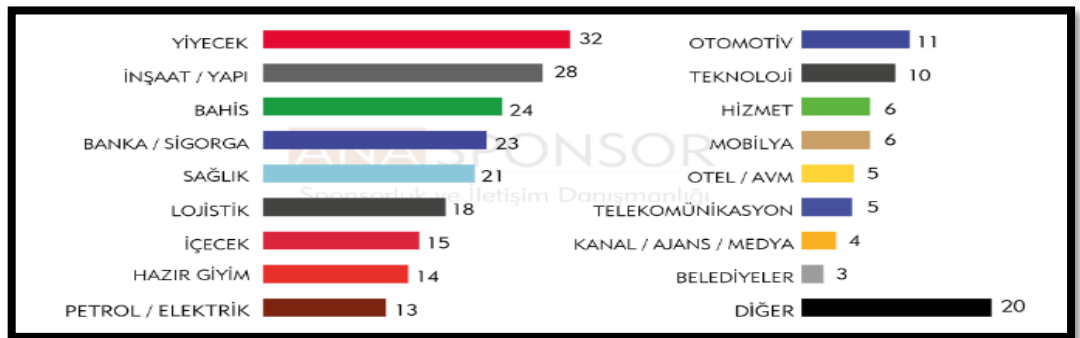
Spor sponsorluğun gelişimine bakıldığında, Antik Yunan’da spor faaliyetlerini destekleyen varlık sahipleri, Romalılar’da gladyatörleri destekleyen aristokratlar sponsorluğun geçmişi ile ilgili tarihi satır başlarıdır. Ticari anlamda ise, ilk olarak olarak 1861 yılında Spiers ve Pond firması Marylebone kriket takımına sponsor olması Avustralya ilk ulus olabileceği hakkında görüşler yoğunluktadır. 1896 yılında Atina’da gerçekleştirilen 1. Olimpiyat Oyunlarında reklamların tasnifi ile ortaya çıkmıştır. 1928

yılında Amsterdam’da yapılan 9. Olimpiyat Oyunlarında Coca-Cola tarafından ürün dağıtım haklarının satın alınması ilk örnekler arasında gösterilmektedir. Futbol sponsorluğunun kayıtlara geçen ilk resmi örneği, 1898 yılında İngiliz Nottingham Forest kulübüne sponsor olan içecek firması Bovril’in sponsorluğudur. Spor sponsorluğunun günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlanması ise 1970’li yılların ikinci yarısından sonrasındadır. (Argan, 2001: 23-24).

Futbol özelinde olmak üzere spor sponsorluğu son 35 - 40 yıl içinde gelişen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Kitle iletişim araçlarının gelişimi ve çeşitliliği futbol gibi birçok spor dalına olan ilginin artmasını sağlamıştır. Futbolun olan ilgi zamanla popülaritesinin artmasını sağlamıştır. Futbol kulüpleri ve futbol kulüplerine sponsor olan kişi ve kurumlar tarafından sponsorluğun önemi keşfedilerek, son dönemlerde yapılan yasal düzenlemelerin teşvik edici unsurlarıyla futbol endüstrisinin içine girerek çok daha fazla yer almaya başlamışlardır.

Türkiye’de Spor Toto Süper Lig ‘inde yapılan sponsorluk anlaşmalarına ait rakamsal veriler, sponsorluğun gelişimini ortaya koymaktadır. Futbol kulüpleri, 2017/18 futbol sezonunda sponsorluk anlaşması yapılan firma sayısı bir önceki sezona göre %26 artarak 188 olurken, sponsorluk sayısı %17’lik bir artışla 264’e yükselmiştir (URL-26). 2018/19 futbol sezonunda sponsorluk anlaşması yapılan firma sayısı bir önceki sezona göre %2,1 artarak 190 olurken, sponsorluk sayısı %1,5’luk bir azalışla 258’te kalmıştır (URL-27):

Spor Toto Süper Lig 2018/19 futbol sezonunda, sponsorlukların sektör bazında dağılımları Şekil 4’te verilmiştir:



**Şekil 4:** 2018/19 Futbol Sezonu, Süper Lig Sponsorluklarının Sektörel Dağılımı

**Kaynak:** (URL-27)

Futbol kulüpleri özelinde sponsorlukluk çeşitleri, önem sırasına göre büyükten küçüğe doğru dört kategoride olmak üzere isim sponsorlukları, ana sponsorluk, resmi sponsorluk, ürün ve hizmet sponsorlukları şeklinde sıralanmaktadır (URL-28).

İsim sponsorlukları, sponsor olunan futbol kulübüne firmanın isminin eklendiği bir sponsorluk çeşididir. Futbol kulüplerinin ve stadyumların isimlerinin önünde çokça kullanılmaktadır. 2018/19 futbol sezonu Spor Toto Süper Lig’de mücadele eden 18 takımdan isim sponsoru ve stadyum isim sponsoru olan futbol kulüpleri Şekil 5’te gösterilmiştir:



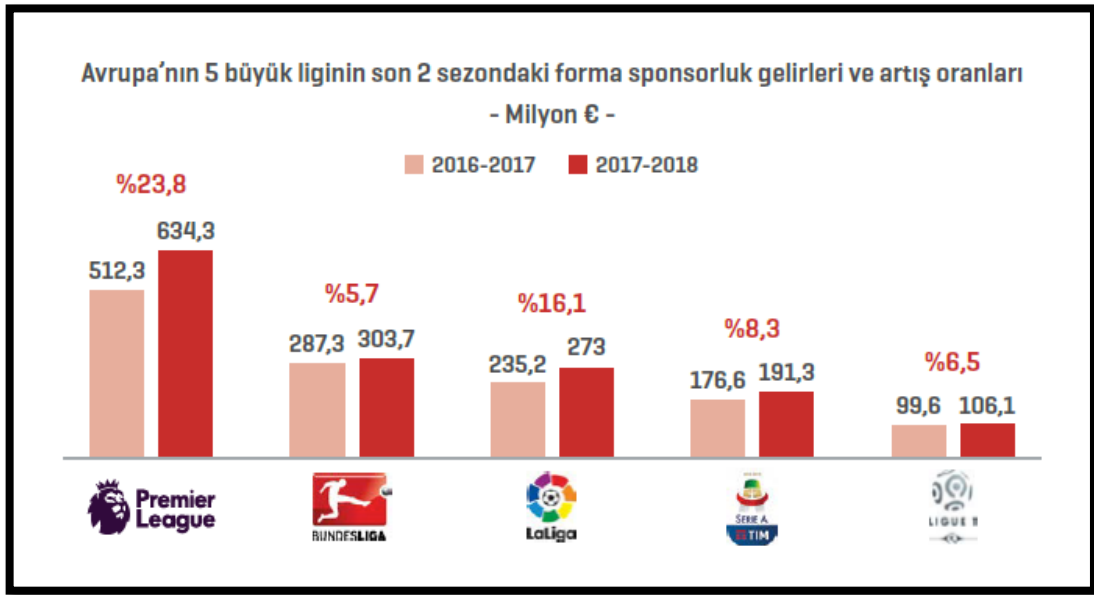
Şekil 5: 2018/19 Sezonu İsim Sponsoru ve Stadyum İsim Sponsoru Olan Süper Lig Takımları

**Kaynak:** (URL-27)

Ana sponsorluk, isim sponsorluğunun bulunmadığı durumlarda futbol kulübünün sponsorluğunu üstlenmek isteyen firmaların tercih ettikleri sponsorluk çeşididir. Sponsor olmak isteyen firmaların talepleri üzerine, sponsorluk hizmeti genel olarak sadece bir sponsor üzerinden yürütülmek istense de sponsorluk hizmeti birden fazla ana sponsor tarafından gerçekleştirilmektedir. Forma göğüs sponsorlukları, futbol kulüpleri için ana sponsorluk olarak kabul edilebilir. Resmi sponsorluk, sponsor olunan futbol kulübünü desteklemek için isim ve ana sponsorluğa göre daha az bir bütçe ile üstlenilen sponsorluk çeşididir. Futbol kulüpleri için forma sırt, forma kol, forma şort, forma çorap sponsorlukları bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Futbol kulüplerinin, forma sponsorluk anlaşmalarından elde ettikleri gelirlerin rakamsal örnekleri, forma sponsorluğun öneminin daha açık anlaşılması ve finansal boyutunun ulaştığı nokta hakkında bazı ipuçları olacaktır.

Kıta Avrupa'sının en elit futbol liglerine sahip olan ülkeleri arasında kabul edilen İngiltere, Almanya, İspanya, İtalya, Fransa ülkelerinin, en üst liglerinde mücadele eden futbol kulüplerinin son iki sezonda sadece forma sponsorluklarından elde etmiş oldukları gelirleri ve artış oranları Şekil 6'da gösterilmiştir:



Şekil 6: Avrupa'nın Beş Büyük Liginin, 2016/17 - 2017/18 Futbol Sezonlarındaki Forma Sponsorluk Gelirleri ve Artış Oranları (-milyon €)

**Kaynak:** (Ekolig. 2018: 70)

Beş büyük ligin, 2017/18 futbol sezonunda sadece forma sponsorluklarından elde etmiş oldukları gelir 1,5 milyar Euro'yu geçerken, en fazla artışı %23,8 ile İngiltere Premier Lig almıştır. İkinci sırada ise %16,1'lik büyüme yüzdesiyle İspanya La Liga yer almıştır. Yine Premier Lig 634,3 milyon Euro ile en fazla forma sponsorluk geliri elde eden lig sıralamasının ilk sırasındadır. İngiltere Premier Ligi'nde forma göğüs sponsorluk gelirlerinde en fazla kazananı Manchester United kulübü olmuştur. Otomobil sektörü Chevrolet firmasıyla yapılan forma göğüs sponsorluk anlaşması, Manchester United kulübüne yıllık 47 milyon Pound kazandırmaktadır (URL-29).

2017/18 futbol sezonunda, Türkiye’de ise Galatasaray kulübü, inşaat sektörü markası NEF ile yaptıkları anlaşma gereği 2017/18 futbol sezonunda yıllık 10,5 milyon TL forma göğüs reklamı geliri elde etmiştir (URL-30).

Şekil 7’de, Süper Lig tarihinde şampiyon olmuş beş futbol kulübünün, 2018/19 Futbol Sezonu için imzaladıkları forma sponsorlukları gösterilmiştir:

| TAKIM  | GÖĞÜS (Avrupa)  | GÖĞÜS (Türkiye)  | FORMA SIRT   | FORMA KOL   | FORMA ŞORT   | FORMA ÇORAP  |
|--|---|--|--|---|--|--|
|   |  |   |   |   |   |   |
|   |  |   |   | -   | -  | -  |
|   |  |   |   |   | -  | -  |
|   | -   |   |   |   | -  |   |
|  | -   |  |  |  |  |  |

**Şekil 7:** Süper Lig’de Şampiyon Olmuş Kulüplerin 2018/19 Futbol Sezonuna Ait Forma Sponsorlukları

**Kaynak:** (URL-31)

Ürün veya hizmet sponsorlukları, futbol kulüplerine nakdi bir fayda yerine ürün ya da hizmet sunulması karşılığında gerçekleştirilen sponsorluk çeşididir. Sponsor olan firma ürün ya da hizmeti, futbol kulüplerine ücretsiz, miktar bazlı, iskontolu şekillerde sunabilmektedir. Ulaşım, malzeme, sağlık, konaklama, gıda, içecek vb. ürün veya hizmet sponsorlukları için verilebilecek çok sayıda örneklerden birkaçıdır.

### 1.6.3.3. Stadyum İşletme Gelirleri

Futbol oyunundaki kalitenin artması ve endüstriyel dönüşüm, stadyumların yenilenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Futbol kulüpleri, koltuk kapasitesinin büyüklüğünden çok koltuk başına daha fazla katma değer üretebilecek stadyumlar tasarlamaya başladılar (URL-32).

Ulaşımı kolay, teknolojik altyapıları gelişmiş, seyir zevki yüksek stadyumların inşası ile birlikte futbol kulüpleri, taraftarlarına konforlu maç keyfi sunmanın ötesinde farklı ürün

ve hizmetler geliştirdiler. Stadyum altına konumlanmış büyük marketler, kulübün lisanslı ürünlerini satan mağazalar ilk değişiklikler olarak göze çarpmaktadır (Soygüden ve Arkadaşları, 2016: 6).

Stadyumlar artık taraftarların maç günü toplandıkları, futbol maçlarının yapıldığı alan olmaktan çıkıp, içinde restoranların, otellerin, alışveriş merkezlerinin yer aldığı birer ticaret komplekslerine dönüştüler (İyem, 2012: 96).

Bu dönüşüm içinde stadyumlar futbol kulüpleri için, yeniden önemli gelir kaynakları haline geldiler. Stadyum isim sponsorlukları, loca satışları, maç günü ve farklı günlerde sunulan kurumsal ağırlama hizmetleri, ticari alanların kiralanması, konferans ve fuar alanlarının kullanımı, konser ve etkinlikler futbol kulüplerine sürdürülebilir bir gelir sağlamaktadır. Futbol kulüplerinin tarihlerinin sergilendiği müzeler ve stadyum turları ayrı bir etkinlik programı olarak pazarlanmakta ve lisanslı ürün mağazalarındaki satışlarda hesaba katıldığında, futbol kulüplerine sürekli bir gelir akışı kazandırılmaktadır. Endüstriyel gelişimin, yüksek standartlara ulaştırdığı stadyumları Avrupa futbol liglerinde en efektif kullananlar Premier Lig kulüpleridir (Ekolig, 2018: 23-25).

#### **1.6.4. Turnuva Gelirleri**

Futbol kulüpleri, UEFA'nın düzenlemiş olduğu turnuvalara katılma hakkı elde ettiklerinde önemli bir gelir kaynağı elde etmektedirler. UEFA'nın düzenlemiş olduğu turnuvalar içinde en popüler olanı şampiyonlar Ligi, Avrupa Ligi, Süper Kupa ve diğer turnuvalar yer almaktadır.

UEFA, 2019/20 futbol sezonunda şampiyonlar Ligi, Avrupa Ligi, Süper Kupa organizasyonlarından 3,25 milyar € brüt ticari gelir elde etmeyi tahmin etmektedir. Müsabakalara ilişkin organizasyon / idari masraflar, dayanışma ödemeleri ve Avrupa futbolu için ayrılan diğer katkılar düşüldükten sonra katılımcı kulüplere dağıtılmak üzere kalan tutar yaklaşık 2,55 milyar € olarak planlamıştır. Bu rakamın yine yaklaşık olarak 2,04 milyar €'su şampiyonlar Ligi ve Süper Kupa'da mücadele edecek kulüplere, Avrupa Ligi'ne katılan kulüplere de 510 milyon €, geriye kalan tutarın şampiyonlar ligi payından Avrupa Ligi kulüplerine ek katkı olarak dağıtılması düşünölmektedir. Kulüplerin turnuvalarda gösterdikleri sportif başarı ile elde edecekleri gelirler arasında doğru orantı

vardır. UEFA, kulüplere dağıtacağı ödül paylarını eleme müsabakalarından başlayarak turnuvalara katılım payı, her etap için sportif başarı payı, kulüplerin son on yıl içindeki başarılarına dayanan liyakat payı, yayın havuzu payı şeklinde bir dağıtım modeli ile gerçekleştirmektedir (URL-33).

#### **1.6.5. Futbolcu Transfer Gelirleri:**

Futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynaklarından birisi de özellikle transfer dönemlerinde yüksek tutarları bulabilen futbolcu transfer gelirleridir.

Transfer gelirleri, bir futbolcunun bağlı olduğu spor kulübü ile sözleşmesi devam etmekte iken, oynama hakkının, oynama hakkını (bonservisini) elinde bulunduran spor kulüp tarafından diğer bir spor kulübe devredilmesi veya kiralanması olarak tanımlanmaktadır (Başaran ve Tezcan, 2003: 130).

Bonservis bedeli, bir futbolcunun belirli bir kulübe bağlı olarak oynatabilme hakkının satın alınmasına karşılık olarak alınan bedeldir (URL-34).

Önceki kısımlarda açıklanan Bosman hadisesinin yaşandığı 1995 – 1996 futbol sezonu öncesine kadar kulüpler, futbolcunun sözleşmesi sona erse dahi bonservis bedeli talep etmeleri söz konusuydu. ATAD tarafından Bosman hakkında verilen karar ile tüm dünyada futbolcuların serbest dolaşımına olanak sağlanmıştır. Böylelikle futboldaki işgücü pazarının serbestleşmesine giden yolun önü tam olarak açılmıştır (İyem, 2012: 93).

Bosman kararı futbolcular ve kulüpler açısından bakıldığında büyük sonuçlar doğurmuştur. Sözleşmeleri sona eren futbolcular, transfer dönemlerinde daha serbest hareket etme ve kulüpler karşısında daha güçlü pazarlık yapabilme fırsatını yakalamışlardır. Kulüpler ise sözleşmesi biten futbolcuları bir bedel ödmeden transferlerini gerçekleştirmişlerdir. Bu durum oyuncu maaşlarında ve bonservis bedellerinde artışlara sebep olmuştur. Kulüpler, sözleşmeleri sona erecek olan oynama hakkını elinde bulundurdukları futbolculara yüksek ücretler ödemek ve kendi kulübüyle sözleşmesi devam eden yetenekli futbolcuları transfer edebilmek için yüksek bonservis bedeli ödemek durumunda kalmışlardır. FIFA, 2001 yılına gelindiğinde temeli Bosman Kuralları'na dayanan ancak bu kararların eksik yönlerini iyileştirerek uluslararası transfer talimatını hazırlamıştır (Aktaş ve Mutlu, 2016: 233).

Transfer talimatlarında belirtilen yaş ve koşul kapsamındaki futbolcuların oynama hakkının devrinde spor kulüpleri arasında gerçekleştirilen dört farklı ödeme türü aşağıda maddeler halinde listelenmiştir (URL-34):

- Sözleşmesi devam eden futbolcunun, önceki kulübüne sözleşme fesih bedeli olarak yapılan ödemeler,
- Yetiştirme Tazminatı ödemeleri,
- Dayanışma Katkısı ödemeleri,
- Geçici Transfer (Kiralama) nedeniyle yapılan kira ödemeleridir.

#### **1.6.6. Diğer Gelirler**

Futbol kulüplerinin elde etmiş oldukları diğer gelirleri arasında kiralar, kulüp işletmelerinden elde edilen gelirler sayılabilir. Ayrıca, Dernekler Kanunu'nun 60 maddesinde belirlenen gelir kaynakları gösterilebilir (DK, 2004: m. 60):

- Üye Aidatı,
- Derneklerce yapılan yayınlar, tertiplenen piyango bale, eğlence, temsil, konser, spor yarışması ve konferans gibi faaliyetlerden sağlanan gelirler,
- Derneklerin mal varlığından elde edilen gelirler,
- Bağışlar ve Yardımlar,
- Yardım toplama hakkındaki mevzuat hükümlerine uygun olarak toplanacak bağış ve yardımlardan oluşmaktadır.

#### **1.7. Futbol Kulüplerinin Giderleri**

Futbol kulüplerinin katlanmış olduğu giderler, genelde gelirlerinin arttırılmasına yönelik yapılan faaliyetler sonucu oluşmaktadır. Futbol kulüplerinin giderleri, ana faaliyetleri göz önünde bulundurularak genel bir çerçevede açıklanmıştır.

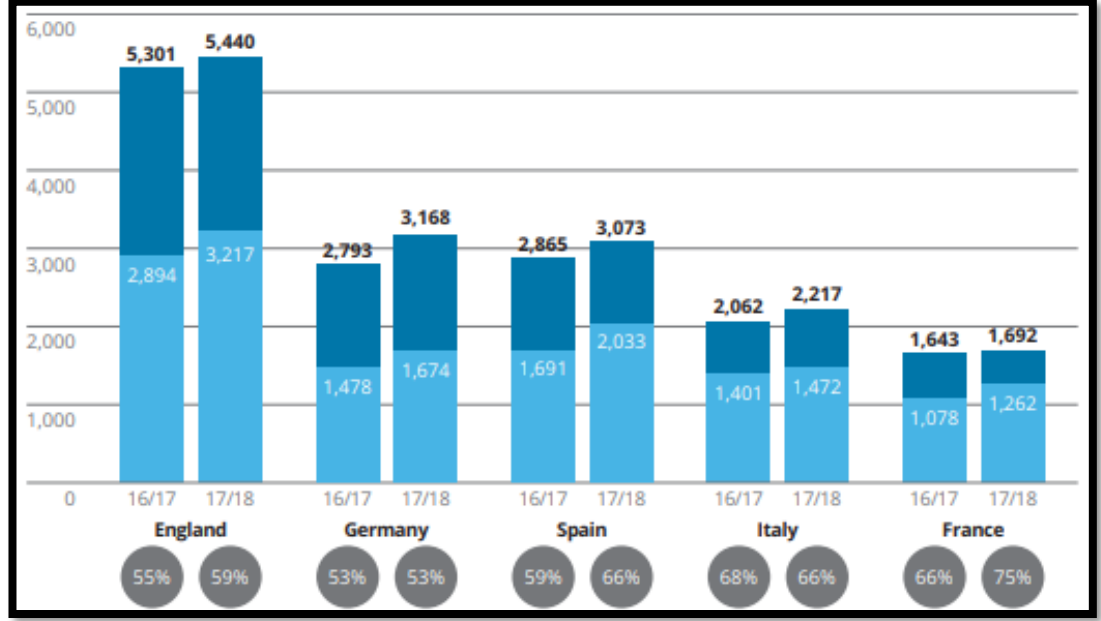
##### **1.7.1. Ücret Giderleri**

Futbol kulüpleri için en önemli gider kaleminin başında ücret giderleri gelmektedir. Deloitte tarafından "Annual Review of Football Finance" adı altında her yıl düzenli olarak yayınlanan, Avrupa futbolunun finans raporu verilerine göre, beş büyük Avrupa



Lig'i kulüplerinin ücret/gelir oranları incelendiğinde, ücret ödemelerinin en önemli gider kalemi olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil 8'de, Avrupa'nın beş büyük liginin, 2016/17 ve 2017/18 futbol sezonlarına ait gelirleri ve ücret maliyetleri (-€ milyon) ile ücret/gelir oranları gösterilmiştir:



**Şekil 8:** Avrupa'nın Beş Büyük Liginin 2016/17 - 2017/18 Futbol Sezonu Gelirleri, Ücret Maliyetleri ve Ücret/Maliyet Oranları

**Kaynak:** (Deloitte, 2019:11)

Ücret giderleri kapsamında futbolcu ücret giderleri, teknik ekip ücret giderleri ve diğer personel ücret giderleri olarak sınıflandırılabilir.

### 1.7.2. Transfer Giderleri

Transfer piyasasında gerçekleşen faaliyetler, futbol kulüpleri için hem gelir kaynağı hem de katlanılan gider olarak değerlendirilebilir. Futbolcu transferlerinin oluşturduğu nakit akımları futbolcunun oynama hakkını devreden kulüp için transfer geliri iken, futbolcunun oynama hakkını devir alan kulüp için transfer gideridir. Transfer Giderleri'ni oluşturan unsurlar aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır:

- Futbolcu bonservis giderleri,
- Futbolcu geçici transfer giderleri,

- Futbolcu yetiştirme tazminatı giderleri,
- Futbolcu dayanışma katkı payı giderleri,
- Futbolcu menajerlerine ödenen ücretler,
- Futbolcu araştırma giderleri.

### **1.7.3. Faaliyet Giderleri**

Futbol kulüplerinin faaliyet giderlerini oluşturan unsurların ana başlıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Futbol takımına ait spor malzemeleri, kamp, ulaşım, konaklama, sağlık giderleri,
- Müsabaka giderleri,
- Stadyum ve tesis giderleri,
- Altyapı giderleri.

### **1.7.4. Diğer Giderler**

Futbol kulüplerinin diğer giderleri, çok sayıdaki gider kaleminden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları kulüp merkezi giderleri, danışmanlık giderleri, dava ve icra giderleri, UEFA ve TFF işlem/ceza giderleri, organizasyon giderleri, kira giderleri, amortisman/itfa payı giderleri ve diğer faaliyet giderleri olmak üzere sıralanabilir.

## **2. BÖLÜM: UEFA FİNANSAL FAİR PLAY VE KULÜP LİSANSLAMA KAVRAMLARI**

Bu bölümde, UEFA'nın Finansal Fair Play (FFP) ve Kulüp Lisanslama kavramları detaylı olarak anlatılmıştır.

### **2.1. UEFA Finansal Fair Play Kavramı ve Hedefleri**

Futbolun sadece bir oyun olmaktan çıkarak bir endüstri, bir sektör haline gelmesi ile futbol kulüplerinin gelirleri oldukça artmış, buna paralel olarak giderleri de artmıştır. Futbol kulüplerinin yönetimleri, mali disiplinden zamanla uzaklaşmış, sportif başarılar için kaybolmaya başlayan gelir ve gider dengesiyle, ulaşılması zor hedefler belirlemeye başlamışlardır. Sportif başarısızlıklar, altyapı yatırımlarının eksikliğine bağlı olarak dışa bağımlı, yüksek maliyetli akılcı olmayan transfer politikaları, oluşan gelir-gider dengesizlikleri ve bu dengeyi sağlamak için plansız ve kontrolsüz aşırı borçlanmalar gönüllük esasına sahip futbol kulüplerini, gelişen futbol endüstrisi içinde sürdürülebilirlikleri tehlike içermeye başlayan bir yapıya bürünmelerine neden olmuştur.

UEFA bu sorunları tespit etmiş ve 2000 yılında bir yayınladığı bir deklarasyonla futbol kulüplerinin sportif, ekonomik, yasal ve yönetsel açıdan daha güçlü bir yapıya sahip olmaları istenmiştir ve bu nedenle UEFA'ya bağlı olan federasyonların 'kendi lisanslama sistemlerini' kurmaları hedeflenmiştir. Bu kavram ile 2004 yılında kamuoyunca 2004 UEFA Kriterleri olarak isimlendirilmiştir (Akşar ve Merih, 2006: 685-686).

Futbol kulüplerinin ciddi ve her geçen yıl daha da kötüleşen finansal durumları karşısında UEFA Yürütme Kurulu, 2009 Eylül ayında futbol oyununun refahı için adil mali yönetim kavramı tanımlanmış ve FFP konseptini oy birliği ile kabul etmiştir. UEFA'ya bağlı 53 ülke federasyonunda mücadele 734 futbol kulübünün 2010 yılı finansal verilerine göre, kulüp lisans sistemi kapsamında hazırlanan finansal raporun bazı ana başlıklar aşağıda listelenmiştir (URL-35):

- Kulüplerin gelirleri 800 milyon € artış göstererek 12,8 milyar €'ya çıktı
- Kulüplerin giderleri 1,1 milyar € artış göstererek 14,4 milyar €'ya yükseldi.
- Kulüplerin toplam zararı bir yılda 1,2 milyar €'dan 1,6 milyar €'ya yükseldi.
- Bütün kulüplerin yıllık zararı %36 arttı ve 400 milyar €'yu buldu.

- Son iki yılda Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'nde mücadele eden 200'den fazla kulübün %65'i kazandıklarından fazlasını harcadı.
- Avrupa'da ki liglerin 19'u finansal açık verirken, 11'i fazla vermiştir.

FFP, UEFA tarafından, futbol kulüplerinin karşılaştıkları finansal zorlukları asgari seviyelere çekip, aralarındaki oyun rekabeti sağlanarak, kulüplerin finansal sürdürülebilirliklerinin tasarlandığı finansal bir kontrol sistemidir.

Finansal sürdürülebilirlik, futbol kulüplerinin gelir gider dengesini sağlayabilmeleri, borçlarını ödeyebilme yeteneğine veya makul seviyelerde tutabilme yeteneğine sahip olmaları ile mali bir güce ulaşmalarına bağlıdır.

FFP kısıtlayıcı kuralları olan bir kavram olsa da eleştirilere rağmen, futbol oyunu için finansal aşırılıklara engel olması açısından futbol ailesi ve kamuoyu tarafından destek görmüştür. 2010 Haziran ayında tanıtılarak kademeli olarak 2011 yılından itibaren uygulamaya konulmuştur. FFP Kuralları, temel prensipleri ve hedefleri değişmeden gelişen futbol ortamındaki değişiklikleri yansıtacak şekilde sürekli güncellenmektedir. Güncellemeler 2012, 2015, 2018 yıllarında yapılmıştır (URL-36).

Kulüpler kural ihlallerinde bulduklarında, birtakım yaptırımlarla karşı karşıya kalacaklardır. FFP düzenlemesi kulüplere keskin ve sert cezalar vermek yerine, futbol kulüplerinin FFP düzenlemesine uyum sağlayabilmeleri için, kademeli bir geçiş süreci ile uygulanmaya başlanacak şekilde, yaptırımları olan bir sistem olarak tasarlanmıştır.

UEFA'nın FFP hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (URL-36):

- Futbol kulüplerinin finansal yönetimine disiplin ve rasyonellik katmak,
- Maaşlar ve transfer ücretlerin üzerindeki baskıyı azaltmak ve enflasyonist etkiyi sınırlamak,
- Kulüpleri, kendi gelirlerini kullanarak rekabet etmeye teşvik etmek,
- Gençlere ve altyapıya yönelik uzun vadeli yatırımları teşvik etmek,
- Avrupa kulüp futbolunun uzun vadede yaşayabilirliğini, canlılığını korumak,
- Kulüplerin mesuliyetlerini zamanında yerine getirmelerini sağlamak.

## 2.2. Kulüp Lisanslama Kavramı ve Kulüp Lisans Sisteminin Hedefleri

UEFA, kulüplerin izlenebilmesi için bir lisanslama sistemi oluşturarak, futbol kulüplerinin uyması gereken asgari kurallar setini belirlemiştir.

Kulüp lisanslama sistemi, Avrupa futbolunun kalitesini daha sağlam şeffaf ve güvenilir temellere dayandırarak geliştirmek ve bu gelişimi belirli bir standarda ulaştırmak amacı ile UEFA tarafından başlatılmış bir projedir. “UEFA Club Licensing System and Financial Fair Play Regulations” isimli dokümanda, lisanslama ve FFP kuralları güncel olarak tanımlanmıştır. Her ulusal federasyon UEFA’nın hazırladığı kulüp lisans talimatının asgari koşullarını muhafaza etmek şartıyla, kendi kanunlarını yansıtabilecek şekilde kulüp lisans talimatı hazırlamak zorundadır. Türkiye’de, bu doğrultuda Türkiye Futbol Federasyonu tarafından Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı (KLFFPT) hazırlanmış ve 2003 Aralık ayında UEFA tarafından onaylanmıştır (URL-37).

Türkiye Futbol Federasyonu Haziran 2019’da KLFFPT’ni güncelleyerek yayınlamıştır.

Kulüp Lisanslama Sistemi, futbol kulüplerinin tanımlanmış olan kriterlere uygunluklarının değerlendirilmesi, belgelendirilmesi ve belirli dönemlerde kriterlere uyumlarının takip edilmesi, kriter ihlalleri yapan kulüplere yaptırımların uygulanması esaslarını içeren, UEFA tarafından yetkilendirilmiş olan ulusal futbol federasyonları tarafından sürdürülen bir değerlendirme sistemidir. Kulüpler bu sistem içinde, ilgili kriterlere uygunluğunu bağımsız mali denetimden geçmiş, finansal raporları hazırlayarak kanıtlamakla yükümlüdürler.

Söz konusu lisans, Türkiye Futbol Federasyonu tarafından verilen bir sertifikadır. Bu sertifika, ilgili futbol kulübünün asgari olarak kriterleri yerine getirdiğinin kanıtıdır. Ayrıca bu sertifika UEFA kulüp müsabakalarına katılma prosedürlerinin de bir parçasıdır. Dolayısıyla karşımıza iki farklı lisans türü ortaya çıkmaktadır. Birincisi ulusal futbol müsabakalarına katılma hakkı veren Ulusal Kulüp Lisansı, ikincisi de uluslararası kulüp müsabakalarına katılma hakkı veren UEFA Kulüp Lisansı’dır.

Türkiye’de ulusal kulüp lisansı alma zorunluluğu olan Süper Lig, 1. ve 2. Lig kulüpleridir. Bu doğrultuda sportif başarıya dayalı olarak, UEFA kulüp müsabakalarına katılmaya hak kazanan kulüpler ise, UEFA kulüp müsabakalarına katılabilmeleri için, belirli hükümleri

saklı kalmak kaydıyla, Türkiye Futbol Federasyonu tarafından verilen UEFA Kulüp Lisansını almak zorundadır (KLFFPT, 2019: m. 16).

Lisans adayı kulüp, her yıl en geç mart ayının son iş gününe kadar TFF'ye yazılı olarak başvurmak suretiyle lisans yükümlülüklerini yerine getireceğine, lisans kriterlerini karşılayacağına ve ilgili talimatnameyi kabul ettiğine dair taahhünameyi vermek zorundadır. Lisans başvuruları kural olarak Ulusal Kulüp Lisansı almak için yapılırsa da UEFA Kulüp Lisansı'nı almak isteyen kulüpler, bu durumlarını yazılı olarak belirterek bu şekilde her iki lisans türüne de başvurularını yapmış olacaklardır (KLFFP, 2019: m. 17).

Kulüpler, başvuru tarihinde bulunduğu ligin kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Kriterleri karşılayan kulüplere takip edecek sezonda geçerli olacak 1 yıllık lisans verilmektedir (KLFFP, 2019: m. 18).

Kulüpler, UEFA Kulüp Lisansı'nı alabilmek için talimatta belirtilen sportif, altyapı, personel ve idari, hukuki, mali kriterlerin tamamını yerine getirmek zorundadır. Kriterleri yerine getiren kulüplere UEFA Kulüp Lisansı, TFF tarafından verilse de nihai karar UEFA'nın yetkili organları tarafından verilmektedir (KLFFPT, 2019: m. 22).

Lisansını alan kulüpler, kriterlere uygunluklarını sürdürmek durumundadır. Bu durum, kulüp izleme sürecini oluşturur. Lisans alma sürecinde olduğu gibi bir takım beyanlarla izleme kriterlerine uygunlukları aranır. Böylece, UEFA kriterlerinin tüm sezon boyunca izlenmesi de sağlanmış olmaktadır.

Kulüp Lisans Sistemi ile aşağıdaki belirtilen hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır (KLFFPT, 2019: m. 1/2):

- Kulüpleri Avrupa futbol standartlarına ulaşmaları için teşvik etmek ve sürekli gelişimlerini sağlamak, genç futbolcuların eğitime ve yetiştirilmesine sürekli olarak öncelik tanımak,
- Kulüplerin uygun yönetim ve organizasyon seviyesine sahip olmalarını sağlamak,
- Futbolculara, taraftarlara ve basın temsilcilerine uygun, iyi donanımlı ve güvenli tesisler sağlanması için kulübün sportif altyapısını uyarlamak.
- Kulüp müsabakalarının bütünlüğünü ve sürekliliğini korumak,

- Kulüplerin mali, sportif, hukuki, personel, idari ve altyapıya ilişkin kriterlerde gelişimine olanak tanımak.

Ayrıca kulüp lisans ve FFP sisteminin bir diğer temel amacı da yukarıda da değinilmiş olan kulüp müsabakalarında FFP kavramını hâkim kılmaktır. Bu kapsamda aşağıda sıralanmış hedeflere ulaşılması planlanmaktadır (KLFFPT, 2019: m. 1/3):

- Kulüplerin ekonomik ve finansal imkânlarını geliştirmek suretiyle şeffaflık ve güvenilirliğini artırmak,
- Alacaklıların korunmasına ilişkin gerekli önemi vermek ve kulüplerin personele, SGK ve Vergi Dairesine ve diğer kulüplere karşı yükümlülüklerini zamanında yerine getirmelerini sağlamak,
- Kulüplerin finansal yapılarına daha fazla disiplin ve rasyonellik getirmek,
- Kulüpleri kendi gelirlerini esas alarak idareye teşvik etmek,
- Uzun vadede futbolun gelişimi için kulüpleri daha sorumlu harcama yapmaya özendirmek.
- Futbolun uzun vadede uygulanabilirlik ve sürdürülebilirliğini korumaktır.

### **2.3. UEFA ve Ulusal Lisans Kriterleri**

Futbol kulüplerinin lisans alabilmeleri için gerekli olan kriterler aşağıda belirtilen beş ana grupta toplanmıştır:

1. Sportif Kriterler
2. Altyapı Kriterleri
3. Personel Kriterleri ve İdari Kriterler
4. Hukuki Kriterler
5. Mali Kriterler

UEFA lisans kriterleri ile futbol kulüplerinin temelde güçlü, sağlam ve şeffaf hale getirmesi hedeflenmiştir.

Sportif kriterler ile kulüplerin tüm genç takımlarını akademi ligi seviyesine ulaştırmayı ve bu liglerde elit oyuncuların yetişmesini sağlamak hedeflenmiştir. Gençlerin oyun kuralları, anti-doping, sporda dürüstlük, ırkçılık ve ayrımcılık gibi konular hakkında eğitimlerinin nitelikli teknik eğitmen istihdam etmeleri ile okul eğitimlerinin

desteklenmesi, futbolcuların sağlık muayeneleri, futbolcuların tescil ve sözleşmeleri gibi amaçlar sportif kriterler çerçevesinde yer almaktadır.

Altyapı kriterleri ile kulüplerin UEFA standartlarında tesislere ve stadyumlara sahip olmasını sağlamak hedeflenmiştir. Kulüplerin müsabakalarda kullanacakları stadyumların donanım, temizlik ve nitelik bakımından eşit standartlarda olmasını, izleyicilerin stadyumlara ulaşımından, güvenle müsabaka izleyebilecekleri ortamların oluşturulması, spor alanı güvenliğinin sağlanması ve futbolcuların yeteneklerini en iyi şekilde sergileyebilme ve geliştirebilmelerine imkân sağlanacak şekilde antrenman tesislerinin oluşturulması gibi amaçlar altyapı kriterlerini oluşturmaktadır.

Personel kriterleri ve idari kriterler ile kulüplerin gerekli eğitimleri almış profesyonel kadrolarla çalışmasını sağlamak hedeflenmiştir. Kulüpler her geçen gün gelişen futbol endüstrisi içinde, ticarileşen bir yapının tüm departmanlarında artan önem karşısında, iyi eğitim almış, donanımlı, yetenekleri olan profesyonellerle çalışmaları, emniyet ve güvenlik organizasyonları için nitelikli hizmetlerden yararlanmaları, sportif başarı için en üst seviyedeki takımdan en küçük yaş grubuna ait takımlara kadar nitelikli ve yetkin teknik eğitimler tarafından eğitilmeleri ve sağlık hizmeti alabilmeleri için gibi amaçlar personel kriterlerinin bünyesinde bulunmaktadır.

Hukuki kriterler ile kulüplerin doğru kulüp yapısına ana statü/ tüzüğe sahip olmalarını sağlamak hedeflenmiştir. Kulüplerin hukuki yapılarının, faaliyetlerinin ve işleyişlerinin futbola ilişkin mevzuata uyumlarına yönelik amaçları hukuki kriterler kapsamındadır.

Mali kriterler ile kulüplerin mali olarak daha güçlü şeffaf ve borçtan arındırılmış bir mali yapıya sahip ve ekonomik yönden güçlü olmalarını sağlaması hedeflenmiştir. Kulüplerin ekonomik ve mali açıdan refahı, etkin ve şeffaf finansal yönetimlere sahip olması, yatırımcı ve kredi verenlere gerekli önemin ve güvenin verilmesi, kabul edilebilir bir borç seviyesine sahip temiz bir mali geçmiş ile ulusal ve uluslararası müsabakalarda sürekliliğinin sağlanması, fair play kavramını hâkim kılan bir yönetim anlayışı gibi amaçlar bütünü, mali kriterler kapsamında yer almaktadır.

Türkiye’de Süper Lig kulüpleri için Ulusal kulüp lisansı ve UEFA kulüp lisansı alabilmek için yerine getirilmesi zorunlu olan kriterlerin ana başlıkları KLFFPT’den derlenen bilgilerle Tablo 1’de sunulmuştur (KLFFP, 2019: 25-56):



**Tablo 1**  
**UEFA ve Ulusal Kriterler Tablosu**

| <b><u>SPORTİF KRİTERLER</u></b>                           | <b><u>ALTYAPI KRİTERLERİ</u></b>  | <b><u>PERSONEL ve İDARİ KRİTERLER</u></b> | <b><u>HUKUKİ KRİTERLER</u></b>   | <b><u>MALİ KRİTERLER</u></b>   |
|---|---|---|--|--|
| Gençlik Geliştirme Programı<br>(m. 31)                    | TFF Kulüp Müsabakalarının Oynanacağı Stadyumlar<br>(m. 38)                    | Kulüp Sekreterliği<br>(m. 40)             | Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Başvuru Formu<br>(m. 62)                                | Raporlama Yapan Kuruluş / Kuruluşlar ve Raporlama Kapsamı<br>(m. 65/A)                   |
| Genç Takımlar<br>(m. 32)                                  | Antrenman Tesisleri ve Kullanımı<br>(m. 39)                                   | Genel Müdür<br>(m. 41)                    | UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Sistemine Uyuma Taahhütnamesi<br>(m. 62) | Yıllık Finansal Tablolar (Bağımsız Denetim Şirketi Tarafından Denetlenmiş)<br>(m. 66)    |
| Futbolcuların Sağlık Muayeneleri<br>(m. 33)               | Stadyum ve Güvenlik Talimatında Tanımlanan Minimum Gereksinimler<br>(m. 38/5) | Finans İşleri Sorumlusu<br>(m. 42)        |  |  |
| Futbolcuların Tescili<br>(m. 34)                          |   | Medya Sorumlusu<br>(m. 43)                | Gizlilik Anlaşması<br>(m. 5)   | Ara Dönem Finansal Tablolar (Bağımsız Denetim Şirketi Tarafından Denetlenmiş)<br>(m. 67) |
| Profesyonel Futbolcularla Sözleşme İmzalanması<br>(m. 35) | Spor Alanı Güvenlik Sertifikası<br>(m. 38/5)                                  | Tıp Doktoru<br>(m. 44)                    | Asgari Olarak Verilmesi Zorunlu Hukuki Bilgiler<br>(m. 63)                                 |  |
| Hakemlik ve Futbol Oyun Kuralları<br>(m. 36)              |   | Fizyoterapist<br>(m. 45)                  | Şirketleşme Halinde Yapılan Devir Sözleşmesi<br>(m. 64)                                    | Diğer Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması<br>(m. 68)                     |
| İrkçilik ve Ayrımcılıkla Mücadele<br>(m. 37)              |   | Masör<br>(m. 46)                          | Yasal Grup Yapısı ve Hakim Ortak<br>(m. 65)  | Başvuru Dosyasında Bulunan Personele Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması<br>(m. 69)         |
|   |   | Güvenlik Sorumlusu<br>(m. 37)             |  |  |

**Tablo 1'in Devamı**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>Emniyet ve Güvenlik Organizasyonu / Görevliler<br/>(m. 48)</p> <p>Taraftar İrtibat Sorumlusu (TİS)<br/>(m. 49)</p> <p>Engelli Taraftar İrtibat Sorumlusu (ETİS)<br/>(m. 49/A)</p> <p>A Takım Teknik Sorumlusu<br/>(m. 50)</p> <p>A Takım Teknik Sorumlu Yardımcısı<br/>( m. 51)</p> <p>Gençlik Geliştirme Programı Teknik Sorumlusu<br/>(m. 52)</p> <p>Genç Takım Teknik Sorumluları<br/>(m. 53)</p> <p>Akreditasyon Sorumlusu<br/>(m. 54)</p> <p>Stadyum Sorumlusu<br/>(m. 55)</p> |  | <p>Sosyal Güvenlik Kurumuna(SGK) ve Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması<br/>(m. 69/A)</p> <p>Lisans Verme kararı Öncesinde Sunulması Gereken Beyanlar<br/>(m. 70)</p> <p>Gelecek Döneme İlişkin Finansal Bilgiler<br/>(m. 71)</p> <p><b><u>İZLEME SARTLARI</u></b></p> <p>Denk Hesap Şartları<br/>(m. 77 - 83)</p> <p>Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması (Devamlı Takip)<br/>(m. 84)</p> <p>Personele Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması (Devamlı Takip)<br/>(m. 85)</p> |
|--|--|--|--|--|

**Tablo 1'in Devamı**

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  | Etik Temsilcisi<br>(m. 56)   |  |   |
|  |  | Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Sistemi Sorumlusu<br>(m. 57)                            |  | Sosyal Güvenlik Kurumuna (SGK) ve Vergi Dairesine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmaması (Devamlı Takip)<br>(m. 85/A) |
|  |  | Bilet Sorumlusu<br>(m. 58)   |  |   |
|  |  | Teknik Sorumlulara İlişkin Ortak Hükümler<br>(m. 59)                                       |  | Finansal Durum Tablosu Sonrası Meydana Gelen Değişikliklerin Bildirilmesi<br>(m. 86)                            |
|  |  | Haklar ve Yükümlülükler<br>(m. 60)   |  |   |
|  |  | Lisanslama Sezonunda Yapılan Değişikliğe İlişkin Bildirimde Bulunma Yükümlülüğü<br>(m. 61) |  | Kulüplerin Takım Harcama Limitlerine Uyması<br>(m. 89)  |

KLFFPT’de, mali kriterlerin detaylı anlatıldığı bölümlerinde, İzleme Şartları bölümü olarak ayrı bir sınıflandırmaya gidilse de izleme şartları incelendiğinde, mali kriterleri ölçen, değerlendiren ve izleyen kriterler olduğu anlaşıldığı ve mali kriterlerin tamamlayıcı bir parçası olduğu açıkça görülmektedir.

FFP kavramı aslında, KLFFPT’nin mali kriterlerini ifade etmekte ve mali kriterler içindeki finansal düzenlemeleri oluşturmaktadır. UEFA, yapmış olduğu finansal düzenlemeler içinde en çok izleme şartlarından, Denk Hesap Şartı uygulamalarına ve yaptırımlarına kulüplerin dikkatlerini çekmektedir. Bu çalışmanın odak noktasını FFP oluşturmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, KLFFPT’de olduğu gibi UEFA İzleme Şartları ve özellikle Denk Hesap Şartı, diğer kriterlere göre daha detaylı olarak açıklanacaktır.

## 2.4. UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans İzleme Şartları

UEFA, müsabakaların adil bir ortamda yapılmasını sağlamak, kulüplerin mali disiplinlerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için UEFA kulüp müsabakalarına katılmaya hak kazanan kulüpler için bir takım somut kurallar belirlemiş ve bunları UEFA Kulüp Lisans İzleme Şartları adı altında açıklamıştır.

UEFA Kulüp Lisans İzleme Şartları'nın ilk uygulamaları sadece UEFA kulüp müsabakaları katılmaya hak kazanan kulüpler bazında gerçekleştirilirken, 2016-17 futbol sezonundan itibaren Türkiye'de Süper Lig ve 1. Lig kulüpleri için Ulusal Kulüp Lisans İzleme Süreci uygulamaları başlamıştır. Dolayısıyla, izleme şartları ana başlıkları ve uygulama kapsamalarında ve muafiyetlerde bazı farklılıklar göstermekle birlikte kulüpler, UEFA kulüp müsabakalarına katılmaya hak kazanmaları sonucunda hem UEFA hem de Ulusal izleme şartlarına tabi olarak izleme şartlarına uymak zorundadır. UEFA kulüp müsabakalarının başlangıcından iki yıl önce sona eren iki raporlama döneminin her birinde 5 milyon € altında gelir gösteren bir kulüp denk hesap şartlarından muafır. Yine aynı şekilde Ulusal kulüp müsabakalarının başlangıcından iki yıl önce sona eren raporlama döneminin her birinde Süper Lig kulüplerinde 10 milyon TL, 1. Lig kulüplerinde 5 milyon TL altında gelir gösteren kulüpler denk hesap şartlarından muaf tutulmuştur (KLFFP, 2019: m. 76).

İzleme şartları, aşağıda sıralanmış olan iki bölümden oluşmaktadır:

1. Denk Hesap Şartları
2. Diğer İzleme Şartları

Diğer izleme şartları oluşturan unsurların ana başlıkları aşağıda listelenmiştir (KLFFP, 2019: 53-56):

- Futbol Kulüplerine Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmamasının Devamlı Takibi,
- Personele Vadesi Geçmiş Borcun Bulunmamasının Devamlı Takibi,
- SGK ve Vergi Dairesine Geçmiş Borcun Bulunmamasının Devamlı Takibi,
- Finansal Durum Tablosu Sonrası Meydana Gelen Değişikliklerin Bildirilmesi,
- Uygunluk Denetimleri,
- Tüm İzleme Şartları İçin Uygun Hükümler,

- Kulüplerin Takım Harcama Limitlerinin Belirlenmesi.

## **2.5. Denk Hesap Şartları**

UEFA'nın FFP çerçevesinde belirlemiş olduğu mali kriterlere ait en temel olarak gösterilen şart Denk Hesap Şartı (Break-Even Requirement) bir başka ifadeyle Başabaş Kuralı'dır.

En basit anlamda, kulübün bir mali takvim yılı içinde gelir ve gider toplamalarını karşılaştırması neticesinde sonucun pozitif olması ya da negatif olması halinde de önceden belirlenmiş bir limiti aşp aşmadığının takip edilmesine dayalı finansal performans göstergesidir (Özbay, 2016: 225).

Denk hesap şartlarının hesaplanması, takibi ve şartların yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi üzerinde hassas ve dikkatli bir çalışma gerektiren süreci içermektedir.

### **2.5.1. Denk Hesap Şartlarında Kulüplerin Gelir ve Gider Kavramları**

Denk hesap şartını tanımlarken ifade edilen gelir ve gider kalemleri kulübün ilgili dönemine ait denetlenmiş olan yıllık finansal tabloları ve muhasebe kayıtlarından elde edilmekle birlikte, UEFA denk hesap şartının hesaplamasında bazı gelir ve gider kalemlerini dikkate almayarak hesaplama dışında tutmaktadır.

Denk Hesap Şartı hesaplamalarında dikkate alınan gelir kalemleri aşağıda açıklanmıştır (KLFFPT, 2019: 85-88):

#### **a) Gişe Gelirleri**

Gişe gelirleri; kulüplerin lig ve kupa müsabakalarının oluşturduğu Ulusal müsabakalar, UEFA kulüp müsabakaları ile dostluk, turnuva gibi diğer müsabakalara ilişkin bilet satışları, sezonluk bilet satışları, genel giriş ücretleri, kurumsal katılımlardan sağlanan gelirler olmak üzere kulüp üyelik ücretlerinin de dahil edildiği gelir kalemi grubudur.

#### **b) Sponsorluk ve Reklam**

Sponsorluk ve reklam gelirleri; ana sponsor ve diğer sponsorlar, saha etrafındaki ve diğer panolardaki reklamlar, diğer sponsorluk ve reklamlardan elde edilen gelirlerin oluşturduğu gelir kalemi grubudur.

**c) Yayın Hakları**

Yayın hakları gelirleri; kulüplerin Ulusal, UEFA ve diğer müsabakalarına ilişkin olarak yayın haklarının televizyon, radyo, yeni medya araçları ve diğer yayın organlarına satışından kaynaklı gelirlerinden oluşan gelir kalemi grubudur.

**d) Ticari Faaliyetler**

Ticari faaliyet gelirleri; ticari satışlardan, yiyecek ve içecek satışlarından, şans oyunlarından, konferanslardan, bu kategoride belirtilmemiş benzeri diğer ticari faaliyetlerden elde edilen gelirlerin oluşturduğu gelir kalemi grubudur.

**e) UEFA Tarafından Verilen Katkı Payı ve Ödül Paraları**

UEFA tarafından verilen katkı payı ve ödül paraları; kulüplerin UEFA kulüp müsabakalarına katılımından, UEFA kulüp müsabakaları katkı payı dağılımından ve UEFA'dan elde ettikleri gelirlerin oluşturduğu gelir kalemidir.

**f) Diğer Faaliyet Gelirleri**

Diğer faaliyet gelirleri; yukarıda ki tanımlamaların dışında kalan işletme faaliyet gelirleri, diğer kaynaklardan sağlanan gelirler, bağış ve/veya lisans sahibinin bölgesindeki Kamu Kurumları tarafından sağlanan kira gelirleri, temettüleri ve kulübe ilişkin futbol dışı işlemlerden kaynaklanan gelirler dahil olmak üzere elde edilen gelirlerin oluşturduğu gelir kalemi grubudur.

Aşağıda sıralanan gelir kalemlerinin Denk Hesap Şartı hesaplamalarına dahil edilip edilmeyecekleri, gelirlerin tespiti açısından muhasebe ilkeleri ve kulüplerin tercih ettikleri muhasebe yöntemlerinin uygulanmasına göre belirlenecek olması sebebiyle diğer gelir kalemlerine göre daha detaylı ve özellikli durum içermektedir.

**g) Futbolcu Tescilinin Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Karlar Ve/Veya Gelirler**

Futbolcu tescilinin elden çıkarılmasından kaynaklanan karın ve/veya gelirin, denk hesap şartı hesaplanması için ilgili gelire dahil edip edemeyeceği öncelikle kulübün finansal tablolarında futbolcu tescilinin muhasebesi için kullandığı yöntem ve UEFA tarafından tanımlanan birtakım gereksinimlerin uygulanmasına bağlıdır.

UEFA Mali Kriterleri çerçevesinde, futbolcu tescilleri kulüplerin finansal tablolarında iki farklı muhasebeleştirme yöntemi kullanılabilir. Şayet futbolcu tescili, futbolcunun transferine ait direkt giderler üzerinden maddi olmayan duran varlık sınıfında aktifleştirilerek ve sözleşme süresi boyunca itfa edilmesi durumunda kullanılan yöntem “Aktifleştirme ve Amortisman” yöntemidir. Futbolcunun transferine ait giderler ile sözleşme süresi boyunca ayrılan itfa payı arasındaki fark net defter değerini oluşturur. Transfer döneminde, futbolcu tescilinin elden çıkarılmasıyla elde edilen net satış geliri ile futbolcu tescilinin net defter değeri arasında hesaplanan fark net defter değerini aşıyorsa “*Futbolcu Tescilinin Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Kar*” adını alır ve denk hesap şartı hesaplamalarında ilgili gelirlere dahil edilir. Aktifleştirme ve Amortisman yöntemini uygulayan kulüpler, ilgili gelirlerde olduğu gibi ilgili giderler için de bu muhasebe uygulamasını kullanmalıdır.

Şayet futbolcu tescili, futbolcunun transferine ait giderlerin masraf gösterilmesi durumunda kullanılan yöntem “Gelir ve Gider” yöntemidir. Transfer döneminde futbolcu transferinin başka bir kulübe transferinden kaynaklanan net satış geliri, futbolcu tescilinin elden çıkarılmasıyla elde edilen gelire eşit olup “*Futbolcu Tescilinin Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Gelir*” adını alır ve denk hesap şartı hesaplamalarında ilgili gelirlere dahil edilir. Gelir ve Gider yöntemini uygulayan kulüpler, Aktifleştirme ve Amortisman yöntemine geçebilir fakat raporlama dönemleri arasındaki tutarlılıklara dikkat etmeleri gerekir.

#### **h) Maddi Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Gelirler**

Kulübün bir raporlama dönemindeki maddi duran varlıklarının (bir kulübün stadyumu, antrenman tesislerini içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan) elden çıkarılmasından kaynaklanan karın tespiti ve ilgili gelire dahil edilmesi birtakım koşullara bağlıdır. İlgili koşulları ve durumları sağlayarak maddi duran varlığın satışından elde edilen karlar, ilgili gelire dahil edilir.

Stadyum ve antrenman tesisleri dışında bir maddi duran varlığın satışı sonrasında yerine konulamaması (yenisi ile değiştirilememesi) durumunda; kulübün finansal tablolarında maddi duran varlık olarak belirtilen varlığın satış geliri ile tarihi maliyeti arasındaki olumlu fark, maddi duran varlık satış karı olarak ilgili gelire dahil edilebilir.

Kulübün, bir maddi duran varlığın satışı sonrasında o varlığı yerine koyması (yenisi ile değiştirmesi) durumunda; kulübün finansal tablolarında maddi duran varlık olarak belirtilen veya belirtilecek olan varlığın satış gelirleri ile tam varlık yerine koyma maliyeti arasındaki fark ile bir kulüp tarafından finansal kiralama ya da kiralama sözleşmesine göre kullanılacak olan yerine koyulan varlık bakımından, satış gelirleri ve asgari 50 yıllık kira ödemesinin mevcut değeri arasındaki fark, elden çıkarma karı olarak ilgili gelire dahil edilebilir.

#### **i) Finansal Gelirler ve Döviz Kuru Sonucu**

Finansal gelirler; işletme varlıklarının faizi ile birlikte işletme varlıklarının başkaları tarafından kullanılmasından elde edilen faiz geliri anlamına gelir ve ilgili gelire dahil edilir.

Döviz kuru sonucu, gerçekleşmiş veya gerçekleşmemiş olmasına bakılmaksızın, maddi kalemler üzerinden sağlanan net kazançlar ve zararlardır. Döviz kuru sonucu maddi olmayan kalemler üzerinde kar veya zarar sağlayan, gerçekleşmiş veya gerçekleşmemiş olmasına bakılmaksızın, maddi olmayan kalemlerdir ve denk hesap sonucundan çıkarılmalıdır.

#### **j) Maddi Olmayan Krediler/Gelirler**

Maddi olmayan krediler, maddi olmayan kalemlerden kaynaklı gelirler denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilmeden ayrıştırılmalıdır. Maddi olmayan kalemlerden kaynaklı gelir meydana getirebilecek unsurlara verilebilecek bazı örnekler aşağıda listelenmiştir:

- Maddi duran varlıkların, maddi olmayan duran varlıkların (futbolcu tescili dahil) ve stokların değer kazanmaları,
- Maddi duran varlıkların ve maddi olmayan duran varlıkların (futbolcu tescili dahil) değer kaybı/amortisman veya değer düşüklüğünün ters kayıtları,
- Maddi olmayan kalemlerden sağlanan karlar.

#### **k) İlişkili Taraflarla Yapılan Gerçeğe Uygun Değerin Üzerindeki Gelir İşlemleri**

UEFA, genel olarak bakıldığında mali kriterler kapsamında, denk hesap şartları için ilişkili taraflarla yapılan işlemlerle ilgili olarak KLFFPT'nda ayrıntılı tanım ve açıklamalar yaparak konunun önemini vurgulamıştır.



Denk hesap şartı hesaplamaları için “ilişkili taraf” ve “gerçeğe uygun değer” kavramlarını tanımlayarak konuya başlamak, ilgili gelir kaleminin anlaşılabilir olması açısından daha açıklayıcı olacaktır.

Bir tarafın bir işletme ile ilgili ilişkili sayılabilmesinin şartları Türkiye Muhasebe Standardı (TMS) 24 m. 9’da belirtilmekle birlikte, İlişkili Taraf, finansal tablolarını hazırlayan işletme (raporlayan işletme) ile bağlantısı bulunan gerçek veya tüzel kişidir. Mümkün olan her bir ilişkili tarafın ilişkisi düşünüldüğünde, sadece yasal yapıya bakılmaz, ilişkinin esası da dikkate alınır (TMS, 2005: 3).

Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS), gerçeğe uygun değeri, piyasa katılımcıları arasında ölçüm tarihinde olağan bir işlemde, bir varlığın satışından elde edilecek veya bir borcun devrinde ödenecek fiyat olarak tanımlar (TFRS, 2012: 3). Gerçeğe uygun değer işletmeye özgü bir ölçüm olmayıp, piyasa bazlı bir ölçümdür. Gerçeğe uygun değer ölçümünün amacı, varlığı elinde bulunduran veya borçlu konumda olan piyasa katılımcısının bakış açısıyla ölçüm tarihindeki çıkış fiyatıdır (TFRS, 2012: 2).

TFRS’de ki bu tanımlardan sonra, KLFFPT’de denk hesap şartı hesapları kapsamında ilgili gelir kalemi için ilişkili taraf işlemlerinin gerçeğe uygun değer üzerinden meydana gelmesi net bir şekilde istenmiştir. İlişkili taraf işlemi gerçeğe uygun değerde gerçekleşebilir veya gerçekleşmeyebilir. Gerçeğe uygun değer; “istekli iki taraf arasında piyasa koşullarına uygun bir işlemde bir varlığın değış tokuş edilebileceği veya bir borcun kapatılabileceği tutardır. Bir anlaşma veya işlemin herhangi bir tarafın daha fazla lehinde olacak şekilde gerçekleşmesi durumunda bu anlaşma veya işlem ‘piyasa koşullarına uygun olmayan bir işlem’ olarak addedilir.” şeklinde ifade edilmiştir (KLFFPT, 2019: EK IX – F).

Bu kapsamda ilgili gelir kalemi için; denk hesap şartları sonucuna yönelik olarak, lisans sahibi tüm ilişkili taraf işlemlerinin gerçeğe uygun değerini belirlemelidir. Tahmin edilen gerçeğe uygun değer kayıtlı değerden farklı olması durumunda, ilgili gelirden artış yönünde herhangi bir değışiklik yapılamayacağı dikkate alınarak, ilgili gelir uygun şekilde düzeltilmelidir.

Lisans adayı tarafından, gerçeğe uygun değerin gösterilmesini gerektiren ilişkili taraf işlemlerine ilişkin örnekler aşağıda listelenmiştir:

- Sponsorluk anlaşmalarından elde edilen gelirler,
- Kurumsal davetiye biletlerinden ve/veya yönetim localarının kullanımından elde edilen gelirler,
- Kulübün sağladığı mal ve hizmetlerle ilgili ilişkili taraflarla olan tüm işlemler.

Söz konusu örneklere ait işlemler, gerçeğe uygun değer seviyesinde ilgili gelir kalemine dahil edilebilir. Bağış olarak alınan paralar ve silinen borçlar ilişkili taraf işlemlerinden sağlanan gelirler, ilgili gelir kaleminin dışında tutulacaktır.

#### **l) Kulüp İle İlgisi Olmayan Futbol Dışı Faaliyetlerden Kaynaklanan Gelirler**

Kulüpler futbol dışı faaliyetlerden gelir elde edebilir. Bu gelirler ile kulübün futbol faaliyetleri, mekanları veya futbol kulübünün markası arasında bir ilişki yoksa ilgili gelirlerin kaynağı kulüp ile ilgili olmayan futbol dışı faaliyet olarak değerlendirilerek, denk hesap şartı hesaplamalarından hariç tutulmalıdır.

Kulüp ile ilgili futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan gelir elde edilmişse, daha önceki bölümlerde bahsedilmiş olan “diğer faaliyet gelirleri” başlığı altındaki gelirler denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilir.

Kulüp ile ilgili futbol dışı faaliyet gelirlerine ilişkin örnekler aşağıda sıralanmıştır:

- Otel, restoran, konferans merkezi, iş binaları (kiralama için), sağlık merkezi ve diğer spor takımları gibi kulüp stadyumunda veya antrenman tesislerinde veya bunların yakınında gerçekleştirilen faaliyetler,
- Faaliyetlerin bir parçası olarak açık bir şekilde kulübün adının/markasının kullanıldığı operasyonlar.

#### **m) Lisans Sahibinin Tescilini Elinde Bulundurduğu Futbolcuya Dair Gelir**

Lisans sahibinin tescilini elinde bulundurduğu futbolcuya dair tüm gelir/kar denk hesap sonucunun hesaplanmasından hariç tutulacak şekilde uygun ayarlamalar yapılmalıdır.

Tescilini elinde bulunduran bir futbolcunun, kulüp adına kalıcı bir transferi gerçekleşmesi durumunda, futbolcunun ekonomik haklarının satışından elde edilen gelir/karlar, denk hesap şartı hesaplamaları için dahil edilebilir.

**n) Alacaklılara Karşı Korunma Sağlayan Prosedürlerden Ortaya Çıkan Yükümlülüklerin Azaltılmasına Yönelik Kredi**

Alacaklılara karşı korunma sağlayan prosedürlerden ortaya çıkan yükümlülüklerin azaltılmasına yönelik tüm krediler denk hesap sonucunun hesaplanmasında hariç tutulmalıdır.

İlgili gelirlere ait açıklamalardan yola çıkarak, TFF KLFFPT mali kriterleri çerçevesinde derlenerek hazırlanan Tablo 2’de ilgili gelirleri oluşturan kalemler, hesap şartına etkileri ve gelire etkileri ile birlikte gösterilmiştir:

**Tablo 2**  
**Denk Hesap Şartı Hesaplamalarında İlgili Gelirlerin Tespiti Tablosu**

| <b>GELİR KALEMLERİ</b>  | <b>DENK HESAP ŞARTINA ETKİSİ</b> | <b>GELİRE ETKİ YÖNÜ</b> |
|---|----------------------------------|-------------------------|
| Gişe Gelirleri  | Dahil Edilir                     | +                       |
| Sponsorluk ve Reklam  | Dahil Edilir                     | +                       |
| Yayın Hakları   | Dahil Edilir                     | +                       |
| Ticari Faaliyetler  | Dahil Edilir                     | +                       |
| UEFA Tarafından Verilen Katkı Payı ve Ödül Paraları   | Dahil Edilir                     | +                       |
| Diğer Faaliyet Gelirleri  | Dahil Edilir                     | +                       |
| Futbolcu Tescilinin Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Karlar ve/veya Gelirler                               | Dahil Edilir                     | +                       |
| Maddi Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Gelirler  | Dahil Edilir                     | +                       |
| Finansal Gelirler ve Döviz Kuru Sonucu  | Dahil Edilir                     | +                       |
| Maddi Olmayan Krediler/Gelirler   | Hariç Tutulur                    | -                       |
| İlişkili Taraflarla Yapılan Gerçeğe Uygun Değerin Üzerindeki Gelir İşlemleri                                | GUD’a Göre Düzeltilir            | -                       |
| Kulüp İle İlgisi Olmayan Futbol Dışı Faaliyetlerden Kaynaklanan Gelirler                                    | Hariç Tutulur                    | -                       |
| Lisans Sahibinin Tescilini Elinde Bulundurduğu Futbolcuya Dair Gelir  | Hariç Tutulur                    | -                       |
| Alacaklılara Karşı Korunma Sağlayan Prosedürlerden Ortaya Çıkan Yükümlülüklerin Azaltılmasına Yönelik Kredi | Hariç Tutulur                    | -                       |

Denk Hesap Şartı hesaplamalarında dikkate alınan gider kalemleri aşağıda sıralanmıştır (KLFFPT, 2019: 88-93):

**a) Satış / Malzeme Masrafları**

Satış ve malzeme masrafları; yeme içme, mağaza, tıbbi bakım, araçlar ve spor malzemeleri gibi tüm faaliyetlerin satış giderlerini içerir. İlgili gider kalemi, denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilir.

**b) Personel Giderleri**

Personele yapılan ödemeler; kısaca personel giderlerini içerir. Personel giderleri, raporlama dönemi esnasında, kulüp çalışanlarına gerçekleştirdikleri hizmetlerin karşılığı olan ücret ve eklentilerini oluşturur. Söz konusu kulüp personeli teknik direktör, antrenörler, futbolcular, yönetim ve idari yetkiye sahip olanlarda dahil olmak üzere hizmet akdi ile görevlerini ifa eden tüm personeli kapsar.

Denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilecek olan ilgili gider kalemini oluşturan personel giderleri aşağıda sıralanmıştır:

- Kısa dönemli personel sosyal yardımları (aylıklar, haftalıklar, imaj hakkı ücretleri, sosyal güvenlik katkıları, kar paylaşımı ve ikramiyeler gibi),
- Diğer sosyal yardımları (tıbbi bakım, barınma, araç ve ücretsiz veya indirimli mallar veya hizmetler gibi), istihdam sonrası sosyal yardımları (istihdam sonrası borçlar),
- Diğer uzun dönemli personel sosyal yardımlarını, sözleşmenin feshinden kaynaklanan ödemeleri ve hisse bazlı ödemeleri kapsar.

**c) Diğer Faaliyet Giderleri**

Yukarıda sayılan gider kalemleri dışında kulüp ile ilgili futbol dışı faaliyetlere ait giderlerden olan müsabaka giderleri, kiralama masrafları, idari masraflar ve genel masraflar gibi tüm faaliyet giderlerini içerir.

#### **d) Futbolcu Tescilinin Elden Çıkarılması ve Amortisman/Değer Düşüklüğünden Kaynaklanan Zarar (Ve/Veya Futbolcu Tescilinin Alınmasına Dair Masraflar)**

Futbolcu tescilinin elden çıkarılması ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan zarar ve/veya futbolcu tescilinin alınmasına dair masrafların denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilip edilememesi tıpkı futbolcu tescilinin elden çıkarılmasından kaynaklanan karın ve/veya gelirin denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilmesi için kulüp tarafından futbolcu tescili ile ilgili işlemlerin finansal tablolara alınmasına yönelik tercih edilen yöntem ve gereksinimlere göre belirleyici olacaktır. Futbolcu tescilinin elden çıkarılmasından kaynaklanan zararlar ve futbolcu tescilinin alınmasına dair masraflar hesaplamalara dahil edilir.

Yukarıda açıklandığı üzere futbolcu tescilinde kullanılacak iki yöntem “Aktifleştirme ve Amortisman” ile “Gelir ve Gider” yöntemleridir.

Bir kulüp futbolcu tescilinin muhasebeleştirilmesinde ‘Aktifleştirme ve Amortisman’ yöntemini kullanıyorsa bir raporlama döneminde futbolcu tescilinin alınmasından kaynaklanan masraflar aktifleştirilir ve muhasebe gereksinimlerine göre uygun olarak hesaplanan amortisman ve değer düşüklüğü hesaplanır. Bir futbolcu tescilinin satışından elde edilecek net gelir, futbolcu tescilinin net defter değerinden düşük ise aradaki fark futbolcu tescilin elden çıkarılmasından kaynaklanan zarar olarak denk hesap şartı hesaplamaları için ilgili gider hesabına kaydedilir.

Futbolcu tescilinin muhasebeleştirilmesinde “gelir ve gider” yöntemini uygulayan işletme için futbolcu tescilinin alınmasına dair masraflar bir raporlama döneminde ilgili gider kalemi olarak kayıt edilir.

#### **e) Finansal Giderler ve Temettü**

Bir futbol kulübünün finansal giderleri; kulübün finansmanı açısından ilgili masrafları ve faizleri kapsar. Borçlu cari hesaplar, banka kredileri, diğer krediler, finansal kiralamar çerçevesinde finansal ücretlerin de yer aldığı, fon ihtiyacının karşılanması ile oluşan masrafları ve faizleri içeren finansal giderler, denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilmek üzere ilgili gider kalemi grubunu oluştururlar.

Temettüler, öz kaynak sahiplerine yani ortaklara, öz kaynak kalemlerinin dağıtılmasıdır. Temettü miktarları, finansal tablolarında belirtilmesi halinde veya alternatif bir beyanda sunulup sunulmamasına bakılmaksızın ilgili gider kaleminde denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilir.

#### **f) İlişkili Taraflarla Yapılan Gerçeğe Uygun Değerin Altındaki Gider İşlemleri**

Önceki kısımlarda da ifade edildiği üzere denk hesap şartı hesaplamalarına yönelik olarak, ilişkili tüm taraf işlemlerinin gerçeğe uygun değerinin belirlenmesi ve gerçeğe uygun değer üzerinde kalan kısımlarının hesaplamalara dahil edilmeden ayarlanması gereklidir.

Bu kez de, kayıt altına alınan ilişkili tüm taraf işlemlerine ait tutarın, belirlenen gerçeğe uygun değer altında kalması durumunda ilgili gelire azalma yönünde bir değişikliğe izin verilmeden, ayarlama yapılarak denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilmez.

İlişkili tarafla işlemin, gerçeğe uygun değerini göstermesi için bir ruhsat gerektiren gider işlemlerine örnekler aşağıda sıralanmıştır:

- Kulübün sağladığı mal ve hizmetler ile ilgili ilişkili taraflarla olan tüm işlemler,
- Raporlama kapsamında, dışarıdaki kuruluşlarda personel raporlama kapsamındaki faaliyetlere katkıda bulunması durumunda, personele yönelik özlük hakları giderleri,
- İlişkili taraftan borç finansmanına ilişkin finansal giderler.

#### **g) Gençlik Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Giderler**

UEFA ve Ulusal lisans kriterlerinden olan sportif kriterlerin en temel hedefi, kulüplerin sahip olduğu genç futbolcuların eğitimleri ve gelişimlerinin bir program çerçevesinde takibinin yapılarak elit futbolcu olabilmelerini sağlamaktır. TFF Futbol Gelişim Direktörlüğü'nün görevleri içinde bulunan Gençlik Geliştirme Programı ile gençlik geliştirme faaliyetleri organize edilmekte ve ülke futbolunun geleceği şekillendirilmeye çalışılmaktadır (URL-38).

Gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan masraflar, bir kulübün gençlik geliştirme programında bulunan faaliyetlerle doğrudan ilgili giderlerdir. Kulübün uzun vadeli fayda görmesi için tesisler ve faaliyetler üzerine yapılan yatırım ve harcamaları teşvik etmek

için gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan harcamalar denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilmezler.

Gençlik geliştirme faaliyetlerine verilebilecek örnekler aşağıda sıralanmıştır:

- Gençlik sektörünün (altyapının) organizasyonu,
- TFF tarafından tanıman resmi ulusal, bölgesel veya yerel müsabakalarda veya programlarda yer alan genç takımlar,
- Farklı yaş grupları için futbol eğitimi programı (oyun becerileri, teknik, taktiksel ve fiziksel),
- Oyun kuralları hakkında eğitim programı,
- Genç futbolcular için tıbbi destek,
- Futbol dışı eğitimler.

Gençlik geliştirme faaliyetlerine ilişkin doğrudan ilgili giderlere ilişkin bazı örnekler aşağıda sıralanmıştır:

- Gençlik geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan malzemelere ve hizmetlere ilişkin giderler,
- Konaklama masrafları, tıbbi hizmetlere ait masraflar, eğitim masrafları, seyahat ve harcırah masrafları, forma ve giysi masrafları, tesis kirası,
- UEFA ve Ulusal lisans kriterlerinden Personel Kriterleri ve İdari Kriterler çerçevesinde kulüp tarafından tamamen gençlik geliştirme programına yönelik istihdam edilen futbolcular dışında, başta Gençlik Geliştirme Programı Teknik Sorumlusu ve Genç Takım Teknik Sorumluları olmak üzere çalışanlara yapılan sosyal yardım masrafları,
- Kulübün sahip olduğu genç futbolcu statüsünde olan personel konumunda çalışan kabul edilen, genç futbolcular için ödenen sosyal yardım masrafları.

Kulübün gençlik geliştirme faaliyetlerine yapmış olduğu giderleri, yapmış olduğu diğer giderlerden ayrı olarak tanımlayamaması durumunda, aşağıda örnekleri sıralanmış olan giderleri, gençlik geliştirme faaliyetlerinin amacına uygun olmayan giderler olarak kabul edilecek ve ilgili gider sınıfına alınmayacaktır:

- Futbolcu keşif masrafları,

- Genç bir futbolcunun tescilinin alınması için bir menajere veya başka bir kulübe ödenen ücretler,
- Doğrudan gençlik geliştirme faaliyetleriyle ilişkilendirilemeyen satış, idari ve diğer genel masraflar,
- Gençlik geliştirme faaliyetlerinde kısmen yer alan personel için ödenen sosyal yardımların masrafları (Örneğin; gençlik geliştirme faaliyetleri için genç takımlarda yarı zamanlı çalışan bir antrenör).

#### **h) Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Giderler**

Sosyal sorumluluk faaliyetleri, bir kulübün spora katılımı sağlamak ve artırmak, sosyal gelişimin devamlılığı ile birlikte ileriye taşımak amacıyla toplum yararına yapılan faaliyetleri kapsar. Sosyal sorumluluk faaliyetleriyle doğrudan ilgili giderler, denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilmeyerek uygun ayarlamalarla ayrıştırılabilir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hesaplamalara dahil edilmemesinin sebebi tıpkı gençlik gelişim faaliyetlerinde olduğu gibi teşvik olgusudur.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerine verilebilecek bazı örnekler aşağıda listelenmiştir:

- Eğitimin ve sağlığın ilerlemesini içeren faaliyetler,
- Sosyal katılımın ve eşitliğin gelişmesini içeren faaliyetler,
- Yoksulluğun önlenmesine veya azaltılmasını içeren faaliyetler,
- İnsan haklarının gelişimini ve bu doğrultuda yapılan çalışmaları içeren faaliyetler,
- Amatör sporun gelişimini içeren faaliyetler,
- Çevre korunmasını, gelişimini veya devamlılığını içeren faaliyetler,
- Gençlik, yaş, hastalık, engellilik, finansal zorluk veya diğer olumsuzluklardan dolayı muhtaç olanların insani ihtiyaçlarının karşılanarak refahlarının sağlanmasını içeren faaliyetler.

Sosyal sorumluluk faaliyetleri ile doğrudan ilgili giderlere verilebilecek bazı örnekler aşağıda listelenmiştir:

- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi esnasında kullanılan mallara ve hizmetlere yönelik masraflar,



- Sadece sosyal sorumluluk faaliyetlerinde görev alan çalışanlara yapılan sosyal yardım ödemeler,
- Sosyal sorumluluğun amacına ve gelişimine yönelik diğer işletmelere yapılan bağışlar.

Kulübün sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapmış olduğu giderleri, yapmış olduğu diğer giderlerden ayrı olarak tanımlayamaması durumunda, aşağıda örnek olarak verilen giderler, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin amacına uygun olmayan giderler olarak kabul edilecek ve ilgili gider sınıfına alınamayacaktır:

- Doğrudan sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilişkilendirilemeyen satış, idari ve diğer genel masraflar,
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde kısmen yer alan personel için ödenen sosyal yardımların masrafları (Örneğin; sosyal sorumluluk faaliyetlerine ait bir projede bir futbolcu).

#### **i) Kadın Futbolu Faaliyetlerine İlişkin Giderler**

Kadın futbolu faaliyetleri, bir kulübün TFF bünyesinde bulunan kadın takımlarındaki futbolcuların yetiştirilmesini, eğitilmesini ve geliştirmesini amaçlayan faaliyetlerdir. TFF Futbol Gelişim Direktörlüğü tarafından organize edilen bu faaliyetlere yapılan ve kulübü doğrudan ilişkilendiren giderler ilgili gider kalemini oluşturur. Ancak, kadın futbolu faaliyetlerine ait giderler, denk hesap şartı hesaplamalarına dahil edilmeyerek uygun ayarlamalar yapılır.

Kadın futbolu faaliyetlerine verilebilecek bazı örnekler aşağıdadır:

- Kadın futboluna ait organizasyonlar,
- TFF tarafından tanımlanan ulusal, bölgesel veya yerel müsabakalarda veya programlarda yer alan kadın takımları.

Kadın futbolu faaliyetleri ile doğrudan ilgili giderlere verilebilecek bazı örnekler aşağıda listelenmiştir:

- Kadın futbolu faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan malzemelere ve hizmetlere ilişkin giderler,

- Konaklama masrafları, sağlık hizmetlerine ait masraflar, eğitim masrafları, seyahat ve harcırah masrafları, forma ve giysi masrafları, tesis kirası,
- Kulüp tarafından, tamamen kadın futbol faaliyetlerine yönelik istihdam edilen, kadın futbol faaliyetleri ile ilgili futbolcular ve teknik ekip gibi personelin sosyal yardım masrafları.

Kulübün kadın futbolu faaliyetlerine yapmış olduğu giderleri, yapmış olduğu diğer giderlerden ayrı olarak tanımlayamaması durumunda, kadın futbolu faaliyetleri giderleri altında bir hesap kalemi oluşturmayacaktır.

Kadın futbolu faaliyetlerinin amacına uygun olmayan giderlere örnekler aşığıda sıralanmıştır:

- Futbolcu yetenek seçim masrafları,
- Bir futbolcunun tescilinin alınması için başka bir kulübe ve bir menajere ödenen ücretler,
- Direkt olarak kadın futbolu faaliyetleriyle ilişkilendirilemeyen satış, idari ve diğer genel sabit giderler,
- Kadın futbolu faaliyetlerinde kısmen görev alan personel için sosyal yardım masrafları (Örneğin; kadın futbolu faaliyetleri için kadın takımlarında yarı zamanlı çalışan bir antrenör).

#### **j) Maddi Olmayan Borçlar/Ücretler**

Maddi olmayan borçlar veya ücretlerin, denk hesap şartı hesaplamalarında ilgili giderlerden çıkartılacak şekilde uygun ayarlama yapılabilir. Maddi olmayan borçlar veya ücretlerin dahil edilmeme şartları, hatırlanacağı üzere maddi olmayan krediler, maddi olmayan kalemler üzerinden sağlanan gelirlere olduğu gibi aynı şartlardır.

Maddi olmayan borç ve gider meydana getirebilecek unsurlara verilebilecek örnekler aşığıda sıralanmıştır:

- Stokların değerlemesi sonucunda oluşan giderler,
- Maddi olmayan kalemlerin değerlemesi sonucunda meydana gelen döviz kuru zararları.

### **k) Maddi Duran Varlıkların İnşası ve/veya Önemli Değişiklikler ile Doğrudan İlişkili Olan Finansman Giderleri**

Bir lisans sahibi, kulübe finansman giderleri sağlayan futbol faaliyetleri için kullanılan varlıkların inşası ve/veya önemli değişiklikler ile doğrudan ilişkili olan ve raporlama döneminde varlık kullanıma hazır olana kadar varlığın masrafının bir parçası olarak sermayeleştirilmek yerine gider gösterilen tüm finansman maliyetlerini denk hesap şartları sonucunun hesaplamasından hariç tutabilir.

Ayarlanabilecek olan miktar reel faiz masrafından (sermayeleştirilmediği sürece) faizin ilgili olduğu borç miktarının, geçici yatırımdan elde edilen tüm yatırım gelirinin çıkarılmasıdır. Söz konusu faiz; işletmenin varlık için yaptığı masraf, borçlanma maliyeti ve varlığını sürdürmek amacı ile satışa yönelik gerekli faaliyetleri üstlendiği tarihten varlığın tamamlandığı tarihe kadardır.

### **l) Özel Maliyet Giderleri**

Kulüpler, en az 10 yıllığına kiraladıkları maddi duran varlıkların devam eden inşası ve/veya önemli değişiklikleri ile ilgili giderleri, denk hesap şartı hesaplamalarından aşağıda listelenmiş olan şartların var olması durumunda hariç tutabilir:

- Güvenilebilir şekilde ölçülebilmesi,
- Lisans sahibine gelecekteki ekonomik yararların sonucunu akışı,
- Diğer türlü aktifleştirilmemiş olmayışı.

Denk hesap şartı sonucunun şüpheden uzak bir şekilde oluşturulabilmesi için hesaplamalara aşağıda listelenmiş olan giderlerin de dahil edilmesi ve kar/zarar tablosunda sunulması gerekir:

- Belirli kalemlerin mülkiyeti,
- Tesisat veya ekipman ile ilgili giderler,
- Günlük hizmet ve bakım giderleri.

### **m) Kulüp ile İlgisi Olmayan Futbol Dışı Faaliyetlerden Kaynaklanan Giderler**

Kulüp ile ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan giderler, denk hesap şartı sonuçları hesaplamalarından hariç tutulabilir. İlgili giderlerin futbol dışı faaliyetlerden

olması şartı, hatırlanacağı üzere kulüp ile ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan gelirler için belirtilen şartlar ile aynıdır.

Şayet, denk hesap şartı sonuçlarının hesaplamasında kulüp ile ilgisi olmayan faaliyetlerden kaynaklanan giderlerin karşılığı olan gelirler dikkate alınır, ilgili giderlerde dahil edilmelidir.

TFF KLFFPT mali kriterleri çerçevesinde derlenerek hazırlanan Tablo 3'te yukarıda detaylı olarak açıklanan giderleri oluşturan kalemler; hesap şartına etkileri ve gidere etki yönleri bir arada gösterilmiştir.

**Tablo 3**  
**Denk Hesap Şartı Hesaplamalarında İlgili Giderlerin Tespiti Tablosu**

| <b><u>GİDER KALEMLERİ</u></b>  | <b><u>DENK HESAP SARTINA ETKİSİ</u></b>   | <b><u>GİDERE ETKİ YÖNÜ</u></b> |
|--|---|--------------------------------|
| Satış / Malzeme Masrafları   | Dahil Edilir                              | +                              |
| Personele Yapılan Ödemeler (Personel Giderleri)  | Dahil Edilir                              | +                              |
| Diğer Faaliyet Giderleri   | Dahil Edilir                              | +                              |
| Futbolcu Tescilinin Elden Çıkartılmasından ve Amortisman/Değer Düşüklüğünden Kaynaklanan Zararlar (Veya Futbolcu Tescilinin Alınmasına Dair Masraflar) | Dahil Edilir                              | +                              |
| Finansal Giderler ve Temettüleri   | Dahil Edilir                              | +                              |
| İlişkili Taraflarla Yapılan Gerçeğe Uygun Değerin Altındaki Gider İşlemleri  | GUD Göre Düzeltilir                       | -                              |
| Gençlik Geliştirme Faaliyetlerine Yapılan Giderler   | Hariç Tutulacak Şekilde Düzenleme Yapılır | -                              |
| Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Giderler  | Hariç Tutulacak Şekilde Düzenleme Yapılır | -                              |
| Kadın Futbolu Faaliyetlerine Ait Giderler  | Hariç Tutulacak Şekilde Düzenleme Yapılır | -                              |
| Maddi Olmayan Borçlar/Giderler   | Hariç Tutulacak Şekilde Düzenleme Yapılır | -                              |
| Maddi Duran Varlıkların İnşası ve/veya Önemli Değişiklikler İle Doğrudan İlişkili Olan Finansman Giderleri   | Hariç Tutulacak Şekilde Düzenleme Yapılır | -                              |
| Özel Maliyet Giderleri   | Hariç Tutulacak Şekilde Düzenleme Yapılır | -                              |

Aşağıda listelenmiş olan kalemler denk hesap şartı hesaplamalarında dikkate alınmayacaktır (KLFFPT, 2019: 93-94):

**a) Maddi Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından ve Amortisman/Değer Düşüklüğünden Kaynaklanan Karlar/Zararlar**

Maddi duran varlıkların elden çıkarılması ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan karlar/zararların denk hesap şartı hesaplamalarından hariç tutulması ile hedeflenen, kulübün uzun vadede fayda görebilmesi için futbol tesisleri ve futbol faaliyetleri üzerine yapılması istenen yatırımları ve harcamaları teşvik etmektedir.

**b) Futbolcu Tescili Haricindeki Maddi Olmayan Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından ve Amortisman/Değer Düşüklüğünden Kaynaklanan Karlar/Zararlar**

Maddi olmayan duran varlıklar, fiziksel niteliği olmayan fakat tanımlanabilen varlıklardır. Maddi olmayan varlıklara örnek olarak şerefîye, marka ve telif hakları örnek olarak verilebilir. Futbolcu tescili haricinde maddi olmayan duran varlıkların elden çıkarılmasından ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan karlar/zararlar bir raporlama döneminde, denk hesap şartı hesaplamalarından hariç tutulur.

**c) Vergi Gelirleri/Giderleri Kalemleri**

Vergi miktarı, kar/zarar tablosunda görüldüğü şekline bakılmaksızın, denk hesap şartı hesaplamalarından hariç tutulur. İlgili kalem grubundaki vergi giderleri; vergiye tabi kara dayalı olan tüm yurtiçi ve yurtdışı vergileri kapsayan, işlemlerin ve diğer olayların hem mevcut hem de gelecek dönemlere ilişkin doğuracağı vergi sonuçlarının ilgili raporlama dönemine ait kısmını oluşturur. Vergi giderleri içinde, katma değer vergileri, çalışanlara dair vergiler ve sosyal sigorta primleri yer almaz.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak, TFFKLFFPT mali kriterleri çerçevesinde derlenerek hazırlanan Tablo 4'te ilgili kalemler; hesap şartına etkileri ve ilgili sınıfa etki yönleri bir arada gösterilmiştir.

**Tablo 4**  
**Denk Hesap Şartı Hesaplamalarında Hariç Tutulan Kalemler Tablosu**

| <u>İLGİLİ KALEMLER</u>   | <u>DENK HESAP ŞARTINA ETKİSİ</u> | <u>İLGİLİ SINIF A ETKİ YÖNÜ</u> |
|--|----------------------------------|---------------------------------|
| Maddi Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından ve Amortisman/Değer Düşüklüğünden Kaynaklanan Karlar/Zararlar                                    | Hariç Tutulur                    | -                               |
| Futbolcu Tescili Haricinde Maddi Olmayan Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından ve Amortisman/Değer Düşüklüğünden Kaynaklanan Karlar/Zararlar | Hariç Tutulur                    | -                               |
| Vergi Gelirleri/Giderleri Kalemleri  | Hariç Tutulur                    | -                               |

### 2.5.2. Denk Hesap Sonuçları ve İzleme Dönemi Kavramı

Denk hesap şartı sonuçlarının hesaplamasında (başabaş hesaplama sonucu) kulüplerin, bir raporlama dönemi içinde dikkate alınacak olan gelirlere ve giderlere ait tutarlar arasındaki fark alınarak denk hesap fazlası veya denk hesap açığı sonuçlarına ulaşılır. Bir raporlama döneminde kulüplerin gelirlerinin giderlerinden fazla olması durumunda kulüp denk hesap fazlasına (başabaş fazlası), gelirlerinden fazla giderlere katlanmalarını durumunda ise denk hesap açığına (başabaş açığı) sahiptir (KLFFPT, 2019: m. 79/2).

UEFA, kulüplerin gelirleri ve giderleri arasında bir denge olmasını, mümkünse bu dengenin gelirlerinin giderlerinden daha ağır basacağı bir görüntü ile denk hesap fazlası vermesini istemektedir. UEFA, kulüplerin denk hesap açığı ile karşı karşıya kalarak sahip oldukları bu olumsuz durumlarını belirli periyotlarda izleyerek değerlendirmektedir.

İzleme dönemi, denk hesap şartları çerçevesinde bir kulübün değerlendirildiği dönemi ifade eder. İzleme dönemi, kural olarak üç raporlama döneminden oluşur. İzleme dönemindeki raporlama dönemleri, talimatlarda “T” harfi ile sembolleştirilerek aşağıda listelendiği şekilde ifade edilmiştir (KLFFPT, 2019: m. 78/1):

- UEFA kulüp müsabakalarının başladığı takvim yılında sona eren raporlama dönemi ‘T raporlama dönemi’
- UEFA kulüp müsabakalarının başladığı takvim yılından önce sona eren raporlama dönemi ‘T-1 raporlama dönemi’
- Önceki raporlama dönemi ‘T-2 raporlama dönemi’

Açıklamalardan hareketle 2018/19 lisans sezonunda değerlendirilecek olan bir kulüp için raporlama dönemlerine ilişkin olarak şu örnek verilebilir:

- 2018’de (2017 - 2018 raporlama dönemi, T),
- 2017’de (2016 - 2017 raporlama dönemi, T-1),
- 2016’da (2015 - 2016 raporlama dönemi, T-2) sona eren raporlama periyotlarını kapsayacaktır.

Kulüpler finansal tablolarını Euro dışında bir para birimi ile hazırlıyorsa, denk hesap şartı sonucu raporlama dönemi ortalama döviz kuruna göre € para birimine dönüştürülerek hesaplanır (KLFFPT, 2019: m. 79/3).

Toplam denk hesap şartı sonucu, izleme döneminin kapsadığı üç raporlama periyodunun denk hesap şartı sonuçlarının toplamından oluşmaktadır (T, T-1 ve T-2 toplamı). Toplam denk hesap şartı sonucu pozitif ise (sıfır veya sıfırdan büyük) kulüp izleme döneminde toplam denk hesap fazlası verir. Toplam denk hesap sonucu negatif ise (sıfırdan küçük) bu seferde kulüp, izleme döneminde toplam denk hesap açığı vermiş olacaktır (KLFFPT, 2019: m. 79/5).

Şayet kulübün izleme döneminde toplam denk hesap açığı varsa, T-2’den önceki iki dönemlere ait (T-3 ve T-4) denk hesap fazlaları varsa bu fazlalar ile izleme dönemi açığı kapatılabilir (KLFFPT, 2019: m. 79/6).

Tablo 5’te UEFA’nın izleme dönemlerine ait üçer yıllık izleme periyotları ve toplam denk hesap şartı sonucu hesaplamalarında kullanılacak olan raporlama dönemleri gösterilmiştir.

**Tablo 5**  
**İzleme Dönemine Ait Raporlama Dönemleri Tablosu**

| İzleme Dönemi | Raporlama Dönemleri |           |           |             |             |
|---------------|---------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|
|               | T                   | T-1       | T-2       | (T-3)       | (T-4)       |
| 2013/2014     | 2012/2013           | 2011/2012 |           |             |             |
| 2014/2015     | 2013/2014           | 2012/2013 | 2011/2012 |             |             |
| 2015/2016     | 2014/2015           | 2013/2014 | 2012/2013 | (2011/2012) |             |
| 2016/2017     | 2015/2016           | 2014/2015 | 2013/2014 | (2012/2013) | (2011/2012) |
| 2017/2018     | 2016/2017           | 2015/2016 | 2014/2015 | (2013/2014) | (2012/2013) |
| 2018/2019     | 2017/2018           | 2016/2017 | 2015/2016 | (2014/2015) | (2013/2014) |

### 2.5.3. Kabul Edilebilir Sapma Kavramı

UEFA FFP düzenlemelerinin odak noktasında, kulüplerin gelirleri ve giderleri arasında denge sağlama zorunluluğu bulunmaktadır. UEFA, kulüplerin gelirlerinin giderlerinden fazla olmasını istemekle ve bu nedenle gelirlerinden daha fazla harcama yapmalarını caydırıcı yaptırımlar uygulamakla birlikte, her kural hatasında ani ve sert yaptırımlar uygulamak yerine kademeli geçişler ile kulüplerin başabaş kuralına uyum gösterebilmeleri adına belli miktarlarda zarar edebilme olanağı da tanımıştır.

Bir kulübün denk hesap şartına uygun bir hesaplama sonucuna ulaşabilmesi için mümkün olabilecek maksimum denk hesap açığı kabul edilebilir sapma olarak ifade edilir (KLFFPT, 2019: m 80/1).

UEFA kulüp lisansı için kabul edilebilir sapma tutarı her izleme dönemi için 5 milyon €'dur. Ancak, kabul edilebilir sapma tutarı, kulüp hissedarları ve/veya ilişkili tarafların katkılarıyla tamamen kapanabilmesi durumunda denk hesap açığı 30 milyon €'ya kadar artabilmektedir (KLFFPT, 2019: m 80/2-a).

Ulusal kulüp lisansı için kabul edilebilir sapma tutarı 2018/19 futbol sezonu ve devam eden sezonlarda Süper Lig kulüpleri için 30 milyon TL, 1. Lig kulüpleri için 10 milyon TL'yi aşamaz (KLFFPT, 2019: m 80/2-b).

Tablo 6'da UEFA lisansı için, yıllar itibarıyla izleme dönemlerine ait kabul edilebilir sapma tutarları gösterilmiştir.

**Tablo 6**  
**UEFA Lisansı İçin Kabul Edilebilir Sapma Limitleri Tablosu**

| İzleme Dönemi | İzleme Periyotları |           |           | Kabul Edilebilir Sapma Tutarı |                    |
|---------------|--------------------|-----------|-----------|-------------------------------|--------------------|
|               | T                  | T-1       | T-2       | Normal Kural                  | Katkı Varsa        |
| 2013/2014     | 2012/2013          | 2011/2012 |           | 5 milyon €                    | 45 milyon €        |
| 2014/2015     | 2013/2014          | 2012/2013 | 2011/2012 | 5 milyon €                    | 45 milyon €        |
| 2015/2016     | 2014/2015          | 2013/2014 | 2012/2013 | 5 milyon €                    | 30 milyon €        |
| 2016/2017     | 2015/2016          | 2014/2015 | 2013/2014 | 5 milyon €                    | 30 milyon €        |
| 2017/2018     | 2016/2017          | 2015/2016 | 2014/2015 | 5 milyon €                    | 30 milyon €        |
| 2018/2019     | 2017/2018          | 2016/2017 | 2015/2016 | 5 milyon €                    | 30 milyon €'dan az |

T raporlama döneminin, denk hesap bilgilerinin sunulması gereken son tarihine kadar hisse sahibi ve/veya ilişkili tarafların katkıları ulaşırsa bu T+1 döneminde muhasebeleştirilir. T-2, T-1 ve T raporlama dönemlerindeki kabul edilebilir sapma



dikkate alınır, aynı yasal hesap dönemi içerisinde başlayan lisans sürecinde değerlendirmeye alınır ve bu katkı bir sonraki izleme sürecinde T raporlama döneminde kabul edilmiş olarak varsayılacaktır (KLFFPT, 2019: m 80/4).

#### **2.5.4. Denk Hesap Bilgileri**

UEFA lisans sahibi olan kulüp, yönetim kurulu tarafından doğru ve eksiksiz olarak beyan edilen T-1 raporlama dönemi ve T-2 raporlama dönemi için denk hesap bilgilerini, UEFA'nın belirlediği şekil ve tarihte hazırlayarak sunmakla yükümlüdür (KLFFPT, 2019: m 81/1-2).

UEFA lisansı alan kulüp, aşağıda ana başlıkları ile sıralanmış gösterge koşullarından bir tanesini ihlal ettiği takdirde, izleme döneminde T hesap dönemi bilgilerini UEFA'ya vermekle yükümlüdür (KLFFPT, 2019: m 81/3):

- 1) İşletmenin sürekliliği göstergesi,
- 2) Negatif özsermaye göstergesi,
- 3) Denk hesap sonucu göstergesi,
- 4) T-1 için sürdürülebilir borç göstergesi,
- 5) T için sürdürülebilir borç göstergesi,
- 6) Futbolcu transfer bakiyesi göstergesi.

UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu, kulübün finansal tablolarında oluşacak olan aşağıda sıralanmış olanları yansıtması durumunda, denk hesap bilgileri dışında her zaman ek bilgiler hazırlanmasını ve sunulmasını isteyebilir (KLFFPT, 2019: m 81/4):

- a) Personele yapılan ödemelerin, toplam gelirin %70 inden fazla olması,
- b) Net borç miktarının, toplam gelirin %100 ünü aşması.

#### **2.5.5. Tahmini Denk Hesap Bilgileri**

UEFA lisansı alan kulüp, daha önce sıralanmış olan gösterge koşullarından herhangi bir tanesini ihlal ettiği takdirde, UEFA tarafından belirlenen şekilde ve verilen zaman zarfında T+1 raporlama dönemi için, tahmini denk hesap bilgilerini hazırlamak ve sunmakla yükümlüdür (KLFFPT, 2019: m 82/1).

Tahmini denk hesap bilgileri (T+1), T raporlama hesap döneminin yasal kapanış tarihinden hemen sonra başlayan 12 aylık dönemi kapsamalıdır (KLFFPT, 2019: m 82/2).

Sunulacak olan tahmini denk hesap bilgileri aşağıdakileri içermelidir (KLFFPT, 2019: m 82/3):

- T+1 raporlama dönemi bütçelenmiş Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu,
- T+1 raporlama dönemi ilgili gelirleri ve giderleri hesaplamak için bütçelenmiş Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosuna dayanan ayarlamaları yapılmış olan tahmini denk hesap sonucu (tahmini başa-baş sonucu),
- Özsermaye iştirakçileri ve/veya ilişkili taraflarca yapılan katkılar,
- T+1 raporlama dönemi bütçelenmiş Nakit Akış Tablosu,
- T+1 raporlama dönemi bütçelenmiş Finansal Durum Tablosu,
- T+1 raporlama dönemi makul varsayımları, riskleri, T raporlama dönemi ile karşılaştırmalarını da kapsayan açıklayıcı dipnotlar,
- T+1 raporlama dönemi ilgili gelirleri ve giderleri hesaplamak için bütçelenmiş kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna dayanan denk hesap şartları hesaplamasını içeren bir uyum planı.

Tahmini denk hesap bilgileri, denetlenmiş yıllık finansal tablolar ile uyumlu olmak zorunda ve aynı muhasebe politikaları ile hazırlanmış olması gerekmektedir (KLFFPT, 2019: m 82/4).

#### **2.5.6. Denk Hesap Şartlarının Yerine Getirilmesi**

Lisans alan kulübün, cari izleme dönemi ve geçerliyse tahmini izleme dönemi için aşağıda sıralanmış olanlara sahip olması durumunda, denk hesap gerekliliğini yerine getirmiş sayılır (KLFFPT, 2019: m 83/1):

- Bir toplam denk hesap fazlası ya da,
- Kabul edilebilir sapma içinde kalan bir toplam denk hesap açığı varsa.

Lisans alan kulübün, cari izleme dönemi ve geçerliyse tahmini izleme dönemi için kabul edilebilir sapmayı aşan bir toplam denk hesap açığına sahip olması durumunda, aşağıda sıralanmış olanlara sahip olması durumunda, denk hesap gerekliliğini yerine getirmiş sayılmayacaktır (KLFFPT, 2019: m 83/2).

### **2.5.7. Denk Hesap Şartı Hesaplamalarına Bir Örnek: Trabzonspor**

UEFA mali kriterleri kapsamında denk hesap bilgileri içinde en çok önem arz eden kuralı Denk Hesap Şartı'dır. Denk Hesap Şartı hesaplamaları, denk hesap şartının yerine getirilip getirilemediğinin tespit edilmesi ve izleme süreçleri karışık ve dikkat gerektiren adımlardan oluşmaktadır. Denk Hesap Şartı'nın iyi anlaşılabilmesi için hem UEFA hem de TFF talimatları referans alınarak, Denk Hesap Şartı'nın kendine özgü yönlerini ortaya koyarak bir örnekle incelemek faydalı olacaktır.

Denk hesap şartının hesaplanmasına bir örnek oluşturması ve aynı zamanda bu çalışmanın daha sonra ki bölümüne temel oluşturması için Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret AŞ'nin, KAP'a sunduğu finansal tabloları ve dipnotları ile denetçi raporlarından hareketle denk hesap şartı sonucu hesaplanmıştır.

Hesaplamanın, KAP' tan elde edilen bilgilerin kapsamı ve içeriği çerçevesinde gerçekleştirilecek olmasının altını çizmek gerekmektedir.

Çalışmanın hazırlandığı zaman dikkate alındığında, hesaplanabilir son izleme dönemi olan 2018/19 lisanslama sezonu için aşağıda belirtilen üç raporlama dönemi verileri incelenmiştir:

- T raporlama dönemi, 01.06.2017 - 31.05.2018 mali hesap dönemi,
- T-1 raporlama dönemi, 01.06.2016 - 31.05.2017 mali hesap dönemi,
- T-2 raporlama dönemi, 01.06.2015 - 31.05.2016 mali hesap dönemi.

Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret AŞ'nin "31 Mayıs 2017 Tarihi İtibarıyla Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu" ve "31 Mayıs 2018 Tarihi İtibarıyla Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu" bilgilerinden ilgili raporlama dönemlerine ait veriler elde edilmiştir.

Finansal tablolar ve bağımsız denetim raporlarındaki gelir ve gider kalemleri ile denk hesap şartı hesaplamaları için UEFA'nın kabul ettiği geçerli olan gelir ve gider kalemleri farklılık göstermektedir. Bu sebeple KAP'tan ulaşılabilen bilgiler ışığında gelir ve gider kalemleri tespit edilmiştir.

UEFA tarafından hesaplamalara dahil edilmesi gereken fakat kulüplerin finansal tabloları ve bağımsız denetim raporlarından elde edilemeyen bazı ayrıntılı detay bilgiler hesaplamalara dahil edilememiştir.

2018/19 izleme dönemine ait UEFA gelir sınıfları ve ilgili gelir sınıflarını oluşturan finansal tablolardan ve bağımsız denetim raporlarından elde edilen gelir kalemlerinin, UEFA düzenlemelerine özgü düzeltme yapılmamış hali Tablo 7’de gösterilmiştir:

**Tablo 7**  
**Trabzonspor 2018/19 İzleme Dönemi İlgili Gelirler Tablosu**

| <b>DENK HESAP ŞARTI İLGİLİ GELİRLER TABLOSU (Ayrıştırmalar Yapılmamış Gelir Kalemleri)</b> |  | <b>T-2</b>         | <b>T-1</b>         | <b>T</b>           |
|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>DENK HESAP ŞARTI İLGİLİ GELİR SINIFI</b>  | <b>KAR/ZARAR TABLOSU İLGİLİ GELİR KALEMİ</b> | <b>31.05.2016</b>  | <b>31.05.2017</b>  | <b>31.05.2018</b>  |
| Gişe Gelirleri   | Maç Hasılatı, Kombine /Loca Geliri           | 3.850.137          | 18.689.952         | 21.613.971         |
| Sponsorluk ve Reklam   | Reklam ve Sponsorluk Gelirleri               | 12.659.562         | 19.338.052         | 49.960.863         |
| Yayın Hakları  | Naklen Yayın Gelirleri                       | 49.655.387         | 62.386.970         | 94.631.404         |
| Ticari Faaliyetler   | Tic. Ürünler Lisans Kir. Gelirleri           | 2.008.278          | 2.576.154          | 2.806.283          |
| UEFA Katkı Payı ve Ödül Payı   | UEFA Altyapı Fonu Gelirleri                  | 0                  | 1.049.603          | 1.513.330          |
|  | UEFA Müsabaka Gelirleri                      | 3.988.184          | 0                  | 0                  |
|  | UEFA 2017 Fut. Katılım Gelirleri             | 0                  | 1.121.107          | 0                  |
| Diğer Faaliyet Gelirleri   | İsim Hakkı Gelirleri - Spor Toto             | 4.610.653          | 4.260.100          | 3.569.942          |
|  | Diğer İsim Hakkı Gelirleri                   | 4.947.495          | 47.212.223         | 3.170.417          |
|  | Türkiye Kupası Gelirleri                     | 875.535            | 1.227.562          | 625.000            |
|  | Diğer Gelirler                               | 5.479.914          | 334.389            | 1.616.861          |
|  | Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler           | 90.869.052         | 73.897.610         | 147.276.749        |
| Futbolcu Tescilinin Elden Çık. Kaynaklanan Karlar/Gelirler                                 | Futbolcu Satış Karları                       | 24.972.030         | 5.888.346          | 11.215.472         |
|  | Futbolcu Kiralama Gelirleri                  | 8.302.158          | 300.000            | 0                  |
| MDV Elden Çık. Kay. Gelirler   | Sabit Kıymet Satış Karı                      | 0                  | 0                  | 0                  |
| Finansal Gel. ve Döviz Kuru Sonucu   | Finansal Gelirler                            | 16.646.902         | 15.664.726         | 12.114.509         |
| <b>TOPLAM</b>  |  | <b>228.865.287</b> | <b>253.946.794</b> | <b>350.114.801</b> |

Maddi duran varlıkların elden çıkarılması ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan karlar, futbolcu tescili haricinde maddi olmayan duran varlıkların elden çıkarılmasından ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan karlar, talimat hükümlerince ilgili gelirlere dahil edilmemiştir. Denk hesap şartı gereği, aşağıda sıralanmış olan gelir kalemlerini içermeleri halinde, tespit edilmiş olan gelir kalemlerinin ayrıştırılmaya tabi tutulması gerekmektedir.

- Maddi olmayan kalemlerden kaynaklı gelirler,
- İlişkili taraflarla yapılan gerçeğe uygun değer üzerindeki gelir işlemleri,
- Kulüp ile ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan gelirler,
- Lisans sahibinin tescilini elinde bulundurduğu futbolcuya dair gelirler,
- Alacaklılara karşı korunma sağlayan prosedürlerden ortaya çıkan yükümlülüklerin azaltılmasına yönelik krediler.

Trabzonspor'un maddi olmayan kalemlerden kaynaklanan gelirlere sahip olması ilişkili taraf işlemlerine ait gerçeğe uygun değer durumu ve diğer gelir kalemleriyle bağlantılı olan detay bilgilere ulaşamadığı için burada yapılacak hesaplama için gerekli olan ayarlamalar ve düzenlemeler yapılamamıştır.

2018/19 izleme dönemine ait UEFA gider sınıfları ve ilgili gider sınıflarını oluşturan finansal tablolardan ve bağımsız denetim raporlarından elde edilen gider kalemlerinin, UEFA düzenlemelerine özgü düzeltme yapılmamış hali Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8**  
**Trabzonspor 2018/19 İzleme Dönemi İlgili Giderler Tablosu**

| <b>DENK HESAP ŞARTI İLGİLİ GİDERLER TABLOSU (Ayarlama Yapılmamış Gider Kalemleri)</b>             |  | <b>T-2</b>         | <b>T-1</b>         | <b>T</b>           |
|---|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>DENK HESAP ŞARTI İLGİLİ GİDER SINIFI</b>   | <b>KAR/ZARAR TABLOSU İLGİLİ GİDER KALEMİ</b> | <b>31.05.2016</b>  | <b>31.05.2017</b>  | <b>31.05.2018</b>  |
| Personel Giderleri  | Ücret Giderleri                              | 145.500.612        | 141.417.233        | 210.545.630        |
|   | Personel Giderleri                           | 4.457.893          | 2.795.700          | 1.854.379          |
| Diğer Faaliyet Giderleri  | Seyahat, Kamp ve Maç Giderleri               | 7.799.411          | 8.502.944          | 14.490.449         |
|   | Stadyum ve Tesis Giderleri                   | 688.230            | 1.025.642          | 10.005.881         |
|   | Vergi, Resim ve Harçlar                      | 3.136.491          | 8.420.441          | 11.257.643         |
|   | Danışmanlık Giderleri                        | 1.723.221          | 1.305.659          | 1.243.196          |
|   | Ceza ve Kesinti Giderleri                    | 3.531.500          | 2.424.763          | 1.172.085          |
|   | Diğer Giderler                               | 7.278.209          | 4.862.443          | 5.825.761          |
|   | Esas Faal. Diğer Giderler                    | 47.642.155         | 33.843.314         | 181.011.980        |
| Futbolcu Tescilinin Elden Çıkarılmasından, Amortisman ve Değer Düşüklüğünden Kaynaklanan Zararlar | Futbolcu Satış Zararı                        | 19.025.993         | 7.367.714          | 3.694.775          |
|   | Futbolcu Kiralama Gideri                     | 0                  | 12.368.780         | 2.019.354          |
|   | Tescil ve Lisans Giderleri                   | 1.871.246          | 1.991.314          | 2.306.113          |
|   | Futbolcu Lisansları Değ. Düş.                | 5.300.514          | 7.096.948          | 1.448.227          |
|   | Fut. Lisansı Birikmiş İtfa Payı              | 48.089.916         | 42.839.814         | 53.379.541         |
| Finansal Giderler/Temettüleri   | Finansal Giderler                            | 37.391.066         | 90.885.506         | 136.029.182        |
| <b>TOPLAM</b>   |  | <b>333.436.457</b> | <b>367.148.215</b> | <b>636.284.196</b> |

Maddi duran varlıkların elden çıkarılması ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan zararlar, futbolcu tescili haricinde maddi olmayan duran varlıkların elden

çıkarılmasından ve amortisman/değer düşüklüğünden kaynaklanan zararlar, vergi giderleri, talimat hükümleri gereğince ilgili giderlere dahil edilmemiştir.

Diğer yandan, Trabzonspor kulübünün ilişkili taraflarla yapılan gider işlemlerinin gerçeğe uygun değer durumu ve maddi olmayan kalemlerden kaynaklı giderleri içinde bulundurması gibi bilgilerin mevcut olmamasından dolayı burada yapılacak hesaplamada gerekli olan bu düzenleme yapılamamıştır.

Kulübün finansal tablolarında ilgili giderlerden indirilebilecek gençlik geliştirme faaliyetlerine yapılan giderler, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan giderler, kulüp ile ilgisi olmayan futbol dışı faaliyetlerden kaynaklanan giderler ile ilgili mali tablo kalemlerinde bu faaliyetlere yönelik bir ayrıntıya rastlanmamıştır.

Trabzonspor kulübünün mali tablolarına ve denetim raporlarına ait detay bilgilerin olmayışı gelir kalemlerine ve gider kalemlerine yapılacak olan gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak vermemektedir. İlgili raporlama dönemlerine ait muhasebe kayıtlarına, mizanlara ve ayrıntılı bilgilere sahip olunmadan yapılacak hesaplamalar yanlış sonuçların bulunmasına sebep olabilir. Bu nedenden ötürü, Trabzonspor kulübünün Denk Hesap Şartı (Başabaş Kuralı) hesaplamalarının öncelikle metodolojik bir örnek teşkil etmesi hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda ulaşılabilen bilgiler çerçevesinde, tespit edilen gelir ve giderler ışığında Trabzonspor kulübünün 2018/19 izleme dönemine ait denk hesap sonuçları hesaplanmış ve Tablo 9’da sunulmuştur:

**Tablo 9**  
**TS 2018/19 İzleme Dönemi Denk Hesap Sonuçları Tablosu**

| <b>TRABZONSPOR 2018/19 İZLEME DÖNEMİ DENK HESAP SONUÇLARI</b> |                     |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Hesaplama Kalemleri</b>                                    | <b>TRABZONSPOR</b>  |                     |                     |
|   | <b>T-2 (15/16)</b>  | <b>T-1 (16/17)</b>  | <b>T (17/18)</b>    |
| İlgili Gelirler Toplamı (-TL)                                 | 228.865.287         | 253.946.794         | 350.114.509         |
| İlgili Giderler Toplamı (-TL)                                 | -333.436.457        | -367.148.215        | -636.284.196        |
| Hissedarların Katkısı (Sermaye Artışı)                        | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>Denk Hesap Sonucu (-TL)</b>                                | <b>-104.571.170</b> | <b>-113.201.421</b> | <b>-286.169.687</b> |
| Dönem Ortalama Euro Kuru (-TL)                                | 3,197               | 3,757               | 4,499               |
| <b>Denk Hesap Sonucu (-€)</b>                                 | <b>-32.709.155</b>  | <b>-30.130.801</b>  | <b>-63.607.399</b>  |
| Toplam Denk Hesap Sonucu (-TL)                                |                     | -503.942.278        |                     |
| Toplam Denk Hesap Sonucu (-€)                                 |                     | -126.447.356        |                     |
| Dönem Kabul Edilebilir Sapma (-€)                             |                     | 30.000.000          |                     |
| <b>Kabul Edilebilir Sap. Aşan Tutar (-€)</b>                  |                     | <b>-96.447.356</b>  |                     |

T.C. Merkez Bankası döviz alış kuru üzerinden ay bazında ortalama verileri çerçevesinde esas alınan Euro/TL kuru; 2015/2016 raporlama dönemi için 3,197-TL, 2016/2017 raporlama dönemi için 3,757-TL, 2017/2018 raporlama dönemi için 4,499-TL olarak alınmıştır.

Trabzonspor kulübünün toplam denk hesap incelendiğinde 126.447.356 €'luk bir toplam denk hesap açığı (toplam başabaş açığı) gözlenmiştir. 30.000.000 €'luk kabul edilebilir zarar düzeyi düşüldükten sonra, kabul edilebilir sapmayı aşan tutar 96.447.356 € olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca yapılan hesaplamalar sonucunda, Trabzonspor kulübünün T-3 ve T-4 raporlama dönemlerinde denk hesap fazlası (başabaş fazlası) olmadığı için, 2018/19 izleme dönemi denk hesap şartı sonucu hesaplamalarına dahil edilmesi söz konusu olamamaktadır.

### **3. BÖLÜM: FİNANSAL FAİR PLAY KAPSAMINDA FUTBOL KULÜPLERİNİN BÜTÇELEME SÜRECİNİN İNCELENMESİ: BİR FUTBOL KULÜBÜ ÖRNEĞİ**

Diğer bölümlerde yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, UEFA kulüplerin bozulan mali yapılarını düzeltmek için uygulamaya koymuş olduğu mali kriterlerin genişletilmiş ayağı olarak kabul edilen FFP düzenlemeleri kapsamında, denk hesap bilgileri içinde en temel ve en önemli olanı Denk Hesap Şartı'dır.

Kulüpler T, T-1 ve T-2 şeklinde ifade edilen ardışık üç raporlama döneminden oluşan bir süreçte izlenmekte, denk hesap şartının yerine getirilmesi hususunda T-3 ve T-4 raporlama dönemlerinin olumlu sonuçlar vermesi halinde dikkate alınarak izleme sürecinin genişletilmesi mümkün kılınmaktadır. Bu esneklik, hiç şüphesiz kulüplerin kurallara uyum sağlayarak UEFA'ya karşı sorumluluklarını yerine getirebilmelerinin sağlanması için olduğu açıktır.

Lisans başvuru sürecinde T raporlama dönemi gelecek dönem mali bilgilerinin bütçelenmiş halini ifade ettiği göz önünde bulundurulduğunda, hazırlanacak olan bütçenin gerçekçiliği ve doğru sonuçlar vermesi kulüpler için UEFA nezdinde büyük önem arz etmektedir.

Kulüplerin raporlama dönemlerine ait mevcut denk hesap sonuçlarıyla birlikte gelecek dönemlere (T+1) ait bütçelenmiş denk hesap bilgilerinin UEFA tarafından sürekli takibi, futbol kulüplerin finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması ve kulüplerin devamlılığını güvence altına alınması hedeflerinin yol haritasını oluşturmaktadır.

Kulüplerin denetimden geçmiş yıllık finansal tabloları ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilerle denk hesap sonuçlarının hesaplanması noktasında, UEFA tarafından kulüplerin gelirlerinin ve giderlerinin birtakım ayrıştırmalara tabi tutarak geçerli olanlarının belirlendiği bir durum söz konusudur. Bu ayrıştırmalar neticesinde UEFA kurallarına uyulması hususunda kulüpler gelirlerine ve giderlerine farklı bir açıdan bakmak durumunda kalarak, mevcut ve geleceğe yönelik denk hesap bilgilerini hazırlarken muhasebe ilkelerinin yanı sıra UEFA'ya özgü kriterlere de odaklanmak durumundadırlar. Dolayısıyla UEFA'nın, koymuş olduğu kurallar aracılığıyla, kulüp yönetimlerinin alacakları finansal kararlarda disiplin ve rasyonellik sağlanması hedefi,



yönetim muhasebesi bilgilerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Özellikle gelecek dönemlere ait bütçelenmiş denk hesap bilgilerinin gerçekçi bir şekilde hazırlanması, UEFA tarafından kulüplerin devamlı takibi açısından önemli bir göstergedir. Kulüplerin hazırlayacakları gerçekçi bütçeler sonucunda başarılı bütçe performansları UEFA'nın vereceği kararlarda etkili olmaktadır. İşte bu bağlamda, futbol kulüpleri için bütçeleme sistemlerinin oluşturulması önem arz etmektedir.

Çalışmanın örneğini oluşturan futbol kulübüne ait bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

- Kulüp, halka açık olmayan anonim şirket statüsünde kurulmuştur.
- Şirket Adı: GT Sportif Faaliyetler A.Ş.
- Türkiye Süper Ligi'nde yer almaktadır.
- Müsabaka Adı: GT Futbol Kulübü (GT FK)
- Renkleri: Kırmızı-Siyah
- Kulüp Amblemi: Kızgın Boğa
- Stadyum: Büyükşehir Belediyesi'ne ait olan şehir stadyumu, 25 yıllığına kiralanmıştır.
- Kulübün, 2019/20 futbol sezonu bütçesi, 01.06.2019 - 31.05.2020 tarihleri arasında 3'er aylık 4 dönem şeklinde oluşturulacaktır:
  1. Çeyrek: Haziran, Temmuz, Ağustos
  2. Çeyrek: Eylül, Ekim, Kasım
  3. Çeyrek: Aralık, Ocak, Şubat
  4. Çeyrek: Mart, Nisan, Mayıs
- Bütçe dönemleri itibarıyla hesaplamalarda kullanılacak olan döviz kurları aşağıda gösterilmiştir:
  1. Çeyrek: USD/TL: 5,75 - EURO/TL: 6,50
  2. Çeyrek: USD/TL: 6,00 - EURO/TL: 6,75
  3. Çeyrek: USD/TL: 6,25 - EURO/TL: 7,00
  4. Çeyrek: USD/TL: 6,50 - EURO/TL: 7,25

### **3.1. GT Futbol Kulübü Gelir Bütçesi**

GT Futbol Kulübü gelir bütçesi maç günü gelirleri, yayın gelirleri, reklam gelirleri, ticari gelirler, UEFA katılım gelirleri, transfer gelirleri ve diğer gelirler bütçelerinin hazırlanmasıyla oluşturulacaktır.

#### **3.1.1. Maç Günü Gelirleri Bütçesi**

GT FK müsabakalarını, 21.000 kişi kapasiteli şehir stadyumunda yapmaktadır. Stadyum, 50 adet loca ve 6 tribün bloğundan oluşmaktadır.

Localar; Loca Batı, Loca Doğu, kale arkası Loca Kuzey ve Loca Güney isimlerinde farklı büyüklükte ve özellikte olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır. Loca Batı 10, Loca Doğu 20, Loca Kuzey 10, Loca Güney 10 adet odadan oluşmaktadır. Loca Batı odalarında 20'şer koltuk, diğer loca odalarında 15'er koltuk olmak üzere toplam 800 koltuktan oluşan localar, kurumsal katılımcılara ve özel müşterilere sezonluk kiralanacaktır.

700 koltuk protokol, basın mensupları, müsabaka görevlileri ve hakem, temsilci takım misafirlerine ayrılmıştır. Geriye kalan 19.500 koltuk bireysel müşteri niteliğinde olan seyirciler için satışa çıkarılacaktır.

Tribünler; VIP, Batı, Doğu, Kuzey, Güney, Misafir Takım olmak üzere altı tribün grubundan oluşmaktadır. Koltuk kapasiteleri, VIP tribünü 500, Batı A tribünü 3.000, Batı B tribünü 3.000, Doğu A tribünü 3.500, Doğu B tribünü 3.500, Kuzey tribünü 2.000, Güney tribünü 3.000, Misafir tribünü 1.000 koltuktan oluşmaktadır.

Maç günü gelirleri bütçesi aşağıda sıralanmış olan 6 varsayıma ait veriler üzerinden oluşturulmuştur:

**1.** GT Futbol Kulübü, ayrıcalıklı futbol keyfini yaşamak isteyen kurumsal katılımcılara ve özel müşterilerine, ev sahibi olduğu resmi ve özel müsabakalarında giriş olanağına sahip olacakları locaların tamamına ait satışlarını 1. çeyrekte yapacağını ön görmektedir. Localara ait bilgiler ve loca gelirleri, Tablo 10'da toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 10**  
**GT FK Loca Gelirleri Tablosu**

| <b>LOCA GELİRLERİ TABLOSU</b> |                      |                      |                    |                    |                  |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>Loca Türü</b>              | <b>Koltuk Sayısı</b> | <b>Koltuk Fiyatı</b> | <b>Loca Fiyatı</b> | <b>Loca Sayısı</b> | <b>Toplam</b>    |
| Loca Batı                     | 20                   | 4.000                | 80.000             | 10                 | 800.000          |
| Loca Doğu                     | 15                   | 2.000                | 30.000             | 20                 | 600.000          |
| Loca Kuzey                    | 15                   | 1.000                | 15.000             | 10                 | 150.000          |
| Loca Güney                    | 15                   | 1.000                | 15.000             | 10                 | 150.000          |
| <b>TOPLAM</b>                 |                      |                      |                    |                    | <b>1.700.000</b> |

2. Sezonluk kombine bilet sayısının VIP tribünleri kapasitesinin %60'ı olan 300 adet koltuk, kulübe ait diğer tribün kapasitelerin %20'si olan 3.700 adet koltuk satışlarının, 1. çeyrekte yapılacağını ön görmüştür.

Kombine bilet satışına ait bilgiler ve kombine gelirleri Tablo 11'de toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 11**  
**GT FK Kombine Gelirleri Tablosu**

| <b>LOCA GELİRLERİ TABLOSU</b> |                      |                      |                    |                    |                  |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>Loca Türü</b>              | <b>Koltuk Sayısı</b> | <b>Koltuk Fiyatı</b> | <b>Loca Fiyatı</b> | <b>Loca Sayısı</b> | <b>Toplam</b>    |
| Loca Batı                     | 20                   | 4.000                | 80.000             | 10                 | 800.000          |
| Loca Doğu                     | 15                   | 2.000                | 30.000             | 20                 | 600.000          |
| Loca Kuzey                    | 15                   | 1.000                | 15.000             | 10                 | 150.000          |
| Loca Güney                    | 15                   | 1.000                | 15.000             | 10                 | 150.000          |
| <b>TOPLAM</b>                 |                      |                      |                    |                    | <b>1.700.000</b> |

3. GT Futbol Kulübü, resmi müsabakalara hazır başlayabilmek için son provalarını iki özel müsabakayla tamamlayacaktır. Süper Lig ve UEFA Avrupa ligi müsabakalarına hazırlık mahiyetinde ciddi rakipler olmasına dikkat edilerek, Türkiye'den Galatasaray ve İtalya Ligi'nden Napoli takımlarıyla özel müsabaka yapılması planlanmıştır.

Bu iki özel müsabaka için, kombine bilet satışları için ayrılan bölümler haricindeki koltuklardan elde edilecek müsabaka günü bilet satış gelirlerine ait bilgiler Tablo 12'de toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 12**  
**GT FK Hazırlık Maçları Gişe Gelirleri Tablosu**

| <b>KOMBİNE GELİRLERİ TABLOSU</b> |                 |                    |                       |                      |                  |
|----------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------|----------------------|------------------|
| <b>Tribün Türü</b>               | <b>Kapasite</b> | <b>Satış Oranı</b> | <b>Satılan Koltuk</b> | <b>Koltuk Fiyatı</b> | <b>Toplam</b>    |
| VIP                              | 500             | 60,00%             | 300                   | 1.000                | 300.000          |
| Batı                             | 6.000           | 20,00%             | 1.200                 | 750                  | 900.000          |
| Doğu                             | 7.000           | 20,00%             | 1.400                 | 500                  | 700.000          |
| Kuzey                            | 2.000           | 20,00%             | 400                   | 250                  | 100.000          |
| Güney                            | 3.000           | 20,00%             | 600                   | 250                  | 150.000          |
| <b>TOPLAM</b>                    |                 |                    |                       |                      | <b>2.150.000</b> |

4. GT Futbol Kulübü'nün Süper Lig müsabakaları için, müsabaka günü bilet satış bilgileri Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13**  
**GT FK Süper Lig Maçları Gişe Gelirleri Tablosu**

| <b>SÜPER LİG MAÇLARI GİŞE GELİRLERİ TABLOSU</b> |                 |                    |                       |                      |                |
|---|-----------------|--------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| <b>Tribün Türü</b>                              | <b>Kapasite</b> | <b>Satış Oranı</b> | <b>Satılan Koltuk</b> | <b>Koltuk Fiyatı</b> | <b>Toplam</b>  |
| VIP   | 200             | 95,00%             | 190                   | 100                  | 19.000         |
| Batı  | 4.800           | 85,00%             | 4.080                 | 60                   | 244.800        |
| Doğu  | 5.600           | 80,00%             | 4.480                 | 30                   | 134.400        |
| Kuzey   | 1.600           | 70,00%             | 1.120                 | 20                   | 22.400         |
| Güney   | 2.400           | 90,00%             | 2.160                 | 20                   | 43.200         |
| Misafir Takım                                   | 1.000           | 50,00%             | 500                   | 25                   | 12.500         |
| <b>TOPLAM</b>                                   |                 |                    |                       |                      | <b>476.300</b> |

5. GT Futbol Kulübü, Türkiye Kupası'nda yarı final oynamayı hedeflemiştir. Bu hedefine 5. Turda katılacağı turnuvaya, son 16 turu ve çeyrek final maçlarından tur atlaması halinde ulaşacaktır.

Türkiye Kupası müsabakaları için, müsabaka günü bilet satış gelirleri Tablo 14'te ki gibi belirlenmiştir:

**Tablo 14**  
**GT FK Türkiye Kupası Maçları Gişe Gelirleri Tablosu**

| <b>TÜRKİYE KUPASI MAÇLARI GİŞE GELİRLERİ TABLOSU</b> |                 |                    |                       |                      |                |
|--|-----------------|--------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| <b>Tribün Türü</b>                                   | <b>Kapasite</b> | <b>Satış Oranı</b> | <b>Satılan Koltuk</b> | <b>Koltuk Fiyatı</b> | <b>Toplam</b>  |
| VIP  | 200             | 75,00%             | 150                   | 60                   | 9.000          |
| Batı   | 4.800           | 50,00%             | 2.400                 | 40                   | 96.000         |
| Doğu   | 5.600           | 50,00%             | 2.800                 | 20                   | 56.000         |
| Kuzey  | 1.600           | 40,00%             | 640                   | 10                   | 6.400          |
| Güney  | 2.400           | 50,00%             | 1.200                 | 10                   | 12.000         |
| Misafir Takım  | 1.000           | 50,00%             | 500                   | 15                   | 7.500          |
| <b>TOPLAM</b>  |                 |                    |                       |                      | <b>186.900</b> |

6. GT Futbol Kulübü, UEFA Avrupa Ligi turnuvasında son 32 turuna kalmayı hedeflemiştir. Bu hedefine 2. eleme turunda katılacağı turnuvaya, 3. eleme turu, play-off turu ve grup maçlarından tur atlaması halinde ulaşacaktır.

UEFA Avrupa Ligi müsabakaları için, müsabaka günü bilet satış fiyatları ve bilet satış gelirleri Tablo 15'te oluşturulmuştur:

**Tablo 15**  
**GT FK UEFA Avrupa Ligi Maçları Gişe Gelirleri Tablosu**

| <b>UEFA AVRUPA LİĞİ MAÇLARI GİŞE GELİRLERİ TABLOSU</b> |                 |                    |                       |                      |                |
|--|-----------------|--------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| <b>Tribün Türü</b>                                     | <b>Kapasite</b> | <b>Satış Oranı</b> | <b>Satılan Koltuk</b> | <b>Koltuk Fiyatı</b> | <b>Toplam</b>  |
| VIP  | 200             | 90,00%             | 180                   | 125                  | 22.500         |
| Batı   | 4.800           | 80,00%             | 3.840                 | 75                   | 288.000        |
| Doğu   | 5.600           | 75,00%             | 4.200                 | 50                   | 210.000        |
| Kuzey  | 1.600           | 60,00%             | 960                   | 20                   | 19.200         |
| Güney  | 2.400           | 70,00%             | 1.680                 | 20                   | 33.600         |
| Misafir Takım  | 1.000           | 30,00%             | 300                   | 50                   | 15.000         |
| <b>TOPLAM</b>  |                 |                    |                       |                      | <b>588.300</b> |

GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonunda Hazırlık, Süper Lig, Türkiye Kupası ve UEFA Avrupa Ligi maçları kapsamında 30 adet iç saha maçı yapması ön görülmektedir.

GT Futbol Kulübü'nün müsabaka takvimi bilgileri kapsamında, yapacağı iç saha maçlarını bütçe dönemleri itibarıyla dağılımı Tablo 16'da gösterilmiştir:

**Tablo 16**  
**GT FK İç Saha Maçları Tablosu**

| <b>2019-2020 FUTBOL SEZONU İÇ SAHA MAÇLARI TABLOSU</b> |                  |                  |                  |                  |               |           |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|-----------|
| <b>Müsabaka Türü</b>                                   | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b> |           |
| Hazırlık Maçları                                       | 2                | -                | -                | -                | 2             |           |
| Süper Lig Maçları                                      | 1                | 6                | 5                | 5                | 17            |           |
| Ziraat Türkiye Kupası Maçları                          | 1                | 2                | -                | 1                | 4             |           |
| UEFA Avrupa Ligi Maçları                               | 3                | 3                | 1                | -                | 7             |           |
| <b>TOPLAM</b>  |                  | <b>7</b>         | <b>11</b>        | <b>6</b>         | <b>6</b>      | <b>30</b> |

Bu varsayımlar çerçevesinde, GT Futbol Kulübü'nün Tablo 16'da ki bütçe dönemleri itibarıyla iç saha maç sayıları dikkate alınarak hesaplanacak olan Maç Günü Gelirleri Bütçesi, Tablo 17'de sunulmuştur:

**Tablo 17**  
**GT FK Maç Günü Gelirleri Bütçesi Tablosu**

| <b>MAÇ GÜNÜ GELİRLERİ BÜTÇESİ</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Gişe Geliri Türleri</b>         | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |                   |
| Loca Geliri                        | 1.700.000        | 0                | 0                | 0                | 1.700.000        |                   |
| Kombine Geliri                     | 2.150.000        | 0                | 0                | 0                | 2.150.000        |                   |
| Hazırlık Maçları Gişe Geliri       | 787.000          | 0                | 0                | 0                | 787.000          |                   |
| Süper Lig Maçları Gişe Geliri      | 476.300          | 2.857.800        | 2.381.500        | 2.381.500        | 8.097.100        |                   |
| Türkiye Kupası Maçları Gişe Geliri | 186.900          | 373.800          | 0                | 186.900          | 747.600          |                   |
| UEFA Avrupa Ligi Gişe Geliri       | 1.764.900        | 1.764.900        | 588.300          | 0                | 4.118.100        |                   |
| <b>TOPLAM</b>                      |                  | <b>7.065.100</b> | <b>4.996.500</b> | <b>2.969.800</b> | <b>2.568.400</b> | <b>17.599.800</b> |

### 3.1.2. Yayın Hakları Gelirleri Bütçesi

GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda katılacağı Süper Lig, Türkiye Kupası, UEFA Avrupa Ligi Kupası organizasyonlarından ve hazırlık müsabakalarından yayın hakları geliri elde edecektir.

Yayın hakları gelirleri bütçesi aşağıda sıralanmış olan 6 varsayıma ait veriler üzerinden oluşturulacaktır:

**1.** Kulüp, Süper Lig ve UEFA Avrupa Ligi organizasyonları öncesinde, hazırlık dönemi içinde iki adet özel müsabaka oynamayı planlamıştır. İki özel müsabakanın naklen yayını için, ulusal yayın yapan TV64 ile naklen yayın sözleşmesi imzalamıştır. GT Futbol Kulübü, naklen yayın sözleşme şartlarına göre iki özel maçın naklen yayınından 700.000-TL gelir elde edecektir.

**2.** Süper Lig ve 1. Lig yayın haklarını yapılan ihale ile 2019/20 sezonundan geçerli olmak üzere yabancı bir ülkeden B-N Medya Grubu kazanmıştır. Maçlar 3 yıl süre ile yıllık 500 milyon USD ile birlikte B-N TV kanalından yayınlanacaktır. İhale şartlarına göre, 500 milyon USD toplam ihale bedeli Süper Lig, 1. Lig ve TFF olmak üzere üç farklı paya bölünecektir. TFF payı %4'lük bir oranla 20 milyon USD, 1. Lig payı %16'lık bir oranla 80 milyon USD, Süper Lig payı ise %80'lik bir pay ile 400 milyon USD tutarında olacaktır.

Süper Lig naklen yayın gelirlerinin dağıtım modeli şu şekilde olacaktır:

- %45'i, Süper Lig takımlarına eşit olarak 180 milyon USD,
- %45'i, Puan performansına bağlı olarak 180 milyon USD,
- %4,75'i, Süper Lig'de şampiyon olan takımlara 19 milyon USD,
- %5,25'i, Süper Lig'i ilk altı içinde bitirecek olan takımlara sezon sonunda verilmek üzere ödül olarak 21 milyon USD dağıtılacaktır.

GT Futbol Kulübü bu dağıtıma göre, Süper Lig'i oluşturan 18 takımdan her biri gibi 10 milyon USD tutarında lige katılım bedeli olarak pay alacaktır.

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu Süper Lig katılım gelirleri bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 18'de gösterilmiştir:

**Tablo 18**  
**GT FK Süper Lig Katılım Gelirleri Tablosu**

| <b>SÜPER LİG KATILIM GELİRİ BÜTÇESİ</b> |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>2019/20 Sezonu</b>                   |                     | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>     |
| <b>Lige Katılım Bedeli</b>              | <b>Değeri (-\$)</b> | 2.500.000         | 2.500.000         | 2.500.000         | 2.500.000         |                   |
|   | <b>Kur (TL/\$)</b>  | 5,75              | 6,00              | 6,25              | 6,50              |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | <b>14.375.000</b> | <b>15.000.000</b> | <b>15.625.000</b> | <b>16.250.000</b> | <b>61.250.000</b> |

3. 18 takımdan oluşan Süper Lig’de her hafta 9 müsabaka üzerinden, 34 hafta sürecek lig maratonunda toplam 306 müsabaka oynanacaktır. Toplam 180 milyon USD olarak dağıtılacak puan performansı birim maç değeri 588.000 USD olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla müsabakanın galibiyet değeri 588.000 USD, beraberlik değeri her iki takım için 294.000 USD olarak belirlenmiştir.

GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunu, ilk altı içinde bitirebilmek için hedef belirlemiştir. Bu hedefe ulaşabilmek için maçlara ait bilgiler ve tahminler Tablo 19’da toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 19**  
**GT FK Süper Lig Fikstürü Tablosu**

| <b>SÜPER LİG FİKSTÜRÜ</b> |              |             |              |             |
|---------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Dönem</b>              | <b>Hafta</b> | <b>Saha</b> | <b>Sonuç</b> | <b>Puan</b> |
| 1. Çeyrek                 | 1. Hafta     | Deplasman   | Berberlik    | 1           |
| 1. Çeyrek                 | 2. Hafta     | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 1. Çeyrek                 | 3. Hafta     | Deplasman   | Mağlubiyet   | 0           |
| 2. Çeyrek                 | 4. Hafta     | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 2. Çeyrek                 | 5. Hafta     | Deplasman   | Mağlubiyet   | 0           |
| 2. Çeyrek                 | 6. Hafta     | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 2. Çeyrek                 | 7. Hafta     | İç Saha     | Berberlik    | 1           |
| 2. Çeyrek                 | 8. Hafta     | Deplasman   | Galibiyet    | 3           |
| 2. Çeyrek                 | 9. Hafta     | İç Saha     | Berberlik    | 1           |
| 2. Çeyrek                 | 10. Hafta    | Deplasman   | Berberlik    | 1           |
| 2. Çeyrek                 | 11. Hafta    | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 2. Çeyrek                 | 12. Hafta    | Deplasman   | Mağlubiyet   | 0           |
| 2. Çeyrek                 | 13. Hafta    | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 3. Çeyrek                 | 14. Hafta    | Deplasman   | Galibiyet    | 3           |
| 3. Çeyrek                 | 15. Hafta    | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 3. Çeyrek                 | 16. Hafta    | Deplasman   | Berberlik    | 1           |
| 3. Çeyrek                 | 17. Hafta    | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 3. Çeyrek                 | 18. Hafta    | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 3. Çeyrek                 | 19. Hafta    | Deplasman   | Berberlik    | 1           |
| 3. Çeyrek                 | 20. Hafta    | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |
| 3. Çeyrek                 | 21. Hafta    | Deplasman   | Mağlubiyet   | 0           |
| 3. Çeyrek                 | 22. Hafta    | İç Saha     | Mağlubiyet   | 0           |
| 3. Çeyrek                 | 23. Hafta    | Deplasman   | Galibiyet    | 3           |
| 4. Çeyrek                 | 24. Hafta    | Deplasman   | Berberlik    | 1           |
| 4. Çeyrek                 | 25. Hafta    | İç Saha     | Galibiyet    | 3           |

**Tablo 19'un Devamı**

|                    |           |           |           |           |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4. Çeyrek          | 26. Hafta | Deplasman | Galibiyet | 3         |
| 4. Çeyrek          | 27. Hafta | İç Saha   | Galibiyet | 3         |
| 4. Çeyrek          | 28. Hafta | Deplasman | Galibiyet | 3         |
| 4. Çeyrek          | 29. Hafta | İç Saha   | Galibiyet | 3         |
| 4. Çeyrek          | 30. Hafta | Deplasman | Berberlik | 1         |
| 4. Çeyrek          | 31. Hafta | İç Saha   | Galibiyet | 3         |
| 4. Çeyrek          | 32. Hafta | Deplasman | Berberlik | 1         |
| 4. Çeyrek          | 33. Hafta | İç Saha   | Berberlik | 1         |
| 4. Çeyrek          | 34. Hafta | Deplasman | Berberlik | 1         |
| <b>TOPLAM PUAN</b> |           |           |           | <b>65</b> |

Yukarıdaki Tablo 19'da sunulan bilgilerinden hareketle, bütçe dönemleri itibarıyla Süper Lig Maç Sonuçlarının Dağılımı, Tablo 20'de toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 20**  
**GT FK Süper Lig Maç Sonuçları Dağılım Tablosu**

| <b>SÜPER LİG MAÇ SONUÇLARI</b> |            |                  |                  |                  |                  |               |
|--------------------------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| <b>Maç Sonuçları</b>           |            | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b> |
| İç Saha                        | Galibiyet  | 1                | 4                | 4                | 4                | 13            |
|                                | Berberlik  | -                | 2                | -                | 1                | 3             |
|                                | Mağlubiyet | -                | -                | 1                | -                | 1             |
| Deplasman                      | Galibiyet  | -                | 1                | 2                | 2                | 5             |
|                                | Berberlik  | 1                | 2                | 2                | 4                | 9             |
|                                | Mağlubiyet | 1                | 1                | 1                | -                | 3             |
| <b>TOPLAM</b>                  |            | <b>3</b>         | <b>10</b>        | <b>10</b>        | <b>11</b>        | <b>34</b>     |

Tablo 20'de ki bilgilerinden hareketle, GT Futbol Kulübünün Süper Lig maçları puan performansından elde edeceği gelirler Tablo 21'de toplu olarak oluşturulmuştur:

**Tablo 21**  
**GT FK Süper Lig Puan Performans Gelirleri Tablosu**

| <b>SÜPER LİG PUAN PERFORMANSI GELİR BÜTÇESİ</b> |                     |                  |                   |                   |                   |                   |
|---|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>2019-2020 Sezonu</b>                         |                     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>     |
| Galibiyet                                       | Sayısı              | 1                | 5                 | 6                 | 6                 | 18                |
|   | Değeri (-\$)        | 588.000          | 588.000           | 588.000           | 588.000           |                   |
|   | Tutarı (-\$)        | 588.000          | 2.940.000         | 3.528.000         | 3.528.000         |                   |
|   | Kur (TL/\$)         | 5,75             | 6,00              | 6,25              | 6,50              |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | <b>3.381.000</b> | <b>17.640.000</b> | <b>22.050.000</b> | <b>22.932.000</b> | <b>66.003.000</b> |
| Beraberlik                                      | Sayısı              | 1                | 4                 | 2                 | 5                 | 12                |
|   | Değeri (-\$)        | 294.000          | 294.000           | 294.000           | 294.000           |                   |
|   | Tutarı (-\$)        | 294.000          | 1.176.000         | 588.000           | 1.470.000         |                   |
|   | Kur (TL/\$)         | 5,75             | 6,00              | 6,25              | 6,50              |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | <b>1.690.500</b> | <b>7.056.000</b>  | <b>3.675.000</b>  | <b>9.555.000</b>  | <b>21.976.500</b> |
| <b>TOPLAM</b>                                   |                     | <b>5.071.500</b> | <b>24.696.000</b> | <b>25.725.000</b> | <b>32.487.000</b> | <b>87.979.500</b> |

4. Sezon sonunda Süper Lig ilk altı sırada bitiren takımlara sıralama katsayı uygulamasıyla 21 milyon USD ödül payının dağılımı 1.'ye 6 milyon, 2.'ye 5 milyon,



3.'ye 4 milyon, 4.'ye 3 milyon, 5.'ye 2 milyon ve 6.'ya 1 milyon USD olarak gerçekleşecektir.

GT Futbol Kulübü, sezon sonunda Süper Ligi ilk 6 içinde bitirerek 6. sırada tamamlama hedefi belirlemiştir. GT Futbol Kulübü hedefi doğrultusunda sezon sonunda ödül payı olarak 1 milyon \$ kazanacaktır. Bütçe döneminin 4. çeyreğinde tahmin edilen USD kur değeri 6,50 TL/\$ olmakla birlikte, GT Futbol Kulübü Süper Lig sezon sonu sıralama ödülü olarak 6.500.000-TL gelir elde etmesi beklenmektedir.

**5. Türkiye Kupası, Bölgesel Amatör Lig (BAL) takımları ve profesyonel lig takımlarının** iştirak ettiği, müsabakaların eleme usulü ile oynandığı ülke çapında bir futbol organizasyonudur. 4. Ön eleme turundan itibaren, toplam 60 kulübün ödül alacağı Türkiye Kupası yayın haklarını yapılan ihale ile 2019/20 sezonundan itibaren geçerli olmak üzere 3 yıllığına Tele Medya Grubu tarafından kazanılmıştır. Maçlar, 4. Tur'dan itibaren T-TV kanalından naklen yayınlanmaya başlanacaktır. Kupa hak edişleri aşağıda sıralanmıştır:

- Türkiye Kupası 4. tura katılım bedeli 40.000 \$,
- Türkiye Kupası 5. tura katılım bedeli 50.000 \$,
- Türkiye Kupası son 16 Turu'na katılım bedeli 100.000 \$,
- Türkiye Kupası çeyrek finaline katılım bedeli 200.000 \$,
- Türkiye Kupası yarı finaline katılım bedeli 400.000 \$,
- Türkiye Kupası şampiyonluk ödülü 800.000 \$,
- Türkiye Kupası ikincilik ödülü 240.000 \$ olarak belirlenmiştir.

GT Futbol Kulübü, Türkiye Kupası'nda istatistiksel bir tahminle yarı finale kalmayı hedeflemektedir. Kulübün, 2019/20 futbol sezonunda, katılacağı Türkiye Kupası'nda yapacağı maçlara ait tahmin edilen sonuçlar ve tur performansları Tablo 22'de toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 22**  
**GT FK Türkiye Kupası Maç Sonuçları Tablosu**

| TÜRKİYE KUPASI FİKSTÜRÜ |              |           |       |            |  |
|-------------------------|--------------|-----------|-------|------------|--|
| Dönem                   | Tur          | Saha      | Sonuç |            |  |
| 1. Çeyrek               | 4. Tur       | Deplasman | G     | Tur Atladı |  |
| 1. Çeyrek               | 4. Tur       | İç Saha   | G     |            |  |
| 2. Çeyrek               | 5. Tur       | Deplasman | G     | Tur Atladı |  |
| 2. Çeyrek               | 5. Tur       | İç Saha   | G     |            |  |
| 2. Çeyrek               | Son 16 Turu  | Deplasman | B     | Tur Atladı |  |
| 2. Çeyrek               | Son 16 Turu  | İç Saha   | G     |            |  |
| 3. Çeyrek               | Çeyrek Final | Deplasman | M     | Tur Atladı |  |
| 3. Çeyrek               | Çeyrek Final | İç Saha   | G     |            |  |
| 4. Çeyrek               | Yarı Final   | Deplasman | M     | Elendi     |  |
| 4. Çeyrek               | Yarı Final   | İç Saha   | B     |            |  |

(G: Galibiyet, B: Beraberlik, M: Mağlubiyet)

GT Futbol Kulübü'nün, Türkiye Kupası'nda tur atlama performansından elde edeceği gelirler Tablo 23'te hesaplanmıştır:

**Tablo 23**  
**GT FK Türkiye Kupası Tur Atlama Gelirleri Tablosu**

| TÜRKİYE KUPASI TUR PERFORMANSI GELİR BÜTÇESİ |                     |                |                |                  |                  |                  |
|--|---------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| 2019-2020 Sezonu                             |                     | 1. Çeyrek      | 2. Çeyrek      | 3. Çeyrek        | 4. Çeyrek        | Toplam           |
| 4. Tur                                       | Değeri (-\$)        | 40.000         | -              | -                | -                |                  |
|  | Kur (TL/\$)         | 5,75           | -              | -                | -                |                  |
|  | <b>Tutarı (-TL)</b> | <b>230.000</b> | -              | -                | -                | <b>230.000</b>   |
| 5. Tur                                       | Değeri (-\$)        | -              | 50.000         | -                | -                |                  |
|  | Kur (TL/\$)         | -              | 6,00           | -                | -                |                  |
|  | <b>Tutarı (-TL)</b> | -              | <b>300.000</b> | -                | -                | <b>300.000</b>   |
| Son 16 Turu                                  | Değeri (-\$)        | -              | 100.000        | -                | -                |                  |
|  | Kur (TL/\$)         | -              | 6,00           | -                | -                |                  |
|  | <b>Tutarı (-TL)</b> | -              | <b>600.000</b> | -                | -                | <b>600.000</b>   |
| Çeyrek Final                                 | Değeri (-\$)        | -              | -              | 200.000          | -                |                  |
|  | Kur (TL/\$)         | -              | -              | 6,25             | -                |                  |
|  | <b>Tutarı (-TL)</b> | -              | -              | <b>1.250.000</b> | -                | <b>1.250.000</b> |
| Yarı Final                                   | Değeri (-\$)        | -              | -              | -                | 400.000          |                  |
|  | Kur (TL/\$)         | -              | -              | -                | 6,50             |                  |
|  | <b>Tutarı (-TL)</b> | -              | -              | -                | <b>2.600.000</b> | <b>2.600.000</b> |
| <b>TOPLAM</b>                                |                     | <b>230.000</b> | <b>900.000</b> | <b>1.250.000</b> | <b>2.600.000</b> | <b>4.980.000</b> |

6. GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda toplam 48 takımın mücadele edeceği UEFA Avrupa Ligi'ne 2. ön elemelerden katılacaktır. GT Futbol Kulübü, UEFA Avrupa Ligi'nde iyimser bir tahminle gruplardan yükselerek son 32 turuna kalmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla grup müsabakalarına kalma başarısını gösterecek olan GT Futbol Kulübü, UEFA Avrupa Ligi yayın havuzundan 4.000.000-€ gelir elde edecektir.

Bütçe döneminin 2. çeyreğinde tahmin edilen EURO kur değeri 6,75 TL/€ olmakla birlikte, GT Futbol Kulübü UEFA Avrupa Ligi yayın havuzundan 27.000.000-TL gelir elde etmesi beklenmektedir.

UEFA Avrupa Ligi organizasyonu ile ilgili daha detaylı bilgi, UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi bölümünde ele alınacaktır.

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu Yayın Hakları Gelirleri Bütçesi Tablo 24'te sunulmuştur:

**Tablo 24**  
**GT FK Yayın Hakları Gelirleri Bütçesi Tablosu**

| <b>YAYIN HAKLARI GELİRLERİ BÜTÇESİ</b> |                   |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Yayın Geliri Türleri</b>            | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>      |
| Hazırlık Maçları Yayın Geliri          | 700.000           | 0                 | 0                 | 0                 | 700.000            |
| Süper Lig Maçları Katılım Geliri       | 14.375.000        | 15.000.000        | 15.625.000        | 16.250.000        | 61.250.000         |
| Süper Lig Puan Performans Geliri       | 5.071.500         | 24.696.000        | 25.725.000        | 32.487.000        | 87.979.500         |
| Süper Lig Sıralama Ödülü Geliri        | 0                 | 0                 | 0                 | 6.500.000         | 6.500.000          |
| Türkiye Kupası Tur Atlama Geliri       | 230.000           | 900.000           | 1.250.000         | 2.600.000         | 4.980.000          |
| UEFA Avrupa Ligi Yayın Geliri          | 0                 | 27.000.000        | 0                 | 0                 | 26.000.000         |
| <b>TOPLAM</b>                          | <b>20.376.500</b> | <b>67.596.000</b> | <b>42.600.000</b> | <b>57.837.000</b> | <b>188.409.500</b> |

### **3.1.3. Sponsorluk ve Reklam Gelirleri Bütçesi**

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu Sponsorluk ve Reklam Bütçesi hazırlanırken sponsorluk gelirleri, isim hakkı gelirleri, reklam gelirleri ve diğer mecralardan elde edilecek gelirler dikkate alınarak hazırlanacaktır.

GT Futbol Kulübü'nün, resmi ve özel müsabakalarında kullanacağı forma ve sportif ekipmanlar üzerinde yer alacak reklam alanları forma reklam sponsorluğu gelirlerini oluşturmaktadır. Spor malzemeleri, sağlık hizmetleri, içecek ve ulaşım sponsorlarıyla yapmış olduğu ayni ve nakdi sözleşmelerden elde edeceği gelirler sponsorluk ve reklam gelirleri bütçesini oluşturan kalemler içindedir.

GT Futbol Kulübü, ulusal ve uluslararası oynayacağı müsabakalar kapsamında bahis oyunlarından elde edeceği isim hakkı geliri sponsorluk ve reklam gelirleri kapsamındadır.

GT Futbol Kulübü'nün, müsabakalarını oynadığı stadyum, antrenmanlarını yaptığı tesis, sahibi olduğu otopark reklam alanlarını oluşturmaktadır. Bu reklam alanlarından ve diğer reklam mecralarından elde edilen gelirler, sponsorluk ve reklam bütçesinde yer alacaktır.

Sponsorluk ve Reklam Bütçesi aşağıda sıralanmış olan 7 varsayıma ait veriler üzerinden hazırlanacaktır:

1. GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda kullanacağı forma ve sportif ekipman reklam alanlarına ve yapılan sponsorluk sözleşmelere ait bilgiler aşağıda belirtilmiştir:

- Formaların ön yüzlerinde yer alacak 200 cm<sup>2</sup> boyutunda reklam, tüm dünyanın izleme alanında bulunan en önemli reklam mecrası olması sebebiyle ana reklam sponsoru olarak bir firma ile senelik 5 milyon TL tutarında anlaşma imzalamıştır,
- Formaların arka yüzlerinde yer alacak 150 cm<sup>2</sup> boyutunda reklam için bir firma ile senelik 2 milyon TL tutarında sponsorluk sözleşmesi imzalanmıştır,
- Formaların sağ kol yüzlerinde yer alacak 50 cm<sup>2</sup> boyutunda reklam için bir firma ile senelik 300 bin TL tutarında sponsorluk sözleşmesi imzalanmıştır,
- Formaların sol kol yüzlerinde yer alacak 50 cm<sup>2</sup> boyutunda reklam için Spor Toto Teşkilat Başkanlığı ile senelik 500 bin TL tutarında sponsorluk sözleşmesi imzalanmıştır,
- Şortların sağ ön yüzlerinde yer alacak 100 cm<sup>2</sup> boyutunda reklam için, bir firma ile senelik 600 bin TL tutarında sponsorluk sözleşmesi imzalanmıştır,
- Çoraplarda yer alacak 20 cm<sup>2</sup> boyutunda reklam için, bir firma ile senelik 200 bin TL tutarında sponsorluk sözleşmesi imzalanmıştır.

Bu bilgiler ışığında, GT Futbol Kulübü'nün Forma Reklam Sponsorluk Gelirleri Tablo 25'te toplu olarak oluşturulmuştur:

**Tablo 25**  
**GT FK Forma Reklam Sponsorluk Gelirleri Tablosu**

| <b>FORMA REKLAM SPONSORLUK GELİRLERİ TABLOSU</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Sponsorluk Konusu</b>                         | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Forma Ön Yüz                                     | 1.250.000        | 1.250.000        | 1.250.000        | 1.250.000        | 5.000.000        |
| Forma Arka Yüz                                   | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 2.000.000        |
| Forma Sağ Kol                                    | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000          |
| Forma Sol Kol                                    | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 500.000          |
| Şort Sağ Ön Yüz                                  | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000          |
| Çorap  | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 200.000          |
| <b>TOPLAM</b>                                    | <b>2.150.000</b> | <b>2.150.000</b> | <b>2.150.000</b> | <b>2.150.000</b> | <b>8.600.000</b> |

2. GT Futbol Kulübü'nün yapacağı sponsorluk anlaşmaları aşağıda listelenmiştir:

- İmzalanacak olan isim sponsorluğu anlaşması gereği, GT Futbol Kulübü, "Gökhan Tülbentçilik GT FK" yarışma adı ile tescil edilerek 2019/20 futbol sezonunda mücadele edecektir. Sözleşme şartlarına göre GT FK, senelik 5.000.000-TL isim sponsorluk geliri elde edecektir.
- Sağlık sponsoru olarak bir firma ile senelik 400.000-TL,
- Spor malzemeleri sponsoru olarak bir firma ile senelik 300.000-TL,
- Ulaşım sponsoru olarak bir firma ile senelik 600.000-TL,
- Giyim sponsoru olarak bir firma ile senelik 250.000-TL,
- İçecek sponsoru olarak bir firma ile senelik 500.000-TL sponsorluk sözleşmeleri imzalanacaktır.

Bu bilgiler ışığında, GT Futbol Kulübü'nün Sponsorluk Gelirleri Tablo 26'da gösterilmiştir:

**Tablo 26**  
**GT FK Sponsorluk Gelirleri Tablosu**

| <b>SPONSORLUK GELİRLERİ TABLOSU</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Sponsorluk Gelir Türleri</b>     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| İsim Sponsorluk Geliri              | 1.250.000        | 1.250.000        | 1.250.000        | 1.250.000        | 5.000.000        |
| Sağlık Sponsorluk Geliri            | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 400.000          |
| Spor Malzemeleri Sponsorluk Geliri  | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000          |
| Ulaşım Sponsorluk Geliri            | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000          |
| Giyim Sponsorluk Geliri             | 62.500           | 62.500           | 62.500           | 62.500           | 250.000          |
| İçecek Sponsorluk Geliri            | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 500.000          |
| <b>TOPLAM</b>                       | <b>1.762.500</b> | <b>1.762.500</b> | <b>1.762.500</b> | <b>1.762.500</b> | <b>7.050.000</b> |

3. Spor Toto Teşkilat Başkanlığı, yapmış olduğu isim sponsorluğu anlaşması ile Süper Lig'in isim hakkı sahibi olmuştur. Yapılan anlaşma şartlarına göre, Süper Lig'i oluşturan 18 kulüp, lige katılım bedeli olarak her biri 1.000.000-TL olmak üzere isim hakkı geliri elde edecekleridir. Türk futboluna destek vermek amacıyla Spor Toto Teşkilat Başkanlığı'nın düzenlediği bahis oyunu kapsamında, futbol kulüplerinin oyun bültenlerinde yer almaları karşılığında kulüpler isim hakkı geliri elde edeceklerdir. İsim hakkı gelirleri, müsabaka sonuç performansına dayalı bir modeli ile futbol kulüplerine dağıtılacaktır. Dağıtım modeli aşağıda sıralanmıştır:

- Müsabakalarda dış saha (deplasman) galibiyetlerine 195.000-TL,
- Müsabakalarda iç saha galibiyetlerine 165.000-TL,

- Müsabakalarda beraberliklere 135.000-TL,
- Müsabakalarda mağlubiyetlere 105.000-TL dağıtılması belirlenmiştir.

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda iştirak edeceği Süper Lig, Türkiye Kupası ve UEFA Avrupa Ligi müsabakalarından elde etmeyi beklediği isim hakkı gelirleri aşağıda açıklanmıştır:

#### A-) Süper Lig Maçlarından Elde Edilecek İsim Hakkı Gelirleri:

Tablo 20' deki Süper Lig maç sonuç bilgileri alınarak, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu, Süper Lig maçları isim hakkı gelirleri Tablo 27'de bütçe dönemlerine dağıtılmıştır:

**Tablo 27**  
**GT FK Süper Lig İsim Hakkı Gelirleri Tablosu**

| SÜPER LİG İSİM HAKKI GELİRLERİ TABLOSU |                |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 2019-2020 Sezonu                       | 1. Çeyrek      | 2. Çeyrek        | 3. Çeyrek        | 4. Çeyrek        | Toplam           |                  |
| Deplasman Galibiyeti                   | Sayısı         | -                | 1                | 2                | 2                | 5                |
|  | Değeri         | -                | 195.000          | 195.000          | 195.000          |                  |
|  | Tutarı         | -                | <b>195.000</b>   | <b>390.000</b>   | <b>390.000</b>   | <b>975.000</b>   |
| İç Saha Galibiyeti                     | Sayısı         | 1                | 4                | 4                | 4                | 13               |
|  | Değeri         | 165.000          | 165.000          | 165.000          | 165.000          |                  |
|  | Tutarı         | <b>165.000</b>   | <b>660.000</b>   | <b>660.000</b>   | <b>660.000</b>   | <b>2.145.000</b> |
| Beraberlik                             | Sayısı         | 1                | 4                | 2                | 5                | 12               |
|  | Değeri         | 135.000          | 135.000          | 135.000          | 135.000          |                  |
|  | Tutarı         | <b>135.000</b>   | <b>540.000</b>   | <b>270.000</b>   | <b>675.000</b>   | <b>1.620.000</b> |
| Mağlubiyet                             | Sayısı         | 1                | 1                | 2                | -                | 4                |
|  | Değeri         | 105.000          | 105.000          | 105.000          | -                |                  |
|  | Tutarı         | <b>105.000</b>   | <b>105.000</b>   | <b>210.000</b>   | -                | <b>420.000</b>   |
| <b>TOPLAM</b>                          | <b>405.000</b> | <b>1.500.000</b> | <b>1.530.000</b> | <b>1.725.000</b> | <b>5.160.000</b> |                  |

#### B-) Türkiye Kupası Maçlarından Elde Edilecek İsim Hakkı Gelirleri:

Tablo 22' deki Türkiye Kupası maç sonuçları için tahmin edilen bilgiler alınarak, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu Türkiye Kupası maç sonuçları Tablo 28'de bütçe dönemlerine dağıtılmıştır:

**Tablo 28**  
**GT FK Türkiye Kupası Maç Sonuçları Dağılım Tablosu**

| <b>TÜRKİYE KUPASI MAÇ SONUÇLARI</b> |            |                  |                  |                  |                  |               |
|-------------------------------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| <b>Maç Sonuçları</b>                |            | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b> |
| İç Saha                             | Galibiyet  | 1                | 2                | 1                | -                | 4             |
|                                     | Berberlik  | -                | -                | -                | 1                | 1             |
|                                     | Mağlubiyet | -                | -                | -                | -                | -             |
| Deplasman                           | Galibiyet  | 1                | 1                | -                | -                | 2             |
|                                     | Berberlik  | -                | 1                | -                | -                | 1             |
|                                     | Mağlubiyet | -                | -                | 1                | 1                | 2             |
| <b>TOPLAM</b>                       |            | <b>2</b>         | <b>4</b>         | <b>2</b>         | <b>2</b>         | <b>10</b>     |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda, Türkiye Kupası maçlarından elde etmeyi beklediği, isim hakkı gelirleri Tablo 29'da gösterilmiştir:

**Tablo 29**  
**GT Kulübü Türkiye Kupası İsim Hakkı Gelirleri Tablosu**

| <b>TÜRKİYE KUPASI İSİM HAKKI GELİRLERİ TABLOSU</b> |               |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>2019-2020 Sezonu</b>                            |               | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Deplasman Galibiyeti                               | Sayısı        | 1                | 1                | -                | -                | 2                |
|  | Değeri        | 195.000          | 195.000          | -                | -                |                  |
|  | <b>Tutarı</b> | <b>195.000</b>   | <b>195.000</b>   | -                | -                | <b>390.000</b>   |
| İç Saha Galibiyeti                                 | Sayısı        | 1                | 2                | 1                | -                | 4                |
|  | Değeri        | 165.000          | 165.000          | 165.000          | -                |                  |
|  | <b>Tutarı</b> | <b>165.000</b>   | <b>330.000</b>   | <b>165.000</b>   | -                | <b>660.000</b>   |
| Beraberlik   | Sayısı        | -                | 1                | -                | 1                | 2                |
|  | Değeri        | -                | 135.000          | -                | 135.000          |                  |
|  | <b>Tutarı</b> | -                | <b>135.000</b>   | -                | <b>135.000</b>   | <b>270.000</b>   |
| Mağlubiyet   | Sayısı        | -                | -                | 1                | 1                | 2                |
|  | Değeri        | -                | -                | 105.000          | 105.000          |                  |
|  | <b>Tutarı</b> | -                | -                | <b>105.000</b>   | <b>105.000</b>   | <b>210.000</b>   |
| <b>TOPLAM</b>                                      |               | <b>360.000</b>   | <b>660.000</b>   | <b>270.000</b>   | <b>240.000</b>   | <b>1.530.000</b> |

**C-) UEFA Avrupa Ligi Maçlarından Elde Edilecek İsim Hakkı Gelirleri:**

UEFA Avrupa Ligi'nde iyimser bir tahminle son 32 turuna kalmayı hedefleyen GT Futbol Kulübü'nün, UEFA Avrupa Ligi maç bilgileri ve maç sonuçlarına ait tahminler Tablo 30'da toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 30**  
**GT FK UEFA Avrupa Ligi Fikstür Tablosu**

| <b>UEFA AVRUPA LİĞİ FİKSTÜRÜ</b> |             |             |              |            |
|----------------------------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| <b>Dönem</b>                     | <b>Tur</b>  | <b>Saha</b> | <b>Sonuç</b> |            |
| 1. Çeyrek                        | 2. Ön Eleme | Deplasman   | G            | Tur Atladı |
| 1. Çeyrek                        | 2. Ön Eleme | İç Saha     | G            |            |
| 1. Çeyrek                        | 3. Ön Eleme | Deplasman   | M            | Tur Atladı |
| 1. Çeyrek                        | 3. Ön Eleme | İç Saha     | G            |            |

**Tablo 30'un Devamı**

|           |             |           |   |               |
|-----------|-------------|-----------|---|---------------|
| 2. Çeyrek | Grup 1. Maç | Deplasman | M | Gruptan Çıktı |
| 2. Çeyrek | Grup 2. Maç | İç Saha   | G |               |
| 2. Çeyrek | Grup 3. Maç | İç Saha   | B |               |
| 2. Çeyrek | Grup 4. Maç | Deplasman | G |               |
| 2. Çeyrek | Grup 5. Maç | İç Saha   | B |               |
| 3. Çeyrek | Grup 6. Maç | Deplasman | B |               |
| 3. Çeyrek | Son 32 Turu | İç Saha   | B | Elendi        |
| 3. Çeyrek | Son 32 Turu | Deplasman | M |               |

Tablo 30'da gösterilen, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu UEFA Avrupa ligi maçlarına ait sonuçları, Tablo 31'de bütçe dönemlerine dağıtılmıştır:

**Tablo 31**  
**GT FK UEFA Avrupa Ligi Maç Sonuçları Dağılım Tablosu**

| UEFA AVRUPA LİĞİ MAÇ SONUÇLARI |            |           |           |           |           |           |
|--------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Maç Sonuçları                  |            | 1. Çeyrek | 2. Çeyrek | 3. Çeyrek | 4. Çeyrek | Toplam    |
| İç Saha                        | Galibiyet  | 2         | 1         | -         | -         | 3         |
|                                | Berberlik  | -         | 2         | 1         | -         | 3         |
|                                | Mağlubiyet | -         | -         | -         | -         | 0         |
| Deplasman                      | Galibiyet  | 1         | 1         | -         | -         | 2         |
|                                | Berberlik  | -         | 1         | 1         | -         | 2         |
|                                | Mağlubiyet | 1         | -         | 1         | -         | 2         |
| <b>TOPLAM</b>                  |            | <b>4</b>  | <b>5</b>  | <b>3</b>  | <b>0</b>  | <b>12</b> |

GT Futbol Kulübü'nün, 2019/20 futbol sezonu UEFA Avrupa Ligi maçlarından elde edeceği isim hakkı gelirleri Tablo 32'de bütçelenerek toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 32**  
**GT FK UEFA Avrupa Ligi İsim Hakkı Gelirleri Tablosu**

| UEFA AVRUPA LİĞİ İSİM HAKKI GELİRLERİ TABLOSU |               |                |                |                |           |                  |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------|------------------|
| 2019-2020 Sezonu                              |               | 1. Çeyrek      | 2. Çeyrek      | 3. Çeyrek      | 4. Çeyrek | Toplam           |
| Deplasman Galibiyeti                          | Sayısı        | 1              | 1              | -              | -         | 2                |
|   | Değeri        | 195.000        | 195.000        | -              | -         |                  |
|   | <b>Tutarı</b> | <b>195.000</b> | <b>195.000</b> | -              | -         | <b>390.000</b>   |
| İç Saha Galibiyeti                            | Sayısı        | 2              | 1              | -              | -         | 3                |
|   | Değeri        | 165.000        | 165.000        | -              | -         |                  |
|   | <b>Tutarı</b> | <b>330.000</b> | <b>165.000</b> | -              | -         | <b>495.000</b>   |
| Beraberlik                                    | Sayısı        | -              | 3              | 2              | -         | 5                |
|   | Değeri        | -              | 135.000        | 135.000        | -         |                  |
|   | <b>Tutarı</b> | -              | <b>405.000</b> | <b>270.000</b> | -         | <b>675.000</b>   |
| Mağlubiyet                                    | Sayısı        | 1              | -              | 1              | -         | 2                |
|   | Değeri        | 105.000        | -              | 105.000        | -         |                  |
|   | <b>Tutarı</b> | <b>105.000</b> | -              | <b>105.000</b> | -         | <b>210.000</b>   |
| <b>TOPLAM</b>                                 |               | <b>630.000</b> | <b>765.000</b> | <b>375.000</b> | <b>0</b>  | <b>1.770.000</b> |

Bu verilerden hareketle, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda Süper Lig müsabakaları isim hakkı ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı'nın bahis oyununda yer alacak



olan Süper Lig, Türkiye Kupası, UEFA Avrupa Ligi müsabakaları kapsamında elde edeceği isim hakkı gelirleri bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 33'te toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 33**  
**GT FK İsim Hakkı Gelirleri Tablosu**

| <b>İSİM HAKKI GELİRLERİ TABLOSU</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>İsim Hakkı Gelir Türleri</b>     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Süper Lig İsim Hakkı Geliri         | 250.000          | 250.000          | 250.000          | 250.000          | 1.000.000        |
| Süper Lig Maç Performansı           | 405.000          | 1.500.000        | 1.530.000        | 1.725.000        | 5.160.000        |
| Türkiye Kupası Maç Performansı      | 360.000          | 660.000          | 270.000          | 240.000          | 1.530.000        |
| UEFA Avrupa Ligi Maç Performansı    | 630.000          | 765.000          | 375.000          | 0                | 1.770.000        |
| <b>TOPLAM</b>                       | <b>1.645.000</b> | <b>3.175.000</b> | <b>2.425.000</b> | <b>2.215.000</b> | <b>9.460.000</b> |

4. GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda müsabakalarını yapacağı stadyumun içinde ki oyun alanını çevreleyen bölümler, tribün isimleri, basın toplantısı odası, stadyum dışında bulunan reklam alanları ve yapılması beklenen reklam sözleşmelerine ait bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

- Oyun alanını çevreleyen, batı ve doğu yönünde 10'ar, kuzey ve güney yönlerinde 6'şar, adet olmak üzere olmak üzere 32 adet 10x1 metre boyutlarında ki reklam panoları için beş firma ile reklam sözleşmeleri imzalanması planlanmıştır:
- 1. Batı yönünde 10 adet reklam panosu için bir firma ile senelik 1.200.000-TL,
- 2. Doğu yönünde 10 adet reklam panosu için bir firma ile senelik 1.800.000-TL,
- 3. Kulüp, kuzey ve güney yönlerinde 6 adet reklam panosu için iki firma ile senelik 800 bin TL değerinde sözleşmesi imzalanarak, reklam geliri elde edilmesi beklenmektedir.
- Stadyum tribünlerinin isimleriyle birlikte tribün içindeki koltukların üzerine yer alacak 125 cm<sup>2</sup> boyutunda reklam için batı tribünü 750.000-TL, doğu tribünü 750.000-TL, kuzey tribünü 500.000-TL, güney tribünü 600.000-TL olmak dört firmadan toplam 2.600.000-TL reklam geliri elde edilmesi beklenmektedir.
- Basın toplantı odasında 50x25 cm boyutlarında reklam panoları için yirmi firma ile senelik 10.000-TL değerinde reklam sözleşmesi imzalanarak reklam geliri elde edilmesi beklenmektedir.

- Kulübün müsabakalarını yapmış olduğu Şehir Stadyumu'nun batı yönünün dış cephesinde bulunan dijital reklam panosu için, bir firma ile senelik 150.000-TL değerinde sözleşme imzalanarak reklam geliri elde edilmesi düşünülmektedir.

Bu verilerden hareketle, Stadyum Reklam Gelirleri Tablo 34'te gösterilmiştir:

**Tablo 34**  
**GT FK Stadyum Reklam Gelirleri Tablosu**

| <b>STADYUM REKLAM GELİRLERİ</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Reklam Konusu</b>             | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Batı Yönü Reklam Panoları        | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 1.200.000        |
| Doğu Yönü Reklam Panoları        | 450.000          | 450.000          | 450.000          | 450.000          | 1.800.000        |
| Kuzey Yönü Reklam Panoları       | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 800.000          |
| Güney Yönü Reklam Panoları       | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 800.000          |
| Batı Tribünü İsim Reklam Geliri  | 187.500          | 187.500          | 187.500          | 187.500          | 750.000          |
| Doğu Tribünü İsim Reklam Geliri  | 187.500          | 187.500          | 187.500          | 187.500          | 750.000          |
| Kuzey Tribünü İsim Reklam Geliri | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 500.000          |
| Güney Tribünü İsim Reklam Geliri | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000          |
| Basın Toplantı Odası Panoları    | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 200.000          |
| Dijital Reklam Panosu            | 37.500           | 37.500           | 37.500           | 37.500           | 150.000          |
| <b>TOPLAM</b>                    | <b>1.887.500</b> | <b>1.887.500</b> | <b>1.887.500</b> | <b>1.887.500</b> | <b>7.550.000</b> |

5. GT Futbol Kulübü'nün, antrenmanlarını yaptığı Dokumacılar Tesisleri'nde ki reklam alanlarına ve imzalanması beklenen reklam anlaşmalarına ait bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

- Taç çizgisine paralel olan reklam alanlarına yerleştirilmek üzere 10x1 boyutunda 20 adet reklam panosu için senelik toplam 100.000-TL,
- Kale arkalarında bulunan reklam alanlarına yerleştirilmek üzere 5x1 metre boyutunda 40 adet reklam panosu için senelik toplam 60.000-TL,
- Tesis'lerin dış cephesinde bulunan reklam alanlarına yerleştirilmek üzere 3x1 metre boyutunda 50 adet reklam panosu için senelik toplam 80.000-TL değerinde reklam geliri elde edilmesi düşünülmektedir.

Listelenen bilgilerle, Antrenman Tesisi Reklam Gelirleri Tablo 35'de gösterilmiştir:

**Tablo 35**  
**GT FK Antrenman Tesisi Reklam Gelirleri Tablosu**

| <b>ANTRENMAN TESİSİ REKLAM GELİRLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Reklam Konusu</b>                     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Taç Çizgisi Reklam Panoları              | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 100.000        |
| Kale Arkası Reklam Panoları              | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 60.000         |
| Tesis Dış Cephe Reklam Panoları          | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 80.000         |
| <b>TOPLAM</b>                            | <b>60.000</b>    | <b>60.000</b>    | <b>60.000</b>    | <b>60.000</b>    | <b>240.000</b> |

6. GT Futbol Kulübü'nün şehir merkezinde sahibi olduğu beş katlı otopark binasında ki reklam alanlarından;

- Otopark dış cephesinin 30x20 metre boyutundaki duvarının reklam panosu olarak kullandırılması ile senelik 120.000-TL,
- Otopark içinde bulunan reklam alanlarına yerleştirilmek üzere 3x1 metre boyutunda 50 adet reklam panosu için senelik 50.000-TL değerinde reklam geliri elde edilmesi beklenmektedir.

Yukarıda sıralanmış olan bilgilerden, Otopark Reklam Gelirleri Tablo 36'da gösterilmiştir:

**Tablo 36**  
**GT FK Otopark Reklam Gelirleri Tablosu**

| <b>OTOPARK REKLAM GELİRLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Reklam Konusu</b>            | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Otopark Duvarı Reklam Panoları  | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000        |
| Otopark İçi Reklam Panoları     | 12.500           | 12.500           | 12.500           | 12.500           | 50.000         |
| <b>TOPLAM</b>                   | <b>42.500</b>    | <b>42.500</b>    | <b>42.500</b>    | <b>42.500</b>    | <b>170.000</b> |

7. GT Futbol Kulübü'nün diğer medya mecraları arasında resmi internet sitesi, dergi ve maç günü gazetesi bulunmaktadır. Diğer medya mecralarından elde edilecek reklam gelirlerine ait bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

- Ortalama olarak aylık 1 milyonun üzerinde sayfa görüntülemeye sahip olan kulüp resmi internet sitesi içindeki reklam alanlarından senelik 300.000-TL,
- İçeriğinde kulüple ilgili haberler, röportajlar ve resimler olan aylık 2.000 adet tirajlı Kulübü Dergisi içindeki reklam alanlarından senelik 250.000-TL,
- İç sahada oynanacak olan maçlar için özel olarak basılan, içeriğinde maçla ilgili haftalık basın açıklamaları, oyuncu bilgileri ve istatistikler olan, 6.000 adet basılarak ücretsiz tribünlere dağıtılan Maç Günü Gazetesi içinde ki reklam alanlarından senelik 200.000-TL reklam geliri elde edilmesi planlanmaktadır.

Yukarıda sıralanmış olan verilerden hareketle Diğer Reklam Mecraları Gelirleri Tablo 37'de gösterilmiştir:

**Tablo 37**  
**GT FK Diğer Reklam Mecraları Gelirleri Tablosu**

| <b>DİĞER REKLAM MECRALARI GELİRLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Reklam Mecraları Türleri</b>         | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| İnternet Sitesi Reklam Geliri           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000        |
| Dergi Reklam Geliri                     | 62.500           | 62.500           | 62.500           | 62.500           | 250.000        |
| Maç Günü Gazetesi Reklam Geliri         | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 200.000        |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>187.500</b>   | <b>187.500</b>   | <b>187.500</b>   | <b>187.500</b>   | <b>750.000</b> |

Bu varsayımlar çerçevesinde, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu Sponsorluk ve Reklam Gelirleri Bütçesi Tablo 38'de toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 38**  
**GT FK Sponsorluk Ve Reklam Gelirleri Bütçesi Tablosu**

| <b>SPONSORLUK VE REKLAM GELİRLERİ BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                   |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Reklam Geliri Türleri</b>                  | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Forma Reklam Sponsorluk Gelirleri             | 2.150.000        | 2.150.000        | 2.150.000        | 2.150.000        | 8.600.000         |
| Sponsorluk Gelirleri                          | 1.762.500        | 1.762.500        | 1.762.500        | 1.762.500        | 7.050.000         |
| İsim Hakkı Gelirleri                          | 1.645.000        | 3.175.000        | 2.425.000        | 2.215.000        | 9.460.000         |
| Stadyum Reklam Gelirleri                      | 1.887.500        | 1.887.500        | 1.887.500        | 1.887.500        | 7.550.000         |
| Antrenman Tesisi Reklam Gelirleri             | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 240.000           |
| Otopark Reklam Gelirleri                      | 42.500           | 42.500           | 42.500           | 42.500           | 170.000           |
| Diğer Reklam Mecraları Gelirleri              | 187.500          | 187.500          | 187.500          | 187.500          | 750.000           |
| <b>TOPLAM</b>                                 | <b>7.735.000</b> | <b>9.265.000</b> | <b>8.515.000</b> | <b>8.305.000</b> | <b>33.820.000</b> |

#### **3.1.4. Ticari Gelirler Bütçesi**

GT Futbol Kulübü'nün 2019 – 2020 futbol sezonu, Ticari Gelirler Bütçesi'ni lisanslı ürün satış gelirleri ve dergi satış gelirleri oluşturmaktadır.

Ticari Gelirler Bütçesi, aşağıda listelenmiş olan 2 varsayıma ait veriler üzerinden oluşturulacaktır:

**1.** GT Futbol Kulübü'nün lisanslı ürün satış mağazası olan GT Mağaza'da forma, kaşkol, şapka, bere, eşofman takımı, yağmurluk ve mont ürünlerini satışı yapmaktadır.

Tablo 39'da 2019/20 futbol sezonunda lisanslı ürün satışlarına ait bilgiler yer almaktadır:

**Tablo 39**  
**GT FK Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Tablosu**

| <b>LİSANSLI ÜRÜN SATIŞ GELİRLERİ</b> |                    |             |                    |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| <b>Ürün</b>                          | <b>Birim Fiyat</b> | <b>Adet</b> | <b>Tutar (-TL)</b> |
| Forma - 1                            | 60                 | 15.000      | 900.000            |
| Forma - 2                            | 110                | 10.000      | 1.100.000          |
| Kaşkol - 1                           | 15                 | 10.000      | 150.000            |
| Kaşkol - 2                           | 25                 | 8.000       | 200.000            |
| Şapka                                | 20                 | 5.000       | 100.000            |
| Bere - 1                             | 15                 | 12.000      | 180.000            |
| Bere - 2                             | 20                 | 7.500       | 150.000            |
| Eşofman Takımı - A                   | 100                | 3.000       | 300.000            |
| Eşofman Takımı - B                   | 250                | 2.000       | 500.000            |
| Yağmurluk - 1                        | 50                 | 5.000       | 250.000            |
| Yağmurluk - 2                        | 150                | 2.000       | 300.000            |
| Mont - A                             | 75                 | 4.000       | 300.000            |
| Mont - B                             | 200                | 2.000       | 400.000            |
| <b>TOPLAM</b>                        |                    |             | <b>4.830.000</b>   |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu lisanslı ürün satış gelirleri bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 40'ta gösterilmiştir:

**Tablo 40**  
**GT FK Lisanslı Ürün Satış Gelirleri Bütçesi Tablosu**

| <b>LİSANSLI ÜRÜN SATIŞ GELİRLERİ BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Lisanslı Ürün Adı</b>                     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Forma - 1                                    | 360.000          | 270.000          | 180.000          | 90.000           | 900.000          |
| Forma - 2                                    | 440.000          | 330.000          | 220.000          | 110.000          | 1.100.000        |
| Kaşkol - 1                                   | 60.000           | 45.000           | 30.000           | 15.000           | 150.000          |
| Kaşkol - 2                                   | 80.000           | 60.000           | 40.000           | 20.000           | 200.000          |
| Şapka  | 40.000           | 30.000           | 20.000           | 10.000           | 100.000          |
| Bere - 1                                     | 72.000           | 54.000           | 36.000           | 18.000           | 180.000          |
| Bere - 2                                     | 60.000           | 45.000           | 30.000           | 15.000           | 150.000          |
| Eşofman Takımı - A                           | 90.000           | 120.000          | 30.000           | 60.000           | 300.000          |
| Eşofman Takımı - B                           | 150.000          | 200.000          | 50.000           | 100.000          | 500.000          |
| Yağmurluk - 1                                | 25.000           | 100.000          | 75.000           | 50.000           | 250.000          |
| Yağmurluk - 2                                | 30.000           | 120.000          | 90.000           | 60.000           | 300.000          |
| Mont - A                                     | 30.000           | 150.000          | 75.000           | 45.000           | 300.000          |
| Mont - B                                     | 40.000           | 200.000          | 100.000          | 60.000           | 400.000          |
| <b>TOPLAM</b>                                | <b>1.477.000</b> | <b>1.724.000</b> | <b>976.000</b>   | <b>653.000</b>   | <b>4.830.000</b> |

2. GT Futbol Kulübünün, 2019/20 futbol sezonunda aylık 2.000 tiraja sahip olan GT Dergisi'ne ait satış gelirleri Tablo 41'de gösterilmiştir.

**Tablo 41**  
**GT FK Dergi Satış Gelirleri Tablosu**

| <b>DERGİ SATIŞ GELİRLERİ</b> |                    |             |                |
|------------------------------|--------------------|-------------|----------------|
| <b>Ürün</b>                  | <b>Birim Fiyat</b> | <b>Adet</b> | <b>Tutar</b>   |
| GT Dergisi                   | 20                 | 24.000      | 480.000        |
| <b>TOPLAM</b>                |                    |             | <b>480.000</b> |

GT Futbol Kulübü'nün, 2019/20 futbol sezonunu dergi satış gelirleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 42'de gösterilmiştir:

**Tablo 42**  
**GT FK Dergi Satış Gelirleri Bütçesi Tablosu**

| <b>DERGİ SATIŞ GELİRLERİ BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Lisanslı Ürün Adı</b>             | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| GT Dergisi Satış Geliri              | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 240.000        |
| <b>TOPLAM</b>                        | <b>60.000</b>    | <b>60.000</b>    | <b>60.000</b>    | <b>60.000</b>    | <b>240.000</b> |

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonunda, Ticari Gelirler Bütçesi Tablo 43'te toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 43**  
**GT FK Ticari Gelirler Bütçesi Tablosu**

| <b>TİCARİ GELİRLER BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ticari Gelir Türleri</b>    | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Lisanslı Ürün Satış Gelirleri  | 1.477.000        | 1.724.000        | 976.000          | 653.000          | 4.830.000        |
| Dergi Satış Gelirleri          | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 240.000          |
| <b>TOPLAM</b>                  | <b>1.537.000</b> | <b>1.784.000</b> | <b>1.036.000</b> | <b>713.000</b>   | <b>5.070.000</b> |

### 3.1.5. UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi hazırlanırken, UEFA Avrupa Ligi katılım geliri ve UEFA kulüp müsabakaları performans gelirleri dikkate alınacaktır.

2019/20 futbol sezonu UEFA Avrupa Ligi organizasyonunda toplam 48 takımın mücadele edecektir. UEFA elde edeceği gelirleri bir havuzda toplamakta ve düzenlediği turnuvalarda katılımcı kulüplere performansa dayalı olacak şekilde dağıtmaktadır. UEFA havuzunda toplanan gelirlerin, UEFA Avrupa Ligi organizasyonu payından katılımcı kulüplere dağıtımını rakamsal olarak aşağıda belirtildiği şekilde olacaktır:

- 2. Ön eleme tur atlama ödülü 260.000 €,
- 3. Ön eleme tur atlama ödülü 280.000 €,
- Avrupa Ligi'ne katılım bedeli 2.920.000 €,

- Avrupa Ligi yayın havuzundan 4.000.000 €,
- Grup müsabakalarında galibiyete 570.000 €,
- Grup müsabakalarında beraberliğe 190.000 €,
- Gruptan yükselme (Son 32 turuna katılım) 500.000 €,
- Son 16 turuna katılım bedeli 1,1 milyon €,
- Çeyrek finale katılım bedeli 1,5 milyon €,
- Yarı finale katılım bedeli 2,4 milyon €,
- Finale katılım bedeli 4,5 milyon €,
- UEFA Avrupa Ligi şampiyonu olan kulübe 8,5 milyon € olarak belirlenmiştir.

Eleme ve grup müsabaka sistemiyle oynanacak maçlara GT FK 2. ön elemenden katılarak, son 32 turuna kadar yükselmeyi hedeflemektedir.

UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi aşağıda sıralanmış olan 3 varsayıma ait veriler üzerinden oluşturulacaktır:

1. UEFA Avrupa Ligi statü gereği, 3. Ön eleme turunu atlayan takımlar UEFA Avrupa Ligi gruplarına yükselecektir. Dolayısıyla, UEFA Avrupa Ligi'ne katılım bedeli olarak 4.000.000 Euro kazanacaktır. Bütçe döneminin 2. çeyreğinde tahmin edilen Euro kur değeri 6,75 TL/€ olmakla birlikte, GT Futbol Kulübü UEFA Avrupa Ligi katılım bedeli olarak 27.000.000-TL gelir elde etmesi beklenmektedir.

2. UEFA Avrupa Ligi Tur Performansı Gelir Bütçesi'ni oluşturmadan önce Tablo 30'dan elde edilen bilgilerle, UEFA Avrupa Ligi maçlarına ait tahmin edilen sonuçlar bütçe dönemlerine dağıtımı Tablo 44'te oluşturulmuştur:

**Tablo 44**  
**GT FK UEFA Avrupa Ligi Maç Sonuçları Dağılım Tablosu**

| <b>GT FK UEFA AVRUPA LİGİ MAÇ SONUÇLARI</b> |                  |                  |                  |                  |               |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| <b>Maç Sonuçları</b>                        | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b> |
| Galibiyet                                   | 3                | 2                | -                | -                | 5             |
| Berberlik                                   | -                | 2                | 2                | -                | 4             |
| Mağlubiyet                                  | 1                | 1                | 1                | -                | 3             |
| <b>TOPLAM</b>                               | <b>4</b>         | <b>5</b>         | <b>3</b>         | <b>-</b>         | <b>12</b>     |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu UEFA Avrupa Ligi maçlarından elde edeceği tur performansı gelirleri Tablo 45'te bütçelenerek gösterilmiştir:

**Tablo 45**  
**GT FK UEFA Avrupa Ligi Tur Performans Gelirleri Tablosu**

| <b>UEFA AVRUPA LİĞİ TUR PERFORMANSI GELİRLERİ</b> |                     |                   |                  |                  |                  |                   |
|---|---------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>2019-2020 Sezonu</b>                           |                     | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| 2. Ön Eleme                                       | Değeri (-€)         | 260.000           | -                | -                | -                |                   |
|   | Kur (TL/€)          | 6,50              | -                | -                | -                |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | <b>1.690.000</b>  | -                | -                | -                | <b>1.690.000</b>  |
| 3. Ön Eleme                                       | Değeri (-€)         | 280.000           | -                | -                | -                |                   |
|   | Kur (TL/€)          | 6,50              | -                | -                | -                |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | <b>1.820.000</b>  | -                | -                | -                | <b>1.820.000</b>  |
| Galibiyet   | Sayısı              | 2                 | -                | -                | -                |                   |
|   | Değeri (-€)         | 570.000           | -                | -                | -                |                   |
|   | Tutarı (-€)         | 1.140.000         | -                | -                | -                |                   |
|   | Kur (TL/€)          | 6,50              | -                | -                | -                |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | <b>7.410.000</b>  | -                | -                | -                | <b>7.410.000</b>  |
| Beraberlik  | Sayısı              | -                 | 3                | -                | -                |                   |
|   | Değeri (-€)         | -                 | 190.000          | -                | -                |                   |
|   | Tutarı (-€)         | -                 | 570.000          | -                | -                |                   |
|   | Kur (TL/€)          | -                 | 6,75             | -                | -                |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | -                 | <b>3.847.500</b> | -                | -                | <b>3.847.500</b>  |
| Gruptan Çıkma                                     | Değeri (-€)         | -                 | -                | 500.000          | -                |                   |
|   | Kur (TL/€)          | -                 | -                | 7,00             | -                |                   |
|   | <b>Tutarı (-TL)</b> | -                 | -                | <b>3.500.000</b> | -                | <b>3.500.000</b>  |
| <b>TOPLAM</b>                                     |                     | <b>10.920.000</b> | <b>3.847.500</b> | <b>3.500.000</b> | <b>0</b>         | <b>18.267.500</b> |

3. Sezon sonunda UEFA Avrupa Ligi kulüp katsayı puanına göre, organizasyona ilk kez katılan GT Futbol Kulübü 70.000 Euro kazanacaktır. Bütçe döneminin 4. çeyreğinde tahmin edilen Euro kur değeri 7,25 TL/€ olmakla birlikte GT FK, UEFA Avrupa Ligi kulüp katsayı puan bedeli olarak 507.500-TL gelir elde etmesi beklenmektedir.

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübünün, 2019/20 futbol sezonu UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi Tablo 46’da toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 46**  
**GT FK UEFA Katılım Gelirleri Bütçesi Tablosu**

| <b>UEFA KATILIM GELİRLERİ BÜTÇESİ</b> |                   |                   |                  |                  |                   |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>UEFA Katılım Geliri Türleri</b>    | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Avrupa Ligi Katılım Geliri            | 0                 | 27.000.000        | 0                | 0                | 27.000.000        |
| Avrupa Ligi Performans Geliri         | 10.920.000        | 3.847.500         | 3.500.000        | 0                | 18.267.500        |
| Avrupa Ligi Katsayı Puan Geliri       | 0                 | 0                 | 0                | 507.500          | 507.500           |
| <b>TOPLAM</b>                         | <b>10.920.000</b> | <b>30.847.500</b> | <b>3.500.000</b> | <b>507.500</b>   | <b>45.775.000</b> |

### 3.1.6. Futbolcu Transfer Gelirleri Bütçesi

GT Futbol Kulübü’nün transfer ile giden futbolculardan elde edeceği bonservis gelirleri ile futbolcu tescilini elinde bulundurduğu futbolcuların başka kulüplere kiralık olarak



verilmesi karşılığında elde edeceği gelirler, futbolcu transfer gelirleri bütçesini oluşturacaktır.

Futbolcu Transfer Gelirleri Bütçesi, aşağıda sıralanmış olan 2 varsayıma ait veriler üzerinden oluşturulacaktır:

1. GT Futbol Kulübü, futbolcu tescilini elinde bulundurduğu 4 futbolcusunu başka kulüplere satacaktır. Tüm futbolcular 2019/20 futbol sezonu birinci transfer döneminde satılması planlanmaktadır.

Futbolcu transferlerinden elde edilecek bonservis bilgileri Tablo 47’de hazırlanmıştır:

**Tablo 47**  
**GT FK Satılacak Futbolcu Bonservis Bilgileri Tablosu**

| <b>SATILACAK FUTBOLCU BONSERVİS BİLGİLERİ</b> |                 |                        |                    |
|---|-----------------|------------------------|--------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                           | <b>Kulüp</b>    | <b>Transfer Değeri</b> | <b>Para Birimi</b> |
| Futbolcu 1                                    | Katar Kulübü    | 3.000.000              | EURO               |
| Futbolcu 2                                    | İspanyol Kulübü | 2.500.000              | EURO               |
| Futbolcu 3                                    | İtalyan Kulübü  | 1.500.000              | EURO               |
| Futbolcu 4                                    | Türk Kulübü     | 6.000.000              | TL                 |

GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda, yabancı para üzerinden elde edilecek bonservis gelirleri, yapılacak sözleşmeler kapsamında Tablo 48’de gösterilmiştir:

**Tablo 48**  
**GT FK Bonservis Gelirleri Dağılım Tablosu**

| <b>FUTBOLCU BONSERVİS GELİRLERİ DAĞILIM TABLOSU</b> |              |                              |                   |                               |
|---|--------------|------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                 | <b>Dönem</b> | <b>Bonservis Bedeli (-€)</b> | <b>Kur (TL/€)</b> | <b>Bonservis Geliri (-TL)</b> |
| Futbolcu 1  | 1. Çeyrek    | 1.500.000                    | 6,50              | 9.750.000                     |
|   | 2. Çeyrek    | 500.000                      | 6,75              | 3.375.000                     |
|   | 3. Çeyrek    | 500.000                      | 7,00              | 3.500.000                     |
|   | 4. Çeyrek    | 500.000                      | 7,25              | 3.625.000                     |
| Futbolcu 2  | 1. Çeyrek    | 1.000.000                    | 6,50              | 6.500.000                     |
|   | 2. Çeyrek    | 500.000                      | 6,75              | 3.375.000                     |
|   | 3. Çeyrek    | 500.000                      | 7,00              | 3.500.000                     |
|   | 4. Çeyrek    | 500.000                      | 7,25              | 3.625.000                     |
| Futbolcu 3  | 1. Çeyrek    | 600.000                      | 6,50              | 3.900.000                     |
|   | 2. Çeyrek    | 300.000                      | 6,75              | 2.025.000                     |
|   | 3. Çeyrek    | 300.000                      | 7,00              | 2.100.000                     |
|   | 4. Çeyrek    | 300.000                      | 7,25              | 2.175.000                     |
| <b>TOPLAM</b>                                       |              |                              |                   | <b>47.450.000</b>             |

Yabancı futbolcu statüsündeki transfer olan futbolculardan elde edilen bonservis gelirleriyle, Futbolcu 4’ün satışının yapılacağı kulüp ile yapılan sözleşme şartlarına göre bonservisinden elde edilecek olan 6.000.000-TL bütçe dönemlerine yansıtılacaktır.

Bu verilere göre, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda, bonservis gelirleri Tablo 49'da bütçelenerek oluşturulmuştur:

**Tablo 49**  
**GT FK Bonservis Gelirleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU BONSERVİS GELİRLERİ</b> |                   |                  |                   |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                 | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>     |
| Futbolcu 1 Bonservis Geliri         | 9.750.000         | 3.375.000        | 3.500.000         | 3.625.000         | 20.250.000        |
| Futbolcu 2 Bonservis Geliri         | 6.500.000         | 3.375.000        | 3.500.000         | 3.625.000         | 17.000.000        |
| Futbolcu 3 Bonservis Geliri         | 3.900.000         | 2.025.000        | 2.100.000         | 2.175.000         | 10.200.000        |
| Futbolcu 4 Bonservis Geliri         | 2.000.000         | 1.000.000        | 2.000.000         | 1.000.000         | 6.000.000         |
| <b>TOPLAM</b>                       | <b>22.150.000</b> | <b>9.775.000</b> | <b>11.100.000</b> | <b>10.425.000</b> | <b>53.450.000</b> |

2. GT Futbol Kulübü, 2019 – 2020 futbol sezonunda kadrosunda düşünmediği tescilini elinde bulundurduğu 2 futbolcusunu başka kulüplere kiralık olarak verilecektir.

Futbolcuların 1. transfer döneminde gerçekleşmesi planlanan geçici transfer bilgileri Tablo 50'de gösterilmiştir:

**Tablo 50**  
**GT FK Futbolcu Geçici Transfer Bilgileri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU GEÇİCİ TRANSFER BİLGİLERİ</b> |              |                        |                    |
|---|--------------|------------------------|--------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                       | <b>Kulüp</b> | <b>Transfer Değeri</b> | <b>Para Birimi</b> |
| Futbolcu A                                | Çin Kulübü   | 1.250.000              | EURO               |
| Futbolcu B                                | Türk Kulübü  | 600.000                | TL                 |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda, yabancı para üzerinden elde edilecek geçici transfer gelirleri, yapılacak sözleşmeler kapsamında Tablo 51'de gösterilmiştir:

**Tablo 51**  
**GT FK Futbolcu Geçici Transfer Gelirleri Dağılım Tablosu**

| <b>FUTBOLCU GEÇİCİ TRANSFER GELİRLERİ DAĞILIM TABLOSU</b> |              |                             |                   |                              |
|---|--------------|-----------------------------|-------------------|------------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                       | <b>Dönem</b> | <b>Kiralama Bedeli (-€)</b> | <b>Kur (TL/€)</b> | <b>Kiralama Geliri (-TL)</b> |
| Futbolcu 1  | 1. Çeyrek    | 500.000                     | 6,50              | 3.250.000                    |
|   | 2. Çeyrek    | 250.000                     | 6,75              | 1.687.500                    |
|   | 3. Çeyrek    | 250.000                     | 7,00              | 1.750.000                    |
|   | 4. Çeyrek    | 250.000                     | 7,25              | 1.812.500                    |
| <b>TOPLAM</b>   |              |                             |                   | <b>8.500.000</b>             |

Futbolcu B, kiralanacağı kulüp ile yapılan sözleşme şartlarına göre bonservisinden elde edilecek olan 600.000-TL, dört eşit taksit halinde bütçe dönemlerine yansıtılacaktır.

Bu verilere göre, GT Futbol Kulübünün, 2019/20 futbol sezonunda geçici transfer gelirleri Tablo 52'de bütçelenerek oluşturulmuştur:

**Tablo 52**  
**GT FK Futbolcu Geçici Transfer Gelirleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU GEÇİCİ TRANSFER GELİRLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                       | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Futbolcu A Geçici Transfer Geliri         | 3.250.000        | 1.687.500        | 1.750.000        | 1.812.500        | 8.500.000        |
| Futbolcu B Geçici Transfer Geliri         | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000          |
| <b>TOPLAM</b>                             | <b>3.400.000</b> | <b>1.837.500</b> | <b>1.900.000</b> | <b>1.962.500</b> | <b>9.100.000</b> |

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu, Futbolcu Transfer Gelirleri Bütçesi Tablo 53'te toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 53**  
**GT FK Futbolcu Transfer Gelirleri Bütçesi Tablosu**

| <b>FUTBOLCU TRANSFER GELİRLERİ BÜTÇESİ</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Transfer Geliri Türleri</b>             | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>     |
| Bonservis Gelirleri                        | 22.150.000        | 9.775.000         | 11.100.000        | 10.425.000        | 53.450.000        |
| Geçici Transfer Gelirleri                  | 3.400.000         | 1.837.500         | 1.900.000         | 1.962.500         | 9.100.000         |
| <b>TOPLAM</b>                              | <b>25.550.000</b> | <b>11.612.500</b> | <b>13.000.000</b> | <b>12.387.500</b> | <b>62.550.000</b> |

### 3.1.7. Diğer Gelirler Bütçesi

GT Futbol Kulübü'nün futbol faaliyeti kapsamında kira gelirleri ve komisyon gelirleri diğer gelirler bütçesini oluşturacaktır. Diğer Gelirler Bütçesi, aşağıda sıralanmış olan 2 varsayıma ait veriler üzerinden oluşturulacaktır:

1. GT Futbol Kulübü, otopark ve stadyum büfe kira gelirleri elde etmektedir. Aşağıda otopark ve stadyum büfe kira gelirlerine ait bilgiler sıralanmıştır:

- GT FK, şehir merkezinde sahibi olduğu 500 araç kapasiteli otoparkı aylık 50.000-TL bedelle 01.06.2019 tarihinden başlamak üzere 1 yıllığına kiraya verecektir,
- GT FK, maçlarını oynadığı stadyuma ait 500 araç kapasiteli açık otoparkı ve 1000 araç kapasiteli kapalı otoparkı aylık 10.000-TL bedelle 01.06.2019 tarihinden başlamak üzere 1 yıllığına kiraya verecektir,
- GT FK, maçlarını oynadığı stadyum içinde yer alan 12 büfe aylık 75.000-TL bedelle 01.06.2019 tarihinden başlamak üzere 1 yıllığına kiraya verecektir.

GT Futbol Kulübü'nün Kira Gelirleri Tablo 54'te oluşturulmuştur:

**Tablo 54**  
**GT FK Kira Gelirleri Tablosu**

| <b>KİRA GELİRLERİ TABLOSU</b>     |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Kira Gelir Türleri</b>         | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Şehir Merkezi Otopark Kira Geliri | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000          |
| Stadyum Otopark Kira Geliri       | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| Stadyum Büfe Kira Geliri          | 225.000          | 225.000          | 225.000          | 225.000          | 900.000          |
| <b>TOPLAM</b>                     | <b>405.000</b>   | <b>405.000</b>   | <b>405.000</b>   | <b>405.000</b>   | <b>1.620.000</b> |

2. GT Futbol Kulübü, stadyum otoparkını ve stadyum büfelerini kiraya verdiği işletmelerden yapmış oldukları ciro üzerinden komisyon gelirleri elde etmektedir. Söz konusu komisyon gelirlerine ait bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

- Şehir merkezindeki otoparkı kiralayan işletmenin elde edeceği aylık cirosu üzerinden, kira sözleşme gereği %10 komisyon geliri elde edilmesi planlanmıştır.

Bir yıllık komisyon gelirinun yaklaşık 180.000-TL olması beklenmektedir,

- Stadyum içindeki büfeleri kiralayan işletmenin elde edeceği aylık cirosu üzerinden, kira sözleşmesi şartları kapsamında %5 komisyon geliri elde edilmesi planlanmıştır.

Bir yıllık komisyon gelirinun yaklaşık 600.000-TL olması beklenmektedir.

GT Futbol Kulübü'nün Komisyon Gelirleri Tablo 55'te oluşturulmuştur:

**Tablo 55**  
**GT FK Komisyon Gelirleri Tablosu**

| <b>KOMİSYON GELİRLERİ TABLOSU</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Komisyon Gelir Türleri</b>     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Otopark Komisyon Geliri           | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 180.000        |
| Stadyum Büfe Komisyon Geliri      | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000        |
| <b>TOPLAM</b>                     | <b>195.000</b>   | <b>195.000</b>   | <b>195.000</b>   | <b>195.000</b>   | <b>780.000</b> |

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu, Diğer Gelirler Bütçesi Tablo 56'da toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 56**  
**GT FK Diğer Gelirler Bütçesi Tablosu**

| <b>DİĞER GELİRLER BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Diğer Gelir Türleri</b>    | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Kira Gelirleri                | 405.000          | 405.000          | 405.000          | 405.000          | 1.620.000        |
| Komisyon Gelirleri            | 195.000          | 195.000          | 195.000          | 195.000          | 780.000          |
| <b>TOPLAM</b>                 | <b>600.000</b>   | <b>600.000</b>   | <b>600.000</b>   | <b>600.000</b>   | <b>2.400.000</b> |

### 3.1.8 Gelir Bütçesi / Ayrıntılı Gelir Bütçesi

Önceki kısımda detayı verilen gelir tutarları ışığında, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonuna ait **GELİR BÜTÇESİ** Tablo 57'de sunulmuştur:

**Tablo 57**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Gelir Bütçesi Tablosu**

| <b>GT FUTBOL KULÜBÜ 2019-2020 FUTBOL SEZONU GELİR BÜTÇESİ</b> |                   |                    |                   |                   |                    |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Gelir Türleri</b>  | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>   | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>      |
| Maç Günü Gelirleri  | 7.065.100         | 4.996.500          | 2.969.800         | 2.568.400         | 17.599.800         |
| Yayın Gelirleri   | 20.376.500        | 67.596.000         | 42.600.000        | 57.837.000        | 188.409.500        |
| Sponsorluk ve Reklam Gelirleri                                | 7.735.000         | 9.265.000          | 8.515.000         | 8.305.000         | 33.820.000         |
| Ticari Gelirler   | 1.537.000         | 1.784.000          | 1.036.000         | 713.000           | 5.070.000          |
| UEFA Katılım Gelirleri  | 10.920.000        | 30.847.500         | 3.500.000         | 507.500           | 45.775.000         |
| Futbolcu Transfer Gelirleri                                   | 25.550.000        | 11.612.500         | 13.000.000        | 12.387.500        | 62.550.000         |
| Diğer Gelirler  | 600.000           | 600.000            | 600.000           | 600.000           | 2.400.000          |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>73.783.600</b> | <b>126.701.500</b> | <b>72.220.800</b> | <b>82.918.400</b> | <b>355.624.300</b> |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonuna ait **AYRINTILI GELİR BÜTÇESİ** Tablo 58'de sunulmuştur:

**Tablo 58**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Ayrıntılı Gelir Bütçesi Tablosu**

| <b>GT FUTBOL KULÜBÜ 2019/20 FUTBOL SEZONU AYRINTILI GELİR BÜTÇESİ</b> |                                       |            |  |                    |
|---|---------------------------------------|------------|--|--------------------|
| <b>MADDE</b>  | <b>GELİRLER</b>                       |            |  |                    |
| <b>1</b>  | <b>Maç Günü Gişe Gelirleri</b>        |            |  | <b>17.599.800</b>  |
| 1-  | Loca Gelirleri                        | 1.700.000  |  |                    |
| 2-  | Kombine Gelirleri                     | 2.150.000  |  |                    |
| 3-  | Hazırlık Maçları Gişe Gelirleri       | 787.000    |  |                    |
| 4-  | Süper Lig Maçları Gişe Gelirleri      | 8.097.100  |  |                    |
| 5-  | Türkiye Kupası Maçları Gişe Gelirleri | 747.600    |  |                    |
| 6-  | UEFA Avrupa Ligi Gişe Gelirleri       | 4.118.100  |  |                    |
| <b>2</b>  | <b>Yayın Hakları Gelirleri</b>        |            |  | <b>188.409.500</b> |
| 1-  | Hazırlık Maçları Yayın Gelirleri      | 700.000    |  |                    |
| 2-  | Süper Lig Katılım Gelirleri           | 61.250.000 |  |                    |
| 3-  | Süper Lig Puan Performans Geliri      | 87.979.500 |  |                    |
| 4-  | Süper Lig Sıralama Ödülü Geliri       | 6.500.000  |  |                    |
| 5-  | Türkiye Kupası Tur Performans Geliri  | 4.980.000  |  |                    |
| 6-  | UEFA Avrupa Ligi Yayın Gelirleri      | 27.000.000 |  |                    |
| <b>3</b>  | <b>Sponsorluk ve Reklam Gelirleri</b> |            |  | <b>33.820.000</b>  |
| 1-  | Forma Reklam Sponsorluk Gelirleri     | 8.600.000  |  |                    |
| 2-  | Sponsorluk Gelirleri                  | 7.050.000  |  |                    |
| 3-  | İsim Hakkı Gelirleri                  | 9.460.000  |  |                    |
| 4-  | Stadyum Reklam Gelirleri              | 7.550.000  |  |                    |
| 5-  | Antrenman Tesisi Reklam Gelirleri     | 240.000    |  |                    |
| 6-  | Otopark Reklam Gelirleri              | 170.000    |  |                    |
| 7-  | Diğer Reklam Mecraları Gelirleri      | 750.000    |  |                    |

**Tablo 58'in Devamı**

|                            |                                    |            |                    |  |
|----------------------------|------------------------------------|------------|--------------------|--|
| <b>4</b>                   | <b>Ticari Gelirler</b>             |            | <b>5.070.000</b>   |  |
| 1-                         | Lisanslı Ürün Satış Gelirleri      | 4.830.000  |                    |  |
| 2-                         | Dergi Satış Gelirleri              | 240.000    |                    |  |
| <b>5</b>                   | <b>UEFA Katılım Gelirleri</b>      |            | <b>45.775.000</b>  |  |
| 1-                         | Avrupa Ligi Katılım Gelirleri      | 27.000.000 |                    |  |
| 2-                         | Avrupa Ligi Performans Gelirleri   | 18.267.500 |                    |  |
| 3-                         | Avrupa Ligi Katsayı Puan Geliri    | 507.500    |                    |  |
| <b>6</b>                   | <b>Futbolcu Transfer Gelirleri</b> |            | <b>62.550.000</b>  |  |
| 1-                         | Bonservis Gelirleri                | 53.450.000 |                    |  |
| 2-                         | Geçici Transfer Gelirleri          | 9.100.000  |                    |  |
| <b>7</b>                   | <b>Diğer Gelirler</b>              |            | <b>2.400.000</b>   |  |
| 1-                         | Kira Gelirleri                     | 1.620.000  |                    |  |
| 2-                         | Komisyon Gelirleri                 | 780.000    |                    |  |
| <b>GELİR TOPLAMI (-TL)</b> |                                    |            | <b>355.624.300</b> |  |

### **3.2. GT Futbol Kulübü Gider Bütçesi**

GT Futbol Kulübü'nün gider bütçesi satış ve malzeme giderleri, personel giderleri, futbol faaliyeti ile ilgili giderler ve diğer giderler bütçelerinin hazırlanmasıyla oluşturulacaktır.

#### **3.2.1. Satış ve Malzeme Giderleri Bütçesi**

Satış ve Malzeme giderleri bütçesi hazırlanırken, GT Futbol Kulübü'nün satışını yapmış olduğu lisanslı ürünlere ve GT Futbol Kulübü dergisine ait giderler göz önünde bulundurulacaktır. Satış ve Malzeme Giderleri Bütçesi, aşağıda sıralanmış olan 2 varsayıma ait veriler üzerinden oluşturulacaktır:

**1.** GT Futbol Kulübü lisanslı ürünlerini aynı şehirde üretim yapan işletmelerden tedarik etmektedir. Ürün çeşitlerine ait geçmiş sezon bilgileri, futbol takımının yakaladığı başarı ivmesi ürün satış miktar ve satış fiyatlarının belirleyici faktörleridir. Sanayi şehrinin takımı olan GT FK, ticari ürünlerin tedarik edilmesinde zorluk yaşamamaktadır. Bu sebeple çok düşük stok miktarlarıyla çalışılmaktadır. Satış ve malzeme masrafları bütçesi hazırlanırken tahmin edilen satış miktarları üzerinden ürün bazında en fazla %5 stok miktarına göre bütçeleme yapılacaktır. Tablo 59'da GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda, lisanslı ürünlere ait tedarik edeceği ürün miktarları ve maliyetleri yer almaktadır:

**Tablo 59**  
**GT FK Satılan Lisanslı Ticari Ürün Maliyeti Tablosu**

| <b>SATILAN LİSANSLI TİCARİ ÜRÜN MALİYETİ</b> |                    |                      |                  |
|--|--------------------|----------------------|------------------|
| <b>Ürün</b>                                  | <b>Birim Fiyat</b> | <b>Satış Miktarı</b> | <b>Tutar</b>     |
| Forma - 1                                    | 32                 | 15.000               | 480.000          |
| Forma - 2                                    | 52                 | 10.000               | 520.000          |
| Kaşkol - 1                                   | 10                 | 10.000               | 100.000          |
| Kaşkol - 2                                   | 12                 | 8.000                | 96.000           |
| Şapka  | 12                 | 5.000                | 60.000           |
| Bere - 1                                     | 10                 | 12.000               | 120.000          |
| Bere - 2                                     | 12                 | 7.500                | 90.000           |
| Eşofman Takımı - A                           | 60                 | 3.000                | 180.000          |
| Eşofman Takımı - B                           | 125                | 2.000                | 250.000          |
| Yağmurluk - 1                                | 22                 | 5.000                | 110.000          |
| Yağmurluk - 2                                | 80                 | 2.000                | 160.000          |
| Mont - A                                     | 45                 | 4.000                | 180.000          |
| Mont - B                                     | 110                | 2.000                | 220.000          |
| <b>TOPLAM</b>                                |                    |                      | <b>2.566.000</b> |

GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda satılan lisanslı ticari ürün maliyetlerinin bütçe dönemleri itibarıyla dağılımı Tablo 60'ta gösterilmiştir:

**Tablo 60**  
**GT FK Lisanslı Ürün Maliyet Bütçesi Tablosu**

| <b>LİSANSLI TİCARİ ÜRÜN MALİYET BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Lisanslı Ürün Adı</b>                    | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Forma - 1                                   | 192.000          | 144.000          | 96.000           | 48.000           | 480.000          |
| Forma - 2                                   | 208.000          | 156.000          | 104.000          | 52.000           | 520.000          |
| Kaşkol - 1                                  | 40.000           | 30.000           | 20.000           | 10.000           | 100.000          |
| Kaşkol - 2                                  | 38.400           | 28.800           | 19.200           | 9.600            | 96.000           |
| Şapka                                       | 24.000           | 18.000           | 12.000           | 6.000            | 60.000           |
| Bere - 1                                    | 48.000           | 36.000           | 24.000           | 12.000           | 120.000          |
| Bere - 2                                    | 36.000           | 27.000           | 18.000           | 9.000            | 90.000           |
| Eşofman Takımı - A                          | 54.000           | 72.000           | 18.000           | 36.000           | 180.000          |
| Eşofman Takımı - B                          | 75.000           | 100.000          | 25.000           | 50.000           | 250.000          |
| Yağmurluk - 1                               | 11.000           | 44.000           | 33.000           | 22.000           | 110.000          |
| Yağmurluk - 2                               | 16.000           | 64.000           | 48.000           | 32.000           | 160.000          |
| Mont - A                                    | 18.000           | 90.000           | 45.000           | 27.000           | 180.000          |
| Mont - B                                    | 22.000           | 110.000          | 55.000           | 33.000           | 220.000          |
| <b>TOPLAM</b>                               | <b>782.400</b>   | <b>919.800</b>   | <b>517.200</b>   | <b>346.600</b>   | <b>2.566.000</b> |

2. GT Futbol Kulübü, taraftarlar ile iletişim kurarak, aidiyet hissi kazandırmak amacıyla aylık olarak yayınlanan GT Dergisi ve maç günleri yayınlanan Maç Günü Gazetesi'nin tasarım, içerik, röportaj, baskı ve dağıtım vb. faaliyetleri için Hane Medya firması ile stratejik iş birliğine gidilecektir.

Hane Medya kurumunun kadrosu ile GT Futbol Kulübü taraftar derneklerinin birlikte çalışarak dergi ve maç günü gazetesi giderleri aylık 15.000-TL olması tahmin edilmektedir.

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu, Satış ve Malzeme Giderleri Bütçesi Tablo 61'de toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 61**  
**GT FK Satış ve Malzeme Giderleri Bütçesi Tablosu**

| <b>SATIŞ VE MALZEME GİDERLERİ BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ticari Ürün Türleri</b>                | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Lisanslı Ticari Ürün Maliyeti             | 782.400          | 919.800          | 517.200          | 346.600          | 2.566.000        |
| GT Dergisi Giderleri                      | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 180.000          |
| <b>TOPLAM</b>                             | <b>827.400</b>   | <b>964.800</b>   | <b>562.200</b>   | <b>391.600</b>   | <b>2.746.000</b> |

### **3.2.2. Personel Giderleri Bütçesi**

Personel giderleri bütçesi hazırlanırken futbolcu ücret giderleri, teknik ekip ücret giderleri, profesyonel takım personel ücret giderleri, altyapı personel ücret giderleri, idari bölüm personel ücret giderleri ve pazarlama bölümü personel ücret giderleri dikkate alınarak hazırlanacaktır.

GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonu kadrosunda 23 profesyonel futbolcu bulunduracaktır. Bir önceki sezondan sözleşmesi devam eden 6'sı yabancı futbolcu olmak üzere, 6 yerli futbolcuyla birlikte toplam 12 futbolcusu bulunmaktadır. 2019/20 futbol sezonu için başka kulüplerden 3 yabancı, 5 yerli futbolcu transferleriyle birlikte altyapı gençlik geliştirme 19 yaş grubu oyuncularından 3 futbolcuda profesyonel futbolcu sözleşmesi imzalanarak takım kadrosu 23 futbolcu sayısına tamamlanacaktır. Profesyonel futbolcu ücretleri garanti ücret, maç başı ücretleri, aylık maaş ve başarı ödülllerinden olmak üzere dört gruptan oluşmaktadır.

GT FK, 2019/20 futbol sezonu için Teknik Sorumlu, Teknik Sorumlu Yardımcısı (2 kişi), Kaleci Antrenörü, Kondisyoner, İzleyici Antrenör olmak üzere ile 6 kişiden oluşan profesyonel teknik ekiple, teknik adam sözleşmesi imzalayacaktır. Profesyonel takım teknik ekip ücret giderleri, aylık ücret ve başarı ödülllerinden oluşmaktadır.

7 kişiden oluşan profesyonel takım teknik personel grubu Takım Menajeri, Tıp Doktoru, Fizyoterapist, Masör (2 kişi) ve Malzeme Sorumlusu (2 kişi) görevlerinden oluşmaktadır.



Profesyonel takım teknik ekip ücret giderleri, aylık ücret ve başarı ödülllerinden oluşmaktadır.

GT Futbol Kulübü'nün gelişim liglerinde 5 ayrı yaş kategorisinde altyapı takımları mevcuttur. Gençlik Geliştirme Programı Teknik Sorumlusu ve her yaş grubu için Genç Takım Teknik Sorumlusu olarak toplam 6 teknik adam görev almaktadır. Ayrıca altyapı bünyesinde Masör, Malzeme Sorumlusu (2 kişi) ve Altyapı Sekreteri olmak üzere toplamda 10 personel görev almaktadır. Altyapı personel ücret giderleri, aylık ücret ve başarı ödülllerinden oluşmaktadır.

GT Futbol Kulübü'nün idari bölüm personel grubunda ise Genel Müdür, Genel Müdür Asistanı, Kulüp Müdürü, Kulüp Sekreteri, Finans İşleri Sorumlusu, Muhasebe Sorumlusu, İkram Görevlisi olmak üzere 7 kişi görev almaktadır. İdari personel ücret giderleri, aylık ücret ve başarı ödülllerinden oluşmaktadır.

5 kişinin istihdam edildiği GT Mağaza'da Mağaza Müdürü, Mağaza Satış Sorumlusu, Mağaza Satış Personeli (2 kişi) ve İkram Görevlisi, GT Futbol Kulübü'nün pazarlama personel grubunu oluşturmaktadır. Pazarlama personel ücret giderleri, aylık ücret ve başarı ödülllerinden oluşmaktadır.

Personel Giderleri Bütçesi, aşağıda 6 madde halinde sıralanmış olan varsayımlar çerçevesinde hazırlanacaktır.

### **3.2.2.1. Futbolcu Ücret Giderleri**

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda kadrosunda bulunan yabancı futbolcu statüsünde 9, yerli futbolcu statüsünde 14 olmak üzere toplam 23 futbolcuya ait ücret giderlerine ait bütçe hazırlanırken garanti ücretler, maç başı ücretleri, garanti ücret niteliğinde aylık maaş ve başarı ödülleri dikkate alınacaktır.

GT Futbol Kulübü'nün yabancı futbolcu statüsünde sözleşmesi devam eden 6 futbolcu ve 2019/20 futbol sezonunda transfer edeceği 3 yabancı futbolcuyla birlikte toplam 9 futbolcuya ait transfer ücretleri bilgileri Tablo 62'de gösterilmiştir:

**Tablo 62**  
**GT FK Yabancı Futbolcu Ücret Bilgileri Tablosu**

| <b>YABANCI FUTBOLCU ÜCRET BİLGİLERİ TABLOSU (-€)</b> |                         |                          |                |                     |
|--|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                  | <b>Garanti Ücretler</b> | <b>Maç Başı Ücretler</b> | <b>Maaşlar</b> | <b>Toplam Ücret</b> |
| Futbolcu - Y1  | 1.400.000               | 980.000                  | 20.000         | 2.400.000           |
| Futbolcu - Y2  | 940.000                 | 840.000                  | 20.000         | 1.800.000           |
| Futbolcu - Y3  | 780.000                 | 700.000                  | 20.000         | 1.500.000           |
| Futbolcu - Y4  | 670.000                 | 560.000                  | 20.000         | 1.250.000           |
| Futbolcu - Y5  | 560.000                 | 420.000                  | 20.000         | 1.000.000           |
| Futbolcu - Y6  | 300.000                 | 280.000                  | 20.000         | 600.000             |
| Futbolcu - F1  | 1.360.000               | 1.120.000                | 20.000         | 2.500.000           |
| Futbolcu - F2  | 1.040.000               | 840.000                  | 20.000         | 1.900.000           |
| Futbolcu - F3  | 570.000                 | 560.000                  | 20.000         | 1.150.000           |
| <b>TOPLAM</b>  | <b>7.620.000</b>        | <b>6.300.000</b>         | <b>180.000</b> | <b>14.100.000</b>   |

Yerli futbolcu statüsünde, sözleşmesi devam eden 6 futbolcu, 2019/20 futbol sezonunda 5 dış transfer edilecek futbolcu ve altyapıdan profesyonel takıma yükselen 3 futbolcu ile birlikte toplam 14 futbolcuya ait transfer ücretleri bilgileri Tablo 63'te gösterilmiştir:

**Tablo 63**  
**GT FK Yerli Futbolcu Ücret Bilgileri Tablosu**

| <b>YERLİ FUTBOLCU ÜCRET BİLGİLERİ TABLOSU (-TL)</b> |                         |                          |                |                     |
|---|-------------------------|--------------------------|----------------|---------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                 | <b>Garanti Ücretler</b> | <b>Maç Başı Ücretler</b> | <b>Maaşlar</b> | <b>Toplam Ücret</b> |
| Futbolcu - T1                                       | 4.240.000               | 4.200.000                | 60.000         | 8.500.000           |
| Futbolcu - T2                                       | 3.580.000               | 3.360.000                | 60.000         | 7.000.000           |
| Futbolcu - T3                                       | 2.700.000               | 2.240.000                | 60.000         | 5.000.000           |
| Futbolcu - T4                                       | 1.000.000               | 1.120.000                | 60.000         | 2.180.000           |
| Futbolcu - T5                                       | 700.000                 | 840.000                  | 60.000         | 1.600.000           |
| Futbolcu - T6                                       | 630.000                 | 560.000                  | 60.000         | 1.250.000           |
| Futbolcu - D1                                       | 5.840.000               | 5.600.000                | 60.000         | 11.500.000          |
| Futbolcu - D2                                       | 3.800.000               | 3.640.000                | 60.000         | 7.500.000           |
| Futbolcu - D3                                       | 3.140.000               | 2.800.000                | 60.000         | 6.000.000           |
| Futbolcu - D4                                       | 1.920.000               | 2.520.000                | 60.000         | 4.500.000           |
| Futbolcu - D5                                       | 820.000                 | 1.120.000                | 60.000         | 2.000.000           |
| Futbolcu - A1                                       | 300.000                 | 560.000                  | 60.000         | 920.000             |
| Futbolcu - A2                                       | 300.000                 | 560.000                  | 60.000         | 920.000             |
| Futbolcu - A3                                       | 300.000                 | 560.000                  | 60.000         | 920.000             |
| <b>TOPLAM</b>                                       | <b>29.270.000</b>       | <b>29.680.000</b>        | <b>840.000</b> | <b>59.790.000</b>   |

Futbolcu Ücret Giderleri'ni oluşturan unsurlar garanti ücretler, maç başı ücretleri, garanti ücret niteliğinde aylık maaş ve başarı ödülleri aşağıda 4 madde halinde sıralanmıştır:

#### 1) Futbolcu Garanti Ücretleri

Yabancı futbolculara ait garanti ücretler dört eşit taksitte bütçe dönemlerine dağılımı Tablo 64'te düzenlenmiştir:

**Tablo 64**  
**GT FK Yabancı Futbolcu Garanti Ücret Tablosu**

| <b>YABANCI FUTBOLCU GARANTİ ÜCRETLERİ</b> |              |                           |                   |                            |
|---|--------------|---------------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                       | <b>Dönem</b> | <b>Garanti Ücret (-€)</b> | <b>Kur (TL/€)</b> | <b>Garanti Ücret (-TL)</b> |
| Futbolcu - Y1                             | 1. Çeyrek    | 350.000                   | 6,50              | 2.275.000                  |
|   | 2. Çeyrek    | 350.000                   | 6,75              | 2.362.500                  |
|   | 3. Çeyrek    | 350.000                   | 7,00              | 2.450.000                  |
|   | 4. Çeyrek    | 350.000                   | 7,25              | 2.537.500                  |
| Futbolcu - Y2                             | 1. Çeyrek    | 235.000                   | 6,50              | 1.527.500                  |
|   | 2. Çeyrek    | 235.000                   | 6,75              | 1.586.250                  |
|   | 3. Çeyrek    | 235.000                   | 7,00              | 1.645.000                  |
|   | 4. Çeyrek    | 235.000                   | 7,25              | 1.703.750                  |
| Futbolcu - Y3                             | 1. Çeyrek    | 195.000                   | 6,50              | 1.267.500                  |
|   | 2. Çeyrek    | 195.000                   | 6,75              | 1.316.250                  |
|   | 3. Çeyrek    | 195.000                   | 7,00              | 1.365.000                  |
|   | 4. Çeyrek    | 195.000                   | 7,25              | 1.413.750                  |
| Futbolcu - Y4                             | 1. Çeyrek    | 167.500                   | 6,50              | 1.088.750                  |
|   | 2. Çeyrek    | 167.500                   | 6,75              | 1.130.625                  |
|   | 3. Çeyrek    | 167.500                   | 7,00              | 1.172.500                  |
|   | 4. Çeyrek    | 167.500                   | 7,25              | 1.214.375                  |
| Futbolcu - Y5                             | 1. Çeyrek    | 140.000                   | 6,50              | 910.000                    |
|   | 2. Çeyrek    | 140.000                   | 6,75              | 945.000                    |
|   | 3. Çeyrek    | 140.000                   | 7,00              | 980.000                    |
|   | 4. Çeyrek    | 140.000                   | 7,25              | 1.015.000                  |
| Futbolcu - Y6                             | 1. Çeyrek    | 75.000                    | 6,50              | 487.500                    |
|   | 2. Çeyrek    | 75.000                    | 6,75              | 506.250                    |
|   | 3. Çeyrek    | 75.000                    | 7,00              | 525.000                    |
|   | 4. Çeyrek    | 75.000                    | 7,25              | 543.750                    |
| Futbolcu - F1                             | 1. Çeyrek    | 340.000                   | 6,50              | 2.210.000                  |
|   | 2. Çeyrek    | 340.000                   | 6,75              | 2.295.000                  |
|   | 3. Çeyrek    | 340.000                   | 7,00              | 2.380.000                  |
|   | 4. Çeyrek    | 340.000                   | 7,25              | 2.465.000                  |
| Futbolcu - F2                             | 1. Çeyrek    | 260.000                   | 6,50              | 1.690.000                  |
|   | 2. Çeyrek    | 260.000                   | 6,75              | 1.755.000                  |
|   | 3. Çeyrek    | 260.000                   | 7,00              | 1.820.000                  |
|   | 4. Çeyrek    | 260.000                   | 7,25              | 1.885.000                  |
| Futbolcu - F3                             | 1. Çeyrek    | 142.500                   | 6,50              | 926.250                    |
|   | 2. Çeyrek    | 142.500                   | 6,75              | 961.875                    |
|   | 3. Çeyrek    | 142.500                   | 7,00              | 997.500                    |
|   | 4. Çeyrek    | 142.500                   | 7,25              | 1.033.125                  |
| <b>TOPLAM</b>                             |              |                           |                   | <b>52.387.500</b>          |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda takım kadrosunda bulunduracağı tüm futbolculara ait garanti ücretlerin, bütçe dönemlerine dağılımı Tablo 65'te toplu olarak hazırlanmıştır:

**Tablo 65**  
**GT FK Futbolcu Garanti Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU GARANTİ ÜCRET GİDERLERİ TABLOSU</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                             | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>     |
| Futbolcu - Y1                                   | 2.275.000         | 2.362.500         | 2.450.000         | 2.537.500         | 9.625.000         |
| Futbolcu - Y2                                   | 1.527.500         | 1.586.250         | 1.645.000         | 1.703.750         | 6.462.500         |
| Futbolcu - Y3                                   | 1.267.500         | 1.316.250         | 1.365.000         | 1.413.750         | 5.362.500         |
| Futbolcu - Y4                                   | 1.088.750         | 1.130.625         | 1.172.500         | 1.214.375         | 4.606.250         |
| Futbolcu - Y5                                   | 910.000           | 945.000           | 980.000           | 1.015.000         | 3.850.000         |
| Futbolcu - Y6                                   | 487.500           | 506.250           | 525.000           | 543.750           | 2.062.500         |
| Futbolcu - F1                                   | 2.210.000         | 2.295.000         | 2.380.000         | 2.465.000         | 9.350.000         |
| Futbolcu - F2                                   | 1.690.000         | 1.755.000         | 1.820.000         | 1.885.000         | 7.150.000         |
| Futbolcu - F3                                   | 926.250           | 961.875           | 997.500           | 1.033.125         | 3.918.750         |
| Futbolcu - T1                                   | 1.060.000         | 1.060.000         | 1.060.000         | 1.060.000         | 4.240.000         |
| Futbolcu - T2                                   | 895.000           | 895.000           | 895.000           | 895.000           | 3.580.000         |
| Futbolcu - T3                                   | 675.000           | 675.000           | 675.000           | 675.000           | 2.700.000         |
| Futbolcu - T4                                   | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 1.000.000         |
| Futbolcu - T5                                   | 175.000           | 175.000           | 175.000           | 175.000           | 700.000           |
| Futbolcu - T6                                   | 157.500           | 157.500           | 157.500           | 157.500           | 630.000           |
| Futbolcu - D1                                   | 1.460.000         | 1.460.000         | 1.460.000         | 1.460.000         | 5.840.000         |
| Futbolcu - D2                                   | 950.000           | 950.000           | 950.000           | 950.000           | 3.800.000         |
| Futbolcu - D3                                   | 785.000           | 785.000           | 785.000           | 785.000           | 3.140.000         |
| Futbolcu - D4                                   | 480.000           | 480.000           | 480.000           | 480.000           | 1.920.000         |
| Futbolcu - D5                                   | 205.000           | 205.000           | 205.000           | 205.000           | 820.000           |
| Futbolcu - A1                                   | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 300.000           |
| Futbolcu - A2                                   | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 300.000           |
| Futbolcu - A3                                   | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 300.000           |
| <b>TOPLAM</b>                                   | <b>19.700.000</b> | <b>20.176.250</b> | <b>20.652.500</b> | <b>21.128.750</b> | <b>81.657.500</b> |

## 2) Futbolcu Maç Başı Ücretleri

GT FK, 2019/20 futbol sezonunda 56 resmi müsabaka oynamayı ön görmüştür. Tablo 19, 22 ve 30'da ki bilgilerden hareketle, oynanacak olan 56 maçın bütçe dönemleri itibarıyla dağılımı Tablo 66'da oluşturulmuştur:

**Tablo 66**  
**GT FK Resmi Müsabaka Sayıları Tablosu**

| <b>2019-2020 FUTBOL SEZONU RESMİ MÜSABAKA SAYILARI</b> |                  |                  |                  |                  |               |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| <b>Müsabaka Türü</b>                                   | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b> |
| Süper Lig Maçları                                      | 3                | 10               | 10               | 11               | 34            |
| Ziraat Türkiye Kupası Maçları                          | 2                | 4                | 2                | 2                | 10            |
| UEFA Avrupa Ligi Maçları                               | 4                | 5                | 3                | -                | 12            |
| <b>TOPLAM</b>  | <b>9</b>         | <b>19</b>        | <b>15</b>        | <b>13</b>        | <b>56</b>     |

Yabancı statüsü kapsamında bulunan futbolculara ait maç başı ücretleri, dört eşit taksitte bütçe dönemlerine dağılımı yapılarak Tablo 67'de gösterilmiştir:

**Tablo 67**  
**GT FK Yabancı Futbolcu Maç Başı Ücretleri Tablosu**

| <b>YABANCI FUTBOLCU MAÇ BAŞI ÜCRETLERİ</b> |              |                      |            |                   |                           |
|--|--------------|----------------------|------------|-------------------|---------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                        | <b>Dönem</b> | <b>Maç Başı (-€)</b> | <b>Maç</b> | <b>Kur (TL/€)</b> | <b>Maç Başı Ücretleri</b> |
| Futbolcu - Y1                              | 1. Çeyrek    | 17.500               | 8          | 6,50              | 910.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 17.500               | 18         | 6,75              | 2.126.250                 |
|  | 3. Çeyrek    | 17.500               | 14         | 7,00              | 1.715.000                 |
|  | 4. Çeyrek    | 17.500               | 12         | 7,25              | 1.522.500                 |
| Futbolcu - Y2                              | 1. Çeyrek    | 15.000               | 8          | 6,50              | 780.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 15.000               | 17         | 6,75              | 1.721.250                 |
|  | 3. Çeyrek    | 15.000               | 14         | 7,00              | 1.470.000                 |
|  | 4. Çeyrek    | 15.000               | 12         | 7,25              | 1.305.000                 |
| Futbolcu - Y3                              | 1. Çeyrek    | 12.500               | 7          | 6,50              | 568.750                   |
|  | 2. Çeyrek    | 12.500               | 16         | 6,75              | 1.350.000                 |
|  | 3. Çeyrek    | 12.500               | 13         | 7,00              | 1.137.500                 |
|  | 4. Çeyrek    | 12.500               | 12         | 7,25              | 1.087.500                 |
| Futbolcu - Y4                              | 1. Çeyrek    | 10.000               | 7          | 6,50              | 455.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 10.000               | 17         | 6,75              | 1.147.500                 |
|  | 3. Çeyrek    | 10.000               | 12         | 7,00              | 840.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 10.000               | 11         | 7,25              | 797.500                   |
| Futbolcu - Y5                              | 1. Çeyrek    | 7.500                | 9          | 6,50              | 438.750                   |
|  | 2. Çeyrek    | 7.500                | 17         | 6,75              | 860.625                   |
|  | 3. Çeyrek    | 7.500                | 14         | 7,00              | 735.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 7.500                | 11         | 7,25              | 598.125                   |
| Futbolcu - Y6                              | 1. Çeyrek    | 5.000                | 9          | 6,50              | 292.500                   |
|  | 2. Çeyrek    | 5.000                | 17         | 6,75              | 573.750                   |
|  | 3. Çeyrek    | 5.000                | 13         | 7,00              | 455.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 5.000                | 11         | 7,25              | 398.750                   |
| Futbolcu - F1                              | 1. Çeyrek    | 20.000               | 8          | 6,50              | 1.040.000                 |
|  | 2. Çeyrek    | 20.000               | 17         | 6,75              | 2.295.000                 |
|  | 3. Çeyrek    | 20.000               | 13         | 7,00              | 1.820.000                 |
|  | 4. Çeyrek    | 20.000               | 13         | 7,25              | 1.885.000                 |
| Futbolcu - F2                              | 1. Çeyrek    | 15.000               | 9          | 6,50              | 877.500                   |
|  | 2. Çeyrek    | 15.000               | 18         | 6,75              | 1.822.500                 |
|  | 3. Çeyrek    | 15.000               | 15         | 7,00              | 1.575.000                 |
|  | 4. Çeyrek    | 15.000               | 12         | 7,25              | 1.305.000                 |
| Futbolcu - F3                              | 1. Çeyrek    | 10.000               | 7          | 6,50              | 455.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 10.000               | 15         | 6,75              | 1.012.500                 |
|  | 3. Çeyrek    | 10.000               | 12         | 7,00              | 840.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 10.000               | 11         | 7,25              | 797.500                   |
| <b>TOPLAM</b>                              |              |                      |            |                   | <b>39.011.250</b>         |

Yerli statüsündeki futbolculara ait maç başı ücretleri de, bütçe dönemlerine dağılımı yapılarak aşağıdaki Tablo 68’de gösterilmiştir:

**Tablo 68**  
**GT FK Yerli Futbolcu Maç Başı Ücretleri Tablosu**

| <b>YERLİ FUTBOLCU MAÇ BAŞI ÜCRETLERİ</b> |              |                        |                   |                           |
|--|--------------|------------------------|-------------------|---------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                      | <b>Dönem</b> | <b>Maç Başı Ücreti</b> | <b>Maç Sayısı</b> | <b>Maç Başı Ücretleri</b> |
| Futbolcu - T1                            | 1. Çeyrek    | 75.000                 | 8                 | 600.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 75.000                 | 16                | 1.200.000                 |
|  | 3. Çeyrek    | 75.000                 | 12                | 900.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 75.000                 | 12                | 900.000                   |
| Futbolcu - T2                            | 1. Çeyrek    | 60.000                 | 9                 | 540.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 60.000                 | 18                | 1.080.000                 |
|  | 3. Çeyrek    | 60.000                 | 15                | 900.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 60.000                 | 12                | 720.000                   |
| Futbolcu - T3                            | 1. Çeyrek    | 40.000                 | 8                 | 320.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 40.000                 | 18                | 720.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 40.000                 | 14                | 560.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 40.000                 | 12                | 480.000                   |
| Futbolcu - T4                            | 1. Çeyrek    | 20.000                 | 7                 | 140.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 20.000                 | 15                | 300.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 20.000                 | 12                | 240.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 20.000                 | 11                | 220.000                   |
| Futbolcu - T5                            | 1. Çeyrek    | 15.000                 | 8                 | 120.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 15.000                 | 16                | 240.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 15.000                 | 11                | 165.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 15.000                 | 10                | 150.000                   |
| Futbolcu - T6                            | 1. Çeyrek    | 10.000                 | 7                 | 70.000                    |
|  | 2. Çeyrek    | 10.000                 | 14                | 140.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 10.000                 | 10                | 100.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 10.000                 | 10                | 100.000                   |
| Futbolcu - D1                            | 1. Çeyrek    | 100.000                | 8                 | 800.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 100.000                | 18                | 1.800.000                 |
|  | 3. Çeyrek    | 100.000                | 14                | 1.400.000                 |
|  | 4. Çeyrek    | 100.000                | 13                | 1.300.000                 |
| Futbolcu - D2                            | 1. Çeyrek    | 65.000                 | 8                 | 520.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 65.000                 | 18                | 1.170.000                 |
|  | 3. Çeyrek    | 65.000                 | 14                | 910.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 65.000                 | 12                | 780.000                   |
| Futbolcu - D3                            | 1. Çeyrek    | 50.000                 | 9                 | 450.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 50.000                 | 17                | 850.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 50.000                 | 13                | 650.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 50.000                 | 13                | 650.000                   |
| Futbolcu - D4                            | 1. Çeyrek    | 45.000                 | 8                 | 360.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 45.000                 | 16                | 720.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 45.000                 | 14                | 630.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 45.000                 | 11                | 495.000                   |
| Futbolcu - D5                            | 1. Çeyrek    | 20.000                 | 9                 | 180.000                   |
|  | 2. Çeyrek    | 20.000                 | 19                | 380.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 20.000                 | 15                | 300.000                   |
|  | 4. Çeyrek    | 20.000                 | 13                | 260.000                   |
| Futbolcu - A1                            | 1. Çeyrek    | 10.000                 | 5                 | 50.000                    |
|  | 2. Çeyrek    | 10.000                 | 10                | 100.000                   |
|  | 3. Çeyrek    | 10.000                 | 8                 | 80.000                    |
|  | 4. Çeyrek    | 10.000                 | 7                 | 70.000                    |

**Tablo 68'in Devamı**

|               |           |        |   |                   |
|---------------|-----------|--------|---|-------------------|
| Futbolcu - A2 | 1. Çeyrek | 10.000 | 6 | 60.000            |
|               | 2. Çeyrek | 10.000 | 9 | 90.000            |
|               | 3. Çeyrek | 10.000 | 5 | 50.000            |
|               | 4. Çeyrek | 10.000 | 4 | 40.000            |
| Futbolcu - A3 | 1. Çeyrek | 10.000 | 4 | 40.000            |
|               | 2. Çeyrek | 10.000 | 8 | 80.000            |
|               | 3. Çeyrek | 10.000 | 6 | 60.000            |
|               | 4. Çeyrek | 10.000 | 3 | 30.000            |
| <b>TOPLAM</b> |           |        |   | <b>26.260.000</b> |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu takım kadrosunda bulunduracağı tüm futbolculara ait maç başı ücretleri, bütçe dönemlerine dağılımı Tablo 69'da toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 69**  
**GT FK Futbolcu Maç Başı Ücretleri Bütçesi Tablosu**

| <b>FUTBOLCU MAÇ BAŞI ÜCRET GİDERLERİ TABLOSU</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                              | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>     |
| Futbolcu - Y1                                    | 910.000           | 2.126.250         | 1.715.000         | 1.522.500         | 6.273.750         |
| Futbolcu - Y2                                    | 780.000           | 1.721.250         | 1.470.000         | 1.305.000         | 5.276.250         |
| Futbolcu - Y3                                    | 568.750           | 1.350.000         | 1.137.500         | 1.087.500         | 4.143.750         |
| Futbolcu - Y4                                    | 455.000           | 1.147.500         | 840.000           | 797.500           | 3.240.000         |
| Futbolcu - Y5                                    | 438.750           | 860.625           | 735.000           | 598.125           | 2.632.500         |
| Futbolcu - Y6                                    | 292.500           | 573.750           | 455.000           | 398.750           | 1.720.000         |
| Futbolcu - F1                                    | 1.040.000         | 2.295.000         | 1.820.000         | 1.885.000         | 7.040.000         |
| Futbolcu - F2                                    | 877.500           | 1.822.500         | 1.575.000         | 1.305.000         | 5.580.000         |
| Futbolcu - F3                                    | 455.000           | 1.012.500         | 840.000           | 797.500           | 3.105.000         |
| Futbolcu - T1                                    | 600.000           | 1.200.000         | 900.000           | 900.000           | 3.600.000         |
| Futbolcu - T2                                    | 540.000           | 1.080.000         | 900.000           | 720.000           | 3.240.000         |
| Futbolcu - T3                                    | 320.000           | 720.000           | 560.000           | 480.000           | 2.080.000         |
| Futbolcu - T4                                    | 140.000           | 300.000           | 240.000           | 220.000           | 900.000           |
| Futbolcu - T5                                    | 120.000           | 240.000           | 165.000           | 150.000           | 675.000           |
| Futbolcu - T6                                    | 70.000            | 140.000           | 100.000           | 100.000           | 410.000           |
| Futbolcu - D1                                    | 800.000           | 1.800.000         | 1.400.000         | 1.300.000         | 5.300.000         |
| Futbolcu - D2                                    | 520.000           | 1.170.000         | 910.000           | 780.000           | 3.380.000         |
| Futbolcu - D3                                    | 450.000           | 850.000           | 650.000           | 650.000           | 2.600.000         |
| Futbolcu - D4                                    | 360.000           | 720.000           | 630.000           | 495.000           | 2.205.000         |
| Futbolcu - D5                                    | 180.000           | 380.000           | 300.000           | 260.000           | 1.120.000         |
| Futbolcu - A1                                    | 50.000            | 100.000           | 80.000            | 70.000            | 300.000           |
| Futbolcu - A2                                    | 60.000            | 90.000            | 50.000            | 40.000            | 240.000           |
| Futbolcu - A3                                    | 40.000            | 80.000            | 60.000            | 30.000            | 210.000           |
| <b>TOPLAM</b>                                    | <b>10.067.500</b> | <b>21.779.375</b> | <b>17.532.500</b> | <b>15.891.875</b> | <b>65.271.250</b> |

### 3) Futbolcu Aylık Maaş Ücretleri

GT Futbol Kulübü, yabancı statüsündeki profesyonel futbolcularına yıllık 20.000-€, yerli statüsündeki profesyonel futbolcularına yıllık 60.000-TL maaş ücreti ödeyecektir.

Kadroda bulunan 9 yabancı futbolcuya verilecek olan maaş ücretleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 70’te gösterilmiştir:

**Tablo 70**  
**GT FK Yabancı Futbolcu Maaş Ücretleri Tablosu**

| <b>YABANCI FUTBOLCU MAAŞ ÜCRETLERİ</b> |              |             |                  |                   |                             |
|--|--------------|-------------|------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Futbolcu Statüsü</b>                | <b>Dönem</b> | <b>Kişi</b> | <b>Maaş (-€)</b> | <b>Kur (TL/€)</b> | <b>Maaş Ücretleri (-TL)</b> |
| Yabancı Futbolcular                    | 1. Çeyrek    | 9           | 5.000            | 6,50              | 292.500                     |
|  | 2. Çeyrek    | 9           | 5.000            | 6,75              | 303.750                     |
|  | 3. Çeyrek    | 9           | 5.000            | 7,00              | 315.000                     |
|  | 4. Çeyrek    | 9           | 5.000            | 7,25              | 326.250                     |
| <b>TOPLAM</b>                          |              |             |                  |                   | <b>1.237.500</b>            |

Kadroda, 14 yerli statüsünde profesyonel futbolcu bulunmaktadır. 14 futbolcunun yıllık maaş ücretleri toplamı 840.000-TL tutarında gerçekleşecektir. Buna verilere göre, futbolcu maaş ücretleri bütçesi Tablo 71’de oluşturulmuştur:

**Tablo 71**  
**GT FK Futbolcu Maaş Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU MAAŞ ÜCRET GİDERLERİ TABLOSU</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Futbolcu Statüsü</b>                      | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Yabancı Futbolcular                          | 292.500          | 303.750          | 315.000          | 326.250          | 1.237.500        |
| Yerli Futbolcular                            | 210.000          | 210.000          | 210.000          | 210.000          | 840.000          |
| <b>TOPLAM</b>                                | <b>502.500</b>   | <b>513.750</b>   | <b>525.000</b>   | <b>536.250</b>   | <b>2.077.500</b> |

#### 4) Futbolcu Başarı Ödülü

GT Futbol Kulübü, 2019 – 2020 futbol sezonunda Süper Lig müsabakaları için belirlediği başarı ödül politikası aşağıda listelenmiştir:

- Süper Lig müsabakalarında alınacak dış saha galibiyetlerine müsabaka kadrosundaki futbolculara paylaşılacak üzere toplam 400.000-TL,
- Süper Lig müsabakalarında alınacak iç saha galibiyetlerine müsabaka kadrosundaki futbolculara paylaşılacak üzere toplam 300.000-TL,
- Süper Lig müsabakalarında alınacak dış saha beraberliklerine müsabaka kadrosundaki futbolculara paylaşılacak üzere toplam 200.000-TL ödül verilecektir.

GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonu Süper Lig müsabakaları için ön görülen maç sonuçları, Tablo 20’den alınan bilgilerle, Süper Lig müsabakaları futbolcu ödül payı Tablo 72’de hazırlanmıştır:



**Tablo 72**  
**GT FK Süper Lig Performansı Futbolcu Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>SÜPER LİG MAÇLARI FUTBOLCU ÖDÜL GİDERLERİ</b> |        |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>2019/20 Sezonu</b>                            |        | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Deplasman Galibiyet Ödülü                        | Sayısı | -                | 1                | 2                | 2                | 5                |
|  | Değeri | -                | 400.000          | 400.000          | 400.000          |                  |
|  | Tutarı | -                | <b>400.000</b>   | <b>800.000</b>   | <b>800.000</b>   | <b>2.000.000</b> |
| İç Saha Galibiyet Ödülü                          | Sayısı | 1                | 4                | 4                | 4                | 13               |
|  | Değeri | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          |                  |
|  | Tutarı | <b>300.000</b>   | <b>1.200.000</b> | <b>1.200.000</b> | <b>1.200.000</b> | <b>3.900.000</b> |
| Deplasman Beraberlik Ödülü                       | Sayısı | 1                | 2                | 2                | 4                | 9                |
|  | Değeri | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          |                  |
|  | Tutarı | <b>200.000</b>   | <b>400.000</b>   | <b>400.000</b>   | <b>800.000</b>   | <b>1.800.000</b> |
| <b>TOPLAM</b>                                    |        | <b>500.000</b>   | <b>2.000.000</b> | <b>2.400.000</b> | <b>2.800.000</b> | <b>7.700.000</b> |

GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda Türkiye Ligi müsabakaları için belirlenen başarı ödül politikasını aşağıda sıralanmıştır:

- Türkiye Ligi müsabakalarında son 16 turuna yükselme performansına kadrosundaki futbolculara paylaşılacak üzere toplam 300.000-TL,
- Türkiye Ligi müsabakalarında çeyrek final turuna yükselme performansına kadrosundaki futbolculara paylaşılacak üzere toplam 600.000-TL,
- Türkiye Ligi müsabakalarında yarı final turuna yükselme performansına kadrosundaki futbolculara paylaşılacak üzere toplam 900.000-TL ödül dağıtılacaktır.

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda Türkiye Kupası müsabakaları için ön görülen tur performansları Tablo 22'den alınan bilgilerle, Türkiye Kupası Tur Performansı Futbolcu Ödül Giderleri Tablo 73'te düzenlenmiştir:

**Tablo 73**  
**GT FK Türkiye Kupası Performansı Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>TÜRKİYE KUPASI TUR PERFORMANSI FUTBOLCU ÖDÜL GİDERLERİ</b> |        |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>2019/20 Sezonu</b>   |        | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Son 16 Turu Performansı                                       | Değeri |                  | 300.000          |                  |                  |                  |
|   | Tutarı |                  | <b>300.000</b>   |                  |                  | <b>300.000</b>   |
| Çeyrek Final Performansı                                      | Değeri |                  |                  | 600.000          |                  |                  |
|   | Tutarı |                  |                  | <b>600.000</b>   |                  | <b>600.000</b>   |
| Yarı Final Performansı  | Değeri |                  |                  |                  | 900.000          |                  |
|   | Tutarı |                  |                  |                  | <b>900.000</b>   | <b>900.000</b>   |
| <b>TOPLAM</b>   |        | <b>0</b>         | <b>300.000</b>   | <b>600.000</b>   | <b>900.000</b>   | <b>1.800.000</b> |

GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda UEFA Avrupa Ligi müsabakaları için belirlenen başarı ödül politikasını aşağıda listelenmiştir:

- UEFA Avrupa Ligi müsabakalarında 3. ön eleme turuna yükselme performansına kadrosundaki futbolculara paylaştırılmak üzere toplam 250.000-TL,
- UEFA Avrupa Ligi müsabakalarında grup müsabakaları turuna yükselme performansına kadrosundaki futbolculara paylaştırılmak üzere toplam 1.250.000-TL,
- UEFA Avrupa Ligi müsabakalarında alacağı galibiyetlere müsabaka kadrosundaki futbolculara paylaştırılmak üzere toplam 1.200.000-TL,
- UEFA Avrupa Ligi müsabakalarında alacağı beraberliklerine müsabaka kadrosundaki futbolculara paylaştırılmak üzere toplam 400.000-TL,
- UEFA Avrupa Ligi müsabakalarında son 32 turuna yükselme performansına müsabaka kadrosundaki futbolculara paylaştırılmak üzere toplam 2.000.000-TL ödül dağıtılacaktır.

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu UEFA Avrupa Ligi müsabakaları için ön görülen tur performansları Tablo 30'dan alınan bilgilerle, UEFA Avrupa Ligi müsabakaları futbolcu ödül giderleri Tablo 74'te düzenlenmiştir:

**Tablo 74**  
**GT FK UEFA Avrupa Ligi Performansı Futbolcu Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>UEFA AVRUPA LİGİ PERFORMANSI FUTBOLCU ÖDÜL GİDERLERİ</b> |               |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>2019/20 Sezonu</b>                                       |               | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| 3. Ön Eleme Turu  | Değeri        | 250.000          | -                | -                | -                | -                |
|   | <b>Tutarı</b> | <b>250.000</b>   | -                | -                | -                | <b>250.000</b>   |
| Gruplara Yükselme   | Değeri        | 1.250.000        | -                | -                | -                | -                |
|   | <b>Tutarı</b> | <b>1.250.000</b> | -                | -                | -                | <b>1.250.000</b> |
| Grup Maçları Galibiyet                                      | Sayısı        | -                | 2                | -                | -                | 2                |
|   | Değeri        | -                | 1.200.000        | -                | -                | -                |
|   | <b>Tutarı</b> | -                | <b>2.400.000</b> | -                | -                | <b>2.400.000</b> |
| Grup Maçları Beraberlik                                     | Sayısı        | -                | 2                | 1                | -                | 3                |
|   | Değeri        | -                | 400.000          | 400.000          | -                | -                |
|   | <b>Tutarı</b> | -                | <b>800.000</b>   | <b>400.000</b>   | -                | <b>1.200.000</b> |
| Son 32 Turu   | Değeri        | -                | -                | 2.000.000        | -                | -                |
|   | <b>Tutarı</b> | -                | -                | <b>2.000.000</b> | -                | <b>2.000.000</b> |
| <b>TOPLAM</b>   |               | <b>1.500.000</b> | <b>3.200.000</b> | <b>400.000</b>   | <b>0</b>         | <b>5.100.000</b> |

Elde edilen bilgilerden hareketle, GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonu Futbolcu Ödül Giderleri, Tablo 75'te gösterilmiştir:

**Tablo 75**  
**GT FK Futbolcu Ödül Giderleri Bütçesi Tablosu**

| <b>FUTBOLCU ÖDÜL GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                   |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Ödül Türleri</b>            | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Süper Lig Performansı          | 500.000          | 2.000.000        | 2.400.000        | 2.800.000        | 7.700.000         |
| Türkiye Kupası Performansı     | 0                | 300.000          | 600.000          | 900.000          | 1.800.000         |
| Avrupa Ligi Performansı        | 1.500.000        | 3.200.000        | 400.000          | 0                | 5.100.000         |
| <b>TOPLAM</b>                  | <b>2.000.000</b> | <b>5.500.000</b> | <b>3.400.000</b> | <b>3.700.000</b> | <b>14.600.000</b> |

Yukarıda açıklanmış olan varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü Futbolcu Ücret Giderleri bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 76’da hazırlanmıştır:

**Tablo 76**  
**GT FK Futbolcu Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU ÜCRET GİDERLERİ TABLOSU</b> |                   |                   |                   |                   |                    |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Ücret Gider Türleri</b>              | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>      |
| Futbolcu Garanti Ücret Giderleri        | 19.700.000        | 20.176.250        | 20.652.500        | 21.128.750        | 81657.500          |
| Fut. Maç Başı Ücret Giderleri           | 10.067.500        | 21.779.375        | 17.532.500        | 15.891.875        | 65.271.250         |
| Futbolcu Maaş Giderleri                 | 502.500           | 513.750           | 525.000           | 536.250           | 2.077.500          |
| Futbolcu Ödül Giderleri                 | 2.000.000         | 5.500.000         | 3.400.000         | 3.700.000         | 14.600.000         |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>32.270.000</b> | <b>47.969.375</b> | <b>42.110.000</b> | <b>41.256.875</b> | <b>163.606.250</b> |

### 3.2.2.2. Teknik Ekip Ücret Giderleri:

Teknik Ekip Ücret Giderleri kapsamında, teknik ekip maaşları ve teknik ekip ödül payları yer almaktadır.

GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonu bütçesinde, profesyonel takım teknik ekip aylık maaşları Teknik Sorumlu 100.000-TL, Teknik Sorumlu Yardımcısı A 40.000-TL, Teknik Sorumlu Yardımcısı B 25.000-TL, Kaleci Antrenörü 25.000-TL, Kondisyoner 15.000-TL, İzleyici Antrenör 10.000-TL olarak belirlemiştir.

Buna bilgilere göre profesyonel teknik ekip maaş giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 77’de toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 77**  
**GT FK Teknik Ekip Maaş Giderleri Tablosu**

| <b>TEKNİK EKİP MAAŞ GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Teknik Ekip</b>                | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Teknik Sorumlu                    | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 1.200.000        |
| Teknik Sorumlu Yardımcısı 1       | 120.000          | 120.000          | 120.000          | 120.000          | 480.000          |
| Teknik Sorumlu Yardımcısı 2       | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000          |
| Kaleci Antrenörü                  | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000          |
| Kondisyoner                       | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 180.000          |
| İzleyici Antrenör                 | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| <b>TOPLAM</b>                     | <b>645.000</b>   | <b>645.000</b>   | <b>645.000</b>   | <b>645.000</b>   | <b>2.580.000</b> |

Profesyonel takım teknik ekibine verilecek olan başarı ödül miktarı ise, profesyonel takım futbolcularının Süper Lig, Türkiye Kupası ve UEFA Avrupa Ligi performanslarından hak edecekleri prim tutarının %10'u olarak belirlenmiştir. Teknik Ekip Ödül Giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 78'de gösterilmektedir:

**Tablo 78**  
**GT FK Teknik Ekip Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>TEKNİK EKİP ÖDÜL GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ödül Türleri</b>               | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Süper Lig Performansı             | 50.000           | 200.000          | 240.000          | 280.000          | 770.000          |
| Türkiye Kupası Performansı        | 0                | 30.000           | 60.000           | 90.000           | 180.000          |
| Avrupa Ligi Performansı           | 150.000          | 320.000          | 40.000           | 0                | 510.000          |
| <b>TOPLAM</b>                     | <b>200.000</b>   | <b>550.000</b>   | <b>340.000</b>   | <b>370.000</b>   | <b>1.460.000</b> |

Maaş giderleri ve ödül giderleri bütçelerinin birleştirilmesiyle, profesyonel takım teknik ekip ücret giderleri bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 79'da oluşturulmuştur:

**Tablo 79**  
**GT FK Teknik Ekip Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>TEKNİK EKİP ÜCRET GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ücret Gider Türleri</b>         | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Teknik Ekip Maaş Giderleri         | 645.000          | 645.000          | 645.000          | 645.000          | 2.580.000        |
| Teknik Ekip Ödül Giderleri         | 200.000          | 550.000          | 340.000          | 370.000          | 1.460.000        |
| <b>TOPLAM</b>                      | <b>845.000</b>   | <b>1.195.000</b> | <b>985.000</b>   | <b>1.015.000</b> | <b>4.040.000</b> |

### 3.2.2.3. Teknik Personel Ücret Giderleri:

Teknik Personel Ücret Giderleri kapsamında, teknik personel maaşları ve teknik personel ödül payları yer almaktadır.

GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonu bütçesinde, profesyonel takım teknik personeli aylık maaş ücretleri şu şekilde belirlenmiştir:

Takım Menajeri 50.000-TL, Tıp Doktoru 20.000-TL, Fizyoterapist 15.000-TL, Masör A 10.000-TL, Masör B 7.500-TL, Malzeme Sorumlusu A 7.500-TL, Malzeme Sorumlusu B 5.000-TL. Buna bilgilere göre, profesyonel takım teknik personel maaş giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 80'de toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 80**  
**GT FK Teknik Personel Maaş Giderleri Tablosu**

| <b>TEKNİK PERSONEL MAAŞ GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Teknik Personel</b>                | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Futbol Takımı Menajeri                | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000          |
| Tıp Doktoru                           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 240.000          |
| Fizyoterapist                         | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 180.000          |
| Masör A                               | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| Masör B                               | 22.500           | 22.500           | 22.500           | 22.500           | 90.000           |
| Malzeme Sorumlusu A                   | 22.500           | 22.500           | 22.500           | 22.500           | 90.000           |
| Malzeme Sorumlusu B                   | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 60.000           |
| <b>TOPLAM</b>                         | <b>345.000</b>   | <b>345.000</b>   | <b>345.000</b>   | <b>345.000</b>   | <b>1.380.000</b> |

Profesyonel takım teknik personeline verilecek olan başarı ödül miktarı ise, profesyonel takım futbolcularının Süper Lig, Türkiye Kupası ve UEFA Avrupa Ligi performanslarından hak edecekleri prim tutarının %5'i kadardır.

Tablo 81'de, bütçe dönemleri itibarıyla GT FK'nın Teknik Personel Ödül Giderleri göstermektedir:

**Tablo 81**  
**GT FK Teknik Personel Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>TEKNİK PERSONEL ÖDÜL GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Ödül Türleri</b>                   | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Süper Lig Performansı                 | 25.000           | 100.000          | 120.000          | 140.000          | 385.000        |
| Türkiye Kupası Performansı            | 0                | 15.000           | 30.000           | 45.000           | 90.000         |
| Avrupa Ligi Performansı               | 75.000           | 160.000          | 20.000           | 0                | 255.000        |
| <b>TOPLAM</b>                         | <b>100.000</b>   | <b>275.000</b>   | <b>170.000</b>   | <b>185.000</b>   | <b>730.000</b> |

Profesyonel takım teknik personel ücret giderleri bütçe dönemleri itibarıyla, teknik personele ait maaş giderleri ve ödül giderleri bütçelerinin birleştirilmesiyle Tablo 82'te gösterilmiştir:

**Tablo 82**  
**GT FK Teknik Personel Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>TEKNİK PERSONEL ÜCRET GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ücret Gider Türleri</b>             | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Teknik Personel Maaş Giderleri         | 345.000          | 345.000          | 345.000          | 345.000          | 1.380.000        |
| Teknik Personel Ödül Giderleri         | 100.000          | 275.000          | 170.000          | 185.000          | 730.000          |
| <b>TOPLAM</b>                          | <b>445.000</b>   | <b>620.000</b>   | <b>515.000</b>   | <b>530.000</b>   | <b>2.110.000</b> |

#### 3.2.2.4. Altyapı Personeli Ücret Giderleri:

GT Futbol Kulübü, altyapı takımlarının yarışmacı bir kimlikten çok genç A takıma futbolcu yetiştiren özelliği ön plana çıkarmayı hedefleyen bir kulüptür. Gelir getirici altyapı faaliyetlerine yatırım yapmaktadır. Bu nedenle altyapıda istihdam ettiği teknik

adamlara piyasa ortalamalarından verdiği fazla maaş ve ödül politikalarıyla futbol kulüpleri arasında tanınmaktadır.

Altyapı Personeli Ücret Giderleri kapsamında, altyapı personeli maaşları ve altyapı personeli ödül payları yer almaktadır.

GT FK 2019/20 futbol sezonu bütçesinde, altyapı personeli aylık maaş ücretleri şu şekilde belirlenmiştir:

Gençlik Gelişim Programı Teknik Sorumlusu 15.000-TL, U19 - U17 - U16 - U15 ve U14 Takımları Teknik Sorumluları 10.000-TL, Masör 7.000-TL, Malzeme Sorumlusu A 6.000-TL, Malzeme Sorumlusu B 4.000-TL, Altyapı Sekreteri 3.000-TL.

Buna bilgilere göre, altyapı personeli maaş giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 83'te toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 83**  
**GT FK Altyapı Personel Maaş Giderleri Tablosu**

| <b>ALTYAPI PERSONEL MAAŞ GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Altyapı Personeli</b>               | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| GGP Teknik Sorumlusu                   | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 180.000          |
| U19 Takımı Teknik Sorumlusu            | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| U17 Takımı Teknik Sorumlusu            | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| U16 Takımı Teknik Sorumlusu            | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| U15 Takımı Teknik Sorumlusu            | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| U14 Takımı Teknik Sorumlusu            | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| Masör                                  | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 84.000           |
| Malzeme Sorumlusu A                    | 18.000           | 18.000           | 18.000           | 18.000           | 72.000           |
| Malzeme Sorumlusu B                    | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 48.000           |
| Altyapı Sekreteri                      | 9.000            | 9.000            | 9.000            | 9.000            | 36.000           |
| <b>TOPLAM</b>                          | <b>255.000</b>   | <b>255.000</b>   | <b>255.000</b>   | <b>255.000</b>   | <b>1.020.000</b> |

GT Futbol Kulübü ödül yönetmeliği kapsamında altyapı personeline verilecek olan başarı ödül miktarı ise, profesyonel takım futbolcularının Süper Lig, Türkiye Kupası ve UEFA Avrupa Ligi performanslarından hak edecekleri prim tutarının %4'ü kadardır. Bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 84'te Altyapı Personeli Ödül Giderleri göstermektedir:

**Tablo 84**  
**GT FK Altyapı Personel Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>ALTYAPI PERSONELİ ÖDÜL GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Ödül Türleri</b>                     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Süper Lig Performansı                   | 20.000           | 80.000           | 96.000           | 112.000          | 308.000        |
| Türkiye Kupası Performansı              | 0                | 12.000           | 24.000           | 36.000           | 72.000         |
| Avrupa Ligi Performansı                 | 60.000           | 128.000          | 16.000           | 0                | 204.000        |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>80.000</b>    | <b>220.000</b>   | <b>136.000</b>   | <b>148.000</b>   | <b>584.000</b> |

GT Futbol Kulübü'nün altyapı personeli ücret giderlerini, altyapı personeline ait maaş giderleri ve ödül giderlerinin birleştirilmesiyle Tablo 85'te bütçe dönemleri itibarıyla gösterilmiştir:

**Tablo 85**  
**GT FK Altyapı Personel Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>ALTYAPI PERSONEL ÜCRET GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ücret Gider Türleri</b>              | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Altyapı Personel Maaş Giderleri         | 255.000          | 255.000          | 255.000          | 255.000          | 1.020.000        |
| Altyapı Personel Ödül Giderleri         | 80.000           | 220.000          | 136.000          | 148.000          | 584.000          |
| <b>TOPLAM</b>                           | <b>335.000</b>   | <b>475.000</b>   | <b>391.000</b>   | <b>403.000</b>   | <b>1.604.000</b> |

### 3.2.2.5. İdari Personel Ücret Giderleri

İdari Personel Ücret Giderleri kapsamında, idari personel maaşları ve idari personel ödül payları yer almaktadır.

GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonu bütçesinde, idari bölüm personeli aylık maaş ücretleri şu şekilde belirlenmiştir:

Genel Müdür 25.000-TL, Genel Müdür Asistanı 7.000-TL, Kulüp Müdürü 15.000-TL, Kulüp Sekreteri 5.000-TL, Finans İşleri Sorumlusu 10.000-TL, Muhasebe Sorumlusu 10.000-TL, İkrâm Görevlisi 3.000-TL.

Bu verilerden hareketle, idari personel maaş giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 86'da toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 86**  
**GT FK İdari Personeli Maaş Giderleri Tablosu**

| <b>İDARİ PERSONEL MAAŞ GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>İdari Personel</b>                | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Genel Müdür                          | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000        |
| Genel Müdür Asistanı                 | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 21.000           | 84.000         |
| Kulüp Müdürü                         | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 45.000           | 180.000        |
| Kulüp Sekreteri                      | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 60.000         |
| Finans İşleri Sorumlusu              | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000        |
| Muhasebe Sorumlusu                   | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000        |
| İkrâm Görevlisi                      | 9.000            | 9.000            | 9.000            | 9.000            | 36.000         |
| <b>TOPLAM</b>                        | <b>225.000</b>   | <b>225.000</b>   | <b>225.000</b>   | <b>225.000</b>   | <b>900.000</b> |

GT FK ödül yönetmeliği kapsamında, idari personele verilecek olan başarı ödül miktarı ise, profesyonel takım futbolcularının Süper Lig, Türkiye Kupası ve UEFA Avrupa Ligi performanslarından hak edecekleri prim tutarının %3'ü kadardır.

Tablo 87, bütçe dönemleri itibarıyla İdari Personel Ödül Giderleri'ni göstermektedir:

**Tablo 87**  
**GT FK İdari Personel Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>İDARİ PERSONEL ÖDÜL GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Ödül Türleri</b>                  | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Süper Lig Performansı                | 15.000           | 60.000           | 72.000           | 84.000           | 231.000        |
| Türkiye Kupası Performansı           | 0                | 9.000            | 18.000           | 27.000           | 54.000         |
| Avrupa Ligi Performansı              | 45.000           | 96.000           | 12.000           | 0                | 153.000        |
| <b>TOPLAM</b>                        | <b>60.000</b>    | <b>165.000</b>   | <b>102.000</b>   | <b>111.000</b>   | <b>438.000</b> |

GT FK idari personel ücret giderleri, idari personele ait maaş giderleri ve ödül giderleri bütçelerinin birleştirilmesiyle Tablo 88'de gösterilmiştir:

**Tablo 88**  
**GT FK İdari Personel Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>İDARİ PERSONEL ÜCRET GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ücret Gider Türleri</b>            | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| İdari Personel Maaş Giderleri         | 225.000          | 225.000          | 225.000          | 225.000          | 900.000          |
| İdari Personel Ödül Giderleri         | 60.000           | 165.000          | 102.000          | 111.000          | 438.000          |
| <b>TOPLAM</b>                         | <b>285.000</b>   | <b>390.000</b>   | <b>327.000</b>   | <b>336.000</b>   | <b>1.338.000</b> |

### 3.2.2.6. Pazarlama Bölümü Personel Ücret Giderleri

Pazarlama Bölümü Personel Ücret Giderleri kapsamında, pazarlama bölümü personel maaşları ve pazarlama bölümü personel ödül payları yer almaktadır.

GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonu bütçesinde, pazarlama bölümü personeli aylık maaş ücretleri şu şekilde belirlenmiştir: Mağaza Müdürü 12.500-TL, Mağaza Satış Sorumlusu 7.500-TL, Mağaza Satış Görevlisi A 5.000-TL, Mağaza Satış Görevlisi B 5.000-TL, İkram Görevlisi 3.000 TL.

Bu verilerden hareketle, pazarlama bölümü personel maaş giderleri bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 89'da toplu olarak gösterilmektedir:

**Tablo 89**  
**GT FK Pazarlama Bölümü Personel Maaş Giderleri Tablosu**

| <b>PAZARLAMA BÖLÜMÜ PERSONEL MAAŞ GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Pazarlama Personeli</b>                      | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Mağaza Müdürü                                   | 37.500           | 37.500           | 37.500           | 37.500           | 150.000        |
| Mağaza Satış Sorumlusu                          | 22.500           | 22.500           | 22.500           | 22.500           | 90.000         |
| Mağaza Satış Görevlisi A                        | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 60.000         |
| Mağaza Satış Görevlisi B                        | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 60.000         |
| İkram Görevlisi                                 | 9.000            | 9.000            | 9.000            | 9.000            | 36.000         |
| <b>TOPLAM</b>                                   | <b>99.000</b>    | <b>99.000</b>    | <b>99.000</b>    | <b>99.000</b>    | <b>396.000</b> |



Pazarlama bölümü personeline verilecek olan başarı ödül miktarı ise, GT Mağaza’da yapılan ürün satışlarından elde edilecek ciro tutarının %2’si üzerinden hesaplanarak pazarlama bölümü personeline belirli ölçütler çerçevesinde dağıtılacaktır.

Tablo38’den elde edilen lisanslı ürün satış gelirleri bilgileriyle, bütçe dönemleri itibarıyla Pazarlama Bölümü Personel Ödül Giderleri Tablo 90’da hazırlanmıştır:

**Tablo 90**  
**GT FK Pazarlama Bölümü Personel Ödül Giderleri Tablosu**

| <b>PAZARLAMA BÖLÜMÜ PERSONEL ÖDÜL GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |               |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| <b>Ödül Türleri</b>                             | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b> |
| Ürün Satış Cirosu (%2)                          | 29.540           | 34.480           | 19.520           | 13.060           | 96.600        |
| <b>TOPLAM</b>                                   | <b>29.540</b>    | <b>34.480</b>    | <b>19.520</b>    | <b>13.060</b>    | <b>96.600</b> |

GT Futbol Kulübü pazarlama bölümü personel ücret giderleri, pazarlama bölümü personeline ait maaş giderleri ve ödül giderlerinin birleştirilmesiyle, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 91’de gösterilmiştir:

**Tablo 91**  
**GT FK Pazarlama Bölümü Personel Ücret Giderleri Tablosu**

| <b>PAZARLAMA BÖLÜMÜ PERSONEL ÜCRET GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Ücret Gider Türleri</b>                       | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Pazarlama Personel Maaş Giderleri                | 99.000           | 99.000           | 99.000           | 99.000           | 396.000        |
| Pazarlama Personel Ödül Giderleri                | 29.540           | 34.480           | 19.520           | 13.060           | 96.600         |
| <b>TOPLAM</b>                                    | <b>128.540</b>   | <b>133.480</b>   | <b>118.520</b>   | <b>112.060</b>   | <b>492.600</b> |

GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonu Personel Giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla yukarıda açıklanan 6 varsayıma göre, Tablo 92’de toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 92**  
**GT FK Personel Giderleri Tablosu**

| <b>PERSONEL GİDERLERİ BÜTÇESİ</b> |                   |                   |                   |                   |                    |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Personel Gider Türleri</b>     | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>      |
| Futbolcu Ücret Giderleri          | 32.270.000        | 47.969.375        | 42.110.000        | 41.256.875        | 163.606.250        |
| Teknik Ekip Ücret Giderleri       | 845.000           | 1.195.000         | 985.000           | 1.015.000         | 4.040.000          |
| Teknik Personel Ücret Giderleri   | 445.000           | 620.000           | 515.000           | 530.000           | 2.110.000          |
| Altyapı Personel Ücret Giderleri  | 335.000           | 475.000           | 391.000           | 403.000           | 1.604.000          |
| İdari Personel Ücret Giderleri    | 285.000           | 390.000           | 327.000           | 336.000           | 1.338.000          |
| Pazarlama Personeli Ücret Gideri  | 128.540           | 133.480           | 118.520           | 112.060           | 492.600            |
| <b>TOPLAM</b>                     | <b>34.308.540</b> | <b>50.782.855</b> | <b>44.446.520</b> | <b>43.652.935</b> | <b>173.190.850</b> |

### 3.2.3. Amortisman ve Tükenme Payları Bütçesi

GT Futbol Kulübü, futbolcu tescillerinin muhasebeleştirilmesinde önceki bölümde açıklanan “aktifleştirme ve amortisman” yöntemini tercih etmeyerek “gelir ve gider”

yöntemini kullanmaktadır. Futbolcu tescilinin alınmasına dair yapılan giderler, Bonservis Giderleri kapsamında incelenecektir.

GT FK'nın maçlarını yaptığı stadyum ve kullanılan tesislerin mülkiyeti Büyükşehir Belediyesi'ne aittir.

GT FK'nın aktifine kayıtlı fakat futbol tesisi ve futbol faaliyetleriyle ilgili olmayan kulüp binası, otopark diğer sabit varlıkların amortisman ve tükenme payları, faydalı ömürleri boyunca amortismanına tabi tutulduğundan bütçe tasarısında yer almayacaktır.

#### **3.2.4. Duran Varlıklarda Değer Kaybı Bütçesi**

GT Futbol Kulübü, futbolcu tescillerinin muhasebeleştirilmesinde önceki bölümde açıklanmış olan 'aktifleştirme ve amortisman' yöntemini kullanmayıp 'gelir ve gider' yöntemini kullanmaktadır.

Futbolcu tescillerinin alınmasından kaynaklı giderler, GT FK'nın finansal durum tablosunun aktifinde yer almadığı için amortisman ve değer düşüklüğü hesaplamaları söz konusu olmayacaktır ve bu nedenle Duran Varlıklarda Değer Kaybı, bütçe tasarısında yer almayacaktır.

#### **3.2.5. Faaliyet Giderleri Bütçesi**

GT Futbol Kulübü'nün Faaliyet Giderleri Bütçesi (Diğer İşletme Giderleri) hazırlanırken profesyonel futbol takımı giderleri, müsabaka giderleri, transfer giderleri, altyapı giderleri, stadyum ve tesis giderleri, kulüp merkezi giderleri ve diğer faaliyet giderleri dikkate alınacaktır.

##### **3.2.5.1. Futbol Takımı Giderleri**

GT futbol takımı giderleri; spor malzemesi giderleri, kamp giderleri, ulaşım giderleri, konaklama giderleri, sağlık giderlerinden oluşmaktadır.

Söz konusu giderlerin, bütçe rakamlarına ait tahminleri aşağıda sıralanan 6 varsayım çerçevesinde yapılacaktır:

**1.** GT Futbol Kulübü, P Spor Malzemeleri firması ile yapmış olduğu ürün sponsonluğu anlaşmasına göre, 2019/20 futbol sezonu içinde kullanacağı spor malzemelerini, firmanın katalog fiyatı üzerinden %25 indirimli olarak satın alacaktır. GT FK'nın 2019/20 futbol

sezonunda kullanacağı spor malzemeleri giderleri indirim tutarı düşüldükten sonra 400.000-TL tutarında gerçekleşmesi ön görülmüştür.

2. GT Futbol Kulübü, 2019 – 2020 futbol sezonunu hazırlıkları kapsamında antrenman ve hazırlık müsabakalarını yapacağı, iki etapta toplam 18 gün sürecek olan sezon başı yaz kampı ile 12 gün sürecek olan devre arası kış kampı, teknik ekibin planlaması kapsamında gerçekleştirilecektir. Yöneticiler, teknik ekip, futbolcular ve teknik personelden oluşan kamp kadrosunda toplam 35 kişi bulunacaktır. GT Futbol Kulübü'nün, kamp bilgileri aşağıda sıralanmıştır:

- Sezon başı yaz kampının 1. Etapı Bolu ilinde 10 gün olarak planlanırken, kamp için A Oteli ile 140.000-TL,
- Sezon başı yaz kampının 2. Etapı ise İsviçre'nin Zürih kentinde 8 günlük bir çalışma programı için W Oteli ile 280.000-TL,
- 12 gün sürecek olan devre arası kış kampı için Antalya ilinde ki B Oteli ile 252.000-TL tutarında kamp giderleri ön görülmüştür.

Bu verilerden hareketle kamp giderleri Tablo 93'te hazırlanmıştır:

**Tablo 93**  
**GT FK Kamp Giderleri Tablosu**

| <b>KAMP GİDERLERİ</b>        |                  |                  |                  |                  |                |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Kamp Türleri</b>          | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Sezon Başı Yaz Kampı 1. Etap | 140.000          | -                | -                | -                | 140.000        |
| Sezon Başı Yaz Kampı 2. Etap | 280.000          | -                | -                | -                | 280.000        |
| Devre Arası Kış Kampı        | -                | -                | 252.000          | -                | 252.000        |
| <b>TOPLAM</b>                | <b>420.000</b>   | <b>0</b>         | <b>252.000</b>   | <b>0</b>         | <b>672.000</b> |

3. GT Futbol Kulübü, 2019/20 futbol sezonunda oynayacağı dış saha maçlarının sayıları, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 16, 20 ve 28 de ki bilgilerden çekilerek Tablo 94'te gösterilmiştir:

**Tablo 94**  
**GT FK Dış Saha Maçları Tablosu**

| <b>DIŞ SAHA MAÇLARI</b>       |                  |                  |                  |                  |               |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| <b>Müsabaka Türleri</b>       | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b> |
| Süper Lig Maçları             | 2                | 4                | 5                | 6                | 17            |
| Ziraat Türkiye Kupası Maçları | 1                | 2                | 1                | 1                | 5             |
| UEFA Avrupa Ligi Maçları      | 2                | 2                | 2                | -                | 6             |
| <b>TOPLAM</b>                 | <b>5</b>         | <b>8</b>         | <b>8</b>         | <b>7</b>         | <b>28</b>     |

4. GT Futbol Kulübü Süper Lig, Türkiye Kupası ve UEFA Avrupa Ligi müsabakaları için havayolu ve karayolunu kullanacaktır. Yapılacak ulaşım ile havaalanı, otel, stadyum transferleri kapsamında J Tur firması ile ulaşım hizmet sponsorluğu anlaşması yapılmıştır.

Yapılan anlaşmaya göre yönetici, teknik ekip, futbolcular ve teknik personelden oluşan kafiye toplam 35 kişi bulunurken, ulaşım ve transferlere giderlerine ait fatura üzerinden %10 indirim elde edilmiştir.

Süper lig müsabakalarından 15 tanesinin ulaşımı hava yoluyla, 2 tanesini ise 3. ve 4. çeyrekte karayoluyla gerçekleştirecektir. Ulaşım giderlerine ait fiyat bilgileri, indirim tutarı düşüldükten sonra aşağıda sıralanmıştır:

- Süper Lig maçları için havayolu ulaşım gideri 315.000-TL,
- Türkiye Kupası maçları için havayolu ulaşım gideri 105.000-TL,
- UEFA Avrupa Ligi maçları için havayolu ulaşım gideri 420.000-TL,
- Süper Lig maçları için karayolu ulaşım gideri 5.000-TL,
- Süper Lig maçları karayolu transfer giderleri 51.000-TL,
- Türkiye Kupası maçları karayolu transfer giderleri 15.000-TL,
- UEFA Avrupa Ligi maçları için karayolu transfer gideri 36.000-TL olarak ön görülmüştür.

Bu verilerden hareketle ulaşım giderleri, Tablo 95’te hazırlanmıştır:

**Tablo 95**  
**GT FK Ulaşım Giderleri Tablosu**

| <b>ULAŞIM GİDERLERİ</b>   |                  |                  |                  |                  |                |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Ulaşım Türleri</b>     | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Süper Lig Havayolu        | 42.000           | 84.000           | 84.000           | 105.000          | 315.000        |
| Türkiye Kupası Havayolu   | 21.000           | 42.000           | 21.000           | 21.000           | 105.000        |
| UEFA Avrupa Ligi Havayolu | 140.000          | 140.000          | 140.000          | 0                | 420.000        |
| Süper Lig Karayolu        | 0                | 0                | 2.000            | 3.000            | 5.000          |
| Süper Lig Transfer        | 6.000            | 12.000           | 15.000           | 18.000           | 51.000         |
| Türkiye Kupası Transfer   | 3.000            | 6.000            | 3.000            | 3.000            | 15.000         |
| UEFA Avrupa Ligi Transfer | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 0                | 36.000         |
| <b>TOPLAM</b>             | <b>224.000</b>   | <b>296.000</b>   | <b>277.000</b>   | <b>150.000</b>   | <b>947.000</b> |

5. GT Futbol Kulübü’nün dış saha müsabakaları için ön görülen konaklama giderleri aşağıda sıralanmıştır:

- Süper Lig maçları için konaklama gideri 212.500-TL,
- Türkiye Kupası maçları için konaklama gideri 62.500-TL,
- UEFA Avrupa Ligi maçları için konaklama gideri 150.000-TL.

Bu verilerden hareketle ulaşım giderleri, Tablo 96’da hazırlanmıştır:

**Tablo 96**  
**GT FK Konaklama Giderleri Tablosu**

| <b>KONAKLAMA GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Konaklama Türleri</b>   | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>  |
| Süper Lig Konaklama        | 25.000           | 50.000           | 62.500           | 75.000           | 212.500        |
| Türkiye Kupası Konaklama   | 12.500           | 25.000           | 12.500           | 12.500           | 62.500         |
| UEFA Avrupa Ligi Konaklama | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 0                | 150.000        |
| <b>TOPLAM</b>              | <b>87.500</b>    | <b>125.000</b>   | <b>125.000</b>   | <b>87.500</b>    | <b>425.000</b> |

6. GT Futbol Kulübü, sağlık hizmetleri çerçevesinde H Sağlık Grubu ile sponsorluk anlaşması yapmıştır. Bu anlaşmaya göre, 2019/20 futbol sezonunda futbolcu ve teknik ekibin antrenman ve müsabaka esnasında ortaya çıkabilecek rahatsızlıklarının giderilmesi, sezon öncesi sağlık kontrolleri ve performans testleri ücretlendirilmesi, H Sağlık Grubu’nun vereceği sağlık hizmetlerine ait liste fiyatları üzerinden %20 indirim sağlanarak yararlanılacaktır. GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda yararlanacağı sağlık hizmeti giderleri, indirim uygulandıktan sonra 600.000-TL tutarında gerçekleşmesi ön görülmüştür.

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda Futbol Takımı Giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 97’de toplu olarak sunulmuştur:

**Tablo 97**  
**GT FK Futbol Takımı Giderleri Tablosu**

| <b>FUTBOL TAKIMI GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Gider Türleri</b>           | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Spor Malzemeleri Giderleri     | 100.000          | 100.000          | 150.000          | 50.000           | 400.000          |
| Kamp Giderleri                 | 420.000          | 0                | 252.000          | 0                | 672.000          |
| Ulaşım Giderleri               | 224.000          | 296.000          | 277.000          | 150.000          | 947.000          |
| Konaklama Giderleri            | 87.500           | 125.000          | 125.000          | 87.500           | 425.000          |
| Sağlık Giderleri               | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 150.000          | 600.000          |
| <b>TOPLAM</b>                  | <b>981.500</b>   | <b>671.000</b>   | <b>954.000</b>   | <b>437.500</b>   | <b>3.044.000</b> |

### 3.2.5.2. Transfer Giderleri

Transfer giderleri bütçesi; futbolcu bonservis giderleri, futbolcu kiralama giderleri, transfer komisyon giderleri, futbolcu yetiştirme tazminatı giderleri ve futbolcu araştırma

giderleri dikkate alınarak oluşturulacaktır. Söz konusu giderlere ait bütçe oluşturulurken aşağıda sıralanmış olan 5 varsayım dikkate alınacaktır.

1. GT Futbol Kulübü 2019 – 2020 futbol sezonunda 2 yabancı, 4 yerli futbolcu olmak üzere toplamda 6 futbolcu transfer edecektir. 2 yabancı futbolcudan F2 isimli futbolcuya bonservis bedeli ödenerek futbolcu tescili satın alınacaktır. F3 isimli yabancı futbolcuya bonservis bedeli ödenmeyecektir. Transfer edilecek olan 4 yerli futbolcudan D2, D3 ve D5 isim futbolcuların tescilini alabilmek için kulüplerine bonservis ücreti ödenecektir. D4 isimli futbolcunun bonservisi kendi elinde olduğu için bu futbolcu tescili için herhangi bir bonservis bedeli ödenmeyecektir. Transfer edilecek futbolculara ilişkin bonservis bilgileri Tablo 98’de hazırlanmıştır:

**Tablo 98**  
**GT FK Alınacak Futbolcu Bonservis Bilgileri Tablosu**

| <b>ALINACAK FUTBOLCU BONSERVİS BİLGİLERİ</b> |                |                        |                    |
|--|----------------|------------------------|--------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                          | <b>Kulüp</b>   | <b>Transfer Değeri</b> | <b>Para Birimi</b> |
| Futbolcu F2                                  | İtalyan Kulübü | 2.500.000              | EURO               |
| Futbolcu D2                                  | Türk Kulübü    | 10.000.000             | TL                 |
| Futbolcu D3                                  | Türk Kulübü    | 7.000.000              | TL                 |
| Futbolcu D5                                  | Türk Kulübü    | 3.000.000              | TL                 |

GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda yabancı para üzerinden katlanacağı bonservis giderleri, yapılacak sözleşme kapsamında Tablo 99’da gösterilmiştir:

**Tablo 99**  
**GT FK Bonservis Giderleri Dağılım Tablosu**

| <b>FUTBOLCU BONSERVİS GİDERLERİ DAĞILIM TABLOSU</b> |              |                              |                   |                               |
|---|--------------|------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                 | <b>Dönem</b> | <b>Bonservis Bedeli (-€)</b> | <b>Kur (TL/€)</b> | <b>Bonservis Bedeli (-TL)</b> |
| Futbolcu F2   | 1. Çeyrek    | 1.000.000                    | 6,50              | 6.500.000                     |
|   | 2. Çeyrek    | 1.000.000                    | 6,75              | 6.750.000                     |
|   | 3. Çeyrek    | 0                            | 7,00              | 0                             |
|   | 4. Çeyrek    | 0                            | 7,25              | 0                             |
| <b>TOPLAM</b>                                       |              |                              |                   | <b>13.250.000</b>             |

Yabancı futbolcu statüsündeki transfer edilen Futbolcu F2’nin bonservis gideri ve Futbolcu D2, D3, D4’ün futbolcu tescillerinin alındığı kulüplerle yapılan sözleşme şartlarına göre belirlenen bonservis giderleri bütçe dönemlerine yansıtılacaktır.

Bu verilere göre, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda bonservis giderleri Tablo 100’de bütçelenerek oluşturulmuştur:

**Tablo 100**  
**GT FK Bonservis Giderleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU BONSERVİS GİDERLERİ</b> |                  |                   |                  |                  |                   |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                 | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Futbolcu F2 Bonservis Gideri        | 6.500.000        | 6.750.000         | 0                | 0                | 13.250.000        |
| Futbolcu D2 Bonservis Gideri        | 2.000.000        | 5.000.000         | 1.500.000        | 1.500.000        | 10.000.000        |
| Futbolcu D3 Bonservis Gideri        | 1.000.000        | 5.000.000         | 500.000          | 500.000          | 7.000.000         |
| Futbolcu D5 Bonservis Gideri        | 0                | 1.500.000         | 0                | 1.500.000        | 3.000.000         |
| <b>TOPLAM</b>                       | <b>9.500.000</b> | <b>18.250.000</b> | <b>2.000.000</b> | <b>3.500.000</b> | <b>33.250.000</b> |

2. GT Futbol Kulübü 2019 – 2020 futbol sezonunda 1 yabancı, 1 yerli futbolcu olmak üzere toplamda 2 futbolcuyu 1. transfer döneminde kiralarak transfer edecektir.

Bonservis maliyetleri çok yüksek olduğu için geçici olarak transfer edilecek olan F1 ve D1 isimli futbolculara ait geçici transfer bilgileri Tablo 101’de gösterilmiştir:

**Tablo 101**  
**GT FK Futbolcu Geçici Transfer Bilgileri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU GEÇİCİ TRANSFER BİLGİLERİ</b> |                 |                        |                    |
|---|-----------------|------------------------|--------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                       | <b>Kulüp</b>    | <b>Transfer Değeri</b> | <b>Para Birimi</b> |
| Futbolcu F1                               | Brezilya Kulübü | 2.000.000              | USD                |
| Futbolcu D1                               | ABD Kulübü      | 1.000.000              | USD                |

GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda Geçici Transfer Giderleri bütçe dönemlerine, geçici transfer edilecek futbolcularla yapılacak sözleşmeler kapsamında dağıtılarak Tablo 102’de hazırlanmıştır:

**Tablo 102**  
**GT FK Geçici Transfer Giderleri Dağılım Tablosu**

| <b>FUTBOLCU GEÇİCİ TRANSFER GİDERLERİ DAĞILIM TABLOSU</b> |              |                              |                    |                              |
|---|--------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                       | <b>Dönem</b> | <b>Kiralama Bedeli (-\$)</b> | <b>Kur (TL/\$)</b> | <b>Kiralama Geliri (-TL)</b> |
| Futbolcu F1   | 1. Çeyrek    | 1.000.000                    | 5,75               | 5.750.000                    |
|   | 2. Çeyrek    | 1.000.000                    | 6,00               | 6.000.000                    |
|   | 3. Çeyrek    | 0                            | 6,25               | 0                            |
|   | 4. Çeyrek    | 0                            | 7,00               | 0                            |
| Futbolcu D1   | 1. Çeyrek    | 0                            | 5,75               | 0                            |
|   | 2. Çeyrek    | 500.000                      | 6,00               | 3.000.000                    |
|   | 3. Çeyrek    | 0                            | 6,25               | 0                            |
|   | 4. Çeyrek    | 500.000                      | 7,00               | 3.500.000                    |
| <b>TOPLAM</b>   |              |                              |                    | <b>18.250.000</b>            |

Bu verilere göre, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda Geçici Transfer Giderleri, Tablo 103’te bütçe dönemleri itibariye oluşturulmuştur:

**Tablo 103**  
**GT FK Futbolcu Geçici Transfer Giderleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU GEÇİCİ TRANSFER GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                   |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                       | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Futbolcu F1 Geçici Transfer Gideri        | 5.750.000        | 6.000.000        | 0                | 0                | 11.750.000        |
| Futbolcu D1 Geçici Transfer Gideri        | 0                | 3.000.000        | 0                | 3.500.000        | 6.500.000         |
| <b>TOPLAM</b>                             | <b>5.750.000</b> | <b>9.000.000</b> | <b>0</b>         | <b>3.500.000</b> | <b>18.250.000</b> |

3. Transfer komisyon giderleri, futbolcuların mesleki gerekliliklerini düzenleyen kişiler olan futbolcu menajerleri için yapılan ödemelerin izlendiği gider kalemidir. Transfer edilen ve kiralanılan yabancı futbolcuların menajerlerine ait transfer komisyon bilgileri Tablo 104’te gösterilmiştir:

**Tablo 104**  
**GT FK Yabancı Futbolcu Transferi Komisyon Bilgileri Tablosu**

| <b>YABANCI FUTBOLCU TRANSFERİ KOMİSYON BİLGİLERİ</b> |                        |                    |                       |                        |
|--|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                  | <b>Transfer Ücreti</b> | <b>Menajer Adı</b> | <b>Komisyon Oranı</b> | <b>Komisyon Tutarı</b> |
| Futbolcu - F1  | 2.500.000              | Menajer F1M1       | 6,00%                 | 150.000                |
| Futbolcu - F2  | 1.900.000              | Menajer F2M2       | 4,00%                 | 76.000                 |
| Futbolcu - F3  | 1.150.000              | Menajer F3M3       | 8,00%                 | 92.000                 |
| <b>TOPLAM (-€)</b>                                   |                        |                    |                       | <b>318.000</b>         |

Yabancı futbolcu menajerlerine ait komisyon ücretleri dört eşit taksitte bütçe dönemlerine dağılımı yapılarak Tablo 105’te gösterilmiştir:

**Tablo 105**  
**GT FK Yabancı Futbolcu Transferi Komisyon Ücretleri Tablosu**

| <b>YABANCI FUTBOLCU TRANSFERİ KOMİSYON ÜCRETLERİ</b> |              |                             |                   |                              |
|--|--------------|-----------------------------|-------------------|------------------------------|
| <b>Menajer Adı</b>                                   | <b>Dönem</b> | <b>Komisyon Ücreti (-€)</b> | <b>Kur (TL/€)</b> | <b>Komisyon Ücreti (-TL)</b> |
| Menajer F1M1   | 1. Çeyrek    | 37.500                      | 6,50              | 243.750                      |
|  | 2. Çeyrek    | 37.500                      | 6,75              | 253.125                      |
|  | 3. Çeyrek    | 37.500                      | 7,00              | 262.500                      |
|  | 4. Çeyrek    | 37.500                      | 7,25              | 271.875                      |
| Menajer F1M2   | 1. Çeyrek    | 19.000                      | 6,50              | 123.500                      |
|  | 2. Çeyrek    | 19.000                      | 6,75              | 128.250                      |
|  | 3. Çeyrek    | 19.000                      | 7,00              | 133.000                      |
|  | 4. Çeyrek    | 19.000                      | 7,25              | 137.750                      |
| Menajer F1M3   | 1. Çeyrek    | 23.000                      | 6,50              | 149.500                      |
|  | 2. Çeyrek    | 23.000                      | 6,75              | 155.250                      |
|  | 3. Çeyrek    | 23.000                      | 7,00              | 161.000                      |
|  | 4. Çeyrek    | 23.000                      | 7,25              | 166.750                      |
| <b>TOPLAM</b>  |              |                             |                   | <b>2.186.250</b>             |

Transfer edilen ve kiralanılan yerli statüsündeki futbolcu menajerlerine ait transfer komisyon bilgileri Tablo 106’da gösterilmiştir:



**Tablo 106**  
**GT FK Yerli Futbolcu Transferi Komisyon Bilgileri Tablosu**

| <b>YERLİ FUTBOLCU TRANSFERİ KOMİSYON BİLGİLERİ</b> |                        |                    |                       |                        |
|--|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Futbolcu Adı</b>                                | <b>Transfer Ücreti</b> | <b>Menajer Adı</b> | <b>Komisyon Oranı</b> | <b>Komisyon Tutarı</b> |
| Futbolcu - D1                                      | 11.500.000             | Menajer D1M4       | 8,00%                 | 920.000                |
| Futbolcu - D2                                      | 7.500.000              | Menajer D2M5       | 7,00%                 | 525.000                |
| Futbolcu - D3                                      | 6.000.000              | Menajer D3M6       | 5,00%                 | 300.000                |
| Futbolcu - D4                                      | 4.500.000              | Menajer D4M7       | 10,00%                | 450.000                |
| Futbolcu - D5                                      | 2.000.000              | Menajer D5M8       | 10,00%                | 200.000                |
| <b>TOPLAM</b>                                      |                        |                    |                       | <b>2.395.000</b>       |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda futbolcu transferi komisyon giderleri bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 107'de hazırlanmıştır:

**Tablo 107**  
**GT FK Futbolcu Transferi Komisyon Giderleri Tablosu**

| <b>FUTBOLCU TRANSFERİ KOMİSYON GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Menajer Adı</b>                           | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Menajer F1M1                                 | 243.750          | 253.125          | 262.500          | 271.875          | 1.031.250        |
| Menajer F2M2                                 | 123.500          | 128.250          | 133.000          | 137.750          | 522.500          |
| Menajer F3M3                                 | 149.500          | 155.250          | 161.000          | 166.750          | 632.500          |
| Menajer D1M4                                 | 230.000          | 230.000          | 230.000          | 230.000          | 920.000          |
| Menajer D2M5                                 | 131.250          | 131.250          | 131.250          | 131.250          | 525.000          |
| Menajer D3M6                                 | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000          |
| Menajer D4M7                                 | 112.500          | 112.500          | 112.500          | 112.500          | 450.000          |
| Menajer D5M8                                 | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 200.000          |
| <b>TOPLAM</b>                                | <b>1.115.500</b> | <b>1.135.375</b> | <b>1.155.250</b> | <b>1.175.125</b> | <b>4.581.250</b> |

4. Futbolcuların eğitimi ve yetiştirilmesi 12-23 yaşları arasında gerçekleşmektedir. Amatör bir futbolcunun ilk kez profesyonel olarak tescil edilmesi ve profesyonel statüsü bozulmadan yapılacak transferlerinde, futbolcunun yetişmesine katkıda bulunan tüm kulüplere ödenmesi gereken bazı tazminatları içermektedir (PFSTT, 2016: 8-9).

GT Futbol Kulübü'nün bu kapsamda 2019/20 futbol sezonunda diğer futbol kulüplerine ödeyeceği yetiştirme tazminatı giderlerinin 500.000-TL tutarında gerçekleşmesi beklenmektedir.

5. GT Futbol Kulübü, kulübün yapısına, sistemine, transfer politikasına uygun transferlerin yapılabilmesi amacıyla dünya ve ülke futbolundaki gelişmeleri yakından takip ederek, futbolcu bilgi dağarcığı oluşturmak için futbolcu izleme komitesi kurulmuştur. Futbolcu izleme komitesinden elde edilen bilgilerden hareketle transferi düşünülen futbolcular bir havuzda toplanarak, futbolcuların izlenmesi ve yıllara yaygın takiplerinin sürdürülmesi için yapılan yatırımlar futbolcu araştırma giderleri kalemi

kapsamındadır. Bu kapsamda, futbolcu izleme komitesine ait ücret, ulaşım, konaklama, turnuva ve müsabakalara akreditasyonları vb. gibi yapılacak harcamalar futbolcu araştırma giderlerini oluşturmaktadır.

GT FK, 2019/20 futbol sezonunda futbolcu araştırma yatırımları için 1.500.000-TL tutarında bütçe oluşturulması planlanmaktadır.

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu Transfer Giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 108'de sunulmuştur:

**Tablo 108**  
**GT FK Transfer Giderleri Tablosu**

| <b>TRANSFER GİDERLERİ BÜTÇESİ</b>  |                   |                   |                  |                  |                   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Gider Türleri</b>               | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Futbolcu Bonservis Giderleri       | 9.500.000         | 18.250.000        | 2.000.000        | 3.500.000        | 33.250.000        |
| Futbolcu Geçici Transfer Giderleri | 5.750.000         | 9.000.000         | 0                | 3.500.000        | 18.250.000        |
| Transfer Komisyon Giderleri        | 1.115.500         | 1.135.375         | 1.155.250        | 1.175.125        | 4.581.250         |
| Yetiştirme Tazminatı Giderleri     | 350.000           | 0                 | 150.000          | 0                | 500.000           |
| Futbolcu Araştırma Giderleri       | 300.000           | 450.000           | 300.000          | 450.000          | 1.500.000         |
| <b>TOPLAM</b>                      | <b>17.015.500</b> | <b>28.835.375</b> | <b>3.605.250</b> | <b>8.625.125</b> | <b>58.081.250</b> |

### **3.2.5.3. Müsabaka Giderleri**

GT Futbol Kulübünün müsabakalarını oynadığı Şehir Stadyumu'nda özel güvenlik giderleri, müsabaka personeli ücret giderleri, kumanya giderleri, elektrik kullanım gideri, su ve doğal gaz kullanım gideri, hakem ücretleri, ikram giderleri, temizlik giderleri, kontrol ve bakım masrafları Müsabaka Giderleri'ni oluşturmaktadır. Müsabaka Giderleri'ne ait bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

- 1. Müsabaka günleri stadyum turnike, kapı ve genel güvenlik hizmeti için 400 kişilik özel güvenlik personeline ihtiyaç duyulmaktadır. J Koruma ve Güvenlik Şirketi ile 180 kişi/TL olmak üzere toplam 72.000-TL tutarında özel güvenlik hizmet sözleşmesi yapılmıştır.**
- 2. Müsabaka günlerinde sedye görevlisi, skorboard görevlisi, asansör refakat görevlisi, saha içi bakım görevlisi, protokol görevlisi, reklam panoları görevlisi, hizmet görevlisi, teknisyenler, top toplayıcı vb. görevler için 75 kişilik personel görevlendirilmektedir. Görevlendirilen personel için, kişi başı 150-TL olmak üzere toplam 11.250-TL tutarında gidere katlanılacaktır.**

3. Müsabaka gününde görev alan 75 personel ve 275 polis memuruna kişi başı 25-TL olmak üzere toplam 350 kişilik kumanya gideri 8.750-TL tutarında gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.
4. Müsabakalar gece oynanmakta ve müsabaka günü aydınlanma giderlerinin 50.000-TL tutarında olması beklenmektedir.
5. Müsabaka günü su ve doğalgaz kullanım giderlerinin 7.500-TL tutarında gerçekleşmesi beklenmektedir.
6. Müsabaka hakemleri ve kolluk görevlilerinin (temsilci, hakem gözlemcisi) ücret giderleri için müsabaka başına toplam 40.000-TL tutarında bir bütçe ayrılması ön görülmüştür.
7. Müsabaka gününde toplantı odaları, localar ve maçtan sonra soyunma odalarında verilecek olan ikramlar için 2.000-TL tutarında bir gider oluşması beklenmektedir.
8. Müsabaka öncesi ve sonrası stadyum temizliği için T Temizlik Hizmetleri Şirketi ile sözleşme yapılacaktır. Müsabaka başına 10.000-TL tutarında temizlik hizmeti giderine katlanılması beklenmektedir.
9. Müsabaka günlerinde stadyum içinde bulunan sistem ve kontrol odaları ile birlikte asansör, led reklam panoları, ses sistemi, jeneratör sistemi vb. hizmet ve bakım masrafları için 12.500-TL tutarında bir gider kalemi oluşması tahmin edilmektedir.

Yukarıdaki varsayımlardan ve Tablo 16’da ki bilgilerinden hareketle, 2019 – 2020 futbol sezonunda 30 müsabaka üzerinden oluşturulan Müsabaka Giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 109’da hazırlanmıştır:

**Tablo 109**  
**GT FK Müsabaka Giderleri Tablosu**

| <b>MÜSABAKA GİDERLERİ BÜTÇESİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Gider Türleri</b>              | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Özel Güvenlik Giderleri           | 504.000          | 792.000          | 432.000          | 432.000          | 2.160.000        |
| Müsabaka Personeli Giderleri      | 78.750           | 123.750          | 67.500           | 67.500           | 337.500          |
| Kumanya Giderleri                 | 61.250           | 96.250           | 52.500           | 52.500           | 262.500          |
| Elektrik Kullanım Giderleri       | 350.000          | 550.000          | 300.000          | 300.000          | 1.500.000        |
| Su ve Doğalgaz Giderleri          | 52.500           | 82.500           | 45.000           | 45.000           | 225.000          |
| Hakem ve Kolluk Giderleri         | 280.000          | 440.000          | 240.000          | 240.000          | 1.200.000        |
| İkram Giderleri                   | 14.000           | 22.000           | 12.000           | 12.000           | 60.000           |
| Temizlik Giderleri                | 70.000           | 110.000          | 60.000           | 60.000           | 300.000          |
| Kontrol ve Bakım Masrafları       | 87.500           | 137.500          | 75.000           | 75.000           | 375.000          |
| <b>TOPLAM</b>                     | <b>1.498.000</b> | <b>2.354.000</b> | <b>1.284.000</b> | <b>1.284.000</b> | <b>6.420.000</b> |

### 3.2.5.4. Stadyum ve Tesis Giderleri

Stadyum ve Tesis Giderleri için oluşturulacak bütçe aşağıda sıralanmış olan 3 varsayım kapsamındadır:

1. GT Futbol Kulübünün müsabakalarını oynadığı şehir stadyumuna ait bakım ve onarım giderleri, stadyumun sahibi olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından karşılanmaktadır. Ancak müsabakalarda, GT Futbol Kulübü taraftarlarının yol açmış olduğu koltuk, lavabo, klozet, musluk vb. gibi nesnelere verilen zararlar GT Futbol Kulübü tarafından karşılanmaktadır. Rakip takım taraftarlarının vermiş olduğu zararlar ise TFF temsilcileri tarafından tutulan raporlara istinaden tazmin edilmektedir. 2019 – 2020 futbol sezonunda stadyum bakım ve onarım giderleri için 1.000.000-TL tutarında bütçe oluşturulması düşünülmektedir.

2. A takımın çalışmalarını yaptığı tesislerde 1 adet çim saha, 1 adet sentetik çim saha, 1 adet küçük çim saha, kapalı spor salonu, kapalı yüzme havuzu, kondisyon salonu, sauna, buhar odası, hamam, beş yıldızlı otel konforunda odalara sahip kamp binası, yönetim kuruluna ait ofisler ve toplantı salonu bulunmaktadır. 2019 – 2020 futbol sezonunda A takımının kullandığı tesisler için bakım ve onarım giderleri için 3.500.000-TL bütçe ayrılması planlanmıştır.

3. Altyapı tesisleri ise 2 adet sentetik saha, kondisyon salonu, dört yıldızlı otel konforunda odalara sahip kamp binası, idari binadan oluşmaktadır. Altyapı tesisleri için bakım ve onarım giderleri 1.500.000-TL olarak ön görülmüştür.

Bu verilerden hareketle, bütçelenmiş Stadyum ve Tesis Giderleri Tablo 110'da oluşturulmuştur:

**Tablo 110**  
**GT FK Futbol Stadyum ve Tesis Giderleri Tablosu**

| <b>STADYUM VE TESİS GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Stadyum ve Tesisler</b>        | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Stadyum Giderleri                 | 100.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 1.000.000        |
| A Takımı Tesisleri                | 1.000.000        | 1.000.000        | 750.000          | 750.000          | 3.500.000        |
| Altyapı Tesisleri                 | 400.000          | 400.000          | 400.000          | 300.000          | 1.500.000        |
| <b>TOPLAM</b>                     | <b>1.500.000</b> | <b>1.700.000</b> | <b>1.450.000</b> | <b>1.350.000</b> | <b>6.000.000</b> |

### **3.2.5.5. Altyapı Giderleri**

GT Futbol Kulübü'nün altyapı misyonu, futbolculuk mesleği için potansiyeli olan genç futbolcuların sportif, eğitsel, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunmaktır. GT FK'yı ve genç futbolcuları gelişim ligi takımlarından profesyonelliğe giden yolda uzun ve emek isteyen bir süreç beklemektedir. Gelişim Ligi takımlarındaki tüm futbolcuların ülkesine ve kulüplerine faydalı, ahlaklı, kaliteli insanlar olmaları birinci hedefidir. Bu sebeple spor ve kulüp kültürünü almış, profesyonel futbolculuk mesleğine ait iş ahlakına sahip genç futbolcuların yetiştirilmesi için yatırım yapmaktan kaçınılmamaktadır.

GT FK'nın 19, 17, 16, 15 ve 14 yaş gruplarında mücadele eden 5 adet gelişim ligi takımlarının kamp, spor malzemesi, ulaşım, konaklama, gıda, sağlık, eğitim vb. masrafları için 2019/20 futbol sezonunda 7,5 milyon TL bir bütçe ayrılmıştır.

### **3.2.5.6. Kulüp Merkezi Giderleri**

GT Futbol Kulübü'nün kulüp merkezi giderleri; seyahat giderleri, gıda giderleri, büro malzemesi giderleri, sabit varlık bakım ve onarım giderleri, temsil ve ağırlama giderleri, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler ve diğer kulüp merkezi giderlerinden oluşmaktadır.

2019/20 futbol sezonunda oluşması beklenen gider türleri ve giderlere ait varsayımlar aşağıda listelenmiştir:

1. Seyahat giderleri, başkan ve yönetim kurulu ile teknik personelin yurtiçinde ve yurtdışında işle ilgili görevlendirilmesi sonucunda oluşacak olan ulaşım ve konaklama giderlerini kapsamaktadır. Seyahat giderleri 160.000-TL,
2. Kulüp merkezinde çalışan idari personel ve yönetim kurulu üyelerinin gıda giderleri 120.000-TL,
3. Kulüp merkezinde kullanılan kırtasiye malzemeleri, bilgisayar sarf malzemeleri ve küçük demirbaş alımları için büro malzemeleri gideri 100.000-TL,
4. Kulüp merkezi binasının ve kulüp merkezi içinde kullanılan sabit varlıkların temizlik, bakım ve onarım masrafları için 80.000-TL,
5. Kulüp faaliyetlerinin yürütülmesi için çeşitli kişi ve kurumlarla bulunulan temaslar kapsamında, ilişki içinde bulunulan süre boyunca kulübün sahip olduğu kültürüne göre

yapılan ulaşım, konaklama, yemek, ikram vb. gibi giderler için temsil ve ağırlama gideri 100.000-TL,

6. Kulüp merkezine ait elektrik, su, doğal gaz, iletişim, temizlik, nakliye vb. gibi dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler için 1.000.000-TL,

7. Kulüp merkezinde oluşabilecek diğer giderler için 35.000-TL.

Bu verilere göre, 2019/20 futbol sezonunda oluşması beklenen Kulüp Merkezi Giderleri, bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 111’de gösterilmiştir:

**Tablo 111**  
**GT FK Kulüp Merkezi Giderleri Tablosu**

| <b>KULÜP MERKEZİ GİDERLERİ</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Gider Türleri</b>           | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Seyahat Giderleri              | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 160.000          |
| Gıda Giderleri                 | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 120.000          |
| Büro Malzemeleri Giderleri     | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 100.000          |
| S.V. Bakım ve Onarım Giderleri | 30.000           | 10.000           | 10.000           | 30.000           | 80.000           |
| Temsil ve Ağırlama Giderleri   | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 100.000          |
| Dış. Sağ. Fayda ve Hizmetler   | 175.000          | 275.000          | 300.000          | 250.000          | 1.000.000        |
| Diğer Kulüp Merkezi Giderleri  | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 40.000           |
| <b>TOPLAM</b>                  | <b>335.000</b>   | <b>415.000</b>   | <b>440.000</b>   | <b>410.000</b>   | <b>1.600.000</b> |

### 3.2.5.7. Diğer İşletme Giderleri

GT Futbol Kulübü, diğer işletme giderleri kapsamında ele alacağı gider kalemlerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

1. Kulübün hukuk, muhasebe, vergi vb. alanlarda uzmanlaşmış kişi ve kuruluşlardan sahip oldukları bilgi ve tecrübelerinden faydalanmak üzere alınacak olan teknik müşavirlik hizmet için danışmanlık gideri 500.000-TL,

2. Kulübün profesyonel futbolcuları, teknik ekipleri ve diğer çalışanları ile üçüncü kişiler ile ilgili hukuk sürecinde karşılaşılabilecek dava, icra ve noter giderlerinin 300.000-TL,

3. UEFA ve TFF üyelik aidatları, müsabakalara katılım bedelleri, referans bedelleri, lisans işlemleri, sporcu sigorta bedelleri işlem giderleri kapsamındadır. Kulübün yöneticileri, çalışanları ve taraftarlarının sebep olduğu TFF Futbol Disiplin Talimatı’nda (TFFFD) belirlenmiş olan disiplin ihlalleri (sportmenliğe aykırı açıklamalar ve hareketler, ayrımcılık, kavga, kötü tezahürat vb.) nedeniyle maruz kalınacak para cezaları, ceza giderlerini oluşturacaktır. UEFA, TFF işlem ve ceza giderleri için 2.000.000-TL,

4. Kulübün harcamalar üzerinden ödeyeceği vergiler (damga vergisi vb.) ile yararlanılacak hizmetler karşılığında ödeyeceği resim ve harçlar (pasaport harcı vb.) için 400.000-TL,
5. GT Futbol Kulübü tarafından düzenlenecek olan kutlama, anma, tanıtım, ödül verme vb. gibi yapılacak olan törenler için organizasyon giderleri 250.000-TL,
6. GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda reklam, pazarlama ve dağıtım giderleri için 1.500.000-TL,
7. GT Futbol Kulübü bünyesinde çalışan teknik ekip, teknik personelin, altyapı futbolcularının futbol sektöründeki yeniliklerle tanışması, bilgi edinmeleri amaçlanarak bireysel gelişimlerine katkı sağlamak için eğitimleri kapsamında kurs ve seminer giderleri 100.000-TL,
8. GT Futbol Kulübü'nün genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu ve diğer organları tarafından yapılacak toplantı giderleri için 50.000-TL,
9. GT Futbol Kulübü'nün müsabakalarını oynadığı şehir stadyumunun yıllık kira bedeli 1.000.000-TL, şehir merkezinde bulunan GT Mağazası'nın yıllık kirası 120.000-TL,
10. GT Futbol Kulübü'nün diğer faaliyet giderleri için 80.000-TL.

Bu verilerden hareketle, GT FK 2019/20 futbol sezonunda oluşması beklenen Diğer İşletme Giderleri Tablo 112'de oluşturulmuştur:

**Tablo 112**  
**GT FK Diğer Faaliyet Giderleri Tablosu**

| <b>DİĞER İŞLETME GİDERLERİ</b>      |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Gider Türleri</b>                | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b> | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>    |
| Danışmanlık Giderleri               | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 125.000          | 500.000          |
| Dava, İcra ve Noter Giderleri       | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 300.000          |
| UEFA, TFF İşlem ve Ceza Giderleri   | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 2.000.000        |
| Vergi, Resim ve Harçlar             | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 400.000          |
| Organizasyon Giderleri              | 75.000           | 50.000           | 50.000           | 75.000           | 250.000          |
| Reklam, Pazarlama ve Dağ. Giderleri | 375.000          | 375.000          | 375.000          | 375.000          | 1.500.000        |
| Kurs ve Seminer Giderleri           | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 25.000           | 100.000          |
| Kurul Giderleri                     | 12.500           | 12.500           | 12.500           | 12.500           | 50.000           |
| Kira Giderleri                      | 280.000          | 280.000          | 280.000          | 280.000          | 1.120.000        |
| Diğer Faaliyet Giderleri            | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 80.000           |
| <b>TOPLAM</b>                       | <b>1.587.500</b> | <b>1.562.500</b> | <b>1.562.500</b> | <b>1.587.500</b> | <b>6.300.000</b> |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda bütçelenmiş olan Faaliyet Giderleri, detaylı olarak açıklanan gelir tutarları ışığında, Tablo 113'te toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 113**  
**GT FK Faaliyet Giderleri Tablosu**

| <b>FAALİYET GİDERLERİ</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Gider Türleri</b>       | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>     |
| Futbol Takımı Giderleri    | 981.500           | 671.000           | 954.000           | 437.500           | 3.044.000         |
| Transfer Giderleri         | 17.015.500        | 28.835.375        | 3.605.250         | 8.625.125         | 58.081.250        |
| Müsabaka Giderleri         | 1.498.000         | 2.354.000         | 1.284.000         | 1.284.000         | 6.420.000         |
| Stadyum ve Tesis Giderleri | 1.500.000         | 1.700.000         | 1.450.000         | 1.350.000         | 6.000.000         |
| Altyapı Giderleri          | 1.875.000         | 1.875.000         | 1.875.000         | 1.875.000         | 7.500.000         |
| Kulüp Merkezi Giderleri    | 335.000           | 415.000           | 440.000           | 410.000           | 1.600.000         |
| Diğer İşletme Giderleri    | 1.587.500         | 1.562.500         | 1.562.500         | 1.587.500         | 6.300.000         |
| <b>TOPLAM</b>              | <b>24.792.500</b> | <b>37.412.875</b> | <b>11.170.750</b> | <b>15.569.125</b> | <b>88.945.250</b> |

### **3.2.6. Duran Varlık Satışları Kar / Zarar**

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda duran varlık satışı yapılması planlanmadığı için, duran varlık satışlarına ilişkin kar veya zarar bütçe tasarısında yer almayacaktır.

### **3.2.7. Finansman Giderleri**

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonunda kısa vadeli borçlanma giderleri, uzun vadeli borçlanma giderleri ve kambiyo zararlarına ilişkin tahmin edilen finansman gideri tutarı 20.000.000-TL'dir.

### **3.2.8. Vergi Giderleri**

Gelir Vergisi, SSK primleri ve diğer vergiler, GT Futbol Kulübü'nün, Vergi Giderleri'ni bütçelenmesinde dikkate alınacaktır. Söz konusu vergilere ait bütçe tahminleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

**1. Gelir Vergisi, futbolcular ve futbolcu dışında çalışanlar kapsamında olmak üzere dikkate alınacaktır.**

193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun (GVK) geçici 72. Maddesi'nin 1. Fıkrası'nda ''sporculara yapılan ücret ve ücret sayılan ödemelerden'', lig usulüne tabi spor dallarında, en üst ligde bulunan sporcular için %15 gelir vergisi tevkifatı yapılmaktadır (193 GVK, g.m 72).

GT Futbol Kulübünün futbolcularına yapacağı ücret ve ücret sayılan ödeme tutarları Tablo 76'daki bilgilerden futbolcu garanti ücretleri, futbolcu maç başı ücretleri ve futbolcu ödül ücretleri toplamının 161.528.750-TL olduğu görülmektedir.



- Brüt tutar üzerinden (161.528.750/0,85= 190.033.824-TL) hesaplanacak olan vergi kesintisinin yaklaşık 28.600.000-TL,
- Futbolcu maaş giderleri ve futbolcu dışında çalışanlara ait gelir vergisinin (muhtasar vergi) 5.400.000-TL tutarında gerçekleşmesi beklenmektedir.

Bu verilerden ve Tablo 76’da ki bilgilerden hareketle, bütçe dönemleri itibarıyla GT Futbol Kulübü’nün Muhtasar Vergi Giderleri Tablo 114’te gösterilmiştir.

**Tablo 114**  
**GT FK Muhtasar Vergi Giderleri Tablosu**

| <b>MUHTASAR VERGİ GİDERLERİ</b> |                  |                   |                  |                  |                   |
|---------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Gider Türleri</b>            | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Muhtasar Vergi Futbolcular      | 5.610.000        | 8.410.000         | 7.370.000        | 7.210.000        | 28.600.000        |
| Muhtasar Vergi Diğer Çalışanlar | 1.082.000        | 1.634.000         | 1.273.000        | 1.411.000        | 5.400.000         |
| <b>TOPLAM</b>                   | <b>6.692.000</b> | <b>10.044.000</b> | <b>8.643.000</b> | <b>8.621.000</b> | <b>34.000.000</b> |

2. GT Futbol Kulübü’nde hizmet akdiyle çalışan toplam 58 kişi için, 2019/20 futbol sezonunda SSK primleri toplamının 2.000.000-TL tutarında gerçekleşmesi beklenmektedir.

3. GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda mükellefi olduğu Katma Değer Vergisi, Kurumlar Vergisi ve diğer vergilerin 500.000-TL tutarında gerçekleşmesi beklenmektedir.

Bu varsayımlara göre, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonunda bütçelenmiş Vergi Giderleri Tablo 115’te toplu olarak verilmiştir.

**Tablo 115**  
**GT FK Vergi Giderleri Tablosu**

| <b>VERGİ GİDERLERİ</b> |                  |                   |                  |                  |                   |
|------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Gider Türleri</b>   | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Muhtasar Vergi         | 6.692.000        | 10.044.000        | 8.643.000        | 8.621.000        | 34.000.000        |
| SGK Primleri           | 500.000          | 500.000           | 500.000          | 500.000          | 2.000.000         |
| Diğer Vergiler         | 125.000          | 125.000           | 125.000          | 125.000          | 500.000           |
| <b>TOPLAM</b>          | <b>7.317.000</b> | <b>10.669.000</b> | <b>9.268.000</b> | <b>9.246.000</b> | <b>36.500.000</b> |

### 3.2.9. Gider Bütçesi / Ayrıntılı Gider Bütçesi

Önceki kısımda detayı verilen gider tutarları ışığında, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonuna ait **GİDER BÜTÇESİ** Tablo 116’da sunulmuştur.

**Tablo 116**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Gider Bütçesi**

| <b>GT FUTBOL KULÜBÜ 2019/20 FUTBOL SEZONU GİDER BÜTÇESİ</b> |                   |                    |                   |                   |                    |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Gider Türleri</b>  | <b>1. Çeyrek</b>  | <b>2. Çeyrek</b>   | <b>3. Çeyrek</b>  | <b>4. Çeyrek</b>  | <b>Toplam</b>      |
| Satış ve Malzeme Giderleri                                  | 827.400           | 964.800            | 562.200           | 391.600           | 2.746.000          |
| Personel Giderleri  | 34.308.540        | 50.782.855         | 44.446.520        | 43.652.935        | 173.190.850        |
| Amortisman / Tükenme Payları                                | 0                 | 0                  | 0                 | 0                 | 0                  |
| Duran Varlıklarda Değer Kaybı                               | 0                 | 0                  | 0                 | 0                 | 0                  |
| Faaliyet Giderleri  | 24.792.500        | 37.412.875         | 11.170.750        | 15.569.125        | 88.945.250         |
| Duran Varlık Satışı Kar / Zarar                             | 0                 | 0                  | 0                 | 0                 | 0                  |
| Finansman Giderleri   | 5.000.000         | 5.000.000          | 5.000.000         | 5.000.000         | 20.000.000         |
| Vergi Giderleri   | 7.317.000         | 10.669.000         | 9.268.000         | 9.246.000         | 36.500.000         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>72.245.440</b> | <b>104.829.530</b> | <b>70.447.470</b> | <b>73.859.660</b> | <b>321.382.100</b> |

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonuna ait **AYRINTILI GİDER BÜTÇESİ** Tablo 117'de sunulmuştur:

**Tablo 117**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Ayrıntılı Gider Bütçesi Tablosu**

| <b>GT FUTBOL KULÜBÜ 2019/20 FUTBOL SEZONU AYRINTILI GİDER BÜTÇESİ</b> |   |            |                    |                    |
|---|---|------------|--------------------|--------------------|
| <b>MADDE</b>  | <b>GİDERLER</b>                         |            |                    |                    |
| <b>1</b>  | <b>SATILAN TİCARİ MALIN MALİYETİ</b>    |            |                    | <b>2.746.000</b>   |
| <b>1-</b>   | <b>Satış ve Malzeme Giderleri</b>       |            | <b>2.746.000</b>   |                    |
| 1-  | Satılan Lisanslı Ticari Ürün Maliyeti   | 2.566.000  |                    |                    |
| 2-  | GT Dergisi Giderleri                    | 180.000    |                    |                    |
| <b>2</b>  | <b>PERSONEL GİDERLERİ</b>               |            |                    | <b>176.555.225</b> |
| <b>1-</b>   | <b>Futbolcu Ücret Giderleri</b>         |            | <b>163.606.250</b> |                    |
| 1-  | Futbolcu Garanti Ücret Giderleri        | 81.657.500 |                    |                    |
| 2-  | Futbolcu Maç Başı Ücret Giderleri       | 65.271.250 |                    |                    |
| 3-  | Futbolcu Maaş Giderleri                 | 2.077.500  |                    |                    |
| 4-  | Futbolcu Ödül Giderleri                 | 14.600.000 |                    |                    |
| <b>2-</b>   | <b>Teknik Ekip Ücret Giderleri</b>      |            | <b>4.040.000</b>   |                    |
| 1-  | Teknik Ekip Maaş Giderleri              | 2.580.000  |                    |                    |
| 2-  | Teknik Ekip Ödül Giderleri              | 1.460.000  |                    |                    |
| <b>3-</b>   | <b>Teknik Personel Ücret Giderleri</b>  |            | <b>2.110.000</b>   |                    |
| 1-  | Teknik Ekip Maaş Giderleri              | 1.380.000  |                    |                    |
| 2-  | Teknik Ekip Ödül Giderleri              | 730.000    |                    |                    |
| <b>4-</b>   | <b>Altyapı Personel Ücret Giderleri</b> |            | <b>1.604.000</b>   |                    |
| 1-  | Altyapı Personeli Maaş Giderleri        | 1.020.000  |                    |                    |
| 2-  | Altyapı Personeli Ödül Giderleri        | 584.000    |                    |                    |
| <b>5-</b>   | <b>İdari Personel Ücret Giderleri</b>   |            | <b>1.338.000</b>   |                    |
| 1-  | İdari Personel Maaş Giderleri           | 900.000    |                    |                    |
| 2-  | İdari Personel Ödül Giderleri           | 438.000    |                    |                    |
| <b>6-</b>   | <b>Pazarlama Bölümü Ücret Giderleri</b> |            | <b>492.600</b>     |                    |

**Tablo 117'nin Devamı**

|           |                                       |            |                   |                   |
|-----------|---------------------------------------|------------|-------------------|-------------------|
| 1-        | Pazarlama Personeli Maaş Giderleri    | 396.000    |                   |                   |
| 2-        | Pazarlama Personeli Ödül Giderleri    | 96.600     |                   |                   |
| <b>3</b>  | <b>AMORTİSMAN VE TÜKENME PAYLARI</b>  |            |                   | <b>0</b>          |
| <b>4</b>  | <b>DURAN VARLIKLARDA DEĞER KAYBI</b>  |            |                   | <b>0</b>          |
| <b>5</b>  | <b>FAALİYET GİDERLERİ</b>             |            |                   | <b>88.945.250</b> |
| <b>1-</b> | <b>Futbol Takımı Giderleri</b>        |            | <b>3.044.000</b>  |                   |
| 1-        | Spor Malzemeleri Giderleri            | 400.000    |                   |                   |
| 2-        | Kamp Giderleri                        | 672.000    |                   |                   |
| 3-        | Ulaşım Giderleri                      | 947.000    |                   |                   |
| 4-        | Konaklama Giderleri                   | 425.000    |                   |                   |
| 5-        | Sağlık Giderleri                      | 600.000    |                   |                   |
| <b>2-</b> | <b>Transfer Giderleri</b>             |            | <b>58.081.250</b> |                   |
| 1-        | Futbolcu Bonservis Giderleri          | 33.250.000 |                   |                   |
| 2-        | Futbolcu Geçici Transfer Giderleri    | 18.250.000 |                   |                   |
| 3-        | Futbolcu Transferi Komisyon Giderleri | 4.581.250  |                   |                   |
| 4-        | Yetiştirme Tazminatı Giderleri        | 500.000    |                   |                   |
| 5-        | Futbolcu Araştırma Giderleri          | 1.500.000  |                   |                   |
| <b>3-</b> | <b>Müسابaka Giderleri</b>             |            | <b>6.420.000</b>  |                   |
| 1-        | Özel Güvenlik Giderleri               | 2.160.000  |                   |                   |
| 2-        | Müسابaka Personeli Giderleri          | 337.500    |                   |                   |
| 3-        | Kumanya Giderleri                     | 262.500    |                   |                   |
| 4-        | Elektrik Kullanım Giderleri           | 1.500.000  |                   |                   |
| 5-        | Su ve Doğal Gaz Kullanım Giderleri    | 225.000    |                   |                   |
| 6-        | Hakem ve Kolluk Görevlisi Giderleri   | 1.200.000  |                   |                   |
| 7-        | İkram Giderleri                       | 60.000     |                   |                   |
| 8-        | Temizlik Giderleri                    | 300.000    |                   |                   |
| 9-        | Kontrol ve Bakım Masrafları           | 375.000    |                   |                   |
| <b>4-</b> | <b>Stadyum ve Tesis Giderleri</b>     |            | <b>6.000.000</b>  |                   |
| 1-        | Stadyum Giderleri                     | 1.000.000  |                   |                   |
| 2-        | Profesyonel Takım Tesisleri           | 3.500.000  |                   |                   |
| 3-        | Altyapı Tesisleri                     | 1.500.000  |                   |                   |
| <b>5-</b> | <b>Altyapı Giderleri</b>              |            | <b>7.500.000</b>  |                   |
| 1-        | Altyapı Giderleri                     | 7.500.000  |                   |                   |
| <b>6-</b> | <b>Kulüp Merkezi Giderleri</b>        |            | <b>1.600.000</b>  |                   |
| 1-        | Seyahat Giderleri                     | 160.000    |                   |                   |
| 2-        | Gıda Giderleri                        | 120.000    |                   |                   |
| 3-        | Büro Malzemeleri Giderleri            | 100.000    |                   |                   |
| 4-        | S.V. Bakım ve Onarım Gider            | 80.000     |                   |                   |
| 5-        | Temsil ve Ağırılama Giderleri         | 100.000    |                   |                   |
| 6-        | Dış. Sağ. Fayda ve Hizmetler          | 1.000.000  |                   |                   |
| 7-        | Diğer Kulüp Merkezi Giderleri         | 40.000     |                   |                   |

**Tablo 117'nin Devamı**

|           |                                      |           |                            |                    |
|-----------|--------------------------------------|-----------|----------------------------|--------------------|
| <b>7-</b> | <b>Diğer İşletme Giderleri</b>       |           | <b>6.300.000</b>           |                    |
| 1-        | Danışmanlık Giderleri                | 500.000   |                            |                    |
| 2-        | Dava, İcra ve Noter Giderleri        | 300.000   |                            |                    |
| 3-        | UEFA, TFF İşlem ve Ceza Giderleri    | 2.000.000 |                            |                    |
| 4-        | Vergi, Resim ve Harçlar              | 400.000   |                            |                    |
| 5-        | Organizasyon Giderleri               | 250.000   |                            |                    |
| 6-        | Reklam, Paz. ve Dağ. Giderleri       | 1.500.000 |                            |                    |
| 7-        | Kurs ve Seminer Giderleri            | 100.000   |                            |                    |
| 8-        | Kurul Giderleri                      | 50.000    |                            |                    |
| 9-        | Kira Giderleri                       | 1.120.000 |                            |                    |
| 10-       | Diğer Faaliyet Giderleri             | 80.000    |                            |                    |
| <b>6</b>  | <b>DURAN VARLIK SATIŞI KAR/ZARAR</b> |           |                            | <b>0</b>           |
| <b>7</b>  | <b>FİNANSMAN GİDERLERİ</b>           |           |                            | <b>20.000.000</b>  |
| <b>8</b>  | <b>VERGİ GİDERLERİ</b>               |           |                            | <b>36.500.000</b>  |
|           |                                      |           | <b>GİDER TOPLAMI (-TL)</b> | <b>321.382.100</b> |

### 3.3. Özet Bütçe Tasarısı

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonuna ait gelir ve gider toplamları bütçe dönemleri itibarıyla Tablo 118'de sunulmuştur.

**Tablo 118**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Bütçe Tasarısı Tablosu**

| <b>GT FUTBOL KULÜBÜ 2019/20 FUTBOL SEZONU BÜTÇE TASARISI</b> |                  |                   |                  |                  |                   |
|--|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Kalemler</b>  | <b>1. Çeyrek</b> | <b>2. Çeyrek</b>  | <b>3. Çeyrek</b> | <b>4. Çeyrek</b> | <b>Toplam</b>     |
| Gelirler   | 73.783.600       | 126.701.500       | 72.220.800       | 82.918.400       | 355.624.300       |
| Giderler   | -72.245.440      | -104.829.530      | -70.447.470      | -73.859.660      | -321.382.100      |
| <b>Bütçe Fazlası (Açığı)</b>                                 | <b>1.538.160</b> | <b>21.871.970</b> | <b>1.773.330</b> | <b>9.058.740</b> | <b>34.242.200</b> |

### 3.4. Bütçelenmiş Kar/Zarar Tablosu

Çalışmanın önceki bölümünde açıklandığı üzere, UEFA kulüp lisansı alan bir kulüp, UEFA tarafından istenilen finansal başarı şartlarını yerine getiremediğinde gelecek raporlama dönemine ilişkin bütçelenmiş denk hesap bilgilerini hazırlamak ve sunmak zorundadır.

Çalışmanın bu bölümünde, GT Futbol Kulübü için oluşturulmuş olan bütçe sisteminden hareketle, sunulacak olan gelecek raporlama dönemine ilişkin tahmini denk hesap bilgileri seti içinde bulunan Bütçelenmiş Kar/Zarar Tablosu hazırlanmıştır. Oluşturulan bütçe sisteminden türetilmiş Bütçelenmiş Kar/Zarar Tablosu, hazırlanacak olan gelecek raporlama dönemine ilişkin diğer tahmini denk hesap bilgileri için örnek teşkil etmesi

amaçlanırken, UEFA kulüpleri için oluşturulacak başarılı bir bütçe sisteminin önemini ortaya koymaktadır.

Tablo 57’de ve Tablo 116’da verilen bütçe tutarlarından hareketle, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonu Bütçe Tasarısı Tablo 119’da sunulmuştur:

**Tablo 119**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Bütçelenmiş Kar/Zarar Tablosu**

| <b>GT FUTBOL KULÜBÜ 2019/20 FUTBOL SEZONU</b> |                                       |              |                     |
|---|---------------------------------------|--------------|---------------------|
| <b>BÜTÇE TASARISI</b>                         |                                       |              |                     |
| <b>MADDE</b>                                  | <b>GELİRLER</b>                       |              |                     |
| <b>A-</b>                                     | <b>Gelirler</b>                       |              | <b>355.624.300</b>  |
|   | 1- Maç Günü Gişe Gelirleri            | 17.599.800   |                     |
|   | 2- Yayın Hakları Gelirleri            | 188.409.500  |                     |
|   | 3- Sponsorluk ve Reklam Gelirleri     | 33.820.000   |                     |
|   | 4- Ticari Gelirler                    | 5.070.000    |                     |
|   | 5- UEFA Katılım Gelirleri             | 45.775.000   |                     |
|   | 6- Futbolcu Transfer Gelirleri        | 62.550.000   |                     |
|   | 7- Diğer Gelirler                     | 1.680.000    |                     |
| <b>B-</b>                                     | <b>Giderler (-)</b>                   |              | <b>-264.882.100</b> |
|   | 1- Satış ve Malzeme Giderleri         | -2.746.000   |                     |
|   | 2- Personel Giderleri                 | -173.190.850 |                     |
|   | 3- Amortisman ve Tükenme Payları      | 0            |                     |
|   | 4- Duran Varlıklarda Değer Kaybı      | 0            |                     |
|   | 5- Faaliyet Giderleri                 | -88.945.250  |                     |
| <b>C-</b>                                     | <b>İşletme Karı / Zararı</b>          |              | <b>86.272.200</b>   |
| <b>D-</b>                                     | <b>Diğer Giderler (-)</b>             |              | <b>-56.500.000</b>  |
|   | 1- Duran Varlık Satışları Kar / Zarar | 0            |                     |
|   | 2- Finansman Giderleri                | -20.000.000  |                     |
|   | 2- Vergi Giderleri                    | -36.500.000  |                     |
| <b>E-</b>                                     | <b>Vergi Sonrası Kar / Zarar</b>      |              | <b>34.242.200</b>   |
|   | <b>(Dönem Gelir / Gider Farkı)</b>    |              |                     |

### 3.5. Pareto Analizi

Adını İtalyan iktisatçı Vilfredo Pareto’dan alan bu analiz aracı, normal bir dağılımda sonuçların yüzde sekseninin, sebeplerin yüzde yirmisinin oluşturduğuna dikkat çekmektedir. Pareto kuralı literatürde 80/20, 90/10, 70/30 kuralı gibi isimlerle de kullanılmaktadır (Özcan 2001: 152). Pareto analizi, odaklanılması gereken konuları nispeten daha önemsiz konulardan ayırmak suretiyle, önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan bütünün ya da sonucun en önemli bileşenlerine odaklanmayı

sağlamaktadır (Şimşek 2001: 273). Bütünü oluşturan bileşenlerin, sonuca olan etkisini sayısal olarak kolaylıkla takip edilmesini sağlayan basit ve etkili bir araçtır.

Tablo 58’te ki ayrıntılı gelir bütçesi verilerinden hareketle, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonu gelirlerine ait pareto analizi Tablo 120’de sunulmuştur.

**Tablo 120**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Gelirleri Pareto Tablosu**

| GT FK 2019/20 FUTBOL SEZONU GELİRLERİ PARETO TABLOSU |              |                  |                  |                 |
|--|--------------|------------------|------------------|-----------------|
| Gelir Türü   | Gelir Tutarı | Kümülatif Toplam | Gelirin % Etkisi | % Pareto Etkisi |
| Yayın Hakları Gelirleri                              | 188.409.500  | 188.409.500      | 53,0%            | 53,0%           |
| Futbolcu Transfer Gelirleri                          | 62.550.000   | 250.959.500      | 17,6%            | 70,6%           |
| UEFA Katılım Gelirleri                               | 45.775.000   | 296.734.500      | 12,9%            | 83,4%           |
| Sponsorluk ve Reklam Gelirleri                       | 33.820.000   | 330.554.500      | 9,5%             | 93,0%           |
| Maç Günü Gişe Gelirleri                              | 17.599.800   | 348.154.300      | 4,9%             | 97,9%           |
| Ticari Gelirler                                      | 5.070.000    | 353.224.300      | 1,4%             | 99,3%           |
| Diğer Gelirler                                       | 2.400.000    | 355.624.300      | 0,7%             | 100,0%          |

Tablo 120 incelendiğinde, GT Futbol Kulübü’nün toplam gelirlerinin yaklaşık %83,4’ü ilk üç gelir kalemi olan yayın hakları gelirleri, futbolcu transfer gelirleri ve UEFA katılım gelirlerinden oluştuğu görülmektedir. Yayın hakları gelirlerinin toplam gelire katkısı %53 ile yarısından fazlasını aşan büyüklüğü dikkat çekicidir.

Yayın hakları gelirlerini oluşturan bileşenlerin sunulduğu Tablo 24 incelendiğinde Süper Lig puan performansı, Süper Lig katılım gelirleri ve UEFA Avrupa Ligi katılım gelirleri en önemli kalemler olduğu anlaşılmaktadır. Süper Lige katılım gelirleri sabit bir gelir olduğu düşünüldüğünde, özellikle Süper Lig maçlarından elde edilmesi öngörülen puanların kazanılması büyük önem arz etmektedir. Yine aynı şekilde UEFA Avrupa Ligi 3. ön eleme turunu geçerek UEFA Avrupa Ligi’ne katılım hakkını elde etmek GT FK bütçesinin gelirler yönünde bir çatlak oluşturmaması yönünde büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır. GT FK geçen sezon başarılı olan iskelet kadrosunun üzerine yapılan kaliteli ve tecrübeli futbolcu transferleriyle oluşturulan kadronun, hem Süper Lig’de arzu edilen puanların toplanılmasına hem de UEFA Avrupa Ligi’ne yükselmeyi başaracak tecrübe ve mücadele gücünde olduğu bilinmektedir. Ayrıca UEFA Avrupa 3. ön eleme turunda karşılaşılabilecek rakibin daha zayıf bir kura torbasından gelecek olması, öngörülerin başarısızlık riskini azaltmaktadır.

Ticari gelirler ve diğer gelirlerin toplam gelirlere katkısının oldukça sınırlılığı olduğu gözlenmektedir. GT FK’nın sportif başarısı ve daha sonra ki futbol sezonlarında

kadrosuna katacağı yıldız futbolcuların formalarının pazarlanması ile ticari gelirlerin artış sağlanması söz konusu olabilecektir.

Tablo 117’de ayrıntılı gider bütçesi verilerinden hareketle, GT Futbol Kulübü’nün 2019/20 futbol sezonu giderlerine ait pareto analizi Tablo 121’de sunulmuştur.

**Tablo 121**  
**GT FK 2019/20 Futbol Sezonu Giderleri Pareto Tablosu**

| GT FK 2019/20 FUTBOL SEZONU GİDERLERİ PARETO TABLOSU |              |                  |                  |                 |
|--|--------------|------------------|------------------|-----------------|
| Gider Türü   | Gider Tutarı | Kümülatif Toplam | Giderin % Etkisi | % Pareto Etkisi |
| Futbolcu Ücret Giderleri                             | 163.606.250  | 163.606.250      | 50,9%            | 50,9%           |
| Transfer Giderleri                                   | 58.081.250   | 221.687.500      | 18,1%            | 69,0%           |
| Vergi Giderleri                                      | 36.500.000   | 258.187.500      | 11,4%            | 80,3%           |
| Finansman Giderleri                                  | 20.000.000   | 278.187.500      | 6,2%             | 86,6%           |
| Altyapı Giderleri                                    | 7.500.000    | 285.687.500      | 2,3%             | 88,9%           |
| Müsabaka Giderleri                                   | 6.420.000    | 292.107.500      | 2,0%             | 90,9%           |
| Diğer İşletme Giderleri                              | 6.300.000    | 298.407.500      | 2,0%             | 92,9%           |
| Stadyum ve Tesis Giderleri                           | 6.000.000    | 304.407.500      | 1,9%             | 94,7%           |
| Teknik Ekip Ücret Giderleri                          | 4.040.000    | 308.447.500      | 1,3%             | 96,0%           |
| Futbol Takımı Giderleri                              | 3.044.000    | 311.491.500      | 0,9%             | 96,9%           |
| Satış ve Malzeme Giderleri                           | 2.746.000    | 314.237.500      | 0,9%             | 97,8%           |
| Teknik Personel Ücret Giderleri                      | 2.110.000    | 316.347.500      | 0,7%             | 98,4%           |
| Altyapı Personel Ücret Giderleri                     | 1.604.000    | 317.951.500      | 0,5%             | 98,9%           |
| Kulüp Merkezi Giderleri                              | 1.600.000    | 319.551.500      | 0,5%             | 99,4%           |
| İdari Personel Ücret Giderleri                       | 1.338.000    | 320.889.500      | 0,4%             | 99,8%           |
| Pazarlama Bölümü Ücret Giderleri                     | 492.600      | 321.382.100      | 0,2%             | 100,0%          |

Tablo 121 incelendiğinde, GT Futbol Kulübü’nün toplam giderlerinin yaklaşık %80,3’nün ilk üç gider kalemi olan futbolcu ücret giderleri, transfer giderleri ve vergi giderlerinden oluştuğu görülmektedir. Toplam gidere etkisinin %50,9 ile toplam giderlerin yarısından fazla bir büyüklükteki futbolcu ücret giderlerinin olması dikkat çekmektedir.

Futbolcu ücret giderlerini oluşturan bileşenlerin yer aldığı Tablo 77 incelendiğinde futbolcu garanti ücret giderleri, futbolcu maç başı ücret giderleri ve futbolcu ödül giderlerinin en önemli kalemler olduğu anlaşılmaktadır. Futbolcu ücret giderlerinin toplam giderler içindeki payı her ne kadar yüksek bir oran gibi görünse de sportif başarı hedefleri olan UEFA kulüpleri için bu oranın %50-%70 bandında olması ideal kabul edilebilir. Sportif başarı genel olarak kaliteli futbolcuların oluşturduğu kadrolarla yakalanmaktadır. Futbol tarihinde, yüksek maliyetli olmayan futbolcu kadrolarıyla yaşanan başarı öyküleri olsa da özellikle kilit mevkiele oynayan futbolcular için ciddi seviyede harcamaların yapılması kaçınılmaz olmaktadır. GT FK futbolcu ücret

giderlerinin, toplam giderler içinde ideal ölçülere sahip olması olumlu olarak değerlendirilebilir.

GT Futbol Kulübü'nde futbolcu ücret giderlerinin azaltılması ücret uygulamalarının değiştirilmesi ile kısmen sağlanması mümkündür. Futbolcu ücret giderleri bileşenleri incelendiğinde futbolcu garanti ücretlerinin, futbolcu maç başı ücretlerinden daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. GT FK %40 garanti ücret giderleri, %60 maç başı ücret giderlerinden oluşan bir model üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir. Yabancı futbolcuların ülkemize transfer olması aşamasında, futbol kulüplerimizin pazarlık gücünün bu yönde olmadığı bir gerçektir. Bu nedenle %50 - %50 şeklinde kurulabilecek bir ücret sisteminin GT FK futbolcu ücret giderlerini azaltıcı bir yönde etkisinin olması kaçınılmaz olacaktır.

Transfer giderlerinin toplam giderlere %19,1 ile önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Transfer giderlerini oluşturan bileşenlerin sunulduğu Tablo 109 incelendiğinde bonservis giderlerinin birinci sırada olduğu görülmektedir. Genç, yetenekli, aşama kaydedebilecek potansiyele sahip futbolcuların transfer edilerek tescillerinin kulübe kazandırılması için katlanılan bonservis giderleri olumlu karşılanacaktır. Bonservis maliyeti çok yüksek fakat ihtiyaç hissedilen mevkiiler için kiralama yoluyla futbolcu transfer edilmesi sportif başarı için bir çözüm yoludur. GT FK, bonservis maliyeti çok yüksek olan 2 futbolcuyu geçici transfer yoluyla kadrosuna katmıştır. Altyapıdan gelişimini tamamlayarak, A takıma kazandırılacak elit futbolcu sayısının, transfer gelirlerine olumlu katkı sağlaması ve transfer giderlerine azaltıcı bir etkiye sahip olması muhtemeldir.

Vergi giderleri, toplam giderler içinde %11,4'lük bir etki ile üçüncü sırada yer almaktadır. GT FK vergi giderleri, toplam giderler içinde önemli bir paya sahip olması olumsuz bir durum gibi görülebilir. Ancak, Türkiye'de futbolcu ücretleri için geçerli olan vergi oranları ile Avrupa Birliği (AB) üyesi olan ülkeler için geçerli olan vergi oranları mukayese edildiğinde Türkiye'deki futbol kulüplerinin vergi yüklerinin, diğer Avrupa kulüplerine göre çok daha düşük olduğu anlaşılmaktadır (URL-39).



## SONUÇ

Tüm dünyada yaygın hale gelerek kitleleri ilgilendirmeye başlayan futbol, son yıllarda en fazla gelişen, gelişmeye de devam etmekte olan bir spor dalıdır. Futbol, insanlar tarafından zevkle takip edilen, her geçen gün çok daha fazla insanı peşinden sürükleyen bir spor dalı olmasının yanı sıra futbol gelir çeşitlerindeki ortaya çıkan artış ve istikrarlı bir parasal büyümenin neticesinde ekonomik açıdan hatırı sayılır büyüklüğe sahip endüstri haline gelmiştir. Futbol, artık günümüzde yılda 50 milyar dolar parasal büyüklüğe ulaşmış, sadece saha içinde değil birçok sektörü etkileyerek saha dışında da endüstriyel bir rekabetin yaşandığı çok büyük ve son derece etkin bir küresel pazar durumundadır.

Futbol kulüpleri, 1980'li yılların ikinci yarısıyla birlikte çok farklı alanlardan gelir elde etmeye başlarken futbol, 90'lı yılların başından itibaren endüstrileşme sürecine girmiştir. Futbol ekonomisinde ortaya çıkan katma değerın somut etkilerinin görülmesiyle birlikte birçok futbol kulübü, dernek statüsünden çıkarak şirketleşme yoluyla kar amacı güden ticari kurumlar haline dönüşmek zorunda kalmıştır. Futbol kulüpleri bir taraftan gelişen futbol ekonomisine uyum sağlamaya çalışırken diğer taraftan futbol kulüpleriyle giriştikleri sıkı rekabet ortamında, sportif başarıyla birlikte finansal güce ulaşmayı amaç edinmiştir. Dengeli olmayan bir rekabet ortamında, kontrolsüz bir şekilde büyüyen futbol ekonomisine karşın futbol kulüplerinin mali yapılarının bu büyüme için hazırlıklı olamamaları, kulüplerin bocalamasına neden olmuştur. Gelir ve gider dengelerini göz ardı etmeye başlayan futbol kulüplerinin mali yapıları bozulmaya başlamıştır. Söz konusu olumsuzluklara kulüp yönetimlerindeki yetersizlikler eklenince, futbol kulüpleri sektörde tutunmaları zorlaşmaya başlamıştır. Bunların neticesinde, rekabet güçlerini kaybetmeye başlayan futbol kulüplerinin sportif başarı kazanmaları olanaksız hale gelmiştir. Mali yapıları bozulan kulüpler, yükümlülüklerini yerine getirmede zorlanmaya başlamış ve çok ciddi zararlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu süreç futbol kulüplerini, içinden çıkılması zor mali girdaplara, geri dönüşü olmayan finansal krizlere doğru götürmüştür. Bu olumsuzluklar futbolun büyüsunü bozmaya, futbolun sportif ve ekonomik güzelliklerini gölgelemeye neden olmaktadır. Her şeyden önemlisi futbolun geleceği üzerinde ciddi bir risk olarak görülmesi, futbol kamuoyunda tartışmalarını beraberinde getirmiştir.

Futbol ekonomisi hızla yükselirken, her ülkede farklılık gösteren bu sorunların çözümü için hukuki boşluğu tamamlayacak bir otoriteye gerek duyulmuştur. FIFA bünyesinde bulunan altı kıta konfederasyonu içinde en büyüğü olan UEFA yaşanmakta olan tüm bu gelişmeleri yakından takip etmiş, Avrupa futbolunun geleceğini güvence altına almak adına sorunların çözümü ve gelecekte oluşabilecek sorunların önüne geçebilmek için 2000'li yılların başından itibaren tedbirler almıştır. UEFA kriterleri adı verilen bir dizi kurallar bütünü ile 2004 yılında Kulüp Lisans Sistemi oluşturularak futbol kulüplerini hukuki, sportif, altyapı, personel-yönetmelik ve mali açıdan disiplin altına alınmaya çalışılmıştır. UEFA, futbol kulüplerinin her geçen gün bozulan mali durumlarını düzeltebilmek ve özellikle finansal devamlılıkları sağlayabilmek için 2009 yılında daha kapsamlı bir mali düzenleme olan FFP kavramını tanımlamıştır.

FFP düzenlemeleriyle futbol kulüplerinin mali disiplinlerini sağlamaya yönelik kurallar içinde en temel ve önem arz eden kural Denk Hesap Şartı diğer bir ifadeyle Başabaş Kuralı'dır. Denk hesap şartına göre, futbol kulüplerinin gelir ve giderleri denk olmalıdır. UEFA, kulüplerin gelirlerinin giderlerinden fazla olmasını istemekte, gelirlerinden daha fazla giderlere katlanmalarına caydırıcı yaptırımlar uygulamakla birlikte, keskin ve sert yaptırımlar uygulamak yerine kademeli geçişler ile kulüplerin başabaş kuralına uyum gösterebilmeleri adına belli miktarlarda zarar edebilme olanağı da tanımıştır.

UEFA sorunların çözümü için uyulması zorunlu olan FFP kriterleri yayınlamış ve uluslararası müsabakalara katılmak için bu kriterlere uymayı şart koşmuştur. Kriterlere uymayan futbol kulüplerine belirli yaptırımlar getirilmiştir. UEFA'nın uygulamaya aldığı yaptırımlar, uyarıdan başlayarak futbol kulüplerinin UEFA müsabakalarından men edilmesine kadar ağırlaşan yaptırımları içermektedir. UEFA'nın uyguladığı yaptırımlar futbol kulüpleri için büyük gelir kayıplarına neden olabilmektedir. Bu sebepten ötürü, UEFA yaptırımların uygulanmasında cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade iyileştirici yaklaşım tercih etmektedir. FFP kurallarına uyum sağlamayan, yaptırım aşamasına geline futbol kulüpleriyle anlaşma yoluna gidilerek, kulüplerden alınan taahhütler kapsamında kriterlere uyum süreçlerinin izlenmesi için ek süreler verilmesi, cezaların hafifletilmesi gibi seçenekler sağlanmıştır.

UEFA yayınlamış olduğu FFP düzenlemesini tam olarak 2009 yılından itibaren geçerli olacağını ilan etmiş olsa da futbol kulüplerinin düzenlemeye uyum süreçleri göz önünde

bulundurarak futbol kulüplerine belirli bir süre tanınmıştır. Futbol kulüplerinin, 2013/14 futbol sezonundan itibaren denk hesap şartı kuralıyla değerlendirilmesine başlanılmış, 2014/15 futbol sezonu itibarıyla ilk men cezaları yürürlüğe girmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde denk hesap şartı kuralının hesaplanmasına metodolojik bir örnek oluşturmak amacıyla Trabzonspor kulübünün denk hesap şartı sonucu hesaplanmıştır. Bu örnek hesaplama, aynı zamanda çalışmanın üçüncü bölümüne temel oluşturması düşünülerek gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın hazırlandığı zaman dikkate alındığında, Trabzonspor kulübünün 2018/19 sezonu izleme dönemi kapsamında, 2015/16, 2016/17, 2017/18 raporlama dönemlerine ait verileri incelenmiştir. Trabzonspor'un denk hesap şartı sonucu hesaplandığında, her üç raporlama dönemi itibarıyla gelir ve gider dengesini sağlayamadığı hatta yıllar itibariye gelir ve dengesindeki makas açıklığının büyüdüğü gözlemlenmiştir.

Trabzonspor kulübünün 2018/19 lisanslama sezonu için toplam denk hesap incelendiğinde 126.447.356 €'luk bir toplam denk hesap açığı (toplam başabaş açığı) gözlenmiştir. 30.000.000 €'luk kabul edilebilir zarar düzeyi düşüldükten sonra, kabul edilebilir sapmayı aşan tutar 96.447.356 € olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlarla Trabzonspor futbol kulübünün denk hesap şartı sınavını geçemediğini görülmektedir.

UEFA, gelir ve gider dengesini ihmal etmiş, FFP kurallarına uymakta güçlük çeken futbol kulüplerini, belirli göstergeler üzerinden hesaplanmasını öngördüğü finansal performanslarını sürekli takip etmektedir. Dolayısıyla, futbol kulüpleri tarafından hazırlanacak olan finansal tablolar, kulüplerin finansal performanslarını sürekli izleme ve karşılaştırma aracı olma niteliğindedir. Denk hesap şartı sonuçları, futbol kulüplerinin tutar olarak gelir – gider dengesi performanslarının sürekli izlenmesiyle, konulan hedefler için gelir – gider dengesinin iyileştirilmesine olanak tanımaktadır.

Bu yönüyle FFP düzenlemeleri dışı yönelik bir raporlama ve performans sistemi gibi görünse de futbol kulüplerinin içerisinde bir yönetim muhasebesi disiplinin oluşmasını sağlamış olmaktadır. UEFA, uygulamış olduğu bu sistem ile futbol kulüplerini her durumda yönetim muhasebesi yapmaya yönlendirmektedir. Sezon başında faaliyetlerini bütçelemeyen veya bütçelenen faaliyetlere ait planlamalara uymayan futbol kulüpleri,

UEFA tarafından belirlenen gösterge şartlarını ihlal etmeleri durumunda sistemin getirdiği bir kural olarak yeniden gerçekçi bir bütçe hazırlanmasına davet edilecektir.

İşte bu bağlamda, futbol kulüpleri için bütçeleme sistemlerinin oluşturulması büyük önem arz etmektedir. UEFA tarafından koyulan kurallar kapsamında, yöneticiler tarafından belirlenecek faaliyetlerin planlaması, koordinasyonu ve kontrolü için doğru yapılandırılmış bir bütçeye olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

Futbol kulüplerinin yönetim aracı olarak kullanılan bütçelerin, tahminlere dayalı olması ve son derece dinamik olan futbol piyasası içindeki değişen koşulların varlığı, futbol kulüpleri için bütçe sisteminin zayıf yönleri olarak gösterilebilir. Kulüp yöneticilerinin kontrolü dışında gerçekleşen koşulların çokluğu, bütçe oluşturmanın zorluğu ve oluşturulan bütçelerin başarısızlık nedeni olarak gösterilmektedir. Gerekli görülen durumlarda ve değişen koşullar karşısında sürekli gözden geçirilerek yeniden düzenlenebilen futbol kulübü bütçeleri, bütçe disiplini ile hareket edildiği sürece başarılı bütçe uygulamalarına dönüşecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örnek olarak verilen GT Futbol Kulübü'nün geçmiş yıllara ait fiili verileri ve geleceğe ilişkin tahmini verilerinden hareketle, 2019/20 futbol sezonuna ilişkin faaliyetleri bütçeleme sürecine uyarlanarak, bütçe sistemi oluşturulmuştur.

GT Futbol Kulübü'nün bütçe sistemi kapsamında, gelir ve gider bütçelerini oluşturan her bütçe hakkında bilgilendirilmeler yapıldıktan sonra, bütçe hazırlanmasına dair örnekler verilerek, GT Futbol Kulübü'nün gelir ve gider bütçeleri hazırlanmıştır.

GT Futbol Kulübü 2019/20 futbol sezonunda, Ulusal organizasyonlar olan Süper Lig ve Türkiye Kupası ile Uluslararası organizasyon olan UEFA Avrupa Ligi'ne katılacaktır. Söz konusu turnuva ve hazırlık maçları kapsamında toplam 58 maç yapması ön görülmüştür. Söz konusu maçların 30'u iç sahada, 28'i dış sahada oynanacak şekilde bütçe planlaması yapılmıştır.

GT Futbol Kulübü'nün maç günü gelirleri, yayın hakları gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, ticari gelirler, UEFA katılım gelirleri, futbolcu transfer gelirleri ve diğer gelirlerden oluşturulan bütçeler ile GT Futbol Kulübü'nün gelir bütçesi hazırlanmıştır. Gelir Bütçesi hazırlanırken yararlanılan parametreler kulübün maçlarını oynadığı

stadyum kapasitesi, tribünleri oluşturan localar, tribün blokları ve koltuk türleri, maçların naklen yayını, turnuvalara katılım, maç ve tur atlama performansları, reklam alanları, sponsorluk türleri, ticari mal çeşitleri, oynama hakkı diğer kulüplere devredilen futbolcular olarak belirlenmiştir.

Gelir Bütçesi'ni oluşturan unsurlar incelendiğinde, 355.624.300-TL'lik toplam gelirler içinde %53'lük oran ile yayın hakları gelirleri birinci sıradadır. Yayın hakları gelirlerini %17,6 ile futbolcu transfer gelirleri, %12,9 ile UEFA katılım gelirleri izlemektedir. Bu üç gelir, toplam gelirin %83,4'ünü oluşturmaktadır.

GT Futbol Kulübü'nün satış ve malzeme giderleri, personel giderleri ve faaliyet giderleri dikkate alınarak oluşturulan bütçeler ile GT Futbol Kulübü'nün gider bütçesi hazırlanmıştır. Futbolcu ve futbol dışında kalan personelin ücret sistemleri, oynama hakkının devir alındığı futbolcular gider bütçesi hazırlanırken yararlanılan temel parametrelerdir.

Gider Bütçesi'ni oluşturan unsurlar incelendiğinde, 321.382.100-TL'lik toplam giderler içinde %50,9'luk oran ile futbolcu ücret giderleri ilk sırada yer almıştır. Futbolcu ücret giderlerini %18,1 ile transfer giderleri, %11,4 ile vergi giderleri izlemektedir. Bu üç gider, toplam giderin %80,3'ünü oluşturmaktadır.

GT Futbol Kulübü'nün 2019/20 futbol sezonu gelir ve gider farkı incelendiğinde 34.242.200-TL'lik bütçe fazlası verdiği görülmüştür.

Futbol kulüplerinde bütçe disiplini kulüp yöneticilerinden başlayarak, kulüp çalışanlarına doğru yukarıdan aşağıya inen bir yaklaşımla sağlanacaktır. Kulüp yönetimi ve tüm çalışanların çabası, bütçeyi başarı kılacaktır. Bütçeler, kulüp yönetimlerinin belirlediği hedefler doğrultusunda içinde yönetici, sportif direktör ve teknik direktörün bulunduğu kulübün futbol şubesi ve diğer birimler tarafından hazırlanmalıdır. Bu sebeple başarılı bütçe uygulamaları için, futbol kulüplerinde bütçe bilincinin geliştirilmesi ve bütçenin katılımcı boyutunun ön plana çıkarılması çok önemli olmaktadır.

Bugünün rekabet koşulları dikkate alındığında futbol kulüplerinin yaşayabilmesi, futbol endüstrisinde tutunabilmesi, finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması, sportif ve finansal amaçlarına ulaşabilmesi bütçe sistemlerine önem vermeleri ile yakından ilişkilidir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Akşar, T. & Merih, K. (2006). *Futbol Ekonomisi*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Aladanlı, B. & Çördük, Ü. (2009). *Futbol Tarihi ve Sporda İlkler*, Yeşil Elma Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, M. & Atay, T. (2003). *Spor ve Sporcunun Vergilendirilmesi ve Vergi Avantajları*, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.
- Bozkurt, İ. (2014). *İletişim Odaklı Pazarlama*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Çetin, C. (2015). *Spor İletişimi, Spor - TV Birlikteliği Sattırıyor*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ertaş, Ş. & Petek, H. (2011). *Spor Hukuku*, Yetkin Yayınları, Ankara.
- Haftacı, V. (2005). *İşletme Bütçeleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- İmamoğlu, S. H. (2003). *Sponsorluk Sözleşmesi*, Yetkin Yayınları, Ankara.
- İyem, C. (2012). *Kramponlu İşçiler*, XII Levha Yayıncılık, İstanbul.
- Petek, H. (2002). *Profesyonel Futbolcu Sözleşmesi*, Yetkin Yayınları, Ankara.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2014). *Hukuk Sözlüğü*, Yetkin Yayınları, Ankara.

## Sürelî Yayınlar

- Aktaş, H. & Mutlu, S. (2016). Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik Kapsamında ‘‘Finansal Fair Play Başa Baş Kuralı’’ ve Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerinde Bir Uygulama, *CBU Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 2016/6, 223-256.
- Argun, Ö. (2010). Sponsorluk Uygulaması, *Dayanışma Dergisi*, 108, 95-99.
- Aydın, D.A., Turgut, M. & Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 59-70.
- Baş, M. (2008). Spor Sponsorluğu ve Spor Federasyonlarının Sponsorluğa Bakışı Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 111-124.
- Çetin, C. (2003). Televizyon-Futbol (Spor) Birlikteliğinde Belirsizlik İlkesinin Gerekliliği: Fransa Modeli, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (2), 111-116.
- Devecioğlu, S., Çoban B., Karakaya, Y. E. & Karataş, Ö., (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (2), 35-42.
- Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (26), 1-58.
- Öz, E. & Akçay F. (2013). Futbolcular Özelinde Sporcuların Vergilendirilmesi, *Vergi Sorunları Dergisi*, (300), 35-54.
- Özcan, Y. (2001). İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimeto Sanayiinde Bir Uygulama, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2), 151-174.
- Özevin, O. (2016). UEFA Mali Fair Play Düzenlemesinin Avrupa Futbolu ve Türkiye Süper Ligi Dört Büyük Futbol Kulübü Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44), 1166-1183.
- Saban, M. & Demirci, F. (2016). Finansal Fair Play ve Türkiye’deki Dört Büyük Futbol Kulübünün Uyum Düzeyinin İncelenmesi, *İSMMM Mali Çözüm Dergisi*, (137), 25-49.
- Sevim, A. & 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.
- Tokmak, G. & Aksoy, R. (2016). Futbol Taraftarlarının Takımının Forma Sponsor Markasına Olan Satın Alma Niyetlerini Etkileyen Faktörlerin Lojistik Regresyon Analizi İle Tespit Edilmesi, *İÜ Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6(2), 75-90.

## Tezler

- Argan, M. (2001). Spor Pazarlamasında Sponsorluk ve Futbol Branşında Sponsorluk Yapan Kuruluşlara İlişkin Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Aytekin, A. (2012). Futbolcu Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Yüksek Lisans Programı, Ankara.
- Demirci, F. (2017). Entropi Tabanlı Topsis Yöntemiyle Borsa İstanbul'da İşlem Gören Futbol Kulüplerinin Sportif, Finansal ve Finansal Fair Play Performanslarının Karşılaştırılmalı Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bartın.
- Eser, Ö. (2014). Lisanslı Ürün Satın Alma Davranışı: Eses Store'dan Alışveriş Yapan Tüketiciler Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı, Eskişehir.
- Güngör, A. (2014). Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasında İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması, *Doktora Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul.
- Güreş, T. (2006). Futbol Ekonomisinde Naklen Yayın Gelirlerinin Bölüşümünün Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Sakarya.
- Güven, S. (2010). Türkiye'de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Programı, İzmir.
- Horasan, E. (2007). Futbol Kulüplerinin UEFA Mali Kriterlerine Uyumu, Denetimi ve Muhasebe Organizasyonu, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul.
- Marquez, M. & Martin H. (2000). The New Football Business: A Challenge For Elite Followers, *Yüksek Lisans Tezi*, Göteborg University School Of Economics And Commercial Law International Business, Göteborg.
- Özbay, A. (2016). UEFA Mali Kriterlerinin Türk Futbol Kulüplerinin Finansal Raporlamasına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Programı, İstanbul.



- Özcan, Y. (1998). Sponsorluğun Profesyonel Spor Sektöründeki Yeri, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sultanoğlu, B. (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Yüksek Lisans Programı, Ankara.
- Tanış, M. (2015). Futbol Kulüplerinde İç Denetim Organizasyonu, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

## **Diğer Yayınlar**

- Deloitte. (2019). *Annual Review of Football Finance 2019*, United Kingdom.
- DK (2004). 5253 Sayılı Dernekler Kanunu.
- Ekolig. (2018). *2016 - 2017 / 2017 - 2018 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu - 3*, Aktif Bank Yayınları, İstanbul.
- Futbol Disiplin Talimatı (2017). TFF.
- Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı (2009). TFF.
- GSHK. (1986). 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu.
- GVK. (1960). 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu.
- Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı (2019). TFF.
- Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transfer Talimatı (2016). TFF.
- TFFKGHK. (2009). 5894 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun.
- TFFS. Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü. TFF.
- TFRS. (2012). Türkiye Finansal Raporlama Standardı 13, *Gerçeğe Uygun Değer Ölçümü*. Kamu Gözetim Kurumu, T.C. Resmi Gazete, 28513, 30 Aralık 2012.
- TMS. (2005). Türkiye Muhasebe Standardı 24, *İlişkili Taraf Açıklamaları*, Kamu Gözetim Kurumu, T.C. Resmi Gazete, 20040, 31 Aralık 2005.
- TKYD, (2010), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul.
- Kamuyu Aydınlatma Platformu. *Trabzonspor Sportif Yatırım Ve Futbol İşletmeciliği Ticaret Anonim Şirketi 31 Mayıs 2017 Tarihi İtibarıyla Finansal Tablolar Ve Denetim Raporu*.
- Kamuyu Aydınlatma Platformu. *Trabzonspor Sportif Yatırım Ve Futbol İşletmeciliği Ticaret Anonim Şirketi 31 Mayıs 2018 Tarihi İtibarıyla Finansal Tablolar Ve Denetim Raporu*.
- TTK. (2011). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu.

## İnternet Kaynakları

- URL-1, Yeni Makale Web Sitesi, <<http://www.yenimakale.com/turkiyede-futbolun-tarihsel-gelisimi.html>>, (Erişim Tarihi: 14.03.2019)
- URL-2,<<http://tarihinizinde.com/etiket/turkiye-futbol-tarihi/>>, (Erişim Tarihi: 20.03.2019).
- URL-3, Türkiye Futbol Federasyonu Web Sitesi, <<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293> >, (Erişim Tarihi: 25.03.2019)
- URL-4, İlker Pırlant, <<https://www.faiktribunu.com/besiktas-tarihi/sampiyonluk-sayilari-uzerine-2/> >, (Erişim Tarihi: 27.03.2019)
- URL-5, Dijital Kültür Akademisi, <<http://academilist.com/fifa-nasil-kuruldu/>>, (Erişim Tarihi: 27.03.2019)
- URL-6, Posta Gazetesi Web Sitesi , <<https://www.posta.com.tr/fifanin-yeni-baskani-gianni-infantino-kimdir-2164247>>, (Erişim Tarihi: 06.06.2019).
- URL-7, FIFA Web Sitesi, <<https://www.fifa.com/associations/>>, (Erişim Tarihi: 27.03.2019)
- URL-8, UEFA Web Sitesi, <<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/>>, (Erişim Tarihi: 01.04.2019).
- URL-9, CNN Türk Web Sitesi , <<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/aleksander-ceferin-yeniden-uefa-baskani-secildi>>, (Erişim Tarihi: 08.02.2019).
- URL-10, UEFA Web Sitesi, <<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/>>, (Erişim Tarihi: 22.03.2019).
- URL-11, Türkiye Futbol Federasyonu Web Sitesi , <<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=294>>, (Erişim Tarihi: 22.03.2019).
- URL-12, Türkiye Futbol Federasyonu Web Sitesi , <<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=356>>, (Erişim Tarihi: 22.03.2019).
- URL-13, Türkiye Futbol Federasyonu Web Sitesi , <<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=297>>, (Erişim Tarihi: 22.03.2019).
- URL-14, Türkiye Futbol Federasyonu Web Sitesi , <<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=301>>, (Erişim Tarihi: 10.06.2019).
- URL-15, Mete İkiz, Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol Web Sitesi , <<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/278-ngiliz-futbol-enduestrisi.html>>, (Erişim Tarihi: 23.04.2019).

- URL-16, Tuğrul Akşar, Dünya Gazetesi Web Sitesi , <<https://www.dunya.com/kose-yazisi/bir-endustri-olarak-futbol-ve-onu-kontrol-altina-almaya-calisan-finansal/14147>>, (Erişim Tarihi: 02.04.2019).
- URL-17, Tuğrul Akşar, Dünya Gazetesi Web Sitesi , <<https://www.dunya.com/kose-yazisi/avrupa039da-havuz-gelirleri-nasil-dagitiliyor/13916>>, (Erişim Tarihi: 12.04.2019).
- URL-18,<<https://www.sporekrani.com/haberler/79226>>, (Erişim Tarihi: 25.05.2019).
- URL-19, NTV Spor Web Sitesi , <[https://www.ntvspor.net/futbol/naklen-yayin-gelirlerine-kadar-olacak-5b6af01bf70297194412cce7?\\_ref=infinity](https://www.ntvspor.net/futbol/naklen-yayin-gelirlerine-kadar-olacak-5b6af01bf70297194412cce7?_ref=infinity)>, (Erişim Tarihi: 15.04.2019).
- URL-20, Futbol Akademi Web Sitesi , <<http://www.futbolakademi.net/2018/05/2017-2018-sezonu-super-lig-yayin-gelirleri.html> >, (Erişim Tarihi: 15.04.2019).
- URL-21, Serdar Altan, <<https://pazarlamasyon.com/super-ligde-en-cok-hangi-takim-informasi-satildi/>>, (Erişim Tarihi: 16.04.2019).
- URL-22, Dünya Gazetesi Web Sitesi , <<https://www.dunya.com/gundem/lisanli-urun-satislarinda-gecen-yilin-sampiyonu-belli-oldu-haberi-157285>>, (Erişim Tarihi: 16.04.2019).
- URL-23, Mete İkiz, Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi Ve Halka Arzları, <<https://docplayer.biz.tr/35889110-Turkiye-de-spor-kuluplerinin-sirketlesmesi-ve-halka-arzlari-mete-ikiz.html>>, (Erişim Tarihi: 23.04.2019).
- URL-24, Fanatik Gazetesi Web Sitesi , <<https://www.fanatik.com.tr/iste-cristiano-ronaldo-nun-serveti-1356516>>, (Erişim Tarihi: 16.04.2019).
- URL-25, Milliyet Gazetesi Web Sitesi , <<http://www.milliyet.com.tr/bireysel-sporcular-artik-yalniz-degil-istanbul-yerelhaber-2107353>>, (Erişim Tarihi: 18.04.2019).
- URL-26, Anasponsor Sponsorluk ve İletişim Danışmanlığı Web Sitesi , <<https://blog.anasponsor.com/2017-2018-super-lig-sponsorluk-infografigi/>>, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).
- URL-27, Anasponsor Sponsorluk ve İletişim Danışmanlığı Web Sitesi , <<https://blog.anasponsor.com/2018/19-spor-toto-super-lig-detayli-sponsorluk-infografigi/>>, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).
- URL-28, Anasponsor Sponsorluk ve İletişim Danışmanlığı Web Sitesi , <<https://anasponsor.com/sponsorluk-cesitleri-nelerdir/>>, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).
- URL-29, Anasponsor Sponsorluk ve İletişim Danışmanlığı Web Sitesi , <<https://blog.anasponsor.com/2017-2018-premier-lig-forma-gogus-sponsorluklari-infografigi/>>, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).

- URL-30, Fanatik Gazetesi Web Sitesi , <<https://www.fanatik.com.tr/galatasaray-a-dev-sponsor-52-5-milyon-tl-1246844>>, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).
- URL-31, Anasponsor Sponsorluk ve İletişim Danışmanlığı Web Sitesi , <<https://blog.anasponsor.com/2018/19-spor-toto-super-lig-takimlarinin-forma-uzeri-sponsorluklari/>>, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).
- URL-32, Tuğrul Akşar, Dünya Gazetesi Web Sitesi , <<https://www.dunya.com/kose-yazisi/futbolun-uretildiği-yer-olarak-stadlar/7982>>, (Erişim Tarihi: 21.04.2019).
- URL-33, UEFA Web Sitesi, <<https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/clubs/news/newsid=2616265.html>>, (Erişim Tarihi: 11.07.2019).
- URL-34, Murat Başaran, Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol Web Sitesi , <<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/hukuk/172-murat-baaran/2560-profesyonel-sporcu-oynama-haklarinin-devrnde-yapilan-oedemeler-ve-vergleme-i.html>>, (Erişim Tarihi: 23.04.2019).
- URL-35, Tuğrul Akşar, Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol Web Sitesi , <<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110-tugrul-aksar/2062-avrupa-futbolu-flasa-m-sueruekleniyor.html>>, (Erişim Tarihi: 10.03.2019).
- URL-36, UEFA Web Sitesi, <<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>>, (Erişim Tarihi: 10.03.2019).
- URL-37, Türkiye Futbol Federasyonu Web Sitesi , <<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=214>>, (Erişim Tarihi: 10.03.2019).
- URL-38, Türkiye Futbol Federasyonu Web Sitesi , <<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=222>>, (Erişim Tarihi: 15.03.2019).
- URL-39, M. Fatih Köprü, <<https://www.ekonomist.com.tr/m-fatih-kopru/futbolda-vergi-yuzde-15-mi-yuzde-35-mi-olmalı.html>>, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).

## ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Gökhan Terci, 1974 yılında Uşak'ta doğdu. 1991 yılında Uşak Lisesi'nden mezun olarak lise öğrenimini tamamladı. 1997 yılında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı.

1995 yılında üniversite eğitimine devam ederken Zeytinburnuspor futbol kulübünde profesyonel olarak futbol oynamaya başladı. Sarıyer, Bakırköyspor, Karşıyaka, Güngören Bld. Spor, Uşakspor formalarını giydikten sonra 2005 yılında profesyonel futbolculuk kariyerini sonlandırdı.

2008 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ruhsatını almaya hak kazandı. 2008 yılından 2014 yılına kadar çeşitli eğitim kurumlarında muhasebe ve finans dersleri eğitmenliği görevinde bulundu.

2014 yılında Kocaeli Birlik Sportif Hizmetler A.Ş. futbol takımının Muhasebe Müdürlüğü görevine başladı. 2015 yılında kulüpte SMMM göreviyle birlikte Kulüp Müdürlüğü görevini birlikte yürütmeye başladı.

2018 yılında UEFA A Futbol Antrenörlüğü diplomasını alarak, aynı yıl içinde Körfezspor kulübünde Profesyonel Takım Teknik Sorumlusu olarak çalıştı.