

'KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ IŞIĞINDA'

Türk
Futbol
Kulüpleri
Yönetim
Rehberi

'KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA'

Türk
FUTBOL
Kulüpleri
Yönetim
Rehberi



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

'KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İŞİĞİNDA' TÜRK FUTBOL KULÜPLERİ YÖNETİM REHBERİ

Text copyright © 2009
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler TKYD'nin, Caretta Reklam'ın, yazarların ve fotoğrafçıların/resimleyenlerin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

1. baskı, İstanbul - Ocak 2010
 2. baskı, İstanbul - Şubat 2010
- ISBN 978-9944-702-40-9

Yazarlar:

Deutsche Securities Yönetim Kurulu Başkanı&CEO'su Ahmet Raif Ünüvar
Türkiye Futbol Federasyonu Pazarlama Müdürü Burak Gürkan
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, The Boston Consulting Group Danışmanı Dorukhan Acar
UEFA Tahkim Kurulu Üyesi Dr. Levent Bıçakçı
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Koordinatörü Güray Karacar
NBGI Private Equity Türkiye Fonu Yatırım Direktörü Mete İkiz
Deloitte Türkiye Denetim Ortağı Ömer Tanrıöver
Garanti Bankası Bölge Müdürü Tuğrul Akşar

Katkıda bulunanlar:

Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans Kurulu Başkan Vekili Bülent Tarhan
TKYD İletişim ve Yayın Sorumlusu Emre Erdoğan

Redaksiyon: Fatih Yurdatapan

Kapak tasarım: Murat Arbay

Sayfa uygulama: Y. Serdar Cenan

Baskı: Pasifik Ofset



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yıldız Posta Caddesi, Dedeman İş Hanı, No: 48 Kat: 7 Esentepe-İstanbul
tel: +90 212 347 62 73 faks: +90 212 347 62 76
www.tkyd.org

caretta



caretta reklam ve halkla ilişkiler tic. ltd. şti.
samanyolu sokak, 106 Şişli-İstanbul
tel: +90 212 230 23 14 faks: +90 212 231 30 13
www.carettareklam.com

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	9
BÖLÜM I	13
Futbol endüstrisinde ticarileşme ve kurumsal yönetim	13
Endüstriyellemenin genel özellikleri	13
Futbol yönetiminin kısa tarihçesi	14
Futbolda kurumsal yönetim artık şart	14
Eşitlik	16
Şeffaflık	16
Hesap verebilirlik	16
Sorumluluk	16
Kurumsal yönetimi sağlayan kulüplerde	
kritik başarı faktörleri	16
Futbolun paydaşları	17
FIFA (Fédération Internationale de Football Association)	17
FIFA'nın taahhüdü: "Oyun İçin. Dünya İçin"	17
FIFA'nın misyonu	17
FIFA'nın genel yaklaşımı	18
Oyunu geliştirmek	18
Dünyaya dokunmak	18
Daha iyi bir gelecek inşa etmek	18
FIFA'nın temsil ettikleri	18
Orijinallik	18
Bütünlük	18
Performans	19
Dürüstlük	19
Bir fırsat ve bir görev	19
UEFA (Union of European Football Associations)	19
UEFA'nın misyonu	20
UEFA ve lisanslama	20
UEFA'nın stratejik hedefleri	23
Futbol	23
İletişim	23
Gelir	24
Yönetim	24

BÖLÜM II	25
Avrupa Futbolu: Endüstriye giden yol	25
Premier League'deki son nokta "Dünyanın Futbol Ligi"	26
<i>Avrupa futbol pazarı büyüklüğü</i>	26
Avrupa futbolunda son 10 yılda gelirlerdeki istikrarlı yükseliş	27
<i>Beş büyük ligin son 10 yıldaki gelişimi</i>	27
Beş büyük ligin gelir analizi	28
İngiliz futbolunun başarısının ardındaki gerçek:	
Premier League'in yapılanması	29
Premier League'in kulüplerle ilişkisi: Tam bir şirket yönetimi	30
Gelir kalemlerinin dağılımı	31
Beş büyük ligin son beş yıldaki gelir dağılımı	32
<i>Serie A</i>	32
<i>Ligue 1</i>	32
<i>Bundesliga</i>	32
<i>Premier League</i>	33
<i>La Liga</i>	33
Şirketleşme modelleri ve kurumsal yönetim ihtiyacı	33
Futbolun en zengin kulüpleri	33
<i>Avrupa'nın gelir açısından ilk 20 kulübü</i>	34
<i>Avrupa futbol pastasının büyüme seyri</i>	36
Şirketleşme modelleri	36
Kurumsal yönetim ihtiyacı: İngiltere futbol kulüpleri için	
kurumsal yönetim rehberi	40
İcra Komitesi	41
Risk ve Denetim Yönetimi	41
Yasal uyum	41
Paydaşlara açıklama ve raporlama	42
Diğer ülkelerden örnekler	42
Çek Cumhuriyeti	42
Fransa	43
Belçika	43
Almanya	44
İtalya	45
İspanya	45
Sonuç	46
Kulüp örnekleri	48
Manchester United	50
Real Madrid	52
Barcelona	54
Ajax	56

BÖLÜM III	59
Türkiye'de mevcut durum	59
Türk futbol pastası ve Türkiye Süper Ligi'nin ulaştığı toplam gelirler	59
Türk futbol pastasının son beş yıldaki gelişimi	60
Futbol Para Ligi'nde ilk defa bir Türk Kulübü	60
Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)	61
TFF'nin görevleri	63
Türk futbol kulüplerinde kurumsal analiz	65
Yönetim ve yöneticiler	65
Kurumsal yapı	65
Yönetim faaliyetlerinin analizi	66
Ticaretle ilgili faaliyetler: Maç günü faaliyetleri ve stadyum kullanımı	66
Futbol faaliyetleri: Oyuncu yönetimi ve transfer politikası	66
Türk futbol kulüplerinin UEFA kriterleri bazında değerlendirilmesi	66
Diğer kriterler ve genel durum	67
BÖLÜM IV	70
Türk Futbol Kulüpleri için Kurumsal Yönetim Rehberi	70
Kapsam	70
Rehberi uygularken	70
Tavsiye edilen ilkeler	71
Temel Felsefe	71
Paydaşlar	72
Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları	73
Risk Yönetimi ve Kontrol	79
Şeffaflık	83
Yasal Uyum	86
SONUÇLAR VE SONRAKİ ADIMLAR	88
KAYNAKÇA	90

GİRİŞ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türk futbol endüstrisinde uluslararası yönetim standartlarının sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla inisiyatif olarak bu çalışmayı başlatmıştır. TKYD, sosyal etkisi ve gençliğe aktardığı kayda değer katkıdan ötürü futbolun bir oyundan daha fazla anlam taşıdığına ve tahmini büyüklüğü 525 milyon Euro olan Türk futbol endüstrisinde, iyi yönetim standartlarının sağlanmasının gerekli olduğuna inanmaktadır.

Futbol milyonlarca kişinin ilgisini çekmekte, futbol kulüplerinin yönetimleri ise milyonları temsil etmektedir. Bu nedenle, futbol kulüplerini yönetenlerin, bu kulüpleri en yüksek standartlarda yönetme sorumluluğu bulunmaktadır. İnancımız, futbol kulüplerinin global olarak kabul edilmiş kurumsal yönetim standartlarında yönetilmesinin ve aynı yol ile denetlenmesinin gerekliliği yönündedir. Herhangi bir futbol kulübünün verimli, şeffaf ve hesap verebilir yönetilmesi için iyi yönetim standartları gereklidir. Bu nedenle, futbol kulüplerinin bütün paydaşları, özellikle de taraftarları, bu tip standartlara ve bu standartların gelişmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu yapılar ve prensipler direkt olarak sportif başarıya etki etmeyecekse de, saha dışı başarıyı sağlayacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilen bir kulüp, en düşük ihtimalle yönetim yapısının sağlığını ve sürdürülebilirliğini yakalayacaktır. Bu, uzun vadede sportif başarıyı da getirecektir. Son olarak, endüstrinin ve paydaşların hacminin hızla büyümesinden dolayı, spor kulüpleri kayda değer risklerle yüzleşmektedir. Yönetim prensiplerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla, bu riskler de minimize edilmiş olacaktır.

Bu düşünceler doğrultusunda, TKYD Türkiye için futbolda yönetim standartlarını geliştirme misyonuyla bir komite kurmuştur.

KOMİTE ÜYELERİ

- Ahmet Raif Ünüvar, Deutsche Securities Yönetim Kurulu Başkanı&CEO
- Burak Gürkan, Türkiye Futbol Federasyonu Pazarlama Müdürü
- Dorukhan Acar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, The Boston Consulting Group Danışmanı
- Dr. Levent Bıçakçı, UEFA Tahkim Kurulu Üyesi
- Güray Karacar, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Koordinatörü
- Mete İkiz, NBGI Private Equity Türkiye Fonu Yatırım Direktörü
- Ömer Tanrıöver, Deloitte Türkiye Denetim Ortağı
- Tuğrul Akşar, Garanti Bankası Bölge Müdürü, Endüstriyel Futbol, Futbol Ekonomisi ve Futbol Yönetimi konularında beş kitabın ortak yazarı

AMAÇLAR

Komite, Türk Futbol Kulüpleri'nde hayata geçirilmesi beklenen standart ve evrensel kurumsal yönetim rehberini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel hedefleri aşağıda yer almaktadır:

- Türk Futbol Dünyası'nın ve bütün paydaşlarının kurumsal yönetim anlayışının kavramasını ve bu mantığa adapte olmasını sağlamak,
- Yöneticiler, paydaşlar ve Türk Futbol Kulüpleri için bir destek aracı sağlamak,
- Türk Futbolu'nun gelişim ve devamlılığını sağlamak için Türk Futbolu'ndaki yönetim prensiplerini küresel liderler seviyesine taşımak,
- Türk Futbol Kulüpleri yönetiminde verimliliği arttırmak,
- Türk Futbolu Endüstrisi'nin, oturmuş yönetim yapısıyla, saha içi ve saha dışındaki hacminin genişletilmesi, reklam gücüne erişimini desteklemek olarak belirlenmiştir.

Komite, Türk Futbol Kulüpleri için fikir verici kurumsal yönetim kuralları geliştirmektedir. Proje kesin ve net olarak aşağıda sıralanan amaçlardan kaçınmaktadır :

- Bütün kulüpler için tek bir yönetim yapısı empoze etmek,
- Türk Kulüpleri'ni zorunlu bir yönetim kanunnamesine mecbur etmek,
- Anonim şirketlerin uyumla zorunlu olduğu Türk Sermaye Kuru-

lu, TTK ve ilgili kanunlara ve OECD kurumsal yönetim prensiplerine uygun rekabet etmek,

- Değişik gelişmişlik düzeylerinde bütün profesyonel kulüpler için aynı prensiplerin uygulanmasını önermek,
- Rehber ile yüzde 100 uyumluluk ve uygulama aramak.

PRENSİPLER

Komite yalnızca teknik bilgi ve yeterlilik temelinde oluşturulmuştur; kulüp temsilciliği mevcut değildir. Ayrıca çalışmanın objektifliğini sağlamak adına futbol ekonomisinden hiçbir resmi hissedar da bulunmamakta, bu kapsama girebilecek üyeler şahsi deneyimleri ile katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, çalışmanın son çıktısı bütün ilgili hissedarlarla paylaşılmış ve son şekli paydaşların düşünceleriyle verilmiştir. Komite "hissedarlar" kavramına Türkiye Futbol Federasyonu'nun yanı sıra, profesyonel spor kulüpleri, sponsorlar, endüstri profesyonelleri ve taraftarları dahil etmektedir. Komite ayrıca FIFA ve UEFA gibi kuruluşlarla birlikte University of London Birbeck Sports Business Center gibi, konu ile ilgili akademik merkezlerle düşünce ve fikir paylaşımında bulunmuştur.

Bu çalışma hiçbir ticari kaygı ve amaç taşımamaktadır. Rehber, Türk Futbolu'nun iyiliği ve gelecekteki gelişimi için hazırlanmıştır; ana fayda Türk Futbolu'nda kurumsallaşmanın arttırılması olarak ortaya konmuştur.

Çalışma, Türkiye Futbol Federasyonu, en az Süper Lig ve Bank Asya 1. lig kulüpleri başta olmak üzere, Türkiye profesyonel lig kulüpleri tarafından kabul edilip onaylanmadıkça anlamsızdır. Bu nedenle, sonuçlara bağlı olarak komite, rehberin kabulünü ve benimsenmesini sağlamak için ortak anlayış sağlamanın peşinde olacaktır.

Umut ediyoruz ki bütün okuyucular çalışmadan keyif alır, daha da önemlisi ilgililer rehberin Türk futbolu açısından muhtemel yararlarını dikkate alarak uygulamayı benimserler.

Saygılarımızla,

Ahmet Ünüvar

Burak Gürkan

Dorukhan Acar

Dr. Levent Bıçakcı

Güray Karacar

Mete İkiz

Ömer Tanrıöver

Tuğrul Akşar

1 BÖLÜM

Futbol endüstrisinde ticarileşme ve kurumsal yönetim

Futbolun, özellikle 1990'lı yılların başından itibaren endüstriyel sürece doğru evrilmesi, futbol kulüplerini, sportif organizasyonlardan hızla, ekonomik organizasyonlara dönüştürdü. Futbol kulüpleri, 100 milyon dolarlara ulaşan bütçeleri ve bu bütçeleri yöneten yapılarıyla yeni bir ekonomiyi oluşturdular. Bu dönemde gelirleri geometrik olarak artan futbol kulüpleri, pastadan daha fazla pay alabilme adına şirketleşmeye ve sermaye piyasalarına açılmaya başladılar. Halka arzlar, kulüpleri çok ortaklı yapılar haline getirdi. Özellikle İngiltere'de şirket şeklinde örgütlenen futbol kulüpleri, mevcut klasik yöntemlerle yönetilemez duruma geldiler. Bu amaçla futbolun evrensel değişim ve gelişimi onu bir show-business'e dönüştürürken; diğer yandan da ortaya çıkan yenilikler ve riskler karşısında rekabetçi gücünü arttırmak isteyen kulüpler, kurumsal yönetime doğru yöneldiler.

Endüstriyelleşmenin genel özellikleri

Endüstriyel futbolun temel özelliklerine dikkat ettiğimizde, endüstriyelleşme sürecinin ana dinamiklerini aşağıdaki değişimlerde bulmak mümkündür:

1. Seyirci profiline değişimi,
2. Gelir kaynaklarının yapısının değişimi,
3. Taraftarın davranış kalıplarının değişimi,
4. Kulüplerin organizasyonel yapılarının değişimi (sportiflikten, ekospot örgütlenmeye).

Futbol yönetiminin kısa tarihçesi

1863 yılında İngiliz Futbol Federasyonu (Football Association)'ın kurulması ile genişleme hızını arttıran futbol, belki de dünyada İngilizler'in en kalıcı ürünü olarak bilinir. Futbol, seyahat eden İngiliz diplomat, asker ve aristokratlar tarafından Avrupa'ya yayılmış, ilk başlarda aristokratların sporu olarak nam salmıştır. Ardından futbol, Avrupa'da tabana da yayılmış ve bu süreç 1904 yılında FIFA'nın kurulmasına ön ayak olmuştur. Oyun genellikle İngilizler'in kural ve lig yapıları üzerine inşa edilmiş ve İkinci Dünya Savaşı sonrası iyice Kıta Avrupa'sında yer edinmiştir. Bunun sonrasında UEFA, 1954 yılında Avrupa futbolunda değişik federasyonları temsilen bir üst yapı olarak kurulmuştur.

Aynı dönemde Macar Honved'i yenen Wolverhampton Wanderers'in kendisini Avrupa Şampiyonu ilan etmesi ile başlayan tartışmalar UEFA'nın, şimdiki Şampiyonlar Ligi'nin atası olan Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası uygulamasını başlatması ile sonuçlanmıştır. Amatör ruhla oynanan futbol, Avrupa'da lig uygulaması da devreye girdikten sonra ulusal rekabet trendleri, medya ilgisi ve ulusal yıldızların performansları ile gittikçe ticarileşmiştir. Buradaki patlama noktası ise 1992 yılında oynanmaya başlanan ve ciddi bir ekonomik pazar yaratan UEFA Şampiyonlar Ligi olmuştur.

Futbolda kurumsal yönetim artık şart

Futbolun bugün yerel bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel ürün pazarlayan bir konuma geçmesi, "kurumsal yönetim" (corporate governance) uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Duruma kulüpler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; kulüplere rekabet üstünlüğü getirmenin yanı sıra, düşük maliyetli fon yaratabilme olanağını da sağlamıştır.

Bu bağlamda iyi yönetilen kulüpler, rakipleriyle aralarını giderek açmaktadır. Hatta bazı kulüplerin son 10 yılda muazzam oranda büyü-

yerek yaratmış oldukları devasa bütçeler, onların lehine haksız rekabeti ortaya çıkartmıştır.

Büyük kulüpler lehine oluşan haksız rekabet, endüstriyel futbolun en önemli paradokslarından birisini oluşturmakta, bir yandan futbol gelirleri artarken, diğer yandan da, adil rekabet yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Rekabetin azalması ise, futbol oyununun daha baştan o gizemli özelliğinin, yani “maç oynanmadan kazanılmaz” esprisinin ortadan kalkmasına; daha baştan şampiyonun belli olmasına neden olabilmektedir. Kazananın daha baştan belli olması durumunda ise, endüstriyel futbolun en temel dinamiklerinden birisi konumunda olan izlenme oranı da düşmeye başlamıştır. Artan gelirlerin belli kulüplerde toplanması, daha baştan rekabetçi dengeyi olumsuz etkilemektedir; diğer kulüplerin kendilerine yeterli kaynak sağlayamamaları; haksız rekabetin büyüklerin lehine, küçüklerin aleyhine olacak şekilde yanlış konumlanmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, rekabet giderek ölmektedir.

Türkiye Süper Ligi'nin son 25 yılında sadece üç büyük İstanbul kulübünün şampiyon olduğu dikkate alınır, her yıl üç büyüklerden birinin şampiyon olma olasılığının %33,33 olduğu ortaya çıkmaktadır. Rekabetin böylesine sığ olduğu bir ortamda ise, futbol pastası yeterince büyümemekte, futbolun zenginlik seviyesi yükselmediği için, ülkemizin toplam futbol kalitesi de artmamaktadır.

Futbol endüstrisi hakkında 18 yıldır veriye dayalı kapsamlı uluslararası çalışmalar gerçekleştiren ve bu konuda tüm futbol dünyasının en geçerli kaynak olarak kabul ettiği danışmanlık şirketi Deloitte'un, son çalışmasına göre 14,6 milyar Euro olan Avrupa futbol gelirlerinden daha fazla pay kapabilme mücadelesi, başta İngiliz kulüpleri olmak üzere diğer üst düzey Avrupa kulüplerini yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Bu amaçla başta beş büyük lig olmak üzere, tüm üst düzey futbol kulüpleri, ülkelerinde “kurumsal yönetim” uygulamalarını iyileştirmek amacıyla yeni bir arayış içine girmiş bulunmaktadır.

Bu kapsamda FA (Football Association - İngiltere Futbol Federasyonu), yönettiği bütün profesyonel ligleri kapsayan önlemler almak üzere, “Corporate Governance (kurumsal yönetim)” araştırma-geliştirme çalışmaları yapmakta ve bunları yayınlamaktadır.

Bu çalışmalarda genel kabul gören kurumsal yönetim ilkelerine uy-

gun olarak karşımıza; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk çıkmaktadır. Bu ilkelerden:

Eşitlik, futbol kulüplerinin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir.

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

Hesap verebilirlik, yönetim kurulu üyelerinin, esas itibarıyla anonim şirket (İngiltere'de PLC) tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir.

Sorumluluk ise; şirket niteliğindeki kulüp yönetiminin, kulüp adına tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, FIFA, UEFA ve lokal federasyon yönerge ile talimatlarına uygunluğunu ve bunun denetlenmesini, ilişkide olduğu paydaşlarına karşı sorumlu bir yönetim göstermesi ile ilgili uygulamaları kapsamaktadır.

Her futbol kulübü başarılı bir sportif, iktisadi ve mali yönetime ulaşabilmek için öncelikle kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yönetim organı oluşturmak zorundadır. Oluşturulan bu yapı şeffaf olmalı, hesap verebilmeli, tüm paydaşlarına karşı eşit ve sorumluluk duygusuyla hareket etmelidir.

Kurumsal yönetimi sağlayan kulüplerde kritik başarı faktörleri

Günümüz kulüplerinin sportiflikten ekonomik birimlere dönüşen ve devasa bütçe büyüklüklerine ulaşan karmaşık yapıları, onların da reel sektördeki firmalar gibi yönetimini gerekli hale getirmektedir. Bunu başarabilmiş kulüplerin yönetimlerinde; İlişki Yönetimi, Varlık ve Risk Yönetimi ile Performans Yönetiminin, kritik başarı faktörleri olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Uluslararası normlarda başarılı ve rekabetçi kulüpler yaratmak adına bu başarı faktörlerini benimseyen yaklaşımların, kulüp yönetimlerine egemen kılınmasının kaçınılmaz bir zorunluluk olduğunu düşünmekteyiz.

Futbolun paydaşları

FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*)

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), İsviçre yasaları ile yönetilen, 1904'te kurulmuş, merkezi Zürih'te bulunan ve 208 ülke futbol federasyonunun üye olduğu bir birliktir. Amacı, futbolun sürekli olarak geliştirilmesidir. FIFA, 35 ülkeden 310 kadar çalışana sahiptir ve Genel Kurul (yasama organı), Yürütme Kurulu (yürütme organı), Genel Sekreterlik (idari organ) ve komitelerden (Yürütme Kurulu'na yardımcı olan) oluşmaktadır.

FIFA'ya bugün itibariyle üye 208 federasyonun varlığı, dünya futbolunu yöneten kuruma haklı olarak "Futbolun Birleşmiş Milletleri" unvanını vermiştir. Yalnızca 1975 ile 2002 yılları arasında, 60 federasyon yeni üye olarak kabul edilmiştir.

FIFA, çeşitli programlar yoluyla federasyonları finansal ve lojistik olarak desteklemekte ve onlara bir dizi cazip hak ve ayrıcalık vermektedir. Ancak federasyonların yükümlülükleri de bulunmaktadır. FIFA'nın kendi ülkelerindeki temsilcileri olarak federasyonlar, yasalara, futbolu yöneten kurumun hedef ve ideallerine saygı göstermeli ve sporu buna uygun şekilde özendirmeli ve yönetmelidir.

FIFA'nın taahhüdü: "Oyun İçin. Dünya İçin"

FIFA'nın günümüzde, futbolu umudun ve bütünleşmenin bir simgesi olarak kullanarak dünyaya yaymak için daha büyük bir sorumluluğu bulunmaktadır. FIFA, her ekip üyesi, federasyon ve iş ortağının sarsılmaz bağlılığıyla, oyundaki standartları korumayı, rekabeti teşvik etmeyi ve dayanışmayı özendirmeyi taahhüt etmektedir.

FIFA'nın misyonu

Dünya çapında milyonlarca insan tarafından oynanan futbol, FIFA'nın kalbi ve ruhudur. Bu bağlamda dünya üzerinde en çok sevilen oyunun koruyucusu olarak, FIFA'nın çok büyük bir sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluk, FIFA Dünya Kupası ve FIFA Dünya Kupası ile ilgili diğer müsabakaları düzenlemekle bitmemekte, "oyunun kuralları"nın korunmasına, oyunun dünya çapında geliştirilmesine ve yoksul ülkelere, toplumlara umut taşımaya kadar uzanmaktadır. FIFA her zaman "Fair Play" ve dayanışmayı faaliyetlerinin merkezine

yerleştirmektedir. FIFA, futbolun gücünü ve dünya çapındaki yaygın beğenisini kullanarak, dünya için daha iyi bir gelecek inşa edilmesi doğrultusunda katkıda bulunmayı misyonu olarak görmektedir. Bu misyon, FIFA'nın dahil olduğu her etkinliğe anlam ve yön vermektedir.

FIFA'nın genel yaklaşımı

Oyunu geliştirmek: Futbol oyununu sürekli olarak iyileştirmek, özellikle gençlik ve gelişim programları aracılığıyla birleştirici, eğitsel, kültürel ve insani değerler ışığında küresel olarak özendirmek. FIFA'ya göre; futbolun gelişimi, genel anlamda insanlara ve topluma yatırım yapmaktır. Futbol hayat okuludur.

Dünyaya dokunmak: FIFA; 208 üye federasyonu aracılığıyla her düzeydeki birinci sınıf futbol eylem ve tutkusunu, dünya üzerindeki her köşeye götürmektedir. Başını FIFA Dünya Kupası'nın çektiği organizasyonların geniş yelpazesi, futbolun pek çok güzel yönünü göstermektedir.

Daha iyi bir gelecek inşa etmek: Artık yalnızca küresel bir spor olarak görülmeyen futbol, aynı zamanda erdemlerinin topluma önemli katkılar sağladığı birleştirici bir güç haline gelmiştir. FIFA, futbolun gücünü; barışı tesis etmek, sağlık, sosyal bütünleşme, eğitim ve bunlar gibi pek çok sosyal alanda toplumları desteklemek yoluyla sosyal ve insani gelişim sağlanması için bir araç olarak kullanmaktadır.

FIFA'nın temsil ettikleri

Temel değerleri olan orijinallik, bütünlük, performans ve dürüstlük, FIFA'nın kimliğinin esasını teşkil etmektedir.

Orijinallik: FIFA, futbolun bütün dünya insanları tarafından oynanan ve onların hayatlarına dokunan basit ve güzel oyun olarak kalması gerektiğine inanmaktadır.

Bütünlük: FIFA, futbol dünyasında bütünlüğü sağlamanın, cinsiyet, etnik köken, inanç ve kültür farkı gözetmeden dayanışmayı özendirmek için futbolu kullanmanın sorumluluğu olduğuna inanmaktadır.

Performans: FIFA, futbolu en yüksek kalitede, ister oyuncu, ister seyirci ya da başlıca kültürel ve sosyal destekçi olsun, mümkün olan en iyi seviyeye ulaştırmak için çaba gösterilmesi gerektiğine inanmaktadır.

Dürüstlük: FIFA; bir kurum olarak, tıpkı oyunun kendisinin olduğu gibi, fair play, hoşgörü, sportmenlik ve şeffaflık modeli olması gerektiğine inanmaktadır.

Bir fırsat ve bir görev

'Oyun İçin. Dünya İçin' görüşü, FIFA misyonunun temel unsurunu yansıtmakta ve hem bir fırsat hem de görevi temsil etmektedir: Bu, insanların yaşamlarında fark yaratmak üzere bir katkı yapmak için fırsat oluşturma, oyunun kurallarını denetleme ve birinci sınıf müsabakalar düzenlemek için bu sosyal unsurları geleneksel uzmanlık ile dengeleme görevidir.

FIFA, dünyanın en sevilen sporunun dümeninde olması ile birlikte gelen sosyal sorumlulukları üstlenmeyi görevi olarak görmektedir.

UEFA (*Union of European Football Associations*)

UEFA, 53 ulusal futbol federasyonunun oluşturduğu bir temsili demokrasidir ve FIFA tarafından altı kıta federasyonundan birisi olarak tanınmıştır. Futbolu idare eden organizasyon yapısı, dünya genelinde yöneten kurum olan FIFA, Avrupa nezdinde yöneten kurum olan UEFA ve yerel platformda yöneten ulusal federasyonlar olarak bir piramit yönetmelikler sistemine dayanmaktadır. Bu yönetmelikler hiyerarşisinde yetki ikamesi, uluslararası kurumların yalnızca uluslararası ya da bazı durumlarda dünya çapında eylem gerektiğinde düzenleme yapacağı bir kılavuzdur.

UEFA'ya üye olan ulusal futbol federasyonlarının yanında, futbola büyük miktarda katkı yapan, hepsinin menfaatlerinin uygun şekilde gözetilmesi gereken başka kurumlar da vardır. Kulüpler, tüm düzeylerde futbolun temel direğidir. Ligler, özellikle de profesyonel ligler, müsabaka düzenlenmesinde ve ulusal düzeyde yönetim için önemlidir. Şimdilerde artık oyuncuların menfaatlerinin de futbolun idaresinde göz önüne alınması gerektiğine yönelik yaygın bir düşünce bulunmaktadır. Bu nedenle UEFA'nın vizyonu "Oyundan alınan zevkin ge-

liştirilmesi için çalışan birleşmiş bir Avrupa futbol ailesi” olarak şekillenmiştir.

UEFA'nın misyonu

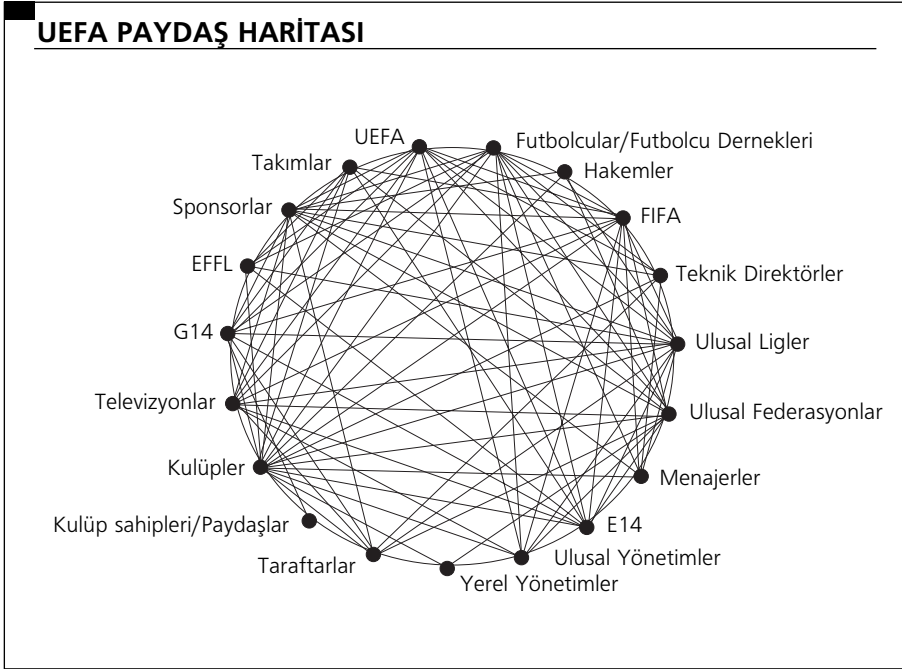
UEFA'nın, belirlediği vizyona erişebilmek için elbette pek çok sorumluluğu bulunmaktadır. Bu doğrultuda, Profesyonel Futbol Stratejisi Konseyi (The UEFA Professional Football Strategy Council - PFSC)'nin kurulması gibi önemli adımlar atılmıştır. Artık kurumsal düzeyde, futbol ailesinin farklı kesimlerinin çeşitli ve değişken menfaatleri olduğuna yönelik daha geniş bir düşünce hakimdir. UEFA, “Önce Futbol” felsefesi ile; ulusal takımlar için en üst düzeyde müsabakalar düzenlemek ve dünyanın en iyi kulüp müsabakalarını düzenlemekten, antrenörlüğü ve herkes için (grassroots) futbol kavramını geliştirmek üzere ulusal federasyonlarla birlikte çalışmaya kadar, Avrupa futbolunu tanıtmak ve geliştirmek için çok geniş bir yelpazede etkinlikler yürütmektedir. UEFA'nın rolü - temel misyon - aşağıdaki şekilde ifade edilebilir: “Oyunun zenginleşmesi ve gelişmesi için Avrupa'da doğru koşulları oluşturmak.”

UEFA ve lisanslama

UEFA'nın hükümetlerden, federasyonlara, medyadan oyunculara pek çok paydaşı vardır ve bu paydaş haritası oldukça karmaşıktır.

UEFA'nın en kilit sorunları, birden fazla kulüp sahipliğinin engellenmesi, kulüp yapılarının mali güvencelere bağlanması, rahat seyir ortamının sağlanması ve genç sporcuların desteklenmesi olarak sıralanabilir. Bu ihtiyaçlar UEFA'nın kulüpleri denetim ve düzen altına almak için getirdiği 'Kulüp Lisans Sistemi'ni oluşturmuştur. Popüler adıyla, '2004 UEFA Kriterleri' isimli 160 sayfalık doküman, UEFA'nın resmi internet sitesinden indirilebilmektedir. 2004-05 sezonu öncesinde bütün kulüplerin bu kriterlere göre lisans alması planlanırken süre 2007 yılına kadar uzatılmıştır. Halen de bu uygulamalar yerel federasyonlar tarafından takip edilmektedir ve bazı ülkelerde Avrupa'da yarışmayan takımlar için kriterler aranmamaktadır.

Kriterler beş grupta toplanmakta ve lisans alamayan kulüpler Avrupa'da müsabakalara katılamamaktadır. UEFA bunun ulusal ligler için de uygulanmasını talep etmektedir ve bazı ulusal federasyonlar aşağı-



da sıralanan bu kriterleri uygulamaya almaktadır:

1. Sportif kriterler (genç oyuncular)
2. Altyapı kriterleri (seyir ortamı, stadyum kriterleri)
3. Personel ve yönetim kriterleri (profesyonelleşme)
4. Hukuksal kriterler (ortak yasal altyapı)
5. Mali kriterler (ücret oranları, şeffaflık, sağlıklı mali yapı)

İngiltere, İrlanda, Galler, İskoçya, Almanya, Fransa ve Belçika ulusal ligleri, UEFA kriterleri ışığında kendi uygulamalarını hazırlamışlardır. Özellikle Belçika, İsviçre ve Fransa gibi ülkelerde bu kriterler sıkı bir biçimde, İngiltere ve Britanya'da ise daha sıkı bir şekilde uygulanmaktadır. Bu kriterlere uymayan bazı kulüpler kapanmış veya alt kümelere düşürülmüşlerdir. Burada İngiltere Futbol Federasyonu uygulamalarıyla ön plana çıkmakta ve örnek teşkil etmektedir. UEFA tarafından belirlenen ve FA (İngiltere Futbol Federasyonu) tarafından da uygulanan kriterlerin bazıları şöyledir:

Kulübün,

- Yıllık denetlenmiş finansal raporların federasyona sunulması;
- Oyuncu ve yöneticilerine lisans dönemi öncesi borcu olmadığı

kanıtı;

- Vergi borçları olmadığının kanıtı;
- Lisans dönemi için olası iniş çıkışlara karşı likidite ihtiyacının tanımlanması, kaynakların gösterilmesi, olası kriz planları;
- Geçmiş dönem bütçe ve önceden açıklanan yıllık raporlardan sapma oranları ve sebepleri;
- Sermaye yeterliliğinin ve pozitif sermaye durumunun kanıtı (taslak halindedir).

FIFA ve UEFA tam uyum üzerine çalışmaktadır. İngiltere'de rekabet ve krizlerin önlenmesi için lisanslama sistemi de gündeme alınmış, ayrıca FA spor kulüpleri kurumsal yönetim ilkeleri raporu da hazırlanmıştır. FA ayrıca kendisine bağlı kulüplere bazı ek yükümlülükler de getirmiştir:

- 2004/2005 sezonu itibari ile bütün kulüpler FA'ya bütçelerini sunmak zorundadır;
- 2. ve 3. liglerde ücret/ciro oranı %60'ı aşamaz;
- Kayyum yönetimine düşen kulüplere 10, Premier League için 9 puan silme cezası verilir;
- Ligden yükselen kulüplerin düşen kulüpler için bir paraşüt fon oluşturması;
- Ücret/ciro oranları %70'ten yüksek kulüplere bir üst lige çıkma hakkı verilmemesi (taslak halindedir).

İngiltere gibi bazı ülkeler bu ilkelere tam uyum yanında ek yükümlülükler isterken, İtalya, İspanya ve Türkiye gibi bazı ülkelerde ise federasyonlar daha az zorlayıcı bir duruş sergilemektedirler. Örneğin Türkiye'de kulüp beyanları esas alınmaktadır. Sonuçta uluslararası lisanslama sisteminde bir standart henüz bulunmamaktadır. Nihayetinde UEFA yapı itibari ile yerel federasyonlar için bir üst yapıdır. Ülkelelerin federasyonlarına geniş özerklik ve yönetim hakları tanınmıştır. Bu bağlamda UEFA, federasyonlar için katı bir kural seti oluşturamayacaktır; sadece kendi yarışmaları için katı lisans uygulamaları planlamaktadır. Ayrıca, UEFA, büyüyen yapıdaki bazı sıkıntıları ve 2000'lerin başındaki finansal krizi de göz önünde bulundurarak, bazı kontrol mekanizmaları önermiştir. Sonuçta uygulama şimdilik federasyon ve kulüplerin elindedir; ancak finansal fair play çerçevesinde bunun da değişmesi olasıdır.

UEFA'nın stratejik hedefleri

UEFA'nın misyonunu yerine getirmek için yürüttüğü faaliyetler, dört stratejik hedef çerçevesinde oluşturulmuştur:

1. Futbol
2. İletişim
3. Gelir
4. Yönetim

Bu stratejik hedefler, halen yürütülen temel faaliyetler ile birlikte aşağıda sıralanmıştır.

FUTBOL

UEFA'nın amacı, kulüpler ve ülkeler için en iyi Avrupa yarışmalarını düzenlemek, antrenörleri ve hakemleri geliştirmek ve futbolun özendirilmesi (grassroots) yoluyla futbol oyununu tanıtmaktır.

UEFA'nın kontrolünde düzenlenen organizasyonlar şunlardır:

- UEFA Şampiyonlar Ligi
- UEFA Avrupa Şampiyonası
- UEFA Avrupa Ligi
- Bayanlar müsabakaları
- Gençler müsabakaları
- Futsal (Salon futbolu)
- Antrenör Konvansiyonu
- Grassroots Konvansiyonu
- Hakem Konvansiyonu
- Sosyal sorumluluklar

İLETİŞİM

İyi iletişimde hedeflenen, üye futbol federasyonları ile daha yakın ilişkiler kurmak, kulüpler, ligler ve oyuncularla işbirliği için yeni çerçeveler oluşturmak ve sporun özgün özelliklerini tanıyan geliştirilmiş yasal bir temel üzerinde oyunun yönetim standartlarını yükseltmektir. Bu kapsamda şu organizasyonlar düzenlenmektedir:

- Yeni Yapılar
- Hat-Trick Programı
- Avrupa Birliği Sorunları
- TEP (Top Executive Programme)

- Kulüp Lisans Sistemi

GELİR

TV yayınları, sponsorluk ve diğer ticari sözleşme gelirlerini futbolun menfaatleri için en uygun duruma getirmek ve ticari ortakları memnun etmek için onların ihtiyaçlarına yanıt vermektir. Bunun için şu ana başlıklar UEFA tarafından yakından incelenmektedir:

- Pazarlama Stratejileri
- Yeni Medya Teknolojileri
- TV Satışları
- Sponsorluk Programları
- Yeni Ticari Fırsatlar
- Marka Geliştirme

YÖNETİM

İyi yönetimle amaçlanan, UEFA personelini ve kaynaklarını verimli şekilde yönetmek, tüm UEFA Kurulları'nın çalışmalarına birinci sınıf idari destek sağlamak, iç ve dış iletişimi verimli şekilde gerçekleştirmektir. Yönetimin ana faaliyet konuları şunlardır:

- Bütçe Yönetimi
- Hedef Belirleme
- Personel Yönetimi
- IT Desteği
- İç Denetim Sistemleri
- İleriye Dönük Planlama

Bu dört stratejik hedef, genel sekreterliğin liderliği altında, idarenin yeni kurumsal yapısının temelini oluşturmaktadır.

2 BÖLÜM

Avrupa Futbolu: Endüstriye giden yol

Avrupa'da 1980'lerin başından itibaren, futbol, başta İngiltere'de olmak üzere baş döndürücü bir hızla büyük bir endüstri olarak ortaya çıkmıştır. Bunda, kulüplerin yeni statlar inşa ederek gelirlerini arttırma isteğiyle başlayan ve sonrasında ortaya çıkan reklam ve sponsorluk, bunların etkisiyle artış gösteren kulüp logolu ürün (merchandising) ve özellikle özel televizyon kanalları arasında yaşanan yoğun rekabetin bir sonucu olarak önemli artışlar yaşanan yüksek yayın hakları gelirlerinin katkısı olmuştur.

Deloitte'un, İngiltere'deki Spor İş Grubu'nun hazırladığı Haziran 2009 tarihli Futbol Finansmanı Yıllık Değerlendirmesi (Annual Review of Football Finance) raporuna göre, 2007-08 sezonu itibariyle Avrupa futbol pazarının büyüklüğü 14,6 milyar Euro'ya ulaşmıştır. Avrupa'nın sırasıyla beş büyük ligi olan İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa 1. Ligleri'nin gelirlerinin dağılımına baktığımızda, sponsorluk, ticari, yayın ve reklam gelirlerinin, toplam gelirlerin yaklaşık %80'ine ulaştığı, geriye kalan %20'lik kısmın ise stat gelirleri olduğu dikkat çekmektedir. Avrupa genelinde gelirlerin dağılımında, son 20 yıllık dönemde stad gelirlerinin, toplam gelirler içerisindeki %80'ler civarında-

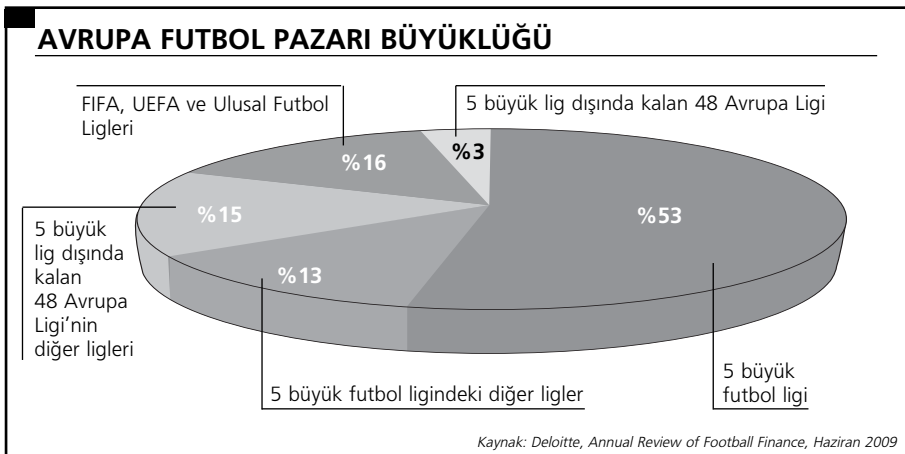
ki ağırlığının, %20'ler seviyesine kadar gerilemesi, futbolun geleneksel gelirlerinin yanında giderek artan bir oranda yeni gelir kaynakları yaratmasının ve böylelikle bir endüstri halini almasının açık bir kanıtıdır.

Yayın hakları, futbol alanında yaşanan ekonomik değişimlerin temelini oluşturmaktadır. Teknolojik gelişme ve görsel/işitsel medyadaki serbestleşmenin etkisiyle, futbol yayınlarında her ülkede yaşanan kamu tekelinde yavaş yavaş sona gelinerek piyasanın rekabete açılması, futbolun önemli bir içerik olarak değerlendirilmesine zemin hazırlamıştır. Geniş halk kitleleri arasındaki her yaşta izleyicinin ilgisini çeken futbolun popüleritesi, futbol maçlarının yayın haklarını elinde tutan televizyon kanalının hem izlenirliğini hem de reklam gelirlerini arttırmanın garantili bir yolu olarak, yayıncı kuruluşların yayın hakkı ihalelerine olan ilgisini arttırmış ve her yayın dönemi sonrasında yayın hakları katlanarak büyümeye devam etmiştir.

Premier League'deki son nokta: "Dünyanın Futbol Ligi"

Futbolun en büyük beş ligi olan Premier League (İngiltere), La Liga (İspanya), Bundesliga (Almanya), Serie A (İtalya) ve Ligue 1 (Fransa) yarattıkları toplam 7,7 milyar Euro'luk büyüklükle Avrupa futbol pazarının %53'ünü oluştururken, bu pastanın oluşumuna en çok katkıyı sağlayan ve bu anlamda Avrupa'nın (sonuç olarak da dünyanın) futbol pazar lideri tartışmasız bir şekilde Premier League olmuştur.

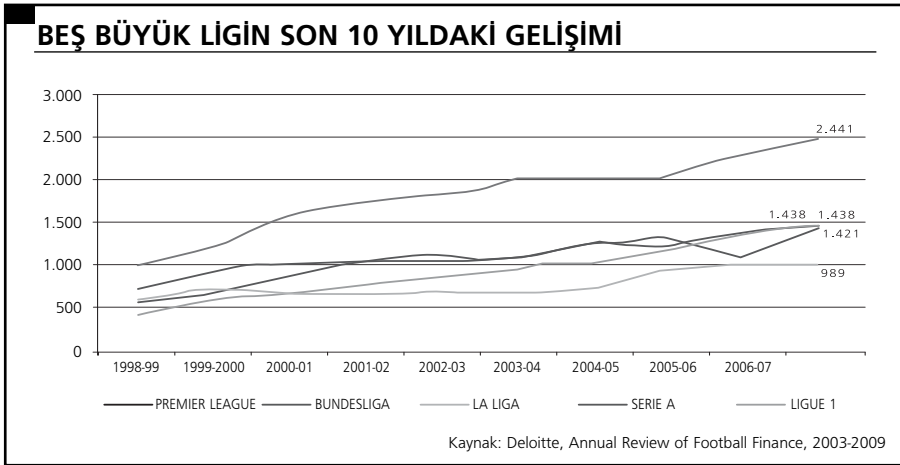
2007-08 sezonu itibariyle, beş büyük ligin içinde Premier League'in yarattığı gelir %32, Avrupa'nın geneline bakıldığında ise %17 dolayın-



da olup, bu kapsamda Premier League'in, Amerika Birleşik Devletleri'nin NBA ile dünya basketbol pazarı içerisindeki farklı ve dominant konumuyla ortaya çıkan "dünyanın basketbol ligi" olma durumuna benzer bir şekilde "dünyanın futbol ligi" olma yolunda hızla ilerlediği dikkat çekmektedir. Premier League, 2007-08 sezonunda yarattığı 2,4 milyar Euro'luk gelire, Amerikan Futbolu Ligi (NFL), Amerikan Beyzbol Ligi (MLB) ve Amerikan Basketbol Ligi (NBA)'den sonra dünyanın en büyük dördüncü spor ligi konumunda bulunmaktadır.

Avrupa futbolunda son 10 yılda gelirlerdeki istikrarlı yükseliş

Deloitte'un tespitlerine göre Avrupa futbol pazarı, 1997-98 sezonundan 2007-08 sezonuna kadar geçen son 10 yıllık dönemde, ilk beş sezon ortalama %20, ikinci beş sezon ise ortalama %7 oranında büyürken, son beş sezonda ise %10'luk ortalama yıllık büyüme oranı ile 2007-08 sezonunda 14,6 milyar Euro'ya ulaşmayı başarmıştır. Avrupa futbol pazarını beş büyük lig domine ederken, son 10 yılda beş büyük ligin gelirlerinin toplamı her yıl ortalama %13 artış göstererek 7,7 milyar Euro'ya ulaşmıştır.



Beş büyük lig içerisinde en hızlı büyümeyi, Premier League'in kurulduğu sezon olan 1992-93'ten itibaren, özellikle TV yayın gelirlerinin önemli oranda artışının etkisiyle, İngiltere 1. Ligi göstermiş ve 1991-92 sezonunda toplamda 170 milyon Sterlin olan gelirini, 16 yıl süresince yıl bazında %16 arttırarak 2007-08 sezonunda 2 milyar Sterlin'e çıkar-

mıştır. 2000-01 sezonundan beri istikrarlı olarak ivmelenen bir şekilde büyüyerek, gelirlerini Real Madrid ve Barcelona'nın önemli katkılarıyla 676 milyon Euro'dan 1,4 milyar Euro'ya arttıran La Liga ise, yedi yıllık kısa sayılabilecek bir süre zarfında beş büyük lig içerisinde, dördüncülükten ikinciliğe yaptığı hızlı atakla dikkat çekmektedir.

Beş büyük ligin gelir analizi

1992-93 sezonunda Premier League'in kuruluşuyla, 10 yıl üst üste çift haneli büyüme rakamlarını yakalayan İngiltere 1. Ligi, 2003-04 sezonundan itibaren yavaşlamaya başlayarak biraz soluklansa da, 2007-08 sezonunda yarattığı 2,4 milyar Euro'luk gelire halen en yakın rakipleri olan La Liga ve Bundesliga'ya 1 milyar Euro'luk bir fark atmış durumdadır. 2007-08 sezonundan itibaren sezon başına ortalama 900 milyon Sterlin'lik yayın geliri ve Arsenal'in 2006-07 sezonundan itibaren maçlarını oynamaya başladığı Emirates Stadı ve Manchester United'ın yüzyılı aşkın futbol mabedi Old Trafford'ı "Theater of Dreams" (Rüyalar Tiyatrosu) şeklinde yeniden organize ederek bir eğlence kompleksine dönüştürmesiyle, önümüzdeki sezonlarda Premier League'in beş büyük lig içerisindeki ağırlığını sürdürmesini ve hatta rakipleriyle olan gelir farklılığını daha da yüksek seviyelere çıkarmasını beklemek hayalcilik olmayacaktır.

Son beş sezondur gelirleri %50 oranında artarak, yaklaşık 1,4 milyar Euro'ya ulaşan La Liga'da, en zengin 20 kulüp listesinin zirvesinde yer alan iki dünya kulübü Real Madrid ve Barcelona'nın 675 milyon Euro'ya ulaşan toplam gelirleri La Liga'nın %48'ini oluşturmuş ve ligi oluşturan diğer 18 takımla aradaki fark iyiden iyiye açılmıştır. 2007-08 sezonunda Real ve Barca'nın gelirlerindeki artış İspanya'da yaşanan gelir artışının yarısından fazlasını oluştururken, diğer 18 kulübün gelirlerinde de ortalama %10 oranında artış yaşanması, iki büyük kulübün 2000'lerin başında yaşadıkları köklü değişimle, önce finansal açıdan sonra ise sportif açıdan yakadıkları başarıyla futbola olan ilgiyi ülke çapında arttırdıklarını ve bunun da La Liga'yı oluşturan diğer kulüplerin gelirlerine direkt olarak olumlu etki yaptığını göstermektedir.

Ligi oluşturan kulüplerinin önemli kısmının bir seferlik oluşan gelirlerinin etkisiyle 2004-05 sezonunda tarihinin en yüksek büyüme oranını kaydeden Bundesliga, 2007-08 sezonunda toplam gelirlerinde artış

yaşandığı ve 2006 Dünya Kupası'nı organize eden Almanya'da, bu vesileyle yenilenen stadlarda maç izleme oranlarında ve buna bağlı olarak maç günü gelirlerinde önemli artışlar dikkati çekmektedir.

Son beş sezonda ortalama olarak sadece %4 büyüyen Serie A'nın performansı, İtalyan futbolunun problemlerini saklamaya yetmemiştir. Ligi oluşturan takımlar arasındaki dengesiz gelir dağılımı (yayın hakları gelirleri, takımların yayıncı kuruluşlarla birebir pazarlıkları sonucu büyük kulüplerin lehine gelişmiştir) ve statların eskimesiyle, güvenlik sorunlarının da ortaya çıkmasıyla birlikte, Serie A, yıllardır takipte olan Bundesliga ve son beş sezondur müthiş bir atağa kalkan La Liga'nın büyüme hızlarına yetişemeyerek, uzun yıllar koruduğu ikinciliği kaybetmiş ve 2007-08 sezonunda dördüncülüğe düşmüştür.

Beş büyük lig içerisinde yıllardır en düşük gelire sahip olan Ligue 1, 2007-08 sezonunda da beşincilikten ileri gidememiştir. Bununla birlikte 2006-07 sezonunda devreye giren yayın hakkı anlaşmasının etkisiyle toplam gelirleri 1 milyar Euro'ya yaklaşan Ligue 1, son dört sezonda ulaştığı %45'lik büyüme oranıyla, 5 büyük lig içerisinde en hızlı büyüyen ve rakam olarak en yüksek reel büyüme gerçekleştiren lig konumuna gelmiştir.

İngiliz futbolunun başarısının ardındaki gerçek:

Premier League'in yapılanması

İngiltere 1. Ligi'nin beş büyük futbol ligi içerisinde gelirler açısından güçlü konumunu anlayabilmek amacıyla, İngiliz futbolunun kulüpler bazında son 10 yıldır sergilediği başarılı performansın arkasındaki gerçek olan Premier League yapılanmasını kısaca irdelemekte fayda görüyoruz.

İngiltere Futbol Federasyonu (Football Association, FA) tarafından 1991 yılının başında hazırlanan "Futbolun Geleceği" çalışmasında, 1991-92 sezonunun bitişiyle birlikte, o dönemdeki 1. Lig olan Division 1'i oluşturan tüm kulüplerin Football League'den çekilerek, adına "Premier League" denen yeni bir oluşumda biraraya gelecekleri açıklanmıştır. Football League'i düzenleyen FA'ya bağlı olmakla birlikte kendi yönetim mekanizmasını kuran bu oluşumun, Football League'i oluşturan diğer 70 kulübün anlaşmalarından bağımsız bir şekilde kendi liginin yayın hakları ile sponsorluk anlaşmalarını kendisinin pazarlık et-

mekte ticari olarak bağımsız olması İngiliz futbolunda radikal bir devrim olarak ortaya çıkmıştır. 17 Temmuz 1991'de Football League'in önde gelen futbol kulüplerinin kurucu üye olarak imzaladığı anlaşma, FA Premier League'in organizasyon yapısını oluşturmuş ve rekabetçi yeni oluşum, İngiliz kulüplerinin yeniden Avrupa'nın en iyisi olmalarını sağlamayı ana hedef olarak belirlemiştir.

Premier League'in kuruluş amaçları ise;

- Saha içi ve dışında dünyanın izlediği bir numaralı lig haline gelmek;
- İngiliz futboluna olan ilgiyi maksimize etmek;
- Seyircilerin statlara gelişini arttırmak;
- Medyanın futbola olan etkisini optimum düzeyde kullanmak;
- Kulüplerin ticari gelirlerini arttırmak ve böylelikle Premier League'in ve bu ligde yer alan kulüplerin finansal durumlarını güçlendirmek;
- FA ve UEFA gibi düzenleyici otoritelerle işbirliği içerisinde futbolun İngiltere ve uluslararası arenada gelişimini sağlamak;
- Son derece rekabetçi bir platform yaratarak bu ligi oluşturan kulüplerin, Avrupa ve dünya çapında düzenlenen kupa organizasyonlarında azami başarıyı yakalamasını teşvik etmek;
- Dünya Kupası'nı kaldırmak ana hedefine ulaşmak amacıyla, İngiliz futbolunun başta milli takım olmak üzere uluslararası her alanda başarılı olabilmesi için yetenekli futbolcuların gelişimini tüm kaynaklarıyla desteklemek olarak özetlenebilir.

1991-1992 sezonunun bitişiyle birlikte, Division 1 kulüpleri Football League'den toplu olarak çekilmişler ve Ada'nın futboldaki yeni markası Premier League'i 27 Mayıs 1992'de resmi olarak faaliyete geçirmişlerdir. FA Premier League (2007'den itibaren ana sponsorunun adıyla anılarak Barclays Premier League oldu) limited şirket olarak kurulmuş ve 104 yıldır dört küme şeklinde devam eden Football League'den ayrılarak tek bir küme olarak organize olmuştur.

Premier League'in kulüplerle ilişkisi: Tam bir şirket yönetimi

Dünyanın en fazla gelir yaratan futbol liginin işleyiş yapısını anlayabilmek ve Türkiye Süper Ligi açısından kendimize dersler çıkarabilmek amacıyla Premier League'in içerisinde yer alan kulüplerle olan

ilişkinine göz attığımızda, şu hususlar hemen dikkati çekmektedir:

- Ortakları ligi oluşturan 20 futbol kulübüdür ve ortaklıkların başarısı, takımların ligdeki başarılarıyla doğru orantılıdır. Ligden düşen takımlar lige ait elinde bulundurdukları hisse senetlerini, lige çıkan takımlara transfer etmekle yükümlüdürler.

- FA, Premier League'in öncelikli ortağı konumundadır. Ligin Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü pozisyonları ile ligden düşüş ve çıkış koşullarının değişimini veto etme hakkına sahip olmakla birlikte, FA'nın diğer hususlar üzerinde yaptırım gücü yoktur.

- Ortaklar her 3 ayda bir düzenli olarak toplanırlar ve her ortak toplantıda görüşülmesini istediği bir husus hakkında önerge verebilir.

- Yönetim Kurulu kararlarında her ortağın bir oy hakkı vardır.

- Lige ilgili tüm kural değişiklikleri ve ticari anlaşmaların onaylanması için Genel Kurul'da kulüplerin üçte ikisinin desteği gerekmektedir.

- Günlük işler ve yasal sorumluluklar, Başkan, Genel Müdür ve Premier League'in profesyonel çalışanlarından oluşan Yönetim Kurulu tarafından yerine getirilir.

Premier League kurulmadan önceki sezon olan 1991-92'de Division 1 olarak adlandırılan ligde yer alan kulüplerin toplam gelirleri 170 milyon Sterlin'ken, Premier League'in gerek finansal gerekse sportif açıdan tartışmasız en başarılı kulübü Manchester United'ın (Premier League kurulduğundan beri 11 kere şampiyon oldular), 2007-08 sezonunda sadece bir kulüp olarak gelirlerinin 275 milyon Sterlin'e ulaştığı dikkate alırsa, 15 yıllık bir süreç içerisinde İngiliz futbolunun sistematik bir şekilde geldiği nokta net olarak anlaşılacaktır.

Gelir kalemlerinin dağılımı

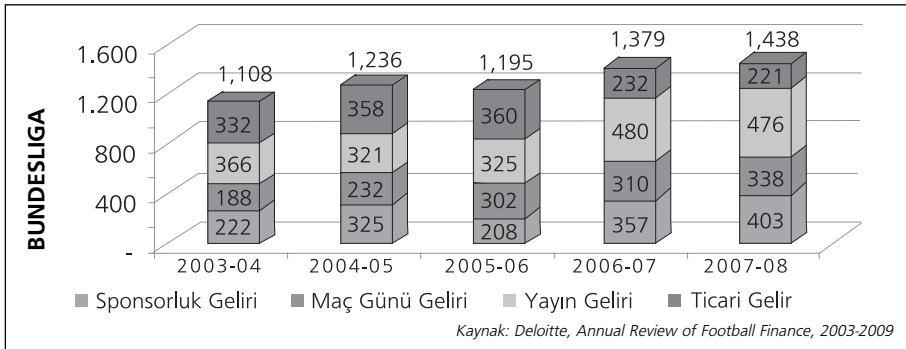
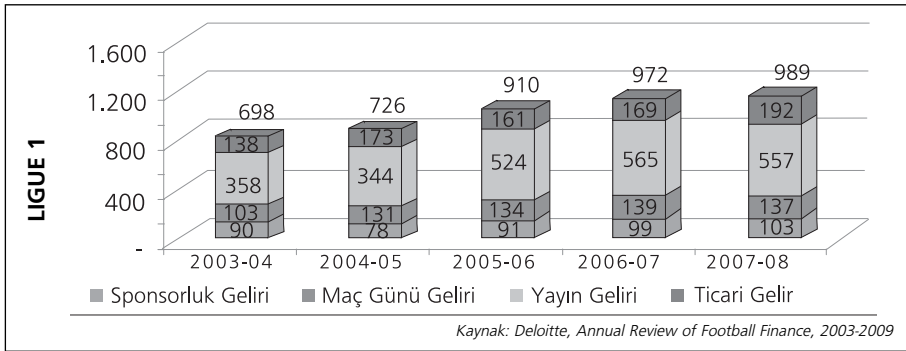
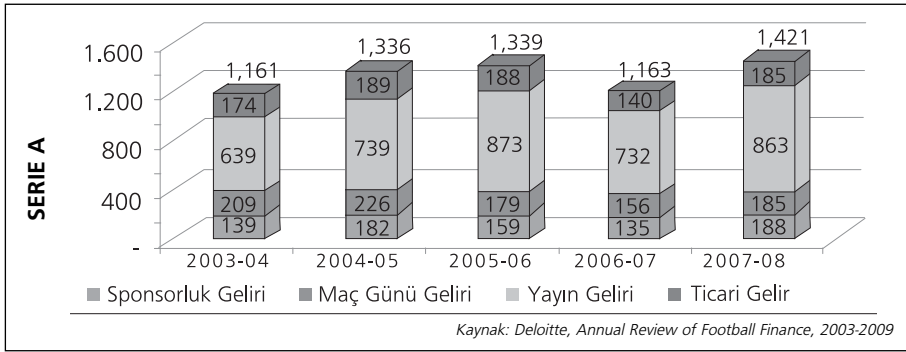
Futbol kulüplerinin sağladıkları gelirler içinde maç günü gelirlerinin yanında, medya ve yayın, sponsorluk ve ticari gelirler önemli gelir kaynaklarını oluşturmaktadır. 2007-08 sezonu itibariyle Premier League'de gelirlerin %29'u maç günü gelirlerinden oluşurken; maç günü gelirleri diğer dört büyük ligin toplam gelirlerinin sırasıyla İspanya'da %28'ini, Almanya'da %24'ünü, Fransa'da %14'ünü, İtalya'da %13'ünü oluşturmaktadır.

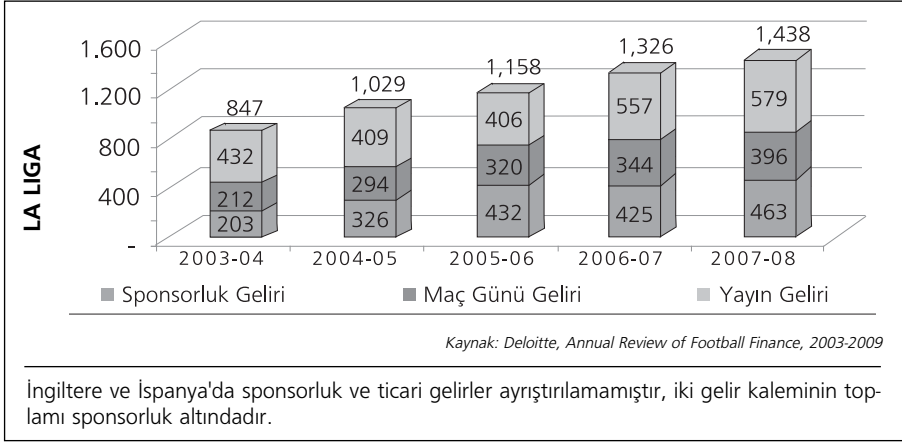
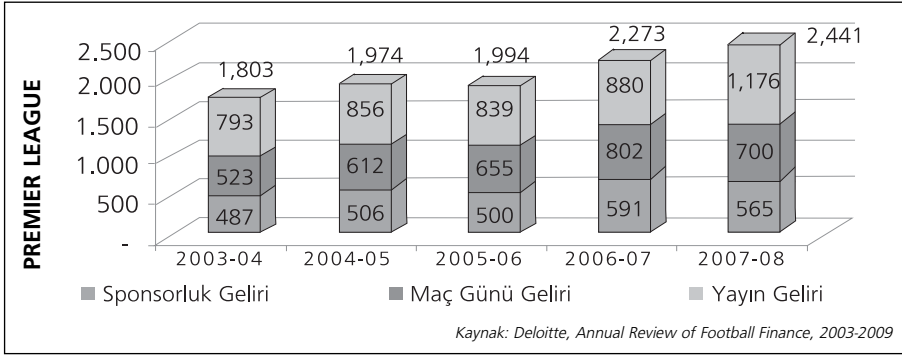
Medya ve yayın gelirleri İtalya'da toplam gelirlerin %61'ine ulaşırken; bu oran, Fransa'da %56, İngiltere'de %48, İspanya'da %40, Alman-

ya'da ise %33'tür. Sponsorluk gelirlerinin beş büyük lig içerisinde toplam gelirler arasında en yüksek orana sahip olduğu ülke %32 ile İspanya olurken, onu %28'le Almanya, %23'le İngiltere, %20 ile Fransa ve %13'le İtalya takip etmektedir.

Futbolun beş büyük liginde son beş sezon içindeki gelir dağılımını incelediğimizde, yayın gelirlerinin başı çektiği görülse de, gelirlerin dengeli bir şekilde dağıldığı dikkati çekmektedir.

BEŞ BÜYÜK LİĞİN SON 5 YILDAKİ GELİR DAĞILIMI





ŞİRKETLEŞME MODELLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İHTİYACI

Futbolun en zengin kulüpleri

Deloitte'un yayınladığı son 12 yılda en fazla gelire sahip 20 takım sıralamasını gösteren "Football Money League (Futbol Para Ligi)" çalışmasında, yıllık kulüp geliri olarak en büyük beş kulüp sırasıyla Real Madrid, Manchester United, Barcelona, Bayern Münih ve Chelsea olmuştur. 2003 yılındaki seçimlerde iktidara gelen Başkan Laporta ve arkadaşlarının günümüzün endüstriyel futbolunun realitelerini dikkate alarak, baştan sona yeniden organize ettiği Barcelona, iş planındaki olağanüstü başarının getirdiği kuvvetli nakit akımlarının etkisiyle 2001-02 sezonundan itibaren dört yılda ard arda 11 sıra birden yükselmiştir. Böylece 2005-06 sezonu Futbol Para Ligi sıralamasında 13. basamaktan ikinciliğe ulaşmayı, üstelik de kârlı olarak başarmış, sonucunda ise, hem İspanya Ligi'nde, hem de Şampiyonlar Ligi gibi uluslararası alanlarda şampiyon olarak sportif başarıyı yakalamıştır.

1995-96 sezonundan 2003-04 sezonuna kadar listenin başındaki yerini ard arda sekiz sezon koruyan İngiltere ve dünya futbolunun en iyi çalışan iş modeli olarak gösterilen Manchester United, 2000'li yılların başında yeniden yapılanarak küresel marka olma stratejisiyle organizasyon yapılarında değişikliğe gitmiştir.

Öncelikle üye sayılarını 100.000'lerin üzerine çıkararak ve bunun üyelerine aidiyet hissi veren olumlu etkisiyle birlikte gelirlerini ciddi oranlarda arttıran Real Madrid ve Barcelona'nın geriden gelen ataklarına daha fazla dayanamayan Manchester United, 2004-05 sezonunda birincilik kürsüsünü Real Madrid'e bırakmış, 2005-06 sezonunda ise bir basamak daha gerileyerek, Barcelona'nın da arkasında yer almıştır. Bir yıl üçüncülükle yetinmek zorunda kalan Manchester United, 2006-07 sezonundan itibaren tekrar ikinci sıradaki konumuna yerleşmiştir.



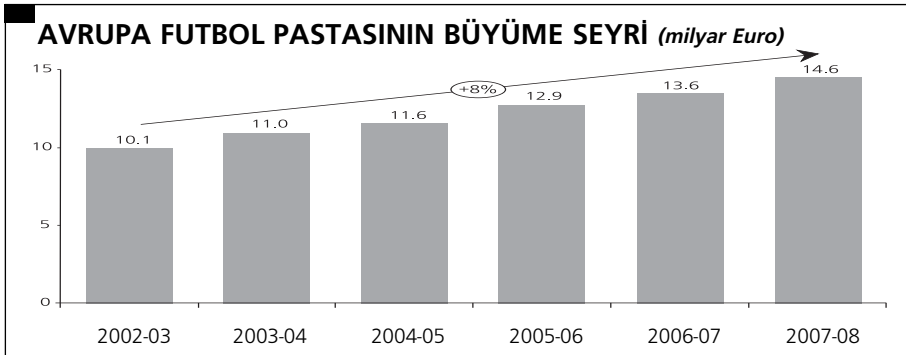
Deloitte tarafından yayınlanan Şubat 2009 tarihli Futbol Para Ligi Raporu'na göre, 2007-08 sezonunda Avrupa'daki ilk 20 kulübün toplam gelirleri 3,9 milyar Euro'ya ulaşarak, söz konusu raporun ilk yayımlandığı sezon olan 1996-97'deki 1,2 milyar Euro'ya göre %300'ün üzerinde yükselmiş, son yıla göre ise 220 milyon Euro artış göstermiştir. 2007-08 sezonunda, Avrupa'nın ilk 20 kulübünün toplam gelirlerinin Avrupa futbolundaki toplam gelirin %27'sine ulaştığı ve bu anlamda önde gelen kulüplerin onları takip eden diğerleri ile aralarında oluşan gelir uçurumunun derinleştiği ise dikkati çeken önemli bir unsurdur.

Futbolun ticarileşmesini ve pastanın büyümesini sağlayan unsurlara bakılacak olursa:

- **Yayın ve teknoloji:** 1930'larda hayatımıza giren televizyon yayınları futbolu dünyada milyonların takip ettiği bir televizyon programı haline getirmiştir. Özel televizyonların kurulması, endüstrideki de-regülasyon ve artan talep futbolu bir izle-öde yayını haline getirmiştir. Bu durum Rupert Murdoch ve Silvio Berlusconi medya devlerinin taktikleri ile Şampiyonlar Ligi gibi popüler yarışmaların boyutunu iyice yukarı taşımıştır. 2007/2008 sezonunda İngiltere Premier Ligi kulüpleri kendi ligleri ve Şampiyonlar Ligi'nden toplam 931 milyon Sterlin yayın geliri elde etmişlerdir.
- **Küreselleşme:** Dünyadaki serbest ekonomi trendi, ülkeler arası yıkılan bariyerler, yayın ve teknolojinin de erişim sağlaması sebepleri ile kulüpler artık küreselleşmişlerdir. Günümüzde bir İngiliz veya İspanyol kulübünün kendi ülkesi dışında daha çok takipçisi olması normaldir. Bu da futbol pastasını büyütmektedir.
- **Markalaşma, ticarileşme ve sponsorluk:** Kulüpler 1990'lı yıllarda markalaşmaya başlamışlardır. Bunun ortaya çıkardığı sponsorluk ve ticari gelirler pastanın iyice büyümesine yol açmıştır. Günümüzde lisanslı ürün satışları birçok değişik alana yayılmıştır. Pek çok diğer sektör de kendi değer teklifleri doğrultusunda oyuncu, kulüp ve hatta Milli Takım bazlı sponsorluklar yapmaktadır.
- **Şampiyonlar Ligi:** Bu şampiyona, futbolun ekonomisinin boyutunu değiştirmiştir. Şampiyonlar Ligi öncesinde sektör paydaşları, taraftar gücü ve ticari değeri olan kulüplerin anlamını kavramış ve bunu seri başı sistemi geliştirerek uygulamaya koymuşlardır. Ancak bu yeterli olmamış, bu kulüplerin daha fazla sahada kalmasını sağlamak adına bir Avrupa Ligi fikri gelişmiştir. Bu alanda potansiyel gören İtalya Başbakanı Berlusconi, Saatchi&Saatchi reklam firmasını görevlendirerek mevcut Şampiyonlar Ligi'ne yakın bir taslak ortaya koymuştur. Bu teklif pek çok otoriteye göre Şampiyonlar Ligi'nin ilk adımıdır. Bunu pek çok Avrupa kulübü desteklemiş ve 1992-1993 sezonunda UEFA Şampiyonlar Ligi başlamıştır. Endüstrinin geçirdiği bütün dö-

nüşümleri ve gerçekleri kavramış olan UEFA, oldukça ticari bir yapı kurarak televizyon, diğer medya, sponsorlar ve nihai tüketici taraftarlardan maksimum fayda sağlayacağı bir yapı kurgulamıştır. Ayrıca UEFA, başarıya prim veren bir ekonomik paylaşım modeli kurmuş ve lig gelirlerini kulüplerle paylaşma yoluna gitmiştir. Model daha sonra iyice geliştirilerek yayın payı, katılım payı, puan payı, üst tur payı gibi değişik ödemelerle katılımcı kulüpler için ciddi bir gelir kalemi haline gelmiştir. Örneğin MasterCard tarafından dünyanın en saygın spor ekonomisi uzmanlarından Profesör Simon Chadwick'e yaptırılan araştırmaya göre, 27 Mayıs 2009'da Roma'da UEFA Şampiyonlar Ligi finalinde galip gelen taraf Barcelona, 110 milyon Euro, kaybeden taraf Manchester United ise, 65 milyon Euro kazanç sağlamıştır. Araştırmaya göre, UEFA Şampiyonlar Ligi finalinin toplam değeri ise 310 milyon Euro olarak belirlenmiştir.

Bu dinamikler sonrasında Deloitte Futbol Finansmanı Yıllık Değerlendirilmesi Raporu'na göre, Avrupa futbol pastası 2007/2008 sezonu, 14.6 milyar Euro'luk boyuta ulaşmıştır. Bu rakamın sadece beş sezon önce 10 milyar Euro boyutunda olduğu göz önüne alınırsa, futbol ekonomisinin son beş yılda bile Avrupa'da yıllık %8, kümülatif olarak yaklaşık %50 büyüdüğü görülebilir. Bahsi geçen dönemin büyüme tablosu şöyledir:



ŞİRKETLEŞME MODELLERİ

Ticarileşme ve endüstri yapısı Avrupa futbolunda pek çok şirketleşme modelini ortaya çıkartmıştır. Klasik dernek modelinden günümüze, dünyada beş ana şirketleşme modelinden bahsedilebilir:

ŞİRKETLEŞME MODELLERİ

Klasik model yönetsel sorunlardan dolayı başarısızdır; bugün değilse bile bir gün başarısız olacaktır. Diğer modeller ise duruma özeldir.

KLASİK MODEL

Üye Kayıt Sistemi/Dernek

Bu model klasik spor kulübü modelidir: Üyelerden oluşan genel kurul ve aday olan yönetimler. Bu modelde kurumsal yönetim, yönetim devamlılığı ve sürdürülebilir ticari başarı çok zordur. Üyeler kulübün finansal ortağı olmadıklarından ticari bir bağlantıları da yoktur; ana kriter hep sportif başarıdır, bu bağlamda yönetimler gider gelir. Kulüp yönetimin şahsi kaynaklarına ve idare becerisine bağlıdır. Bazı örnekler:

- Köln ■ Kayserispor ■ Bursaspor
- Energie Cottbus ■ Ankaragücü
- Konyaspor ■ Gençlerbirliği
- Gaziantepspor ■ Bochum

Alman Modeli - Denetim ve Yönetim Komiteleri Olan Profesyonel Yönetimli Klasik Model

Klasik modelin ekonomik konuları da ele alan versiyonudur. Ana artışı genel kurulun seçtiği genelde profesyonellerden oluşan denetim ve icra kurullarıdır. Bunu tüzüğüne yazarak uygulayan ilk kulüp Schalke 04'tür. Kulüp kendini işleyiş olarak tipik bir Alman limited şirketine çevirmiştir. Yapı genel kurul, seçim kurulu ve seçim kurulunun aday göstermesi sonrası genel kurulun seçtiği denetim ve denetim kurulunun atandığı yönetim kurulundan/icra kurulu (11 kişi, 5 tanesi icra kurulu; diğerleri ise dış yönetim kurulu üyeleri) oluşuyor. Denetim kurulu tamamen profesyonel ve kulübü yönetme yetkileri var. Sistemde Schalke taraftar derneğinin aday gösterdiği üyelerden bir tanesi ve kulübün içinden seçilen bir de amatör şube sorumlusu icra denetim kurulunda bulunuyor. Bazı örnekler:

- Schalke 04 ■ Werder Bremen
- Stuttgart ■ Hertha Berlin ■ Wolfsburg
- 1860 Münih ■ Hamburg

ŞİRKETLEŞME MODELLERİ

1) Aile Şirketi

Tek sahip ya da aileye bağlı model. Model çok tartışılıyor. İngiltere'de çok popüler. Tek artışı en azından kulübü kendi işi olarak gören bir hissedarın olması. Örnekler:

- Chelsea ■ AC Milan ■ Liverpool
- Manchester United ■ West Ham
- Blackburn Rovers ■ Fulham

2) Ara Model

Klasik modelin devamı gibidir. Burada kulübün bir kısmı; örneğin sadece gelirleri halka açılır. Örnekler:

- Galatasaray ■ Borussia Dortmund
- Fenerbahçe ■ Trabzonspor
- Bayer Leverkusen

3) Borsa/AŞ

Kulüp normal bir şirket gibi borsaya açılır veya AŞ olur. Finansal olarak çıkış ve girişler yaşasa da futbolda pek çok AŞ vardır. Örnekler:

- Juventus ■ Arsenal ■ Ajax
- Celtic ■ Lazio ■ Tottenham
- Beşiktaş ■ Newcastle United

4) Geniş Tabanlı Taraftar/AŞ

Bu klasik modele yakın bir yapıdır ancak modelde genel kurul katılımı sayısı çok olduğundan rasyonel kararlar alınıp, kulüp şirket gibi yönetilebilir. Bu modelde İspanyollar ağırlıktadır. Örnekler:

- Real Madrid ■ Barcelona
- Athletic Bilbao ■ Osasuna

5) Supporters Direct

Kulüpleri kâr odaklı sosyal kulüp hâline getirmeye çalışan taraftar gruplarının kulübe ortak oldukları ve İngilizlerin 2000 yılında başlattıkları hükümet destekli model.

Şu an İngiltere'de 4 profesyonel, 8 amatör takımın çoğunluk hisseleri taraftardadır. Taraftar gruplarında geniş katılım, demokratik yapı, iş planı ve uygun katılım şartları aranmaktadır.

Borsa/A.Ş modelinde öncü İngiltere'dir. 1980'lerin başında önde gelen İngiliz Kulüpleri arasında başlayan halka arz furyası neticesinde, 2000 yılına kadar, 22 kulüp, gelir ve giderlerinin tamamını Futbol A.Ş.'lere devrederek şirketleşmiş ve hisse senetlerini borsada halka arz etmişlerdir. Futbolda şirketleşme konusunda "İngiliz Modeli"nden bahsederken, anahtar konsept, daha önce futbol kulüplerinin üzerinde bulunan gelir ve giderlerin tamamının şirketleşme amacıyla kurulan ve sonrasında halka arz edilen Futbol A.Ş.'lere devredilmiş olmasıdır. 2000 yılından sonra ise 10 kulüp hisse senetlerini işlem görmekte oldukları borsa kotlarından çıkarmışlardır. Stadyum yapımı, altyapı yatırımı yapma gibi nedenlerle halka açılarak finansman kaynağı yaratan kulüplerin, söz konusu yatırımlarını tamamladıktan belli bir süre sonra hisselerinin spekülâtif hareketlere hedef olmaması amacıyla borsalarda geriye topladıkları dikkati çekmektedir. Ancak Chelsea ve Manchester United'ın da aralarında bulunduğu bazı borsadan çıkan şirketlerin, bir hissedar kontrolüne geçme sonucu aile şirketi formatına döndükleri de gözlenmektedir.

İngiltere'deki halka açılmayı Danimarka'da altı, İskoçya'da üç, Hollanda'da bir, Portekiz'de iki ve Fransa'da da bir kulüp izlemiştir. Almanya kendine has bir profesyonel yönetimli dernek modeli izleyip şirketleşme yapmamışken, Fransa'da yapı genellikle aile şirkettir. İspanya'da ise çok geniş tabanlı taraftar katılımlı dernek yapıları göze çarpmaktadır.

Türkiye'de ise tam anlamı ile halka açılan bir tek Beşiktaş Kulübü vardır. Diğerleri sadece gelirlerini, bir nevi gelir kırdırma yöntemi gibi, kurdukları bir şirkete devredip, bunu halka açmışlardır. Türkiye'de şirketleşen ancak halka açık olmayan altı kulüp vardır.

Halka açık olan kulüpler, buldukları ülkelerdeki sermaye piyasası regülasyonları doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerine, en azından kağıt üzerinde uyum sağlamaya başlamışlardır. Hem halka açık olan modellerde hem de diğerlerinde bireysel düzeyde başarı ve başarısızlık örnekleri olsa da futbol, 2000 yılı sonunda yaşanan ekonomik kriz sonrası ciddi bir test geçirmiştir. Futbol endüstrisi regülasyonu az olan ve boyutları ciddi anlamda büyük, gelişmiş ülkelerde milyonlarca Euro zarar etmiş, pek çok köklü kulüp ciddi anlamda sıkışmış, hatta batmıştır. Bu kulüplere, Leeds United, Fiorentina, Lazio, Roma, Parma,

Chelsea, Fulham, Queens Park Rangers, Bradford, Ipswich, Leicester, Wimbledon, Bolton, Middlesbrough, Portsmouth, Wolverhampton ve Crystal Palace örnek gösterilebilir. Bilindiği üzere bu kulüplerin bazıları el değiştirmiş, bazıları halen eski günlerini aramaktadır. Avrupa'nın pek çok köklü kulübü ciddi sıkıntılar yaşarken, bazıları yeni yönetimlerle yeniden yapılanarak eski günlerinden daha sağlam mali yapılaraya kavuşmuşlardır. Örneğin Real Madrid, Barcelona, Juventus, Dundee United, Dortmund gibi kulüpler, yaptıkları yeniden yapılanmalar ile finansal sıkıntılarından kurtulma yoluna gitmişlerdir.

Genel olarak futbolun ekonomik büyümesi, kalıcı kârlılığı otomatik olarak yaratmamıştır. Beş büyük ligde 1995-1996 sezonundan itibaren bütün kulüplerin toplam kârlılığı değerlendirildiğinde, İngiltere Ligi dışında bütün ligler en az birkaç sezon operasyonel zarar etmişlerdir. En çok ve sık zarar eden lig İtalya'dır. İtalya'da 2001-2002 sezonunda A ve B ligi kulüpleri toplam olarak yaklaşık 485 milyon Euro zarar etmişlerdir. Toplam operasyonel kârlılığı 1995-1996 sezonundan beri negatife hiç düşmeyen İngiltere'de, aynı sezonda Premier League kulüplerinden sadece beş tanesi vergi öncesi kâr edebilmiştir. Buradaki problemin temel sebeplerinden biri, futbol endüstrisinin organizasyon ve yönetim yapısıdır:

- Spor kulüplerinde paydaşların (tarafar, yönetici, sporcu, üye, personel) farklı beklentileri vardır ve bu beklentilerin bir araya gelmesi zordur.
- Paydaş yapılarının yanı sıra üyelik yapıları da karmaşıktır çünkü spor kulüplerinde yönetimler, son yıllardaki krizlere kadar pek kurumsal olmamıştır.
- Bu sebeplerden dolayı,
 - Yönetimlerde rasyonel karar verme mekanizmaları zaman zaman kaybolmaktadır (popülizm).
 - Yönetimler hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri mevcut olmadığından günü kurtarmak adına hatalar yapabilmektedir.
 - Elleri finansal olarak taşın altında olmadığından, yönetimdeki yetkili isimler, genellikle kulüpleri normal şirket yönettikleri gibi yönetememektedir.
- Çevre etkileri ve geniş paydaş yapısı spor kulüplerini normal şirketlerden farklı konumlandırmıştır. Bunun negatif etkisi yönetsel hata-

ların gizlenebilmesidir. Hesap sorma mekanizmaları halen tam olarak gelişmemiştir.

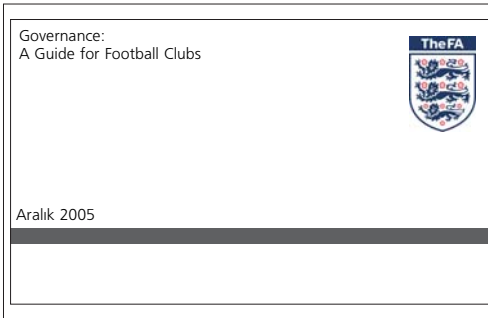
- Spor kulüplerinde sportif başarı olduğu sürece bütün hatalar gizlenebilir, ki bu da gelecek için risktir (özellikle gelecekteki gelir harcanıp karşılığı ticari olarak alınamıyorsa).

Bu doğrultuda federasyonlar kurumsal yönetim anlayışını yerleştirmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Buradaki öncü ülke, yine futbolun doğum yeri olan İngiltere olmuş ve İngiltere Futbol Federasyonu (The Football Association-FA), Aralık 2005'te "Futbol Kulüpleri İçin Kurumsal Yönetim" rehberini hayata geçirmiştir. "State of the Game 2006" raporuna göre kulüplerin %85'i bunu faydalı bulmuş ve %20'si hemen uygulamaya koymuştur.

Sonuç olarak günümüzde gelinen nokta şöyle özetlenebilir:

"Futbol artık dev bir endüstridir; milyonlarca ekonomik ve sosyal paydaşı vardır. Bu durumdaki bir yapı, diğer endüstriler gibi kurumsal anlayışta yönetilmelidir."

KURUMSAL YÖNETİM İHTİYACI: İNGİLTERE FUTBOL KULÜPLERİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM REHBERİ



İngiltere Futbol Federasyonu (The Football Association-FA), Grant Thornton isimli uluslararası denetim firmasına bir kurumsal yönetim rehberi hazırlatmış ve bu rehber 2005 yılında yayımlanmıştır.

Bu rehber spor kulübü yönetimi ile uğraşan yöneticilere bir kaynak olarak hazırlanmıştır. Rehberin yöneticilere bazı tavsiyelerde bulunmak dışındaki amacı, yöneticilerin kendi kurumsal yönetim performanslarını test edebilmeleri ve spor ekonomisindeki taraftarlar dahil diğer paydaşların kendi kulüplerinin kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili fikir sahibi olabilmelerini sağlamak olarak açıklanmıştır.

Rehber federasyona bağlı bütün profesyonel ve yarı profesyonel kulüpler düşünülmüş ve hazırlanmıştır. Rehberin amacı İngiltere'de halka

açık şirketlerin uymakla yükümlü olduğu Combined Code veya diğer ilgili yükümlülüklerin üzerine çıkmak değil, tamamen futbol kulübü yönetiminde belli ilkeleri oturtmak olarak belirtilmiştir. Bunun yanı sıra kendisinde hiçbir uyum şartı ve standardı olmayan kulüpler için de olası bir yol haritası sunmak bir diğer amaç olarak tanımlanmıştır.

Rehberin bağlayıcı bir hükmü yoktur; tavsiye niteliğindedir. Zaten rehber her boyut ve yapıdaki kulübe uygun olsun diye kurgulanmıştır. Kulüplere yapılan tavsiye, rehberin çizdiği yol ile kendi gerçeklerini harmanlayarak uygun bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturmaktadır, ancak federasyona göre rehberdeki ana ilke grupları her kulüp için geçerlidir.

Federasyon rehberde her kulüp için geçerli dört ana ilke grubu belirlemiştir. Bu gruplar ve raporda ana hatları ile tarif edilen kilit ilkeler şu şekildedir:

İcra Komitesi (Executive Body)

Rapora göre her futbol kulübü etkin bir icra kurulu veya komitesi tarafından yönetilmelidir. Bu kurul:

- Kulübün saha içi ve dışı başarısından sorumlu olmalıdır.
- Kulübün çıkarları doğrultusunda objektif karar verebilmelidir.
- Bir şahıs veya küçük bir grup tarafından domine edilmemelidir.
- Yönetici ile direktör atamalarında ve denetimlerinde adil ve şeffaf bir prosedür izlemelidir.
- Kendi görevlerini yerine getirmek için ihtiyacı olan kulüple ilgili verilere zamanında ulaşabilmelidir.
- Yıllık olarak hem kendi performansını hem de yöneticileri sene başında belirlenen hedefler ışığında değerlendirmelidir.

Risk ve Denetim Yönetimi (Risk and Control Management)

- İcra Kurulu, kulübün boyut ve yönetim yapısını da göz önünde bulundurarak kulübün bütün varlıklarını koruyan bir iç denetim mekanizması kurmalıdır.
- Kurul aynı zamanda kulübün karşı karşıya olduğu risklerin içerik, kapsam ve olasılıklarını anlayacak bir mekanizma çalıştırılmalıdır.
- Kurul, kulübün karşı karşıya olduğu risklerin olasılıklarını azaltacak ve olası bir riskin etkilerini minimuma indirecek aksiyonları belir-

lemeli ve gerektiğinde bu adımları atmalıdır.

Yasal Uyum (Regulatory Compliance)

- İcra Kurulu hem kulübün, hem de direktör ve çalışanlarının bütün yasal sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlamalıdır.
- Kurul, yetkin ortaklardan gerektiğinde hukuksal destek almalıdır.

Paydaşlara Açıklama ve Raporlama (Disclosure and Reporting to Stakeholders)

İcra Kurulu bütün paydaşlarına karşı sorumlu bir yapıdır. Bu bağlamda Kurul:

- Kulübün finansal ve operasyonel durumunu, gelecek beklentilerini dengeli ve anlaşılır bir şekilde paydaşlarla paylaşmalıdır.
- Bütün paydaşlarla her paydaşı tatmin eden bir diyalog ortamı sağlamalıdır.

Rehber bu ana ilkeler bazında genel tavsiyeler sunmakta ve aynı zamanda da ideal uygulama örnekleri vermektedir. Genel anlamda bütün kulüpler için evrensel olması gereken uygulamalara yönelindiğinden çok detaylı tasvirler olmasa da, yine de pek çok ülke ve kulübü düşündüğümüzde, buradaki tavsiyelerin çok önemli adımlar olduğunu söylemek mümkündür.

DİĞER ÜLKELERDEN ÖRNEKLER

Avrupa futbolunda kurumsal yönetim konusunda henüz oturmuş bir standart yoktur. UEFA'nın da federasyonlara baskı yapmaması sonucu, ülkeler kendi doğrularına göre hareket etmektedirler. Bu durum Avrupa çapında ciddi farklılıklar ortaya çıkartmaktadır. Değişik Avrupa ülkelerindeki yönetim modelleri, lisanslama ve kurumsal yönetim kriterlerine kısaca değinecek olursak:

Çek Cumhuriyeti

Uygulanan lisanslama sistemi doğrutusunda, bütün birinci ve ikinci lig kulüpleri anonim şirket olmak durumundadır. Bu bağlamda tüm birinci ve ikinci lig kulüplerinde icra komitesi ve denetim komitesi bulunmaktadır. Lisanslama sistemi ülkede bütün birinci ve ikinci lig kulüplerinin halka açık firmalar gibi raporlama yapmasını zorunlu kılmaktadır. Ödenmemiş transfer yükümlülükleri veya idari ya da spor-

tif kadroya olan borçlar lisans alamama sebebini oluşturmaktadır.

Hali hazırda lisanslama sistemi gözden geçirilmekte olsa da, Çek Cumhuriyeti'ndeki yapı, kurumsal yönetim ilkeleri uygulamasını bir nevi otomatik hale getirmiş durumdadır. Her şirket en azından kendi hissedarlarının seçtiği bir icra ve denetim komitesine sahiptir. Burada hissedar kompozisyonu ve halka açıklık ile ilgili kurallar olmasa da, genel itibari ile en azından kağıt üzerinde kurumsal yönetim ilkelerine orantılı bir sistem vardır.

Fransa

Fransa'da kulüplerin yaklaşık 3'te ikisi şahıs kontrolündedir ve hisse devri çok sık rastlanmayan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Fransa'da sadece bir kulübün (Olympique Lyonnais'in) hisseleri halka arz edilmiştir. Bu bağlamda federasyon bünyesinde kurulan özerk bir denetim kadrosu, futbolu diğer paydaşlar adına denetlemektedir. Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) isimli bu özerk yapının görevleri ve yaptırımları şu şekilde özetlenebilir:

- Kulüplerin finansal ve yasal statülerini denetlemek;
- Borçlu olan kulüplerin yeni transfer yapma haklarını engellemek;
- Maaş ile bordroları ve bu şartlara uyumu denetlemek;
- Finansal durumu tatmin edici olmayan, gerekli şartları sağlayamayan kulüplerin ligden düşürülmesini sağlamak;
- Kulüplere danışmanlık ve teknik destek sağlamak;
- Kulüplerin el değiştirmelerinde onay mekanizması görevini yapmaktır.

DNCG vasıtasıyla şeffaflık, hesap verebilirlik gibi konularda bir vekalet sistemi oluşmuş durumdadır. Paydaşların çoğu kendi haklarını kurulan özerk yapı aracılığı ile savunabilmektedir. Yine de DNCG'nin ciddiyeti, futbol kulüplerinin çok başıboş ve kurumsallıktan uzak yönetimlerine fırsat tanımamaktadır. Mali şartlarını sağlayamayan ligin önemli kulüpleri bile hiç tereddütsüz ligden düşürülmektedir.

Belçika

UEFA lisanslama kriterleri bire bir federasyon tarafından uygulanmaktadır. Bu bağlamda en azından şeffaflık ve paydaş hakları gibi konular güvence altındadır. Her kulüp yıllık rapor hazırlamak ve yayın-

lamak zorundadır. Ülkede kulüpler genelde ya limited şirket veya kâr amacı gütmeyen dernek olarak kurulmuş olmakla birlikte, federasyon bazı konularda her kulübü aynı şekilde davranmaya zorlamaktadır. Yönetimlerin seçimi, adaylık şartları, kulüp direktörlerinin görev ve yetkileri, genel kurul toplantı şartları yönetmeliklerle tanımlanmış durumdadır. Kulüp hangi yapıda kurulmuş olursa olsun, alacaklılarına ödemelerini kanıtlayacağı bir tüzel kişiliğe sahip olmak ve borçluluk durumunu belgelemek zorundadır. Futbol ile ilgili oyunculara, diğer kulüplere, sosyal sigortalara veya vergi dairelerine borcunu dönem içinde kapatamayan kulüp lisans alamamaktadır.

Diğer alanlarda kulübün borçlu olmaya hakkı vardır. Kulüplerde hissedarlar veya genel kurul üyeleri %1'den fazla oy hakkına ve 1.25 milyon Euro'dan fazla bir hisseye sahipse, kulüp yönetimine istediği noktada dava açabilmektedir. Ayrıca herhangi bir kulüp hissedarının, yetersiz bulunduğu denetçiyi değiştirmeyi kulüpten talep etme hakkı bulunmakta, kulüp de, geçerli sebepler varsa bunu uygulamak zorundadır. Bütün 1. lig kulüpleri yılda üç kez, Mart, Haziran ve Ekim aylarında mali denetimden geçmekle yükümlüdür.

Federasyon ayrıca kulüp hissedarlarının kimliklerinin açıklanmasını da zorunlu kılmaktadır. Federasyonun lisans komitesi bütün kriterleri resmi dokümanlar üzerinden denetledikten sonra kulüplere lisans vermektedir. Lisans almaya hak kazanamayan kulüplere uyum için belli bir süre tanınmakta, ancak bu süre sonunda şartların yerine getirilmiş olması zorunlu tutulmaktadır. Genel anlamı ile UEFA kriterlerini uygulama konusunda ileri bir örnek olarak dikkat çeken Belçika'da, kurumsal yönetim ilkelerinin büyük çoğunluğu otomatikman uygulanmaktadır.

Almanya

Almanya'da tek bir halka açık kulüp, pek çok da dernek ve limited şirket bulunmaktadır. Her iki ana yapıda da genel kurul, denetim komitesini seçmektedir. Bu esasen ülkemizdeki divan kurullarına benzeyen bir yapıdır ve o komite de, İcra Kurulu'nu atamaktadır. Seçimde sadece çoğunluk değil %50 + 1 kuralı işlemektedir. Alman tipi dernek modeli olarak raporun başlarında bahsedilen model budur. Burada bütün paydaşların temsilcileri denetim/divan komitesi yapısında görev

almakta ve icra kurulu bu grubun tümüne karşı sorumlu olmaktadır.

Kulüplerin federasyondan lisans almaları için denetimden geçmiş finansal yapılarını sunmaları gerekmektedir. Burada da Belçika'daki gibi sportif yükümlülükler karşılanmadığında lisans almak sıkıntılı bir hal almaktadır. Ayrıca finansallarında negatif sonuçlar olan kulüpler ekstra yükümlülükler altına girmekte; örneğin nakdi teminat vermektedirler. Bunun yanı sıra yönetim kadrosunun eğitim, tecrübe gibi kriterleri denetlenmekte ve onaylanmaktadır. Bütün sorumluluk, oy hakları ve kulübün değişik bölümlerinin idari yapısı ile ilgili net kriterler mevcuttur.

Dernek yapıları tüzüklerinde genel kurul üyelerinin hem icra kurulu hem de genel müdürü seçmeleri şartı aranmaktadır. Burada genel kurul üyeleri en üst otorite olarak konumlanmaktadır. Ancak bunun yanında federasyon her kulübün bir adet taraftar temsilcisi atmasını ve bunu federasyona bildirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kişiye "fan liaison officer" denmekte ve kişi denetim/divan kurulu yapısında görev almaktadır. Sonuçta Almanya'daki yapı diğerlerinden farklı kurgulanmış olsa da, yönetim ve denetim fonksiyonlarını birbirinden ayıran, bütün paydaşların haklarını savunmaya yönelik kurgulanmış, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini uygulayan bir yapı olarak göze çarpmaktadır.

İtalya

Futbol kulüplerinin çoğu ya anonim ya da limited şirketlerden oluşmaktadır. Anonim şirketlerin üç tanesi (Lazio, Roma, Juventus) halka açıktır. AC Milan gibi pek çok kulüp aile şirketi konumundadır. Ülke, Avrupa'nın gelişmiş ligleri içinde hem lisanslama hem de kurumsal yönetim uygulamalarında geride gözükmektedir. Halka açık olan firmaların takip etmek zorunda oldukları zorunlu kurumsal yönetim ilkeleri dışında, diğer kulüpler için hiçbir uygulama yoktur.

Ülke çapında lisanslama kriterleri de oldukça zayıftır; icra ve denetimde kuvvetler ayrılığı uygulanmamaktadır. Zorunlu lisanslama kriterlerinde mali ilkeler ve dolayısıyla şeffaflık uygulaması yoktur. Federasyona kayıt, hissedarların isimlerinin bildirilmesi, yöneticilerin isimlerinin bildirilmesi gibi bazı işlemler mevcut olmakla birlikte, bunun dışında federasyon kulüplerle düzenleyici bir ilişkide değildir.

İspanya

İspanya'da kulüp yapısı olarak çok geniş katılımlı dernek yapıları göze çarpmaktadır. Bu yapılarda kurumsal yönetim ilkeleri her zaman uygulanmasa da, hesap soran 100 binin üzerinde kişi, zaman zaman otomatik olarak bu ilkelerin hedeflediği pek çok aksiyonu ortaya çıkarılmaktadır. Bu tip kulüplerde yönetim ile genel kurul üyelerinin arasında da bağ kuran bir ombudsman (arabulucu) sistemi de kurgulanmıştır.

İspanya'nın diğer bir kulüp tipi de SAD (sportif association) isimli yapılardır. Bunlar, normal limited şirketler ile aynı yasal yükümlülüklere sahiptirler. Hisseler genelde bir büyük hissedar ve pek çok ufak hissedara dağılmış durumdadır. Hisselerin %5 ve fazlasına sahip olan hissedarlar, dışarıdan denetim isteme hakkını eline geçirmektedir. İspanya'da da lisanslama kriterleri mevcuttur. Federasyon finansal kriterleri denetlemektedir ve sportif pay sahiplerine karşı olan yükümlülükleri takip etmektedir. Her tip kulüp yılda iki kez bağımsız mali denetimden geçmiş finansal yapılarını federasyona sunmak durumundadır. Federasyon bunun dışında kulüplerin iç işlerine karışmamaktadır. Geniş katılımlı dernek genel kurul üyesi veya SAD hissedarı bir kişi, ne oranda oy hakkına sahip olursa olsun mevcut yönetim ile ilgili federasyondan aksiyon talep edememektedir. Burada federasyon çözümü mahkemelere devretmektedir.

SONUÇ

Avrupa'nın pek çok ülkesinde tek bir yapı, yani tek bir doğru mevcut değildir, ancak İtalya dışındaki ülkelerde belli katılıklarda değişen lisanslama uygulamaları ve bunların getirdiği kurumsal yönetim ilkeleri ile örtüşen bazı koşullar görülmektedir.

Genellikle lisanslama eksenindeki kurallar finansal şartlar ile ilgili, kurumsal yönetimin diğer ilkeleri ile ilgili ileri ülkelerde tavsiyeler göze çarpmaktadır. Özellikle İngiltere bu alanda öne çıkmışken, Almanya da, kendine has kurguladığı sistem ile pek çok ilkeye direkt olarak temas etmektedir. Ancak genel olarak Avrupa çapında bir bütünlük ve uyumdan söz etmek zordur. Sadece mali koşullarda bile pek çok federasyon kendi kuralları ile çalışmaktadır.

OECD Mali Eylem Görev Gücü (Financial Action Task Force-FATF)'nin Temmuz 2009'da "Money Laundering through the Football

(Futbol Sektörü Aracılığıyla Para Aklama)" ismiyle bir rapor yayınlayarak, bu konuda alınabilecek önlemler konusunda öneriler getirmiştir. FATF raporuna göre, futbol endüstrisinin büyüklüğünün önemli bir para akışına neden olduğunu, bunun da hile, yolsuzluk, vergi kaçakçılığı ve karapara aklamayı beraberinde getirdiğini belirtilmektedir.

Futbol sektöründe karapara aklama amacıyla kullanılan yöntemler hakkında raporda yapılan değerlendirmeler, karapara aklayıcılarının futbol kulüplerini mükemmel bir karapara aklama aracı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Uluslararası futbolcu transferlerinde vergi kaçırma ve karapara aklama örneklerine rastlanırken, futbolculara transferlerde ücret dışında ödeme yapılmasının (ev, araba v.b) işlemlerin saydamlık dışı kalmasına neden olduğu vurgulanmaktadır.

Bu doğrultuda, Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı (MASAK)'ın 2006 yılında yürürlüğe giren "Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun" ile görev ve yetkileri yeniden belirlenmiş ve daha etkin bir mücadele hedeflenmiştir.

Türkiye Futbol Federasyonu, ek düzenlemeler ve Ocak 2010'da yayımlanan Kulüp Lisans Talimatı ile düzenlemeleri futbol kulüpleri açısından ele almaktadır.

DÜNYANIN FİNANSAL ANLAMDA EN BÜYÜK KULÜPLERİNE BAKILDIĞINDA BAZILARI ÖN PLANA ÇIKMAKTADIR

Real Madrid, Barcelona, Olimpique Lyon, Manchester United, AC Milan Juventus

2002/03	Gelirler (€m)
Manchester United	€ 251,40
Juventus	€ 239,30
Milan	€ 200,20
Real Madrid	€ 192,60
Bayern Munich	€ 162,70
Internazionale Milan	€ 162,40
Arsenal	€ 149,30
Liverpool	€ 140,40
NewcastleUnited	€ 138,90
Chelsea	€ 133,80
AS Roma	€ 132,40
Borussia Dortmund	€ 124,00
Barcelona	€ 123,40
Schalke 04	€ 118,60
Tottenham Hotspur	€ 95,60
Leeds United	€ 92,60
SS Lazio	€ 88,90
Celtic	€ 87,00
Olympique Lyonnais	€ 84,30
Valencia	€ 80,50

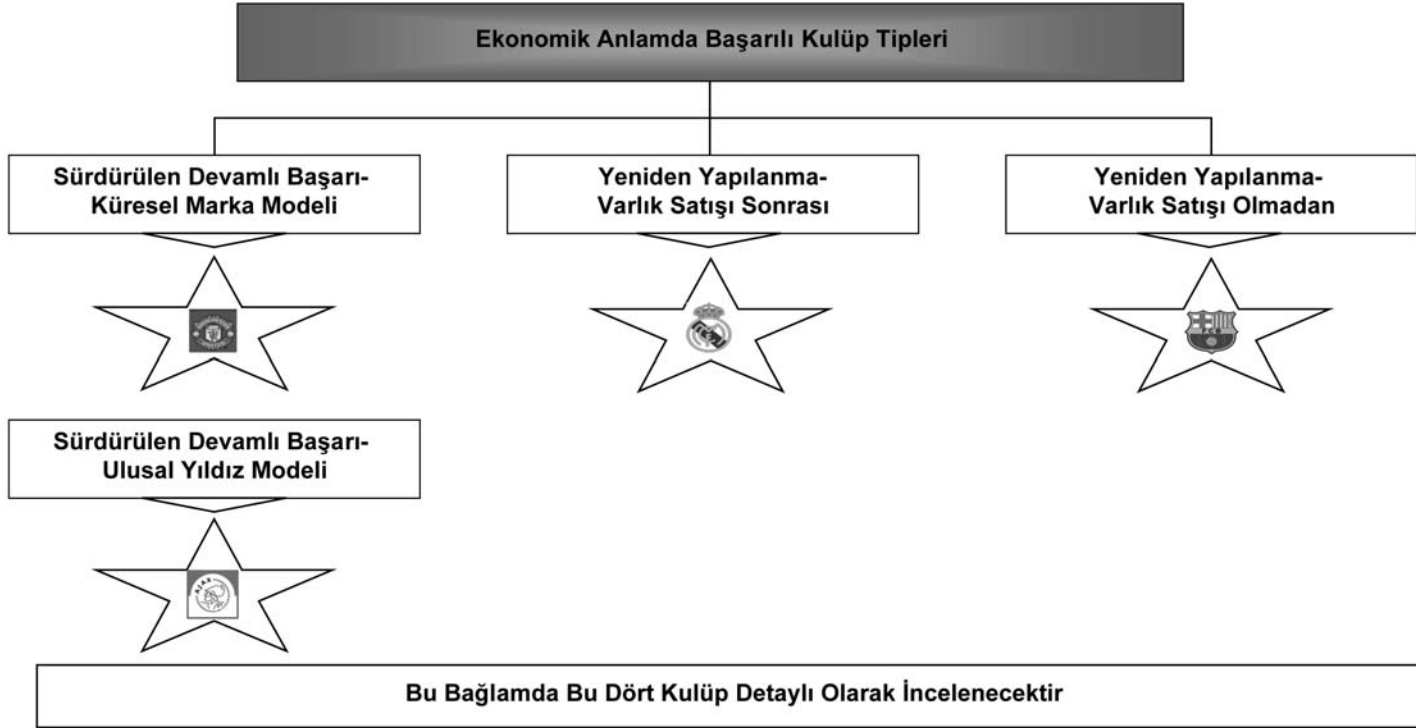
2003/04	Gelirler (€m)
Manchester United	€ 259,00
Real Madrid	€ 236,00
Milan	€ 222,30
Chelsea	€ 217,00
Juventus	€ 215,00
Arsenal	€ 173,60
Barcelona	€ 169,20
Internazionale	€ 166,50
Bayern Munich	€ 166,30
Liverpool	€ 139,50
Newcastle United	€ 136,60
AS Roma	€ 108,80
Celtic	€ 104,20
Tottenham Hotspur	€ 100,10
SS Lazio	€ 99,40
Manchester City	€ 93,50
Schalke 04	€ 91,40
Olympique Marseille	€ 88,00
Rangers	€ 86,20
Aston Villa	€ 84,40

2004/05	Gelirler (€m)
Real Madrid	€ 275,70
Manchester United	€ 246,40
Milan	€ 234,00
Juventus	€ 229,40
Chelsea	€ 220,80
Barcelona	€ 207,90
Bayern Munich	€ 189,50
Liverpool	€ 181,20
Internazionale	€ 177,20
Arsenal	€ 171,30
Roma	€ 131,80
Newcastle	€ 128,90
Tottenham Hotspur	€ 104,50
Schalke	€ 97,40
Olympique Lyonnais	€ 92,90
Celtic	€ 92,70
Manchester City	€ 90,10
Everton	€ 88,80
Valencia	€ 86,60
Lazio	€ 83,10

2005/06	Gelirler (€m)
Real Madrid	€ 292,20
Barcelona	€ 259,10
Juventus	€ 251,20
Manchester United	€ 242,60
Milan	€ 238,70
Chelsea	€ 221,00
Internazionale	€ 206,60
Bayern Munich	€ 204,70
Arsenal	€ 192,40
Liverpool	€ 176,00
Olympique Lyonnais	€ 127,70
Roma	€ 127,00
Schalke	€ 122,90
Newcastle	€ 124,30
Tottenham Hotspur	€ 107,20
Hamburg	€ 101,80
Manchester City	€ 89,40
Rangers	€ 88,50
West Ham	€ 86,90
Benfica	€ 85,10

Not: İşaretlenen kulüplerden bazıları raporun devamında incelenmiştir
Kaynak: Deloitte Football Money League 2002-2007

MANCHESTER UNITED, REAL MADRID, BARCELONA VE AJAX BOYUT DIŞI SEBEPLERDEN DE ÖN PLANA ÇIKMAKTADIR



Not: Bu modelleri takip eden kulüplerden en iyileri incelemeye eklenmiştir. Juventus mevcut skandal ve finansal sıkıntılar, AC Milan yıllardır aile şirketi olmasından ve sürdürülebilir devam başarı örneği olabileceğini düşündüğümüz Lyon ise hakkında az bilgi toplandığından analize girememiştir. Man. United da bugün bir aile şirketi olmuştur ancak geçen yılki alıma kadar futbolda finansal başarının, kurumsal yönetimin ve devamlı kârlılığın standardı olduğundan detaylı incelenmiştir

Kaynak: Takım analizi

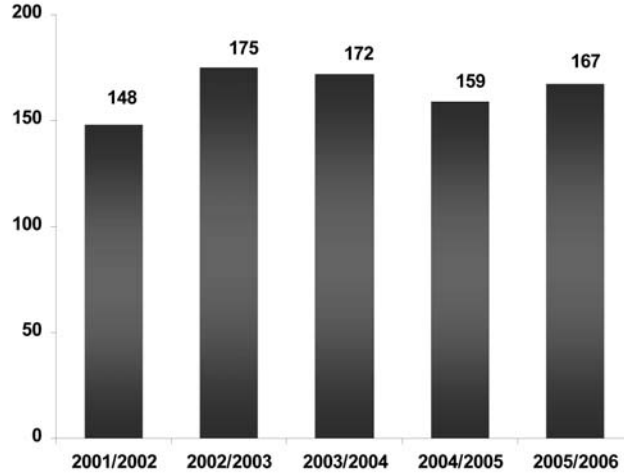


MANCHESTER UNITED FUTBOLDA FİNANSAL BAŞARININ STANDARDI OLMUŞTUR



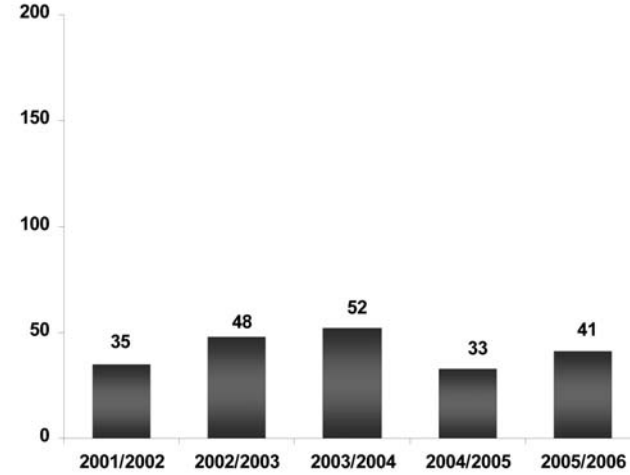
Manchester United Gelirler

£ Milyon



Manchester United Operasyonel Kâr ⁽¹⁾

£ Milyon



Kulüp Avrupa'nın en çok geliri olan kulüpleri listesinde son 10 yılda 7 yıl arka arkaya 1. olmuştur; dünyanın en kârlı futbol organizasyonudur ve bu konuda devamlılığı sağlamıştır (son 15 yıldır hiç zarar etmemiştir)

(1) Oyuncu ticareti öncesi

Kaynak: Deloitte Football Money League 2007, Deloitte Annual Review of Football Finances 2007, University of Wisconsin-Madison Manchester United Case, Takım Ar...



KULÜP YÖNETİMİ GLAZER'A KADAR KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İLE UYUMLU, ŞEFFAF VE BAŞARILIDIR

Glazer Alımı Öncesi Yapı Yani Manchester United'ın Büyüme Dönemindeki Yapı



Yönetim Kurulu ve Profesyoneller	Denetim ve Raporlama	İletişim ve Karar Mekanizmaları
<ul style="list-style-type: none">CEO Chelsea transferine kadar Peter Kenyon; Kenyon'un altında ise grup direktörü David Gill. Kenyon Chelsea'den 2.64 milyon sterlin transfer ücreti aldıKenyon sonrası CEO görevi Gill'in oldu ve Glazer sonrası da devam etmekte; yıllık geliri 1 milyon sterlin'den fazlaİcra dışı bağımsız yönetim kurulu başkanı Roland Smith ve yarısı tamamen bağımsız üyelerden kurulu yönetim kurulu; Kenyon dışında icra görevleri yokYK görevi tamamen geçmiş performans, icra faaliyetleri ve kendi tecrübelerine dayanarak hissedar haklarını ve şirketin doğru yönetimi garanti altına almakYK üyelerinden oluşan (3'ü bağımsız 4 kişilik denetim komitesi)Firma ortaklıklar aracılığıyla ticari aktivitelerini sürdürür; genelde aynı şirketler kurar ve buralarda profesyonel yöneticilerini çalıştırır ki bu kişiler CEO'ya rapor ederSportif yönetim tamamen menajer Ferguson'da olup, finansman ve bütçe konusunda CEO'ya rapor ederOyuncu izleme, altyapı, transfer gibi konular bütçe dahilinde tamamen sportif yönetimin sahibi Ferguson'dadır	<ul style="list-style-type: none">Kulübün denetim komitesi vardır ki bu bütün halka açık İngiliz şirketlerinin tabi olduğu kanuna tabidir. 4 kişilik bu komitenin hepsi aynı zamanda icra dışı yönetim kurulu üyeleri olup, 3 tanesi tamamen bağımsız deneyimli üst düzey yöneticilerdirMalcolm Glazer tarafından kulüp satın alındıktan sonra firma borsa kotasyonundan çıkartılmasına karşın, her yıl detaylı ve şeffaf denetim raporu hazırlar. Bu raporlar için PWC firması kullanılmaktadırAyrıca kulübün içinde iç denetim, risk yönetimi ve veri yönetimi gibi denetim fonksiyonlarının günlük olarak icra edildiği profesyonel kadrolaşma mevcutturBu kadro sayesinde firma olası riskler, likidite, hesapların yönetimi, finansman, hedging gibi pek çok faaliyete de angaje olurFirma İngilizlerin kurumsal yönetim koduna tamamen uyumlu bir şekilde çalışmaktadır ve bunu halka açıldığı tarihten beri uygulamaktadırDenetim komitesi başkanı Glazer'a kadar Philip Yea (dünyanın en büyük yatırım fonlarından 3i Group'un 1994'ten beri CEO'su; HBOS, Vodafone gibi firmalarda da icra dışı bağımsız YK üyesi)	<ul style="list-style-type: none">Firma kulüp içinde operasyonel strateji, kadro yönetimi, sermaye yönetimi, yatırım kararları ve ana politikaların kontrolü ile ilgili aylık toplantılar yapar. Bu toplantılar önce icra profesyonelleri tarafından gerçekleştirilir. Sonrasında da yönetim kurulu ile paylaşılırHer önemli karar kolektif konsensüs ile alınırFirma sık aralıklarla hissedar toplantıları düzenler; birey sorunlarına cevap verir ve aktif bir yatırımcı ilişkileri departmanı görevlidirFirma sıklıkla geçmişe yönelik performans analizleri yaparak finansal performans değişimlerinin sebeplerini derinlemesine araştırır. Bu da ileride olabilecek riskleri engellemek adına faydalıdırFirma danışman, denetçi, hukukçu gibi konu uzmanları ile çok sık çalışır ve güçlü profesyonel destek alırEsasen firmanın bağımsız icra dışı yönetim üyeleri de çok önemlidir (örn. eski YK başkanları: Sir Roland Smith, bankacı-iş adamı-İngiltere'de çok firmada bağımsız direktörlük yapmış kişi; sonrasında Sir Roy Gardner, British Gas YK başkanı ve firmayı ayağa kaldıran kişi)



REAL MADRID DÜNYANIN EN BAŞARILI SPORTİF YENİDEN YAPILANDIRMALARINDAN BİRİDİR

Varlık Satışına Dayalı Nakit Girişi Modeli ve Yıldızlara Dayalı Strateji



2000-2005 Adımlar

Perez Öncesi:

- €300 milyon borç; yıllık €23 milyon zarar
- Dünyanın en popüler futbol kulübü ve en bilinen futbol markası ancak sadece €39 milyon ticari gelir (Manchester United'ın yaklaşık yarısı). Sponsorlar gelirleri sadece %5'i
- Futbol gelir liginde ilk üç dışında; gelirler toplamı €138 milyon ki Manchester United'ın yaklaşık %60'ı

Perez yönetiminin hedefleri

1. Kulübe yetenek alacak ve markasının gücünü kullanacak finansal esnekliği sağlamak
2. Üst düzey oyuncularından kurulu bir takım yaratmak
3. Real Madrid marka ve içeriğini pek çok kanaldan yaymak

Stratejik Adımlar

1 Finansal esneklik kazanmak

- Madrid'in finansal bölgesinin kuzeyindeki eski antreman sahalasının bulunduğu Ciudad Deportiva'nın yeni imar çalışması sonrası %20'sinin özel firmalara satışı. Kalanının da yerel yönetim ve devlete satılarak park ve spor tesisi yapımı. Yaklaşık 120 dönümlük alandan kulüp 1 yılda €500 net nakit girdisi sağlamıştır
- Kulübün varlıklarının geri alımı ve tekrar satışı (örneğin 10 yıllık kontrat ile satılmış olan localar €16 milyona geri alınıp, her biri yıllık €16 milyon tekrar geri satıldı)
- Kulübün yayın dışı bütün imaj ve pazarlama haklarına sahip olan Societa Mixta kurulup bunun %20'si aynı yıl €78.1 milyona Caja Madrid'e, bir yıl sonra %10 €39.5 milyona Sogecable'a satıldı

2 Galacticos

- Yeni yönetim işini marka ve içerik yönetimi olarak tanımladığında bireysel markalardan oluşan Galacticos projesini hayata geçirdi. Yıldız oyuncuların hem medyada hem sahada performansları iyiydi. Her oyuncunun imaj gelirlerinin yansı kulübün oluyordu. İlk yıldızın alımı için başkan €78 şahsi kredi kullandı ancak 2003 sonrasında kulüp artık bu işi kendi finanse eder hale geldi
- Şu an her yıl €30 milyon artı oyuncu satışından gelen gelirler oyuncu transferine ayrılıyor

3

Marka ve İçerik Yönetimi: Manchester Utd modeli takip edildi ama yıldız odaklı bir strateji ile: TV kanalı, dergi, sponsorluklar, mağazalar, yeni medya

4

Uluslar arası Genişleme: Kuzey ve Latin Amerika ve Asya'da büyüme modeli. 2004/2005 sezon turu yaklaşık €22 milyon gelir yarattı

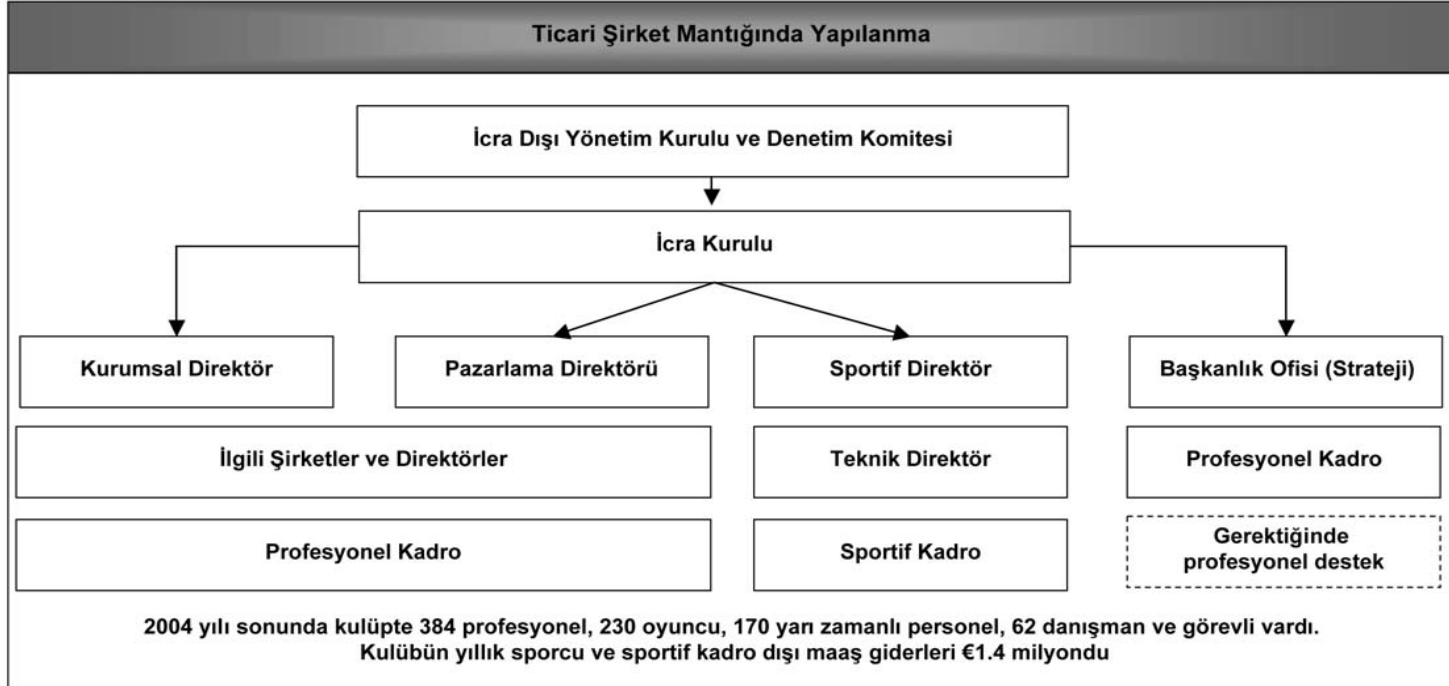
Kaynak: Deloitte Football Money League 2007, Deloitte Annual Review of Football Finances 2007, Harvard Business School "Real Madrid De Futbol" Case, Business Week: Royal Bounty For Real Madrid, Takım Analizi



DÖNÜŞÜMÜ SAĞLAYAN ORGANİZASYON YAPISI İLK GÜN HAZIRLANMIŞTIR



Perez, 2006'da takımın 3 yıllık sportif başarısızlığa ve yıldızların antrenör değişikliklerine rağmen reaksiyon göstermemelerine kızarak istifa etti



Kaynak: Deloitte Football Money League 2007, Deloitte Annual Review of Football Finances 2007, Harvard Business School "Real Madrid De Futbol" Case, Business Week: Royal Bounty For Real Madrid, Takım Analizi



BARCELONA DA EN BAŞARILI SPORTİF YENİDEN YAPILANMA ÖRNEKLERİNDİR

Taraftar Katkısına Dayalı Nakit Girişi Modeli ve Çok Yönlü Ticari Strateji



Krizle Geliş		
1999 (Nunoz)	2000-2002 (Gaspart)	2003 (Gaspart)
<ul style="list-style-type: none">€ 90 milyon borç (95-96 yıllarındaki €30 milyon nakitten gelinen durum)Sportif başarısızlık (ulusal ve uluslararası yarışmalarda)Üye ve taraftarlar arası kutuplaşmalarda başlangıç2000 yılında başkanın istifası	<ul style="list-style-type: none">Devamlılıklı başkan; sportif başarıKonsensüs, devamlılık ve çoğunluk katılımı hedefi ile 100 kişilik YKküresel marka stratejisi <p>Sonuçlar:</p> <ul style="list-style-type: none">2 yılda €287 milyon transfer harcaması0 şampiyonluk, 0 Avrupa kupasıTaraftardan istifa çağrılanKutuplaşmalarNet borç €181 milyonDünya gelir liginde 13. (€123 milyon)	<ul style="list-style-type: none">Yeniden yapılandırma eforu ile yola çıkışTepkilere rağmen başkan yönetimde <p>Sonuçlar:</p> <ul style="list-style-type: none">Borç €230 milyonSportif yönetim karmaşa (transferden sorumlu 4 kişi, roller belirsiz)Organizasyon şeması darmadağınSosyal yönetim problemlili (üye ve taraflar ayaklanmış durumda)Ekonomik durum neredeyse çıkmazda

Fatura: Derin Bir Kriz

- Giderler %80 gelirler ise %4 büyüdü
- Maaşlar €46 milyondan €103 milyona çıktı
- Çalışan sayısı 151'den 188'e çıktı
- Borç €90 milyondan €230 milyona çıktı (ki 96 sonunda €30 milyon pozitif)
- Operasyonel zarar yıllık 01: €38 milyon, 02: €48; 03: €71 milyon
- Kulüpte sosyal çalkantı, kutuplaşma, ayrılıkçılık

Krizden çıkış (2003-2006; Laporta)				
Vizyoner takım oluşumu	Seçim stratejisi	Tespit Çalışması ve İş Planı	Tespitler ve Değişim	Adımlar ve Yatırımlar
<p>Avukat, danışman, spor yöneticisi, küresel profesyonel yöneticilerden oluşan; koyu Barcalı bir takım</p>	<ul style="list-style-type: none">Politik danışmanlarStratejik planÜyelere dağıtılan detaylı değişim raporlarıAktif seçim çalışmaları	<p>Seçim sonrası iş başı; önceden planlanan görev dağılımı; detay diagnostik çalışma ve 45 maddelik uygulama planı</p>	<ul style="list-style-type: none">Gerçek zarar €168 milyon. Yönetim kaynaklarından €25 milyon sıcak para içeri sokuluyorYeni yönetim işlerinden istifa edip değişimi yönetiyorSpor, ekonomik ve sosyal konularda eksper atamalarSorumlu, hesap veren, bilgi ve planlı yönetimStrateji: Finansal olarak başarılı küresel marka olmak	<ul style="list-style-type: none">Ronaldinho alınıyorKrizden çıkana kadar hedef ligde ilk 4 ve UEFA'da başarıEkonomik hedefler borç finansmanı, 0 yeni borç, minimum harcamalarLa Caixa ile borç finansmanıMiras kalan kontratların yeniden pazarlığıMaaşlarda sabitten karmaya geçişGelir artırma projeleri: sponsorluklar, maç günü projeleri, küresel gelir projeleri, yeni üye gelirleriSosyal projeler ile bağlılık artırma

Değişim yönetimi; krizden kralığa

Bir Başarı Hikayesi

- İlk yıl sonu- gelirler 123'ten €170 milyona; giderler 196'dan €163 milyona; net kâr €1.5 milyon ve hiçbir sabit varlık satılmadı
- Yönetim devamlılığı sağlandı. kulüp her yıl ilerleyerek dünya ciro listesinde 2005-2006'da 2. sıraya ulaştı (€259 milyon) ve kâr etmeye devam ediyor (bu yıl €17 mn; ücret/ciro %50)
- 2010'da borç sıfır olacak
- Bu dönemde 2 lig, 1 Şampiyonlar Ligi şampiyonluğu
- Yeni tesis yatırımları başladı

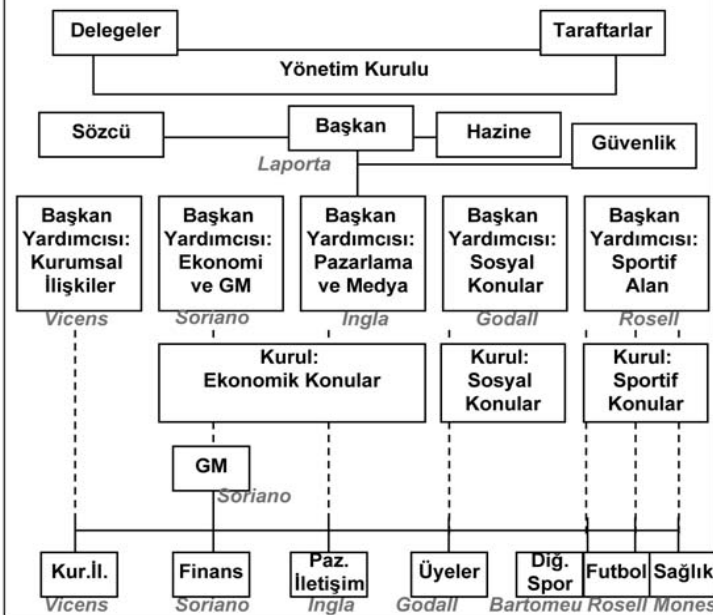


KULÜBÜN ŞOK DÖNEMİ ORGANİZASYON ŞEMASINDA GÖREV VE KİŞİLER İÇ İÇEYDİ

Yeni yönetim iş başı yapmadan bu şemayı planlamış, ilk yıl içinde organizasyon revizyonunu ve atamaları yapmıştır



Geçiş Dönemi Organizasyonunda Şema Yeniden Çizildi;
YK Üyeleri Geçici Olarak İcranın İçindelerdi...



..Ama Profesyonelleşme Gerçekleşti; Çalışan Sayısı Arttı
Ama Yöneten Sayısı Düştü

- İç içe yapı iyi çalıştı; başkan yardımcılarının altları profesyonellerle dolduruldu. Soriano genel müdürlüğü 2004 sonunda devretti ve başkan yardımcılığı görevine devam ediyor
- Geçmiş dönemde 5 ana alan tanımlanmıştı; her ana alanın altında 5 yönetici ve 5 başkan yardımcısı vardı. Ayrıca kulüp eski yönetici, sporcu, taraftar derneklerinden oluşan 100 kişilik de bir üst kurul kurmuştu. Bu kurul 1 yılda dağıldı ama çok başlı yönetim yapısı Laporta'ya kadar sürdü (örneğin futbol alanında teknik direktör hariç 4 kişinin oyuncu alma yetkisi vardı ve bu yetki iletişimsiz biçimde kullanılıyordu)
- Yeni yönetim bu yapıyı değiştirip hem ana alanları baştan tanımladı hem de liderlik ve sorumluluk rollerini. Bu seçim sonrasındaki ilk toplantıda gerçekleşti ve her yönetim kurulu üyesi daha önceden belirlenen rollerini resmi olarak devraldılar
- Eski bütün yöneticiler değişti; geçici bir süre yeni yönetim kurulu icraya girdi (şok döneminde). Sonrasında bu rolleri konu uzmanı önemli profesyonellere devretti ve normal yönetim kurulu fonksiyonlarına döndü
- Büyüme ile birlikte kulüp yaklaşık 100 yeni iş verdi ve profesyonel kadrosu 260 kişiye ulaştı. Ama her bir alanın tek bir profesyonel yöneticisi ve tek bir sorumlu başkan yardımcısı/YK üyesi vardı. Yani çalışan sayısı arttı, yöneten sayısı düştü

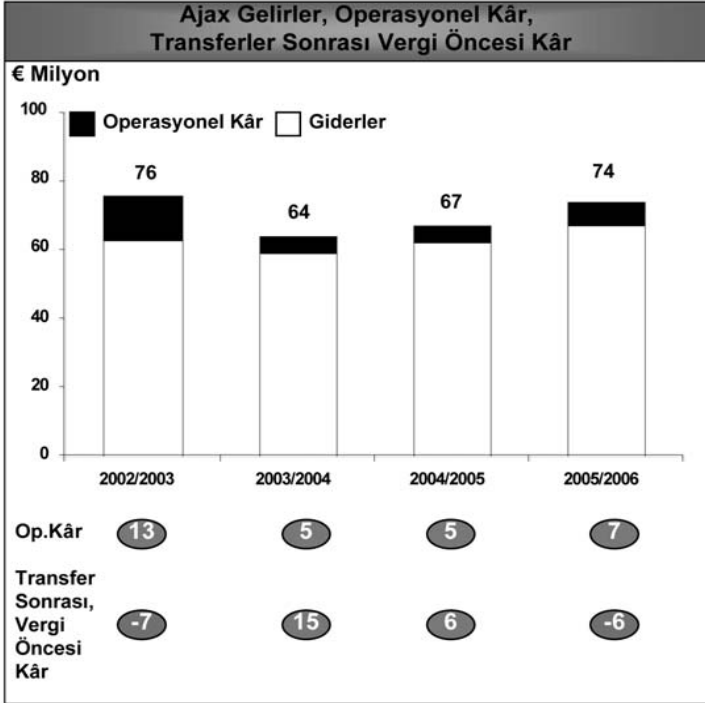
Kaynak: Deloitte Football Money League 2007, Deloitte Annual Review of Football Finances 2007, Instituto de Empresa "FC Barcelona: Changing the Rules of the Game" Case, Takım Analizi



AJAX YILLARDIR ULUSAL YILDIZ MODELİNİN EN BAŞARILI TEMSİLCİSİ OLMUŞTUR



Oyuncu ticareti Gelirlerinin Genelde Pozitif Olması Modelin Göstergesidir



Ajax Sportif Başarılar ve Model

- AFC Ajax Hollanda'nın en başarılı spor kulübüdür. 29 lig şampiyonluğu, 16 lig kupası vardır
- Tarihinde 3 Şampiyon Kulüpler, 1 Şampiyonlar Ligi, 1 UEFA, 1 Kupa Galipleri Kupası zaferi vardır. 6 kez Şampiyonlar Kulüpler finali oynamıştır
- Avrupa'da bu üç kupayı da kazanan 3 takımdan biridir
- 2 Kıtalararası Kupa, 2 de Süper Kupa zaferi vardır
- Dünyaya 70'lerde sunduğu total futbol hem isimlerini dünyaya tanıtmış hem de üç kere arka arkaya şampiyon kulüpler şampiyonluğu yaşatmıştır (71-72-73)
- 71/72 sezonunda lig, lig kupası, şampiyon kulüpler ve kıtalararası kupayı kazanarak rekor kırmıştır
- Kulüp kendi pazarının küçüklüğü, altyapı programının iyiliği ve yeni yetiştirdiği oyunculara olan talep yüzünden her başarının ardından kadro revizyonu yaşamıştır bu bağlamda kalıcı küresel marka olamamıştır
- Altyapısından dünyanın en iyi oyuncularından olan Crujff dışında Van Basten, Bergkamp, Blind, De Boer kardeşler, Jonk, Kluyvert, Koeman, Van Der Meyde, Rinus Michels, Overmars, Rep, Rijkaard, Van Der Sar, Van Vossen, Reiziger, Seedorf, Witschge kardeşler, Van Der Vaart, Sneijder, Edgar Davids, Heitinga, Neeskens gibi Hollanda ve dünya futbolunun önemli yıldızları Ajax altyapısından yetişmiştir
- Kulüp aynı zamanda oyuncu izleme (Ibrahimovic, Mido, Chivu, Gronkaer, Huntelaar, Litmanen) ve Güney Afrika'da oyuncu yetiştirme konusunda da çok başarılıdır (Mc Carthy, Pineaar)
- Pek çok küresel marka kulüp Ajax'tan oyuncu almıştır ve almaya devam etmektedir



AJAX'IN PROFESYONEL YÖNETİM YAPISI KULÜBÜN BAŞARISINDA ÖNEMLİ BİR KATKIDIR



Ajax Hissedar Yapısı

- Ajax kurucu birliği (vereniging AFC Ajax) 1998 yılında haklarını Hollanda liginde katılım lisansı dışında altın hisse karşılığı AFC Ajax NV şirketine devretti ve şirketleşti
- 1900'de 3 kişinin kurduğu halen birliğe üye kabulünü dernek anlayışı kapalı olarak yürütüyor ancak yönetimlerini profesyonelce yapıyorlar. 1987-2003 arası görev başkan Van Praag, 2003'ten günümüze görev yapan Jaakke aday arama komiteleri tarafından belirlenip üyelere sunulmuş adaylardır
- Şirketleşme esnasında birlik kendisine "altın hisse" hakkı aldı. Bu hisse ile kulübün ana işleri, logosu, ticari isimleri, markası, stadi, altyapı yapısı, altyapı tesisleri ve ortamı, forması, lisans hakları, lisans satışları veya ana sözleşmesinde değişiklik için birlik onayı şart koşuldu
- Birlik altın hisse dışında halen kurulan şirketin %73'üne sahip
- Hisselerin %13'ü halka açıldı. %14'ü ise büyük yatırımcılara (Delta Lloyd NV %8.6 ve A.Strating %5.3)
- Üyelerin oyları ile seçilen birlik yönetim kurulu aynı zamanda kulübün denetim kurulunun tabi üyesi

Ajax Yönetim Yapısı

- Birlik üye oyları ile 3 kişiden oluşan Birlik yönetim kurulunu atar. Kurulun başkanı aynı zamanda yönetim kurulu başkanıdır. İlginç olan son iki başkan Van Praag ve Jaakke başkan olmaları üyeler tarafından teklif edildiğinde kulübe üye bile değildiler. Üyeler bu yönetimi aday arama komitesi sonrası belirliyor ve genelde tek liste seçiliyor
- Birlik yönetim kurulu 3 kişiden oluşan bir icra komitesi atar. Bu kurul AFC Ajax firmasını yönetir.
- İcra kurulu altında genel müdür, finansal direktör ve sportif direktörden oluşan bir organizasyon şeması vardır. Bu kişiler icra kurulu dahil profesyoneldir
- Denetim kurulu ise 5 kişiden oluşur; birlik yönetim kurulu artı 2 dış üye. Denetim kurulu icraya karışmaz, uzun vade planlama, icrayı onaylama ve denetleme görevi yapar. Yılda 10 kez toplanırlar; 1 seferinde icra komitesi olmadan. 4 yıllık dönemler için atanırlar ancak yeniden seçilebilirler
- Firmada denetim ve raporlama komitesi, icra komitesinin altında alt yönetim komiteleri, yöneticilerin maaşlarını belirleyen komite, risk komitesi gibi komiteler bulunur
- Firma genel olarak Hollanda kurumsal yönetim koduna tabi ve uyumludur
- Birlik yönetim kurulu birliğin yani Ajax spor kulübünün kuruluş temellerini ve haklarını korumak için oradadır ancak şirketi profesyoneller yönetir. Onay icra mekanizmaları gelişmiştir.

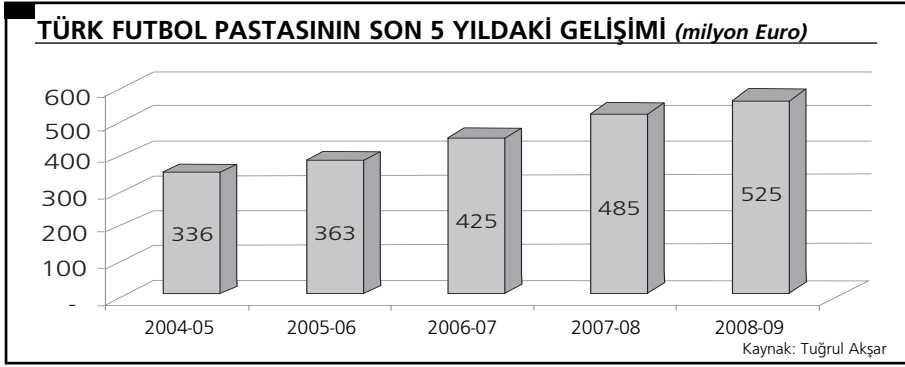
3 BÖLÜM

Türkiye'de mevcut durum

Türk futbol pastası ve Türkiye Süper Ligi'nin ulaştığı toplam gelirler

Türk futbol pastası son beş yılda Avrupa futbol pastasının büyümesine paralel bir gelişim sergilemiştir. Arka sayfadaki tablodan da görüleceği üzere son beş yıllık süre içinde Türk futbolunun gelirleri konsolide olarak %56'lık bir artışla 336 milyon Euro'dan 525 milyon Euro'ya yükselirken; aynı dönemde Avrupa futbol pastasının büyüklüğü ise %46'lık bir artışla 10,2 milyar Euro'dan 14,6 milyar Euro'ya ulaşmıştır. Bu dönem zarfında Türk futbol pastasının, Avrupa futbol pastası içerisindeki payı %3,2'den %3,5'a yükselmiş ve Turkcell Süper Ligi bu durumuyla Avrupa'nın beş büyük liginden sonra en fazla gelir yaratan lig konumuna gelmiştir.

2007/08 sezonu itibariyle Türk futbolunda oluşmuş olan gelir büyüklüğü 525 milyon Euro'ya ulaşmıştır. Türk futbol pastası içinde en önemli gelir kalemini %23,5'luk pay ile TV yayın gelirleri oluşturmaktadır. Yaklaşık 123 milyon Euro'ya ulaşan TV yayın gelirlerini izleyen ikinci büyük gelir kalemi ise, %17,5'luk payı ve 92 milyon Euro'ya ulaşan büyüklüğü ile diğer kalemlerdir. Diğer kalemler içinde Sportif



A.Ş.'lerden elde edilen temettü gelirleri, her türlü bağış ve hibe, kulüp mağazalarında gerçekleştirilen logolu ürün satışı ve diğer ticari gelirler yer almaktadır. Türk futboluna önemli kaynak sağlayan bir başka gelir kalemini de %16,2'lik katkısı ve 85 milyon Euro'ya ulaşan tutarıyla iddaa gelirleri oluşturmaktadır.

2008-09 SEZONU İTİBARIYLA TÜRK FUTBOL PASTASININ BÜYÜKLÜĞÜ

Gelir Kalemi	Tutar (milyon Euro)	Toplam gelir içindeki payı (%)
TV Yayın Hakları	123	23,5
Süper Lig İsim Hakkı Geliri	14	2,7
Tribün Gelirleri	60	11,4
Sponsor Gelirleri	75	14,3
Saha İçi Reklam Gelirleri	65	12,3
Fortis Türkiye Kupası İsim Hakkı Geliri	10	1,9
İddaa Gelirleri	85	16,2
Diğer Gelirler	92	17,5
TOPLAM	525	100,0

Kaynak: Tuğrul Akşar

Futbol Para Ligi'nde ilk defa bir Türk Kulübü

Türk spor kulüplerinin, futbolun global büyük resmi içerisinde kendilerine kalıcı bir yer edinebilmek için stratejiler üretmek konusunda biraz geç kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu kapsamda, Türk futbol kulüpleriyle uluslararası rakipleri arasında önemli gelir farklılıkları oluşmaktadır. Rekabet edilen ülkelerin gayrisafi milli hasıllarının ülkemize oranla yüksekliğinin getirdiği göreceli alım gücü paritesinin zayıflığının Türk futbol sevdalılarının güzel oyuna ayırdıkları bütçelerine getirdiği sınırlamalar, futbol gelirlerinin artmasının önünde önemli bir et-

kendir. Spor kulüpleri yöneticilerinin önündeki, camialarına borçlu oldukları öncelikli görevin, bu stratejileri üretmek olduğu kanaatindeyiz.

Fenerbahçe Spor Kulübü, Türk futbol ekonomisi tarihinde bir ilke imza atarak 2007-08 sezonunda Deloitte'un Futbol Para Ligi'ne girme başarısını göstermiştir. Ara sıra bu listeye dahil olan İskoçya, Portekiz gibi ülkelerin önde gelen takımlarını saymazsak, beş büyük ligin dışında söz konusu listeye giren başka ülke takımı bulunmaması dikkat çekici bir unsurdur. Premier League, Bundesliga, La Liga, Serie A ve Ligue 1, Avrupa futbol pastasından alınan pay konusunda bir kartel oluşturmuş durumdadır ve bu durum, bu liglerin kulüplerine sportif performansta büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Öyle ki, bu ülkelerin kulüplerinin dışında Şampiyonlar Ligi kurulduğundan beri şampiyonluk kazanan tek takım olarak sadece Portekiz'in Porto takımı görülmektedir. Bu bağlamda Fenerbahçe'nin böylesine bir kartelin içerisine girmesi, Türk futbolunun vizyonu ve geleceği açısından da büyük bir önem taşımaktadır.

Fenerbahçe'yi 2007-08 sezonunda Futbol Para Ligi'ne taşıyan iki önemli gelişme dikkat çekicidir. Bunlardan ilki Fenerbahçe'nin 2007-08 sezonunda Şampiyonlar Ligi'nde göstermiş olduğu başarılı performansın sonucunda UEFA'dan elde ettiği ekstra kazanım, ikincisi ise 100. yıl organizasyonu nedeniyle elde edilen önemli gelirlerdir.

Fenerbahçe'yi Futbol Para Ligi'ne taşıyan gelirlerinin bileşimine baktığında ise 56,7 milyon Euro'luk kısmının (toplam gelirlerin %50'si) ticari faaliyetlerinden geldiği; ortalama 42.500 seyirciye oynayan futbol takımının ortaya çıkardığı maç günü gelirinin 27,9 milyon Euro'ya ulaştığı (toplam gelirlerin %25'i); kalan 26,7 milyon Euro'luk (toplam gelirlerin %24'ü) tutarın ise yayın gelirlerinden sağlandığı görülmektedir.

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) futbol sporunu ulusal düzeyde yürüten ve düzenleyen tek kuruluştur ve Türkiye'yi futbol ile ilgili konularda ulusal ve uluslararası düzeyde temsil etmeye yetkilidir.

Türk sporunun ilk teşkilatı olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasının ardından, Türkiye Futbol Federasyonu, 1923 yılında Yusuf Ziya Öniş başkanlığında yapılan toplantıda "Futbol Heyet-i Mütte-

hidesi" adıyla kurulmuştur. Ardından FIFA'ya başvurulmuş ve Türkiye Futbol Federasyonu, 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA'nın 26. üyesi olmuştur.

FIFA üyesi olan Türkiye, ilk milli maçını Cumhuriyet'in ilanından üç gün önce yapmış, İstanbul Taksim Stadi'nda Romanya'yla oynanan bu maç 2-2 sonuçlanmıştır. Ardından gelen dönemde Milli Takım'ı 1924 Paris Olimpiyatları'na hazırlaması için İskoçya'dan antrenör Billy Hunter getirilmiştir. Hunter, Türk futbolculara çağdaş futbolu tanıtan ve Milli Takım'ı sistemli bir şekilde çalıştıran ilk teknik adam olmuştur.

1924 Paris Olimpiyatları'nda Çekoslovakya'yla oynanan ve 5-2 kaybedilen maç, kayıtlara Milli Takım'ın yurtdışındaki ilk maçı olarak geçmiştir. 1936 yılına kadar kadar süren bu dönemde ilk Türkiye Şampiyonası Ankara'da yapılmış ve şampiyon Harbiye olmuştur.

1924'te FIFA'nın isteğiyle Sovyetler Birliği - Türkiye maçını yöneten Hamdi Emin Çap, bir milli maçta görev alan ilk Türk hakemi olarak tarihe geçmiştir. İlk kez hakem ve antrenör kursu açılması da yine bu döneme rastlamış, ilk deplasmanlı lig kapsamındaki Milli Küme maçları da yine bu dönemde düzenlenmiştir. 1938 yılında Türk Spor Kurumu'nun kaldırılması ve Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Türk sporuna hâkim olmasıyla beraber futbol devlet yönetimine geçmiştir.

1950'lerden 1960'lara uzanan sürecin kilometre taşları, İstanbul, Ankara ve İzmir'de profesyonel futbol liglerinin kurulması, diğer şehirlerde futbol kulüplerinin hızla çoğalması, Avrupa kupalarında Galatasaray, Göztepe ve Beşiktaş'ın elde ettiği başarılı sonuçlar, ayrıca bazı kulüplerde oynamaya başlayan yabancı futbolcular olmuştur.

Türkiye, 1962 yılında UEFA'ya tam üye olmuştur. TFF, 1962-63 sezonundan itibaren Avrupa Kupa Galipleri Kupası'na katılacak takımları belirlemek üzere Türkiye Kupası'nı organize etmiştir.

Türkiye Futbol Federasyonu, 1992 yılında özerkliğe kavuşmuştur. Futboldaki gelişim ve değişim, futbolun sadece bir spor dalı olmadığını da ortaya çıkarmıştır. Futbolun yarattığı parasal değerlerin giderek büyümesi ve futbola olan ilginin yaygınlaşması, yerel federasyonlar nezdinde bu spor dalının bağımsız bir yapı içerisinde yönetilmesini zorunlu kılmıştır.

TFF, 1989 yılında çıkarılan 3461 sayılı kanunla idari ve mali özerklik kazanmıştır fakat 3461 sayılı kanun, TFF'ye bir genel kurul yapısı

sağlamamıştır; yine Başbakanlık ataması söz konusu olmuştur.

TFF, 17.6.1992 tarihinde 3813 sayılı kanunla gerçek anlamda özerk hale gelmiştir. İlk Genel Kurul sonrası, kanunun 1. maddesiyle, futbol faaliyetlerini milli ve milletler arası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk TFF kurulmuştur. 1992 yılında seçimle işbaşına gelen ilk TFF Başkanı da Şenes Erzik olmuştur.

Bugün itibariyle yürürlükte olan yenilenmiş kanun, FIFA'nın isteği doğrultusunda uzun çalışmalar sonucu hazırlanmıştır. Yeni kanunun temel amacı, TFF'yi tamamen özerk hale getirmek, devlet kontrolünden tamamen çıkartmak, TFF'nin ve Türkiye'de tüm futbol faaliyetleri yönetiminin ana statü üzerinde yeniden organize edilmesini sağlamak ve ana statünün hareket alanını genişletmektedir.

TFF, gücünü kanunundan ve kanuna bağlı ana statüsünden almakta, bir başkan, 14 asil ve 14 yedek yönetim kurulu üyesi tarafından yönetilmektedir. Tüm profesyonel kadro, aynı UEFA ve FIFA'da olduğu gibi genel sekretere bağlı olarak görev yapmaktadır.

Ayrıca TFF bünyesinde, aşağıda sıralanmış olan kurullar görev yapmaktadır:

1. Denetleme Kurulu
2. Tahkim Kurulu
3. Profesyonel Futbol Disiplin Kurulu
4. Amatör Futbol Disiplin Kurulu
5. Gözlemciler ve Temsilciler Kurulu
6. Merkez Hakem Kurulu
7. Uyuşmazlık Çözüm Kurulu
8. Hukuk Kurulu
9. Sağlık Kurulu
10. Dopingle Mücadele Kurulu
11. Kulüp Lisans Kurulu

TFF'nin görevleri

TFF'nin ana statüsünde tanımlanmış görevleri aşağıdaki gibidir:

1. Türkiye'deki her türlü futbol faaliyetini teşkilatlandırmak, düzenlemek ve denetlemek;

2. Futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak;
3. FIFA ve UEFA tarafından konulan kuralların gereğince uygulanmasını sağlamak, bu konuda yurt içinde ilgili düzenlemeleri yapmak ve futbolla ilgili konularda yurt dışında Türkiye'yi temsil etmek;
4. Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri ile ilgili plan, program, düzenleme ve anlaşmalar yapmak ve başarılı sonuçlar alınması için gereken tedbirleri almak;
5. Yurt içinde her düzeydeki ligleri teşkilatlandırmak ve düzenlemek, kendi milli takımlarının ve kulüp takımlarının uluslararası turnuvalara kabulünü ve katılımını sağlamak amacıyla gerekli her türlü tedbiri almak;
6. Kendi üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktörlerin ve antrenörlerin, sağlık personelinin, futbolcu temsilcilerinin, müsabaka organizatörlerinin ve diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF'nin statü, talimat ve kararlarına ve ayrıca adı geçen futbol otoritelerinin yetkili organ ve kurullarının verdiği kararlara uymalarını sağlamak;
7. Şiddet, ırkçılık, doping ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek;
8. Futbol faaliyetlerini yürütmek, futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak, bu konularda birleştirici, eğitici, kültürel ve insani değerler ışığında ve özellikle de gençlik ve geliştirme programları aracılığıyla her türlü düzenlemeyi yapmak, kararlar almak ve uygulamak;
9. Milli ve milletler arası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'yi futbolla ilgili konularda yurt dışında temsil etmek;
10. Fair Play kuralları ile FIFA ve UEFA'nın Etik Kuralları'na uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik ilkelerini gözetmek;
11. Uluslararası Futbol Birliği Kurulu (IFAB) tarafından hazırlanan futbol oyun kurallarına ve FIFA ile UEFA tarafından hazırlanan diğer oyun kurallarına uymak;
12. FIFA ve UEFA'nın statülerine, talimatlarına, kararlarına uymak;
13. FIFA ve UEFA statülerinde belirtilen yargı kurullarının ve FIFA statüsünün 59 ve 60. maddeleri ile UEFA statüsünün 59. maddesinin 1. fıkrasında belirtildiği şekliyle Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) yetkisini tanımak;

14. Futbol alanında faaliyet gösteren kişilerin menfaatlerini korumak;

15. Müsabaka ve organizasyonların bütünlüğünü tehlikeye düşürebilecek veya futbolun istismarına yol açabilecek hukuka aykırı tüm yöntem veya uygulamaların önlenmesini sağlamak.

TÜRK FUTBOL KULÜPLERİNDE KURUMSAL ANALİZ

Yönetim ve yöneticiler

Türk futbol kulüplerinin yönetim yapısının, modern futbol endüstrisinin gerektirdiği, çok yönlü mekanizmaya henüz ulaşmadığını yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır. Nitekim Türk futbolunun kurumsal yönetiminde kulüplerimizin ekonomik başarısızlıklarını tetikleyen en önemli unsurlardan birisi de bu faktördür.

Profesyonel yöneticilerden kulüp bünyelerinde yeterince yararlanılmamaktadır; kulüp yönetimleri, takımlarını, endüstriyelleşen futbol yapılanması içerisinde yeni çağın gereksinimlere ayak uydurabilecek çalışmalara gereğince yönlendirememektedir.

Bugünkü yapılanma çerçevesinde, pazarlamadan stratejik planlamaya, tüm faaliyetlerin yükü, genellikle başkan ve birkaç yöneticiyle götürülmeye çalışılmaktadır.

Kurumsal yapı

Türkiye'deki futbol kulüplerine bakıldığında, finansal veya sportif faaliyetlerde yanlış yönetilme ihtimalini arttıran bir yapı görülmektedir.



Yönetim faaliyetlerinin analizi

Ticaretle ilgili faaliyetler: Maç günü faaliyetleri ve stadyum kullanımı

Türkiye'nin önde gelen kulüpleri baz alındığında yıllar itibariyle gelirleri, Avrupalı rakipleriyle kıyaslandığında, oldukça geride kalmış durumdadır. Bu durumun altında yatan iki ana neden sayabiliriz:

1) Stat kapasitelerinin yeterli olmaması ve stat tasarımlarının günümüz koşullarına uygun modernliğe sahip olmaması;

2) Stat başına düşen ortalama seyirci sayısının azlığı.

Bu zaafiyetler iki nedenden kaynaklanmaktadır.

İlk olarak, seyircinin parasal gelir düzeyinin düşük olması nedeniyle, maç günü harcamaları sınırlı kalmaktadır. Premier League'de bir taraftar ortalama maç günü 90 sterlin harcarken, bu tutar Türkiye'de 30 TL'ye (yaklaşık 10 sterline) kadar düşmektedir.

İkincisi; stat konfor yapısı, koltuk başına katma değeri arttıracak düzeyde olmamaktadır. Bugün Türkiye'de koltuk başına katma değer yaklaşık yıllık 350 dolar civarındayken; beş büyük ligde ortalama tutar koltuk başına 4.000 dolar seviyesindedir.

Futbol faaliyetleri: Oyuncu yönetimi ve transfer politikası

Türkiye'de zengin bir yetenek havuzu olmasına karşın, alt yapıya gereken önemin verilmemesi ve bu nedenle alt yapıdan gerekli ve yeterli sayıda oyuncunun çıkartılamaması, Türk futbolunun acilen bu konuya eğilmesini zorunlu kılmaktadır. Kulüplerimiz yıllar boyunca, yönetimlerin ve teknik direktörlerin sık değişmesi, kararsızlık ve mali dalgalanmalar gibi nedenlerden dolayı kaliteli ekipler oluşturamamış ve bu ekiplerin uzun süreli devamlılığını sağlayamamışlardır.

Türk futbol kulüplerinin UEFA kriterleri bazında değerlendirilmesi

TFF, "UEFA'nın getirdiği lisans kriterlerine" ilişkin denetim çalışmalarını tüm profesyonel kulüpler bazında 2005 yılından itibaren denetlemeye başlamıştır. Denetleme sonuçları kulüp bazında yayınlanmadığı için bugüne kadar zımni anlamda tüm kulüplerin UEFA kriterlerini yerine getirdiği anlamı çıkmaktadır. Ancak denetim konusu içinde yer alan özellikle mali kriterler konusunda önemli sıkıntılar yaşandığı tahmin edilmektedir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır:

1) Kulüplerin mevcut finansal yapılarından kaynaklanan sıkıntılar;
 2) Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları'na uygun kayıt ve belge-muhasebe sisteminin denetime uygun ve elverişli olmaması.

Bu kriter bağlamında Türkiye'deki kulüplerin:

• Ekonomik ve mali kapasitelerini arttırmada çok başarılı olmadıkları;

- Şeffaflıkta arzu edilen noktaya ulaşamadıkları;
- Kurumsallaşma hedefine ulaşamadıkları;
- Yönetim yapılanmalarını bu kapsamda iyileştiremedikleri;
- Yıllık mali yapılarında finansal dengeyi sağlayamadıkları;
- Alacaklarını yeterince koruyamadığı gözlemlenmiştir.

Bu sayılanlar bazında yeterli ilerlemeyi sağlayamayan kulüplerin ulusal ve uluslar arası rekabet güçlerini dengeli bir şekilde arttırmadıkları söylenebilir.

Diğer kriterler ve genel durum

Süper Lig ve Bank Asya Birinci Ligi'ndeki tüm kulüplerin UEFA kriterlerine uyumu için, TFF, alt yapı ve tesis bakımından maddi yardımda bulunmaktadır. UEFA tarafından deklare edilen diğer kriterlere uyum konusunda yeteri kadar veri bulunmamaktadır.

Futbol kulüplerinin mevcut örgütsel yapılarının genel analizi yapıldığında:

- Uzun vadeli kalıcı stratejilerin fazla kullanılmadığı;
- Denetimden uzak bir sisteminin bulunduğu;
- Kurumsal yönetimin ilkelerinden biri olan hesap verebilirlik ilkesine uyulmadığı;
- Futbolun endüstriyel dönüşüm dinamiklerini yakalayabilecek yöneticilerin az olduğu;
- Görev paylaşımının yeteri kadar kuvvetli yapılmadığı;
- Kulüpler tarafından stratejik danışmanlık hizmetleri alınmadığı;
- Çok sık teknik adam ve oyuncu değişikliklerine gidildiği;
- Ekonomik ve ticari rasyonalitenin gereklerinin yerine getirilmediği gözlemlenmektedir.

Kısaca Türk futbolunun genel sorunlarının temelinde, kurumsal yönetim uygulamalarının yeterli seviyede olmamasından kaynaklanan problemler yatmaktadır.

Son zamanlarda özellikle UEFA kriterlerinin sporda AB kriterlerine dönüşmesi sonucunda, kulüpler düzeyinde arzulanan sportif ve mali başarının elde edilebilmesinin en önemli şartının, futbol kulüplerinin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi ve kurumsallaşması olduğu bir gerçektir.

Türkiye'deki kulüplerin yönetsel zaaflarından bahsedildiğinde ise:

- Fonksiyonel bir kurumsal yapı dahilinde açıkça belirtilmiş idari rollerin ve şeffaf iletişim ağının bulunmadığı;
- Yetkin, teknik olarak iyi yetişmiş spor profesyonellerinin eksik olduğu;
- Sistematik bir stratejik planlama ve uygulama mekanizmasının benimsenmediği;
- Çeşitli maç günü hizmetleri sunan, uygun kapasitede stat sayısının az olduğu;
- Büyük ticari şirketlerle kazançlı ve uzun vadeli sponsorluk anlaşmalarının yapılamadığı;
- Yardım kuruluşları ve hayır derneklerine ciddi katkıda bulunarak, kulübün imajının, itibarının ve markasının güçlendirilemediği;
- Futbol ile direkt ilgisi olmayan, finans gibi alanlarda yeni ve ortak girişimler oluşturulamadığı;
- Üst yönetim ve teknik direktör arasında görev farklılığının ortaya konulamaması ve güç dengesinin sağlanamadığı;
- Teknik direktörlerinin uzun süreler sabırla görevde tutulamadığı;
- Oldukça efektif ve üretken bir altyapı sisteminin geliştirilip, A takımın en az üçte birinde, yetiştirilen bu oyuncuların kullanılmadığı gözlemlenmektedir.

Türk futbol takımlarının ciddi idari ve yapısal zayıflıklarına çözüm olarak aşağıdaki konuların hayata geçirilmesi kritik öneme sahiptir:

- Etkin bir kurumsal yapı ve yönetim modeli yaratılması;
- Yetenekli profesyonel yöneticilere kulüp içerisinde yetki ve görev verilmesi;
- Yönetim kurulu üyeleri arasındaki katılımın artırılması ve bir güç dengesinin sağlanması için çeşitli kural ve prensiplerin oluşturulması;
- Kulüp genel kurul üyelerinin, kulübün hissedarları gibi hissettirilmesi ve bu doğrultuda yönetim kurulunun, genel kurul tarafından hem yönlendirilmesi, hem de denetlenmesi;

- Sistematik bir stratejik planlama ve uygulama mekanizmasının oluşturulması;
- Çeşitli maç günü hizmetleri sunan, uygun kapasitede statların inşa edilmesi;
- İzleyici başına düşen geliri arttırmak üzere, maç günü hizmetlerine kazanç sağlayan faaliyetlerin eklenmesi;
- İstikrarlı sportif başarıyla beslenen, düzenli yayın geliri kaynağının korunması ve arttırılması;
- Global ortaklıklar ve özel televizyon yayın kanallarından faydalanarak, marka bilinirliğinin hızla yaygınlaştırılması;
- Öncelikle geniş bir Türk nüfusunun yaşadığı Almanya olmak üzere, Asya ve Ortadoğu gibi çekici pazarlarda, uluslararası satış mağazalarının açılması ve bunların sayısının arttırılması;
- Tercihen bu mağazaların kurulacak olan ayrı bir şirket tarafından yerinde yönetilmesi veya franchising modelinin seçilmesi;
- Üst yönetim ve teknik direktör arasında görev farklılığının net bir şekilde ortaya konulması, benimsenmesi ve güç dengesinin mutlaka sağlanması;
- Oyuncu geliştirme programları, futbol akademileri ve oyuncu izleme çalışmalarına ciddi yatırımlar yapılmaya devam edilmesi, oyuncuların mutlaka A takımında etkin bir şekilde kullanılması.

4 BÖLÜM

Türk Futbol Kulüpleri için Kurumsal Yönetim Rehberi

Kapsam

Bu rehber, Türkiye'deki bütün profesyonel futbol kulüplerinin kullanımını için tasarlanmıştır. Bütün kulüpler için uygulanması önemle tavsiye edilen ilkeler, üst düzey kulüpler için uygulanması tavsiye edilen ilkelerden ayrıştırmış ve böylelikle rehberin en üst düzeyde fayda sağlaması amaçlanmıştır. Kulüpler uygulamaları gereken ilkelere kendi yapılarına göre karar vermelidirler, ancak unutulmamalıdır ki iyi yönetim her kulüp için önemlidir.

Bu rehberde yer alan hükümler tavsiye niteliğindedir ve hukuki bağlayıcılıkları bulunmamaktadır. Rehberin nihai amacı, kulüplerin, yönetimlerinde iyileştirmeler elde etmeleri, sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve bütün paydaşlarının haklarını eşit düzeyde korumaları için bir yol haritası ortaya koymaktır.




Rehberi uygularken

Rehberde 6 ana bölüm bulunmaktadır;




1. Temel felsefe
2. Paydaşlar


3. Yönetim kurulu yapısı ve sorumlulukları
4. Risk yönetimi ve kontrol
5. Şeffaflık
6. Yasal Uyum








Bölmelerdeki ilkeler şu şekilde ayrıştırılmıştır:

	Uygulanması bütün kulüplere önemle tavsiye edilen ilkeler
	Uygulanmasının olumlu olacağı düşünülmele birlikte, kulübün yapısına uygunluğu açısından değerlendirilmesi gereken ilkeler
	Uygulanması sadece üst düzey kulüpler için tavsiye edilen ilkeler

TAVSİYE EDİLEN İLKELER


TEMEL FELSEFE	
1.1 Kulüp ve Yönetim Kurulu kendi çıkarları kadar paydaşlarının ve kamunun çıkarlarını da gözetmelidir.	
1.2 Bu çıkarlar temel düzeyde sportif tesisleşme, gençlere spor imkanı tanıma, oyuncu yetiştirme, bölgeye ekonomik katkı sağlama ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak olmalıdır.	
1.3 Sürdürülebilirlik için kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaya alınmalıdır.	
1.4 Bu doğrultuda kulüp Yönetim Kurulu bir kurumsal yönetim uyum beyanı hazırlamalı ve bunu genel kuruluna onaylatmalıdır.	




<p>1.5 Bu beyan kulübün kendi doğrularının yanı sıra, TFF regülasyonları, UEFA kriterleri ve kulübün bağlı olduğu diğer kurallar da göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır.</p>	
--	---






PAYDAŞLAR	
<p>2.1 Kulüp bütün paydaşlarını ve onların haklarını tanımlamalıdır.</p>	
<p>2.2 Bu paydaşlar içinde genel kurul üyeleri, taraftarlar, sporcular, kulüp çalışanları ve tedarikçiler mutlaka yer almalıdır.</p>	
<p>2.3 Genel Kurul üyeleri kulüple ilgili bilgi ve dokümanları eksiksiz olarak, zamanında ve düzenli olarak alabilmelidir.</p>	
<p>2.4 Tüm Genel Kurul üyeleri, Genel Kurul toplantısına kolaylıkla katılabilmeli ve oy verebilmelidirler.</p>	
<p>2.5 Genel Kurul'un Yönetim Kurulu üyelerini kolaylıkla seçebilmesi ve gerektiğinde de görevden alabilmesi için gerekli toplantı ve karar nisapları belirlenmelidir. Yönetim Kurulu üyelerinin görev süreleri, olağan genel kurul zamanları, olağanüstü genel kurul şartları da açık bir şekilde tanımlanmalıdır.</p>	
<p>2.6 Genel Kurul üyesi ve taraftar ilişkileri departmanları oluşturulmalı, Genel Kurul üyelerinin doğrudan ulaşabilmeleri için ayrı bir telefon numarası veya internet sitesi hazırlanmalıdır.</p>	
<p>2.7 Tüm Genel Kurul üyelerine, kulübün ana faaliyetleri konusunda temel stratejik değişimler ile ilgili yeterli ve gerekli bilgi verilmelidir.</p>	







2.8	Kulüpteki genel toplantıların (lojistik tarihi konuları, vekaleten oylama, vb.) idari kuralları şeffaf olmalıdır.	
2.9	Kulübün Yönetim Kurulu üyeleri/ana yönetim kadrosu, doğrudan kendi çıkarlarını etkileyen şirket işlemleri sonucu elde ettikleri maddi kazançlarını resmi iletişim kanallarından açıklamalıdır.	
2.10	Kulüp bütün paydaşları ile ilgili yazılı resmi politikalar hazırlamalıdır.	
2.11	Sadece oyuncuların değil, bütün çalışanların hakları belirli kontratlar ile korunmalıdır.	
2.12	İnsan Kaynakları ile ilgili kulüp politikası tanımlanmalıdır. Burada bütün çalışanlar birer paydaş olarak görülmelidir.	
2.13	Bütün kulüp tedarikçilerinin hakları sözleşme ile korunmalıdır.	
2.14	Kulüplerin bütün paydaşlarca ulaşılabilir bir resmi etik kodu mevcut olmalı ve kulüpler bu kod dahilinde paydaşlarına karşı sorumlu olmalıdır.	
2.15	Kulübün faaliyetlerini, amaçlarını, hedeflerini, kurumsal anlamda kamuoyu ile paylaşmak üzere kurumsal iletişim departmanı kurulmalıdır.	




YÖNETİM KURULU YAPISI VE SORUMLULUKLARI







3.1	Yönetim Kurulu üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen, her türlü bilgiye zamanında ve tam ulaşmaları sağlanmalıdır.	
-----	--	--






<p>3.2 Her bir Yönetim Kurulu üyesi alınacak kararlara, eşit derecede etki etme hakkına sahip olmalıdır.</p>	
<p>3.3 Yönetim Kurulu'nun görevi icra olmamalıdır.</p>	
<p>3.4 Yönetim Kurulu'nun temel işlevleri aşağıdaki çerçevede odaklanmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kurumsal stratejiyi gözden geçirmek ve yönlendirmek; ● Temel uygulama planları, risk politikası, yıllık bütçeler ve iş planları, performans hedefleri belirlemek, kurumsal performansı ve uygulamayı izlemek; ● Temel sermaye harcamalarını, devralmaları ve tasfiyeleri idare etmek, şirketin yönetim uygulamalarının etkinliğini izlemek ve gerekli değişiklikleri yapmak; ● Kilit yöneticileri seçmek, izlemek ve gerektiğinde yenisi ile değiştirmek, değişim planını idare etmek, ● Kilit yöneticilerin ve kurulun kazançlarını, şirketin ve ortakların uzun vadede çıkarları ile uyumlu hale getirmek; ● Yönetim kurulunun adaylık ve seçim sürecinin şeffaf olacağını garanti etmek; ● Kurum mallarının suistimali ve ilişkili kurum işlemlerinin kötüye kullanımı dahil olmak üzere, olası çıkar çatışmalarını izlemek ve yönetmek; ● Bağımsız denetim dahil şirketin muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin doğruluğunu ve özellikle risk yönetimi, finansal ve operasyonel kontrol sistemleri başta olmak üzere uygun kontrol sistemlerini, yasalara ve ilintili standartlara uygunluğunu garanti etmek; ● Açıklama ve iletişim sürecini idare etmek. 	

<p>3.5 Yönetim Kurulu öncelikle bir İcra Kurulu atamalıdır. İcrai faaliyetler, İcra Kurulu tarafından yürütülmelidir. Yönetim Kurulu'nun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanmalıdır.</p>	
<p>3.6 İcra Kurulu'nun, kulübün performansını azami mertebeye eriştirmek için, yeterli yetenek ve tecrübeye sahip en az üç üyesi bulunmalıdır. Kulüp bunun için gerekli minimum profesyonel direktör/yönetici sayısını belirtilmelidir. İyi bir yetenek karışımı aşağıdaki alanları kapsamalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ticaret ● Finans ● Hukuk ● Mülkiyet <p>İcra Kurulu, Yönetim Kurulu üyesi olmayan, bu alanlarda uzmanlık sahibi kişilerden fayda sağlama yoluna da gidebilir.</p>	
<p>3.7 Kulüp direktör/yönetici işe alımı konusunda açıkça belirlenmiş bir politikaya sahip olmalıdır. İşe alım prosedürü bir halka açık şirket yöneticisinin işe alım prosedüründen farklı olmamalıdır.</p>	
<p>3.8 Her tam zamanlı çalışan yöneticinin, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış olan görev ve sorumluluklarının belirtildiği bir hizmet sözleşmesi olmalıdır. Bu sözleşmede görev süresi, görev tanımı, yükümlülükleri, maaşı ve fesih koşulları net olarak belirlenmelidir.</p>	
<p>3.9 İcra Kurulu, en azından yıllık olarak, performans, eğitim ve gelişim gerekliliklerini gözden geçirmelidir. Bu inceleme aynı zamanda Yönetim Kurulu tarafından da yapılmalıdır. Bu yıllık inceleme aşağıda belirtilen kapsamda yapılmalıdır:</p>	


<ul style="list-style-type: none"> ● Belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterilen performansın değerlendirilmesi; ● Hedeflerin uygunluğunun değerlendirilmesi; ● Gerekirse, hedeflerin tekrar gözden geçirilip düzeltilmesi. <p>Kulübün ana performansı değerlendirilirken aşağıdaki göstergeler esas alınmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Saha içi performansı ● Finansal performans ● Parasal performans ● Pay sahipleri ile iletişim ● Toplum içinde çalışmak 	
<p>3.10 Kulüpler için mücbir sebep olmadıkça Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı (CEO) aynı kişi olmamalıdır. Yönetim Kurulu Başkanı yarı zamanlı veya gönüllü olabilir.</p>	
<p>3.11 Yönetim Kurulu'ndan CEO'ya kadar verilen sorumluluklar Yönetim Kurulu Başkanı tarafından onaylanmalı ve CEO'nun (İcra Kurulu Başkanı) hizmet akdinde veya diğer benzeri bağlayıcı dokümanlarda beyan edilmelidir.</p>	
<p>3.12 İcra Kurulu, direktör/ yönetici ve sporcuların ücret politikalarını belirlemelidir. Ücret, yetenek ve bireysel deneyim, buradaki performanslarına bağlı olmalıdır.</p>	
<p>3.13 İcra Kurulu, aylık olağan toplantılar yapmalıdır. Bu toplantılar sonrası Yönetim Kurulu'na raporlama yapılmalıdır.</p>	
<p>3.14 İcra Kurulu olağan toplantıları asgari şu konuları içermelidir:</p>	



<ul style="list-style-type: none"> ● Bir önceki toplantı tutanaklarının onaylanması; ● Yönetim Kurulu Başkanı raporu; ● Finans yönetiminin raporu da dahil olmak üzere alt grupların raporu; ● Esas performans göstergeleri; ● Aylık ve yıllık gelir gider tablosu; ● Bütçe ile karşılaştırma; ● Borç miktarını da gösteren bilanço; ● Kısa süreli nakit akım tablosu tahmini; ● İcra Kurulu onayını gerektiren maddeler. 	
<p>3.15 İcra Kurulu, kulübün büyüklüğüne ve aktivitelerine uygun bir yönetim yapısı ile desteklenmelidir.</p>	
<p>3.16 Yönetim ekibi aşağıdaki sayılan kişilerden oluşmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CEO (tam ya da yarı zamanlı) ● Nitelikli hesap uzmanı (profesyonel meslek üyesi ya da deneyim sahibi olmalıdır) ● Her seviyede futbol aktivitelerinden sorumlu yönetici ● Ticari işler direktörü ● Bilgi İşlem teknolojileri sistemlerinin muhafazası ve operasyonlarından sorumlu müdür ● Stadyum müdürü ve güvenlik yöneticisi <p>Bir birey birden fazla görevde bulunabilir ve gönüllü olabilir. Tüm atamalar uygun işe alım politika ve prosedürleri çerçevesinde yapılmalıdır.</p> <p>Dışardan sağlanabilecek faydalar aşağıdaki gibidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● İnsan kaynakları ● Bilgi sistemleri ● Yasal ● Finans ● Eğitim 	




<p>Genellikle bazı kulüplerde kaynaklar, (özellikle yarı profesyonel kulüplerde) gönüllüler tarafından sağlanır. Bir kulüp, bireylerin yetenekleriyle örtüşen rol ve sorumlulukların olduğu bir organizasyon yapısı tasarlayabilir. Bu durumda oluşturulacak yapıda bulunması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Futbol sekreterliği ● Finans yöneticisi veya mali işler müdürü ● Ticari direktör ● Stadyum ve güvenlik 	
<p>3.17 Kulübün içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur.</p>	
<p>3.18 Bu alt komitelerde ideal tablo şöyledir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Risk yönetimi ve denetim komitesi ● Ödül/Değerlendirme komitesi ● Üye alım komitesi ● Yönetim Kurulu aday komitesi ● Kulübün ihtiyaçlarına özel diğer komiteler 	
<p>3.19 Kulüplerde yönetim kurulları, icra kurulları ve alt komitelerin rolleri yazılı olarak tanımlanmalı; kulübün bütün paydaşlarınca da net olarak anlaşılmalıdır.</p>	
<p>3.20 Yönetim Kurulu ve alt komite üyelerinin yetkileri, görevlerine uygun olmalıdır. Bilgi, deneyim ve özellikleri ile birbirini tamamlayan üyelerden oluşmalıdır.</p>	
<p>3.21 Yöneticilere verilecek ücret gösterdikleri performans ile doğru orantılı olmalıdır. Bu bağlamda bütün yöneticiler için net performans ölçüm kriterleri belirlenmelidir.</p>	


3.22 Yönetim Kurulu'na adaylık veya yeniden adaylık prosedürleri net, şeffaf ve adil olmalıdır.	
3.23 Yönetim Kurulu ve alt kurul üyeleri, toplantılara hazırlanmalı, iş olarak katılmalıdır.	
3.24 Yönetim Kurulu toplantıları bilgi aktarımı açısından iyi koordine edilmelidir (örneğin toplantı gündeminin Yönetim Kurulu üyelerine öncesinde ulaştırılması).	
3.25 Yönetim Kurulu, komite ve yönetimden kişiler, kurul toplantılarına özgürce yeni gündem maddesi ekleyebilmelidirler.	
3.26 Yönetim Kurulu Başkanı'nın liderlik tarzı yapıcı olmalı; ortak akıl ışığında yönetim sağlanmalıdır.	



RİSK YÖNETİMİ VE KONTROL

4.1 İcra Kurulu, her hesap döneminin başlangıcından öncesini de içerecek şekilde, en azından yıllık olarak, kulübün performansını olumsuz etkileyebilecek ve finansal ve operasyonel amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek temel tehditleri göz önünde bulundurmalıdır. Tehditin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleştiği takdirde meydana gelecek zararlar değerlendirilip gerekli kontrol mekanizması geliştirilmelidir. Konuyla ilgili bir örnek aşağıda yer almaktadır.		
Tehdit / Risk	Olası karşı aksiyon	Kontrol
Küme düşme	Oyuncuların maaşlarında belli oranda düşüş öngören fiyat politikası	Politikanın yıllık gözden geçirilmesi ve küme düşmenin finansal etkileri



Tehdit / Risk	Olası karşı aksiyon	Kontrol	
Kontrat bitiminde kilit pozisyondaki oyuncunun kaybedilmesi	Erken sözleşme yenilemeleri politikası	Oyuncu performanslarının ve kontrat şart ve uzunluklarının kontrol edilmesi	
Kilit oyuncu yokluğu	Performansa dayalı ödeme, yedeklerin belirlenmesi	Oyuncu performanslarının, hastalık, sakatlık ve sözleşme şart ve sürelerinin kontrol edilmesi	
Temel finans kaynağının kaybedilmesi (ör: sponsor kaybı)	<ul style="list-style-type: none"> ● Finansal destekçinin gücünün değerlendirilmesi ● Alternatif parasal kaynak arayışı ● Oyuncu sözleşme süresinin temel gelir sözleşmesine uyarlanması 	<ul style="list-style-type: none"> ● Olağan finansal performans ve planlarının incelemesi ● Kulübün gelir kaynaklarının kaybına karşı duyarlılıkları 	
<p>4.2 İcra Kurulları, her yıl bütçeyi de içeren detaylı iş planını hazırlamalı, bunu önce Yönetim Kurulu, sonra da Genel Kurul onaylamalıdır. Bu hususta en azından şunlar sağlanmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Detaylı bütçe hazırlanmalıdır. ● Nakit akım tablosu hazırlanmalıdır. ● Bütçe ve nakit akımı İcra Kurulu tarafından onaylanmalıdır. 			





<ul style="list-style-type: none"> ● Eğer bütçe o dönem için açık olduğunu gösteriyorsa, İcra Kurulu bunu tutanakta bildirmelidir. ● İcra Kurulu, tüm bütçe içinden oyuncuların ücret ve giderleri için yapılacak yıllık harcama için ayrılan bütçeyi onaylamalıdır. ● Kulübün performansını etkileyebilecek risk faktörleri belirlenmelidir (madde 4.1). 	
<p>4.3 Daha büyük kulüpler, 3 yıllık iş planlarını da hazırlamalıdır. Bu planda şunlar olmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organizasyonun amacını içermesi için kurumsal hedefler, ana gaye ve temel değerler; ● Ürün, pazar ve pazarlama analizlerini de içeren iş değerlemesi ve gözden geçirme; ● İnsan kaynakları; ● Finans-duyarlılık ve başa baş noktası analizlerini de içeren iş fikirlerini gösteren figürlerle idare edilmesi (Özellikle beklenen zarar, hedeflere nasıl ulaşılacağı ve bu hedeflerin gerçekleştirilirliği üzerinde durulmalıdır); ● İş performansını etkileyebilecek risk faktörleri (madde 4.1); ● Faaliyet planı-temel başarı faktörleri, kısa/uzun dönem hedefleri, kilometre taşları ve karar noktaları. Plan düzenli olarak (en azından yılda bir) gözden geçirilmeli ve düzeltilmelidir. 	
<p>4.4 Kulübün mevcut borçları Genel Kurul tarafından bilinmelidir. Ayrıca yeni ihtiyaç duyulan borçlar için şartlar net olarak Genel Kurul onayına sunulmalıdır. Yeni borç için şu bilgiler sunulmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gerek duyulan borç miktarı ve nedeni ● Kredi değeri ● Kredi uzunluğu 	


<ul style="list-style-type: none"> ● Faiz oranı ● Geri ödeme şartları ● Ödünç verenin tam adı ● Temerrüde düşmedeki şartlar ● Menkul değer rezervi ● Nakit akımı tablosu <p>Buradaki borç tanımı sadece krediler için değil kulüp yöneticileri tarafından verilen borçları da kapsamalıdır (örneğin Genel Kurul onayı olmadan kulüp başkanından borç alamamalıdır).</p>	
<p>4.5 Kulüpler oyuncu alım satımı için yazılı politika hazırlamalıdır ve bu transferler:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kulübün yönetim kurulu onaylı bütçesi dahilinde olmalıdır. ● Varsa sportif direktör, yoksa teknik direktör onayı ile İcra Kurulu tarafından yapılmalıdır. ● Bütün oyuncu transferleri ve sözleşmeleri İcra Kurulu üyeleri tarafından mutabık kalınmalı ve takip eden toplantıda Yönetim Kurulu için zabıt tutulmalıdır. ● Oyunculara yapılan tüm ödemeler futbol kuralları ve vergi düzenlemelerine uygun olmalıdır. ● Oyuncu kayıtları, kazanımları ve maaşları için yıllık net harcama bütçesi İcra Kurulu tarafından kulübün tahmini finansman performansı göz önünde bulundurularak her mali yıl öncesi onaylanmalıdır. ● Transfer anlaşmalarında kulübü temsil etmeye yetkili kayıtlı temsilcilerin atanması, kulüpte ve temsilcilikte imza yetkileri olan kişiler tarafından imzalanmış yazılı anlaşmaya tabidirler. Anlaşma temsilcinin işe alım şartlarını içermelidir ve temsilcinin çalışmaya başlamasından önce tamamlanmış olmalıdır. ● Temsilcilerle yapılan işlemler zorunlu olan FIFA, UEFA ve TFF düzenlemeleri ile uyumlu olmalıdır. 	



<p>4.6 Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu, eğer varsa risk yönetimi ve kontrol komitesinin liderliğinde, kulübün varlıklarını korumak için ana kontrol noktaları uygulamalıdır. İcra Kurulu kararları, bu sistem dahilinde onaya tabi tutulmalıdır. Gelecekteki gelirlere temlik koyulması durumunda, bir kredi alımı olarak değerlendirilmelidir. (Temlik işlemi nedeni, kaç yıl için alındığı, nasıl bir geri dönüş ile ödeneceği ve geçerli alternatif kaynakların neler olabileceği...)</p> <p>Bu noktalara örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tüm gelirin tam mutabakatı, ● Stokların düzenli envanteri, ● İmza atma yetkileri, ● Gerçekleşmiş değerlerin bütçe ile karşılaştırılması, ● Aylık banka mutabakatları, ● Güncel ve birden fazla imza gerektiren banka emri, ● Elektronik ödeme yetkileri, ● Satın alma formu prosedürleri (uygun ise), ● Kontrat ve harcamalar için yetki limitleri. 	
<p>4.7 Temel finans ve idari işlem prosedürleri yazılı ve bütün paydaşlara açık olmalıdır.</p>	

ŞEFFAFLIK


<p>5.1 Kulübün yıllık faaliyet raporu her yıl basılmalı ve internet sitesinde yer almalıdır.</p>	
<p>5.2 İsteyen herkes yıllık faaliyet raporlarına ulaşabilmelidir.</p>	








<p>5.3 Yıllık faaliyet raporu asgari aşağıda yer alan hususları içermelidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Faaliyet konusu; ● Kulübün konsolide bilançosu; ● Kulübün finansal ve operasyonel faaliyet sonuçları, bu sonuçlara ilişkin yönetimin analiz ve değerlemesi, planlanan faaliyetlerin gerçekleşme derecesi, belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu; ● Kulübün stratejisi ve amaçları; ● Üyelerin sahip olduğu haklar; ● Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilere ait politikalar (maaş gibi); ● Nitelik, seçim süreci, diğer şirket bağımlılıkları ve serbestiyetini içeren kurul üyelerine ait bilgiler; ● Dönem içi işlemler; ● Beklenen risk faktörleri; ● Çalışanlar ve diğer üyeler ile ilgili konular; ● Yönetim yapısı ve politikalar. ● Yönetim kurulu ve icra kurulu üyelerinin özgeçmiş bilgileri 	
<p>5.4 Kulüp açıklamaları zamanında yapılmalı ve şeffaf olmalıdır.</p>	
<p>5.5 Bu raporlar bir mali denetimden geçmeli ve bunun için profesyonel destek alınmalıdır.</p>	
<p>5.6 Yıllık raporlar aynı zamanda İcra Kurulu'ndan şu beyanları içermelidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Defterlerin hazırlanması sorumluluğunun kabulü; ● İşletmenin devamlılığını destekleyici varsayımlarla ve gerekli şartlarla raporlama. <p>Daha büyük ölçekli kulüpler için ek gereklilikler şunlar olabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● İç kontroller için sorumlulukların tanınması; ● Etkinliklerinin anlaşılması için iç kontrollerin yıllık olarak değerlendirilmesi; 	

<ul style="list-style-type: none"> ● Temel iç kontrollerin belirlenmesi. 	
<p>5.7 Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık amacıyla, kulüpler yıllık raporlarında kulübün büyüklüğü ve durumuna göre kurumsal yönetim ilkelerine yer verebilirler. Bu durumda beyan şu hususları içermelidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Yıl içinde görev alan yöneticilerin adları ve görevleri; ● Yönetim Kurulu toplantısı düzenlenme sıklığı; ● Yönetim Kurulu'nun görevleri ve sorumlulukları; ● Yönetim Kurulu'nun sorumluluğundaki konu başlıkları; ● Yönetim Kurulu onaylı bütçeler, bütçeye kıyasla elde edilen sonuçlar ve düzenli olarak revize edilen öngörüler gibi kulübe referans olacak finansal raporlar; ● Oyuncu transferleri ve sözleşmeleri için Yönetim Kurulu'nun yetkilendirme politikaları; ● Yönetim Kurulu'na bağlı komitelerin sahip olduğu sorumluluklar; ● Finansal tabloların hazırlamasında yöneticilerin sahip olduğu sorumluluklar; ● Kulübü ilgilendiren önemli konularda yöneticilerin görüşlerini içeren beyanlar; ● Yönetici seçimleri ve yeniden seçim koşulları; ● Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun görev dağılımı; ● Kulübün maruz kaldığı önemli riskler ve söz konusu risklerin yönetimi; ● Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanamamasının sebepleri; ● Yöneticilerin yapılan görüşmelere katılım kayıtları; ● Yöneticiler için uygulanan eğitim programları; ● Yöneticilerin bağımsız tavsiyelere olan uygunluğu; ● Menfaat sahipleri ile olan ilişkileri. 	

<p>5.8 Yıllık rapor, Yönetim Kurulu'na geçmiş yılın performansını değerlendirip gelecekteki hedefleri belirleme imkanı sunar. Kulüp, yıllık raporunda şunlara yer verebilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Trendleri belirten yıllık finansal performans (karşılaştırmalı); ● Kulübün mevcut (cari) finansal durumu; ● Yıl içerisinde gerçekleşen kayda değer olay ve işlemler; ● Kulüp hedef ve stratejileri; ● Kulüpteki destekleyici gruplar, bu grupların dernekleri ve yerel birlikler ile ticari ortaklarla olan yazışmalar; ● Gelecek beklentileri. 	
<p>5.9 Olağan Genel Kurul toplantıları en az yılda bir kez toplanmalıdır. Genel Kurul toplantı ilanı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra imkanlar dahilinde mümkün olan en fazla sayıda üyeye ulaşmayı sağlayacak şekilde, elektronik haberleşme de dahil olmak üzere, her türlü iletişim vasıtasıyla asgari üç hafta önceden yapılmalıdır. Alınacak kararlar belli bir süre askıda bekletilerek olası ek katılım aranmalıdır. Kulüp Yönetim Kurulu bütün üyelerine, en azından Genel Kurulu'na karşı, kati suretle şeffaf olmalıdır.</p>	

YASAL UYUM

<p>6.1 Kulüpler UEFA, TFF regülasyonlarına ve ilgili ülke kanunlarına uymakla yükümlüdür. Bu uyumda bir sorun çıktığı takdirde ilgili yöneticilere kulüp içi ek cezalar tanımlanmalıdır.</p>	
--	---

<p>6.2 Kulüplerin yıllık hesapları bağımsız, nitelikli denetçiler veya bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmelidir. Hesaplar, denetçi yok ise, aynı özelliklere haiz bir muhasebecinin raporu ile denetlenmelidir.</p>	
<p>6.3 Yıllık hesaplar, uygun düzenlemelerde tanımlanmış zaman cetveli içinde ilgili taraflara bildirilmelidir (TFF, vergi otoriteleri, Ticaret Odaları...)</p>	
<p>6.4 Genel Kurullar, üyelerin hesapları onaylaması için kulübün tüzüğünde ya da kanun gerekliliklerinde şirket ana statüsünde yer alan zamanda yapılmalıdır.</p>	
<p>6.5 Hisse/üye kayıtları güncel tutulmalıdır, incelemelerde hazır bulundurulmalı ve talep olursa temin edilmelidir.</p>	
<p>6.6 Kulüp tüm çalışanların iş sözleşmelerinin olduğundan ve görevlerini tamamlayabilmeleri için yeterli eğitimi aldıklarından emin olmalıdır.</p>	
<p>6.7 İcra Kurulu, kulübün tabi olduğu Dernekler Kanunu, Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği ve diğer mevzuatlarda geçen düzenlemelerde ve çeşitli mevzuatlarda geçen zorunlulukların yerine getirildiğinden emin olmalıdır. İcra Kurulu, kulübün profesyonel tavsiyeye ihtiyacı olduğunda bunun temininden sorumlu olmalıdır.</p>	
<p>6.8 İcra Kurulu, kulüp politikaları ve prosedürlerini belgelendirmelidir.</p>	

SONUÇLAR VE SONRAKİ ADIMLAR

Kurumsal yönetim, Türk futbolu için çok önemlidir ve Türkiye’de futbolun geldiği ekonomik boyutun yanı sıra, futbolun sürüklediği milyonlarca taraftar açısından bu konuda gelişime ihtiyaç vardır. Bu gelişim, hem finansal hem de sportif olarak kulüplerin ve Milli Takımların başarısını daha sürdürülebilir hale getirecektir.

Sonraki adım, tavsiye edilen rehberin kulüpler tarafından kendi doğruları ile ancak, ana mesajlardan sapmadan uygulamalarıdır. Bu rehber bütün profesyonel futbol kulüplerine tavsiye niteliğinde olup bir bağlayıcılığı olmasa da, gelecek dönemde bağlayıcılığı olması muhtemel ve uluslararası standartları içeren maddeleri kapsamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ajax NV Yıllık Raporlar
- Business Week: Royal Bounty For Real Madrid,
- BBC
- Deloitte (2002-2009): Annual Review of Football Finances, Deloitte Publications
- Deloitte Annual Review of Football Finances 2007
- Deloitte (2002-2009): Football Money League, Deloitte Publications
- Deloitte Football Money League 2002-2007
- Dorukhan Acar, Küresel Futbol Ekonomisi Prensipleri ve Başarı Örnekleri
- Endüstriyel Futbol, Tugrul Akşar, Literatur yayinlari, 2005, İstanbul
- Endüstriyel Futbol İçinde Türk Spor kulüplerinin Şirketleşmeleri (Metin İkiz)
- Financial Crisis in English Football Raporu (Buraimo, Simmons, Szymanski)
- Futbol Ekonomisi, Tugrul Akşar-Kutlu MERİH Literatur Yayınları, 2006, İstanbul
- Futbol Yonetimi, Tugrul Akşar-Kutlu MERİH Literatur Yayınları, 2008, İstanbul
- Harvard Business School “Real Madrid De Futbol” Case
- Instituto de Empresa “FC Barcelona: Changing the Rules of the Game” Case, Takım Analizi
- Holt, Matthew (2009): UEFA, Governance, and the Control of Club Utilization of European Football Club management Practices in Turkish Football, (Master's Thesis), Yalin SEVGOR, Helsinki University of Technology, 2005
- Koçer, Burak (2006): İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları, Ankara, SPK Yayınları, Yayın No: 201
- Manchester United Plc Report by Paolo Balletta
- OECD (2004): OECD Principles of Corporate Governance, Competition in European Football, Football Governance Research Centre, Birkbeck College, University of London
- Oman, Charles P. (2003): “Corporate Governance in Development : the Concept, the Issues, the Policy Challenges”, Corporate Governance in Development: the Experiences of Brazil, Chile, India, and South Africa, Washington D.C., CIPE ve OECD
- Organizational Restructuring of German Football Clubs Raporu (Wilkesmann, Blutner)
- SPK (2005): Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ankara
- Supporters Direct (2009): Regulation and governance in European football, www.supporters-direct.org/downloads/.../FGR%20Presentation4.ppt

- Supporters Direct (2009): Corporate Governance: A Guide For Supporters
- Supporters Direct Web-Sitesi
www.supporters-direct.org/handbook/page.asp?p=2087
- SG/CG(99)5, Paris, OECD Publications
- Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik
- The FA (2005): Governance: A Guide for Football Clubs, The FA Publications
- TÜSİAD (2002): Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Yapısı, No: TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul
- Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans Talimatı (Ocak 2010)
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2006): "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?"
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2004): "Kurumsal Yönetimde Neler Oluyor?", Capital Dergisi, Geniş Açık Eki Ocak
- The Guardian
- University of Wisconsin-Madison Manchester United Case
- 5549 sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun