

# spor meclisi

Bir heyecan, bin heyecan...

[www.spormeclisi.com](http://www.spormeclisi.com)

## En Şanslı 10. Bakan: **SUAT KILIÇ**



Ulu:  
Asker çıkardı,  
sivil düşürdü

Şahin:  
"Amcam gitti,  
ağalık bitti"

Ahlat:  
A.Gücü'nü  
çıkartacağım

Çeker:  
Güreş aslına  
dönecek



**Spor Meclisi: Sayın Erdağ bize biraz kendinizden söz eder misiniz. Kimdir Nevzat ERDAĞ?**

**Nevzat ERDAĞ:** 1967 yılında Kars'ta doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Kars'ta bitirdim. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde üniversite eğitimi-

mi tamamladım. Daha sonra Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı'na katıldım. Lise öğrenimimden sonra Kars'tan İstanbul'a taşındık. Uzun yıllardır İstanbul'da yaşıyor ve çalışıyorum. Yıllarca spor yaptım. Meslek hayatıma başladıktan sonra 12

çeşitli mesleki kitap yazdım. Mali Müşavirlik yanında zaman zaman çeşitli kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde Muhasebe Finansman, Vergi, Kayıt Dışı, Mali ve Vergisel Denetim gibi konularda danışmanlık yapıyorum. Danışmanlık şirketlerinde, mesleki örgütlerde, üniversitelerde eğitim ve seminerler veriyorum. Hala fırsat buldukça

Mali müşavir, Ekonomist  
Nevzat ERDAĞ

# Spor Kulüplerinin Mali Yapılanması Değişmeli

spor yapıyorum. Yazmaya devam ediyorum. Çeşitli sivil toplum örgütlerine, derneklere yardımcı oluyorum.

**Spor Meclisi: Nevzat bey Ülkemizde spor'un yeri ve önemi diyince ne anlıyoruz?**

**Nevzat ERDAĞ:** Ülkenin sağlıklı yaşam bilinci içinde yaşama-

si, gençlerin küçük yaşlarda spora bütünüleşerek kötü alışkanlıklardan uzak durması, kendi özel yeteneklerini keşfedip uygulama, profesyonelliğe taşıma imkânı bulabilmesi, sporu kitlelere yayarak uluslararası standartlara çıkararak ülke ekonomisine reklam, turizm vb. gelirleri elde etme açısından spor çok

önemli bir yere sahiptir. Bu pozitifliği sağlamak için sorunlara köklü çözüm önerileri bulunarak uygulama alanları yaratılmalıdır.

Uluslararası arenada ülkemizin bilinirliğini artıran, sesini duyan, iyi bir turizm ve reklam kaynağı sağlayan en önemli olgu lardan biridir spor.

Ülkemizde sporun yapılanması yıllar içinde değişim süreçlerine sahne olmuş kâğıt üzerinde sorunlar belirlenmiş çözüm önerileri getirilmiş fakat çıkarılan yasalar uygulama alanında başarılı olunamamıştır.

### **Spor Meclisi: Spor deyince toplumun genel algısı futbol bunun sebebi nedir?**

**Nevzat ERDAĞ:** Çok eski yıllarda futbol, halkın her kesiminden insanın yapabileceği, seyredebileceği bir spor olarak ilgi duyulup, daha çok sevilen bir spor dalı olsa da, yıllar geçtikçe dünyada daha çok reklamı yapılan ve desteklenen, hatta son yıllarda tüm dünyada çok büyük bir sanayi haline geldi. Dünya futbolunda bugün dönen para belki de birçok sanayi dalında görülmesi imkansız rakamlarda. Artık görünen o ki futbol spordan çok, içinde çok büyük maddi kazançlar olan, çok büyük hatta dev bir sanayi. Dünyada yapılmakta olan hangi spor dalı futbol kadar destekleniyor? Hangi spor dalında böylesine taraftar kitlesi oluşturulmuş? Hangi spor dalına yazılı ve görsel medya bu kadar yer verip destekliyor? Tekrar hatırlatmak isterim, dünyada hiçbir spor dalında bu kadar büyük para dönmüyor, yalnız para değil daha birçok faktör futbolu dünyanın en popüler sporu yapmıştır. Spor deyince Türkiye'de ilk önce akla futbol geliyor ama sadece Türkiye'de değil dünyanın her yerinde böyle. Çünkü 3,5 milyar insan futbolun peşinden koşuyor O nedenle futbol çok önemli bugün futbol artık sadece bir spor olmaktan da çıktı, endüstriyel bir iş koluna döndü.

### **Spor Meclisi: Siz bir ekonomist ve vergi uzmanı olarak futbolun parasal boyutunu nasıl açıklarsınız?**

**Nevzat ERDAĞ:** Futbol konusunda yapılan araştırmalara baktığımızda bugün futbol yeryüzünde yaklaşık 225 milyar dolar civarında bir gelir yaratıyor. Bunun çok önemli bir kısmı, yaklaşık üçte ikilik kısmı



Avrupa'da üretiliyor. Türkiye'de bu yaratılan pasta içerisinde yaklaşık yüzde 4 civarında, yaklaşık 820-850 milyon dolar civarında bir gelir yaratıyor.

2000 yılından 2010 yılına kadar geçen on yıllık süre içerisinde Türk futbol pastasının büyüklüğü yüzde 300'e yakın bir artış kaydetmiş ki özellikle geçen senenin başlarında yapılan naklen yayın ihalesi, Türk futbolunun Avrupa'da özellikle hemen beş büyük ligin arkasından çok önemli bir gelir yaratan lig konumuna taşımıştır. Bu anlamda baktığımız zaman, Türk futbolunun yeterli parası var Türk futbolunun ekonomik ve sosyal büyümesine baktığımız zaman, enteresan bir çelişki ile karşılaşılıyor. Futbolda gelirler artıyor ama kârlılık artmıyor Yani futbolda gelirler ne kadar çok artarsa giderler de ve verimsizlik de buna bağlı olarak artmaya başlıyor.

### **Spor Meclisi: Burada akla şu soru geliyor. Bu kadar parasal bir gelir yaratılıyor ama neden kâr elde edilemiyor?**

**Nevzat ERDAĞ:** Spor ekonomisi konusunda araştırmaları, kitapları ve çalışmaları ile tanınan spor ekonomisti sayın Tuğrul AKŞAR'ın spor kulüplerinin sorunları ile spor da şiddet sorununun araştırılarak alınması gereken önlemlerin belirlenmesi amacıyla kurulan Meclis Araştırması Komisyonu'na sunduğu 8 Mart 2011 tarihli "spor kulüplerinin mali ve yönetim sorunları ve bunlara ilişkin çözüm önerileri" hakkında raporunda 4 büyük futbol kulübümüzün mali tablolarını konsolide ederek bir değerlendirme

yapmış bu değerlendirmeyi incelediğimde şunu gördüm;

Son on yılda futbol gelirlerinin %300 arttığını yukarıda yazmıştım. Fakat yine son on yıl içinde ülkemizde de spor kulüpleri yoğun bir kredi kullanımına yönelmişler. 2000 yılında Süper Lig Kulüpleri toplam 127 milyon TL'lik kredi kullanımı gerçekleştirirken, bu tutar 2009 yılında 448 milyon TL'ne yükselmiştir. Kredi kullanımında ise özellikle dört büyük kulübün kullandıkları kredilerin toplamı sektörde önemli bir yüzdeye sahiptir. Nitekim 2009 finansal verileri itibarıyla düzenlenen genel konsolide mali tablolardan oluşturulan dört büyük kulübün kısa vadeli yabancı kaynakları toplamı 677,5 milyon TL'ne, orta ve uzun vadeli yabancı kaynakları toplamı da 418,3 milyon TL'ne ulaşmıştır. Burada bir başka önemli konu da dört büyük kulübün futbol şubelerinin yarattığı toplam 622 milyon TL'lik gelirin yüzde 67'si futbolcuların ücret, maaş ve bonservis ücretlerine giderken, kalan %33'lük kısmının futbol şubesi dışındaki giderlere harcanmasıdır. Yine dört büyük kulübün toplam gelirleri giderlerini %121 civarında aşmaktadır. Dört büyük kulübün toplam gelirlerinin, giderleri karşılamakta yetersiz kalması kulüpleri net olarak 900.524.097 TL borçlanmaya sevk etmiştir.

### **Spor Meclisi: Bu bahsettiğiniz analizlerde ne tür problemler görüyorsunuz?**

**Nevzat ERDAĞ:** Yukarıda açıklanan futbol kulüplerimizin birleştirilmiş mali tablolarının analizi sonucunda karşımıza dört önemli problem çıktığını görüyoruz.

1) Futbol kulüplerimiz işletme sermayesi açığı veriyor.

2) Futbol kulüplerimiz öz kaynak açığı veriyor.

3) Futbol kulüplerimiz likidite açığı veriyor. Yani kulüpler mevcut değerleri ile kısa vadeli borçlarını karşılayabilecek, faaliyetlerini karşılayabilecek durumda değiller.

4) Yanlış transfer politikalarının

kaçınılmaz sonucu finansal tablolara olumsuz yansıyor, çok ciddi finansal zararlara yol açıyor.

Yine mali tabloların analize dönecek olursak 600 küsur milyonluk bir gelir yaratılıyor, bunun 400 milyonluk kısmı futbola harcanıyor, geri kalan 200 milyonluk kısmı soru işareti. Futbol kulüplerinin verimsiz kaynak kullanımı, banka kredileri, hatalı transfer politikaları, bütün bunları üzerine eklediğimiz zaman bunlar hep birer maliyet olarak karşımıza çıkıyor.

Şu ana kadar yazdıklarımın kara bir tablo çizildiği düşünülebilir fakat amacım kötülemek veya kara mizah sergilemek değil daha iyiyi nasıl yapabiliriz düşüncesinde kendimce katkı sağlayabilmektir.

**Spor Meclisi: Tüm bunlardan sonra sanırım şu soruyu sormak gerekiyor Türk futbolu sizce nereye gidiyor nereye gidecek?**

**Nevzat ERDAĞ:** Değişim olumlu olduğu sürece her zaman fayda sağlar futbolumuzda önümüzdeki süreç içerisinde değişmek zorunda zaten bunu sağlayacak zorlayıcı bir etkende var şöyle ki, 2009 yılında UEFA Finansal Fair Play Yönetmeliği adı altında çok önemli bir uygulamayı yönetim kurulundan geçirtti ve Finansal Fair Play Yönetmeliği ile futbol takımları için

finansal kriterler koydu. Finansal Fair Play, 2014-2015 yılına kadar da bütün Avrupa futbol kulüplerinin uymak zorunda olduğu, buna bağlı olarak lisans alabilecekleri ve en önemli kriterlerin yer aldığı bir uygulama. Konu bizim futbol takımlarımızı da ilgilendirdiğinden, bu kriterler nedir ne değildir diye kısa bir özet yapayım isterseniz düzenleme kulüpler için 2012 yılına kadar bir geçiş dönemi öngörüyor. 2012 yılsonu finansal raporları esas alınarak 2013 - 2014 sezonunda tam olarak devreye girecek.

#### **Bu uygulamaya göre;**

1. Futbol takımının giderleri gelirlerini aşamayacak.

Daha detaylı söylemek gerekirse, son üç yıllık toplam gider, son 3 yıllık toplam geliri en fazla 5 milyon Euro aşabilecek (2015'e kadar 45 milyon euroya kadar izin var, 2018'e kadar 30 milyon, 2018'den sonra maksimum zarar 5 milyon olabilecek).

2. Gelirler hesaplanırken stat gelirleri, yayın hakları, sponsorluk gelirleri, futbolcu satışı gelirleri hesaba katılacak, parasal olmayan gelirler ve futbol dışı gelirler sayılmayacak.

3. Hiçbir futbolcuya, Kulübe ya da yasal otoriteye vadesi geçmiş borç bulunmayacak

4. Halen mali genel kurullarda

onaylanan bir sonraki dönem bütçesi UEFA'nın da onayına sunulacak.

5. Öz sermayenin negatife düşmesine izin verilmeyecek.

6. Futbolcu maaş, ücret ve primleri, toplam gelirin %70'ini geçemeyecek.

7. Toplam borç, toplam gelirin %100'ünü geçemeyecek (Türk futbolunda Şu anda 100 liralık gelir yaratılırken yaklaşık 121 lira gider yapıldığını görüyoruz).

8. Her takımın bir finans direktörü olacak, bu kişi sertifikalı mali denetçi olacak.

9. Bütçesi 5 milyon Euro'nun altında olan kulüpler finansal kriterlerden muaf tutulacak.

Tüm bunlar aslında bize Türk futbolu nereye gideceğinin cevabını da veriyor. Kurumsallaşmış, profesyonel muhasebeci, finans uzmanı, vergi uzmanları ile kulüplerimizin çalışma zorunluluğunu getirecek.

Avrupa'da bütün kulüplerle ilişkili çok önemli verileri temin etmek herkes tarafından mümkün iken, ülkemizde ne yazık ki çok mümkün değil.

**Spor Meclisi: Avrupada futbol ile ilgili verilere çok kolay ulaşıldığını Türkiyede ise bunun çok zor olduğunu söylediniz bunun sebebi nedir ?**

**Nevzat ERDAĞ:** Bunun nedeni; kayıt dışılığın çok fazla olması, özellikle spor kulüplerinde bu tür verilerin çok düzenli bir şekilde tutulmaması ve kulüplerin Şeffaf olmayışı "Şeffaflıktan kasıt aslında mali şeffaflıktır" yani her şeyi başkanın bildiği, başkanın dışında kimsenin hesapları takip ve kontrol edemediği bir sistemde ne kurumsal yönetimden ne de sportif ve mali anlamda rekabetten bahsedilebilir. Büyük kulüplerin bile sayısal veya finansal verilerine çok rahat ulaşamadığı ülkemizde kulüplerimize yönelik mali analizlerin yapılması da gayet zor olmaktadır.



Aslında futbol pastası büyüyor ama futbol pastasının en önemli gider kaynaklarından birini futbolcu maaş ve ücretlerindeki artışlar ve bonservis bedellerindeki artışlar ve bütün bunlara bağlı yapılan harcamalar ve giderler gösteriyor. Ücretlerdeki büyüme futbolun parasal büyüklüğünden çok daha hızlı büyüyor. Tabii finansal ve yönetsel açıdan kontrol edilemeyen kulüpler büyümeye rağmen sıkıntı yaşıyor.

**Spor Meclisi: Bir finans ve vergi uzmanı olarak baktığınızda sizin açınızdan Türk futbolunun ana sorunları nedir?"**

**Nevzat ERDAĞ:** Türk futbolunun ana sorunları dediğimiz zaman, çok genel olarak karşımıza.

1. Transfer politikalarındaki yanlışlıklar,
2. Kulüp tesislerindeki altyapıya verilmeyen önem,
3. Kulüplerin çıkış gibi artan borçları,
4. Stadyumlarımızın katma değer yaratım bakımından Avrupa'yla kıyaslanmayacak ölçüde geride oluşu,
5. Kurumsal yönetimde sıkıntılar,
6. Yanlış şirketleşme ve halka arzlar.

Bugün hiçbir kulübümüz kurumsal yönetimi doğru anlamıyla uygulayan bir yapıda değildir. Başkanlık sistemi son derece güçlü ve Türkiye'de futbol hâlâ çok önemli bir nüfuz oluşturma aracı bir arkadaşım bu futbol kulüp başkanları hepsi saygın iş adamları acaba bunlar kendi şirketlerini böyle yönetirler miydi? Diye sormuştum evet gerçekten çok haklı biraz önce saydığımız sebeplerden dolayı kulüp başkanlıklarının pozisyonlarını güç kullanma merkezi olarak görmeleri devam ettiği sürece bu sorunlar düzelmeyecek ne zaman düzelecek? Emaneti ehline teslim edip yukarıda yazdığım gibi muhasebe, finans, vergi, kurumsal yönetim konularında profesyonel

destekler ile kulüplerimiz yeniden yapılanmadığı zaman bu sorunlar konuşulmuyor olacak fakat mevcut sistemler devam ettiği sürece bu sorunlar kartopu gibi artarak devam edecek.

**Spor Meclisi: Futbolda başarı sadece sahada mı gerçekleşir finans, vergi, kurumsal yönetimin başarıya etkisi nedir ?**

**Nevzat ERDAĞ:** Futbol önce bir sportif performans ortaya koyuyor sportif faaliyet ardından parasal gelire dönüşüyor. Buna mali başarı denir. Mali başarı ve sportif performans takımın yani kulübün marka değerini yükseltir. Finansal başarıda doğru yönetimin etkisi sportif başarıdan daha fazladır. Yani sportif başarıyla olsa da olmasa da eğer gerçekten doğru ve yerinde bir yönetim varsa, finansal başarıyla sportif başarı olmasa dahi devam edebilir.

Buna en güzel örneği Deloitte'un yapmış olduğu Futbol Finansmanı Araştırmasından verecek olursak, son on yıldır Avrupa'da kupa kaldıramayan Real Madrid En Zengin 20 Liginde yıllık 438 milyon Euro'luk geliriyle Avrupa'nın ve dünyanın en zengin kulübü olmasını örnek gösterebiliriz. Real Madrid, on yıldır şampiyonlar liginde kupa kazanamıyor, hatta çeyrek finalden yukarı çıkamazken hâlâ Avrupa'nın ve dünyanın en zengin kulübü. Bu örnek aslında buraya kadar yazdıklarımızı da destekleyen önemli bir göstergedir. Profesyonellerce kurumsal yönetilen bir takımın finansal başarı sağladığını görüyoruz özet olarak denebilir ki finansal başarı, doğrudan profesyonel yönetimle mümkündür.

**Spor Meclisi: Bildiğimiz kadarı ile siz finans ve vergi uzmanlığınızın dışında bir yönetim danışmanısınız yönetim danışmanı kimliğinizle baktığınızda Türk futbolunun yönetsel sorunları nelerdir?**

**Nevzat ERDAĞ:** Futbol bugün artık sadece bir sportif organizasyon, futbol kulüpleri sadece bir sportif örgütler değil, bugün futbol kulüpleri artık her biri devasa gelirler yaratan çok önemli ekonomik örgütler hâline gelmiştir. O yüzden, futbol kulüplerini mevcut klasik yöntemlerle yönetmemiz, idare etme şansımız kalmadı. Kurumsal yönetimin futbol kulüplerinde egemen örgüt modeli hâline getirilmesi bugün bizim olmazsa olmazlarımızdan.

Tabii, hatalı transferler futbol kulüplerinin öz kaynaklarını eritiyor. Bir gazetemizde bir futbol ku-



lübü ile ilgili araştırma vardı, bir kulübümüz son on yıl içerisinde 68 tane futbolcu transferi yapmış ve bunlar karşılığında da yaklaşık 80-90 milyon euro civarında transfer harcaması yapmış, Yani her sene bir takım transferi yapılmış ve arkasından verimli olmayan transferler sonucunda bugün o kulübümüzün öz kaynaklarına baktığımız zaman mevcut zararını bile karşılayamayacak durumda olduğunu yazıyordu. Aslında bu dikkat edilmesi gereken bir nokta transferlerdeki hatalı ve yanlış politikalar, sonuçta kulüplerimizin öz kaynak-

larını eritiyor. Öz kaynak eriyince mali yapı zayıfladığı için gerekli fonlar ayrılamıyor sonuçta gerekli transfer yapılamıyor, Avrupalı devlerle rekabet edebilme şansını kaybediyor.

Yine şöyle bir şey var: Futbol faaliyetlerinden sürekli zarar eden kulüplerimiz mali tablolarına baktığımız zaman, konsolide giderler konsolide gelirlerle kıyaslandığı zaman her zaman gelirlerin üzerinde.

### **Spor Meclisi: Peki, ne yapmalı da kulüplerin mali tabloları düzeltilmeli?**

**Nevzat ERDAĞ:** Evet bu ben-

lere yetki verilmesi sağlanmalı,

Kulüpleri iktisadi, mali ve sportif anlamda yönetecek insanların seçilmiş değil, atanmış insanlardan oluşması, bu insanların gerçekten her konuda uzman, birikimli ve bağımsız insanlardan oluşmalı. Bu insanların yeterli ve yetenekli insanlar olması ancak futbol kulüplerinin gerçekten başkan sultasından kurtaracak, onlara gerçek anlamda sportif performans olarak ileriye taşıyabilecek bir yapı olarak gözükmüyor.

6. Kulüpler kurumsal yönetime mutlaka yönlendirilmeli.

Futbol kulüplerimizde ku-

zorunlu hâle getiriyor ama bunlar 2014-2015 sezonuna kadar yapılması gereken şeyler.

7. Futbol Federasyonunun ve genel kurulun mevcut yapılanması futbol kulüplerinin objektif amaçlara göre yönetilmesini sağlar hale getirilmeli.

Futbol kulüplerinin borçlanmalarını, onların her türlü finansal sözleşmelerini ve buna benzer bütün yapılanmalarını kontrol altına alacak, bankacılık sektöründe olduğu gibi düzenleyici bir kurumun varlığını zorunlu kılıyor. Bu sektör giderek büyüyorsa, bu sektörün problemleri varsa ve bu sektör ciddi para da yaratıyorsa bunların harcaması sadece futbol kulüplerinin ve şu anki bana göre çok başarılı olmayan yapısıyla Futbol Federasyonunun denetimine, yönlendirme, takip ve kontrolüne bırakılmamalı mutlaka Bakanlık taraf olmalı.

### **Spor Meclisi: Son olarak söylemek istediğiniz başka bir şey var mı?**

**Nevzat ERDAĞ:** Bazı hususlarına değindiğimiz futbolumuzda Hatalı transfer politikaları, yanlış yönetsel ve mali politikalarla birleşince ortaya bir felaket tablosu çıkıyor. Bu yanlış politik süreçte, kulüplerimizin futbol gelirlerini ve kaynaklarını verimli ve karlı kullanmadıklarını; bu nedenle mali yapılarında transferin kendi ekonomilerine sağlayacağı katkının ve rekabet güçlerini giderek azaldığını gözlemliyoruz. Oysa Türk futbolunun sahip olduğu yetenek havuzu ve mevcut potansiyeli dikkate alındığında gelecek elli yılın futboluna damgasını vurabilecek yetenekte ve nitelikte bir özelliğe sahip. Yeter ki, bu potansiyeli harekete geçirebilelim, yetenek havuzumuzu iyi kullanalım. Bu da ancak artık profesyonellerin hâkim olduğu kurumsallaşmış futbol kulüplerimizin artması ile mümkün olacaktır.

**Spor Meclisi: Nevzat Bey bu güzel sohbetiniz ve yoğun iş trafiğiniz arasında bize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.**



ce çok güzel bir soru bu sorunun cevabını şöyle maddeler halinde açıklayabiliriz.

1. Parasal gelirleri çeşitlendirilmeli, Naklen yayın gelirleri dışında başka gelir kaynakları yaratılmalı,

2. Maliyet yönetimini esas alan bir yönetim anlayışı geliştirilmeli,

3. Borçlanmanın kontrol altına alınmasını sağlayacak yeni bir yapının mutlaka kurulması gerekir,

4. Futbol kulübü başkanının kulüp adına bir borçlanma içerisine gitmesinin önünü kesilmeli,

5. Ehliyetli, yeterli profesyonel-

rumsal yönetimin egemen örgüt modeli hâline getirilmeli kulüpler hesap verilebilir, denetlenebilir, paydaşlarının haklarını korur, eşitlik ilkesini uygular olmalı. Yani, gerçekten profesyonellerin yönettiği, denetlediği, yönlendirdiği ve koordine ettiği kulüp yapılanması olmadığı zaman başkanların ve çok güçlü iktidarların hâkimiyeti bitmeyeceği gibi daha önce bahsettiğimiz borç batağında futbol kulüplerimizde hiçbir zaman düzelmeyecek. Gerçi yukarıda anlattığım UEFA lisanslama sistemi kurumsal yönetimi bir şekilde