



FUTBOL KULÜPLERİNİN ŞİRKETLEŞMESİ, DÜNYA VE İZMİR ÖRNEKLERİ

İzmir, 30.05.2025





Türkiye Profesyonel Futbol Liglerindeki İzmir Takımları



Karşıyaka (1912)



Altay (1914)



Altınordu (1923)



Göztepe (1925)



Bucaspor1928 (1928)



Menemen FK (1942)



İzmir Çoruhlu FK (1970)



Aliağaspor FK (2014)



Bornova 1877 FK (2020)



Tire FK (2021)

İzmir, Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde **10 futbol takımı** ile yer almaktadır ve İstanbul'dan sonra en fazla takımı olan ikinci şehirdir. Bu kulüplerden **8'inin futbol branşları** şirketleşme süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlamıştır.



❑ **FUTBOL ENDÜSTRİSİ...**

- ❑ Günümüzde **futbol, bir oyun olmanın çok daha ötesinde**, küresel ticaretin merkezinde yer alan **dev bir ekonomidir**.
- ❑ Futbol, aynı zamanda kentlerin marka değerine, ekonomisine ve tanınırlığına katkı sağlayan unsurların en önemlisidir. **(Barcelona, Madrid, Napoli, Dortmund, Manchester, ülkemizde Trabzon)**
- ❑ Bir çok kulüp, kent kimliklerinin de ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bir futbol kulübünün başarısı, aynı zamanda o şehrin kültürel çeşitliliğini ve tarihini de yansıtır. Yerel gelenekler, maç günlerinde yapılan etkinlikler, taraftarların şehrin sokaklarında oluşturduğu atmosfer, kentin kültürel tanıtımını sağlar.
- ❑ **Napoli**, Arjantinli yıldız 1991 yılında kulüpten ayrılmış olsa bile bugün hala **Maradona'nın şehridir**.



BAŞARI İÇİN GÜÇLÜ FİNANSAL YAPI ÖNCELİĞİ...

- ❑ Olimpiyat ruhu ile örtüşüp örtüşmediği tartışma konusu olsa da futbolun endüstrileşmesi ve kendi finansal dinamikleri **günümüz futbol dünyasının gerçeğidir...**
- ❑ Sağlam ve **güçlü finansal yapı, hedeflenen sportif başarıya ulaşmada kuşkusuz en önemli faktördür.** Ancak, bu öncelik göz ardı edilerek hedeflenen aşırı sportif başarı motivasyonu, sonucunda kaçınılmaz olarak büyük finansal problemlere ve hatta çöküşlere yol açmaktadır.
- ❑ Sportif başarı ve getireceği sinerjinin finansal yapıyı desteklemek için iyi yönetilmesi ise profesyonel bir yapıyı ve yöntemleri gerektirmektedir.
- ❑ **Yarışmacı haklarının şirketleştirilmesi, bu açıdan önemli fırsatlar sunmaktadır...**



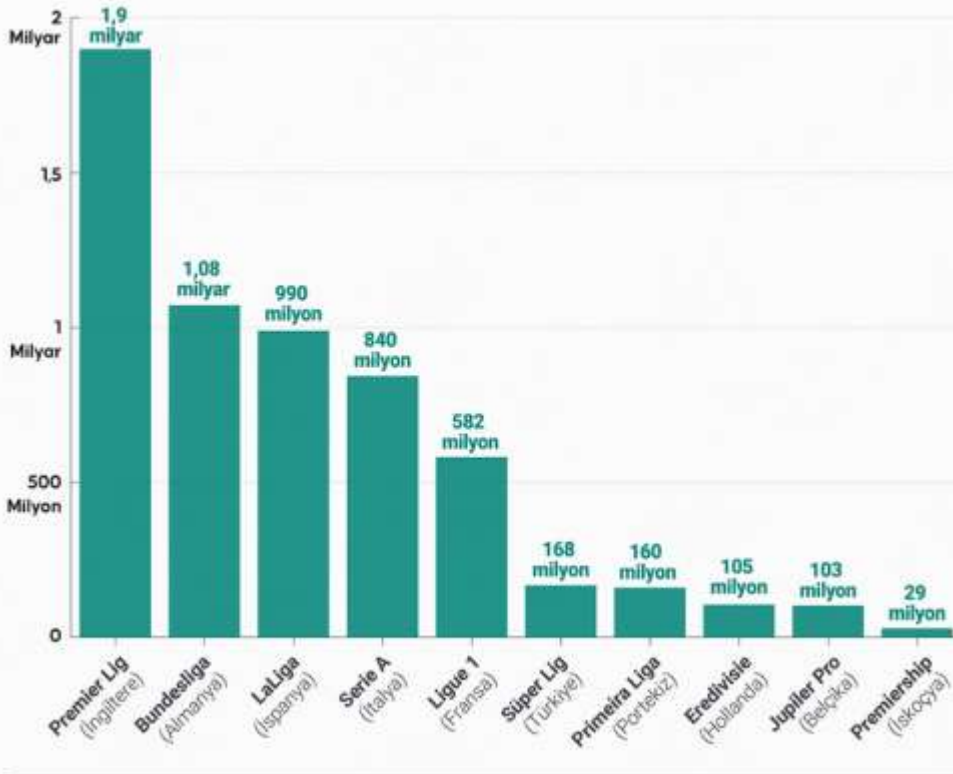
TÜRK FUTBOLUNDA BORÇ STOKU...

- ❑ **GS, FB, TS ve BJK** takımlarının **Kasım 2024 tarihi itibarı ile** borsaya açık olan şirketlerinin toplam borcu **50 milyar TL (Kasım 2024 kuru ile yaklaşık olarak 1,4 milyar USD)** civarındadır.
- ❑ Borsada faaliyet gösteren bu 4 kulübün dernek tarafındaki borçları ve ayrıca Türkiye Profesyonel futbol liglerinde yer alan diğer kulüplerin toplam borç stokları net olarak bilinmemekle birlikte, **yaklaşık olarak 3,5 milyar USD olduğu tahmin ediliyor...**
- ❑ Güncel olarak bu dört kulübümüzün toplam varlıkları, artık borçlarını karşılamaktan uzaktır. Yeni kaynak arayışları söz konusudur.
- ❑ 2024 yılı içerisinde, **Trabzonspor Kartal Projesi ile İMKB üzerinden 4 milyar TL** fon sağlamış, **Galatasaray, 13 Milyar TL gelir hedefi ile Florya Gayrimenkul Projesini** geliştirmiştir. **Beşiktaş** kulübü ise, **enerji** projeleri üzerinde çalışmaktadır.



YAYIN GELİRLERİ...

Avrupa'nın önde gelen liglerinin yayın gelirleri (Avro)



Bir diğer sorun ise Türk futbolunun marka değerine ilişkindir...

Süper Lig sezon bazlı (yıllık) naklen yayın geliri yıllar içerisinde **500 milyon Euro'dan 84 milyon Euro'ya** gerilemiş,

2024 yılında yapılan yeni dönem yayın hakları ile **168 milyon EURO'ya** yükselmiştir.

Türkiye Süper Lig'inin yayın geliri, Premier Lig'in **1/11 (11 de 1) kadardır.**



GELİR SIRALAMASINDA İLK 20...:

❑ Deloitte'in 2023-24 sezonu raporuna göre en yüksek gelir elde eden **ilk 20 futbol** kulübünün toplam geliri **11 milyar Euro'ya** ulaşmaktadır.

❑ Gelir sıralamasında ; 9 İngiltere, 3 İspanya, 3 İtalya, 3 Fransa ve 2 Almanya kulübü ilk 20 de yer alıyor.

❑ Gelirleri bu düzeye ulaşan futbol kulüplerinin, kentleri için önemli bir varlık olduğu açıktır.

❑ **Real Madrid Kulübünün sezon gelirleri, 1,050 milyar Euroyu** aşarak yıllık bir milyar gelir barajını geçen tarihteki ilk kulüp olmuştur.

❑ Türkiye'nin GSYİH'nın yaklaşık 1,1 trilyon dolar olduğu düşünülürse, **Türkiye'nin bir yıllık GSYİH toplamı = 1100 adet Real Madrid Kulübünün gelirine** denk gelmektedir.

Sıralama	Kulüp	2023-24 sezon
1	Real Madrid CF	1.050.000.000
2	Manchester City FC	838.000.000
3	PS Germain FC	806.000.000
4	Manchester United FC	771.000.000
5	FC Bayern München	765.000.000
6	FC Barcelona	760.000.000
7	Arsenal FC	717.000.000
8	Liverpool FC	715.000.000
9	Tottenham FC	615.000.000
10	Chelsea FC	546.000.000
11	Borussia Dortmund	514.000.000
12	Atletico Madrid	410.000.000
13	AC Milan	398.000.000
14	Inter Milan	391.000.000
15	Newcastle United FC	372.000.000
16	Juventus FC	356.000.000
17	West Ham United FC	322.000.000
18	Aston Villa FC	310.000.000
19	Olympique Marseille	287.000.000
20	Olympique Lyon	264.000.000



KLASİK GELİR KAYNAKLARI...

- ☐ Yönetici katkıları ve bağışlar,
- ☐ Seyirci hasılatları ve maç günü gelirleri,
- ☐ Bonservis ve yetiştirme gelirleri,
- ☐ Sponsorluklar, Logo kullanım hakları ve mağaza satışları
- ☐ Federasyon yardımları ve yayın gelirleri,
- ☐ İsim hakkı ve forma reklam alanları gelirleri,
- ☐ Yerel yönetim ve bakanlık kaynakları,
- ☐ Varsa işletme ve kira gelirleri... olarak çeşitlendirilebilir.

Ancak, bu klasik gelir kaynakları; kulüplerin ihtiyacı olan güçlü mali yapı için yeterli olamamaktadır.

Burada, yarışmacı haklarının şirketleştirilmesi, bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmıştır...



FUTBOLUN ŞİRKETLEŞMESİNDE DÜNYA ÖRNEKLERİ

ALMANYA :

Almanya'da futbol kulüpleri **genellikle 50+01** kuralına uygun olarak yapılandırılmıştır. Bu kural ile, kontrolün dernek yapısında kalması sağlanırken, diğer yandan kulüplerin ticari yatırım almasına da olanak tanır.

❑ **Dernek Modeli:** Kulübün tamamen dernek olarak yönetildiği ve üyeler tarafından kontrol edildiği modeldir.

❑ **Anonim Şirket Modeli:** Bu modelde, futbol kulübü anonim şirket olarak yapılandırılır ve borsada işlem görebilir. Ancak, **kulübün %50+01 hissesi**, ana dernek yapısında kalır. (Örnek : Dortmund)

❑ **Nitelikli Kurumsal Yatırımcılarla Karma Model:** Kulüpler, finansman ve yönetim yapısını dengelemek amacıyla kısmen dernek yapısını koruyup, kısmen de nitelikli kurumsal yatırımcılara yer verir. (Örnek : Bayern Münih'in %25 hissesi ise Adidas, Audi ve Allianz gibi ortaklara, %75 hisse ise dernek yapısına aittir.)



İNGİLTERE :

İngiltere'de futbol kulüpleri, **Almanya'dan farklı olarak genellikle özel mülkiyet** esasına göre şirketleşerek yönetilmektedir. Çoğu kulüp, özel sermayeli anonim şirket veya halka açık anonim şirkettir. Bu yapı, kulüplerin hisselerinin bireyler veya şirketler tarafından satın alınmasına olanak tanır. **Premier Lig, dünya futbolunda ticari başarı açısından en güçlü örnektir.**

- ❑ **Özel Mülkiyet** : Birçok İngiliz kulübü, bireyler, aileler veya küçük yatırımcı grupları tarafından sahiplenilir.
- ❑ **Yabancı Yatırımcı**: İngiliz futbolu, yabancı yatırımcıların büyük ilgisini çekmiştir. Manchester United, Liverpool, Chelsea gibi kulüpler, ABD ve Körfez sermayesi kaynaklı yatırımcı grupları tarafından yönetilmektedir.
- ❑ **Halka Açık Şirketler**: Bazı kulüpler, halka açık şirket olarak Londra Borsası'nda işlem görmektedir. Örneğin **Manchester United**, New York Borsası'nda işlem gören halka açık bir şirkettir.



İSPANYA

İspanya'da futbol kulüplerinin yönetim modeli, Almanya ve İngiltere modellerinin bir arada kullanılması (dernek ve anonim şirket) olarak değerlendirilebilir. Bu iki yapı, İspanya'daki kulüplerin sahiplik ve yönetim tarzında çeşitlilik sağlar.

❑ **Üyelik Esaslı Kulüpler ("Socios" Modeli):** **Real Madrid, Barcelona, Athletic Bilbao ve Osasuna** gibi bazı köklü İspanyol kulüpleri, üyelik (socios) esasına dayalı olarak yönetilmeye devam etmektedir. Bu kulüpler, ticari şirket olarak yapılandırılmamıştır. Kulübün karar mekanizması, üyelerin (socios'ların) kontrolündedir.

❑ **Anonim Şirketler:** 1990'larda İspanyol hükümetinin futbol kulüplerinin finansal durumunu düzenlemek için yasal düzenlemeler yaptı. Bunun sonucunda, İspanyol kulüplerinin bazıları anonim şirket yapısına geçmek zorunda kaldı. **Atletico Madrid, Valencia, Sevilla ve Villarreal** gibi birçok İspanyol kulübü bu modelde yönetilmektedir.



İTALYA

İtalya'da futbol kulüpleri, **genellikle limited veya anonim şirket** yapısı altında faaliyet göstermektedir. Bu yapılar, kulüplerin mali yapılarını Güçlendirmek ve ticari fırsatlar yaratmak için kullanılır.

İtalyan **Serie A** da yer alan **20 takımdan 8 i Amerikan Spor Yatırım Fonlarına aittir.** (Milan, İnter, Roma, Fiorentina, Atalanta gibi)

❑ **Anonim Şirket** : İtalya'daki birçok büyük kulüp, anonim şirket olarak yapılandırılmıştır. Bu modelde, kulüplerin hisseleri borsa aracılığıyla halka ve yatırımcılara açılabilir. (Juventus, Milan, Roma)

❑ **Dernekler**: İtalya'da bazı kulüpler, geleneksel dernek yapısını sürdürmektedir. Ancak, bu model büyük kulüpler için daha az yaygındır.

❑ **Karma Model**: Bazı kulüpler, hem anonim şirket, hem de dernek yapısı ile karma bir model oluşturmuştur. Bu model, kulüplerin ticari potansiyelini artırırken, taraftarların sisteme katılımını sağlar.



TÜRKİYE :

❑ Türkiye'deki futbol kulüplerinin şirketleşme modeli, Avrupa örneklerine nazaran kendine özgü karma bir model olarak öne çıkmakla birlikte, genel olarak özel mülkiyet esaslı İngiltere modeli ile benzerlikler taşımaktadır.

❑ Türkiye Süper Ligi'nde yer alan 19 takımın 14'ü anonim şirket olarak faaliyet göstermektedir.
Güncel puan sıralamasında yer alan ilk 9 takım şirketleşmiş kulüplerden oluşuyor.

❑ Türkiye 1. Liginde yer alan 20 takımın 12 si anonim şirket olarak faaliyet gösteriyor.

❑ Türkiye Futbol liglerinde futbol kulüplerinin şirketleşme oranı yaklaşık **% 60** civarındadır.

- 1.GALATASARAY A.Ş.
- 2.FENERBAHÇE A.Ş.
- 3.REEDER SAMSUNSPOR
- 4.BEŞİKTAŞ A.Ş.
- 5.RAMS BAŞAKŞEHİR FUTBOL KULÜBÜ
- 6.İKAS EYÜPSPOR
- 7.TRABZONSPOR A.Ş.
- 8.GÖZTEPE A.Ş.
- 9.KASIMPAŞA A.Ş.
- 10.TÜMÖSAN KONYASPOR
- 11.ÇAYKUR RİZESPOR A.Ş.
- 12.BELLONA KAYSERİSPOR
- 13.GAZİANTEP FUTBOL KULÜBÜ A.Ş.
- 14.ONVO ANTALYASPOR
- 15.CORENDON ALANYASPOR
- 16.SİPAY BODRUM FK
- 17.NET GLOBAL SIVASSPOR
- 18.ATAKAŞ HATAYSPOR
- 19.ADANA DEMİRSPOR A.Ş.



❑ **Türk Futbolunda Başarısız Şirketleşme Örnekleri:**

❑ Türk futbolundaki başarısız şirketleşmeler, genelde, kulüp yönetimi ve şirket arasındaki uyumsuzluk ve kötü yatırımlardan kaynaklanıyor. Bu süreçte birçok kulüp şirketleşmeyi denese de, doğru planlama ve strateji eksikliği nedeniyle sürdürülebilir bir başarı elde edememiş ve sonucunda kulüp kimliği zarar görmüştür.

❑ **Yönetim Hataları :** Şirketleşen bazı kulüpler, profesyonel bir yönetim anlayışı benimsemekte zorlanmışlardır. Yönetim kurulunda liyakatsizlik ve şeffaflık eksikliği sonucunda oluşan güven kaybı başarısızlığa yol açmıştır.

❑ **Aşırı Borçlanma:** Anlık sportif başarı motivasyonu ile yapılan yüksek maliyetli transferler, gelir-gider dengesinin sağlanamaması, kulüplerin finansal olarak çöküşüne neden oldu.

❑ Yakın tarihimizdeki örnekler : **(Ankaraspor, Osmanlıspor, Mersin İdman Yurdu, Karabükspor, Malatyaspor, Adana Demirspor gibi)**



❑ **Türk Futbolunda Başarılı Şirketleşme Örnekleri :**

Futbolun şirketleşmesi genelde zorlu bir süreç olsa da, bazı kulüpler;

- Denk bütçe yönetimini ve mali disiplini sağlamış, gelirlerini çeşitlendirmiş,
- Sponsorlar ve yatırımcısı için güven ortamını oluşturmuş,
- Şeffaf ve profesyonel yönetim mekanizmalarını kurmuş ve sonucunda taraftarları ile bütünleşmiş başarılı bir yapı oluşturmayı başarmıştır.

❑ İMKB de işlem gören **GS, FB, TS, BJK** ile birlikte **Başakşehir, Kasımpaşa, Samsunspor, Gaziantep FK, Bodrum FK, Karagümrük, Manisa FK...**

❑ İzmir kulüplerinden ise; **Göztepe, Altınordu FK, Aliağa FK, Menemen FK, Tire 1921 FK, Bornova 1877 FK...** başarılı örnekler olarak sayılabilir.

❑ Bu kulüplerimizden; **Altınordu**, yetiştirici ve geliştirici kulüp olarak, **Göztepe** ise kurumsal organizasyon başarısı ile ve sonucunda yakaladığı sportif başarı ile **Türkiye'deki en başarılı şirketleşme örnekleri** olarak bir adım öne çıkıyorlar. **Göztepe, aynı zamanda ülkemizde Avrupa kaynaklı yatırım alan ilk türk futbol kulübü olma özelliği taşıyor.**



TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKETLEŞME PROSEDÜRÜ

Türkiye'de Spor Kulüplerinin şirketleşmesi **26 Nisan 2022 tarih ve 7405 Sayılı "Spor Kulüpleri ve Federasyonları Kanunu"** ile düzenlenmiş, sonrasında çok sayıda yönetmelik çıkarılmıştır.

Kanunun getirdiği en önemli düzenlemeler:

- ☐ Bu kanunla spor kulüpleri, **dernek statüsünden** çıkarılarak **"Spor Kulübü"** adıyla farklı bir tüzel kişilikle tanımlanmıştır.
- ☐ Dernekler masasına bağlı olarak faaliyet gösteren **"Dernek"** vasfındaki kulüplerin, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı **"Spor Kulübü"** ne geçişleri zorunlu tutulmuştur.
- ☐ Şirketleşme ve yarışmacı hakların devri için **nitelikli çoğunluğun kararına dayalı genel kurul onayı zorunlu** tutulmuştur.



YARIŞMACI HAKLARIN DEVRİ İÇİN KARAR...

❑ Bu konu, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın 14 Eylül 2022 tarih ve 31953 Sayılı **"SPOR KULÜPLERİNİN MAL VARLIĞI DEVRİ YAPMALARINA İLİŞKİN YÖNETMELİK"** ile düzenlenmiştir.

❑ **"MADDE 10- Spor kulüplerinin faaliyet gösterdikleri spor dallarından bir veya birkaçı, aktif ve pasif varlıklarıyla bir bütün olarak, genel kurul üye tam sayısının en az dörtte üçünün katılacağı genel kurul toplantısında, toplantıya katılanların salt çoğunluğunun oyu ile alınacak kararla başka bir spor kulübüne veya spor anonim şirketine devredilebilir."**

❑ Buna göre spor kulüpleri, şubelerinin yarışmacı haklarını, tüm aktif ve pasifleri, borç ve alacakları ile birlikte bir anonim şirkete devredebilirler.

❑ **Toplanma yeterliliği, kayıtlı üye sayısının en az $\frac{3}{4}$ 'ü dür. (% 75+01).**

❑ **Karar yeterliliği, katılanların salt çoğunluğudur. (% 50+01)**

❑ **Bu başlık, büyük camia kulüplerinin şirketleşmesindeki en önemli zorluğu oluşturuyor.**



❑ **Spor Kanunu'nun Hedefi Nedir?**

- ❑ **Şirketleşme, Tercihe Bağlıdır:** Kanun, spor kulüplerinin anonim şirketlere dönüşmesini güçlü bir seçenek olarak sunmak ve teşvik etmekle birlikte, bunu bir zorunluluk haline getirmez. Ancak, bunun yerine, kulüplerin mevcut mali yapılarını iyileştirmelerini zorunlu kılmaktadır. **Kulüplerden; kulüp veya spor anonim şirketinden biri yönünde; kulüp kültürleri, mali durumları ve gelişim stratejileri doğrultusunda bir tercih yapmaları beklenmektedir.**
- ❑ **Mali Disiplin ve Şeffaflık:** Kanun; mali açıdan sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla sıkı mali disiplin ve şeffaflık kuralları getirmektedir. Gelir - gider dengesini sağlayamayan ve/veya finansal denetim kurallarına uymayan kulüpler çeşitli yaptırımlarla karşılaşacaklardır.
- ❑ **Profesyonel Yönetim:** Kanun; spor kulüplerinin futbol şubelerini bir anonim şirket çatısı altına alarak, profesyonel yönetim ilkelerinin uygulanmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.
- ❑ **Borç sorumluluğu :** Şirketleşen kulüplerin yöneticileri, kulübün borçlarından kişisel olarak sorumlu hale gelmektedir. Şirketleşmeyen kulüpler için mali sorumluluk kulüp statüsü üzerinden devam eder. (Kamu borcu sorumluluğu gibi)



Sermaye Yapısı

- ❑ Spor Kulübü Anonim şirketinin hisseleri nama yazılı olmak zorundadır. (Ancak bir istisna olarak; Borsada halk arz edilen şirketlerde bir kısım hisseler hamiline yazılı olabilir. (GS, FB, BJK,TS)
- ❑ Borç stoku yüksek olan kulüplerin yarışmacı haklarının kurulacak spor anonim şirketine devri aşamasında, **negatif sermaye** yapısı gibi ciddi sorunlarla karşılaşmamaları için, **spor anonim şirketi ödenmiş sermayesi ve varlıkları toplamının, asgari olarak toplam borç stokunu** karşılaması gerekir.
- ❑ Şirket ana sözleşmesinde, özellikle; **logo, renk, isim, adres gibi kurumsal ve tarihsel kimliklerin korunması** amaçlı olarak Türk Ticaret Kanunu ve SPK ilkeleri çerçevesinde **Kulüp yapısınca kontrol edilen imtiyazlı paylar düzenlenebilir.**
- ❑ Kulüp; geçiş döneminde, %100 ü kendine ait bir "Spor A.Ş." kurabilir ve yarışmacı haklarını kuracağı bu şirkete devredebilir.



❑ **TEHDİT : ORANTISIZ BORÇLANMA DÖNGÜSÜ**

Kurumsal yapı ve tesis altyapısı tamamlanmadan ve çeşitlendirilmiş yeni gelir kaynakları yaratılmadan, yalnızca sportif başarı odaklı orantısız borçlanma, orta ve uzun vadede kaçınılmaz olarak mali olumsuzluklara yol açacaktır.Şirketleşmenin getireceği profesyonel yönetim anlayışı ile orantısız borçlanma döngüsünün önüne geçilmesi hedeflenmelidir.

- **Finansal Çöküş :** Üst liglerde rekabet etmek için daha kaliteli futbolculara-teknik ekiplere ihtiyaç duyulur. Ayrıca, alt ligdeki mütevazı bütçeyle çalışan bir kulüp, üst ligde yeni sponsorluklar ve gelirler elde edemezse finansal çöküş yaşayabilir.
- **Sportif Başarısızlık :**Tesis yatırımı olmayan kulüpler, genç yetenekleri geliştiremez ve uzun vadede kadroda sürdürülebilir bir yapı oluşturamaz. Sonucunda sportif başarısızlık kaçınılmaz olur.
- **Marka Değeri Düşüşü:**Sportif başarıyı sürdüremeyen kulüplerin sponsorluk anlaşmaları zayıflar ve kulüp cazibesini kaybeder.



❑ **HEDEF :**

- **Şirketleşme bir araçtır:** Şirketleşme, başarıya giden yolda sadece bir araçtır, tek başına, sportif ve mali başarıyı garanti etmez, kötü bir mali gidişi tek başına durduramaz. Asıl başarı, mali disiplin, profesyonel yönetim ve sürdürülebilir gelir yaratma kapasitesinde saklıdır.
- **Rekabet gücü :** Şirketleşme; güçlü bir kurumsal ve finansal yapı kurulmasını sağlar ve sonucunda kulübün her alanda rekabet gücünü artırır. Ancak girişimin hedefine ulaşması için profesyonel bir yönetim yapılanması ile sürecin desteklenmesi gerekir. Aksi takdirde şirketleşen kulüplerin borç yükü artabilir.
- **Denk bütçe hedefi :** Bu nedenle, giderler ve transfer harcamaları, gelir düzeyine uygun olarak denk bütçe hedefi ile planlanmalı, gelir çeşitliliği mutlaka sağlanmalıdır.

Bunun için; stadyum, altyapı ve kamp merkezi gibi kalıcı yatırımlar, yetiştiriciliğe ve geliştiriciliğe dayalı transfer gelirleri, karşılıklı güven ve güçlü kurumsal kimliğe dayalı sponsorluk anlaşmaları vs yapılmalı, **Sportif başarı baskısından bağımsız olarak denk bütçe hedefine** odaklanılmış bir yapı kurulmalıdır.



-
- **Sportif başarı:** Doğru planlama, altyapı verimliliği ve benzer birçok değişkene bağlıdır. Sabır isteyen yorucu bir sürecin sonunda elde edilebilir.
 - **Gelirlerin Çeşitlendirmesi:** Sadece yayın gelirlerine veya sponsorluklara bağımlı bir yapı, şirketleşmiş olsa bile sürdürülebilir değildir. Lisanslı ürün satışı, altyapı oyuncu satışları, maç günü ve stadyum gelirleri (İsim hakkı, loca satışları vs. gibi) artırılmalıdır.
 - **Denetim ve Şeffaflık:** Mali tabloların ve harcamaların net olması, denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi, hem güven, hem de yatırımcı ilgisi açısından oldukça önemlidir. Mali denetimsizlik ve kontrolsüz harcamalar şirketleşmeden beklenen etkiyi sınırlı kılar.
 - **Yönetim :** Şirketleşme, tek başına profesyonel yönetim anlamına gelmez. Eğer şirket, yeterliliği sınırlı kişilerce yönetiliyorsa şirketleşme süreci başarısız olabilir.
-



❑ **SONUÇ :**

- Yarının futbol dünyası; veri odaklı, yapay zeka destekli ve yüksek rekabetli bir yapıya doğru evriliyor. Bu köklü dönüşümde ayakta kalmak için ilk şartlardan biri güçlü ve sürdürülebilir bir mali yapı kurmaktır. Ekonomik temeli zayıf olan hiçbir yapı bu ezici rekabetin içinde var olamayacaktır.
- Şirketleşme, profesyonel bir organizasyon ve kurumsallaşma; güçlü bir gelecek inşası için önemli bir altyapı sunar. Ancak bu dönüşüm tek başına tüm sorunlarla baş edilmesini sağlayan sihirli bir çözüm değildir.
- Her kulüp, kendi tarihini, kimliğini ve kültürel mirasını doğru analiz ederek, dünya ve ülkedeki başarılı ve başarısız örneklerden dersler çıkartarak kendine özgü bir model oluşturmmalıdır.
- **Şirketleşme, sadece iyi bir başlangıçtır, iyi bir ilk adımdır.**
Esas farkı yaratan bu adımın nasıl kurgulandığıdır.



-
- **Futbol Endüstrisi**, milyar dolarlık yayın hakları, sponsorluk anlaşmaları, devasa transfer bütçeleri ve küresel taraftar kitlesiyle, çok sayıda paydaşı ve çok fazla değişkeni olan, **dünyanın en büyük, en kapsayıcı ve kolektif organizasyonlarından biridir.**
 - **Futbol**, yalnızca bir spor dalı değildir. Siyasetten kültüre, kent kimliklerinden ekonomik güce kadar birçok alanda derin toplumsal etkiler yaratır.
 - **Futbol; bir toplumun tutkularını, kültürünü, hayallerini, mücadele gücünü, karakterini ve kimliğini sahaya yansıtır.**
 - Futbol sosyoloji üzerine dünyaca otorite kabul edilen yazar ve gazeteci **Simon Kuper**'in ünlü deyişi ile, **"Futbol, asla yalnızca futbol değildir"**
 - **"Uyum sağlayan, hayatta kalır"(Evrin Teorisi)**
-



TEŞEKKÜR EDERİZ...

www.izvak.org

İzmir, 30.05.2025

