

## TUĞRUL AKŞAR İLE FUTBOL EKONOMİSİ ÜZERİNE



Garanti Bankası Bölge Müdürü **Tuğrul Akşar**, yoğun iş temposundan arda kalan zamanlarda **futbol ekonomisi** üzerine araştırmalar yapıyor, yazılar yazıyor. Ülkemizde bu alana dair en yetkin isimlerden biri olan Akşar'la birlikte futbolun ekonomisini mercek altına aldık.

**Sizi futbol ekonomisini incelemeye yöneltten neydi? Sıkı bir futbol izleyicisi misiniz?**

Türkiye’de yaşayan her insan gibi futbola ilgim var. Önceleri amatör olarak futbol oynadım. Daha sonra izleyici olarak takip etmeye başladım. 2000 yılında Galatasaray’ın UEFA Kupası’nı kazanmasının ardından hacizlerin gelmesi, takiplerin devam etmesi futbolun arka planda görünmeyen bir yüzü olduğunu düşündürdü. Futbol çok önemli, milyonlarca insan peşinden koşuyor. Aynı zamanda ciddi ekonomik sıkıntılar var. İlk zamanlarda merakla başlayan araştırmalarım önce gazetelerde köşe yazarlığına, ardından kitaplar yazmaya kadar gitti.

**Ekonomi bilimi futbolu neden mercek altına almalı, araştırmalı?**

Futbol bugün yeryüzünde dışsal etkileriyle beraber yaklaşık 200 milyar Euro’nun üzerinde bir gelir yaratıyor. Ekonomi de bir ülkede yaratılan tüm gelir kaynaklarını incelediğine göre futbola kaçınılmaz olarak ilgi duyması gerekiyor. Bu sadece ülkemizde değil, Avrupa’da da çok önemli. Avrupa’da futbolun

yarattığı gelir, Deloitte’un raporlarına göre yıllık 15,7 milyar Euro civarında. Bu çok önemli bir rakam. İkincisi, ekonominin sosyal olaylarla, insan olgusuyla ilgilenen bir boyutu vardır. Futbol da sosyal bir oluşumdur. 1990’ların sonundan itibaren endüstriyel boyuta taşınan futbol çok fazla gelir yaratıyor. İşin içinde kara para var, bahis olayları var. Futboldan çıkar sağlayan, rant elde eden kesimler var. Futbol 18 temel kuralı olan, 22 insanın oynadığı, dört hakemin yönettiği çok basit bir oyun gibi görünüyor. Ama aslında çok kompleks. Hem sosyolojik, hem psikolojik hem de parasal boyutuyla futbol ekonominin kayıtsız kalamayacağı bir sektör.

**Bugüne kadar ne tür çalışmalar yaptınız?**

Ben 2005 yılında ‘Endüstriyel Futbol’ kitabımı yazmıştım. Bu kitap aslında bir tespit kitabıydı. İlk defa endüstriyel futbol kavramını kullandım. Burada benim çok





**Futbol aslında  
kar çoklaması  
yapılabilecek  
bir sektör değil.  
Futboldan para  
kazanmak kolay  
kolay mümkün  
olmaz.**

kullandığım, sektöre armağan ettiğim orijinal kavramlar var. Bu kitapla beraber sektörün bir değişim süreci geçirdiğini, 90'lı yıllardan itibaren bir oyun olmaktan çıkıp iş kolu haline geldiğini ortaya koydum, analizler yaptım. Bu kitap çok ilgi çekti. Kimse olayın bu boyutunu düşünmemişti veya yazıya dökmemiş. Futbolun kendi içinde bir takım anomaliler var. Futbol bir yandan oyun ama parametreleri kendi içinde farklı çalışıyor, dinamikleri farklı. Klasik ekonomi kurallarından farklılıklar taşıdığı için 2006 yılında Doç. Dr. Kutlu Merih'le beraber 'Futbol Ekonomisi' kitabını yayınladık. Bu kitap bazı üniversitelerde ders kitabı olarak okutulmaya başlandı. Kitap büyük yankı uyandırdı, çünkü biz normal ekonomi kurallarının dışında analizler yaptık. Bu süreçte futbol kulüplerinin iyi yönetilmediğini fark ettik. Yönetimsel sorunları inceleyerek yine Doç. Dr. Kutlu Merih'le beraber 2008'de 'Futbol Yönetimi' kitabını yazdık. Sadece Türkiye'de değil, Avrupa'daki kulüpleri de inceledik. Türkiye Kurumsal Yönetim

Derneği'nin kurumsal yönetimi futbol kulüplerinin egemen yönetim modeli haline getirmek için hazırladığı 'Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi'ne iki yazıyla katkıda bulundum.

Benim hep içimde kalan başka bir şey de, futbolun arka planındaki paylaşım savaşı. Futbol aslında kar çoklaması yapılabilecek bir sektör değil. Futboldan para kazanmak kolay kolay mümkün olmaz. Peki, o zaman neden insanlar futbol kulüplerine milyonlarca hatta milyarlarca Dolar yatırıyor? Abramoviç, Chelsea'ye beş yıl içerisinde yaklaşık 800 milyon Pound para transfer etmiş. Aynı şekilde Türkiye'de Yıldırım Demirören, kulübe 93 milyon TL para vermiş. Bu inanılmaz bir şey, eğer sektör kar etmiyorsa neden bu kadar harcama? Yıllık 200 milyar Dolar yatırılan bir pasta var ve bu pastaya ilgi son derece fazla. İşte bu noktada işin içerisine politika giriyor. Bu politikanın içerisinde siyasetçilerden teknokratlara, futbolcusundan futbol



yönetimine, taraftara varıncaya kadar çok geniş bir ağ var ve bu paylaşım ağının içerisinde oluşan bir politika var.

En sonunda 'Futbolun Ekonomi Politikası' kitabını yazdım. Ayrıca daha spesifik konular üzerinde de çalışıyorum. Mesela futbolda rekabetçi denge. Gerçi futbol kulüpleri arasında maalesef bir denge yok ve futbol adil bir oyun değil. Lig ekonomisi, normal rekabetçi ekonomi gibi değildir, rakibinizi yok edemezsiniz çünkü reyting almak, takip edilmek ve güçlü olmak istiyorsanız rakibinizin de sizin kadar güçlü olması gerekir. İlerleyen dönemlerde bunun gibi spesifik konularda ve futbolda rekabetçi denge hakkında yazmayı planlıyorum.

### **Futbol ekonomisi üzerine yaptığınız çalışmalardan ve analizlerinizden genel anlamda, iş dünyasının edineceği dersler nelerdir sizce?**

Futbol hayatın içinden gelen bir şey olduğu için herkesi etkiliyor. Parasallaşma biraz da futbolda, zaman içerisinde ticarileşmeyi beraberinde getirdi. Böyle bir döngü içerisinde futbol sürekli para yaratan fakat kendisine çok faydası olmayan bir sektör haline geldi. Çünkü bahis sektörü ortaya çıktı. Bugün yaklaşık 100 milyar Dolar'a yakın bir bahis sektöründen söz ediliyor. Ben bu tip ekonomilere, futbolun etrafında dönüp duran ekonomilere 'asalak ekonomi' diyorum.

### **Bahis oyunlarından bahsettiniz. Bunların kulüplere yeterli katkısı sağladığını söyleyebilir miyiz?**

Söyleyemeyiz. Sadece %7 ile %10 civarında bir kısım futbol kulüplerine para olarak aktarılıyor. Aslında işin aktörü kulüpler. Çok

ciddi cirolar var ve bunun hepsini kulüplere dağıtmak mümkün değil. Ama futbola aktarılan kısım çok düşük. Bana göre bu oran en az %25 olmalı.

### **Geçtiğimiz lig sezonunda üç büyüklerden biri değil de bir Anadolu kulübü şampiyon oldu. Sizce bu bir değişimin habercisi mi? Rutin düzenin yıkılacağını öngörebilir miyiz?**

Açıkçası öngöremeyiz. Çünkü bu o kadar da kolay değil. Türk futbolunun ekonomi politikasına baktığınız zaman toplam yaratılan gelirin hala %40'a yakın bir kısmını üç büyük kulüp kendi arasında paylaşıyor. 2005 yılında futbol havuz gelirlerinin dağıtım kriterleri yeniden düzenlendi ve bu sayede Anadolu takımlarına daha fazla para aktarıldı. Ama esas konu, üç büyüklerin tarihten gelen ve İstanbul'da olmalarından kaynaklanan avantajlarının olmasıdır. Bu takımlar Türkiye'de futbolu sürükleyen lokomotif kulüpler.

**Spor sayfalarına baktığımız zaman bir yanda çok astronomik transfer ücretlerini okuyoruz, diğer tarafta da kulüplerin çektiği ciddi ekonomik sıkıntılar var. Bu ikilemi nasıl açıklayabiliriz?**

Futbol kulüplerinde bizim saptadığımız şöyle bir paradoks var: Normal iktisadi hayatta bir işletmenin geliri arttığı zaman buna bağlı olarak karlılık ve verimlilik de artar. Futbol kulüplerinde ise bu tam tersi işliyor. Gelir arttıkça gider de artıyor, dolayısıyla verimlilik de düşmeye başlıyor. Futbolda daha çok gelir elde edebilmeniz için daha çok harcama yapmanız gerekiyor. Mesela, yıldız oyuncular getirmek de gelirleri artırmak için bir yöntem. Çünkü bu sayede forma satışı yapılıyor. Bilet satışı artıyor. Fakat bu bir paradoks. Gelir arttıkça gider de artıyor. En büyük kulüplerin bile gelirlerinin iki katı giderleri, dolayısıyla da borçları bulunmakta.

**Söz konusu mali sıkıntıları aşmanın bir yolu var mı? Alternatif gelir kaynakları yaratmak mümkün mü?**

Futbolun gelirleri sınırlı. Mesela

bir stadyumun koltuk sayısını her yıl %10 arttırmamız ve böylece de gelirleri yükseltmemiz gibi bir durum söz konusu değil. Bunun yerine o stadi kullanım şekilleri üretildi. Konserler, etkinlikler düzenlenmeye başlandı. Uyanık kulüpler, koltuk sayısını artıramayacağı için koltuk başına katma değeri artırmaya çalıştı. Mesela lükse önem vermeye, konforu artırmaya başladılar. Restoranlar açtılar. İnsanlar artık sadece maç için değil öncesindeki etkinlikler için de stadyumlara gitmeye başladı. Böylece 50 Dolar'lık bir maç biletinin maliyeti 200 Dolar'a çıktı. Kulüpler, konforu ve lüksü artırarak geliri artırmanın yolunu buldular. Ama bu her şeyden önce taraftarı müşteri olarak görmeye bağlıdır. Futbolun endüstriyel yönü kabul edilmelidir. Elde edilen geliri disiplinli harcaabilecek kurumsallaşmanın da sağlanması önemli bir etkidir. Yönetimlerin kurumsallaşması ve şeffaflığın sağlanması gelirlerin ve giderlerin düzenlenmesinde oldukça etkili bir yöntem olacaktır.

**Yani taraftarları finansman kaynağı olarak kabullenmek şart mı?**

Taraftar futbolda temel yakıtlardan birisidir.



## **Bu bağlamda hangi kulübün taraftarı para harcıyor diyebiliriz?**

Fenerbahçe. Yaptığım araştırmalarda gördüm ki, desteklediği takıma en çok harcama yapan taraftar Fenerbahçe kulübünün taraftarı. İkinci sırada Galatasaray geliyor. Üçüncü sırada Beşiktaş var. Trabzonspor ise dördüncü sırada geliyor.

## **Bu rakamlar taraftar sayısı ile orantılı değil sanıyorum.**

Hayır, mesela geçenlerde bununla ilgili bir araştırma yapıldı. Türkiye’de en fazla taraftarı olan kulüp Galatasaray. Ama taraftarı en çok harcama yapan kulüp Fenerbahçe.

## **Futbol kulüplerinin son yıllarda yaşanan şirketleşme ve halka arz politikalarıyla ilgili modellerden bahsedebilir misiniz?**

Aslında tek tip model var, bunlar da İngiliz kulüpleri. İlk olarak orada tüm kulüpler şirket şeklinde



“Yaptığım araştırmalarda gördüm ki, desteklediği takıma en çok harcama yapan taraftar Fenerbahçe kulübünün taraftarı. İkinci sırada Galatasaray geliyor. Üçüncü sırada Beşiktaş var.

”

kuruluyor ve ilk borsaya giren kulüp de İngiliz Tottenham Kulübü. Türkiye’de 2000 yılında Galatasaray ve Fenerbahçe sayesinde yeni bir modelle tanıştık. Gelirlerin Sportif A.Ş.’de, giderlerin kulüpte olduğu gelir ağırlıklı bir model, dolayısıyla her sene çok ciddi temekkül dağıtımı, olmayan bir karın dağıtımı sebebiyle Galatasaray geçen sene piyasadaki, borsadaki hisselerini toplayabilmek için yaklaşık 50 milyon Dolar kredi kullanmak durumunda kaldı. Bugün Fenerbahçe ve Trabzonspor da borsadaki hisselerini geri alabilmek için çok ciddi kaynaklar bulmak zorundalar.

Buradaki temel yanlış şirketleşme modeli. Sportif A.Ş. ve Futbol A.Ş. diye bir şirket kuruluyor, halbuki bunun yerine İngiltere’de olduğu gibi kulüp-şirketler kurulması lazım. İkincisi de, halka arzda yanlışlıklar var. Burada sadece futbol kulübünün gelirlerini halka arz ediyorsunuz, oysa ki sadece gelirlerin olduğu, giderlerin olmadığı bir hisse senedi yok. O zaman bu hisse senedi olmaktan çıkıp gelir



ortaklığı senedine dönüşüyor. Şimdi kulüpler bu yanlış şirketleşme modelinden geri dönmeye çalışıyor. Beşiktaş'ın modeli ise doğru olan İngiliz modeli. Ama onların sıkıntısı da kulüp doğru yönetilmediği için öz kaynaklarının eritilmiş olması.

### **Türkiye'deki kulüp yöneticilerini Avrupa'daki kulüp yöneticileriyle kıyasladığımız zaman ne gibi farklılıklar görülüyor?**

Aslında kıyaslamak mümkün değil. Çünkü sistemler ve işleyiş farklı. Türkiye'de futbol çok önemli bir spor dalı, motivasyon aracı ve sosyal olgu. Eğer bir kulüp başkanı iseniz sosyal statü edinirsiniz. Aynı zamanda futbol bir nüfuz aracıdır. İngiltere'de Manchester United Kulübü'nün başkanını sorsanız bilemem, ama burada böyle değil. Yurt dışında

sosyal ekonomi ve sosyal demokrasi çok daha ileri boyutta olduğu için bizdeki gibi çok ilave sosyal statüler ve avantajlar sağlayamıyorsunuz. Hemen sorgulanıyor, böyle bir duruma insanlar izin vermiyor. Ama bizim ülkemizde kulüp başkanıysanız hem kendinize hem çevrenize hem de kulübünüze bir takım sosyal faydaları dolaylı yoldan sağlama şansınız oluyor.

### **Dünya Kupası gibi global futbol organizasyonlarının paylaşılamaz oluşunun ardında yatan sebepler nelerdir?**

Öncelikle çok önemli bir gelir yaratıyor. Ülkenin tanıtımı için çok önemli bir enstrüman. Turnuva için yapılan ve çok büyük paralar harcanan bütün yapılar, örneğin yollar, oteller, stadyumlar o ülkede kalıyor. Futbol, Dünya Kupası ve Avrupa Kupası'ndaki başarılarımız sayesinde Türkiye'nin tanıtımında ciddi rol oynadı. Galatasaray'ın UEFA Kupası'nı kazanması dünyada Türkiye'nin yerini bilmeyen insanların Türkiye'yi öğrenmesini hatta ziyaret etmesini sağladı. Futbolun sosyal ve ekonomik anlamda doğrudan olmasa da dolaylı bir tanıtım katkısı da var.

### **Deloitte'un yıllık futbol finansmanı raporuna göre bu sene Avrupa'daki**

### **krize rağmen futbol gelirlerinde artma yaşanmış. Bu dokunulmazlık nereden kaynaklanıyor sizce?**

Futbolun kendisinden kaynaklanıyor. İngiltere'de milyon £'luk transferler yapılıyor. Yaklaşık 15 milyar Dolar'lık servete sahip Roman Abramoviç, Rusya'dan İngiltere'ye gelip bir takıma 800 milyon £'luk yardım yapıyor ve İngiltere'de ne maliye ne de bir başkası çıkıp bu paranın nereden geldiğini sormuyor. Siz normalde oraya gidip 800 milyon Dolar'lık bir yatırım yapmak isteseydiniz mümkün değil. Fakat konu futbol olunca bütün koruma kalkanları kalkıyor. Futbolun bu özelliği biraz da onun sosyal özelliğinden kaynaklanıyor. Sorun futbolun güzel ve masum bir oyun olmaktan çıkıp bir şov dünyası haline dönüşmesinde.

### **Yoğun iş temposunuz sırasında yazmaya nasıl zaman ayırıyorsunuz?**

Hafta sonları yazıyorum. Sabahları çok erken kalkıp gece geç yatıyorum ve sürekli internetten gelişmeleri takip ediyorum. Hafta içi hiç zamanım olmuyor. İşimin yanı sıra Garanti Bankası'nın futbol takımının antrenörlüğünü yapıyorum ve haftanın iki günü de antrenmanlara zaman ayırıyorum. Zaman zaman üniversitelerde konferanslara katılıyorum, yüksek lisans dersleri veriyorum. Ayrıca hobi düzeyinde fotoğrafla da ilgileniyorum.