

# Beşiktaş'ta Yol Ayrımı Tamam mı? Devam mı?

**Özgür ŞENTÜRK - Gökhan TIRYAKI**

Beşiktaş JK Derneği  
10 Yıllık Nakit Projeksiyonu

Finans Kartalları - Ekim 2019



## Ön Soz

13-20 Ekim tarihlerinde gerçekleşecek olağanüstü seçimli genel kurul ve olası başkan adayları gündemdeyken hem kamuoyunu aydınlatmak hem de tüm adayları nasıl bir mali gelecek bekliyor. Bunu değerlendirmek için bu raporu hazırladık.

Bugüne kadar yayınlanmış olan mali tablolar ile raporları incelemiş ve görüşlerimizi kamuoyu ile paylaşmıştık. Bu rapor ilk kez geleceğe dönük tahminlerimizi içeriyor. Maalesef kredi yapılandırmasının detayları şeffaf bir şekilde paylaşılmış değil. Bu nedenle çalışma sırasında yapılandırmaya ilişkin bazı varsayımlarda bulunmak durumdan kaldık.

Öncelikle durumun sanıldığından çok daha vahim olduğunu ve vade açısından mevcut yapılandırma şartlarından sağlıklı bir mali yapı çıkaramayacağını vurgulamak isteriz. Mevcut borç yapılandırması kısa vadede nefes alınmasını sağlamakla birlikte maalesef Beşiktaş'ı gelecekte borçlarını ödeyebilecek bir yapıya kavuşturamayacaktır.

Bununla birlikte bugüne kadar dünyada mali borçları sağlıklı ve gerçekçi bir şekilde yapılandırılmış birçok ülke, şirket ve spor kulübü hatta lig olmuştur. Kulübümüz de alacaklıların güvenini kazandığı takdirde geleceğini kurtarabilir.

## Varsayımlar

10 yıllık (2028(dahil) yılına kadar) nakit akış ve mali borç gelişimi ile ilgili projeksiyonumuz da kullanmış olduğumuz varsayımları aşağıdaki tabloda bulabilirsiniz. Ancak önemli gördüğümüz bir kaçını vurgulamak istedik;

- Futbolcu ve teknik kadro ücretlerinin 2017 ve 2018 yılı ortalaması 93 milyon Euro olup bu rakam resmi mali tablolardaki TL rakamların ortalama Euro kuruna bölünmesi ile bulunmuştur.
- Bu rakam kamuoyunda paylaşılan toplam maaş giderlerinin çok üzerindedir. Bunun nedeni muhtemelen tam anlamıyla detaylarını bilmediğimiz; imza paraları, maç başı ücretler, primler ve çeşitli diğer ödemeler olabilir.
- Biz 2019 yılı için futbolcu ve teknik kadro ücret bütçesini 70 milyon sonraki 10 yıl boyunca 50 milyon Euro aldık.
- Banka borçlarının 2021 yılından itibaren ödenecek ve 12 yıl vadeli olacak şekilde yapılandırıldığını varsaydık.
- Başta USD faizi olmak üzere dünyadaki faiz düşüş eğilimini göz önünde bulundurup ülkemizin de bu eğilime uyacağını ve ekonominin daha iyiye gideceğini öngördük ve umut ediyoruz.
- Bu bağlamda mali borç faiz oranını 2019 yılı için % 21 aldık ve sonraki her yıl % 7'ye gelen kadar 2 puan düşürdük.
- Türkiye'de istatistiki olarak ağırlıkla 3 kulübün şampiyon olduğunu düşünürsek her 3 yılda bir minimum bir şampiyonluk geldiği varsayımı ile her 2.5 yılda bir şampiyonlar ligi geliri elde ettiğimizi varsaydık.
- Her ne kadar 8 yıl Sayın Yıldırım Demirören ve 7.5 yıl Sayın Fikret Orman dönemindeki toplam 15 yılda minimum 5 şampiyonluk - almamız gerekirken sırasıyla 1 ve 2 olmak üzere toplam 3 şampiyonluk almış olsak da biz iyimser bir varsayımda bulduk.
- Başta en büyük gelir kalemi olan yayın gelirleri olmak üzere tüm diğer kalem gelirleri Tüfe oranında arttırdık.
- Bankalar ve faktoring şirketlerinden sonra kulübün en büyük ikinci alacaklısı olan devletin vergi borçlarını mali borçlarda olduğu gibi 10 yıl taksitli olacak ve 2021 yılından itibaren ödenecek şekilde yapılandırıldığını varsaydık.
- Futbolcu satış ve kiralama gelirlerini her yıl büyük değişkenlik gösterdiği için son 5 yılın ortalamasını alarak % 5 arttırdık. Bununla birlikte her 3 sene de bir 100 milyon TRY tutarında ekstra satış öngördük.

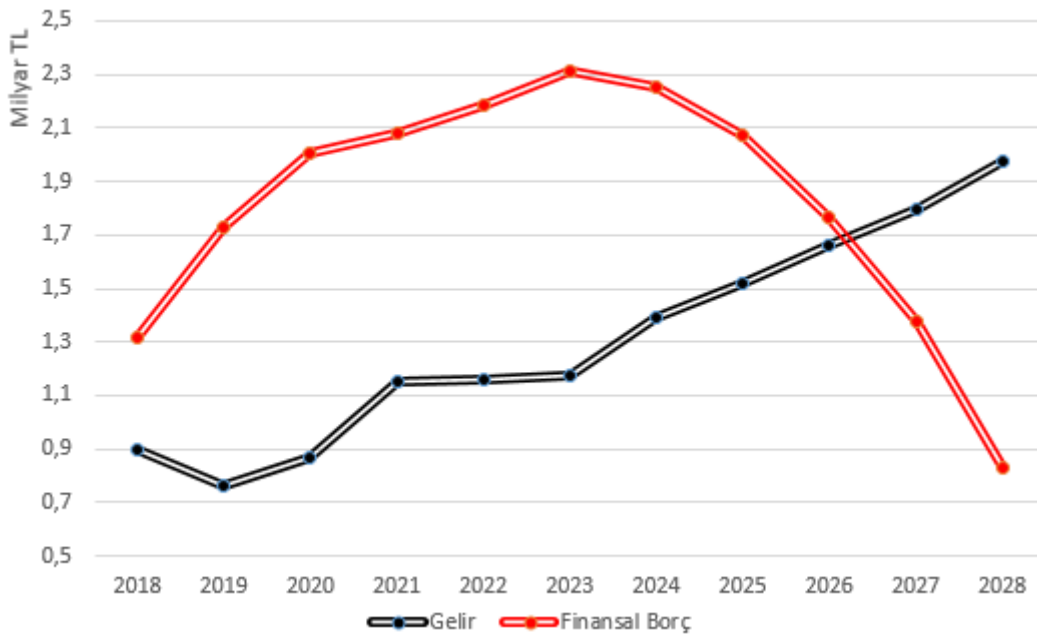
- Kulübe üyelik ücretinin 2.000 TL'ye düşeceği, yıllık aidatın 250 TL'ye çıkacağı ve her yıl ortalama 250 yeni üye olacağını varsaydık.
- Son olarak ortalama kurun her yıl % 5 artacağını öngördük.

Hiç şüphesiz bunlar kulübün mali ve idari açıdan iyi yönetileceği ümidiyle yapılan varsayımlarımdır. Raporu değerlendirirken finasta özellikle geleceğe yönelik bir projeksiyon yaptığınızda tek doğru olmadığını göz önünde bulundurmanızı rica ediyoruz.

## Projeksiyon

2019 yılında hiç banka ve faktöring kredi geri ödemesi yapmadığımız halde 410 milyon TL, 2020 yılında ise 275 milyon TL nakit açığı veriyoruz. Bu 2 yılda 685 milyon TL tutarında bir nakit borçlanmaya yani ek krediye ihtiyacımız olduğu anlamına geliyor.

2018 yılı sonunda 1.3 milyar TL olan finansal borçlar temmuz ayında yapılandırılan finansal borçların ana para ödemesinin başlayacağı 2021 yılında dahi azalma eğilimine giremiyor. Finansal borçlar projeksiyonumuza göre 2023 yılına kadar yükselme eğiliminde olacak ve 2.3 milyar TL tepe noktasına ulaşacak. 2023 yılından sonra düşme eğilimine girecek ve 2028 yılı sonun da 832 milyon TL seviyesine inecek.



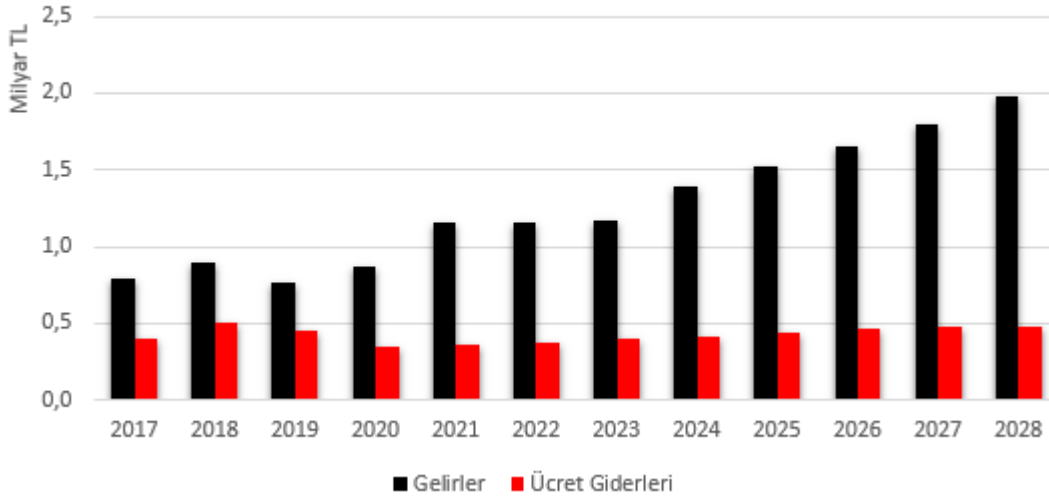
Kulüp bu 10 yıllık süreçte Finansal kurumlara toplam 3.1 milyar TL kredi geri ödemesi, 3.4 milyar TRY faiz ve kur farkı olmak üzere toplam 6,5 milyar TL ödeme gerçekleştirecek.

10 yıllık süre zarfında toplam 14 milyar TL nakdin 6.5 milyar TL'sini finansal kurumlara, 4.7 milyar TL'sini ücret olarak futbolcu ve teknik kadro dahil personele, 1 milyar TL'sini ve 24zrgi olarak devlete ve 4 milyar TL'sini ise diğer tüm giderlere harcayacak.

Toplam yaratılan 14 milyar TL nakit ile ihtiyaç duyulan 17 milyar TL nakit arasındaki 3 milyar TL tutarındaki farkı da bankalardan sağlayarak kapatacağımızı öngördük.

Kulübün en önemli gider kalemlerinden biri olan ücret giderlerinin de gelirlerin %30'u civarında olması gerektiği de projeksiyonda ortaya çıkıyor. Beş büyük lig başta gelişmiş futbol ülkelerinde %60-65 oranı kabul edilebilir olsa da; Türkiye'deki kulüplerin borç miktarları ve borçlanma maliyetlerin yüksekliğinde dolayı bu oran çok aşağılara düşmektedir.

### Gelir/Ücret Gideri



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gelirler	792	901	764	864	1.155	1.160	1.176	1.391	1.517	1.658	1.796	1.974
Ücret Giderleri	405	504	454	342	359	377	396	416	436	458	481	481
<b>Ücret/Nakit Oranı</b>	<b>51%</b>	<b>56%</b>	<b>59%</b>	<b>40%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>

## NAKİT GİRİŞLER ( BİN TL)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Yayın Gelirleri	127.187	167.638	167.638	191.108	214.041	237.585	261.344	284.865	309.078	335.350	363.854	394.782
Futbolcu Satış Ve Kiralama	59.911	186.801	76.107	81.435	187.135	87.135	93.235	199.761	99.761	106.744	214.217	114.217
Lisanslı Ürün Satış	121.300	108.057	123.185	140.431	157.282	174.584	192.042	209.326	227.118	246.423	267.369	290.096
Sponsorluk, İsim Ve Lisans	146.830	180.803	180.803	206.116	230.850	256.243	281.868	307.236	333.351	361.685	392.429	425.785
UEFA Gelirleri	208.465	107.624	65.123	68.379	161.546	169.623	79.157	83.115	196.360	206.178	96.216	216.487
Kombine, Bilet, Loca Ve VIP	89.005	107.733	100.000	114.000	127.680	141.725	155.897	169.928	184.372	200.044	217.047	235.496
Üyelik Ve Aidat	3.826	4.178	5.723	7.654	10.067	13.084	16.855	21.569	27.461	34.827	44.033	55.542
Kira Gelirleri	35.212	38.126	45.866	55.177	66.378	79.852	96.062	115.563	139.022	167.244	201.194	242.036
Ek Kredi (Nakit Açığı)	-	-	409.951	275.167	304.970	369.362	436.063	307.556	244.734	162.565	119.709	10.029
<b>Toplam Nakit Girişleri</b>	<b>791.736</b>	<b>900.962</b>	<b>1.174.397</b>	<b>1.139.466</b>	<b>1.459.949</b>	<b>1.529.193</b>	<b>1.612.523</b>	<b>1.698.918</b>	<b>1.761.257</b>	<b>1.821.059</b>	<b>1.916.069</b>	<b>1.984.470</b>
<b>Gelirler</b>												
<b>(Ek Kredi Hariç Nakit Girişleri)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>764.446</b>	<b>864.299</b>	<b>1.154.979</b>	<b>1.159.831</b>	<b>1.176.460</b>	<b>1.391.362</b>	<b>1.516.523</b>	<b>1.658.495</b>	<b>1.796.360</b>	<b>1.974.441</b>

## NAKİT ÇIKIŞLAR ( BİN TL)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ücret Giderleri	404.850	503.701	454.276	341.896	358.991	376.940	395.787	415.576	436.355	458.173	481.082	481.082
Personel Ücret Ve Giderleri	8.860	10.553	12.695	14.472	16.209	17.992	19.791	21.572	23.406	25.396	27.554	29.896
Personel Ücret Ve Giderleri	13.303	13.758	16.551	18.868	21.132	23.457	25.803	28.125	30.516	33.109	35.924	38.977
SMM	64.698	63.473	76.358	87.048	97.494	108.218	119.040	129.754	140.783	152.749	165.733	179.820
Mac Giderleri	21.539	24.667	29.674	33.829	37.888	42.056	46.261	50.425	54.711	59.362	64.407	69.882
Seyahat Giderleri	21.885	23.750	28.571	32.571	36.480	40.492	44.542	48.550	52.677	57.155	62.013	67.284
Sporcu Kiralama Giderleri	20.749	18.868	22.698	25.875	28.981	32.168	35.385	38.570	41.848	45.405	49.265	53.452
Stat Ve Diğer Giderler	8.871	18.032	21.693	24.730	27.698	30.744	33.819	36.862	39.996	43.395	47.084	51.086
Bakım Onarım Giderleri	5.004	11.035	13.276	15.134	16.950	18.815	20.696	22.559	24.476	26.557	28.814	31.264
Federasyon Gideri	7.505	8.429	10.140	11.560	12.947	14.371	15.808	17.231	18.695	20.284	22.009	23.879
Malzeme Giderleri	2.566	3.755	4.517	5.149	5.767	6.402	7.042	7.676	8.328	9.036	9.804	10.638
Yemek Giderleri	2.983	3.440	4.139	4.718	5.285	5.866	6.452	7.033	7.631	8.280	8.983	9.747
Haberleşme Giderleri	1.233	1.790	2.153	2.454	2.749	3.051	3.356	3.658	3.969	4.307	4.673	5.070
Kira Giderleri	5.064	6.320	7.604	8.668	9.708	10.776	11.854	12.921	14.019	15.210	16.503	17.906
Kargo Ve Nakliye Giderleri	3.251	3.837	4.616	5.262	5.893	6.542	7.196	7.843	8.510	9.233	10.018	10.870
Danışmanlık, Müşavirlik	12.787	22.190	15.382	17.536	19.640	21.801	23.981	26.139	28.361	30.771	33.387	36.225
Vergi Resim Ve Harçlar	4.978	4.611	5.547	6.324	7.082	7.861	8.648	9.426	10.227	11.096	12.040	13.063
Vergi Borcu	-	-	-	-	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Cari Vergi Borcu	-	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Mali Borç Ödeme	-	-	-	-	228.512	262.397	308.568	370.862	422.122	471.068	511.710	551.613
Faiz Gideri	135.584	230.908	319.508	354.621	347.856	322.422	297.332	258.414	204.120	144.939	124.258	96.367
Gerçekleşmiş Kur Farkı	47.478	180.167	75.000	78.750	82.688	86.822	91.163	95.721	100.507	105.533	110.809	116.350
<b>Toplam Nakit Çıktıları</b>	<b>793.189</b>	<b>1.153.284</b>	<b>1.174.397</b>	<b>1.139.466</b>	<b>1.459.949</b>	<b>1.529.193</b>	<b>1.612.523</b>	<b>1.698.918</b>	<b>1.761.257</b>	<b>1.821.059</b>	<b>1.916.069</b>	<b>1.984.470</b>
<b>Nakit Pozisyonu</b>	-	-	(409.951)	(275.922)	(312.229)	(386.173)	(464.038)	(349.450)	(302.042)	(235.648)	(225.359)	(163.693)
<b>Mali Borç Bakiye</b>	-	1.318.515	1.728.466	2.003.633	2.080.091	2.187.056	2.314.551	2.251.245	2.073.857	1.765.353	1.373.353	831.770

## Son Söz

Artık paralı yöneticilerin kulüplere para aktararak yönetme devrinin bittiğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Bunu söylememizin en önemli dayanağı kulüplerin mali yapılarının şahıslardan çok daha büyük hale gelmesidir. Örnek verecek olursak; Sayın Yıldırım Demirören'in 8 yıl önceden kalan 100 milyon TL tutarındaki alacağı kulübün 2019 yılı nakit ihtiyacı 410 milyon TL'nin dörtte birini dahi karşılamamaktadır. Bir başka ve güncel örnek ise rakibimiz Fenerbahçe'nin başkanı Sayın Ali Koç'un dahi nakit akış ve borç problemine henüz kalıcı bir çözüm bulamamasıdır. Özetle çare paralı yöneticiler değil; alacaklıların güvenini kazanacak taraftara kısa vadede kan ve gözyaşı, uzun vadede ise sürdürülebilir başarı vadeden yöneticilerdir.

Bundan 2 ay önce bu nakit akış projeksiyonunu hazırlamaya başladık. 10 yılı aşkın süredir bu konuları takip edip kalem oynatmamıza karşın gördüğümüz tablo bizi bile derinden etkiledi ve elimiz bir türlü gitmedi yayınlamak için. Ancak bugün Beşiktaş'ın önünde bir seçim olmasından dolayı ve başkan adaylarının nasıl bir mali durumla karşı karşıya kalacaklarını görmeleri için çalışmayı paylaşmamız elzem hale geldi.

En büyük temennimiz bir sonraki yönetimi seçecek olan genel kurul üyelerinin de bu çalışmayı inceleyerek; 19 yıldır devam eden mevcut alışkanlıklardan vazgeçmenin ve buna bağlı olarak zihniyet değişikliğinin de zorunluğunu anlamalıdır.

Bu tarz çalışmalarda kötü, baz ve iyi olmak üzere 3 farklı senaryo üzerinde çalışılır. Bizim gönlümüz kötü ve baz senaryoyu paylaşmaya el vermediği ve Beşiktaş genel kurulunun bu senaryoyu en doğru şekilde uygulayacak olan yönetimi seçeceklerine inancımız nedeniyle iyi senaryoyu paylaşmaya karar verdik.

Buna karşın Kulübün mali olarak düze çıkması; yani aldığından daha fazla borç ödemesi için 2023 yılına kadar sabretmesi gerekiyor. Belki de gelecekteki yönetim (ler) bizim varsayımlarımızdan çok daha doğru ve iyi işler yaparak tahminimizden daha önce Beşiktaş'ı düze çıkaracaktır.

Burada kritik olan konu önceliklerin belirlenmesidir. Öncelik sadece sportif başarı olarak yola çıkılırsa; bu yol kısa vadeli bakışı ve artan borç yükünü doğurur. Şüphesiz Beşiktaş'ın her zaman sportif açıdan yarışmacı ve başarılı olması hedeflenmelidir. Ancak Sayın Yıldırım Demirören ve Sayın Fikret Orman'ın da düştüğü tuzağa düşülmemelidir. Bu gün yaşananların tekrar etmemesi için önceliğin mali ve idari disiplin ile birlikte sürdürülebilir sportif başarıya verilmesi gereklidir.

Her ne kadar burada Beşiktaş Kulübü için bir çalışma yapmış olsak da önümüzdeki bu acı tablo maalesef başta Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor olmak üzere diğer spor kulüpleri içinde geçerlidir. Kanun ve kuralların istisna gözetmeksizin uygulandığı bir yerde yaşıyor olsaydık öz kaynakları yıllardır ekside ve müflis konuma düşmüş olan 4 büyük kulübümüzün halka açık şirketleri SPK tarafından gözetime alınır ve muhtemelen kayyum atanırdı.

Türk futbolunun ve en önemli paydaşı olan spor kulüplerinin mali olarak büyük bir mali çöküntü içinde olmasında bütün paydaşların sorumluluğu vardır. Devlet ve federasyon



kötü gidişata gözlerini kapamış ve spor kulüpleri yarasını çıkarmayarak gelinen duruma göz yummuştur.

Dernek statüsündeki kulüplerin yöneticileri 3 yıllığına seçildikleri için kulüplerin geleceğini değil sadece kendi dönemlerini düşünmüşlerdir. Kendi döneminden sonrasını düşünmeyen ve sorumlulukları da bulunmayan yöneticiler en çok sportif başarı kazanan başkan/yönetim olma hayali ile akıl almaz harcamalar yapmışlardır. Bu süreçte genel kurul üyeleri ise yaklaşlan derin uçuruma sırtlarını dönmüş ve mali çöküntünün nedeni olan yöneticileri her seferinde tekrar seçerek bu kötü duruma ortak olmuşlardır. Taraftar ve medya ise istisnalar dışında sadece transferlere ve kısa süreli başarılarla konsantre olmuş; aynı devlet ve genel kurul üyeleri gibi gidişata gözlerini kapamıştır.

Türk futbolunun daha iyi bir geleceği olması isteniyorsa devlet son derece şeffaf bir şekilde durumun vahametini kulüpleri de şeffaf olmaya zorlayarak kamuoyu ile paylaşmalı ve kamuoyunun desteğini kazanmalıdır.

Genel kurul üyeleri kendi sınırlı dönemlerini değil kulüplerin geleceğini düşünen yöneticileri göreve getirmelidir. Özellikle de mali konularda yöneticilerden hesap sormayı bir gelenek haline getirerek yönetimlerden bağımsız denetim kurullarının etkin olması için baskı kurmalıdır. Yeterince denetlenmeyen kulüplerin nasıl bir bataklığa sürekliliğinin farkına varılmalıdır.

Medya tarafsız ve etik haberciliği düstur edinmeli, rating uğruna yöneticiler üzerinde pahalı sporcu transferi baskısı kurmaktan bir an önce vazgeçmelidir. Taraftar kendini değil gelecek nesilleri öncül almalı; kulüplerinin varlığını sürdürebilmesi için pahalı transfer ve şampiyonluk peşinde değil mali ve idari başarı peşinde koşmalıdır. Mali ve idari olarak iyi yönetilen kulüpler aynı dünyadaki başarılı örneklerinde görüldüğü üzere sportif başarı anlamında da öne çıkacaklardır.

Çalışmamızın detaylarını [www.finanskartallari.com](http://www.finanskartallari.com) 'da bulabilirsiniz. Sorularınız olduğu takdirde bize e-posta ile veya sosyal medya hesaplarımızdan ulaşabilirsiniz.