

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

TÜRK FUTBOLUNDA REKABETÇİ DENGE

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Levent GÖRÜN


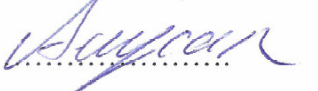
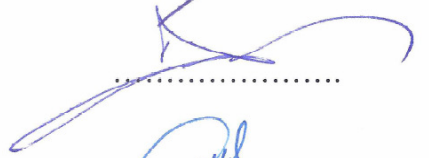


Danışman
Prof. Dr. Gazanfer DOĞU

BOLU 2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Levent GÖRÜN'e ait **“Türk Futbolunda Rekabetçi Denge”** adlı çalışma, jürimiz tarafından **Spor Yöneticiliği** Anabilim Dalında **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

29.01.2018

	Unvan, Adı, Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Prof. Dr. Gazanfer DOĞU	
Üye :	Doç. Dr. Ali AYGAN	
Üye :	Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ	
Üye :	Doç. Dr. Levent ATALI	
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Ömer SİVRİKAYA	

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK UYGUNLUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum “**Türk Futbolunda Rekabetçi Denge**” başlıklı çalışmamın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.


Levent GÖRÜN

29.01.2018

ÖN SÖZ

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışma, Türk Futbolundaki Rekabetçi Dengeyi ölçmeyi amaçlamıştır. Spor Toto Süper Ligin 1995-2016 sezonları ile sınırlı tutulan bu çalışmada, ekonomik indekslerden C5, Herfindahl-Hirschman İndeksi, Lorenz Eğrisi ve Gini Katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu ile katılımcı ifadeleri belirlenmiş ve alanından uzman kişiler tarafından bu ifadeler kodlanarak temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Araştırma Türk Futbolunda Rekabetçi Denge düzeyini ölçmeyi ve rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler ile rekabetçi dengeyi arttırabilecek faktörlerin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Beden eğitimi bölümüne girdiğim ilk günden beri bana her konuda yardımcı olan, çalışmam sırasında desteğini ve sabrını sonuna kadar gösteren sevgili hocam, büyüğüm, tez danışmanım Prof. Dr. Gazanfer DOĞU'ya, araştırmam sırasında ve öncesinde ortaya koydukları fikirlerle bana destek olan ve her zaman aileden biri gibi desteklerini esirgemeyen tez izleme komitesi üyelerinden Doç. Dr. Ali AYCAN ve Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ'a,

Araştırmamla ilgili değerli bilgilerini benimle paylaşan çok sevdiğim hocam Yrd. Doç. Dr. Yeşer ESKİCİOĞLU'na, değerli kardeşim Uğur SÖNMEZOĞLU'na, çalışmamın kodlanma aşaması dahil her ihtiyacım olduğunda bütün iyi niyeti ve değerli bilgileriyle bana canı gönülden destek olan sayın hocam Devrim BULUT'a,

Hayatımın her alanında bana değer katan ve sevgileri ile bana güçveren babam Kerim GÖRÜN, annem Asude Leyla GÖRÜN, kardeşim Mehmet Onur GÖRÜN, eşim Mukaddes GÖRÜN ve tatlı kızım Bilge GÖRÜN'e

Çalışmama katılan katılımcılara ulaşmamda bana büyük desteği olan sevgili Ufuk ÖZERTEN ve Maksut BALTA hocalarıma,

Çalışmama katılarak tezimin oluşmasına katkı sağlayan sayın katılımcılara,

Tezim ve derslerim sırasında izin almamda bana destek olan sayın okul müdürlerime, müdür yardımcılarıma, okulda bana destek olan zümre Beden Eğitimi öğretmeni arkadaşlarıma,

Eğitim hayatım boyunca bana değer katan bütün öğretmenlerime ve hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Levent GÖRÜN

ÖZET

TÜRK FUTBOLUNDA REKABETÇİ DENGE

Levent GÖRÜN

Doktora Tezi

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gazanfer DOĞU

Ocak 2018, 216 + xvi Sayfa

Bu çalışma, Türk futbolunu rekabetçi denge açısından incelemeyi, Türk futboluna özgü rekabeti etkileyen faktörlerin ortaya konmasını, rekabetçi dengeyi arttırmaya yönelik önerilerin geliştirilmesini ve bundan sonra yapılacak araştırmalarda kullanılacak faktörlerin oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni ve doküman analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada ölçütlü örnekleme yöntemi kullanılmış ve futbolun paydaşlarından toplam 20 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler yapılmış, bu görüşmelerde araştırmacı tarafından açık uçlu sorulardan oluşturulan görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler deşifre edilerek alanında uzman 3 kişi tarafından kodlanmıştır. Doküman analizinde son 21 yıllık Süper Lig tarihinin sezon sonu tabloları kullanılarak rekabetçi dengenin ölçülmesi için C5 endeksi, Herfindahl-Hirschman İndeksi, Lorenz Eğrisi ve Gini Katsayısı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda doküman analizinde son 21 yıllık Spor Toto Süper Lig tarihinde rekabetçi dengeden uzak bir seyir olduğu ortaya çıkmıştır. Nitel araştırmanın diğer kısmında ise görüşme formunda sorulan 2 soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde, 1. Soru için 8 ana tema ve 2. Soru için 7 ana tema ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar Spor Toto Süper Ligde rekabetçi denge olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların ortaya koyduğu görüşler ile doküman analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar paralellik göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabetçi Denge, Spor Toto Süper Ligi



ABSTRACT

COMPETITIVE BALANCE IN TURKISH FOOTBALL

Levent GÖRÜN

PhD Thesis

Department of Sports Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Gazanfer DOĞU

January 2018, 216 + xvi Pages

The aim of this study is to examine Turkish football in terms of competitive balance, to introduce factors affecting competition that is specific to Turkish football, to develop proposals to increase competitive balance and to establish factors to be used in future researches.

This research is a descriptive research. In order to realize the research objectives, qualitative research design patterns and document analysis methods were used. Criteria sampling method was used in the research and face to face interviews were made with a total of 20 participants from the stakeholders of the football. The interview form formed by the researcher using open ended questions was used in these interviews. The data obtained is deciphered and coded by 3 experts in the field. C5 indice, Herfindahl-Hirschman Index, Lorenz curve and Gini coefficient were used to measure the competitive balance in the document analysis by using the season-end tables of the last 21-year Super League history.

As a result of the research, it has been revealed in the document analysis that there is no competitive balance regarding 21-year history of Sports Toto Super League. In the other part of the qualitative research, 8 main themes for the 1st question and 7 main themes for the 2nd question emerged with the help of the answers given by the

participants regarding the 2 questions asked in the interview form. Participants stated that there was no competitive balance in Sports Toto Super League. The opinions expressed by the participants and the results of the document analysis are in parallel.

Key Words: Competition, Competitive Balance, Spor Toto Super Leauge



İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ETİK UYGUNLUK BEYANI	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	
1. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR	15
1.1. Rekabet	15
1.2. Rekabetçi Denge	18
1.2.1. Piyasa Büyüklüğü ve Katılım	21
1.2.2. Taraftar Yoğunluğu.....	22
1.2.3. Gelir Paylaşımı ve Rekabetçi Denge	22
1.2.4. Kulüpler Arasındaki Zenginlik Farkı ve Rekabetçi Denge	24
1.2.5. Seyirci- Taraftar Katılımı ve Rekabetçi Denge	24
1.2.6. Kulüplerin Amaçları ve Rekabetçi Denge	25
1.2.7. Ev Sahibi Takım Avantajı ve Rekabetçi Denge	26
1.3. Futbolun Ekonomik Gelişimi ve Endüstri Haline Gelmesi	27
1.4. Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynakları.....	34
1.4.1. Gişe ve Maç Günü Gelirleri.....	36
1.4.2. Televizyon ve Yayın Hakkı Gelirleri.....	38
1.4.3. Sponsorluk Gelirleri.....	40
1.4.4. Transfer Gelirleri	44

1.4.5. Ticari Gelirler ve Diğer Gelirler	47
1.4.5.1. Reklam Gelirleri	47
1.4.5.2. Tesis Faaliyet Gelirleri	47
1.4.5.3. Lisans ve Ticari Ürünler İsim Hakkı Gelirleri	48
1.4.5.4. Performansa Bağlı Diğer Gelir Kalemleri	48
1.5. Sporda Rekabetçi Denge Üzerine Çalışmalar	51
1.5.1. İlgili Literatür	51

II. BÖLÜM

2. YÖNTEM	62
2.1. Araştırma Modeli	62
2.2. Katılımcılar	62
2.3. Veri Toplama Aracı	64
2.3.1. Görüşme Formunun Hazırlanması	64
2.3.2. Dokümanlar	65
2.4. Verilerin Toplanması	65
2.4.1. Görüşmeler	65
2.4.2. Dokümanlar	66
2.5. Geçerlik ve Güvenirlik	67
2.5.1. Nitel Veriler İçin Güvenirlik	68
2.6. Verilerin Çözümlemesi	69
2.6.1. Dokümanların Çözümlemesi	69
2.6.1.1. C5 İndeksi	69
2.6.1.2. Herfindahl-Hirschman İndeksi (HHI)	70
2.6.1.3. Gini Katsayısı ve Lorenz Eğrisi	71
2.6.2. Görüşmeden Elde Edilen Verilerin Çözümlemesi	73
2.7. Araştırmacının Rolü	74

III. BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUMLAR	75
3.1. I. Alt Problem: Ekonomik İndeks Analizlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	75
3.1.1. C5 Endeksi'nden Elde Edilen Bulgular	75
3.1.2. Herfindahl-Hirschman İndeksi (HHI)	76

3.1.3. Gini Katsayısı ve Lorenz Eğrisi.....	77
3.1.4. Ekonomik İndeks Analizlerine İlişkin Yorumlar.....	81
3.2. II. Alt Problem: Rekabetçi Dengeyi Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	82
3.2.1. Siyasi Baskı.....	83
3.2.2. Kulüp Yapıları	87
3.2.3. Spor Kültürü	90
3.2.4. Bölgeler Arası Mali Dengesizlik	93
3.2.5. Toplumun Gelişmişlik Düzeyi.....	95
3.2.6. Tesisleşme.....	96
3.2.7. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)	99
3.2.7.1. Antrenör Ve Futbolcu Eğitimi	99
3.2.7.2. TFF Genel Kurul Yapısı.....	104
3.2.7.3. Denetimsizlik	106
3.2.7.4. Güçlünün Yanındaki TFF Sistemi	107
3.2.7.5. Menajerlik	108
3.2.7.6. Yabancı Oyuncu Kuralı.....	111
3.2.7.7. Hakem Kararlarının Etkisi	113
3.2.7.8. Üç Büyüklerin Baskısı	115
3.2.8. Kulüpler	117
3.2.8.1. Takımların Tarihleri	117
3.2.8.2. Taraftar Sayısı	120
3.2.8.3. Taraftar Baskısı	121
3.2.8.4. Yöneticilerin Yetersizliği	124
3.2.8.5. Alt Yapı Eksikliği	127
3.2.8.6. Pazarlama Faaliyetleri	129
3.3. III. Alt Problem: Rekabetçi Dengeyi Arttırmaya Yönelik İfadelere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	131
3.3.1. Türkiye Futbol Federasyonu.....	133
3.3.1.1. Adaletli Sistem	133
3.3.1.2. Federasyon Denetimi	134
3.3.1.3. Menajerlik Sisteminin Denetimi	136

3.3.1.4. Yabancı Oyuncu Kuralı.....	138
3.3.1.5. TFF Genel Kurul Yapısının Değişmesi.....	140
3.3.1.6. Yayın Gelirlerinin Adaletli Dağıtılması.....	143
3.3.1.7. Üç Büyük Baskısının Önlenmesi	145
3.3.1.8. Antrenörlerin Nitelikli Hale Getirilmesi	146
3.3.2. Tesisleşme.....	148
3.3.3. Stadyumların Modernleştirilmesi	149
3.3.4.Liyakat	151
3.3.5. Bilimin Önemszenmesi.....	152
3.3.6. Devlet.....	155
3.3.7. Yöneticiler	170
3.3.7.1. Alt Yapıların Önemszenmesi.....	171
3.3.7.2. Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi	173
3.3.7.3. Nitelikli Ve Uzman Yöneticilerin Varlığı.....	174
3.3.7.4.Nitelikli Taraftar Kitesinin Oluşturulması	178
3.3.7.5. Kurumsallaşmanın Sağlanması	181

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....184

4.1. Sonuçlar	184
4.1.1. Ekonomik İndeks Analizlerine İlişkin Sonuçlar	184
4.1.2 Rekabetçi Dengeyi Etkileyen Faktörlere İlişkin Sonuçlar.....	184
4.1.3. Alt Problem: Rekabetçi Dengeyi Arttırmaya Yönelik Sonuçlar	189
4.2. Öneriler	196
4.2.1. Alana Yönelik Öneriler.....	196
4.2.2. Araştırmalara Yönelik Öneriler	197

KAYNAKLAR

EKLER

Ek-1: Nitel Görüşme Formu.....	214
---------------------------------------	-----

ÖZ GEÇMİŞ

216

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Yıllar İtibariyle Ülkemizdeki Yayın Gelirleri	30
Tablo 1.2: 2005-2017 Yılları Arası Yayın İhalesi Bedelleri.....	31
Tablo 1.3: UEFA'nın Ükelere Dağıttığı Gelir Oranları.....	32
Tablo 1.4: 5 Büyük Lig Ve Süper Ligin Havuz Gelirleri Dağıtım Yüzdeleri	33
Tablo 1.5: 2010-2011 İtibariyle Türk Futbol Pastasının Büyüklüğü.....	35
Tablo 1.6: UEFA'nın 2010 yılında 650 kulüp üzerinde oluşturduğu gelir kalemleri raporu	36
Tablo 1.7: UEFA'nın 2014 yılında 700 kulüp üzerinde oluşturduğu gelir kalemleri raporu	37
Tablo 1.8: TFF'nin 2016-2017 Gelirler Kalemi	41
Tablo 1.9: 2013-2014 Süper Lig Takımlarının Forma Sponsorluk Gelirleri.....	42
Tablo 1.10: 2016-2017 Fenerbahçe Spor Kulübü Sponsor Gelirleri	42
Tablo 1.11: Galatasaray Kulübü 2016-2017 Sponsor Gelirleri	43
Tablo 1.12: Beşiktaş Jimnastik Kulübü 2016-2017 Sponsor Gelirleri	43
Tablo 1.13: 2015-2016 Sezonu 4 Büyük Takımın Transfer Tablosu	46
Tablo 1.14: 2014 Dünya Kupasında FİFA'nın dağıttığı ödül miktarı	49
Tablo 1.15: 2015-2018 UEFA Şampiyonlar Ligi Prim Sistemi	50
Tablo 1.16: UEFA 2015-2018 Avrupa Ligi Prim Sistemi.....	50
Tablo 1.17: Performansa Bağlı Havuz Geliri Tablosu.....	51
Tablo 2.1: Görüşmede Elde Edilen Katılımcı Veri Listesi	66
Tablo 2.2: Kısaltmalar Listesi.....	74
Tablo 3.1: Spor Toto Süper Ligi 1995-2016 tüm sezonlarının C5 analizleri	76
Tablo 3.2: Spor Toto Süper Lig 21 yıllık değerleri	78
Tablo 3.3: TFF Temasına Ait Alt Temalar ve Katılımcılar	99
Tablo 3.4: Kulüpler Temasına Ait Alt Temalar ve Katılımcılar.....	117
Tablo 3.5: TFF Temasına Ait Alt Temalar	133
Tablo 3.6: Devlet Temasına Ait Alt Temalar	156
Tablo 3.7: Yöneticiler Temasına Ait Alt Temalar	171

ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırma Bulgularına Dayalı Rekabetçi Dengeyi Etkileyen Faktörler (RDEF).....	83
Şekil 3.2: Rekabetçi Dengeyi Arttırmaya Yönelik Yapılması Gerekenler (RDAYYG)..	132
Grafik 1.1: 2004-2017 yılları arası Spor Toto Süper Ligi Yayın Gelirleri.....	39
Grafik 2.1: Lorenz Eğrisi.....	72
Grafik 3.1: Spor Toto Süper Lig 21 Sezonluk Herfindahl Rekabetçi Denge İndeksi ...	77
Grafik 3.2: Spor Toto Süper Ligi 2003-2004 Sezonu Lorenz Eğrisi	79
Grafik 3.3: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi	79
Grafik 3.4: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi	80
Grafik 3.5: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi	80
Grafik 3.6: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi	81

KISALTMALAR LİSTESİ

K	: Katılımcılar
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
UEFA	: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
FIFA	: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
CB	: Rekabetçi Denge (Competitive Balance)



GİRİŞ

İnsan, gelişen ve değişen bir sosyal varlıktır. İnsanlık yeryüzünde var olduğundan bu güne kadar ki tarihsel süreçte sürekli gelişim göstermiştir. Tarihsel süreçte meydana gelen her gelişme diğer yandan problemleri de beraberinde getirmiş, her çıkan probleme çözüm bulmaya çalışan insan, problemleri çözerek kendi gelişimini de devam ettirmiştir. İnsanlık var olduğundan beri hayatın akışıyla birlikte, insanın yaşamsal fonksiyonlarını yerine getirmek için ihtiyacı olan yemek, barınmak gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için hareket etmiştir. İnsanoğlu koşarak avlanmış, avından kaçmış, ok atmış, mızrak atmış, korunmuş, barınmış. Bu süreç daha sistemli bir avlanma yoluna geçişle devam etmiş ve akabinde büyük ordular ve devletler kurmaya kadar giden bir süreç oluşmuştur. İşte bu süreç ve ihtiyaçları karşılamak için yapılan yaşamsal davranışlar, daha sonra ki yıllarda spor adı altında birleştirilmiştir.

Topa benzeyen bir şeklin peşinden koşan insanların ilk mevcudiyeti M.Ö. 2000’li yıllarda Çin’deki Han Hanedanı zamanına kadar gitse de, M.Ö. 600’lü yıllarda topla oynanan ilk oyunun antik Yunan literatüründe “çok sert ve vahşi” olarak refere edilen bir oyun olan “Harpaston” olduğuna inanılmaktaydı (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/247-futbolun-tairhse-gelisimi.html> , 28 Temmuz 2016’da erişildi).

Bu eğlendirme amacının dışında ayaktopu oyunları askeri amaçlarla da kullanılmıştır. Örneğin, eldeki bulgulardan M.Ö. 2697 yılında yaşamış olan Çin İmparatoru Huang-Ti’nin ayak topu oyunlarını askeri eğitim amacıyla kullanmış olduğu anlaşılmaktadır. Askeri amaçla oynatılan bu oyun biçiminde askerlere top ile çeviklik talimi yaptırılırken, topun iki direk arasından geçirilmesi hedeflenmektedir (Talimciler 2003: 30). Yine Mısır Medeniyetinde M.Ö. 2500 yıllarında futbola benzer bir oyunun oynandığı bilmekteyiz. Bölgedeki kurak iklim binlerce yıl öncesinde oynanan topların

günümüze değin gelmesini sağlamıştır. Bu topların örnekleri bugün Kahire, Londra ve Berlin’de bulunan müzelerde sergilenmektedir (Arıpınar 1992: 7).

Yunan’da ayak topu çok önemli bir yere sahiptir. Tarihsel bulgular Çin Hanedanlıkları ve Mısır Medeniyetindeki kadar eskiye dayanmadığını gösterse de, birçok tarihçiye göre, modern futbolun başlangıcını bu medeniyet oluşturmaktadır. Antik Yunan’daki futbol tarihinde de tarihsel olaylara en iyi kanıt teşkil eden mezar resimleri yardıma yetişmektedir. Milattan önce 500’lü yıllarda bazı Helen mezarlarının üzerinde insanların topu ayaklarıyla oynadıklarına dair resimler söz konusudur (Sert 2000: 52).

Orta Asya Türklerinde de futbolun tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Hiuan isimli Çinli bir seyyah Orta Asya Türklerini anlatan “La Tartarie” (Tatarlar) adlı eserde, Tsang kentinde kız ve erkeklerden kurulu karma takımların ayak topu oynadıklarını ve büyük mabetlerde sık sık ayak topu müsabakaları yapıldığını, bu oyunlarda topa elle dokunulmadığını ve kafayla ya da ayakla vurularak topun rakip kaleye atılmaya çalışıldığını yazmaktadır (Arıpınar 1992: 8).

Yine Avrupa’da Fransa’ya futbolu Galyalıların götürdüğü iddia edilmektedir. Bir diğer iddia ise bu oyunun Romalı askerler tarafından Galya’ya götürülmüş ve oradan da Normanlar tarafından İngiltere’ye yayılmış olduğu düşünülmektedir (Ongan ve Demiröz 2010: 40). İngiltere’de futbolun XII. yüzyılda birinci derecede oynanan bir oyun olduğunu ve çok yaygınlaşarak şiddete varan sertliklerin yaşandığı, bazen çok sert hesaplaşmaların görüldüğü bir hale dönüşmüştür (Elias ve Dunning 1994, Aktaran: Sert 2000: 54).

Tarihsel süreçte futbol oyununa rağbet üst düzeyde olmasına rağmen, o dönemde oynanan futbol çağımızın futbol olgusundan çok farklıydı. Günümüz kurallarından çok uzak şekilde oynanırdı. Örneğin topun yuvarlak şekilde değil yumurta şeklindeydi ve saha ölçüleri, oyuncu sayıları, kaleler ve diğer futbolun bütün unsurları kural olarak günümüzden çok farklıydı. Bununla birlikte futbolun yasaklandığı dönemlerde olmuştur. Özellikle İngiltere’de futbolun yasaklandığı dönemler olmuştur. 1314 yılında

Kral II. Edward iç savaş tehlikesi nedeniyle futbolu yasaklamıştır. Şehir ve kasabalarda futbol oynayanların en ağır şekilde cezalandırılacaklarını bildirmiştir. Hatta bu durum William Shakespeare'in ünlü yapıtı Kral Lear'de "you base, football player" (seni aşağılık futbol oyuncusu) ifadesiyle yer almaktadır. İngiltere'de ve Fransa'da yasaklar sürekli tekrarlansa da halkın her şeye rağmen futbol oynamaya devam ettiği görülmektedir. Fransa'da 1319'da V. Philip, 1369'da V. Charles'ın koyduğu yasaklar da halkı futboldan uzaklaştıramamıştır. Yine 1580'de Cambridge ve 1636'da Oxford'da futbol öğrenciler için yasaklanmıştır (Stemmler 2000, Aktaran: Ongan ve Demiröz 2010: 42).

Futbol tüm yasaklara rağmen günümüze kadar en popüler spor branşı olmayı başarmıştır. O dönemlerde yasaklamalar kısıtlı süreçler içerisinde gerçekleştirilmiştir. Futbola karşı devlet politikası şeklinde bir yasaklama olduğuna dair bir bulgu veya belgeye dair bir kanıt bulunmamaktadır. Futbola olan bu ilgi, o günlerde fazla beceri gerektirmeyen ve mücadeleye dayalı olan bir spor dalı olduğundan dolayı olabilir. Çimde veya toprakta oynansın, hız, çabukluk, güç, dayanıklılık, mücadele ve heyecanı barındıran bu spor dalı, her yerde oynanabilmesi ve ucuz olması dolayısıyla günümüzde de orta ve alt gelir grubuna ait insanların oynadığı oyundur. Bir top, bir alan ve oynayacak kişilerin olması, futbolun oynanması için yeterlidir. Futbol, sokak arasında, belirli kurallara sahip bir oyun değilken, İngiltere'de modern hale gelmeye başlamıştır.

İlk kural 1841 yılında futbol topunun tam bir küre biçiminde olmasının kabulüyle alınmıştır. Daha sonra 1848 yılında Cambridge Kuralları adı altında kurallar koyulmuştur ve İngiltere'de standart kurullarla Cambridge öğrencileri arasında ilk resmi kurallı maç yapılmıştır. 1857'de İngiltere'de ilk futbol kulübü Sheffield Club kurulmuştur. 1863'te futbolun İngiltere'de uyandırdığı büyük ilgi karşısında 11 kulüp temsilcisinin Londra'da, Great Queen Street'teki Lincoln Hanı altında bir birahane de toplanıp futbol dünyasının ilk federasyonu olan İngiltere Futbol Federasyonu "Football Association" kurmuşlardır. 26 Ekim 1863 modern futbolun doğuşu olarak kabul edilmektedir. 1882 de oyun kurallarındaki değişimleri sağlamak için İngiltere, Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda International Board kurmuşlardır. Bundan sonraki en önemli gelişme de 1904 yılında Paris'te toplanan Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda,

İspanya, İsveç ve İsviçre futbol federasyonu temsilcilerinin yaptıkları görüşmeler sonucunda Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği olan FIFA'yı resmen kurmalarındır (Ongan ve Demiröz 2010: 48).

Tarihteki ilk organize futbol turnuvası olan FA Kupasının başarısının dayanılmaz cazibesi, Sheffield Birliği'nin 1877'de FA'ya katılmasına neden oluyor, bunu diğer bağımsız futbol takımlarının art arda katılımları izliyor ve 1881'e gelindiğinde FA üyelerinin sayısı 128'i buluyordu. 128 üyenin 80'i Güney, 41'i Kuzey İngiltere'de, 6'sı İskoçya'da, 1'i ise Avustralya'da kurulu futbol kulüplerinden oluşuyordu. Bu arada FA oyuna yeni kuralları adapte ederek futbolu geliştirmeye devam ediyor, 1877'de futbol maçları 90 dakika ile sınırlandırılıyor. 1878'de hakemler düdüğü kullanmaya başlıyor, 1882'de tüm kulüpler maçlarda üst direk, kısa bir süre sonra ise direkler arasında file kullanmak zorunda kalmışlardır. FA profesyonelliğin futbol takımları nezdinde yasal hale gelmesini futbolun "yüksek menfaatleri" açısından faydalı bulduğunu Temmuz 1885'de ilan etmiştir (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-meteikiz/247futbolun-tairhsel-gelisimi.html>, 28.07. 2016'da erişildi).

1906 yılında Kıtalar arası yapılan ilk milli futbol maçında Güney Afrika-Brezilya'yı Sao Paulo'da 5-0 yenmiştir ve bu kıtalar arası ilk milli maç olarak tarihe geçmiştir. Yine 1908 yılında Londra'da yapılan olimpiyat oyunlarında futbol ilk kez yer almıştır ve İngiltere şampiyon olmuştur. Futbolun ülkeler arası oynanmaya başlaması ve organizasyonların büyümesi, futbolun da büyümesinin önünü açmıştır (Ongan ve Demiröz 2010: 48).

1921 yılında FIFA'nın 3. Başkanı olan Jules Rimet'in 8 yıllık büyük uğraşlarından sonra ilk Dünya Kupası 1930 yılında yapılmıştır. Uruguay Dünya Kupasını ilk kazanan takım olmuştur. 1934 yılında ev sahipliğini İtalya'nın yaptığı Dünya Kupası müsabakalarına 16 finalist takım katıldı ve ev sahibi takım olan İtalya uzatmada attığı golle Çekoslovakya'yı yenerek şampiyon olmuştur. Burada ilk kez bir Dünya Kupası finali canlı olarak radyodan yayınlandı ve stat dışı bir izleyici kitlesi yaratmanın ilk adımları atılmış oldu. Bu adım bugün milyarlarca ulaşan bir küresel TV

seyirci kitlesine ulaşmamıza ve futbolun çok farklı bir ticari sektör olarak değerlendirilmesine yol açmıştır (Akşar ve Merih 2006: 44-46).

2. Dünya Savaşı sonrası milli takımların kozlarını paylaştığı dünya kupaları, 4 yılda bir uluslararası heyecan yaratırken Avrupalılar bu heyecanı her yıl kıtalarında organize bir şekilde düzenlenen turnuvalar vasıtasıyla futbol kulüpleri arasında yaşamak amacıyla 15 Haziran 1954'te İsviçre'nin Basel şehrinde 25 ülkenin futbol federasyonlarının katılımıyla Union of European Football Associations-Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'ni (UEFA), FIFA'nın 6 kıta organizasyonundan biri olarak kuracaklar ve günümüzde 53 ülke federasyonunun üye olduğu bu dev organizasyon, Avrupa'da tüm kulüp takımları ve milli takımların aralarındaki maçları, Şampiyonlar Ligi, UEFA Kupası, Avrupa Şampiyonası, Süper Kupa, Avrupa-Güney Amerika Kupası, Inter toto Kupası ve UEFA Kadınlar Kupası gibi uluslararası turnuvalar nezdinde düzenlemekten sorumlu olarak büyük bir maddi güce kavuşmuştu.1953 yazında İngiliz Wolverhampton Wanderers (Wolves) futbol takımının stadına oyunun tarihinde ilk defa projektörler kuruluyor ve seyircilerin maça olan ilgileri ile futbolcuların ışıklar altında performanslarını test etmek üzere bu statta üst üste İngiliz olmayan futbol takımlarıyla maçlar oynanıyor, bunlardan Macarların Honved takımıyla oynanan ve Wolves'in 3-2 galibiyetiyle sonuçlanan maç futbol tarihinde ilk defa BBC tarafından "canlı" olarak televizyondan yayımlanıyordu. (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-meteikiz/247-futbolun-tarihsel-gelisimi.html>, 28 Temmuz 2016'da erişildi).

Tüm bu gelişmeler ışığında FIFA ve UEFA'nın kurulması ve liglerin, ulusal ve uluslararası müsabakaların belirli kurallar çerçevesinde oynanması ile futbol günümüzdeki evrensel kimliğine kavuşmuştur. Naklen yayınların artması, statların modern hal getirilmesi, futbolda kazanılan paranın artması, sponsorluklar ve reklamlar sayesinde futbol sadece spor değil aynı zaman da bir endüstri haline almıştır. Demokrasi ve işçi haklarının iyileşmesi ile iş dışında arta kalan serbest zamanların artması, futbolu seven halk kitlelerinin statlara akın etmesini sağlamıştır. Ulaşım koşullarının iyileşmesi, haberleşme cihazları ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte futbol kabına sığmaz bir endüstriye dönmüştür. Bunun en güzel örneğini futbolun kazandığı para kalemlerinden

görebilmekteyiz. Bu kazanç kalemlerinden en önemlileri tribün gelirleri, sponsor gelirleri, yayın gelirleridir.

İngiltere’de yıllar itibariyle tribün gelirlerine baktığımızda 1927 yılında 1.373.000 £ olan tribün geliri 1994 yılında 163.655.000 £’e kadar çıkmıştır. Yine İngiltere’de maç başına ortalama seyirci sayısı 1994-1995 sezonunda 24.294 iken, 2006-2007 sezonunda bu rakam 34.361 olmuştur (Dobson 1998, Aktaran: Ongan ve Demiröz, 2010: 69).

Stat gelirleri dışında sponsorluk gelirlerindeki yükseliş kulüplerin daha fazla para kazanmasını sağlamış, bu kazanç futbol piyasasında daha yüksek bütçeli transferlerin yapılmasını da beraberinde getirmiştir. 2000’li yıllara gelindiğinde gerek sponsor firma sayısı gerekse de sponsorlukta dönen para oldukça büyük miktarlara ulaşmıştır.

FIFA, 2007 ile 2010 yılları arasındaki dört yıllık döngüde büyük bir başarı göstererek; 2.634 milyon ABD doları olan geliri belirgin bir artışla 4.189 milyon dolara yükseldi. FIFA'nın bu dönemdeki gelirinin yüzde doksan üçü, organizasyon temelli gelir üzerinden hesaplandı. En büyük etkinliğinin Dünya Kupası olduğunu en yüksek geliri elde ederek kanıtladı: 2010 FIFA Güney Afrika Dünya Kupası, 2.408 milyon ABD doları FIFA'nın 2.448 milyon ABD Doları tutarında televizyon haklarının satışı hakları ile sağlandı. Sonuç olarak, Güney Afrika 2010 FIFA'nın toplam gelirinin yüzde 87'sini oluşturuyordu (<http://www.fifa.com/governance/finances/income.html>, 18 Eylül 2016’da erişildi).

Sponsorluk gelirlerinin Avrupa futbolunun gelir kalemleri içerisindeki payları ise şöyledir: Almanya %22, İngiltere %18, Fransa %18, İtalya %13 ve İspanya %9’ dur. Ayrıca markalaşmayı başarmış kulüplerde sponsorluk gelirleri yılda yüz milyon dolar seviyesine kadar çıkabilmektedir. Küreselleşme sürecinde en çok artan gelir kalemlerinden birisi olan medya birçok ülkede kulüp gelirlerinin yarısından fazlasını teşkil etmektedir. Futbol maçlarının gösteriminin ticarete konu olması durumu ise 1960’lı yıllara kadar gitmektedir. Bu tarihte Real Madrid ve Eintracht Frankfurt

arasındaki Avrupa Kupası finalinin televizyon hakları 8.000 pounda satılmış, 1965 yılında da BBC günün maçı özet görüntüleri için 5.000 pound ödemiştir. 1990'larda uydu yayın gelirleri 100 milyonlarla ifade ediliyor düzeye gelmiştir. 1997 de TV kontratlarının yıllık değeri İngiltere, Fransa, İtalya, İspanya ve Almanya'da bir milyar dolara ulaşmıştır. 1996'da FIFA 2002 ve 2006 Dünya Kupası ticari haklarını (ABD hariç) 2.5 milyar dolara satmıştır (Ongan ve Demiröz 2010: 73).

Futbol günümüzde dünyada en çok izlenen spor dallarının başında gelmektedir. Futbolun bu kadar popüler olmasında naklen yayınların artması, oyunun hızlanması, statların ilgi çekici hale getirilmesi, UEFA ve FIFA'nın üst düzeyde Şampiyonlar Ligi, Avrupa Şampiyonası ve Dünya Kupası organizasyonları yapması, alt yapılar ve spor okulları ile futbolun tabana yayılması, reklam ve sponsorluklarla halkta oluşturulan farkındalık futbola olan ilgi üzerinde etkili olmuştur. Temelde eğlence ve mücadele için amatör bir ruhla başlayan futbolun hayatı, günümüzde küreselleşen ve sürekli büyüyen, futbolu içinden çıkılmaz bir probleme doğru itmiştir. Finansal futbol, amatör ruhun önüne geçmiş, sadece kazanmaya ve hep kazanmaya odaklı bir mantık içinde hareket edilen bir yapının oluşmasına sebep olmuştur. Kazanmak daha fazla gelir, daha fazla sponsorluk, daha fazla medyada gündem oluşturma, sosyal medyada takip, sansasyonel transferlerle gündemi sarsmak gibi düşünceler, aslında futbolun gerçek ruhu olan taraftarlığı da öldürmüştür. Taraftarlık artık para kazanılacak mutlak birer müşteri olarak görülmeye başlanmıştır. Taraftarlar ise takımlarının kaybetmesi veya kazanmasından çok, borsadaki hisselerinin yükselmesi veya ellerindeki iddia kuponlarının tutup tutmamasına göre tepkilerini ortaya koymaya başlar hale gelmişlerdir. Futbolda kazanmak herkesin isteyeceği bir şeydir ve aslında hiç kimse kaybetmek için sahaya çıkmaz. Ancak futbolun finansal boyutunun aşırı derecede ön plana çıkması bazı dominant takımların oluşmasına neden olmuştur. Bu takımlar kendi liglerinde her sene şampiyonluğa oynamaya başlamışlar, her yıl girdikleri ulusal ve uluslararası turnuvalarda elde ettikleri başarılarla ekonomik olarak daha da güçlü hale gelmişlerdir. Bu büyük takımların kendi liglerinde sürekli üst sıralarda olması veya şampiyon olmaları, maç sonuçlarının belirsizliği fikrine zarar vermektedir. Bugün büyük bir takımın küçük takımla oynadığı bir müsabaka da kimin yeneceği maç başlamadan önce neredeyse bellidir. Her yıl Avrupa'nın büyük liglerinde olduğu gibi,

ülkemizde de genelde hep aynı takımlar şampiyon olmaktadır. Bu aslında futbolun izlenebilirliğini düşürmektedir. İnsanları futbola çeken gerçek duygu, heyecan, mücadele ve sonucun belirsizliğidir.

Endüstrileşme bir yandan futbolun standartlarını yükseltirken, diğer taraftan reyting ve yüksek tutarlı ödüller, ister istemez kulüpler arasında bir haksız rekabete ve dengesizliğe yol açtı. Haksız ve dengesiz rekabetin yaygınlaşması, özellikle kulüpler arasında gelir ve bütçe bakımından çok büyük uçurumların oluşmasına neden oldu. Bu sayede endüstriyel futbolun bayraktarlığını yapan büyük kulüpler, süreç içinde birer elit kulüp haline gelirken, diğer kulüpler ise haksız rekabet koşullarında bu kulüplerden sportif, iktisadi ve mali olarak kopmaya başladılar ve sonunda ortaya, büyük kulüpler ve küçük kulüpler ayrımı çıkmaya başladı. Bu durum futbolda daha büyük sıkıntıların oluşmasının da temelini oluşturmaktadır (Akşar 2013: 4).

Sonucu önceden belli olan bir maçı seyretmek, özünde sıkıcı ve ilgi çekici olamaz. İnsanoğlu her zaman gizeme ve bilinmeze merak salmış ve onun peşinden gitmiştir. Futbolu esrarengiz yapan da, sonucunun önceden kestirilemez olmasıdır. Son yıllarda büyük kulüplerin gelirlerinin artması ile birlikte, transferde futbolculara verdikleri ücretlerde tavan yapmıştır. Milyon dolarlara yapılan futbolcu transferleri, futbol ekonomisinde dengeleri alt üst etmiştir. Gelirleri yüksek olan büyük kulüpler daha da büyüyerek, diğer kulüplere karşı sınırı olmayan bir güç elde etmişlerdir. Bu da müsabakalarda, bu büyük takımların rakiplerinin kazanma gücünü azaltmıştır. Liglerde derbi müsabakaları dışında, diğer takımlarla oynanan müsabakaların çoğunu büyük kulüpler kazanmaktadır. Güç dengesindeki dengesizlik, takımlar arasındaki rekabet dengesini yok etmiştir. Rekabetin olmadığı bir müsabakada, sonucu önceden belli olan maç ortaya çıkar. Bu durum futbolun marka değerinin zedelenmesine yol açar. Futbol çok boyutlu bir spor dalıdır. Federasyon, kulüp yönetimleri, taraftar dernekleri, medya, statlar, tesisler, sponsorlar, futbolcular ve teknik patronlar ile birlikte büyük bir etki alanı vardır. Toplumun her kesimini etkileyen futbol, bu etkisini devam ettirmek için göze hoş futbolun olduğu, temiz statlarda temiz futbolun oynandığı bir alanı, seyir zevkini tüm paydaşlarına vermek zorundadır. Takımlar arasındaki güç farkının fazla olması, liglerin kalitesini düşürmektedir. Fazla izlenmeyen ligde, kulüpler sponsor

bulma zorluğu ve yayın gelirlerinin azalması gibi ciddi ekonomik kayıplarla karşı karşıya kalacaklardır. Takımlar arasındaki güç dengesini mümkün olduğu kadar en yakın hale getirmek, futbolun marka değerini arttırmak açısından son derece önemlidir.

Ülkemizde futbol, toplumun her kesimini etkileyen bir spor endüstrisi haline gelmiştir. Futbolun gelişmesi, Türkiye Futbol Federasyonunun aldığı ve alacağı kararlarla doğru orantılıdır. Yayın gelirleri ve havuza toplanan paranın, hangi kulübe hangi oranda verileceği ilkesi, kulüplerin güç dengelerini oluşturması bakımından önem taşımaktadır. Güç dengesinin kurulması, ülkemiz futbolunun geleceği açısından, marka değeri açısından büyük önem taşımaktadır. Güç dengesinin sağlanması özünde takımların birbirleri ile rekabet edebilecek bir futbol ortamının oluşması anlamını taşımaktadır. Takımların rekabet edebilme gücünün artması, o ligin marka değerinin de artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda ligin diğer ülkelerden seyredilmesi, ekonomik olarak takımların üst seviyede gelir elde etmesini sağlayacaktır. Sonucu belli olmayan bir müsabaka, seyircide heyecan yaratacak ve bu heyecan daha fazla seyircinin maçları merak etmesine ve dolayısıyla maç seyretmesini sağlayacaktır. Seyirci kapasitesi arttıkça, reklam gelirleri artacak, nitelikli futbol nitelikli seyirciyi statlara çekecektir. Nitelikli seyirci, bilinçli bir taraftar olarak lisanslı ürünler alacak, statlarda takımlarını destekleyecektir.

Futbolda rekabet, futbolun olmazsa olmazıdır. Rekabetin olmadığı bir lig de, futbolda değişim ve dolayısıyla gelişim de olmaz. Gelişimin olmadığı bir olgu da yok olmaya mahkumdur. Futbolun geleceğinin doğru temeller üzerine inşa edilmesi, bize gelecekte yaşanılması muhtemel birçok sorunu da şimdiden engelleme fırsatını verecektir. Rekabeti olmayan, rekabet dengesinde aşırı derecede birkaç takım üzerine kayan rekabet dengesi, o ligin geleceğini de yok eder.

Bu bağlamda bu çalışma, Türk futbolunda rekabetçi dengenin varlığının sorgulanması ve rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler hakkında bilgiler vermesi, bu bilgiler ışığında rekabetçi dengeyi arttırmaya yönelik önerilerin geliştirilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

Problem Cümlesi

Türk futbolunun rekabetçi denge açısından durumu nedir?

Alt Problemler

1. Ekonomik indeks analizlerine göre Türk futbolunun rekabetçi denge durumu nedir?
2. Türk futbolundaki rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler nelerdir?
3. Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için neler yapılabilir?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, Türk futbolunda rekabetçi dengenin var olup olmadığını, rekabetçi dengeyi etkileyen faktörlerin belirlenmesini ve rekabetçi dengenin artırılabilmesi için neler yapılabileceğinin ortaya konmasını amaçlamaktadır.

Araştırmanın Önemi

Rekabet olmadan, futbolun gelişmesi ve yenilenmesi mümkün değildir. Futbol, tüm dünyada, sadece spor değil, insan hayatını derinden etkileyen bir endüstri haline gelmiştir. Futbolun gelişmesi ekonomik anlamda üst düzeydeki yatırımlar ve harcamalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunun temel sebebi ise, futbolun dikkat çeken ve toplumlar tarafından ilgiyle seyredilen bir spor olmasındandır. Futbola olan ilgi ise, maç sonuçlarının bilinmemesi, göze hoş gelen bir oyun ve sahadaki üst düzeydeki mücadeledir. Bunun sağlanması için, rekabetçi dengenin üst düzeyde olması gerekir. Futbol takımlarının arasındaki rekabet düzeyi ne kadar az olursa, maçların sonuçları, aslında maç başlamadan önce tahmin edilebilir olacaktır. Bu da futbola olan izlenirlik oranını azaltabilir ve bu durum sponsor ve reklam gelirlerinin azalmasına neden olabilir. Reklam gelirlerinin ve sponsorluk gelirlerinin azalması, futbolun gelişmesi önünde olumsuz anlamda, önemli bir engel teşkil edecektir.

Türk futbolunda rekabetçi dengenin araştırıldığı farklı ve değerli çalışmalar mevcut olmakla birlikte, bu çalışmalar rekabetçi dengenin belirlenmesinde yalnızca ekonomik indeksler üzerinden durum saptaması yaparak konuyu açıklamaya çalışmıştır. Mevcut çalışmayı daha önceki araştırmalardan farklı kılan yön, indeksler üzerinden yapılan analizlere ek olarak Türk futbolunun paydaşlarını da araştırmaya dahil etmiş olmasıdır. Tüm sistemler kendi iç ve dış çevresi ile etkileşim halindedir. Türk futbolu da bir sistem olarak ele alındığında, sistemde etkili olabilecek tüm faktörlerin birlikte ele alınması önemlidir. Bu durumda futbol ligi sistematığında ligin doğrudan içinde ve dışında yer alan paydaşların görüşleri de önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla bu tez rekabetçi dengeyi ekonomik analizler ve federasyon ve kulüp yöneticileri, antrenörler, akademisyenler, futbolcular ve spor yazarları gibi paydaşların görüşleri ile birlikte bir bütün olarak değerlendirmektedir.

Bu araştırma, Türk futbolundaki rekabetçi dengenin var olup olmadığını ortaya koyarak, rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler doğrultusunda rekabetçi dengenin artırılması için yapılabileceklerin belirlenmesine yöneliktir. Çalışmadan elde edilen bilgilerin, Türk futbolundaki rekabetçi dengeyi artıracak stratejiler geliştirilmesine yardımcı olması beklenmektedir.

Sayıtlılar

1. Araştırmaya katılanlar Türk futbolundaki rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olan kişilerdir.
2. Türkiye Spor Toto Süper Liginde rekabetçi denge düşüktür.
3. Araştırmaya katılan kişilerin verdiği cevaplar katılımcıların objektif görüşlerini yansıtır.

Sınırlılıklar

1. Çalışmada rekabetçi denge analizi 1995-2016 yılları arasında sınırlıdır.
2. Çalışma bugünkü adı Türkiye Spor Toto Süper Ligi olan Türkiye Futbol Federasyonu'nun en üst ligi ile sınırlıdır.

3. Bu çalışmada futbol seyirci ve taraftarları paydaşlar arasına dahil edilmemiştir.
4. Sonuçlar bu çalışma da elde edilecek bilgilerle sınırlıdır.
5. Katılımcılar, araştırmacının iletişim kurabileceği ve bu çalışmada yer almayı kabul etmiş kişilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Rekabet: İktisat teorileri ekseninde farklı şekillerde ele alınan rekabet kavramı günlük hayatta da sıkça kullanılan bir kavramdır. Günlük hayatta rekabet, belirli bir fayda sağlayabilmek amacıyla başkalarını geride bırakmaya çalışmak veya benzer konumda bulunan bireyler karşısında üstünlük kazanabilmek için yarışmak şeklinde tanımlanabilir (Aktan ve Vural 2004: 13).

Rekabetçi Denge: Bir grup rekabet eden işletmenin diğerlerine kıyasla haksız bir avantajı bulunmayan durumu. (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitive-balance>, 30 Kasım 2017'de erişildi).

Rekabetçi denge, takımların spor yapma yetenekleri arasındaki dengeyi ifade eder. Bir lig oluşturan takımların rekabet gücünü ne kadar dengeli dengede tutarsanız, her maçın sonucunu belirsizleştirebilirsiniz. Benzer şekilde, dengeli ekipler, şampiyona yarışının sonucunu daha belirsiz hale getirir. Mükemmel dengelenmiş bir ligde her takımın her maçı kazanma şansı eşit olur ve bu nedenle her takımın lig şampiyonluğuna eşit derecede sahip olması gerekir (Cairns 1987: 259-275)

Yine başka bir kaynakta adil ve eşit kurallar altında nispi olarak eşit güçteki birey ve kurumlar arasında, birey veya kurumun diğerleriyle aynı anda kazanç elde etme amacıyla giriştiği hareketlerim eş zamanlı ve ortak mücadelesi olarak tanımlanmıştır (Ongan ve Demiröz 2010: 135).

Futbolda Rekabetçi Denge: Rekabetçi denge koşullarının futbol ortamında oluşturabilmesi olarak tanımlanabilir.

FIFA (Federation International Football Association): Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği (FIFA) 1904 yılında kurulan ve Zürih'te kurulmuş İsviçre kanunlarının tabi olduğu bir birliktir. 211 üye dernekten oluşur ve amacı, Statüsünde yer alan futbolun sürekli gelişmesidir (<http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>, 30 Kasım 2017'de erişildi).

TFF (Türkiye Futbol Federasyonu): Türkiye Futbol Federasyonu: Türkiye Futbol Federasyonu 5/5/2009 tarihli ve 5894 numaralı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanunda belirtilen TFF tanımı; “her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye’yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir” olarak ifade edilmektedir (<http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf>, 29 Temmuz 2016'da erişildi).

CR5: Piyasa payları kullanılarak piyasadaki yoğunlaşma ölçülebileceği gibi, bu farklar da dikkate alınarak yapılacak bir analiz de takımların puan payları ile ligdeki yoğunlaşma arasındaki ilişki gözlenebilir. Endüstri iktisadında, genelde, piyasadaki ilk 5 firmanın piyasadaki payını CR5 hesaplanarak bulunmaktadır (Ongan ve Demiröz 2010: 146).

Herfindahl- Hirschman Endeksi (HHI): Piyasa payları kullanılarak piyasadaki yoğunlaşma ölçülebileceği gibi, bu farklar da dikkate alınarak yapılacak bir analiz de takımların puan payları ile ligdeki yoğunlaşma arasındaki ilişki gözlenebilir. Endüstri iktisadında bütün piyasanın yoğunlaşmasını ölçmek için kullanılır (Ongan ve Demiröz 2010: 146).

GİNİ: İktisat biliminde, gelirin farklı gelir grupları arasında ne ölçüde eşit dağıldığını, bir piyasada piyasa paylarının ne ölçüde eşit dağıldığını veya ülkeler arası gelir farklılıklarının ne düzeyde olduğu birçok uygulamada kullanılmaktadır. Futbol liglerinde ise, futbol takımlarının her birinin diğerleri ile arasındaki puan farkı

makasının ne ölçüde açıldığını gösteren bir eşitsizlik ölçütüdür (Ongan ve Demiröz 2010: 147).

Lorenz Eğrisi: Gini katsayıları vasıtasıyla eşitsizliğin grafiksel bir gösterimi olarak elde edilir (Ongan ve Demiröz 2010: 147).



I. BÖLÜM

1. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde araştırmaya dayanak oluşturan kuramsal temeller çerçevesinde; rekabet kavramı, rekabetçi denge kavramı, futbolun ekonomik gelişimi ve endüstriyel futbola geçiş ile sporda rekabetçi denge konuları ile ilgili bilimsel çalışmalar yer almaktadır.

1.1. Rekabet

Dünyada kapitalist sistemin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan ticari ağ, para akışı, bunun üretim ve tüketim alışkanlıkları üzerine etkisi sonucunda rekabet kavramı tartışılmaya başlanmıştır.

Geleneksel olarak rekabet kavramı temelde firma düzeyinde ele alınmakla birlikte modern anlamda rekabet; sektörler, bölgeler ve ülkeler üzerindeki yansımaları da içermektedir. Bu yansımalar mikro (firma düzeyinde), mezo (sektör düzeyinde) ve makro (bölge veya ülke düzeyinde) olarak karşımıza çıkmaktadır (Türker 2009: 56).

Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum-WEF) tanımına göre rekabet bir ülkenin sermaye başına GSYİH'sının yüksek oranda sürdürülebilir büyümeye ulaşabilme yeteneğidir (WEF 2009).

Ulusal Rekabet Kurumu (National Competitiveness Council-NCC) (2011) rekabeti bir ülkenin uluslararası pazarda verimli ve başarılı bir şekilde yarışabilme kabiliyeti olarak tanımlıyor (NCC 2011).

WEF, benzer tanımlarla birlikte raporunda rekabeti bir kentin veya bölgenin kurumlarının, politikalarının ve faktörlerinin üretkenlik düzeyi olarak tanımlamaktadır.

Rekabetin oluşması için farklı üretim firmalarının olması gerekir. Üretim artması, kalitenin artması, ücretlendirme ve maliyetlerin hesaplanması, maliyetlere uygun olarak fiyatlandırmanın tüketici ihtiyaçları ve taleplerine göre oluşturulması gerekir.

Rekabet gücü konusunun işlendiği iktisadi çalışmalara bakıldığında rekabet gücü kavramıyla ilgili olarak ortak bir kavramsallaştırmanın olmadığı görülebilmektedir. Böyle bir durumun söz konusu olmasında şu faktörlerin etkili olduğu söylenebilir:

- > Rekabet gücü kavramı, çalışılmak istenen alana göre firma, endüstri veya ülke düzeyinde farklılık göstermektedir. Bu çerçevede ele alınan her düzeyde rekabet gücü ile ilgili olarak farklı bir tanımlama yapılmaktadır.
- > Rekabet gücünün belirlenmesinde dış ticaret, verimlilik, maliyet vb. gibi birçok ölçüt kullanılabildiği için her bir ölçüte bağlı olarak farklı bir tanım söz konusu olmaktadır.
- > Bazı çalışmalarda rekabet gücüne mikro ve makro açıdan bakılarak farklı tanımlamalar yapılmaktadır (<http://www.ekodialog.com/Konular/rekabet-gucu-nedir.html>, 19 Eylül 2016'da erişildi).

İktisat literatürüne iki ya da daha fazla kişinin yarışmacı bir faaliyeti (Stigler 1965: 235) olarak ortak bir kullanımda giren rekabet kavramı, artık "Tam Rekabet Modelleri" içerisinde günlük hayatta sıkça rastladığımız reklam, ürün farklılaştırılması, pazar araştırması, pazar payı kapma yarışı, fiyat avantajı yaratma, ürün geliştirme, belirli bir tüketici profili yaratma gibi rekabet proseslerinin tümünü dışlamaktadır. Tam rekabet modelinde aslında firmalar ve tüketiciler arasında herhangi bir rekabet bulunmamaktadır. Günlük anlamda kullandığımız zaman bir piyasanın rekabetçi olabilmesi için en önemli özellik firmanın kendi ürettiği ürünün fiyatını belirleyebilmesidir.

Gerçek ekonomik hayatı açıklamakta analistleri oldukça kısıtlayan varsayımlarına rağmen tam rekabet piyasaları, ekonomik denge analizi üstünlüğü sağlaması ve olması gereken hipotetik durumları göstermesi açısından oldukça önemli bir buluştur. Bir buluştur çünkü sosyal bir bilim olarak iktisat sadece olanın açıklanması ile değil aynı zamanda olması gerekenle de ilgilenmelidir. John Stuart Mill'e göre (Backhouse 1990: 59) politik iktisat sadece rekabet prensiplerinin incelenmesi ile bir bilimin karakteristik özelliklerine sahip olabilmektedir. Tam rekabet modelinin üstünlüğü sadece analiz kolaylığı sağlaması değil aynı zamanda, bilinen piyasa türleri içerisinde en etkin ve en yüksek toplumsal refahı sağlayan model oluşturmasıdır. Öyle ki J. Hicks tam rekabet için, tam rekabet varsayımlarının terk edilişi ekonomi teorisinde oldukça önemli yıkıcı etkiler bırakır. Bu yıkıntıdan kurtulmanın tek yolu piyasaların tam rekabetten çok fazla ayrılmadığını varsaymaktır" demiştir (Hicks 1930: 83-84).

Rekabet kavramının iktisat bilimi için öneminin altını çizen bir diğer önemli iktisatçı ise Jevons'tur. Jevons eğer ekonomik ajanlar ve işçiler arasında rekabet yoksa iktisat biliminin yapabileceği çok az şey vardır, hatta hiçbir şey yoktur. Böyle bir durumda iktisat biliminin çözmeye çalıştığı sorunlar bilimsel bir disiplinin konusunu oluşturmazlar" demektedir. Aynı şekilde Edgeworth 'da eğer rekabet yoksa bir bilim olarak iktisat çok zavallı kalırdı" demektedir (McNulty 1967: 397). Rekabetin ne kadar önemli olduğunu belirten iktisatçılara göre rekabet bir piyasanın sürdürülebilirliğinin devamı açısından önem teşkil etmektedir.

Rekabetçi piyasaların özelliklerinden bahseden ilk iktisatçı 17. Yüzyıl Alman merkantilistlerinden Johann Joachim Becher olmuştur. Becher'e göre monopol (monopolium) yüksek fiyatlara yol açarken, piyasadaki bir çok üreticinin aralarındaki rekabet (polypolium) fiyatları olabildiğince aşağı çekmektedir (McNulty 1967: 395).

D. Hume ve Turgot'un 1766 yılında karşılıklı olarak birbirlerine yazdıkları mektuplarında rekabetin etkin kaynak kullanımı ve fiyatlama davranışları ile ilgisine değinmişlerdir. Hume mektubunda emeğin fiyatının her zaman emek miktarı ve talebine bağlı olduğunu ve piyasada aynı mal için iki farklı fiyatın olamayacağını, fiyatlar yüksekse piyasaya girişlerin olacağını ve fiyatların düşeceğini yazmış, Turgot'da

cevabında tarımla uğraşan zengin girişimciler arasındaki rekabetin arazinin verimliliğine göre, o arazinin kirasını ve ürünün fiyatını belirleyeceğini ve ayrıca ücret oranlarının rekabet sonucu olması gereken düzeyine ineceğini, ticaretin ve üretimin serbest olduğu ülkelerde rekabetin karları en düşük düzeyinde tutacağını belirtmiştir (McNulty 1967: 396).

Rekabet kavramı ile belki de en çok ilgilenen ekonomist A. Smith olmuştur. Smith için rekabet ekonomik bir aktivitedir. Serbest ve global rekabet kendini korumak için firmaların başvurduğu bir araçtır (Smith 1776: 165). Smith rekabet kavramını ekonomik stratejilerin belirlenmesinde özgürlük olarak algılamaktadır. Smith'e göre eğer piyasa tam bir özgürlüğe sahipse, herhangi bir şeyin fiyatı üzerinde sürekli olarak doğal fiyatı düzeyinde kalması için bir baskı her zaman olacaktır.

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere rekabet gücü kavramı konusunda farklı açılardan farklı tanımlamalar söz konusu olmaktadır. Böylelikle rekabet gücü anlamında ele alınan her düzeyde önem verilen kavramlar farklılık arz edebilecektir.

İktisat biliminden yola çıkarak oluşturulan rekabet kavramı, sporda da son derece önem teşkil etmektedir. Bir takımın diğer takımla, bir federasyonun diğer federasyonla rekabet edebilmesi çok önemlidir. Bu rekabeti sağlayabilmek için planlı bir çalışma yapılması, kısa orta ve uzun vadeli strateji geliştirilmesi gerekmektedir. Takımların ve federasyonların rekabet gücü ne kadar artarsa ortaya daha güzel futbol, daha hoş futbol ortamı ve akabinde insanların ilgisinin artarak devam edeceği ve ekonomik anlamda da daha fazla gelir elde edilecek bir yapı oluşturulmuş olur. Sponsorların ilgisi artar, yayın gelirlerindeki yükseliş, ligin kalitesini artırır. Bu açıdan bakıldığında rekabet kavramı futbolu yönetenler için üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir kavramdır.

1.2. Rekabetçi Denge

Rekabetçi denge üzerine yapılan teorik çalışmaların temelini Rottenberg'in (1956) çalışması oluşturmaktadır. Rottenberg (1956), şampiyon olma ihtimali olan

takım sayısının artması halinde, rekabetin ve seyirci sayısının da artacağını ileri sürmüştür (Eckard 2001: 53).

Yine Jennet (1984), herhangi bir profesyonel ligin bir veya birkaç takım tarafından hâkimiyet altına alınması durumunda ligin azalmış olan rekabet derecesine bağlı olarak seyirci sayısının da azalacağını ifade etmiştir (Jennett 1984: 31).

Rekabetçi denge bir lig içinde takımların birbirlerine karşı mücadele etmekte güç dengesini ifade eder. Eğer takımlar arasında güç farkı çok olursa, müsabakaların kalitesi de düşecektir. Kalitesiz müsabakayı ise izleme oranı ister istemez düşecektir. Ligin kalitesi aslında takımların kalitesine bağlıdır. Dünya futbolunda her lig içinde diğer takımlara göre daha güçlü, dominant takımlar vardır. Ancak bu takımların varlığı, diğer takımların lige tutunmasını ve o lig de oynanan futbolu olumsuz yönde etkilerse, ligin kalitesi de düşecektir. Rekabetçi denge ise, takımlar arasındaki güç dengesini ifade ettiği için, bu kavramın anlaşılması ve takımların güç dengelerinin birbirine yakın olması büyük önem teşkil etmektedir. Ligi oluşturan takımların arasındaki güç dengesi ligin varlığı içinde çok önemlidir. Lig de rekabet gücü düşük takımların çokluğu, o ligi domino eden takımlar içinde büyük tehlikedir. Özellikle uluslararası müsabakalarda, rakip takımlara karşı mücadele edebilmesi için, kendi liginde rekabet düzeyi yüksek müsabakalar oynaması, yurt dışı müsabakalarda ligi domino eden takımlara yarar sağlayacaktır. Ligin izlenme oranı ve seyirci kapasitesinin artması için de lig de mücadele gücü yüksek takımların varlığına bağlıdır. Sonucu önceden belli olan müsabakalar insanlar için ilgi çekici olmaktan çıkabilir. Hiç kimse sonu belli olan bir film seyretmekten zevk almaz. Sinema sektöründeki gelişmelere baktığımızda senaryoların dikkat çekici ve izleyiciyi etkileyen görsel efektlerin ön planda olduğu açıktır. İzleyiciye dokunmak, onun duygularını etkilemek, daha fazla ilgi ve daha fazla gelir demektir. Futbolda da seyircinin ilgisini çekmek, göze hoş ve rekabet gücü yüksek müsabakaların çokluğu, lige olan ilgiyi arttıracaktır. Lige olan ilgi, aynı zamanda sponsorluk, reklam ve yayın gelirlerinin de artmasını sağlayacaktır.

Rekabetçi denge ligin gelişmesi ve devamlılığı için önemlidir. Birçok lig de rekabetçi dengeyi oluşturmak için farklı uygulamalar geliştirmişlerdir. İngiltere'de

yayın gelirlerinin dağılımındaki gelişmeler, yine Premier Ligden bir alt lige düşen takımlara verilen yardım parası, ABD’de NBA de Salary Cup uygulaması, ücret tavan modeli gibi birçok uygulama, liglerin devamlılığı için ve popüleritesinin üst düzeyde devamlılığı için geliştirilen yöntemlerdir.

Oyun sonucunun belirsizliğinin taraftar talebi için önemli olması ve talebin ligler ve spor müsabakaları için gelir kaynağı oluşturmasından dolayı, tüm spor dalları ve spor organizasyonları, karşılıklı güçleri dengelemek adına bazı kurallar belirlemişlerdir. Mesela; boks karşılaşmalarında boksörler ağırlıklarına göre sınıflandırılırken, yüzme, araba yarışı gibi spor dallarında farklı kulvarlarda yarışmanın oluşturabileceği avantajları ortadan kaldırıp rekabet düzeyini eşitlemek için zaman ayarlamaları yapılmaktadır (Sanderson ve Siegfried 2003: 258).

Ülkemizde Türkiye Futbol Federasyonu’nun en üst ligi olan Spor Toto Süper Lig, takımlar arasındaki güç dengesi ve ekonomik durumları göz önüne alındığında rekabetçi dengeden uzaktır. Üç büyük takımın gelirleri diğer Anadolu takımlarının gelirlerinin kat ve kat üstündedir.

2015-2016 ve 2016-2017 sezonlarında Süper Lig’de 3 büyük takımın gelirleri sırasıyla 2015-2016 (106.136.152 TL) / 2016-2017 (149.196.617 TL) Beşiktaş, 2015-2016 (101.549.071 TL) / 2016-2017 (140.121.320 TL) Fenerbahçe ve 2015-2016 (98.009.141 TL) / 2016-2017 (135.167.480 TL) Galatasaray Kulübü’dür. Diğer takımlardan 2015-2016 (75.103.771 TL) / 2016-2017 (104.216.456 TL) ligi dördüncü bitiren Başakşehir FK ile ligi beşinci bitiren Trabzonspor 2015-2016 (61.284.669 TL) / 2016-2017 (84.790.863 TL) gelir elde etmiştir. Ligi orta sıralarda bitiren Kasımpaşaspor 2015-2016 (44.384.170 TL) / 2016-2017 (60.839.900 TL) gelir elde etmişken ligi son sırada bitiren Adanaspor ise 2015-2016 (34.827.038 TL) / 2016-2017 (48.327.372 TL) gelir ile en az gelir elde eden takım olmuştur (<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/super-lig-takimlarin-son-2-yillik-yayin-gelirleri?page=1>, 25 Ocak 2018’de erişildi).

Ayrıca federasyondan elde ettikleri gelirler de diğer takımların çok üstündedir. Zaten seyirci sayısı ve medyada ön planda olmaları da onları diğer takımlar karşısında rekabet edilemez hale getirmektedir. Kendi aralarında oynadıkları rekabet yüklü derbi müsabakalarına baktığımızda, normal müsabakalarında statlarının doluluk oranının üzerinde ve hatta statlarını tamamen doldurarak derbi maçlarını oynadıklarını görmekteyiz. Bu da bize maçın rekabetinin arttıkça aslında seyirci sayısının da artabileceğini göstermektedir. Ligdeki rekabetçi dengenin yüksek olması ve takımlar arasındaki güç dengesinin birbirine yakın olması, ligin kalitesini arttıracaktır. Bununla birlikte yayın gelirleri ve sponsorluk gelirleri, iddia gelirleri ve kulüplerin diğer gelirleri de artacaktır. Kulüplerin gelirlerinin artması, ligdeki kaliteyi de arttıracaktır. Dolayısıyla uluslararası arena da takımların Avrupa takımlarıyla daha iyi mücadele etmesini sağlayacaktır.

Rekabetçi dengede bazı etkenler üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar, aşağıda verilen alt başlıklara yönelik tespitler geliştirmiş ve sonuçlar ortaya koymuşlardır.

1.2.1. Piyasa Büyüklüğü ve Katılım

Kulüplerin müsabakalara katılmasından önemli bir etken olan piyasa büyüklüğü, gelir düzeyine etki eden bir faktördür. Piyasa büyüklüğü bir takımın katılım düzeyini de etkilemektedir. Piyasa ne kadar büyükse, kulübe gelecek katkı da o kadar artacaktır ve bu da kulübe katılımı arttıracaktır.

Piyasa büyüklüğü üzerine bir çalışma yapan Buraimo ve Simmons'ın (2006) piyasa büyüklüğünün maç talebi ve rekabet dengesi üzerindeki etkilerini İngiltere Premier Ligi genelinde incelemiş; büyük piyasaya sahip bölgelerde kurulan takımların, küçük piyasaya sahip bölgelerde kurulan takımlara göre daha fazla gişe geliri elde ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Müsabakaya katılımı etkileyen bir başka unsur olarak maç yapılan yere uzaklık faktörü ele alınmıştır. Misafir takımın şehri maç yapılacak yere yakınsa bu, misafir takım taraftarının maça katılım düzeyini etkileyecektir. Aynı zamanda oynanacak

müsabakanın rekabet düzeyi de taraftar katılımını etkileyecektir. Büyük piyasalarda daha çok taraftarın olması, daha fazla gişe gelirininki olmasını sağlamaktadır. Scully'nin (1995), daha fazla gişe gelirininki yetenekli oyunculara daha fazla yatırım yapma olanağı sağladığını gösteren çalışma, büyük markete sahip takımların rekabet düzeylerinin daha fazla olduğunu savunmaktadır.

1.2.2. Taraftar Yoğunluğu

Taraftar yoğunluğu, rekabetçi dengeyi etkileyen önemli bir unsurdur. Taraftarı yoğun olan takımlar, rakiplerine oranla elde ettikleri fazla gelikle öne çıkmaktadırlar. Taraftar yoğunluğu eşit olmadığında güç dengesinde eşitsizlik oluşur. Taraftar yoğunluğunda bazı ilgi çekici maçları seyreden taraftar ile her ne koşulda olursa olsun, takımını yalnız bırakmayan taraftarların rekabete etkisi aynı oranda olmayacaktır. Ligi seyreden toplam seyirci sayısında takımlar arasında dengeli bir dağılım olmadığında, bu durum ligin rekabetçi dengesi üzerinde de etkili olacaktır (Szymanski, 2001: 70).

1.2.3. Gelir Paylaşımı ve Rekabetçi Denge

Gelir paylaşımı rekabetçi dengeye etki eden önemli bir etkidir. Ligi oluşturan takımların, ligin yapısını ve işleyişini, futbolun idari ve mali yönden yapılanmasını planlayan futbol federasyonlarının rekabetçi denge üzerine çalışmalar yapması, liglerin futbolun marka değerinin artırılması ve izlenirliğinin devamının sağlanması için önemlidir. Her ülkenin futbol federasyonu, kendi ligi ve ülke futbolu için kararlar alırken, UEFA, Avrupa Ülkeleri için, FIFA ise dünya futbolu için kararlar almaktadır.

Kapitalist ekonomi modelinden yola çıkarak, değişen futbol dünyası, endüstriyel futbolun gelişmesiyle, paraya olan ihtiyacın artması futbolun yarışmacı ruhunun üst düzeye çıkması, taraftar sayıları ve sponsorlardan, reklam gelirleri ve yayın gelirlerine kadar geniş bir ekonomik ağı içine alan sektör haline geldi. Bu karmaşık yapıda, takımlar ayakta kalabilmek ve rakipleriyle daha iyi mücadele edebilmek için kendilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Her ne kadar gelişme olmuşsa da, takımların tarihsel geçmişi, geçişte elde ettikleri başarılar ve taşınır ve taşınmaz mallarda elde ettikleri

birikimler, kendilerine oluşturdıkları taraftar ve medya ağı, bazı kulüpleri diğer kulüpler önünde öne çıkarmaktadır. Bu kulüplerin sayısı ve gücü arttıkça, diğer kulüpler rekabet edemez hale gelmektedir. Nispeten daha güçsüz takımlarda oynayan yıldız adayı futbolcuların, daha çok taraftarı olan daha zengin takımlara gitme isteği de ülkemizde olan Anadolu takımları gibi, diğer ülkelerdeki nispeten güçsüz takımları olumsuz etkileyecektir. Futbol federasyonları kendi liglerinde, rekabeti üst düzeyde sağlamak için tedbirler alabilirler.

Atkinson, Stanley ve Tschirhart (1988: 19/1) yaptıkları çalışmada daha genel bir model kullanarak; gelir paylaşımının kulüpler arasında yetenekli oyuncu dağılımını etkilediğini göstermişlerdir (Atkinson, Stanley ve Tschirhart 1988: 19/1).

Marburger ziyaretçi takımın başarı yüzdesinin de kulüp gelirini etkilediği varsayarak, talebi; ev sahibi ve ziyaretçi takımın kalitesinin artan fonksiyonu olarak modellemiş ve artan gelir paylaşımının rekabetçi dengeyi arttırdığı sonucuna ulaşmıştır (Marburger 1997: 15).

Késenne kullandığı modelde mutlak kaliteyi gelir fonksiyonuna dâhil etmiş ve hem kar maksimizasyonu hem de fayda maksimizasyonu amaçları dâhilinde, gelir paylaşımının rekabetçi dengeyi arttıracaklarını göstermiştir (Késenne 2000).

Szymanski ve Késenne (2004) “oyun başarı fonksiyonunu” kullanarak iki takımdan oluşan ve karını maksimize eden bir ligde, gelir paylaşımının rekabetçi dengeyi azalttığını kanıtlamışlardır (Szymanski ve Késenne 2004). Bu durum, gelir paylaşımının kulüplerin birbirleri üzerindeki negatif dışsallıklarını etkisizleştirmesi ile açıklanabilir. Késenne (2005) gelir paylaşımının bu negatif etkisinin ligde daha fazla sayıda takım olması ile kaybolacağını ispatlamıştır çünkü firma (kulüp) sayısı arttıkça Nash-Cournot dengesi, Walrasyan rekabet dengesine yaklaşacaktır.

Ülkemizde ise Türkiye Futbol Federasyonu gelirlerin paylaşımı konusunda güçlü kulüplerin lehine olacak şekilde bir yapılanma içine girmiştir. Geçmiş yıllarda takımların elde ettikleri şampiyonluk sayılarına göre ödenen şampiyonluk primi güçlü

takımların lehine olan bir uygulamadır. Bununla birlikte Spor Toto Süper Ligi'nde 2017-2018 sezonunda galibiyet alan takıma 2,2 Milyon TL, beraberliğe ise 1,1 Milyon TL prim ödemesi, Anadolu takımlarının maçlarda daha fazla efor sarf edip, maçı ilgi çekici hale getirmesine katkı sağlıyor olabilir ([http:// www. ajansspor. com/ futbol /galeri/11-08-17/169373/2017-18-sezon-gelirleri belirlendi/#7](http://www.ajansspor.com/futbol/galeri/11-08-17/169373/2017-18-sezon-gelirleri-belirlendi/#7), 20 Aralık 2017 de erişildi).

1.2.4. Kulüpler Arasındaki Zenginlik Farkı ve Rekabetçi Denge

Futbol içinde birçok değişkeni barındıran bir spor dalıdır. Kulüplerin tarihsel geçmişi, elde ettikleri başarılar, büyük stadyumlara sahip oluşları, sponsor ve reklam gelirleri ve federasyondan aldıkları gelirler, iddia gelirleri gibi daha birçok gelir kalemleri, kulüplerin güçlenip daha fazla gelir elde etmesini sağlamaktadır. Daha fazla gelir elde eden takım, daha fazla yatırım yaparak, daha kaliteli oyuncular alarak diğer takımlar karşısında daha güçlü hale gelmektedir. Futbolda, paranın başarıda çok önemli bir olgu olduğunu kabul ettiğimizde, takımların ve ligin güç dengesinin seviyesini de yine para sağlayacaktır. Ligin ürettiği para kaynağının, kulüpler arasında dengeli dağıtılması, zaman içerisinde rakiplerin birbirleriyle daha fazla rekabet edebilir hale gelmesini sağlayacaktır. Bu durum ise ligin kalitesini arttıracaktır. Ligdeki zengin takımların diğer takımlar üzerindeki baskısı arttıkça, zengin takımlar lehine gelişen rekabetçi denge, ligin devamlılığı ve kalitesi açısından büyük bir sorun teşkil edecektir. Amaç zengininin daha da zengin olduğu bir yapıdan çok, zengin zenginleşirken güçsüz takımların da zengin kulüplerle baş edebilecek bir yapıya ve mali güce kavuşmasının sağlanması olmalıdır.

1.2.5. Seyirci- Taraftar Katılımı ve Rekabetçi Denge

Seyirci katılımı üzerine çalışmalar yapan araştırmacı Szymanski'nin (2003)'te ortaya koyduğu iki temel hipotezi vardır:

1. Gelir kaynaklarının takımlar arasında dengesiz dağılımı, dengesiz rekabet düzeyine neden olur.
2. Azalan rekabetçi denge düzeyi seyirci talebini azaltma eğilimindedir.

Seyirci talebini etkileyen tek faktör rekabet dengesi değildir. Borland ve Macdonald'ın (2003) spor talebi üzerine yaptıkları çalışmalara göre, seyirci talebini etkileyen faktörler beş ana grup altında toplanır;

- Tüketici tercihleri
- Ekonomik faktörler
- İzleme kalitesi
- Spor mücadelesi
- Arz kapasitesi

Rekabet dengesini farklı faktörlere bağlayan araştırmacılar mevcuttur. Spor mücadelesi faktör grubunun içerisinde yer almaktadır fikrini öne süren Brandes ve Franck (2006: 6), seyirci/ taraftar talebinin büyük bir kısmı takımın performansına bağlıdır sonucuna ulaşan Szymanski ve Smith (1997) ve Szymanski ve Hoehn (1999: 135-153), sezon boyunca performansı iyi olan takımların maçlarına daha çok seyirci çekeceğini ifade etmişlerdir. Bunun dışında oyuncuların yabancı olması, milli takımda oynuyor olması, takımın geçen sezonlarda lig şampiyonu olması, performansa bağlı talebi etkileyen diğer faktörlerdir. Janssens ve Késenne, ligi oluşturan takımların performanslarının birbirine yakın olmasının, maç üzerindeki belirsizliği arttıracaklarını, dolayısıyla belirsizliğin taraftar talebi üzerinde anlamlı pozitif etki oluşturacağı sonucuna varmışlardır (Janssens ve Késenne 1987: 3).

1.2.6. Kulüplerin Amaçları ve Rekabetçi Denge

Kulüplerin amaçları, ligin ürettiği futbol kalitesini ve mücadele gücünü de etkileyecektir. Kulüplerin amaçları fayda üzerine kurulu olduğunda, daha az bütçe ile daha fazla ürün ortaya koyma isteği, sonuca odaklı olmaktan çok yarara odaklı olma yaklaşımı kulüplerin fazla büyümesine engel oluşturabilir. Aynı zaman da kulüp amaçları kar etmeye odaklandığında ise bu rekabet gücünü en yukarıya çekmek için yapılacak her türlü eylemi ve kulübün ekonomik çıkarlarının diğer çıkarların aksine en önde olması mantığını ortaya çıkaracaktır. Bu iki farklı amacı güden takımların oynadığı müsabakada rekabetin oluşma olasılığı düşük olabilir.

Rottenberg (1956) çalışmasında; karını maksimize eden kulüp yapısının rekabetçi denge için yeterli koşul olduğunu ve oyuncu piyasasında, gelir dağılımında ve transfer sisteminde düzenlemeler yapılmasının gerekli olmadığını savunmuştur. Bu duruma değişmezlik hipotezi denilmektedir. ve bazı formel ekonomik modeller (Quirk ve El Hodiri 1974, Quirk ve Fort 1992) yardımıyla ispatlanmıştır. Daha sonraki yıllarda Késenne (1996, 1999, 2000), Sloane (1971) fayda maksimizasyon modeli geliştirmiş ve karını maksimize eden liglerde gelir paylaşımı ve oyuncu piyasası üzerinde eğer hiçbir düzenleme yapılmaz ise, ligde rekabetçi denge düzeyinin azalacağını ve gelir paylaşımının rekabetçi denge düzeyini arttıracığını göstermiştir.

1.2.7. Ev Sahibi Takım Avantajı ve Rekabetçi Denge

Bir takım kazanma yüzdesinin belirlenmesinde ev sahibi takım olmasının, kazanma yüzdesi üzerine etkisi ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Kazanmak için yetenekli oyunculara, iyi bir teknik direktöre, takım uyumuna, hava koşulları ve müsabakanın oynanacağı yere takımın alışmasına kadar birçok parametreyi içinde barındırır. Oyuncuların ücretlerinin zamanında ödenmesi, takım kültürünün oluşturulması, takım masöründen tutun da sporcuların ailevi durumları bile bir maçın kazanılıp kaybedilmesine etki edebilir. Ancak bu koşulların bazıları olumsuz olsa bile, futbolda ev sahibi takım olmak bazen sporcularda farklı bir motivasyon sağlamaktadır. Bunu oyuncuların müsabakalardan sonra, ev sahibi takım olmamızın ve taraftarımızın desteğini alarak maça başlamamızın avantajını kullandık şeklinde açıklamalarından anlayabiliyoruz. Bununla birlikte ev sahibi takımların kendi sahasında daha fazla maç kazanarak puan aldığını ortaya koyan çalışmalarda vardır.

Deplasmanda ve kendi sahalarda oynanan maçların dengeli olduğu liglerde, berabere biten maçlar modelden dışlandığında, ev sahibi takımlar maçların %50'sinden fazlasını kazandığı görülmüştür. Modele beraberlikle biten maçlar da dâhil edildiğinde; takım kendi evindeyken sezon boyunca aldığı puanların %50'sinden fazla puan kazanmıştır (Courneya ve Carron 1992: 13-27, Pollard 1986: 237-248). Schwartz ve Barsky (1977) ve Edwards'ın (1979) ev sahibi takım avantajı üzerine yaptıkları çalışmada ise; anlamlı bir şekilde ev sahibi takım lehine bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Filiztekin (2004) ev sahibi takım avantajını, Türkiye 1. Futbol Ligi için araştırmıştır. 1990-2004 yılları arasındaki maçların verileri kullanılarak yapılan çalışmada; ev sahibi takımların bir maçı kazanma şansının yarı yarıya olduğu bulunmuştur. Buna karşılık, misafir takımlar için kazanma şansının % 27 civarında olduğu görülmüştür. Aynı sonucu, atılan gol sayıları ile de gözlemlemek mümkündür. Aynı çalışmada, ev sahibi takımların gollerin % 59'unu attığı görülmüştür.

Ev sahibi takım olmanın avantajları incelenirken en önemli kriterlerden biri de oyuncuların sahaya alışık olması, hava koşullarına alışık olması ve hatta soyunma odasına bile alışık olması olarak gösterilebilir. Futbol oyunu ekonomik bir faaliyet olmasının yanında psikoloji de içinde barındıran bir oyun olduğu için, oyuncuların ruhsal hallerini etkileyen tüm unsurlar dikkate alınmalıdır. Bu sonuçların tam tersine ise Beşiktaş futbol takımı 2014-2015 sezonunda kendi sahasında 9 maç kazanırken deplasmanda ise 12 maç kazanmıştır. Deplasmanda aldığı puanlar kendi sahasında aldığı puanlardan daha fazladır(<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=322>, 20 Eylül 2016'da erişildi).

Rekabetçi dengeyle ilgili bazı faktörlerin açıklandığı çalışmalarda, kar maksimizasyonu hedefleyen takımların ve liglerin başarılı olmak ve gelirlerinin arttırmak için daha çok çalışacakları ve rekabet ortamının gelişeceği ifade edilirken, karı hedef almayan kulüplerin faaliyetlerini sosyal bir etkinlik olarak algılayabilecekleri ve galibiyet ve mağlubiyetin çok da önem teşkil etmeyeceği, bu durumun ise rekabeti aşağı çekeceği anlayışı hakimdir. Rekabet üzerine ortaya koyulan çalışmalarla birlikte rekabet ortamının oluşmasında etkili olan futbolda ekonomik gelişmeler ve futbolun endüstri haline gelmesi de ele alınacak ve böylece futboldaki ekonomik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan değişimlere de dikkat çekilecektir.

1.3. Futbolun Ekonomik Gelişimi ve Endüstri Haline Gelmesi

Futbol modern anlamda ilk adımını 26 Ekim 1863 yılında İngiltere Futbol Federasyonunun kurulmasıyla atmış oldu. 1857 yılında İngiltere'de Sheffield Kulübü

kurulmuş ve modern anlamda ilk kulüp açılmış oldu. 8 yıl içinde İngiltere Futbol Federasyonuna bağlı kulüp sayısı 50'ye ulaşmıştır. İngiliz ticaret adamları ile Avrupa'ya yayılan futbol Danimarka ve Hollanda'da gelişimine devam etmiştir. 21 Mayıs 1904'te Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) nın kurulması ve ilk Dünya Kupasının 1930'da Uruguay'da düzenlenmesi devam etmiştir. 1934 yılında yapılan 2. Dünya Kupası finali radyodan canlı yayınlanmıştır. Stat dışında kalan insanlara futbolun ulaştığı ilk gün olması açısından önem arz etmektedir. Futbol sahaya hapsolmaktan kurtulmuştur (Battal 2007: 5).

11 Haziran 1974'te FIFA'nın başkanlığına Dr. Joao Havelange'nin gelmesiyle FIFA tarihinde ticari anlayışa dayanan yeni bir dönem başlamıştır. 1978 Dünya Kupası'nda Coca-Cola gibi büyük firmalar ilk kez sponsorluk yapmaya başlamışlardır. 2000'li yıllara gelindiğinde sponsorlukta dönen para büyük miktarlara ulaşmıştır. 2006 Dünya Kupası'nda 15 adet resmi sponsor turnuvaya yaklaşık olarak 900 milyon dolar sponsorluk desteği sağlamışlardır (Akşar 2008: 121). Böylelikle artık futbol, ticari bir mantıkla yürütülmeye başlanmıştır. Yıllar geçtikçe endüstrileşen futbolu yakından takip eden Deloitte'nin spor hizmetleri birimi, her yıl hazırladığı raporlarla Avrupa'da gelirleri ilk 20 sırada olan takımları açıklamaktadır. Deloitte'nin 2017 yılında yayınladığı son raporunda bir önceki yıl yayınlanan rapora atıfta bulunulmuş ve ilk 20 takımın toplam gelirinin bir rekor kırdığını ve ilk 20'nin toplam gelirinin 7 milyar Avroyu aşarak toplamda 7,4 milyar Avro ulaştığını belirtmiştir. Bu rakam, geçen yılki ilk 20'ye göre %12'lik bir artışa denk geldiğini ve 0,8 milyar Avroluk toplam artışın %49'unun yayın geliri, %42'sinin ise ticari gelir olup, bu artışın sadece %9'u maç günü gelirinden kaynaklandığı ifade edilmiştir (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/Deloitte-Futbol-Para-Ligi-2017.pdf>,29.01.2018'de erişildi).

Kuşkusuz futbolun küreselleşme süreci üzerinde konuşulurken üzerinde durulması gereken önemli noktalardan birisi de televizyon alanındaki gelişmelerdir. 1938 de ilk kez İngiliz Futbol Federasyon Kupası BBC'den yayınlanmış, 1956'da İtalyan Şirketi RAI Serie A maçlarını düzenli olarak yayınlamaya başlamış ve ilk dünya kupası yayını 1958 yılında yapılmıştır. Yine 1960 yılında Real Madrid-Eintracht

Frankfurt arasındaki Avrupa Kupası finalinin televizyon hakları 8.000 Pounda satılmış, 1965 yılında da BBC günün maçı özet görüntüleri için 5.000 pound ödemiştir. Bu gelirler yıldan yıla artmıştır. 1990'larda uydu yayın gelirleri 100 milyonlarla ifade edilir düzeye gelmiştir. 1997'de TV kontratlarının yıllık değeri, İngiltere, Fransa, İtalya, İspanya ve Almanya'da 1 milyar dolara ulaşmıştır. 1996'da FIFA 2002 ve 2006 Dünya Kupası ticari haklarını (ABD hariç) iki buçuk milyar dolara satmıştır. Bu alanda gerçekleştirilen yenilikler hem kaliteyi arttırmış hem de bu teknolojinin ucuzlamasını sağlamıştır. Bugün gelinen noktada bu sektördeki gelişmeler futbolu kitlelere ulaştırmakta hem de kaynak sağlamaktadır (Ongan 2010: 71-73).

Televizyon yayınları ve bu yayınların gelişmesi sonucu futbol kitleleri etkiler hale gelmiştir. Bugün kulüplerin ve federasyonların gelirlerinin büyük bölümüne yayın gelirleri oluşturmaktadır. Yayınların gelişmesi ile sponsorların da futbola olan ilgisi artmıştır. Nitekim Deloitte Sports Group'un yıllık raporunda Avrupa futbol pastası bir önceki yıla göre %4 büyüyerek 16,9 milyar Euro'ya ulaşmıştır. Bu gelirin 4,1 milyar Euro'luk kısmı naklen yayın gelirlerinden elde edilmektedir. Deloitte raporuna göre Avrupa futbolunda gelir kalemlerinin en önemli kısmını naklen yayın gelirleri oluşturmaktadır (Annual Review of Football Finance 2012; New rules, narrow margins) (<https://www.dunya.com/kose-yazisi/avrupa039da-havuz-gelirlerinasildagitiliyor/13916>, 29.01.2018'de erişildi).

Bununla birlikte İngiltere Premier Lig 2016-2019 sezonları için toplam 2,4 Milyar Euro, İspanya LA Liga 2017'den itibaren 5 yıllık süreç için 2,7 Milyar Euro, İtalya Serie A 2015-2018 yılları arasında sezon başı 945 Milyon Euro, Almanya Bundesliga 628 Milyon Euro, Fransa Ligue 1 ise 590 Milyon Euro olarak 2014 yılında imzalanan anlaşmanın üzerine 2016-2020 sezonları arasında bu fiyata % 20'lik bir artış sonucunda 708 Milyon Euro yayın geliri elde etmektedirler(<https://www.birgun.net/haber-detay/avrupa-da-yayin-haklari-ne-kadar-136494.html>, 29.01.2018 de erişildi).

Ülkemizde de yıllar itibariyle bakıldığında naklen yayın ihalelerinde giderek artan bir yapıyla karşılaşıyoruz.

Tablo 1.1: Yıllar İtibariyle Ülkemizdeki Yayın Gelirleri

Yıllar	Naklen Yayın Gelirlerinin Dağılımı	
	İhale bedeli	Toplam net dağıtılan gelir
1994-95	7,2 Milyon USD	6,336
1995-96	23 Milyon USD	20,240
1996-97	40 Milyon USD	35,200
1997-98	45 Milyon USD	39,600
1998-99	55 Milyon USD	48,400
1999-2001	120 Milyon USD	105,600
2001-2004	465 Milyon USD	409
2004-2005	94.4 Milyon USD	83,072
Toplam	849,60 Milyon USD	747,648 Milyon USD

Kaynak: Türkiye Futbol Federasyonu Resmi Sitesinden uyarlanmıştır

Gelirlerde net ödenenden arda kalan tutarın 12 yıllık süreçte 12 kat artarak yıllık 94 milyon USD kadar yaklaşmıştır. Toplam gelirin 747,648 milyon doları kulüplere aktarılmış, bu toplam gelirin % 88'ini oluşturmaktadır. Geriye kalan kesim yayıncı kuruluşun yasal sorumlulukları KDV, Türkiye Futbol Federasyonun aldığı %10'luk payı ve 2. ve 3. Ligde yer alan takımlara aktarılan ücretlerdir.

Ülkemizdeki futbolun gelişmesi ve rekabetçi dengenin oluşması açısından önemli olan havuz sistemine 1996 yılında geçilmesi ile takımlar daha fazla gelir elde etmeye başladılar. İlk ihale 1996, 3 yıllık yapıldı. Ardından ikinci yayın ihalesi 1999 yılında yapıldı ve 2 sezonluk yapılan ihalede yayıncı kuruluş 120 milyon USD tutarındaki anlaşmaya imzayı attı. 2001 yılında yapılan 4 sezonluk ihale neticesinde ise bu rakam 559,4 milyon dolara çıktı ancak o yıllarda yaşanan ekonomik kriz nedeniyle kur sabitlemesi yapıldığı için kulüpler kazançlarından yarı yarıya zarar etmiş oldu. Bu ekonomik kriz 2004-2008 yıllarında da kendini gösterdi ve yayın hakları, toplam 376 milyon dolara (yıllık 94 milyon dolara) alıcı bulmuştur. 2008 de ki ihale 2 yılı kapsayacak şekilde yapıldı ve yıllık 140 milyon dolara anlaşma sağlandı. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere 2004-2017 yılları arasındaki yayın ihalesi bedelleri giderek artmıştır.

Tablo 1.2: 2005-2017 Yılları Arası Yayın İhalesi Bedelleri

Türkiye Futbol Federasyonu 2005-2017 Yılları Arası Yayın Gelirleri		
Yıllar	Yıllık İhale Bedeli (USD)	Toplam İhale Bedeli
2004-2008	94 Milyon USD	376 Milyon USD
2008-2010	140 Milyon USD	280 Milyon USD
2010-2014	321 Milyon USD, 450 Milyon USD (özet görüntü bedeli ile)	1.800 Milyon USD
2014-2015	472,5 Milyon USD	1.489,55625 Milyon USD
2015-2016	496,125 Milyon USD	
2016-2017	520,93125 Milyon USD	

Kaynak: Türkiye Futbol Federasyonu Resmi Sitesinden uyarlanmıştır

Yayın ihalesinde en yüksek rakama 2010 yılında yapılan anlaşma ile ulaşıldı. Yayıncı kuruluş ile Türkiye Futbol Federasyonu arasında yapılan anlaşmaya göre yayıncı kuruluş 4 yıllık süre ile yıllık 321 milyon dolar ödemeyi kabul etti. Bu anlaşmaya maç sonu özet görüntüler de eklenince yıllık 450 milyon dolara yükseldi. Anlaşma gereği 2014 ten sonra her yıl % 5'lik bir artış sağlanmasına ve 4 yıl süreyle anlaşmanın devamına karar verildi. İlk 3 yıl sonunda mevcut anlaşma 2017 yılına kadar uzatıldı. Böylece süper lig Avrupa'da en fazla yayın geliri elde eden 6. lig olmuş oldu.

Yayın gelirlerinin bu kadar yükselmesi ve kulüplere paraların aktarılması, kulüplerin daha fazla gelir elde etmesini sağlamıştır. Futbolun parasal kaynaklarının çoğalması ve endüstrileşmesi aynı zamanda problemleri de beraberinde getirmiştir. Parasal kaynakları üst seviyede elde eden takımlar, diğer takımlar karşısında daha fazla güçlenerek rekabetçi yok edecek noktaya getirmişlerdir. Ülkemizde ve Avrupa'da birçok ülkede hep aynı takımların şampiyon olması buna örnek olarak gösterilebilir. Fazla paranın futbola girmesi, mali disiplini olmayan takımları borç batağına sürüklemiştir. Bir ticari şirket gibi yönetilmeye çalışılan futbol kulüpleri, özellikle ülkemizdeki dernekler kanunundan dolayı, zarar eder hale gelmiştir. Daha çabuk büyüyüp daha fazla para kazanma isteği, başarılı oldukça daha fazla para kazanılan bir sistemin varlığı, takımların kontrolsüz bir şekilde para harcamasına neden olmuştur. Bu davranış neticesinde kulüpler borç batağının altında ezilir hale gelmiş ve UEFA ve FIFA Finansal Fair Play çalışmasını başlatarak, takımların harcamalarını kontrol altına alacakları bir yapı kurmuştur. Hatta ülkemizde Finansal Fair Play denetlemelerini geçemeyen Beşiktaş, Galatasaray, Bursaspor gibi kulüplerimiz UEFA'nın düzenlediği Avrupa Kupası müsabakalarına katılmaktan men edilmişlerdir. Beşiktaş'ın cezası

2014'te son bulmuş, Galatasaray ise 2018 yılına kadar Avrupa Kupalarından men edilmiştir.

Kulüplerin gelirlerinin büyük bölümünü oluşturan yayın gelirlerinin dağılımındaki farklılıklarda takımlar arasındaki güç dengesizliğini arttırmaktadır.

Tablo 1.3: UEFA'nın Ükelere Dağıttığı Gelir Oranları

Ülkeler	Yüzelik Aldığı Pay	Lig Başına Aldığı Pay	UEFA'nın toplam dağıttığı gelir
5 büyük lig (İngiltere, İtalya, Fransa, Almanya, İspanya)	(%48)	(%9,6)	19,4 milyar Euro
Diğer 48 ülke takımları	(%52)	(%1,8)	

Kaynak: UEFA'nın resmi sitesinden alınarak uyarlanmıştır

Tablo 1.3'te görüldüğü gibi, Beş Büyük Lig'de, lig başına ortalama gelirden alınan pay %9,6 iken, periferi liglerde bu oran %1,8 civarında gerçekleşiyor. Bu durum, Avrupa futbolunda rekabetin, büyüklerin lehine haksız rekabete nasıl dönüştüğünü/dönüştürüldüğünü de net olarak bize göstermektedir. Endüstrileşmiş futbolda, rekabetçi dengenin oluşması için ortaya konan sistemlerin de onu destekleyecek bir yapıda olması gerekir. Paranın futbola kontrolsüz bir şekilde girmesiyle oluşan güç dengesizliği, zaman içerisinde yarattığı üst düzey gelire sahip takımlar yüzünden futbolun geleceğini de tehdit etmeye başlamıştır. Maçların kalitesi, izlenilirliği artırır ve stada seyirci çeker. Futbol sadece diğer branşlarla değil, aynı zamanda insanların hayatlarında yer alan başka sosyal aktivitelerde de bir rekabet halindedir. Aileler hafta sonları, sinema veya piknik türü bir aktivite yapmak yerine, tercihini futbol müsabakası seyretmek olarak seçmesi için, futbolun tercih meselesi olacak bir çekiciliğe sahip olması gerekir. Bu yüzden futbolun marka değerinin korunması için, futbolun dünyada en çok izlenen bir spor olarak kalıp, iktisadi ve ticari anlamda popülerliğini kaybetmemesi için, rekabetçi dengeyi tesis edecek yeni yapıların oluşturulması gerekmektedir.

Ülkemizde de Türkiye Futbol Federasyonunun kurmuş olduğu havuz gelirleri sistemi, güçlü takımların daha da güçlü hale gelmesine ve Anadolu takımlarının, 3 büyük takım karşısında mücadele etmekte zorlanacağı bir yapıya dönüşmüştür. Futbolun geleceği için rekabetin oluşturulması gereği kaçınılmazdır. Ancak aşağıdaki

modelde de görüleceği üzere güçlü takımlar lehine oluşturulan yapı, rekabeti güçlüden yana yapmaktadır. Güçlü takımların varlığı kaçınılmazdır. Aslında güçlü takımların varlığı ve popülaritesi sayesinde yayın gelirleri artmakta ve futbol daha fazla seyirci elde etmektedir. Bununla birlikte, güçlü takımların yenilmezliği durumu, futbolu sıkıcı hale getirecektir. İnsanlık gizemin ve sonucun belirsizliğinin peşinden gitmeyi severken, sonucu önceden belli olan bir müsabaka seyircilerin ilgisini çekmeyecektir. Sonunun ne olduğunu bilinen bir filmin izlenme oranı ile sonucu merakla beklenen bir filmin izlenme oranı aynı olabilir mi? Hiçbir taraftar takımının yenilmesini istemez ancak kolayca alınan bir galibiyetten de haz almayacaktır. Bu durum bir boks maçının daha 15. saniyesinde nakavtla bitmesine benzemektedir. O yüzden ki bahis sitelerinde dahi çekişmeli maçların ödediği paralar daha fazladır. Bu tür müsabakalara seyircilerin ilgileri de daha fazla olur.

Ülkemizde ve bazı Avrupa ülkelerindeki havuz sisteminde yapılan para dağıtım modelleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.4: 5 Büyük Lig Ve Süper Ligin Havuz Gelirleri Dağıtım Yüzdeleri

İNGİLTERE (Premier Lig)						
Toplam Gelir	Tüm Takımlara Eşit Dağıtılan Oran	Lig Sonu Puan Sıralamasına Göre	Yayınlanan Maç Sayısına Göre			
1,4 milyar avro	%50	%25	%25			
İTALYA (Seria A)						
Toplam Gelir	Tüm Takımlara Eşit Dağıtılan Oran	Takımların Taraftar Sayısına Göre	Son 5 Sezonluk Performans	Tarihi Başarıları	Bir Önceki Sezon Performansı	Takımların Bulunduğu Yerin Nüfusuna Göre
829 milyon avro	%40	%25	%15	%10	%5	%5
ALMANYA (Bundesliga)						
Toplam Gelir	Tüm Takımlara Eşit Dağıtılan Oran	Son 3 Sezon ki Başarılarına Göre	Lig Sonu Puan Sıralamasına Göre			
628 milyon avro	%50	%37,5	%12,5			
FRANSA (Ligue 1)						
Toplam Gelir	Tüm Takımlara Eşit Dağıtılan Oran	Yayınlanan Maç Sayısına Göre	Performansa Göre			
590 milyon avro	%50	%20	%30			
İSPANYA (La Liga)						
Real Madrid ve Barcelona dışında tüm kulüpler elde edilen yayın gelirini eşit paylaşıyor. Bunun dışında takımlar yerel televizyonlara kendi maçlarını satabiliyor. Diğer Avrupa ülkelerine benzer bir havuz sistemi yok.						
TÜRKİYE (Spor Toto Süper Lig)						
Toplam Gelir	Tüm Takımlara Eşit Dağıtılan Oran	Puan Performansına Bağlı	Şampiyonluk Sayılarına Göre Popülerlik Primi	Ligi ilk 6 da bitiren takımlara sezon sonu primi		
496.125 USD	%35	%45	%11	%9		

Kaynak: (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110-tugrul-aksar/1532-super-lig-parasal-odul-dagitimi.html>, 20 Eylül 2016'da erişildi).

Yukarıdaki tablo 1.4'te görüldüğü gibi tüm liglerde Avrupa Ligleri de dahil olmak üzere, hepsinde güçlü takımların lehine bir formül geliştirilmiş. Genel kazancın ortalama %40'ının tüm takımlar arasında paylaşılması ilk bakışta göze hoş gözüktü de, diğer kalan tutarın 3 veya 5 takım arasında paylaşılma modeli, rekabetçi dengeye zarar veriyor. Performansa dayalı sistemin olması futbolu geliştirmek ve takımları kazanma duygusuna yaklaştırmak için mantıklı olmakla birlikte, kazanamayan takımların daha da zayıflamasına da yol açıyor olabilir. Basketbol müsabakalarında ligin heyecanının azalmaması için yenen takım 2 puan alırken yenilen takım 1 puan almaktadır. Burada amaç, ligin rekabet kalitesini yükseltmek ve lig bitimine kadar her takımın lige tutunmasını sağlamaktır. Futbolda ise, zayıf takım zaten güçsüz olduğu için, güçlü takımlar üzerine kurulan bir sistem altında ezilerek başarısız olma ihtimalleri artıyor. Örneğin tablo 1.4' de görüldüğü üzere, ülkemizde daha önceden şampiyon olmuş takımlara toplam gelirin %9'unun daha sene başından dağıtılması haksız bir uygulama olarak göze çarpıyor. Eğer bu takımlar 0 puanla lige başlıyorsa, daha önceden şampiyon olmaları onlara neden parasal anlamda avantaj sağlasın ki. Zaten şampiyon olduğu için para kazanıyorlar. Taraftar gelirleri, sponsorluk gelirleri ve diğer gelirleri Anadolu takımlarının çok çok üstüneyken, bir de sezon başında ekstradan, geçmiş şampiyonlukları için bu kulüplere para ödenmesi, bence rekabetçi dengeye zarar veriyor. Avrupa'nın 5 büyük ligine de göz attığımızda, hep güçlüünün daha fazla desteklendiği yapıyla karşı karşıya kalıyoruz. Örneğin Seria A'da taraftar sayısına göre para dağıtımı veya bulunduğu şehrin nüfusuna göre para dağıtımı, yayınlanan canlı yayın maç sayısına göre paraların dağıtılması kriterleri bize bu durumu açıkça göstermektedir.

1.4. Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynakları

Futbol endüstri haline gelmeden önce yerel unsurların yardımı, stat gelirlerinden elde ettiği paralarla ekonomisini kuruyorken, bugün gelinen nokta da federasyonların havuz gelirlerinden aldıkları paylar, sponsorluk anlaşmaları, katıldıkları uluslararası müsabakalardan, iddia ve ona benzer bahis şirketlerinden, medya gelirleri ve borsadan ve oyuncu satışlarından elde ettikleri gelirler ile kendi gelişimlerini sağlamaktadırlar.

Tablo 1.5: 2010-2011 İtibariyle Türk Futbol Pastasının Büyüklüğü

2010-2011 itibariyle Türk futbol pastasının büyüklüğü	Tutar (Milyon dolar)	Toplam Gelir İçindeki Payı (%)
Tv Yayın Hakları	360	44,35
Süper Lig İsim Hakkı Satışı	14	1,79
Tribün Gelirleri	85	10,47
Sponsor Gelirleri	75	9,24
Saha İçi Reklam Pastası	60	7,39
Ziraat Türkiye Kupası İsim Hakkı Satışı	34	4,21
Milli Maç Yayın Hakkı Satışı	28	3,00
İddia Gelirleri	95	11,70
Diğer Gelirler	60	7,39
TOPLAM (Milyon Euro)	812	100,00

Kaynak: Akşar (2010) *Futbolun Ekonomi Politikası, Literatür Yayınları, s.54, İstanbul*

Tablo 1.5'te görüldüğü üzere, 2010-2011 sezonunda Türk Futbol Pastasında en büyük payı yayın hakları ihalesi almaktadır. Ligdeki müsabakaların yayınlanması, taraftara ve futbol severlere ulaştırılması, futbolun popülerliği açısından son derece önemlidir. Toplam üretilen pastanın %44,35'ini oluşturan Tv Yayın Haklarını, %11,70 oranıyla İddia Gelirleri gelmektedir. İddia gelirlerini %10,47 ile Tribün gelirleri oluşturmaktadır, 85 milyon dolarlık bu oran, futbola büyük katkı sağlamaktadır. Sponsorluk gelirleri 75 milyon dolar payı ile %9,24'lük kısmını oluşturuyor. Diğer büyük gelir kalemini ise 'diğer gelir kalemleri' içinde Sportif A.Ş lardan elde edilen temettü gelirleri, her türlü bağış, hibe ile kulüp mağazalarında gerçekleştirilen logolu ürün satış ve diğer ticari gelirlerden oluşmaktadır.

Tablo 1.5'te yer alan Ziraat Türkiye Kupası naklen yayın ve isim hakları üzerinde ayrıca durulması gerekir. Çünkü Fortis Türkiye Kupası naklen ve isim hakları 10 milyon dolar civarındayken, 2009 Ekim'inde yapılan yeni ihaleyle bu tutar 34,2 milyon dolara yükseldi. 2009 yılında yapılan ihale ile TRT, Türkiye Kupası'nın 2009-2010 ile 2010-2011 sezonlarını naklen yayınlama ve isim hakkını 34 milyon 200 bin dolara satın aldı. Böylece kulüplere ekstra 34,2 milyon dolarlık ilave bir kaynak daha sağlanmış oldu.

Genel olarak liglerde takımların gelirleri aşağıdaki gibidir.

Futbol kulüpleri gelirlerini beş farklı kaynaktan sağlamaktadır;

- Gişe gelirleri

- Yayın gelirleri
- Sponsorluk ve reklam gelirleri
- Transfer gelirleri
- Ticari ve diğer gelirler (Kotab ve Scholleva 2011: 17-18)

1.4.1. Giş ve Maç Günü Gelirleri

Kulüplerin gelirleri arasında giş ve maç günü gelirleri, yayın gelirlerinden sonra ki en önemli gelir kalemlerindedir. Giş gelirleri maç günü bilet satışlarında elde edilen geliri temsil etmektedir. Kulüpler bilet fiyatlandırmalarını takımlarını tutan taraftarlarının ekonomik durumlarına göre ayarlamak zorundadırlar. Aksi halde stadi doldurmakta problem yaşarlar. Koltuk başı katma değeri yüksek stadyumlar gelirlerin artırılması bakımından önemli olsa da, kulübü sahiplenen taraftarların aidiyet duygusunun devamı açısından, taraftar çeşitliliğini de göz önüne alarak, bilet fiyatlandırmalarını uygulamak esas olmalıdır. Stadyumların modern ve kapasiteli olması da giş gelirlerini arttıracaktır. Giş gelirlerini etkileyen bir unsur da stadyumun ulaşım kolaylığı ve stadyum içinde Loca ve VIP tribünlerin varlığıdır. Yıllık veya 3 yıllık kombinelerin satışı, kulübe sürekli ve kalıcı bir gelir sağlamaktadır. Loca, VIP ve numaralı tribün uygulaması neticesinden kulüpler giş gelirlerini kat kat arttırmışlardır. 45.000 kişilik bir stadyumda, maç başı ortalama 100 TL den 20.000 kişiye bilet satan bir kulüp, kendi sahasında bir sezonda, sadece lig maçları baz alındığında 17 maç yaptığında 2.000.000 TL gelir elde ederken, sadece 50 tane locadan yıllık 20.000.000 Milyon Dolar elde etmektedir. Bu yüzden stadyumda bilet fiyatlandırması ve pazarlama stratejisi çok önemlidir. Bu gelir kalemi kulüplerin toplam gelirlerinin %20-21'ini oluşturmaktadır.

Tablo 1.6: UEFA'nın 2010 yılında 650 kulüp üzerinde oluşturduğu gelir kalemleri raporu

Gelir Kalemleri	% si	Tutar (EURO)
Naklen Yayın	%35	4,5 Milyar
Reklam, Medya ve Sponsorluk	%25	3,2 Milyar
Maç Günü Gelirleri	%21	2,6 Milyar
Ticari ve Diğer Gelirler	%19	2,5 Milyar
TOPLAM	%100	12,8 Milyar

Kaynak: UEFA (2010) "The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report Financial":58

UEFA'nın 2010-2011 sezonunda Avrupalı 650 kulüp finansallarını inceleyerek yaptığı Avrupa Kulüp futbolu Lisanslama ve Finansal Raporlamasına göre, Avrupalı Liglerin 2010 yılında yarattıkları toplam 12,8 Milyar Euro'luk gelirin %35'ini oluşturan 4,5 Milyar Euro'luk gelir naklen yayın gelirlerinden, %25'ini oluşturan 3,2 Milyar Euro'luk gelir reklam, medya ve sponsorluk gelirlerinden, %21'ini oluşturan 2,6 Milyar Euro'luk gelir maç günü gelirlerinden ve %19'unu oluşturan 2,5 Milyar Euro'luk gelir ticari ve diğer gelirlerden oluşuyor (UEFA, The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report Financial 2010: 58).

Tablo 1.7: UEFA'nın 2014 yılında 700 kulüp üzerinde oluşturduğu gelir kalemleri raporu

Gelir Kalemleri	% si	Tutar (EURO)
Naklen Yayın Gelirleri (Ulusal ve Uluslararası)	%41	6,447 Milyar
Sponsor, Ticari ve Diğer Gelirleri	%44	6,919 Milyar
Maç Günü Gelirleri	%21	2,52 Milyar
TOPLAM	%100	15,868 Milyar

Kaynak: UEFA 2014 yılı raporundan uyarlanmıştır

UEFA'nın 2014 yılında hazırladığı rapora göre ise, UEFA'ya bağlı liglerdeki 700 takım üzerindeki yaptığı raporlamada, 15,868 Milyar Euro'luk gelirin, %44'ünü oluşturan 6,919 Milyar Euro'luk gelir Sponsor, Ticari ve Diğer Gelirlerden oluşmaktadır. Liglerin ulusal ve uluslararası yayın gelirlerden elde ettiği kazanç ise %41 ile 6,447 Milyar Euro'ya ulaşmış durumdadır. Maç günü gelirleri ise genel kazancın %21'lik bölümü olan 2,52 Milyar Euro'luk kısmıdır.

UEFA'nın hazırladığı 2010 ve 2014 raporlarına baktığımızda, iki rapor arasında toplam gelirlerde 3,8 Milyar Euro'luk bir yükseliş olduğu gözlenmektedir. Bu 4 yıllık süreç içerisinde gelirlerdeki en düşük yükselme ise maç günü gelirlerinde yaşanmıştır. UEFA'nın 2010 raporuna göre maç günü gelirleri 2,6 Milyar Euro iken 2014 raporuna göre bu rakam 2,52 Milyar Euro'ya düşmüştür. Ancak bu düşüş artan takım sayısından kaynaklanıyor olabilir. 2010 yılında 650 takımı inceleyen UEFA, 2014 yılı raporundan ise 700 takımı incelemiştir.

Maç hasılatları kaleminde ise Galatasaray 52,4 Milyon TL, Fenerbahçe 65,9 Milyon TL, Beşiktaş 25,9 Milyon TL ve Trabzonspor da 6,2 Milyon TL kazanç

sağladığı ifade edilmiştir (http://tr.eurosport.com/futbol/super-lig/20152016/sponsorluk-reklam-ve-hasilat-gelirleri_sto5098901/story.shtml, 21 Eylül 2016'da erişildi).

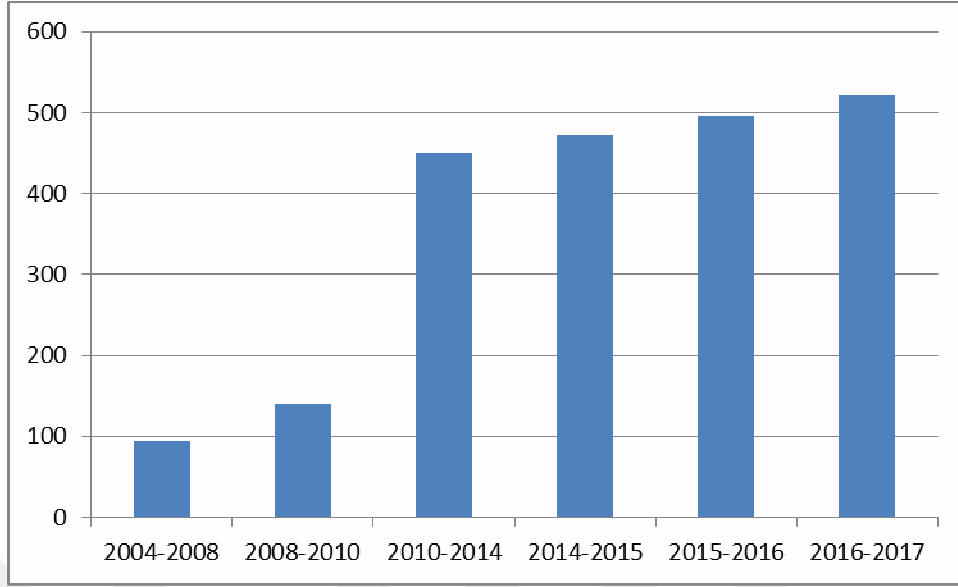
Gişe ve maç günü gelirleri takımlar için önemi gelir kaynaklarıdır ve takımların gelişmesi, rakipleri ile rekabet edebilir hale gelmesinde de etkili olabilecek bir gelir kalemidir.

1.4.2. Televizyon ve Yayın Hakkı Gelirleri

Kulüplerin, ulusal ve uluslararası federasyonların en önemli gelir kalemlerinden biri de televizyon ve yayın hakkı gelirleridir. Televizyonlarda, ilk naklen futbol maçı 9 Nisan 1938 yılında BBC tarafından yayınlanmıştır. Daha sonra yine BBC tarafından FA kupası finali yayınlanmıştır. 1955 yılında ise ITV'nin piyasaya girmesi BBC'nin piyasadaki monopol gücünü azaltmış ve ücretlerin artmasına neden olmuştur. 1983 yılında ise Avrupa'da İngiltere Futbol Ligi'nin maçları televizyonlardan canlı olarak yayınlanmaya başlanmıştır. Sezonluk yayın ücreti 1992 yılında yaklaşık 3 milyon pound iken, BskyB televizyonunun piyasaya girmesi ile büyük değişimler yaşanmıştır. 1992 yılında toplam 15 milyon pound değerine sahip olan bu piyasa 2003 yılında 543 milyon pound'a ulaşmıştır. Premier Lig'in yayın hakkı geliri 1992'de toplam gelirin sadece %10'unu oluştururken, 2003 yılına gelindiğinde, toplam gelirin %44'ünü oluşturduğu görülmektedir. 1997 yılında, futbol müsabakaları için televizyon kontratları Avrupa'da, (Fransa, İtalya, İspanya, Almanya ve İngiltere) toplam 1 milyar pound civarındadır (Hoehn ve Szymanski 1999:28).

UEFA'nın 2014 yılında Avrupa'daki 700 kulüp üzerine hazırladığı rapora göre, kulüplerin elde ettikleri toplam gelirin %41'i yayın hakkı gelirinden oluşmaktadır. Bu oran toplam gelirin 6,447 Milyar Euro'ya denk gelmektedir.

Ülkemizde 2005-2017 yılları arasındaki yayın gelirlerindeki gelişim aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 1.1: 2004-2017 yılları arası Spor Toto Süper Ligi Yayın Gelirleri
(yıllık bazda milyon dolar, TFF sitesinden uyarlanarak hazırlanmıştır)

Grafik 1.1 incelendiğinde, yıllık bazda 2004 yılında 94 Milyon Dolar olan Yayın Hakları İhalesi 2010 yılında yıllık olarak 450 Milyon Dolar'a yükselmiştir. 2010 yılındaki bu yükselme ve 2014 ten sonra ki 3 sene boyunca 2017 yılına kadar her yıl %5'lik artışla devam etmesi kararı, Spor Toto Süper Lig'i yayın gelirlerinde Avrupa'da 6. sıraya kadar yükseltmiştir.

Ayrıca son yapılan yayın hakları ihalesini kazanan Digitürk 2017-2022 sezonlarını kapsayan ihalede, yayın hakları için yıllık 500 Milyon Dolar ödeyeceği anlaşmaya imzayı atmıştır. Kdv ile birlikte bu tutar 590 Milyon Dolara denk gelmektedir (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=285&ftxtID=26245>, 29 Eylül 2016'da erişildi).

Dünyanın en gelişmiş ve dikkat çekici ligi olan İngiltere Premier Liginde yayın gelirleri rekor seviyelere ulaşmıştır. Football Benchmark ekibinin yaptığı analize göre, Avrupa'daki futbol ligleri yayın hakkı gelirlerinde önemli artış kaydetmesine rağmen Premier Lig ile aradaki fark kapanmayacak ölçüde açılmıştır. İngiliz ligi için imzalanan ve 2016-2019 sezonunu kapsayan yayın hakkı anlaşması Avrupa liglerinde yeni bir kriter olacak şekildedir. Çünkü yayıncı kuruluşların sezon başına 2,4 milyar Euro bedel ödediği Premier Lig'de maç başına oluşan fiyat 14 milyon Euro'ya denk gelmektedir.

İspanyollar'ın La Liga'sında kısa süre önce yapılan mevzuat değişiklikleriyle yeni anlaşma yapılmış ve 2016-2019 dönemi La Liga sezon başına 983 milyon Euro'ya satılmıştır. Alman ligi Bundesliga ise yıllık 628 milyon Euro'luk geliri ile dev Alman ekonomisinin izlerini taşımamaktadır. Maç başı 2,1 milyon Euro'luk geliriyle Alman Ligi, Premier Ligin çok altında kalmıştır. Yine Fransız Liginde de maç başına 1,97 milyon Euro ile GSMH sı İspanya'dan çok olmasına rağmen, yayın gelirleri İspanya'nın çok altında kalması, futbolun paydaşlarında huzursuzluklara yol açmaktadır. (<http://www.dunya.com/spor/24-milyar-euroluk-rakam-dengeleri-sarsti-haberi-308389>, 31 Ekim 2016'da erişildi).

Futbolda yayın gelirleri, futbola olan talep neticesinden giderek artan bir şekilde büyümektedir. Bütün liglerde görüldüğü üzere, futbolun gelişmesi açısından yayın gelirleri çok büyük önem taşımaktadır. Yayın gelirlerinin artması için, ligdeki rekabetçi dengenin daha çok artarak, ligin rekabet dolu maçlarının sayısının artmasına bağlıdır. Sonucu önceden belli olmayan, zorluk derecesi yüksek müsabakalar, seyircilerin ilgisini daha fazla çekecektir. Seyirci ilgisi, reytingleri arttıracak, bu da reklam gelirlerinin artmasını sağlayacaktır. Ligin popülerliğinin artması, yurt dışında da izlenmesi, yayın gelirlerine daha fazla gelir kalemi oluşturacaktır. Kulüpler, elde ettikleri yayın gelirleri ile daha iyi oyuncular alarak ve daha fazla yatırım yaparak takımlarına güç katacaklardır.

1.4.3. Sponsorluk Gelirleri

Sponsorluk gelirleri, takımların önemli gelir kalemlerinden bir tanesidir. Sadece takımlar için değil, ulusal ve uluslararası federasyonlar için de önemli bir gelir kalemidir. Kolah (1999)'a göre spor sponsorluğu 1970'li yıllardan önce İngiltere'de ekonomik bir aktivite olarak başlamış ve 1999'da ise 350 milyon Pound değerinde bir sektör haline gelmiştir. Genel sponsorluk içinde spor sponsorluğu, sporun çok yaygın olması, toplumun her kesiminden insanı etkilemesi ve ulusal sınırları aşip kültürel farklılıkları ortadan kaldırması nedeniyle en yüksek paya sahiptir.

UEFA 2016 Fransa Avrupa Şampiyonasında 1,9 milyar Dolar gelir elde etmiştir. Bu gelirlerin 1 milyar Euro'sunu televizyon gelirleri, 500 milyon Euro'sunu bilet ve maç günü gelirleri ve geriye kalan 400 milyon Euro'sunu da sponsorluk gelirlerinden oluşturmaktadır (<https://www.statista.com/statistics/556508/breakdown-of-estimated-revenue-of-the-uefa-european-championship/>, 18 Aralık 2016'da erişildi).

Yine UEFA'nın 2014 yılında yayınladığı rapora göre, UEFA'ya üye 700 kulüp üzerinde yaptığı çalışmada, kulüplerin gelir kalemlerinden sponsorluk gelirleri toplam gelirlerinin %44'ünü oluşturmaktadır. Bu oran toplam 6.919 milyar Euro'dur (http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf, 03 Ocak 2017'de erişildi).

Ülkemizdeki ise Türkiye Futbol Federasyonunun 01 Haziran 2016-31 Mayıs 2017 Dönemi Bütçesi Gelirleri adlı oluşturduğu tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.8: TFF'nin 2016-2017 Gelirler Kalemi

GELİR KALEMİ	2015-2016 BÜTÇE	31.05.2016 GERÇEKLEŞEN	2016-2017 BÜTÇE
EĞİTİM GELİRLERİ	7.369.010	5.439.514	7.348.560
MİLLİ TAKIMLAR GELİRLERİ	28.697.921	35.782.476	141.176.076
PROF. FUTBOL GELİRLERİ	261.627.843	259.341.404	259.084.778
AMATÖR FUTBOL GELİRLERİ	17.131.326	19.443.235	19.501.625
UEFA VE FIFA GELİRLERİ	15.161.250	10.050.601	21.512.750
SPONSORLUK GELİRLERİ	69.530.271	70.767.709	106.457.532
CARİ GELİRLER	11.500.000	19.422.895	8.800.000
ÖNCEKİ DÖNEMLER GELİR FAZLASI AKTARIMI	9.000.000	9.000.000	38.311.767
TOPLAM	420.017.621	429.247.834	602.193.088

Kaynak: (<http://www.tff.org/default.aspx?pageId=461>, 06 Ocak 2017'de erişildi)

Tablo 1.8 de görüldüğü üzere TFF gelirler kaleminde sponsorluk gelirleri önemli bir yer almaktadır. TFF'nin yayınladığı tabloya göre, gelir kalemleri içinde sponsorluk gelirleri 2016 yılında 69.530.271 TL ile gelirler arasında 3. Sırada yer almaktadır. Yine 31 Mayıs 2017 yılına ait sponsorluk gelirlerine bakıldığında ise 106.457.532 TL'lik bir gelir elde edilmiştir (<http://www.tff.org/default.aspx?pageId=461>, 06 Ocak 2017'de erişildi).

AKŞAR (2014) yılında yazdığı Avrupa’da Kulüplerde Forma Sponsorluk Gelirleri adlı yazıda, 1970’lerde Alman kulübü Eintracht Braunschweig ile başlayan ardından İngiliz kulübü Kettering Town’ın imzaladığı 1.000 Pound’luk anlaşma ile futbolun endüstriyelmesi sürecinde önemli köşe taşlarından biri haline gelen forma reklamlarında 40.yıl geri kaldığı gerçeği, bize sponsorluğu tarihi hakkında bilgi vermektedir. Avrupa futbol pastasının %48’ini paylaşan Premier Lig, Bundesliga, La Liga, Serie A ve Ligue 1’in elde ettikleri toplam 9,3 milyar Euro gelirin 512,4 milyon Euro’luk kısmını forma sponsorlukları kalemi oluşturmaktadır.

Ülkemizde Süper Lig’deki 18 takımın forma sponsorluk gelirleri toplamı 2013-2014 yılında 35,94 milyon Euro’ya yükselmiştir.

Tablo 1.9: 2013-2014 Süper Lig Takımlarının Forma Sponsorluk Gelirleri

Fenerbahçe	9,5 milyon Euro
Galatasaray	7,75 milyon Euro
Beşiktaş	3,9 milyon Euro
Trabzonspor	1,5 milyon Euro
Diğer Anadolu Takımları (14 Takım)	13,3 milyon Euro
Toplam	35,95 milyon Euro

Kaynak: (<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/3-buyuklerin-sponsorluk-gelirleri?page=16>, 02 Nisan 2017’de erişildi).

Ülkemizde yine 3 büyüklerin sponsor gelirlerine baktığımızda, 2016-2017 sezonu baz alındığında sırasıyla Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş Kulüplerinin Sponsorluk Gelirleri aşağıdaki tablolarda verilecektir.

Tablo 1.10: 2016-2017 Fenerbahçe Spor Kulübü Sponsor Gelirleri

Forma göğüs reklamı	Borajet	2,5 milyon Euro
Forma için	Barter Anlaşması	6 milyon Euro
Stadyum İsim Hakkı	Ülker (10 Yıllık)	90 milyon Euro
Şort Sponsorluğu	İntegral Forex	1,1 milyon Dolar
Sırt Sponsorluğu	Halley	3 milyon Dolar
Forma Sponsorluğu	Adidas (Yıllık)	8,5 milyon Dolar
Forma Kol Sponsorluğu	Coca-Cola	500 bin Dolar
TOPLAM	Yıllık (17,5 milyon Euro)	Genel Toplam (98,5 milyon Euro)
	(13,1 milyon Dolar)	(13,1 milyon Dolar)

Kaynak: (<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/3-buyuklerin-sponsorluk-gelirleri?page=16>, 02 Nisan 2017’de erişildi).

Tablo 1.10 incelendiğinde, Fenerbahçe Spor Kulübünün toplam sponsor gelirinin yıllık bazda 31 milyon Euro dolaylarında olduğu görülmektedir. Bu azımsanmayacak bir rakam olsa da Avrupa Ülkelerindeki rakamdan uzak bir gelirdir. Yıllık bazda en yüksek geliri ise 9 milyon Euro ile stat ismi sponsorluğundan elde etmiştir. Şu an ki verilere göre kulübün toplam sponsor geliri ise 111,501 milyon Euro'dur. Dolar bazında ise 01.11.2016 tarihinde saat 09:40 itibariyle doların 3,09 ve Euro nun 3,40 TL karşılığı hesaplandığında, Euro cinsi değer dolar karşılığı 89,791 milyon Dolar olarak çıkmıştır. Diğer dolar geliri ile toplandığında kulübün toplam sponsorluk geliri 102,619 milyondardır.

Tablo 1.11: Galatasaray Kulübü 2016-2017 Sponsor Gelirleri

Forma göğüs reklamı	NEF 3 yıl bonuslar dahil	52,5 milyon TL
Forma Sponsorluğu	Nike (Yıllık)	8 milyon Euro
Forma Sırt Sponsorluğu	Garante (3 yıllık)	15,2 milyon TL
Stadyum Sponsorluğu	Türk Telekom (10 yıllık)	100 milyon Dolar
	Yıllık Toplam	Genel Toplam
TOPLAM	TL: 22,56 milyon TL	TL: 67,7 milyon TL
	Euro: 8 milyon Euro	Euro: 8 milyon Euro
	Dolar: 10 milyon Dolar	Dolar: 100 milyon Dolar

Kaynak: (<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/3-buyuklerin-sponsorluk-gelirleri?page=16>, 02 Nisan 2017'de erişildi).

Tablo 1.11 incelendiğinde, 2016-2017 futbol sezonunda Galatasaray Kulübünün yıllık bazda en çok geliri 8 milyon Euro ile forma sponsorluğundan elde ettiği görülmektedir. Toplamda ise en büyük kazancı 10 yıllık stat isim hakkı ile 100 milyon Dolar'dır. 01.11.2016 tarihinde saat 09:40 itibariyle doların 3,09 olmasından dolayı, TL karşılığı tutarı 21.90 milyon dolar ve Euro aynı saatte 3,40 olduğundan dolayı, anlık hesaplama ile 7,270 milyon Dolara denk gelmektedir. Genel toplamda kulübün sponsorluk gelirleri toplamı 129,17 milyondardır.

Tablo 1.12: Beşiktaş Jimnastik Kulübü 2016-2017 Sponsor Gelirleri

Forma göğüs reklamı	Vodafone (5 yıllık)	29 milyon Dolar
Forma Sponsorluğu	Adidas (Yıllık)	4,8 milyon Dolar
Forma Sırt Sponsorluğu	Beko (6 yıllık)	21 milyon Dolar
Forma Kol Sponsorluğu	Kalde (5 yıllık)	10 milyon Dolar
Şort Sponsorluğu	Coca-Cola (3 yıllık)	1,4 milyon Dolar
Stadyum Sponsorluğu	Vodafone (15 yıllık)	116 milyon Dolar
TOPLAM	Yıllık (24,296 milyon Dolar)	Genel Toplam (182,2 milyon Dolar)

Kaynak: (<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/3-buyuklerin-sponsorluk-gelirleri?page=16>, 02 Nisan 2017'de erişildi).

Tablo1.12 incelendiğinde, 2016-2017 futbol sezonunda Beşiktaş Jimnastik Kulübünün yıllık bazda en çok geliri 7,73 milyon Dolar ile Stat İsmi Hakkından elde ettiği görülmektedir. Genel toplamda ise 182.2 milyon Dolar'lık bir sponsor geliri olduğu görülmektedir. Kulübün diğer rakiplerine göre genel toplamdaki sponsor gelirlerinin farkı ise dikkate değer niteliktedir. Bu sonuçta stadyum isim hakkı anlaşmasının 15 senelik olması (diğer kulüpler 10 senelik anlaşmalı) diğer kulüplere göre genel toplamı etkilese de, 5 yıllık stadyum isim hakkı geliri (38,66 milyon Dolar) genel toplamdan çıkarılsa dahi, toplam geliri 143,54 milyon Dolar ile 3 büyükler arasında en yüksek sponsorluk gelirine sahip kulüptür. Kulübün sponsorluk gelirlerindeki artış, kulübün yönetim kadrosunun başarısıdır. Yeni Vodafone Arena Stadının tamamlanması ve hedeflerin açıkça belirlenip, kamuoyu ile iyi iletişim kurulması, şeffaf bir yönetim anlayışı belirlenmesinin etkili olduğunu düşünüyorum.

1.4.4. Transfer Gelirleri

Futbol kulüpleri gelir kalemlerinden biri de transfer gelirleridir. Başka bir kulüpten aldığı oyuncuyu, daha yüksek bir fiyata satarak elde ettiği kar ve alt yapıdan genç oyuncu yetiştirip başka kulüplere oyuncu satışından elde ettiği gelirlerle kulüpler para kazanabilmektedirler. Bunun için oyuncuların transferlerinin belli kurallar çerçevesinden yapılması ve oyuncularla iyi kontratlar yapılması gerekir. Oyuncu transferlerinde gelecek vaat eden oyuncuların tercih edilmesi, kulüplerin kazanç sağlamasına katkı sağlayabilir. Bununla birlikte kulübe alınan oyuncuların gelişimlerinin sağlanması gerekir ve kulübün UEFA'nın organize ettiği turnuvalarda yer alması ve başarılı olması, oyuncuların uluslararası alanda bonservis bedellerinin yükselmesini sağlayacaktır. Beşiktaş Jimnastik Kulübünün 2013 yılında Arsenal Kulübünden 1,5 milyon Euro'ya bonservisini aldığı Oğuzhan ÖZYAKUP, 2016 sezonu transfer pazarında bonservis bedeli olarak 16 milyon Euro etmektedir. Aradaki fark, oyuncu satıldığında kulübün kasasına girecektir. 2015 sezonu başında yine Beşiktaş Kulübünün alt yapısında yetişen Atınç NUKAN adlı genç oyuncu, Almanya 2. Ligine transfer olmuş ve Beşiktaş Kulübü bu transferden dolayı kasasına 6 milyon Euro koymuştur. Bu durum transfer politikasının başarısıdır.

Kulüplerin transfer gelirleri incelenirken üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisi de, oyuncuların belirli haklar elde ettiği Bosman Kararlarıdır. Öncelikle 1960 yılına kadar olan, oyunculara maksimum ücret ödemeye ilgili yürütülen uygulama 1960 yılında kaldırılmıştır. 1977-1978 yılında oyuculara sözleşmeleri bittiğinde başka kulüplerle anlaşmalarını sağlayan uygulamaya geçilmiştir. Ancak oyuncuların sözleşmeleri bitse bile, kulübü takım değiştirmek isteyen oyuncudan bonservis ücreti isteyebiliyordu. 1995 yılında FIFA ve UEFA' nın kabul ettiği, AB mevzuatına dayanan Bosman kararlarına göre sözleşmesi biten futbolcular özgürce başka kulübe geçebilecekleri gibi, bitmemiş olanlarda geçiş yapabilirler ve sözleşmedeki ceza koşulu bu geçişi engelleyemez şartı, oyunculara büyük bir özgürlük tanıdı. Bununla birlikte sözleşmesi devam eden bir oyuncudan, başka kulübe gitmek istediği zaman, kulübün bonservis isteme hakkı da saklı kalmıştır. 2001 yılında yapılan değişiklik ile alt yapıdan çıkan oyuncular için kulüpleri, yetiştirme bedeli adı altında para alabileceklerdir.

Dünya futbolunda, endüstriyel futbola geçişle birlikte, birçok kulüp uyguladığı yanlış yönetim politikaları sonucunda transfer hataları yaparak, transferlerde zarar etmektedir. Futbol takımlarının en büyük gider kalemi olan oyuncu ücretleri, kulüpleri sıkıntıya sokmaktadır. Takımlar oyuncuları daha önceden takip edip, kulübeyle olan sözleşmesi bittiği zaman transfer yaptığında, hiç para ödemedi oyuncu aldığı için büyük bir avantaj elde ederler. Aynı zamanda genç ve keşfedilmemiş oyuncuları keşfettiklerinde, bu transfer takımlara geleceklere büyük kazanç elde etmelerini sağlar.

2016 Haziran ayında transfer döneminin açılmasıyla birlikte İngiltere Premier Ligindeki takımlar, transfer harcamalarına 475 milyon Pound harcamışlardır ve bu ücretin içine 37 milyon Pound karşılığında Manchester City'ye transfer olan Sane'nin ücreti dahil değildir. Ekonomi analisti Deloitte'ın verilerine göre bu rakam geçen sene 515 milyondur. Toplamda ise İngiliz kulüplerinin kasasından 870 milyon pound çıkmıştı (<http://www.futbolmedya.com/ingiltere-premier-lig-kulupleri-para-dagitiyor>, 18 Nisan 2017'de erişildi).

Ülkemizdeki 4 büyük takım ise 2015 yılında yaptıkları harcamalarla göze çarpmıştır. Bu takımlar arasında Beşiktaş kazandığı transfer geliri ile öne çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda 4 büyük takımın transfer gelir ve giderleri yer almaktadır.

Tablo 1.13: 2015-2016 Sezonu 4 Büyük Takımın Transfer Tablosu

Takım	Transfer Gideri	Transfer Geliri	FARK
Beşiktaş	14,4 milyon Euro	25,6 milyon Euro	11,2 milyon Euro (+)
Fenerbahçe	42,8 milyon Euro	19,7 milyon Euro	23,1 milyon Euro (-)
Galatasaray	11 milyon Euro	19,4 milyon Euro	8,4 milyon Euro (+)
Trabzonspor	13,7 milyon Euro	12,4 milyon Euro	1,3 milyon Euro (-)
TOPLAM	81,9 milyon Euro	77,1 milyon Euro	4,8 milyon Euro (-)

Kaynak: (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3982-2016-08-28-17-05-44.html>, 22 Nisan 2017'de erişildi).

Tablo 1.13'ü incelediğimizde, 4 büyük kulüp arasında 2015-2016 sezonunda transfer harcamalarında gelir elde eden kulüpler Beşiktaş Jimnastik Kulübü ve Galatasaray Spor Kulübüdür. 11,2 milyon Euro'luk karla transfer gelirlerinde 2015 sezonunda en çok para kazanan takım oldu. En çok zarar eden takım ise 23,1 milyon Euro ile Fenerbahçe Spor Kulübüdür. Toplamda ise 4 büyük takım 4,8 milyon Euro zarar etmiştir.

Transfer de zarar etmemek için kulüplerin dikkat etmesi gereken bazı kriterler vardır. Bu kriterler;

- Takımın genel durumu ve amacı
- Takımın maddi imkanları
- Oyuncu ihtiyacının iyi belirlenmesi
- Hangi mevkiye oyuncuya ihtiyaç var ona göre oyuncu transferi
- Teknik direktörün oyun taktiğine uygun oyuncu
- Yaşı genç oyuncu veya olgun oyuncu da olsa takıma uyum sağlayabilecek oyuncu
- Piyasası ve hedefi olan oyuncuların tercih edilmesi
- Oyuncunun daha önce oynadığı takımlardaki performansı

Bu kriterlere dikkat ederek oyuncu transfer edildiğinde, takımların transfer gelirlerinden zararının azalacağını düşünüyorum. Oyuncuların iyi niyetli olması,

yedekte kaldıklarında problem çıkarmaması, takım kültürüne uygun davranışlar göstermeleri de önemlidir. Her mevkide birbirlerinin performanslarını arttıracak nitelikte, o bölgede rekabeti arttıracak özelliklere sahip oyuncuların tercihi, takım içinde o bölgelerde oynayan oyuncular arasında rekabet yaratacağı için, bu durum takımın ve oyuncunun da performansını arttıracaktır. Bu durum da oyuncunun futbol piyasasındaki değerini arttıracaktır.

1.4.5. Ticari Gelirler ve Diğer Gelirler

1.4.5.1. Reklam Gelirleri

Reklam gelirleri 2 farklı biçimde oluşmaktadır.

1- Forma gelirleri: 3813 sayılı T.F.F. kuruluş ve görevleri hakkındaki kanun gereğince tescilli yapılan kulüplerin amatör ve profesyonel futbol karşılaşmalarında (resmi ve özel), karşılaşmalara katılacak futbolcu ve görevlilerin forma ve eşofmanlarına ve benzeri spor giysilerine konulacak reklam ve reklam sayılabilecek her türlü resim, yazı ve benzeri şekiller, bu talimatla tespit edilen esaslara göre düzenlenir.

2- Statlara Alınan Reklamlar: Profesyonel futbol karşılaşmalarının oynandığı statlara, statların işletilmesinden sorumlu olan Gençlik ve Spor Bakanlığı ile bu statları Gençlik ve Spor Bakanlığında kiralayan kulüpler tarafından reklam alınmaktadır.

Türkiye Futbol Federasyonu'nun izniyle oyun sahası ve sahayı çevreleyen alanla da gerçek ve sanal reklam uygulamaları yapılabilir. Kulüpler genelde saha içi ve dışı reklam panolarını ve tesislerdeki reklam panolarını belirli süreler çerçevesinde kiraya vermektedir.

1.4.5.2. Tesis Faaliyet Gelirleri

Stadyum ve kulübün tesislerinde yapmış olduğu organizasyonlarda elde ettiği gelir kalemidir. Kendi tesislerinde kantin işletmeleri, kira ve satışlarından elde edilen gelirler de bu kalem içinde kabul edilebilir.

1.4.5.3. Lisans ve Ticari Ürünler İsim Hakkı Gelirleri

Kulübün ismi, arması ve kulübü temsil eden başka figürlerden elde edilen gelirleri ifade eder. Sözleşmeli oyuncularının isim ve imzalarının forma ve benzeri ürünlerde kullanılmasını da kapsar. Örneğin kulübün adını kullanılarak açılan spor okulları, tişört üzerine amblem bastırıp bunu ticari bir faaliyette kullanmak.

1.4.5.4. Performansa Bağlı Diğer Gelir Kalemleri

Dünyada, futbolu yöneten kuruluş FIFA'nın yaptığı organizasyonlardan tutun da UEFA ve diğer bütün konfederasyon ve ulusal federasyonların düzenlediği turnuva veya liglerde, takımlara gösterdikleri performanslara göre para verilir. Verilecek paranın miktarını ve hangi başarıya ne kadar para verileceğini ise müsabakayı veya turnuvayı organize eden kuruluş karar verir.

FIFA en son yapılan 2014 Dünya Kupasında bir önceki kupa olan Güney Afrika 2010'a göre yüzde 37 artarak, 420 milyon Dolar'dan 576 milyon Dolar'a çıktığını açıkladı. Valcke, ayrıca kulüpler için ayrılan payın, 2010'da 40 milyon dolarken 2014'te 170 milyon Dolar'a yükseldiği bilgisini verdi (<http://www.haberturk.com/spor/futbol/haber/900827-fifa-para-dagitiyor>, 28 Nisan 2017'de erişildi).

Verilen bilgiler ışığında aşağıdaki tabloda FIFA 2014 Dünya Kupasında dağıtılan para miktarı ve kriterleri görülmektedir.

Tablo 1.14: 2014 Dünya Kupasında FIFA'nın dağıttığı ödül miktarı

Ülke Derecesi	Alacağı Ödül Miktarı
Dünya Şampiyonluğu	35 milyon Dolar
İkincilik	25 milyon Dolar
Üçüncülük	22 milyon Dolar
Dördüncülük	20 milyon Dolar
5 ile 8. sıralar arasında yer almak (4 takım):	56 milyon Dolar
9 ile 16. sıralar arasında yer almak (8 takım):	72 milyon Dolar
17 ile 32. sıralar arasında yer almak (16 takım):	128 milyon Dolar
Dünya kupası hazırlıkları için (32 takım):	48 milyon Dolar
Dünya kupasına futbolcu gönderen kulüplere:	70 milyon Dolar
Kulüp Koruma Programı (CPP):	100 milyon Dolar
TOPLAM	576 milyon Dolar

Kaynak:(<http://www.haberturk.com/spor/futbol/haber/900827-fifa-para-dagitiyor>, 28 Nisan 2017'de erişildi).

Dünya Kupasına katılan ülkelere katılım payı olarak dağıtılan 1,5 milyon Dolar'dır. En kötü ihtimalle dünya kupasına katılan bir ülke en az 1,5 milyon Euro para kazanmaktadır. Gruptan bir üst gruba çıkan her bir ülkeye 8 milyon Dolar, ilk 8 e kalan ülkelere 9'ar milyon Dolar, son 4'e kalan ülkelere, 4. olana 20 milyon Dolar, 3. olana 22 milyon Dolar, 2. olana 25 milyon Dolar ve Dünya Kupasından Şampiyon olan takıma ise 35 milyon Dolar para ödülü verilmektedir.

Avrupa Futbol Şampiyonası'nda takım sayısı 16'dan 24'e (%50 artış) çıkarken dağıtılacak para ödülü de 2012'deki 196'dan 301 milyon Euro'ya (%54 artış) yükseltildi.

UEFA, 2008'de 184 milyon Euro dağıtmıştı. EURO 2016'ya katılan her ülke 8 milyon Euro para ödülü aldı. Grupta her galibiyet 1 milyon, her beraberlik 500 bin Euro gelir anlam geliyor. Gruptan sonra performans ödülü yok; tur başına ödül var. 1/16 turuna kalan her takım 1 milyon 500 bin, çeyrek finale kalan her takım ek olarak 2 milyon 500 bin, yarı finale kalanlar da yine ek olarak 4 milyon Euro daha kazanmıştır. 10 Temmuz'da Stade de France'ta şampiyonluğa ulaşan Portekiz Milli Takımı 8 milyon, finali kaybeden Fransa ise 5 milyon Euro kazanmıştır. A Milli Futbol Takımımız ise katılım ücreti olan 8 milyon Euro, grupta aldığı bir galibiyetin karşılığı olan 1 milyon Euro kazanmıştır. (<http://amkspor.sozcu.com.tr/2015/12/11/euro-2016da-sampiyon-servet-kazanacak-457691/>, 5 Mayıs 2017'de erişildi).

UEFA'nın en büyük organizasyonu olarak gösterilen Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi müsabakaları için oluşturduğu sistemde, takımların elde ettikleri

başarılarına göre derecelendirme yapılmış ve galibiyete, beraberliği ve gruptan çıkıp tur atlamaya kadar ki bütün süreçler ayrı ayrı değerlendirilerek, kulüplere ödenecek primler kademeli olarak ortaya koyulmuştur. Aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere, her iki organizasyonda da güçlü takımların büyük paralar kazandıkları açıktır. Ülkemizdeki prim sistemi de güçlü takımların daha da zenginleştiği bir yapıdadır.

UEFA'nın Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi müsabakaları için oluşturduğu sistem aşağıda incelenmiştir.

Tablo 1.15: 2015-2018 UEFA Şampiyonlar Ligi Prim Sistemi

Play Off eleyen Takıma	2 milyon Euro
Play Off Elenen Takıma	3 milyon Euro
Grup Maçlarında Galibiyet	1,5 milyon Euro
Grup Maçlarında Beraberlik	500 bin Euro
İkinci Tura Çıkan Takımlara	Ekstra 5,5 milyon Euro
Çeyrek Finalist	6 milyon Euro
Yarı Finalist	7 milyon Euro
Şampiyon Olan Takıma	15 milyon Euro
2. Olan Takıma	10,5 milyon Euro

Kaynak:(http://www.ntvspor.net/futbol/sampiyonlar-ligine-katilan-takimlara-servet-579dff78c873cc40a4683b5d?_ref=infinity, 15 Mayıs 2017'de ulaşıldı).

UEFA'nın diğer önemli organizasyonu olan Avrupa Ligi Prim Sistemi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.16: UEFA 2015-2018 Avrupa Ligi Prim Sistemi

Gruplara Kalan Takımlara	2,4 milyon Euro
Grup Maçlarında Galibiyet	360 bin Euro
Beraberlik	120 bin Euro
Son 32 Takım Arasına Kalan Takımlara	500 bin Euro
Son 16 Takım Arasına Kalan Takımlara	750 bin Euro
Çeyrek Finalistler	1 milyon Euro
Yarı Finalistler	1,5 milyon Euro
EUFA Avrupa Ligi Şampiyonu	6,5 milyon Euro
İkinci olan takım	3,5 milyon Euro
Ayrıca Avrupa Ligine katılacak takımlara 152,4 milyon Euro dağıtılacak	

Kaynak:(http://www.ntvspor.net/futbol/sampiyonlar-ligine-katilan-takimlara-servet-579dff78c873cc40a4683b5d?_ref=infinity, 15 Mayıs 2017'de ulaşıldı).

Türkiye Futbol Federasyonunun oluşturduğu performans sistemine göre takımlar Spor Toto Süper Lig Turgay Şener Sezonunda prim almaktadırlar. Süper Lig'deki maçlarda galip gelen takıma 1 milyon 300 bin lira, berabere kalanlara ise 650 bin lira

para ödülü veriyor. Takımlar elde ettikleri galibiyet ve beraberlik oranında prim almaktadırlar. Sezon sonu lig sıralamasındaki duruma göre de gelir elde etmektedirler.

Tablo 1.17: Performansa Bağlı Havuz Geliri Tablosu

Tüm Takımlara Eşit Dağıtılan Oran	Puan Performansına Bağlı	Şampiyonluk Sayılarına Göre Popülerlik Primi	Ligi ilk 6 da bitiren takımlara sezon sonu primi
%35	%45	%11	%9

Kaynak: (<http://www.hurriyet.com.tr/super-ligde-takimlarin-performans-gelirleri-40059064>, 21 Mayıs 2017'de erişildi).

1.5. Sporda Rekabetçi Denge Üzerine Çalışmalar

Sporda rekabetçi denge üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan çalışmalarla sporda rekabetçi denge araştırılmıştır.

1.5.1. İlgili Literatür

Ülkemizde futbol ekonomisi alanında önemli çalışmalar yapan Akşar'ın (2016) yılında kaleme aldığı yazısında, Süper Lig'de 18 kulüpteki oyuncu sayısı 495. Bu oyuncuların yüzde 44'ü, 219'u yabancı oyuncunun olduğu, PTT 1. Lig'de 18 kulüpte profesyonel 461 oyuncunun olduğu, PTT 1. Lig'deki kulüplerin, bonservis bedelleri üzerinden toplam değeri ise 178 milyon Euro'ya ulaştığını ifade eden Akşar; Türkiye'de 129 kulübün kadrosunda 3.540 futbolcunun olduğunu, Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin, bonservis bedelleri üzerinden toplam değerinin ise 1,1 milyar Euro dolayında olduğunu belirtmiştir. Bu değer in yüzde 73'ü Süper Lig kulüplerinde yer alan oyunculara ait olduğunu belirten Akşar, bu yaz Süper Lig'de, 2. ve 3. ligde 374 futbolcu kulüp değiştirdiğini, bunların sadece 25'ine, 38,5 milyon Euro transfer bedeli ödendiğini, 38,5 milyon Euro transfer bedelinin 32,5 milyon Euro'sunu 4 büyük kulüp ödediğini ifade etmiştir. Galatasaray'ın transfer giderinin 13,3 milyon Euro, Trabzonspor'un 11,1 milyon Euro, Fenerbahçe'nin 8,5 milyon Euro ve Beşiktaş'ın 3,5 milyon Euro olduğunu açıklayan Akşar, dört büyük kulübün son 6 sezonda 415,8 milyon Euro 'lük transfer harcaması yaptığını ifade etmiştir. Buna karşılık bu dört büyük kulübün transfer gelirlerinin 203,9 milyon Euro olduğunu

belirtmiştir. Dört büyük kulübün toplam borcunun 4,6 milyar Lira olduğunu ve bir önceki yıla göre borçlarının yaklaşık 500 milyon Lira arttığını göstermiştir. Süper Lig’de borcu en yüksek olan kulübün 1,5 milyar Lira’yla Galatasaray olduğunu ve Galatasaray’ın UEFA’nın mali kriterlerini karşılayamadığı için bu sene Avrupa kupalarına katılamayacağını kaleme almıştır. Fenerbahçe ve Beşiktaş’ın da borçları 1 milyar liranın üzerinde olduğunu, Trabzonspor’un borcunun ise 500 milyon lira dolayında ve Fenerbahçe’nin geçen sezon 116,5 milyon Lira’yla en fazla zarar eden kulüp olduğunu ifade etmiştir. Dört büyüklerin geçen sezondaki toplam zararı 368 milyon Lira olduğunu gösteren Akşar’a göre, önceki sezonda 506 milyon Lira zararın gerilemesinde, UEFA’nın mali kriterleri karşılamaları için Türk kulüplerine yaptığı yoğun baskı olduğunu ifade etmiştir. Geçen yıl şampiyon olan Beşiktaş’ın cirosunda yüzde 83’lük bir arttırdığı, şampiyonluk yarışını son haftalara kadar sürdüren Fenerbahçe’nin de cirosunu yüzde 73 arttırdığını, yarıştan erken kopan bir önceki sezonun şampiyonu Galatasaray gelirlerini ancak yüzde 23 artırabildiğini ve Trabzonspor’un ise dört büyükler arasında cirosu düşen tek kulüp olduğunu kaleme alan Akşar, takımların başarısının tribünlere gelen taraftar sayısını etkilediğini dile getirmiştir. Geçen sezonun şampiyonu Beşiktaş’ın bu yıl kombine kart satışlarında 33 bin adetle lider konumda olduğunu, ezeli rakipleri Galatasaray ve Fenerbahçe ise bir önceki yılın çok gerisinde kaldığını belirten Akşar, bir önceki sezon 32 bin kombine satan Galatasaray bu sezon 6 bin 700’de kombine satabildiğini, Fenerbahçe’nin kombine satışları da 38 binden 9 binlere gerilediğini ifade etmiştir. Sonuç olarak takımların ekonomilerinin düzelmesi için daha dengeli bir politika izlemeleri gerekmektedir (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/130-diger-yazarlar/3983-2016-08-29-08-22-27.html>, 29 Mayıs 2017’de erişildi).

Blyth (2015) yılında yaptığı bir çalışmada, rekabetçi dengenin futbol organizasyonlarına olan katılımı üzerine ilişkisi araştırmıştır. Çalışmadan önce yapılan bilimsel araştırmalar, futbol organizasyonlarına katılımı etkileyen tek faktörün rekabetçi denge olmadığını ortaya koymuştur. Rekabetçi denge dışında ekonomi, taraftarların tercihleri, organizasyonun zamanlaması da futbol organizasyonlarının devamı için etki eden faktörlerdir (Laverie & Arnett, 2000; Parry, Jones & Wann, 2014). Bu çalışmanın örneklemini Barclays Premier League, Bundesliga ve Liga BBVA'dan beş takımdan

oluşmaktadır. Örneklem seçiminin temelini katılım kapasitesi oluşturmuştur. Her takım için bakılan on ev sahibi takım maçını belirlemek için rastgele seçim yöntemi kullanılmıştır. Rekabetçi denge ile organizasyonun devamını ortaya koymak için korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre rekabetçi denge ile katılım arasında az bir ilişki olduğu sonucunu göstermiştir. Bu çalışma bize genel olarak uluslararası organizasyonlarda katılımı, rekabetçi dengenin önemli derecede etkilemediğini göstermektedir.

TFF Süper Lig'deki toplam 18 takım üzerinden futbol kulüplerinin ulusal ve uluslararası düzeyde elde etmiş oldukları sportif başarıları ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkinin analizini yapan Güngör (2014), diğer takımların verilerine ulaşamadığı için 4 büyük takımın verilerinden yararlanmıştır. Analizde öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir. Değişkenlerin belirlenmesinde ulusal ve uluslararası literatürde genel kabul görmüş, futbol endüstrisine özgü bazı özel parametreler temel hareket noktasını oluşturmuştur. Finansal performans göstergesi olarak 181 veriden oluşan veri seti analize tabi tutulmuştur. Çalışmada 8 bağımsız değişken ve 8 bağımlı değişkenden oluşan toplam 16 değişken bulunmaktadır. Sportif başarı ile reklam ve sponsorluk gelirinin orta düzeyde ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Sportif başarı ile isim hakkı ve lisans geliri arasındaki ilişki için oluşturulan yapay sinir ağının mimari yapısına bakıldığında test aşamasından sonra değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,33 olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısına göre değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu gözlenmiştir. Sportif başarı ile profesyonel futbol faaliyetlerinden elde edilen toplam gelir arasındaki ilişkinin kuvvetli düzeyde olduğu saptanmıştır. Söz konusu gelirler, loca, vip koltuk, kombine satış gelirleri ve gişe hâsılatını içeren maç günü gelirleri, Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi gelirleri ve yayın gelirlerinden oluşmakta ve sportif başarı paralelinde artış göstermektedir. Sportif başarı ile altyapı giderleri arasında 0,77 olarak gerçekleşen korelasyon katsayısına göre değişkenler arasında ilişkinin düzeyi kuvvetli olarak yorumlanabilmektedir. Aktif gençlik geliştirme programları aracılığıyla uzun vadeli bir yatırım aracı olarak değerlendirilen altyapı yatırımları sürdürülebilir sportif başarıda etkin rol oynamaktadır. Sportif başarı ile bir yıldan kısa vadeli tahviller, banka kredileri ve finansal kiralama borçlarından oluşan kısa vadeli finansal borçlar arasındaki ilişkinin

kuvvetli düzeyde olduğu saptanmıştır. Böylece sportif başarının düşük borçluluk düzeyini gerekli kıldığı sonucu çıkmaktadır. Sportif başarı ile uzun vadeli finansal borçlar arasındaki ilişki ise kısa vadeli finansal borçlara nispeten daha az düzeyde gerçekleşmiştir.

Yine Akşar (2016) da kaleme aldığı Süper Lig Değer Kaybetti yazısında, Süper Ligin Uluslararası Arenadaki değerinden söz edilmektedir. 2016-17 sezonu itibarıyla liglerin bonservis bedelleri üzerinden hesaplanan lig değerlerine göre, 843 milyon Euro'ya ulaşan değeriyle Süper Lig Avrupa'nın en değerli yedinci ligi durumunda. Nitekim 2016-17 sezonu yaz transferi Avrupa'da 2 milyar Euro'ya ulaşırken, bu transfer harcamalarının 800 milyon Euro'luk kısmı İngiliz Premier Lig'e ait olduğunu kaleme alan Akşar, Premier Lig'de oyuncu başına ortalama bonservis bedelinin 8,7 milyon Euro civarındayken, bu tutarın La Liga'da 7,3 milyon Euro'ya, Süper Lig'de ise 1,7 milyon Euro düzeyinde olduğunu ifade etmiştir. Yıldız oyuncuların Avrupa'nın beş büyük liginde toplandığını somut olarak belirten Akşar, en fazla yabancıyı top koşturduğu ligin yıldızlar topluluğu Premier Lig olduğunu ifade etmiştir. Premier Lig'de yabancı oyuncu yüzdesi %67,3'e ulaşırken, ülkemizde yabancı oyuncu yüzdesi %44,2 civarında olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2015-16 sezonunda Süper Lig'in bonservis bedelleri üzerinden değeri 1 milyar 52 milyon Euro'ya kadar yükselmişken, 2016-17 sezonunda özellikle Finansal Fair Play uygulamaları nedeniyle, Süper Lig takımlarının maliyetli oyuncuları ellerinden çıkartmaları sonucu, Süper Lig'in değeri 843 milyon Euro'ya gerildiğini ifade eden Akşar, Süper Lig'de takımlarımızın bonservis bedelleri üzerinden değerleri bakıldığında Süper Lig'in en değerli takımı 134 milyon Euro'luk değeriyle Fenerbahçe olduğunu, Fenerbahçe'yi 110 milyon Euro ile Galatasaray izlediğini, geçen yılın şampiyonu Beşiktaş 100 milyon Euro'ya ulaşan takım değeriyle üçüncü sırada yer aldığını belirtmiştir.

Çalışmada ayrıca 4 büyük kulübün transfer harcamaları ve bunun sonucunda bütçelerinde meydana gelen zararlar ifade edilirken, Fenerbahçe Spor Kulübü'nün 146,7 milyon Euro harcaması ile bu dönemde en fazla transfer harcaması yapan takım olarak

ortaya çıktığı ve yine bu dönemde en fazla transfer harcaması açığı veren takımın da 78,7 milyon Euro ile yine Fenerbahçe olduğu ortaya çıkmıştır. Fenerbahçe'yi 132,3 milyon Euro ile Galatasaray izliyor. Fenerbahçe'yi 77,7 milyon Euro ile Galatasaray izliyor. Sonuç olarak Türk futbol kulüplerinin transfer gelirleri, giderlerini karşılamakta yetersiz kaldığı, bu nedenle sürekli transfer açığı veren ve net olarak futbolcu ithalatı yapan bir futbol yapılanmamız olduğu, bu olumsuzluğu giderebilmenin yolunun ise, kaynağından oyuncu yetiştirmeye olanak sağlayacak alt yapıya yönelmek olduğunu sonucuna ulaşan Akşar, bunun için stratejik alt yapı planlamasını futbol otoritesi ve kulüplerin hayata geçirmeleri bir zorunluluk olarak karşımızda durduğunu ifade etmiştir. Parasal olarak büyüyen ve Avrupa'nın en fazla gelir elde eden altıncı ligi olmamıza karşın, bu parasal gelişimi yönetecek ve futbol kalitemizi yukarı çekecek; Türk futbolunu Avrupa ve Dünyada, milli takımlar ve kulüp futbolu bazında daha yukarıya taşıyacak bir üst yapılanmayı oluşturmak zorunda olduğumuzu ifade etmiştir. Bu bağlamda bugünkü futbol yapımız, futbolumuzda alt yapı sorunun yanı sıra, aynı zamanda bir üst yapı sorunu olduğunu da göstermektedir.

Aktaş ve Mutlu (2016)'da Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerine Bir Uygulama adlı çalışma yaparak futbol sektöründeki genel yapı itibariyle sportif başarı temel hedef alınırken, bu doğrultuda mali olanakların göreceli olarak göz ardı ediliyor olması, söz konusu sektörün finansal açıdan sürdürülebilirliğini kısıtlandığına temas etmiştir. Avrupa'da hızla gelişen ve özellikle son dönemde önemli boyutta ticarileşme döneminde olan futbolun, bu evreyi finansal açıdan sağlıklı idame ettirebilmesi adına UEFA tarafından tasarlanmış ve bir süredir de uygulanmakta olan "Finansal Fair Play" adlı denetim kriterlerine, Beşiktaş Futbol Kulübü'nün ne derece uyum sağladığını analiz etmektir. Beşiktaş kulübü, UEFA Finansal Fair Play Kriterleri'nden en önemlisi olan "Başa Baş Kuralı" temelinde UEFA'ya bir takım taahhütler vermiş ve kulübün bunları yerine getirmediği takdirde Avrupa Kupaları'ndan men edilmenin de aralarında olduğu çeşitli yaptırımlarla karşılaşabileceği bilinmektedir. Bu çalışma ile UEFA'nın hazırladığı finansal fair play ile ilgili talimatnamesinden "Başa Baş Kuralı" esas alınarak, Beşiktaş kulübünün güncel mali verilerine dayanan ilgili gelir-gider dengesinin analizi yapılmıştır. Değerlendirme sonucuna göre, 2015-16 sezonuna ait son verilerle mali dengenin olumlu seyri göz önüne alındığında ve sezon sonuna kadar

olağanüstü bir durum olmadıkça, kulübün vermiş bulunduğu taahhütleri yerine getirebileceği ve sorunsuz bir şekilde yoluna devam edebileceği anlaşılmaktadır.

Avrupa futbolunun son yirmi yılda büyük çaplı yapısal değişiklikler geçirdiği dile getiren Cretton (2015), yabancı oyuncu kotalarının sona ermesi (Bosman kararı) ve gelirdeki önemli artışlar bugün ki daha hızlı futbol hiyerarşisinin oluşmasına yol açtığını, bununla birlikte düşük bütçeli kulüplerin gelirlerinde az bir değişiklik oluşurken büyük ekiplerin gelirleri katlanarak arttığını dile getirmiştir. Sonuç olarak, rekabette bir dengesizlik eğilimi ortaya çıkmıştır. UEFA, ekipleri "başa baş veya ne kar ne zarar" ilkesine saygı göstermeyi zorunlu kılan bir düzenleme sistemi olan Financial Fair Play (FFP) ile bu sorunları çözmeye çalışmıştır ki bu sistem de kulüplerin kendilerini borçlu ve zengin sahiplerden "borç" ve "bağışlar" ile finanse etmemeleri koşulunu getirmiştir. FFP, kulüplerin borçlarını sınırlamada ve uzun vadede uygulanabilirliğin sağlanmasında başarılı olsa da, rekabetçi dengesizliği giderme yönünde etkin bir kapasitesi olmadığı gözlenmiştir. Ekipler ve ligler arasında eşit gelir dağılımı olmadığı sürece, rekabette dengesizlik sorunu çözülmeyecektir.

Akşar (2016)'da Vodafone Park'ın Beşiktaş Jimnastik Kulübüne kattıkları üzerine kaleme aldığı yazısında, Vodafone Arena'nın toplam maliyetinin 164 milyon Dolar ve koltuk başı maliyetinin ise 3.913 Dolar olduğu tespit edilmiştir. Son yıllarda yapılan statların kapasitesi ve sponsor gelirleri bakımından statların karşılaştırılması yapıldığında ise, Türk Telekom Arena sahip olduğu 15 milyon Dolar yıllık gelirle birinci sırada yer alırken, Şükrü Saraçoğlu 9 milyon dolarla ikinci; Vodafone Arena ise yıllık 6,7 milyon USD'lık gelirle üçüncü sırada olduğu tespitinde bulunan Akşar, Vodafone Türkiye ile Beşiktaş Jimnastik Kulübü arasında iyi niyet anlaşması olarak 13 Haziran 2013'te imzalanan sponsorluk anlaşması sonucunda, Beşiktaş 2014-15 sezonundan başlamak üzere 15 yıllığına Stat ismini Vodafone'a kiralamış olduğunu dile getirmiştir. Yeni statların takım gelirleri üzerinde çok önemli bir artış sağladığını kaleme alan Akşar, Galatasaray'ın Ali Sami Yen'de yıllık ortalama 10 milyon dolar civarında olan kombine kart gelirinin, Türk Telekom Park'ın açılmasından sonra 75-80 milyon Dolar'a; Sarı lacivertlilerin eski Şükrü Saraçoğlu Statlarındaki yıllık kombine kart satış gelirleri de 12 milyon Dolar seviyesinden, Stat renove edildikten sonra 60

milyon Dolar'a kadar yükseldiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, Akşar Vodafone Park'ın Beşiktaş'ın maç günü gelirlerinin artırılmasında önemli bir fonksiyona sahip olacağını ifade ederken, maç günü gelirlerinin dışında sponsorluk gelirlerinin de artmasına katkı sağlayacağını dile getirmiştir. Sonuç olarak yeni trend elit statlar kulüplerin iktisadi olarak gelirlerini önemli tutarlarda arttırdığı, bu durum ise kulübe orta ve uzun vadede sportif rekabette üstünlüğü sağlayabileceği, bu üstünlüğü iyi kullanan kulüplerin sportif performansta rakiplerine önemli farklar atabileceği belirtilmiştir.

Naghshbandi, Yousefi, Moradi ve Etemad (2011) yılında yaptıkları bir çalışmada, İngiltere Premier Ligi, French 1 League, Almanya Bundesliga, İspanya Premier Liga, İtalya Seria A ve İran Profesyonel Ligi üzerinde 2009-2010 sezonu için yaptıkları çalışmada verilerin analizini yapmak için C5 endeksini kullanmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre rekabetçi dengeye en yakın ligler sırasıyla İran Profesyonel Ligi, Alman Bundesliga, Fransa 1. Ligi, İtalya Seria A, İngiltere Premier Lig ve İspanya La Liga'dır. Sonuç olarak, İran Ligi rekabetin en yüksek olduğu lig olurken İspanya Ligi ise rekabetin en düşük olduğu lig olarak ortaya çıkmıştır.

Süper Lig'de rekabet durumunu ele alan Akşar (2016) çalışmada, takımların gelir ve kadro yapıları arasındaki derin uçurumlardan dolayı ligimizde rekabetçi dengeden uzak bir yol izlediği ortaya çıkmıştır. Süper Lig'deki bu dengesizliğin, süreç içinde futbolumuzun rekabet yeteneğini zayıflattığı, rekabeti haksız ve dengesiz rekabete dönüştürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Haksız rekabetin Süper Lig pratiğinde kendisini, düşük reyting ve vasat futbol kalitesi olarak somutlaştırdığını, bunun yeşil sahalara yansımalarının ise uluslararası arenada sportif yetersizlik olduğunu belirten çalışmada, içeride kendimizi kandırdığımız bir futbol kalitesine mahkum, televizyonlarımızın başında ya da statlarda maçlarımızı izlemek durumunda kaldığımızı ifade edilmiştir. Elde edilen bazı verilere göre; Türkiye Futbol Federasyonu aracılığıyla 2015-16 sezonunda 18 Süper Lig kulübüne dağıtılan toplam havuz gelirin 871 milyon 50 bin TL'na ulaştığı, takım başına düşen ortalama gelirin 48,4 milyon TL düzeyinde olduğu belirtilirken, takımlar içinde en fazla gelir elde eden kulübün 96,2 milyon TL ile Süper Ligi ikinci sırada tamamlayan Fenerbahçe olduğu, şampiyon Beşiktaş'ın 92,5

milyon TL gelir elde ettiği, lig sonuncusu Mersin İdman Yurdu'nun ise 28,4 milyon TL gelire ulaşabildiği belirtilmiştir. Çalışmada Şampiyon takım ile son sıradaki kulübün arasında 64,1 milyon TL fark bulunduğu ifade edilirken, ortalama gelir seviyesi 48,4 milyon TL'nin üzerinde gelire sahip takım sayısının 5 olduğu, ortalama gelirin altında kalan takım sayısının ise 13 takım olduğu gösterilmiştir. Ortalamanın üzerinde gelir elde eden kulüplerin gelir ortalamalarının 75,3 milyon TL'ye ulaştığı, ortalamanın altında gelir elde eden kulüplerin gelirleri ortalaması ise 38 milyon TL civarında olduğu ifade edilirken, ortalamanın üzerinde kalan beş takım toplam gelirin %43,2'sini kendi aralarında paylaşıırken, diğer 13 takımın toplam gelirden aldığı pay ise %56 civarında kaldığı belirtilmiştir. Buna göre 13 takımın toplam gelirden takım başına aldıkları pay %4,4 iken, ortalamanın üzerinde kalan beş takımın, kulüp başına toplam gelirden aldıkları pay ise %8,6 düzeyinde olduğu belirtilirken, en fazla gelir elde eden Fenerbahçe'nin toplam gelirden aldığı pay %11, şampiyon Beşiktaş'ın gelir payı %10,6, lig sonuncusu Mersin İdman Yurdu'nun payı ise %3,2 civarında gerçekleştiği ifade edilmiştir.

Takımların rakipleri ile mücadele edebilmek için, gelirlerinin üzerinde paralar harcadıklarının belirtildiği çalışmada, takımların havuz gelirleri ve kadro değerleri 2015-16 sezonunda Süper Lig'de oynamış bulunan kulüplerin havuz gelirleri ve takım değerlerine göre Süper Lig 2015-16 sezonu havuz geliri toplamı 873 milyon TL, takım değerleri toplamıysa 3,2 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler bize Süper Lig kulüplerinin genelde gelirlerinden 3,7 kat daha fazla bir paraya (borçlanarak) kadro oluşturduklarını göstermektedir. Burada şüphesiz ki, kulüplerin kendi alt yapılarından gelen oyuncuları istisna tutmak gerekir. Takım değerlerini, gelirlerine oranladığımızda en fazla çarpana sahip kulüp olarak görünen kulüplerden Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor ve Beşiktaş'ın havuz gelirleri dışındaki maç günü, sponsorluk, medya ve diğer gelirlerini de eklediğimizde, bu kulüplerin çarpanları sırasıyla Fenerbahçe için 1,60; Galatasaray için 1,14; Beşiktaş için 1,52 ve Trabzonspor için 1,36 oluyor. Sonuç olarak Süper ligde rekabetçi denge, dengeden uzak bir şekilde oluşmuş durumda. Rekabetçi dengenin giderek dengeden uzaklaşması, süreç içinde kulüpler arasındaki rekabeti olumsuz etkilerken, bunun doğal sonucu kulüpler arasında yetersiz rekabet futbol kalitesini aşağıya çekiyor. Bu da bizi Avrupa'da sportif yetersizliğe mahkum

ediyor. Rekabette geriye düşmek istemeyen kulüpler ise, sahip olmadıkları gelirlerini harcayarak, yani borçlanarak yüksek bütçeli kadrolar oluşturuyorlar. Bu durum da kulüp mali yapılarının bozulmasını beraberinde getiriyor. Sağlıksız mali yapılar ise bir süre sonra kulüpleri borç batağına/krize sürüklüyor. Bu durum, Türk futbolunun bir dilemması olarak karşımızda duruyor. Tüm bunlardan kurtulabilmenin yolu ise, dengede rekabete olanak sağlayacak bir “rekabetçi dengeyi” Süper Lig’de tesis etmekten, haksız ve dengesiz rekabete ortam ve olanak sağlayan koşulların rehabilite edilmesinden geçiyor tespitlerinde bulunmuştur (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/4005-2016-10-05-19-3828.html>, 5 Haziran 2017’de erişildi).

Benzer bir çalışma İnan (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Spor Toto Süper Ligi’nin 1987–1988 sezonundan itibaren 23 yıllık sürecinin incelendiği bu çalışmada yine C5 Rekabetçi Denge indeksi ve Herfindahl- Hirschman indeksi kullanılarak rekabetçi denge düzeyinin izlediği yol tespit edilmiştir. Türkiye Spor Toto Süper tüm sezonlar boyunca ligi en üste bitiren 5 takım ortalama pazarın %40’ına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. 1987-2010 sezonlarının C5 rekabetçi denge endeksine göre analizinde rekabetin en yoğun olarak yaşandığı sezonun 1987-1988 sezonu olduğu, rekabetten en çok uzaklaşılan sezonunda 1995-1996 sezonu olduğu tespit edilmiştir. C5 Rekabetçi Denge Endeksi hesaplamalarına göre bu 1987-1988 sezonunda diğer sezonlara göre daha rekabetçi bir sezonun yaşandığını 1995-1996 sezonunda ise rekabetten en fazla uzaklaşılan sezon olarak tespit edilmiştir. Herfindahl- Hirschman’a göre 23 yıllık analiz yapıldığında rekabetin en yoğun olduğu 2006-2007 sezonu olmuş, rekabetten en çok uzak kalınan sezonun ise 1996-1997 sezonu olduğu tespit edilmiştir.

Gökçe ve Gürel 2011 yılında Türkiye’deki futbol ve basketbol liglerinin rekabetçi denge düzeyini karşılaştırmıştır. Çalışmada; basketbol ve futbol liglerinde rekabet dengesi dinamiklerini modellemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmada, rekabetçi dengenin belirleyicileri tartışılmıştır. Spor sektöründe rekabet dengesinin uzun vadedeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmanın analiz bölümünde, Türkiye Birinci Lig Basketbol ve Futbol Ligi’nin 15 yıllık dönemi boyunca rekabet dengesi seviyesinin belirlenmesi ve karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla ligler için maç sonuçları ve C5 Rekabetçi

Denge Endeksi ve Normalleştirilmiş Herfindahl-Hirschman İndeksi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, futbol liginde rekabetçi dengenin zaman zaman birbirine yaklaşmasına rağmen genel olarak rekabet dengesi düzeyinden uzak bir yol izlediğini göstermiştir. Buna karşılık Basketbol liglerinde optimal (tatmin edici) bir rekabet dengesi seviyesinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Ampirik sonuçların bir spor yönetimi perspektifinden kaynaklanan sonuçlarını tartışan çalışma, büyük futbol kulüplerinin ve düzenleyici kurumların diğer kulüpler arasında bir arada yaşama ve kooperatif rekabeti için politikalar geliştirmesi gerektiğini dile getirmiştir.

Dietl, Lang ve Werner (2008) yılında yapmış oldukları çalışmalarında; lüks vergisinin rekabetçi denge, kulüp yararı ve sosyal refaha etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre lüks vergisi ligdeki ödeme miktarlarının artmasını ve daha dengeli bir lig oluşmasını sağlamıştır. Dahası, daha yüksek bir vergi oranı, büyük pazar kulüplerinin kazançlarını arttırmakta, Oysa küçük piyasa kulüplerinin kazançları, yalnızca vergi oranı yetersiz kalırsa arttırabilmektedir. Araştırma, lüks vergisinin sosyal refahı arttırdığını göstermiştir.

Rekabetçiye dengeye yönelik ücret tavanı modelinin hem teorik hem de matematiksel olarak ele alındığı, diğer yandan modelin rekabetçi denge üzerine olan muhtemel etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada ise Doğru (2008), futbolda gerek ülkemizde gerekse Avrupa'da veriler ile ilgili ciddi sıkıntılar yaşandığını belirtmiştir. Çalışmaya konu olan ücret tavanının hesaplanabilmesi için birçok faktörün bilinmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ülkemizdeki tüm futbol kulüplerinin dernek statüsünde faaliyet gösterdiğinden dolayı ücretlerle ilgili verilere ulaşmakta sorunlar yaşandığı dile getirilirken, uygulamada futbolcuların bonservis bedelleri düşük gösterilerek kağıt üzerinde oyunculara düşük ücret ödendiğini ancak futbolcuların kulüplerinden çok büyük ücretler aldıklarını belirtilen çalışmada, kulüplerin finansal tablolarına ulaşamadığından ötürü, ücret tavanı modeline ait verilerin ortaya konmasından engel olduğu belirtilmiştir. Gelirlerin ve giderlerin tam olarak tahmin edilemediği, elde edilemediği bir durumda ne Türkiye ligi ne de bu sorun bizdeki kadar olmasa bile Avrupa'daki ligleri ile ilgili uygulama yapmak mümkün olmadığı, çalışmada ücret tavanı modeline geçilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Futbol endüstrisinde

rekabetin yoğunluğunu hesaplamak için, mal ve hizmet piyasalarında yoğunlaşma oranının ölçülmesinde kullanılan Herfindahl-Hirschman Endeksi (HHI)'nden yararlanılmıştır. Avrupa'nın büyük liglerine bakıldığında rekabetten uzak bir durum öne çıkmıştır ve ücret tavanı modeline geçişin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Battal'ın (2007) rekabetçi dengenin futbol endüstrisindeki uzun dönem etkileri incelenmiş ve rekabet dengesinin düşük olduğu liglerde karşılaşılan problemler ve alınması gereken önlemleri araştırmıştır. Çalışmanın uygulama alanında Türkiye 1. Futbol Ligi'nin 48 yıllık tarihinde rekabetçi denge düzeyinin izlediği yolun bulunması için C5 Rekabetçi Denge İndeksi ve Herfindahl- Hirschman İndeksi kullanılmıştır. Sonuç olarak, Türkiye 1. Futbol Ligi'nde dönem dönem rekabet dengesine yaklaşılsa da genel olarak rekabetçi denge düzeyinden uzak bir seyir izlendiği bulunmuştur.

Yukarıdaki sonuçlar, yüksek düzeyde performans sergileyen NF'lerin geleneksel yönetim uygulamalarına sahip olduklarını göstermektedir. Örneğin, üzerinde anlaşmaya varılan bir vizyon, yeterli ve uygun insanlar ve prosedürler ve iyi düzeyde tatmin, yüksek performans gösteren tüm organizasyonların nitelikleridir. Bu bulgular, sporun sağladığı benzersiz bağlamlara rağmen, NF'lerin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için diğer endüstrilerdeki organizasyonlarla aynı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir.

II. BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, veri toplama yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, kodlanması, çözümlenmesi, kullanılan veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirlik çalışması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim araştırmaları veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için ise nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

2.2. Katılımcılar

Bu araştırmada katılımcılar Türk futbolunun paydaşları olan Federasyon Yöneticileri, Kulüp Yöneticileri, Spor Yazarları, Futbolcular, Antrenörler, Futbol alanında uzman akademisyenlerdir. Bu paydaşlar içinden ölçütlü örnekleme sistemi ile seçilmiş, 3 federasyon yöneticisi, 3 kulüp yöneticisi, 3 spor yazarı, 3 futbolcu, 5

antrenör ve 3 futbol alanında uzman akademisyen yer almaktadır. Araştırmada kendi alanlarında uzman, futbola üst düzeyde hizmet etmiş, futbolun sorunlarıyla uzun yıllardır ilgilenen ve kendi alanlarından derinlemesine bilgi sahibi olan kişiler seçilmiştir. Bir alanda birkaç sene çalışmakla yıllarca çalışmak insana aynı deneyimi kazandırmaz. 1 sezon kulüp yöneticiliği yapıp, bir daha yapmayanla, karar mekanizması yani yönetim kurullarından görev yapmış kişiler, aynı tecrübeye sahip olamazlar. Bununla birlikte, araştırmacı alanında uzman kişi olarak, futboldaki rekabetçi denge düzeyinin ne olduğunu anlamak için futbolun tek bir paydaşından alınan verilerin yeterli olmayacağını bildiği için, futbolun 6 paydaşını da çalışmaya katarak, geniş bir alandan bilgi toplama imkanı sağlamıştır. Araştırmacı her bir alana hakim katılımcıların, kendi alanlarıyla ilgili ayrıntılı bilgiler verip, futbolun genel problemleriyle ilgili bilgiler verip, rekabetçi dengeyle ilgili fikirlerine başvurmuş ve bunu gerçekleştirmek için amacına uygun hazırladığı görüşme formunu katılımcılara sunmuş, görüşmelerini gerçekleştirmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcılar, araştırmacı tarafından aşağıdaki maddelere göre önceden belirlenen kriterlere göre seçilmiştir.

1. *Federasyon Yöneticisi:* Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kurulunda ve federasyonun farklı birimlerinden yönetici konumunda en az 2-3 dönem hizmet etmiş yöneticilerden
2. *Kulüp Yöneticisi:* Süper Lig Kulüplerinden uzun yıllar yöneticilik yapmış, yönetim kurullarında yer almış yöneticilerden
3. *Spor Yazarı:* En az 10 yıldır Süper Ligi veya Futbol Milli Takımlarımızı takip eden ve bu alanda yazılar yazan, spor gazetelerinde köşeleri olan spor yazarlarından
4. *Futbolcu:* Süper Lig'de en az 10 sene futbol oynamış ve üniversite mezunu futbolculardan
5. *Antrenör:* Uzun yıllardır Türk futboluna hizmet etmiş, Milli Takımlarımızın farklı kademelerinde görev yapmış, deneyimli ve üniversite mezunu antrenörlerden

6. *Akademisyen:* Futbol alanında uzman, Federasyon bünyesinden yönetim kurulu ve diğer kurullarda görev almış, uzun yıllardır Türk Futboluna hizmet etmiş akademisyenlerden seçilmiştir.

Araştırmaya katılan Federasyon Yöneticileri (FY), Kulüp Yöneticileri (KY), Spor Yazarı (SY), Futbolcular (F), Antrenör (AN) ve Akademisyenler (A) şeklinde kodlanmıştır.

Araştırma Yapılan Alan

Araştırmada, önceden belirlenen ölçütlere uyan katılımcılar ile yüz yüze görüşmek için telefonla randevu alınmıştır. Yüz yüze görüşme yönteminde kullanılmak üzere görüşme formu oluşturulmuştur. Toplamda 3 Federasyon Yöneticisi, 3 Kulüp Yöneticisi, 3 Spor Yazarı, 5 Antrenör, 3 Futbolcu ve 3 Akademisyen ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu kullanılmıştır. Ayrıca Süper Ligin son 21 yıllık tarihindeki rekabetçi dengiyi ölçmek için TFF resmi sitesinden bilgi sağlanması için internet ve diğer dokümanlardan faydalanılmıştır.

2.3.1. Görüşme Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılmak üzere 2 açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Oluşturulan görüşme formunun anlaşılabilirliğinin tespiti için alanında uzman kişiler tarafından değerlendirilmesi yapılmıştır. Nitel görüşme formunun süresinin ve algılanışının tespiti için yönetim alanında çalışan bir kişi ile görüşme yapılarak dönüt alınmıştır. Araştırmadaki 2 soru, kapsayıcı ve derinlemesine cevaplar verilecek türde sorular olduğu için, daha fazla soru ekleme ihtiyacı duyulmamıştır.

2.3.2. Dökümanlar

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgulara ulaşmak ve Spor Toto Süper Ligin 1995-2016 yılları arasındaki rekabetçi denge düzeyini ölçmek için Türkiye Futbol Federasyonunun lig arşivleri bölümünden yararlanılarak Spor Toto Süper Ligin son 21 sezonunun, sezon sonu lig sıralamaları elde edilmiş ve bu bulgulara göre analizler yapıp sonuçlara ulaşılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Futbolda rekabetçi dengeyi etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada veriler araştırmacı tarafından görüşme yapılarak elde edilmiş, ayrıca rekabetçi denge analizlerinin yapılabilmesi için Türkiye Futbol Federasyonu sitesinden elde edilen sezon sonu sıralamaları doküman olarak kullanılmıştır.

2.4.1. Görüşmeler

Araştırmacı, araştırmanın yürütülmesi için daha önceden belirlenen ölçütlere uyan kişilerle iletişime geçmiş, onlara çalışma hakkında bilgi vererek, ses kaydı alınmasına izin veren katılımcılardan randevu almıştır. Aynı zamanda çalışmada yer alan katılımcılara, elde edilen verilerin bilimsel amaçlı kullanılacağı bilgisi de verilmiştir.

Çalışmanın amacına ulaşması için, futbolda rekabetçi dengenin paydaşlarını temsilen 20 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler katılımcıların dönütleri doğrultusunda verilen tarih ve saatlerde, buluşulacak mekanlarda bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların çalışma ofislerinde, evlerinde ve muhtelif yerlerde gerçekleşmiştir. Araştırmacı, katılımcılara görüşme formunda yer alan sorular sormuş, katılımcıların kendi düşüncelerini ifade edip araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için onları yönlendirmemiştir.

Araştırmada, 3 Federasyon Yöneticisi (FY), 3 Kulüp Yöneticisi (KY), 3 Spor Yazarı (SY), 5 Antrenör (AN), 3 Futbolcu (F) ve 3 Akademisyen (A) olmak üzere toplam 20 kişiyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kaydının yanı sıra araştırmacı tarafından kısa notlar tutulmuştur.

Araştırmada yapılan görüşmeler ile ilgili ayrıntılar Tablo 2.1’de sunulduğu gibidir.

Tablo 2.1: Görüşmede Elde Edilen Katılımcı Veri Listesi

Katılımcılar	Görüşme Kayıtları
FY1	1 adet ses kaydı, 2 adet A4 sayfa ve 21 dakika,
FY2	1 adet ses kaydı, 4 adet A4 kağıdı ve 1 saat
FY3	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 38 dakika
KY1	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 1 saat
KY2	1 adet ses kaydı, 6 adet A4 kağıdı ve 1 saat 12 dak.
KY3	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 32 dakika
AN1	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 48 dakika
AN2	1 adet ses kaydı, 9 adet A4 kağıdı ve 1.49 dakika
AN3	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 kağıdı ve 49 dakika
AN4	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 42 dakika
AN5	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 28 dakika
SY1	1 adet ses kaydı, 4 adet A4 kağıdı ve 28 dakika
SY2	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 kağıdı ve 1 saat 12 dakika
SY3	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 kağıdı ve 46 dakika
A1	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 kağıdı ve 1 saat 10 dakika
A2	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 42 dakika
A3	1 adet ses kaydı, 6 adet A4 kağıdı ve 52 dakika
F1	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 kağıdı ve 53 dakika
F2	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 22 dakika
F3	1 adet ses kaydı, 3 adet A4 kağıdı ve 35 dakika

2.4.2. Dokümanlar

Araştırmada kullanılan dokümanlar, Türkiye Futbol Federasyonunun havuz sistemini oluşturduğu 1995-1996 sezonundan 2016 yılına kadar geçen süreyi kapsamakta olup, dokümanlar TFF’nin resmi web sitesinden ve akademik makalelerden elde edilmiştir.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Lincoln ve Guba nitel araştırmanın niteliğini arttırabilecek bir takım stratejiler önermektedirler. Ancak bu önerileri nicel araştırmada geleneksel olarak kabul gören ve önemli değer ölçütleri olarak ön plana çıkarılan “geçerlik” ve “güvenirlik” kavramları çerçevesinde değil nitel araştırmanın doğasına uygun olabileceğini düşündükleri alternatif kavramlarla yapmaktadırlar (Lincoln ve Guba 1985, Aktaran: Erlandson vd. 1993) Bu çerçevede “iç geçerlilik” yerine “inandırıcılık”, “dış geçerlik” (ya da genelleme) yerine “aktarılabirlik”, “iç güvenirlik” yerine “tutarlık” ve “dış güvenirlik” ya da (tekrar edilebilirlik) yerine “teyit edilebilirlik” kavramını kullanmayı tercih etmektedirler (Yıldırım ve Şimşek 2013).

İnandırıcılık

- Bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.
- Elde edilen bulgular, araştırmada temel alınan ve kullanılan kuramsal çerçeve ile uyumludur.
- Elde edilen bulgular, alanında uzman kişiler tarafından deşifre edilmiş ve kodlanmıştır.
- Araştırmada katılımcılardan elde edilen bilgiler, doküman analizi ile Süper Ligin 1995-2016 yılları arasındaki 21 yıllık rekabetçi denge düzeyinin ölçülmesi suretiyle desteklenmiştir.
- Araştırmada, futbolun ana unsurlarından olan Federasyon Yöneticileri, Kulüp Yöneticileri, Akademisyenler, Spor Yazarları, Futbolcular ve Antrenörler ile görüşmeler yapılarak, futboldaki rekabetçi dengeye ilişkin sadece yöneticilerin görüşleri değil, diğer paydaşlarında görüşlerini elde etmek için çeşitleme yönteminden faydalanılmıştır.
- Açık olmayan olgular ve olaylar görüşme formu uygulanmadan yönetici konumunda olan kişilere okutulmuş ve anlaşılabilirliği ve açıklığı teyit ettirilmiştir. Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak yapılan genellemeler veriler ile tutarlılık göstermektedir.

Aktarılabirlik

- Araştırma örnekleme, ortamı ve süreç özellikleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.
- Veri toplama yöntemi (yüz yüze görüşme), verilerin analizi (verilerin bilgisayar ortamında deşifre edilmesi, kodlanması, temaların bulunması), yorumlama ve sonuçlara ulaşma açıkça ifade edilmiştir.
- Araştırma sonuçları, araştırma sorusu ve araştırmada temel alınan kuram ile tutarlılık göstermektedir.

2.5.1. Nitel Veriler İçin Güvenirlik

Teyit Edilebilirlik

- Araştırmanın yöntemleri açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.
- Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konusunda neler yapıldığı açıkça anlatılmıştır.
- Araştırmada farklı görüş ve alternatif açıklamalar dikkate alınmıştır.
- Araştırmada katılımcılardan elde edilen bilgiler, doküman analizi ile Süper Ligin 1995-2016 yılları arasındaki 21 yıllık rekabetçi denge düzeyinin ölçülmesi suretiyle teyit edilmiştir.
- Araştırmacı, çalışmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için çalışmada kullanılan ham verileri başkalarının inceleyeceği şekilde saklamıştır.

Tutarlık

- Araştırma soruları açık bir şekilde ifade edilmiştir.
- Araştırmada temel alınan kuram dahilinde var olan temalar görüşme formlarında okuyuculara bildirilmemiştir.
- Araştırma sonuçları veriler ile uyumluluk göstermektedir.
- İçerik analizinin yanı sıra verilerin sunumunda betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunumlar yapılmıştır.
- Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun olarak toplanmıştır.

- Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacı ile alanında uzman 4 araştırmacı tarafından bağımsız olarak veriler kodlanmıştır. Kodlamayı yapan 4 araştırmacıdan 3'ü hem nitel araştırma alanında hem de spor yönetimi alanında yetkin kişilerdir. 4. Araştırmacı ise 35 yıldır futbolun içinde olan, eğitilmiş, futbol alanında uzman, deneyimli bir eğitimci ve yönetici, aynı zamanda futbol alanında uzman kişidir.

2.6. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma bulgularında elde edilen verilerin nasıl çözümlendiğine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

2.6.1. Dokümanların Çözümlemesi

Araştırmada veri olarak kullanılan dokümanlar iktisatta kullanan ekonomik hesaplama indeksleri ile çözümlenmiştir. Bu indeksler ile 1995-2016 sezonları arasında Spor Toto Süper Ligin rekabetçi denge düzeyi hesaplanmıştır. Türkiye Futbol Federasyonu Spor Toto Süper Ligindeki rekabetçi dengeyi ölçmek için C5 İndeksi, ligin yoğunlaşmasını ölçen Herfindahl-Hirschman İndeksi, Gini Katsayısı ve Gini Katsayısı ile oluşturulan Lorenz Eğrisi kullanılmıştır. Aşağıda her bir hesaplama türü ayrı ayrı açıklanmıştır.

2.6.1.1. C5 İndeksi

$$C5 = \frac{\text{En Üstteki 5 Kulüp Tarafından Toplanan Puan}}{\text{Bütün Kulüplerce Toplanan Puanların Toplamı}}$$

(Michie ve Oughton 2004: 11).

C5 oranı; ligu oluşturan takım sayıları ve ilk beş kulüp ile diğer kulüpler arasındaki dengesizliğin fonksiyonudur. C5 oranındaki artış, rekabet dengesinin azaldığını ve ilk beş kulübün lige hâkim olduğunu gösterir. Standart rekabetçi bir

endüstride piyasaya giriş çıkış engellerinin olmadığı varsayımı altında indeks değeri 0 ile 1 arasında bir değer olabilir. Bu değerın “0” olması sonsuz sayıda firmanın varlığı ve tam rekabetin varlığını gösterirken, değerin “1” olması tam monopol durumunu gösterir. Futbolda kulüp sayıları sabittir ve puan sistemi nedeniyle ilk beş kulübün bütün puanları toplaması mümkün değildir. Bu takımlar da kendi aralarında oynayacağı için mutlaka puan kaybı söz konusu olacaktır. Kısıtların olduğu bu durumda indeks $5/N$ ile $M/(M+T)$ arasında bir değer alacaktır. Burada N kulüp sayısını, M beş kulüp tarafından kazanılabilecek maksimum puanı ve T kalan kulüplerin kendi aralarında oynadıkları zaman alabilecekleri mutlak minimum puanı gösterir. Örneğin 20 takımlı bir ligde C5 oranı 0.25 ile 0.55 arasında olacaktır.

Kulüp sayıları sabit olduğu için C5 oranındaki değişimler, kulüp sayısındaki değişimleri değil, eşitsizlik ve ilk beş kulübün hâkimiyetindeki değişimleri yansıtır. Çalışmamızda 21 sezonluk dilimde Türkiye Futbol Federasyonu Süper Ligi 18 takımdan oluştuğu için bu fark hesaplanmamıştır.

2.6.1.2. Herfindahl-Hirschman İndeksi (HHI)

Daha önce ligi analiz için kullandığımız C5 oranı en üstteki 5 kulüp ile diğer kulüpler arasındaki yoğunlaşmayı gösterirken Herfindahl İndeksi bir ligde yer alan bütün takımların arasındaki yoğunlaşmayı göstermesi açısından önemli bir göstergedir (Akşar ve Merih 2006 :365). Bu yöntemde bütün takımların ligden aldıkları puan payları hesaplanmaktadır.

Bu hesaplamayı yapmak için öncelikle H indeksini elde etmemiz gerekmektedir. Yani takımlar arasındaki eşitsizliği ve ligde ki puan paylarını hesaplamak gerekmektedir.

$$H = \left(\sum_{i=1}^n s_i \right)^2$$

Formüldeki H, bütün takımların sezon sonunda puan pastasından aldıkları puanların karelerinin toplamını ifade eder. N takım sayısını, İ ise 1. Takımdan başlayıp N. Takıma kadar olan puan paylarının karelerinin toplamını ifade etmektedir. Yapılan

hesaplamalar sonucunda elde edilen veriler Herfindahl-Hirschman İndeksini oluştururken kullanılmıştır.

Herfindahl-Hirschman İndeksi (HICB)

$$(HICB) = \left[\frac{H}{1/n} \right] \times 100$$

formülü kullanılarak hesaplanmıştır. H, yukarıda hesapladığımız H yi ifade ederken, n takım sayısını ve 100 ise tam rekabetçi denge rakamını ifade etmektedir. İdeal rekabetçi denge 100 olup rekabetçi denge bozuldukça indeksin değeri yükselecektir. İndeksin değerinin yüksek olması rekabetçi dengeden uzaklaşılmasının göstergesidir (Akşar ve Merih 2006:367).

2.6.1.3. Gini Katsayısı ve Lorenz Eğrisi

Her bir takımın puanı ile tek tek diğer takımların puanları arasındaki farkların basit aritmetik ortalaması bize GINI katsayısını verir. Eşitsizlik ne kadar büyükse GINI katsayısı da o kadar büyüktür. En rekabetçi ligde bütün takımlar eşit puan alacakları ve takım sıralamasının averajla belirleneceği için takımların puan farkları sıfır olacak ve dolayısıyla toplamlar ve GINI katsayısı da sıfır olacaktır. Öte yandan, her bir takımın puanıyla tek tek diğer takımların puanları arasındaki farkların ortalaması da eşitsizlik arttıkça artacak ve en yüksek eşitsizlik durumunda 1 değerini alacaktır. Ancak futbol liglerinde, ligin doğası itibari ile GINI katsayıları 1 değerine çıkamaz. GINI takımlar arasındaki eşitsizlik düzeylerini en ince ayrıntısına kadar incelemektedir. O değere yakın değerler rekabetçi dengeye yakın bir lig olduğunu, 1 e doğru yaklaşan değerler ise rekabetçi dengeden uzaklaşılmasını göstermektedir (Ongan ve Demiröz 2010:150)

Gini değerini bulmak için,

$$GINI = \left[\frac{1}{(2x p_{ort} x n^2)} \right] \times \sum_i \sum_j |p_i - p_j|; \dots \dots \dots (11)$$

formülü kullanılmıştır.

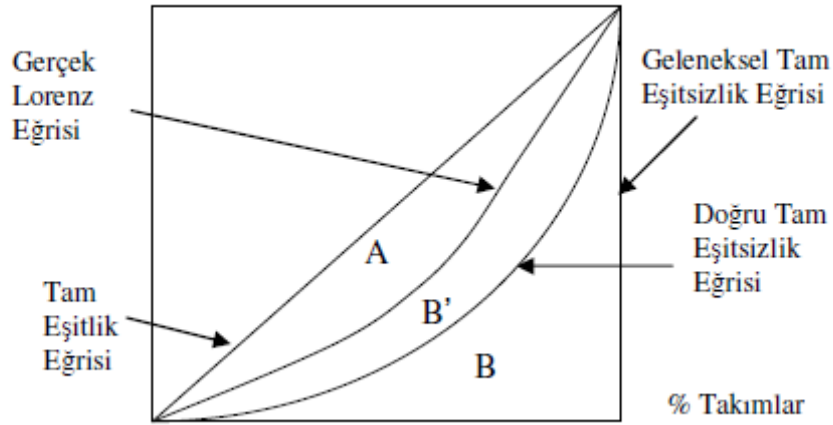
p_i : i .inci takımın lig sonu puanı p_j : j inci takımın lig sonu puanı

p_{ort} : ligin puan ortalaması

n : takım sayısı

$$i, j = 1, 2, 3, \dots, (n-1), n; i \neq j.$$

Lorenz eğrisi, gelir dağılımındaki eşitsizliği ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Yatay ekseninde nüfus, dikey ekseninde ise nüfusun elde ettiği geliri gösteren diyagram, gelir dağılımındaki eşitsizliği grafiksel olarak gösterir. Gelir dağılımında eşitlik varsa, herkesin gelirden eşit bir pay aldığı ifade etmek için “ Mutlak Eşitlik Doğrusu” ve ‘Lorenz Eğrisi’ çakışarak 45 derecelik bir diyagonal biçimini alır. Gelir paylaşımında, eşitsizlik olduğu durumlarda ise Lorenz Eğrisi, mutlak eşitlik doğrusundan uzaklaşarak daha bombeli bir şekil alır.



Grafik 2.1. Lorenz Eğrisi (Akşar ve Merih 2006: 370)

Lorenz Eğrisini oluşturmak için Microsoft Excel Programı kullanılmıştır. t18 takımın puanlarını yazdıktan sonra, her bir takımın ligde oluşturulan toplam puandan % kaç pay aldığını belirlemek için,

Takım puanı/toplam lig puanı*100 formülünü kullandık ve 18 takım içinde bu formülü uyguladığımızda bütün takımların toplam puandan aldıkları %'lik payı hesapladık (=B2/\$B\$20*100) . Daha sonra her bir takımın yüzdeler puanının etkisini küçükten büyüğe göre sıraladık. Sonra her bir takımın ligdeki toplam takım sayısına etkisini hesapladık. Yani (=1/18*100) formülünü kullandık. Grafikte kullanılacak değerleri elde etmek (dikey eksenindeki takımların puan oranlarının kümülatif yani

takımların yüzdeler olarak elde ettikleri puanların toplamlarını en küçük değerden en büyük değere kadar sırayla toplanarak hesaplandı) ($=E1+D2$) ve 0 dan 100'e kadar değerler ortaya çıktı. Bu bize ligde tüm takımların elde ettikleri puanların yüzdelerinin kümülatif sonuçlarını verdi. Daha sonra yatay ekseninde takımların yani 18 takımın yüzde dağılımını elde etmek için, lige etkilerini ortaya koyan % lik paylarını küçükten büyüğe toplayarak 100'e kadar bir yatay eksen elde ettik ($=F1+C2$) . Lorenz eğrisi grafiğinde ideal olan mutlak eşitlik doğrusu vardır. Bunu elde etmek için yatay ve dikey ekseninde eşit olarak dağılması gereken ve iki eksene 45 derece açı yapacak şekilde olması gereken bir doğrudur. Bu Mutlak Eşitlik doğrusunu elde etmek için hem yatay hem de dikey ekseninde takımların lige etkisinin %'lik olarak küçükten büyüğe doğru toplanarak hesaplanan değerleri kullandık. Lorenz eğrisini çizmek içinse yatay ekseninde takımların toplam takım sayısına oranlarının kümülatif toplamı, dikey eksene ise takımların % puanlarının kümülatif olarak değerleri seçildi. Ortaya çıkan eğride mutlak eşitlik doğrusundan uzak bir eğri ortaya çıkmıştır. Bu da bize bu sezonun rekabetçi dengeden uzak olduğunu gösterir.

2.6.2. Görüşmeden Elde Edilen Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizinde tümevarımcı anlayışa dayalı olarak tematik analiz kullanılmıştır. Analiz sürecinin ilk aşamasında ses kaydı halindeki görüşmeler bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiştir. Daha sonra düz yazı haline getirilen bu metinler nitel araştırma deneyimi olan ve spor yönetimi alanında çalışan üç farklı araştırmacıya gönderilmiş ve üç araştırmacı birbirinden bağımsız şekilde verileri kodlamıştır. Analiz sürecinin ikinci aşamasında ise üç araştırmacının birbirinden bağımsız şekilde geliştirdikleri kodlar arasındaki ilişki, farklılık ve benzerliklerin gözden geçirilerek temalar elde dilmeye çalışılmıştır. Temaların belirlenmesi sürecinde sürekli olarak uzman incelemesi yöntemine başvurulmuş, alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Analiz sürecinin son aşamasında ana temalar ve ana temalar altında ortaya çıkan alt temalar araştırmanın amacına uygun şekilde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Verilerin analizinde araştırmacıya kolaylık sağlaması açısından kodlama ve temalaştırma işlemlerinde bazı kısaltmalar kullanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan kısaltmalar Tablo 2.2 de sunulduğu gibidir.

Tablo 2.2: Kısaltmalar Listesi

KATILIMCILAR	KISALTMALAR
Federasyon Yöneticisi 1	FY1
Federasyon Yöneticisi 2	FY2
Federasyon Yöneticisi 3	FY3
Kulüp Yöneticisi 1	KY1
Kulüp Yöneticisi 2	KY2
Kulüp Yöneticisi 3	KY3
Antrenör 1	AN1
Antrenör 2	AN2
Antrenör 3	AN3
Antrenör 4	AN4
Antrenör 5	AN5
Spor Yazarı 1	SY1
Spor Yazarı 2	SY2
Spor Yazarı 3	SY3
Akademisyen 1	A1
Akademisyen 2	A2
Akademisyen 3	A3
Futbolcu 1	F1
Futbolcu 2	F2
Futbolcu 3	F3

2.7. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı 25 yıldır futbolun içinde biri olarak, uzun yıllar futbol oynamış, Batı Karadeniz karmasına seçilmiş, Genç Milli Takım seçmelerine çağırılmış, profesyonellik düzeyinde futbol oynamış, 13 sene ulusal liglerde hakem olarak 152 profesyonel müsabaka yönetmiş, bazı yerel kulüplerin alt yapı çalışmalarında yer almış, yerel kulüp yöneticileriyle çalışmış, aynı zamanda yerel bir gazetede spor yazarlığı yapmaya devam eden, beden eğitimi öğretmeni olarak çalışan ve 2015 yılında beri iki sezondur Düzce Belediye Gençlik ve Spor Kulübünde 1. Lig de A takımında menajer, yardımcı antrenör ve aynı zamanda alt yapı sorumlusu olarak çalışan, çatışma yönetimi alanında yüksek lisans tezi yazmış, bilimsel makaleler yayınlamıştır.

III. BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Türkiye Futbol Federasyonu Spor Toto Süper Liginin son 21 yıllık tarihindeki rekabetçi denge durumunu gösteren verileri ve grafikleri türü dokümanların ve görüşmeler yolu ile elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.1. I. Alt Problem: Ekonomik İndeks Analizlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında 1995-1996 sezonundan başlayarak 2015-2016 sezonuna kadar olan 21 yıllık süreçte Spor Toto Süper Liginin rekabetçi denge durumu C5 Endeksi, Herfindahl Hirschman Endeksi, Gini Katsayısı ve Lorenz Eğrisi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular bir bütün olarak sunularak yorumlanmıştır.

3.1.1. C5 Endeksi'nden Elde Edilen Bulgular

Ligin en üstünde yer alan beş kulüp tarafından kazanılan toplam puanın, bütün kulüplerce toplanan puanların toplamına oranıyla elde edilen C5 değerleri Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Spor Toto Süper Ligi 1995-2016 tüm sezonlarının C5 analizleri

SEZONLAR	C5
1995-1996	0,42
1996-1997	0,42
1997-1998	0,37
1998-1999	0,39
1999-2000	0,39
2000-2001	0,39
2001-2002	0,37
2002-2003	0,4
2003-2004	0,37
2004-2005	0,41
2005-2006	0,38
2006-2007	0,34
2007-2008	0,41
2008-2009	0,38
2009-2010	0,39
2010-2011	0,4
2011-2012	0,36
2012-2013	0,35
2013-2014	0,36
2014-2015	0,4
2015-2016	0,39

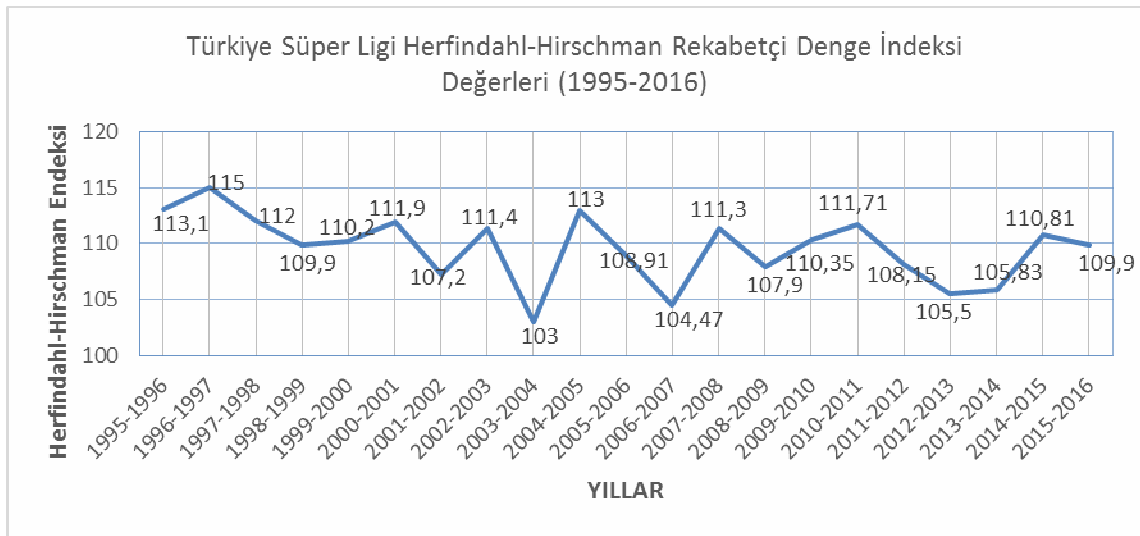
Tablo 3.1 incelendiğinde C5 değerinin 0'a yakın olması rekabetçi dengenin var olabileceği anlamını taşımaktadır. C5 değerlerine göre rekabetçi dengeye en yakın sezon 0,34 ile 2006-2007 sezonudur. Ona en yakın değerler ise 0,35 ile 2012-2013 sezonu, 0,36 ile 2011-2012 sezonu ve 2013-2014 sezonudur. Bu sezonlar mercek altına alındığında lig sonunda toplanan puanlarda takımlar arasında çok büyük farklar olmadığı ve puanların aşağıya doğru daha tabana yayılarak dağıldığı görülmektedir.

C5 sonuçlarına göre 1995 sezonundan 2016 sezonuna kadar geçen 21 yıllık Süper Lig tarihinde rekabetçi dengeden uzak bir seyir izlendiği ortaya çıkmıştır.

3.1.2. Herfindahl-Hirschman İndeksi (HHI)

Yoğunlaşma katsayıları dışında da bütün bir piyasadaki firmaların yoğunlaşmasını topluca değerlendirecek ölçütler geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlisi ve en çok kullanılanı, 1980 yılından bu yana kullanımda büyük ölçüde popülerlik sağlamış olan Herfindahl-Hirschman İndeksidir. HHI bütün firmaların piyasa paylarını içermektedir. HHI bu amaçla ligdeki rekabetçi denge düzeyini hesaplamak için de kullanılmaktadır.

Spor Toto Süper Ligin 1995-2016 yılları arasındaki Herfindahl-Hirschman endeksi sonuçları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 3.1: Spor Toto Süper Lig 21 Sezonluk Herfindahl Rekabetçi Denge İndeksi

HHI'ya göre ideal rekabetçi denge 100 olup rekabetçi denge bozuldukça indeksin değeri yükselmektedir. İndeksin değerinin yüksek olması rekabetçi dengeden uzaklaşıldığının göstergesidir. Grafik 3.1'e göre ideal rekabetçi denge düzeyine en çok yaklaşılan sezonlar puan değerleri bakımından sırasıyla 2003-2004 (103 puan), 2006-2007 (104,47 puan), 2012-2013 (105,5 puan) ve 2013-2014 (105,88 puan) sezonlarıdır.

HHI ve C5 değerleri birlikte ele alındığında, C5 değerlerine göre rekabetçi dengeye en yakın çıkan sezonlar ile Herfindahl-Hirschman İndeksi grafiğinde rekabetçi dengeye en yakın sezonlar aynı çıkmıştır. Örneğin C5 değerlerine göre rekabetçi dengeye en yakın sezonlar 2006-2007, 2012-2013, 2011-2012, 2003-2004 ve 2013-2014 sezonları çıkmışken Herfindahl-Hirschman İndeksi grafiğinde de rekabetçi dengeye en yakın sezonlar 2003-2004, 2006-2007, 2012-2013 ve 2013-2014 sezonlarıdır. Her iki sonuçta birbirini desteklemiştir. Bu sonuçlar bize Süper Ligde rekabetçi dengeden uzak bir seyir izlendiğini göstermektedir.

3.1.3. Gini Katsayısı ve Lorenz Eğrisi

Gini katsayısı takımlar arasındaki eşitsizlik düzeyinin en ince ayrıntısına kadar incelenmesine olanak sağlayan bir hesaplama yöntemidir. Gini katsayısı sıfıra yaklaştıkça değerler rekabetçi dengeye yakın bir lig olduğunu, 1' e doğru yaklaştıkça

rekabetçi dengeden uzaklaştığını göstermektedir. Spor Toto Süper Ligin son 21 yıllık rekabetçi dengesini ölçerken elde edilen GİNİ değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2: Spor Toto Süper Lig 21 yıllık değerleri

SEZONLAR	Ligin Puan Ortalaması	Herfindahl-Hirschman Endeksi	Gini Katsayısı	C5 ORANI
1995-1996	47,16666667	113,1	0,193102997	0,42
1996-1997	47,33333333	115	0,216353678	0,42
1997-1998	44,33333333	112	0,139236981	0,37
1998-1999	47	109,9	0,167717363	0,39
1999-2000	47,11111111	110,2	0,17701782	0,39
2000-2001	47,27777778	111,9	0,194607651	0,39
2001-2002	46,88888889	107,2	0,13730911	0,37
2002-2003	46,77777778	111,4	0,184877276	0,4
2003-2004	47,3333	103	0,153234	0,37
2004-2005	47,05555556	113	0,198806244	0,41
2005-2006	46,55555556	108,91	0,147440997	0,38
2006-2007	46,05555556	104,47	0,114126793	0,34
2007-2008	47,11111111	111,3	0,183045073	0,41
2008-2009	47	107,9	0,157867087	0,38
2009-2010	46,55555556	110,35	0,21214532	0,39
2010-2011	46,77777778	111,71	0,186460808	0,4
2011-2012	46,77777778	108,15	0,149907627	0,36
2012-2013	46,27777778	105,5	0,128117914	0,35
2013-2014	46,5	105,83	0,137727333	0,36
2014-2015	46,33333333	110,81	0,182254197	0,4
2015-2016	46,66666667	109,9	0,176851852	0,39

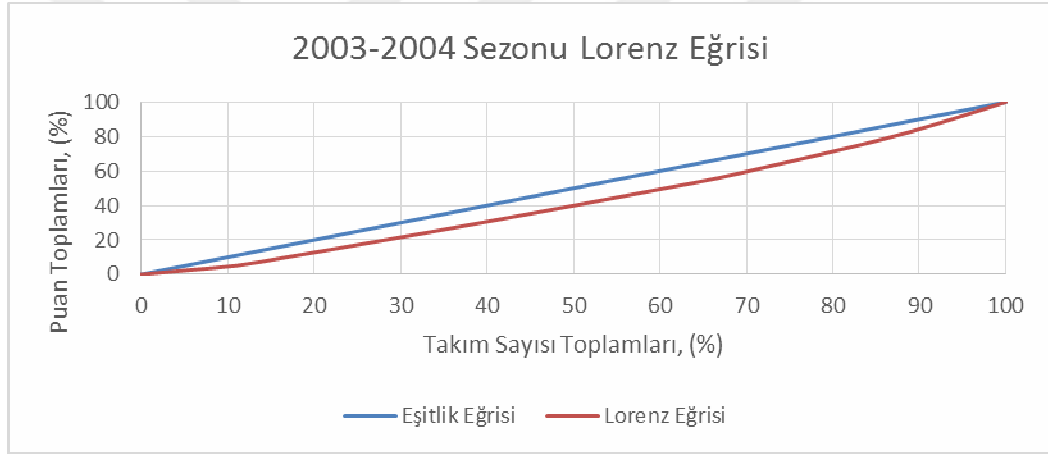
Tablo 3.2 incelendiğinde 0 değerine en yakın değerler, 2006-2007 sezonunda ortaya çıkan 0,114126793 puan ve 2012-2013 sezonunda ortaya çıkan 0,128117914 puan ve 2003-2004 sezonunda ortaya çıkan 0,153234 puandır. Bu sezonlarda C5 ve Herfindahl-Hirschman İndeksi sonuçları da rekabetçi dengeye en yakın sonuçlardır. Ortaya çıkan bulgular birbirlerini destekler niteliktedir.

Lorenz Eğrisi

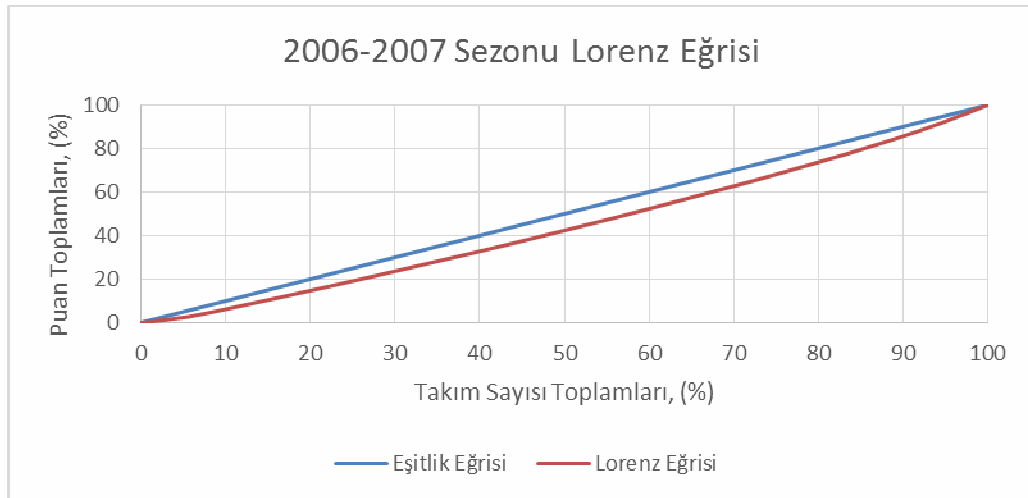
Lorenz eğrisi, gelir dağılımındaki eşitsizliği ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Yatay eksen nüfus, dikey eksen ise nüfusun elde ettiği geliri gösteren diyagram, gelir dağılımındaki eşitsizliği grafiksel olarak gösterir. Gelir dağılımında eşitlik varsa, herkesin gelirden eşit bir pay aldığı ifade etmek için “ Mutlak Eşitlik Doğrusu” ve ‘Lorenz Eğrisi’ çakışarak 45 derecelik bir diyagonal biçim alır. Gelir paylaşımında, eşitsizlik olduğu durumlarda ise Lorenz Eğrisi, mutlak eşitlik

doğrusundan uzaklaşarak daha bombeli bir şekil alır Spor Toto Süper Lige uyarılmasında gelir yerine puan, nüfus yerine takımlar baz alınmıştır. Yatay ekseninde takımların oranları ile dikey ekseninde bu takımların elde ettiği puanların oranları yer almaktadır. Lorenz eğrisi yüzde olarak ligdeki toplam puanların ne kadarını kaç takımın aldığını göstermektedir (Akşar ve Merih. 2006:369).

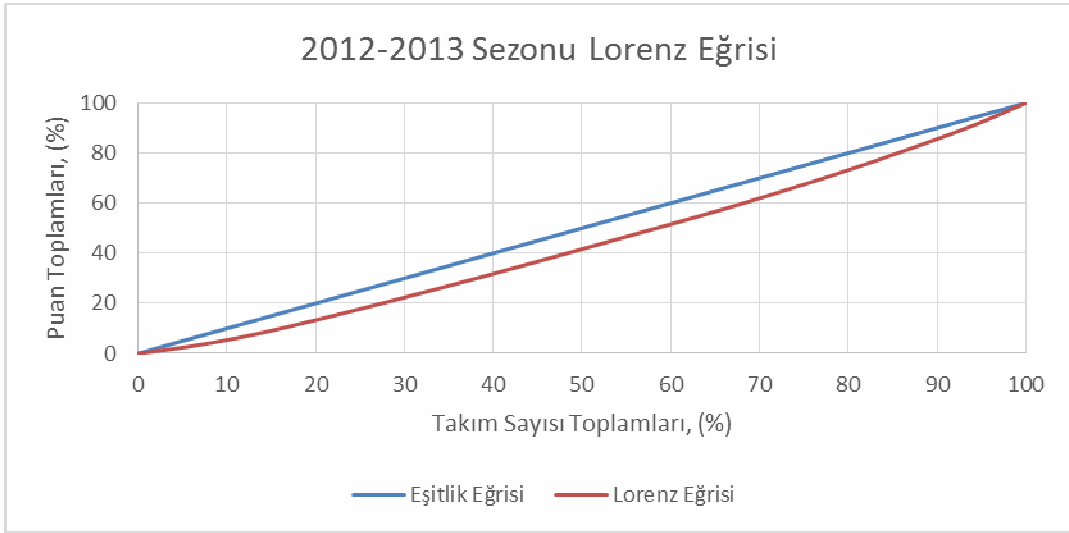
Gini Değerlerine göre rekabetçi dengeye en çok yaklaşılan sezonlar 2003-2004, 2006-2007, 2012-2013 ve 2013-2014 sezonlarıdır. C5 değerleri ve Herfindahl-Hirschman İndekslerine göre de rekabetçi dengeye en çok yaklaşılan sezonlar yine aynı sezonlardır. Bulgular Lorenz Eğrisini destekler niteliktedir. Rekabetçi dengeye en yakın sezonların Lorenz Eğrisi grafikleri aşağıda verilmiştir.



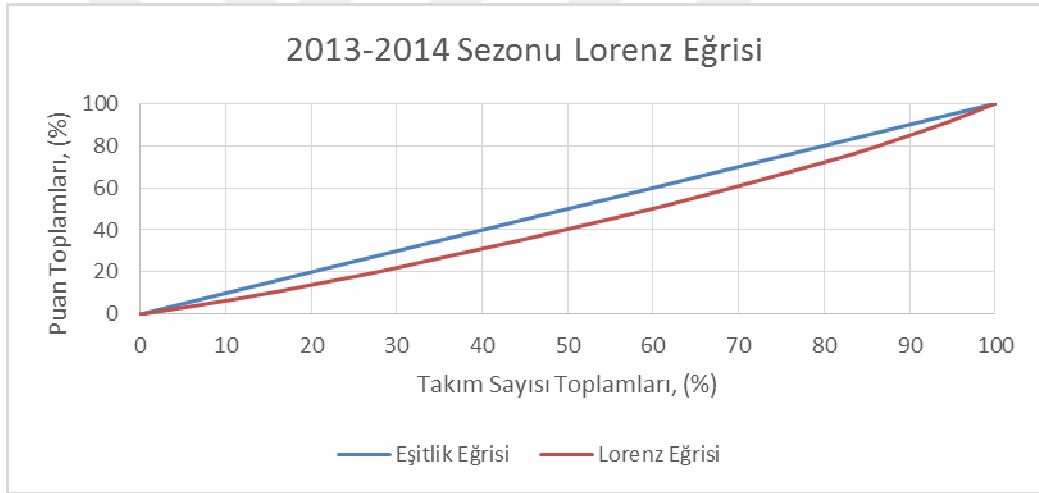
Grafik 3.2: Spor Toto Süper Ligi 2003-2004 Sezonu Lorenz Eğrisi



Grafik 3.3: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi

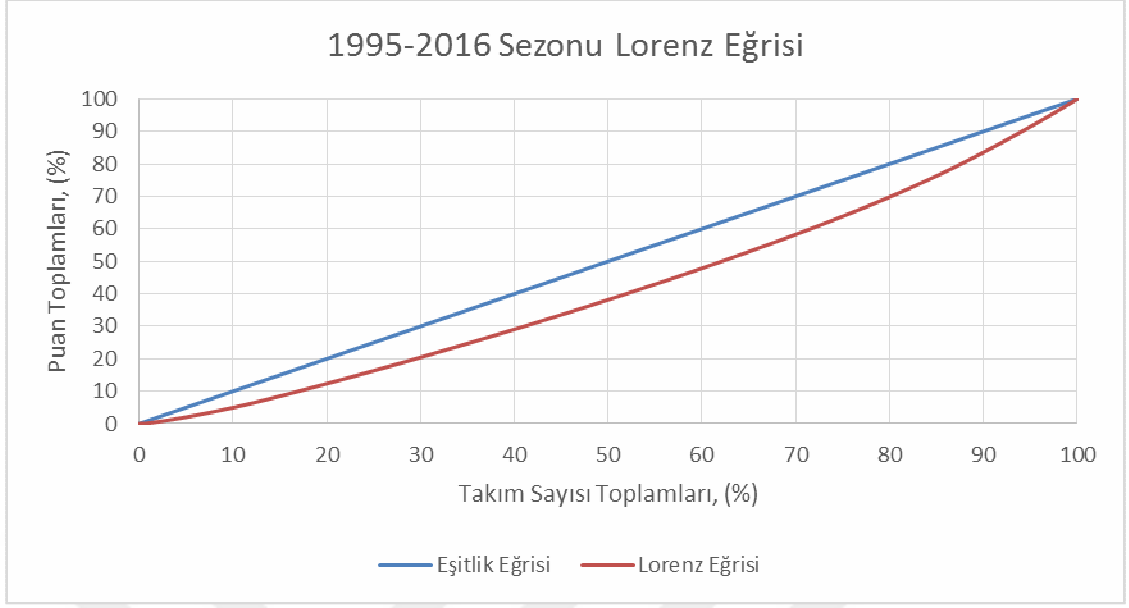


Grafik 3.4: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi



Grafik 3.5: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi

Rekabetçi dengeye en yakın çıkan sezonların grafikleri yukarıda verilmiş olup, bu sezonlar baz alındığında rekabetçi dengeye yaklaşıldığını ifade edebiliriz. Ancak 21 yıllık Süper Lig tarihinin analiz sonuçlarına göre, Süper Lig'in rekabetçi dengeden uzak bir seyir izlediği ortaya çıkmıştır. 21 yıllık Süper Lig tarihinin Lorenz Eğrisi grafiği aşağıda verilmiştir.



Grafik 3.6: Spor Toto Süper Ligi 2006-2007 Sezonu Lorenz Eğrisi

Grafik 3.6’da Lorenz Eğrisi mutlak eşitlik doğrusundan uzaklaşarak bir yay çizmiştir. Lorenz Eğrisine göre Süper Ligin 21 yıllık sürecinde rekabetçi denge istenilen düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır.

3.1.4. Ekonomik İndeks Analizlerine İlişkin Yorumlar

Doküman analizi sonuçlarına göre Süper Ligde 1995-2016 sezonları arasında toplam 21 yıllık süreçte, zaman zaman rekabetçi dengeye yaklaşılsa da rekabetçi dengeden uzak bir seyir gösterdiğine ulaşılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda çıkan sonuçlar mevcut çalışma ile paralellik göstermektedir. Örneğin Battal (2007) 1959-2006 arasındaki 48 yıl için yaptığı analizlerde Türkiye 1. Futbol Ligi’nde dönem dönem rekabet dengesine yaklaşılsa da genel olarak rekabetçi denge düzeyinden uzak bir seyir izlendiğini bulmuştur. Türkiye’ye özgü bir başka çalışmada İnan (2010) Spor Toto Süper Ligi’nin 1987–1988 sezonundan itibaren 23 yıllık sürecini C5 Rekabetçi Denge indeksi ve Herfindahl- Hirschman indeksi kapsamında inceleyerek, rekabetçi denge düzeyinin izlediği yolu tespit etmiştir. Herfindahl- Hirschman’a göre 23 yıllık analizin sonuçları rekabetin en yoğun olduğu sezonun 2006-2007, rekabetten en uzak kalınan sezonun ise 1996-1997 sezonu olduğu tespit edilmiştir.

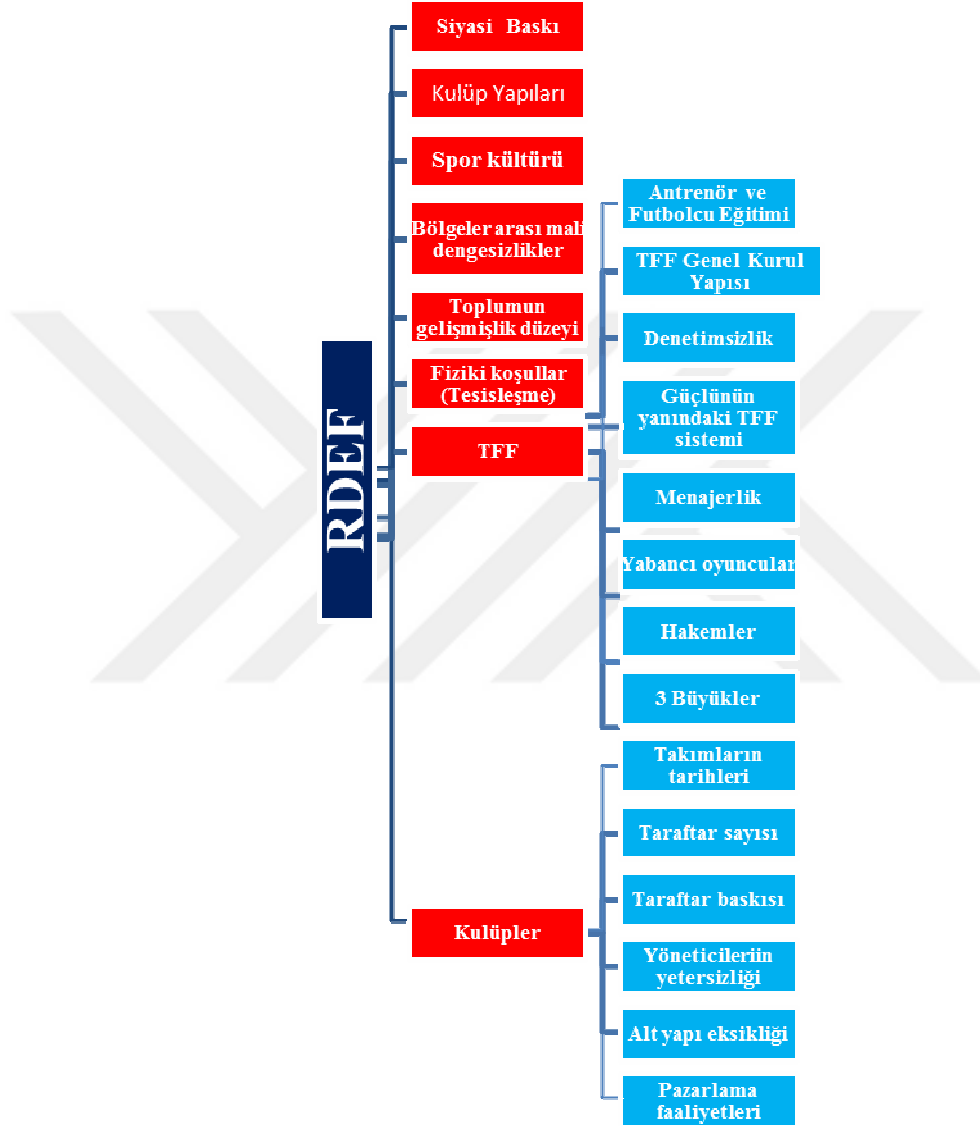
Futbolda rekabetçi dengeyi ölçmeye yönelik ilgi ülkemize özel değildir. Bu alanda pek çok araştırmacı rekabetçi dengeyi endeks analizleri ile değerlendirmeyi tercih etmekte, bu değerlendirmelerin sonuçları mevcut çalışmanın bulguları ile karşılaştırıldığında da benzerlikler olduğu göze çarpmaktadır. Naghshbandi, Yousefi, Moradi ve Etemad (2011) yılında yaptıkları bir çalışmada, İngiltere Premier Ligi, French 1 League, Almanya Bundesliga, İspanya Premier Liga, İtalya Seria A ve İran Profesyonel Ligi üzerinde 2009-2010 sezonu için yaptıkları çalışmada verilerin analizini yapmak için C5 endeksini kullanmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre rekabetçi dengeye en yakın ligler sırasıyla İran Profesyonel Ligi, Alman Bundesliga, Fransa 1. Ligi, İtalya Seria A, İngiltere Premier Lig ve İspanya La Liga'dır. Sonuç olarak, İran Ligi rekabetin en yüksek olduğu lig olurken İspanya Ligi ise rekabetin en düşük olduğu lig olarak ortaya çıkmıştır

Başka bir çalışmada Avrupa futbolunun son yirmi yılda büyük çaplı yapısal değişiklikler geçirdiği, bu değişimde yabancı oyuncu kotalarının sona ermesi (Bosman kararı) ve gelirdeki önemli artışların etkili olduğu ifade edilmiştir (Cretton, 2015). Cretton'ın (2015) bu çalışmasında düşük bütçeli kulüplerin gelirlerinde az bir değişiklik oluşurken, büyük ekiplerin gelirlerinin katlanarak arttığı, rekabette bir dengesizlik eğilimi ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalar Avrupa ülkelerinde de rekabetçi dengeden uzak bir seyir izlendiğini göstermektedir.

3.2. II. Alt Problem: Rekabetçi Dengeyi Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi Türk futbolunda rekabetçi dengeyi etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespitine yöneliktir. Bu kapsamda toplam 20 katılımcı ile yapılan görüşmeler sonunda 8 ana tema elde edilmiştir. Bu ana temalar; Siyasi Baskı, Kulüp Yapıları, Spor Kültürü, Bölgeler Arası Mali Dengesizlik, Toplumun Gelişmişlik Düzeyi, Tesisleşme, Türkiye Futbol Federasyonu ve Kulüplerdir. Araştırmanın bu bölümünde her bir ana tema, alt temaları ile birlikte ayrı bir başlık halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak futbolda rekabetçi dengeyi etkileyen faktörlere ilişkin ortaya çıkan ana temalar ve ana temalara ait alt temalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırma Bulgularına Dayalı Rekabetçi Dengeyi Etkileyen Faktörler (RDEF)

(—) Ana Temalar; (—) Alt Temalar

3.2.1. Siyasi Baskı

Katılımcı ifadelerine göre ilk tema siyasi baskıdır. Bu yönde kulüp yöneticileri haricindeki tüm katılımcıların görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcı görüşlerine göre

devlet tarafından uygulanan siyasi baskı Türk futbolunda rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkilemektedir. FY2'nin *“Türk futbolunu geliştirmek için radikal kararlar alacaklar ancak aldurmuyorlar, yaptırmıyorlar bir kere çok ciddi bir politik müdahale var”* ifadesi, yine FY3'ün *“Siyasetin futbola karışmasını UEFA istemiyor ancak Türkiye’de siyasetin futbola baskı yaptığı bir gerçektir”* ifadesi siyasi baskının rekabetçi dengedeki olumsuz etkisini açıklayan ifadelerdir.

Katılımcı ifadelerine bakıldığında, belediyeler bu siyasi baskının oluşmasındaki araçlardan biridir. Örneğin FY1, *“Hangi siyasi güç olursa olsun, bu durum rekabeti olumsuz yönde etkiliyor, en önemlisi belediyelerin himayesi olan profesyonel kulüplerden kurtulması lazım”* ifadesi ile bu durumu açıklamaktadır. Yine belediyeler aracılığı ile oluşan siyasi baskıya AN4'ün şu ifadesinde rastlanmaktadır; *“Bugün il ve ilçe takımlarına bakınca tamamen belediyelerin desteğini ya da belediyelerin kurmuş olduğu yönetimlerle bir yere varıyor.”*

Liyakat esasına göre değil de, siyasi erke yakın isimlerin kulüp yönetiminde etkin olması siyasi baskının oluşmasına sebep olan bir faktör olarak görünmektedir. SY2 bu durumu çarpıcı bir biçimde şu şekilde açıklamaktadır; *“Üniversite bitiren, ilkokul mezunu adam karşısında mağlup olursunuz. İktidara kim yakınsa o seçilir, o yönetime girer. Kulüplere şu adam olsun diye işaret edildiğini biliyoruz”* ifadesi bize siyasetin kulüp yönetimlerinden etkin olduğunu göstermektedir. Yine AN3'ün *“Türkiye’de Federasyonda bir dünya adam var bunların çoğu siyasi iktidarın veya siyasi tanıdıklarından dolayı oraya gelen adamlar. Bir tarafta futbola yıllarca hizmet eden insanlar, bir tarafta da bu adamlar. Bu adamlar ne derse biz onlara uymak zorunda kalıyoruz böyle bir futbol yapısı olur mu ifadesi”* A3'ün *“Merkez liglerde serbest piyasa ekonomisinde kendi dinamiklerinde bazı şeyler yürür. Biz de ise devleti her zaman futbola müdahalesi vardır ifadesi”* ve F1'nin *“Federasyonu kulüpler seçtiği için federasyonda kulüplerin dediği gibi hareket ediyor. Futbolu geliştirmek için radikal kararlar alamıyorlar, yaptırmıyorlar bir kere çok ciddi politik müdahale var ifadesi”*, siyasetin futbol üzerindeki olumsuz etkilerini göstermektedir.

Siyasi erkin futbola ve spora etkisi Türk spor tarihinden beri süregelen bir durumdur. Ülkemizde futbol kulüplerinin bu eksiklerinin dışında, siyasiler de uzun yıllardır spora etki etmektedirler. Cumhuriyet tarihinde Türkiye İdman Cemiyeti İttifakının kapatılıp sporun yapılanmasının devlet eliyle yapılmaya başlanmasından, 1982 anayasasına eklenen spora destek maddelerine kadar ki süreç, bazı takımların lige çıkarılması ve ligden düşecek bazı takımların siyasi baskılarla ligde kalmaları gibi örnekler ülkemizde siyasetin futbola baskısını ve etkilerini göstermektedir. Burada önemli olan nokta kulüplerin devletle olan ilişkileridir. Kulüpler her ne kadar ülkemizde ayrımcılık yapıldığını söyleseler de, devletten bağımsız bir şey yapma isteğinde de değildirlere. Yerel bazda bile, kulüp yöneticilerinin vali, belediye başkanı ve milletvekilleri ile yakın ilişkiler kurması ve onlardan sürekli destek beklemeleri, daha sonra da herhangi bir sıkıntı olduğunda bize siyasiler baskı yapıyor söylemleri, inandırıcılıktan uzak bir söylemdir. Katılımcılar siyasi baskının rekabetçi dengeyi olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Özellikle belediyelerin destekledikleri kulüplerin gelirleri diğer kulüplere göre daha yüksek olduğundan dolayı, alt liglerde güç farkı çok açılmaktadır. Süper lig de ise, kulüpler belediyelerden ziyade bakanlardan, milletvekillerinden destek beklemektedirler. Tesis yapımında, yeni gayrimenkul edinmek isteyen kulüpler, o bölgenin siyasileri ve yerel yöneticilerle yakın ilişkiler kurarak kulüplerine katkı sağlamaya çalışırlar.

Karataş (2014) yılında yaptığı çalışmada, Türkiye'deki siyasilerin iktidarlarını devam ettirmek, oy potansiyellerini arttırmak ve siyasi rant sağlamak için yıllarca futbolu propaganda aracı olarak kullanmayı başarmışlardır. Siyasilerin verdiği ekonomik, sosyal ve siyasi güçten faydalanmak isteyen futbol kulüpleri de siyaseti kullanarak bu imkânlardan sonuna kadar faydalanma yolunu seçmişlerdir. Bu durum Türkiye de futbol ve siyaset ilişkisinin iç içe olduğunu gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Futbol ve Siyasetin İlişkisi adlı köşe yazısında Alagöz'ün (2016) 1981 yılında Türkiye Kupasını alan Ankaragücü'nün ligden düşmesine engel olmak isteyen dönemin cumhurbaşkanı Kenan EVREN'in, bunu talimatla yapamayacağından ötürü statüye bir madde eklenmesini sağlayarak Türkiye Kupasını kazanan takımın lig

düşürülemeyeceğini maddesini ekletmiş ve Ankaragücü ligde kalmıştır. Siyasetin futbola müdahalesi bu yazıda da ortaya koyulmuştur.

Siyasetin futbola etkisi, katılımcıların da söylediği gibi kulüp yönetimlerinin ve federasyon yönetimlerinin oluşması aşamasında da olmaktadır. Futbolun gücü, toplum üzerindeki etkisi ve popülaritesi dikkate alındığında, siyasilerin futbolla ilgilenmeleri ve futbolun yönetim sürecine dahil olmaları kaçınılmaz oluyor. Ancak bu kulüp ve federasyon yönetimlerinde futbol yönetiminden çok siyasi ayağın daha ağır basmasına neden olabilir. Siyasiler kendi çıkarları için, aslında futbolun ruhuna aykırı ancak kendi yaşam alanları içinde siyasetin olağan akışında uyguladıkları bazı yönetim şekillerini futbolun doğal akışı sırasından uyguladıklarında bu futbola zarar verir. Örneğin ülkemizde federasyon seçimlerinde hükümetin etkili olduğu bilinmektedir. Kaldı ki bundan önce ki seçimlerde de uzun yıllardır bu böyle olmuştur. Ancak bu yapı, zaman içerisinde futbolda daha baskın hale gelmiş ve federasyon başkanı olmak için devlet erkanından onay almaya kadar ki bir sürece dönüşmüştür.

Futbol kulüplerinin devletle olan ilişkilerinin sağlanmasında olmazsa olmazlar olarak yönetimlerinde bulundukları bürokratlar (emekli paşalar-bakanlar-bakan çocukları-belediye başkanları) yönetimlerdeki Türkiye’de ekonomik sorunlarla boğuşan pek çok sektör, sesini devlet kademesinde duyuramazken, futbol kulüpleri yaşadıkları sorunları en üst seviyede dile getirebilmekte, medyanın da etkisi ile her daim gündemde kalmayı başarabilmektedir. Son olarak sorunlarını başbakanı aktaran kulüpler birliğine göre; Türk futbolu başbakanın desteği ile yeniden yapılanacaktır.(http://www.futbol-ekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1043%3Ab, 12 Temmuz 2017’de erişildi).

Futbolun gücü, etkisi siyasetin de ister istemez futbolla iç içe olmasına neden olmaktadır. Siyasetin futbolun içinde olması ve etkilemesi sadece ülkemizde değil, birçok ülkede yaşanan bir sorundur. TFF ile hükümet arasındaki gerginlik zamanında da Türkiye'ye de benzer ikazlarda bulunan FIFA, İspanya Futbol Federasyonu seçimlerinde 'hükümet etkisi' sebebiyle ceza tehdidinde bulunmuştur.

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), İspanya hükümetini futboldan elini çekmesi için uyarmıştır. FIFA Başkanı Sepp Blatter, İspanyol hükümetine RFEF seçimlerine baskı uygulamaması için uyarılmış, "Eğer bu konuda olumlu bir gelişme olmazsa İspanya, Euro 2008 finallerinden, ülke takımları da Avrupa Kupaları'ndan diskalifiye edilebilir" açıklamasını yapmıştır. Başkan Blatter, "Böyle bir zıtlama, ne ülke futbolu, ne de hükümet için iyi sonuçlar doğurur" diyerek siyasetin futboldan elini çekmesi gerektiğini ifade etmiştir. Daha önce de benzer uyarıları yapan FIFA, 2002 Dünya Kupası öncesinde de Yunanistan'a ciddi bir ihtar vermiş ve 'komşu', uzun bir cezadan son anda kurtulmuştu (http://www.salom.com.tr/haber-67344-fifadan_Ispanya_ya_uyari.html, 12 Temmuz 2017'de erişildi).

3.2.2. Kulüp Yapıları

Kulüp yapıları ikinci ana temadır. Ülkemizde futbolun gelişmesi önünde en önemli engellerden bir tanesidir. Ülkemizde kulüpler dernekler kanununa göre yapılandığı için, kulübü yöneten yönetim kurulu, yaptıklarından en son genel kurulda ibra edilerek kurtulmaktadır. Başkanlar kulübü yönetip, başkanlıktan ayrıldıklarında kulübün borcunu bir sonra ki yönetime devir ederek çantasını alıp kulüpten ayrılmaktadır. Oysaki milyon dolarların konuşulduğu futbolda, bir kulübü yöneten başkan ve yönetim kurulunun yaptıklarından sorumlu olması ve genel kurula hesap vermesi gerekmektedir. Bunun içinde kulüplerin kuruluş yapılarının değişmesi gerekmektedir. Bu konuda en temel ve önde olan görüş kulüpler yasasının çıkmasıdır. Bu yasa ile kulübü yönetenler kulübe devir aldıkları borçtan daha fazla kulübü borçlandırdıklarında bu borçtan mesul olacaklar ve gereğini yapmak zorunda kalacaklardır.

KY1'nin "*Bende başkana kızdım ve görevi bıraktım. Kafana göre nasıl bırakırsın, sistem buna müsaade etmemesi lazım. Bir sorumluluk yüklemesi lazım*" ifadesi, KY2'nin "*Bir kulüp politikaları yok ve kurumsallaşma adına hiçbir şey yapılmıyor*" ifadesi, AN3'ün "*250 milyon dolara hakim olmak önemli değil. Bu parayı nasıl ve neye göre harcayacağın daha önemli. Başlangıçta kulüplerin yapısının değişmesi lazım. Biz de dernekler kanununa göre kuruluyor. Yönetenlerin sorumlu*

olacağı bir yapı oluşmalı” ifadesi ve SY1’in “Başkan bırakıyor yerine başkası geliyor o da bırakıyor, her gelen daha fazla borç yükleyerek kulübü bir sonra ki yönetime devrediyor. Böyle bir yapı var ortada. 5 milyon tl bataklık var şu anda. 5 yıldır her yerde söylüyoruz Kulüpler Birliği Yasası çıksın diye. Bu yasa çıkmalıdır” ifadesi bize kulüp yapılarının olumsuz etkilerini göstermektedir.

Dünyadaki kulüp yapılarını incelediğimizde daha çok şirkete dönük ve ticari kaybı önleyici, çoğulcu ve aynı zamanda endüstriyel futbolu yönetmede ülkemizdeki sisteme göre daha yeterli bazı sistemler mevcuttur. Ülkemizde bu eski yapıyı değiştirmek için kulüpler yasasının çıkması gerektiğine inanan kişiler tarafından hazırlanan taslak aşağıda mevcuttur.

Kulüpler yasasında yöneticilere büyük yükümlülükler getirilmiştir. 25 maddeden oluşan tasarının en can alıcı Türk sporu için radikal ve ilk diyebileceğimiz hüküm” Mali Hüküm” kısmıdır. Bu bölümde kulüp başkanı ve yönetim kurulu üyeleri, kendi dönemlerinde yapılan borçlanmalardan dolayı, kulüple birlikte sorumludur diyor. Dahası kulüplerin en büyük kanayan yarası haline gelen ve onları batıran “temlik” işi. O da “ Bütçe ve harcama ilkeleri,” başlığı altında 20. Maddede sıralanmıştır. Kulüp yönetim kurulları, “kulüp gelirlerinin %25 inden daha fazla borçlanamazlar” hükmü ile kulüplerin mali dengelerini korumaya çalışan tasarıda, yönetim kurullarına mali yükümlülükler getiriyor. Kulüpler, yönetim kurulu görev süresi ile sınırlı olmak üzere bir önceki yıl gerçekleşen gelir bütçesinin %5’ini aşan miktarda kulüp gelirlerini ve alacaklarını temlik edemezler. Bu hükme aykırı yapılan temliklerde, kulüp başkanı ve yönetim kurulu üyeleri müştereken ve bireysel olarak sorumludur. Kulüpler, sponsor tarafından doğrudan yapılan transfer harcamaları ve borçlanma hariç, bir önceki yıl gerçekleşen gelir bütçesinin %25’ini aşan borçlanma kulüp genel kurulunun onayına tabidir. Bu oran hiçbir şekilde %50’yi aşamaz. Kulüpler tescil oldukları ulusal federasyon ile federasyonun üyesi olduğu uluslararası kuruluşların idari ve mali kriterlerini yerine getirmek zorundadır. Kulüp başkanları ve yönetim kurulu üyeleri, bu maddede belirtilen kriterlere aykırı borçlanma ve harcamalardan dolayı kulüple birlikte sorumludur(<http://www.sporx.com/iste-beklenen-o-kulupler-yasasi> SXHBQ352823SX Q, 13 Temmuz 2017’de erişildi).

Katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte gazetelerde görüş bildiren Spor Bakanı ve spor adamları, şu an ki dernekler kanununun oluşturduğu boşluğun, kulüplere ve futbola zarar verdiğini dile getirmektedirler.

“Kulüpler Yasası çıkarılmalıdır. Bu ihtiyaç derhal ve behemehal türden bir ihtiyaçtır” diyen Kılıç, “Bir günlük kayıp bile Türk futbolu adına çok büyük bir kayıptır. Kulüplerin mali yönetiminin UEFA'nın finansal fair-play disiplinine uygun hale getirilebilmesi için Kulüpler Yasasının çıkması zaruridir. Yabancı futbolcu sayısının altyapıdan gelecek Türk futbolcuları koruma altına alabilecek şekilde kalıcı, nihai ve günden güne değiştirilmeyecek bir disiplin oluşturması adına yasanın çıkması zaruridir. Büyük futbol kulüplerinin bünyesinde amatör branşları kuvvetlendirmeleri ve Türk sporuna amatör branşlarda başarıyı kalıcı hale getirebilmek için Kulüpler Yasası'nın çıkması zaruridir” değerlendirmesini yapmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/bakan-kilic-kulupler-yasasi-derhal-cikarilmali-21048331>, 18 Temmuz 2017’de erişildi).

Yöneticilerin yaptıkları harcamalardan sorumlu olması, daha dikkatli ve planlı harcama yapma sürecini de beraberinde getirecektir. Bir iş adamı kendi şirketine bir mal ya da ürün alırken, her kuruşun hesabını yaparken, aynı iş adamı bir takımın başkanı olduğunda, kulübün parasını harcarken dikkatsiz ve özensiz bir tutum sergileyebilmektedir. Bunun birçok sebebi olabilir ancak bana göre bu durumun en önemli sebebi başkan ve yöneticilerin yaptıkları harcamalardan ve borçlanmalardan sorumlu olmamasıdır. Bu durum yöneticileri rahatça ve sorumsuzca harcama yapmaya yöneltmektedir. Harcama ve borçlanma sorumluluğu yöneticilere yüklenirse, yöneticiler daha dikkatli harcama yapacaklardır. Aksi halde, yasal olarak sorumlu oldukları için kendilerini de borçlu duruma düşüreceklerdir. Avrupa da kulüpleri genellikle kişiler satın alırlar ve o kişi kulübün sahibi olur. Örneğin Chelsea’yi Rus Milyarder Roman Abramovich, Manchester City alan Şeyh Mansur gibi, Manchester United, Arsenal, Fransa’da Monaco, Paris Saint-Germain, İtalya’da İnter, Milan, İspanya’da Atletico Madrid gibi birçok kulübün hisselerini satın alan özellikle zengin Arap, Rus ve Çinli iş adamları, kulüplerde söz sahibi olarak onları kendi şirketleri gibi yönetmektedirler. Borsada hisseleri olan bu kulüpler, aldıkları başarılar ve elde ettikleri kazançlarla hem kendilerini hem de başkanlarını zengin etmektedirler. Avrupa’da çoğunlukla kulüpler

şahısların elindedir ve profesyonel şirketler gibi yönetilmektedir. Biz de ise dernek statüsünde olmasından dolayı daha amatörce yönetilmekte, bu ise kulüplere zarar vermektedir. Kulüpler yasasının çıktığı andan itibaren, yöneticiler yaptıkları harcamalardan sorumlu olacakları için, daha dikkatli harcama yapacaklardır. Bu ise paranın daha akılcı kullanılmasını sağlayacaktır. Rekabetçi denge bu unsurun ön plana çıkmasıyla olumlu yönde değişebilir.

3.2.3. Spor Kültürü

Türkiye'deki Spor Kültürü eksikliği üçüncü tema olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar genel olarak ülkemizde spor kültürünün olmadığını, sporun toplumda bir yaşam tarzı şeklinde algılanmadığı, spor kültürü eksikliğinin rekabetçi dengeyi olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Spor kültürü eksikliğinin rekabetçi dengeyi nasıl etkilediğini ifade eden katılımcılardan KY2 *“Kendi çıkarları doğrultusunda kendi reklamını yapan, futbol kulüplerini batağa sürükleyen yöneticiler var. Bu tür kişiler spora hizmet etmek yerine kendi çıkarlarını düşünmektedirler. Spor kültürüne sahip bireyler bu tür tutumlar içine girmezler”* ifadesi ile yöneticilerin spor kültüründen yoksun durumlarının olumsuz etkisini göstermektedir. KY3'ün *“Türkiye’de spor insanların yaşam tarzı değil, genel kültür olarak spora bakış açısı çok düşük”* ifadesi, yine SY2'in *“Türkiye spor kültürü gelişmiş bir ülke değil. 1960 yıllardan itibaren sadece futbola endekli bir yapı var. Amatör sporları terk etti, özerklik sonrası ekonominin de gelişmesiyle birlikte sadece kazananın değerli olduğu bir futbol iklimi hakim olmuştur”* ifadesi bize sporun bir yaşam tarzına dönüştürülmesi gerekliliğini göstermektedir.

Spor kültürü eksikliğinin taraftar boyutuyla elen alan bazı katılımcılar, taraftarların olumsuz davranışlarının takımlara ve futbolun paydaşlarına zarar verdiklerini ve bunun futbol ortamını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. *“Çıkıp milleti galeyana getirip yöneticilere, antrenörlere ve futbolcular küfür ediyorlar. Eğer kendileri aleyhine bir karar alınırsa kavga çıkartıyorlar ve futbolcuyu, antrenörü ve de yöneticiyi tehdit ediyorlar. Hatta istediklerini almak için, adamların yollarını kesip tehdit ediyorlar. Bunların başındaki adamlar bir yerlerden besleniyorlar. Bu da*

takımların başarısını olumsuz yönde etkiliyor. Spor kültürü eksikliği çok önemli bir eksiklikler” ifadesini dile getiren AN2 ve AN4’ün “Türkiye’de bir kulüp yöneticisi taraftar yüzünden istifa edebiliyor. Bana göre Türkiye’nin en büyük sorunu da bu. Ülkemizde en büyük sıkıntı spor kültürü olmayan taraftar gruplarının baskısıdır” ifadesi bize ülkemizde spor kültürü olmadığını bir ifadesidir.

Spor kültürü eksikliğine ilişkin katılımcı F2’nin “İstediğimiz istikrarı ve kalıcı başarıyı bir türlü yakalayamıyoruz. Çünkü futbolun bir oyun olduğunu unutuyoruz. Aslında taraftarlık budur. Taraftar şunu demelidir, ben buraya güzel futbol oyununu seyretmeye geldim. Ama maalesef biz de böyle değil. O yüzden kalıcı şeyler yapılamıyor ve rekabette gelişmiyor” ifadesi, F3’ün “Almanya da küme düşen takımın taraftarları takımlarını ayakta alkışladılar. Ertesi sene 40 bin kapasiteli statlarında 40 bin kombine aldılar. O sene takımları tekrar Bundesliga’ya yükseldi. Adamlarda böyle bir futbol kültürü var futbolu sevdikleri için futbolla ilgileniyorlar ondan rant elde etmek için değil. Bu da takımlarının rekabet edebilecek hale gelmesini sağlıyor “ifadesi bize spor kültürü eksikliğini göstermektedir.

Katılımcıların ifadelerine ek olarak bazı çalışmalarda ve yazılarda spor kültürü eksikliğini ele alındığı ve önemli bir eksiklik olarak ifade edildiği göze çarpmaktadır. Terim (2015)’te TFF’de yapmış olduğu Futbolumuz ve Geleceği başlıklı konuşmada; öncelikle size çocuk koruma programından bahsetmek istiyorum. Altyapılarda çocuklarımıza ne eziyetler edildiğini, onların sıklıkla hem ruhsal hem de fiziksel olarak istismar edildiğini maalesef müşahade edip lokal müdahalelerde bulunmuş biri olarak size bazı bilgiler vermek istiyorum. Ne pahasına olursa olsun kazanmak üzerine kurgulanmış altyapı eğitim düzeni nedeniyle çocuklar hem aileleri hem de antrenörleri tarafından ciddi travmalara maruz bırakılmaktadırlar ifadeleri araştırmada yer alan katılımcıların bazı ifadeleri ile örtüşmektedir (<http://www.tff.org/Resources/TFF/Auto/168e261e039741d4943e755f928406d3.pdf>, 22 Temmuz 2017’de erişildi).

Bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak ortaya konulan spor kültürü teması aslında bir eksikliğe ve yetersizliğe vurgu yapmaktadır. Bilindiği üzere spor kültürünün yaygınlaştırılmasında spor ile ilgili pek çok kurum ve kuruluşun (devlet, federasyonlar,

spor kulüpleri, olimpiyat komiteleri vs.) sorumluluğu vardır. Spor kültürü, sporun yaşamın içine yayılması, hayatın içinde olması, özünde insana değer katan ve insanı geliştiren bir faaliyet olması gerekirken, ülkemizde bu durum daha çok sonuca odaklıdır. Rekabetçi denge açısından düşünüldüğünde spor kültürünün eksikliği takım alt yapılarının oluşturulması açısından bir sorun olarak görünmektedir. Çünkü alt yapıdaki yetersizlikler takımlara ilave maliyetler getirmektedir. Oysa alt yapıdan yetişen oyuncuların kulübe maliyetlerinin düşük olduğu, düşük maliyetin takımları borç batağından kurtaracağı ve böylece kulüplerin rakiplerine karşı daha güçlü duruma gelebilecekleri düşünülebilir. Bu bağlamda spor kültürünün gelişmesi rekabetçi dengenin sağlanmasındaki etmenlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Yine Terim'in açıklamasında (2015), ülkelerin nüfuslarına göre spor yapma oranları gösterilmiş ve ele alınan ülkeler arasında nüfusuna göre spor yapma oranı en düşük ülke Türkiye çıkmıştır. Çalışma da sırasıyla ABD nüfusunun %69'nun, İngiltere nüfusunun %64'ünün, Almanya nüfusunun % 34'ünün, Fransa nüfusunun %27'sinin ve ülkemiz nüfusunun ise sadece %3,7'sinin spor yaptığı ifade edilmiştir. Aradaki uçurum sporun tabana yayılmadığını göstermektedir. Ülkemizde spor bir hayat tarzı değildir. Sporun para kazanmak ve hedefe ulaşmak için yapılan bir mücadele olduğu algısı spora zarar vermekte ve takımların geleceğini de etkilemektedir. Türkiye'de spor kültürü ile ilgili katılımcı ifadelerinde yer almayan daha pek çok sorun bulunmaktadır. Örneğin beden eğitimi ders saatlerinin az, içeriğinin kısıtlı oluşu temel sorunlardandır. Bir ülkede spor kültürünün gelişmesinin en temel yolu okullardır. Bu nedenle spor kültürünü yaşam tarzı haline getirecek bireylerin yetişmesi için eğitim modelleri geliştirilebilir.

Spor kültürü eksikliğine vurgu yapan Talimciler göre (2003) ise medyada, şiddet, milliyetçilik, cinsiyetçilik ve argo içeren söylemler ağırlık kazanmıştır. Kültür, önemli ölçüde bir nitelik ve birikim olgusudur. Sonuçlar kadar hatta bazen daha çok süreçler de önemli ve anlamlıdır. Bu anlamda spor, yalnızca skor değil; çok daha fazlasıdır. Bir ülkede, bir spor dalı diğerlerinden daha çok ilgi görebilir ve medyada daha geniş yer bulabilir; ancak, sporun futbol, futbolun da 3-4 spor kulübümüzün futbol şubeleriyle sınırlandırılması; birçok spor dalının ve bu spor dallarına ilgi duyanların,

amatörlerin yok sayılması yanlıştır. Diğer yandan, ülkemizdeki milyonlarca çocuk ve genç için yeterli spor olanakları yaratılamamış; spor, fırsat eşitliği önceliğiyle yaygınlaştırılamamıştır.

Spor kültürü eksikliği yukarıda da ifade edildiği üzere, sporun geleceği ve futbolun geleceğini olumsuz etkilemektedir. Kısa vadeli düşünme, sadece kazanma arzusu, ön plana çıkma isteği gibi özünde futbola hizmet etmeyen fikirlerin oluşturduğu futbol ortamında başarılı olmak ve futbolda rekabeti yakalamak zordur. Futbol bir endüstri olmasına rağmen, hala birçok insan tarafından amatör ruhla seyredilen bir oyundur ve bir müsabakanın seyredilmesini etkileyen etkenlerden biri ise maç sonucunun belirsizliği ve maç içindeki güç dengesinin varlığıdır. Sadece para harcayarak güçlenmek zordur. Bunun için finansal olanakların çok güçlü olması gerekmektedir. Ancak spor kültürünün tabana yayılması ve herkesin spor yaptığı bir alanın oluşturulması, bu yaşam tarzının topluma hakim olması, zaman içinde tüm takımların birbirleri ile rekabet edebilecek hale gelmesini sağlayabilir. Ülkemizde bu alanda Gençlik Merkezleri, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, Milli Eğitim Müdürlükleri, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Üniversiteler ve TFF ile yürütülen ortak çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bu çalışmaların verimli yapılabilmesi için daha çok tesise, daha eğitilmiş antrenörlere, daha içi doldurulmuş beden eğitimi müfredatına ve eğitim modeline ihtiyaç vardır.

3.2.4. Bölgeler Arası Mali Dengesizlik

Bölgeler arası mali dengesizlik çalışmada dördüncü ana tema olarak ortaya çıkmıştır. Ekonomik açıdan gelişmiş bölgelerdeki takımların mali açıdan avantajlı konumda olması ve bunun da rekabetçi dengeyi bozan bir faktör olarak görülmesine ilişkin KY1 *“Büyük kulüplerin buldukları şehir itibari ile bir avantajları var. İstanbul ile bir Anadolu ili aynı olur mu”* ifadesi ile görüşünü bildirirken, FY2 bu konuda *“Bölgeler ve iller bazında sosyal koşullar açısından çok büyük farklar var. Öyle olunca iyi futbolcu başka illere gitmek istemiyor. İmkani daha çok olan ilde kalmak istiyor”* şeklinde bir ifadede bulunmuştur. Bu konudaki bir başka görüş AN1’e ait olup *“Sosyo kültürel düzeyi yüksek olan yerlerde kurulan takımlar diğer takımlara göre daha*

avantajlı olabiliyor. Örneğin Fenerbahçe bir forma üretiyor ve satıyor. Anadolu takımları da forma üretiyor ama seyirci sayısı yeterli değil, birde ekonomik durumları belli, ona göre fiyata satabiliyorlar. Bu o bölgenin ekonomisinin zayıflığından kaynaklanır” şeklindedir. Son olarak A1 “İstanbul’un ekonomisi ile Bolu’nun ekonomisini bir tutabilir misiniz? Bu iki ilin ekonomik anlamda rekabet edebilmesi mümkün mü? “ ifadesi bölgeler arası mali dengesizliği göstermektedir.

Bölgeler arasındaki mali dengesizlik takımlar arasındaki güç dengesizliğinde önemli bir faktör olabilir. Çünkü takımın bulunduğu coğrafyadaki yatırımların büyüklüğüne bağlı olarak sosyo ekonomik düzeyin farklılaşabileceği olasılığı, yerel iş adamlarının kulüp yönetimlerinde yer alarak kulüpleri mali yönden destekleme olasılığını da güçlendirmektedir. Bu durum, sosyo ekonomik düzeyin daha yüksek olduğu bölgelerdeki takımları mali açıdan daha güçlü hale getirmektedir. Bu nedenle oyuncular ve antrenörler bu bölgedeki kulüplerde görev yapmayı tercih edebilir. Bu durum ise mali açıdan daha zayıf olan bölgelerdeki takımların, rekabetçi dengede negatif etkilenmelerine neden olabilir.

Akşar 2010 yılında kaleme aldığı bir yazısında, bu soruna dikkat çekerek, Turkcell Süper Lig’de rekabeti belirleyenlerin Marmara Bölgesi’nde özellikle İstanbul’daki kulüpler olduğunu ifade etmiştir. Yazıda 53 yıllık profesyonel futbol liginde İstanbul’daki üç kulübün toplam şampiyonluk sayısınının 46’ya ulaştığı, Trabzonspor’un ise sadece 6 şampiyonluğu olduğu, toplam 52 şampiyonluğun %88’inin Üç Büyüklere gittiği belirtilmiştir (<http://futolekonmi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/117-tugrul-aksar/1496-futbol-ve-rekabet.html>, 22 Temmuz 2017’de erişildi).

Piyasa büyüklüğü üzerine bir çalışma yapan Buraimo ve Simmons’ın (2006) piyasa büyüklüğünün maç talebi ve rekabet dengesi üzerindeki etkilerini İngiltere Premier Ligi genelinde incelemiş; büyük piyasaya sahip bölgelerde kurulan takımların, küçük piyasaya sahip bölgelerde kurulan takımlara göre daha fazla gişe geliri elde ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Müsabakaya katılımı etkileyen bir başka unsur olarak maç yapılan yere uzaklık faktörü ele alınmıştır. Misafir takımın şehri maç yapılacak yere yakınsa bu, misafir takım taraftarının maça katılım düzeyini etkileyecektir. Aynı zamanda oynanacak müsabakanın rekabet düzeyi de taraftar katılımını etkileyecektir. Büyük piyasalarda daha çok taraftarın olması, daha fazla gişe gelirinin olmasını sağlamaktadır. Devletin, özel sektörün, üniversitelerin ve yerel yönetimlerin sağlayacakları katkılar, bölgeler arası mali dengesizliğin giderilmesinde etkili olabilir. Bölgeler arasındaki mali dengesizliğin ortadan kaldırılması, rekabetçi dengede olumsuzluk oluşturan durumların giderilmesine katkı sağlayacaktır.

3.2.5. Toplumun Gelişmişlik Düzeyi

Toplumun gelişmişlik düzeyi beşinci ana tema olarak ortaya çıkmıştır. Gelişmiş toplumlarda sadece ekonomik değil kültürel ve sportif etkinliklerde de gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelere nazaran büyük farklılıklar vardır. Hayatın her alanındaki farklılık tabi ki de sportif yaşama da yansımaktadır. Katılımcılar ülkemizde toplumun gelişmişlik düzeyinin düşük olduğunu ve bu durumda rekabetçi dengeyi olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. KY3'ün *“Toplumun gelir düzeyi düşük, ülkemizde futbol çıkara dayalı bir süreç, adamlar işi ehline vermek için araştırıyor ve futbolu bilim olarak görüyor. Almanya İngiltere ve Fransa her yönden geliştiği için bizim onları yakalamamız çok zor. Toplumun seviyesini yukarılara çıkarmak gerekiyor ifadesi”* yine AN1'in *“İnsanların sosyal hayatları canlıdır. Her yere giderler. Kulüplerine katkı da sağlarlar. Bilinçlidirler. Bu da takımların gelirlerini artırıyor. Bilinçli seyirciye sahip takım olmak önemli. Anadolu takımları bu konuda çok eksik seyirci profilleri ve arkalarındaki toplumun gelişmişlik düzeyi yukarıları çekilmeli”* ifadeleri bize toplumun gelişmişlik düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir.

Ülkemizde Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesi kullanılarak elde edilen 2015 verilerine göre insani gelişme endeksinde ülkemiz 0,76 puan almış, Almanya 0,92 puan, İngiltere 0,91 puan, Fransa 0,89 puan ve İspanya 0,88 puan almıştır. Yine doğuşta beklenen yaşam süresi en düşük 75,5 ile ülkemizdir. En yüksek yaş ortalaması ise 82,8 ile İspanya'dır. Gelişmiş ülkeler arasında en düşük puanı ülkemiz almıştır (<https://biruni.tuik.gov.tr/secilmisgostergeler/tabloOlustur.do>).

Devlet verilerine göre de ülkemiz gelişmiş ülkeler arasından insani gelişmişlik düzeyi bakımından geride kalmıştır. Bu durum futbola, futbolun yönetimine de yansımaktadır. Eğitimli bireylerin, ekonomisi gelişmiş bireylerin oluşturduğu toplumların refah seviyesi ve alım gücü yüksektir. Bu gelişme süreci, futbola da yansımaktadır. Avrupa da gelişmiş ülkelerdeki futbolun büyümesi, kulüplerin yüksek bütçelere ulaşmaları, hep uzun vadeli planlamalar neticesinde oluşturulmuştur. Ülkemizde ise yabancı kuralını 3 e indirdikten 2 sene sonra 14 çıkararak bir yapı mevcutken, uzun soluklu bir planlamanın yapılabilmesi zor gözükmektedir. Bu durum rekabetçi dengeyi de olumsuz etkileyebilir.

3.2.6. Tesisleşme

Tesisleşme, çalışmada altıncı ana tema olarak ortaya çıkmıştır. Futbol ortamının fiziki koşullarının düzeyi, futbola olan ilginin azalmasına ya da artmasına neden olabilir. Daha rahat ortamda maç seyretme olanağı tanıyan statların yapılması, o bölgelerdeki seyirci sayısının artmasını sağlamaktadır. Stadyumların fiziki koşullarının iyileştirilmesi ekonomik anlamda da kulüplere katkı sağlayacaktır. Katılımcıların ifadelerinde fiziki koşulların futbola ve seyirci sayısına etkisi ortaya çıkmıştır.

FY3'ün "Futbol seyircisi son dönemde maça gitmiyor. Bunda çok sebep var ama statların fiziki yapıları da çok önemli. Daha modern ve konforlu statlar yapılırsa seyirci sayısı artabilir" ifadesi, A2'nin "İngiltere ve Almanya'da statlar dolu. İnsanlar statlara güzel şeyler görmek için gidiyorlar. Statların kalitesi çok yüksek, insanlar sinemaya tiyatroya gider gibi stada gidiyorlar" ifadesi, A3'ün "Stadınız büyüdükçe ve geliştikçe, stadınızın koltuk başı katma değeri arttıkça, taraftar tabanınız yaygınlaştıkça, taraftarlarınıza daha fazla ulaşmaya başladıkça, parasal gücünüz de arttıktan sonra siz zaten güce ulaşıyorsunuz" ifadesi, stadyumların fiziki yapılarının seyirci sayısı üzerine etkisini ortaya koymaktadır.

Stadyumların fiziki yapılarının eksikliğine dikkat çeken F2 "Statlarımız elverişsiz, giriş çıkışları problemlidir, konforlu değil. Son zamanlarda yapılmaya başlandı. Bu statların sayısının çoğalması lazım. Futbolun çekici hale getirilmesi, tesislerin

düzenleştirilmesi, statların konforlu hale getirilmesi gerekiyor” ifadeleri bize fiziki koşulların yetersizliğini göstermektedir.

Fiziki koşulların kötü olması ligdeki rekabet dengesinin de oluşmasına engel teşkil edebilir. Katılımcılar fiziki koşulların yetersizliğinin rekabetçi denge üzerinde olumsuz etkiye bulunduğunu dile getirmişlerdir. Fiziki koşullarda en ön plana çıkan süreç stadyumların yapılarıdır. Ülkemizde stadyumlar eski ve çağa uygun değildi. Gençlik ve Spor Bakanlığının planlamaları sonucunda 23 şehre 25 modern stat projeleri başlamış ve stadyumlar yenilenmeye başlamıştır. Stadyumların yenilenmesi seyirci sayılarını da olumlu yönde etkilemiştir. Aktifbank’ın Futbol Ekonomisi Raporunda (2015) Antalyaspor’un 1 sezon önce 1. Lig de müsabakalarını oynadığı Akdeniz Üniversitesi Stadındaki yıllık geliri 162,5 bin TL iken, 2015-2016 sezonunda yeni stadı Antalya Stadyumuna geçmesiyle birlikte bu rakam 5 milyon TL ye çıkmıştır. Bu gelirin yükselmesinin tek sebebi stadın yenilenmesi değildir ancak yeni stadyumun seyirci sayısını arttırdığı, Konya şehrinde, Başakşehir Futbol Kulübünde, Beşiktaş JK de, Galatasaray Kulübünde açıkça göze çarpmaktadır.

Futbol kendi problemleri ile boğuşurken, onun dışında gelişen diğer unsurlarla da rekabet edebilecek bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Futbol, insanlar tarafından sosyal bir aktivite olarak görüldüğünde hafta sonunu birlikte geçirecek bir aile, tercihini AVM, sinema, piknik alanları, konserler yerine, oturulduğunda rahat hareket edilebilir, ailecek vakit geçirilecek oranda güvenli, yeme ihtiyaçlarının karşılandığı aynı zamanda içinde dinlenme ve çocuklar için basit eğlence alanlarının, arabasını park edebilecek otoparkların da olduğu, evine rahatlıkla ulaşabileceği stadyumları ön plana alabilirler.

Fiziki koşulların ekonomik anlamdaki katkılarına dikkat çeken Akşar (2016)’da yazmış olduğu bir yazıda, Vodafone Park’ın toplam maliyetinin 164 milyon Dolar ve koltuk başı maliyetinin ise 3.913 Dolar olduğu tespit edildiğini dile getirmiştir. Yıllık sponsorluk gelirleri bakımından Türk Telekom, sahip olduğu 15 milyon Dolar yıllık gelirle birinci sırada yer alırken, Şükrü Saraçoğlu 9 milyon Dolar’la ikinci; Vodafone Park ise yıllık 6,7 milyon USD’lık gelirle üçüncü sırada bulunuyor.

Yani, elit statlar sahip oldukları farklı işlevlerin de etkisiyle, maç günü gelirini 6-7 kat artırabilmekteler. Bu bağlamda, Vodafone Park'da Beşiktaş'ın maç günü gelirlerinin artırılmasında önemli bir fonksiyona sahip olacaktır. Maç günü gelirlerinin dışında sponsorluk gelirleri de, bu statların sayesinde çok önemli oranlarda artış kaydetmektedir. Yukarıda da bahsettiğimiz üzere, Vodafone Park'ın Beşiktaş'ın sponsorluk gelirlerinin astronomik artmasında kilit rol oynamıştır. Tüm bunlar da gösteriyor ki, yeni trend elit statlar kulüplerin iktisadi olarak gelirlerini önemli tutarlarda arttırıyor. Bu durum ise kulübe orta ve uzun vadede sportif rekabet üstünlüğü sağlıyor. Bu üstünlüğü iyi kullanan kulüpler sportif performansta rakiplerine önemli farklar atabiliyorlar. Bu kapsamda bakıldığında, Fenerbahçe'nin Şükrü Saraçoğlu'nu renove ettikten, Galatasaray'ın da Türk Telekom'a geçtikten sonra, Süper Lig'de sportif performansı domine etmeleri bir tesadüf değildir.

Sonuç olarak yeni ve modern statların, takımların gelirlerinde büyük oranda artış yarattığı ve takımların ekonomik gelişmelerine katkı sağladığı belirtilmiştir. Vodafone Arena'nın da Beşiktaş Kulübü için büyük bir gelir kaynağı olacağı, sponsorluk gelirlerinden tutun da maç günü gelirleri ve gişe gelirlerine kadar birçok kalem de ekonomik katkı sağlayacağı dile getirilmiştir. (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3889-vodafone-arena-statbjk.html>, 25 Temmuz 2017'de erişildi).

Bir başka çalışmada Scully'nin (1995), daha fazla gişe gelirinin yetenekli oyunculara daha fazla yatırım yapma olanağı sağladığını göstermiş ve büyük markete sahip takımların rekabet düzeylerinin daha fazla olduğunu savunmuştur.

Katılımcı ifadeleri ve çalışmada da ortaya çıkan sonuçlara göre, tesislerin modern hale getirilmesi kulüplere ekonomik yönde büyük katkı sağlamakta, bu da o kulüplere rakipleri karşısında rekabet açısından üstünlük kazandırmaktadır.

3.2.7. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucu Türk futbolunda rekabetçi dengeyi etkileyen faktörlerden altınca ana tema TFF'dir. TFF temasına ait 8 farklı alt tema ortaya çıkmıştır. TFF ana temasına ait alt tema ve bu temaların hangi katılımcılara ve katılımcılardan kaçına ait olduğu tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3: TFF Temasına Ait Alt Temalar ve Katılımcılar

Ana Tema	Alt Temalar	KATILIMCILAR
TFF	Antrenör Ve Futbolcu Eğitimi	KY (2/3); SY (1/3)
	Tff Genel Kurul Yapısı	FY(1/3); SY (1/3); AN (2/5);F (1/3)
	Denetimsizlik	KY (1/3); FY (1/3); F (1/3)
	Güçlünün Yanındaki Tff Sistemi	FY (1/3); SY (1/3); AN (2/5); F (1/3)
	Menajerlik Sistemi	SY (1/3); AN (2/5); F (1/3)
	Yabancı Oyuncular	AN (1/5); A (1/5); F (1/3)
	Hakemler	KY(1/3); AN (1/5); F (2/3) ,FY(1/3);
	3 Büyükler	KY (1/3), A (1/3), AN(1/5) , SY(1/3)

TFF teması altında birçok kod ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ağırlıklı olarak en çok görüş bildirdikleri alt temalar, TFF Genel Kurul Yapısı, Denetimsizlik, Güçlünün Yanındaki TFF Sistemi ve 3 büyük baskısıdır. Bu alt temalar ve diğer alt temalara ait ifadeler aşağıda verilmiştir. Alt temalara ait ifadelerde katılımcıların rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkileyen faktörleri öne çıkardığı, sadece hakem kararlarının etkisi adlı kodda, rekabetçi dengeyi olumlu etkilediği görüşünü dile getirmişlerdir.

3.2.7.1. Antrenör ve Futbolcu Eğitimi

Antrenör ve futbolcu eğitimi rekabetçi dengeyi etkileyen bir unsur olarak ifade edilmiştir. Daha kalifiye hocaların ve futbolcuların daha fazla iş üretebilecekleri ve daha yararlı performanslar sergileyecekleri bir gerçektir. Buna ilişkin katılımcılardan KY1 *“Daha az para alarak daha başarılı olan hocalar var. Eğitilmiş ve kendini yetiştirmiş hocalar her zaman daha başarılı oluyor”* ifadesi, KY2'nin *“Teknik sorumlular maça takımı hazırlar, teknik sorumlularda çok eksikler var. Daha iyi eğitim almaları gerekiyor”* ifadeleri ile antrenörlerin olumsuz etkilerine vurgu yaparlarken

SY2'nin “Saha içinde küfür eden bir futbolcunun kırmızı kart görmemesi, açıkçası rakibinin hakkını çalan, rakibinin kazanması gereken parayı kendi takımının kazanması için her türlü yalanı, ahlak dışı davranışları yapan futbolcu cezalandırılmadığı zaman, bu çocukları olumsuz yönde etkilemez mi, onları model alıyorlar. Futbolcular eğitimsiz, futbol sadece top oynamak değil. Antrenörün hatalı tavırları yüzünden müsabakalarda kavga bile çıkıyor” ifadeleri ile hem futbolcuların eğitimsizliğine hem de teknik adamların eğitimsizliğine vurgu yapılmıştır. Bu konuya ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Türk Antrenör Engin YANOVA'nın Almanya'da elde ettiği başarıları ele alan VAR (2015), Yanova'nın, Almanya'da eğitimsiz antrenörlerin yeri yok, nasıl ki ehliyet olmadan trafiğe çıkılamazsa antrenör lisansı olmadan da sahaya çıkılamayacak diyerek eğitimin öneminden bahsetmiştir. Almanya'da çok sayıda Türk kulübü bulunduğu ancak bunların son yıllarda başarısız olduklarını ve eskisi kadar futbolda etkili olmadıklarını belirten Yanova, bunun da en büyük nedeninin kulüplerin eğitilmiş antrenörlerle çalışmamasıdır tespitinde bulunmuştur. Yanova “Kulüpler ağırlıklı olarak diplomasız ve ahbap çavuş ilişkisi içinde oldukları antrenörlerle çalışıyor. Küçük çocukları bunlara teslim ediyor. Özellikle alt yapıda çalışan antrenörlerin her şeyden önce pedagojik formasyonu olmalı. Bu eğitimi almayanlar gençlerle ilişki kurmakta bile zorlanıyor. Eğitimi olmayan antrenörlerle başarı ancak tesadüfî ve kısa süreli olur. Oysa kulüpler futbolcu yetiştirmek ve başarı elde etmek istiyorsa antrenör de yetiştirmeli, bünyesindeki hocaların federasyonlardaki eğitimlerden faydalanması için teşvik etmeli” diyerek antrenör eğitiminin önemini dile getirmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/egitimsiz-olmaz-29204218>, 28 Temmuz 2017'de erişildi).

Yine Sivasspor (2016) yılında Spor Yazarı Uğur MELEKE ile yaptığı görüşmede, Türk futbolunun en büyük sorunlarından biri de antrenör yetersizliğidir tespitinde bulunan Uğur MELEKE, alt yapılarda iyi eğitilmiş antrenör sayısının az olduğunu, “Türkiye’de şu anda uluslararası seviyede dört antrenör var. Üçü 80’li yıllarda antrenörlüğe başlamış Fatih Terim, Mustafa Denizli ve Şenol Güneş. Diğerleri de yine meslekte 15 yılını devirmiş Ersun Yanal. Türkiye 21. yüzyılda uluslararası arenada geçerliliği olan bir antrenör yetiştirememiş. Antrenörlük gelişirken Türk antrenörlüğü durmuş. Birinci nedeni antrenörlerin lisan bilmemesi. 5 büyük ligde tercüman kullanan

antrenör yok. İkinci nedeni de 'yabancılar lehine ayrımcılık yapıyor' fikrini çıkartıp Türkiye'ye kaliteli yabancı antrenör sokmamaları, Türk antrenörlüğünü Kuzey Kore modeline çevirmeleri. Rekabete kapalı olunca da gelişme olmuyor zaten" yorumunda bulunarak, katılımcı ifadeleri ile paralellik gösteren fikirlerini beyan etmiştir. (<http://www.aljazeera.com.tr/al-jazeera-ozel/turkiye-neden-basaramiyor>, 29 Temmuz 2017'de erişildi).

Sporx.com adlı siteye demeç veren Fenerbahçe Kulübü Başkanı Aziz YILDIRIM, "Türk oyuncusunun eğitimi yok. Çünkü eğitici yok. Adam alkol kullanıyor, sigara içiyor, her türlü olumsuz davranışı yapıyor, sonra futbolu bıraktığında alıyorsun onu ve hoca yapıyorsun. O da geleceğin Türk futbolcusunu yetiştiriyor. Bizim futbolcularımız topa vurmaya biliyor, kafa vurmaya biliyor ama nerede duracağını bilmiyor yani eğitimi eksik" sözleri ile eğitilmiş antrenör eksikliğine vurgu yapmıştır (http://www.sporx.com/futbol/aziz-yildirimdan-inciler-sene-2006SXGHQ390SXQ?sira=4&tab=#hash_menu, 26 Ağustos 2017'de erişildi).

İlhan ÖZGEN'nin Fenerbahçeli eski futbolcu Alpaslan ERATLI ile yaptığı görüşmede, "İlkokul mezunu psikolojiden, sosyolojiden anlar mı? İstersen sabaha kadar anlat, anlamaz! Eğitimsiz adam iyi futbolcu olamaz" ifadesi katılımcıların görüşleriyle paralellik göstermektedir (<https://www.socratesdergi.com/egitimsiz-adam-iyi-futbolcu-olamaz-alpaslan-eratli/>, 04 Ağustos 2017'de erişildi).

Futbolcular ve antrenörlerin eğitilmesi büyük önem arz etmektedir. Futbol bir endüstri olduğundan beri, içinde barındırdığı değerleri kaybetmeye başladı. Kazanmanın ön planda olduğu bu yapıda, oyuncular ve antrenörler daha fazla para kazanıp daha iyi takımlarda yer almak için bazen futbola yakışmayan davranışlarda bulunabilmektedirler. Saha içi ve dışı olayların yaşanmasına da sebep olabiliyorlar. Ayrıca profesyonelliğin gereğini yapacak oyuncu ve antrenörlerin işine saygılı, bilgili, kendini yetiştirmiş ve donanımlı kişiler olmaları beklenir. Alt yapılarda futbola başlayan çocuklarımızın, futbolun tüm gerekliliklerini yerine getirebilecek olgunluğa ulaşmalarını sağlayacak eğitimlerden geçmeleri gerektiğini düşünüyorum. Profesyonel sporcu nasıl olunur, futbolcu beslenmesinde nelere dikkat etmesi gerekir. Futbolcular

takımlarda nasıl hal ve hareketlerde bulunmaları gerekir. Futbolcuların misyonları nelerdir? Uzun yıllar futbol oynamak için nelere dikkat edilmelidir? Antrenörler için de eğitim çok önemlidir. Oyuncu seçiminde nelere dikkat edilmelidir. Grup uyumu nasıl sağlanır ve liderlik becerileri geliştirmek için neler yapılabilir? Planlama nasıl yapılır ve insan ilişkilerinde nelere dikkat edilmelidir? Buna benzer birçok konuda futbolcular ve antrenörlerin eğitilmesi gerektiğine inanıyorum. Bunun bireylerin kendilerine bırakmak yerine federasyon vasıtasıyla dönemlik amacına uygun eğitimlerle sağlanması gerektiğine inanıyorum. Federasyonun eğitim direktörlüğü bünyesinde antrenör eğitimleri yapılmaktadır. Son yıllarda bu konu üzerinde durulmaktadır ve son yıllarda Süper Lig de şampiyon olan takımların teknik direktörleri hep Türk'tür. Bursaspor Ertuğrul SAĞLAM, Fenerbahçe Ersun YANAL, Beşiktaş Şenol GÜNEŞ. Yine kendini geliştirmiş bir antrenörün gittikleri takımlarda yaptıkları ortadadır. Hamza HAMZAOĞLU'nun Bursaspor'da yaptıkları, Şenol GÜNEŞ'in Beşiktaş'ı üst üste iki kez şampiyon yapması, Ersun YANAL'ın Fenerbahçe'yi şampiyon yapması ve her gittiği takımda ligi etkileyen oyun oynatması. Ligde düşme potasında olan takımların başına geçip takımları kurtaran Yılmaz VURAL'ın takımlara katkısı tartışmasızdır. Takımların bütçeleri ve oyuncu profilleri aynıyken bir teknik direktör değişikliği ile takımda oluşan performans gelişmesi, o teknik direktörün başarısının bir ürünüdür.

Takım başarılarını etkileyen faktörler üzerine çalışma yapan Onağ, Güzel ve Özbey (2013), futbol antrenörlerinin görüşlerine göre takım başarısını etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçiminde ise, amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örneklemesine başvurulmuştur. Araştırma grubunu 35–50 yaş arası, amatör ve profesyonel liglerde ortalama 10 yıllık antrenörlük deneyimine sahip 7 futbol antrenörü oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak, görüşme yaklaşımı kullanılmış ve görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri analizleri betimsel analiz yöntemi ile değerlendirilmiş ve bulgular, “antrenörün takım başarısına etkisi ile ilgili görüşler”, “takım başarısında antrenör dışı etmenler ile ilgili görüşler” ve “başarılı antrenörlerin genel özellikleri ile ilgili görüşler” olmak üzere 3 ana tema altında toplanmıştır. Sonuç olarak, spor takımlarının başarısını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan bu

araştırmada; futbol takımlarında görev yapan antrenörlerin bilgi birikimlerinin, mesleki donanımlarının ve sporcularına örnek teşkil edebilecek kişilik ve liderlik özelliklerinin, takım içerisindeki iletişimi, uyumu ve takım birlikteliğini arttırdığı görülmektedir. Ayrıca antrenör dışında kulübün yapısı, basın, taraftar, tesis gibi faktörlerin de takım başarısında önemli birer etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, katılımcıların görüşleri ile paralellik gösteren birçok çalışma olduğu görülmektedir. Antrenör etkisi rekabetçi dengede önemli bir unsurdur. Ne kadar iyi yatırım yaparsanız yapın, amacınıza uygun iyi bir teknik direktör ile çalışmazsanız başarılı olma şansınız yok denecek kadar azdır.

Son olarak Gordon (2016) tarihinde bir yazısında teknik direktörlerin etkili olabileceği üzerinde görüş bildirmiştir. Oyuncu alım satımı, bir ekip üzerinde önemli bir etki oluşturacağını ifade eden Gordon, her oyuncunun performansını, özel yeteneklerini ve tutumunu göz önüne alarak günün maçı için oyuncu seçimi ve karşı takımın oyuncuları ve strateji / taktikleri oluşturulması gerektiğini dile getirmiştir. Takım oluşumu, strateji ve taktiğin önemli olduğu, popüler inancın aksine, bir takımın formasyonu çoğunlukla sadece teknik direktörün talimatlarına bağlı olarak takımın ve her oyuncunun günün stratejisinin ve seçilen taktiklerin ihtiyaçları doğrultusunda nasıl kullanılacağına bağlı olarak değişebileceği, takım ve oyuncu hazırlığı (fiziksel koşullama, beslenme, psikolojik kurulum, uygulamalar sırasında teknik ve taktik eğitim), uzaktaki karşılaşmalar için seyahat ve konaklama, üniforma ve ekipman, ev maçlarında saha ve top ayarlamaları gibi birçok farklı etkeni düşünerek hareket edecek antrenöre ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Koç, takımın sahipleri tarafından yeterli yetkiye ve kaynağa sahipse, oyunun iyi tanımlanmış bir konseptini, konseptini harekete geçirmek için açık bir hedef ve etkili iletişim becerileri varsa, bir ekipte kapsamlı performans değişiklikleri yapabilir ve performansını arttırabilir sonucuna ulaşmıştır (<https://www.quora.com/How-much-of-an-effect-does-a-soccer-coach-have-on-the-game>, 05 Ağustos 2017'de erişildi).

3.2.7.2. TFF Genel Kurul Yapısı

Türk futbolundaki problemlerin başında gelen TFF genel kurul yapısı çağımız futbolunun yönetilmesi için oldukça yetersiz bir yapıdadır. Katılımcılar genel kurul yapısının değiştirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Genel kurul yapısının rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkilediğini dile getiren katılımcılardan FY1” *Türk futbolunda anti demokratik bir yönetim modeli var. Bir şeyin düzelmesi için önce yönetim modelinin değişmesi gerekiyor. İki handicap var. Türk futbolu Avrupa’da yasayla kurulan tek modeldir. İkincisi ise %90’ını profesyonel kulüpler temsil ediyor genel kurulu* “ifadesi, AN2’nin “*Siz profesyonel kulüplerin %90 oy hakkına sahip olduğu genel kurul yapısını başka bir yerde göremezsiniz. Avrupa da en fazla %50’dir. Bu da kulüplerin kafalarına göre federasyonu değiştirmeyecekleri anlamına gelir*” ifadesi bize durumun ne kadar da önemli olduğunu göstermektedir. Bu konu ile ilgili TFF genel kurul yapısındaki problemi kaleme alan Orta (2012), şu tespitlerde bulunmuştur. Türkiye Futbol Federasyonu Genel Kurul delegelerinin, 2007 yılı öncesinde yüzde 62’sini kulüpler oluştururken, bugün bu oranın %78 olduğunu, Avrupa ve Dünya örneklerinde olduğu gibi, Türkiye Futbol Federasyonu Genel Kurul delegelerinin, futbol ekonomisine katma değer yaratan kulüplerin ağırlığını taşıyan bir yapıda oluşturulmasının Türkiye’de günümüz koşullarında henüz mümkün görülmediği ifade edilmiştir. Zira, Türk futboluna emek vermiş ve vermekte olan tüm paydaşların katkıları sayesinde Fair Play ruhunun yakalanabileceği, hakların yendiği, gasp edildiği, ellerinden alındığı haksızlık ortamında, doğru ve sağlıklı sonuçların çıkmayacağı, çünkü iki yanlıştan hiçbir zaman bir doğrunun çıkmayacağını belirten çalışmacı, Futbol Federasyonu’nun delege yapısında akıllı, adil, gerçekçi, radikal değişimler yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Futbolcu, antrenör ve hakemlerin yanı sıra, üniversite temsilcilerinin, futbol konusunda eğitim, bilgi, birikim ve vizyona sahip kanaat önderlerinin de deneyim ve vizyonlarından yararlanılmalıdır. Bugüne kadar yaşanan çeşitli olumsuzlukların temelinde, böylesi bir yapının kurulamamış olması yatmaktadır. Sağlam yapı, sağlam temel üzerinde yükselmesinden bahsetmiştir.

Bu yazıda kaleme alınan fikirler katılımcıların ifadeleriyle paralellik göstermektedir. Bu konuya atıfta bulunan ve genel kurul yapısının değişmesi

gerekliliğini dile getiren katılımcı AN3 “TFF genel kurul seçimlerinde süper lig takımlarının çok büyük etkisi var. Onların aleyhinde olacak hiçbir şeyi kabul etmezler. Profesyonel kulüpler dışında diğer tüm örgütlere de oy hakkı hakkaniyetle verilse futbolun geleceği açısından doğru kararlar verilebilir” ifadesi ve SY2’nin “Profesyonel kulüplerin ağırlıklı olduğu ve etkisinin çok büyük olduğu bir federasyon genel kurul yapısı var. Kulüpler biz bunu istemiyoruz deyip, federasyon başkanı ve yönetimini indirip yerine başkasını getirebilirler. Federasyon başkanları da kulüplere bağımlı olduğu için çok güçlü olmuyorlar” ifadesi ve F1’in “Federasyon kulüplerin elinde. Kulüplerin onayını almadan federasyonu seçemiyorsun. Bu yapı ne kadar doğru. Bu rekabeti olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Kulüpler mi federasyonu yönetiyor federasyon mu kulüpleri yönetiyor” ifadeleri bize genel kurul yapısının rekabetçi dengeyi olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Bu alanda Güvener (2015)’te kaleme aldığı yazısında yayın gelirleri ihalesini Kulüpler Birliği Vakfının yapacak olmasını değerlendiren Güvener, UEFA’ya bağlı 54 Federasyon içinde bir tek Türkiye Futbol Federasyonu’nun kanunla kurulduğunu, özel hukuka göre yönetildiğini; Genel Kurul yapısının 53 ülkeden farklı olarak nerede ise sadece profesyonel kulüplerden oluştuğunu söylemekten dilimizde tüy bitti diyerek, diğer ülkelerin hepsinde Federasyonlar ülkelerinin Dernekler Kanununa göre kurulan sivil toplum örgütleri olduğunu, Genel Kurulların aşağıdan yukarıya demokratik bir oluşumla meydana geldiğini ve de Genel Kurulların çoğunluğunu amatörler ve futbolun diğer paydaşları oluşturduğunu dile getiren Güvener, futbolun kurtulması için 3 ana başlık ortaya koymuştur.

1. TFF Genel Kurul yapısını değiştirerek profesyonel kulüplerin hegemonyasından kurtarmak.
2. Kulüpler yasası çıkartarak yöneticileri mali sorumlulukla mükellef kılmak
3. Şirketleri oluşturarak liglerin kulüpler tarafından yönetilmesini sağlamak.

(<http://www.ahmetguvener.com/futbol-spor/facebook/devrim-gibi-bir-karar-mi.html>, 05 Ağustos 2017’de erişildi).

Genel kurul yapısı incelendiğinde Spor Toto Süper Lig takımlarının oy oranlarının çok yüksek olduğunu görmekteyiz. Olağanüstü genel kurul kararı alınması için toplam delege sayısının %40 ı kadar imza sayısı yeterli olmaktadır. Olağanüstü

genel kurul çağrısı olmadığında genel kurul 4 yılda bir yapılır. Genel kurul içinden yönetim kurulu seçilir ve yönetim kurulu federasyonu yönetir. Federasyonda birçok kurul var ve her kurul, tüzükte belirtilen görev tanımları çerçevesinden görevlerini icra ederler. Güvener'in kaleme aldığı yazıda, genel kurul yapısının değişme zorunluluğu, katılımcıların ifadeleri ile paralellik göstermektedir.

3.2.7.3. Denetimsizlik

Futbolda kurallar ve kriterler futbolun geleceği açısından önem arz etmektedir. Bu kriterlerin denetlenmesi de, uygulanması ve kriterlerin yürütülmesi açısından önemlidir. UEFA'nın futbolun gelişimi için oluşturduğu kriterler ülkemizin de dahil olduğu UEFA'ya bağlı federasyonların, kendi liglerinde futbolun gelişimi için sürdürmeleri gereken kriterlerdir. Bu kriterler, kulüplerin uymak zorunda olduğu ve uymadığı takdirde puan silmeden tutun da bir alt lige düşürülmeye kadar cezai işlemleri gerektirmektedir. Ancak bu kriterlerin denetlenmesi başlı başına bir sorundur. Katılımcılar bu koda ilişkin ifadelerinde denetimsizlikten bahsetmişlerdir ve bu durumun rekabetçi dengeyi olumsuz etkilediklerini dile getirmişlerdir. *“Kafalarına göre paraları harcıyorlar sonra çekip gidiyorlar, sorgulayan, denetleyen ve sorumlu tutan yok”* şeklinde görüş bildiren KY3 ve denetimsizliğin olumsuzluğunu ifade eden FY2'nin *“Bankaların nasıl ki denetleme kurulu varsa futbolda da düzenleme ve denetleme kurulu olsa dese ki arkadaş senin şu kadar paran varsa bu kadar harcayabilirsin, belki kulüpleri de korunmuş olurlar”* ifadeleri denetimsizliğin ortaya çıkardığı olumsuzlukları göstermektedir. Katılımcılardan F3 *“Türkiye liginde kulüplere parasal destek sağlanıyor ancak nasıl harcanıyor belli değil, kulübün kasasında 10 TL var adam 15 TL liralık transfer yapıyor ondan sonra hem kulübü borçlandırıyor hem de kulübün geleceğiyle oynuyor. Bir sonra ki sezon kulüp daha çok zor durumda kalıyor”* ifadesi bize denetleme eksikliğinin olumsuzluklarını göstermektedir.

Bu kod TFF Genel Kurul Yapısından kaynaklanmaktadır. Genel kurulda profesyonel takımların baskısı olduğundan dolayı, kriterleri tam olarak denetleme işlemi gerçekleştirilemediğine inanıyorum. 13 sezon profesyonel liglerde hakemlik yapan bir spor adamı olarak, ülkemizin neredeyse tüm illerini gezdim. Gittiğim bazı

illerde öyle statlar vardı ki, değil profesyonel lig müsabakası, amatör lig maçı bile oynatılmaz. Ancak kulüplerin ekonomik durumlarından dolayı, siyasetin de kulüplere destek vermesinden ötürü, kriterlere uygun olmayan statlarda maç oynanmasının önü açılıyor.

Futbolda denetleme eksikliği rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Kulüplerin gelir ve gider dengelerinin takip edilmemesi, alt yapıyla ilgili çalışmaların, tesisleşme ve kulüp yönetiminde yapılması gereken hukuki işlemlerin federasyon tarafından denetlenmemesi, kulüplerin bir sistem dahilinde değil de, keyfi olarak yönetilmesine neden olabilir. Bu durum, sistemden uzaklaşmayı ve beraberinde plansızlığı getirecektir. Ülkemizdeki denetimsiz geçen uzun yıllar sonucunda, birçok kulüp borç batağından kapanmakla yüz yüze gelmiş, borç batağındaki kulüpler transfer yapamaz hale gelmiş, Süper Lig’de birçok kulüp UEFA’dan ceza almıştır. Borcun giderek büyümesi, daha fazla kredi alarak borcu kapatma hamleleriyle devam etmiştir. Kulüpler güçlenecekleri yerde, ne alt yapılarda gelişim göstermiş, ne de hem ülkemizde hem de Avrupa’da takımlarla rekabet edebilir bir güce kavuşabilmişlerdir.

3.2.7.4. Güçlünün Yanındaki TFF Sistemi

TFF’nin oluşturduğu havuz sistemi, güçlünün daha da güçlendiği bir yapıyı meydana getirmiştir. Avrupa futbolunda da güçlünün daha da güçlendirildiği bir yapı mevcutken, ülkemizdeki bu yapı, güçsüz takımlar ile güçlü takımlar arasındaki güç farkının daha da açılmasına neden olmaktadır. Bu konuya açıklık getiren katılımcılardan FY2 “*Zaten havuz modeli 3 büyüklere ağırlıklı olarak daha fazla para aktaran bir model, ekonomik modelde bunlardan yana, Anadolu takımları nasıl olacak ta adamları zorlayıp başarılı olacak ?*” ifadesi ile durumun ne kadar da vahim olduğunu ortaya koymuştur. Takımlar arasındaki güç dengesizliğine sebep olan havuz gelirlerinin dağıtım modelinde yer alan bir kritere dikkat çeken SY2 “*Şampiyonluk payı diye bir ücret var. Siz 1959 yılından beri siz 18 kere şampiyon olmuşsunuz diğeri 13 kere olmuş. Toplam havuz gelirlerinin % 9 u geçmişte şampiyonluk kazanmış takımlara şampiyonluk sayısına göre dağıtılıyor. Bu neye karşılık geliyor biliyor musunuz? Bir Anadolu kulübü düşünün, bir sezonu 40 puanla bitirirse, GS veya FB nin daha sezon başlamadan önce aldığı paraya denk geliyor*” ifadesi ile güçlünün yanındaki sistemin

rekabetçi denge karşısında oluşturduğu güç dengesizliğine dikkat çekmiştir. Aynı konuya dikkat çeken AN2'nin *“Sezon başı önceki yıllardaki şampiyonlukları için ekstradan para alıyorlar. Her kazandıkları maç için para alıyorlar. Yani güçlü olup kazandıkça daha çok kazanıyorlar. O zaman güçsüz takım nasıl olacak da gelir elde edecek? Maç kazanması lazım. O sezon galip geldiği için ve şampiyon olduğu için bu primleri ver. Ancak bir sonra ki yıl sezon başında daha önceden şu kadar kere şampiyon oldun diye neden para veriyorsun?”* ifadesi bir önceki katılımcıyı destekler niteliktedir.

Güçlü takımların daha da güçlenmesine sebep olan havuz gelirlerinin dağıtımındaki adaletsizliğine dikkat çeken katılımcılar dışında, TFF bünyesinde faaliyet gösteren ve futbolcuların müsabakalarda gördükleri kartlar sonrasında alacakları cezaların belirlendiği Profesyonel Disiplin Kurulu ve Ceza Kurullarının aldıkları kararlara dikkat çeken AN3 *“Müsabaka da senin takımında kart gören bir oyuncu 4 maç ceza alıyor, aynı eylemi yapan başka takımın oyuncusu 2 maç ceza alıyor. Senin oyuncunun 4 maç yok, nasıl rekabet edeceksin ki. Zaten kafa kafaya mücadele ediyorsun”* ve F2'nin *“Federasyon futbolculara verilen cezalarda bazen adil davranmayabiliyor. Bu da takımlar arasındaki güç dengesini etkileyebiliyor. Güçlü takımların lehine işletiyorlar her şeyi”* ifadesi bize federasyonun güçlü takımların lehine işleyen bir yapıyı oluşturduğunu göstermektedir.

3.2.7.5. Menajerlik

Sporda son yıllarda en çok tartışılan konuları başında menajerler gelmektedir. Menajerlerin kulüp ve oyuncular ile aralarında geçen olaylar, menajerlerin sorgulanmasına neden olmaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplarda da menajerliğin futbola yarattığı olumsuz durumlar ön plana çıkmıştır. Katılımcı SY3'ün *“Menajerlerin zaten %90 ı işin ehli değil. Ceplerine girecek paraya bakıyorlar. Futbolcular da öyle. 500 bin liralık futbolcuya al sana 600 bin dendiğinde adam zaten dünden razı geliyor. Sus payı olarak veriliyor, menajer de alıyor. Piyasa da 300'den fazla menajer var. Dünyanın hiçbir yerinde böyle bir şey yoktur. Önceden bankerlik meşhurdu, şimdi menajerlik. Hiçbir kriteri de yok. Şu an sen bile istesen anında menajer olabilirsin. Menajerler yüzünden futbolcu ücretleri çok yükseliyor”* ifadesi, AN4'ün *“Menajerlik*

sistemini son 10 yılda türedi ve biz şimdi pek bir şey bilmediğimiz için bir şey duyuyoruz ve hemen menajerlik patladı. İşini düzgün yapanlar %2-3 civarında. Antrenörler yetiştiriyor ama oyuncular menajerlerin eline düşüyor” ifadesi, AN5’in “Menajerlerin acımasızca piyasaya saldırması, kulüplere bir şekilde girmesi, oyuncuların fiyatlarını yükseltmesi, yükseldikçe oralardan yüksek komisyon alması, yöneticilerin buna ışık tutması, paranın olduğu yerde yanlış işlerin yapılması bunlar üç büyük kulüplerde oluyordur. Bunu daha açık konuşamayız. Yanlış işler oluyordur” ifadesi ve son olarak F1’in “Menajerlik olayını nasıl halledecekler merak ediyorum. Onlar da bilmiyor. Kimisi menajer kimisi ne olduğu belli değil. Önceden UEFA buna bazı kriterler getirmişti ve ağır kriterlerdi. İnsan haklarına aykırı dediler ve tekeller oluştu. Adamın parası var oyuncu alacak ama menajerlik ücretinden dolayı alamıyor” ifadesi bize menajerlerin Türk futboluna verdiği zararı göstermektedir. İşini düzgün yapan, profesyonel olarak çalışan hiçbir menajerin bu ifadeleri dikkate alacağını düşünmüyorum. Ancak son yıllarda takımların menajere ödedikleri ücretlere baktığımızda neredeyse bir oyuncu parası kadar olduğunu görmekteyiz. Son yıllarda büyük kulüpler menajer paralarını vermemek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Oyuncu ile birebir ilişki içine giren kulüpler daha az ücret ödeyerek oyuncu ile daha iletişim kurabilirken, menajerlerden kaynaklanan sıkıntılar bazen kulüpleri zor durumda bırakabiliyor. TFF bu konuyla ilgili 9 Haziran 2015 tarihinde yürürlüğe soktuğu Futbolcu Menajerliği ile Çalışma Talimatı bu sıkıntıları gidermeye çalışmıştır. Ancak her oyuncunun bir piyasa değeri vardır ve onun dışında piyasayı yükseltmek adına yüksek ücretler talep edilmesi Türk futboluna zarar verecektir. Anadolu takımlarının dar bütçeleri varken, alacakları oyuncuları da menajer paralarının eklenmesi, bu kulüpleri zor durumda bırakmaktadır. Rekabetçi dengenin oluşmasına engel teşkil edebilecek bu durum, federasyonun menajerliğe getireceği bir kriter sayesinde düzeltilebilir.

Doğu (2015) futbol menajerliğinin hukuki temellerinin atıldığı talimat mercek altına alınmıştır. Yeni talimatın adı, Futbolcu Menajerleri ile Çalışma Talimatı’dır ve bu Talimat 9 Haziran 2015 tarihinde yürürlüğü girmiştir. Futbolcu menajerliği sözleşmesi Talimatın 13’üncü maddesinde düzenlenmektedir. Ücret ise Talimatın 14’üncü maddesinde düzenlenme alanı bulmuştur. Bu çalışmada futbolcu menajerliği sözleşmesi ve özellikle futbolcu menajerliği sözleşmesinde ücret konusu incelenmektedir. Sonuç

olarak Futbolcu Temsilcileri Talimatı, Haziran 2015’de “Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı” adı altında yeni bir düzenlemeye kavuşmuştur. Bu türlü bir revizyona gidilmesindeki etkenlerin başında, basında da yer aldığı gibi, bazı menajer ve kulüp yöneticilerinin birlikte hareket ederek, kulüpleri maddî açıdan sıkıntıya sokmuş olmaları gelmektedir. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı da bazı değişiklikler yapılmıştır. Talimatta değişikliklerin yanında, birçok yeni düzenlemeye de yer verilmiştir. Bunlardan en önemlisi ve dikkat çeken, artık menajerlik faaliyetinin ücretsiz bir şekilde yapılabileceğidir. Her ne kadar menajerlik faaliyetin ücretsiz olarak yapılabileceği düzenlenmiş olsa da; bu durumun daha ziyade menajer ile futbolcu arasındaki yakınlık ilişkisinden ileri gelebileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, menajer ile futbolcu arasında akrabalık ilişkisinin olması halinde, bu durumla karşılaşılabilir. Futbolcu menajerliği noktasına bir diğer yeni düzenleme, menajerin sadece temsil ettiği futbolcu ya da kulüpten ücret alabilecek olmasıdır. Menajerin temsil etmediği taraftan ücret talep etmesi ve alması yasaklanmıştır. Ancak bu durumun da uygulamada takip edilmesi zordur. Futbolcu menajerliği sözleşmesi ile ilgili olarak bir diğer önemli yenilik ise, bu sözleşmenin hukukî niteliği konusundadır. FTT zamanında, sözleşmenin hukukî niteliği noktasında sorunlar ortaya çıkmakta ve hâkim görüşüne göre bu sözleşme, karma tipli bir sözleşme olarak değerlendirilmekteydi. Futbolcu Menajeri ile Çalışma Talimatı’yla birlikte artık sözleşmenin hukukî niteliği konusundaki tartışmalar sona ermiştir. Şöyle ki; bundan böyle futbolcu ve kulüpler şeffaflığın sağlanması için menajerlik sözleşmesinde, menajer ile girdikleri ilişkinin hukukî yapısını belirtmekle yükümlüdürler. Başka bir ifadeyle yapılan sözleşmenin bir hizmet mi, danışmanlık mı, temsil mi yoksa başka bir hukukî ilişki mi olduğunun taraflarca belirtilmesi gerekmektedir. Yapılan bu değişiklik ile birlikte, menajer ile futbolcu ya da kulüp arasında bir uyumsuzluk çıktığında; bu uyumsuzluğun hangi hukukî yapı dikkate alınarak çözümleneceğini sorunu ortadan kalkmıştır.

Federasyon bu açığı dikkate alarak talimat yayınlamıştır. Buradaki önemli konu, kişilerin her ne koşulda olursa olsun talimata uyma sorumluluğunu göstermesidir. Genel prensiplerin koyulması geleceğe dair bir umut yaratmaktadır.

3.2.7.6. Yabancı Oyuncu Kuralı

Yabancı oyuncu kuralı son yıllarda büyük tartışmalara yol açan bir uygulamalıdır. Her geçen sene içinde Spor Toto Süper Ligde oynayan yabancı sayısındaki artış kulüplerin işine gelse de Türk futbolunun ve özellikle A Milli Futbol Takımının bu durumdan olumsuz etkilendiğini ifade eden birçok spor adamı bu kurala karşı çıkmaktadır. Katılımcılardan A1'in "*Mesela son dönemde ortaya çıkan yabancı kuralı bence rekabetçi dengeyi sağlamak yerine tamamen yok eder*", AN2'nin "*Son dönemde 14 yabancı kuralı falan getirdiler, bu paranın rantın saçma sapan harcanmasından başka bir şeye yol açmaz*" ifadeleri yabancı kuralının olumsuz etkilerine dikkat çekerken, F1'in "*Son verilen yabancı kuralı ile ilgili karar bence rekabetçi dengeyi olumlu yönde etkileyebilir. Çünkü futbolun yabancıyı yerlisi olmaz. Futbolu güzelleştiren her unsurun değerlendirilmesi gerekir. Önceden futbolda yabancı kuralından dolayı yerli oyuncuların ücretleri çok yükselmişti*" ifadesi ise yabancı kuralının olumlu yönünü ortaya koymaktadır.

Katılımcıların ifadelerini destekler nitelikte yabancı oyuncu kuralına olumlu ve olumsuz yönden spor adamları mevcuttur. Bunlardan biri olan TERİM (2015) yılındaki raporunda "*Bu kararın Avrupa'da başarılı olmanın yolunu açacağını, kulüplerin yabancı sınırlaması ile ilgili problemlerine de çare olduğunu, alt yapıdaki daha fazla genç yeteneğin yarışma ortamına taşınmasına katkı sağlayacağını, alınan kararlar ligde şampiyonluk mücadelesine daha fazla takımın katılabileceğini, bu kararlar futbolumuzdaki değerinin üstündeki rakamların, reel değerlere çekilmesine katkı sağlayacağını ve bunun sayesinde futbolcu ve antrenör ihraç edebileceğimizi*" ifade etmesi, yabancı kuralına verdiği desteği göstermektedir.

Yabancı kuralının olumsuzluklarından bahseden Dilmen (2017)'de "*yeni yabancı kuralına isyan ederek, takımlarda çok fazla yabancı olmasından şikayet eden Rıdvan DİLMEN, bu maçı hangi kanal yayınlıyor? Hangi lig bu? Gaziantepspor'da 9 tane yabancı oynuyor derken, Ben Fatih TERİM'in yerinde olsam bu maçı seyretmeye gitmem*" ifadesi ile yabancı kuralına tepki göstermiştir. (<http://www.futbolarena.com/>

fenerbahce/fenerbahceli-emenike-yuzunden-kriz-cikti-319141h/, 25 Ağustos 2017’de erişildi).

Yabancı oyuncu kuralında önemli olanın uygulanabilir kriterler çerçevesinde yapılmasıdır. Her yabancı oyuncunun ülkemize gelmesi, ülkemizin futbol geleceği açısından sorunların oluşmasına neden olabilir. Kaliteli, geçmiş yıllardaki başarılarına göre, Milli Takımda oynadığı maç sayısına göre, daha önce oynadıkları takımlarda gösterdikleri başarılarına göre, yaş durumuna göre ve gelecek vaat etmesine göre, Süper Lig’e geldiğinde ismi ve kariyeri ile Süper Lig’e değer katacak oyuncuların tercih edilmesi zorunluluğu, takımlara ve alt yapıdaki Türk yeteneklerine değer katacaktır. Aksi halde hem Milli takımımız uzun vadede zarar görecektir, hem de ligimiz yabancı oyuncu çöplüğüne dönecektir. Bu da rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı zamanda yabancı kuralı bir açıdan takımları rahatlatmıştır. 3 yabancı sınırlaması olan dönemde, yerli oyuncuların fiyatları çok yüksekti ve bu iyi oyuncuları sadece büyük takımlar transfer ederek daha da güçlü hale gelirken, yeni yabancı oyuncu kuralı ile yerli oyuncuların piyasa değerleri de reel konuma geldi ve iyi yerli oyuncuları Anadolu takımları da almaya başladı. 2016-2017 sezonunda lig maçlarında yaşanan rekabet, Anadolu takımlarının büyük takımlara karşı gösterdiği yüksek mücadele gücü, yeni yabancı kuralının yansıması olarak göze çarpmaktadır.

Türkiye’nin köklü kulüplerinde Altınorduspor’un alt yapıyı geliştirmek için bilimsel yöntemleri kullanması ise ülkemiz açısından önemli bir gelişme olarak göze çarpmaktadır. Adını dünyaca ünlü İngiliz kaleci Peter Leslie Shilton’tan alan Shilton Tablası da Altınordu Tesisleri’ndeki yerini alırken, Mühendis İlder Bakumdi, sistemde kalecilerin refleks sürelerini kısaltmak, sağ ve sol el kabiliyetlerini eş seviyeye ulaştırmak, karmaşık pozisyonlarda doğru karar verebilme yetisini iyileştirmeyi hedeflediklerini söyledi. Antrenmanlarda benzer çalışma düzenekleri olmasına karşın, bu sistemde tüm parametrelerin tek bir antrenman sisteminde toparlandığını ifade eden Bakumdi, “Sporcunun eksikleri veriye ve rapora dayalı olarak düzenlenecek ve antrenmanlar ile daha hızlı gelişim sağlanacak” şeklinde konuştu.

Altınordu Futbol Kulübü Başkanımız Seyit Mehmet Özkan da Almanya'da 1 milyon Euro'ya mal edilen Passence sistemini genç ve üretken Türk mühendislerin başarısıyla 100 bin TL'ye kurduklarına dikkat çekerek, "Spor ve teknoloji bir araya geldi ve ortaya mükemmel çalışma sistemleri çıktı. Türk futbolunun kurtuluşu gerçek profesyonel futbolcular yetiştirmesinde. Oyuncuların doğru gelişimi için her kulübün bu sistemlerle çalışması şart. Çünkü ölçemediğiniz işte başarılı olamazsınız. Biz futbolda bilimi, teknolojiyi ve yenilikleri takip edip, kullanacağız. Bu sistemleri Türkiye'de ilk kez uygulayacağımız için de Altınordu olarak gururluyuz" ifadesini kullandı. (<http://www.altinordu.org.tr/Haber/2228-7/FUTBOL--BILIM-ORTAKLIGI,06> Ağustos 2017'de erişildi).

Ülkemizde özellikle Süper Lig'de en üst lig olduğu için bilimsel futbola uygun metotların geliştirildiğini düşünüyorum. Ama Süper Lig takımlarının alt yapılarında bilimsellikten uzak bir yapı olduğuna inanıyorum. Özellikle alt liglerde, yani ülkemiz futbol geleceğinin tabanını oluşturan alt yapılar, 3. Lig ve 2. Liglerde bilimsellikten uzak bir anlayış içerisinde futbolun yönetildiğini ve çocuklara antrenman yaptırıldığını düşünüyorum. Alt kategorilerde kulüp takımlarımızın ve Milli takımların rakipleri karşısında kafa kafaya top oynadığını göz önüne aldığımızda, yaş kategorisi büyüdükçe bu rekabet edebilme kapasitesinin düştüğünü görmekteyiz. Bunda çok farklı etmenlerin etkisi olsa da, bilimsellikten uzak bir futbol ortamının olmasının, daha etkin bir sebep olduğunu düşünüyorum. Yaşa uygun yüklenmeler, yaşa uygun beslenme ve antrenman planlaması, aile ve çevre etkileşimi, sporcu psikolojisi gelişimi, sosyal farkındalık ve uzun vadeli hedefler koyma bilgilerinin de içine alan bir eğitimin genele yayılmadığını düşünüyorum. Bu durumun da futbolumuzun geleceği açısından problemler yaratacağına inanıyorum.

3.2.7.7. Hakem Kararlarının Etkisi

İyi bir hakem, verdiği adil kararlarla maçın oynanmasına izin verir. Takımlar kendi güçleri doğrultusunda maça adapte olurlar ve maç sonuçlanır. Bu rekabetçi dengeye katkı sağlayacaktır. Aksi halde takımlar birbirine denk bile olsa, hakemin büyük bir hatası veya maçtan kopup, taraftardan etkilenip maç içinde ezilmesi, bir takımı diğeri karşısında üstün kılacaktır. Bu durum ise rekabeti olumsuz yönde

etkileyecektir. Hakemler futbolun ana unsuru değil yardımcı unsurlarıdır. Ancak bir maçta hakem, maçın önüne geçerse o zaman orada futbol değil hakem konuşulur hale gelir. Bu da futbola ve rekabete zarar verir.

KY1'in "*Dünyada hakemleri satın alamazsınız. Emekle bir yerlere gelmeye çalışan, işinde gücünde insanlar onlar*" ifadesi, AN5'in "*Son yıllarda hakemler dürüst. Gördüklerini çalıyorlar. Deplasman takımı da kazanabiliyor, ev sahibi takımı da kazanabiliyor*" ifadesi ve F2'nin "*Hakemlere çok fazla haksızlık yapıldığına inanıyorum. Hiçbir hakem bilerek ve isteyerek oyunun kaderini etkilemez*" ifadesi hakemlerin olumlu katkılar sağladığını ve insanların bu kararlara inandığını bizlere göstermektedir.

KY3'ün "*Kararsız kaldıklarında hep büyük takımların lehine karar veriyorlar*" ifadesi, FY1'in "*Hakemler müsabakaları yönetirken, büyük takım onu kollayayım, o bize zarar verir, deplasman takımı veya ev sahibi takıma göre maç yöneteyim düşüncesinde olan hakemler olduğunda tabi ki de maç sonuçları etkilenebilir*" ifadesi, AN1'in "*Hakemlerin maç yönetmesi rekabetçi dengelyi etkiliyor bence. Bazı maçlar var hakem kararları ile nereden nereye geliyor. Yazık değil mi futbola*" ifadesi hakem kararlarının rekabetçi denge üzerindeki olumsuz etkisini göstermektedir.

Marrett'in (2015) yılında ortaya koyduğu bir çalışmada İngiltere Premier Ligi müsabakalarında hakem kararlarında ev sahibi takımın lehine verilen kararların daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca hakemlerin genel olarak ön yargılı olmadığı buna karşın özellikle derbi müsabakalarında aldıkları kararlar üzerinde bazı etkenlerin baskı unsuru olduğu ortaya çıkmıştır.

Hakemlerin büyük takımlar lehine kararlar verdiği yıllardır ülkemizde tartışma konusu olmuştur. Zaman zaman müsabakalarda yaşananlar, bir maç sonuna kadar standart kararlar veren bir hakemin, maçın sonuna doğru seyirci baskısı sonucu 90 dakikalık yönettiği maçı, hiç vermeyeceği bir kararla büyük takım lehine sonuçlanmasına neden olması, insanları bu düşünceye itmektir. Veya aynı kararı, maçın aynı diliminde misafir takım lehine verilmemesi, büyük takım aleyhine

verilmemesi de tartışmaları farklı bir boyuta getirmektedir. Ben eski bir hakem olarak hiçbir hakemin art niyetli bir şekilde maçlarda kararlar verdiğiğine inanmıyorum. Ancak bazen baskı altında kaldıklarında bocaladıklarını da görmekteyiz. Bu durum bazen maçların sonuçlarını etkileyerek rekabetçi dengeye de olumsuz etki edebilmektedir. Kaç hakem kararının kaç maçın kaderini hangi oranda etkilediği ve bunun rekabetçi dengede ne tür etki ettiğine dair bilimsel bir çalışma yoktur. Maçın kaderinin hakemin yönetimine ve aldığı kararlara göre şekillendiğini düşündüğümüzde ve bir puanla küme düşen ve bir puanla şampiyon olan takımların varlığını göz önüne aldığımızda, hatalı hakem kararlarının rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

3.2.7.8. Üç Büyüklerin Baskısı

Katılımcılar 3 büyük takımın takımlara ve lige baskı oluşturduklarını dile getirmişlerdir. KY2'nin *“Güç dengesizliğinin büyük sebebi olarak 3 büyük takımı görüyorum. Lige ve takımlara baskı oluşturuyorlar”* ifadesi, SY3'ün *“Kulüplerin özellikle de büyük kulüplerin muhabirleri ne bilgi veriliyorsa onu yazıyorlar. Verilen bilgi dışında bir şey yazdıklarında afroz ediliyorlar”* ifadesi, AN2'nin *“İşte büyük takım eğer şampiyonluktan koparsa maçlar seyredilmez, gelirler düşer, heyecan biter diye hakemine kadar her şeyi baskı altına alıyorlar. Ondan sonra iki kelle koparıyorlar dengeye sokuyorlar bazı şeyleri. Böyle bir ortamda rekabetçi denge olur mu? Sen takım şampiyon olsun diye 3 büyük takımı koruyacak yazılar yazarsan, yazılarında hatalarını söylemek yerine kendi çıkarlarını düşünerek yazılar yazarsan futbola zarar verirsin”* ifadesi 3 büyük takımın baskısını gözler önüne sermektedir. A2'nin *“En büyük gelir yayın gelirleri, bu kulüpler federasyona baskı yapıyor, bize para ver, vermezsen imza toplarım seçime giderim diye. Yayın geliri alıyor ve hala ben olmasam bu kadar yayın geliri elde edilmez ben daha fazla alacağım diyor”* ifadesi katılımcıların bu konuya ilişkin olumsuz düşüncelerini ortaya koymaktadır.

Son 21 yıllık Süper Lig tarihini incelediğimizde 21 sezon da 4 takımın şampiyonluk sevinci yaşadığını ve 3 büyük dışında şampiyon olan tek takımın Bursaspor olduğu görülmektedir. Bu bize Süper Ligde baskın olan 3 takımın varlığını göstermektedir. Battal (2007) Türkiye 1. Futbol Ligi'nde dönem dönem rekabet dengesine yaklaşılsa da genel olarak rekabetçi denge düzeyinden uzak bir seyir izlendiği

bulunmuştur. Aynı çalışmada C5 sonuçlarına göre tüm sezonlara bakıldığında Beşiktaş (40), Fenerbahçe ve Galatasaray ise 43 kez Süper Ligde bulunmuşlardır. Çalışmada bakılan sezonlar baz alınarak yapılan hesaplamada ligde üretilen toplam puanın %39 unu ilk 5 takım elde etmiştir. Bu beş takımın üçü ise yine üç büyük takımdır sonucu bizim araştırmamızla paralellik göstermektedir. 3 büyük takım ligi domino etmektedir.

Süper Ligin Kuruluş tarihinden (1959) 2008 yılına kadar sadece 4 takımın şampiyon olduğu ve bu takımlar arasında Trabzonspor'un 6 şampiyonluğu dışında bütün sezonlarda 3 büyük takımların ligi lider bitirdikleri dile getirilmiş ve 3 büyük takımın ligi domino ettiği ifade edilmiştir (Ongan ve Demiröz 2010: 155).

3 büyük takımın baskısı ülkemizin bir gerçeği gibi algılanmaya başladığı düşüncesindeyim. 3 büyük takımın parasal ve siyasal gücü, taraftar gücü ve etkisi, TFF yönetim kurulunun oluşumunda söz sahibi isimlerin oluşu, TFF yönetiminde söz sahibi kişilerin önemli organlarda yer alması, 3 büyük takımın daha da ön plana çıkmasına ve baskı oluşturmaya neden oluyor. Süper Lig takımlarının başkan ve yönetim kurulu üyeleri ve hatta genel kurul üyelerinin çoğu 3 büyük takım taraftarıdır. Böyle olunca 3 büyük takım aleyhinde kararlar almak zorlaşmaktadır. 3 büyük takım federasyonu baskı altına alıp diğer kulüpleri de etkileyerek olağanüstü seçim sürecini başlatabilmekte, dahası federasyon başkanının değişmesine sebep olmaktadır. Büyük takımların gücü, yaptıkları ticari ve sponsorluk işlemleri, kurdukları okullar, üniversiteler, sosyal tesisler gibi bir çok alanda, zengin ve toplumda ağırlığı olan, devlet kademesinde gücü olan kişi ve kurumlar neticesinde daha da güçlenmektedir. Böyle olunca bu takımlara karşı Anadolu takımlarının rekabet edebilmesi mümkün müdür? Katılımcıların ifadelerinde TFF'nin aldığı kararlarda 3 büyük takımı kayırdığı, bu takımları diğer takımlardan ayrı tuttuğu anlaşılmaktadır. TFF bunu yapmak zorunda kalıyor. Çünkü yukarıdaki TFF Genel Kurul Yapısı adlı koddan ifade edilen hususlar, bunu zorunlu kılmaktadır. TFF kendine özgü daha demokratik bir yapılanma içerisine girmezse, bu baskıyı ortadan kaldırması mümkün görünmüyor. Bununla birlikte kulüplerin artan gelirleri, Anadolu kulüplerinin lig de biraz daha mücadele edebilir hale gelmesini sağlamaktadır. 2016-2017 sezonunda Başakşehir takımının ligi 2. Bitirmesi, diğer Anadolu takımlarının büyük takımlara karşı oynanan bazı müsabakalarda iyi futbol oynayıp rakiplerini

zorlamaları, onların 3 büyüklere karşı mücadele ettiklerinin de göstergesidir. Ancak bunun kalıcı ve devamlı olması için, öncelikle genel kurul yapısının değiştirilmesi, genel kurul yapısının daha demokratik hale getirilmesi gerekmektedir. Futbolun tabana yayılması, futbolun paydaşlarının daha demokratik olarak temsil edilmesinin sağlanması, tüm kulüplerin ve Türk futbolunun yararına kararların alınmasını sağlayabilir. Bu da 3 büyüklerin hem diğer kulüpler üzerindeki hem de TFF üzerindeki baskısını ortadan kaldırabilir.

3.2.8. Kulüpler

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucu Türk futbolunda rekabetçi dengeyi etkileyen faktörlerden sekizincisi kulüplerdir. Kulüpler temasına ait altı farklı alt tema ortaya çıkmıştır. Kulüpler ana temasına ait alt tema ve bu temaların hangi katılımcılara ve katılımcılardan kaçına ait olduğu tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Kulüpler Temasına Ait Alt Temalar ve Katılımcılar

Ana Tema	Alt Temalar	KATILIMCILAR
KULÜPLER	Takımların Tarihleri	KY (1/3); A (1/3); AN (1/5); F (1/3)
	Taraftar sayısı	A (2 /3); F (1/3)
	Taraftar baskısı	AN (3/5); F (1/3)
	Yöneticilerin yetersizliği	KY (1/3); FY (1/3); SY (2/3); A (2/3); F (1/3)
	Alt yapı eksikliği	KY (1/3); SY (1/3); AN (2/5)
	Pazarlama faaliyetleri	KY (2/3)

Kulüpler teması altında takımların tarihleri, taraftar sayısı, taraftar baskısı, Yöneticilerinin yetersizliği, alt yapı eksikliği ve pazarlama faaliyetleri alt temaları ortaya çıkmıştır. Kulüpler teması altında ortaya çıkan alt temalara ilişkin katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir.

3.2.8.1. Takımların Tarihleri

Ülkemizde 3 büyük takımın önde olması en az 100 yıllık tarihlerindeki başarılarının bir ürünüdür. Elde ettikleri şampiyonluklar, başarıları, taraftar sayılarının artmasını sağlamış, ekonomik gelişmeyle birlikte bu kulüpler zenginleşmiş ve devlet desteğiyle elde ettikleri gayrimenkullerle daha da güçlü hale gelmişlerdir. Büyük şehirdeki bu kulüpler, zengin iş adamlarının ve toplumda söz sahibi kişilerin ilgisini

çekmiş, toplumsal statü elde etmek ve popüler olmak adına bu kulüplere başkan olmuşlardır. Bazı kişiler ise futbol takımlarının toplumdaki artan ilgisinden yararlanıp, kendi adını kulüple anılır hale getirip daha fazla ticari kazanç elde etmek için kulüplere başkan olmuşlardır. Bu durum, kulüpten kazanç sağlayanların sayısını arttırırken, kulüplerinde daha fazla büyümesini sağlamıştır. Süreç içerisinde bu 3 büyük kulüp gelişerek ülkemizde baskın kulüplere dönüşmüş olup, şu an da ülke futbolunda söz sahibi olan kulüplerdir. Her ne koşulda olursa olsun, bu tarihsel süreci değiştiremeyiz ve daha geç kurulan takımlara da bunu sağlayamayız. Ancak 3 büyüklerin tarihsel süreçten elde ettikleri kazanımlarıyla, diğer takımlara ve federasyona baskı oluşturmalarını engelleyebiliriz. Bunu sağlamak için öncelikli olarak yukarıda söz edildiği üzere TFF genel kurul yapısı değiştirilmelidir. Daha sonra havuz sisteminde, daha adaletli bir para paylaşımı modeli ile 3 büyüklerin geçmiş başarılarının onlara ekstra avantaj sağlayacak uygulamalara son verilmelidir ki rekabette denge sağlanabilsin.

KY1'in "*Eski kulüpler ve tarihten getirdikleri ile daha da gelişiıyorlar. Tarihleri onları diğerlerine göre daha güçlü hale getiriyor*" ifadesi, AN3'ün "*Akhisarspor, Balıkesirspor'a üstünlük sağlayabilir ama büyük takımlara sağlayamaz. Çünkü bu kulüpler 100 yıllık kulüpler. Yüz yılın getirmiş olduğu bilgi birikimi, tecrübeye sahipler. Yönetimlerini de ona göre seçiyorlar*" ifadesi, A2'nin "*Takımların tarihleri önemli. Diğer takımlarla aradaki farkı yaratan en önemli etken tarihteki başarıları ve toplumda yer etmiş olmalıdır*" ifadesi ve F2'nin "*Çok eski tarihli, zamanında başarılar elde etmiş ve taraftar kitlesi çok olan, bu taraftar kitlesini paraya dönüştürüp maddi yönden güçlenen kulüpler var. Bunlar ister istemez ön plana çıkıyor*" ifadesi, katılımcıların takımların tarihlerinin rekabetçi denge de olumsuz bir etki yarattığını düşündüklerini bize göstermektedir.

Or'un TFF bünyesinde yapıp kitaplaştırdığı taraftar memnuniyeti adlı çalışmada; Geçmişte elde edilmiş başarılar asla unutulmamakta aradan uzun yıllar geçmiş olsa dahi taraftar memnuniyetine katkı sağlamaktadır. Devam etmekte olan bir sezon içerisinde takım çok iyi bir sportif performans sergilemiyor olsa bile, taraftar son şampiyonun kendi kulübü olması, kulübünün en çok şampiyonluğa sahip olması, unutulmaz bir maç performansı gibi bugüne etkisi olmayan pek çok unsura dayanarak memnuniyet

duyabilmektedir. Uluslararası organizasyonlarda elde edilmiş büyük başarıların yansımaları ise çok daha büyük olmaktadır. Buna örnek olarak UEFA, Şampiyonlar Ligi ve Süper Kupa şampiyonlukları gösterilebilir. Belli bir sezon içerisinde kulübün vermiş olduğu hizmetler taraftarı memnun etmiyor olsa dahi unutulmaz başarılar nedeniyle taraftar memnuniyetinin belirli bir seviyede tutulduğu görülmektedir. Yalnızca geçmişte elde edilmiş sportif başarılar değil kulübün sosyal, kültürel, ve ekonomik açılarından sunmuş olduğu hizmetler de taraftar memnuniyetine etki edebilmektedir. Buna örnek olarak kulüp sporcularının savaş yıllarında sergiledikleri kahramanlıkların taraftarlar için gurur kaynağı sayılması gösterilebilir ([https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti \(A%C4%9Fustos\).pdf](https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti_(A%C4%9Fustos).pdf), 12 Ağustos 2017'de erişildi).

Yine Akgöz (2016) tarihinde yapmış olduğu takımların taraftar sayısı ile ilgili çalışmada, Türkiye'deki taraftar eğilimleri, hangi takımın daha fazla taraftarı olduğu, tuttıkları takımları seçmede etkili olan etkenler incelendiğinde, yüzdelik olarak en çok taraftarı olan takımın Galatasaray, sonra Fenerbahçe, ardından Beşiktaş ve daha sonra Trabzonspor'un olduğunu ifade etmiştir (<http://www.haberturk.com/yazi-dizisi/haber/1210918-turkiyenin-en-kapsamli-taraftar-arastirmasi>, 15 Ağustos 2017'de erişildi).

Takımların tarihleri sadece ülkemizde değil, Avrupa ve dünya futbolunda da önemli bir etkiye sahiptir. Başarılı ve kalıcı takımlara baktığımızda, hep uzun yıllar önce kurulduklarını, bu uzun süreli kulüp yapısının beraberinde kulüp kültürü oluşturduğunu, parasal kaynaklarının ve tesisleşmenin diğer takımlara göre daha iyi olduğunu, takımlarına oyuncu kazandırmakta daha rahat olduklarını görürüz. Tarihsel süreç bu bakış açısına göre rekabetçi dengeyi olumsuz etkilemektedir. Bir ligde geçmiş yıllarda kurulan takımların başarısı ve gelirleri diğer takımları aşması bu düşünceyi destekler niteliktedir. Kuruluş tarihi çok eski olmasa bile başarılı takımlar vardır. Ancak bu futbolun genel olarak içinde bulunduğu durumu ve tarihsel sürecin takımların gücünü ve ligin rekabet durumunu etkilediği gerçeğini değiştirmeyecektir.

3.2.8.2. Taraftar Sayısı

Taraftar sayısının rekabetçi dengede olumsuz bir etki gösterdiğini dile getiren katılımcılar, taraftar sayısının 3 büyük takıma büyük avantaj sağladığını ifade etmişlerdir. Taraftar güç demektir. Taraftar bir kulübe değer katar, onun büyümesi için büyük bir ekonomik katkı sağlar. Aynı zamanda takımının her maçında yanında olarak, ona psikolojik bir üstünlük sağlayabilir. Sosyal medyadaki paylaşımlarıyla kulübü adına ülkede farkındalık oluşturur. Sıra dışı paylaşımlarla rakiplerine karşı fark yaratır. Taraftarı çok olan takımın aslında denetleyeni de çok demektir. İyi oyuncuyu desteklerler, oynamayan oyuncuya tepki gösterirler. Birçok oyuncu, başka takımlara transfer olurken kulübün yapısını ve amacını inceledikten sonra, taraftar profilini ve gücünü inceler, stadyumdaki atmosfer hakkında bilgiler alır. Taraftarlar takımın maç oynadığı stadi bir mabede çevirebilirler, orayı rakipler için zor bir deplasmana çevirip kendi takımları lehine maçların sonuçlanması için var gücüyle destek olurlar.

Katılımcılar, yaygın taraftar sayısına sahip takımların ön plana çıktığını dile getirmiştir. A2'nin *"Bugün nereye gitseniz büyük takımların taraftarları var ancak diğerlerinin yok. Bu sayısal üstünlük onlara her anlamda katkı sağlıyor"* ifadesi, A3'ün *"Kendi liginde başarılı olsan bile Avrupa'daki futbolla rekabet edemez, statlar yapılıyor, sponsorluklar, statta koltuk başı katma değerleri diğer kulüplerden 3-4 kat daha fazla, yaygın taraftar tabanlarının olması rekabeti olumsuz etkiliyor"* ifadesi ve F1'in *"Rekabetçi denge de bence taraftar sayısı da etkili. 3 büyük takım dışında kim şampiyon oldu. Bursaspor. Çünkü futbol şehridir. Bir takım şampiyon olmadı aslında bir şehir şampiyon oldu. Tribün unsuru bence rekabette önemli bir kriter"* ifadesi, taraftar sayısının rekabet üzerindeki etkisini göstermiştir.

Taraftar sayısı en çok olan takımlar 4 büyük takımdır. Taraftar sayısının fazla olması o kulübe ekonomik, kültürel, sosyal anlamda güç katacaktır. Taraftar güç demektir. Ev sahibi takımların kendi sahalarından daha fazla maç kazanmalarında da en büyük etkenlerden biri taraftarların statta takımlarını desteklemeleri olarak gösterilebilir. Taraftar sayısı ve maça olan talebi, kulübü rakiplerine karşı güçlü hale getirir. Seyirci/taraftar talebinin büyük bir kısmı takımın performansına bağlıdır (bkz:

Szymanski ve Smith: 1997, Szymanski ve Hoehn: 1999). Yine Takımların taraftar çoğunluğu rekabet dengesinde önem taşır. Eğer taraftar desteği takımlar arasında eşit dağılım göstermez ise (örn: demografik nedenler); toplam fayda fonksiyonuna göre, daha çok seyircisi olan takım yönüne dengesizlik oluşması daha optimal olabilir (Szymanski, 2001: 70). Bu bilgiler araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ülkemizde 3 büyük takımın taraftar sayısı ve niteliği göz önüne alındığında, 3 büyük takımın lisanslı ürün satışlarından kazandıkları para Anadolu takımlarının 1 yılda elde ettiği havuz gelirlerine yakındır. Örneğin Beşiktaş Jimnastik Kulübü 2015 yılında lisanslı ürün satışından 20 milyon TL gelir elde etmişken 2015 yılında Süper Ligi 6. Bitiren Bursaspor'un havuz geliri 43,305 milyon TL'dir. Taraftar sayısı rekabetçi dengenin oluşmasına etki eden bir durumdur.

Dünya futboluna bakıldığında taraftar sayısı fazla olan takımların ön planda olduğunu ve Avrupa futbolunda söz sahibi olduğunu görürüz. Bu kulüplerin başarılı olması taraftar sayısını arttırmış olabileceği gibi, taraftar sayılarının fazla olması onlara finansal anlamda üstünlük sağlayarak, finansal gelişimlerini sağlamış ve bu durum kulüpleri ön plana çıkarmış olabilir.

3.2.8.3. Taraftar Baskısı

Taraftar baskısı bazı takımları olumsuz yönde etkilerken, bazı takımlara da rakiplere karşısında avantaj sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde taraftar yapısı ve algısı tam oturmadığı için, insanların taraftarlığı algılayış şekilleri de değişmektedir. Taraftarlık, takımı için saha dışında mücadele eden, her alanda takımını destekleyen, takımına değer katan, destek olan, takımı için para harcamaktır. Taraftar, her alanda takımını destekler, onu sever, kendine düşen görevi yerine getirir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde taraftarlar, sosyo ekonomik ve kültürel eksikliklerden dolayı zaman zaman kendilerini hoca, yönetici, başkan, hakem sanabilmektedirler.

Katılımcı AN2'nin *“Taraftar grupları kulüplerden rant elde ediyorlar ve yönetimlere ve sporculara baskı yapıyorlar. Yönetimlerin gitmesine bile neden oluyorlar”* ifadesi, AN4'ün *“Bir kulüp yöneticisi bir taraftar yüzünden istifa edebiliyor.*

Taraftar kitlesinin kulüpler üzerinde hakimiyeti çok fazla. Duruşu olan bazı başkanlar vardı, küfür yüzünden kulübünü bıraktı ve bir daha da kulübe girmiyor” ifadesi ve F3’ün “Güzel şeyler yapmak istendiği zaman ona müsaade edilmiyor mesela Türkiye’deki taraftar kültürüne baktığımızda başkanlardan yöneticilerden beslenen, tribünlerde onlar için bağırın bilet vermediklerinde onların aleyhine bağırın böyle garip ve kirli bir seyirci kültürü var. Ve bu seyirci profili yöneticiyi, hocayı ve futbolcuyu baskı altına alabiliyor” ifadesi bize katılımcıların taraftar baskısına dair görüşlerini yansıtmaktadır.

Talimciler (2011) futboldaki şiddetin nedenleri ele almış ve çözüm önerileri ortaya koymuştur. Talimciler, Holiganizm, taraftar şiddetini işsizlik ve eşitsizlik sorunlarıyla açıklayan kuramcılarının, doğal olarak futbolda şiddetin sona ermesi için, bu türden sorunların çözülmesi gerektiği düşündüklerini ifade etmiştir. Ancak yapılan çeşitli araştırmalara göre sorunun çözümünün bu kadar basit olmadığı, işsizlik ve çeşitli sosyal eşitsizliklerin tehdidi altındaki gençlerin şiddet üzerinden medyanın ilgisini çekerek seslerini duyurma ihtiyaçlarına kadar ki geniş bir yelpazeyi barındırdığını dile getirmiştir. Çatışma ve şiddetin temelinde toplumdaki eşitsizliklerin, ekonomik sorunların, işsizlik, politik temsilin yeterli olmamasının, ırkçılık ve çarpıtılmış "erkeklik" gibi sosyal faktörlerin etkisinin inkar edilemez düzeyde olduğu belirtilirken, seyircilerin karşılaşmalara geldiklerinde içinde yaşadıkları toplumların ve kültürlerin tarihlerini, sorunlarını, ihtiyaçlarını ve ideolojilerini de yanlarından getirdiklerini belirten çalışmacı, olumsuz duygularını dışa vurabileceklerini ifade etmiştir. Yine toplum içindeki statüleri bakımından güçsüzlük duygusuna sahip olanların, kabul görmek isteyebileceği ifade edilmiştir. İşte bu açıdan spor/futbol sahalarında ortaya çıkan şiddet konusunda çalışmaların özel bir öneminin olduğunu belirten çalışmacı, Türkiye’de spor sosyolojisinin şiddet alanında yapacağı çalışmaların sadece stadyumlarda/spor sahalarındaki şiddeti değil toplumsal yaşamın içerisinde yer tutan şiddetin kökenlerini ortaya çıkarmak ve bu sorunların çözümünde izlenecek yolları da kamuoyuyla paylaşmak zorunda olduğunu ifade etmiştir. Türkiye’de futbol-şiddet ilişkisinin medyadaki yansımasının bile problem arz ettiği, futbolda şiddeti önleme yasasının medyada ve devletin sorumlu kişilerinin ağızında sürekli olarak 'şiddet yasası' diye anıldığı, bu niteleme bile başlı başına futbol şiddetinin önlenememesindeki bir

etken olduğu dile getirilmiştir. Çalışmacı ülkemizde bu alanda yapılmaya çalışılan, bataklığı kurutmaktan ziyade sivrisineklerle mücadele etmek olduğunu dile getirerek böylesi bir yaklaşımın ise her defasında yeniden ortaya çıkacak olan sivrisineklerle mücadele etmek olacağını belirtmiştir. Futbolu nasıl gördüğümüz sorusunun futbol sahalarında yaşanan şiddet hareketlerine yönelik alacağımız tedbirlere ve yaklaşımlara da ışık tutacağını dile getirmiştir. Futbol gibi ülkemiz insanını kaynaştırma potansiyeli hayli yüksek olan bir spor dalı üzerinde yeterince durulmadığı ve özellikle büyük kentlerimizde yaşayan birçok insan için futbolun neredeyse tek bir arada tutma unsuru olduğu gerçeğini gözden kaçırmamamız gerektiği ifade edilmiştir.

Futbol sahalarında ve çevresinde gelişen şiddetin sadece futbola özgü olduğunu ve polisiye tedbirlerin artırılması ile çözülebileceğini düşünmek sadece günü kurtaracak tedbirler önermek anlamına gelecektir ifadelerine yer vermiştir (<http://bianet.org/bianet/spor/130030-futbolda-siddetin-nedenleri-ve-olasi-cozumyollari>, 17 Ağustos 2017'de erişildi).

Ülkemizde bazı kulüpler kendi sahalarında daha zor maç kazanmaktadırlar. Yöneticileri ve hocaları, bunun sebebi olarak taraftar baskısının oyuncularını üzerindeki olumsuz etkisini gösterirler. Taraftar baskısı aslında rakip takımın direncini düşürmek ve maçı kazanmak için son derece önemli bir durumken, taraftarın bu baskıyı kendi takımlarına yapması pozitif etkinin negatif etkiye dönüşmesine sebebiyet vermektedir. Maç sırasında topu dışarı vuran oyuncuyu yuhalamak, o gün iyi performans sergileyemeyen oyuncuyu ıslıklamak, teknik direktöre bağırarak ve yöneticilere tepki göstermek, takımlara olumsuz etki etmektedir. Çalışmamızda yer alan katılımcılar, kendi takımlarına baskı oluşturan seyirci profiline olumsuz etkisi üzerinde durmuşlardır. Bu durum rekabetçi dengeyi de olumsuz yönde etkileyebilir. Ligde kendi gücü oranında rakip takımlarla rekabet edebilecek bir takım, kendi seyircisinin sabırsız tavırları ve bilinçsiz yaklaşımları yüzünden hedeflerinden uzaklaşabilir. Veya seyircisinin üst düzey performansı ile hem ekonomik gelirlerini artırır hem de rakiplerine karşı kendi saha avantajını kullanıp üstün duruma gelebilir. Seyirci futbolun temel unsurlarından biridir. Seyirci profili, seyircinin futbola bakışı, seyircinin takımına bakışı, o kulübün başarısında etkili bir faktördür.

3.2.8.4. Yöneticilerin Yetersizliği

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucu Türk futbolunda kulüplerde rekabetçi dengeyi etkileyen alt temalardan dördüncüsü de yöneticilerdir.

Akşar, futbolun yönetişimi adlı bir kavramdan bahsetmektedir. Katı bir hiyerarşinin olmadığı, federatif yapılı futbol yönetimi organları için uygun olan bir yapıdan bahsetmektedir. Yönetim süreci yarı otonom birimlerden oluşan yapılardan oluştuğu, yerel otoritelerin, kamu kurumlarının, yarı kamusal örgütlerin, çeşitli gönüllü organizasyonların ve federatif yapıların söz konusu olduğu bir modelin futbola daha iyi hizmet edeceği ifade edilmiştir. Bunun olması için geleneksel yönetici değil de işin ehli, futbolun finansal gelişiminin farkında olan ve çağın futbol gereklerini yerine getirebilecek spor adamlarına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Akşar 2016: 344). Rekabetçi dengenin sağlanması için kulüplerin etkin şekilde yönetilmesi gerektiği, iyi yönetilen kulüplerin, zaman içinde mali, hukuki, tesis, alt yapı kriterlerini yerine getireceklerini ve finansal gelişim ile başarılı olacaklarını belirtmiştir. Bu dönemde en fazla transfer harcaması yapan kulübün 146,7 milyon Euro ile Fenerbahçe olduğu, Fenerbahçe'nin son altı sezonda toplam 415,8 milyon Euro 'lük transfer harcamasının yüzde 35'ini tek başına gerçekleştirdiği, Fenerbahçe'yi 132,3 milyon Euro ile Galatasaray'ın izlediği, son altı sezonda en fazla transfer açığını veren kulübün ise yine 78,7 milyon Euro ile Fenerbahçe'yi olduğu ifade edilmiştir.

Sonuç olarak Türk futbol kulüplerinin transfer gelirleri, giderlerini karşılamakta yetersiz kaldığı, bu nedenle sürekli transfer açığı veren ve net olarak futbolcu ithalatı yapan bir futbol yapılanmamız olduğu, bu olumsuzluğu giderebilmenin yolunun ise, kaynağından oyuncu yetiştirmeye olanak sağlayacak alt yapıya yönelmek olduğu belirtilmiştir. Bunun için stratejik alt yapı planlamasına ihtiyaç olduğu ifade edilirken, parasal olarak büyüyen ve Avrupa'nın en fazla gelir elde eden altıncı ligi olmamıza karşın, bu parasal gelişimi yönetecek ve futbol kalitemizi yukarı çekecek; Türk futbolunu Avrupa ve Dünyada, milli takımlar ve kulüp futbolu bazında daha yukarıya taşıyacak bir üst yapılanmayı oluşturmak zorunluluğumuzun olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda bugünkü futbol yapımız, futbolumuzda alt yapı sorunun yanı sıra, aynı

zamanda bir üst yapı sorunu olduğunu da bize göstermektedir (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrulaksar/3982-2016-08-28-17-05-44.html>, 21 Ağustos 2017’de erişildi).

Katılımcılar, yöneticilerin yetersizliği sonucu takımların zarar gördüğünü dile getirmişlerdir. KY2’nin *“Yöneticiler gözlemleyemiyorlar. Sadece dışarıdaki etkenlerle basın ve medya ve dedikodulara göre iş yapıyorlar”* ifadesi, FY3’ün *“Neden kulüp başkanları kendi şirketlerinden başarılı da kulüpler batık durumda. Çünkü adamlar oyuncukla oynar gibi oynuyorlar kulüple”* ifadesi yöneticilerin yetersizliğinin olumsuz etkilerini göstermektedir.

Rekabetçi dengenin sağlanması sadece Türkiye Futbol Federasyonunun dağıttığı havuz gelirlerini arttırmakla olmayacaktır. Keza federasyon havuz gelirlerini arttırıp kulüplere daha fazla ödeme yapsa da, kulüplerin borç yükü katlanarak büyümüş ve bunun sonucunda Türk takımları hem başarılı elde edememişken UEFA’nın üzerinde önemle durduğu Finansal Fair Play gelir gider dengesini sağlayamadıkları için Avrupa Kupalarından belli süreler men edilmişlerdir. Keza katılımcı SY2’nin *“Adam 10 milyonla 6 UEFA onaylı saha yapıyor, 2 otel satın alıp çocukları toplayıp alt yapı oluşturuyor ve lige çıkıyor. Bu kadar işi başarırken, senede 300 milyon dolar bütçesi olan kulüplerin alt yapıdan A takıma bir tane futbolcusunun çıkmamasının nedeni havuz gelirlerinin paylaşımıyla ilgili olabilir mi?? Ya da yanlış yaptıkları transferler parayla ilgili mi? İşin ehli olmak önemli”* ifadesi bize bu işin sadece parayla ilgili olmadığını ve başarılı olmak için farklı özelliklere sahip olmak gerektiğini göstermektedir.

SY3’ün *“Adamlar bütün tanıdıklarını, ahbablarını ve akrabalarını sokuyor kulübün içine. Ondan sonra da Türk futbolu bitiyor”* ifadesi ile futbol yönetiminde de torpille liyakat esası dikkate alınmadan göreve getirilen kişilerin futbola verdiği zararlar ifade edilirken,

A2’nin *“Futbolun içinde olup da eğitimden geçmeyen veya hiçbir şart aranmadan elde edilen tek mevki yöneticilik. Şu an sokaktan birini alın getirin kulübün*

başına koyun, cebinde parası varsa her istediğini yapıyor” ifadesi ile yöneticilerin futbol alanına uygun yönetim eğitimi eksikliğinin olduğuna dikkat çekmiştir.

A3’ün “*Esas olan şu ki, kulüp yönetimlerinde öyle hatalar yapılıyor ki zaman içerisinde kalite bozuluyor, borçlanma başlıyor ve borcu çeviremiyorlar. Kulüpteki harcamalarıyla kulüpleri borç batağının içine sokuyorlar ifadesi” ve son olarak F1’in “İnsan yönetmeyi bilen iş adamları da olsun ama futbolu bilen adamların bu işin içinde olması lazım. Kulüpleri inşaatçılar, iplikçiler, tüpçüler, tüccarlar yönetiyor. Oluşumun içinde futboldan gelen o kadar az insan var ki” ifadeleri, bize yöneticilerin yetersizliğinin kulüplere verdiği zararı göstermektedir.*

Baktığımızda Akşar’ın ortaya koyduğu bilgiler lig sıralamaları ve UEFA’daki başarısızlığımızı göz önüne aldığımızda oldukça dikkat çekicidir. Yöneticiler yaptıkları harcamalarla takımları borç batağına sürüklemektedirler. Birçok Anadolu kulübü borçlar yüzünden transfer yasağıyla karşı karşıya kalmıştır. 2015-2016 sezonunda transfer yasağı olan Mersin İdman Yurdu Kulübü, istediği transferleri yapamadığı için ligde tutunamamıştır. Beşiktaş ve diğer 3 büyük kulüpte Finansal Fair Play çerçevesinde mali disiplin altında tutuldukları için kısıtlı transferler yapmışlardır. İşin ehli yöneticiler takımın rekabet gücünü arttırıcı önlemleri alırlar. Beşiktaş Jimnastik Kulübünde başkan olan Fikret ORMAN kurduğu ekip ve yaptıkları yatırımlar sayesinde kulübü şampiyon yapmışlar. Kulübün rekabet edebilir hale gelmesi için bir kalkınma programı oluşturmuşlar ve kısa vadede transfere az para harcayarak giderleri azaltmışlardır. 3 yıllık süreçte yeni bir stat inşaa eden yönetim kulübün gelirlerinde büyük artış elde etmiştir. Beşiktaş bu süreçte lig de şampiyon olmuş, 2017 sezonunda UEFA’da çeyrek final oynamıştır. Bu başarılarda yönetimin akıllı politikalarının büyük payı vardır. Sadece para harcayarak ve tanınmış oyuncular alarak başarılı olma düşüncesi, amatör ruhla yapılan yöneticiliğin, taraftara popüler gözükmeye ihtiyacının bir sonucudur ve bu takımlara zarar vermektedir. Demirören döneminde sadece Del Bosque ye ödenen 10 milyon Euro Beşiktaş için büyük kayıp olurken yanlış transfer politikaları da takımı zarara uğratmıştır.

3.2.8.5. Alt Yapı Eksikliği

Alt yapılara yeterince değer verilmemesi ülkemizde uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Bu alanda yapılan çalışmalarda alt yapı eksikliği gözler önüne serilmiş, eksiklikler dile getirilmiştir. TFF bünyesinde (2015) yılında yapılan bir çalışmada, ülkemizdeki profesyonel kulüplerin sadece %10'luk kısmının alt yapı geliştirme programlarının iyi düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Kötü ve çok kötü oranlarının ele alındığı çalışmada, ülkemizde alt yapı programları yaklaşık olarak %71 oranında kötü olduğu sonucuna ulaşılmış, alt yapıların bu denli kötü olduğu bir ülkede, alt yapıdan oyuncu çıkarıp onu ligde oynar hale getirip, ülke futboluna kazandırıp takımların rekabet edebilir hale gelmesinin imkansız olduğu ifade edilmiştir. Aynı çalışmada; gençlik geliştirme programlarında sınıfta kaldığımız görülmektedir. Ülkemizde profesyonel kulüplerin bütçelerinin en fazla %1-2 civarı gençlik gelişme programına ayrılırken bu oran rakip ülkelerde %10 civarındadır. Bu istatistik bilgileri alt yapılarımızın ne halde olduğunu göstermesi açısından son derece önemlidir. KY2 bu duruma *“kulüplere bakıyorsun alt yapıya dair hiçbir şey yok”* ifadesiyle açıklık getirmiştir. Yine aynı çalışmada; Rakip ülkelerin futbola başlama yaşının 5, biz de ise 10 olduğu görülmektedir. Yine onlarda lig 40 hafta devam ederken biz de 10 hafta devam etmektedir. Biz de futbola erişim zorluğu, amatör liglerde bir sahayı birden fazla kulübün kullanması gibi zorluklar varken onlar da ise uzun mesafeler gitmeden ulaşılan sahaların bulunduğu ifade edilmiştir. Tesisleşme bakımında elit sporcu yetiştirme için yeterli tesislere sahiplerken bizde ise çok az kulüp yeterli tesisleşmeye sahiptir sonucuna ulaşılmıştır. Ülkemizde alt yapı alanından en önde gelen kulüplerden biri olan Altınordu Spor Kulübünün yaptığı çalışmaları şu ifadelerle desteklenmiştir. SY2 *“Altınordu UEFA dan onaylı nizami 5 çim tane saha yapmış, 300 kişinin konaklayabileceği 2 tane otel satın almış. İzmir de 28 tane futbol okulunda çocukları yetiştiriyor, seçtiklerini merkeze alıyor. Adamın bir felsefesi ve çabası var. Yine Anderlecht GS ve FB'nin yarı bütçesine sahip. Şampiyonlar ligi maçında ilk 11'lerinde alt yapıdan yetişmiş 17 yaşında 5 futbolcusu oynadı. Diğer takımlara bakıyorsun ne alt yapı ne bir şey”* ifadesi rekabetçi dengede etkili olan alt yapı eksikliğinin aşılması için yatırım yapan Altınordu Spor Kulübünün çalışmalarını desteklemiş ve alt yapının oluşturulması için neler yapılmasını gerektiğini dile getirmişlerdir. Yine AN5'in *“Bir alt yapın varsa ve alt yapıdan iyi oyuncu geliyorsa biraz da yurt dışını takip ediyorsan*

kendi gücündeki takımlara karşı rekabet edebilirsin” ifadesi, katılımcıların alt yapı eksikliğine ilişkin ifadelerini bize göstermektedir.

Bu veriler bize alt yapıda ne kadar eksik olduğumuzu göstermektedir.

Öcal (2016)'da futbolumuzun çöküşünü konu alan bir yazı kaleme almıştır. Fenerbahçe kulübünün 2014-2015 sezonunda KAP'a bildirdiği son finansal tablolara göre 317.6 milyon TL tutarında gelir ürettiği, alt yapısına gelirlerinin sadece 1.57'sinin aktardığı, ülkenin finansal açıdan en iyi yönetilen ve sportif açıdan da lokomotif kulüplerinden biri olan Fenerbahçe'de durumun böyle olmasının diğer takımlar bağlamında daha da kötü olabileceği ifade edilmiştir. Öte yandan; Ajax, Sporting, Shakhtar Donetsk, Basel gibi kulüplerin hem liglerinde hem de Avrupa'da rekabet gücünü kaybetmezken, bir yandan da oyuncu yetiştirebildiği ve bunları kaynağa çevirebildiği belirtilirken, Dinamo Zagreb ve Standard Liege gibi kulüpler liglerinde belirli bir standartta kalsa da Avrupa ölçeğinde bir nebze düşük profilli kulüpler olmalarına rağmen oyuncu yetiştirip satmakta iyi durumda oldukları, Standard Liege'in son 7 senede futbolcu satışlarından kasasına koyduğu para 101 milyon Euro'yu bulduğunu ifade etmiştir. Standard Liege gibi geçen sezon gelir hanesine 24 milyon € yazan, yayından 3 milyon € kazanan bir kulübün altyapıya kendinden 5-6 misli fazla kazanan Fenerbahçe ve Galatasaray kadar yatırması hâliyle gıpta edilecek bir anlayış olarak ifade edilmiştir (<http://www.haberturk.com/yenimedya/haber/1122801-aslinda-hepsi-birer-tesaduftu> , 27 Ağustos 2017'de erişildi).

Alt yapı eksikliği ülkemizde rekabetçi dengenin oluşmasına engel olan etkenlerden biridir. Çalışmalar bize ülkemizde alt yapının gelişmesi için daha fazla şeyler yapmamız gerektiğini göstermektedir. Alt yapı eksikliği, takımların güçlü rakiplerine karşı olan mücadele gücünü de olumsuz yönde etkilemektedir. Daha az para harcayarak hatta oyuncudan iyi paralar kazanarak, rakipleri karşısında başarılı olan takımların varlığı, alt yapının önemini göstermektedir. Ülkemizde alt yapı eksikliğinden dolayı rekabetçi dengenin de olumsuz etkilendiği kanısındayım. Endüstriyel futbolda para önemli bir araçken, daha fazla parası olan ve rakiplerine göre daha önde olan 3 büyük takıma karşı rekabet edebilecek bir takım oluşturmak ve finansal açıdan zarar

görmeden, takımın dengelerini bozmadan ligde 3 büyük takımlara karşı mücadele edebilecek bir takım oluşturmanın en önemli yollarından birisi, alt yapıdan kaliteli oyuncu yetiştirmektir. Alt yapıdan çıkan oyuncuların A takıma kazandırılması, aynı kültüre sahip oyuncu grubunun mücadelesi anlamına gelir ki, bu da takım kültürünün oluşturulmasında önemli bir adım olacaktır. Ligin rekabet dengesini olumsuz etkilediğini düşündüğümüz alt yapı eksikliği, takımların arasındaki güç dengesizliğinin giderek artmasına neden olmaktadır.

3.2.8.6. Pazarlama Faaliyetleri

Pazarlama faaliyetleri, kulüplerin havuz gelirlerinden sonra ki en önemli gelir kaynaklarıdır. Kulüpler sattıkları ürünler ile hem gelir elde ederler hem de toplumda farkındalık oluşturabilirler. Ürün satışlarında en önemli kriterler aslında takımın başarısı, o yıl takıma kazandırılan yıldız oyuncular, satılan ürünün kalitesi ve ürün çeşitliliğinin fazla olmasıdır. Her taraftar kendi takımının ürünü alır ve bu ürünü giyerken takımıyla gurur duymak ister. Takımların şampiyon olduklarında ürün satışından elde ettikleri gelir artışı küçümsenmeyecek kadar fazladır. Aynı zamanda takıma yıldız oyuncu veya lig de tanınan ve sevilen bir oyuncunun kazandırılması da forma satışlarını arttırmaktadır. Kulüp yöneticileri yaptıkları transfer sonrası, forma satışlarıyla transfer parasının çıkacağını dile getirmektedirler.

KY1'in *"İngiltere, ligini dünyanın birçok yerine satıyor, elde ettiği gelirden bütün kulüpler istifade ediyor, gelirlerin artmasına katkı sağlıyor. Satışlardan gelir elde ediyor kulübüne katkı sağlıyor"* ifadesi ve KY3'ün *"Büyük takımların bu kadar para harcamaya istekli taraftarları varken Anadolu takımlarının bunlarla baş etme şansı hiç yok. Kendi satış yerlerinden dünyanın parasını kazanıyorlar. Statlarında bilet satışları ile üst düzey para kazanıyorlar. Diğer kulüplerde de aynı yapı oluşmalı"* ifadesi, büyük takımların bu koda ilişkin gelir kaleminde avantajlı olduğunu bize göstermektedir.

Kuburlu (2012)'de Alex De Souza'nın Fenerbahçe'den yaklaşık 25 Milyon Euro para kazandığını ve bununla birlikte Fenerbahçe'nin başarılı olmasında büyük paya sahip olduğunu dile getirmiştir. Fenerium'un 60 milyon TL lik gelirinin büyük kısmını Alex formalarının satışlarından elde edildiğini Alex'in sadece Türkiye'de değil,

Brezilya, Almanya, İspanya ve Hollanda'da formalarının satıldığını ve takımının tanıtımında önemli bir katkı sağladığı, aynı zamanda Şampiyonlar Liginde çeyrek finale çıkılmasında da büyük katkısı olduğunu ifade etmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/hem-kazandi-hem-kazandirdi-21319469>, 25 Ağustos 2017'de erişildi).

Fotomaç Gazetesi'nde yapılan bir habere göre, Beşiktaş taraftarı Quarezma ve Gomez formalarına büyük ilgi gösterdiği ve 1 haftada 60 bin forma satışı gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Lig içinde attıkları gollerle satışların daha da artacağı dile getirilmiştir (<http://www.fotomac.com.tr/besiktas/2015/08/04/formalar-kapisildi>, 25 Ağustos 2017'de erişildi).

Takımların forma satış ve ürün satışlarında yıldız oyuncuların etkisi ön plandadır. Ürün ve forma satışları, bilet satışları takımlar için büyük gelir kaynağıdır ve bunu sağlamak için takımların iyi futbol oynaması, hedeflerini eldeki imkanlarına göre belirlemeleri, tanınan ve yıldız tabir edilen oyuncuları almaları gerekmektedir. Takımların başarı düzeyleri ne kadar artarsa, taraftarın takıma olan ilgisi de o kadar artacak ve forma ve ürün satışları da o kadar artacaktır. Beşiktaş Jimnastik Kulübü Eski Başkanı Yıldırım Demirören'in takımının şampiyon olduğu sezon, "*Ülkede ne kadar Beşiktaşlı varmış? , her yerde bayraklar var, ben bu kadar taraftarımız olduğunu bilmiyordum?*" sözü, başarıda taraftarın ilgisinin arttığı fikrini destekler niteliktedir. Yine forma ve ürün satışlarında, stadyum gelirlerinde de takımın başarısı etkili olmaktadır.

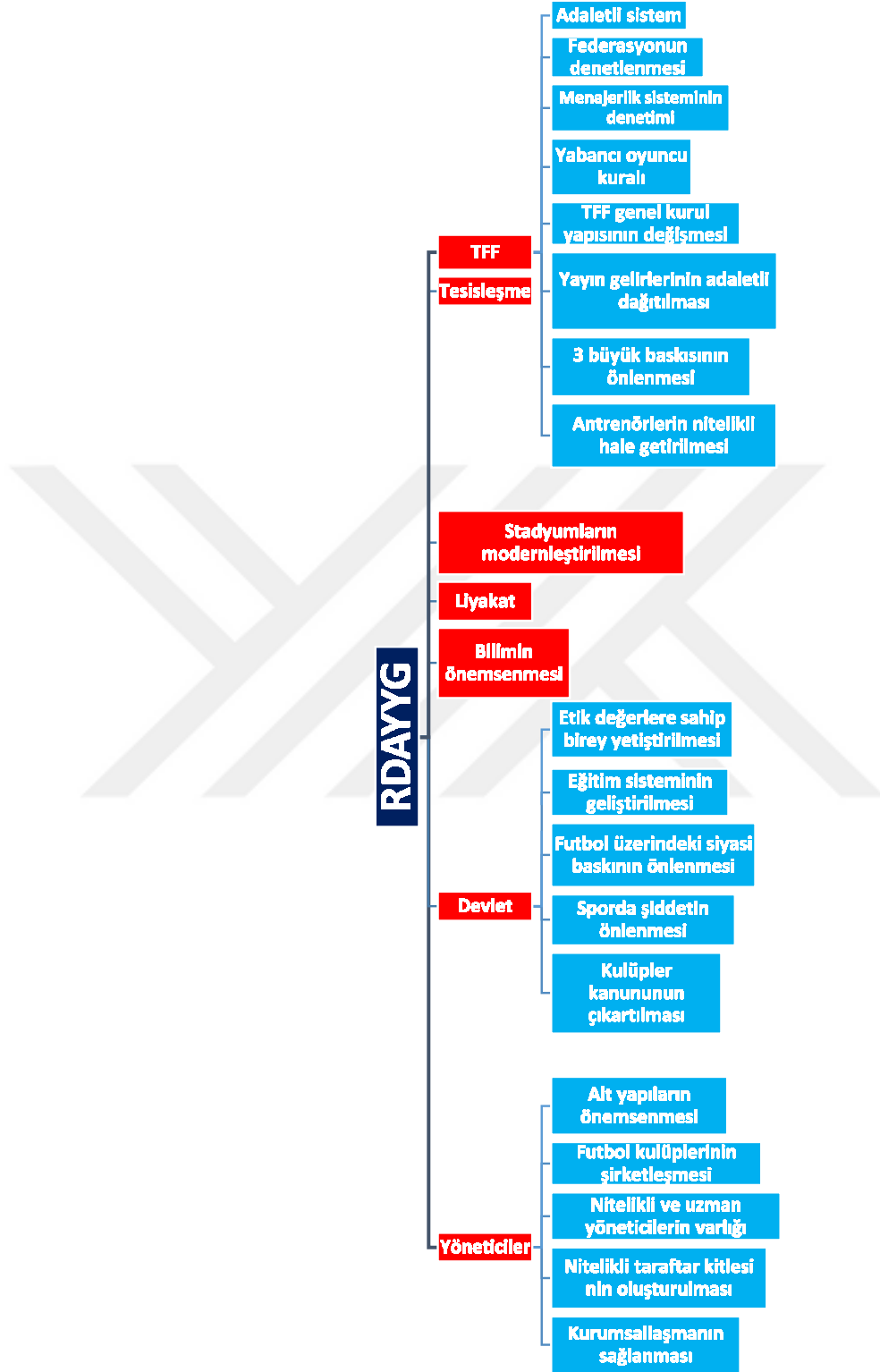
Kuburlu (2017) tarihinde Beşiktaş Para Bastı, Dev Gelir başlıklı haberde Gaziantepspor'u yenerek 15'inci şampiyonluğuna ulaşan Beşiktaş'ın kasasının dolduğunu, bir yıl boyunca stat hasılatı, lisansı ürün satışı, sponsorluk ve yayın gelirleriyle Beşiktaş müthiş bir kazanca ulaştığını ifade etmiştir. Siyah-beyazlıların tarihinde ilk defa 500 milyon TL barajını geçerek 573 milyon liralık gelire ulaştığını belirtirken, tüm bu gelirlere önümüzdeki sezon Şampiyonlar Ligi'nden elde edeceği gelirlerin ve 3 yıldızlı forma satışlarının da eklenmesiyle birlikte siyah-beyazlıların geleceğe umutla bakabildiğini belirtmiştir. Beşiktaş'ın 2016-2017 sezonunda elde ettiği gelirlerin, özellikle pazarlama faaliyetleri alt temasına ilişkin olarak baktığımızda, büyük

gelir artışının olduğunu belirterek, yıllık bazda Kartal Yuvası satışlarından 65 milyon TL, Stadyum geliri ise 140 milyon TL gelir elde eden takımın sportif başarı ile desteklenen pazarlama faaliyetleri ile büyük gelir artışı sağladığını belirtmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/sporarena/besiktas-para-basti-dev-gelir-40472689>, 25Ağus 2017’de erişildi).

Forma satışları ve seyircilerden elde edilen gelirler ile kulüpler rekabet güçlerini artırabilirler.

3.3. III. Alt Problem: Rekabetçi Dengeyi Arttırmaya Yönelik İfadelere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için neler yapılabileceğinin tespitine yöneliktir. Bu kapsamda toplam 20 katılımcı ile yapılan görüşmeler sonunda 8 ana tema elde edilmiştir. Bu ana temalar; Türkiye Futbol Federasyonu, Tesisleşme, Stadyumlar, Nitelikli ve Uzman Yöneticiler, Liyakat, Bilimin Önemsenmesi, Devlet ve Yöneticilerdir. Araştırmanın bu bölümünde her bir ana tema, alt temaları ile birlikte ayrı bir başlık halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Şekil 4.2 araştırma bulguları kapsamında Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için yapılması gerekenlere ait ana tema ve alt temaları göstermektedir.



Şekil 3.2 Rekabetçi Dengeyi Arttırmaya Yönelik Yapılması Gerekenler (RDAYYG)
Ana Tema (—), Alt Tema (—)

3.3.1. Türkiye Futbol Federasyonu

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucu Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için Türkiye Futbol Federasyonunun bazı önlemler alması gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu katılımcıların ifadelerinden TFF ana temasına ait 8 farklı alt tema ortaya çıkmıştır. TFF ana temasına ait alt tema ve bu temaların hangi katılımcılara ve katılımcılardan kaçına ait olduğu tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için neler yapılabilir? Sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.5: TFF Temasına Ait Alt Temalar

Adaletli sistem	FY (1/3);SY (2/3); AN (2/5)
Federasyon denetimi	KY(1/3); A(1/3); AN(2/5)
Menajerlik sisteminin denetimi	SY(1/3)
Planlı yabancı kuralı	FY (1/3); AN (1/3); F (1/3)
TFF Genel Kurul Yapısının değişmesi	FY (2/3); SY (3/3); A (2/3); F (2/3)
Yayın gelirlerinin adaletli dağıtılması	FY(1/3); SY(1/3); A(1/3); AN(1/5); F(1/3)
3 büyük takım baskısının önlenmesi	SY(1/3); A(1/3); F(1/3)
Antrenörler nitelikli hale getirilmesi	AN(1/5); F(1/3)

3.3.1.1. Adaletli Sistem

Katılımcılar TFF bünyesinde özellikle alınan kararlar konusunda adaletsizlik yapıldığına dair ifadeler kullanmışlardır. AN1’in “*Siyaset elini çekecek, adalet olacak yoksa olmaz. Adaletli bir sistem kurulmalı*” ifadesi, AN3’ün “*Sporcular paralarını alamıyor, antrenörler paralarını alamıyor, sosyal hakları yok, ülkemizde sistem değişmeli ve uluslararası rekabet edebileceğimiz bir futbol yapısı olmalı. Anadolu takımlarına yapılan haksızlıklar son bulmalı: adaletli bir yapı oluşmalı*” ifadeleri, bize katılımcıların TFF bünyesinden adaletin olmadığı ve bunun da rekabetin oluşmasına engel olduğunu göstermektedir. TFF tarafından kulüplere yapılan yardımlarda da adaletsizlik olduğunu dile getiren SY1 “*Federasyon başkanına seçimlerde oy vermişsen sana daha fazla para aktarıyorlar. Oy vermemişsen ya daha az veriyorlar ya da hiç vermiyorlar. Adam kayırmacılık oldukça düzelmez bu iş*” ifadesi ile TFF’nin adaletsiz yaklaşımına açıklık getirmiştir.

Anadolu takımları, 3 büyüklere göre daha az bütçeli ve kadroları daha kısıtlıdır. Müsabakalar sırasında oluşan pozisyonlardan sonra hakemlerin verdikleri disiplin cezaları sonucunda art arda veya aralıklarla da olsa 4 sarı kart gördüklerinde veya direk kırmızı gördüklerinde veya aynı maçta ikinci sarı kart gördüklerinde TFF tarafından disiplin kuruluna sevk edilirler. Kural gereği art arda veya aralıklarda da olsa 4 sarı kart gören bir oyuncu bir maç oynamama cezası alır ve 4. Sarı kartı gördüğü maçı takip eden ilk müsabakada yer alamaz. Ancak müsabaka da kural dışı ihlal dışında bazen olay da olabilmekte, oyuncu kartı gördükten sonra saha dışına çıkarken saldırgan davranışlar veya sportmence olmayan hareketler sergileyebilmekte, maç sonrası yayıncı kuruluşa sporcuya yakışmayan yorumlar verebilmekte, bu durumlar da oyunculara daha fazla cezalar verilebilmektedir. Katılımcıların söz ettikleri adaletsizlik, bundan sonra ortaya çıkabilmektedir. 3 büyüklerin oyuncularına verilen cezalar Anadolu takımlarının oyuncularına verilen cezalardan daha az olabilmektedir. Bu adaletsiz uygulamalar da Anadolu takımlarının rekabet edebilme gücünü azaltabilir. Zaten kısıtlı kadrosu olan Anadolu takımları, takım için etkili olan oyuncularının adil olmayan şekilde cezalandırılmalarında, rakiplerine karşı rekabet edemez hale geldiklerini dile getirmektedirler. Bu durum rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Katılımcılar, TFF bünyesinde adaletsiz kararlar alındığını ifade etmişlerdir. Bu görüş, çoğu zaman büyük takım taraftarları, yöneticileri, oyuncuları tarafından da dillendirilmektedir. Özellikle birbirleri ile kıyasıya mücadele eden 3 büyük takımın, rekabet seviyesi yüksek olan sezonlarda, kıyasıya puan mücadelesinin yaşandığı dönemlerde, puan kaybeden veya rakibi karşısında lig sıralamasında geriye düşen takımların paydaşları, haklarının yendiğini ve özellikle disiplin cezalarında federasyonun haksızlık yaptığını ifade etmektedirler.

3.3.1.2. Federasyon Denetimi

Katılımcılar, federasyonun tüm çalışmalarının denetlenmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Avrupa'da birçok ülkede federasyonlar bağımsız şirketler tarafından denetlenmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu 2006 yılından beri düzenli olarak bağımsız denetimden geçmektedir. Burada TFF'nin gelir gider tabloları rapor edilmektedir. Ancak burada bahsedilen durum, gelir gider tablolarının kabaca ortaya konmasından ziyade, yapılan hataların da büyük bir şeffaflıkla rapor edilmesi, yapılan

yanlış harcamaların raporlandırılması, varsa kayıt dışı harcamanın önüne geçilmesi, harcama kalemlerinin tam olarak tespiti ve buna uygun önlemlerin alınmasına yönelik bağlayıcı önerilerin geliştirilmesidir. AN1'in "*Bağımsız kuruluşların federasyonu ve kulüpleri teftiş etmesi lazım*" ifadesi, AN4'ün "*Türk futbolunda denetleme yok. Federasyon ve kulüpler denetlenmeli*" ifadesi, A2'nin "*Federasyonda bir takım kararlar alınıyor bu kararlar neye göre alınıyor oradaki güçler dengesine göre. Sonra da uygulanmıyor. Federasyonun da denetlenmesi lazım*" ifadesi, bize federasyonun denetlenmesi gerekliliğini göstermektedir. Denetleme cezalandırma için değil, aksaklıkları görüp daha fazla gelişim sağlamak için yapılan, çağdaş yönetim biçimlerinde değer gören yönetimin bir aşamasıdır. Ancak ülkemizde yönetimler, sadece futbolda değil hayatın birçok alanında denetlenmek istemezler. Halbuki, denetleme sonucunda yapılan yanlışlar tespit edilir ve bir sonra ki denetlemeye kadar giderilirse, bu durum o kurumun gelişmesine büyük katkı sağlar. FIFA ve UEFA kendisine bağlı olan ulusal federasyonları denetlemektedir. Onlar daha çok kendi kriterlerine uygun çalışmalar var mı yok mu ona bakarlar. Özellikle ülkemizin bağlı olduğu UEFA, bu işi çok ciddi yapmaktadır. Son dönemde UEFA'nın çıkardığı Finansal Fair Play, bunun en somut örneği olarak gösterilebilir. UEFA, Hukuki, Mali, Tesis ve Alt Yapı vs. kriterler ortaya koymuş ve bunlara uyan kulüplerin profesyonel liglerde yer alabileceğini söylemiştir. TFF ise UEFA'nın ortaya koyduğu bu kriterleri göz önüne alarak çalışma yapma amacıyla olmasına rağmen bunu kağıt üstünde yapmakta ve aslında bu kriterlere sahip olmayan birçok kulübün profesyonel liglerde yer almasına göz yummaktadır. Finansal Fair Play ise kısaca takımların gelirleri oranında harcama yapmasını ve takımların gelir gider dengesinin sağlanmasını, rekabette süreklilik arz eden kulüplerin varlığını amaçlamaktadır. Amacı futbolun geleceğini garanti altına almaya çalışmaktır. Futbolun ülkenin her coğrafyasında oynanması için takımların durumları göz önüne alınarak onların imkanlarına göre şekillendirilen birçok kritere rağmen kural dışı uygulamalar nedeniyle parasal konularda takımların borç batağında olmasının önüne geçilememiştir. Örneğin, yeterli alt yapı tesisi olmamasına rağmen ki bu bir UEFA kriteridir, takımların çoğunun kendi antrenman sahaları olmayışı gerçeğinden yola çıkarak, alt yapı tesisi varmış gibi lige kabul edilmeleri, bazı stadyumların kriterlere uygun olmamasına rağmen, il ve ilçelerin mali durumları göz önüne alınarak lige kabul edilmeleri ülkemizin bir gerçeğidir. Bununla birlikte

takımların borç batağında olması, federasyonun inisiyatif olarak bunları yokmuş gibi göstermeyeceğinden, ülkemizde finansal fair play kriteri, uygulanmak zorunda kalmıştır. Özellikle UEFA bu konuda katı tedbirler almakta, Spor Toto Süper Lig takımlarından birçoğu bu kriteri uymadıkları için UEFA organizasyonlarından men cezası almakta ve birçoğuna transfer yasağı veya şartlı transfer yasağı getirilmektedir. UEFA bunu yapana kadar ülkemizde futbolu yönetenler bu sürecin uçuruma giden bir yol olduğu gerçeğini görmezden geldiler. İşte tam da burada bağımsız kuruluşlar tarafından denetlemenin önemi ortaya çıkmaktadır. Bunların hepsinin bağımsız denetlemeye tabi olması, rekabetçi dengenin inşası içinde son derece önemlidir. Daha fazla güce sahip, daha fazla lobisi olan takımları federasyondan daha fazla yardım alabilmesi, güçsüz takımlarla aradaki makasın daha da açılmasına neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı, federasyonun denetlenmesi önem arz etmektedir. Milyon dolarların döndüğü ve yönetildiği bir kurumun, denetlenmemesi veya sadece genel kurulunda kendi delegeleri tarafından ibra edilmesi çağdaş yönetim anlayışıyla çelişmektedir.

3.3.1.3. Menajerlik Sisteminin Denetimi

Bu konuda bir katılımcı menajerlik sisteminin kriteri olmadığını dile getirmiş ve bunların denetlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. SY1'in "*Menajerlere ödenecek ücretlerin resmi olarak belgelenip gösterilmesi lazım. Bir ülkede bir menajer transferden %10 alıp da biri %3 alıyorsa, bunun açıklanması lazım. Menajerlerin ne kazandığı, kulüplerden ne kadar para aldıkları bile belli değil*" ifadesi, menajerlik sisteminin denetlenmesi gerekliliğini bize göstermektedir.

Doğu (2015) de yapmış olduğu Futbolcu Menajerliği Sözleşmesi adlı çalışmasında, futbol menajerliğinin hukuki temellerinin atıldığı talimat mercek altına alınmıştır. Yeni talimatın adı, Futbolcu Menajerleri ile Çalışma Talimatıdır ve bu Talimat 9 Haziran 2015 tarihinde yürürlüğü girmiştir. Futbolcu menajerliği sözleşmesi Talimatın 13'üncü maddesinde düzenlenmiştir. Ücret ise Talimatın 14'üncü maddesinde düzenlenme alanı bulmuştur. Bu çalışmada futbolcu menajerliği sözleşmesi ve özellikle futbolcu menajerliği sözleşmesinde ücret konusu incelenmiştir. Sonuç olarak Futbolcu Temsilcileri Talimatı, Haziran 2015'de "Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı" adı

altında yeni bir düzenlemeye kavuşmuştur. Bu türlü bir revizyona gidilmesindeki etkenlerin başında, basında da yer aldığı gibi, bazı menajer ve kulüp yöneticilerinin birlikte hareket ederek, kulüpleri maddi açıdan sıkıntıya sokmuş olmaları gelmektedir. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı da bazı değişiklikler yapılmıştır. Talimatta değişikliklerin yanında, birçok yeni düzenlemeye de yer verilmiştir. Bunlardan en önemlisi ve dikkat çeken, artık menajerlik faaliyetinin ücretsiz bir şekilde yapılabileceğidir. Her ne kadar menajerlik faaliyetin ücretsiz olarak yapılabileceği düzenlenmiş olsa da; bu durumun daha ziyade menajer ile futbolcu arasındaki yakınlık ilişkisinden ileri gelebileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, menajer ile futbolcu arasında akrabalık ilişkisinin olması halinde, bu durumla karşılaşılabileceği, futbolcu menajerliği noktasına bir diğer yeni düzenlemenin ise menajerin sadece temsil ettiği futbolcu ya da kulüpten ücret alabileceği olduğu ifade edilmiştir. Menajerin temsil etmediği taraftan ücret talep etmesinin ve almasının yasaklandığı, ancak bunun uygulamada takip edilmesinin zor olacağı, futbolcu menajerliği sözleşmesi ile ilgili olarak bir diğer önemli yeniliğin ise, bu sözleşmenin hukukî niteliğinde olduğu açıklanmıştır. Futbolcu transfer talimatı zamanında, sözleşmenin hukukî niteliği noktasında sorunların ortaya çıktığı ve bu sözleşmenin karma tipli bir sözleşme olarak değerlendirildiği ifade edilirken, Futbolcu Menajeri ile Çalışma Talimatıyla birlikte artık sözleşmenin hukukî niteliğindeki konuda tartışmaların sona erdiği belirtilmiştir. Şöyle ki; bundan böyle futbolcunun ve kulüplerin şeffaflığın sağlanması için menajerlik sözleşmesinde, menajer ile girdikleri ilişkinin hukukî yapısını belirtmekle yükümlü olmasının, başka bir ifadeyle yapılan sözleşmenin bir hizmet mi, danışmanlık mı, temsil mi yoksa başka bir hukukî ilişki mi olduğunun taraflarca belirtilmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir. Yapılan bu değişiklik ile birlikte, menajer ile futbolcunun ya da kulübün arasında bir uyuşmazlık çıktığında; bu uyuşmazlığın hangi hukukî yapı dikkate alınarak çözümleneceğini sorununun da ortadan kaldırıldığı ifade edilmiştir.

Federasyon bu açığı dikkate alarak talimat yayınlamıştır. Buradaki önemli konu, kişilerin her ne koşulda olursa olsun talimata uyma sorumluluğunu göstermesidir. Genel prensiplerin koyulması geleceğe dair bir umut yaratmaktadır.

Habertürk TFF, “*Menajerlere ödenen paraları açıkladı!*” adlı haberde, profesyonel liglerde kulüplerin bu sezon futbolcu menajerlerine toplamda 5 milyon 968 bin Euro ve 3 milyon 668 bin TL ödendiğini dile getirilmiştir.(<http://www.haberturk.com/spor/futbol/haber/1445793-tff-menajerlere-odenen-paralari-acikladi>, 25 Ağustos 2017’de erişildi).

Menajerlik sisteminin denetlenmesi, çalışmaların amacına ulaşması bakımından önemlidir. Yukarıda bahsi geçen konular, menajerliğin aslında futbolcular ve takımlar için ne kadar önemli olduğunu bize göstermektedir. Profesyonel ve lisanslı menajerler, özellikle genç oyunculara bir nevi rehberlik yapmada ve onları başka takımlara tanıtmada önemli bir görevi yerine getirirken, aynı zamanda futbolcu haklarını koruma görevini yerine getirmektedir. Ancak herkesin menajer olamaması için denetimlerin yapılması gerekir. Futbolcuların ve takımların yaşadıkları bazı problemler nedeniyle, menajerlere olumlu bakılmamaktadır. Bir transferde herkes kendi tarafından olaya bakar. Ancak bir de futbolun gerçekleri vardır. Her oyuncunun bir bedeli vardır ve eğer oyuncu bir takımla anlaşmışsa menajer daha fazla para kazanma uğruna o oyuncuyu başka takıma göndermek istememelidir. Aksi halde zaman içerisinde şu an da olduğu gibi güvensiz bir futbol ortamı oluşacaktır. Futbolun geleceği açısından, iyi ve yetenekli oyuncuların daha iyi futbol oynayabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için daha iyi takımlara transfer olmaları kaçınılmazdır. Menajerlerin görevi ise bu genç yeteneklerin önünü açmak olmalıdır. Tüm sorumluluklarını yerine getirip oyuncunun başarısına katkı sağlayan, işini tüm ahlaki değerleri bağlı olarak yapan menajerler de vardır. Denetim, problemlerin yaşanmadan oluşmasının engellenmesini sağlayabilir. Bu da gençlerin ve kulüplerin daha rahat bir şekilde oyuncu transferini yapmalarına imkan tanır. Bu durum ise futbolda rekabetçi dengeye katkı sağlayabilir

3.3.1.4. Yabancı Oyuncu Kuralı

Katılımcılar yabancı oyuncu kuralının bir planlama içerisinde yapılması gerektiğini, bir kritere bağlı olması gerektiğini ve gün ve gün değişikliğe uğramaması gerektiğini dile getirmişlerdir. FY1’in “*Yabancı kuralında kriterler geliştirilmelidir. Yaş kriteri, milli oyuncu olma şartı, eğer bazı ölçütler getirirseniz yabancı kuralı serbest*

olsun aksi halde ucuz yabancılarla futbolumuz zarar görür” ifadesi, AN2’nin “*Geçen sene 6 yabancı kuralı dediler ve giderek düşecek dediler. Bu sene kulüpler istedi diye 14 yabancı kuralı geldi. Bu ne şimdi, böyle olur mu? Koy kuralı tutarlı ol bak bakalım nasıl düzeliyor bazı şeyler*” ifadesi ise yabancı oyuncu kuralının belirli kriterlere sahip olmamasının ve sürekli değişiklik göstermesinin olumsuz etkilerini ifade etmişlerdir. Dilmen (2017)’de yapmış olduğu açıklamada, yeni yabancı kuralına isyan ederek, “*takımlarda çok fazla yabancı olmasından şikayet etmiş, bu maçı hangi kanal yayınlıyor? Hangi lig bu? Gaziantepspor’da 9 tane yabancı oynuyor derken, Ben Fatih TERİM’in yerinde olsam bu maçı seyretmeye gitmem diyerek yabancı kuralına*” tepki göstermiştir (<http://www.futbolarena.com/fenerbahce/fenerbahceli-emenike-yuzunden-kriz-cikti-319141h/>, 25 Ağustos 2017’de erişildi).

Bunun dışında yabancı oyuncu kuralının futbolumuza olumlu katkı yapacağını düşünen F1 “*14 yabancı kuralı geldi sürdürülürse rekabetçi dengeye olumlu katkı yapacağını düşünüyorum. Ama tutarlı ve planlı olması lazım. Her sene değişirse futbola zarar verir*” ifadesi ile planlı bir yabancı oyuncu kararının doğru olduğunu ifade etmiştir.

Terim (2015) yabancı kuralı ile ilgili çarpıcı açıklamalarla yabancı kuralının arkasında durduğunu ve ülke futboluna yararlı olacağını ifade etmiş, genç yeteneklerin yarışma ortamına taşınmasını sağlayacağını dile getirerek yabancı kuralına destek vermiştir. Bu kararlar futbolumuzdaki değerinin üstündeki rakamların, reel değerlere çekilmesine katkı verecek, bu durum ise futbolcu ve antrenörlerimizin yabancı takımlarına transfer olmalarını sağlayacaktır ifadesi ile yabancı oyuncu kuralına destek olmuştur.

Her yabancı oyuncunun ülkemize gelmesi, ülkemizin futbol geleceği açısından sorunların oluşmasına neden olabilir. Kaliteli, geçmiş yıllardaki başarılarına göre, Milli Takımda oynadığı maç sayısına göre, daha önce oynadıkları takımlarda gösterdikleri performanslarına göre, yaş durumuna göre ve gelecek vaat etmesine göre, Süper Lig’e geldiğinde ismi ve kariyeri ile Süper Lig’e değer katacak oyuncuların tercih edilmesi zorunluluğu, takımlara ve alt yapıdaki Türk yeteneklerine değer katacaktır. Aksi halde

hem Milli takımımız uzun vadede zarar görecektir, hem de ligimiz yabancı oyuncu çöplüğüne dönecektir. Bu da rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Aynı zamanda yabancı kuralı bir açıdan takımları rahatlatmıştır. 3 yabancı sınırlaması olan dönemde, yerli oyuncuların fiyatları çok yükselmiş ve bu iyi oyuncuları sadece büyük takımlar transfer ederek daha da güçlü hale gelmişti. Yeni yabancı oyuncu kuralı ile yerli oyuncuların piyasa değerleri de reel konuma geldi. Başarılı yerli oyuncuları Anadolu takımları da almaya başladı. 2016-2017 sezonunda lig maçlarında yaşanan rekabet, Anadolu takımlarının büyük takımlara karşı gösterdiği yüksek mücadele gücü, yeni yabancı kuralının yansıması olarak göze çarpmaktadır.

3.3.1.5. TFF Genel Kurul Yapısının Değişmesi

TFF Genel Kurul Yapısı çağın gereklerini yerine getirmekten uzak, güçlünün daha da güçlenmesine sebebiyet veren bir yapıdadır. Amatör spor ve futbolun tüm paydaşlarının temsil hakkının olduğu bir yapının oluşturulması, futbolun geleceği ve rekabetçi denge açısından çok önemlidir.

Katılımcılar TFF Genel Kurul Yapısının daha dengeli, sadece profesyonel takımları değil tüm paydaşları kapsayan bir yapıya dönüşmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. FY1'in "*Federasyon genel kurul yapısının daha dengeli olması gerektiğini düşünüyorum. Süper lig ağırlıklı bir delege yapısı var. Bunun daha dengeli olması lazım. Aksi halde TFF baskıdan kurtulamaz*" ifadesi, FY3'ün "*Rekabetçi dengeyi etkileyecek şeylerden biri de federasyon genel kurul yapısının değiştirilmesidir*" ifadesi, SY1'in "*Kulüplerin federasyon genel kurulunda bu kadar etkili olmasının önüne geçmek gerekiyor. Oy hakkı dağıtılmalı, diğer paydaşlar daha fazla oy hakkına sahip olmalı. Genel Kurul Yapısı değişmeli*" ifadesi, SY3'ün "*Genel kurulda profesyonel kulüplerin etkisi üst seviyede. Delege yapısı çok kötü. TFF genel kurul yapısını değiştirmek gerekiyor*" ifadesi federasyon genel kurul yapısının değişmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları ise TFF Genel Kurul Yapısının rekabetçi denge üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiye dikkat çekmiştir. Örneğin F2'nin "*Rekabetçi dengenin sağlanması için futbol federasyonu seçimlerindeki genel kurul yapısının değiştirilmesi*

gerekiyor. Delege oranlarının değişmesi lazım çünkü kulüpler federasyonu baskı altına alıyorlar” ifadesi, bize bu durumun rekabetçi denge üzerindeki etkisini göstermektedir.

TFF Genel Kurul Yapısının kulüplere, federasyona baskı yapma olanağı tanıdığı, bu durumun federasyonun futbol için kritik kararlar alıp çözüm üretmesine engel olduğunu ev üç büyük kulüplere imtiyaz tanıdığını ifade eden katılımcılar, bu olumsuzluklardan kurtulmanın yolunun ise bu yapının değiştirilmesi olduğunu dile getirmişlerdir. A2 *“En temel kural federasyonun genel kurul yapısını değiştirmek lazım. Kulüplerin genel kurulda bu kadar etkin olmaması lazım. Federasyon gerekli önlemleri alamıyor çünkü bu kulüpler buna müsaade etmiyor” ifadesi, A3’ün “Mali, iktisadi ve sportif anlamda yeniden bir yapılanmaya ihtiyaç var. 3 büyüklere verilen imtiyazların azaltılması lazım. Tabi ki bunun yapılabilmesi için TFF genel kurul delegasyon yapısının değişmesi lazım. Eşit temsil hakkı verilmesi lazım ve hiçbir kulübün diğerlerinden üstün olmaması lazım” ifadesi ve F3’ün “Federasyon bağımsız değil kulüplerin baskısı altında, istedikleri kararları alamıyorlar” ifadesi katılımcıların görüşlerini ortaya koymaktadır.*

Katılımcılardan SY2 *“Almanya’da genel kurul yapısını incelenirse, sivil toplum kuruluşlarının ne kadar etkili olduğunu, profesyonel olmayanların seçimde ne kadar etkili olduğunu görürsünüz. Oyunun yapı taşı onlardır. Biz de ise yapı taşı san ki kulüp başkanları. Genel Kurul Yapısı değişmelidir” ifadesi ile Avrupa ülkesi olan Almanya’yı örnek göstererek, genel kurul yapısının değişmesi gerektiğini ifade etmiştir.*

Orta (2012) Türkiye Futbol Federasyonu Genel Kurul delegelerinin, 2007 yılı öncesinde yüzde 62’sini kulüpler oluştururken, bugün bu oran yüzde 87’dir tespitinde bulunan Orta, ülkemizdeki TFF genel kurul yapısının benzerinin olmadığına işaret etmiştir. Avrupa ve Dünya örneklerinde olduğu gibi, Türkiye Futbol Federasyonu Genel Kurul delegelerinin, futbol ekonomisine katma değer yaratan kulüplerin ağırlığını taşıyan bir yapıda oluşturulmasının, Türkiye’de günümüz koşullarında henüz mümkün görülmediğini ifade etmiştir. Zira Türk futboluna emek vermiş ve vermekte olan tüm paydaşların katkıları sayesinde Fair Play ruhunun yakalanabileceğini, hakların yendiği, gasp edildiği, ellerinden alındığı haksızlık ortamında, doğru ve sağlıklı sonuçların

çıkmayacağı, iki yanlıştan hiçbir zaman bir doğrunun çıkmayacağı, Futbol Federasyonu'nun delege yapısında akıllı, adil, gerçekçi, radikal değişimlerin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Futbolcu, antrenör ve hakemlerin yanı sıra, üniversite temsilcilerinin, futbol konusunda eğitim, bilgi, birikim ve vizyona sahip kanaat önderlerinin de deneyim ve vizyonlarından yararlanılması gerektiğini ifade eden Orta, bugüne kadar yaşanan çeşitli olumsuzlukların temelinde, böylesi bir yapının kurulamamasının yattığını belirtmiştir. Bu yazıda kaleme alınan fikirler katılımcıların ifadeleriyle paralellik göstermektedir.

Genel Kurul yapısındaki bu profesyonel takım yoğunluğu olduğu müddetçe de federasyon futbolun geleceği için radikal kararlar alamıyor. Alacağı bazı kararlar takımların aleyhine olabilir ancak futbolun geleceği açısından son derece önemli de olabilir. İşte bu kararların alınmasının önündeki en büyük engelin hem katılımcılar hem de yukarı da eklenen yazıdaki kişilere göre genel kurul yapısıdır. Demokratik bir sistem oy hakkı önemlidir ve adaletli oy hakkı da önem taşır. Futbolun tüm paydaşlarının genel kurulda temsil edilmesi, biraz daha tabana doğru yayılan bir oy yelpazesinin oluşturulması önem arz etmektedir.

UEFA'ya bağlı 54 Federasyon içinde bir tek Türkiye Futbol Federasyonu'nun kanunla kurulduğunu, özel hukuka göre yönetildiğini; Genel Kurul yapısının 53 ülkeden farklı olarak nerede ise sadece profesyonel kulüplerden oluştuğunu söylemekten dilimizde tüy bitti diyen Güvener (2012), diğer ülkelerin hepsinde Federasyonların ülkelerinin Dernekler Kanununa göre kurulan sivil toplum örgütleri olduklarını, Genel Kurullarının aşağıdan yukarıya demokratik bir modelle oluşturulduğunu ve de Genel Kurulların çoğunluğunu amatörlerin ve futbolun diğer paydaşlarının oluşturduğunu belirten Güvener, futbolun kurtulması için 3 ana başlık ortaya koymuştur.

1. TFF Genel Kurul yapısını değiştirerek profesyonel kulüplerin hegemonyasından kurtarmak.
2. Kulüpler yasası çıkartarak yöneticileri mali sorumlulukla mükellef kılmak.
3. Şirketleri oluşturarak liglerin kulüpler tarafından yönetilmesini sağlamak.

(<http://www.ahmetguvener.com/futbol-spor/facebook/devrim-gibi-bir-karar-mi.html>,5 Ağustos 2017'de erişildi).

Güvener'in kaleme aldığı yazıda, genel kurul yapısının değişme zorunluluğu, katılımcıların ifadeleri ile paralellik göstermektedir.

Genel Kurul Yapısının değişmesi ile futbolun tüm paydaşlarının daha fazla söz sahibi olduğu bir kurul yapısı oluşturulabilir. Bu yeni genel kurul, 3 büyük ve profesyonel takımların baskısında kalmadan, futbolun geleceği ile ilgili radikal kararlar alabilirler. Bu durum futbola katkı sağlayacağı gibi oyunun geleceğini de kurtarabilir. Her bir paydaşın sorunları dile getirmesi ve bunun karara bağlanıp çözüme kavuşturulması bu sürece katkı sağlayacaktır. Futbolda rekabetçi dengenin tesisi açısından federasyonun genel kurul yapısındaki değişim, toplumun bütün katmanlarının genel kurulda temsil edilmesini sağlayacak, bu da futbolun problemlerinin aşılmasının önünü açacaktır.

3.3.1.6. Yayın Gelirlerinin Adaletli Dağıtılması

Tüm dünyada futbol takımları en büyük kazancını yayın gelirlerinden elde etmektedirler. Ülkemizde de takımların gelir kalemleri arasında en yüksek olanı yayın gelirleridir. Yayın gelirlerinin daha eşit ve dengeli dağıtılması takımlar arası ekonomik uçurumun azalmasına katkı sağlayacaktır. Bu gelirlerin dağıtımında 4 büyük takımın lehine bir yapı olduğunu ifade eden katılımcılardan SY1 *“Yayın gelirlerinde 4 büyük takım lehine olan durum Anadolu takımları eziyor. Daha adaletli bir dağılım yapılmalı”* ifadesi ile büyük takımların bu konuda sağladığı avantaja vurgu yapmıştır.

FY1'in *“Rekabetçi denge sağlanması için yayın gelirlerinde daha adaletli bir ortam geliştirilmelidir”* ifadesi, AN2'nin *“Bizim ligimizde şampiyon olan takımlara daha fazla prim veriliyor. Dağıtılan yayın gelirlerinde şampiyonluk sayıları ön plana çıkıyor. Bu adaletsiz bir durum. Sezon öncesi daha önceden şampiyon oldun diye neden fazla para verilir ki”* ifadesi, A3'ün *“dengesizliğin ortadan kaldırılması için en önemli unsur olarak havuz gelirlerinin dağıtım kriterlerinin düzenlenmesi geliyor. Daha adaletli bir yapı oluşturulmalıdır”* ifadesi ve F2'nin *“Yayın gelirlerinin biraz daha dengeli ve adaletli dağıtılması gerekiyor”* ifadesi bize yayın gelirlerinin adaletli dağıtılmadığını göstermektedir.

Süper Lig Naklen Yayın Gelirleri dağıtım modelinde, tüm takımlara eşit olarak dağıtılan pay, katılım payıdır. Diğer kriterler ise takımların performansları ile doğrudan ilişkilidir. Süper Lig de puan almak, para kazanmak anlamına gelmekte, ligi ilk 6 sırada bitiren takımlara sezon sonu verilen % 9'luk pay ise takımlara ekonomik anlamda katkı sağlamaktadır. Geçmiş yıllarda elde edilen şampiyonluk sayısına göre takımların sezon başında aldıkları %11'lik pay ise, daha sezon başından ilk 4 takıma ekstra maddi bir katkı sağlamaktadır. Takımların geçmiş yıllarda elde ettikleri şampiyonlukların daha sonra ki sezon başlarında onlara para kazandırması, yayın gelirleri dağıtım modelinde haksız bir rekabet ortamına neden olmaktadır.

Aktifbank'ın çalışmasında yayın gelirlerinin dağıtım modeli ele alınmış ve 3 büyük takımın daha da güçlenmesine sebep olan bir model olduğu ifade edilmiştir. Güçlü takımların lig için çok önemli birer değer olduğu, ancak var olan bu gücün, TFF'nin ortaya koyduğu havuz sistemi ile daha da güçlü hale getirildiği, bu durumun ise ligin rekabet düzeyini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Son iki sezondaki naklen yayın gelirleri toplamının en yüksek olan kulübün Fenerbahçe olduğu, dört büyüklerin gelirlerinin toplam gelirin %43'ünü oluşturduğu, 2014-2015 futbol sezonunun şampiyonu Galatasaray'ın 89,5 milyon TL ile naklen yayın gelirlerin en fazla kazanan takım olduğu, 2015-2016 futbol sezonunda ligi 2. sırada bitiren Fenerbahçe'nin naklen yayın gelirlerinin, şampiyon Beşiktaş'tan 3,7 milyon TL daha fazla gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu durumun sebebi Fenerbahçe'nin şampiyonluk sayısının Beşiktaş'tan daha fazla olmasından kaynaklandığı, iki sezon toplamında 3 büyüklerden sonra en fazla gelir elde eden kulübün 99,2 milyon TL ile Medipol Başakşehir FK olduğu gösterilmiştir. 2014-2015 futbol sezonunda PTT 1. Lig'e düşen Balıkesirspor, K. Karabükspor ve Kayseri Erciyesspor 2015-2016 futbol sezonunda yayın gelirlerinde ciddi kayıp yaşadıkları ifade edilmiştir.

Atkinson, Stanley ve Tschirhart yaptıkları çalışmada daha genel bir model kullanarak; gelir paylaşımının kulüpler arasında yetenekli oyuncu dağılımını etkilediğini göstermişlerdir (Atkinson, Stanley ve Tschirhart 1988: 19/1). Buna göre daha dengeli bir havuz geliri sistemi, Anadolu takımlarının gelişmesine ve daha kaliteli oyuncular almalarına katkı sağlayabilir.

Havuz gelirlerinin dağıtım modelinin değiştirilmesi ve daha denge bir dağıtım modelinin oluşturulması, takımların ekonomik olarak daha eşit şartlarda para kazanmasını sağlayacaktır. Performansa yönelik bir model kabul edilebilir olsa da, önce ki yıllardaki başarının her sene ekstra ödüllendirilmesi, adaletsiz bir para geçişinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum güçlü olan takımların daha da güçlenmesini sağlar, bu durum rekabetçi dengeye zarar vermektedir. Bunu engellemek için ligde rekabet edebilecek takımların oluşmasına katkı sağlayacak adil bir havuz sistemi geliştirilmelidir.

3.3.1.7. Üç Büyük Baskısının Önlenmesi

Son 21 yıllık Süper Lig tarihini incelediğimizde 21 sezon da 4 takımın şampiyonluk sevinci yaşadığını ve 3 büyük dışında şampiyon olan tek takımın Bursaspor olduğu görülmektedir. Bu bize Süper Ligde dominant etki yapan 3 takımın varlığını göstermektedir. 3 büyük kulübün ligi ve federasyonu baskı altına aldığını ifade eden katılımcılar, bu baskının ortadan kaldırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

SY3'ün *“Büyük kulüpler federasyonu baskı altına alıyorlar. Tahkim kurulu ve disiplin kurulu hepsi adamların elinde. Büyük kulüpler, diğer kulüp başkanlarını da etki altında almaktadırlar. Bunun sonlandırılması gerekiyor”* ifadesi, F1'in *“Büyük takımlar federasyonu baskılıyor. Federasyon bir şey yapmak istese bile buna müsaade etmiyorlar. Geçen Fatih Terim'de söyledi. Reform yaparım ama müsaade etmezler diye”* ifadesi 3 büyük takımın baskısını gözler önüne sermektedir. Katılımcılardan A2 *“Avrupa da bir sorun olduğu zaman bütün takımların eşit bir şekilde sesi çıkar. Öyle iki takım çıkıp da bütün takımları susturamaz. Burada ise biri çıkıp işine gelmediği zaman, ben havuzdan çıkacağım diyor. Büyük kulüplerin bu baskısına son verilmeli”* ifadesi ile Avrupa'daki yapıyı gözler önüne sermiş ve ülkemiz ile karşılaştırarak bu durumun düzeltilmesi gerektiğini dile getirmiştir.

Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalardan biri olan Battal'ın (2007)'deki araştırmasında, Türkiye 1. Futbol Ligi'nde dönem dönem rekabet dengesine yaklaşılsa da genel olarak rekabetçi denge düzeyinden uzak bir seyir izlendiği tespit edilmiştir. Aynı çalışmada C5 sonuçlarına göre tüm sezonlara bakıldığında Beşiktaş (40),

Fenerbahçe ve Galatasaray ise 43 kez Süper Ligde bulunmuşlardır. Çalışmada bakılan sezonlar baz alınarak yapılan hesaplamada ligde üretilen toplam puanın %39 unu ilk 5 takım elde etmiştir. Bu 5 takımın 3 ise yine 3 büyük takımdır sonucu bizim araştırmamızla paralellik göstermektedir. 3 büyük takım ligi domino etmektedir.

Yine Ongun ve Demiröz (2010) Süper Ligin Kuruluş tarihinden (1959) 2008 yılına kadar sadece 4 takımın şampiyon olduğu ve bu takımlar arasında Trabzonspor'un 6 şampiyonluğu dışında bütün sezonlarda 3 büyük takımların ligi lider bitirdikleri dile getirilmiş ve 3 büyük takımın ligi domino ettiği ifade edilmiştir (s.155).

3 büyük takımın baskısından kurtulmanın temel yolu TFF genel kurul yapısının değiştirilmesinden geçmektedir. Genel kurul yapısı futbolun tüm paydaşlarına daha yaygın ve eşit dağıtılsa, oy oranı tabana daha fazla yayılacak ve 3 büyük takımın baskısı da o kadar etkili olmayacaktır. Bu alt tema başlı başına genel kurul yapısıyla ilişkilendirilebilir.

3.3.1.8. Antrenörlerin Nitelikli Hale Getirilmesi

Antrenörlerin takımları üzerindeki etkileri tartışılmaz bir durumdur. Alt yapıdan profesyonel futbola kadar tüm kategorilerde antrenörün etkisi yadsınamayacak kadar fazladır. Antrenörlerin daha iyi eğitim alması, takımlara, oyunculara ve futbola olan katkılarını arttıracaktır. *“Antrenörler daha nitelikli ve donanımlı hale getirilmeli. Bilimsel bakış açıları yok”* görüşünü dile getiren AN2, bilimsel yaklaşıma sahip antrenörlerin yetiştirilmesi gerektiğini ifade ederken, F1 ise *“Eğitilmiş ve iyi bir antrenörün rekabetçi dengede etkili olduğuna inanıyorum. Antrenörler daha nitelikli hale getirilerek futbolun gelişimi sağlanabilir”* ifadesi ile antrenörlerin rekabetçi dengede etkili olacağını ifade etmiştir.

Antrenörler bir takımın başarısında önemli bir yere sahiptir. Sporx.com adlı siteye demeç veren Fenerbahçe Kulübü Başkanı Yıldırım'ın *“Türk oyuncusunun eğitimi yok. Çünkü eğitici yok. Adam alkolik, sigara içiyor, her haltı yiyor, sonra futbolu bıraktığında alıyorsun onu ve hoca yapıyorsun. O da geleceğin Türk futbolcusunu*

yetiştiriyor. Bizim futbolcularımız topa vurmaya biliyor, kafa vurmaya biliyor ama nerede duracağını bilmiyor. Yani eğitimi eksik” sözleri katılımcıların görüşleriyle paralellik göstermektedir. (http://www.sporx.com/futbol/aziz-yildirimdan-inciler-sene-2006SXGHQ390SXQ?sira=4&tab=#hash_menu ,26 Ağustos 2017’de erişildi).

Türk Antrenör Engin YANOVA’nın Almanya’da elde ettiği başarıları ele alan VAR (2015), Yanova’nın, Almanya’da eğitimsiz antrenörlerin yeri yok, nasıl ki ehliyet olmadan trafiğe çıkılamazsa antrenör lisansı olmadan da sahaya çıkılamayacak diyerek eğitimin öneminden bahsetmiştir. Almanya’da çok sayıda Türk kulübü bulunduğu ancak bunların son yıllarda başarısız olduklarını ve eskisi kadar futbolda etkili olmadıklarını belirten Yanova, bunun da en büyük nedeninin kulüplerin eğitilmiş antrenörlerle çalışmamasıdır tespitinde bulunmuştur. Yanova “*Kulüpler ağırlıklı olarak diplomatsız ve ahbap çavuş ilişkisi içinde oldukları antrenörlerle çalışıyor. Küçük çocukları bunlara teslim ediyor. Özellikle alt yapıda çalışan antrenörlerin her şeyden önce pedagojik formasyonu olmalı. Bu eğitimi almayanlar gençlerle ilişki kurmakta bile zorlanıyor. Eğitimi olmayan antrenörlerle başarı ancak tesadüfî ve kısa süreli olur. Oysa kulüpler futbolcu yetiştirmek ve başarı elde etmek istiyorsa antrenör de yetiştirmeli, bünyesindeki hocaların federasyonlardaki eğitimlerden faydalanması için teşvik etmeli”* diyerek antrenör eğitiminin önemini dile getirmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/egitimsiz-olmaz-29204218>, 28 Temmuz 2017’de erişildi). Antrenörler daha nitelikli ve donanımlı hale getirilmesi, futbolcuların kendilerini daha iyi geliştirmesini sağlayacaktır. Bu da rekabetçi dengeye katkı sağlayacaktır. Daha az para harcamak zorunda kalan takımlar, rekabet edebilmek için üst düzey performans gösterecek oyuncu profiline ihtiyaç duyarlar. Bunu sağlayacakta hocadır. O yüzden nitelikli hocalar, futbolun gelişmesi için son derece önemli bir etkendirler ve takımlar arası güç dengesizliğinin azalması da bence nitelikli antrenör yetiştirilmesinden geçmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu önderliğinde TÜFAD ile yapılacak işbirliği doğrultusunda nitelikli antrenör yetiştirme programlarını uygulanırken, mevcut antrenörlerinin de bilgilerini güncelleme ve geliştirmelerine yönelik sürekli öğrenme modeli oluşturulmalıdır. Ortaya koyulacak eğitim modeli ile daha nitelikli ve çağın gereklerinin bilincinde olan antrenörlerin yetiştirilmesi sağlanabilir. Bu durum futbolcuların

performanslarını arttırabilir ve alt yapılardan yetişen nitelikli oyuncular, rekabetçi dengenin sağlanmasına katkı sağlayabilir.

3.3.2. Tesisleşme

Katılımcılar, rekabetçi dengenin oluşturulması için tesisleşmenin önemine vurgu yapmışlar, tesisleşmenin sağlanması ile rekabetçi dengenin oluşabileceğini ifade etmişlerdir.

Tesisleşme tüm spor branşlarında olduğu gibi futbolda da çok önemlidir. Tesisleşme olmadan, alt yapıdan oyuncu çıkarmak, stadyumlardaki seyirci kapasitesini arttırmak mümkün olamaz. KY2'nin *“Gelecekte iyi para kazanan, futbola hizmet eden futbolcuların yetişmesi için, lojistik desteğin sağlanması, alt yapı tesislerinin kurulması, aile durumlarına kadar tüm sosyo kültürel yapılarıyla ilgilenmek gerekir”* ifadesi ile fiziki koşulların önemine vurgu yaparken,

SY1 *“Almanya bize yakın bir ülke. Alt yapı ve tesis yatırımları yapacaksınız onlar gibi. Tesisleşme olmadan kalıcı başarılar elde edemezsiniz”* ifadesi ile yurt dışında yapılan yatırımlara dikkat çekerek, tesisleşme olmadan uzun vadeli ve kalıcı başarılar elde edilemeyeceğini ifade etmişlerdir.

F2'nin *“Seyircilerin ilgisini çekecek tesisler yapmak gerekiyor. Eğer bu yapılırsa daha nitelikli taraftar kitlesi maçlara gelir. Alt yapılardan daha kaliteli oyuncular çıkar bu da futbola katkı sağlar”* ifadesi bize katılımcıların alt temaya ilişkin görüşlerini göstermektedir.

Fiziki koşulların kötü olması ligdeki rekabet dengesinin de oluşmasına engel teşkil edebilir. Katılımcılar fiziki koşulların yetersizliğinin rekabetçi denge üzerinde olumsuz etkide bulunduğunu dile getirmişlerdir. Fiziki koşullarda en ön plana çıkan süreç stadyumların yapılarıdır. Ülkemizde stadyumlar eski ve çağa uygun değildi. Gençlik ve Spor Bakanlığının planlamaları sonucunda 23 şehre 25 modern stat projeleri başlamış ve stadyumlar yenilenmeye başlamıştır. Stadyumların yenilenmesi seyirci sayılarını da olumlu yönde etkilemiştir. Aktifbank'ın Futbol Ekonomisi Raporunda Antalyaspor'un 1 sezon önce 1. Lig de müsabakalarını oynadığı Akdeniz Üniversitesi

Stadındaki yıllık geliri 162,5 bin TL iken, 2015-2016 sezonunda yeni stadı Antalya Arenaya geçmesiyle birlikte bu rakam 5 milyon TL ye çıktığı belirtilmiştir. Bu gelirin yükselmesinin tek sebebinin stadın yenilenmesi olmadığı ancak yeni stadyumun seyirci sayısını arttırdığı, Konya şehrinde, Başakşehir Futbol Kulübünde, Beşiktaş JK de, Galatasaray Kulübünde açıkça göze çarptığı ifade edilmiştir.

Futbol kendi problemleri ile boğuşurken, onun dışında gelişen diğer unsurlarla da rekabet edebilecek bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Futbol insanlar tarafından sosyal bir aktivite olarak görüldüğü üzere, hafta sonunu birlikte geçirecek bir aile, tercihini AVM ve sinema, piknik alanları, konserler ve gezmek olarak da belirleyebilir. Veya güzel bir statta, ulaşımın kolay olduğu, rahatça oturulan ve oturulduğunda rahat hareket edilebilen, ailecek vakit geçirilecek oranda güvenli, yeme ihtiyaçlarının karşılandığı ve arabasını park edebilecek otoparkların olduğu, rahatlıkla stadyumdan çıkıp evine ulaşımın kolay olduğu bir ortamı mı tercih edecek. İnsanların bu kararı vermesinde futbolun fiziki koşullarının etkisi büyüktür.

Tesislerin iyileştirilmesi, futbolun çekiciliğini arttıracak, alt yapıda futbula öğrenen kitlenin gelişimine katkı sağlayacak, seyirci profiline gelişmesini ve daha fazla katkı sağlayan seyircinin stadyuma gelerek maç günü gelirlerinin artmasına katkı sağlayacaktır. Tesislerin iyileştirilmesi ile Anadolu takımları önemli gelirler elde edebilirler. Özellikle alt yapı tesislerinin çağdaş futbola uyan bir yapıya kavuşturulması, iyi bir teknik ekip ve sağlık personeli ile tesis çalışanları ve yöneticilerle desteklenmesi, genç yeteneklerin o takıma katılmasını sağlayacaktır. Genç yetenekleri uzun vadeli planlarla yetiştiren Anadolu takımları, hem daha az para harcayacak hem de yetiştirdikleri oyuncuları başka takımlara satarak gelir elde edecektir. Bu durum rekabetçi dengenin gelişmesine de katkı sağlayacaktır.

3.3.3. Stadyumların Modernleştirilmesi

Stadyumların modernleşmesi, takımların daha fazla gelir elde etmesini sağlamaktadır. Takımların daha fazla gelir elde etmesi daha iyi oyuncular almalarını sağlamakta bu da diğer takımlarla daha güçlü rekabet edebilmelerine imkan sağlamaktadır.

KY3'ün “*Güzel ve modern statlar ve tesisler, bu tesislerin uzman kişiler tarafından işletilmesi, bunlar kulübün gelirlerini çok arttırır. Seyirci sayısı artar ve marka değerini arttırırsınız*” ifadesi, AN5'in “*Statların fiziki yapısı iyi değil. Statların güzel olması lazım oraların zevk alınan yerler olması lazım. Nasıl AVM ler insanı çekiyorsa statlar da insanları çekecek hale getirilmelidir*” ifadesi stadyumların modernleşmesinin gerekliliğini göstermektedir.

İnsanların rahat ve konforlu yerleri tercih ettiğini, AVM gibi yerlerin futbol dışında bir tercih olduğunu ve insanları maçlara çekecek yapıya kavuşturulması gerektiğini ifade eden katılımcılardan bazıları, yurt dışındaki stadyumlarla ülkemiz statlarını karşılaştırarak aradaki farkı ifade etmiştir. F1'in “*Taraftar stada gelsin istiyorsa orayı çekici hale getireceksin. İnsanlara rahat ve konforlu bir stat sunacaksın. Aksi halde insanlar stada geleceğine pikniğe gider*” ifadesi ve F3'ün “*Adamların statları o kadar güzel ki yeni yapılmış alışveriş merkezi gibi seyirciyi stada çekebiliyor. Bizde de bu şekilde olması lazım*” ifadesi ile bu duruma açıklık getirmişlerdir.

Ülkemizde stadyumlar eski ve çağa uygun değildi. Gençlik ve Spor Bakanlığının planlamaları sonucunda 23 şehre 25 modern stat projeleri başlamış ve stadyumlar yenilenmeye başlamıştır. Stadyumların yenilenmesi seyirci sayılarını da olumlu yönde etkilemiştir. Aktifbank'ın Futbol Ekonomisi Raporunda Antalyaspor'un 1 sezon önce 1. Lig de müsabakalarını oynadığı Akdeniz Üniversitesi Stadındaki yıllık geliri 162,5 bin TL iken, 2015-2016 sezonunda yeni stadı Antalya Arenaya geçmesiyle birlikte bu rakam 5 milyon TL ye çıkmıştır. Bu gelirin yükselmesinin tek sebebi stadın yenilenmesi değildir ancak yeni stadyumun seyirci sayısını arttırdığı, Konya şehrinde, Başakşehir Futbol Kulübünde, Beşiktaş JK de, Galatasaray Kulübünde açıkça göze çarpmaktadır.

Futbol kendi problemleri ile boğuşurken, onun dışında gelişen diğer unsurlarla da rekabet edebilecek bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Futbol insanlar tarafından sosyal bir aktivite olarak görüldüğü üzere, hafta sonunu birlikte geçirecek bir aile, tercihini AVM ve sinema, piknik alanları, konserler ve gezmek olarak da belirleyebilir. Veya güzel bir statta, ulaşımın kolay olduğu, rahatça oturulan ve oturulduğunda rahat

hareket edilebilen, ailecek vakit geçirilecek oranda güvenli, yeme ihtiyaçlarının karşılandığı ve arabasını park edebilecek otoparkların olduğu, rahatlıkla stadyumdan çıkıp evine ulaşımın kolay olduğu bir ortamı mı tercih edecek. İnsanların bu kararı vermesinde futbolun fiziki koşullarının etkisi büyüktür. Stadyumların modernleştirilmesi sürecinde, yerel yöneticilerin, kulüp yöneticilerinin, sivil toplum kuruluşu ve üniversitelerin katkıları ile TFF'nin yapacağı desteğin, devletin maddi gücünün de devreye girmesiyle gerçekleşebileceği, tek taraflı bir modernleşmenin mümkün olmayacağı açıktır. Stadyumların fiziki koşullarının iyileştirilmesi, modern statların yapılmasının yanında, bu yapılan modern statların işletmesinin de çapa yakışır şekilde ele alınması, stadyum dışında ve içindeki işletme faaliyetlerinin de aynı çerçevede dikkate alınması gerekir.

3.3.4. Liyakat

Liyakatli insanların hak ettikleri yere getirilmesi, bir lütuf değil gerekliliktir. Çağdaş toplumlarda işin ehline verilen iş, problemsiz gider ve beklentileri karşılayan bir performans ortaya çıkar. Hayatı boyunca sporun içinde, futbolun içinde olan, futbolun hangi kademesinde yer almışsa, o alanda kendisini geliştiren ve kanıtlamış ya da gelecek vaat eden kişilerin işe alınması verimliliği artıracaktır.

FY3'ün *“Bir şeylerin düzelmesi için kanunlar uygulansın yeter. Kimseyi ayırmadan uygulansın kurallar bak nasıl düzelir her şey. İşe uygun adam alınmalı ve hak eden insan bir yerlere gelmelidir”* ifadesi ve SY3'ün *“Ahbap çavuş ilişkisi maalesef futbola ve spora yansdı”* ifadesi ülkemizde liyakata dayalı bir sistemin olmadığını göstermektedir.

Ülkemizde liyakat uzun yıllardır eksik olarak uygulanmaktadır. Kendi bölümleri dışında başka birimlerde yönetici olanlar, işle alakası olmasa bile bir üst birime terfi ettirilenler, tanıdık vasıtasıyla işe girenler veya iş değiştirenlerin varlığı sadece futbola özgü bir durum değildir. Bu durum gelişmekte olan toplumların genel sorunudur. Burada devletin görevi, eğitim sistemini düzenleyerek, emeğe ve liyakate değer veren bir toplum oluşması sağlamaktır. Bu anlayışa sahip bireyler yönetici olduklarında, işe

alımlarda buna dikkat ederler ve bu da iş verimliliğini artırır. Aslında liyakat onurlu ve işine saygı duyan bir toplumun oluşması içinde öncelikli koşuldur.

Futbolda liyakatin önemsenmesi için toplumun bunu önemsemesi, bir yaşam tarzı haline getirmesi gerekir. Futbol yüksek paraların döndüğü bir endüstridir ve bunun yönetilmesi veya bu sektörün içinde olmak başlı başına bir sorumluluk gerektirir. Takımları yönetenler, federasyonu yönetenler, oyuncularını eğitenler, oyuncularını tedavi edenler, disiplin cezalarını verenler, futbolu haber yapan gazeteci ve yazarlar, yani kısacası futbolun tüm paydaşlarının liyakatli olması futbola yarar sağlayacaktır. Liyakat toplumun tüm kesimlerde önemsenmesi gereken bir olgudur. Gelişen toplumsal algının futbola yansması ile, daha rekabet edebilen takımların oluşmasının önü açılacak, kulüpler liyakat ilkesini benimseyerek attıkları adımlarla, zarar etmekten kurtulacak ve takımlar daha güçlü hale gelebilecektir. Bu durum ise rekabetçi dengenin oluşmasına katkı sağlayabilir.

3.3.5. Bilimin Önemszenmesi

Katılımcı bilimsel çalışmaların öneminden bahsetmiş ve ülkemizde bu çalışmalara daha fazla değer verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Ülkemizde bilimsel çalışmaların yapılması gerektiğini ve yurt dışında bu çalışmaların neden yapıp nasıl faydalar sağladığını ifade eden A3 “*Amerika ve Avrupa’ya bakacak olursak rekabetçi denge üzerine bir sürü makale ve bilimsel çalışma var. Adamlar bunları neden yapmışlar. Gelişmek için. Bugün Premier Lig 3.2 milyar geliriyle ortadadır. Bizde bunları yapabilmeliyiz*” ifadesi ile bize katılımcıların alt temaya ilişkin görüşlerini göstermektedir.

Antrenman metotlarını iyi bilmek, hangi antrenmanda antrenmanın şiddetini, kapsamını, yoğunluğunu neye göre ayarlayacağız, hangi antrenmanla sporcunun eksik kalan yönleri nasıl geliştirilir. Bunların hepsi bilimle ilgilidir. Futbol yüksek tempolu koşuların yapıldığı, çabukluk ve sürat antrenmanlarının ve ağırlık çalışmalarının yapıldığı, dayanıklılık koşularının önemli olduğu komple bir spordur. Her bir alana yönelik yeterlilik için, bu işin bilimsel yöntemle yapılması zorunludur. Aksi halde sürat antrenmanı yapalım derken süratte devamlılık çalışılmış, kuvvet antrenmanında fazla

yüklenme ile fazla ağırlık kaldırarak kas ve eklem sakatlıklarının oluşmasına neden oluruz. Futbol takım oyunudur ve takım içi performansın değerlendirilmesi için önemli testler yapılması gerekir. Ülkemizde özellikle Süper Lig takımları son yıllarda sezon öncesi kamp dönemlerini daha bilimsel yöntemler kullanarak yapmaktadırlar. Sporcuların ön testleri alınıp kan değerlerine bakılması, dayanıklılık antrenmanları ile başlayıp daha sonra kademeli olarak diğer antrenmanlara geçiş yapılması, maçlar sırasında oyuncuların performanslarını belirlemek ve hangi alanlarda kaç km koşmuş, hangi alanlarda topla daha fazla oynamış, hangi alanlarda top kaptırmış, hangi alanlarda şut çekmiş, kaç tane isabetli pas ve ortası var. Bütün bu veriler, bilimsel çalışmanın bir ürünüdür ve bununla ilgili güzel gelişmeler yaşanmaktadır. Ancak daha alt liglerde bunların yapılmadığını ve futbolcuların daha çok eski yöntemlere göre çalıştırıldığını bilmekteyiz. Bu yöntemler sübjektiftir ve bilimsel temeli zayıftır. Alt yapıdan iyi oyuncular çıkarıp rekabet edebilir bir hale gelmek için, bilimsel çalışmalara önem verilmelidir. Son dönemlerde yine ülkemizde futbol üzerine birçok çalışma yapılmakta, takımların taraftar sayıları, taraftar profilleri, borçları, aldıkları ve gönderdikleri oyuncuların sayısı, elde ettikleri başarılarla karşılaştırılmakta, Avrupa'daki diğer takımlarla karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu durum ülkemiz adına sevindirici olsa da, futbolun alt yapısı dediğimiz, futbolun geleceğinin oluşturulduğu 3. ve 2. liglerde ve alt yapılarda da bu esaslara uygun sporcu ve antrenör yetiştirilmelidir.

Çınar (2017) tarihinde Fanatik Gazetesinde kaleme aldığı röportajında Emre AYDEMİR ile futboldan, alt yapı çalışmalarından, bilimsel futbolun öneminden bahsedilirken, Emre AYDEMİR İngiltere ile Türkiye arasında futbola ve alt yapıya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir. İngiltere ile Türkiye arasındaki farkı şöyle anlatayım. İngiltere'de futbol bilimi ve eğitimi önde tutularak hem futbolcuların gelişimi sağlanmakta hem de antrenörler futbol bilimini takip ederek değişim ve dönüşümleri hayata geçirmekte. Bu sayede futbolcunun gelişimi en üst seviyede sağlanıyor. Böylece futbolcuların profesyonel takımlara geçişteki teknik ve psikolojik adaptasyonu kolaylaşıyor. Ama Türkiye'de yetersiz eğitim ve bilim dışında hareket edildiğinden gelişim sağlanmamaktadır. Antrenörlerin yetersizliği futbolcuların gelişimine katkı sağlayamadığından birçok yetenek belli bir yaşta sonra kendini geliştirmekte zorluk yaşıyor ve bundan dolayı alt yapı verimsizliği gün yüzüne çıkıyor. Türkiye'de antrenör

yetiştirilmeden oyuncu yetiştirilmeye çalışılıyor. İngiltere’de sistem tam tersi. Burada önce antrenör yetişir sonra o antrenör oyuncu yetiştirir. Burada kulüpler ve federasyon arasında çalışma bağlantısı çok fazla. Mesela Arsenal beni yetiştirdi sonra kendi antrenörü yaptı. İngiltere’de futbol bilimle ilerlerken Türkiye’de futbolun sadece isimler üzerinden ilerlemesi futbolun gelişimine engel nedenlerden biri olduğunu düşünüyorum. Mesela Türkiye’de deneyim ve bilimsel yeterliliğine bakmadan ve hatta PRO lisansı olmadan maçlara çıkıyorlar. Kursa gitmeden verilen dersleri eleştirmeden o derslerin metotlar üzerine kafa yormadan sahaya çıkmak bu işin anlaşılmadığını gösterir (<http://www.fanatik.com.tr/2017/02/04/dunyadaki-tek-turk-futbol-bilim-adami-emre-ay-demir-1275949>, 26 Ağustos 2017’de erişildi).

Türkiye’nin köklü kulüplerinde Altınorduspor’un alt yapıyı geliştirmek için bilimsel yöntemleri kullanması ise ülkemiz açısından önemli bir gelişme olarak göze çarpmaktadır. Adını dünyaca ünlü İngiliz kaleci Peter Leslie Shilton’tan alan Shilton Tablası da Altınordu Tesisleri’ndeki yerini alırken, Mühendis İter Bakumdi, sistemde kalecilerin refleks sürelerini kısaltmak, sağ ve sol el kabiliyetlerini eş seviyeye ulaştırmak, karmaşık pozisyonlarda doğru karar verebilme yetisini iyileştirmeyi hedeflediklerini söyledi. Antrenmanlarda benzer çalışma düzenekleri olmasına karşın, bu sistemde tüm parametrelerin tek bir antrenman sisteminde toparlandığını ifade eden Bakumdi, “Sporcunun eksikleri veriye ve rapora dayalı olarak düzenlenecek ve antrenmanlar ile daha hızlı gelişim sağlanacak” şeklinde konuştu (<http://www.altinordu.org.tr/Haber/2228-7/FUTBOL--BILIM-ORTAKLIGI,06> Ağustos 2017’de erişildi).

Altınordu Futbol Kulübü Başkanı Seyit Mehmet Özkan da Almanya’da 1 milyon Euro’ya mal edilen Passence sistemini genç ve üretken Türk mühendislerin başarısıyla 100 bin TL’ye kurduklarına dikkat çekerek, “*Spor ve teknolojinin bir araya geldiğini ve ortaya mükemmel çalışma sistemlerinin çıktığı*” belirtmiştir. “*Türk futbolunun kurtuluşunun gerçek profesyonel futbolcular yetiştirmesinde olduğunu*” ifade eden Özkan, “*oyuncuların doğru gelişimi için her kulübün bu sistemlerle çalışmasının şart olduğunu, çünkü ölçemediğiniz işte başarılı olamayacağınızı, kendilerinin futbolda bilimi, teknolojiyi ve yenilikleri takip edip kullanacaklarını*” belirtmiştir. “*Bu sistemleri Türkiye’de ilk kez uygulayacağımız için de Altınordu olarak gururluyuz*” ifadesini

kullandı (<http://www.milliyet.com.tr/altinordu-futbol-ile-bilimi---2010122-skorerhaber/>, 29.01.2018 de erişildi).

Bu yüzden rekabetçi dengenin artmasına katkı sağlayacak bilimsellik ilkesini daha fazla önemsemeliyiz. Futbolun sadece futbol olmadığını, endüstrileşen futbolun insan hayatının birçok alanında etkili olduğunu bilerek, futbolun geleceğini de düşünerek hareket etmeli, bilimin futbolun tüm paydaşları tarafından kabul görmesi ve somut olarak uygulanmasına destek sağlanmalıdır.

Bunu sağlamanın temel yolu da eğitim sisteminden geçmektedir. Küçük yaştan itibaren çocuklarımızı bilimsel yöntemi önemseyen, herhangi bir problemle karşılaştığında bunu çözmek için neden sonuç ilişkisini arayan, çevresine duyarlı, aldığı kararların arkasında durabilen, problemlerini çözerken farklı yöntemleri kullanması bilen, sorgulayan, üreten, soru soran, yenilikleri takip eden, sabırlı, bilgiye değer veren ve onu arayan, insan haklarına saygılı, kişiliği gelişmiş ve özgür düşünebilen ve kendini sosyal ortamlarda rahatlıkla ifade edebilen bireyler olarak yetiştirmemiz gerekir. Bu küçükten itibaren gelişen bir anlayıştır ve bu anlayışın daha sonradan kazandırılması zordur. Aynı zamanda bu anlayış ilkokuldan başlayarak üniversiteye kadar ki süreci kapsmalı, üniversitelerde ki eğitim daha çok bilime dayalı, uygulamalı makale ve tezlerle desteklenerek nitelikli hale getirilmelidir. Bunu sağlamak da aslında devletin temel görevlerindedir. Devlet geliştirdiği eğitim sistemi ile bilime değer veren nesillerin yetiştirilmesinde başrol oynar. Bilimsel temel, içinde barındırdığı her türlü disiplin ile futbola değer katacak, futbolun gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kulüplerin gelişmesi, takımlar arasındaki güç dengesinin oluşmasında önemli bir yer teşkil edecek, bu durum ise rekabetçi dengenin gelişmesine katkı sağlayabilecektir.

3.3.6. Devlet

Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için devletin bazı önlemler alması gerektiğini dile getiren katılımcıların ifadelerinden devlet ana temasına ait 5 farklı alt tema ortaya çıkmıştır. Devlet ana temasına ait alt tema ve bu temaların hangi katılımcılara ve katılımcılardan kaçına ait olduğu tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Devlet Temasına Ait Alt Temalar

Etik değerlere sahip bireylerin yetiştirilmesi	FY (1/3); A (1/3)
Eğitim sisteminin geliştirilmesi	SY (1/3); A (1/3);F (1/3)
Futbol üzerindeki siyasi baskının önlenmesi	KY (1/3); FY (1/3)
Sporda şiddetin önlenmesi	KY (1/3); FY (1/3);A (1/3);F (1/3)
Kulüpler Yasasının Çıkarılması	KY (1/3), FY(1/3), SY (1/3),A(1/3)

3.3.6.1. Etik Değerlere Sahip Birey Yetiştirilmesi

Etik değerler toplumlar için olduğu kadar spor için de son derece önemlidir. Etik sorunu endüstriyel futbolda temel sorunların başında gelmektedir. Oyuncuların takımlarında oynarken başka takımlarla görüşmeleri, hocaların takımlarından görev yaparken bir sene sonra çalışacağı takımla görüşmeleri, maç öncesi rakip takım oyuncularıyla görüşülmesi, hakemlere yönelik sert ve etik dışı tutum ve davranışlar, yöneticilerin etik dışı söylemleri futbolun içinde barındırdığı ahlaki değerleri kökünden sarsmaktadır. Yıllardır takımlar arası çekişmeler, taraftarlar arası kavgalar, yöneticiler arası topluma örnek olmayan konuşmalar, futbolun geleceğine de zarar vermektedir.

FY3'ün "*Rekabetçi dengeyi etkileyecek şeylerden biri de öncelikle iyi ve etik değerlere sahip bireyler yetiştirmektir*" ifadesi, A1'in "*Benim alacağım oyuncunun dürüst ve ahlaklı olması lazım. Futbol sadece parasal boyutuyla değerlendirilmemeli, bölgede yaygın bir ahlak kültürü oluşturulmalı ve takım yenilse bile takımını alkışlayabilmeli*" ifadesi bize katılımcıların koda ilişkin görüşlerini göstermektedir.

Futbol hakemlerinin karşılaştıkları etik dışı davranışlar inceleyen Gürpınar ve Güven (2011), araştırmaya 2007-2008 sezonunda görev yapan 129 adet gönüllü hakem katıldığını, araştırma sonuçlarına göre futbolda en fazla sportmenlik dışı davranışı seyircilerin, ardından sporcuların, ardından da teknik ekiplerin yaptığını ve sportmenlik dışı davranışın en fazla hakeme daha sonra sırasıyla sporcuya, seyirciye ve teknik ekiptekilere karşı yapıldığı ortaya çıkmıştır. Davranış türleri açısından ise futbolda en çok karşılaşılan sportmenlik dışı davranışların sırasıyla psikolojik baskı, protesto, rakibi şikayet, hakemi şikayet, itiraz, hakeme yardım etmeme, konsantrasyon bozma, tahrik, saygısızlık, hakaret, takdir etmeme, sportif erdeme aykırılık, tehdit, malzemeye zarar verme, fiziksel saldırı girişimi ve fiziksel saldırı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla

birlikte sportmenlik dışı davranışlar kime, kim tarafından hangi tür davranışla yapılırsa yapılsın bunların belirlenip önleyici tedbirlerin alınması spor ortamının korunması adına önem arz ettiği belirtilmiştir.

Etik dışı davranışlar futbola olan saygıyı da azaltmakta, bu durum sponsorların kulüplere olan desteğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yakın zaman önce Vestel Manisaspor'un kendi evinde oynadığı müsabaka da hakeme yapılan fiziki saldırı sonrası, Vestel şirketinden yapılan açıklamada, sporun içinde bu şekilde davranışlara yer olmadığını ve Vestel'inde bu ortamda yer almak istemediğini dile getirerek Manisaspor'dan desteklerini çekeceklerini söylemişlerdi.

Yine 2011 yılında ortaya çıkan futbolda şike sürecinde, Türkiye Futbol Federasyonu Etik Kurulu'nun 150 sayfalık raporunu da İngilizce 'ye çevirtmiş ve UEFA'ya iletmişti. Kurul, TFF' ye spor kulüpleri bakımından şike, şike teşebbüsü, teşvik primi veya teşvik primine teşebbüs oluşturduğu kanaatine ulaşmış, bazı maçlar bakımından ya da olaylarda adı geçen kişiler açısından ise kanaat oluşturmaya yetecek kanıt bulunmadığı şeklinde görüş belirtmişlerdi (<http://www.sabah.com.tr/spor/futbol/2011/08/19/150-sayfalik-etik-rapor-uefaya-gonderildi>, 26 Ağustos 2017'de erişildi).

Etik davranışların eksikliği, hem futbolun saygınlığına zarar vermekte, hem de futbolun güvenilirliğini azaltarak geleceğine zarar vermektedir. Ülkemizde son yıllarda yaşanan şike süreci ve akabinde gelen açıklamalar, insanların futbola bakışını değiştirmiştir. Bunun sonucunda seyirci sayılarından azalma olduğunu dile getiren spor yazarları, bunun çözümünün ise futbola olan güvenin yeniden tesisi olarak söylemişlerdir. Sporun geleceği açısından etik değerleri sahip birey yetiştirmek gerekir. Devlet etik değerlere sahip bireyler yetişmesi konusunda gerekli çalışmaları yapmalıdır. Eğitim sistemindeki değişim, halk eğitim ve gençlik merkezleri, sivil toplum kuruluşları, valilik ve belediyeler vasıtasıyla etik değerlere sahip bireyler yetiştirilebilir.

Futbolda etik değerlere sahip sporcuların varlığı, aslında toplumun genel yapısına da bağlıdır. Toplum ve sporu birbirinden ayıramayız ve toplum geliştikçe, toplum algısı ve değerleri geliştikçe, etik değerlere sahip birey sayısı da artacaktır. Bu

da toplumun geneline yansiyacak ve hayatın her alanında sahip olunan değerler, kendine öz yapısıyla futbola da yayılacaktır. Futbolun kendine özgü yüzyıllardır oluşturduğu etik değerleri vardır. Ancak endüstrileşen futbol ile bu etik değerler de bozulmalar başlamıştır. Bu durum futbola olan saygıyı azaltabilir. Futbolun geleceği açısından etik değerlerin yerleştirilmesi ve kaybedilmemesi için devlet, etik değere sahip bireyler yetişmesi konusunda sorumluluğunu yerine getirmelidir.

3.3.6.2. Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi

Eğitim sistemleri günün koşullarına göre gözden geçirilip geliştirilmesi gereken önemli bir unsurdur. Katılımcılar eğitimin önemine vurgu yapmış ve eğitim sisteminin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. SY2'nin *“Beden eğitiminin ülke gelişimindeki etkilerini bilmeyen insanların olduğu bir ülkede sporun gelişimi mümkün olabilir mi? Eğitim sistemi geliştirilmeli, insanlar her anlamda donanımlı hale getirilmeli”* ifadesi, A1'in *“Kültür ve eğitim sistemi rekabetçi dengeyi arttırmak için çok önemlidir. Bunların geliştirilmesi rekabeti oluşturabilir”* ifadesi ile eğitimin önemine vurgu yapılmış ve geliştirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Bu konuda ortaya koyulan bazı çalışmalarda eğitimin önemine vurgu yapılmış ve spor kültürü eksikliğinin sebepleri üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalardan biri olan Yılmaz ve Cihan (2014) Spor Kültürü ve Türkiye’de Spor adlı çalışmada, Türkiye’de; spor yerine futbol, spor kültürü yerine de futbol kültürü demek daha doğrudur tespitinde bulunmuştur. Bu durumun kültürel anlamda bir çeşitlilik ve zenginlik yaratmadığı gibi; giderek büyük bir hızla spor yapmayı değil; sporu izlemeyi, spordan (daha doğrusu futboldan) konuşmayı seven bir topluma dönüşüme da, spor kültürüne olumlu katkılar yapamadığı ifade edilmiştir. Spor medyası, her fırsatta şiddete karşı olduğunu belirtse de; reyting ya da tiraj kaygısıyla, haberleri sunuş biçimiyle şiddete çanak tutmaktadır tespitleri ile eksiklikleri çarpıcı bir şekilde ifade etmiştir.

Talimciler (2003)’de ortaya koyduğu gibi medyada şiddet, milliyetçilik, cinsiyetçilik ve argo içeren söylemler ağırlık kazanmıştır. Kültürün önemli ölçüde bir nitelik ve birikim olgusu olduğu, sonuçlar kadar bazen daha çok süreçlerin de önemli ve anlamlı olduğu, bu anlamda sporun sadece skordan ibaret olmadığını dile getirmiştir.

Bir ülkede, bir spor dalının diğerlerinden daha çok ilgi görebileceği ve medyada daha geniş yer bulabileceği; ancak, sporun futbol, futbolun da 3–4 spor kulübümüzün futbol şubeleriyle sınırlandırılmasının birçok spor dalının ve bu spor dallarına ilgi duyanların, amatörlerin yok sayılması anlamına geldiğini ve bunu yanlış bir şey olduğu, medyanın bu açıdan kolaycılık yaptığı eleştirisinde bulunmuştur.

Eğitim sisteminin geliştirilmesi, yukarıda ortaya koyulan birçok eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır. Beden eğitimi ders saatlerinin artırılması ve derslerin daha işlevsel hale getirilmesi, toplum yaşamının içinde sporun olması için gereken farkındalık faaliyetlerinin oluşturulması gerekir. Devlet anayasa da belirtilen 58. Ve 59. maddeler uyarınca spora ve sporcuya destek olmaktadır. Sosyal tesisler ve stadyumlar yapılmalı, başarılı sporcular ödüllendirilmeli, bununla birlikte spor daha fazla tabana yayılmalı, toplumda spor yapan insanların varlığı artırılmalı ve kamu da farkındalık oluşturulmalıdır. Her mahallede çocukların ve ailelerin yürüyüş ve spor yapabileceği alanlar devlet tarafından oluşturulmalıdır. Burada bulunan çocuklar sosyalleşip sporun farkına varacaklar ve kültür etkileşimi ile kendilerini geliştireceklerdir. Ayrıca her mahallede muhtarlar, her il de belediye başkanları ve valiler vasıtasıyla spora teşvik edici etkinlikler düzenlenmelidir.

Bu yapı devlet tarafından oluşturulmalıdır. Ayrıca devlet özel sektörü bu yatırımları yapmaya teşvik etmeli, desteklemelidir. Sporun gelişmesi eğitim sistemine bağlıdır. Eğitimde sporun önemini kavrayamazsanız, sonradan okuduğunuz bütün kitaplar ve aldığınız eğitim havada kalacaktır. Spor yaşayarak öğrenmeyi içerir ve siz eğitim modelinizi yaşayarak öğrenme üzerine oluşturmazsanız, çocuklar sporun önemini kağıt üzerinde bilecekler ancak gerçek anlamda önem vermeyeceklerdir. Devletin oluşturduğu eğitim modeli sonucunda ortaya çıkan bilinçli ve spor kültürüne sahip bireyler, futbol ortamının da gelişmesini sağlayarak, rekabetçi dengenin oluşmasına katkı vereceklerdir.

3.3.7.3. Futbol Üzerindeki Siyasi Baskının Önlenmesi

Kanunla kurulan bir TFF' nin siyasetle ilişkili olmaması beklenemez. Ayrıca TFF ve kulüpler her sıkıştıklarında devletten destek beklerken, sonra da bize karışmayın

diyebilirler mi? Bu konuda herkesin samimi olması gerekiyor. FY3'ün “*Kulüpler doğru yönetilirse devlete el açmazlar ve siyasette futbola baskı yapamaz veya etkileyemez. Siz devamlı paçanız sıkıştığı zaman devlete el açarsanız siyasetinde sizden istekleri olacaktır. Siyasi hamlelerle başkanlar seçilirse, takımlar desteklenirse nasıl olacak*” ifadesi, SY1'in “*Futbolun üzerinde her zaman siyasetin gölgesi ve etkisi oluyor. Sürekli siyasetçilerin kapısına gidip vergileri affedin, bize stat yapın, yardım edin dersin siyasette sana karışır tabi ki. Tabi ki siyaset ve futbol iletişim içinde olur ama bunun bir dengesi olması lazım*” ifadesi bize siyaset ile futbolun iletişimi gösterirken

SY3'ün “*Siyasi irade ile büyük kulüplerin dedikleri oluyor. Federasyon başkanlık seçimlerinde başkanın kim olacağını siyasi iradenin tepesindeki kişinin dışında kimse bilemez. Böyle bir ortamda futbol da bundan zarar görüyor*” ifadesi ile federasyon seçimlerinde başkanın kim olacağına bile siyasetin müdahale ettiğini dile getiren katılımcı ile

A1'in “*Siyaset ve belediyeler futbolun içinde olmamalıdır. Bu rekabetçi dengeye zarar veriyor. Gazetelerde ses getiren kulüplere siyasette destek oluyor, çünkü siyaset, ön planda olup oy kaygısı taşıyor. Bu futbolu olumsuz etkiliyor*” ifadesi, A3'ün “*Ülkemizde rekabetçi dengeyi sağlamak için futbol özerk olmalı ve devletin futbola müdahalesi olmamalı*” ifadesi siyasetin futbola müdahalesini göstermektedir. Bu konuya ilişkin çalışmalardan biri olan Karataş'ın (2014) yılında yazdığı Türkiye'de Futbol ve Siyaset İlişkisi adlı makale de, Türkiye'de futbol ve siyaset ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma literatür çerçevesi içerisinde durum saptamaya yönelik betimsel bir araştırma olup nitel araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak yazılı kaynaklar taranmıştır. Sonuç olarak; Türkiye'deki siyasiler iktidarlarını devam ettirmek, oy potansiyellerini arttırmak ve siyasi rant sağlamak için yıllarca futbolu propaganda aracı olarak kullanmayı başarmışlardır. Siyasilerin verdiği ekonomik, sosyal ve siyasi güçten faydalanmak isteyen futbol kulüpleri de siyaseti kullanarak bu imkânlardan sonuna kadar faydalanma yolunu seçmişlerdir. Bu çalışmada Türkiye de futbol ve siyaset ilişkisinin iç içe olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Alagöz (2016) yılında kaleme aldığı Futbol ve Siyasetin İlişkisi: Görüldüğü Kadar Kötü mü? Adlı köşe yazısında 1981 yılında Türkiye Kupasını alan Ankaragücü'nün ligden düşmesine engel olmak isteyen dönemin cumhurbaşkanı Kenan EVREN'in, bunu talimatla yapamayacağından ötürü statüye bir madde eklenmesini sağlayarak Türkiye Kupasını kazanan takımın lig düşürülemeyeceğini maddesini ekletmiş ve Ankaragücü lig de kalmıştır (<http://www.gazetemsi.com/futbol-ve-siyaset-iliskisi-13707>, 26 Ağustos 2017'de erişildi).

Siyasetin futbola etkisi, katılımcıların da söylediği gibi kulüp yönetimlerinin ve federasyon yönetimlerinin oluşması aşamasında da olmaktadır. Futbolun gücü, toplum üzerindeki etkisi ve popüleritesi dikkate alındığında, siyasilerin futbolla ilgilenmeleri ve futbolun yönetim sürecine dahil olmaları kaçınılmaz oluyor. Ancak bu kulüp ve federasyon yönetimlerinde, futbol yönetiminden çok, siyasi ayağın daha ağır basmasına neden olabiliyor.

Futbolun gücü, etkisi siyasetin de ister istemez futbolla iç içe olmasına neden olmaktadır. Siyasetin futbolun içinde olması ve etkilemesi sadece ülkemizde değil, birçok ülkede yaşanan bir sorundur.

TFF ile hükümet arasındaki gerginlik zamanında da Türkiye'ye de benzer ikazlarda bulunan FIFA, İspanya Futbol Federasyonu seçimlerinde 'hükümet etkisi' sebebiyle ceza tehdidinde bulunmuştur. Bu konuya ilişkin bir haberde, Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), İspanya hükümetini futboldan elini çekmesi için uyardığını, FIFA Başkanı Sepp Blatter'in, İspanyol hükümetine RFEF seçimlerine baskı uygulamaması konusunda uyardığını ve "Eğer bu konuda olumlu bir gelişme olmazsa İspanya'nın Euro 2008 finallerinden, ülke takımlarının da Avrupa Kupaları'ndan diskalifiye edilebileceğini" açıklayan Blatter, "Böyle bir zıtlasma, ne ülke futbolu, ne de hükümet için iyi sonuçlar doğurur" dedi. Daha önce de benzer uyarıları yapan FIFA, 2002 Dünya Kupası öncesinde de Yunanistan'a ciddi bir ihtar vermiş ve 'komşu', uzun bir cezadan son anda kurtulmuştu (http://www.salom.com.tr/haber-67344-fifadan_Ispanyaya_uyari.html, 12 Temmuz 2017'de erişildi). Görüldüğü üzere siyasetin futbola etkisi diğer ülkelerde de olmaktadır. Bizim ülkemizde ise bu siyasi

baskı, özellikle yönetimlerin oluşmasında, bazı bölgelerde hocaların belirlenmesinde etkili olabilmektedir.

Siyasetin etkisinin azaltılması için herkesin samimi olması gerekmektedir. Kulüpler kendi ayakları üzerinde durup, borç batağına batmadan işlerini hallettiklerinde, gelir elde edip o gelirlere uygun uzun vadeli hedeflerle alt yapıdan oyuncu çıkararak ve aynı zamanda kurumsal bir kimlik kazandıklarında, zaten siyasilerden beklentileri kalmayacaktır. Siyasilerden beklentileri kalmadığında onlarla çıkar ilişkisi kurmalarına da gerek kalmayacaktır. Devleti yönetenler ülkemizde uzun yıllardan beri spora destek olmuştur. Bunu belki siyasi baskı oluşturmak için de yapmamış olabilirler. Ancak siyasetin futbolun gücünün farkında olduğunu ve bu yolla topluma daha yakın görünme fikrini benimseyerek oy oranlarını yükseltme beklentisi taşıdıkları da bir gerçektir. İktidarda olsun, muhalefette olsun her siyasi oluşum, özellikle futbola ilgi duymuş ve futbolla bütünleşmiştir. Bu karşılıklı ilişki uzun yıllardır sürer ve eğer önlemler alınmazsa bu ilişki olumsuz şekilde futbola zarar vermeye devam edecektir. Devletin görevi sadece tesis ve futbol alanlarının çocuklara kazandırmaktır. Devlet, futbola destek olurken kulüplere pozitif ayrımcılık yaparak aslında onlara daha büyük zarar vermekte, kanunu gevşeterek alınan kararlar, kulüplerin daha çok borçlanmasına neden olmaktadır. Son zamanlarda devlet SGK primleri alanında kulüplere cezalar kesmekte, bu yolla kulüplere kurallara uyması konusunda yaptırım uygulamaktadır.

Her bir aktör kendi görevini yerine getirmelidir. Siyaset futbolun önünü açacak yatırımlar ve kararlar almalıdır. Terim (2015) raporuna göre beden eğitimi ders saatlerinin Avrupa ülkelerine oranla az olduğu, aynı zamanda nitelik olarak da içinin doldurulması gerektiği ifade edilmiştir.

Futbola özgü özel okulların açılmasının desteklenmesi, kulüpler yasasının çıkarılması ve TFF'nin kanunla değil, kendine özgü bir yapıya kavuşturulması daha fazla futbol alanlarının oluşturulması, belediyelerin sadece amatör futbola destek olması, her mahallede kurulacak futbol sahaları ile çocukların küçükten futbola öğrenmelerinin sağlanması gibi önlemler alınabilir. Kulüpler ise kurumsal yönetime geçerek, kendi imkanları çerçevesinde uzun vadeli hedefleri benimseyip, sürekli gelir

kaynakları elde edebilecek bir yapıya kavuşmalı, alt yapıdan sürekli oyuncu çıkararak, buna uygun faaliyetler yürütmeli ve siyasetle olan yakın ilişkilerini sonlandırmalıdır. Bu yapılırsa siyasetin desteği son bulursa daha adil şartlarda kulüpler yarışabileceklerdir. Bu da rekabetçi dengeye katkı sağlayabilir.

3.3.7.4. Sporda Şiddetin Önlenmesi

Sporda şiddet futbola çok büyük zarar vermektedir. Sahalarda ve saha dışında yaşanan şiddet olayları toplumu germekte, çocukları ve aileleri futbol ortamından uzaklaştırmaktadır. 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, saha ve saha dışı şiddet olaylarını önlemeyi amaçlamaktadır. Ancak bu kanun bile sporda şiddeti önlemede yeterli olmamıştır. Katılımcılar, sporda şiddetin taraftar boyutuyla ele alarak görüş bildirmişler. KY3'ün *“5 yıldır maça gitmiyorum küfürden dolayı. Taraftarların saldırgan olanlarının farklı tribünlere gönderilmesi belki de bu sorunu çözebilir”* ifadesi ve FY1'in *“Sen stada gittiğinde taş atan, küfür eden taraftarları gördüğünde çocuğunu aileni oraya götürmezsin. Sporda şiddetin önlenmesi her alanda futbolu rahatlatacak”* ifadesi örnek olarak gösterilebilir.

Sporda şiddete dair birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda sporda şiddetin sebepleri ve çözüm önerileri konu alınmış, sporda şiddetin neden çözülemediği ve sporda şiddetin çözüm önerileri dile getirilmiştir.

Mil ve Şanlı (2015) yaptıkları bir çalışmada, Sporda özellikle futbolda meydana gelen şiddet olaylarını önleme adına şiddeti tetikleyen ve etkileyen unsurların neler olduğunu bilinmesi ve tespit edilmesi gerekliliğini dikkate almışlar ve bu çalışma ile bahse konu unsurlardan biri olan medyanın sporun içinde bulunan aktörleri nasıl etkilediği ve yönlendirdiği konularını açıklamayı hedeflemişlerdir. Bu kapsamda sporda şiddet ve saldırganlık, şiddetin psikolojik nedenleri, sporda şiddet ve boyutları, sporda şiddetin unsurları, bunlardan medya ve sporda şiddete etkisi ve örneklerle analiz edilmiştir. Medyada yer alan haberlerin şiddeti nasıl beslediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunları yayınlarken sorumsuzca davranılmasından ve şiddet olaylarını meşrulaştırmasından bahsedilmiştir. Bu nedenlerle de çalışma, sporda özellikle futbolda

geçmişten bugüne önlenemeyen ve giderek artan şiddet olaylarında medyanın rolüne eleştirel bir bakış açısıyla bakmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmada nefret, şiddet, saldırganlık ve gerginlik oluşturan kısacası spor müsabakalarında güvenlik zafiyeti meydana getiren söylemler içeren yerel ve yurt genelinde yayın yapan siyasi gazeteler ve spor gazetelerinde yer alan yazılı materyaller, nitel araştırma yöntemlerinden doküman, içerik ve söylem analizi yöntemleri yoluyla taranmıştır. Ayrıca gazetelerin internet sayfaları da incelemeye dâhil edilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda 22 Eylül 2013 tarihinde yayımlanan ulusal günlük gazeteler araştırmacılar tarafından taranarak manşetlerinde yer verdikleri Beşiktaş-Galatasaray maçı haberleri belirlenmiştir. Spor haberi içeren basılı gazeteler incelendiğinde nefret, şiddet ve saldırganlık söylemlerine daha çok spor gazetelerinde rastlanmıştır. Bununla birlikte spor gazetesi dışındaki diğer gazetelerin de gerginliğe neden olabilecek manşetler attığı görülmektedir. Burada seçilen beş gazetenin (Bugün, Türkiye, Star, Fanatik, Fotomaç) manşet haberlerine yer verilecek ve içerik ve doküman analizi yapılmıştır.

Spor gazetelerinden Fanatik Gazetesi ise ‘Av Zamanı’ manşeti ve Beşiktaş’ın oyuncusu Fernandes ile Galatasaray’ın oyuncusu Melo’nun dizleri ve elleri üzerinde köpek gibi havlama pozisyonunu vermiştir.

Fotomaç Gazetesi ise ‘Dev Hesaplaşma’ manşetiyle Biliç ve Terim’in birbirine geçmiş el işaretleri, sinirli ve sert yüz ifadelerinin olduğu bir fotoğrafa yer vermiştir. Haberde ise iki teknik direktörün derbide eski bir hesabı da kapatacağı üzerinde durulmaktadır.

Spor medyasında verilen bu gibi fotoğraf ve söylemlerin bu maçta da görüleceği üzere özellikle taraftarlar üzerinde şiddet ve saldırganlığı körüklediği görülmektedir.

Özsoy’un (2011)’de yapmış olduğu bir çalışmada, Türkiye’de yayınlanan günlük spor gazetelerinin, bir yıl boyunca kullandığı başlıklardaki şiddet unsurları ve savaş metaforları içeren kelimelerin taraması yapılmıştır. Militarist ve şiddet içerikli anlam

taşıyan 10 anahtar kelimenin (militarist: savaş, saldırı, silah, kurşun, imha; şiddet: kavga, kapışma, intikam, parçalamak ve öldürmek) kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Fanatik, Fotogol, Fotospor ve Pas Fotomaç gazetelerinin haber ve köşe yazarlarının başlıklarında 1 Haziran 2008 ile 31 Mayıs 2009 tarihleri arasındaki dönemde bu kelimelerin 576 kez kullanıldığı saptanmıştır. Taranan kelimeler içinde en fazla “savaş” ve “kavga” kelimelerinin geçtiği belirlenmiştir. Gazetelerin editörleri, anlaşmazlıkları “kavga”, müsabakaları “kapışma”, golü “kurşun”, galibiyeti “imha” olarak nitelemiştir. Spor medyasının, mecazi de olsa şiddeti anımsatan ifadelerden arınmak için bir otokontrol mekanizması kurması önerilebilir.

Yine Akşar (2010) yılında kaleme aldığı Futbolda Şiddetin Kökenleri başlıklı yazısında şu tespitlerde bulunmuştur:

Orta yerde duran bu sorunun çözümüne ne ölçüde toplumsal ilgi ve duyarlılık gösteriyoruz? Şiddet kapımızda olmasına karşın, ne yazık ki biz ona dur diyememekteyiz ve sükunetle şiddetin kapımızı çalmasını beklemekteyiz. Önümüzde ciddi bir tehlike olarak duran bu sorunun çözümü için, önce onu doğuran temel nedenler üzerinde kısaca durmak gerekmektedir. Anımsanacağı üzere; futbolda ülkemizin başına gelen en büyük şiddet felaketi, 1967 yılının Eylül ayında, Kayserispor ile Sivasspor arasında oynanan İkinci Lig karşılaşmasında yaşanmıştı. İki takımın taraftarları arasında çıkan çıkan arbedede 48 kişi ölmüş, 600 kişi de yaralanmış, stadın tribünleri yakılıp yıkılmıştı. Dış dünyada yaşanan en dramatik olay ise, 1985 yılında Brüksel’in Heysel Stadı’nda gerçekleşmiş; Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası finalini oynayan Liverpool ile Juventus arasındaki maçta, Liverpool’un saldırgan taraftarlarının çıkardıkları olayda 50 den fazla insan ölmüş, yüzlerce kişi yaralanmıştı.

Sporla saldırganlık ve şiddete baktığımızda ise: Sporun tüm dallarında ve de en çok futbolda, insanın kendisiyle ve başkalarıyla savaşımına tanık oluruz. “Sporla amaç, doğal ve evrensel olan saldırganlık içgüdüsünü yüceltmek, ‘daha güçlüye, hızlıya, yükseğe ulaşmak’ için savaştır (Köknel 2000:233). Ülkemizde çarpık kentleşme ve gelir dağılımındaki dengesizliğin giderek artması; ekonomik, siyasal ve toplumsal olarak kültürel bir çöküntü ve yozlaşmaya neden olmuştur. Bu olumsuzlukların yol

açtığı bireysel anomi, bu alt kültürü oluşturan kitlelerde büyük bir öfke birikimine sebep olmaktadır. “...Bu kitleler de öfke birikimlerini ifade edebilecekleri en uygun ortam olarak spor alanları ve futbol maçlarını görmektedirler.”(Mahmut Sert, NTV’de yapılan söyleşiden).

Futbolda saldırganlık ve şiddetin çeşitli toplumsal, siyasi ve ekonomik nedenleri bulunmaktadır. Bunun dışında karşılaşılan çeşitli şiddet ve saldırganlık olayları aslında münferit olaylardır. Futbolun giderek endüstriyel bir sektöre dönüşmesi, oluşan gelirin paylaşımında ciddi savaşimler gerektirmektedir. Bugün futbol iktidarına ortak olanlar, yeni futbol ekonomisindeki paylarını arttırabilmek için daha geniş kitlelerin ilgisini çekmek ve bu ilgiyi artan düzeyde korumak durumundadırlar. Bunun için futbolun büyümlü atmosferini, kitle iletişim araçlarını kullanarak daha da gerginleştirip, kışkırtmaya çalışan bu anlayışın önüne geçmenin çok da kolay olmadığı görülmektedir. Futbolda şiddet bugün içsel bir olgu haline gelmiştir. Şiddet ve saldırganlık bugün organize bir hal almıştır. Şiddetin önlenmesinde toplumsal gereklerin yerine getirilmesi sorunun çözümünde gerekli olmakla birlikte yeterli değildir (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/videolar/1152-futbolda-iddetin-koekenleri-.html> , 26 Ağustos 2017’de erişildi).

Sporda şiddetin önlenmesi için devlete büyük görevler düşmektedir. Çıkarılan 6222 sayılı kanunun tam ve eksiksiz olarak uygulanması gerekir. Elektronik bilet uygulamasına geçilmesine rağmen birçok kişi kendi koltuğuna oturmamakta, şiddeti körükleyen kişiler stat ve çevresine gelebilmektedir. Kanun olmasına rağmen savcılarının bu kişileri serbest bırakması veya bir başka kişinin şikayeti üzerine işlem yapması olayları önlemede sıkıntıların yaşanmasına neden olmaktadır. Elektronik bilet sistemi tam olarak uygulanmalı, 6222 sayılı kanun etkin bir şekilde işletilmeli, toplumun spora ve futbola bakış açısı düzeltilmeli, şiddete karışan kişilere caydırıcı cezalar verilmeli, küçük yaşta çocukların spor sevgisini almaları ve taraftar olmanın ne olduğunu bilmeleri konusunda eğitimler verilmeli, taraftar grupları ile valilik kanalı vasıtasıyla görüşmeler yapıp, illerdeki üniversitelerin de katkısı alınarak taraftar nedir? taraftar nasıl davranmalıdır? İyi bir taraftarın özellikleri nelerdir? Şiddet olaylarının takıma ve şahsa verdiği zararlar? üzerine çalışmalar yapılarak halkta bir bilinç oluşturulmalıdır.

Futbolda şiddet yüzünden takımlar maddi ve manevi birçok kayıpla karşı karşıya kalmaktalar. Kulüplerin ekonomik sıkıntılarının yanında bir de saha olaylarından dolayı stadyumlarının kapanması, yayın gelirlerinden sonra ki en yüksek gelir kapısı olan maç günü gelirlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum takımların bütçelerini sarsmaktadır. Takımlar arasındaki güç dengesizliği, futbolda şiddet olaylarından dolayı daha fazla artarak, takımların rekabet gücüne zarar verebilmektedir.

3.3.7.5. Kulüpler Kanununun Çıkarılması

Kulüpler yasası son yıllarda ülkemizde çok tartışılmaktadır. Futbol kulüplerinin dernekler kanununa göre kurulmasından kaynaklanan problemlerin çözümüne katkı için düşünülen yasa, kulüplerin günümüz çağına uygun olarak yönetilebilmesine imkan sağlayacak şekilde dizayn edilmelidir. Kulüpler yasası ile dernekler kanununa göre idare edilen spor kulüplerinin, bu yasa kapsamına alınıp faaliyetlerini daha geniş alana yayması ve daha sistematik yönetim modelinin oluşmasına katkı sağlamayı amaçlanmaktadır.

KY3'ün *“Futbol kulüpleri ticari bir faaliyet yaptıkları için yöneticileri ve başkanları yaptıkları harcamalardan sorumlu olmaları gerekir. Yönetici genel kurulda ibra edildiğinde bile harcamalarındaki sorumluluğu ortadan kalkmamalı. Kulüpler Kanunu çıkarılmalıdır”* ifadesi, , FY3'ün *“Futbol kulüpleri kanunu çıkarılmalıdır. Futbolda profesyonelliğin boyutları çok arttı ve futbol uluslararası alanda entegre bir spor dalı o yüzden çıkarılacak kanun veya ortaya konacak yapı çok önemli”* ifadesi kulüpler kanununun önemini vurgu yapmaktadır.

Yöneticilerin harcamalardan ve aldıkları kararlardan sorumlu olması önemlidir. Bu yasal sorumluluk, yöneticileri daha dikkatli ve titiz kararlar almaya zorlayacak, bu da gereksiz harcamaların önüne geçerek kulüpleri borç batağından kurtarmaya yardımcı olacaktır. Para kaynaklarının planlı kullanılması kulüplere daha güçlü hale getirecek bu da rekabet edebilen takım sayısının artmasına yardımcı olacaktır. Nitekim SY3'ün *“Kulüpler kanunu çıksa, herkesin bir sorumluluğu olsa, her kulüp denetlense futbol adına daha iyi gelişmeler yaşanabilir”* ifadesi, A1'in *“Futbol kulüpleri yasası çıkarılmalıdır ve daha nitelikli yöneticiler tarafından kulüpler yönetilmelidir. Var olan paranın daha*

verimli ve planlı kullanılması rekabetçi dengeyi etkileyebilir” ifadesi bu konuya ilişkin kaygıları ve çözüm önerilerini ortaya koymaktadır.

Kulüpler yasası ile, kulüpler ekonomik faaliyetlerini daha rahat yapacaklar, yöneticiler yaptıklarından sorumlu olacaklar, ticari faaliyetlerini daha esnek yapabileceklerdir. Dernekler kanununa göre kurulun yapılar, günümüz ekonomisinden, yönetsel bazda hayatın diğer ekonomik ve sosyolojik yapılarıyla rekabet edebilir olmaktan çıkmıştır. Özellikle endüstriyel futbolda, milyon dolarların döndüğü bir sektörü dernekler kanununa göre yönettiğinizde şu an da karşılaşılan bir çok probleme de kapı açmış olursunuz. Dernekler kanunu ile takımlara ekonomik anlamda imtiyazlar sağlansa da, özellikle yöneticilerin sorumluluğunun olmaması, takımları borç batağına sürüklemiş, bu durum takımlara büyük zararlar vermiştir. Ekonomik faaliyetlerini daha rahat yapıp piyasaya yayılmak için 4 büyük kulüp AŞ yi açsa da, borçları aynı kulüp bünyesinde derneğe yüklerken, karlarını AŞ de gösterip, daha fazla borçlanma puanlarını arttırmayı amaçlarken, aynı zamanda hissedar ve piyasaya mali tabloların pozitif izlenimini vererek ekonomilerini ayakta tutmaya çalışmaktadırlar. Kulüpler yasasının çıkması ile birlikte, daha dinamik bir yönetim modelinin oluşturulması sağlanmış olacaktır.

Türkiye'nin ve dünyanın en önemli spor adamlarının konuşmacı olduğu Kulüpler Birliği Vakfı tarafından yapılan “Uluslararası Futbol Zirvesi” gerçekleştirilmiştir. İlk konuşmacı Bakan Kılıç, “Türkiye’deki futbol kulüplerinin mali yapılarıyla ilgili ciddi bazı emareler var. Gelecekte bununla ilgili bazı sıkıntılı konular olabilir. Olmaması için elimizden geleni yapıyoruz. Şimdiden bunun çalışmasına başladık ama yasal altyapıyı oluşturarak yapmalıyız. Kulüpler yasası. Bu yasal altyapılar oturmadan zaten gelecekle ilgili adımlardan bir şey elde edemeyiz. Dünyanın birçok ülkesinde kulüpler sıkıntılarla karşı karşıya gelmiştir. Önemli olan altyapıyı sağlam oluşturup, kuralları doğru koyup, elde edilen gelirlerin doğru şekilde harcanmasını sağlamak” ifadelerini kullanmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/mali-sikintilari-kulupler-yasasi-asar-40046617>, 26 Ağustos 2017’de erişildi).

Spor Bakanının da ifade ettiği gibi, kulüpler yasası ile aslında kulüplerin gelirlerinin artırılması ve artan gelirlerin harcanmasının daha kesin denetlemelere tabi tutulması amaçlanmaktadır.

Devecioğlu vd. (2012) yılındaki çalışmada, kulüpler başarılı olmak için, birer işletme anlayışı içerisinde şirketleşme modellerini benimsemeleri gerektiği ifade edilmiştir. Türkiye’de spor kulüpleri bir taraftan vergi avantajlarından faydalanmak için dernek statüsünde faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan şirketleşerek kurumsallaşma, profesyonelleşme, ticari faaliyetlerde bulunma, markalaşabilme, gelir kaynakları yaratma gibi çabalara yönelmişlerdir. Bu alışmada, Türkiye’deki yeni yasal düzenlemeler ışığında, spor kulüplerinin yapısal özelliklerinin değişimi ile birlikte şirketleşme modellerinin ticari avantajlara dönüşümü betimsel olarak değerlendirilmiştir. Spor kulüplerinin aşağıdaki sebeplerden dolayı şirketleşmeye gitmekte olduklarını kaleme alan yazarlara göre, şirketler, Büyük bütçelerin dernek olarak yönetiminin zorluğu, Kurumsallaşma ve profesyonelleşme, Halka arz, Dernek konumunda iken yapılamayan ticari faaliyetlerde bulunabilmek, Bağlı oldukları spor kulüplerine direkt olarak fon kaynağı sağlayabilmek, UEFA’nın 2004/2005 sezonundan itibaren lisans hakkı için zorunlu kıldığı kriterlere uyum açısından kurumsal yönetim ilkelerini uygulayabilmek, Uluslararası markalaşabilmek, Kredi temini kolaylığı yaratabilmek, Büyüyen rekabet ortamında büyük ölçeklerde artan maliyetleri karşılayabilmek için yeterli kaynaklara ulaşabilmek ve vergi avantajlarından faydalanabilmek olarak ifade etmişlerdir. Sadece büyük kulüplerin girişimlerinin diğerlerine kıyasla göreceli başarılı operasyonlar olduğu söylenebilir. Mevcut dernekler kanunu spor kulüplerinin yönetimi konusunda çok yetersiz kalmakta, çok ciddi değişiklikler gerektirmektedir. Sonuç olarak Türkiye’de spor kulüplerinin küreselleşen dünyada federasyonun ve kulüp yöneticilerinin gelirleriyle ayakta kalması, dünyaya ve Avrupa’ya entegre olması mümkün değildir. Bundan dolayı spor kulüplerinin profesyonel ve doğru bir şekilde şirketleşerek, halka açılma, gayrimenkul yatırım ortaklığına yönelme, yatırım şirketi kurarak yurtiçi ve yurtdışında çok önemli ticari avantajlardan yararlanma yoluna gitmelidir. Böylece spor kulüpleri yerli ve yabancı yatırımcılara cazip hale gelecek, kulüp yönetimini daha profesyonel bir yönetim sergilemeye yönlendirip, gelir kaynaklarını çeşitlendirecektir. Ancak spor kulüplerinin

yanlış şirketleşmelerle ve yanlış halka arz modelleriyle sermaye piyasalarına açılması, spor kulüplerini çok ciddi finansal krizlerle karşılaşabileceklerinin unutulmaması gerekir çünkü spor kulüplerinde şirketleşmenin esas amacı, kurumsallaşarak ticari avantajlar elde edebilmek olmalıdır sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcılar dernekler kanununa göre kurulan futbol takımlarının, rekabet edemez hale geldiğini ve iyi ynetilmediklerini ifade etmişlerdir. Biz de dernekler kanununa göre kurulan yapının endüstriyel futbola yeterli gelmediğini ve bu karmaşık ekonomik ve ticari faaliyetleri içinde barındıran futbolun, günümüz global koşullarına en yakın bir modelle yapılandırılması gerektiğini göstermektedir.

Kulüpler yasası çıktığında daha ağdaş bir yönetim modelinin oluşturulması, takımların daha güçlü ve sağlam yapılarla yönetilmesini sağlayabilir. Bu sağlam yapı, doğru kararlar alarak uzun vadeli hedeflerle, doğru transferler ve uzun vadeli sponsorluk anlaşmalarını yaparak, reklam ve sosyal medyayı etkin kullanarak, daha başarılı takımlar oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu yapı daha güçlü takımların oluşmasına, bu da müsabakaların daha rekabetçi bir şekilde geçmesine katkı sağlayabilir.

Devlet kulüpler yasasını çıkararak takımların daha modern bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabileceği gibi, TFF'nin yasayla olan bağını ortadan kaldırarak, tam özerk bir yapının oluşmasının önünü açarak, daha demokratik ve siyaset dışı katılımcı bir futbol yönetiminin tesis edilmesini de sağlayabilir.

3.3.7. Yöneticiler

Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için yöneticilerin bazı önlemler alması gerektiğini dile getiren katılımcıların ifadelerinden yöneticiler ana temasına ait 4 farklı alt tema ortaya çıkmıştır. Yöneticiler ana temasına ait alt tema ve bu temaların hangi katılımcılara ve katılımcılardan kaçına ait olduğu tablo 4.7'da gösterilmiştir

Tablo 3.7: Yöneticiler Temasına Ait Alt Temalar

Alt yapıların önemsenmesi	KY (1/3); FY (1/3); SY (1/3); A (1/3); AN (1/5)
Futbol kulüplerinin şirketleşmesi	KY (1/3)
Nitelikli taraftar kitlesinin oluşturulması	KY (1/3); FY (1/3); A (1/3);F (1/3)
Kurumsallaşmanın sağlanması	A (1/3); AN (2/5)

3.3.7.1. Alt Yapıların Önemszenmesi

Alt yapılar tüm takımlar ve aynı zamanda ülke futbolu için gelecek demektir. Alt yapıdan oyuncu yetiştirmek, büyük bir program ve planlama gerektirmektedir. Bunu yapmak için iyi kadrolara, tesislere, maddi imkanlara ihtiyaç vardır. Ancak bu imkanlara sahip olmak da alt yapıdan oyuncu çıkarmaya yetmeyebilir. Bunu isteyecek, alt yapıların öneminin farkında olan yöneticilere de ihtiyaç vardır. Alt yapılardan oyuncu çıkarmak, takımlara büyük kazançlar sağlamaktadır. Öncelikle oyuncu transferlerine harcanan giderin azalmasına ve başka takımlara transfer olan alt yapı oyuncularından elde edilen gelirler takımlara büyük katkılar sağlamaktadır.

Alt yapıların önemsenmemesine vurgu yapan katılımcılar, alt yapıların geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. KY3'ün "*Siz rekabette belli yerlere gelmek istiyorsanız alt yapınıza yatırım yapmak zorundasınız. Alt yapıdan çıkaracağınız oyuncular sayesinde hem daha az para harcarsınız hem de onları başka takımlara transfer ederek gelirleriniz artar*" ifadesine ek olarak alt yapı çocuklarının hangi şartlarda spor yaptığını ifade eden FY3 "*Alt yapılarda sabah 9 da antrenman başlar. Çocuk antrenmana gelmeden 15 dakika önce yemek yer gelir. Ama A takım olsa antrenmandan 3 saat önce yedirirler, karbonhidrat ve diğer besinlerine dikkat ederler. Küçük fidanları yeşirmeden kesiyoruz. Alt yapı önemsenmeli geleceğimize yatırım yapılmalı*" ifadesi ile alt yapıdaki çocukların birçok alanda mağdur olduğunu ve bu konuya önlem alınması gerektiğini dile getirmiştir.

SY3'ün "*Alt yapıyı kimse önemsemiyor, alt yapıdan oyuncu çıkmadığı için yetersiz sporcular büyük takımlarda oynuyorlar. Alt yapılar önemsenmeli ve yetenekli gençlerle ülke futbolunun önü açılmalıdır*" ifadesi alt yapıya destek vererek yetenekli gençleri Türk futboluna kazandırmaya vurgu yaparken,

“Rekabet için saha içi aktörler çok önemlidir. Adamlar 3 yaşında futbol eğitimine başlıyor. Adamlar dola dola büyüyorlar. Biz de ise 30 yaşındaki adama alt yapıda yaptırılan antrenmanlar yaptırmak zorunda kalıyoruz” ifadesi ile AN2, yurt dışındaki çocukların alt yapıya çok erken yaşta başladığını ve her alanda tam olarak geliştikleri üzerine eğilmiştir.

A1’in *“Anadolu takımlarının büyük takımlarla ekonomik anlamda baş edebilmesi mümkün değil. Ancak alt yapıya önem vererek bir takım ruhu yaratabilir ve rekabet edebilir hale gelebilirler”* ifadesi ile büyük takımlarla mücadele etmenin tek yolunun alt yapıdan oyuncu yetiştirmek olduğu fikrine sahip katılımcı, alt yapının sosyal boyutuna yapılacak destekle rekabet edebilir takımların oluşturulmasının sağlanabileceğini dile getirmiştir.

Bu konuya ilişkin yapılan araştırmalardan birinde Avrupa futbol kulüplerinin çalışmaları ve kazandıkları kalıcı başarılarla değinilmiştir. Ajax, Sporting, Shakhtar Donetsk, Basel gibi kulüplerin hem liglerinde hem de Avrupa’da rekabet gücünü kaybetmezken, bir yandan da oyuncu yetiştirebildiği ve bunları kaynağa çevirebildiği tespit edilmiştir. Avrupa ölçeğinde bir nebze düşük profilli kulüpler olan Dinamo Zagreb ve Standard Liege liglerinde belirli bir standartta kalsa da, oyuncu yetiştirip satmakta yeterli oldukları gözlenmiştir. Standard Liege’in son 7 senede futbolcu satışlarından kasasına koyduğu para 101 milyon €. Birçok oyuncu yetiştirip pazarlayan bu takımların aksine, Türkiye’de yetişenler ise sadece Emre Belözoğlu, Arda Turan, Nihat Kahveci, Tuncay Şanlı ve Gökdeniz Karadeniz olduğu, bu isimlerin dışında Avrupa’da kendini kabul ettirerek kalabilen ve kariyeri 100 maçın üzerine çıkan futbolcumuzun olmadığı ifade edilmiştir. Standard Liege gibi geçen sezon gelir hanesine 24 milyon € yazan, yayından 3 milyon € kazanan bir kulübün altyapıya kendinden 5-6 misli fazla kazanan Fenerbahçe ve Galatasaray kadar yatırması hâliyle gıpta edilecek bir anlayış olduğu özellikle de Anadolu kulüpleri açısından gösterilmiştir. (<http://www.haberturk.com/yenimedya/haber/1122801-aslinda-hepsi-birer-tesaduftu>, 27 Ağustos 2017’de erişildi).

Alt yapı eksikliği ülkemizde rekabetçi dengenin oluşmasına engel olan etkenlerden biridir. Çalışmalar bize ülkemizde alt yapının gelişmesi için daha fazla şeyler yapmamız gerektiğini göstermektedir. Alt yapı eksikliği, takımların güçlü rakiplerine karşı olan mücadele gücünü de olumsuz yönde etkilemektedir. Daha az para harcayarak ve hatta oyuncudan iyi paralar kazanarak, rakipleri karşısında başarılı olan takımların varlığı, alt yapının önemini göstermektedir. Ülkemizde alt yapı eksikliğinden dolayı rekabetçi dengenin de olumsuz etkilendiği kanısındayım. Endüstriyel futbolda para önemli bir araçken, daha fazla parası olan ve rakiplerine göre daha önde olan 3 büyük takıma karşı rekabet edebilecek bir takım oluşturmanın en önemli yollarından birisi, alt yapıdan kaliteli oyuncu yetiştirmektir. Alt yapıdan çıkan oyuncuların A takıma kazandırılması, aynı kültüre sahip oyuncu grubunun mücadelesi anlamına gelir ki, bu da takım kültürünün oluşturulmasında önemli bir adım olacaktır. Ligin rekabet dengesini olumsuz etkilendiğini düşündüğümüz alt yapı eksikliği, takımların arasındaki güç dengesizliğinin de giderek artmasına neden olmaktadır. Alt yapılar yöneticiler tarafından önemsenmeli ve oralardan oyuncu çıkarmak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

3.3.7.2. Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi

Kulüpler farklı yönetim şekilleri ile yönetilmektedir. Ülkemizde dernekler kanununa göre kurulan kulüpler, dernek adı altında kendi bünyesinde şirket kurarak aynı kulüp içinde iki farklı yapıyı bünyesinde barındırmaktadırlar. Dünyada birçok ülkede kulüpler şahıslar tarafından satın alınarak idare edilirken, bazı kulüpler dernek şeklinde, bazıları ise şirket şeklinde yönetilmektedir.

KY1 *“Kendi şirketlerinde bu şekilde para harcarlar mı? Daha dikkatli, daha itinalı üstüne düşerek iş yapmak lazım. Aslında kulüplerin şirketleşmesi gerekiyor. Avrupa da zengin olmuş kulüplerin hepsi şirket”* ifadesi ile zenginleşme ve başarıda şirketleşmenin önemine vurgu yapmıştır.

Devecioğlu, Çoban, Karakaya ve Karataş, Ö (2012) yılındaki çalışmada, kulüpler başarılı olmak için, birer işletme anlayışı içerisinde şirketleşme modellerini benimsemeleri gerektiği ifade edilmiştir. Türkiye’de spor kulüpleri bir taraftan vergi

avantajlarından faydalanmak için dernek statüsünde faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan şirketleşerek kurumsallaşma, profesyonelleşme, ticari faaliyetlerde bulunma, markalaşabilme, gelir kaynakları yaratma gibi çabalara yönelmişlerdir. Bu çalışmada, Türkiye’deki yeni yasal düzenlemeler ışığında, spor kulüplerinin yapısal özelliklerinin değişimi ile birlikte şirketleşme modellerinin ticari avantajlara dönüşümü betimsel olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Türkiye’de spor kulüplerinin küreselleşen dünyada federasyonun ve kulüp yöneticilerinin gelirleriyle ayakta kalması, dünyaya ve Avrupa’ya entegre olması mümkün değildir. Bundan dolayı spor kulüplerinin profesyonel ve doğru bir şekilde şirketleşerek, halka açılma, gayrimenkul yatırım ortaklığına yönelme, yatırım şirketi kurarak yurtiçi ve yurtdışında çok önemli ticari avantajlardan yararlanma yoluna gitmelidir. Böylece spor kulüpleri yerli ve yabancı yatırımcılara cazip hale gelecek, kulüp yönetimini daha profesyonel bir yönetim sergilemeye yönlendirip, gelir kaynaklarını çeşitlendirecektir. Ancak spor kulüplerinin yanlış şirketleşmelerle ve yanlış halka arz modelleriyle sermaye piyasalarına açılması, spor kulüplerini çok ciddi finansal krizlerle karşılaşabileceklerinin unutulmaması gerekir Çünkü spor kulüplerinde şirketleşmenin esas amacı, kurumsallaşarak ticari avantajlar elde edebilmek olmalıdır sonucuna ulaşmışlardır.

Şirketleşme çalışmada da ifade edildiği gibi aslında kurumsallaşmayı da beraberinde getirecektir. Profesyoneller tarafından yönetilen şirketleşmiş kulüpler, Avrupa’da büyük başarılar elde etmektedirler. Ülkemizdeki kulüpler dernekler kanununa göre kuruldukları için, yapısal olarak endüstriyel futbola ve yönetim modellerine ayak uyduramamaktadır. Kulüpler kanununun çıkması ve bunu takiben kulüplerin şirketleşmesi, profesyonelleşmeyi de beraberinde getirecek ve bu da takımların daha güçlü hale gelmesini sağlayacaktır. Yöneticiler, kulüplerinin daha modern sistemlerle yönetilmesi için adımlar atarak, yenilikleri takip edip, endüstriyel futbola uygun projelerle takımlarını, rakipleri karşısında rekabet edebilir hale getirebilirler.

3.3.7.3. Nitelikli ve Uzman Yöneticilerin Varlığı

Nitelikli ve futbol bilgisine sahip yönetici ihtiyacı, futbol için büyük bir sorundur ve bunun çözülmesi futbol ortamını ve futbolun geleceğini kurtarmaya

yardımcı olacaktır. KY1'nin *“Futbolu bilen insanların, işi bilen insanların bu işi yapması lazım. Kendisini yetiştirmiş, futbol konusunda bilgili kişiler futbola hizmet etmeli”* ifadesi, FY1'in *“Yöneticiler günlük düşünemeyecekler, uzun vadeli düşünmek zorundadır. Bunu yerine getirecek nitelikli ve uzman kişilerin yöneticilik yapması gerekir”* ifadesi, , SY3'ün *“Keşke bu işin içinden gelen aynı zamanda tahsilini yapmış kişiler futbola ve spora hizmet etseler”* ifadesi nitelikli yönetici eksikliğini göstermektedir.

Nitelikli ve uzman yöneticiler, kulüpler için çok önemlidir. Kulüplerin yürütme organı olan yöneticiler, kulübe ilişkin aldıkları kararlarla kulübe yön verirler. Kısa vadeli hedefler peşinde koşan yöneticiler kulüplere maddi yönden zararlar vermekte, kısa hedeflere ulaşmak için yapılan plansız harcamalar takımların geleceğine ipotek koymakta, bu durum takımların geleceği açısından önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde her ne kadar Süper Lig takımlarını yöneten kişiler varlıklı ve iş adamı olsalar da, kulüplerini yönetirken büyük hatalar yapmakta, kulüplerini borç batağına sürüklemektedirler. Son 5 sene içinde yani 2012-2017 yılları arasında Finansal Fair Play kapsamında birçok Süper Lig takımı ceza almış, bazı takımlar UEFA organizasyonlarına girememiş, bazılarında ise transfer yasağı veya kısıtlaması getirilmiştir. Bu durum takımların rekabet gücünü de olumsuz yönde etkileyebilir.

AN3 *“Yönetiminde yer alan insanların kulüp bilincinin yönetim bilincinin ne kadar gelişmiş olduğu çok önemlidir. Çünkü insanla ilgili bir şeydir yönetim ve yöneticinin tecrübeli olması gerek”* ifadesi diyerek yöneticiliğin salt bilgidenden değil, insan ilişkilerini de içine alan sosyal bir iletişim süreci olduğunu ifade etmiştir.

A2'nin *“Futbol eğitimi almamış insanlar kulüpleri yönettiği için önce bu yapının değişmesi gerekiyor. İş adamı olmak başka, futbolu yönetmek başka. Hem futbolu bileceksin hem de yönetmeyi bileceksin”* ifadesi ile F2'nin *“Futbolu ve kulüpleri yöneten insanların profillerinin gözden geçirilmesi gerekiyor. Daha nitelikli, futbolu seven, futboldan çıkar gözetmeden hizmet etmek isteyen insanların, ekonomiyi bilen insanların yöneticilik yapması gerekiyor”* ifadesi bize alt temaya ilişkin katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır.

Altınordu Spor Kulübünün yapılanmasına baktığımızda, tesisleşmede yapılan çalışmalar sonucunda kulübe 5 adet UEFA kriterlerine uygun saha yapmışlardır. Türkiye genelinde tarama yaparak yetenekli çocuklarımızı kulübe katarak, onlara kalacak imkanları sunup, okullarıyla birlikte yetişmelerini sağlayan, futbolun değerlerini vererek Türk futboluna faydalı gerçek anlamda profesyonel olan ve futbolun değerlerini de bilen sporcular yetiştirerek futbola hizmet etmektedirler. Şu an TFF 1. Liginde mücadele eden Altınordu Kulübü, genç kadrosu ile mücadele ederek ligde başarılı olma mücadelesi verirken aynı zaman da futbola da genç yeteneklerini kazandırmaktadırlar. Teorik anlamda herkes, alt yapıya önem verdiğini söyler ve kağıt üzerinde bazı kayıtlar tutarak alt yapı çalışmaları yaptığını söylerken, Altınordu Kulübü bunu gerçek anlamda yapan ender kulüplerden biridir. Bu yapı kulübün daha az para harcayarak lig de kalmasını sağlamaktadır. Rakiplerine oranla daha az para harcaması, yetiştirdiği genç yetenekleri başka takımlara transfer ederek gelir elde eden, kendi gücüne uygun gerçekçi hedefler ortaya koyarak, rakipleriyle mücadele eden bir yapıyı oluşturması, Altınordu kulübünü başarılı kılmaktadır. Bu yapı rakipleri karşısında daha güçlü rekabet edebilecek bir oluşumu da ortaya koymaktadır. Bu yapıyı oluşturmak biz vizyon işidir ve bu vizyonu ortaya koyanlar ise Altınordu Spor Kulübünün başkanı ve yöneticileridir. Bu bir ekip işidir ve gelecek planlaması yaparak uzun vadeli planlamalar ile hem futbola daha çok hizmet etmiş hem de takımlarına daha çok fayda sağlamış olmaktadır. Bu yapı, katılımcıların ifade ettikleri yöneticilerin yetersizliği ifadelerinin aksine, yönetici profiline ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir.

Akşar (2010) futbolun yönetişimi adlı bir kavramdan bahsetmektedir. Katı bir hiyerarşinin olmadığı, federatif yapıli futbol yönetimi organları için uygun olan bir yapıdan bahsetmektedir. Yönetim süreci yarı otonom birimlerden oluşan yapılar, yerel otoriteler, kamu kurumları, yarı kamusal örgütler ve çeşitli gönüllü organizasyonlar ve federatif yapılar söz konusudur. Bunun olması içinde geleneksel yönetici değil, işin ehli, futbolun finansal gelişiminin farkında olan ve çağın futbol gereklerini yerine getirebilecek spor adamlarına olan ihtiyacı ifade etmektedir (s.344). Rekabetçi dengenin sağlanması için kulüplerin etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İyi yönetilen kulüpler, zaman içinde mali, hukuki, tesis, alt yapı kriterlerini yerine getirecek ve finansal gelişim ile başarılı olacaktır.

Rekabetçi dengenin sağlanması sadece Türkiye Futbol Federasyonunun dağıttığı havuz gelirlerini arttırmakla olmayacaktır. Keza federasyon havuz gelirlerini arttırıp kulüplere daha fazla ödeme yapsa da, kulüplerin borç yükü katlanarak büyümüş ve bunun sonucunda Türk takımları hem başarılı elde edememişken UEFA'nın üzerinde önemle durduğu Finansal Fair Play gelir gider dengesini sağlayamadıkları için Avrupa Kupalarından belli süreler men edilmişlerdir (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3982-2016-08-28-17-05-44.html>, 21 Ağustos 2017 erişildi).

Baktığımızda Akşar'ın ortaya koyduğu bilgiler lig sıralamaları ve UEFA'daki başarısızlığımıza göz önüne aldığımızda oldukça dikkat çekicidir. Yöneticiler yaptıkları harcamalarla takımları borç batağına sürüklemektedirler. Birçok Anadolu takımı borçlar yüzünden transfer yasağıyla karşı karşıya kalmıştır. 2015-2016 sezonunda transfer yasağı olan Mersin İdman Yurdu takımı, istediği transferleri yapamadığı için lig de tutunamamıştır. Beşiktaş ve diğer 3 büyük kulüpte Finansal Fair Play çerçevesinde mali disiplin altında tutuldukları için kısıtlı transferler yapmışlardır. İşin ehli yöneticiler takımın rekabet gücünü artırıcı faaliyetleri ve önlemleri alırlar. Beşiktaş Jimnastik Kulübünde başkan olan Fikret ORMAN kurduğu ekip ve yaptıkları yatırımlar sayesinde kulübü şampiyon yapmışlar. Kulübün rekabet edebilir hale gelmesi için bir kalkınma programı oluşturmuşlar ve kısa vadede transfere az para harcayarak giderleri azaltmışlardır. 3 yıllık süreçte yeni bir stat inşaa eden yönetim kulübün gelirlerinde büyük artış elde etmiştir. Beşiktaş bu süreçte lig de şampiyon olmuş, 2017 sezonunda UEFA'da çeyrek final oynamıştır. Bu başarılarda yönetimin akıllı politikalarının büyük payı vardır. Sadece para harcayarak ve tanınmış oyuncular alarak başarılı olma düşüncesi, amatör ruhla yapılan yöneticiliğin, taraftara popüler gözükmeye ihtiyacının bir sonucudur ve bu takımlara zarar vermektedir. Demirören döneminde sadece Del Bosque ye ödenen 10 milyon Euro Beşiktaş için büyük kayıp olurken yanlış transfer politikaları da takımı zarara uğratmıştır.

Nitelikli ve uzman yöneticilerin varlığı takımların hatalı yönetilmesine engel olacaktır. Bu durum takımların karşılaştıkları birçok olumsuz durumun daha

başlamadan engellenmesini sağlayacak, takımlar arası güç dengesizliğine neden olan ekonomik çöküntülere de engel olacaktır.

3.3.7.4. Nitelikli Taraftar Kitlesinin Oluşturulması

Nitelikli taraftar kitlesi, takımına maddi ve manevi yönden daha fazla destek sağlayan, bilinçli bir seyirci ve aynı zamanda tüketicidir. Takımını sevmek aynı zamanda sorumluluğa beraberinde getirmelidir. Ülkemizdeki taraftar profili bu açıklamalarla örtüşmemekte, taraftarlar takımlarına destek olmakla birlikte, modern futbola uygun taraftar olmaları konusunda bilinçlendirilmelidirler.

KY3'ün *“Eğer doğru insanları statlara çekebilerseniz, kulübe çekebilerseniz, kulübün gelirlerini de hatırı sayılır derece de arttırırsınız. Bu rekabetçi dengeyi etkileyebilir. İyi ve nitelikli taraftar aslında iyi bir müşteri ve iyi bir gelir kapısıdır”* ifadesi, A1'in *“Daha nitelikli taraftarları stada çekerek daha fazla gelir elde eden kulüplerin sayısı arttıkça rekabetçi denge de oluşacaktır”* ifadesi taraftarın kulüp için ekonomik bir gelir kapısı olduğu ve taraftar profilinin değişmesi ile kulüplerin daha iyi gelirler elde edip rekabetçi dengenin oluşmasına katkı sağlayabilecekleri vurgulanmıştır.

“Seyirci profilleri değiştiği zaman futbola zarar vermeyen, futboldan zevk alan, futbola daha fazla para harcayan ve futbolun gelişmesine katkı sağlayacak seyirciler statları gelir” ifadesinde bulunan F2 ve *” Sen stada gittiğinde taş atan, küfür eden taraftarları gördüğünde çocuğunu aileni oraya götürmezsin. O yüzden de taraftarların da birbirlerine karşı saygılı olması gerekir. Taraftar profilinin değişmesi gerekiyor”* diyen FY1, taraftar profilinin kötü oluşunun taraftar sayısını olumsuz etkilediğini ifade ederek, taraftar profilinin değiştirilmesi gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Talimciler (2011) ‘de *“Taraftarlarla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Futbol sahalarında ve çevresinde gelişen şiddetin sadece futbola özgü olduğunu ve polisiye tedbirlerin arttırılması ile çözülebileceğini düşünmek, sadece günü kurtaracak tedbirler önermek anlamına gelecektir”* ifadelerine yer vermiştir (<http://bianet.org/bianet/spor/>

130030 - futbolda- siddetin- nedenleri- ve- olasi- cozum- yollari, 17 Ağustos 2017'de erişildi).

Yine Adana Demirspor Başkanı Sözlü'nün Trtspor'a verdiği röportajda, seyirci baskısı olmayan kulüplerin daha başarılı olduğunu dile getirmiştir. "Taraftar önce sabırlı olacak. Taraftarların sabırla ve metanetle takımını desteklemesi lazım. Bunu yapabildiğimiz sürece başarı gelecektir. Önce sabırlı olmamız lazım, dikkat edin seyirci baskısı olmayan kulüpler daha başarılı olmuştur. Medipol Başakşehir, Akhisar Belediyespor örnekleri var. Seyirci çok önemli ama takım üzerinde olumlu yansıması gerekirken, oyuncu maça çıkmadan diyor ki 'taraftar acaba bugün bize ne der?' Oyuncu profesyonel olmalı ama... Bu Fenerbahçe'de de yaşıyor. Taraftar sabırlı olursa bu takım başarılı olur ifadelerini kullanmış ve taraftar baskının olumsuz etkisini dile getirmiştir (<http://www.Trtspor.com.tr/haber/futbol/tff-1-lig/seyirci-baskisi-olmayan-kulupler-daha-basarili-134784.html>, 28 Ağustos 2017'de erişildi).

Ülkemizde bazı kulüpler kendi sahalarında daha zor maç kazanmaktadırlar. Yöneticileri ve hocaları, bunun sebebi olarak taraftar baskısının oyuncularını üzerindeki olumsuz etkisini gösterirler. Taraftar baskısı aslında rakip takımın direncini düşürmek ve maçı kazanmak için son derece önemli bir durumken, taraftarın bu baskıyı kendi takımlarına yapması, pozitif etkinin negatif etkiye dönüşmesine sebebiyet vermektedir. Maç sırasında topu dışarı vuran oyuncuyu yuhalamak, o gün iyi performans sergileyemeyen oyuncuyu ısıklamak, teknik direktöre bağırarak ve yöneticilere tepki göstermek, takımlara olumsuz etki etmektedir. Çalışmamızda yer alan katılımcılar, kendi takımlarına baskı oluşturan seyirci profiline olumsuz etkisi üzerinde durmuşlardır. Bu durum rekabetçi dengeyi de olumsuz yönde etkileyebilir. Ligde kendi gücü oranında rakip takımlarla rekabet edebilecek bir takım, kendi seyircisinin sabırsız tavırları ve bilinçsiz yaklaşımları yüzünden hedeflerinden uzaklaşabilir. Veya seyircisinin üst düzey performansı ile hem ekonomik gelirlerini artırır hem de rakiplerine karşı kendi saha avantajını kullanıp üstün duruma gelebilir. Seyirci futbolun temel unsurlarından biridir. Seyircinin futbola, takımına bakışı, o kulübün başarısında etkili bir faktördür.

Nitelikli taraftar kitlesi, takımına değer katan, stada geldiğinde sportmence takımını desteleyen, endüstriyel futbola özgü ekonomik gelişmeler karşısında, takımına katkı sağlayan, çağın gereklerine uyarak takımını sosyal medyada, internet ortamında destekleyen, takımının lisanslı ürününü alan ve maçlarda taraftar olarak kulübünün zarar görmemesi için sorumlu davranışlar içinde bulunan kişilere denir. Nitelikli taraftarın spor kültürü vardır. Takımı mağlup da olsa, küme de düşse, şampiyon da olamasa, biletini alır, maça gider, takımının lisanslı ürününü alır ve takımına her koşulda destek olur. Ülkemizde şiddet olayları, sahalarda ve saha dışında yaşanan spora yakışmayan davranışlar futbola gölge düşürmekte ve zarar vermektedir. Bu ekonomik kayıpları beraberinde getirmekte, takımlar büyük maddi kayıplarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Ülkemizde son yıllarda TFF'nin cezaları arttırması, passolig uygulaması ve kombine bilet satışlarındaki artıştan ötürü statlarda üst düzeyde olaylar yaşanmamakta, ancak istenilen düzeyde gelişme de olmamaktadır. Kulüplerde yönetim kurulu üyelerinden bir tanesi, taraftardan sorumlu ve taraftar temsilcisi ile direk iletişime geçen kişi konumundadır. Burada yöneticiler stadyumda etkin güce sahip taraftar grupları ile görüşüp, takıma daha fazla nasıl katkı sağlayabilirler konusunda çalışmalar yapmalıdırlar. Yöneticiler stada gelemeyen ancak takımlarına gönül bağı ile bağlanmış taraftara, projeler, reklam filmleri, sloganlar ve çalışmalarla ulaşmalı, özellikle 3 büyük kulübün illerdeki şubeleri vasıtasıyla taraftar gruplarının bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır. Son yıllarda taraftarlar takımlarının lisanslı ürünlerine rağbet göstermekte, ancak başarısızlık olduğunda bu rakamlar hemen aşağılara düşmektedir. Kulüp yöneticileri, taraftarlarının büyük güç olduğunu ve ekonomik destek vererek katkı da bulduklarını dile getirmektedirler. Ülkemizde taraftarların daha nitelikli hale getirilmesi, futbolumuzun geleceği açısından önem teşkil etmektedir. Çünkü bilinçli ve nitelikli taraftar daha çok para, daha çok saygınlık, daha çok güç demektir. Takımına gerçek anlamda destek olan nitelikli taraftar kitlesi, takımının kendi evinde oynadığı müsabakalardan galip gelmesinde büyük etki ederken, kulübüne kazandırdığı paralarla daha iyi oyuncuların alınmasına katkı sağlamakta, takımlarının daha güçlü hale gelmesine destek olmaktadır.

Rekabetçi dengenin oluşturulması için nitelikli taraftar kitlesi oluşturulmalı alt temasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ev sahibi takımların kendi evinde kazandığı maç oranları, deplasmanda kazandıkları maç oranlarından daha fazladır. Bu sonucun birçok farklı sebebe dayandığı açıktır. Ancak taraftarların kendi takımlarına verdikleri desteğin kendi evinde kazanılan maç üzerindeki etkisini de görmezden gelemeyiz. Nitelikli taraftar kitlesi ile takımlar daha güçlü hale gelebilir ve bu durum da takımların rekabet gücünü arttırabilir.

3.3.7.5. Kurumsallaşmanın Sağlanması

Kurumsallaşma futbol kulüplerinin daha profesyonel yönetilmesi için önemlidir. Futbolun endüstrileşmesi ve parasal kaynakların ve giderlerin artması, kulüpleri daha karmaşık bir yapıyla karşı karşıya bırakmıştır. Gelir kalemlerindeki çeşitlilik ve yüksek gelirler, aynı zamanda artan bütçe giderleri kulüp yönetimlerini zora sokmuştur. Futbolda amatör ruhla yapılan yöneticilik artık profesyonel bir yapıya dönüşmek durumundadır. Naklen yayın gelirleri, maç günü hasılatları, sponsorluk ve reklam gelirleri, forma ve ürün satışı gelirleri ve diğer gelirlerin daha maksimize edilmesi, elde edilen gelirlerin iyi yönetilmesi, yönetilen gelirlerin kontrollü ve akılcı yöntemlerle arttırılması, medya ve sosyal ağlar olan etkileşimin arttırılması için çağa uygun bir modele ihtiyaç vardır.

Kurumsallaşma kısaca bir yönetimde herkesin görev sorumluluğunun açıkça tanımlandığı ve her birimin özgürce çalışıp sadece kendi işini yaptığı, görev süreçlerinde karmaşıklığın yaşanmadığı ve çalışmaların raporlandırıldığı, alınan kararların gözden geçirilip sorumluluk yüklendiği bir yönetim şeklidir.

AN2'nin "*Federasyon ligde kalan takımlara yaklaşık 40 milyon tl para kazandırıyor. Bundan sonra onların görevi de taraftar sayılarını arttırıp kurumsallaşmayı sağlamalarıdır*" ifadesi, AN4'ün "*Başkanlar değişse bile kulübün yapısı değişmeyecek bir kulüp yapısı kurulmalıdır. Kurumsallaşma sağlanmalıdır*" ifadesi ve A3'ün "*Rekabet artık 90 lı yılların çok üstüne çıkmışsa ben kulübümü ona göre konumlandırırım. En başında da kurumsal yönetimin kulüpte tesis edilmesi gerekiyor*" ifadesi bize alt temaya ilişkin katılımcıların düşüncelerini göstermektedir.

İğdelipınar yaptığı çalışmada, Artık futbol kulüplerinin yalnızca sportif anlamda iyi yönetilen kurumlar halinde örgütlenmesi ve yönetilmesi yeterli olmadığını dile getirmiştir. Kulüplerimizin giderek karmaşıklaşan ve boyutları büyüyen bu yapıları yönetecek şekilde örgütlendiklerini, bu süreci başarıyla yönetecek yetkinliklere ve donanıma sahip olduklarını, konuyla ilgili eksikliklerini saptayıp giderecek arayışlar içine yeterince girdiklerini söylemek mümkün değildir. Kurumsallaşma kavramı bünyesinde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk gibi temel ilkeler ve bunun yanı sıra kuvvetler ayrılığı ilkesinin hayata geçirilmesi, iç denetimin güçlendirilmesi, risk yönetiminin kurumsallaştırılması, etik ilkelerin oluşturulması gibi son derece önemli uygulamalar bulunmaktadır. Kurumsallaşma kavramının doğru kavranabilmesi ve doğru uygulamalar ile hayata geçirilebilmesi Türk futbolu için en büyük kurtuluş, atılım ve gelişme reçetesidir (İğdelipınar 2011:5)

Çalışmada yazar, kurumsallaşmanın öneminden bahsetmiş, ülkemizdeki gerekliliğini ve kulüplerin yönetsel eksiklerini dile getirmiştir. Kurumsallaşma kulüplerimizin ve futbolumuzun geleceğidir. Hayatı her yönü ve alanıyla etkileşim içinde olan bir yapının, tek düze bir yaklaşımla yönetilebilmesi imkansızdır.

Ülkemizdeki kulüplerin kurumsallaşmadaki eksikliklerini ele alan İrmış ve Dağlı (2015) te, örgütlerin kurumsallaşma sürecinin temelinde, 'biçimsel faaliyet yapısı', 'biçimsel organizasyon yapısı', 'profesyonelleşme', 'yetki devri', 'kültürel güç', 'kurumsal çevreye uyum', 'kurumsal sosyal sorumluluk', 'toplumsal değer ve normlara uyum', 'şeffaflık ve hesap verebilirlik' ve 'biçimsel yapıya uyum' esaslarının olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde, 1980'li yıllardan itibaren hızla büyüyen spor sektörünün, günümüzde geldiği nokta itibarıyla kurumsallaşma çalışmalarından henüz tam olarak nasibini almamış olduğu ifade edilmiştir. Uluslararası yazında ise spor örgütlerinde kurumsallaşma konusunu araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Uluslararası alan yazınındaki alan araştırmaları bir taraftan spor kulüplerine kurumsallaşma konusunda yön verme gayesi taşırken, diğer taraftan bu kulüplerin kurumsallaşma etkenlerini ve süreçlerini incelemektedir.

Örneğin futbol endüstrisi hakkında veriye dayalı uluslararası çalışmalar yapan danışmanlık şirketi Deloitte'un çalışmasına göre 15 milyar Euro'ya yakın olan Avrupa futbol gelirinden elde edecekleri payı artırmak amacıyla başta İngiliz kulüpleri olmak üzere diğer üst düzey Avrupa kulüpleri yeniden yapılanma çalışmalarına ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu amaçla başta beş büyük ligin (İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya, Fransa) kulüpleri olmak üzere üst düzey futbol kulüpleri, ülkelerinde "kurumsal yönetim" uygulamalarını iyileştirme arayışı içindedirler" (TKYD 2010: 40-42).

Araştırma evrenini 2014-2015 sezonunda Süper Lig ve 1. Ligde oynayan takımlarda görev yapan toplam 720 yönetici ve çalışan oluşturmaktadır. Likert tipi ölçek kullanılmış ve verilerin analizi için kullanılacak 178 soru formuna ulaşılmıştır.

Kurumsallaşmanın gereklerinden bir tanesi de aynı konuyu aynı dille ifade edebilmektedir. Yani genel kabul görmüş ortak bir dilin varlığından bahsetmek gerekir. Anket formunda çalışan ve yöneticilerin görev alanlarını belirtmeleri istendiğinde karşımıza oldukça fazla görev tanımı çıkmıştır. Futbolun büyüyen mali yapısından ve gün geçtikçe birçok yan sektörle artan ilişkisinden bahsederken, hâlâ taraftarlık ve gönüllülük esasıyla asıl işleri başka sektörlerde olan kişilerin yeterince zaman ve emek veremedikleri halde spor kulübü yöneticiliğine devam etmek istemeleri çelişki yaratmaktadır. Spor kulüplerinin "business-iş" olarak kabul gördüğü günümüzde hobi olarak bu işi yapan kişiler tarafından yönetilmeleri de mümkün değildir.

Çalışmalarda da görüldüğü gibi, ülkemizde kurumsallaşmadan uzak bir seyir vardır ve modern futbolda bu durum sürdürülebilir değildir. Rekabetçi dengenin oluşturulmasında, kulüplerin kurumsallaşmasının etkili olacağı düşünülebilir. Kurumsallaşan kulüp sayısı arttıkça takımların sürdürülebilir hedefleri de artacak, planlı yönetilen takım sayısı, daha rekabetçi bir ligin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve gelecek araştırmalara yön verecek öneriler yer almaktadır.

4.1.1. Ekonomik İndeks Analizlerine İlişkin Sonuçlar

1. Alt problemde 1995-2016 yılları arasında sezon sonlarında, takımların puan tablosundaki sıralamaları esas alınarak yapılan hesaplamalardan elde edilen sonuçlara göre 21 yıllık süre zarfında 2003-2004, 2006-2007, 2012-2013 ve 2013-2014 sezonlarında rekabetçi dengeye yaklaşıldığı ortaya çıkmıştır. Bunlar dışındaki sezonlarda rekabetçi dengeden uzaklaşıldığı ortaya çıkmıştır. Bu durum da Türk futbolunda rekabetçi dengeden söz etmek pek olanaklı görünmemektedir. Doküman analizleri ile ortaya koyulan bu sonuçları, yüz yüze görüşme ile katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan sonuçlarda, desteklemektedir.

4.1.2. Rekabetçi Dengeyi Etkileyen Faktörlere İlişkin Sonuçlar

Türk futbolunda rekabetçi dengeyi etkileyen faktörlere ilişkin sonuçlar bir bütün olarak ele alınmış ve sunulmuştur. Bu kapsamda toplam 20 katılımcı ile yapılan görüşmeler sonunda sekiz ana tema elde edilmiştir. Bu ana temalar ve ana temalara ait ortaya çıkan alt temalar ile rekabetçi denge de etkili faktörler ortaya çıkmıştır.

Siyasi Baskı, araştırmada Türk futbolunda rekabetçi dengeyi etkileyen bir ana tema olarak ortaya çıkmıştır. Siyasetin Türk futboluna etkisi, uzun yıllardır süregelen bir durumdur. Katılımcı ifadeleri sonucunda siyasetin belediyeler ve yerel yöneticiler vasıtasıyla futbol üzerinde etki oluşturduğu, federasyon ve kulüp yönetimlerinin oluşması sürecinde aktif rol oynadığı, takımların hoca seçimlerinde ve takımlara yapılan maddi ve diğer yardımların sağlanmasında söz sahibi olduğu, bu durumun da, takımlar arası güç dengesizliğine yol açarak, rekabetçi denge de olumsuzluğu ortaya çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kulüp Yapıları, ülkemizde dernekler kanununa göre kurulan bir yapıyı ifade ederken, katılımcı görüşleriyle ortaya çıkan bu ana tema, kulüp yapılarının sebep olduğu olumsuz durumları göstermiştir. şu anki kulüp yapılarının, yöneticileri aldıkları kararlardan dolayı sorumluluk altına sokmayan ve endüstriyel futbolun ürettiği parasal değeri yönetemeyecek hale getiren bir şekilde oluştuğu, bunun da takımlara maddi olarak zarar verdiği ve takımlar arasındaki rekabetçi dengede olumsuz bir etki oluşturduğu ifade edilmiştir.

Spor Kültürü, futbolun gelişmesi ve endüstriyel futbolun da ayakta kalabilmesi için önemli bir etken olduğu ve spor kültürü eksikliğinin, taraftar kaybına, kulüp yönetimlerinin hatalı kararlar alarak kulüplerin gelirlerinin azalmasına neden olduğunu, bu durumun ise takımlar arasındaki güç dengesizliğinin giderek artmasına ve rekabetçi dengede olumsuz bir etken oluşturmasına sebep olduğu katılımcı ifadeleri ile ortaya çıkmıştır.

Bölgeler Arası Mali Dengesizlikler, ekonomik olarak gelişmiş bölgelerde yer alan takımlar, parasal gücü elinde bulunduran yöneticilere ve taraftarlara sahip oldukları için diğer bölgelerde yer alan takımlar karşısında avantajlı duruma gelebilmektedirler. Aynı zamanda yıldız futbolcuların da bu bölgelerde futbol oynamak istemesini ve bu bölgelerdeki takımlara transfer olmaları, takımlar arası güç dengesizliğinin oluşmasına sebep olmaktadır.

Toplumun Gelişmişlik Düzeyi, Devlet verilerine göre ülkemiz, gelişmiş ülkeler arasında insani gelişmişlik düzeyi bakımından geride kalmıştır. Bu durum futbola, futbolun yönetimine de yansımaktadır. Eğitimli bireylerin, ekonomisi gelişmiş bireylerin oluşturduğu toplumların refah seviyesi ve alım gücü yüksektir. Bu gelişme süreci, futbola da yansımaktadır. Avrupa da gelişmiş ülkelerdeki futbolun büyümesi, kulüplerin yüksek bütçelere ulaşmaları, hep uzun vadeli planlamalar neticesinde oluşturulmuştur. Gelişmiş toplumlarda taraftarların takımlarına katkısı da üst seviye de olmakta, bu da gelişmişlik düzeylerine göre bölgeler ve şehirlerarası takımlar arası güç dengesini bozmaktadır. Araştırma bulgularına dayanarak katılımcı ifadeleri sonucunda toplumun gelişmişlik düzeyinin takımlar arası güç dengesizliğine yol açtığı ve bunun da rekabetçi dengeye olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tesisleşme, Türk futbolunda önemli bir sorundur. Ülkemizde stadyumların fiziki yapılarının yetersiz olmasından kaynaklanan problemler, taraftar sayılarına ve kulüplerin gelirleri üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Katılımcı ifadeleri sonucunda tesisleşme eksikliğinin kulüp gelirlerinde önemli miktarlarda kayıplar oluşturduğu, bu durumun takımlar arası güç farklılıklarına neden olduğu ve rekabetçi dengeyi olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.

TFF, ana teması altında ortaya çıkan tüm alt temalara ilişkin sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Antrenör ve Futbolcu Eğitim Eksikliği, kulüplerin daha fazla para harcayarak takım oluşturmaya sebep olmaktadır. Eğitimli ve kendini geliştirmiş futbolcu ve antrenör sayısının azlığı nedeniyle, takımlar rakipleri ile mücadele edebilecek yapıyı kurmakta zorluk çekmektedirler. Alt yapıdan iyi oyuncuların yetiştirilememesinin, saha içindeki oyuncuların kazanmak için spor kültürüne yakışmayan tutum ve davranışlarının, takımları maça hazırlamadaki yetersizliklerinin, takımlar arasındaki güç dengesizliğine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum da takımlar arasındaki rekabet dengesini olumsuz etkilemektedir.

TFF Genel Kurul Yapısının, oluşturduğu anti demokratik ortamın, futbolun sorunlarını çözmekten uzak kalması ve futbola katkı sağlayacak kararların alınmasına engel teşkil etmesi sebebiyle takımlar arasındaki rekabetçi dengede negatif bir etki oluşturmuştur.

Denetimsiz, futbolda rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Kulüplerin gelir ve gider dengelerinin takip edilmemesinin, alt yapıyla ilgili çalışmaların, tesisleşme ve kulüp yönetiminde yapılması gereken hukuki işlemlerin, federasyon tarafından denetlenmemesinin, kulüplerin bir sistem dahilinde değil de keyfi olarak yönetilmesinin futboldaki rekabet üzerinde olumsuzluk oluşturacağı tespit edilmiştir.

Güçlünün Yanındaki TFF Sistemi, 3 büyük takımın daha da güçlü hale gelmesine sebep olmaktadır. Anadolu takımlarının karşısında her zaman avantajlı olan bu takımlar, TFF sisteminin yapısından kaynaklı rakipleri karşısında rekabette ön plana çıkmaktadır. Bu durum ise rekabetçi dengeyi olumsuz yönde etkilemiştir.

Menajerlik Sistemi, denetimin tam anlamıyla yapılmaması, oyuncuların maddi kayıplara uğraması, oyuncuların menajerlere güvenerek hatalar yapması, menajerlerin futbolcu transfer ücretlerini yükselterek takımları zarara uğratması da rekabetçi dengeyi etkileyen bir faktör olarak gözlemlenmiştir.

Yabancı Oyuncu Kuralı, sürekli değişen yabancı oyuncu kuralının, takımlara uzun vadeli hedefler oluşturmada engel teşkil ettiği, bununla birlikte son çıkan yabancı oyuncu kuralının yerli oyuncuların yükseltilecek ücretlerinin düşürülmesi konusunda takımlara katkı sağlayıp güç dengesinin oluşmasında pozitif etki oluşturacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Hakem Kararlarının Etkisi, müsabakalarda bazı hakem kararlarının büyük takımların lehine olması, bu hakemlerin güçlü veya ev sahibi takım lehine karar vermesinin rekabeti olumsuz etkilediği ifade edilirken, bazı hakemlerin ise yönettikleri müsabakalarda adil kararlar vererek oyuna katkı sağlamanın rekabetçi dengeyi olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

3 Büyüklerin Baskısı, takımlar arası güç dengesizliğinin en büyük sebeplerinden birinin 3 büyük baskısı olduğu, 3 büyüklerin medyada, TFF üzerindeki baskısından dolayı diğer takımların mağdur olduğu, TFF bünyesinde ortaya çıkan adaletsizliklerin temelinde büyük takımların baskısının olduğu ve bu durumun da rekabetçi bir ligin oluşturulmasında olumsuzluk yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kulüpler, ana teması altında ortaya çıkan tüm alt temalara ilişkin sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Takımların Tarihleri, takımların tarihleri sadece ülkemizde değil, Avrupa ve dünya futbolunda da önemli bir etkiye sahiptir. Başarılı ve kalıcı takımların hep uzun yıllar önce kuruldukları, bu uzun süreli kulüp yapısının beraberinde kulüp kültürü oluşturduğu, bu takımlarda parasal kaynakların ve tesisleşmenin diğer takımlara göre daha iyi olduğu, daha fazla taraftara ve medya desteğine sahip oldukları ve bu durumda rekabetçi dengede olumsuzluk teşkil ettiği gözlemlenmiştir.

Taraftar Sayısı, büyük takımların taraftar sayısının diğer takımlara göre çok fazla olması, bu taraftar gruplarının ülkemizin her yerine dağılmış olması, kulüplerin tribün ve diğer gelirlerinin arasındaki uçurumu arttırmakta, bu da rekabetçi ortamın azalmasına neden olmaktadır.

Taraftar Baskısı, takımların, futbolcuların, antrenörler ve yöneticilerin, taraftarlar tarafından baskı altına alınarak görevlerini yapamaz hale getirildikleri, sosyoekonomik düzeyi yüksek taraftarların bu olaylar yüzünden tribünlere gelmediği ve bunun da ekonomik anlamda kayıplara neden olduğu, bu olumsuz etkiyle güçsüz takımların daha da rekabet edemez hale geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin Yetersizliği, kulüplerdeki alt yapı eksikliği ve kulüp ürün satış ve stat gelirleri üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin bu alanlardaki eksiklikleri takımların ekonomik anlamda zarar görmesine sebep olmaktadır. Bu durum, takımların güç kaybetmesini beraberinde getirmektedir. Diğer yünden, yöneticilerin tamdıklarını kulübe sokması, yanlış transfer ve alt yapı politikalarından dolayı takımların maddi

kayıplar yaşaması, idarecilerin futbol dışındaki alanlardan gelmesi, bunun da takımlara ve futbola zarar vermesi aynı zamanda rekabeti de olumsuz etkilemiştir.

Alt Yapı Eksikliği, Endüstriyel futbolda para önemli bir araçken, daha fazla parası olan ve rakiplerine göre daha önde olan 3 büyük takıma karşı rekabet edebilecek bir takım oluşturmak ve finansal açıdan zarar görmemek için temel koşul alt yapıdan kaliteli oyuncu yetiştirmektir. Alt yapıdan çıkan oyuncuların A takıma kazandırılması, aynı kültüre sahip oyuncu grubunun mücadelesi anlamına gelir ki, bu da takım kültürünün oluşturulmasında önemli bir adım olacaktır. Alt yapı eksikliği bu sebeplerden ötürü rekabetçi dengede olumsuz etkenlerden biri olarak ortaya çıkmıştır.

Pazarlama Faaliyetleri, kulüplerin havuz gelirlerinden sonraki en önemli gelir kaynaklarıdır. Kulüpler sattıkları ürünler ile hem gelir elde ederler hem de toplumda farkındalık oluşturabilirler. Ürün satışlarında en önemli kriterler aslında takımın başarısı, o yıl takıma kazandırılan yıldız oyuncular, satılan ürünün kalitesi ve ürün çeşitliliğinin fazla olmasıdır. Her taraftar kendi takımının ürünü alır ve bu ürünü giyerken takımıyla gurur duymak ister. Takımların şampiyon olduklarında ürün satışından elde ettikleri gelir artışı küçümsenmeyecek kadar fazladır. Aynı zamanda takıma yıldız oyuncu veya lig de tanınan ve sevilen bir oyuncunun kazandırılması da forma satışlarını arttırmaktadır. Kulüp yöneticileri yaptıkları transfer sonrası, forma satışlarıyla transfer parasının çıkacağını dile getirmektedirler. Pazarlama faaliyetlerinin küçük takımlar aleyhine güç dengesizliği oluşturduğu, bunun da rekabetçi dengede olumsuzluk yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.3. Alt Problem: Rekabetçi Dengeyi Arttırmaya Yönelik Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmaya ilişkin toplam 20 katılımcı ile yapılan görüşmeler sonunda 7 ana tema ve alt temalar elde edilmiştir. Sonuçlar bir bütün olarak ele alınmış ve sunulmuştur. Bu ana temalar ve ana temalara ait ortaya çıkan alt temalar ile rekabetçi dengeyi arttırmaya yönelik faktörler ortaya çıkmıştır.

TFF ana teması altında ortaya çıkan alt temalar ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Adaletli Bir Sistem, takımlar arasında verilen cezalar ve yardımlar bağlamında federasyonda alınan kararlarla ilgili adaletli bir futbol ortamının oluşturulmasının, eşitsizliğin önlenmesi açısından önem teşkil ettiği, diğer yandan futbol emekçilerinin ücretlerini alamamasının yarattığı problemlerin aşılmasının da rekabetçi dengenin kurulması açısından önemli olduğu ifade edilmiştir.

Federasyon Denetimi, çalışmaların denetimi ve raporlandırılması, federasyon bünyesinde meydana gelen hataların giderilmesi gerekliliği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında, federasyon denetiminin futbola katkı sağlayacağı ve daha doğru kararların alınmasına vereceği destek ile, takımlar arasındaki güç dengesizliğinin azalacağı ve bunun da rekabetçi dengenin tesisi açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Menajerlik Sisteminin Denetimi, kulüplerin menajerlerden dolayı maddi kayıplara uğradıkları, bazı kulüplerin rakiplerine oranla daha fazla menajerlik ücreti ödedikleri, bunun da takımlar arasında eşitsizliğe yol açtığı, menajerlik sisteminin federasyon tarafından denetlenmesi ile kulüplerin maddi kayıplarının giderileceği, zor şartlar altında gelir elde eden takımların bu kayıplarının giderilmesi ile başka kaynaklara aktarılacak paralarının artacağı, bu durumda rekabetçi takım oluşturmada kulüplere katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Yabancı Oyuncu Kuralı, sürekli değişen ve bir plan dahilinde yapılmayan, içinde belirli kriterleri barındırmayan yabancı oyuncu kuralının, takımlara maddi anlamda kayıplar yaşattığı, TFF'nin yapacağı planlı yabancı oyuncu kuralı ile, takımlar için önem teşkil eden bu eksikliğin giderilebileceği, kulüplerin daha güçlü takımlar oluşturabileceği, bu durumun da rekabetçi bir ligin oluşmasında etkili olacağı söylenebilir.

TFF Genel Kurul Yapısı, Türk futbolunu yöneten federasyonun daha demokratik bir genel kurul yapısına sahip olması, futbolun tüm paydaşlarının adaletli bir şekilde genel kurulda, temsil edilmesi profesyonel takımların ve özellikle 3 büyük takımın baskısından kurtulmasına katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda futbolun geleceği için TFF'nin daha radikal kararlar alabileceği, genel kurulun futbola daha yararlı hizmetler ederek rekabetin oluşmasında olumlu bir rol oynayacağı düşünülebilir.

Yayın Gelirleri Adaletli Dağıtımı, TFF'nin yayın gelirlerini dağıtım modelinde oluşturacağı daha adil bir yapı, takımlar arası güç dengesizliğinin azaltılması konusunda büyük destek sağlayacaktır. Takımların en büyük gelirlerinin yayın gelirleri olduğu gerçeğiyle yolu çıktığında, TFF'nin oluşturacağı adil yayın geliri dağıtım sistemi ile rekabetçi dengenin oluşturulmasına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

3 Büyük Baskısının Ortadan Kaldırılması, TFF genel kurul yapısının değişmesiyle doğru orantılı olan bu alt temada, 3 büyük takımın baskısı sonucunda TFF kurullarının etki altında kaldığı ve futbola yarar sağlayacak kararlar almakta zorluk yaşadığı, 3 büyük takımın baskısının azaltılması ile federasyonun alacağı kararların takımlara daha yararlı olarak geri döneceği, takımlar arası güç dengesizliğinin azalabileceği ve bunun da rekabetçi dengede etkili olabileceği belirtilmiştir.

Antrenörlerin Nitelikli Hale Getirilmesi, Türk futbolunda oyuncuların daha iyi gelişmelerine katkı sağlayacaktır. Daha az para harcamak zorunda kalan takımlar, rekabet edebilmek için üst düzey performans gösterecek oyuncu profiline ihtiyaç duyarlar. Bunu sağlayacak olan kişi ise o takımın antrenörüdür. O yüzden nitelikli antrenörler, futbolun gelişmesi için son derece önemli bir etkilendirler ve takımlar arası güç dengesizliğinin azalması, nitelikli antrenör yetiştirilmesinden geçmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu önderliğinde TÜFAD ile yapılacak işbirliği doğrultusunda nitelikli antrenör yetiştirme programlarını uygulanırken, mevcut antrenörlerinin de bilgilerini güncelleme ve geliştirmelerine yönelik sürekli öğrenme modeli oluşturulmalıdır. Ortaya koyulacak eğitim modeli ile daha nitelikli ve çağın gereklerinin bilincinde olan antrenörlerin yetiştirilmesi sağlanabilir. Bu durum futbolcuların performanslarını arttırabilir ve alt yapılardan yetişen nitelikli oyuncular, rekabetçi dengenin sağlanmasına

katkı sağlayabilir. Katılımcı ifadeleri sonucunda, TFF bünyesinde nitelikli antrenör yetiştirilmesinin rekabetçi dengeye olumlu katkı yapacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Tesisleşme, devletin, TFF ve diğer kamu ve özel teşebbüslerin, kulüplerin katkıları ile sağlanarak, takımların gelir kaynaklarının artmasını destekleyeceği, alt yapılardan yetiştirilecek oyuncular ile takımlar arasında daha rekabetçi bir yapının oluşmasında etkili olacağı ifade edilmiştir.

Stadyumların Modernleştirilmesi, futbolda taraftar memnuniyeti, takımların tribün gelirlerini etkileyebilmektedir. Taraftarların rahat ortamlarda maç seyretmeleri, stadyumları sosyal bir alan olarak görmelerine katkı sağlamaktadır. Son yıllarda sadece müsabaka günü değil, her gün aktif olarak çalışan, yaşayan sosyal alanlar olarak görülen modern stadyumlar takımları ekonomik olarak rakipleri karşısında avantajlı duruma getirmektedir. Takımların daha fazla gelir elde etmesi daha iyi oyuncular almalarını, bu da diğer takımlarla daha fazla rekabet edebilmelerini sağlamaktadır. Katılımcı ifadeleri sonucunda, modern statların takımların gelirlerinde büyük artış sağladığı, gelirleri artan takımların daha iyi oyuncular alarak rakipleri karşısında rekabet edebilir hale gelmesini sağlamaktadır.

Liyakat, toplumun tüm kesimlerinde önemsenmesi gereken bir olgudur. Gelişen toplumsal algının futbola yansması ile, daha rekabet edebilen takımların oluşmasının önü açılacak, kulüpler liyakat ilkesini benimseyerek attıkları adımlarla, zarar etmekten kurtulacak ve takımlar daha güçlü hale gelebilecektir. Güçlü takımların artması, rekabet gücüne de katkı sağlayacaktır.

Bilimin Önemsenmesi, dünyadaki tüm gelişmelerin temelinde bilimsel bakış açısı vardır. Bilimin, hayatın her alanında yer bulan ülkelerde birçok gelişme yaşanmakta, ülkeler ekonomik ve sosyal anlamda büyük atılımlar gerçekleştirerek kronik gibi gözüken sorunlarını aşabilmektedirler. Araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için elde edilen bulgular ışığında, bilimin hayatımızın her alanında değer görmesinin, futbol ortamına da değer katacağı, futbolcu, antrenör ve yöneticilerin büyük gelişmeler

yaşayacağı ve bu gelişmelerin de daha rekabet edebilir kulüplerin oluşturulma sürecine olumlu etkileyeceği düşünülebilir.

Devlet ana teması altında ortaya çıkan alt temalar ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Etik Değerlere Sahip Birey Yetiştirilmesi, etik davranışların eksikliği, hem futbolun saygınlığına zarar vermekte hem de futbolun güvenilirliğini azaltarak geleceğini olumsuz etkilemektedir. Ülkemizde son yıllarda yaşanan şike süreci ve akabinde gelen açıklamalar, insanların futbola bakışını değiştirmiştir. Futbolda etik değerlere sahip sporcuların varlığı, aslında toplumun genel yapısına da bağlıdır. Toplum ve sporu birbirinden ayıramayız ve toplum geliştikçe, toplum algısı ve değerleri geliştikçe, etik değerlere sahip birey sayısı da artacaktır. Bu da toplumun geneline yansıtacak ve hayatın her alanında sahip olunan değerler, kendine öz yapısıyla futbola da yayılacaktır. Devlet geliştireceği eğitim modeli ile etik değerlere sahip bireylerin yetişmesine katkı sağlamalıdır. Bu değerlere sahip bireylerin oluşturduğu futbol ortamı, hataların daha az olduğu, futbola değer katan yapının tesisine katkı sağlayacaktır.

Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi, Beden eğitimi ders saatlerinin artırılması ve derslerin daha işlevsel hale getirilmesi, toplum yaşamının içinde sporun olması için gereken farkındalık faaliyetlerinin oluşturulması, devletin oluşturduğu eğitim sistemi sonucunda bilinçli ve spor kültürüne sahip bireylerin yetiştirilmesi, futbolun gelişimi de yansıtacak ve rekabetçi dengenin tesisinde etkili olacaktır.

Futbol Üzerindeki Siyasi Etkinin Önlenmesi, siyasetin futbola olan etkisi uzun yıllardır tartışılan bir olgudur. Araştırmada, siyasetin takımların ve TFF yönetim kademelerinin oluşmasında etkili olduğu, özellikle belediyeler vasıtasıyla desteklenen bazı kulüplerin rakipleri karşısında avantajlı duruma geldiği, takımların da siyasilerden sürekli talepte bulunmasının, kulüpler üzerinde baskı unsuru oluşturduğu, siyasetin futbola baskı oluşturmaması için futbolun daha özerk bir yapıya kavuşturulmasını, kulüplerin kurumsal yönetime geçerek, kendi imkanları çerçevesinde uzun vadeli hedefleri benimseyip, sürekli gelir kaynakları elde edebilecek bir yapıya kavuşmasını,

alt yapıdan sürekli oyuncu çıkararak, buna uygun faaliyetler yürütmesini ve siyasetle olan yakın ilişkilerini sonlandırmaları ile rekabetçi dengenin oluşturulabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Sporda Şiddetin Önlenmesi, sporda ve futbolda yaşanan şiddetin toplumun birçok kesimini rahatsız ettiği gerçeğine rağmen, bu alanda istenilen çözüme ulaşılamaması, futbol ortamına zarar vermektedir. Katılımcı ifadeleri göz önüne alındığında, sporda şiddetin takımların seyirci kaybına sebep olduğu, saldırgan davranışların spor ortamına zarar verdiği, sporda şiddetin sosyo ekonomik birçok sebebi olabileceği ifade edilmiştir. Sporda şiddetin çözümü için, elektronik bilet sisteminin tam olarak uygulanması gerektiği, 6222 sayılı kanun etkin bir şekilde işletilmesi, toplumun spora ve futbola bakış açısının düzeltilmesi, şiddete karışan kişilere caydırıcı cezaların verilmesi, küçük yaşta çocukların spor sevgisini almaları ve taraftar olmanın ne olduğunu bilmeleri konusunda eğitimlerin verilmesi, taraftar grupları ile valilik kanalı vasıtasıyla görüşmeler yapılıp, illerdeki üniversitelerin de katkısı alınarak taraftar nedir?, Taraftar nasıl davranmalıdır? İyi bir taraftarın özellikleri nelerdir? Şiddet olaylarının takıma ve şahsa verdiği zararlar? üzerine çalışmalar yapılarak halkta bir bilincin oluşturulması gerektiği düşünülmüştür. Sporda şiddetin önlenmesi ile rekabetçi dengenin tesisi sağlanabilir.

Kulüpler Kanununun Çıkarılması, endüstriyel futbolda paranın gücünün artması, futbol yönetiminin karmaşık yapılanması ve ticari ilişkilerin çeşitliliği, kulüplerin kuruluş sistemlerinin de değişmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Katılımcı ifadeleri sonucunda, dernekler kanununa göre kurulan kulüp yapılarının, kulübün işleyişi ve sürdürülebilir ekonomik istikrar ve sportif başarının önünde engel teşkil ettiği ortaya çıkmıştır. Futbolun milyon dolarlarla ifade edilen bir yapıya kavuşması ve kulüplerin sürdürülebilir bir kurumsal yönetim anlayışına sahip olmaları için kulüpler kanununun çıkarılması gerekliliği, devlet kulüpler yasasını çıkararak takımların daha modern bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabileceği, TFF'nin yasayla olan bağımlılığını ortadan kaldırarak, tam özerk bir yapının oluşmasının önünü açabileceği, daha demokratik ve siyaset dışı katılımcı bir futbol yönetiminin tesis edilmesine de katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler, ana teması altında ortaya çıkan alt temalar aşağıda verilmiştir.

Alt Yapıların Önemszenmesi, ülkemizdeki futbolun gelişmemesinin en önemli sebeplerinden biri olarak sayılan alt yapıların gelişmemesi ve yeteri kadar önemszenmemesi, takımların daha az bütçeyle, kendi güçleri doğrultusunda daha sürdürülebilir başarılar elde etmeleri için önemli bir katkıken, alt yapılara yeterli desteğin verilmemesi ve bu işin önemszenmemesi sonucunda kulüpler birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Katılımcı ifadeleri göz önüne alındığında, Anadolu takımlarının büyük takımlarla rekabet edebilmesi için alt yapılarına önem vermeleri gerektiği, alt yapı eksikliğinde dolayı en üst lige oynayacak yeterliliğe sahip olamayan birçok oyuncunun bu ligde yer aldığı, bunun da ligin kalitesini olumsuz yönde etkilediği, bu sorunların aşılması için yöneticilerin alt yapılara önem vermeleri, alt yapı tesislerinin oluşturmaları ve ekonomik anlamda katkı yapmaları gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda alt yapılardan çıkan nitelikli ve profesyonel oyuncuların rekabetçi dengeye katkı sağlayabileceği düşünülebilir.

Futbol Kulüpleri Şirketleşmesi, futbolun karmaşık ekonomik faaliyetlerinin yönetilebilmesi için kulüplerin şirketleşmesi gerekmektedir. Yayın gelirleri, sponsorluk gelirleri, maç günü gelirleri, pazarlama faaliyetleri sonucunda elde edilen gelirler ve diğer gelirlerin yönetilmesi, kulüp bünyesindeki birçok faaliyetin planlanması ve farklı gider kalemlerinin tespit edilip ekonomik kayıpları en aza indirecek önlemlerin alınması için kulüplerin şirketleşmeleri gerekliliği, bu yönetime modeline sahip takımların, daha fazla rekabet edebilecek yapıları oluşturabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Nitelikli Taraftar Kitlesinin Oluşturulması, futbolun ana unsurlarından biri olan taraftarlarla ilgilidir. Rekabetçi dengenin oluşturulması sürecinde, nitelikli taraftar kitlesi, takımına değer katan, stada geldiğinde sportmence takımını desteleyen, endüstriyel futbola özgü ekonomik gelişmeler karşısında, takımına katkı sağlayan, çağın gereklerine uyarak takımını sosyal medyada, internet ortamında destekleyen, takımının lisanslı ürününü alan ve maçlarda taraftar olarak kulübünün zarar görmemesi için sorumlu davranışlar içinde bulunan taraftar gruplarının oluşturulması gerektiği, bu

türdeki taraftar kitlelerinin sayısının artması ile daha çok gelir elde edebilen takımların varlığını arttıracacağı, bunun da rekabet seviyesine katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Kurumsallaşmanın Sağlanması, şirketleşme ve kulüp yapıları ile doğrudan orantılı bu alt tema, takımların daha sistematik şekilde yönetilmesi, güçler ayrılığı ilkesinin benimsenerek uygulanmasını ifade etmektedir. Gelişen futbol ekonomisi ve karmaşık ticari ilişkiler, kulüplerin tek düze ve klasik yönetim anlayışı ile yönetilebilmesini ortadan kaldırmıştır. Katılımcı ifadeleri ile, kurumsallaşan kulüp sayısı arttıkça takımların sürdürülebilir hedefleri de artacak, planlı yönetilen takım sayısı, daha rekabetçi bir ligin oluşmasına katkı sağlayacaktır sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada birinci ve ikinci alt problemin sonuçlarına göre Türk futbolunda rekabetçi denge yoktur. Bu araştırma sonuçlarına göre Türk futbolundaki rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler ortaya çıkmıştır ve yine bu araştırma sonuçlarına göre Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttırmak için neler yapılabileceğine ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

4.2. Öneriler

4.2.1. Alana Yönelik Öneriler

1. Rekabetçi denge, futbolun sürdürülebilir izlenme popülaritesini sağlamak için önemli bir etkidir. Bunun ligi yönetenler ve takımlar tarafından daha iyi anlaşılması için Rekabetçi dengenin yüksek olduğu yıllarda nelerin etken olduğunun detaylı analizleri tabloya netlik kazandıracaktır.
2. Rekabetçi dengenin oluşturulması için daha derinlemesine çalışmalar gerekmektedir. Çalışmada ortaya çıkan ana temalardan veya alt temalardan her biri ayrıca araştırma konusu yapılarak rekabetçi dengedeki etkileri incelenebilir.
3. Futbol bir endüstri olmasına rağmen sadece parasal hareketlerin analiz edilmesiyle, futbol yönetiminin anlaşılması ve sürdürülebilir rekabetçi

dengein sağlanması mümkün değildir. O yüzden futbolun sosyal yönünün de iyi analiz ederek, buna uygun akademik çalışmalar yapmak rekabetçi dengein oluşmasında katkı sağlayacaktır.

4. Rekabetçi dengein üst düzeyde olduğu bilinen NBA liginin yapısı, Salary Cup ve Draft Sistemlerinin çalışılarak, futbolda da rekabetçi dengein sağlanması açısından örnek olabilecek boyutlara açıklık getirilmesi yararlı olacaktır.
5. cret tavan modelinin Süper Lig de uygulanmasının rekabetçi denge üzerine etkisi incelenebilir ve ortaya çıkan sonuçla bir model nerisi geliştirilebilir.
6. Alt yapıların öneminin kavranması konusunda, niversiteler ile TFF işbirliği yaparak illerde amatör kulüplerde bu hususta farkındalık yaratılması sağlanmalı ve kulüplerin bu konudaki çabalarına teknik yardım da bulunulmalıdır.

4.2.2. Araştırmalara Yönelik neriler

1. TFF bünyesinde faaliyet gösteren tüm kurulların, rekabetçi dengeye ne gibi katkılar sağlayabileceği hususunda akademik çalışmalar yapılabilir.
2. Çalışmada n plana çıkan TFF Genel Kurul Yapısı başlı başına bir tez konusu olarak alınıp, Avrupa'daki diğer bütün federasyonların yapıları ile karşılaştırılarak geliştirilmesi gereken yönler ayrıntılı olarak açıklanabilir.
3. TFF'de ve futbolda siyasi baskının olduğu alanlarda uygulamaya konabilecek çözüm yollarını ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Ajansspor (2017). “2017-18 sezonu Süper Lig yayın gelirleri”, ([http:// www. ajans spor. com /futbol /galeri /11 -08- 17 /169373/ 2017- 18- sezon- gelirleri belirlendi/# 7](http://www.ajansspor.com/futbol/galeri/11-08-17/169373/2017-18-sezon-gelirleri-belirlendi/#7), 20 Aralık 2017 de erişildi).

Akşar, Tuğrul (2010). Futbol Ekonomi Politikği. İstanbul: Literatür Yayınları.

Akşar, Tuğrul (2013). Krizdeki Futbol. İstanbul: Literatür Yayınları.

Akşar, Tuğrul ve Merih, Kutlu (2006). Futbol Ekonomisi. İstanbul: Literatür Yayınları.

Akkoç, Serdar (2016). “Türkiye’nin en kapsamlı taraftar araştırması”, ([http://www.haberturk.com/yazi-dizisi/haber/1210918-turkiyenin-enkapsam li-taraftar-arastirmasi](http://www.haberturk.com/yazi-dizisi/haber/1210918-turkiyenin-enkapsam-li-taraftar-arastirmasi), 15 Ağustos 2017’de erişildi).

Akşar, Tuğrul (2010). “Futbolda şiddetin kökenleri”, ([http://www.futbolekonomi .com/index.php/videolar/1152-futbolda-iddetin-koekenleri-.html](http://www.futbolekonomi.com/index.php/videolar/1152-futbolda-iddetin-koekenleri-.html), 26 Ağustos 2017’de erişildi).

Akşar, Tuğrul (2010). “Anadolu’dan Şampiyon Çıkabilir mi? Ya da Rekabetin Ekonomi Politikği”, ([http://futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/ mali/117-tugrul-aksar/1496-futbol-ve-rekabet.html](http://futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/117-tugrul-aksar/1496-futbol-ve-rekabet.html), 22 Temmuz 2017’de erişildi).

Akşar, Tuğrul (2011). “Şampiyonluğu Kazanan Milyonları da Kazanıyor”, ([http://www. futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110tugrul-aksar/1532-super-lig-parasal-odul-dagitimi.html](http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/110tugrul-aksar/1532-super-lig-parasal-odul-dagitimi.html), Eylül2016’da erişildi).

Akşar, Tuğrul (2016). “Vodafone Arena Beşiktaş’a Sınıf Atlatacak!”, ([http:// www.futbol ekonomi .com /index. php /haberler -makaleler /genel /122 -tugrul -aksar/3889 vodafone-arena-stat-bjk.html](http://www.futbol-ekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3889-vodafone-arena-stat-bjk.html), 25 Temmuz 2017’de erişildi).

Akşar, Tuğrul (2016). “Süper Lig’de Rekabet Ne Durumda?”, ([http:// www. futbol ekonomi. com /index .php/ haberler- makaleler /genel /122- tugrul -aksar /400520 16-10-05-19-38-28.html](http://www.futbol-ekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/400520-16-10-05-19-38-28.html), 05 Haziran 2017’de erişildi).

Akşar, Tuğrul (2016). “Süper Lig Değer Kaybetti!”, ([http://www.futbolekonomi. com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3982-2016-08-28-17-05-44.html](http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/122-tugrul-aksar/3982-2016-08-28-17-05-44.html), 21 Ağustos 2017erişildi).

Aktan, Coşkun ve Vural, İstiklal (2004). Rekabet Gücü ve Türkiye. Ankara: TİSK Rekabet Dizisi 3, C. Yayın No: 255, Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş.

Aktaş, Hüseyin ve Mutlu, Salih (2016). “Futbolda Finansal Sürdürülebilirlik Kapsamında Finansal Fair Play Başa Baş Kuralı ve Beşiktaş Futbol Kulübü Üzerinde Bir Uygulama”. CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:14, Sayı:2

Aktifbank Ekolig (2014-2016). Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu

Alagöz, Ertuğ (2016). “Futbol ve Siyasetin İlişkisi: Görüldüğü Kadar Kötü mü?”, (<http://www.gazetemsi.com/futbol-ve-siyaset-iliskisi-13707>, 26 Ağustos 2017’de erişildi).

Altınordu FK (2015). “Futbol & Bilim Ortaklığı”, ([http://www.altinordu.org.tr/Haber /2228-7/FUTBOL--BILIM-ORTAKLIGI](http://www.altinordu.org.tr/Haber/2228-7/FUTBOL--BILIM-ORTAKLIGI), 06 Ağustos 2017’de erişildi).

Arıpınar, Erdoğan (1992). Türk Futbol Tarihi. İstanbul: TFF Yayınları, I. Cilt

Atkinson Scott E. vd (1988). “Revenue Sharing As An Incentive Agency Problem”: An Example From The National Football League, Rand Journal of Economics, Vol. 19/1

- Backhouse, Roger E. (1990). "Competition", In *Foundation of Economic Thought*. ed. J. Creedy, Oxford
- Battal, Sinem Pınar (2007). *Futbol Liglerinde Rekabet ve Türkiye 1. Futbol Liginde Rekabetçi Denge Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Birgün (2016). "Avrupa'da Yayın Hakları Ne Kadar", (<https://www.birgun.net/haber-detay/avrupa-da-yayin-haklari-ne-kadar-136494.html>, 29.01.2018'de erişildi).
- Blyth, Christopher (2015). "How Does Competitive Balance in International Soccer Relate to the Fluctuation in Attendance Sport Management Undergraduate". Paper 100.
- Borland, Jeffery ve Macdonald, Robert (2003). 'Demand For Sport?', *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19/4:478
- Brandes, Leif ve Franck, Egon (2006). "How Fans May Improve Competitive Balance – an Empirical Analysis of the German Bundesliga". *Institute for Strategy and Business Economics Working Paper Series*:6
- Cairns, John A. (1987). "Evaluating Changes in League Structure: The Organisation of the Scottish Football League". *Applied Economics*, Vol.19/2:259-275
- Cambridge Dictionary (2017). (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitive-balance>, 30 Kasım 2017'de erişildi).
- CNNTURK Haber (2017). "Süper Lig takımlarının son 2 sezon elde ettikleri gelirler", (<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/super-lig-takimlarin-son-2yil-lik-yayin-gelirleri?page=1>, 25 Ocak 2018'de erişildi).

- CNNTÜRK (2016). “3 büyüklerin sponsorluk gelirleri”, (<https://www.cnnturk.com/spor/futbol/3-buyuklerin-sponsorluk-gelirleri?page=16>, 02 Nisan 2017 'de erişildi).
- Courneya, Kerry S ve Carron, Albert V (1992). “The Home Advantage in Sports Competitions”: A Literature Review, *Journal of Sports Exercise Psychology*, Vol. 14:13-27
- Çınar, Yakup (2017). “Dünyadaki tek Türk futbol bilim adamı: Emre Aydemir”, (<http://www.fanatik.com.tr/2017/02/04/dunyadaki-tek-turk-futbol-bilimada-mi-emre-aydemir-1275949>, 26 Ağustos 2017' de erişildi).
- Deloitte (2017). Dünya Futbolu Futbol Para Ligi Raporu. S.2 (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/Deloitte-Futbol-Para-Ligi-2017.pdf>, 29.01.2018 de erişildi).
- Devecioğlu, Sebahattin vd. (2012). “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi”. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2012, Cilt: X, Sayı:2
- Dietl, Helmut. Lang, Markus ve Werner, Stephan (2010). “The Effect of Luxury Taxes on Competitive Balance, Club Profits, and Social Welfare in Sports Leagues”. West Virginia University. *International Journal of Sport Finance*. 20\0:41-52.
- Dobson, Stephen ve Goddard, J (1998). Aktaran: Ogan, Hakan Demiröz, Dündar Murat (2010). *Akademik Futbol: Futbolda Rekabet-Başarı İlişkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları
- Doğru, Cem (2008). “Futbol Endüstrisinde Rekabetçi Dengenin Oluşturulmasına Matematiksel Bir Yaklaşım: Ücret Tavan Modeli”. Yıldız Teknik Üniversitesi Spor Bilimleri Enstitüsü İktisat Fakültesi ABD

Doğu, Hakkı Mert (2015). “Futbolcu Menajerliği Sözleşmesi”. KTO Karatay Üniversitesi Hukuk Fakültesi Medeni Hukuk Ana Bilim Dalı. Ankara Barosu Dergisi

Dünya Gazetesi (2016). “2.4 milyar Euroluk rakam dengeleri sarstı!”, (<http://www.dunya.com/spor/24-milyar-euroluk-rakam-dengeleri-sarstihabe-ri-308389>, 31 Ekim 2016’da erişildi).

Eckard, Edwin Woodrow (2001). “Free Agency, Competitive Balance, and Diminishing Returns to Pennant Contention Economic Inquiry”. 53

Ekodiyalog (2016). “Rekabet Nedir, Rekabet Gücü Hakkında”, (<http://www.ekodialog.com/Konular/rekabet-gucu-nedir.html>, 19 Eylül 2016’da erişildi).

Elias, Norbert ve Dunning, Eric (1994). Aktaran: Sert, Mahmut (2000). Gol Atan Galip: Futbola Sosyolojik Bir Bakış. İstanbul: Bağlam Yayınları

Emek, Uğur (2009). Rekabetçi Denge Ekonomisi, Kavramlar, Kurallar, Kurullar. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

Emilien, Cretton (2015). “Increase Competitive Balance in European Football, a Strategic Approach”. Haute École De Gestion De Genève (HEG-GE) International Business Management

Eurosport Türkiye, AA (2016). “Sponsorluk, reklam ve hasılat giderleri”, (http://tr.eurosport.com/futbol/super-lig/2015-2016/sponsorluk-reklam-vehasilat-gelirleri_sto5098901/story.shtml, 21 Eylül 2016’da erişildi).

FIFA (2017). (<http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>, 30 Kasım 2017’de erişildi).

FIFA (2016). (<http://www.fifa.com/governance/finances/income.html>, 18 Eylül 2016’da erişildi).

Fotomaç Gazetesi (2015). “Formalar kapışıldı”,(<http://www.fotomac.com.tr/besiktas/2015/08/04/formalar-kapisildi>),25 Ağustos 2017’de erişildi).

Futbol arena (2017). “Fenerbahçe’nin transferde gözden çıkardığı Emenike’ye talip olan kulüpte kriz çıktı!”,(<http://www.futbolarena.com/fenerbahce/fenerbahce-li-emenike-yuzunden-kriz-cikti-319141h/>), 25 Ağustos 2017’de erişildi).

Futbol Medya (2016). “Bu kulüpler para dağıtıyor: Transfer harcamaları dudak uçuklattı...”,(<http://www.futbolmedya.com/ingiltere-premier-lig-kulupleripa-ra-dagitiyor>), 18 Nisan 2017’de erişildi).

Gökçe, Hüseyin ve Gürel, Sinem Pınar (2011). “Comparing Competitive Balance Levels in Turkish First Division Basketball and Football League”. Abstract Book for the 11th Annual International Conference on Sports: Economic, Management, Marketing & Social Aspects, 11-14 July, 2011, Athens, Greece.

Güngör, Ayşegül (2014). “Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2014 / 1:16-36.

Gürpınar, Bahri ve Güven, Özbay (2011). “Futbol Hakemlerinin Karşılaştıkları Sportmenlik Dışı Davranışların İncelenmesi”. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 2011. IX (1):7-14

Güvener, Ahmet (2015). “Devrim gibi bir karar (mı) !”, (<http://www.ahmetguvener.com/futbol-spor/facebook/devrim-gibi-bir-karar-mi.html>), 05 Ağustos 2017’de erişildi).

Hicks, John Richard (1939) “Oxford Value and Capital”. 2nd Edition, Oxford University Press. 83-84

Habertürk (2017). “TFF, menajernere ödenen paraları açıkladı!”, (<http://www.haberturk.com/spor/futbol/haber/1445793-tff-menajernere-odenen-paralariacikladi>, 25 Ağustos 2017’de erişildi).

HaberTürk (2013). “FIFA, para dağıtıyor”, (<http://www.haberturk.com/spor/futbol/haber/900827-fifa-para-dagitiyor>, 28 Nisan 2017’de erişildi).

Hürriyet Haber (2017). “Mali sıkıntılarını kulüpler yasası aşar”, (<http://www.hurriyet.com.tr/mali-sikintilari-kulupler-yasasi-asar-40046617>, 26 Ağustos 2017’de erişildi).

Hürriyet Gazetesi (2017). “Bakan Kılıç: Kulüpler Yasası derhal çıkarılmalı”, (<http://www.hurriyet.com.tr/bakan-kilic-kulupler-yasasi-derhal-cikarilmali-21048331>, 18 Temmuz 2017’de erişildi).

Hürriyet Gazetesi (2017). “Süper Lig’e takımların performans gelirleri”, (<http://www.hurriyet.com.tr/super-ligde-takimlarin-performans-gelirleri-40059064>, 21 Mayıs 2017’de erişildi).

İğdelipınar, Aytaç Özlem (2011). “Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Üzerine Görüş ve Öneriler”. Türkiye İç Denetim Enstitüsü

İkiz, Mete (2010). “Futbolun Tarihsel Gelişimi”, (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/126-mete-ikiz/247-futbolun-tarihsel-gelismisi.html>, 28 Temmuz 2016’da erişildi).

İnan, Tuğba (2010). “Türkiye Spor Toto Süper Liginde Rekabetçi Denge”. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi 3: 209–213

İnce, Mustafa (2016). “Spor ile Siyaset İlişkisi Üzerine Bir Analiz; Sporu Siyasete Alet Etmek”. Karabük Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksekokulu, Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 6, No: 2

- İrmiş, Ayşe ve Dağlı, Yeter Aytül (2015). “Türk Spor Sektöründe Kurumsallaşma: Futbol Kulüpleri Örneği”. International Conference on Eurasian Economies 2015.
- Janssens, Patrick ve Késenne, Stefan (1987). “Belgian Football Attendances, Tijdschrift Voor Economie and Management”. Vol. 32/3
- Jennett, Nicholas (1984) “Attendances, Uncertainty of Outcome and Policy in Scottish” Football League, Scottish Journal of Political Economy, Vol.31/2
- Kaplan, Yılmaz ve Akkaya, Cihan (2014). “Spor Kültürü ve Türkiye’de Spor”. International Journal of Science Culture and Sport. Special Issue 2
- Karataş, Özgür (2014). “Türkiye’de Futbol ve Siyaset İlişkisi”. İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2014, 1(2): 39-47
- Késenne, Stefan (1999). “Player Market Legislation and Competitive Balance In A Win Maximising Scenario”. editors, Competition Policy in Professional Sports: Europe After Basman Case, Standart Editions, Antwerp
- Késenne, Stefan (2000). “Revenue Sharing and Competitive Balance in Team Sports”. Journal of Sports Economics, Vol. 1/1 :9-56-65
- Kokolakakis, Themis. Lopez, Fernando Lera ve Panagouleas, Thanos (2011). “Analysis of the Determinants of Sports Participation in Spain and England”. Abstract Book for the 11th Annual International Conference on Sports: Economic, Management, Marketing & Social Aspects:11-14.
- Kotab, Jiri ve Schollewa, Hana (2011). A Paper For XIII IASE and III ESEA Conferences on Sports Economics "Evaluations in football player's contracts" being held in Prague.; 11: 17-18.
- Köknel, Özcan (2000). Bireysel ve Toplumsal Şiddet. 2.Basım. İstanbul: Altın Kitaplar.

- Kuburlu, Ceyhun (2012). “ Hem kazandı hem kazandırdı”, (<http://www.hurriyet.com.tr/hem-kazandi-hem-kazandirdi-21319469>, 25 Ağustos 2017’de erişildi).
- Kuburlu, Ceyhun (2017). “Beşiktaş para bastı! Dev gelir...”, (<http://www.hurriyet.com.tr/sporarena/besiktas-para-basti-dev-gelir-40472689>, 25 Ağustos 2017’de erişildi).
- Leigh, Robinson (2011). “Towards Excellent Sport Organisations. Analysis of the Determinants of Sports Participation in Spain and England”. Abstract Book for the 11th Annual International Conference on Sports: Economic, Management, Marketing & Social Aspects:11-14.
- Marrett, Benjamin (2015). “An Analysis of Refereeing Decision Making and its Effects Upon Home and Away Bias In Soccer Within the English Premier League Derby Matches”. Cardiff Metropolitan University.
- McNulty, Paul J. (1967). "A Note on the History of Perfect Competition", *Journal of the Political Economy*, August, 75(4):395-399.
- Marburger, Daniel R(1997). “Gate Revenue Sharing and Luxury Taxes in Professional Sports”. *Contemporary Economic Policy*, Vol. 15.
- Michie, Jonathan ve Oughtan, Christine (2004). “Competitive Balance in Football: Trends and Effect”. Birkbeck University of London Football Governance Research Centre. No 2: 11.
- Milli, İbrahim Halil ve Şanlı, Savaş (2015). “Sporda Şiddet ve Medya Etkisi: Bir Maçın Analizi” . *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 14, Sayı 55:231-247.
- Milliyet (2015).”Altınordu Futbol İle Bilimi Birleştirdi”, (<http://www.milliyet.com.tr/altinordu-futbol-ile-bilimi---2010122-skorerhaber/29.01.2018> de erişildi).

Müniroğlu, Sürhat. Yıldırım, Yunus ve Karakulak, İzzet (2011).” Profesyonel Futbolcuların “Futbolda Taktik” Konusunda Görüşlerinin İncelenmesi”. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. IX (3): 97-103.

Naghshbandi, Salah vd. (2011). “The Comparison of Competitive Balance in Football Premier Leagues of England, Germany, Spain, France, Italy and Iran: A Case Study From 2009-2010 Season”. Journal of Human Sport and Exersize University of Alicante. Vol 6, No:4.

National Competitiveness Council, NCC. (2011). Ireland’ Competitiveness Scorecard.

NTV Spor (2015). “Şampiyonlar Ligi’ne Katılan Takımlara Servet!”, (http://www.ntvspor.net/futbol/şampiyonlar-ligine-katilan-takimlara-servet579dff78c873cc40a4683b5d?_ref=infinity, 15 Mayıs 2017’de erişildi).

Onağ, Zeynep Gökçe. Güzel, Pınar ve Özbey, Selhan (2013). “Futbol Antrenörlerinin Görüşlerine Göre, Takım Başarısını Etkileyen Faktörler”. Nitel Bir Araştırma. Pamukkale Journal of Sport Sciences. Vol.4, No.2: 125-145.

Ongan, Hakan ve Demiröz, Murat Dünder (2010). Akademik Futbol: Futbolda Rekabet-Başarı İlişkisi. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Özgen, İlhan (2015). “Alpaslan Eratlı: “Eğitimsiz Adam İyi Futbolcu Olamaz!”, (<https://www.socratesdergi.com/egitimsiz-adam-iyi-futbolcu-olamazalpaslan-eratli/>, 04 Ağustos 2017’de erişildi).

Özsoy, Selami (2007). “Kamuoyunun Spor Medyasından Beklentilerinin Nitel ve Nicel Yönden Değerlendirilmesi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Öcal, Alper (2016). “Aslında hepsi birer tesadüftü”, (<http://www.haberturk.com/yenimedya/haber/1122801-aslinda-hepsi-birer-tesaduftu>, 27 Ağustos 2017’de erişildi).

- Pollard, Richard (1986). "Home Advantage in Soccer: A Retrospective Analysis", *Journal of Sport Sciences*, Vol. 4: 237-248.
- Quirk James P ve El Hodiri M. (1974) "The Economic Theory of a Professional Sports League". (editor) *Government and the Sports Business*. Brookings Institution.
- Quirk James P ve Fort Rodney Douglas (1997) "Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports". Princeton University Press.
- Quora (2016). "How much of an effect does a soccer coach have on the game?", (<https://www.quora.com/How-much-of-an-effect-does-a-soccer-coach-have-on-the-game> , 05 Ağustos 2017'de erişildi).
- Ramazanoğlu, Fikret ve Ünsal, Bahar (2013). "Spor Medyasının Toplum Üzerindeki Sosyolojik Etkisi". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. Cilt:2 Sayı:1 Makale No:04 ISSN:2146-9199.
- Rottenberg, Simon (1956). "The Baseball Player's Labor Market. *Journal of Political Economy*. Vol. 64/3: 242-258.
- Sabah Gazetesi (2011). "150 sayfalık etik rapor UEFA'ya gönderildi!", (<http://www.sabah.com.tr/spor/futbol/2011/08/19/150-sayfalik-etik-rapor-uefaya-gonderildi>, 26 Ağustos 2017'de erişildi).
- Sanderson, Allen R ve Siegfried, John J. (2003). "Thinking About Competitive Balance". *Journal of Sports Economics*, Vol. 4: 258.
- Schwartz, Barry ve Barsky, Stephen F. (1977). "The Home Advantage, Social Forces". No.55: 641-661.
- Scully, Gerald W. (1995). "The Market Structure of Sports". The University of Chicago Press.

- Sivaslı, Ahmet (2016). “Türkiye Neden Başaramıyor?”, (<http://www.aljazeera.com.tr/al-jazeera-ozel/turkiye-neden-basaramiyor>, 29 Temmuz 2017’de erişildi).
- Sloane, Peter James (1971). “The Economics of Professional Football”. The Football Club As A Utility Maximiser. Scottish Journal of Political Economy. Vol.18/2: 121-146.
- Smith, Adam (1776).” An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”. Chicago University Press.
- Sözcü Gazetesi (2015). “EURO 2016’da şampiyon servet kazanacak!”, (<http://amkspor.sozcu.com.tr/2015/12/11/euro-2016da-sampiyon-servetkazanacak-457691/>, 5 Mayıs 2017’de erişildi).
- Sporx (2013). “İşte Beklenen O Kulüpler Yasası!”, (<http://www.sporx.com/iste-beklenen-o-kulupler-yasasi-SXHBQ352823SXQ>,13 Temmuz 2017’de erişildi).
- Sporx (2015). “Futbolcular Eğitimsiz”,(http://www.sporx.com/futbol/azizyildirimdan-inciler-sene-2006SXGHQ390SXQ?sira=4&tab=#hash_menu, 26 Ağustos 2017’de erişildi).
- Statista Portal (2016). “Breakdown of estimated UEFA European Championship (Euro) 2016 revenue, by category (in million Euros)”, (<https://www.statista.com/statistics/556508/breakdown-of-estimated-revenue-of-the-uefaeuropean-championship/>, 18 Aralık 2016’da erişildi).
- Stemmler (2000). Aktaran: Ongan, H., Demiröz, D. (2010). Akademik Futbol: Futbolda Rekabet-Başarı İlişkisi. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Stigler, George. (1965). “Essays in the History of Economics”. The University of Chicago Press, Chicago.

Szymanski, Stefan ve Hoehn, Thomas (1999). "The Americanisation of European Football". *Economic Policy*, Vol. 28: 28.

Szymanski Stefan ve Késenne, Stefan (2004). "Competitive Balance and Gate-Revenue Sharing in Team Sports" *Journal of Industrial Economics*. Vol. L11/1: 166.

Şalom Gazetesi (2008). "FIFA'dan İspanya'ya uyarı", ([http://www. Salom.com.tr/haber-67344-fifadan_Ispanyaya_uyari.html](http://www.Salom.com.tr/haber-67344-fifadan_Ispanyaya_uyari.html), 12 Temmuz 2017'de erişildi).

Talimciler, Ahmet (2003). "Türkiye'de Futbol Fanatizmi ve Medya İlişkisi". İstanbul: Bağlam Yayıncılık: 30.

Talimciler, Ahmet (2011). "Futbolda Şiddetin Nedenleri ve Olası Çözüm Yolları", ([http:// bianet. org/ bianet /spor /130030 -futbolda- siddetin -nedenleri -ve -olasi cozum-yollari](http://bianet.org/bianet/spor/130030-futbolda-siddetin-nedenleri-ve-olasi-cozum-yollari), 17 Ağustos 2017'de erişildi).

Talimciler, Ahmet (2016). "Bir Meşrulaştırma Aracı Olarak Futbolun Türkiye'de Son 25 Yılı", (http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1043%3Ab, 12 Temmuz 2017'de erişildi).

TFF (2009). "Taraftar Memnuniyeti", ([https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti\(A%C4%9Fustos\).pdf](https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/FGM/yayinlar/aylik-kitapcik/Taraftar-Memnuniyeti(A%C4%9Fustos).pdf), 12 Ağustos 2017'de erişildi).

TFF (2015). "Fatih Terim'in "Futbolumuz ve Geleceği" konulu sunumu", (<http://www.tff.org/Resources/TFF/Auto/168e261e039741d4943e755f928406d3.pdf> 22 Temmuz 2017'de erişildi).

TFF (2016). "Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü", (<http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf>, 29 Temmuz 2016 'de erişildi).

TFF (2016). (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=322>, 20 Eylül 2016'da erişildi).

- TFF (2016). “TFF Süper Lig ve TFF 1.Lig Medya Hakları İhalesi yapıldı”, (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=285&ftxtID=26245>,29Eylül2016’da erişildi).
- TFF (2017). “Türkiye Futbol Federasyonu Mali Tabloları”, (<http://www.tff.org/default.aspx?pageId=461>, 06 Ocak 2017’de erişildi).
- TRT Spor (2017). “"Seyirci baskısı olmayan kulüpler daha başarılı"”, (<http://www.trtspor.com.tr/haber/futbol/tff-1-lig/seyirci-baskisi-olmayan-kulupler-daha-basarili-134784.html>, 28 Ağustos 2017’de erişildi).
- Türker, Tuğba Munise (2009). “Rekabetçilik, Ölçüm Metodolojisi ve Türkiye ile AB Ülkeleri Karşılaştırması”. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, C:26, s:1: 55-78.
- UEFA (2010). The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report Financial: 58.
- UEFA (2017). “The European Club Footballing Landscape”, (http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf, 03 Ocak 2017’de erişildi).
- Uras, Güngör (2016). “Futbolda zarar azalıyor ama dertlere çare değil!”, (<http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/mali/130-diger-yazarlar/3983-2016-08-29-08-22-27.html>, 29 Mayıs 2017’de erişildi).
- Ünüvar, Ahmet vd. (2010). “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi”. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları. Pasifik Ofset.
- Varlı, Ali (2015). “Eğitimsiz Olmaz!”, Hürriyet Gazetesi, (<http://www.hurriyet.com.tr/egitimsiz-olmaz-29204218>, 28 Temmuz 2017’de erişildi).

Vasileios, Manasis. Ntzoufras, Ioannis ve Reade, James (2015). “Measuring Competitive Balance and Uncertainty of Outcome Hypothesis in European Football”.

World Economic Forum (WEF) (2009). The Global Competitiveness Report.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 9. Baskı. Seçkin Yayıncılık.





EKLER

Ek-1: Nitel Görüşme Formu**GÖRÜŞME FORMU**

Araştırma Konusu: Türk futbolundaki rekabetçi dengenin geliştirilmesi

Güç dengesindeki dengesizlik takımlar arasındaki rekabet dengesini yok etmiştir. Rekabetin olmadığı bir müsabakada, sonucu önceden belli olan maçlar ortaya çıkar. Bu durum futbolun marka değerinin zedelenmesine yol açmaktadır. Rekabetçi denge, takımlar arasındaki rekabet edebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bir lig de takımlar arası rekabet edebilme kapasitesi ne kadar yüksek ise, rekabetçi denge o kadar yüksek demektir. Türk futbolunun geleceği için, marka değerinin artması, seyirci sayılarının artması ve futbolumuzun geleceği açısından rekabetçi denge son derece önem teşkil etmektedir. Biz bu çalışmamızda, rekabetçi dengeyi etkileyen olumlu-olumsuz faktörleri ortaya koyarak, Türk futbolunda rekabetçi dengeyi arttıracak öneriler geliştirmeyi amaçlamaktayız. Rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler ve rekabetçi dengenin geliştirilmesi için ortaya konacak önerilere, sizin de katkı sağlayacağımıza inanıyoruz. Elde edeceğimiz verilerin tümü bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Görüşmemizin daha verimli olması ve kayıtları daha iyi tutabilmek için izniniz dahilinde görüşmeyi kaydedeceğiz. Bunun için sizin izniniz gerekmektedir. Görüşmemiz yaklaşık bir saat sürecektir.

İlginize teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Gazanfer DOĞU (Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü)

Doktora Öğrencisi Levent GÖRÜN (Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü)

Görüşmenin Tarihi :

Adı Soyadı :

Görevi :

İş Adresi :

Telefon :

Görüşme Yeri :

1. Türk futbolundaki rekabetçi dengeyi etkileyen faktörler nelerdir?
2. Türk futbolundaki rekabetçi dengeyi arttırmak için neler yapılabilir?

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve ses kaydının yapılmasına izin veriyorum. Bu çalışmayı istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı kullanılmasını kabul ediyorum.

İsim :

İmza:

Tarih:

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Levent GÖRÜN
Doğum Tarihi : 04.05.1981
Doğum Yeri : Düzce
Eğitim Durumu : 2005-2009 **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yüksek Lisans**

2004-2005 **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yüksek Lisans**
Öncesi Bilimsel Hazırlık Dönemi

1999-2003 **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Beden Eğitimi**
Öğretmenliği Bölümü Lisans Eğitimi

1992-1999 **Arsal Anadolu Lisesi (Düzce)**

1987-1992 **Namık Kemal İlkokulu (Düzce)**

Yabancı Diller : **İngilizce**

Deneyimler : Araştırmacı 2003 yılında beden eğitimi öğretmeni olarak atanmış ve halen bu görevi Düzce İl merkezinde Mustafa Kemal Ortaokulunda yürütmektedir. 2009 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Bölümünden Çatışma Yönetimi konulu tez çalışması ile mezun olmuştur. Bilimsel çalışmalar alanında, Opinions of Physical Education and Sport Teachers Regarding the Sports Media (2013) adlı çalışmada, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Spor Medyası Hakkındaki Görüşleri (2010) adlı çalışmada, Üniversite Öğrencilerinin Spor Medyası İzleme Alışkanlıklarının Bahis Oyunu Oynamaya Etkisi (2010) adlı çalışmada, Lise Öğrencilerinin Spor Medyası İzleme Alışkanlıkları (2010) adlı çalışmada, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi (2012) adlı çalışmalarda yer almıştır. 2003-2016 yılları arasında ulusal müsabakalarda futbol hakemliği yapan çalışmacı, 2015 yılından beri Türkiye Voleybol Federasyonu Erkekler 1. Liginde mücadele eden Düzce Belediyespor takımında antrenörlük yapmaktadır.