

**T. C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ FUTBOL KULÜPLERİNİN ALT YAPILARININ
YAPILANMASI, YÖNETİM BİÇİMLERİ, İDARİ YAPISI VE
AVRUPA'DAKİ ÖRNEKLERLE KIYASLANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Serkan AKKOYUN
1010140004**

**Anabilim Dalı: İKTİSAT
Programı: YÖNETİM EKONOMİSİ**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet GÖKÇEN

İSTANBUL, NİSAN 2014

**T. C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ FUTBOL KULÜPLERİNİN ALT YAPILARININ
YAPILANMASI, YÖNETİM BİÇİMLERİ, İDARİ YAPISI VE
AVRUPA'DAKİ ÖRNEKLERLE KIYASLANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Serkan AKKOYUN
1010140004**

**Anabilim Dalı: İKTİSAT
Programı: YÖNETİM EKONOMİSİ**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet GÖKÇEN

İSTANBUL, NİSAN 2014

| | |
|--|------------|
| İÇİNDEKİLER..... | i |
| KISALTMALAR ve TANIMLAR..... | iv |
| TABLO LİSTESİ..... | v |
| ÖZET..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| 1.GİRİŞ..... | ix |
| 2. FUTBOL KULÜPLERİNDE YÖNETİM..... | 1 |
| 2.1. Türkiye Futbol Federasyonu..... | 4 |
| 2.1.1. Türkiye Futbol Federasyonu'nun Görevleri..... | 5 |
| 2.2. Profesyonel Futbol Takımı Kurulması ve Hizmetin Yürütülmesi..... | 6 |
| 2.3. Spor Kulüplerinin Yönetmeliği..... | 6 |
| 2.4. Kulüp Organları..... | 7 |
| 2.4.1 Genel Kurul..... | 7 |
| 2.4.2. Yönetim Kurulu Teşkili ve Görevleri..... | 8 |
| 2.4.3. Denetleme Kurulu Teşkili ve Görevleri..... | 9 |
| 2.4.4. Diğer Organlar..... | 9 |
| 3.SPOR TOTO SÜPER LİG MÜSABAKALARI STATÜSÜ..... | 9 |
| 4. A2 LİGİ STATÜSÜ..... | 10 |
| 5. KULÜPLERDE FUTBOL OKULU ÇALIŞMALARI..... | 10 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1. Futbol Okullarında Yönetim..... | 10 |
| 5.2. Futbol Okullarının İdari Yapısı..... | 11 |
| 5.3. Dünya'da ve Türkiye'de Altyapı Modelleri..... | 11 |
| 5.3.1. Dünya Çapında Başarılı Olmuş Kulüplerin Altyapı Modelleri..... | 12 |
| 5.3.1.1. Inf Clairefontaine..... | 12 |
| 5.3.1.2. The Academy Liverpool..... | 14 |
| 5.3.1.3. La Masia..... | 15 |
| 5.3.2. Türkiye'deki Büyük Kulüplerin Altyapı Modelleri..... | 18 |
| 5.3.2.1. Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Altyapı..... | 18 |
| 5.3.2.1.1. Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Altyapı Bütçesi..... | 20 |
| 5.3.2.2. Galatasaray Spor Kulübü'nde Altyapı..... | 22 |
| 5.3.2.2.1. Galatasaray Spor Kulübü'nde Altyapı Bütçesi..... | 24 |
| 5.4. Altyapı Çalışmalarıyla Önce Çıkan Kulüplerin Kıyaslanması; | |
| Avrupa'dan ve Türkiye'den Örnekler..... | 25 |
| 5.4.1. Ajax Altyapısı: De Toekomst..... | 26 |
| 5.4.2. Bucaspor Gençlik Geliştirme Derneği (Bucaspor Futbol Akademisi)..... | 29 |
| 5.4.2.1. Bucaspor Altyapısının Ekonomik Durumu..... | 32 |
| 5.4.2.2. Okullarla İşbirliği..... | 34 |
| 5.4.2.3. Yurtdışı Yatırımları..... | 35 |
| 5.4.2.4. Bucaspor Akademisi'ne İçeriden Bakış..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 5.4.3. İki Modelin Kıyaslanması..... | 36 |
| 6. MODERN FUTBOLDA ALTYAPI..... | 38 |
| 6.1. Futbolcu Olmak..... | 39 |
| 6.2. Altyapı Harcamaları..... | 40 |
| 6.2.1. Transfer Harcamaları..... | 42 |
| 6.2.2. Altyapıdan Oyuncu Yetiştirme'nin Alternatif Maliyeti..... | 44 |
| 6.2.3. Altyapıdan Oyuncu Yetiştirme..... | 48 |
| 6.2.4. Altyapının İhtiyaçları..... | 48 |
| 6.2.4.1. Altyapının Tesis İhtiyaçları..... | 50 |
| 6.2.4.2. Altyapının Personel İhtiyaçları..... | 51 |
| 7. TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU VE ALTYAPI..... | 54 |
| 7.1. Türkiye Futbol Federasyonu'nun Altyapıya Getirdiği Düzenlemeler..... | 56 |
| 7.2. Türkiye Futbol Federasyonu'nun Altyapı Harcamaları..... | 58 |
| 7.3. Türkiye Futbol Federasyonu Altyapı Fonu..... | 61 |
| 7.4. Yetiştirme Bedeli Uygulaması..... | 63 |
| 7.5. Türkiye Milli Takımı ve Altyapı..... | 64 |
| 8. ANTRENÖR VE FUTBOLCU GÖRÜŞLERİ..... | 67 |
| 8.1. Türk Futbolundaki Altyapı Sorunları..... | 67 |
| 8.2. Altyapı Futbolcularının Okul, Aile ve Sosyal Hayat İlişkileri..... | 69 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 70 |

KAYNAKLAR.....76

EKLER.....79

KISALTMALAR ve TANIMLAR

a) FIFA: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği

b) UEFA: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği

c) TFF: Türkiye Futbol Federasyonu

ç) Genel Kurul: Türkiye Futbol Federasyonu Genel Kurulu

d) Başkan: Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı

e) Yönetim Kurulu: Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kurulu

f) İcra Kurulu: İki Yönetim Kurulu toplantısı arasında acil karar alınması gereken hususlarda toplanarak karar alan kurul

g) Denetleme Kurulu: Türkiye Futbol Federasyonu Denetleme Kurulu

ğ) Disiplin Kurulları: Kulüpler ve kişiler tarafından işlenen her türlü disiplin ihlalini veya sportmenlik dışı davranışı, Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan Futbol Disiplin Talimatı çerçevesinde inceleyerek karara bağlayan kurullar

h) Genel Sekreter: Türkiye Futbol Federasyonu Genel Sekreteri

ı) Genel Sekreterlik: Türkiye Futbol Federasyonu Genel Sekreterliği

i) TFF Statüsü: Bu Kanunda belirtilen usul ve esaslar ile Kanunun uygulanmasına yönelik diğer hususlara dair Genel Kurul tarafından yapılan futbola ilişkin düzenleme

j) Talimat: Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü ve söz konusu Statünün çizdiği çerçevede Yönetim Kurulu tarafından yapılan düzenleme

k) Yan ve Geçici Kurullar: Türkiye Futbol Federasyonu merkez teşkilatı içerisinde yer almayan, bu Kanunda belirtilen konularda faaliyetlerin yerine getirilmesi için oluşturulan tali kurullar

l) Kulüp Lisans Kurulu: Türkiye Futbol Federasyonu kulüp lisans talimatı doğrultusunda başvuru sahibi bir kulübe lisans verilir verilmeyeceğine karar veren kurul

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Clairefontaine'de yetişen bazı oyuncuların transfer oldukları kulüpler ve transfer ücretleri

Tablo 2. Barcelona FC'nin 2013/14 tahmini gelir - gider rakamları ile altyapıya ayrılan bütçe

Tablo 3. 2002-2014 yılları arasında Fenerbahçe altyapısından çıkan bazı oyuncuların transfer oldukları dönemdeki piyasa değerleri ve kulübün satışlardan elde ettiği gelir

Tablo 4. Fenerbahçe Spor Kulübünün iki farklı dönemdeki faaliyet raporlarına göre giderleri ve aralarındaki fark

Tablo 5. Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın 2013/2014 sezonu ilk yarısında altyapıdan çıkmış oyuncularının sayısı ve toplam sahada kaldıkları dakikalar

Tablo 6. Galatasaray Sportif A.Ş.'nin iki farklı mali tablolarına göre birtakım gider ve borçlanmaları

Tablo 7. Ajax altyapısından yetişen oyuncuların transfer oldukları kulüpler ve bonservis bedelleri ile yılları

Tablo 8. Bucaspor Futbol Akademi - Bucaspor Hedef Yönetim Tablosu

Tablo 9. Bucaspor altyapısına ilişkin bir takım harcama ve gelirler

Tablo 10. Bucaspor'un son 3 sezonda altyapıdan A Takıma kazandırdığı oyuncular

Tablo 11. Avrupa'daki bazı kulüplerin gelirleri ve altyapı bütçeleri

Tablo 12. Fenerbahçe tarafından yapılan ve Galatasaray, Beşiktaş, Trabzonspor'un da 2012/2013 kar/zarar tablolarını içeren karşılaştırma

Tablo 13. Galatasaray'ın 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarihli faaliyet raporlarından alınan borç rakamları ile altyapıya ayırdığı bütçe rakamı

Tablo 14. 2011/2012 sezonu öncesinde Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın yabancı/yerli transferlere ödedikleri bonservis bedelleri ile altyapıdan çıkıp A Takım kadrosunda yer alan oyuncu sayıları

Tablo 15. 2012/2013 sezonu öncesinde Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın yabancı/yerli transferlere ödedikleri bonservis bedelleri ile altyapıdan çıkıp A Takım kadrosunda yer alan oyuncu sayıları

Tablo 16. 2013/2014 sezonu öncesinde Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın yabancı/yerli transferlere ödedikleri bonservis bedelleri ile altyapıdan çıkıp A Takım kadrosunda yer alan oyuncu sayıları

Tablo 17. Bazı önemli futbolcuların futbola başladıkları, profesyonel oldukları ve 2013/2014 sezonunda formasını giydikleri kulüpler ile futbola başlama yaşları

Tablo 18. Türkiye Futbol Federasyonu'nun 1 Haziran 2011-31 Mayıs 2012 ve 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarihli mali tablolarına göre giderleri

Tablo 19. Yabancı uyruklu futbolcu transfer eden veya geçici olarak sözleşme imzalayan kulüplerden alt yapı fonu için alınacak miktarlar

Tablo 20. Yetiştirme tazminatının hesaplanmasına ilişkin olarak dört ayrı kategoriye ayrılmış kulüpler ve kategorileri ile ödemesi gereken tazminat miktarları

Tablo 21. Almanya Milli Takımı'nın 2014 kadrosunda yer alan bazı futbolcular ve altyapısından yetişip aynı tarihte formasını giydikleri kulüpler

ÖZET

TÜRKİYE'DE FUTBOL KULÜPLERİNİN ALT YAPILARININ YAPILANMASI, YÖNETİM BİÇİMLERİ, İDARE YAPISI VE AVRUPA'DAKİ ÖRNEKLERLE KIYASLANMASI

Serkan AKKOYUN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim Ekonomisi Yüksek Lisans Bitirme Tezi

Bu çalışmada Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapılarının nasıl yapılandıklarının ve nasıl yönetildiklerinin incelenmesi ve Avrupa'daki örneklerle kıyaslanması hedeflenmiştir. Çalışma için Avrupa'da altyapı konusunda başarılı olmuş kulüpler belirlenmiş ve genç yetenekleri yönetim biçimleri incelenmiştir. Türk futbolunun en başarılı kulüplerinin altyapı çalışmaları konusundaki durumları saptandıktan sonra ülkenin bu konuda çalışmalarına baktığımızda en dikkat çeken kulübü olan Bucaspor ile futbol kamuoyu tarafından Avrupa'nın en iyisi kabul edilen Ajax yönetim biçimleri bazında kıyaslanmıştır. Altyapılarda yetişen futbolcular ile onları yetiştiren hocalar ile yapılan röportajlar Türkiye ile Avrupa arasındaki farkı da gözler önüne sermiştir.

ABSTRACT

CONSTRUCTION OF YOUTH ACADEMIES, MANAGEMENT STYLES, ADMINISTRATIVE STRUCTURES OF FOOTBALL CLUBS IN TURKEY AND COMPARING WITH EUROPEAN CLUBS

Serkan AKKOYUN

Institute of Social Sciences

Managerial Economics Master's Degree Thesis

It is aimed to investigate how youth academies are developed and how they are managed in Turkish Football Clubs, and to compare them with European football clubs. The European football teams that have most accomplished youth academies are point out and the forms of their management that are used on young talents are investigated for this study. After the aspects of most popular football clubs about youth academies, Bucaspor which has the most salient youth academy in Turkey and Ajax, is admitted to have best youth academy by public opinion of football, are compared based on their forms of management. Interviews with the footballers and their coaches display the difference between Turkey and Europe.

1. GİRİŞ

Yönetim, birincilliği insan olmak üzere maddi kaynaklar, çeşitli araç ve gereçler, zaman, hammadde, girdi gibi faktörlerin bir araya getirilerek aralarında sağlanacak uyum çerçevesinde en verimli şekilde ürünü elde etme yolunda karar alma ve alınacak kararları uygulama süreçlerinin tamamıdır. İktisadın önemli bir alanı olan yönetimin hemen hemen herkesçe kabul gören en temel tanımı bu şekilde yapılabilir.

Küreselleşmenin kaçınılmaz bir getirisi olarak artık ülkeler aralarında coğrafi uzaklıkları aşmış ve internet ile birlikte ortaya çıkan paralel dünya içerisinde sınırları olmayan tek bir devlet görünümüne girmiştir. Bunun da sonucunda herhangi bir ülkede meydana gelen yenilikçi hareket ya da akımın diğerleri tarafından taklit ya da takip edilme süre çok azlara inmiştir. Ekonomik gelişmeler de hiç şüphesiz ki bundan payını almış hatta en önemli payı almıştır. Zira günümüz dünyasında var olmak isteyen ülkeler, holdingler, şirketler ve kuruluşların en önemli parçası ekonomik özgürlük ve güçleridir. Modern Türkiye'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'te 1922 yılında yapılan İzmir İktisat kongresinde tarihe geçen şu sözleri sarf ederek durumun önemini çok önceden saptamıştır:

"Tam bağımsızlık ancak ekonomik bağımsızlık ile mümkündür"

İşte gücünü ekonomiden alan organizasyonlar zamanla bu ekonomik güçlerinin kendilerini yönetmesi korkusunu hissetmişler ve ilk hamleyi yapan taraf olmak için ekonomiyi yöneten tarafa geçmişlerdir. Varlığını sağlamlaştırmak isteyen her örgütlenme ve organizasyon öncelikle yönetim açısından güçlenmek zorundadır. Bunun aksi durumlarda doğacak sonuçlar tarih sayfalarında yerlerini almış bulunmaktadır. Hiçbir toplumsal hareket ki bu ister iktisadi ister sosyal olsun iyi yönetilmediği sürece adeta bir domino taşı benzerliğiyle ayakta kalmaya çalışacak ve en ufak bir darbede komple bozulacaktır. Tüm bunların ışığında günümüz dünyasının en büyük ekonomik gücü futbol da payını almak zorundadır.

"Günümüzde show-business'e dönüşen futbolun varlığını devam ettirebilmesi için tüm kulüpler bu şov ortamını yaratmalı, devam ettirip ticarileşmelidirler."¹ Bugüne baktığımızda futbol artık eğlence basitliğini yitirmiş ancak tam anlamıyla da endüstri haline de gelememiştir. Bocalama dönemi yaşamasına karşın dünya futbolu çok büyük bir para akımına ev sahipliği yapmaktadır. Bu yönüyle de belki de dünyanın en düzgün yönetimlerinden birisine sahip olma zorunluluğu taşımaktadır. Dünya genelinde 500 milyar doları aşan sportif yatırım yapılmakta ve bu her geçen gün de artmaktadır. Bu nedenle futbolun oyun olarak görüldüğü dönemlerde kalma konvansiyonel düşünce sahibi yöneticilerden daha çağdaş ve alanında uzman, profesyonel yöneticilere evrilme süreci kaçınılmaz hale gelmiştir.

Ülkemiz de 700 milyon Euro'yu aşan futbol ekonomisi ile dünya trendlerinin gerisinde kalmamalıdır. Özellikle son yıllarda yaşanan sportif başarısızlıklar organizasyonun yeniden gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmiş, eksiklerin tespitini aynı zamanda başarılı kısımların da üzerine gidilmesini zaruri bir vaziyet haline sokmuştur.

Türkiye'deki spor kulüplerinin birçoğu dernek statüsünde yönetilen, kulüp başkanlarının kendilerini kulübün sahibi zannettiği ve aile şirketi mantığı ile ele alınmış haldedir. Ancak son yıllarda üç büyükler dediğimiz; Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın öncülüğünde şirketleşme hız kazanmış bu sayede de daha çağdaş, şeffaf ve Avrupalı rakipleri ile kıyaslanabilir hale gelmiştir. Ve fakat kulüplerimiz incelendiği zaman hala çok büyük ve aslında kritik bir dışlinin doğru çalışmadığı bu nedenle de sportif ve ekonomik başarının tam anlamıyla randıman vermediği gözle görülmektedir. Bu sorunlu dışli; Altyapıdır.

Türk futbolunun kurtuluşu, Avrupa'nın çok uzun zaman önce keşfettiği altyapıda yatmaktadır. Eğer bizim de kulüplerimiz Avrupalı rakipleri ile başa baş mücadele etmek istiyorsa önlerinde iki yol var; ya onlar gibi neredeyse ülkemizin ekonomisine eş değer bütçeler kurmak ya da bu bütçeyi kuramayan yine Avrupalılar gibi altyapı yatırımı yapmaktır. İlk yol bizim için çok zor, zahmetli ve birçok farklı kalemin bir araya gelmesi ile sağlanacaktır ki bunların içerisinde ülke ekonomisinin büyümesi gibi futbol sektörünün doğrudan müdahale şansı olmayan alanlarda bulunmaktadır.

¹ A.T. KEARNEY, Winning Strategies for Football in Europe and Around Globe, "Playing for Profit" (2004) 11

O zaman Türk futbolunun kurtuluğu, altyapı yatırımından geçmektedir. Bilimsel verilerle, akademik çalışmalarda desteklenmiş, doğru bir takvimle planlanmış, kısa-orta-uzun vadeli olarak bu planları saptanmış, saptanan plan doğrultusunda da istikrar ve sabırla yatırım yapıp zaman ayrılmış ve altyapı organizasyonu, başarılı yönetilmesi sonucunda futbolculara; gelişimleri kulüplere; ekonomik ve sportif başarı ülke futboluna da sınıf atlama sonucunu beraberinde getirecektir.

2. FUTBOL KULÜPLERİNDE YÖNETİM

Futbol, insanlığın ilk çağından bu yana spor faaliyetlerinin içerisinde kendisine yer buldu. Ortaya çıktığı toplumların yapısına uygun olarak modern futbola benzeyen ya da farklı yönleri bulunsa da temel olarak bir top ve o top etrafında rakibine üstünlük kurma amacı taşıyan belirli sayıda oyuncudan oluşuyordu. 1528 yılına ait olduğu söylenen bir çiziminde Christoph Weiditz, Azteklerin futbol oynadığını tasvir etmiştir. Yine aynı şekilde Çin'de milattan sonra 2. yüzyılda, Japonya'da ise 19. yüzyılda futbol oynandığına dair rivayet, çizim ve yazılar bulunmaktadır. Futbol, toplumların neredeyse yüzyıllardır ilişki içerisinde olduğu bir spordur.

Masterlaxis, Barr ve Hums kaleme aldıkları Principles And Practice Of Sport Management adlı kitaplarının tanımında sporu, "Bir iş için gereğinden fazla oyun ve bir oyun olması için gereğinden fazla iş" şeklinde tanımlamaktadır. Bu da sporun artık günümüzde kendi başına bir eğlence ve oyun olmaktan çıktığını, bir endüstri haline geldiğini göstermektedir. Sporun dünya genelinde oluşturduğu en büyük mikro ekonomi de futbol endüstrisindedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde basketbol, Hindistan ve Pakistan'da kriket, Japonya'da beysbol ve Avustralya'da rugby gibi kendi icatları ya da sömürgecilik anlayışı sonucunda halkın benimsediği sporlar dışında dünyanın genelinde futbol, spor organizasyonlarının en büyük payına sahiptir. Özellikle Avrupa genelinde futbol, günden güne büyümekte ve bu büyüme de hem oyunla ilgilenen nüfus hem de ekonomik parametreler bakımında sınırlarını zorlamaktadır. Bu büyüme neticesinde de ortaya çıkan organizasyonu yönetme ihtiyacı doğmuş, ayrıca bu yönetimin de profesyonel bir şekilde yapılması gerektiği artık endüstrinin her aktörü tarafından kabul edilmiş bir gerçek haline gelmiştir.

"Futbol endüstrisi hakkında 18 yıldır veriye dayalı kapsamlı uluslararası çalışmalar gerçekleştiren ve bu konuda futbol dünyasının en geçerli kaynak olarak kabul ettiği danışmanlık şirketi Deloitte'un çalışmasına göre 14.6 milyar Euro olan Avrupa futbol gelirlerinden daha fazla pay kapabilme mücadelesi, başta İngiliz kulüpleri olmak üzere diğer üst düzey Avrupa kulüplerini yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Bu amaçla başta beş büyük lig (İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya, Fransa) olmak üzere, tüm üst düzey futbol kulüpleri,

ülkelerinde "kurumsal yönetim" uygulamalarını iyileştirmek amacıyla yeni bir arayış içine girmiştir."²

"Kurumsal yönetimi geniş bir anlamda tanımlamak istersek, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlayabiliriz. Esasen şirketin yönetimi yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar."³ Peki futbol kulüpleri içerisinde bu durum kendisine nasıl yer bulabilir? Burada devreye kulüplerin yapıları girmektedir. Dünya üzerinde futbol kulüplerinin yönetiminde belirli bir standart bulunmamakta ve bundan dolayı da kurumsal yönetim de aynı şekilde uygulanma zeminini bulamamaktadır. Ülkemizde futbol kulüpleri dernek statüsüne tabi olmakla beraber anonim şirketi olarak da yönetilmektedir. Son dönemde anonim şirketi yapısına geçişte artış görülmektedir.

"Yönetim, insanların iş birliği içerisinde belli bir amaca yöneltilmesi ve faaliyetlerin bu amaç doğrultusunda yürütülmesidir."⁴ Artık milyar dolarlar ile ifade edilen bir endüstrinin parçası olmuş bir futbol kulübünün yönetimi profesyonelce ve konusunda uzman kişilerden oluşan yönetim kurulları tarafından yapılmalıdır. Fransa'nın ünlü futbol dergisi L'Equipe'in öncüsü kabul edilen L'auto dergisi 13 Temmuz 1930'da yapılan Dünya Kupası'nın açılışına sadece 18 satır yer verirken ikinci gün ise bir satır dahi yer ayırmamıştı.⁵ İşte aradan geçen 84 yıl sonunda bir gazetenin neredeyse en önemli servisi haline gelen spor, spor servisinin de adeta olmazsa olması durumundaki futbol büyük gelişme kaydetmiştir. Bu kaydetme de işi daha önce belirttiğimiz ve bundan sonra da dikkati çekmek istediğimiz şekilde 'oyun' anlayışından alıp 'endüstri' haline getirmiştir. Neticesinde nasıl ki büyük bir şirketi yönetmek için profesyonel yöneticilere ihtiyaç varsa, büyük birer şirket haline gelen futbol kulüpleri de

²Ahmet ÜNÜVAR, Burak Gürkan, Dorukhan ACAR, Levent BIÇAKÇI, Güray KARACAR, Mete İKİZ, Ömer TANRIÖVER, Tuğrul AKŞAR, Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi (İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2010) 15

³ OECD, Corporate Governance Principles (1998) 2

⁴ Can İKİZLER, Sporda Sosyal Bilimler (Bursa, Alfa Yayınevi, 2000) 153

⁵ Georges VIGARELLO, Du Jeu Ancien Au Show Sportif (Fransa, Seuil, 2002) 129

bu iş alanında kendisini geliştirmiş yetenekli isimlere teslim edilmekte ve edilmesi gerekmektedir.

Bunun örnekleri özellikle dünyanın hem sportif hem de ekonomik anlamda başarılı olmuş kulüplerinde bulunmaktadır. Örneğin Real Madrid'in pazarlama sorumlusu Jose Angel Sanchez, "Gerçekten, sonunda altı küresel markanız olabilir. İnsanlar altı büyük markadan birinin yerel alt-birimini destekleyecektir. Hedef bu olmalıdır"⁶ diyerek evrensel bir yöneticilik anlayışı gösterip, Real Madrid markasının özellikle Uzak Doğu ve Amerika kıtasında tercih edilebilir hale gelmesi gerektiğini tespit etmektedir. Bir başka önemli yönetici Peter Kenyon ise Chelsea'de çalıştığı dönemde, "Bizim hedefimiz Chelsea markasıyla birçok pazara girmektir. Çin'e yerleşmek istiyoruz ama Pekin'de bir maç yaparak değil o ülkeden gerçek ortaklar bularak. Daha sonra hedefimiz Rusya ve ABD'de de üç kent saptadık" sözlerini kullanmaktadır.⁷ Kenyon kulübü Chelsea'yi adeta bir futbol takımından öte bir ürün olarak tanımlamış ve ulaşamadıkları alanda 'izleyici' değil 'müşteri' yani 'ortak' bulmak istediğini ifade etmektedir. Ortaktan kastedilen ayrıca Çin'in büyük şirketleridir. Bu şekilde Chelsea'ye para girdisi de sağlamak hedeflenmektedir. Chelsea'nin 10 yıldan fazladır Samsung firması ile çalışması bu hamlelerin başarılı örnekleri arasında gösterilebilir.

Yeni pazara açılıp takımı marka olarak görme açısından en net tavrı dönemin Lazio başkanı Sergio Cragnotti koymuştur: "Futbol, küreselleşme döneminde ve eğlencenin zirvede olduğu bir dönemde dünyanın en küresel işidir. Üç milyar tüketici tarafından satın alınan başka bir mal var mıdır? Coca Cola bile ulaşamamıştır bu rakama. Top ekonomisi sürekli gelişirken kamuoyu da gelişmektedir. ABD ve Doğu gibi yeni pazarlar sayesinde nüfus da üç milyardan beş milyara çıkabilir."⁸ Bu çabaların sonuç verdiği bizlere Sporting Goods Manufacturers Association'ın rakamları ile olumlu bir şekilde yansımaktadır: Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşları 6-17 arasında değişen 7,2 milyon genç ülkede soccer denilen

⁶ <http://www.theguardian.com/football/2004/jun/06/euro2004.sport6>

⁷ Pascal BONIFACE, Futbol ve Küreselleşme, çev.İsmail Yerguz (İstanbul, NTV Yayınları, 2007) 31

⁸ Pascal BONIFACE, Futbol ve Küreselleşme, çev.İsmail Yerguz (İstanbul, NTV Yayınları, 2007) 31

bizim futbol oyununa merak sarmıştır.⁹ Bu rakamlar hem Amerika kıtası hem de Uzak Doğu'da Dünya Kupası sayesinde de günden güne artış göstermektedir.

Türkiye'de yeni yeni yönetimlerini dünya standartlarına çeken kulüplerimizin birçoğu hala dernek statüsü ile yönetilmektedir. Ülkemizde bu standartların yeni yeni oluşması tarihsel süreçte de realiteyi geç yakalamasının bir sonucudur. Türkiye Futbol Federasyonu 1923 yılında organize olurken, dünyada ilk futbol federasyonu İngiltere'de 1863 yılında kurulmuştur. Devamında 1873'te İskoçya'da 1876'da Galler'de, 1880'de İrlanda'da, 1899'da Danimarka'da aynı yıl Hollanda'da 1895'te Belçika'da aynı yıl İsviçre'de ve 1900'de Almanya'da futbol federasyonları kuruldu.¹⁰

2.1. Türkiye Futbol Federasyonu

Federasyonunun misyonu; eğitim ve tesisleşme hamlelerinde çağdaş hedefler ile buluşmak, uluslararası düzeyde rekabet edecek altyapıyı oluşturmak, topluma spor kültürünü benimsetmek, futbol ekonomisini büyüten güçlü finansal yapıya sahip bir organizasyon olmaktır.

Vizyonu ise çağdaş ve kurumsal bir yapıda futbola yaygınlık kazandırmak, ülke genelinde katılımı arttırmak, uluslararası organizasyonlarda sürekli var olmak.

İlk olarak 1923 yılında, Yusuf Ziya Öniş başkanlığında 'Futbol Heyet-i Müttehidesi' adıyla kurulan teşkilat, aynı yıl içerisinde FIFA üyesi olmuştur. 1950 ile 1960 yılları arasında İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde kurulan profesyonel futbol ligleri diğer illerde de futbol kulüplerinin sayısının çoğalmasına yol açmıştır. Bu yıllarda Fenerbahçe, Galatasaray ve Göztepe'spor'un isminin Avrupa'da duyulmasıyla yabancı futbolcular için Türkiye yeni bir kapı olmuştur. 1962 senesinde ise UEFA, Türkiye'nin tam üyeliğini duyurmuştur.

1954 yılında kurulan UEFA, Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'ni ifade etmektedir. UEFA kâr amacı gütmemekle beraber çok büyük bir parayı da yönetmektedir.

⁹ Pascal BONIFACE, Futbol ve Küreselleşme, çev.İsmail Yerguz (İstanbul, NTV Yayınları, 2007) 45

¹⁰ Eric DUNNING, Sport Matters (Londra, Routledge, 1999) 103

Organizasyonları arasında ne büyükleri olan Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'nden yaklaşık 1.1 milyar İsviçre frangı gelir elde etmektedir.¹¹

2.1.1. Türkiye Futbol Federasyonunun Görevleri

TFF'nin görevleri şunlardır:

- a) Türkiye'deki her türlü futbol faaliyetini yürütmek, düzenlemek ve denetlemek.
- b) Futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak.
- c) FIFA ve UEFA'nın yetkili organları tarafından konulan kuralların gereği gibi uygulanmasını sağlamak, ulusal talimatlar hazırlamak ve Türkiye'yi futbol ile ilgili konularda yurt dışında temsil etmek.
- ç) Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri için plan, program, benzeri her türlü düzenlemeyi ve anlaşmayı yapmak ve başarılı sonuçlar sağlanması için gerekli tedbirleri almak.
- d) Her düzeyde müsabakalar düzenlemek ve milli takımlar ile kulüp takımlarının uluslararası müsabakalara katılması ve mücadele edebilmesi için gerekli tedbirleri almak.
- e) Fair Play kurallarına uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik prensiplerini gözetmek.
- f) Üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktör ve antrenörlerin, sağlık personelleri, futbolcu temsilcileri ve müsabaka organizatörleri ile diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF tarafından konulan statü, talimat ve düzenlemeleri ile bunların yetkili kurulları tarafından verilen kararlara uymalarını sağlamak.
- g) Şiddet, şike, teşvik primi, ırkçılık, doping ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek.
- ğ) Futbolu geliştirmek amacıyla; amatör futbol spor kulüp ve federasyonları ile bünyesinde futbol branşı bulunan engelliler spor federasyonlarına her türlü ayni ve nakdi yardımda bulunmak.¹²

¹¹ M. Yvonn COLLIN, Quels Arbitrages Pour le Football (Paris, Rapport d'information no 336, 2003) 223

2.2. Profesyonel Futbol Takımı Kurulması ve Hizmetlerin Yürütülmesi

Profesyonel futbol takımı kurulması ve hizmetlerin yürütülmesine ait esaslar Gençlik ve Spor Bakanlığı yönetmeliğince aşağıdaki maddelerdeki gibi düzenlenmiştir;

a) Tescil taahhütleri ile faaliyetini üstlendikleri spor dallarının saha, tesis ve malzeme gibi spor ortamı unsurlarının varlığına ve bunların geliştirilmesine maddi imkan sağlamak için, durumlarının profesyonel futbol yönetmeliği hükümlerine ve Genel Müdürlükçe tespit edilen özel şartlara uygun olduğunu belgelendiren spor kulüplerine, profesyonel futbol faaliyetlerinde bulunmak üzere profesyonel futbol yönetmeliği esaslarına göre izin verilebilir.

b) Spor kulübünün münhasıran profesyonel hizmetlerinin yürütülmesi işi için gerekli gelirleri temin amacıyla kulübe ait, yerel, lokanta, gayrimenkul ve tesislerin işletilmesi belirli bir ücret karşılığında veya gelirinden belirli bir oranda kulübe pay verilmesi şartı ile yönetim kurulunun teklifi ve genel kurulun olumlu kararı ile mutabık kalınacak bir süre için bir müstecire veya Türk Ticaret Kanununa göre kurulan şirketlere yönetim kurulu tarafından verilebilir.

c) Profesyonel futbol takımının faaliyeti, kulübün amatörlüğüne tesir etmez¹³

2.3. Spor Kulüpleri Yönetmeliği

Yönetmeliğin amacı, spor kulübü adını alan derneklerin organlarına, organların görev ve yetkilerine, uymak mecburiyetinde oldukları esaslara, üst kuruluş meydana getirmede uyacakları esas ve usullere, bu derneklere yapılacak her türlü yardımın şekil ve şartlarına ait hususları düzenlemektir. Spor faaliyetleri ile ilgili dernekler en az yedi bireyin bir araya gelmesiyle kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından kurum bünyesinde kurulabileceği gibi, bireylerin örgütlenmesi ile kurumlar dışında da kurulabilir.

Türkiye'deki futbol kulüplerinin hepsi Dernekler Yasası'na uygun olarak yönetilen özel statüye sahip derneklerdir. Yasaya göre Genel Kurul'a katılma ve Yönetme Kurulu'na

¹² TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, 2009

¹³ Gençlik Ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 1985

seçilme hakkına ancak kulüp üyeleri sahiptir. Yine bu yasaya göre her üye iki yılda bir düzenlenen kurullarda oy kullanabilirler.

Günümüzde kulüplerin 'sermaye gruplarınca' yönetildiği gözlemlenir. Büyük kulüplerde birkaç sermaye grubunun yönetimi ele geçirmek için güçlü bir mücadele içinde oldukları görülürken; küçük kulüplerde sermaye gruplarının dönemsel hâkimiyetleri gözlemlenir.

Mülkiyet öncelikle takımın kendisindedir. Bir futbol takımı, sahiplerinin isteğine bağlı olarak hem ulusal hem uluslararası piyasalarda alınıp satılabilen ticari bir maldır. Takımların mal varlığını taşınabilir ve taşınamaz mülkler oluşturur. Mülkler arasında en değerli olanlar hiç kuşkusuz futbolculardır. Tabir-i caizse futbolcular mülk sahipleri tarafından performanslarına ve takım menfaatlerine göre ticaret amacı ile alınıp satılan mallardır.

2.4. Kulüp Organları

Tüzel kişilik kazanan ve teşkilata kayıt ve tescili yapılan ve bu suretle kulüp adını alan her örgütlenme 'Genel Kurul, Yönetim Kurulu, ve Denetleme Kurulu' oluşturmakla yükümlüdür. Ancak oluşturulan diğer hiçbir organa genel kurul ve denetleme kurulunun yetkileri devredilemez.

2.4.1. Genel Kurul

Genel Kurul, kulüp tüzüğünde belli edilen zamanlarda, iki yılda bir, olağan ve yönetim veya denetim kurulunun gerekli gördüğü hallerde veya kulüp üyelerinden beşte birinin yazılı isteği üzerine olağanüstü olarak toplanabilir. Genel Kurul'da;

Kulüp organlarının seçilmesi,

Kulüp tüzüğünün değiştirilmesi,

Yönetim ve denetleme kurulları raporlarının görüşülmesi, yönetim kurulunun ibra edilmesi,

Yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabul edilmesi,

Kulüp için gerekli taşınmaz malları satın alınması veya mevcut taşınmazların satılması hususunda yönetim kuruluna yetki verilmesi,

Kulüplerin federasyona katılması veya ayrılması,

Kulüplerin milletlerarası faaliyette bulunması, yurtdışındaki kulüp veya kuruluşlara üye olarak katılması ve ayrılması,

Kulüplerin feshedilmesi, Mevzuatta ve kulüp tüzüğünde genel kurulca yapılması belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesi hususunda görüşler tartışılır ve karara bağlanır¹⁴

2.4.2. Yönetim Kurulu Teşkili ve Görevleri

Yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden az olmamak üzere genel kurulca gizli oyla seçilir. Asıl üyeliklerde boşalma olduğu takdirde yedek üyeler göreve çağrılır.

Yönetim Kurulu;

- Kulübü temsil etmek veya bu hususta kendi üyelerinden biri veya birkaçına yetki vermek,
- Kulüp şubelerinin açılmasını kararlaştırmak ve şube kurucularına yetki vermek,
- Kulübün gelir ve gider hesaplarına dair işlemleri yapmak ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak genel kurula sunmak,
- Türk vatandaşı olmayanların kulüp üyeliğine kabulü halinde bunları on gün içinde mahallin en büyük mülki amirliğine bildirmek,
- Kulüp tüzüğünün ve mevzuatın kendisine verdiği diğer işleri yapmak ve yetkileri kullanmak,

ile yetkili ve görevlidir¹⁵

¹⁴ Gençlik Ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 1985

¹⁵ Gençlik Ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 1985

2.4.3. Denetleme Kurulu Teşkili ve Görevleri

Denetleme kurulu üç asıl ve üç yedek üyeden az olmamak üzere genel kurulca seçilir. Bu kurul denetleme görevini kulüp tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve altı ayı geçmeyen aralıklarla yapar ve denetleme sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar.¹⁶

2.4.4. Diğer Organlar

Profesyonel ve amatör her futbol kulübü genel kurulunun yönetim ve denetim kurullarının işlerini kolaylaştırmak, futbolcuların ve taraftarın ihtiyaç ve ilgilerini karşılayacak başka organlar kurmaya da hakkı vardır.

Örneğin, Spor Toto Süper Lig'de mücadele veren ve Türkiye genelinde büyük bir taraftar rakamına sahip olan Fenerbahçe Kulübü'nün Genel Kurul, Denetim Kurulu ve Yönetim Kurulu dışında bünyesinde aşağıda belirtilen beş başka organ daha bulunmaktadır.

- Yüksek Divan Genel Kurulu
- Disiplin Kurulu
- Sicil Kurulu
- Balotaj Kurulu
- Tarih, Müze ve Arşiv Kurulu

3. SPOR TOTO SÜPER LİG MÜSABAKALARI STATÜSÜ

Türkiye'nin en üst profesyonel futbol ligi 2010-2011 sezonundan itibaren Spor Toto Süper Lig olarak adlandırılmaktadır. Lig'in isimlendirilmesi yetkisi Türkiye Futbol Federasyonu'na aittir. Futbol Federasyonu ihale yolu ile ligin isim hakkını satışa çıkarabilmektedir. Spor Toto, bu isim hakkı kullanımını ihalesini en yüksek teklifi vererek kazanmış ve ligin isminde markasının yer almasını sağlamıştır.

¹⁶ Gençlik Ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 1985

4. A2 LİGİ STATÜSÜ

A2 Ligi, Spor Toto Süper Lig'de mücadele veren kulüplerin genellikle A Takım'da forma şansı bulamayan oyuncularının yer aldığı A2 Takımları ile yarıştığı ligdir. Bu ligin amacı, genç oyuncuları A Takıma hazırlamak ve onların performanslarını değerlendirip gözlemlemek için bir imkan olarak düşünülebilir.

5. KULÜPLERDE FUTBOL OKULU ÇALIŞMALARI

Ülkemizde futbol okulları yeni yeni gelişim gösteren ve küçük yaştaki çocukların yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayan bir organizasyon olarak tanımlanabilir. "Akademi" olarak adlandırılan bu okullarda çeşitli yaş gruplarından çocuklar kulüplerce belirlenmiş gayeler doğrultusunda eğitilirler. Bu gayeler, kimi kulüplerce profesyonel takıma futbolcu yetiştirmek olabildiği gibi 'Yaz Okulu' adı altında küçük yaştaki çocukların sportif faaliyetlerde bulunmasını sağlamayı da içerebilmektedir.

5.1. Futbol Okullarında Yönetim

Yönetimin tanımını yaparken kısaca, bir örgütleşmenin her düzey ve aşamasında gerekli olan bir eylemdir ifadelerini kullanabilmekteyiz. Modern yaklaşımlarda yönetim olgusu; "Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynaklarını en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreç" olarak tanımlamaktadır.¹⁷

Yönetimin tanımı gereği işletmeler ve iktisadi yapılar için anlam ifade ederken spor kulüplerinin kimi yönleri ile farklı olduğu gerçeğini de dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle spor kulüplerinin yönetimi, doğal olarak spor kulüplerinin kontrolünde yer alan futbol okullarının yönetimi de birkaç farklı dinamiğe sahiptir.

Futbol okulları doğrudan ya da dolaylı yoldan futbol kulübünün yönetimindedir. Kulüplerin bu uygulama için iki farklı yöntem seçtiği gözlemlenmektedir. Bunlardan birincisi doğrudan kendilerine bağlı olan futbol okulları kurmaktır. İkincisi ise işletmesi ve yönetimi başka bir organizasyona bağlı olmak kaydı ile isminin kullanımına izin vermektir. İkinci

¹⁷ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi. (İstanbul, Literatür, 1998) 144

yöntem daha çok taşra tabir edilen bölgelere ulaşmak ya da mevsimsel çalışmalarda bulunabilmek adına yapılmaktadır.

5.2. Futbol Okullarının İdari Yapısı

Türkiye'deki futbol kulüplerinin akademileri, farklı isimler almaktadır. Örneğin Fenerbahçe, "Gençlik Geliştirme Programı" Beşiktaş, "Futbol Özkaynak" Galatasaray ise "Galatasaray Futbol Akademisi" şeklinde ifadeler kullanmaktadır. Ancak isimler farklılık gösterse de yönetim şekli hemen hemen aynıdır. Altyapılar, yönetim kurulunda yer alan bir isme bağlıdır. Bu ismin nezaretinde de çeşitli yaş gruplarına ayrılan takımların birer antrenörü bulunmaktadır.

Altyapılarda yer alan tüm görevliler yönetim kurulu ve kulüp başkanına karşı sorumludurlar.

5.3. Dünya'da ve Türkiye'de Altyapı Modelleri

Futbol oyununun nasıl bir oyun olduğu, bu oyunun gerçekleştirilebilmesi için hangi davranışlara ve becerilere ihtiyaç duyulduğu ve oyun için diğer tüm özelliklerin neler olduğu bilinmektedir. Bilinmeyen ya da bilindiği halde eksik ve yanlış uygulanan şey, futbol oyununa ilişkin teknik, taktik ve özellikle de bedensel gereklerin ve özelliklerin, altyapı denenen küçük yaş gruplarına yönelik eğitim sürecinde nasıl verilmesi ve geliştirilmesi gereğidir.¹⁸

Avrupa kupalarında büyük başarılar elde eden kulüpler ile milli maçlarda önemli galibiyetlere imza atan ülkelerin hemen hepsinin altyapı problemini çözmüş, mükemmel scouting ekiplerine sahip olan ülkeler olduğu gözlemlenmektedir.

İngilizce kökenli olan 'scout' yani 'yetenek avcısı' anlamına gelen kelimeden türeyen 'scouting' de; 'keşfe çıkma' şeklinde Türkçe'ye çevrilebilir. Futbolda kullanılan anlamında ise tanımını; Yetenekli oyuncuları bulma, izleme ve takip etme olarak yapılabilir. Hem transfer hem de altyapılar için scouting büyük önem taşımaktadır.

¹⁸ http://topkayaismail.blogspot.com/2013_06_01_archive.html

Ülkemizde ise scouting yakın zamana kadar bu anlamının ötesinde kullanılmaktaydı. Gözlemci ya da 'scout' sıfatı ile kulüpte bulunan ismin, futbolcunun yeteneklerinden ziyade ihtiyaç olunan bölgeye yönelik ne verebileceğini çözmesi gerektiği düşünülüyordu. Buradan yola çıktığımızda altyapıların gelişimi açısından önemli bir parametre olan 'scouting'in henüz emekle aşamasında olduğunu gözler önüne sermektedir.

Oysa sportif anlamda başarıya ulaşmış ülkelerdeki futbol kulüplerine bakıldığında altyapının neredeyse dört dörtlük bir şekilde dizayn edildiği ortaya çıkmaktadır. Hem yönetsel, hem örgütsel, hem de scouting anlamında sistemi kuran Avrupa'nın önde gelen kulüpleri bunun meyvelerini de uzun vadede alabilmenin tadına varmaktadır.

5.3.1.Dünya Çapında Başarılı Olmuş Kulüplerin Altyapı Modelleri

5.3.1.1. Inf Clairefontaine

Le Centre Technique National Fernand Sastre (Fernand Sastre Ulusal Teknik Merkezi), sık kullanılan adıyla Clairefontaine, Fransa Futbol Federasyonu'nun 9 elit futbol akademisinden biridir. Fransa'nın Île-de-France bölgesinin en iyi genç yetenekleri bu akademide toplanır ve eğitim verilir. Fransa genelinde, Clairefontaine dışında her biri kendi bölgesini kapsayan 8 elit futbol akademisi daha bulunmaktadır. Bunlar; Castelmaurou, Châteauroux, Liévin, Dijon, Marseille, Ploufragan, Vichy and Reims.¹⁹

Başkent Paris'in 50 km güneybatısında, Clairefontaine-en-Yvelines bölgesinde bulunan bu tesis aynı zamanda Fransa Milli Takımı'nın da kamp alanı olarak kullanılmaktadır. Ülkenin önemli futbol kulüplerinin kendi akademileri olmasına karşın 1972 ile 1984 yılları arasında Fransa Futbol Federasyonu Başkanlığı yapan Fernand Sastre önderliğinde kurulan bu merkez, ülke ve dünya futboluna birçok yıldız kazandırmıştır.

Paris'in merkezinde yer alan Île-de-France bölgesindeki 13 ile 15 yaş aralığındaki gençlerin aynı zamanda konaklama imkanı da bulabildiği bu eğitim merkezinde öncelik verilen husus, teknik ve kişisel gelişimlerinin sağlanmasıdır. Birçok Fransız kulübü bu

¹⁹ <http://lefoot.wordpress.com/2008/12/26/clairefontaine/>

merkezde yetişen futbolcuları transfer etmiş ve bu isimler de kariyerlerini başarı ile sürdürmüştür.

Bu eğitim merkezinde yetişen futbolcular aynı zamanda birer kulübe de bağlıdırlar. Bu kulüpler Clairefontaine'de eğitim gören futbolcularından önce sportif çıkar sağlayıp daha sonra başka kulüplere satmışlardır. Bu satışlardan kimi takımlar önemli kazançlar elde ederken bazen de futbolcular çok önemli liglerin önemli kulüpleri adına forma şansı bularak kariyerlerinde adeta sınıf atlama şansı elde etmişlerdir.

Bunlara örnek olarak şu isimler gösterilebilir:

Tablo 1. Clairefontaine'de yetişen bazı oyuncuların transfer oldukları kulüpler ve transfer ücretleri

| FUTBOLCU | ESKİ KULÜBÜ | YENİ KULÜBÜ | TRANSFER ÜCRETİ |
|-----------------|-------------|-------------------|------------------|
| Hatem Ben Arfa | Lyon | Marsilya | 12 milyon euro |
| Abou Diaby | Auxerre | Arsenal | 2 milyon euro |
| William Gallas | Marsilya | Chelsea | 9.3 milyon euro |
| Thierry Henry | Monaco | Juventus | 12.7 milyon euro |
| Gabriel Obertan | Bordeaux | Manchester United | 3 milyon euro |
| Louis Saha | Metz | Fulham | 2.5 milyon euro |

Tabloda da görülebileceği gibi Hatem Ben Arfa, William Gallas ve Thierry Henry gibi isimler kulüplerine önemli transfer ücretleri kazandırırken; Abou Diaby, Gabriel Obertan ve Louis Saha da küçük takımlardan daha büyük takımlara transfer olarak kariyerlerinde bir basamak daha yukarı çıkmayı başarmışlardır.

5.3.1.2. The Academy Liverpool

İngiltere'de futbol altyapılarına büyük önem verilmektedir. 'Futbolun beşiği' olarak kabul edilen ülkede hemen hemen her kulübün kendi akademisi vardır ve Manchester City, Chelsea gibi İngiliz olmayan milyarder sahipler tarafından yönetilen takımlar dışındaki diğer ekipler kadrolarını öncelikle altyapıdan gelen oyuncular ile desteklerler.

Ülkede aynı zamanda bizde A2 Ligi'ne denk gelen 'Rezerv Ligi' bulunmaktadır. Bu ligde kulüplerin genç futbolcuları forma giyerken birçoğu hali hazırda A Takım adına da oynayabilecek düzeye gelmiş olmaları ile dikkat çeker.

İngiltere'nin en dikkat çeken Rezerv takımına ise Liverpool sahiptir. 'The Academy Liverpool'da yetişen genç futbolcular kulübün kültürü ile eğitilirken sadece takıma değil ülke futboluna da kazandırılmak amacı ile futbolu öğrenirler. İngiltere Premier Ligi'nde yer alan birçok takımda da The Academy Liverpool mezunu futbolcunun olduğu dikkat çekmektedir.

The Academy Liverpool'da eğitim üç aşamalı olarak verilmektedir. Bunlar 'Pre-Academy', 'Schoolboys' ve 'Scholarship'tir. Pre-Academy'de 5 ile 8 yaş arasındaki futbolcu adayları eğitime tabii tutmaktadır. Bu kadar küçük yaşta çocukların eğitime alınmasının altında hem yeteneklerini oldukça erken keşfedebilmek hem de altyapı antrenörlerine de bir eğitim alanı sağlayabilmek yatmaktadır. Buradan da akademinin sadece futbolcu değil antrenör de yetiştirdiği sonucuna ulaşabilmekteyiz.

Schoolboys aşamasında ise 9-16 yaş arasındaki yetenekli futbolcular artık idman yapmaya ve birer futbol takımı gibi hareket etmeye başlarlar. Yaş gruplarına göre takımlara ayrılan futbolcular diğer kulüplerin akademileri ile maçlar yaparlar ve antrenörler nezaretinde gelişimlerine devam ederler.

A Takıma çıkmadan önceki son aşama ise Scholarship'tir. 16-18 yaş aralığındaki futbolcular daha önce normal okulları sonrasında idman yapmak için geldikleri tesislerde artık burslu ve yatılı olarak kalmakta, bir yandan eğitimlerini alırken bir yandan da futbol hayatlarını sürdürmektedirler. Burada artık eğitim tamamen A Takıma oyuncu hazırlamaya yöneliktir.

Liverpool akademisinde öncelikli amaç A Takıma oyuncu yetiştirmektir. Ancak bu akademide yetişen oyuncular Liverpool'da forma şansı bulamasa da İngiltere, İrlanda, Galler, İskoçya gibi ülkelerde futbol hayatlarını sürdürme fırsatı bulurlar. Liverpool A Takımı, akademisinden son derece pozitif bir şekilde yararlanır. Liverpool'da 2013/2014 sezonu kadrosunda yer alan ve akademiden yetişen oyuncuların çokluğu buna örnek olarak gösterilebilir:

Raheem Sterling

Jordan Ibe

Martin Kelly

Conor Coady

Jon Flanagan

Ryan McLaughlin

Brad Smith

Jordan Rossiter

Andre Wisdom

Jerome Sinclair

Cameron Brannagan

5.3.1.3. La Masia

Barcelona'nın Nou Camp Stadı'nın yanında yer alan La Masia, 1702'de bir çiftlik evi olarak kurulduktan sonra 1966'da tüm dünyadan gelen futbolcuların eğitim aldığı ve

altyapısından önemli yıldızlar çıkararak bir akademi haline getirildi. La Masia, Barcelona'nın yer aldığı bölge olan Katalunya'da konuşulan Katalanca'da 'çiftlik evi' anlamına gelmektedir.²⁰

La Masia, 137 bin metrekare bir alana kurulu, 5 doğal 3 suni çim sahaya sahip bir futbol merkezidir. 25'ten fazla scout, 36 antrenör ve 250 civarı genç futbolcunun yer aldığı merkezde ağırlık Katalan olmak üzere İspanyol ve diğer ülke vatandaşı oyuncular eğitim almaktadır. Oyuncular tıpkı A Takımda olduğu gibi 4-3-3 taktiği üzerine eğitilmekte ve 1 ila yarım saat arası değişen sürelerde idman görmektedir. Bu idmanların yaş gruplarına göre haftalık sayıları değişmektedir.

Eğitim merkezinin kendine has kuralları bulunmaktadır. Bunlar arasında en dikkat çekenleri; hiçbir oyuncunun saç rengini değiştirmemesi, dövme yaptırmaması, küpe takmaması ve idman yaptıkları tişörtlerini şortlarının dışına çıkarmaması olarak göze batmaktadır.

La Masia bu özellikleri ile bir futbol akademisinden öte hayat akademisi niteliği taşımaktadır. Barcelona'nın kendisi ile özdeşleşen "Bir kulüpten daha ötesi" mottosu da tıpkı futbolu gibi çok küçük yaşta bu gençlere benimsetilmektedir.

Barcelona altyapısının temel özelliklerinden bir tanesi, futbolcu seçme becerileri olarak bilinmektedir. Ekibin futbolcu seçiminde en önemli konu ise oyuncunun mümkün olan en genç yaşta ve en yeteneklisinin keşfedilmesidir. Bir genç oyuncuyla anlaşma imzalanmadan önce izleme ekibinden beş kişi oyuncuyu takip etmekte, izlemekte, raporlar tutarak o futbolcuda gelecekte önemli bir yıldız olabilme kapasitesi olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bütün bu gayret ve çalışma tamamen yetenekli futbolcu bulmaktan çok, doğru takımı oluşturabilmek için oyuncu bulabilmenin temel prensiplerini oluşturmaktadır.²¹

Barcelona'da diğer kulüplerin aksine A Takım, altyapılara bir rol model oluşturmamakta; Altyapı, Barcelona A Takımını şekillendirmektedir. Altyapıda alınan

²⁰ <http://www.fcbarcelonaturkiye.com/portal/index.php/camp-nou/la-masia/99-la-masia.html>

²¹ <http://www.fcbarcelonaturkiye.com/portal/index.php/camp-nou/la-masia/99-la-masia.html>

eğitimin tamamen A Takıma yönelik olması, genç futbolcuların A Takım'da oynanan taktik ile yetişmesi gibi etmenler göz önüne alındığında bu sonuca varmak mümkün olmaktadır.

La Masia'da genç futbolcu adayları tesis içerisinde yer alan yatakhanelerde kalabilmektedirler. Burada Katalanların dışında İspanyol ve diğer ülke vatandaşları da bulunmaktadır. Kulüp ayrıca eski oyuncularını Samul Eto'o'nun kurduğu vakıf ile işbirliği yaparak Kamerun'dan futbolcu adaylarını ülkeye getirmekte ve eğitim almalarını sağlamaktadır. Burada yatılı kalan gençler aynı zamanda okul eğitimi de görmektedirler. Barcelona, iyi bir futbolcunun aynı zamanda iyi eğitim almış, aile bağları kuvvetli, kişilikli insanlar olmasını da hedeflemektedir. Akademinin başında bulunan Albert Puig, "*Buradaki hocaların birinci amacı çocukların iyi davranışlar kazanmasını sağlamaktır. İkinci amaçları ise iyi futbolcu olmalarını sağlamak...*" diyerek bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

Barcelona, kendisi için bu kadar değerli olan akademisine bütçesinden büyük miktarlar ayırmaktadır. Geçtiğimiz yıl borcunu 331 milyon euro olarak açıklayan kulüp 2010 yılına göre 99 milyon euro daha az borçlanma yaparak ekonomik bir başarı göstermiştir. Kulüp altyapısı için ise bütçesinden yıllık 20 milyon euro ayırmaktadır.²²

2013/2014 sezonu için Genel Kurul oylamasına açılan bilançosu oylanan Barcelona'nın 508.5 milyon euro gelir beklediği buna karşın 457.7 milyon euro da gider tahmin edildiği ifade edilmiş ve bu rakamlar kabul edilmiştir.²³

Tablo 2. Barcelona FC'nin 2013/14 tahmini gelir - gider rakamları ile altyapıya ayrılan bütçe

| GELİR | GİDER | ALTYAPI BÜTÇESİ |
|-------------------|-------------------|-----------------|
| 508.5 milyon euro | 457.7 milyon euro | 20 milyon euro |

²²<http://www.ecaeurope.com/Research/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies.pdf>

²³ <http://www.fcbarcelona.com/club/detail/article/the-assembly-approves-the-budget-for-the-2013-14-season>

5.3.2. Türkiye'deki Büyük Kulüplerin Altyapı Modelleri

5.3.2.1. Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Altyapı

Hemen her Türk spor kulübünde olduğu gibi Fenerbahçe Kulübü'nün futbol altyapı çalışmaları ve programları hakkında bilgiye ulaşmak neredeyse imkânsızdır. İstanbul'da 32, yurt genelinde 35, yurtdışında ise sadece Sırbistan sınırları içerisinde bir tane ile toplamda 68 futbol okulu olan kulübün bu okulları kurmadaki dile getirilmeyen hedefinin para kazanmak olduğu; haklarında iletişim ve ücret bilgileri dışında hiçbir veriye ulaşılamamasından anlaşılabilir. Fenerbahçe Spor Kulübü tarafından geçtiğimiz yıllarda ismi 'Gençlik Geliştirme Programı' olarak konan çalışmaya göre amaç; bireyler ve toplumlar arası evrensel boyutlardaki sevgi, kardeşlik kavramını benimsetmek ve Fair Play ilkelerine bağlı, saygılı, kültürlü ve yetenekli genç sporcuları müsabakalara katılımları için gerekli çağdaş eğitimin verilerek kulübe ve Türk Futboluna kazandırılmasıdır.

Fenerbahçe geride bıraktığımız yıllarda altyapı çalışmalarına diğer kulüplere göre daha az önem veren kulüp olarak gösterilmiştir. Son 10 yıldaki sezon öncesi kadrolarına baktığımızı zaman altyapıdan A Takıma kazandırılan futbolcu sayısının azlığı da bu önermeyi destekler niteliktedir.

Fenerbahçe'nin son 10 yılına baktığımızda kadrosunda toplam 21 altyapı çıkışlı ismin dönem dönem forma giydiği gözlemlenmektedir. Sezon başı incelendiğinde ise toplamda 18 oyuncu ilk defa A Takıma yükselmiştir. Bu da ortalama sezon başına 1.8 oyuncu ile oldukça düşük bir rakam olarak dikkat çekmektedir.

Bir sezonda en fazla 3 en az ise 1 futbolcuyu altyapıdan A Takım kadrosuna alan Fenerbahçe'nin bu oyunculardan elde ettiği gelir ise minimum düzeydedir. Hemen hemen hepsini sözleşmelerinin sona ermesi ile kaybeden ve bedelsiz olarak diğer takımlara veren Fenerbahçe bu açıdan altyapı harcamalarını oyuncuların satışı ile denkleştirme politikasının uygulanmadığı da görülmektedir.

Tablo 3. 2002-2014 yılları arasında Fenerbahçe altyapısından çıkan bazı oyuncuların transfer oldukları dönemdeki piyasa değerleri ve kulübün satışlardan elde ettiği gelir.

| FUTBOLCU | PİYASA DEĞERİ* | ELDE EDİLEN GELİR |
|-------------------|-----------------------|--------------------------|
| Recep Biler | 500 bin euro | - |
| Can Arat | 300 bin euro | - |
| Olcan Adın | 900 bin euro | - |
| Semih Şentürk | 1.5 milyon euro | - |
| Kerim Zengin | 800 bin euro | - |
| Ertuğrul Taşkiran | 1 milyon euro | - |
| Gökay İravul | 900 bin euro | - |

*Piyasa değerleri www.transfermarkt.com internet sitesinden alınmıştır.

Tablo 3'te de fark edildiği gibi Fenerbahçe'nin son 10 sezonda altyapıdan A Takıma kazandırdığı bazı oyuncuların bonservis ücreti elde edemediği görülmektedir. Bu oyuncuların hiçbirinin A Takım kadrosunda yer aldıkları dönemde sportif anlamda takıma çok büyük başarılar kazandırmadıkları, Semih Şentürk haricinde diğer isimlerin sıklıkla forma şansı bulamadıklarını da belirmemiz gerekmektedir.

Fenerbahçe altyapısının dikkat çeken bir özelliği ise başarıları kaleciler yetiştirmesidir. Türk futbolunun kaleci ihtiyacını karşılayan bir takım olan Fenerbahçe, Rüştü Reçber, Volkan Demirel, Serkan Kırıntılı gibi 'transfer edilen' isimlerin yanında Recep Biler, Ertuğrul Taşkiran, Mert Günok ve Erten Ersu gibi altyapıdan yetiştirdiği kaleciler ile Türk futboluna yaptıkları katkılar ise olumlu bir çalışma olarak belirtilmesi gereken hususların başında gelmektedir.

5.3.2.1.1. Fenerbahçe Spor Kulübü'nde Altyapı Bütçesi

Türkiye'deki futbol kulüplerinin birçoğu dernek statüsünden Anonim Şirket statüsüne geçmesi ile birlikte mali tablolarını da açıklamaya başlamışlardır. Bu sayede akademik çalışmalar, kamuoyu ve basın için birer kaynak ortaya çıkmıştır. Ancak Fenerbahçe, Beşiktaş ve Galatasaray'ın altyapılarının hala derneklere bağlı olması nedeniyle 'Kamuyu Aydınlatma Platformu'na yaptıkları bildirimlerde altyapılar ile ilgili bütçe, gelir-gider gibi maddi rakamlara ulaşmak mümkün değildir. Birçok kulüp kendilerine ulaşılmasını istenmesi halinde dahi bu bilgileri vermemektedir.

Fenerbahçe'de ise Beşiktaş ve Galatasaray'ın aksine bir durum bulunduğu için 'Yıl Sonu Faaliyet Raporları'nda altyapı için harcanan giderler görülmektedir. Bulunan bu aksi durumun sebebi, geçmiş dönemlerde altyapı için yapılan bir harcamanın kulüpten gider gösterilmesi ve bu kalemin bilançoda yer almasıdır.

Kulübün 31 Mayıs 2013 tarihi öncesi yaptığı faaliyetleri gösteren mali tabloları incelendiğinde 'Satışların Maliyeti' başlığı altında gösterilen rakam "Altyapı futbol takımı giderleri" kısmında 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarihleri için 2.196.252 Türk Lirası olarak görülmektedir. Bu rakamın bir önceki dönemde, 1 Haziran 2011-31 Mayıs 2012 tarihleri arasında ise 23.293.364 Türk Lirası olduğu belirtilmektedir.²⁴ Aradaki bu büyük fark, Haziran 2011-Haziran 2012 tarihlerinde yapılan ve altyapıya gider olarak gösterilen harcama kaleminin Mayıs 2012-Haziran 2013 döneminde bu kalemden çıkarılması olarak düşünülmektedir. Ancak konu ile ilgili çalışmaya konu olacak nitelikte bir bilgi kulüp tarafından verilmemektedir.

Aynı dönemler göz önüne alındığında yapılan giderler içerisinde Profesyonel futbol takım giderlerinin 8.291.476 Türk Lirasından 12.474.931 Türk Lirasına çıktığı, futbolcu menajer giderlerinin ise büyük bir artış göstererek 1.030.177 Türk Lirasından 8.577.896 Türk Lirasına yükseldiği göze batmaktadır.²⁵

²⁴ Fenerbahçe Futbol Anonim Şirketi 31 Mayıs 2013 hesap dönemine ait Mali Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, İstanbul, Ekim 2013

²⁵ Fenerbahçe Futbol Anonim Şirketi 31 Mayıs 2013 hesap dönemine ait Mali Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, İstanbul, Ekim 2013

Tablo 4. Fenerbahçe Spor Kulübünün iki farklı dönemdeki faaliyet raporlarına göre giderleri ve aralarındaki fark.

| | 1 Haziran 2011- 30 Mayıs 2012 | 1 Haziran 2012- 30 Mayıs 2013 | Fark |
|--|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Profesyonel Futbol Takım Giderleri* | 8.291.476 | 12.474.931 | 4.183.455 artış |
| Futbolcu Menajer Giderleri* | 1.030.177 | 8.577.896 | 7.547.719 artış |
| Altyapı Futbol Takım Giderleri* | 23.293.364 | 2.196.252 | 21.097.112 azalış |

*Parasal değerler Türk Lirası olarak belirlenmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde Fenerbahçe'nin altyapıya yaptığı harcamanın da yaklaşık 2.2 milyon Türk Lirası olduğu görülmektedir. Barcelona'nın yıllık 20 milyon euro ayırdığı düşünüldüğünde bu rakam neredeyse bir futbolcunun yıllık maaşına denk gelmekte ve Avrupa'nın önde gelen kulüpleri ile mücadele etme konusunda yetersizlik göstermektedir.

Fenerbahçe'nin altyapı için yaptığı gider toplam giderleri içerisinde oldukça küçük bir rakama denk gelmektedir. Faaliyet ve Diğer Giderleri haricinde 253.557.342 Türk Lirası gider gösteren Fenerbahçe'de 2.196.252'lik altyapı giderleri toplamın sadece yüzde 0.86'lık kısmına denk gelmektedir. Barcelona'ya bakıldığı zaman ise bu rakam %4,5 çıkmaktadır. Bu da aradaki farkı açıkça ortaya koymaktadır.²⁶

Altyapıya oldukça düşük bir miktar ayıran Fenerbahçe'nin son 3 sezonda futbolcu transferine ayırdığı rakamlar ise toplam 72.950.000 Euro. 2011/2012 sezonunda 15.300.000, 2012/2013 sezonunda 29.900.000, 2013/2014 sezonunda ise 27.750.000 Euroyu futbolcu transferi için kasasından çıkartan Fenerbahçe'nin aynı sezonlarda altyapıdan çıkardığı oyuncu sayısı ise sadece 4'tür. Bunlardan bir tanesi başka bir kulübün altyapısından akademiye

²⁶ Fenerbahçe Futbol Anonim Şirketi 31 Mayıs 2013 hesap dönemine ait Mali Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, İstanbul, Ekim 2013

transfer edilirken, diğeri 3 isimden biri kiralık olarak, diğeri bonservisi ile farklı kulüplere gönderilmişlerdir. Sadece bir isim A Takım kadrosunda yer almaktadır.

Gelirler açısından kulübün rakamlar incelendiğinde Fenerbahçe, 2012-2013 sezonunda 246.507.758 Türk Lirası gelir elde etmiştir.²⁷ Bu gelir içerisinde Yayın hakları, Reklam ve isim hakkı, stat hasılatı, UEFA ve FIFA gelirleri, Bonservis ve dayanışla katkı payları ile diğeri gelirler kalemleri yer almaktayken lisanslı ürün satışı ile ilgili bir rakam verilmemektedir. Altyapı ile herhangi bir gelir ise söz konusu değildir.

5.3.2.2. Galatasaray Spor Kulübü'nde Altyapı

Türkiye'nin uluslararası arenada en başarılı kulübü olan Galatasaray, altyapı konusunda dönem dönem başarılı çıkışlar yapsa da bu konuda uzun süredir istikrar problemi yaşamaktadır. 2013 yılında yeniden bir yapılanmaya giden ve futbol okullarını organize eden Galatasaray'ın 45 tane İstanbul'da, 73 tane diğeri il ve ilçelerde, 11 tane de Amerika Birleşik Devletleri de dahil olmak üzere yurtdışında futbol okulları bulunmaktadır. Bu futbol okulları Galatasaray'a bağlı olmakla beraber birer işletmecisi ve sorumlusu vardır.

Resmi internet sitesinde misyonunu;

"Gelecek yıllarda Galatasaray Futbol Akademisi'nde forma giyecek futbolcular yetiştirmek ve bununla beraber Galatasaray örf ve adetlerine bağlı; rakibe, hakeme, seyirciye saygılı; Fair Play ilkelerine uyan sporcular yetiştirmek; bu sporcuları ülke ve dünya futboluna kazandırırken aynı zamanda kulübümüze ekonomik yönden katkı sağlamaktır."

olarak belirleyen Galatasaray, rakipleri Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın aksine altyapısından en iyi şekilde faydalanan kulüp olarak göze çarpmaktadır. 2013/2014 sezonu için Türkiye Futbol Federasyonu'na bildirdiği kadrosunda 5 tane altyapıdan çıkardığı futbolcu bulunduran Galatasaray'da bu oyuncuların bir kısmı A Takımın sürekli elemanı bir kısmı ise sıklıkla forma giyen isimlerdir.

²⁷ Fenerbahçe Futbol Anonim Şirketi 31 Mayıs 2013 hesap dönemine ait Mali Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, İstanbul, Ekim 2013

Tablo 5. Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın 2013/2014 sezonu ilk yarısında altyapıdan çıkmış oyuncularının sayısı ve toplam sahada kaldıkları dakikalar.

| TAKIMLAR | KADRODAKİ ALTYAPI KÖKENLİ OYUNCU SAYISI | ALDIKLARI SÜRELER* |
|-----------------|--|---------------------------|
| Galatasaray | 5 | 3997 |
| Fenerbahçe | 2 | 390 |
| Beşiktaş | 3 | 797 |

*Süreler www.transfermarkt.com internet sitesinden alınmıştır.

Tablo 5'ten ortaya çıkan verilere baktığımız zaman Galatasaray'ın altyapıdan çıkardığı oyuncuların rakiplerine göre daha fazla yararlandığını görmekteyiz. Bu oyuncular; Semih Kaya, Eray İşcan, Sabri Sarioğlu, Aydın Yılmaz ve Emre Çolak sadece kulüplerinin değil milli takımın da formasını giyen isimler olmuşlardır. Hali hazırda Semih Kaya ve Emre Çolak A Milli Takıma çağrılmakta, Eray İşcan ve Aydın Yılmaz da geniş kadroda bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Galatasaray'ın hem kendisine hem de Türk futboluna kazanımları oldukça yararlıdır.

Galatasaray'ın altyapısı bu konuda geçmiş yıllarda da dikkat çekmiştir. 2000 yılında UEFA Kupası kazanan Galatasaray'ın o dönem kadrosunda yer alan oyuncuların önemli bir kısmı altyapıdan yetişmiştir. Bülent Korkmaz, Fatih Akyel, Suat Kaya, Okan Buruk, Emre Belözoğlu ve Tugay Kerimoğlu o dönemde Galatasaray kadrosunda bulunan ve ilk 11'in değişmez isimleri olan futbolculardır. Galatasaray bu oyuncuların başını çektiği kadro ile 1996-2000 arasında Türkiye'de lig şampiyonluğu yaşarken 2000 yılında da o zamanki adıyla UEFA Kupası'nı²⁸ kazanmayı başarmıştır. Ancak kulüp bu önemli oyuncuların yüksek piyasa değerlerine rağmen başarısız bir yönetim örneği sergileyerek transfer geliri elde imkanı kullanamamıştır. Örneğin, Okan Buruk ve Emre Belözoğlu, sözleşmelerinin sona ermesi ile bedelsiz olarak İtalya'nın Inter kulübüne transfer olmuştur. Bu da bizlere altyapıdan oyuncu

²⁸ UEFA Kupası 2009 yılında alınan bir karar ile UEFA Avrupa Ligi ismini aldı.

yetiştirmenin tek başına yeterli olmadığı ve yetişen oyuncuların daha sonra kazanca çevrilmesi gerektiği gerçeğini de göstermektedir.

5.3.2.2.1 Galatasaray Spor Kulübü'nde Altyapı Bütçesi

Galatasaray altyapısı, dernek statüsüne bağlı olduğu için kulübün mali tablosu içerisinde herhangi bir kalemdede yer almamaktadır. Ayrılan bütçe, giderler ve gelirler konusunda da rakamlara ulaşmamaktayız. Ağustos ayında Galatasaray Teknik Direktörlüğü görevinde bulunan Fatih Terim'in basına yaptığı, "*Avrupa devlerinin altyapı yıllık bütçeleri 10-15 milyon dolar, bizde ise 1.8 milyon dolar.*" açıklamasından yola çıkarak veriye dönüştürebileceğimiz tek rakam Galatasaray'ın altyapı harcamaları için 1.8 milyon Euro'luk bir bütçe ayırdığıdır. Bu da toplam giderlerinin sadece % 1.15'i olarak göze çarpmaktadır.

2013'ün Mart ayında gerçekleştirilen Divan Kurulu Toplantısında kabul edilen bütçede Galatasaray'ın tahmini gideri 155.236.743 Türk Lirası olarak açıklanmıştır. 1.800.000 Türk Lirası olarak Fatih Terim tarafından ifade edilen altyapı bütçesi ise Barcelona'nın 20 milyon Euro'luk bütçesinin dışında ezeli rakibi Fenerbahçe'nin 2.196.252 Türk Lirası olan altyapı giderleri ile kıyaslayınca da geride kalmaktadır. Bu haliyle geçmiş yıllarına oranla Galatasaray'ın altyapıda küçülmeye gittiği ve A Takıma daha çok yatırım yaptığı sonucu çıkarılmaktadır. Açıklanan mali tablolaradaki rakamlar da bunları göstermektedir²⁹:

²⁹ Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları 31 Mayıs 2013 Tarihi İtibarıyla ve Aynı Tarihte Sona Eren Yıla Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, Eylül 2013

Tablo 6. Galatasaray Sportif A.Ş.'nin iki farklı mali tablolarına göre birtakım gider ve borçlanmaları

| | 1 Haziran 2011 - 31 Mayıs 2012* | 1 Haziran 2012 - 31 Mayıs 2013* |
|--|--|--|
| Sporcu ücretleri | 125.835.404 | 179.073.273 |
| Futbolcu kiralama giderleri | 3.548.700 | 5.352.176 |
| Oyuncu transferinden kaynaklanan borçlar (uzun vadeli) | 3.796.944 | 9.821.986 |
| Oyuncu transferinden kaynaklanan borçlar (kısa vadeli) | 21.398.812 | 36.524.256 |

*Miktarlar Türk Lirası olarak belirlenmiştir.

Altyapıya, toplam giderinden % 1.15'lik bir kısım ayıran Galatasaray'ın Tablo 6 incelendiğinde A Takımdaki sporculara ödediği ücret, kiralanan futbolcular için yapılan harcamalar gibi kalemlerde artışa gittiği bunun yanında uzun ve kısa vadeli olarak futbolcu transferleri için de yüklü miktarda borcun altına imza attığı görülmektedir. Belki de geleceğini kurtaracak olan altyapı için teknik direktörünün dahi az bulduğu bir harcama yapan Galatasaray'ın finansal durumunu zora sokacak derecede sadece transfer için aşırı borçlanması camia ve Türk futbolunun geleceği adına kabul edilebilir bir durum olmamalıdır.

5.4. Altyapı Çalışmalarıyla Öne Çıkan Kulüplerin Kıyaslanması; Avrupa'dan ve Türkiye'den Örnekler

Ülkemizde futbolda altyapı iyileştirmesiyle ilgili çıkan her haberde örnek olarak gösterilen Hollanda kulübü Ajax, bu konuda gerçek bir model haline gelmiştir. Avrupa'nın birçok başarılı kulübü tarafından da altyapı çalışmalarıyla örnek model olarak görülen Ajax altyapısı 'De Toekomst', 'gelecek' anlamına gelir. Her yıl hem A takıma verdiği oyuncularını, hem de diğer kulüplere satılan futbolcularıyla büyük bir ün kazanmıştır. Ajax altyapısı De

Toekomst'da yetişen futbolcuların Hollanda milli takımının da belkemiğini oluşturduğunu vurgulamak gerekir.

Ülkemizde Avrupa kupalarında mücadele eden ve Süper Lig şampiyonluklarını her yıl bir diğerinin kazandığı üç büyüklerin altyapı yatırımları ve çalışmaları yetersizken Anadolu kulüplerinden Bucaspor ise altyapısından yetişen ve büyük kulüplere transfer olan futbolcularıyla her yıl haklı onurunun meyvelerini toplamaktadır. Müsabaka kazanmaktan önce futbolcu kazanmayı hedef edinmiş kulüp ülkemizin futbolcu fabrikası gibi işlemektedir.

5.4.1. Ajax Altyapısı: De Toekomst

Ajax altyapısı sadece Hollanda değil dünya futbolunun örnek aldığı bir organizasyona sahiptir. 140.000 metrekarelik bir alana kurulan tesiste 4 suni 4 de doğal çim saha bulunmasının yanında en önemli özelliği A Takımın maçlarını oynadığı efsane stat Ajax Amsterdam ArenA'nın da hemen yakınında bulunmaktadır. Bu sayede genç futbolcular stadı görmekte ve ileride orada sahne alacak yıldızlardan birisi olmak için çabalamaktadırlar.

Hollanda içerisinde 'De Toekomst' için çalışan 50 scout, Hollanda dışında ise 5 scout bulunmaktadır. 12'den fazla takım, aşağı yukarı 200 futbolcusu bulunan Ajax altyapısının %95'i Hollanda vatandaşı olmasına karşın bunların neredeyse yarısı göçmen ailelerin çocuklarıdır. Ajax'ın futbol yapısını benimsemiş 13 antrenörü bulunan De Toekomst'un en önemli özelliği ise yatılı kalma imkanı yoktur.

Oyuncuların aile bağlarını kuvvetli tutmaları ve futbolu sosyal hayatlarının bir parçası olarak görmeleri için yatılı kalmalarına izin verilmemektedir. Böylece ileride doğabilecek sosyal ve psikolojik sorunların da önüne geçilmesi amaçlanır. Genç futbolcu adaylarının futbolu hayatın tamamı değil ancak hayatın merkezi olarak görmelerini, bu merkez etrafında aile, okul, eğlence, sosyal aktivite gibi eylemlerin içerisinde dahil olmaları istenmektedir. Ayrıca aile ortamında büyüyen sporcuların daha iyi birer birey olacakları düşünülmektedir.

Avrupa Kulüpler Birliği'nin hazırladığı rapora göre Ajax, altyapısı için yıllık 6 milyon Euro'luk bir bütçe ayırmaktadır. Bu rakam ilk bakışta oldukça düşük görünse de Ajax kulübünün 2012/2013 sezonu için bütçesi sadece 62 milyon Euro'dur.³⁰ Yani kulüp bütçesinin

³⁰ <http://www.bigsoccer.com/community/threads/this-seasons-eredivisie-budgets-ajax-richest-club.725733/>

% 9.6'sını altyapıya ayırmaktadır. Bu rakam Barcelona, Fenerbahçe ve Galatasaray ile kıyaslandığında oldukça yüksek olarak göze çarpmaktadır. Bu da kulübün neden dünyanın en iyi altyapısına sahip olduğu ve "Her sezon A Takıma en az 3 futbolcu kazandırmak" mottosunu taşıdığını kanıtlar nitelik taşımaktadır.

Ajax modeli özellikle İngiliz ve İspanyol kulüplerine örnek olmuştur. La Masia, De Toekomst'tan yola çıkarak oluşturulurken Liverpool akademisindeki eğitim sistemi de buradan adeta taklit edilmiştir. Barcelona'ya uzun süre başarıyı getirecek olan futbol taktiğini yerleştiren ve La Masia için dönüm noktası olan Johan Cruyff, daha sonra kulübü altın çağına sokan Frank Rijkaard ve Johan Neeskens gibi isimler Ajax altyapısından çıkmıştır.

Ajax kulübü burada 'Swot' analizi tekniğini kullanmaktadır. Oyuncunun iyi yönleri ve öne çıkan kötü özellikleri geniş bir şekilde analiz edilmektedir. Kulüp iyi oyuncuyu 'TIPS' olarak adlandırdığı bir yöntemle değerlendirmektedir. Yani De Toekomst'ta eğitim görebilmek ve bir Ajax oyuncusu olmak için oyuncuda bunların tamamı bulunmak zorundadır. Aksi durumda kulübün felsefesi ile örtüşmeyen oyuncularla yol ayrımına gelmektedir. TIPS; İngilizce olan technique (teknik), intelligence (kavrama), personality (kişilik) ve speed (hız) kelimelerinin kısaltılmış halidir.³¹

Ajax, altyapısından sadece futbolcu üretmek ve onları kullanmakla kalmamış aynı zamanda çok ciddi bonservis bedelleri ile satarak gelir elde etmiştir. Galatasaray'ın 2000 yılında yapamadığını yapan Ajax neredeyse altyapısı için ayırdığı bütçeyi yine buradan çıkardığı oyuncuların satışı ile elde etmiştir. Yani De Toekomst her dönemde kendi kendini finanse etmiş hatta gelişimi için gerekli bütçeyi de çıkarmıştır.

Tablo 7. Ajax altyapısından yetişen oyuncuların transfer oldukları kulüpler ve bonservis bedelleri ile yılları

³¹ <http://www.altyapifutbol.com/2013/04/ajax-nasl-oyuncu-yetistiriyor.html>

| FUTBOLCU | GİTTİĞİ KULÜP | BONSERVİS BEDELİ* | GİTTİĞİ YIL |
|------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| Johan Cruyff | Barcelona | 2 milyon euro | 1973 |
| Dennis Bergkamp | Inter | 17.5 milyon euro | 1993 |
| Clarence Seedorf | Sampdoria | 5 milyon euro | 1995 |
| Patrick Kluivert | AC Milan | 2 milyon euro | 1997 |
| Frank de Boer | Barcelona | 7.5 milyon euro | 1999 |
| Wesley Sneijder | Real Madrid | 27 milyon euro | 2007 |

*Miktarlar www.transfermarkt.com internet sitesinden alınmıştır.

Altyapıdan oyuncu yetiştirmenin sadece A Takıma futbolcu kazandırmak olmadığını adeta somut bir kanıtı olan Ajax, Tablo 7'de de görüldüğü gibi bu oyunculardan transfer oldukları yıllar da göz önüne alındığında ciddi miktarlarda gelir elde etmiştir. Ayrıca adı geçen oyuncular futbolu bırakmalarının ardından hem Hollanda kulüpleri, hem Hollanda Milli Takımı hem de Avrupa'nın önde gelen kulüplerinde teknik adam ve hatta yönetici olarak görev almaktadırlar.

Ajax altyapısından yetişen kaleci Edwin van der Sar, Ajax kulübünde Marka Direktörü, Kluivert, Hollanda Milli Takımı antrenörlüğü, Frank de Boer, Ajax Teknik Direktörlüğü, Seedorf, AC Milan Teknik Direktörlüğü gibi görevlere getirilmiştir. Buradan bakınca De Toekomst'un sadece birer futbolcu değil uzun vadeli futbol adamları ve yöneticiler yetiştiren sistemi de kurduğu sonucu elde edilmektedir.³²

Hollanda ekibinin 2013/2014 sezonu için federasyona bildirdiği 25 kişilik kadrosunun neredeyse tamamına yakını altyapıdan çıkan oyunculardan kuruludur. Bu yönüyle de fark yaratan Ajax'ın kadrosundaki oyunculardan Kenneth Vermeer, Mickey van der Hart, Joël Veltman, Stefano Denswil, Jairo Riedewald, Nicolai Boilesen, Ricardo van Rhijn, Ruben Ligeon, Daley Blind, Siem de Jong, Davy Klaassen, Thulani Serero (Afrika'daki futbol

³² Bahsi geçen görevler Ocak 2014 tarihinde günceldir.

okulundan), Viktor Fischer, Lesly de Sa, Danny Hoesen isimleri De Toekomst'tan yetişen futbolculardır. Bahsi geçen sezon için sadece 6.800.000 Euro transfer gideri yapan Ajax buna karşın 23.800.000 Euro da oyuncu satışından gelir elde etmeyi başarmıştır. Bu gelirin 21.300.000 Eurosu da kendi altyapısından çıkan oyuncuların satışından elde edilen gelir olarak dikkat çekmektedir.³³ Bu da kulübün kendi öz kaynaklarından beslenerek ilerleme stratejisi yürüttüğünün kanıtıdır.

5.4.2. Bucaspor Gençlik Geliştirme Derneği (Bucaspor Futbol Akademisi)

"Kulüp ile ilk kez 1984'te tanışan, 1989'da profesyonel şube sorumluluğu yapan, 1996-97sezonunda başkan olan, ardından da altyapının başına geçen Seyit Mehmet Özkan, kulüpten bir süre uzakta kaldıktan sonra bundan beş yıl önce ülkemizin en iyi futbol akademisini kurmak için kolları sıvadı. Arkadaşlarının da desteğini alan Özkan, çoğunluğun bir hayal dediğini gerçek kılabilmek için yoğun bir mesai har-cadı. Amacı ülkemizde çoğu zaman sağlıklı koşullarda yapılamayan yıldız futbolcu yetiştiriciliğini sistematik bir şekilde gerçekleştirmektir. 2007 yılının Ocak ayında akademi formatını tam anlamıyla uygulamak için tesis inşaatına başlandı. 9 ayda tesislerin önemli bölümü tamamlandı. Bundan 6 ay sonra da 100 kişilik lojmanın inşaatı sona erdi. Bir yandan da organizasyon yapısı şekillendi."³⁴ Öyküsü bu şekilde anlatılan Bucaspor Gençlik Geliştirme Derneği şu anda ülkenin en verimli çalışan altyapılarından birisidir.

Derneğin merkezi Buca'nın Kaynaklar köyünde 80.000 m²'lik bir alanı kapsayan bir tesis olmasının yanı sıra Türkiye'nin en iyilerinden biri olarak görülmektedir. Bu tesislerde;

- Hepsi ışıklandırılmalı 7 futbol sahası (3 çim, 4 suni),
- Aday Yıldız Futbolcu Lojmanı,
- 3000 m² açık alan üzerine kurulu üç katlı 400 m²'lik Sosyal Bina (Serbest zaman değerlendirme salonu, duşlar, yemekhane, çamaşırhane, 16 yatakhane, pc salonu, etüt odası, tv ve dinlenme salonu, açık teras, VIP salonu, 5 soyunma odası, sauna, antrenör ofisleri),

³³ http://www.transfermarkt.com.tr/tr/ajax-amsterdam/transfers/verein_610.html

³⁴ <http://www.tff.org/Resources/FutbolGelisimBulteni/2/files/assets/basic-html/page17.html>

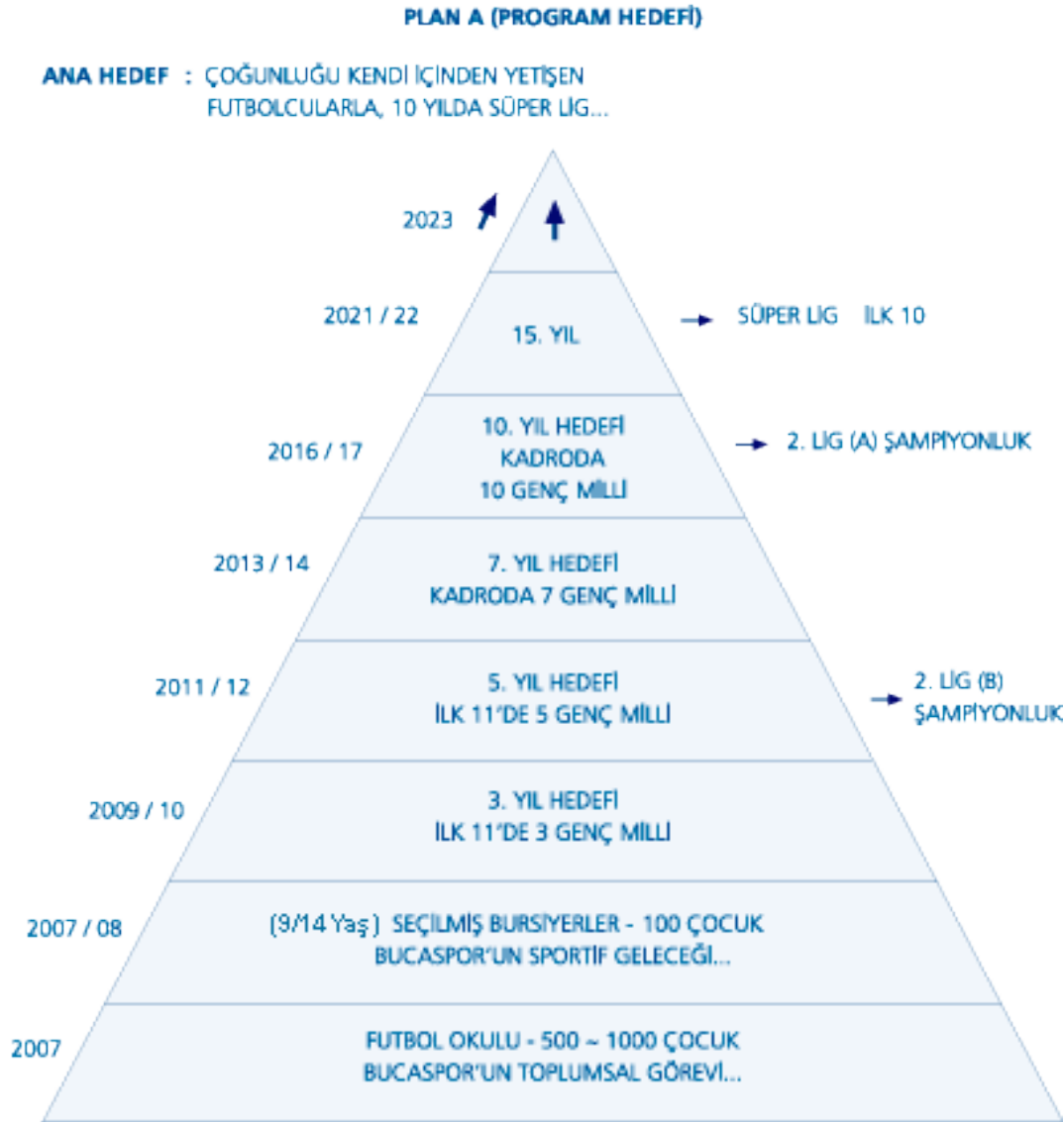
- Spor Salonu (Masaj odası, sporcu tedavi merkezi, aletli jimnastik salonu, 2 kulvarlı 100 m koşu pisti),
- Futbol Akademi Binası (Toplantı salonu, teknik direktör salonu, ziyaretçi odası, misafir salonu, seyir terası),
- 700 m²'lik iç bahçe (Özel şut çalışma alanı, Kum zeminli plaj voleybolu sahası, Açık tenis sahaları, kalem havuzu, sarkaç top alanı) vardır.

Dernek bünyesinde yetmiş yatak kapasitesi bulunan sporcu lojmanında 2013 yılı itibari ile 12 – 17 yaş arası toplam 31 sporcu kendi yaşlıları ile birlikte dörder kişilik odalarda barınmaktadır. Çocuklara günde 3 öğün yemek hazırlanır. Lojmandan sorumlu öğretmenleri tarafından çocukların derslerine yardım edilirken, İngilizce dil eğitimi ve psikolojik destek verilir. Ayrıca dernek tarafından çocuklara okul servisi gibi hizmetler de sağlanmaktadır.

Akademi yetkililerinin çalışma programları öncelikle insan yetiştirme üzerine kurulmuş olduğu ifade edilmektedir. Bu düşünce sisteminin temelinde iyi bir birey olabilmiş iyi ahlaklı kişinin iyi bir sporcu olabileceği felsefesi olduğu vurgulanmaktadır.

Bucaspor Kulübü yetkilileri ile çalışanlarının eğitim programlarına dayanarak yaptıkları bir de hedef tablosu bulunmaktadır;

Tablo 8. Bucaspor Futbol Akademi - Bucaspor Hedef Yönetim Tablosu³⁵



Tablo incelendiğinde sezonlar baz alınarak oldukça net bir şekilde belirlenmiş her bir hedefe ulaşılmış olduğu açıktır. Bucaspor Akademisi Salih Uçan, Abdülkadir Özgen, Emre Güral, Mehmet Batdal, Mehmet İncebacak, Civar Çetin, Onur Yeniuyurt gibi Türk futbolunun önemli isimlerini bünyesinden çıkarmıştır.

³⁵ <http://www.bucasporaltyapi.org/index.php/hedefler>

Bir futbol takımı için kadrosunda altyapısından çıkardığı oyuncuları bulundurmak çok önemli bir özelliktir. Bucaspor altyapısında yetişip kulübün 2013/2014 sezonunda A Takımı'nda profesyonel futbol yaşamına devam eden futbolcular ise şunlardır:

Zekeriya Kacaroğlu, Burak Aydın, Berkant Taşkiran, Onur Yılmaz, Oğulcan Aktaş, Taylan Antalyalı, Çağlar Şahin Akbaba, Fuat Dayı, Velihan Yalalık, Eyüp Öztep, Ömer Kanberoğlu, Orkun Özkafalı, Samet Acar.

Bucaspor kulübünün yetiştirdiği yeteneklerin transferlerinden, bonservis ve kiralama bedellerinden, elde edilen hatırı sayılır derecede büyük olan rakamlar hem altyapı olanaklarını geliştirmede hem de A Takım'a yıldız transferler yaparak daha güçlü kadro oluşturmada büyük avantaj sağlamaktadır.

5.4.2.1. Bucaspor Altyapısının Ekonomik Durumu

Türk futbolunun son dönemdeki futbolcu fabrikalarından birisi olan Bucaspor uzun süredir ekonomik olarak sıkıntı çekmektedir. Kulübün sıklıkla başkan değiştirmesi ve altyapının kurucusu Seyit Mehmet Özkan'ın Altınorduspor'un anonim şirket haline gelmesi ile bu yapılanmanın başına geçmesinin ardından sistem işlese de iktisadi çarklarda bozulma meydana gelmiştir. Kulüp uzun ve kısa vadeli borçları nedeniyle futbolcu ücretlerini dahi ödeyemez hale geldiği için UEFA tarafından transfer yasağına da çarptırılmıştır. Ancak işte bu başarılı altyapı sistemi sayesinde 2013/2014 sezonun devre arasında henüz 22 yaşında keşfedilen ve başarılı bir scouting çalışması sonucu kadroya katılan Umut Gündoğan isimli futbolcuyu 1 milyon 800 bin Türk lirası karşılığında Galatasaray'a satarak borçlarını ödemiş ve transfer yasağının kalkmasını sağlamıştır. Aynı şekilde kulübün yaptığı en büyük oyuncu satışı da yine akademinin ürünü olan Salih Uçan olmuştur. Fenerbahçe'ye transfer olan futbolcu rekor bir fiyata; 1 milyon 550 bin Euro'ya satılmıştır. Bu sayede her ne kadar diğer gelirlerinde, tahmini bütçede belirtilen rakamlara ulaşılmasa da altyapıdan çıkan oyuncuların satışı ile elde edilen gelirken kulübün ayakta kalıp kendisini toparlaması için ihtiyacı olan süreyi sağlamaktadır. İşte bu da başarılı bir altyapının kulübe sağladığı finansal faydanın en net örneği olarak gösterilebilir.

Bucaspor altyapısı 2007 yılında Bucaspor Gençlik Geliştirme Derneği adını alarak faaliyetlerini bu çatı altında yürütmektedir. Her dernek statüsüne sahip yapılanmada olduğu gibi Bucaspor altyapısında da bütçe, gelir-gider, harcama, alım vb. işlemlerin muhasebe

kayıtlarına kolaylıkla ulaşılamamakta, ulaştığımız rakamlar da bizlere sağlıklı bilgi vermemektedir. Ancak elimizdeki verilerden yola çıkarsak Buca Belediyesi, her yıl spor kulüplerine bütçesinin binde 7'si kadar yardım yapmaktadır. Bu da ortalama olarak yıllık 1 milyon Türk lirasına denk gelmektedir. Bu yardımın sadece Bucaspor'a yapılmadığını düşündüğümüzde³⁶ Bucaspor'un aldığı yardım ortalama yıllık 350 bin Türk lirası olmaktadır.

Kulüp altyapıya ciddi yatırım yapmaktadır. Kulüp bütçesi 2010 yılından sonra girdiği darboğaz nedeniyle küçülmeye giderek 8 ila 9 milyon Türk lirası arasında oluşturulmaktadır. Bucaspor Gençlik Geliştirme Derneği'nden edinilen bilgiye göre yapılan harcama aylık 100 bin Türk lirasıdır. Bu da yıllık 1.2 milyon Türk lirasına denk gelmektedir ki; Türkiye'de Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş da dahil büyük kulüplere kıyasla çok ciddi bir rakamdır. Hele ki toplam bütçesinin 9 milyon Türk lirası olduğu düşünülen bir kulüp söz konusuysen.

Tablo 9. Bucaspor altyapısına ilişkin bir takım harcama ve gelirler

| Aylık Harcama | Belediye Yardımı (Yıllık) | Toplam Bütçe (Yıllık)* | Yıllık Harcama | Son 3 sezonda satılan oyuncu geliri |
|---------------|---------------------------|------------------------|----------------|-------------------------------------|
| 100.000 TL | 350.000 TL | 9.000.000 TL | 1.200.000 TL | 2.225.000 Euro |

*Tahmini bir ortalama değerdir.

Tablo 9'a baktığımızda çok net görüyoruz ki kulüp yılda 1.2 milyon Türk lirasını altyapıya harcarken sadece 3 sezon içerisinde altyapısından çıkan oyuncuların satışından 2.5 milyon Euro yani 5 milyon Türk lirasına yakın bir gelir elde etmektedir. Bu süre zarfında Spor Toto Süper Lig'den PTT 1. Lig'e düşse de bu ligde tutunmayı başarmıştır. Zaten tüzüğünde birinci hedefi yetiştirici kulüp, sonraki hedefi ise yarışmacı kulüp olmak olan Bucaspor'un bu seviyelerde futbol oynaması sportif bir başarısızlık olarak belirtilemez aksine hem sportif (oyuncu yetiştirme) hem de finansal başarılı açısından örnek olarak gösterilmesi gerekmektedir.

³⁶ İlçede yer alan tüm amatör sportif faaliyetlere yapılmakta

Tablo 10. Bucaspor'un son 3 sezonda altyapıdan A Takıma kazandırdığı oyuncular

| Sezon | 2011/2012 | 2012/2013 | 2013/2014 |
|-----------------|---|--|--|
| Futbolcu | Taylan Antalyalı Zekeriya Kaçaroğlu Mert Özcanlar Emrecan Afacanoğlu Akın Açık Fatih Özçelik Melih Vardar Mehmet İncebacak | Hasan Kaşıkara Burak Aydın Çağlar Şahin Akbaba | Alpaslan Erme Çapar Batuhan İşçiler Abdullah Balıkuv |

Bucaspor, yetiştirdiği oyuncu satışının yanı sıra son 3 sezonda düzenli olarak da altyapıdan A Takıma futbolcu kazandırmaktadır. 2011/2012 sezonunda adeta takımı baştan kuran Bucaspor, altyapıya yapılan yatırımın sonucunun 5 ila 7 yıl içerisinde alabiliyor olma konusunda da Avrupalı sistemdaşlarına benzemektedir. Tablo'dan da görüldüğü gibi 2007 yılında yeniden yapılanan Bucaspor Gençlik Geliştirme Derneği'nden 2012'de A Takımı kadro açısından zenginleştirmiş, 2013'te yetiştirdiği oyuncularından ciddi ekonomik gelir elde etmiştir.

5.4.2.2. Okullarla İşbirliği

Bucaspor Futbol Akademisi iki ilköğretim okulu, bir de lise ile organik işbirliği içindedir. Çocuklar otobüs ile okullara bırakılıyor ve sonra yine aynı şekilde alınıp akademiye getirilmektedir. Çocukların okul yaşamları da kontrol altında tutulmaktadır. Zaten akademinin aday yıldız futbolcu yaşam ilkelerinde okul hayatına geniş yer ayrılmış durumdadır. Onlara

okulda başarıya verilen önem sürekli olarak hatırlatılmakta ve eğitim yaşamının gerektiğinde sporculuk yaşamının önüne geçmesi gerektiği vurgulanmaktadır.³⁷

5.4.2.3. Yurtdışı Yatırımları

Bucaspor akademisinin yanı sıra oyuncu izleme ağını da geliştirmiş bir durumdadır. Yapılanma yurtdışına da açılarak öncelikle Avrupa ülkelerinin Türk nüfusunun fazla olduğu bölgelerinde futbol okulları kurarak buradaki yetenekli oyuncuları bünyesine katmayı amaçlamaktadır.

Bunun için ilk hamle olarak Hollanda'nın Den Haag bölgesinde faaliyet gösteren ve Türklere ait olan BMT kulübü ile anlaşılmıştır. Kulübün adını Bucaspor olarak değiştiren Bucaspor Gençlik Geliştirme Derneği amaç olarak da buradan yetişecek futbolcuları Türkiye'deki Bucaspor'a kazandırıp daha sonra satışlarını sağlamayı belirlemiştir. Bunu da makul bir finansal sisteme oturtan dernek, Hollanda'dan yetişen oyuncunun Bucaspor A Takımına katılması ya da başka bir kulübe transfer olması halinde %25'lik bir pay aktarımını uygun görmektedir. Kulübün planlaması bu yatırımların diğer Avrupa ülkelerini de kapsamayı yönünde oluşturulmuştur.

5.4.2.4. Bucaspor Akademisi'ne İçeriden Bakış

Çalışmamızda Türkiye'den örnek aldığımız Bucaspor Futbol Akademisi'nin teknik sorumlusu Emin Yılmaz'ın Yenigün Gazetesi'nde yayınlanmış olan röportajında sistemin nasıl işlediği açıkça ortaya koymaktadır.³⁸

"Bucaspor insan yetiştirme üzerine kurulmuş bir düşünce sistemi. İyi birey, iyi vatandaş, iyi sporcu felsefesi ile yola çıktık. Her çocuktan sorumlu teknik direktör grubumuz var. Okulundan, derslerinden, sahadaki performanslarına kadar bireysel olarak sporcularımıza eğitim veriliyor. Derslerinde eksiklikler olan çocuklarımıza her akşam bir öğretmenimiz dersler vermekte. Bucaspor Futbol Akademisi'nden yetişen bir futbolcunun hitabetiyle, oturmasıyla kalkmasıyla örnek olması ve lider özellikleri almasına dikkat ediyoruz.

³⁷ <http://www.tff.org/Resources/FutbolGelisimBulteni/2/files/assets/basic-html/page18.html>

³⁸ <http://gazeteyenigun.com.tr/gundem/117287/akademi-durmuyor>

Amacımız Avrupa, Süper Lig ve Birinci Lig ayarında futbolcular yetiştirmek. Bucaspor'un kuruluş felsefesini anlattığımız 7-8 kulübümüz var ülkemizde böyle de bir misyonumuz var. Haftanın beş günü burada antrenmanlarımız sürüyor. 20'ye yakın hocamız görev almakta. Haftanın bir günü hangi mevkide oynuyorsa o bölgeye yönelik çalışmalar yapılmakta, jimnastik koordinasyonu için çalışmalar yapılmaktadır."

Emin Yılmaz ayrıca akademi içerisinde yer alan imkanları da şu şekilde anlatmaktadır:

"Kapalı spor salonumuz, fitness salonumuz, basketbol potalarımız, kum havuzumuz, forvet çalışma alanımız, sıcak ve soğuk su havuzumuz, yatakhanelerimiz, yemekhanelerimiz, bilgisayar odamız, oyun oynayabilecekleri hobi salonları (kısıtlı zamanlarda açık olan) sarkaç top çalışma alanı, ayak tenisi sahalarımız bulunuyor. Odalarımızda sinema sistemimiz, televizyon ve klimalarımız var. Çim ve suni çim olmak üzere 7 adet sahamız mevcut."

Bucaspor Akademisi'nden yetişen ve Fenerbahçe'ye transfer olan milli futbolcu Salih Uçan da akademiye şu sözlerle anlatmaktadır:³⁹

"2008'de Bucaspor'a transfer oldum. Marmaris'teyken fazla bilmiyordum. Hepimizin hayalleri vardı ama ailemden ayrılacaktım ve ne kadar yanlış ne kadar doğru yapacağımı bilmiyordum. 14 yaşındaydım henüz. İzmir'e geldikten sonra oradaki antrenörler, futbolcular, çalışanlar her şey inanılmaz üst düzeydeydi. Beslenme uzmanına kadar vardı. 3 tane suni çim saha, 3 tane normal çim saha, özel çalışma alanları, her oyuncuya birebir konuşma, özel spor psikologu... Her şey mükemmeldi. 2 sene altyapıda oynadım. Altyapıyı sağlam aldım. Daha sonra Samet Aybaba zamanında da A Takıma çıktım."

5.4.3. İki Modelin Kıyaslanması

Dünya çapında kabul gören bir yetenek geliştirme programı olan Ajax ile Türkiye'nin bu konuda en başarılısı Bucaspor Futbol Kulübü'nün elbette birçok ortak noktası vardır. İlk olarak; her iki kulübün sadece gençlerin yetiştirildiği tesislere büyük yatırımlar yaptığı gözlemlenmektedir. Antrenman sahalarından sosyal etkinlik alanlarına kadar birçok yer sadece gençlere tahsis edilmiş, onların kullanımına sunulmuştur. Küçük yaşlarda eğitimlerine

³⁹ Serkan AKKOYUN, "Fellaini ile tek benzerliğim saçlarım" *Futbol Extra* Aralık. 2012, 75

başlayan oyunculara aidiyet duygusu oluşturmanın yanı sıra rahat ve motivasyonu artıran çalışma ortamı sağlamak hedeflenmiştir.

Yolun başında her iki kulübün de düşüncesi futbolcudan önce insan yetiştirmek olarak belirtilmektedir. Öncelikle iyi ahlaklı, disiplinli, öz gelişimini hem eğitim – öğretim hem de kültürel anlamda geliştirmeye açık ve çalışkan bireyler kazanıp, daha sonra onların yetenek ve tekniklerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan Ajax ve Bucaspor kulüplerinin işini bu denli kolay ve güçlü kılan mükemmel bir scout ekiplerine sahip olmalarıdır. İki kulübün de çok çalışkan ve analizi kuvvetli scoutlar seçip görevlendirdikleri bilinmektedir.

İki takımın da ortak paydasında hedefler vardır. Yönetim ve antrenörler hedeflerini belirliyor ve oyuncularla paylaşmaktadır. Oyuncu başarılı performansının sonunda elde edeceği başarıyı bilmekte ve böylece isteklendirme başarıyla sonuçlanmaktadır.

Genç yeteneklerin futbol tekniği kazanması ve zaten sahip oldukları yeteneklerini geliştirmesi için verilen fırsat konusunda modeller farklılık göstermektedir. Ajax bir senelik eğitim sonunda beklenen performansı gösteremeyen oyuncuyla yollarını anında ayırırken Bucaspor'da böyle bir eleme sisteme henüz söz konusu değildir. Süreç biraz daha uzun işlemektedir.

Yine Ajax kulübünü bu konuda dünya modeli olarak kabul ettiren kıstaslardan biri de teknolojiyle iç içe yürütülen oyuncu seçme ve oyuncu geliştirme programlarıdır. Ayrıca yetkililer kulüp bünyesine girecek oyuncuda ne aradıklarını çok iyi bilmektedirler. Bu liste becerilerden oyuncunun karizmasına kadar birçok kıstastan oluşturmaktadır. Henüz bu denli bir süzgeç kullanmayan Bucaspor'da sadece beceri, hız ve güç oyuncuyu yetiştirmeyi göze almak için yeterli olarak kabul edilmektedir.

Bucaspor'da var olan fakat Ajax'ın tercih etmediği bir uygulama da elbet mevcuttur. Bucaspor Futbol Akademisi'nde öğrencilere konaklama hizmeti de verilmektedir. Ayrıca eğitim – öğretim hayatları henüz devam etmekte olan oyuncular için akademi bünyesinde genç ve dinamik bir öğretmen ekibi de bulunmaktadır. Gençlerin eğitimlerine katkıda bulunurken psikolojik destek de ihmal edilmemektedir. Aynı şekilde Ajax'ta da bir pedagoğ ekibi mevcut bulunmaktadır.

6. MODERN FUTBOLDA ALTYAPI

"Futbol artık dünyanın en popüler futbol dalı olarak kabul edilmektedir."⁴⁰ Hızlı gelişim gösteren her spor dalı gibi futbol da evrimini toplumsal bir pozisyondan endüstriyel bir pozisyona sokmuştur. Ortaya çıktığı ilk çağların aksine modern çağda futbol artık kendine büyük bir ekonomi yaratmış, yüksek rakamlar içeren sözleşmelerin imzalandığı bir sektör haline gelmiştir.

"19. yüzyılın ortalarında başlayan modern futbolun serüveni modernleşme ve sanayileşme süreçleri ile üretim ve organizasyon modelleri arasında bir paralellik içermektedir."⁴¹ Tıpkı sanayileşme döneminde olduğu gibi üretim ve artmakta, futbol bir iş kolu haline gelmekte ve bir endüstri gözüyle görülmekteyken oyunun çıkışında yer alan özü kaybolmakta, futbolcular birer işçi hatta kimi sözleşmelere bakıldığında köle muamelesi görmektedir. Büyüyen futbol ekonomisi pastasından daha fazla pay almak isteyen kulüpler de acımasız rekabete girmekten çekinmemekte, bunun için de tüm imkanlarını kullanma yollarına girmektedir.

"Profesyonel futbol kulüpleri diğer ticari endüstrilerde olduğu gibi benzer nedenlerle tekelliliğe yönelmektedirler. Ürün üretimini kontrol etmek, rekabeti ortadan kaldırarak pazar egemenliğini elde etmek ve kendi ürününün fiyatını artırmak, rekabeti azaltmak için pazara yeni kulüplerin girişini engellemek, çalışma maliyetlerini kontrol etmek gibi nedenler en başta gelenlerdir."⁴² Kendisini pazarın en büyüğü yapmak isteyen kulüpler bu hamleleri ile futbolun yapısını da değiştirmişlerdir. 1956 ve 1977 yılları arasında futbol oynayan, dünyanın gelmiş geçmiş en iyi futbolcusu olarak gösterilen Edson Arantes do Nascimento ya da bilinen adıyla Pele, 21 yıllık futbolculuk kariyerinde sadece iki kulübün formasını giymiştir. 1956 yılında, henüz 15 yaşını yeni doldurmuşken kapısından girdiği ve yetiştiği kulüp olan Brezilya'nın Santos takımından ayrılmamış hatta kendisi için çıkarılan özel bir yasa ile 1975 yılına kadar ülke dışına transfer olması yasaklanmıştır. Buradan bakıldığında futbolun o dönemlerde bir

⁴⁰ <http://mostpopularsports.net/in-the-world>

⁴¹ Ahmet TALİMCİLER, Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, (Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Sayı 26, Kış-Bahar, 2008) 90

⁴² İrfan ERDOĞAN, Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, (Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Sayı 26, Kış-Bahar, 2008) 23

endüstriden ziyade yerel bir eğlence olarak görüldüğü, mikro iktisadi emeller dışında Brezilya ve Santos'un ulusal bir değerini belki kalkınmalarını sağlayacak maddi değerlere karşı koruma yolunu seçtiğini görmekteyiz. Ancak Ahmet Talimciler'in de dediği gibi günümüzde;

*"Futbol, artık mahalle aralarında oynanan ve buralarda yetişen çocukların oynadığı bir alan olmaktan çıktığından beri, yetenekli çocukların daha küçük yaşlardan itibaren transfer edilmeleri ile adeta yeni bir sömürge dönemi/köle ticareti dönemi yaşanmaya başlanmıştır"*⁴³

Böylesine bir form değiştiren futbolun artık Brezilyalıların dediği gibi 'joga bonita' yani 'güzel oyun'dan çıkıp endüstri haline gelmesi de futbolculuğu, çocukların futbolcu olma hayallerini güçlendirmiştir. Birer fenomen haline gelmek, ünlenmek, tanınmak, ekranda gördükleri ve hayran oldukları futbolcular gibi kendilerine de insanların hayran olması hatta biraz daha Freudyen⁴⁴ düşündüğümüzde futbolcuların birlikte oldukları güzel kadınlara sahip olmak gibi hayaller çocukların futbola yönelmeleri için neden teşkil etmektedir. Profesyonel futbolcu sadece çalışarak değil aynı zamanda oyun oynayarak kazanmaktadır. Oyun oynayarak para kazanmak, pek çok kişi için cazip olmaktadır.⁴⁵

6.1. Futbolcu Olmak

"Futbolcu, kafa veya ayak vuruşları ile topu karşı kaleye atma kuralına dayanan ve on birer kişiden oluşan iki takım arasında oynanan futbol oyununu kurallara bağlı olarak gerçekleştiren sporcu kişidir."⁴⁶ Dünyaca ünlü Portekizli teknik direktör Jose Mourinho'ya göre ise "Futbolcular çok özel hayvanlardır. Müthiş bir koku alma yetenekleri vardır."⁴⁷ Bu iki tanımın verilmesinin nedeni, akademik olarak futbolcuya bakış ile bir teknik direktörün futbolcuya bakışı arasındaki farktır. Futbolcu bir tarafa göre oyunun belirli kurallarını yerine

⁴³ Ahmet TALİMCİLER, Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, (Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Sayı 26, Kış-Bahar, 2008) 112

⁴⁴ Dünyaca ünlü psikanalist Sigmund Freud'un yaklaşımlarını içeren durumlar için kullanılan tabir.

⁴⁵ Füsun ALVER, Kapitalist Üretim Sürecinde Irkçılık, Futbol ve Medya İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, (Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Sayı 26, Kış-Bahar, 2008) 237

⁴⁶ <http://www.isvemeslekdanismani.net/meslekler/f-g-ile-baslayanlar/futbolcu/>

⁴⁷ <http://spor.haberturk.com/futbol/haber/745582-futbolcular-cok-ozel-hayvandır>

getirmek üzere dizayn edilmiş bir insanken bir tarafa göre bu dizayndan daha fazla meziyetlere sahip olması gereken farklı bir yaratıktır. Futbolcu yetiştirirken göz önüne alınması gereken bu faktörler, çocukların yönlendirilmesi açısından altyapıların belki de en önemli düsturu olmalıdır.

Futbolcu olmak için gerekli teknik donanım, yetenek ve sezilerin dışında somut olarak ihtiyaç duyulan şey bir futbol kulübünde eğitim almaktır. Modern futbolda artık mahalle aralarında arkadaşları ile oynarken keşfedilme, halı sahada bir antrenör tarafından bulunma gibi duygusal hikayelere yer kalmamıştır. Endüstrileşen futbol bir yandan da acımasızlaşmakta ve mekanik hale gelmektedir. Bu şartlar altında futbol altyapıları - ismine futbol okulu, akademi vb. de diyebiliriz- artık bir tercihten ihtiyaç haline gelmiştir.

6.2. Altyapı Harcamaları

Altyapı kısaca, "kulüplerde yer alan küçük yaştaki oyuncuları kalitatif ve kantitatif olarak A Takıma yetiştirmeye ve hazırlamaya yönelik çalışan sistemselsel bir süreç ve organizasyon olarak tanımlanabilir."⁴⁸ Bu süreç içerisinde kulübün altyapı için oluşturduğu yapılanma dahilinde konaklama, kılık kıyafet, beslenme, sağlık, ulaşım, eğitim, psikolojik destek vb. ihtiyaçları giderilmekte ve futbolun temel eğitiminden başlamak üzere birer futbolcu yetiştirilmektedir.

Futbolcular için;

*"Bu meslek erbabı, altyapılardan itibaren örselenerek, paternalist ilişkiler içerisinde kişilikleri rendelenerek büyüyor"*⁴⁹

tespitinde bulunan Tanıl Bora'nın sözlerini dikkate aldığımızda bir futbolcunun profesyonel olduktan sonra izlediği yol ve çizdiği kariyerin tohumlarının aslında altyapıda atıldığını görmekteyiz. Bu durumda futbol kulüplerinin ileride kendi takımlarında forma giymek üzere hazırladıkları oyunculara gerekli yatırımı yapmaları gerektiğini sonucuna ulaşmaktayız.

⁴⁸ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008), 80

⁴⁹Tanıl BORA, Ahmet ÇİĞDEM, Erkan GOLOĞLU, Yüksel AKKAYA, Açıkoturum: Futbol üzerine konuşmak İletişim kuram ve araştırma dergisi, (Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Sayı 26, Kış-Bahar, 2008) 343

Ancak bu süreç oldukça sabır isteyen ve aynı zamanda profesyonel yapıldığı zaman ciddi bir maliyet gerektiren bir süreçtir. Avrupa'nın devleri baktığımız zaman uzun süredir verim alınan altyapı sistemleri olmasına karşın neredeyse ülkemizdeki birçok kulübün toplam bütçesi kadar para miktarını altyapılarına ayırmaktadırlar.

Tablo 11. Avrupa'daki bazı kulüplerin gelirleri ve altyapı bütçeleri

| KULÜPLER | ALTYAPI BÜTÇESİ* | GELİR** |
|-----------------|-------------------------|-----------------|
| Arsenal | 3 milyon euro | 242 milyon euro |
| Barcelona | 20 milyon euro | 483 milyon euro |
| Bayern Münih | 3 milyon euro | 369 milyon euro |
| Inter | 6 milyon euro | 186 milyon euro |
| Beşiktaş | 750 bin euro | 40 milyon euro |

*Rakamlar Avrupa Kulüpler Birliği'nin Futbol Akademileri araştırmasından alınmıştır

**2012 yılı mali tablolarına göre.

Tablo 11'e ilk bakıldığında göz çarpan Avrupa'dan örnek alınan kulüplerin gelirlerindeki miktarların büyüklükleri olmaktadır. İstikrarlı bir şekilde UEFA'nın düzenlediği turnuvalara katılan ve buralardan ciddi paralar kazanan kulüplerin bunun yanında reklam anlaşmaları, pazarlama başarıları, forma, bilet satışları vb. kalemlerde önemli pay sahibi durumundadır. Türkiye'den değerlendirmeye giren Beşiktaş'ın ise (2012/2013 sezonunda) yönetim olarak küçülme politikası izlemesi rakamın düşük görünmesine neden olsa da geçmiş yıllara da bakıldığında farklı sonuçlar ortaya çıkmamaktadır. Kaldı ki Beşiktaş özelinde kendi öz kaynaklarına döndüğünü açıklayan ve önceliği yeniden yapılanmaya giden bir kulübün altyapısında verdiği önemin daha fazla olması gerekmektedir.

6.2.1. Transfer Harcamaları

Bir futbol kulübünün altyapıya yönelmesi ve bu alanda ciddi çalışmalara girmesi uzun süreli sabır gerektirmektedir. Endüstrileşen futbolda bir an önce üretimin karşılığını almak isteyen kulüplerde bu sabrı görmek modern çağda zora girmiştir. Futbol işinde kazanç birbirini destekleyen iki temel öğeye sahiptir: Maç kazanma ve ekonomik kar.⁵⁰ Asıl amacın kar olduğu gerçeğinden yola çıkarak maç kazanmak için gereken ihtiyaçların da bir an önce giderilmesi gerekmektedir. Kısa vadeli çözümler, günü kurtarma çalışmaları kulüpleri kar amacı ile çıktıkları yolda aslında büyük borç altına sokmakta ve bu nedenle de kimi zaman amaçladıkları kara ulaşmak bir yana dursun mali tablolarında zarar görmektedirler.

Tablo 12. Fenerbahçe tarafından yapılan ve Galatasaray, Beşiktaş, Trabzonspor'un da 2012/2013 kar/zarar tablolarını içeren karşılaştırma.⁵¹

| (TL) | FENER | GSRAY | BJKAS | TSPOR |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Satış Gelirleri | 246.507.758 | 253.438.382 | 118.234.133 | 66.704.358 |
| <i>Yayın Hakları Satışı</i> | 68.154.900 | 68.167.070 | 54.225.929 | 38.866.251 |
| <i>Reklam & İsim Hakka Gelirleri</i> | 62.868.381 | 93.687.053 | 32.611.440 | 20.267.768 |
| <i>Stad Hasılatı</i> | 69.463.511 | 23.596.928 | 26.646.062 | 5.708.697 |
| <i>UEFA & FIFA Gelirleri</i> | 31.686.932 | 57.654.614 | 1.713.529 | 656.847 |
| <i>Bonservis ve Dayanışma Katı Payı Gelirleri</i> | 12.631.454 | 5.230.682 | 981.865 | |
| <i>Diğer Gelirler</i> | 1.702.580 | 5.102.035 | 2.055.308 | 1.204.795 |
| Satışların Maliyeti | -253.557.342 | -291.100.934 | -154.441.739 | -121.840.818 |
| <i>Futbolcu ve Teknik Kadro Ücret Gid.</i> | -162.117.837 | -195.328.649 | -92.265.368 | -86.483.032 |
| <i>Bonservis İtfa Gideri</i> | -48.561.267 | -46.395.125 | -49.160.100 | -24.104.870 |
| <i>Tesis ve Müsabaka Giderleri</i> | -17.008.284 | -29.307.014 | -6.458.263 | -7.425.618 |
| <i>Diğer Giderler</i> | -25.869.954 | -20.070.146 | -6.558.008 | -3.827.298 |
| Faaliyet Giderleri | -4.101.455 | -19.341.200 | -13.315.510 | -11.768.815 |
| Diğer Gelir/Gider | 15.721.934 | 3.909.338 | -2.075.179 | 14.128.104 |
| Finansal Gelir / -Gider | -2.965.659 | -50.816.309 | -20.691.931 | -8.404.440 |
| Net Kar / (Zarar) | 1.605.236 | -103.910.723 | -72.290.226 | -61.181.611 |

⁵⁰ İrfan ERDOĞAN, a.g.e.29

⁵¹ http://www.fenerbahce.org/pic_lib/FutbolSirketleriRaporu.pdf

4 büyük olarak adlandırılan Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor'un mali tablolarındaki kar/zarar tabelasına baktığımız zaman futbolcular için ödenen bonservis paralarının maaşların ardından gelen en yüksek kalem olduğu görülmektedir. 48.561.267 lira bonservis ödeyen Fenerbahçe'nin bonservis gelirinin ise sadece 12.631.454 lira olması kulübün oyuncu satışından ziyade oyuncu satın alımı ile beslendiğini göstermektedir. Ancak bu beslenme maddi kazanç anlamında değil sportif başarıya endeksli bir personel alımı olarak belirtilmelidir. Galatasaray'da da durum farklı değildir. Oyuncu satışından sadece 5.230.682 lira gelir elde eden Galatasaray, transfer ettiği oyuncular için ise 46.395.125 lira gider göstermiştir. Keza Beşiktaş da satışının neredeyse 40 katı kadar bir parayı transfere harcamıştır.

Günü kurtarmak adına yapılan yüksek maliyetli transferlerin kulüplere olan yükü sadece bonservis bedelleri değildir. Aynı zamanda bu oyuncuların 'Futbolcu Temsilcileri', kamuoyunda bilinen adları ile menajerlerine de yapılan ödemeler bir altyapı bütçesinden kat kat fazladır ve bunlar da mali tablolar içerisinde ciddi rakamlara karşılık gelmektedir. Fenerbahçe'nin açıkladığı 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarihli mali tablosuna göre kulüp menajer giderlerine 8.577.896 lira para harcamıştır. Bu, Avrupa'nın en önemli altyapı organizasyonuna sahip olan Ajax'ın altyapı bütçesinden bile fazladır. Aynı zamanda yine kulüp mali tablosunda 525.643 lira menajer giderlerinin tahakkuk edildiğini belirtmiştir. Yani Fenerbahçe Spor Kulübünün bir yılda sadece menajere ödediği para ile neredeyse 2 defa Ajax altyapısına bütçe ayrılabilir.

Bir başka büyük kulübümüz Galatasaray'a baktığımızda ise altyapısına 1.8 milyon Euro bütçe ayıran yönetimin transfer için ise kısa ve uzun vadeli bol sıfırlı borçlanmalara girmekten çekinmediği görülmektedir. Kamuyu Aydınlatma Platformuna yapılan 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarih aralıklı mali tablo bildiriminde Galatasaray'ın futbolcu transferlerinden doğan kısa vadeli borçlanmasının 36.524.256 lira, futbolcu transferinden doğan uzun vadeli borçlanmasının ise 9.821.986 lira olduğu görülmektedir. Rakamları bir tablo üzerinde görmek durumun vahametini daha net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Galatasaray'ın 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarihli faaliyet raporlarından alınan borç rakamları ile altyapıya ayırdığı bütçe rakamı

| | |
|---|---------------------------|
| Kısa vadeli oyuncu transferinden kaynaklanan borç | 36.524.256 lira |
| Uzun vadeli oyuncu transferinden kaynaklanan borç | 9.821.986 lira |
| Altyapıya ayrılan bütçe* | 4.000.000 lira (yaklaşık) |

*Galatasaray eski Teknik Direktörü Fatih Terim, Ağustos, 2013

6.2.2. Altyapıdan Oyuncu Yetiştirmenin Alternatif Maliyetleri

"Ulusal sermaye karakterini, sermayeyi kullanım biçimiyle yitirmiş olan futbol sermayesi, dışarıdan yıldız futbolcular transfer ederek kazançlarını maksimize etmektedir."⁵² Asıl amacı kar olan futbol takımları sıklıkla belirttiğimiz gibi hedefine kısa yoldan ulaşabilmek için, hedefine ulaşma yolunda en önemli şey olan sportif başarıya yani maç kazanmaya da yıldız futbolcular aracılığı ile ulaşabilmeyi düşünmektedir. Bu konuda altyapının gelişmesini engelleyen ve ikinci plana düşüren iki farklı senaryo ortaya çıkmaktadır:

Birincisi kulüpler futbol çevresinde isim yapmış ve belli bir başarıya ulaşmış adlarına 'yıldız' denilen yabancı oyuncularını yüksek bonservis ve yıllık ücretler ile transfer ederek kadrosuna katmaktadırlar. İkincisi ise, yerli piyasada kendini ispatlamış ancak talibinin çok olması nedeniyle fiyatını da yüksek tutan Türk futbolcularını yine hatırı sayılır bonservis bedeli ile transfer etme yoluna gitmektedirler.

Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih'in Futbol Ekonomisi adlı çalışmasında belirttiği husus bu konuda çok önemli bir yol göstericidir:

⁵² İrfan ERDOĞAN a.g.e. 26

*"Altyapılara yatırılan paraların, harcamaların geri dönüşümü belli bir zaman gerekir. İktisatta buna hasıla katsayısı denir. Yani yatırdığınız kaynağın geri dönüş süresini gösterir. Genellikle bu katsayılar yüksektir ve yatırımlar on-on beş-yirmi yıl gibi süreleri alabilir. Kulüplerin altyapılarında da durum budur. Altyapıdan A Takıma bir oyuncunun gelmesi minimum beş yılı almaktadır."*⁵³

Buradan anlamamız gereken şudur: Bir futbol takımı altyapıya yatırım yaparak geçecek minimum beş yıllık süreç yerine yine iktisatta alternatif maliyet adını verdiğimiz yönteme atfen kısa süreli çözüm sağlayacak oyuncu transferini tercih etmektedir. "Sınırlı kaynaklarla sınırsız gereksinimleri giderebilmek için bazı gereksinimlerden özveride bulunmak gerekir."⁵⁴ İktisadın tanımında yer alan, kıt kaynaklar ile sonsuz insan ihtiyaçları arasındaki bir ilişkiyi ifade eden alternatif maliyetin futboldaki yansıması da, altyapıdan oyuncu yetiştirmek yerine hazır bir oyuncuyu transfer ederek, altyapı tercihindense özveride bulunmak şeklinde ifade edilebilir. Bu karmaşık tanımın anlatmak istediği; bir yıldız transfer edip o günü kurtarıırken aslında geleceğe dolaylı yoldan balta vurulma ihtimali değerlendirme dışı bırakılmaktadır.

Türkiye'nin 3 büyük kulübünün son 3 sezondaki transfer çalışmalarına baktığımızda bu tezimizin doğruluğunu görmekteyiz. Halihazırda çalışan ve üretim halinde olan bir altyapılarının olmaması sorunu onları doğal olarak transfer ile ihtiyaç gidermeye itmektedir. Yani bu bir nevi kısır döngü diyebiliriz: Altyapıya yatırım yapılmamakta, altyapıdan oyuncu çıkmamakta, oyuncu ihtiyacı transferle giderilmekte, transfere büyük paralar harcanmakta bunun sonucunda da yine altyapıya ayrılması gereken ciddi rakamlar ortaya konamamaktadır.

⁵³ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008) 81

⁵⁴ Zeynel DİNLER, İktisada giriş, (Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 2004) 8

Tablo 14. 2011/2012 sezonu öncesinde Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın yabancı/yerli transferlere ödedikleri bonservis bedelleri ile altyapıdan çıkıp A Takım kadrosunda yer alan oyuncu sayıları

| 2011/2012 Sezonu* | Yabancı Transferler** | Yerli Transferler*** | Altyapıdan Çıkan Oyuncu Sayısı |
|-------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|
| Fenerbahçe | 13.000.000 euro | 11.000.000 euro | 1 |
| Galatasaray | 15.250.000 euro | 4.320.000 euro | - |
| Beşiktaş | 3.400.000 euro | 12.250.000 euro | 2 |

*Rakamlar www.transfermarkt.com internet sitesinden alınmıştır.

(**)(***) Sadece bonservisi alınan oyuncular dahildir. Kiralık oyuncular çalışma dışı bırakılmıştır.

Tablo 15. 2012/2013 sezonu öncesinde Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın yabancı/yerli transferlere ödedikleri bonservis bedelleri ile altyapıdan çıkıp A Takım kadrosunda yer alan oyuncu sayıları

| 2012/2013 Sezonu* | Yabancı Transferler** | Yerli Transferler*** | Altyapıdan Çıkan Oyuncu Sayısı |
|-------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|
| Fenerbahçe | 11.950.000 euro | 9.800.000 euro | - |
| Galatasaray | 11.900.000 euro | 8.500.000 euro | 1 |
| Beşiktaş | 1.500.000 euro | - | 1 |

*Rakamlar www.transfermarkt.com internet sitesinden alınmıştır.

(**)(***) Sadece bonservisi alınan oyuncular dahildir. Kiralık oyuncular çalışma dışı bırakılmıştır.

Tablo 16. 2013/2014 sezonu öncesinde Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın yabancı/yerli transferlere ödedikleri bonservis bedelleri ile altyapıdan çıkıp A Takım kadrosunda yer alan oyuncu sayıları

| 2013/2014 Sezonu* | Yabancı Transferler** | Yerli Transferler*** | Altyapıdan Çıkan Oyuncu Sayısı |
|-------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|
| Fenerbahçe | 23.000.000 euro | 7.250.000 euro | - |
| Galatasaray | 20.050.000 euro | 3.750.000 euro | - |
| Beşiktaş | 2.400.000 euro | 11.000.000 euro | 1 |

*Rakamlar www.transfermarkt.com internet sitesinden alınmıştır.

(**)(***) Sadece bonservisi alınan oyuncular dahildir. Kiralık oyuncular çalışma dışı bırakılmıştır.

Önermemizi savunur nitelikte 3 ayrı tablo bulunmaktadır. Görülmektedir ki 3 kulüp de son 3 sezonda altyapıdan oyuncu çıkarmak ve onları kadrosunda tutmak yerine yüksek bonservis bedelleri ödeyerek hem iç pazardan hem de dünya pazarından futbolcu transfer etme eğilimi göstermektedir. Fenerbahçe 2011/2012, 2012/2013 ve 2013/2014 sezonlarında toplam 47.950.000 Euro'yu yabancı futbolcu transferine, 28.050.000 Euro da yerli futbolcu transferine harcarken altyapısından sadece Recep Niyaz'ı çıkartarak A Takım içerisinde değerlendirmiştir. Bu futbolcunun geçmişine baktığımızda kendisinin Denizli'den Fenerbahçe altyapısına yine bir miktar ödenerek transfer edildiği yani akademinin baştan sonra kendi ürünü olmadığı görülmektedir. Galatasaray'a baktığımızda da 2011/2012, 2012/2013 ve 2013/2014 sezonlarında toplam 47.200.000 Euro'nun yabancı futbolcu transferi için, 16.570.000 Euro'nun da yerli futbolcu transferine harcadığı görülmektedir. Galatasaray altyapısının bu 3 sezonda A Takımda kalmak üzere yetiştirdiği oyuncu sayısı ise tıpkı Fenerbahçe gibi 1 tanedir.

İki kulüple kıyaslayınca daha az harcama yapan ve altyapısı daha üretken görünen kulüp Beşiktaş'tır. Beşiktaş 2011/2012, 2012/2013 ve 2013/2014 sezonlarında yabancı oyuncu transferi için toplam 7.300.000 Euro, yerli oyuncu transfer için ise toplam 23.250.000 Euro harcamıştır. Beşiktaş bu dönemde altyapısından A Takım kadrosuna 4 futbolcu çıkartmıştır.

Her sezon en az 1 futbolcuyu A Takıma kazandıran Beşiktaş bu kıyaslamada 'kötünün iyisi' durumundadır. Burada Beşiktaş'ın 2012/2013 sezonunda küçülmeye gittiği ve yüklü miktarları bulan borçlarını ödemek için kaynaklarını bu yöne aktardığını da söylemek gerekmektedir.

6.2.3. Altyapıdan Oyuncu Yetiştirme

"Futbolumuzun fidanlığı sayılabilecek altyapıların arzu edilen düzeyden uzakta olmaları, onların A Takıma oyuncu yetiştirme verimlerini aşağı çekiyor."⁵⁵ "Futbolcu, çalışan vb. ödenen ücretler ile futbolcu transferi adı altında gerçekleşen satın almaların en büyük harcama kalemini oluşturduğu"⁵⁶ mali tablolarında birçok kulüpte yeri dahi olmayan altyapı harcamaları konusunda herhangi bir mali çalışma bulunmamakta, bulunduğunu varsaydığımız çalışmalar da bilgi olarak verilmemektedir.⁵⁷ Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih'in hazırladığı Futbol Yönetimi çalışmasında yer alan şu ifadelerden yola çıkarak bir maliyet hesabı yapabilmekteyiz:

"Bir oyuncunun beş yıllık süre içinde minimum maliyeti yaklaşık 200 bin dolar civarındadır."⁵⁸

6.2.4. Altyapının İhtiyaçları

Oyundan çıkıp endüstri haline gelen futbolun büyüyen ekonomik pastasından en büyük payı almak isteyen kulüpler, acımasız rekabetçi yapılara büründü ve göreceli olarak küçük takımlarla aralarındaki uçurum büyüme göstermişlerdir. Futbolu yirmi kadar Avrupa kulübünün en başarılı ordularını oluşturarak ekonomik ve mali savaş dönemine girmiş ilan

⁵⁵ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008) 81

⁵⁶ İrfan ERDOĞAN, a.g.e. 29

⁵⁷ Bu tez çalışması için bilgisine başvurduğumuz kulüpler gerek telefon, gerek mail gerekse fax yoluyla iletişime geçilmesine rağmen altyapıdaki bir futbolcunun yıllık maliyetini hesaplayabilmemiz için gereken rakamlara ulaşmak adına bir geri dönüş yapmamıştır. Bundan dolayı çalışmada kullandığımız rakamlar kulüplerin mali tablolarında -açıklamışlarsa- yer alan ve basın yoluyla ifade ettikleri rakamlardır. Bu konuda da kulüplerin bir yönetim eksikliği olduğu aşikardır.

⁵⁸ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008) 81

eden Christian Authier'in tespiti son derece doğru bir noktaya parmak basmaktadır.⁵⁹ UEFA da 2000 yılında bu tür dengesizliklerin önüne geçmek ve futbol pastasının mali, ekonomik, yönetsel, sportif ve yasal yönlerden daha sağlıklı bir yapı içinde büyümesini sağlamaya yönelik bazı önlemler alma yoluna gitti ve konuya ilişkin bir deklarasyon yayınlamıştır.⁶⁰

2000 ve 2004 yılları arasında yayınlanan ve 2004 yılında tamamlanan, 72 ülke federasyonuna bildirilen ve uyulmasını zorunlu tutan kısa ismi "2004 UEFA kriterleri" altyapılar ile de ilgili kurallar barındırmaktadır. Sportif, Personel ve idare, Hukuk ve Mali kriterlerin yanında yer 'Altyapı-tesis' kriterlerine göre kulüplerin altyapı tesislerinde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:⁶¹

1. Maç yapılacak standartlara uygun çim saha

2. Minimum 500 kişilik portatif tribün

3. Soyunma odaları (duş, tuvalet ve ısınma olanakları)

4. Konuk takım, hakemler, TFF ilgilileri için (soyunma odaları, minimum 30 m² boyutlu 4 adet, 20 m² boyutlu hakem odası, 15 m² boyutlu TFF ilgilileri irtibat odası)

5. Güvenlik önlemleri

6. Antrenman sahaları

- 1 adet çim saha (maç sahası olarak kullanılabilir)
- En az yarı saha büyüklüğünde suni çim saha
- Minimum 5 soyunma odası (60 m² boyutlarında)
- Malzeme odası (en az 30 m²)
- Sosyal bina (yemekhane, mutfak, erzak deposu donanımlı)
- İdari bölüm

⁵⁹ Christian AUTHIER, Futbol A.Ş., (İstanbul, Kitap Yayınevi, 2002) 15

⁶⁰ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Ekonomisi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2006) 685

⁶¹ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Ekonomisi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2006) 691

- Teknik direktör, antrenör odaları
- Dershane (en az 40-50 kişilik, 90 m² boyutunda)
- Ulaşım aracı (otobüs, minibüs gibi)
- Isıtma, aydınlatma sistemi
- Dinlenme salonu

2004 UEFA kriterlerinde yer alan bulunması zorunlu bu özellikler kendi başlarına Avrupa'nın önde gelen altyapıları ile baş edecek zemini hazırlamaya yeterli olmayacaktır. Zira UEFA'nın bu konuda getirdiği kriterler hemen hemen her kulübü azami aynı seviyeye getirme ve tabanda eşitliği sağlama amacı taşımaktadır. UEFA bir nevi sosyal devlet görevi görmekte ancak gelişim ve ilerlemeyi de engellememektedir.

Bu kriterlerin üzerine çıkmadan örnek teşkil eden kulüplerle baş edecek en azından eşit duruma gelecek seviyeye gelmenin mümkün olmadığı gerçeğinden yola çıkarak güncel bir ihtiyaç listesi hazırlamamız gerekmektedir. Buna göre bir futbol kulübünün altyapısında sahip olması gereken özellikleri 'Tesis' ve 'Personel' başlıkları altında incelemeye almaktayız.

6.2.4.1 Altyapının Tesis İhtiyaçları

Futbol ekonomisi konusundan ülkenin en geniş çalışmalarından birine "Futbol Yönetimi" kitabıyla imza atan Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih'in şu sözleri altyapımızın en önemli eksiğine dikkat çekmektedir:

"Altyapı sorunlarının başında, altyapıya ayrılan kaynakların yetersizliği geliyor. Aynı zamanda tesislerin de UEFA standartlarının dışında olması, buradan gelecek başarının önünü kesiyor. Altyapı tesisleri genç ve çocuk sporcuların fiziksel ve psikolojik gelişimlerinin de sağlandığı yerler olmasına karşın, bu konularda çok önemli eksiklerin bulunması, altyapının performansını olumsuz etkiliyor ve buralardan niteliksiz oyuncular zor çıkıyor."⁶²

2004 UEFA kriterlerinden de yola çıkarak altyapı tesisleri için gerekli ihtiyaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

⁶² Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008) 81

- 3 suni, 3 doğal çim saha
- Yatılı futbolcular için yatakhaneler⁶³
- Sinema salonu
- Oyun salonu
- Fitness salonu⁶⁴
- 3 otobüs/minibüs

Altyapıda tesisin önemini Türkiye'nin en yetenekli futbolcularından, Fenerbahçe ve Beşiktaş forması giymiş olan Tümer Metin'in sözlerinden daha net anlayabilmekteyiz:

*"Zonguldakspor altyapıda, toprak ya da çim sahaya hiç inmeden hep kulübün önündeki beton sahada antrenmanlar yaptık"*⁶⁵

6.2.4.2 Altyapının Personel İhtiyaçları

UEFA tarafından 2006/2007, 2007/2008 ve 2008/2009 yıllarını içermek üzere kulüplere getirilen kurallar arasında adına 'UEFA Kulüpte (altyapıda) Yetiştirilmiş Futbolcular' adı altında bir başlık bulunmaktaydı. Bu kurala göre UEFA'nın düzenlediği organizasyonlara katılan kulüpler;

- 2006/2007 sezonu için en az 4
- 2007/2008 sezonu için en az 6
- 2008/2009 sezonu için en az 8 tane,

altyapıdan yetişen futbolcuyu kadrolarına bulundurdular. Bu kuralların yerel liglerde uygulanması ile federasyonların inisiyatifine bırakıldı. UEFA'nın tanımına göre altyapıdan yetişen futbolcu, "15 ve 21 yaşları arasında en az üç sezon kulüpte lisanslı olması koşulunu gerektiriyor."⁶⁶ Kutlu Merih'in Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından hazırlanan

⁶³ Altyapının 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 yaş altı takımlarından oluştuğu, her takımın 30 futbolcu barındırdığı ve bunların 10 tanesinin yatılı kaldığı varsayımı altında, en az 60 kişilik

⁶⁴ Özel hocalar kontrolünde vücut geliştirme ve plates eğitimi almak üzere.

⁶⁵ Tümer METİN, Metin Olmak (İstanbul, Doğan Kitap, 2013) 26

⁶⁶ Kutlu MERİH, a.g.e 414

Kuram ve Araştırma Dergisi'nde yer alan "Futbol sektöründe finansal polarizasyona karşı kurumsal yönetim" adlı yazısında UEFA'nın bu kuralı getirmesindeki amaç şöyle yorumlanmaktadır:

*"Burada UEFA'nın beklentisi genç oyuncuların gelişimini ve eğitimini gerçekleştirebilmek. Burada sadece kulüplere bir katkı değil, gençlerin eğitimi ve sosyalleştirilmesi ile topluma da katkı öngörülüyor."*⁶⁷

Merih'in sözlerine ilaveten, UEFA'nın bu uygulaması sayesinde kulüplerinde forma giyen altyapı futbolcularının gelecekte A Takıma yükselme konusunda ümitlenmesi ve daha şevk, istek ile çalışmaları açısından motivasyon desteği de sağlanmıştır. Örneğin 2006/2007 sezonu içerisinde 15 yaşında olan bir altyapı futbolcusunun, futbolda lisanslı bir oyuncu olma yaşı üzerine⁶⁸ 3 yıllık da temel eğitim aldığını hesaplarsak; kulüplerin Avrupa kupalarına katılırken kadrolarında 8 altyapıdan yetişmiş oyuncu zorunluluğu gelen 2008/2009 sezonunda yani 18 yaşında A Takıma yükselme şansını bulacağını söyleyebilmekteyiz. En azından genç futbolcu bu şansın kendisine bir şekilde geleceğini düşünecektir. Yine Kutlu Merih;

*"Böylece kulüpler daha fazla kendi oyuncularını yetiştirerek futbolun bir 'en iyi oyuncuları satın alma' rekabeti olmayıp 'yetenek yetiştirme' rekabeti olması bekleniyor"*⁶⁹

diyerek bir yandan da kulüplerin altyapıya vereceği önemin artacağına dikkat çekmektedir. Tüm bunlara karşın kulüplerimizin altyapıya verdiği önemin düşük değeri, gelir/gider tablolarına bakınca ulaşamadığımız, ulaştıklarımızda ise oldukça düşük çıkan rakamların dışında çoğu altyapıda antrenman sahasının bile bulunmayışı; burada görev yapan teknik adamlara asgari ücretten ödemelerin yapılması gibi unsurlarda görülmektedir.⁷⁰ İşte personel ihtiyacının doğduğu nokta aslında bu sözlerde gizlenmiştir. Düşük ücretle çalışan antrenörler, çalışma şartları ve maddi zorlukları nedeniyle kendilerini ne kadar futbolculara adayacakları şüphelidir. Zira futbol, her ne kadar uluslararası arenada kapitalizme yenilmiş

⁶⁷ Kutlu MERİH, a.g.e 415

⁶⁸ http://www.hurriyetaile.com/saglikli-yasam/genel-saglik/hangi-spora-ne-zaman-baslamali_18693.html

⁶⁹ Kutlu MERİH, a.g.e 415

⁷⁰ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008) 83

olsa da altyapıda hala duyguların hakimiyeti bulunmaktadır. Altyapı futbolcuların yaşları ve ergenlik psikolojisinin getirileri nedeniyle genellikle taraftarı oldukları futbol kulüpleri adına oynuyor olmaları, para kazanmıyor olmaları gibi etmenler de düşünüldüğünde onların en büyük motivasyonu duyguları olacaktır. Bu gençler, iş motivasyonu bulunmayan bir antrenör tarafından yönetildiklerinde ne kadar başarılı olur bu oldukça büyük problemdir.

"Antrenör sporun temel taşıdır. Antrenöre ne kadar çok imkan sağlanır ve ne kadar iyi eğitilirse, yetiştireceği sporcular da o kadar performans gösterecektir."⁷¹ "Futbol antrenörlerinin liderlik stilleri takım başarısı ve uyumu üzerinde oldukça fazla öneme sahiptir. Başarılı takımların antrenörleri daha çok demokratik liderlik özellikleri ve sosyal destek davranışı sergilerler."⁷² Bu görüşlerin ışığında artık altyapılar için en önemli personel unsurunun antrenör olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. En az bir baş antrenör ve her yaş grubu için birer antrenör, kondisyoner ve taktisyenin de personel kadrosunda yer alması gerekmektedir. Bu personellerin ülke enflasyonu ve geçim sınırı da göz önüne alınarak doyurucu maaşlar ile çalışma şartları altında istihdam edilmesi elzemdir. Bunun dışında altyapılara kulüpler tarafından görevlendirilmesi gereken diğer personeller şu şekilde sıralanabilir:

- Doktor
- Psikolog
- Pedagog
- Okul derslerine yardımcı özel öğretmenler
- Halkla İlişkiler Uzmanı
- 3 adet şoför
- Mentor
- Diyetisyen
- Masör
- 5 adet altyapıya özel scout

⁷¹ http://sakirbezci.com/?page_id=604

⁷² M. Hoseini KESHTAN, R. RAMZANINEZHAD, Sh. Shafiee KORDSHOOLÍ, P. Modamad PANAHI, "The Relationship Between Collective Efficacy And Coaching Behaviors in Professional Volleyball League Of Iran Clubs" *World Journal Of Sport Sciences* 3 (1), January - July 2010: 2

7. TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU VE ALTYAPI

Türkiye'de futbolun en üst kuruluşu Türkiye Futbol Federasyonu'dur. Tüm takımlar ve faaliyetler kısaca TFF olarak nitelendireceğimiz bu kuruma bağlıdır ve bu kurumun kurallarına tabidir. Görevleri arasında "futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak"⁷³ bulunan TFF, son yıllarda bu konuda yoğun bir çalışma içerisine girmiştir. 2012 yılında Futbol Gelişim Direktörlüğü görevine Teknik Direktör Tolunay Kafkas'ın getirilmesi ile bu alanda çalışmalar hızlandırılmış ve sadece ülke genelinde değil dünya genelinde Türk futbolunun altyapısının gelişip, ivme kazanması için adımlar atılmıştır.

*"Altyapı sonradan gerekenleri ve gerekecekleri yerine getirme için önkoşulları yerine getirmektir. Altyapı sadece küçük yaşta spora başlamak değildir. Üst seviyede futbol oynamak için üretken altyapılara, küçük yaştan başlayarak doğru eğitilmiş oyunculara, onların iyi koşullarda futbol oynayabilecekleri tesislere ihtiyaç vardır."*⁷⁴ ifadelerinin sahibi olan dönemin TFF Futbol Gelişim Direktörü olan Tolunay Kafkas'ın ardından bu görevi Doç. Dr. Güven Erdil yapmaktadır. Futbol Gelişim Direktörlüğü, Türkiye Futbol Federasyonu'nun internet sitesinde şu şekilde tanımlanmaktadır:

*"Futbol Gelişim Direktörlüğü, ülke futbolunun geleceğini şekillendiren Antrenör Eğitimi, Elit Futbol Gelişimi ve Grassroots faaliyetlerini yürüten, Gelişim Milli Takımları (Bayan, Plaj ve Futsal Milli Takımları) bünyesinde bulunduran organizasyondur."*⁷⁵

Tanımından yola çıkılarak, Futbol Gelişim Direktörlüğünün ülke futbolunun geleceği düşünülerek uygulamaya sokulmuş ve attığı adımların bu yönde olması beklenen bir yapı olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Ancak Futbol Gelişim Direktörlüğü organizasyonu kurulduktan kısa bir süre sonra yaptığı panel, sempozyum ve forum aktiviteleri ile durum tespiti üzerinde çalışırken mevcut görevde bulunan Tolunay Kafkas'ın bir kulüp takımından teklif alması sonucu görevden ayrılması ile yapı değişikliğine gitmiştir. Buradan bakınca, oluşturulan yapının aktif teknik adamlık görevi yapan bir isimden ziyade bu işin akademik eğitimini almış

⁷³ <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/2009DK/TFF/TFF-Kurulus-ve-Gorev-Hakkinda-Kanun.pdf>

⁷⁴ <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=281&ftxtID=14317>

⁷⁵ <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=222>

bir isme emanet edilmesi zaruri hale gelmiştir. Aynı şekilde futbol altyapılarında görev alacak yönetici, antrenör ve idarecilerin de akademik geçmişe sahip, aynı zamanda saha bilgisi de olan yetkili ve donanımlı kişiler olması gerekmektedir. Bunun en iyi örneği, Türkiye'nin en başarılı altyapı sistemini kuran Bucaspor'da görülebilir. Bucaspor altyapısında yer alan antrenörler, hem futbolculuk geçmişine hem de akademik geçmişe sahip isimlerdir:

Mehmet Emin Yılmaz: Gençlik Geliştirme Sorumlusu/Teknik Direktör, Ege Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü Mezunlu

Mustafa Güngör: U-19 Teknik Sorumlusu, Gaziosmanpaşa Türk Dili ve Edebiyatı

Serkan Yeğin: U-16 Teknik Sorumlusu, Celal Bayar Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü

Gökmen Kaptan: U-16 Teknik Sorumlusu, Ege Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü

Serkan Baziya: U-14 Teknik Sorumlusu, Ege Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü

Ahmet Yiğit: Kaleci Antrenörü, Ege Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü

Ali Çakır: U-19 Takım Antrenörü, U-14 Teknik Sorumlusu, Celal Bayar Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü

Çağlar İnci: U-16 Takım Antrenörü, U-12 Teknik Sorumlusu, Muğlar Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü

Serkan Aydın: Cimnastik Antrenörü, Celal Bayar Üniversitesi BESYO Beden Eğitimi Öğretmenliği

Mert Tunar: Performans ve Analiz Departman Sorumlusu, Celal Bayar Üniversitesi BESYO Antrenörlük Eğitimi, DEÜ Sağlık Bilimler Enst. Spor Fizyolojisi, DEÜ Sağlık Bilimler Enst. Egzersiz Fizyolojisi

Emre Recep Ali Demirci: Performans ve Analiz Departmanlığı Antrenörü, U-17 Takım Antrenörü, U-10 Takım Sorumlusu, Ege Üniversitesi BESYO Futbol Antrenörlüğü

Naim Gücüyeter: Psikolojik Danışman, ODTÜ Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bölümü, 9 Eylül Üniversitesi Psikolojik ve Danışmanlık Bölümü (Yüksek Lisans)

7.1. Türkiye Futbol Federasyonu'nun Altyapıya Getirdiği Düzenlemeler

Geçmiş yıllarda Türkiye'de büyük kulüpler dışında birçok takımın altyapısı bulunmamaktaydı. A Takım ve 'Profesyonelliğe Aday Futbolcular'ın yer aldığı PAF Takımları dışında alt yaş kategorilerinde mücadele edecek takımları ve bunlara yönelik eğitimleri mevcut değildi. Özellikle Anadolu'da yer alan şehirlerde yetişen futbolcuların çoğunun ilçe ya da amatör takımlarda yetiştiği, Doğu'daki çocukların ise Batı'da yer alan bir kulübe hasbelkader keşfedilip geldiği görülmektedir. Bu isimlerden bazılarını şunları örnek verebiliriz:

Tablo 17. Bazı önemli futbolcuların futbola başladıkları, profesyonel oldukları ve 2013/2014 sezonunda formasını giydikleri kulüpler ile futbola başlama yaşları.

| FUTBOLCU | İLK KULÜBÜ | PROFESYONEL OLDUĞU KULÜP | AKTİF KULÜBÜ | PROFESYONEL OLDUĞU YAŞI |
|-----------------|-------------------|---|-------------------------|------------------------------------|
| Mehmet Topal | Yeni Malatyaspor | Çanakkale Dardanelspor | Fenerbahçe | 16 |
| Mehmet Topuz | Kayseri Yolspor | Kayseri Erciyesspor | Fenerbahçe | 17 |
| Selçuk Şahin | Silifkespor | Hatayspor | Fenerbahçe | 18 |
| Selçuk İnan | Karaağaçspor | Çanakkale Dardanelspor | Galatasaray | 15 |

Türkiye Futbol Federasyonu da bu durumun farkına vararak 2012 yılında altyapı ve alt liglerle ilgili kimi zorunlu maddeler içeren yeni bir yapılanmaya gitmiştir. Bu yapılanmaya göre Gelişim Ligleri Statüsü adı verilen organizasyonda iki farklı lig uygulaması getirilmiştir: "Akademi" ve "Elit Akademi." Akademi Ligi'nde takımlar bölgeler olarak gruplara

ayrılmıştır. Elit Akademi Ligi'nde ise takımlar ülke genelinde gruplandırılmıştır. Bu her iki ligde de U-14, U-15, U-16, U-17 ve U-18 takımlarının mücadele etmesine ayrıca bu liglere katılacak her kulübe tüm yaş kategorilerinde yer alma zorunluluğu getirilmesine karar verilmiştir.⁷⁶ Bu uygulama sayesinde toplam 316⁷⁷ alt yaş futbol takımı birbirleri ile mücadele etmeye ve genç futbolcuların eğitimlerini geliştirmesine fırsat tanınmıştır.

Gençlik Geliştirme Statüsü'nün kulüplere getirdiği bir de mali yük bulunmaktadır. Statünün 6. maddesinde 'Sigorta' başlığı altında yer alan ifadelerle göre yarışmalara katılan kulüplerin her bir futbolcu için belirli miktarlarda sigorta ettirme zorunluluğu getirilmiştir. Buna göre kulüplerin her bir amatör futbolcuyu, en az aşağıda gösterilen sigorta teminat miktarları üzerinden sigorta ettirmekle yükümlü olmaları kararlaştırılmıştır:⁷⁸

Ölüm halinde: En az 100.000 TL

Daimi maluliyet halinde: En az 100.000 TL

Hastalık ve tedavi masrafları: En az 10.000 TL

Bu prim tutarları kulüplerin gelirlerinden mahsup edilirken amatör kulüplere ayrıcalık tanınarak sigorta giderlerinin TFF tarafından karşılanması belirlenmiştir. Görüldüğü üzere kulüplerin her ne kadar mali tablolarında altyapı giderleri yer almasa da gider unsurlarından bir tanesinin de altyapıdaki futbolcular için yapılan sigorta gideri olduğu sonucuna ulaşılmış bulunmaktayız.

7.2. Türkiye Futbol Federasyonu'nun Altyapı Harcamaları

"Türkiye Futbol Federasyonu yıllık bütçe esasına göre bütçesini hazırlar ve ilgili kanunda kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için TFF Statüsü çerçevesinde gerekli bütün masraf ve harcamaları yapar."⁷⁹ Türkiye Futbol Federasyonu'nun masrafları mali

⁷⁶ <http://www.sabah.com.tr/Spor/FutbolDiger/2012/07/12/tff-altyapi-atagi>

⁷⁷ 18- u19 elit, 18- u17 elit, 44- u19, 44- u17, 64- u16, 64- u15, 64- u14

⁷⁸ <http://tffhgfd.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/GGL05-08-S.pdf>

⁷⁹ http://www.tbmm.gov.tr/komisyondenetimspor/belgeler/5894_SAYILI_TURKIYE_FUTBOL_FEDERASYONU_KURULUS_GOREVLERI%20KANUN.pdf

tabloda; eğitim, milli takım, profesyonel futbol, amatör futbol, UEFA ve FIFA, kanunda öngörülen, Ar-Ge ve proje, cari ve diğer olağan masraflar olmak üzere gösterilmektedir. Altyapı için yapılan harcamalar bu kalemlerden amatör futbol giderleri kısmı içerisinde yer almaktadır. Federasyon tarafından yapılan 31 Mayıs 2013 Tarihli Finansal Tablo açıklamasına göre federasyon 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 arasında toplam 220.3063.073 lira gider yapılmıştır. Bu paranın 38.203.115 lirası amatör futbol giderleri için harcanmıştır. 1 Haziran 2011-31 Mayıs 2012 tarihleri arasında yapılan amatör futbol giderlerinin 29.322.509 lira olduğu dikkate alınırsa federasyonun altyapı yatırımlarını artırdığı dikkat çekmektedir.⁸⁰

Tablo 18. Türkiye Futbol Federasyonu'nun 1 Haziran 2011-31 Mayıs 2012 ve 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarihli mali tablolarına göre giderleri

| Türk Lirası | 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 Giderleri | 1 Haziran 2011-31 Mayıs 2012 Giderleri |
|--------------------------------|---|---|
| Eğitim giderleri | 13.880.656 | 15.669.590 |
| Milli takım giderleri | 33.712.898 | 64.973.619 |
| Profesyonel futbol giderleri | 58.353.984 | 53.791.077 |
| Amatör futbol giderleri | 38.203.115 | 29.322.509 |
| UEFA ve FIFA giderleri | 795.095 | 1.048.291 |
| Kanunda öngörülen giderler | 23.504.573 | 8.619.852 |
| Ar-Ge ve proje giderleri | 10.495.994 | 6.546.154 |
| Cari giderler | 39.563.199 | 30.219.438 |
| Diğer olağan giderler | 1.853.559 | 9.464.950 |
| Toplam | 220.363.073 | 219.655.480 |

⁸⁰ Türkiye Futbol Federasyonu Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Mayıs 2013 Tarihli Bilanço, 3

Tablo 18'den de görüleceği üzere 1 Haziran 2012-31 Mayıs 2013 tarihleri arasında toplam 220.362.073 lira harcama yapan Türkiye Futbol Federasyonu altyapının da içinde bulunduğu amatör sporlara 38.203.115 lira ayırmıştır. Bu rakamın dışında Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına, Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından, Ankara Milletvekili Özcan Yeniçeri'nin sunduğu yazılı soru önergesine cevaben verilen yanıt incelendiğinde daha ayrıntılı rakamlara ulaşılmaktadır.

Sayın Yeniçeri'nin soru önergesinde yer alan "2002-2013 yılları arasında, yıllara göre Türk Futbolu'nun gelişimine ve altyapı çalışmalarına ayrılan bütçe ne kadardır?" şeklindeki soruya T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan verilen yanıtta, 2001/2002 sezonundan 2012/2013 sezonuna kadar geçen sürede⁸¹ toplam 715.244.440 liralık eğitim harcaması yapıldığı görülmektedir. Aynı belgede milli takım için 103.366.406 lira gider olarak gösterilmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın verdiği yanıtta göre eğitim ve milli takım giderlerinin dışında amatör futbol giderleri için 168.210.244 lira gider yapıldığı görülmektedir.⁸²

⁸¹ 2001/2002 ve 2012/2013 sezonları da dahil.

⁸² <http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-21334c.pdf>

EĞİTİM GİDERLERİ

| 2012-2013 | 2011-2012 | 2010-2011 | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 22.933.805 | 12.677.897 | 12.597.368 | 3.352.000 | 4.561.272 | 4.815.651 |

| 2006-2007 | 2005-2006 | 2004-2005 | 2003-2004 | 2002-2003 | 2001-2002 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 3.850.313 | 1.785.850 | 532.731 | 497.003 | 2.340.550 | 1.580.000 |

MİLLİ TAKIM GİDERLERİ

| 2012-2013 | 2011-2012 | 2010-2011 | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| 13.431.402 | 12.483.042 | 10.481.713 | 10.886.997 | 9.851.502 | 11.253.082 |

| 2006-2007 | 2005-2006 | 2004-2005 | 2003-2004 | 2002-2003 | 2001-2002 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 8.617.933 | 9.327.848 | 6.542.178 | 5.980.059 | 2.623.400 | 1.887.250 |

AMATÖR FUTBOL GİDERLERİ

| 2012-2013 | 2011-2012 | 2010-2011 | 2009-2010 | 2008-2009 | 2007-2008 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 28.875.637 | 24.969.670 | 24.481.040 | 19.043.342 | 15.600.482 | 13.492.581 |

| 2006-2007 | 2005-2006 | 2004-2005 | 2003-2004 | 2002-2003 | 2001-2002 |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 13.087.496 | 9.610.348 | 6.924.914 | 6.034.319 | 6.085.900 | 4.515 |

Türkiye Futbol Federasyonu'nun altyapı için en önemli unsur olan eğitim için yaptığı giderler incelendiğinde Mahmut Özgener'in⁸³ başkan olduğu dönem olan 2010/2011 sezonunda bir önceki sezona göre oldukça arttığı görülmektedir. 2009/2010 sezonunda yine kendisinin başkanlık yaptığı dönemde altyapıda eğitim için 3.352.000 lira harcama yapılmıştır. Buradan aynı yılın Haziran ayında düzenlenen 2010 Dünya Kupası'na Türkiye'nin katılamaması ve alınan sportif başarısızlık federasyonu yeniden altyapıya yöneltmiş ve buradaki sorunu çözmek üzere işe eğitime yatırım yapmaktan başladığı sonucuna ulaşabilmekteyiz. Takip eden sezon Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı olan Mehmet Ali Aydınlar döneminde ise eğitim giderlerinde aynı oranda bir artış görülmemiştir. Mahmut Özgener'in 2009/2010 sezonundan 2010/2011 sezonuna göre yüzde 275.5 oranında artırdığı eğitim giderleri Mehmet Ali Aydınlar döneminde ise sadece yüzde 0.6 oranında artış gösterdi.⁸⁴

⁸³ Mahmut Özgener 2008-2011 yılları arasında Türkiye Futbol Federasyonu Başkanlığı yapmıştır.

⁸⁴ Mehmet Ali Aydınlar'ın TFF Başkanı olmasının hemen ardından futbolda 'şike skandalı' olarak adlandırılan dönem başladı. 3 Temmuz'da başlayan ve Spor Toto Süper Lig'de oynanan birçok maçta şike yapıldığına dair

7.3. Türkiye Futbol Federasyonu Altyapı Fonu

Yabancı uyruklu futbolcu transfer eden veya geçici olarak sözleşme imzalayan kulüplerden belirli miktarlarda alt yapı fonu alınması federasyon tarafından ilan edilmiş hususlar arasında yer almaktadır. Burada 'geçici olarak sözleşme imzalayan' ifadesinden kastedilen genel olarak bildiği ismiyle kiralama yöntemidir.

Türkiye Futbol Federasyonu 2013/2014 sezonu için Spor Toto Süper Lig'de yer alan her takıma en fazla 10 yabancı oyuncu ile sözleşme imzalama izni vermiştir. Bu 10 oyuncu için de altyapı fonuna yine TFF tarafından belirlenen miktarlarda paralar yatırılmaktadır. TFF bu paraları daha sonra gerek kulüplerin altyapıları için gerekse de alt yaş gruplarındaki milli takımlarda kullanmak üzere bünyesinde tutmaktadır. Spor Toto Süper Lig'in bir alt seviyesi olan PTT 1. Lig'deki takımların yabancı oyuncu transferinde ise herhangi bir altyapı fonuna aktarmak üzere bedel alınmamaktadır.

Burada TFF'nin sadece yabancı oyuncu transferinden altyapı fonuna aktarmak üzere bedel alması teorikte faydalı görünse de eksik yönleri bulunmaktadır. Bunun nedeni Tablo 18'de de rahatlıkla görüleceği gibi bedelin ilk 5 oyuncudan sonra alınmaya başlanmasıdır. Zaten hiçbir bilimsel veriye ve mantıklı izahata tabii olmadan konulmuş yabancı sayısı kuralı⁸⁵ sisteminin sorunu fon konusunu da karıştırmaktadır. Neden ilk beş oyuncudan alınmamaktadır, bunun cevabı verilememektedir. Ancak bu uygulamanın eksiklerini gidermek ve büyük önem arz eden altyapı için ciddi miktarda fon oluşturmak için birinci oyuncudan itibaren bu bedeller alınmalıdır. Aynı şekilde belirlenecek bir tavan ücreti aşan yerli statüsündeki futbolcu transferinde de bilimsel çalışma sonucu kabul edilmiş bedel alınmalıdır.

sonuçlara varılan soruşturmanın da Aydınlar ve yönetiminin neredeyse tamamen bu konuya odaklanmasını gerektirdiği bu nedenle altyapıya gerekli yatırımların yapılamadığı gerçeğini de göz ardı etmemek gerekiyor.

⁸⁵ 2013/2014 sezonu için 6+0+4 adıyla toplamda en fazla 10 kişi

TFF, bu fona alınacak miktarları 2013/2014 sezonu için şu şekilde belirlemiştir:

Tablo 19. Yabancı uyruklu futbolcu transfer eden veya geçici olarak sözleşme imzalayan kulüplerden alt yapı fonu için alınacak miktarlar.⁸⁶

| Yabancı Oyuncu Sayısı | Altyapı Fonu Bedeli |
|------------------------------------|---------------------|
| Birinci Yabancı Uyruklu Futbolcu | Bedelsiz |
| İkinci Yabancı Uyruklu Futbolcu | Bedelsiz |
| Üçüncü Yabancı Uyruklu Futbolcu | Bedelsiz |
| Dördüncü Yabancı Uyruklu Futbolcu | Bedelsiz |
| Beşinci Yabancı Uyruklu Futbolcu | 65.000 TL |
| Altıncı Yabancı Uyruklu Futbolcu | 80.000 TL |
| Yedinci Yabancı Uyruklu Futbolcu | 85.000 TL |
| Sekizinci Yabancı Uyruklu Futbolcu | 90.000 TL |
| Dokuzuncu Yabancı Uyruklu Futbolcu | 120.000 TL |
| Onuncu Yabancı Uyruklu Futbolcu | 140.000 TL |

Bunun dışında yabancı uyruklu kaleci ile sözleşme yenileyen, transfer veya geçici transfer eden kulüplerin, sıralamaya bakılmaksızın 100.000 TL altyapı fon bedelini Federasyon hesabına yatırmaları kararı uygulanmaktadır. Bu gayet yerinde ve kaleci pozisyonu dışında kalan futbolculara da uygulanması açısından örnek teşkil etmesi gereken bir durumdur.

Uygulamanın bir eksi tarafı olarak da kendi kulübü ile sözleşmesi devam eden veya sözleşme yenileyen yabancı uyruklu futbolculardan altyapı fonu alınmaması göze çarpmaktadır.

⁸⁶ <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/000013/TFF/2013-14-ilan-edilecek-hususlar.pdf>

7.4. Yetiştirme Bedeli Uygulaması

Altyapıların baş etmeye çalıştığı sorunlardan birisi de kendi yetiştirdikleri futbolcuların büyük kulüpler tarafından bonservis bedeli ödemedi transfer edilmesidir. Bu sorundan yola çıkan UEFA ve FIFA 'yetiştirme bedeli' adını verdikleri bir uygulamayı devreye sokmuşlardır. Fransa ve İspanya'nın başını çektiği bu uygulama ile eğitim yaşını 12-23 arası belirleyen UEFA/FIFA, 23 yaşına kadar futbolcunun yapacağı her transferde, futbolcunun bu yaş aralığını geçirdiği takımlara belirli kriterlerle saptanmış tazminatları ödemesini şart koşturmaktadır.

Ülkemizde de uygulanan yetiştirme bedelinin hesaplanması Ek 1'de ayrıntılı olarak anlatılmıştır. 2013/2014 sezonunda yapılan hesaplamalar sonucunda ödenmesine karar verilen yetiştirme bedelleri ise şunlardır:

Tablo 20. Yetiştirme tazminatının hesaplanmasına ilişkin olarak dört ayrı kategoriye ayrılmış kulüpler ve kategorileri ile ödemesi gereken tazminat miktarları⁸⁷

| Kategori | Kulüpler | Yetiştirme Tazminat Bedeli |
|-------------------|--|----------------------------|
| Birinci Kategori | Spor Toto Süper Lig Kulüpleri | 100.000 TL |
| İkinci Kategori | PTT 1.Lig Kulüpleri | 50.000 TL |
| Üçüncü Kategori | Spor Toto 2.Lig Kulüpleri | 20.000 TL |
| Dördüncü Kategori | Spor Toto 3.Lig Kulüpleri ve Amatör Liglerde Yer Alan Kulüpler | 10.000 TL |

Tablo 20 incelendiğinde tazminat bedellerinin hesaplanması için kulüplerin dört ayrı kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Bunun da kıstasları Ek 1'de ayrıntılı olarak anlatılmış teknik bilgilere dayanmaktadır. Belki de TFF tarafından en uygun şekilde yerine getirilen vazifelerden birisidir. Ancak bu uygulama da 'kötünün iyisi' sınıfına girenlerdendir zira dünya üzerinde hala hiçbir futbol ülkesinde yetiştirme bedeli ya da yetiştirme tazminatı adı verilen

⁸⁷ <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/000013/TFF/2013-14-ilan-edilecek-hususlar.pdf>

bu yapı tamamen sağlıklı bir şekilde yürütülmemektedir. Çünkü kolektif bir oyun olan futbolda her bir sporcunun yetiştirme bedeli net olarak saptanamaz. Bu nedenle de genel rakamlara göre hareket edilmektedir. Hal böyle olunca ortada bir adaletsizlik olduğu düşünülse de futbol pratiği içerisinde en adil çözüm yolu bulunmuştur.

7.5. Türkiye Milli Takımı ve Altyapı

Türkiye Milli Takımı, Türkiye'de yer alan profesyonel futbol takımlarının kadrolarındaki Türkiye pasaportlu futbolcular ile yurtdışında futbol oynayan Türkiye pasaportlu futbolcuların seçildiği, FIFA organizasyonlarında Avrupa kıtası gruplarında yer alan A Takım olarak tanımlanabilir. 2014 yılı itibarıyla Fatih Terim'in teknik sorumluluğunu yaptığı Türkiye Milli Takımı uzun bir süredir UEFA ve FIFA tarafından düzenlenen yarışmalara katılma konusunda istikrarsız bir yapı göstermekte ve alınan her başarısız sonucun ardından gerek basın gerekse yöneticiler tarafından futbolumuzdaki altyapı sorunlarına dikkat çekilmektedir. "Takımlarımızın Avrupa kupalarında yaşadığı başarısızlıklar, milli takımımızın ıskaladığı 2004 Avrupa Kupası ve 2006 Dünya Kupası finallerine baktığımızda şüphesiz ki altyapıya ne kadar önem verdiğimiz kendiliğinden ortaya çıkıyor."⁸⁸ Buna kaçırılan 2010 Dünya Kupası'nı da dahil ettiğimiz zaman sonucun daha da vahim olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, 2014 yılında Avrupa'da adından söz ettiren ve Türkiye'den yetişmiş sadece bir futbolcunun⁸⁹ olması ise vahameti daha da net bir şekilde göstermektedir.

Türkiye, kendi futbolcusunu yetiştiremediği için milli takım olarak da uluslararası arenada istikrarlı bir başarı sergileyememektedir. Dünya futbolunda son döneme damga vuran milli takımlara bakınca ise sistemli bir altyapıya sahip olan ülkelerin milli takımlarında kendi yetiştirdikleri oyuncuların sayısal çokluğu, performans başarısı ve Avrupa futbolunda edindikleri yer kıyas yapmamız açısından bizlere örnek teşkil etmektedir.

⁸⁸ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008) 86

⁸⁹ Galatasaray altyapısından yetişen ve İspanya La Liga'da Atletico Madrid forması giyen Arda Turan.

Son yılların en başarılı milli takımı olarak gösterebileceğimiz⁹⁰ Belçika Milli Takımı'nda Toby Alderwield, Thibaut Courtois, Eden Hazard ve Zakaria Bakkali, gibi yıldız isimler kendi ülkelerinin başarılı birer ürünü olarak dikkat çekmektedir. Alderwield, Ajax altyapısından yetişerek Atletico Madrid'e; Courtois, Genk altyapısından yetişip Chelsea'ye;⁹¹ Eden Hazard, Lille altyapısından yetişip Chelsea'ye transfer olmuş, Zakaria Bakkali ise PSV Eindhoven altyapısından yetişip aynı takımda profesyonel olarak futbol hayatını sürdürmüştür. Bir diğer altyapıya yatırım yaparak sonucunu alan ülke ise Almanya olmuştur. Almanya'nın 2014 yılındaki maçlarında kullandığı kadrosundaki oyunculara baktığımızda kilit isimlerin yetiştikleri kulüpte futbol oynadıklarını görmekteyiz:

Tablo 21. Almanya Milli Takımı'nın 2014 kadrosunda yer alan bazı futbolcular ve altyapısından yetişip aynı tarihte formasını giydikleri kulüpler.

| FUTBOLCU | KULÜBÜ |
|------------------|-------------------|
| Benedikt Höwedes | Schalke 04 |
| Marcel Schmelzer | Borussia Dortmund |
| Julien Draxler | Schalke 04 |
| Thomas Müller | Bayern Münih |
| Toni Kroos | Bayern Münih |

Almanya Milli Takımı'nın 16 Ocak 2014 tarihine göre FIFA Dünya sıralamasında⁹² 2. sırada yer almasının tesadüfi olmadığı ve altyapısından yetiştikleri kulüplerde forma giyen oyunculara bakıldığında başarısının neticesini aldığı ortadadır. Türkiye Milli Takımı'na baktığımız zaman ise durumun vahameti bir kez daha ortaya çıkmaktadır. 2014 yılında seçilen

⁹⁰ Belçika 16 Ocak 2014 tarihi ile milli takımların başarılarına göre yapılan FIFA sıralamasında 11. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin aynı tarihte 49. olduğu sıralamanın 3 Şubat 2010 tarihindeki güncellemesinde ise Belçika, 66. sırada yer alıyordu. Türkiye ise yine o tarihte 41. sıradaydı. Yani 3 yıl içerisinde Belçika yatırımlarının karşılığını 55 sıra birden yükselerek alırken Türkiye 8 sıra gerilemiştir.

⁹¹ 2013/2014 sezonunda Atletico Madrid'de kiralık olarak forma giymiştir.

⁹² <http://www.fifa.com/worldranking/rankingtable/>

son kadroda A Milli Takımın kadrosunda sadece 3 futbolcu yetiştiği kulüpte forma giymektedir. Bunlar; kaleci Zeki Ayvaz (Trabzonspor), savunmacılar Serdar Aziz (Bursaspor) ve Uğur Çiftçi (Gençlerbirliği)'dir. Yine Almanya üzerinden gidersek, milli takım kadrosunda bulunan ve örnek aldığımız oyunculardan Höwedes, 17 kez; Schmelzer, 15 kez; Draxler, 10 kez; Müller, 47 kez; Kroos ise 40 kez bu formayı giymişlerdir.⁹³ Türkiye'de ise Uğur Çiftçi'nin bir kez, Zeki Ayvaz ve Serdar Aziz'in ise daha önce hiç milli formayı giymedikleri görülmektedir.⁹⁴

Türkiye Milli Takımı'nın başarıya giden yolda altyapının önemini fark etmesi için başka ülkelere bakmasına aslında gerek bulunmamaktadır. Zira ülkenin yakın geçmişinde gösterdiği başarılı performanslara yöneldiğimizde kadroda yer alan oyunculardan en kilit isimlerin kendi yetiştikleri kulüplerin formasını giydiği görülmektedir:

32 takım arasında 3. olarak tamamlanan 2002 Dünya Kupası

Bülent Korkmaz - Galatasaray

Okan Buruk - Galatasaray

Tugay Kerimoğlu - Galatasaray

16 takım arasında 3. olarak tamamlanan 2008 Avrupa Şampiyonası

Tolga Zengin - Trabzonspor

Sabri Sarıoğlu - Galatasaray

Arda Turan - Galatasaray

Semih Şentürk - Fenerbahçe

Mevlüt Erdinç - Sochaux (Fransa)

⁹³ http://www.transfermarkt.com.tr/tr/almanya/startseite/nationalmannschaft_3262.htm (16 Ocak 2014 tarihi itibarıyla.)

⁹⁴ Ocak 2014 tarihi itibarıyla.

"Avrupa'nın önde gelen futbol ülkelerine baktığımız zaman neredeyse sınırsız yabancı oynatma hakkına sahip ülkelerin liglerinde dahi kulüplerin kendi altyapılarından yetiştirdikleri futbolcu sayısı Türkiye'dekinden çok daha fazladır."⁹⁵ Ortaya koyduğumuz rakamlar ve isimlere, milli takımların aldıkları başarılar ve FIFA sıralamalarındaki yerlerine baktığımız zaman Türkiye Milli Takımı'nın da kendi liginden yetişen ve kulüplerinde oynayan futbolculara ihtiyaç duyduğu aşikardır.

8. ANTRENÖR VE FUTBOLCU GÖRÜŞLERİ

8.1. Türk Futbolundaki Altyapı Sorunları

Galatasaray altyapısından yetişen ve kariyerini gözlemcilik üzerine kuran Nedim Yiğit'in Zeytinburnu Damlaspor resmi internet sitesine verdiği röportajda bu konuya ilişkin tespitleri şu şekildedir:⁹⁶

"Türk futbolunun altyapısında birbirinden ayrılamayan en önemli iki sorun tesis ve eğitmendir. Antrenör demiyorum dikkatinizi çekerim. Altyapılarda çalışan eğitici ve antrenörlerin maddi ve manevi olarak yeterli saygınlığı görmediklerine inanıyorum. Bu arada altyapılarda çalışacak antrenörlerin seçimini de eleştiriyorum. İnsanlara iş bulmaktan ziyade çocuklarımıza eğitmen bulmalıyız ve buna göre kendini eğitmiş ya da eğitimini üstleneceğimiz antrenörlere iş imkanı sunmalıyız. Uzatmadan tarif etmek gerekirse A takım ve altyapıları çiçeğe benzetiyorum. A takım oyuncularını; sürekli çiçekçiden alınan ve suya koyarak kokusunu almaya çalıştığımız hazır çiçekler, altyapı oyuncularını ise; toprağa ektiğimiz zamanımızı ve emeğimizi verdiğimiz ama bahçemizde uzun vadede daha az para harcadığımız ama kalıcı kendi bahçemizin çiçekleri olarak görüyorum. Çiçek koklamak istiyorsak bahçemizde çiçek olmalı... Ekecek bahçeyi de tesis olarak anlatırsak eksiklerimiz ortaya çıkacaktır."

Türkiye'de Beşiktaş ve İstanbul Büyükşehir Belediyspor takımlarını çalıştıran kendisi de aynı zamanda bir akademisyen olan Portekizli Teknik Direktör Carlos Carvalhal ise Futbol

⁹⁵ Tuğrul AKŞAR, Kutlu MERİH, Futbol Yönetimi (İstanbul, Literatür Yayınevi, 2008) 86

⁹⁶ http://www.zeytinburnudamlaspor.com/index.php?option=com_content&view=article&id=339:nedim-yigit-futbol-altyapi-tekni-direktoerue&catid=88&Itemid=546

Extra Dergisi'ne verdiği röportajda yabancı bir antrenör gözüyle Türk futbolunun altyapı eksikliğini şu şekilde dile getirmektedir.⁹⁷

"Portekiz'de 25 yıl önce problemi gördük ve tüm genç yaş kategorilerini organize ettik. Bundan 5-6 yıl sonra Genç Takımlar şampiyon oldu. Bu, hayal ettiğimiz için değil bir şeyler yaptığımız içindi. Türkiye'de de bu potansiyel var. Türk oyuncular ruh sahibi ve teknikleri çok iyi. Futbol tutkuları çok büyük. Türkiye'de futbol oynamayı seven çok fazla çocuk var. Bence buradaki problem organizasyon. Türkiye'de altyapılar organize edilmeye başlanmalı. Türkiye'de ihtiyaç duyulan her şey var. Almanya'da bu göreve Sammer'i getirdiler ve 8 yıldır yapıyor. Kimse eleştirmez. Türkiye'de de bunu yapmalılar. Organizasyonun başına bir kişiyi koymalılar. Sonuç almak için en az 6 yıla ihtiyaç var. Bir şeyler değişecektir. Gelecekte daha iyi bir futbolunuz olacaktır. Milli Takım da daha iyi olacaktır. Kendime şu soruyu soruyorum; Türkiye'de bu kadar potansiyelli oyuncu varken neden Avrupa'da oynamıyorlar; Egemen, Semih, Bekir... Çünkü biz Türkiye'de bireysel oynuyoruz. Bu altyapıda öğrendikleri taktik anlayış ile alakalı. Türkiye'de bir gün birileri bu altyapı devrimini yapmalı! Biz Portekiz'de 6 yaş kategorisinde turnuvalar yaptırmaya başladık. Portekiz'de 7 yaşında çok büyük yetenekler görebilirsiniz. 8 yaşından itibaren de alan oyununu öğrenmeye başlıyorlar. Bu bir eleştiri değil, gerçekler bunlar..."

Kariyerine Almanya 1. Liginden Hamburg takımında futbolcu olarak devam eden Hakan Çalhanoğlu ise Almanya ile Türkiye'yi kıyaslayarak soruna farklı bir pencereden bakmaktadır.⁹⁸

"Bence aradaki fark kesinlikle disiplin. Almanlarla Türklerin arasındaki bu fark kendini çok belli ediyor. Kötü bir anlamda söylemiyorum ama Türklerde disiplin eksikliği var."

⁹⁷ Mustafa ÖZDEMİR, "Türk futbolunun devrime ihtiyacı var" *Futbol Extra*, Aralık, 2012, 55

⁹⁸ Serkan AKKOYUN, "Yeni Mesut Özil değilim ben Hakan Çalhanoğlu'yum" *Futbol Extra*, Aralık, 2012, 93

8.2. Altyapı Futbolcularının Okul, Aile ve Sosyal Hayat İlişkileri

Cenk Yılmaz ve Onur Öztekin tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen röportajda Southampton FC'nin altyapısında görev alan antrenör Matthew Crocker konuya şu cümleler ile yorum getirmiştir.⁹⁹

"9 ile 12 yaş arasında çocukların öğretmenlerini özel getirtip çalıştırıyoruz. Bu kapsamda hem sporu aksatmıyorlar hem de öğrenimlerini. Hem de aileleriyle sıkıntı yaşamamış oluyoruz. Sonuçta aileler tesise getirene kadar beraber. Ailelere özel bir yer tespit edilmiş. Aileler bizim için önemli."

Antrenör Nedim Yiğit ise konuyu temelden inceleme taraftarı:¹⁰⁰

"Aile; okulu ve kulübü arasında seçim yapmak gerektiğine inanır, kulüp; okulu antrenmanlara engel olan kurum olarak görür, okul; çocukları ya (maalesef bu da gerçek) kendi spor müsabakalarında prestij olarak kullanır, ya da devamsızlığına göz yumarak kulüp için, eğitimini engeller. Bu sorun mutlak koalisyonla çözümlenmelidir. Genç yaşta futbol oynayan herkesin profesyonel olmayacağına da hesaba katarsak (ki böyle bile olsa çok sakıncalı) eğitilmiş bir nesil yetiştirme sorumluluğumuzu ihmal etmek hayati bir meseledir."

Futbolcu Hakan Çalhanoğlu ise Almanya'daki örneği bizlere sunmaktadır:¹⁰¹

"Hem okul eğitimi hem de futbol eğitimi alıyorduk. Sabah 7'den 1'e kadar okula giderdik. Daha sonra minibüsler bizi alıyordu ve idmana götürüyordu."

⁹⁹ http://www.zeytinburnudamlaspor.com/index.php?option=com_content&view=article&id=306:southampton-fc-altyapi-antrenoerue-matthew-crocker-le-altyapi-uezerine&catid=88&Itemid=546

¹⁰⁰ http://www.zeytinburnudamlaspor.com/index.php?option=com_content&view=article&id=339:nedim-yigit-futbol-altyapi-teknik-direktoerue&catid=88&Itemid=546

¹⁰¹ Serkan AKKOYUN, "Yeni Mesut Özil değilim ben Hakan Çalhanoğlu'yum" *Futbol Extra*, Aralık, 2012, 93

SONUÇ VE ÖNERİLER

Altyapı kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde üç farklı anlamda tanımlanmıştır. "Bir yerleşim yeri veya bir yapı için gerekli olan yol, kanalizasyon, su, elektrik vb. tesisatın tümü" tanımının futbolda altyapı için hiç de geçerli olmadığı aşikardır. İkinci anlam olarak ise "Bireyin edindiği bilgi ve deneyim" olarak geçmektedir ki bu üzerine çalıştığımız konu ile örtüşmektedir. Altyapı bir insanın gelecekte aktif olarak içinde bulunacağı çalışma alanı, öğrenim koşulları, yaşama vaziyetleri gibi pozisyonlar içerisinde ihtiyaç duyacağı en temel bilgi, beceri ve yeteneğin nasıl kullanacağını öğrenmesi ile birlikte; bunların ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve uzmanlaşması tanımlarını da kapsamaktadır.

Bir matematik profesörü ilkokuldan bu yana matematik dersi almıştır. Çocuk denecek yaşta matematiğin temeli olan sayıları öğrenmiş ve ilerleyen yıllarda bunun üzerine daha başka bilgiler koyarak en yüksek mertebeye çıkmıştır. Veyahut sıklıkla karşılaştığımız bir örnek üzerinden gidersek; ünlü bir ressam henüz ilkokuldayken resim derslerine giren öğretmenin kendisindeki yeteneği gördüğünü ve bu alanda yoğunlaşmasını öğütlediğini ya da kendisinin bizzat yardımcı olduğunu anlatır. İşte bu o ünlü ressamın altyapısı olan ilkokulda keşfedildiği, yetenekleri üzerine çalışmasının sağlandığı ve bir uzman ile birlikte alanında başarılı olmasının yolunun açılıp kendi ayakları üzerinde durmasının sağladığının kanıtıdır. Yıllar sonra ünlü bir ressam olan bu kişinin başarısında yeteneğinden daha fazla pay; başarılı bir altyapı süreci geçirmesidir. Yoksa bu süreçten geçmeyen birçok yetenekli ressamın sadece kendi evinde hobi olarak bu fiili gerçekleştirdiğini görmekteyiz. Tıpkı futbol yetenekleri çok üst düzeyde olmasına karşın beklentilerin altında kalarak alt liglerde top koşturan futbolcular gibi. Burada sebep incelendiğinde mutlaka o ismin başarısız ve kötü bir altyapı süreci geçirmesi sonucuna ulaşılacaktır. Haliyle bireysel futbol başarısızlıkları da bir ülkenin genel olarak futbolunda başarı çitasını düşürmektedir.

"Spor sürekli bir yarışın, nevrotik bir yarışın sosyal sistemidir."¹⁰² Bu tanım çok derin anlamlar içermekle birlikte aslında spor faaliyetlerinin de problemlili kısımlarını işaret etmektedir. Nasıl ki sağlam olmayan bir temel üzerine kurulan inşaat eninde sonunda çökmeye mecbursa sağlam bir altyapısı olmayan spor sistemi de işte bu nevrotik, yani

¹⁰² Patrick VASSORT, *Footbal et Politique*, (Paris, L'Harmattan , 1999) 20-21.

topumdan soyutlanmış ve uyum sorunu yaşayan hali nedeniyle çökmeye mecbur kalacaktır. Bilimde zıtlıklar geçerlidir. Bir şey yanlış ise tersi doğrudur. Bu durumda sağlam altyapısı olmayan bir spor sistemi, futbol sistemi çökmeye mecbursa altyapısı güçlü olan sistem de ayakta kalacaktır. Bu yüzdendir ki her başarısız dönemin ardından dikkatler sürekli altyapıya çekilmekte, buraya önem verilmesi gerektiği dile getirilmekte ve bu konu üzerine kimi zaman adına reform kimi zaman devrim denilen hamleler yapılmaktadır. Ancak hiçbirisi, istikrarlı bir biçimde ve belirli bir akademik, bilimsel veriler ışığında yapılmadığı için olumlu sonuç alınmamaktadır.

Bu eksiklikler dile getirilirken "Kulüplerimiz yıllar boyunca, yönetimlerin ve teknik direktörlerin sık değişmesi, kararsızlık ve mali dalgalanmalar gibi nedenlerden dolayı kaliteli ekipler oluşturamamış ve bu ekiplerin uzun süreli devamlılığını sağlayamamışlardır"¹⁰³ tespiti yapılmakta ve bu tespit doğruluk payı içermektedir. Çalışmamızda belirttiğimiz kısımlardan önemli olan nokta ise; altyapıya yatırım yapıldığı ve akademik, bilimsel veriler ışığında hem zaman hem de bütçe ayrıldığı takdirde sportif ve ekonomik başarının geleceğidir. Hem Avrupa hem de Türkiye'den özellikle milli takım düzeyinde ortaya koyduğumuz rakamlar bunun göstergesi olmaktadır. Bu durumda "Oyuncu geliştirme programları, futbol akademileri ve oyuncu izleme çalışmalarına ciddi yatırımlar yapılmaya devam edilmesi, oyuncuların mutlaka A takımda etkin bir şekilde kullanılması"¹⁰⁴ şeklinde yapılan öneri tamamen yüzeysel olsa da izlenmesi gereken yolu göstermesi açısından değerlidir. Avrupa'dan başarılı örneklerle dikkat çektiğimiz üzere altyapı için ciddi yatırımlar yapılmalı, bunlar belirli bir dönem için değil sürekli hale getirilmeli, altyapı sadece var olanlar arasından oyuncu seçimi yapılarak değil başka şehirlere, başka ülkelere gidilerek yetenekli futbolcu adaylarını bulma olarak algılanmalı ve bu temel üzerine oturtulmalıdır.

Bu konu aslında futbol kulüplerinde altyapı konusuna eğilen her yetkilinin kafasını kurcalayan bir konudur. Ancak ve ancak başarılı bir şekilde uygulanması pozitif sonuç verecektir. Örneğin Barcelona'nın altyapısından çıkardığı Lionel Messi, Hernandez Xavi ve

¹⁰³ Ahmet ÜNÜVAR, Burak Gürkan, Dorukhan ACAR, Levent BIÇAKÇI, Güray KARACAR, Mete İKİZ, Ömer TANRIÖVER, Tuğrul AKŞAR, Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi (İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2010) 66

¹⁰⁴ Ahmet ÜNÜVAR, Burak Gürkan, Dorukhan ACAR, Levent BIÇAKÇI, Güray KARACAR, Mete İKİZ, Ömer TANRIÖVER, Tuğrul AKŞAR, Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi (İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2010) 69

Andreas Iniesta, 2010 yılında FIFA Altın Top ödülünün 3 finalistinin isimleri olmuşlardır. Ya da yine aynı takımın 2009 yılında Şampiyonlar Ligi şampiyonu olduğunda sahaya çıkan ilk 11'indeki 7 futbolcu altyapıdan çıkmıştır. İşte sıklıkla ve altını çizerek söylediğimiz noktayı bir kez daha vurgulamamız gerekmektedir; Barcelona'nın bu altyapı hamlesinin ardından hem sportif başarı gelmektedir hem de 2001/2002 sezonunda Futbol Para Ligi'nde 13. sıradayken sadece 4 sezon sonra ikinci sıraya yükselmişlerdir. Bunu yaparken de bütçesinde kâra geçmeyi başarmış ve altyapı bütçesini artırmıştır. Görüldüğü gibi bu bir bisikletin dişlisi gibidir; pedalları ne kadar hızlı çevirirsek zincir o kadar hızlı döner. Zincir hızlı döndükçe de tekerlekler hızlı döner. Hızlı dönen tekerlekler de bisikletin sürücüsünü varmak istediği noktaya hızla ulaştırır. Ancak pedal yavaş dönerse hedefe ulaşma da o kadar geç olur. Pedalı yanlış çevirir, zincirin yağı tam sürülmezse zincir atar ve yolda kalır. Türk futbolu da zaman kaybetmeden hızla, istikrar temeli üzerine kurulu, akademik ve bilimsel veriler ışığında bir altyapı hamlesine girmeli, bu Türkiye Futbol Federasyonu ile kısıtlı kalmamalı ve tüm kulüplerin kendilerine bir yapı hazırlaması zorunluluk haline getirilmelidir.

Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapıya her ne kadar yatırım yapmaya başladıklarını söyleyebilirsek de bu yatırım odak haline gelmemiştir. Hiçbir kulüp kendisini altyapı odaklı bir sistemle tanımlamamakta ve birincil hedefinin altyapıdan oyuncu üretmek olduğunu dile getirmemektedir. Ege bölgesinden Bucaspor ve Altınordu bu konuda en ciddi adımları atan kulüplerdir. Ancak organizasyonları süreç olarak yeni olduğundan çalışmamızın 'altyapıya ne kadar çok maddi ve vakti miktar ayrılırsa karşılığında sportif ve ekonomik başarı gelecektir' önermesini sonuçlandıramamaktadır. Bu nedenle kulüplerin yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmek için azami olarak 7 sene beklemeleri gerekmektedir. Avrupa'nın önde gelen altyapı organizasyonları 5-7 sene arasında genç futbolcuları A Takım için yetiştirme başarısına ulaşmış ve yatırımlarının meyvelerini toplamıştır. Ancak, transfer merkezli büyük takımlarımız özellikle pahalı yabancı futbolcuları kadrolarına katmayı; altyapıya yatırım yapmaya tercih etmektedir. Birçok takım altyapıya yatırım yapıp bunun sonucunu alma konusunda sabırsızdır. Bunun yerine pahalı yabancı transferlerle bir an önce sportif başarıya ulaşma yolunu tercih etmektedir. Ancak bu sadece kısa süreli bir çözümden başka bir şey değildir. Uzun vadede hem kulüplere hem de Türk futboluna zarar vermektedir. Bugün iyi bir maaş karşılığında Türkiye'ye gelen bir futbolcu daha iyi şartlar sunulduğunda neden başka ülkeye gitmesin? Ancak altyapıdan kulüp kültürü ile yetişmiş bir futbolcu, yine altyapıdan kendisine verilen hayat kültürü ile başarı kistasını maddiyat üzerine kurmayacaktır. Bu sayede

de bu futbolcunun kulübünden kopması zor olacaktır. Galatasaray örneğinden yola çıkarsak altyapısından yetişen Arda Turan'ın Atletico Madrid'e gitmesine karşın hala her fırsatta Galatasaraylı olduğunu dile getirmesi bu bağı gözler önüne sermek için iyi bir örnek olacaktır. Bu nedenle kulüplerimiz yabancı transferine ayırdığı paranın en az yarısı kadarını altyapıya ayırmalı ve buralardan kulüp kültürü ile yetişmiş futbolcuları A Takımlarına monte etmelidir. Barcelona, Bayern Münih, Liverpool gibi kulüplerin başarısındaki sır da işte budur.

Altyapıya yatırım yapan kulüplerin uzun vadede hem sportif hem de ekonomik olarak başarı elde ettiklerini Avrupa'dan örnekler, milli takımın başarılı olduğu dönemler ve kulüpler bazında inceledikten sonra geleceğe yönelik yapılabilecek yatırımların neler olabileceği şu şekilde listeleyebiliriz:

Yabancı Kuralı

Ligimizdeki yabancı futbolcuların durumu, yabancı kuralının sürekli değişmesi nedeniyle en önemli sorunlardan birisini oluşturmaktadır. Takımlar önemli paralar ödeyerek kadrolarına yabancı futbolcular katmalarına karşın Türkiye Futbol Federasyonu tarafından getirilen kurallar nedeniyle bazen birçoğundan beklediği verimi alamadan yollarını ayırmak zorunda kalmaktadır. Bu da hem sportif hem de ekonomik olarak kulüpleri zor duruma düşürmektedir. Bu nedenle Türkiye Futbol Federasyonu, kulüplerle birlikte alınacak ortak karar sonucunda yabancı kuralına akılcı bir çözüm getirmelidir. Bu çözüm ne tamamen serbest bırakmak ne de tamamen yasaklamak olmamalıdır. Zira tamamen serbest bırakmak, ülkemizin kalitesiz yabancı futbolcularla dolup genç oyuncuların forma şansının azalmasına neden olacaktır. Aynı şekilde tamamen yasaklamak da Türk futboluna kalite getirecek, gençlere örnek olabilecek özellikteki futbolcuların kazanımını engelleyecektir. Yabancı oyuncu kısıtlamasına altyapı gözünden bakılıp Avrupa'daki örnekleri de incelediğimiz de en fazla 5 yabancı futbolcu transferine izin verilmesi uygun olacaktır.

Okullarla İşbirliği

Futbol kulüpleri kendi akademilerini kurmanın yanı sıra Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarla da işbirliği içerisinde olmalıdır. Okul turnuvaları düzenlemeli, futbolcu adaylarını izlemeli aralarında yetenekli olanları kendi bünyelerine katmalıdır. Bunun yanında öğrencilerin kullanımını için Milli Eğitim Bakanlığı'nın futbol saha ve tesisleri açmasını desteklemeli gerekli olduğu takdirde malzeme ve eleman yardımında bulunmalıdır. Sonuç olarak her futbolcu bir zamanların öğrencisidir. Ne kadar küçük yaşta keşfedilir ve eğitime alınırsa hem iyi bir birey hem de iyi bir futbolcu olması sağlanabilir. Bunun yanında futbol kulüpleri daha önce de değindiğimiz gibi kendi altyapılarında futbol dışında da eğitim vermelidir. Bunun için de bir okulla anlaşabilir, ortak çalışabilir ve eğitim-öğretimin bu okul sayesinde gerçekleştirilmesini sağlayabilir.

TFF'den Kulüplere Finansman

Şu bir gerçektir ki altyapı her ne kadar kulüplerin organizasyonu ile gelişse de uzun vadede Türk futbolunu ileriye taşıyacak bir hamledir. Bu nedenle de kulüplerin TFF ile bir arada olması, çalışmalarını TFF ile iç içe yürütmesi her iki tarafında da kazanıma olacaktır. Altyapıya yatırım yapmak isteyen kulüplere bu nedenle Türkiye Futbol Federasyonu'ndan ihtiyaç duyulması halinde finansman sağlanmalıdır. İyi bir organizasyon, akademik, bilimsel veriler ışığında işin uzmanları ile hazırlanmış bir projeye TFF'nin kredi vermesi, maddi yardımda bulunması Türk futbolunun gelişimi açısından elzem bir durum haline gelmiştir. TFF'nin bu finansal yardımı desteklemek için oluşturacağı bir 'Altyapı fonu' olmalı, kulüplerden her yabancı transferi için bu fona ödeme yapması istenmelidir. Aynı şekilde TFF tarafından konulacak tavan fiyatın üzerinde yapılan iç/dış transferler için de fona ödeme yapılması koşulu getirilmelidir. Bu sayede altyapı fonu kendi kendisini de besleyebilecektir.

Türkiye Futbol Federasyonu tarafından şu anda uygulanan 'Altyapı fonu' sadece yabancı oyuncu transferinden alınan miktarları bu fona aktarmakta ve kulüplerle alt yaş milli takımlarına katkı sağlamaktadır. Ancak bunun yerli futbolcu transferlerinden de tavan fiyat uygulaması üzerinden alınması gerekmektedir.

Altyapı Bütçesi

Çalışmamızda da gördüğümüz gibi kulüplerimizin altyapı bütçelerine ulaşmak neredeyse imkansızdır. Birçoğu anonim şirket yapısına geçmiş olsa da bu şirkete sadece profesyonel takımları bağlıdır ve altyapılar dernek çatısı altında faaliyet göstermektedir. Bu da bizlere altyapı için harcanan paralar hakkında sağlıklı bir bilgiye ulaşma şansı vermemektedir. Görülen bu sorunun ortadan kaldırılması için altyapı bütçeleri bilançolarda gösterilmeli, altyapılar da anonim şirketi çatısı altına sokulmalıdır. Bu şeffaflık artık dünyanın her kulübünde bulunmaktadır. Bizim kulüplerimizin de bu açıdan modern futbola ayak uydurması gerekmektedir. Bunun yanında altyapılara 100 bin Eurolarla ifade edilecek rakamlar değil, kulüp bütçesinin en az %1'i kadar miktar ayrılmalıdır. Gelirlerinden ise en az %5'lik bir kısmı altyapıya ayırılmalıdır. Bu da Avrupa'da başarı isteyen takımlarımız adına yaklaşık olarak 1.5 ila 3 milyon Euro arasında değişmektedir. Bu bütçeler ayrıldığı takdirde 5 ila 7 sene içerisinde ciddi bir yapılanma mutlak suretle sonuç verecektir. Her ne kadar beşeri ilişkilerde kesin konuşmamak gerekiyorsa da bilimsel veriler ve deneyimler bizlere bu sonucun alınma olasılığının %100'e yakın olduğunu göstermektedir.

KAYNAKLAR

- AKŞAR, Tuğrul, Kutlu MERİH. Futbol Ekonomisi. İstanbul: Literatür Yayınevi, 2006.
- AKŞAR, Tuğrul ve Kutlu MERİH, *Futbol Yönetimi*. İstanbul: Literatür Yayınevi, 2008.
- AKKOYUN, Serkan. "Yeni Mesut Özil değilim ben Hakan Çalhanoğlu'yum" Futbol Extra, Aralık. 2012: 93
- AKKOYUN, Serkan. "Fellaini ile tek benzerliğim saçlarım" Futbol Extra Aralık. 2012: 75
- AUTHIER, Christian. *Futbol A.Ş.* İstanbul: Kitap Yayınevi, 2002.
- BONIFACE, Pascal. *Futbol ve Kürselleşme*. Çev. İsmail Yerguz. İstanbul: NTV Yayınları, 2007.
- COLLIN, M. Yvonn. *Quels Arbitrages Pour le Football*. Paris: Rapport d'information no 336. 2003.
- DİNLER, Zeynel. *İktisada Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi, 2004.
- DUNNING, Eric. *Sport Matters*. Londra: Routledge, 1999.
- İKİZLER, Can. *Sporda Sosyal Bilimler*. Bursa: Alfa Yayınevi, 2000.
- KESHTAN, M. Hoseini, R. RAMZANINEZHAD, Sh. Shafiee KORDSHOOLİ and P. Modamad PANAHI, "The Relationship Between Collective Efficacy And Coaching Behaviors in Professional Volleyball League Of Iran Clubs" World Journal Of Sport Sciences 3 (1) January - July. 2010: 22
- METİN, Tümer. *Metin Olmak*. İstanbul: Doğan Kitap, 2013.
- ÖZDEMİR, Mustafa. "Türk futbolunun devrime ihtiyacı var" Futbol Extra, Aralık. 2012: 55.
- ÜNÜVAR, Ahmet, Burak Gürkan, Dorukhan ACAR, Levent BIÇAKÇI, Güray KARACAR, Mete İKİZ, Ömer TANRIÖVER ve Tuğrul AKŞAR, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2010.

VASSORT, Patrick. *Footbal et Politique*. Paris: L'Harmattan, 1999.

VIGARELLO, Georges. *Du Ju Ancien Au Show Sportif*. Fransa: Seuil, 2002.

Fenerbahçe Futbol Anonim Şirketi 31 mayıs 2013 hesap dönemine ait Mali Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, İstanbul: Ekim 2013

Gençlik Ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 1985

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları 31 Mayıs 2013 Tarihi İtibarıyla ve Aynı Tarihte Sona Eren Yıla Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, İstanbul: Eylül 2013

OECD, Corporate Governance Principles. 1998

Türkiye Futbol Federasyonu Bağımsız Denetimden Geçmiş Bilanço, İstanbul: Mayıs 2013

<http://www.zeytinburnudamlaspor.com>

<http://www.transfermarkt.com.tr>

<http://www.fifa.com>

<http://www.tff.org>

<http://www2.tbmm.gov.tr>

<http://tffhd.org.tr>

<http://www.sabah.com.tr>

<http://sakirbezci.com>

<http://www.hurriyetaile.com>

<http://www.fenerbahce.org>

<http://spor.haberturk.com>

<http://www.isvemeslekdanismani.net>

<http://mostpopularsports.net>

<http://gazeteyenigun.com.tr>

<http://www.bucasporaltyapi.org>

<http://www.altyapifutbol.com>

<http://www.bigsoccer.com>

<http://www.ecaeurope.com>

<http://www.fcbarcelona.com>

<http://www.fcbarcelonaturkiye.com>

<http://lefoot.wordpress.com>

<http://topkayaismail.blogspot.com>

<http://www.theguardian.com>

EKLER

EK 1.

MADDE 16 –YETİŞTİRME TAZMİNATI

(1) Futbolcuların eğitimi ve yetiştirilmesi 12–23 yaşları arasında gerçekleşir. Yetiştirme tazminatının hesaplanmasında TFF kayıtları esas alınır ve hesaplama eğitimin fiilen başladığı tarihten itibaren yapılır.

(2) Yetiştirme tazminatının hesabında kulüpler, yetiştirme yatırımlarına göre dört ayrı kategoriye ayrılır. TFF, her yıl birinci transfer ve tescil döneminden önce kulüplerin dâhil olduğu kategorileri ve bu kategorilerin sezonluk yetiştirme tazminatı miktarlarını tespit ve ilan eder.

(3) Yetiştirme tazminatının ilgili kulüplerin rızasıyla belirlenmesi ve ödenmesi esas olup, bu husustaki uyuşmazlıklar, münhasıran Uyuşmazlık Çözüm Kurulu tarafından karara bağlanır.

(4) Tazminat kural olarak 23 yaşın doldurulmasına kadar futbolcunun profesyonel olarak yapacağı tüm transferlerinde ödenir. Geçici transferlerde futbolcuyu geçici olarak transfer eden kulüp bu döneme denk gelen yetiştirme tazminatına hak kazanır.

(5) Hesaplamalarda, kulüplerin ilgili transferin yapıldığı tarihte buldukları kategorileri esas alınır.

(6) Yetiştirme tazminatının mevcudiyeti, fesih tazminatının uygulanmasına engel teşkil etmez.

Sözleşmenin kulüp tarafından haksız veya futbolcu tarafından haklı sebeple feshi halinde,

söz konusu kulüp yetiştirme tazminatına hak kazanamaz.

(7) Yetiştirme tazminatının hesabında yaş tashihleri dikkate alınmaz.

(8) Futbolcunun 23 yaşını doldurulması halinde kulüp değiştirmelerinde yetiştirme tazminatı ödenmez.

(9) Yetiştirme tazminatının hesaplanması ve ödenmesine ilişkin esaslar işbu talimatın Ek 1'inde belirlenmiştir.

EK 2.

YETİŞTİRME TAZMİNATININ HESAPLANMASI VE ÖDENMESİ:

Yetiştirme tazminatı, amatör futbolcunun profesyonelliğe geçişinde ve profesyonel statüsünü bozmadan yapacağı transferlerde ödenir.

I–Profesyonelliğe Geçişte Tazminatın Hesaplanması ve Ödenmesi:

Futbolcunun ilk profesyonelliğe geçişinde yetiştirme tazminatı, futbolcuyu yetiştiren kulüplerin kategorileri ve bu kategoriler için TFF tarafından belirlenmiş sezonluk yetiştirme tazminatı miktarı esas alınarak hesaplanır. Bununla birlikte, genç futbolculara ait yetiştirme tazminatının yüksek seviyede saptanmaması için futbolcunun 12. yaşına girdiği ve 15. yaşını tamamladığı sezonun sonuna kadar olan dört sezonluk transfer ve tescil döneminde, kulüplerin kategorilerine bakılmaksızın dördüncü kategorinin sezonluk yetiştirme tazminatı masraflarına dayanılarak yetiştirme tazminatı hesaplanır. Ancak yetiştirme tazminatı hakkını doğuran haller futbolcunun 18. yaş günü sezonunun bitiminden önce ortaya çıkmış ise, anılan süreler arasındaki yetiştirme tazminatı hesabı yeni transfer olacağı kulübün kategorisine bakılarak yapılır.

Bunun için futbolcuyu 12 yaşından itibaren yetiştiren eski kulüplerin kategorilerindeki yetiştirme tazminatı miktarı o kulüpteki amatör olarak tescilli olduğu sezon sayısı ile çarpılır. Aynı sezon içerisinde birden fazla kulübe tescili yapılmış amatör futbolcuların profesyonelliğe geçmeleri halinde, o sezon içerisinde sadece en son tescil edildiği kulübün yetiştirme tazminatı talep etme hakkı vardır. Bu şekilde ortaya çıkan yetiştirme tazminatı,

ilgili kulüp veya kulüplere, futbolcu ile profesyonellik sözleşmesi imzalayan yeni kulüp tarafından sözleşmenin tescilinden önce ödenir veya bu kulüplere ödenmek üzere TFF nezdinde muhafaza edilir. Söz konusu ödemenin yapıldığını gösteren belgeler TFF'ye ibraz edilmedikçe sözleşme tescil edilmez.

II- Futbolcunun Profesyonel Statüsünü Bozmadan Yapacağı Müteakip Transferlerde

Yetiştirme Tazminatının Hesaplanması ve Ödenmesi:

A) Profesyonel futbolcunun alt kategoriden üst kategoride bir kulübe transfer olması halinde;

- 1) Eski kulübün söz konusu futbolcu için daha önce ödemiş olduğu yetiştirme tazminatı,
- 2) Ayrıca, eski kulübündeki tescil süresi ile futbolcunun transfer olduğu kulübün kategorisi için TFF tarafından belirlenmiş sezonluk yetiştirme tazminatının çarpımı ile ortaya çıkan futbolcunun son kulübündeki yetiştirme tazminatı;

yeni kulüp tarafından futbolcunun sözleşmesinin sona erdiği kulübe ödenir.

Ayrıca futbolcunun aynı sezon içerisinde daha üst kategorideki bir kulübe transfer olması halinde, futbolcunun son kulübünün yetiştirme tazminatı hakları saklı kalmak kaydı ile önceki kulübün yetiştirme tazminatından kaynaklanan kaybı yeni kulüp tarafından ödenir.

Futbolcunun son kulübüne tescil süresinin bir sezondan az olması halinde, yetiştirme tazminatı hesabında bir sezonluk tazminat tutarı esas alınır.

Söz konusu ödemelerin yapıldığı belgelendirilmeden veya tazminat tutarları ilgili kulübe ödenmek üzere TFF nezdinde muhafaza edilmeden futbolcunun yeni kulübü adına tescili

gerçekleştirilmez.

B) Profesyonel futbolcunun aynı kategorilerdeki kulüpler arasında transfer olması halinde;

Futbolcunun en son kayıtlı olduğu kulüpteki tescil süresi dikkate alınarak, son kulüpteki tescilli olduğu sezon sayısı ile Federasyonca o kategori için belirlenmiş olan sezonluk yetiştirme tazminatının çarpımı ile hesaplanan yetiştirme tazminatı, futbolcunun kayıtlı olduğu son kulübe, yeni kulüp tarafından ödenir. 3. ve 4. kategorilerdeki bir futbolcunun aynı kategori içerisinde kulüp değiştirmesi halinde, kayıtlı olduğu son kulübün önceki transfer için ödemiş olduğu yetiştirme tazminatı yeni kulüp tarafından ayrıca ödenir.

Ayrıca, futbolcunun aynı sezon içerisinde üst kategorideki bir kulübe transfer olması halinde, futbolcunun son kulübünün yetiştirme tazminatı hakları saklı kalmak kaydı ile, önceki kulübün yetiştirme tazminatından kaynaklanan kaybı yeni kulüp tarafından ödenir.

Futbolcunun son kulübüne tescil süresinin bir sezondan az olması halinde, yetiştirme tazminatı hesabında bir sezonluk tazminat tutarı esas alınır.

Söz konusu ödemelerin yapıldığı belgelendirilmeden veya tazminat tutarları ilgili kulübe ödenmek üzere TFF nezdinde muhafaza edilmeden futbolcunun yeni kulübü adına tescili gerçekleştirilmez.

C) Profesyonel futbolcunun yüksek kategorideki bir kulüpten düşük kategorideki bir kulübe transfer olması halinde;

Futbolcunun transfer olduğu kulübün kategorisine bakılarak yetiştirme tazminatı

hesaplanır. Hesaplama en son kulüpteki tescilli olduğu sezon sayısı ile transfer olduğu kulüp için TFF tarafından belirlenmiş sezonluk yetiştirme tazminatının tutarı ile çarpılarak yapılır. Ortaya çıkan yetiştirme tazminatı futbolcunun yeni kulübü tarafından en son tescilli olduğu kulübe ödenir.

Ayrıca, futbolcunun aynı sezon içerisinde üst kategorideki bir kulübe transfer olması halinde, futbolcunun son kulübünün yetiştirme tazminatı hakları saklı kalmak kaydı ile, önceki kulübün yetiştirme tazminatından kaynaklanan kaybı yeni kulüp tarafından ödenir.

Futbolcunun son kulübüne tescil süresinin bir sezondan az olması halinde, yetiştirme tazminatı hesabında bir sezonluk tazminat tutarı esas alınır.

Söz konusu ödemelerin yapıldığı belgelendirilmeden veya tazminat tutarları ilgili kulübe ödenmek üzere TFF nezdinde muhafaza edilmeden futbolcunun yeni kulübü adına tescili gerçekleştirilmez.

Birinci, ikinci ve üçüncü kategorideki bir kulüpte profesyonel olarak kayıtlı olan futbolcunun, dördüncü kategorideki bir kulübe transfer olması halinde yetiştirme tazminatı ödenmez. Ancak, futbolcunun iki yıl içerisinde yeniden üst kategorideki bir kulübe transfer olması halinde, eski kulübün yetiştirme tazminat talep etme hakları saklıdır