



**FUTBOL KULÜPLERİNİN GÜNCEL SORUNLARI:
TÜRKİYE SÜPER LİGİ VE
AVRUPA'NIN BEŞ BÜYÜK LİGİ'NİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Buğra Çağatay SAVAS

BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİM DALI

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özgür KARATAŞ**

Doktora Tezi - 2021

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**FUTBOL KULÜPLERİNİN GÜNCEL SORUNLARI: TÜRKİYE SÜPER LİGİ
VE AVRUPA’NIN BEŞ BÜYÜK LİGİ’NİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Buğra Çağatay SAVAŞ

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Doktora Tezi**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özgür KARATAŞ**

**MALATYA
2021**

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

ETİK BEYANI

İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak “Doç. Dr. Özgür KARATAŞ” danışmanlığında hazırlayıp sunduğum “Futbol Kulüplerinin Güncel Sorunları: Türkiye Süper Ligi ve Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nin Karşılaştırılması” başlıklı Doktora tezim içinde elde ettiğim verileri, bilgileri, belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tezimde yararlandığım eserlere bilimsel kurallara uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin özgün olduğunu, tezimin çalışma ve yazımında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 28./06/2021

Buğra Çağatay SAVAŞ

İmza

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Problem Cümlesi.....	3
1.5. Alt Problemler.....	3
1.6. Araştırmanın Varsayımları	4
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Futbol	5
2.1.1. Futbolun Tarihi Gelişimi	5
2.1.2. Türkiye’de Futbol	7
2.2. Spor Kulübü	9
2.2.1. Şirket Şeklinde Yönetilen Spor Kulüpleri	11
2.2.2. Dernek Şeklinde Yönetilen Spor Kulüpleri	12
2.3. Futbol Kulübü	13
2.3.1. Futbol Kulübü Yönetimi	14
2.3.2. Şirket Şeklinde Yönetilen Futbol Kulüpleri	20
2.3.3. Dernek Şeklinde Yönetilen Futbol Kulüpleri	26
2.3.4. Kurumsal Yönetim.....	27
2.4. Futbolun Paydaşları	32
2.4.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği - FIFA	35
2.4.2. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği - UEFA	42
2.4.3. Uluslararası Futbol Birliği Kurulu - IFAB	52
2.4.4. Türkiye Futbol Federasyonu - TFF.....	53
2.5. Türkiye Süper Ligi ve Avrupa’nın Beş Büyük Ligi	58
2.5.1. Türkiye Süper Ligi.....	58

2.5.2. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi.....	59
3. MATERYAL VE METOT	74
3.1. Araştırmanın Modeli.....	74
3.2. Evren ve Örneklem	74
3.3. Verilerin Toplanması	76
3.4. Verilerin Analizi	77
4. BULGULAR.....	78
4.1. Yönetim Sorunları.....	78
4.1.1. Organizasyon Sorunları.....	78
4.1.2. Şirketleşme Sorunları.....	85
4.2. Ekonomik Sorunlar	87
4.2.1. Futbolun Ekonomik Boyutu.....	87
4.2.2. Gelir Sorunları	101
4.2.3. Gider Sorunları	146
4.3. Transfer Sorunları	166
4.3.1. Yerli ve Yabancı Oyuncu Kuralı	171
4.3.2. Kulüplere Göre Son Beş Sezon Transfer Gelir ve Giderleri	176
4.3.3. Sporcuların Gelir Vergisi	180
4.3.4. Yabancı Oyuncular İle İlgili Sorunlar	184
4.3.5. Teknik Direktörler/Teknik Heyet İle İlgili Sorunlar.....	185
4.4. Taraftar Sorunları.....	191
4.5. Üye Sorunları	199
4.6. Menajer Sorunları	203
4.7. Altyapı Sorunları.....	208
4.7.1. FIFA ve UEFA'nın Altyapıya Bakışı	208
4.7.2. Süper Lig'de Altyapı	210
4.7.3. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Altyapı Çalışmaları	215
4.7.4. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Karşılaştırması.....	228
4.8. Covid -19'un Etkileri	246
4.8.1. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Öne Çıkan Gelişmeler.....	247
4.8.2. Futbola Etkileri	251
5. TARTIŞMA	254
5.1. Yönetim Sorunları İle İlgili Tartışma.....	254
5.1.1. Organizasyon Sorunları İle İlgili Tartışma.....	254

5.1.2. Şirketleşme Sorunları İle İlgili Tartışma.....	262
5.2. Ekonomik Sorunlar İle İlgili Tartışma.....	268
5.2.1. Futbolun Ekonomik Boyutu İle İlgili Tartışma.....	268
5.2.2. Gelir Sorunları İle İlgili Tartışma.....	273
5.2.3. Gider Sorunları İle İlgili Tartışma.....	295
5.3. Transfer Sorunları İle İlgili Tartışma.....	307
5.3.1. Yerli ve Yabancı Oyuncu Kuralı İle İlgili Tartışma.....	312
5.3.2. Kulüplere Göre Son Beş Sezon Transfer Gelir ve Giderleri İle İlgili Tartışma..	317
5.3.3. Sporcuların Gelir Vergisi İle İlgili Tartışma.....	319
5.3.4. Yabancı Oyuncular İle İlgili Sorunlar İle İlgili Tartışma.....	320
5.3.5. Teknik Direktörler//Teknik Heyet İle İlgili Sorunlar İle İlgili Tartışma.....	321
5.4. Taraftar Sorunları İle İlgili Tartışma.....	326
5.5. Üye Sorunları İle İlgili Tartışma.....	331
5.6. Menajer Sorunları İle İlgili Tartışma.....	332
5.7. Altyapı Sorunları İle İlgili Tartışma.....	334
5.7.1. FIFA ve UEFA'nın Altyapıya Bakışı İle İlgili Tartışma.....	334
5.7.2. Süper Lig'de Altyapı İle İlgili Tartışma.....	335
5.7.3. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Altyapı Çalışmaları İle İlgili Tartışma.....	337
5.7.4. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Karşılaştırması İle İlgili Tartışma....	343
5.8. Covid -19'un Etkileri İle İlgili Tartışma.....	353
5.8.1. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Öne Çıkan Gelişmeler İle İlgili Tartışma.....	353
5.8.2. Futbola Etkileri İle İlgili Tartışma.....	353
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	357
6.1. Sonuçlar.....	357
6.2. Öneriler.....	358
KAYNAKLAR.....	359
EKLER.....	390
EK-1. ÖZGEÇMİŞ.....	390
EK-2. ETİK KURUL ONAYI.....	393
EK-3. KULÜPLERİN MÜLKİYET DURUMU.....	394
EK-4. GELİR DURUMU.....	401
EK-5. SÜPER LİG KULÜPLERİNİN UEFA ÜLKE PUANLARI.....	408
EK-6. VERGİ ORANLARI.....	409
EK-7. TEKNİK DİREKTÖR DEĞİŞİKLİKLERİ.....	411

EK-8. SOSYAL MEDYA TAKİPÇİ SAYILARI	419
EK-9. MENAJERLERE YAPILAN ÖDEMELER	425
EK-10. ALTYAPI OYUNCULARI İLE İLGİLİ BİLGİLER	431
EK-11. YABANCI OYUNCULARIN OYNAMA SÜRESİ ORANLARI.....	449
EK-12. ALTYAPIDAN YETİŞEN OYUNCULARIN İLK MAÇ YAŞLARI.....	452
EK-13. KULÜP VE SPORTİF ORGANİZASYON ÖNERİLERİ	455
EK-14. YAYIN GELİRLERİ DAĞITIM KRİTERLERİ ÖNERİSİ.....	458
EK-15. YABANCI OYUNCU TRANSFER KRİTERLERİ ÖNERİSİ.....	459
EK-16. TRANSFER STRATEJİLERİNE AİT ÖNERİLEN MODEL	460
EK-17. GENÇLİK GELİŞİM (ALTYAPI) SİSTEMİ ÖNERİSİ.....	462



TEŐEKKÜR

Bu araştırmanın tamamlanmasında değerli görüş ve yardımlarını esirgemeyen ayrıca sağladığı destek ve motivasyondan dolayı danışman hocam Doç. Dr. Özgür KARATAŞ'a, tez izleme komitesinde bulunan hocalarım Prof. Dr. Ahmet KARA ve Doç. Dr. Mehmet GLL hocalarıma lisansüstü öğrenim hayatım boyunca bana her anlamda desteklerini esirgemeyen aileme teŐekkür ederim.

Buğra Çağatay SAVAŞ

ÖZET

Futbol Kulüplerinin Güncel Sorunları: Türkiye Süper Ligi ve Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin Karşılaştırılması

Amaç: Bu araştırmanın amacı, Türkiye Süper Ligi Futbol Kulüplerinin güncel sorunlarını Avrupa'daki Beş Büyük Lig ile karşılaştırarak incelemektir.

Materyal ve Metot: Araştırmanın evrenini, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde ve Süper Lig'de yer alan futbol kulüpleri, örneklemi ise 2015-2020 yılları arasında Süper Ligde yer alan 26, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan 136 futbol kulübü oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri örnekleme yer alan kulüpler ile federasyonların açık erişime sahip Web siteleri ile yayınlanmış raporlardan doküman taraması şeklinde toplanmış ve analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırmada, güncel sorunlar kapsamında, yönetim ve organizasyon, şirketleşme, gelirler ve giderler, borçlar, transferler, taraftar ve üye sayıları, menajerlik ve altyapı başlıklarında tespit edilen sorunlarda Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ile Süper Lig uygulamaları arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir.

Sonuç: Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Süper Lig'den farklı olarak, kulüplerin genellikle şirket şeklinde ve kurumsal yönetim anlayışı ile yönetildikleri, ekonomik bakımdan daha sağlıklı bir yapıda oldukları, yabancı oyuncu transferinde kriterler uyguladıkları, taraftar ve üye sayılarının daha fazla olduğu, menajerlik uygulamalarında farklılıklar olduğu, altyapı bakımından daha başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Futbol Kulübü, Türkiye Süper Ligi, Spor.

ABSTRACT

Current Problems of Football Club: Comparison of Turkey Super League and Europe's Big Five League

Purpose: This research aims to examine the current problems of Turkish Super League Football Clubs by comparing them with Europe's Five Big Leagues.

Materials and Methods: The universe of the research consists of football clubs in Europe's Big Five leagues and the Super League, and the sample consists of 26 football clubs in the Super League and 136 football clubs in Europe's Big Five League between 2015-2020. The qualitative research method was used in the research. The research data were collected and analyzed in the form of document scanning from the open-access websites of the clubs and federations in the sample and the published reports.

Findings: In the research, within the scope of problems, significant differences were determined between Europe's Big Five League and Super League applications in the problems identified in the titles of management and organization, incorporation, revenues and expenses, debts, transfers, number of fans and members, management and infrastructure.

Conclusion: In Europe's Big Five Leagues, unlike the Super League, clubs are generally managed as a company and with a corporate management approach, have a healthier economic structure, apply criteria for the transfer of foreign players, have more fans and members, and in managerial practices. It was concluded that there are differences and they are more successful in terms of infrastructure.

Key Words: Soccer, Football Club, Turkey Super League, Sports.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

CIES	: International Centre for Sports Studies-Uluslararası Spor Araştırmaları Merkezi
DFB	: Deutscher Fußball-Bund eV- Almanya Futbol Birliği
DFL	: Deutsche Fußball Liga-Alman Futbol Ligi
ECA	: European Club Association - Avrupa Kulüpler Birliği
EPPP	: Elite Player Performance Plan - Elit Oyuncu Performans Planı
FFF	: Fédération Française De Football - Fransa Futbol Federasyonu
FFP	: Finansal Fair Play
FİCG	: Federazione Italiana Giuoco Calcio - İtalya Futbol Federasyonu
FİFA	: Fédération Internationale de Football Association - Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)
FIFPro	: Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels- Uluslararası Profesyonel Futbolcular Dernekleri Federasyonu
GVK	: Gelir Vergisi Kanunu
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platfotmu
KVK	: Kurumlar Vergisi Kanunu
IFAB	: International Football Association Board - Uluslararası Futbol Birliği Kurulu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
NSCAA	: National Soccer Coachs Association of America-Amerika Futbol Antrenörleri Birliği
RG	: Resmi Gazete
UEFA	: Union of European Football Associations - Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
TFFKLFPT	: Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
VYŞ	: Varlık Yapılandırma Şirketi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	Sayfa No:
Şekil 2.1. Türkiye’de spor kulüplerinin yönetim modeli.....	11
Şekil 2.2. İyi yönetim modülü.....	14
Şekil 2.3. Türkiye’de futbol kulüplerinde uygulanan yönetim modeli.....	16
Şekil 2.4. Futbol kulüplerinin yönetim boyutları	19
Şekil 2.5. Kurumsal yönetim tüzüğü modeli	30
Şekil 2.6. Avrupa'da spor organizasyonu piramit modeli.....	33
Şekil 2.7. Futbol yönetiminin geleneksel hiyerarşik modeli	34
Şekil 2.8. Futbol paydaşları arasında etkileşim ağı	34
Şekil 2.9. FİFA’nın organizasyon şeması.....	36
Şekil 2.10. FİFA daimi komiteleri.....	37
Şekil 2.11. UEFA organizasyon şeması	43
Şekil 2.12. UEFA organizasyon şeması (2018-2019)	43
Şekil 2.13. Avrupa’da marka değeri en yüksek on kulüp.....	63
Şekil 4.1. UEFA lisansı ve TFF Ulusal Lisansı için gereken asgari kurumsal organizasyon şeması	78
Şekil 4.2. Fenerbahçe Futbol AŞ. organizasyon yapısı	79
Şekil 4.3. Denizlispor Kulübü Derneği'ne ait organizasyon şeması.....	80
Şekil 4.4. Türkiye’de futbol kulüplerinde uygulanan yönetim modeli.....	81
Şekil 4.5. Real Madrid organizasyon şeması.....	81
Şekil 4.6. Real Madrid icra kurulu	82
Şekil 4.7. Atletico Madrid organizasyon şeması	83
Şekil 4.8. Barcelona yönetim komitesi organizasyon şeması.....	83
Şekil 4.9. Barcelona sportif alan organizasyon şeması	84
Şekil 4.10. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’ndeki kulüplerin yatırımcı durumu ve kulüp yönetim şekilleri.....	85
Şekil 4.11. Avrupa futbol pazarının büyüklüğü	89
Şekil 4.12. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’in toplam değerleri.....	100
Şekil 4.13. Süper Lig’in 2015-2016 sezonu ile 2018-2019 sezonları arasındaki toplam gelirleri.....	101

Şekil 4.14. Süper Lig'in maç günü gelirleri (2014-2015 / 2018-2019).....	104
Şekil 4.15. Süper Lig'de beyan edilen maç günü gelirleri (2015-2016 / 2018-2019)..	106
Şekil 4.16. Avrupa'da en yüksek seyirci ortalamasına sahip ligler (2016-2017 / 2017-2018)	111
Şekil 4.17. Süper Ligde dört sezonda ortalama bilet fiyatları ve dört büyük takımın bilet fiyatları.....	115
Şekil 4.18. Avrupa'da en pahalı maç biletleri (2017).....	119
Şekil 4.19. Süper Lig'in 2016-2019 yılları arasındaki üç sezondaki ticari gelirleri.....	122
Şekil 4.20. Süper Lig kulüplerinin ticari gelirleri (2017-2018 ve 2018-2019).....	123
Şekil 4.21. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin sponsorluk gelirleri.....	128
Şekil 4.22. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in ana forma ve diğer forma sponsorluk gelirleri	128
Şekil 4.23. Avrupa'nın 2019-2020 sezonunda en fazla ana forma ve diğer forma sponsorluk gelirlerine sahip ilk 10 kulübü.....	129
Şekil 4.24. Premier Lig'de yayın gelirlerinin kulüplere dağıtımı.....	132
Şekil 4.25. La Liga yayın gelirlerinin kulüplere dağıtımı	133
Şekil 4.26. Bundesliga yayın gelirlerinin dağılımı	134
Şekil 4.27. Seri A yayın gelirlerinin dağılımı.....	135
Şekil 4.28. Lig 1 yayın gelirlerinin dağılımı	136
Şekil 4.29. Sporculardan alınan vergi oranları	183
Şekil 4.30. Futbolda teknik direktörlerin başarısını etkileyebilecek faktörler	186
Şekil 4.31. Liglerde 2015-2020 arasında görev yapan teknik direktör ortalaması.....	191
Şekil 4.32. Türkiye taraftar oranları	193
Şekil 4.33. Süper Lig Kulüplerinin 2019-2020 sezonu Passolig kart sayıları.....	193
Şekil 4.34. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in takipçi sayısı	194
Şekil 4.35. Süper Lig Kulüplerinin sosyal medya takipçi sayıları	195
Şekil 4.36. Premier Lig Kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları.....	195
Şekil 4.37. La Liga Kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları.....	196
Şekil 4.38. Bundesliga kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları	197
Şekil 4.39. Seri A kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları.....	197
Şekil 4.40. Lig 1 kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları	198
Şekil 4.41. Sosyal medyada takipçi sayısı en fazla olan ilk 15 kulüp	199
Şekil 4.42. Premier Lig'den dört kulübün üye sayıları.....	201

Şekil 4.43. Seri A'dan üç kulübün üye sayıları	203
Şekil 4.44. 2014-2019 yılları arasında futbol menajerlerine ödenen ücretler	205
Şekil 4.45. FİFA futbol piramidi	208
Şekil 4.46. UEFA Futbol piramidi.....	209
Şekil 4.47. Dört köşe geliştirme modeli	216
Şekil 4.48. Kulüp performans planlama süreci.....	217
Şekil 4.49. Premier Lig'de 2019-2020 sezonunda gençlik gelişimine ayrılan bütçenin önceki sezondan farkı	220
Şekil 4.50. Bundesliga'da 2014/15-2018/19 arası gençlik akademileri harcaması	224
Şekil 4.51. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de son beş sezonda 21 yaş altı oyuncu oynatma oranları.....	233
Şekil 4.52. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 21 yaş altı oyuncu oynatma oranları	234
Şekil 4.53. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2009-2019 arasındaki dönemde kulüplerinde eğitilmiş oyuncuların oranı	234
Şekil 4.54. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de yabancı futbolcuların oynadıkları dakika yüzdesi (2019-2020).....	235
Şekil 4.55. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi şampiyonları ve Süper Lig şampiyonunun Ülke dışında yetişen oyuncularının oranı	236
Şekil 4.56. Beş Büyük Lig ve Süper Lig'de ilk maçını oynayan oyuncuların yaş durumu	241
Şekil 4.57. Avrupa'nın 10 Ligi'nde pandemi öncesi ve sonrası tahmin edilen ücret/gelir oranı	252
Şekil 4.58. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde pandemi öncesi ve sonrası tahmin edilen ücret/gelir oranı	252
Şekil 4.59. Avrupa'nın 10 Büyük Ligi'nde oyuncuların piyasa değerlerindeki değişim	253
Şekil 5.1. İngiltere'de kulüplerin organizasyon şeması.....	260
Şekil 5.2. Güney Avrupa kulüplerinin organizasyon şeması.....	260
Şekil 5.3. Futbol Kulüplerinin satın alınmasının ana nedenleri	262
Şekil 5.4. Futbol kulübü yönetim döngüsü.....	275
Şekil 5.5. CİES Transfer değerlendirme modeline dahil edilen değişkenler.....	309
Şekil 5.6. Kulüplerin transfer politikaları	310

Şekil 5.7. Futbol kulüplerinde oyuncu transferi etkileşimi	311
Şekil 5.8. Yüksek taraftar sayısının diğer fonksiyon alanları ile etkileşimi	330
Şekil 5.9. NSCAA'nın gençlik kulübü gelişiminin bileşenleri	352



TABLULAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa No:
Tablo 2.1. Hisse senetleri ilk defa halka arz edilen futbol kulüplerine ait veriler	24
Tablo 2.2. Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda yer alan kulüplerin hukuki yapıları.....	26
Tablo 2.3. FİFA’nın 2015-2019 dönemi gelir dağılımı	38
Tablo 2.4. FİFA’nın 2015-2019 dönemi gider dağılımı	39
Tablo 2.5. FİFA’nın 2020-2023 vizyonunun hedefleri	41
Tablo 2.6. UEFA tarafından düzenlenen müsabakalar	45
Tablo 2.7. UEFA’nın gelir durumu	45
Tablo 2.8. UEFA Şampiyonlar Ligi gelirlerinin gruplara göre dağıtım esasları	46
Tablo 2.9. Ülkelerin UEFA Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi’ne katılım tahsisi....	49
Tablo 2.10. Ülkelerin UEFA Avrupa Konferans Ligi’ne katılım tahsisi	50
Tablo 2.11. UEFA gelirlerinin sezonlara göre dağılımı.....	51
Tablo 2.12. UEFA gelirlerinin son beş sezondaki müsabakalara göre dağılımı	51
Tablo 2.13. UEFA gelirlerinin Şampiyonlar Ligi’nde yer alan kulüplere dağılımı.....	52
Tablo 2.14. UEFA Ülkelere göre puan sıralaması	60
Tablo 2.15. UEFA Ülke sıralaması	61
Tablo 2.16. Piyasa değerlerine göre Avrupa Lig sıralaması	62
Tablo 2.17. Lig bazında ilk beş marka değeri	62
Tablo 2.18. UEFA kulüp sıralaması (ilk 20 kulüp).....	64
Tablo 2.19. Beş Büyük Lig ve Süper Lig kulüplerinin Ülke içi ve UEFA sıralaması... 64	
Tablo 2.20. İngiltere lig sistemi	68
Tablo 2.21. İspanya’da kulüp sayılarının tarihsel değişimi	69
Tablo 2.22. İspanya lig sistemi	70
Tablo 2.23. Almanya lig sistemi	71
Tablo 2.24. Seri A’da sezonlara göre takım sayısı.....	72
Tablo 2.25. İtalya lig sistemi.....	72
Tablo 2.26. Fransa lig sistemi	73
Tablo 3.1. Türkiye Süper Ligi’nde 2015-16/2019-20 arasında kalan beş sezonda yer alan kulüpler	75

Tablo 3.2. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde 2015-16/2019-20 arasında kalan beş sezonda yer alan kulüpler	76
Tablo 4.1. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig mülkiyet oranları	86
Tablo 4.2. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'den borsada işlem gören kulüpler	87
Tablo 4.3. Avrupa futbol pazarının liglere göre dağılımı	89
Tablo 4.4. GSYİH Avrupa sıralaması (İlk 15 Ülke)	90
Tablo 4.5. Dünyanın en değerli 100 kulübü sıralamasında ilk 20'de yer alan kulüpler	93
Tablo 4.6. Süper Lig kulüplerinin piyasa değerleri.....	94
Tablo 4.7. Premier Lig kulüplerinin piyasa değerleri	95
Tablo 4.8. La Liga kulüplerinin piyasa değerleri	96
Tablo 4.9. Bundesliga kulüplerinin piyasa değerleri	97
Tablo 4.10. Seri A kulüplerinin piyasa değerleri	98
Tablo 4.11. Lig 1 kulüplerinin piyasa değerleri.....	99
Tablo 4.12. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in kulüp değerleri	100
Tablo 4.13. Avrupa'nın Beş Büyük Futbol Ligi'nin gelirleri (2014-2015 / 2020-2021)	102
Tablo 4.14. Beş Büyük Lig ve Süper Lig Kulüp gelirlerinin dağılım oranları	103
Tablo 4.15. Süper Lig'in son 5 sezondaki maç günü gelirleri ve oranları	105
Tablo 4.16. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin maç günü gelirleri.....	107
Tablo 4.17. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Şampiyonlarının maç günü gelirleri	108
Tablo 4.18. Süper Lig stadyum kullanma oranları, seyirci sayısı ve doluluk oranları	109
Tablo 4.19. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig seyirci sayısı ve stadyum kullanım oranları	110
Tablo 4.20. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de son dört sezonda seyirci ortalamaları.....	111
Tablo 4.21. Süper Lig'de kulüplere göre seyirci durumu (2018-2019 / 2019-2020)...	113
Tablo 4.22. Avrupa'da ve Süper Lig'de seyirci ortalamasını 10.000'den fazla artıran kulüpler.....	114
Tablo 4.23. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin seyirci durumu (2016-2017 / 2018-2019)	115
Tablo 4.24. Süper Lig'in 2019-2020 sezonu bilet fiyatları	117

Tablo 4.25. Premier Lig 2018-2019 ve 2019-2020 sezonları bilet fiyatları.....	118
Tablo 4.26. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi Ülkeleri ve Türkiye'de asgari ücret	120
Tablo 4.27. Bilet ücreti ve asgari ücret karşılaştırması	121
Tablo 4.28. Beş Büyük Lig ve Süper Lig sponsorluk ve ticari gelirleri (2016-2018) .	125
Tablo 4.29. Beş Büyük Lig ve Süper Lig'in sponsorluk ve ticari gelirlerinin dağılımı	126
Tablo 4.30. Beş Büyük Lig ticari gelirleri (sponsorluk dahil)	127
Tablo 4.31. En değerli stadyum isim hakkı sponsorluk sözleşmeleri	130
Tablo 4.32. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yayın gelirlerinin dağılım kriterleri.....	137
Tablo 4.33. Beş Büyük Lig ve Süper Lig'in yayın gelirleri ve toplam gelirine oranı .	138
Tablo 4.34. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig yayın sözleşme bedelleri	139
Tablo 4.35. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in UEFA gelirlerinin dağılımı	140
Tablo 4.36. UEFA müsabakalarının son beş sezondaki sabit miktar gelir dağıtımları	141
Tablo 4.37. Süper Lig'in Şampiyonlar Ligi'nden son beş sezonda elde ettiği gelir durumu	141
Tablo 4.38. Süper Lig'in Avrupa Ligi'nden son beş sezonda elde ettiği gelir durumu	142
Tablo 4.39. Son beş sezonda Şampiyonlar Ligi'nde liglere göre gelir dağıtım.....	142
Tablo 4.40. Avrupa Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılan Süper Lig kulüplerinin son beş sezonda elde ettikleri ülke puanları.....	143
Tablo 4.41. UEFA müsabakalarında ulaşılan güncel durum	144
Tablo 4.42. UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda elde edilen gelirin Ülkelere göre dağılımı	145
Tablo 4.43. UEFA müsabakalarının gelir dağılımında ilk onbeş kulüp ve Süper Lig kulüplerinin durumu	146
Tablo 4.44. Süper Lig takım harcama limitleri (2019-2020 ve 2020-2021 sezonları)	156
Tablo 4.45. UEFA'nın aldığı kararlar	157
Tablo 4.46. UEFA'nın uyum denetimine tabi olan kulüpler	159
Tablo 4.47. KAP Bildirimlerine göre dört büyük kulübün borçları.....	160
Tablo 4.48. KAP Bildirimlerine göre dört büyük kulübün kâr/zarar durumu	160
Tablo 4.49. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in 2016-2018 yıllarında kâr ve zarar eden kulüpler ile ilgili bilgiler.....	162
Tablo 4.50. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in son dört yıla ait net borçları	163

Tablo 4.51. Avrupa'nın beş büyük ligi ve Süper Lig'in 2008-2017 dönemine ait borçları	164
Tablo 4.52. Avrupa Liglerinde 2015-2018 arasındaki dört sezonda net borcu en yüksek 20 kulüp	165
Tablo 4.53. Küresel transfer harcamaları oranları	167
Tablo 4.54. Küresel transfer harcamalarında, 2008-2018 yılları arasında Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in ortalama payı	167
Tablo 4.55. Dünya'da futbolculara en fazla ücret ödenen 15 Lig.....	169
Tablo 4.56. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde futbolcu ücretleri	170
Tablo 4.57. Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in dört yıllık ortalama ücret / gelir oranları	170
Tablo 4.58. Süper Lig'de yeni yabancı kuralı	172
Tablo 4.59. A grubu kriterler	174
Tablo 4.60. B grubu kriterler.....	174
Tablo 4.61. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in son dört yıl transfer harcamaları	177
Tablo 4.62. Beş Büyük Lig ve Süper Lig transfer harcamalarının UEFA genel toplamına oranı	178
Tablo 4.63. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de transfer harcamalarından kazanç sağlayan ve sağlayamayan kulüp durumu	179
Tablo 4.64. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2008-2018 arasındaki on yıllık dönemde transferlerin dağılım oranları	180
Tablo 4.65. Türkiye 2020 yılı gelir vergisi tarifesi	182
Tablo 4.66. Futbolcuların kulüplerine maliyeti.....	184
Tablo 4.67. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in 2019-2020 sezonu yabancı oyuncu durumu	184
Tablo 4.68. Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri puan ortalamaları	187
Tablo 4.69. Etki değerlendirmesi	188
Tablo 4.70. Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda teknik direktör değişikliklerinin etkisi	189
Tablo 4.71. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig' de 2019-2020 sezonunda teknik direktörlerin puan ortalamaları	190

Tablo 4.72. Süper Lig kulüplerinden bazılarının üyelik durumu.....	200
Tablo 4.73. La liga kulüplerinin üye sayıları	201
Tablo 4.74. Bundesliga kulüplerinin üye sayıları	202
Tablo 4.75. Süper Lig’de son dört sezonda futbolcu menajerlerine yapılan ödemeler	206
Tablo 4.76. TFF tarafından PFDK’na sevk edilen kulüp, idareci ve menajerler ile ilgili bilgiler.....	207
Tablo 4.77. Süper Lig, TFF 1. ve 2. Lig kulüplerinin kurmak zorunda oldukları altyapı takımları.....	211
Tablo 4.78. Lisans alacak Süper Lig, TFF 1. Lig ve TFF 2. Lig kulüplerinin antrenman tesisleri.....	212
Tablo 4.79. Süper Lig kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu.....	213
Tablo 4.80. Türkiye’de altyapıda yetişerek yurt dışına transfer olan futbolcular	214
Tablo 4.81. Türkiye’de altyapıda yetişerek Süper Lig’e transfer olan futbolcular	215
Tablo 4.82. Premier Lig uzun vadeli oyuncu geliştirme modeli.....	216
Tablo 4.83. İngiltere’de akademi sınıflandırması	218
Tablo 4.84. Elit oyuncu yetiştirme süresi Ülke karşılaştırması	219
Tablo 4.85. Bundesliga Kulüplerine ait performans merkezlerinin yapısal özellikleri	222
Tablo 4.86. Bundesliga kulüplerinin kurmak zorunda oldukları altyapı takımları	223
Tablo 4.87. Bundesliga’da gençliği geliştirme, amatörler ve akademilere harcanan bütçe	223
Tablo 4.88. Fransa’da futbol akademilerinin kategorileri.....	225
Tablo 4.89. Avrupa gençlik akademilerine ait bilgiler	226
Tablo 4.90. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de altyapıdan gelen oyuncuların değeri ve oynama süreleri.....	229
Tablo 4.91. Altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncuların oynama süreleri ve piyasa değerleri	230
Tablo 4.92. Altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu kadro karşılaştırması	231
Tablo 4.93. Altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu maç sayısı ve süre karşılaştırması ..	232
Tablo 4.94. Liglerinde 2019-2020 sezonunda son üç sırayı alan kulüplerin yabancı oyuncu oynatma oranları	237
Tablo 4.95. Avrupa’nın en üst 31 Ligi’nde yer alan oyuncuların altyapısında yetiştiği kulüpler.....	238

Tablo 4.96. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde oynayan oyuncuların altyapısında yetiştiği kulüpler.....	239
Tablo 4.97. Futbol kulüplerinin gençlik gelişim ve altyapı çalışmaları.....	242
Tablo 4.98. Ülkelere göre kulüp başına altyapıya ayrılan bütçe.....	244
Tablo 4.99. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig gençlik gelişimi tesisleri (2020)	245
Tablo 4.100. Koronavirüs salgını nedeniyle Avrupa'daki Beş Büyük Lig'in 2019-2020 sezonundaki tahmini gelir kaybı.....	247
Tablo 4.101. Avrupa'nın İlk 15 Ligi'nin Covid-19 öncesi ve sonrası piyasa değerlerinin değişimi	250



1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Küreselleşen dünyada spordaki rekabet ortamı, ekonomik, sosyal, yazılı ve görsel medya boyutları, yüksek ücretlerle yapılan transferler, seyirci, reklam, sponsorluk, yayın gelirleri ve şans oyunları gibi faktörler spor ortamına katılanların mutlaka kazanmak gerektiğine olan inanışlarını kuvvetlendirmektedir. Sporun profesyonelleşmesine paralel olarak spor piyasasında büyük miktarlara ulaşan para miktarı, sporun ticarileşmesi ve spor işletmelerinin büyümesi, spor performansını, sporu çevreleyen sosyal ve ekonomik ortamı her geçen gün daha cazip hale getirmektedir. Kitleleri peşinden sürükleyen en büyük sektör olarak nitelendirilmektedir (1).

Günümüzde futbol, bütün spor dalları arasında en fazla ilgiyi gören, ekonomik bütçesi ve katılımcı sayısı ile dikkatleri üzerine çeken, her geçen gün hayran kitlesi artarak devam eden spor dallarının en önemlisi olduğu bir gerçektir. Bu ilginin artmasında ise medyanın da rolü büyüktür. Çünkü görsel ve yazılı medyada futbol haberlerine ayrılan zaman ve sayfa sayılarının diğer spor dallarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Türk basınında spor dallarına göre verilen spor haberleri arasında büyük farklılıkların olduğu ve spor haberlerinin % 84.5'inin futbol haberleri olduğu tespit edilmiştir (2).

Futbola olan bu ilgi, futbol kulüplerinin başarı elde etme arzusunun artırmaktadır. Futbolun ekonomik kazançlarının yanında uluslararası temsil yönünden de önem taşıdığı düşünüldüğünde futbol kulüplerinin profesyonel yaklaşımla yönetilmesi önem arz etmektedir.

Futbol çok sayıda insan için temel bir geçim kaynağıdır. Milyonlarca oyuncu ve milyarlarca taraftarla birlikte dünyanın en popüler sporu olduğu tartışmasız kabul edilen futbolun popülerliği nedeniyle, profesyonel futbol takımları muazzam gelirler üretmektedirler. Kulüpler taraftarlarından başka hissedarları ve müşterileri tarafından da kar ve zarar bakımından takip edilmektedirler (3).

Günümüzde endüstri haline gelen popüler bir spor dalı olan futbolun dünyada olağanüstü boyutlara ulaşan ticari bir faaliyet olduğu dikkate alınmalıdır. Bu sektöre yönelik yatırımların sadece kulüpler ve futbolcularla sınırlı olmadığı; eğlence,

sponsorluklar, TV-medya, spor malzemeleri ve turizm sektörünün futbol endüstrisindeki gelişmeleri doğrudan ve dolaylı olarak takip etmekte olduğu ve bundan faydalandığı bilinmelidir (4).

Dünya’da ve Avrupa’da gerçekleştirilen Uluslararası futbol müsabakalarında üst düzey başarı elde eden futbol kulüplerinin genellikle Avrupa’nın Beş Büyük Ligi olarak adlandırılan liglere ait futbol kulüpleri olduğu, buna paralel olarak uluslararası futbol pazarı gelirlerinden de en fazla bu kulüplerin istifade ettiği izlenmektedir. Türkiye Süper Ligi’nin, Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ile sportif olarak rekabet edebilecek seviyeye ulaştırılması için, söz konusu Beş Büyük Ligin uygulamalarının tespit edilerek Süper Lig ile karşılaştırılması ve karşılaşılabilecek sorunların çözümüne yönelik tedbirler alınmasını gerektirmektedir.

Bu bağlamda araştırmada, futbol kulüplerinin güncel sorunları belirlenerek, Türkiye Süper Ligi ve Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nin (İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa) yönetim sorunları, şirketleşme sorunları, ekonomik sorunlar, transfer sorunları, sporcuların gelir vergisi sorunları, yabancı sporcular ile ilgili sorunlar, antrenörler/teknik heyet ile ilgili sorunlar, taraftar sorunları, menajer sorunları, altyapı sorunlarının araştırılması yapılarak, Türkiye Süper Ligi ve Avrupa’nın Beş Büyük Ligi arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin neler olduğunun araştırılmasını amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye Süper Ligi’nde süreklilik ve başarı gösterme arzusu içerisinde olan birçok futbol kulübünün çeşitli sorunlar yaşadığı bilinmektedir. Yaşanan bu sorunlar arasında yönetim sorunu, ekonomik sorunlar, yayın gelirleri dağılımının adaletsizliği kulüplerin aşırı borçlanma sorunu, ticari gelirler ile maç günü gelirleri sorunu, transfer ve yabancı futbolcu sorunu, taraftar sorunu, kulüplerin üye sorunları, menajerlik uygulamalarından kaynaklanan sorunlar, altyapı sorunu, uluslararası alanda rakipleriyle mücadele edememe sorunu gibi sorunlar, ülkemizdeki futbol kulüplerinin en önemli sorunları haline gelmiştir. Ayrıca tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi nedeniyle kulüplerin çeşitli sorunlar yaşadığı da görülmektedir. Avrupa ülkelerinde ise futbol kulüplerinin çoğunun söz

konusu bu sorunları başarıyla aştıkları söylenebilir. Özellikle Beş Büyük Lig olarak tanımlanan; İspanya, İngiltere, İtalya, Almanya ve Fransa liglerinin kulüp sorunlarına yaklaşımları ve başa çıkma yöntemlerinin incelenmesi önemli görülmektedir. Ayrıca, araştırmada Türkiye Süper Ligi'nde yer alan futbol kulüplerinin belirlenen sorunları Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan kulüplerin uygulamaları ile ortaya konulması, Türkiye'deki spor kulüplerinin sorunlarının çözümüne katkılar sağlaması açısından araştırma önemlidir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Türkiye Süper Ligi'nde yer alan kulüplerin güncel sorunlarını belirleyerek Avrupa'daki Beş Büyük Futbol Ligi'nde yer alan kulüplerdeki uygulama esaslarını incelemek, Türkiye Süper Ligi'ndeki uygulamalarla karşılaştırmak ve çalışma sonucunda önerilerde bulunmak amacıyla planlanmıştır. Bu çalışmadan beklenen katkı, futbol kulüplerinin güncel sorunlarına çözüm yolları önererek kulüp yönetimlerine katkı sunmaktır.

1.4. Problem Cümlesi

Türkiye Süper Ligi'nde yer alan kulüplerin güncel sorunları kapsamında Türkiye Süper Ligi ile Avrupa'nın Beş Büyük Futbol Ligi'nde yer alan kulüplerdeki uygulama esaslarına ilişkin farklılıklar nelerdir?

1.5. Alt Problemler

Türkiye Süper Ligi'ndeki futbol kulüpleri ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ndeki futbol kulüplerinin,

1. Yönetimleri,
2. Ekonomileri,
3. Oyuncu transferleri,
4. Taraftar sayıları,
5. Üye sayıları,

6. Menajerlik uygulamaları,
7. Altyapıları ve
8. Covid-19'un etkileri arasında farklılık var mıdır?

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada ulaşılan kaynakların ve basın yayın organlarının raporlarının ve yazılarının gerçek durumu yansıttığı ve örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Süper Lig ve Avrupa'nın Beş Büyük Ligi, 2015-2020 arasında kalan beş sezonda, resmi kurum ve kuruluşların yayınlanan raporları, basın yayın organlarının yayınları ve kulüpler tarafından açıklanan verilerle sınırlıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Futbol

Futbol hemen her ortamda oynanabilen, temel kuralları herkes tarafından kolayca anlaşılabilen ve yüksek seyir zevki nedeniyle çok kişi tarafından ilgi gösterilen bir spor dalıdır (5).

Britannica’da yapılan tanıma göre futbol, çok sayıda amatör ya da profesyonel tarafından yapılan ve çok sayıda seyirci tarafından takip edilen dünyanın en fazla ilgi gören spor dallarından biridir. 11’er sporcudan oluşan iki takımın sahada mücadele ettiği eller ve kollar dışında vücudunun herhangi bir bölümünü kullanarak, topu rakip takımın kalesinden geçirmeye çalışılarak oynanan bir oyundur. Kalecinin oyunculardan farklı olarak kaleyi çevreleyen ceza sahası içerisinde ellerini de kullanmasına izin verilmektedir. Topu rakip takım kalesinden daha fazla geçirerek sayı kaydeden takım maçı da kazanır (6).

İnal’a göre futbol, “geniş bir oyun alanı içinde, çok sayıda oyuncunun katılmasıyla, oyun kuralları gereği, belirlenmiş sınırlı bir alanda, sonucun kalelere atılan ya da yenilen gollerle belirlendiği, eller dışında, vücudun her yerini kullanarak oynandığı bir spordur”(7).

Yukarıda tanımı verilen futbol, geniş kitleler tarafından sevilerek oynanmış, izlenmiş ve taraftar bulmuş, her geçen gün gelişerek günümüzde dünyanın takip ettiği bir spor dalı haline gelmiştir.

2.1.1. Futbolun Tarihi Gelişimi

Literatürde futbolun başlangıç tarihi olarak M.Ö. 5000-2500 arasında Çin’de ve benzer tarihlerde Mısırda başladığı belirtilmektedir. Çin’de ayakla vurarak oynanan bu oyuna “Tsu Chu” denmektedir. Tsu “ayakla vurma” anlamındadır. Chu ise “içerisi (tüy veya hayvan kılıyla) doldurulmuş deri top” anlamına gelmektedir.

Yaklaşık 2500 yıl önce Mısır’da duvar resimlerinde ayakla top oynayan insan şekillerine rastlanmıştır. Kahire, Berlin ve Londra müzelerinde örnekleri bulunan topların

7.5 santim çapında, deriden veya sık dokunmuş ketenden yapılmış, dikişli, içleri kepek ve yosun kurusu gibi maddelerle doldurulmuş olduğu görülmektedir. Benzer şekilde aynı yıllarda Çin’de askerlerin, bir topu ayakla vurarak yere dikilmiş iki mızrak arasından, geçirmeye çalıştıkları, eski Çin kaynaklarında yer almaktadır. Bu kayıtlar futbolun, aynı zamanda, askeri amaçlar için kullanıldığını da göstermektedir. Japonya’da futbolun ilk biçimine M.Ö. 1004’de rastlandığı, M.S. 300-600 yıllarında çıkıp yaygınlaşan Kemari oyununun Tsu Chu’nun topu havada tutma biçimine benzediği belirtilmektedir. Eski Türklerin de “Tepük” oyununu, aralıklı olarak dikilmiş mızraklar arasından topu, ayakla vurmak suretiyle geçirerek oynadıkları bilinmektedir¹. Kaşgarlı Mahmud’un 25 Ocak 1072 ile 10 Şubat 1074 tarihleri arasında yazdığı "Divan-ı Lügat-it Türk"ün I.Cilt s.323’te, eski Türk boylarının Orta Asya’da "Tepük" adıyla andıkları bir ayak topu oyunu oynadıklarından bahsetmektedir.

Amerika kıtasında M.Ö. 1500’lerde Azteklerde futbola rastlanmaktadır. Meksika’da futbol kutsal oyun olarak nitelenmektedir. Oynayanlar ve seyirciler için dinsel anlam taşıdığı belirtilmektedir. Yunanlılar oyunda el de kullanmışlardır. Romalılar bu oyunu Yunanlılardan alarak değiştirmişler ve Harpastum adını vermişlerdir. Romalıların bu oyunu, Yunanlıların "Episkyres" adlı oyunlarından esinlenerek ortaya çıkardıkları söylenmektedir (8).

Ortaçağ’da Romalı askerler ve Fransızlar tarafından oynanan “Le Soule”ün futbolla büyük benzerlikler taşıdığı, bu oyunun Romalı askerler tarafından Galya’ya götürüldüğü belirtilmektedir. Le Soule, sertlikler içermesi nedeniyle Fransa’da yasaklanmıştır. Futbolun İngiltere’de ortaya çıkışı da tartışma konusudur. Fransızlar, futbolun Normanlar tarafından İngiltere’ye “La Soule²” oyunundan türetildiğini iddia etmektedirler. İtalyanlar ise kaynağın İtalya olduğunu savunmaktadırlar. Ancak gerçek olan futbolun İngiltere’de 12’nci yüzyıldan itibaren oynanmakta olduğudur. İngiltere’de kısa sürede herkes tarafından sevilen futbol köyler ve kasabalar arasında çatışmalara varan rekabete yol açmış olması nedeniyle Kral II. Edward tarafından yasaklanmıştır.

¹ Yıldırım (1997), "Tepük Oyunu"nun, gerek oyun aracı cismin formu, gerekse oyunun oynanış biçimi bakımından futbola köken teşkil edemeyeceğini savunmaktadır. (Bknz: Yıldırım, Tepük futbol mudur? XI. yüzyıl Türk spor faaliyetlerinden "tepük" oyununun mahiyeti üzerine bir araştırma, Bed. Eğt. Spor Bil. Der. II (1997), 1: 54-62).

² Fransızca sözlükte: Jeu de balle du Moyen-Âge- “Ortaçağın top oyunu” tanımlaması verilmektedir (Bknz. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/soule>).

17. yüzyılda ise futbol en gözde spor haline gelmiştir. Kral II. Charles halkı ve soyluları futbol oynamaya çağırıştır. II. Charles ile beraberindeki soylular, İtalya’da gördükleri “Giuocco del Calcio” oyununu İngiltere’de oynatmak için özel bir çaba göstermiştir. Bu oyun geniş bir alanda ve 27’şer kişilik takımlar arasında oynanmaktadır. Bu oyunda topa ayakla vurulmakta ve rakibin kalesine sokulmak amaçlanmaktadır. Futbolun, bugünkü haline en yakın şeklini, 17. yüzyılda İtalyanlardan alınan Calcio’nun da etkisiyle İngiltere’de aldığı söylenebilir (9). 1857 yılında ilk futbol kulübü kurulmuştur. Cambridge kuralları olarak belirlenen kurallarla uygulama farklılıkları ortadan kaldırılarak futbolun yayılması hızlanmıştır. On iki İngiliz Kulübünün 1863 yılında Londra’da imzaladıkları ve bugün de uygulanan futbol kuralları üzerinde kesin anlaşmaya varıp, İngiliz Futbol Federasyonu’nu kurmuşlardır. 1871 yılında Kral Kupası oynanmaya başlanmıştır. Futbolun diğer uluslara yayılması ise 1879’da ilk kez İskoçyalı futbolcuların Glasgow’dan Darven’e gelmesi ile gerçekleşmiştir. 1888 yılında 12 kulüpten oluşan ilk profesyonel lig İngiltere’de kurulmuş, ortaya konan kuralları diğer uluslar da benimsemişlerdir (8, 10).

2.1.2. Türkiye’de Futbol

Ülkemizde ilk futbol maçları 1875’de Selanik’te ve 1877’de İzmir’de oynanmıştır. İlk futbol kulübü İzmir’de kurulmuştur. İlk Türk futbol takımı ise Fuad Hüsnü Bey ile Reşat Danyal Bey tarafından devrin hafiyelerinden kaçabilmek adına İngilizce isimle kurulan “Black Stocking Football Clup” olmuştur (11).

Osmanlı İmparatorluğu’nda sporun geniş kitlelere yayılmasında takım sporu olan futbolun etkisi oldukça fazladır. Osmanlı’da modern futbol, ilk kez 1895 yılında İzmir Bornova’ya yerleşmiş olan İngilizler arasında oynanmıştır (12). Osmanlı İmparatorluğu’nda 1870 yılında Sultan Abdülaziz zamanından başlayarak Sultan II. Abdülhamit’in saltanatı boyunca süren istibdat döneminde gençlik spordan uzak kalmıştır. 24 Temmuz 1908’de ilan edilen ve 6 Kasım 1922’de son bulan II. Meşrutiyet döneminde esen özgürlük rüzgârları sayesinde, İstanbul, İzmir, Selanik gibi kentlerde birçok spor kulübü kurulmuştur (13). 1901 yılında kurulan “Kadıköy Futbol Kulübü” bir süre sonra kapanmış ve bir yıl sonra tekrar açılmıştır (11).

Kadıköy Futbol Kulübü 1902 yılında James Lafontaine ve arkadaşları tarafından kurulduğunda bünyesinde İngiliz ve Rum futbolcular yer almıştır. Bu kulüp, İstanbul'da Musevi ve Müslüman gençlerin ilk olarak futbol oynamaya başladıkları yer olarak da dikkat çekmektedir. Elpis Kulübü, 1904 yılında Kadıköy'de kurulan üçüncü futbol kulübüdür. Tüm futbolcuları Rumlardan oluşan kulübün renkleri mavi-beyazdır. Rumlars Kulübü ise bazı İngiliz ve Rum futbolcular tarafından müşterek olarak 1911 yılında kurulmuştur (14).

İlk Türk Spor Kulübü olan Beşiktaş Basiret Osmanlı Jimnastik Kulübünün kuruluşunu müteakip 1903 yılında (aynı yıl) ilk İstanbul takımı olan Beşiktaş Futbol Kulübü kurulmuştur. Yine aynı yıl İngiliz Kadıköy Kulübünden ayrılan bazı İngilizler Moda Futbol Kulübünü kurmuşlardır. 1905 yılında Galatasaray, 1907 yılında Fenerbahçe Spor Kulüpleri kurulmuştur (15). Türk Gücü Spor Kulübü 14 Mart 1913'de kurulmuştur. Türk Gücü Spor Kulübünün kurucusu ve sporcularının tamamı Türk'tür. Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe, Vefa, Moda gibi kulüplerin kurucuları Türk olmakla birlikte birçok oyuncusu azınlıklardan oluşmuştur. Bu kulüplerden başka 1914 yılında Altay İdman Yurdu, 1917 yılında Eyüp, 1921 yılında Kasımpaşa, aynı yılda Topkapı, 1923 yılında Şişli, "Altınordu" ve "Gençlerbirliği" kulüpleri kurulmuştur (16) .

Kulüpler arasında yapılan ikili karşılaşmaların yerine bir lig kurulması çalışmaları, İstanbul'da kurulmuş olan Moda ve Kadıköy kulüpleri adına, James La Fontaine ve Henry Pears, Elpis kulübü adına Aleko ve İmojen elçilik gemisi takımını adına, Horace Armitage tarafından İngiltere'de uygulanan kurallar ve lig statüsü esas alınarak başlatılmıştır. Hazırlanan bir yönetmelikle 17 Mayıs 1903'te İstanbul Futbol Birliği kurulmuştur. Bu birlik 1910 yılında sona ermiştir. Ancak Galatasaray, Kadıköy, Fenerbahçe, Progres ve Stugglers kulüpleri bir araya gelerek, 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi'ni kurmuşlardır (17). İstanbul Ligi'ne katılan kulüp sayısının artması nedeniyle 1912 yılında "Pazar Ligi" ile "Cuma Ligi" adıyla iki lig grubu oluşturulmuştur (18).

Türkiye Futbol Federasyonu 13 Nisan 1923'de kurulmasından sonra, Türkiye 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA'nın 26'ncı üyesi olmuştur. Türk futbolunda ilk "Türkiye Futbol Birinciliği", Türk sporunun ilk örgütü olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının 1924 yılında Ankara'da yapılan genel kurul toplantısı münasebetiyle düzenlenmiştir.

1925 ve 1926 yıllarında bu organizasyon tekrarlanmamıştır. 1927’de ikinci kez yapıldıktan sonra bir süre yapılmamıştır. 1932 yılından itibaren düzenli bir şekilde yeniden yapılmaya devam edilmiştir. Federasyon tarafından 1936-1937 Lig maçlarından sonra 21 Mart 1937 tarihinden itibaren Milli Küme maçlarının oynanmasına karar verilmiştir. Bu lig 1950 yılına kadar devam etmiştir. Avrupa Şampiyonlar Kupasına katılacak takımı belirlemek üzere Türkiye Federasyon Kupası 1958 yılında oynanmıştır. 1959 yılında ilk defa deplasmanlı Milli Lig başlatılmıştır (19).

2.2. Spor Kulübü

Spor kulüpleri belirli yasalar, tüzükler, yönetmelikler, sözleşmeler vb. kurallara göre kurulan üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye) gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis araç gereçlere sahip olan, bununla birlikte yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır (20).

Spor kulüpleri insanların çeşitli sosyal ve fiziksel ihtiyaçlarını giderdiği mal ve insan toplulukları olup, tüzel kişiliği haizdir. İster kişi toplulukları ister mal toplulukları olsun, tüzelkişilerin kendilerini oluşturan kişilerden ayrı, bağımsız kişilikleri vardır (21).

3289 sayılı kanununun 20. maddesine göre; “Gençlik ve spor kulüpleri, Dernekler Kanununa göre teşekkül eder ve tescil ile Gençlik ve Spor Bakanlığına dahil olurlar”(22).

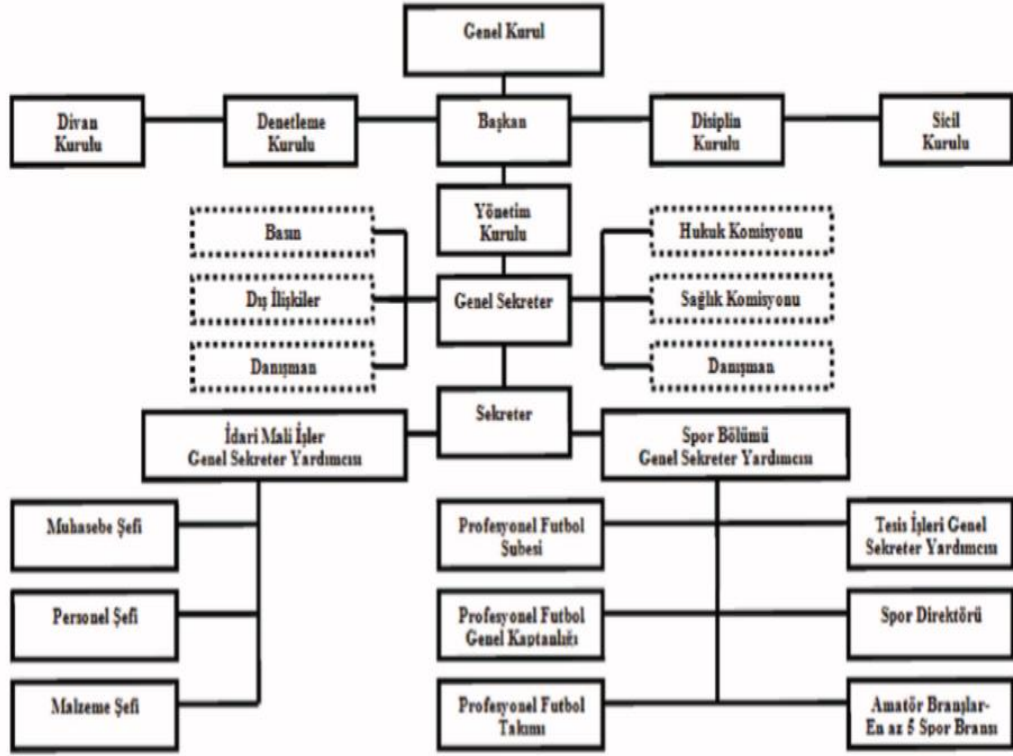
Spor kulüplerinin organları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 6’ncı maddesinde belirtilmiştir. Kayıt ve tescili yapılan her kulübün şu organları oluşturması zorunludur (23):

- Genel kurul,
- Yönetim kurulu,
- Denetim kurulu.

“Kulüpler zorunlu organlar dışında başka organlar da oluşturabilir. Ancak, zorunlu organların görev, yetki ve sorumlulukları bu organlara devredilemez”. Aynı yönetmeliğin 18’inci maddesinde kulüp imkânlarının elverdiği ölçüde “Yürütme Birimi” görevlileri olarak şunlar bulunmaktadır.

- Genel sekreter,
- Sayman,
- Doktor, sağlık personeli,
- Tesis yöneticisi, malzeme görevlisi,
- Spor direktörü,
- Genel kaptan,
- Kaptan,
- Teknik yönetici ve ğretici,
- Gençlik koordinatörü,
- Gençlik lideri, eğitmen,
- Yönetim Kurulunca istihdamı uygun görülen diğer personel.

Devecioğlu ve ark.na göre, spor sistemleri, değişen ekonomik sistemlerin tanımladığı spor sektörünün avantajlarından yararlanmak ve rekabet edebilecek yapısal özeliklerini yeniden gözden geçirerek geleneksel yapılarını korumaya çalışmak durumunda kalmışlardır. Günümüzde spor kulüpleri gelişen ekonomiye ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olmanın yanı sıra performanslarını artırmak ve başarılı olmak amacıyla birer işletme anlayışı içerisinde şirketleşme modellerini benimsemiş durumdadırlar. Türkiye’de spor kulüpleri bir taraftan vergi avantajlarından faydalanmak için dernek statüsünde faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan şirketleşerek kurumsallaşma, profesyonelleşme, ticari faaliyetlerde bulunma, markalaşabilme, gelir kaynakları yaratma gibi çabalara yönelmişlerdir. Türkiye’de spor kulüpleri dernek ve şirket olarak iki şekilde yapılanmışlardır (24). Spor kulüplerinin, önce dernek yapılanması şeklinde kurulmaları ve daha sonra profesyonel takımlarını şirketlere devredebilmeleri veya kiralayabilmelerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu durumda spor kulübü dernek statüsünde kalmakta ancak profesyonel takımını anonim şirkete devretmektedir. İki ayrı tüzel kişilik ortaya çıkmaktadır (25). Devecioğlu ve ark.na göre, spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanmasıdır. Yönetimin faaliyetlerinin bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları spor metotlarına dönüştürüp uygulamaktır. Devecioğlu ve ark. tarafından hazırlanan spor kulüplerinin yönetim modeli Şekil 2.1.’de gösterilmiştir (26).



Şekil 2.1. Türkiye’de spor kulüplerinin yönetim modeli

Görüldüğü üzere, spor kulüplerinin organizasyon kuralları Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinde genel olarak verilmiş ancak ayrıntılı yapılandırma kulüplere bırakılmıştır. Bu nedenle kulüpler yönetim modeli olarak ilk kuruluşta belirledikleri yönetim modelinde ihtiyaçlar belirttikçe birimler ilave etmiş ve yönetimlerini bu şekilde sürdürmüşlerdir. Ancak büyüyen sektör yeni birimlerin oluşturulmasında profesyonel bir yaklaşım ortaya konarak etkili bir yönetim yapısını zorunlu kılmaktadır.

2.2.1. Şirket Şeklinde Yönetilen Spor Kulüpleri

Spor kulüplerinin profesyonel futbol takımlarını anonim şirketlere devretmek suretiyle, kurumsallaşma, profesyonelleşme ve yeni gelir kaynakları yaratma imkânından yararlanılırken, kulübün dernek şeklinde yapılandırılmış olmasıyla aynı zamanda bazı vergi avantajlarından yararlanma yoluna da gidilmektedir (24).

Ancak, anonim şirket şeklinde faaliyetlerine devam eden bir spor kulübünün futbol takımı ligten düştüğünde, ilgili şirketin gelirlerinde otomatik olarak bir azalma

olacağından şirketin tasfiyesi edilmesi gibi durumlar ile karşılaşılabilir. Bunun yanında spor kulübü kendisinin ortak olduğu farklı şirketler kurma yoluna da gidebilir. Bu şirketlerin amaçları idman ve spor faaliyetleri dışında reklam, spor malzemesi satışı, tur organizasyonu, vs. olabilir. Bu durumda da bunların Türk Ticaret Kanunu (TTK)'na tabi olduğu açıktır (25).

Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK)'nın 4'üncü maddesinde, kurumlar vergisinden³ muaf olan kurumlar belirtilmiş ve şu ifadeler yer verilmiştir (27): “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile Özerk Spor Federasyonlarına tescil edilmiş spor kulüplerinin idman ve spor faaliyetlerinde bulunan iktisadî işletmeleri ile sadece idman ve spor faaliyetlerinde bulunan anonim şirketler*”. Ayrıca diğer indirimler ile ilgili olarak 10'ncü maddede “*21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 17/6/1992 tarihli ve 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun kapsamında yapılan sponsorluk harcamalarının sözü edilen kanunlar uyarınca tespit edilen amatör spor dalları için tamamı, profesyonel spor dalları için % 50'si*” ibaresi yer almaktadır.

2.2.2. Dernek Şeklinde Yönetilen Spor Kulüpleri

5253 sayılı Dernekler Kanununun 3'üncü maddesine göre; “*Fiil ehliyetine sahip gerçek veya tüzel kişiler, önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahiptir*” ibaresi bulunmaktadır. Aynı kanunun “Gençlik ve Spor Kulüpleri” başlıklı 14'üncü maddesinde, “*Derneklerden başvurmaları halinde; spor faaliyetine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü adını alır. Bu kulüpler, Gençlik ve Spor*

³ 5520 S.K. madde 32: Kurumlar vergisi, kurum kazancı üzerinden % 20 oranında alınır. Cumhurbaşkanı, ikinci fıkrada yazılı geçici vergi oranını 5 puana kadar indirmeye veya tekrar kanunî seviyesine kadar getirmeye yetkilidir.

Geçici madde 10- (Ek: 28/11/2017-7061/91 Md.) Bu kanunun 32 nci maddesinin birinci fıkrasında yer alan %20 oranı, kurumların 2018, 2019 ve 2020 yılı vergilendirme dönemlerine (özel hesap dönemi tayin edilen kurumlar için ilgili yıl içinde başlayan hesap dönemlerine) ait kurum kazançları için % 22 olarak uygulanır. (2) Cumhurbaşkanı, birinci fıkrada yazılı % 22 oranını % 20 oranına kadar indirmeye yetkilidir. 17/1/2019 tarihli ve 7161 sayılı Kanununun 43 üncü maddesiyle, bu maddenin birinci fıkrasında yer alan “2017 ve 2018” ibaresi “2017, 2018 ve 2019” şeklinde değiştirilmiştir. (2013-2017 döneminde % 20, 2018 ve 2019 yıllarında % 22, 2020'de % 20 olarak uygulanmıştır.)

Genel Müdürlüğünce tutulacak kütüğe kayıt ve tescil edilir” hükmü yer almaktadır (28). Dolayısıyla spor kulüplerinin kurulması da bu hükümlere tabidir.

Dernekler, kâr amacı güden kurumlar olmadığından, Avrupa’da ve Türkiye’de olduğu gibi bu statüdeki kulüpler ticari faaliyette bulunamamakta, bu anlamda sadece sportif etkinlikler gerçekleştirebilmektedirler. Türkiye’de spor kulüplerinin dernek kimliğinde faaliyetlerini sürdürmelerinin en büyük nedeni, ticari faaliyette bulunmama dezavantajına karşılık, önemli vergisel avantajlardan faydalananıy olmalarıdır (24). Bu avantajlar;

- Katma Değer Vergisi (KDV Kanunu, m. 17),
- Damga Vergisi (Damga Vergisi Kanunu, m. 9),
- Emlak Vergisi (Emlak Vergisi Kanunu, m. 4),
- Gümrük Vergisi (Gümrük Kanunu, m. 167) ve harç istisnası,
- Veraset ve İntikal Vergisi muafiyeti, (Veraset ve İntikal Vergisi Kanunu, m. 3)
- Bağış ve yardımların gelirlerden indirilebilme (KVK, m. 10) imkânıdır (27).

Derneklerin her ne kadar kazanç paylaşma gibi bir amacı olmasa da yapmış olduğu faaliyet ve gelirleri ile ilgili olarak uyması gereken bir takım düzenlemeler vardır. Dernekler yıl sonunda gelir ve giderlerine yönelik işlemlerini 5283 sayılı Kanunun 19’uncu ve Dernekler Yönetmeliğinin 83’üncü maddelerine göre beyanname ile bildirmek zorundadırlar. Aynı yönetmeliğin 31 ve devamı maddelerinde de derneklerin tutması gereken defter ve kayıtlar ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır. Dernek statüsünde yapılanmış olan spor kulüpleri de ilgili kanun ve yönetmelikteki bu düzenlemelere uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadırlar (25).

2.3. Futbol Kulübü

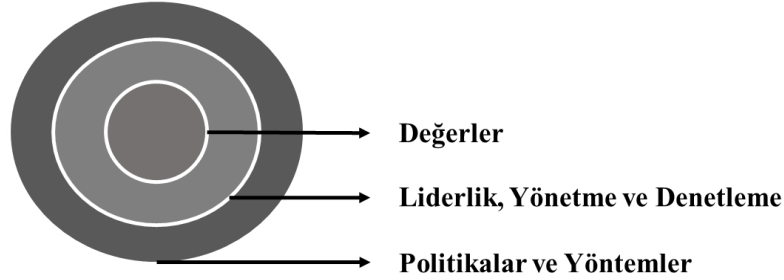
Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Futbol Kulüpleri Tescil Talimatında Futbol Kulübü, *“Futbol dalında faaliyeti bulunan mevzuata uygun olarak kurulmuş ve TFF tarafından tescil edilmiş dernekler veya şirketler”* olarak tanımlanmaktadır (29).

2.3.1. Futbol Kulübü Yönetimi

Örgütsel yönetim, “bir örgütün unsurlarının yönlendirildiği, kontrol edildiği ve düzenlendiği sistemdir. Şirketler, okullar, hayır kurumları, üniversiteler, dini kuruluşlar, dernekler, profesyonel spor kulüpleri veya kâr amacı gütmeyen spor organizasyonları tüm yönetim gruplarının düzgün çalışması için etkili yönetime ihtiyaç duymaktadırlar (30).

Her futbol kulübü başarılı bir sportif, iktisadi ve mali yönetime ulaşabilmek için öncelikle kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yönetim organı oluşturmak zorundadır. Oluşturulan bu yapı şeffaf olmalı, hesap verebilmeli, tüm paydaşlarına karşı eşit ve sorumluluk duygusuyla hareket etmelidir (31).

İngiltere Futbol Federasyonu “Ulusal Lig Sistemindeki Kulüpler ve Büyük Topluluk Kulüpleri Rehberini” yayınlamıştır. Yayımlanan rehberin amacı, “her kulüp için farklılıklar gösterebilse de, sadece iyi yönetişimin ortak ilkelerini anlamak ve uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda mevcut yönetişim düzenlemelerini karşılaştırmak ve geliştirmek için, Ulusal Lig Sistemindeki futbol kulüplerinin ve büyük topluluk kulüplerinin yönetimiyle ilgilenenlere yardımcı olmak” şeklinde belirtilmiştir. Etkili bir yürütme organı iyi yönetişim ve liderlik sağlar. İyi Yönetişim Modeli Şekil 2.2.’de gösterilmiştir (32).



Şekil 2.2. İyi yönetişim modülü.

Rehberde yer alan yönetim prensipleri şunlardır:

1. Değerler: Değerlerini benimsemek ve dürüst davranmak:
 - Kulübün ve oyunun itibarının korunması ve teşvik edilmesi.
 - Kulübün ve oyunun çıkarlarına uygun hareket etmek.
 - Ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını belirleme, anlama ve yönetme.
 - Kulübün kültürünü ve ahlaki yapısını ve nasıl işlediğini belirlemek.

- Yüksek etik standartları korumak ve çıkar çatışmalarının uygun şekilde ifşa edilmesini ve ele alınmasını sağlamak.

- Kulübün eşitlik ve çeşitlilik ilkelerini yerine getirmesini sağlamak.

2. Liderlik, Yönetme ve Denetleme: Aşağıdakilerle ilgili rollerini ve sorumluluklarını anlama:

- Bu görevi yerine getirmek için gerekli beceri ve deneyimlerin farkında olmak.

- Kulüp için geçerli olan yasa ve futbol kural ve düzenlemelerini uygulamak.

- Kulübün varlıklarını korumak.

- Kulübün sürdürülebilir olmasını sağlamak.

- Aşağıdaki yollarla açık ve hesap verebilir olmak:

- İnsanları kulüp ve hedefleri hakkında bilgilendiren açık iletişim.
- Önemli kulüp konularında paydaşlara danışmak.
- Paydaşların görüşlerini dinlemek ve cevaplamak.
- Üyelere net bir yönlendirme sağlamak ve görevleri etkili bir şekilde devretmek.

3. Politikalar ve Yöntemler: Politikaları ve yöntemleri resmileştirmek ve aşağıdaki yollarla etkili kontrol uygulamak:

- Kulübün yasal, düzenleyici ve futbol şartlarını anlaması ve bunlara uyması,

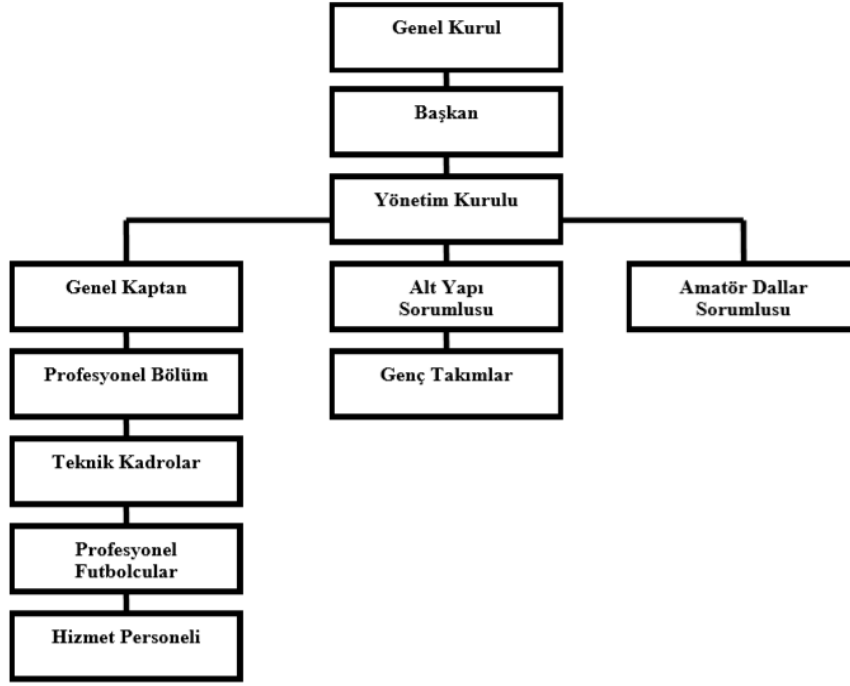
- İç mali ve yönetim kontrollerinin kulüp tarafından yapılması,

- Kulübün karşılaştığı riskleri düzenli olarak belirlemek ve gözden geçirmek ve bu riskleri azaltmak için önlemler uygulamak.

- Kulübün hedeflerini belirlemek ve sağlamak:

- İlgili hedefler belirlemek.
- Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmek.
- Hedefleri gerçekleştirmek için operasyonel planların onaylanması.
- Plana karşı ilerlemeyi izleme.
- Sonuçları değerlendirme.
- Gerektiğinde planda değişiklik yapma (32).

Futbol kulüplerinin yönetim yapıları incelendiğinde yönetim yapısının (Şekil 2.3.) genel kurul, başkan, yönetim kurulu ve alt birimlerinden oluştuğu görülmektedir (26)



Şekil 2.3. Türkiye’de futbol kulüplerinde uygulanan yönetim modeli

Ülkemizde futbol kulüplerinin yukarıda gösterilen genel yönetim modeli son zamanlarda, özellikle Avrupa ülkelerinin kulüplerindeki değişime benzer şekilde gelişim göstermeye başlamıştır. Bu değişim, futbolun endüstri haline gelmeye başlamasıyla önemli ekonomik büyüklüklerin idare edilmesini gerektirmesi nedeniyle kulüplerin yönetiminde “futbolun” yönetimi kulüp içerisinde idari faaliyetlerden ayrı ancak işbirliği içerisinde idare edilme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda futbol kulüpleri farklı yönetim modellerini uygulamaya başlamışlardır.

Futbol Kulübü Yönetim Modelleri

Klasik Model: Üye Kayıt Sistemi/Dernek

Klasik model yönetsel sorunlardan kaynaklanan başarısızlıklarla karşılaşabilmektedir. Bu model bir klasik spor kulübü modeli olarak düşünülebilmektedir. Klasik modelde genel kurul bulunmakta ve üyelere oluşturmaktadır. Genel kurulda aday olan yönetimlerin seçimleri yapılmaktadır. Bu modelde, kurumsal

yönetim, yönetimin devamlılığı ve sürdürülebilir ticari başarı oldukça güçtür. Üyeler kulübün finansal ortağı olmadıklarından ticari bir bağlantıları da yoktur; ana kriter sportif başarıdır. Sportif başarıya bağlı olarak yönetimler sürekli değişmektedirler. Yönetim başarısı kulüp yönetiminin şahsi kaynaklarına ve idare becerisine bağlıdır. Köln, Energie Cottbus, ve Bochum bu tip kulüplere örnektir (31). Süper Lig’de ise şirket şeklinde olmayan kulüpler de bu kapsamdadırlar.

Alman Modeli: Denetim ve Yönetim Komiteleri Bulunan Profesyonel Yönetimli Klasik Model

Klasik modelin ekonomik konuları ele alan çeşididir. Genel kurulun seçtiği genelde profesyonellerden oluşan denetim ve icra kurulları bu sistemin başarı faktörünü oluşturmaktadır. Bu sistemi ilk uygulayan ilk kulüp Schalke 04’tür. Kulüp işleyiş şeklini limited şirkete çevirmiştir. Yapı; genel kurul, seçim kurulu ve seçim kurulunun aday göstermesi sonrası genel kurulun seçtiği denetim ve denetim kurulunun atandığı yönetim kurulundan/icra kurulundan (11 kişi, 5’i icra kurulu; diğerleri ise dış yönetim kurulu üyeleri) oluşmaktadır. Denetim kurulu tamamen profesyonellerden oluşmakta ve kulübü yönetme yetkileri bulunmaktadır. Sistemde Schalke Taraftar Derneğinin aday gösterdiği üyelere bir tanesi ve kulübün içinden seçilen bir amatör şube sorumlusu icra denetim kurulunda yer almaktadır. Bu sistemi uygulayan kulüpler olarak; Werder Bremen, Stuttgart, Hertha Berlin, Wolfsburg, 1860 Münih, Hamburg sayılabilir (31).

Futbol Kulübü Şirketleşme Modelleri

Klasik dernek modelinden günümüze, dünyada beş ana şirketleşme modelinden bahsedilebilir (31):

Aile Şirketi

Tek kişi ya da aileye bağlı bir modeldir. İngiltere’de oldukça fazla görülmektedir. Bu sistemin olumlu yönü kulübü kendi işi olarak kabul eden bir sahibinin olmasıdır.

Chelsea, AC Milan, Liverpool, Manchester United, West Ham, Blackburn Rovers ve Fulham bu sistemi uygulamaktadırlar (31).

Ara Model

Bu model Klasik modelin devam gibi düşünölmektedir. Kulübün bir kısmı; örneğın sadece gelirleri halka açılmaktadır. Galatasaray, Borussia Dortmund, Fenerbahçe, Trabzonspor ve Bayer Leverkusen bu modeli uygulamaktadırlar (31).

Borsa/Anonim Şirket

Bu modelde kulüp normal bir şirket olarak halka açılmakta veya AŞ olmaktadır. Finansal olarak iniş ve çıkışlar yaşansa da çok sayıda kulüp AŞ modelini uygulamaktadırlar. Juventus, Arsenal, Ajax, Celtic, Lazio, Tottenham, Beşiktaş, Newcastle United bu model kulüplerdir (31).

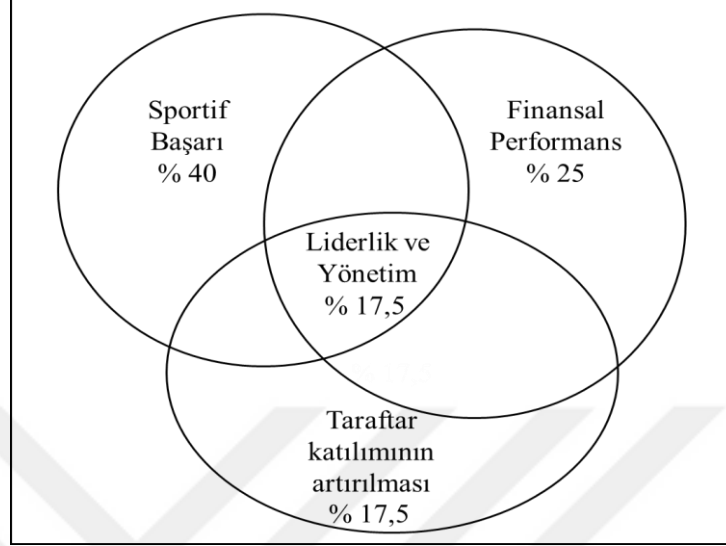
Geniş Tabanlı Taraftar

Klasik modele oldukça yakın bir modeldir. Genel kurulun katılımcı sayısı oldukça fazladır ve rasyonel kararlar alınarak kulüp şirket gibi yönetilebilmektedir. İspanya'da ilgi gören bir modeldir. Real Madrid, Barcelona, Athletic Bilbao, Osasuna gibi kulüpler bu modelde yönetilmektedirler (31).

Doğrudan Taraftarlar

Bu model kulüpler, İngiltere'de 2000'li yıllarda hükümet destekli olarak başlatılmış, kulüplerini kâr amaçlı sosyal kulüp haline getirmeye çalışan taraftarların kulübe ortak oldukları ve bir modeldir. Bu modelde kulübün çoğunluk hisseleri taraftarlardadır (31).

Zülch ve Palme'e göre futbol kulüplerinde yönetim boyutları Şekil 2.4.'de gösterilmiştir. Bunlar; liderlik ve yönetim, sportif başarı, finansal performans ve taraftar katılımının artırılmasıdır (33).



Şekil 2.4. Futbol kulüplerinin yönetim boyutları

Zülch ve Palme, Alman futbol kulüplerinin yönetim kalitesini değerlendirdikleri çalışmalarında Futbol Yönetimi Değerlendirme Çerçevesine göre dört boyutun ağırlığını şu şekilde tespit ettiklerini bildirmişlerdir (33):

- Sportif Başarı: %40
- Finansal Performans: 25
- Taraftar katılımının artırılması: %17,5
- Liderlik ve Yönetim: %17,5

Aynı çalışmada kullandıkları alt boyutlar ise şunlardır:

Sportif Başarı

- Takım performansı,
- Oyuncu / antrenör özellikleri,
- Oyuncu geliştirme.

Finansal Performans

- Büyüme / kârlılık,
- Markalaşma,
- Uluslararasılaşma.

Taraftar katılımının artırılması

- Üyelik / katılım,
- İletişim,
- Sosyal sorumluluk.

Liderlik ve yönetim

- Yönetim kurulu kalitesi,
- Yönetişim,
- Şeffaflık.

2.3.2. Şirket Şeklinde Yönetilen Futbol Kulüpleri

Futbol Kulüplerin şirketleşmesinin temel amacı, ilerleyen futbol sektörünün yarattığı hem sportif hem de ticari gelir kaynaklarından azami düzeyde faydalanma imkânı yaratabilmek ve bu gelirleri gerek stadyum veya tesis yenilemesi gibi büyük yatırımlarda, gerekse oyuncu transferleri, teknik kadro, reklamcılık gibi daha birçok masrafları karşılamada kullanılabilir. Dünya’da son yıllarda ekonomideki hızlı büyüme ve şirketlerin giderek buna ayak uydurma politikası, küreselleşmenin de etkisiyle rekabetçi bir ortamı doğurmuştur. Bu rekabetçi piyasada amaçları doğrultusunda sağlıklı ve dengeli bir şekilde devam edebilmek için yatırım yapması zorunlu hale gelmiş ve her sektördeki şirket için sermaye piyasaları kaynak temini açısından çok önemli bir fırsat oluşturmuştur. Bu bağlamda, büyük bir sektör haline dönüşen futbolda da niteliği itibarıyla rekabet önemli bir olgudur. Rekabetçi futbol piyasasında, önce şirketleşen kulüpler, daha sonra hem bu piyasadaki geniş ilgi kitlesini faaliyetleri hakkında bilgilendirmek, hem de yatırımları için gerekli fon ihtiyaçlarını daha az maliyetle sağlayabilmek için sermaye piyasalarına açılmıştır (34).

Türkiye Futbol Federasyonu tarafından 5253 sayılı Dernekler Kanunu hükümlerine göre teşkil edilen futbol faaliyetleriyle ilgili dernek ve şirketler için, Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı hazırlanmıştır (29). Bu Talimatta, futbol kulüplerinin şirketleşebilmesi ilgili esaslar “IV. Kulüplerin Şirketleşmesi” başlığı altında yer almaktadır. Bu esaslar özet olarak şu şekildedir (29):

- Kulüpler, klasman derece ve sıralaması saklı kalarak futbol şubelerini bir bütün olarak, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kurulmuş veya kurulacak anonim şirketlere devredebilirler. Bu işlem için TFF Yönetim Kurulu'nun kararı gereklidir.

- Kulüpler ancak sportif rekabeti engellemeyecek şekilde şirketleşebilir veya dernekleşebilirler veya futbol şubelerini başka bir şirkete devredebilirler.

- Kulübün futbol şubelerini devralan şirket, futbol şubelerini devraldığı kulübün tescilli olduğu İl'den başka bir İl'e taşıyamaz.

- Şirket tüzel kişiliğine sahip bir kulüp, bir defaya mahsus olmak üzere, son dört futbol sezonunda profesyonel veya amatör liglere katılmayan aynı İl dahilinde şirket tüzel kişiliğine sahip diğer bir kulübü devralarak, bu kulüple birleşebilir.

- Devralma için, devralan ve devralınan kulüplerin, Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca birleşme işlemlerini gerçekleştirmesi zorunludur.

- Şirket, dernekten devraldığı futbol şubelerini, TFF Yönetim Kurulu'nun bu husustaki kararı ile futbol şubelerini devraldığı derneğe devredebilir.

SPK'nın 07.02.2002 tarih ve 9/181 sayılı kararı ile "futbol kulüplerinin halka açılması için belirlenen ilave kriterler" yayınlanmıştır. Bu kriterler şu ana ve alt başlıklar altında yer almaktadır ⁴:

1. Faaliyet ile ilgili kriterler

- Stadyum maç hasılatı,
- Stadyum kira gelirleri,
- İsim hakkı gelirleri,
- Radyo ve televizyon yayın gelirleri,
- Forma saha için reklam gelirleri,
- Sponsorluk gelirleri
- Sadece idman ve spor faaliyeti yapanlara ve izleyicilere hizmet vermek üzere spor tesislerinde bulunan büfelerin gelirleri kurumlar vergisinden muaf tutulmuştur.

2. Aktif yapısına ilişkin kriterler

Anonim şirketin aktifinde diğer şirketlerden farklı olarak aşağıdaki varlıklar bulunacaktır:

- Futbolcu bonservisleri,

⁴ SPK'nun 07.02.2002 tarih ve 9/181 sayılı kararı.

- İsim hakları (patent, marka, lisans vb.),
- İdman tesisleri, stadyum vb. faaliyet ile ilgili gayrimenkuller ve bunların kullanım hakkı.

Örtülü kazanç aktarımına sebep olmayacak şekilde, değer tespitinin iki bağımsız denetim şirketi (gayrimenkuller için kurulumuz listesinde bulunan gayrimenkul ekspertiz şirketi) tarafından yapılması zorunludur.

3. Pasif yapısına ilişkin kriterler

4. Gelir yapısına ilişkin kriterler

Tribün gelirlerinin şirkete devredilmesi, teberrulu bilet satışı yapılması gibi uygulamalarda elde edilen gerçek hasılatın takibini sağlayacak muhasebe ve kayıt düzeninin kurulması zorunludur.

5. Özel durum açıklamaları

- Futbolcu transferlerinin açıklanması
- Futbolculara ilişkin açıklamalar
- Teknik yönetime ilişkin açıklamalar
- Gelir kayıplarına veya sözleşme fesihlerine / imzalanmasına ilişkin açıklama
- Diğer açıklamalar.

Türkiye Futbol Federasyonu, FIFA veya UEFA tarafından alınan ve şirketin gelirlerini ve doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkileyebilecek önemdeki kararların kulübe bildirildiği tarihte, şirket tarafından açıklanması zorunludur.

6. Futbolcuların bonservis bedelleri ile ücretlerinin mali tablolara yansıtılması:

- Başka kulüplere yapılan ödemeler
 - a) Bonservis bedeli
 - b) Şarta bağlı ödemeler
- Futbolculara yapılan ödemeler
 - a) Peşin ödemeler
 - b) Dönemsel ödemeler (aylık, prim vb.)
- Futbolcu satışı
- Futbolcuların sakatlanması
- Sigorta zorunluluğu.

Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu çeşitli aralıklarla ihtiyaç durumunda “faaliyet konusu sportif faaliyetler veya söz konusu faaliyetlerden elde edilen gelirlerin yönetilmesi olan halka açık veya açılacak ortaklıkların uyması gereken kriterler” konusuna bültenlerinde yer vermektedir (35).

Akşar’a göre, “şirketleşmenin kulüplere sağlayacağı pek çok fayda bulunmakla birlikte; bu yararları iki başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi kurumsallaşma ve profesyonelleşme, ikincisi ise gelir kaynaklarının artırılmasıdır”(36).

Ülkemizde, futbol takımlarının şirketleşmesi konusunda ilk örneğe, Malatyaspor Kulübünün futbol şubesini, kurduğu Malatyaspor A.Ş.’ye devretmesi ile rastlanılmıştır. Malatyaspor A.Ş.’nin Birinci Futbol Ligi’nden düşmesi üzerine şirket tasfiye edilmiştir (37).

Malatyaspor A.Ş.’den sonra İstanbulspor, Adana Spor, Van Spor, Çanakkale Dardanel Spor, Karşıyaka Spor, Antalya Spor, Siirt Jet-Pa Spor Kulüpleri futbol takımlarını, anonim şirketleştiiren kulüpler arasına girmişlerdir (38). Futbol kulüplerinin halka açılmaları sonucunda elde edecekleri avantajlar, genel olarak diğer şirketlerin elde edeceği avantajlar ile aynıdır. Bunlar Şirket’e fon sağlanması, hisselerin pazar değerinin tespit edilebilmesi, kurumsallaşma ve profesyonelleşme, tanınma, kredibilitenin artması gibi genel faydalardır. Özellikle halka açık futbol kulüpleri ile halka açık olmayan futbol kulüpleri arasında yapılan bir araştırma sonucunda; halka açık futbol kulüplerinin toplam ücret giderlerinin toplam ciro içindeki oranının, halka açık olmayan şirketten daha az olduğu, halka açık futbol kulüplerinin daha fazla başka gelir kaynakları bulabildiğini ve daha iyi faaliyet kârı olduğunu göstermiştir (38).

Bugüne kadar dört futbol kulübümüz hisselerini halka arz edilmek üzere SPK’ya müracaat etmiştir. Bunlar:

- 2002 yılında Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. mevcut hisselerin satışı için 325,6 milyar TL karşılığı hisse senetleri bir pay için 87.000 TL’den halka arz edilmiştir⁵.

- 2002 yılında Beşiktaş Futbol Yatırımları San. ve Tic. A.Ş. 326.5 sermaye artırımını yoluyla hisse senedi payı 57.500 TL’den halka arz edilmiştir⁶.

⁵ Sermaye Piyasası Kurulu 2002/6i Haftalık Bülten.

⁶ Sermaye Piyasası Kurulu 2002/6, Haftalık Bülten.

- 2004 yılında Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş. mevcut hisselerin satışı için 3.750 milyar TL karşılığı hisse senetleri bir pay için 10.500 TL.'den halka arz edilmiştir ⁷.

- 2005 yılında, Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. mevcut hisselerin satışı için 6.250 milyar TL. karşılığı halka arz edilmiştir ⁸.

Hisse senetleri ilk defa halka arz edilen anonim ortaklıklara (futbol kulüplerinin) ilişkin veriler Tablo 2.1.'de sunulmuştur (39).

Tablo 2.1. Hisse senetleri ilk defa halka arz edilen futbol kulüplerine ait veriler

Ortaklığın Unvanı	Yıl	Halka Arz Şekli	Nominal Tutarı (milyar)	Satış Fiyatı	Satış Hasılatı TL	Satış Hasılatı USD
Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	2002	Sermaye Artırımı	327.000	57.500 TL	18.774.000	14.018.515
Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.	2002	Mevcut Pay Satışı	326.000	87.000 TL	28.327.000	21.152.156
Fenerbahçe Sportif Hizmetler San. ve Tic. A.Ş.	2004	Mevcut Pay Satışı	3.750.000	10.500 TL	39.375.000	30.030i087
Trabzonspor Sportif Yatırım ve Ticaret A.Ş.	2005	Mevcut Pay Satışı	6.250.000	5.25 TL	32.812.500	24.567.610

Türkiye’de şirketleşerek halka açılan takımlardan biri olan Beşiktaş’ın şirketleşme modeli diğer üç kulübün şirketleşme modelinden farklıdır. Beşiktaş, Avrupa’daki futbol kulüpleri gibi bir şirketleşme gerçekleştirirken; dernek çatısı altında faaliyet gösteren futbol şubesini bir bütün olarak, tüm aktif ve pasifleri ile birlikte kurduğu şirkete devretmiş ve bu şirketi halka açmıştır. Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor ise

⁷ Sermaye Piyasası Kurulu 2004/5, Haftalık Bülten.

⁸ Sermaye Piyasası Kurulu, 2005/11, Haftalık Bülten.

kurdukları şirketlere temel olarak gelirlerini devretmişler, giderleri ise ağırlıklı olarak kulüp bünyesinde bırakmışlardır (40).

Bostancı'ya göre, futbol kulüpleri profesyonel takımlarını Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları ve kurulmuş şirketlere devredebilirler. Söz konusu devirin gerçekleşebilmesi için hukuken profesyonel sayılan bir spor dalında faaliyet göstermeleri gerekir. Türkiye'de sadece futbol profesyonel spor dalı olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda profesyonellik kimliği de sadece futbol branşındaki sporculara tanınmıştır (41).

Bir spor kulübünün anonim şirket şeklinde faaliyetlerine devam ederken futbol takımının ligden düşmesi durumunda, ilgili şirketin gelirlerinde de bir azalma ve bu nedenle şirketin tasfiyesi edilmesi söz konusu olabilmektedir. Örneğin Malatyaspor futbol şubesini anonim şirkete (Malatyaspor A.Ş) devreden ilk kulüp olmasına rağmen, Malatyaspor'un 1'inci Lig'den düşmesi nedeniyle ilgili şirket tasfiye edilmiştir. Bununla birlikte spor kulübü kendisinin ortak olduğu farklı şirketler kurma yoluna da gidebilmektedir (24).

Bu açıklamalar çerçevesinde 2019-2020 sezonunda Süper Lig'de yer alan spor kulüplerinin hukuki yapılarına ilişkin bilgiler Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda yer alan kulüplerin hukuki yapıları

Dernek	Anonim Şirket
Aytemiz Alanyaspor	Beşiktaş A.Ş.
BTC Türk Yeni Malatyaspor	Çaykur Rizespor A.Ş.
Gençlerbirliği	Fenerbahçe A.Ş.
HES Kablo Kayserispor	Galatasaray A.Ş.
Demir Grup Sivasspor	Kasımpaşa A.Ş.
MKE Ankaragücü	Trabzonspor A.Ş.
İttifak Holding Konyaspor	Göztepe A.Ş.
Yukatel Denizlispor	Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. ⁹
	Medipol Başakşehir FK
	Fraport-Tav Antalyaspor

(Bu tablo araştırmacı tarafından <http://www.tff.org/Default.aspx?pageID=119> kaynağından yararlanılarak hazırlanmıştır. Erişim Tarihi: 24.03.2020.)

2.3.3. Dernek Şeklinde Yönetilen Futbol Kulüpleri

Dernek şeklinde yapılanmış olan kulüpler açısından da önem arz eden konu vergi mükellefiyetinin doğup doğmadığıdır. Dernekler kural olarak kurumlar vergisi mükellefi değildirler. “Spor kulüpleri, 5520 sayılı KVK karşısında kurumlar vergisi mükellefi olarak kabul edilmediğinden doğrudan vergi kanunlarına tabi olmaları söz konusu değildir (42).”

KVK’nın 4/1-j. maddesinde kimlerin vergiden muaf olduğuna ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. Buna göre, “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile özerk spor federasyonlarına tescil edilmiş spor kulüplerinin idman ve spor faaliyetlerinde bulunan iktisadi işletmeleri ile sadece idman ve spor faaliyetlerinde bulunan anonim şirketler kurumlar vergisinden muaftırlar.*” Burada spor kulüplerinin dernek veya anonim şirket şeklinde yapılanmasına göre bir ayırım yapılmıştır (43).

Başaran ve Atay’a göre dernek statüsünde örgütlenmiş spor kulüpleri,

⁹ 1988 yılında Sankospor adıyla kurulmuştur. 1999-2000 sezonundan itibaren Sankospor ismi Gaziantep Büyükşehir Belediyespor olarak değişmiştir. 15 Haziran 2017 tarihinde kulüp, belediye bünyesinden çıkmış ve adını Gazişehir Gaziantep Futbol Kulübü olarak, 2019 yılında Gaziantep Futbol Kulübü Anonim Şirketi olarak tescil edilmiş, Gaziantep Futbol Kulübü olarak kullanılacağı açıklanmıştır. <https://www.gaziantepfk.org/tr/kulubumuz/tarihce-144> Son Erişim Tarihi: 24 Mart 2020.

- Yapılan bağış ve yardımları, gelir ve kazançtan indirebilirler.
- KDV ile damga vergisi ve harç istisnasını uygulama hakkına sahiptirler.
- Veraset ve İntikal vergisi Muafiyetinden yararlanırlar.
- Emlak vergisi ve
- Gümrük vergisi istisnasına tabidirler (43).

2.3.4. Kurumsal Yönetim

OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*)'nin tanımına göre, kurumsal yönetim, “*Bir kuruluşun yönlendirildiği ve kontrol edildiği prosedürler ve süreçler. Kurumsal yönetim yapısı, yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar gibi organizasyondaki farklı katılımcılar arasındaki hak ve sorumlulukların dağılımını belirler ve karar alma kural ve prosedürlerini belirler*” şeklindedir (44).

Millstein'a göre kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir. Kurumsal yönetimin amacı, şirketi işletmek için mevcut en iyi yöneticileri seçmek, teşvik etmek ve izlemek için bir gözetim mekanizması sağlamaktır. Gerekirse, düşük performans gösteren yöneticileri zamanında değiştirmeyi öngörmektedir (45).

Gyamerah ve Agyei'e göre, kurumsal yönetim kavramının evrensel bir tanımı yoktur. 1990'lı yılların başında ve 2000'lerin sonlarında finansal sahteciliğinin ortaya çıkmasıyla birlikte açıklama, şeffaflık ve hesap verebilirliğe önem veren “kurumsal yönetim kavramı” öne çıkmaya başlamıştır (46).

İşletmeler, iletişim hızına, rekabete ve değişime bağlı olarak varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsallaşma, örgütsel değişimi açıklayan, aynı zamanda işletmelerin çevrelerine nasıl ayak uyduracaklarını gösteren sistemsal bir olgudur. Bu doğrultuda kurumsallaşma kavramı işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu

sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi süreci olarak anlaşılmaktadır (47).

Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, rasyonel yönetim ilkelerine, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını izleyen sistemleri kurması, gelişmelere uygun örgütsel yapının oluşturulması, iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirilmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi, işletmenin bir sistem haline getirilerek verimli bir iş ortamının oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir (48).

Kurumsallaşma işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında ise bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir şeklinde ifade edilebilir (49).

Kurumsallaşma, kurumun belirlediği yönetsel sistemler ile bu sistemler arasındaki ilişkileri, görevleri ve rolleri belirleyen bir organizasyondur. Bu organizasyon, kurumun öznel yönetim yaklaşımlarından arınarak varlığını uzun süre devam ettirebilmesi için kurumun politikaları, kültürü, yönetici kadroların değerleri ve kurumsal etmenlerin zorlamaları ile ortaya çıkan kuralları, yöntemleri ve değerleri, kurumun tüm paydaşlarına aynı biçimde benimsetmek, uygulamak ve kanıksanmış olarak kurum içerisinde sürekli bir biçimde aktarılmasını sağlamak zorundadır (50).

Ünüvar ve ark.na göre, futbolda özellikle 1990'lardan sonra ticari sürece doğru değişim göstermeye başlaması, futbol kulüplerinin, sportif organizasyonlarını ekonomik organizasyonlara dönüştürmeye başlamaları sonucunu doğurmuştur. Kulüplerin yüksek miktartlı bütçeleri futbol pazarının milyar dolarlarla anılması futbol kulüplerini bu pazardan daha fazla pay alabilmek için yeni imkânlar aramaya yöneltmiştir. Bunun sonucu olarak özellikle İngiltere'de şirketleşmeye ve sermaye piyasalarına açılmaya başlamışlardır. Halka arzlar sonucunda kulüpler çok ortaklı yapılara dönüşmüştür. Bu durum rekabet gücünü artırmayı hedefleyen kulüplerde kurumsal yönetim arayışlarına neden olmuştur. Bu amaçla başta Beş Büyük Lig olmak üzere, tüm üst düzey futbol

kulüpleri, ülkelerinde “kurumsal yönetim” uygulamalarını iyileştirmek amacıyla yeni bir arayış içine girmişlerdir. Bu kapsamda İngiltere Futbol Federasyonu, kurumsal yönetim çalışmaları yapmış ve bunları yayınlamıştır.

Futbolun bugün yerel bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel ürün pazarlayan bir konuma geçmesi, “kurumsal yönetim” (corporate governance) uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu çalışmalarda genel kabul gören kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak karşımıza; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çıkmaktadır. Bu ilkelerden:

-Eşitlik, futbol kulüplerinin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir.

-Şeffaflık, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, futbol kulübüyle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.

-Hesap verebilirlik, yönetim kurulu üyelerinin, esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir.

-Sorumluluk ise; şirket niteliğindeki kulüp yönetiminin, kulüp adına tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, FIFA, UEFA ve yerel federasyon yönerge ile talimatlarına uygunluğunu ve bunun denetlenmesini, ilişkide olduğu paydaşlarına karşı sorumlu bir yönetim göstermesi ile ilgili uygulamaları kapsamaktadır (31).

OECD tarafından ilk kez 1999'da yayınlanan ilkeler o zamandan beri uluslararası bir referans haline gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri, politika yapıcıların ekonomik verimliliği, sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı desteklemek amacıyla kurumsal yönetim için yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. 2015 yılında güncellenen ilkeler OECD Konseyi ve G20 Liderler Zirvesi tarafından onaylanmıştır. Kabul edilen kurumsallaşma ilkeleri şunlardır:

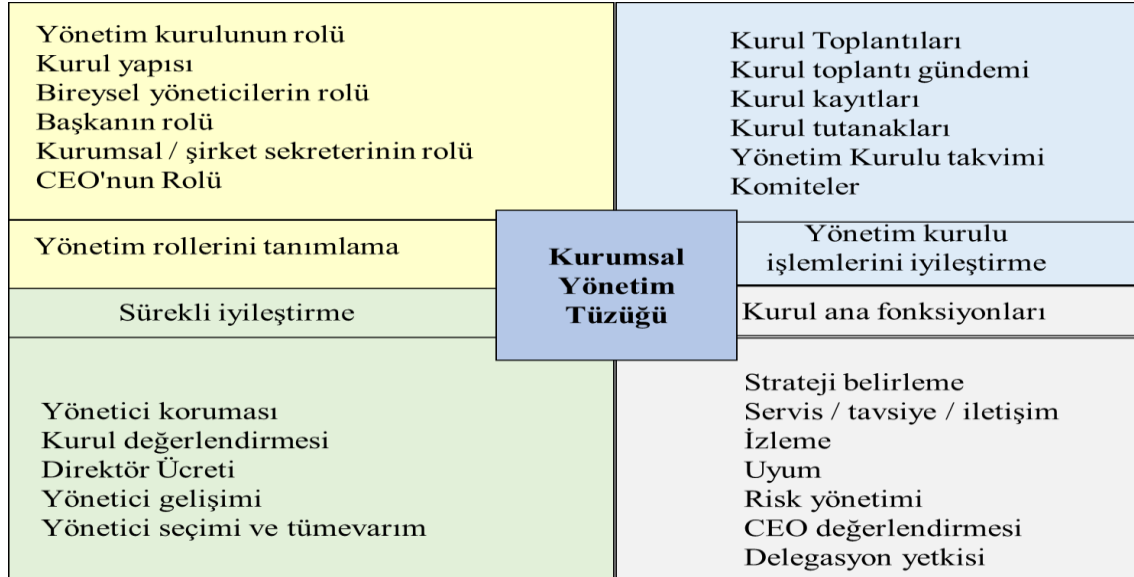
- Etkili bir kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlamak
- Pay sahiplerinin hakları ve kilit mülkiyet fonksiyonları

- Pay sahiplerine adil muamele
- Kurumsal yönetimde paydaşların rolü
- İfşa ve şeffaflık
- Kurulun sorumlulukları (51).

Wiedenegger ve ark.na göre, profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal yönetimi, kulüplerin mali durumunun kötüleşmesi ve ve Avrupa futbolunda çok sayıda yönetim başarısızlığı meydana geldiği için yakından incelenmektedir. (52).

Michie ve Oughton, İngiltere'deki liglerde faaliyet gösteren profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal yönetimini analiz ettikleri çalışmalarında, kulüp yönetim modeli seçiminin iyi yönetimin ana itici gücü olduğunu, uygulama maliyetinin düşük olduğunu ve gelişmiş kurumsal yönetim standartlarının birincil faydalanıcılarının spor kulüplerinin kendileri olacağını savunmaktadırlar. İngiltere'de futbol kulüplerindeki kurumsal yönetim standartlarının bir bütün olarak borsada işlem gören şirketlerin standartlarının oldukça altında olduğunu belirtmektedirler (53).

Kiel ve Nicholson'un kurumsal yönetim tüzüğü çerçevesi, kurumsal yönetimin temel unsurlarını tekrarlayan dört çeyreğe bölünmüş çark olarak kavramsallaştırılmış ve Şekil 2.5.'de gösterilmiştir (54).



Şekil 2.5. Kurumsal yönetim tüzüğü modeli

Şekil 2.5.'de gösterilen ilk çeyrek, “tanımlayıcı yönetim rolleri” kurulların rollerini ve sorumluluklarını tanımlamasına yardımcı olur. İkinci çeyrek “kurul süreçlerini iyileştirmek”, kurul üyelerini toplantı işlemlerinin, gündemlerinin, kurul tutanaklarının yanı sıra olayların toplantı tutanağının etkinliğini göz önünde bulundurmaya teşvik eder. Üçüncü çeyrek, “kurulun işlevleri” ve son çeyrek, sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve yenilemeyi sağlamak için gerekli süreçleri ve işlemleri ele almaktadır (54).

Kurumsal yönetim ifadesi kurumlar içinde otoritenin uygulandığı ve kontrol edildiği kurallar, ilişkiler, sistemler ve süreçler çerçevesini tanımlamaktadır. ASX (Australian Securities Exchange) Kurumsal Yönetim Konseyi İlkeleri ve Önerileri 2003 yılında tanıtılmış, 2007 yılında önemli ölçüde yeniden yazılmış ikinci baskısı çıkarılmış ve 2010 yılında yeni tavsiyeler eklenmiştir. Bu prensipler şunlardır:

1. Yönetim ve gözetim için sağlam temeller koymak
2. Yönetim Kurulunu değer katacak şekilde yapılandırmak.
3. Etik ve sorumlu hareket etmek.
4. Şirket raporlamasında dürüstlüğün korunması.
5. Zamanında ve dengeli açıklama yapmak.
6. Şirket sahiplerinin haklarına saygı duymak.
7. Riski tanımak ve yönetmek.
8. Adil ve sorumlu bir şekilde ücretlendirme (55).

KPMG¹⁰'e göre kurumsal değer; “Bir şirketin işletme değeri, öz kaynakların piyasa değerinin yanı sıra toplam borç, daha az nakit ve nakit benzeri değerlerin toplamı olarak hesaplanır. Faaliyetlerini finanse etmek için kullanılan sermaye yapısından bağımsız olarak işletmenin değerinin ne olduğunu gösterir”. Şu başlıklarda değerlendirilmelidir:

1. Kârlılık: Oyuncuların, teknik ve diğer personelin ücretleri, tüm harcamaların büyük kısmını oluşturmaktadır.

¹⁰ Denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunan şirkettir. <https://home.kpmg/tr/tr/home/hakkimizda.html>
Son Erişim Tarihi: 25 Mart 2020.

2. Popülerlik: Kuşkusuz, sahadaki başarı ile diğerlerinin yanı sıra sosyal medya platformlarının takipçileri tarafından ifade edilen sosyal medya katılımı arasında güçlü bir korelasyon vardır. Bu nedenle, bir ekibin sosyal medya takipçileri popülerliğin ve hayran katılımının iyi bir göstergesi olarak kabul edilir.

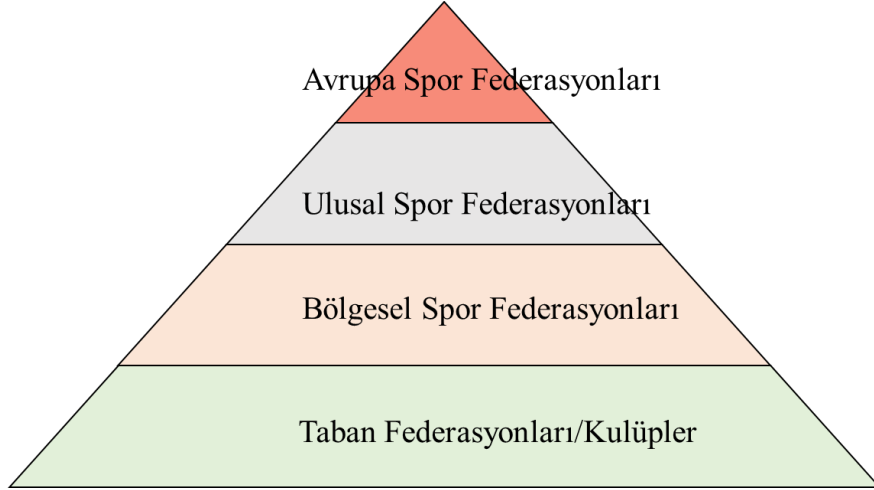
3. Spor potansiyeli: Bir kulübün sahadaki başarısının potansiyelini dikkate almak için, bu da önemli maç günü, ticari ve yayın gelirleri üretebilir, daha değerli bir kadroya sahip kulüplerin sahada başarılı olma şansı daha yüksektir.

4. Yayın hakları: Gelecek sezonlarda lig düzeyinde üzerinde anlaşmaya varılan yayın haklarının etkisi ve kullanılan dağıtım yöntemi futbol kulüplerinin gelir yaratma potansiyelinde temel bir rol oynamaktadır.

5. Stadyum sahipliği: Oyuncuların kayıtlarının yanı sıra, bir kulübün stadyumu bir futbol takımının en alakalı varlıklarından biridir. Bir kulübe ait stadyum genellikle gelir elde etmek için daha fazla fırsatı temsil eder (56).

2.4. Futbolun Paydaşları

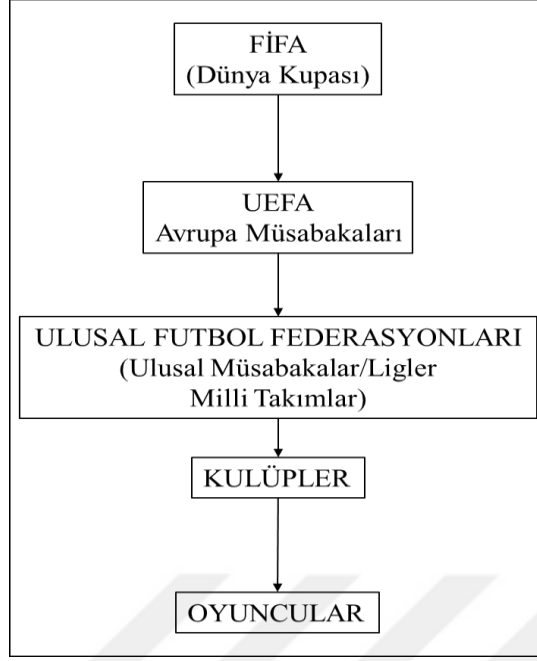
II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1980'lerin ortalarına kadar Avrupa'da "doğu" ve "batı" olmak üzere spor modelleri görülmüştür. Doğu modeli kısmen ideolojik olarak yönlendirilirken batı modelinde spor, hükümet ve sivil toplum kuruluşları tarafından gerçekleştirilen karma bir model olmuştur. Kuzey ülkelerinde devlet spor düzenlemesine müdahale etmezken, güney ülkelerinde devletler sporda düzenleyici bir rol oynamışlardır. Avrupa Komisyonuna üye olan devletlerde spor geleneksel olarak bir ulusal federasyon sisteminde düzenlenmektedir. Avrupa ve uluslararası federasyonlarda yalnızca üst federasyonlar birbirine bağlıdır. Temel olarak yapı hiyerarşik bir piramidi andırmaktadır. Bu ilişki şekil 2.6.'da gösterilmiştir (57).



Şekil 2.6. Avrupa'da spor organizasyonu piramit modeli

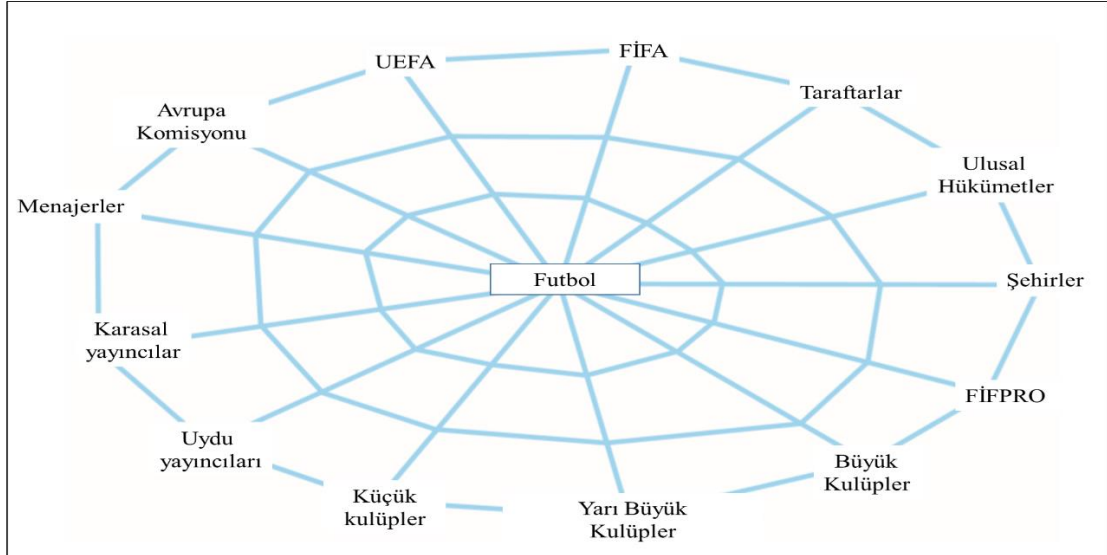
Spordaki küreselleşme eğilimi, örgütlenme ve kontrol edilme şeklinde de önemli bir değişim ve gelişmeye neden olmuştur. Büyük sponsorluk anlaşmaları, medya şirketleri, Bosman kararı, G14¹¹ kulüplerinin ortaya çıkması, futbolun kontrolünü FIFA'dan başlayarak futbol yönetim otoritesinin alt kademelerinde yer alan UEFA ve Ulusal Futbol Federasyonları ile hiyerarşik olarak kavramsallaştırmasını gerekmiştir. Bu yönetim modelinde, kulüpler ve oyuncular karar verme hiyerarşisinin en altında yer almaktadırlar (Şekil 2.7.) (58).

¹¹ Ajax, Barcelona, Bayern Munich, Borussia Dortmund, Inter Milan, Juventus, Liverpool, Manchester United, Real Madrid, A.C. Milan, Marseille, Paris Saint-Germain, PSV Eindhoven, Porto. <https://en.wikipedia.org/wiki/G-14>. Son Erişim Tarihi: 26 Mart 2020.



Şekil 2.7. Futbol yönetiminin geleneksel hiyerarşik modeli

Spor yönetiminin önceki hiyerarşik modeli, yukarıdan aşağıya sistemi, farklı grupların diğer paydaşlarla ittifaklar kurarak farklı şekillerde ve farklı bağlamlarda ortaya çıkması paydaşlar arasında karmaşık bir ilişki ağına yol açmıştır. Şekil 2.8. bu ağa bağlı yönetim modelini göstermektedir (58).



Şekil 2.8. Futbol paydaşları arasında etkileşim ağı

2.4.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği - FIFA

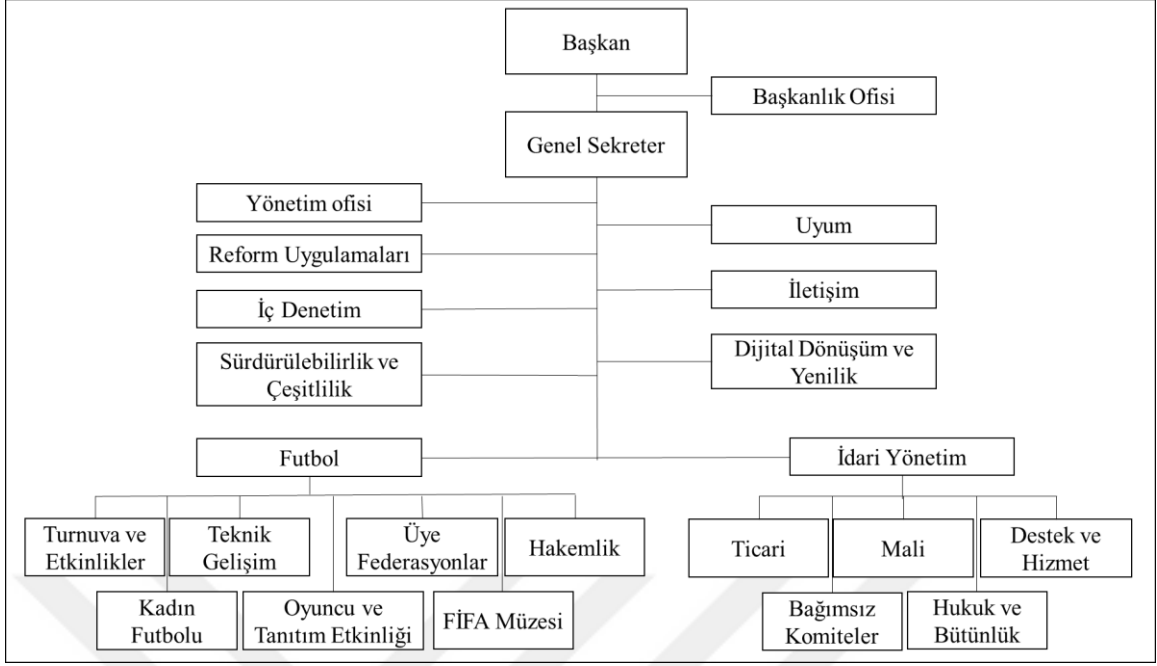
FIFA, 21 Mayıs 1904'te Paris'te İsviçre Kanunlarına göre kurulmuştur. İlk başkanı Robert Guérin'dir. Şimdiki merkezi Zürih'tedir. Britanya adalarında İngiltere, Kuzey İrlanda, Galler ve İskoçya'nın katılımı ile düzenlenen futbol turnuvasını bir dünya turnuvası durumuna getirme düşüncesiyle, Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İsveç ve İsviçre'nin bir araya gelmesiyle kurulmuştur. FIFA'nın en üst organı, her bağlı ulusal federasyondan bir temsilcinin katıldığı FIFA Kongresi'dir. Kongre yılda bir kez olağan ve talep üzerine 1998'den itibaren yılda bir kez de olağanüstü olarak toplanmaktadır. Kongre, FIFA Başkanını, Genel Sekreterini ve FIFA İcra Komitesinin diğer üyelerini seçmektedir. FIFA İcra Komitesi, kongre aralıklarında örgütün ana karar organıdır. 211 Ulusal Federasyonu tanımaktadır. FIFA Dünya sıralaması aylık olarak güncellenmekte ve her takımı uluslararası müsabakalar, elemeler ve hazırlık maçlarındaki performanslarına göre sıralamaktadır. Kadın futbolunda dünya sıralaması ise yılda dört defa güncellenmektedir. FİFA, kıtalar bazında 6 çatı örgütle işbirliği yapmaktadır. Bunlar (59):

- AFC - Asya Futbol Konfederasyonu (46 Üye)
- CAF - Afrika Futbol Konfederasyonu (54 Üye)
- CONCACAF - Kuzey ve Orta Amerika ve Karayipler Futbol Konfederasyonu

(35 Üye)

- CONMEBOL- Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (10 Üye)
- OFC - Okyanusya Futbol Konfederasyonu (11 Üye)
- UEFA - Avrupa Futbol Federasyonu (55 Üye).

FİFA'nın organizasyon şeması Şekil 2.9.'da gösterilmiştir (60).



Şekil 2.9. FİFA'nın organizasyon şeması

FİFA Konseyi, FİFA'nın misyonunu, stratejik yönünü, politikalarını ve değerlerini, özellikle futbolun dünya çapında organizasyonu ve gelişimi ve ilgili tüm konulardan sorumludur. Konsey, Tüzük uyarınca, başka bir organın sorumluluk alanına girmeyen FİFA ile ilgili tüm konuları ele alır. FİFA Konseyi aşağıdakilerden oluşur:

- FİFA Dünya Kupası'nı izleyen yıl FİFA Kongresi tarafından seçilen Başkan¹²;
- Sekiz başkan yardımcısı,
- Konfederasyon kongrelerinde üye federasyonlar tarafından seçilen 28 üye.

FİFA'nın yönetim yapısı, her biri belirli bir alanda uzmanlaşmış bağımsız komiteler içerir. Komitenin niteliğine bağlı olarak, üyeleri ya FİFA Kongresi tarafından seçilir ya da FİFA Konseyi tarafından atanır. FİFA daimi komiteleri Şekil 2.10.'da gösterilmiştir (61).

¹² 2020 yılı itibarıyla FİFA Başkanı Gianni Infantino'dur. 2016 yılında seçilmiştir.

Yönetim	Kalkınma	Finans
Tüm yönetim konularından sorumlu İnceleme Komitesi Uygunluk kontrolünden sorumlu	FIFA'nın küresel kalkınma programlarına yönelik strateji ve bütçe tahsisinden sorumlu	Finansal ve varlık yönetimi stratejisi, bütçeleme ve konsolide finansal tablolar ile finansal ve varlık yönetimi konularındaki politikalar, kurallar ve yönergelerden sorumlu
En az % 50'si bağımsız üye		
Futbol Paydaşları	Sağlık	Üye Federasyonlar
Futbol konularından, özellikle futbol paydaşları arasındaki ilişkileri optimize etmekten, oyunun yapısından ve teknik geliştirmeden sorumludur.	Dopingle mücadele de dahil olmak üzere futbolun tüm tıbbi yönlerinden sorumlu	FIFA ve üye federasyonları arasındaki ilişkileri optimize etmekten ve üye federasyonların FIFA Tüzüklerine uymasını sağlamaktan sorumlu
FIFA Müsabakaları Düzenleme Kurulu	Oyuncu Tescili	Hakemler
Tüm resmi FIFA yarışmalarının yürürlükteki yönetmeliklere ve ev sahibi belgelerine uygun olarak düzenlenmesinden sorumlu	Oyuncuların statüsü ve transferi yönetmeliğine uyulmasından sorumludur. Uyuşmazlık Çözümü Bölümü, Oyuncu Tescili Komitesinin bir alt komitesidir.	Oyun Kanunlarının uygulanmasından ve yorumlanmasından, FIFA müsabakaları için hakemlere ve yardımcı hakemlere karşı sorumlu
Kongre tarafından seçilir	Konsey tarafından atanır	

Şekil 2.10. FIFA daimi komiteleri

(Kaynak: Araştırmacı tarafından FIFA raporlarından oluşturulmuştur.)

FİFA'nın bağımsız komiteleri ise şunlardır:

- Etik kurul
- Denetim ve uyum komitesi
- Disiplin kurulu
- Temyiz kurulu

FIFA aşağıdaki FIFA müsabakalarının organizasyonunu sağlamaktadır (62):

- FIFA Dünya Kupası
- FIFA Konfederasyon Kupası
- Olimpik futbol turnuvaları
- FIFA U-20 Dünya Kupası
- FIFA 17 yaş altı Dünya Kupası
- FIFA Kadınlar Dünya Kupası
- FIFA U-20 Kadınlar Dünya Kupası
- FIFA 17 yaş altı Kadınlar Dünya Kupası
- FIFA Futsal Dünya Kupası
- FIFA Plaj futbolu Dünya Kupası
- FIFA Dünya Kulüpler Kupası

FİFA'nın gelir kalemleri şunlardır:

- Televizyon yayın hakları
- Pazarlama hakları
- Lisans hakları
- Ev sahibi hakları ve bilet satışları
- Diğer gelirler
 - FIFA Dünya Kulüpler Kupası
 - Cezalar / itirazlar
 - FIFA kalite programı
 - FIFA Dünya futbol müzesi
 - Film / video haklarının satışından elde edilen gelir
 - Diğer etkinlikler ve alanlar (Oyuncuların Durumu, yıllık abonelik ücretleri ve maç ücretleri) (63).

FİFA'nın 2015-2019 döneminde toplam geliri 7,186 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2015-2019 dönemi gelir dağılımı Tablo 2.3.'de gösterilmiştir (63, 64).

Tablo 2.3. FİFA'nın 2015-2019 dönemi gelir dağılımı

	2015	2016	2017	2018	2019	Toplam	(milyon dolar) Toplam gelire oranı
Televizyon yayın hakları	258	96	229	2.544	342.602	3.469	% 48
Pazarlama hakları	157	115	245	1.143	164.848	1.824	% 25
Lisans hakları	51	204	160	185	159.527	759.5	% 11
Ev sahibi hakları ve bilet satışları	0	0	23	689	7,931	719.9	% 10
Diğer gelirler	78	87	77	80	90.766	412.7	% 6
Toplam	544	502	734	4.641	765.674	7.186	% 100

FİFA'nın gider kalemleri şunlardır:

- Futbol etkinlikleri için toplam giderler
 - Yarışmalar ve Etkinlikler
 - Gelişim ve Eğitim
 - Futbol Yönetimi
- İdari faaliyetler için toplam giderler
 - FIFA Yönetim ve idaresi
 - Pazarlama ve TV Yayıncılığı (63).

FİFA'nın 2015-2019 döneminde toplam gideri 6.415 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2015-2019 dönemi gider dağılımı Tablo 2.4.'de gösterilmiştir (63, 64).

Tablo 2.4. FİFA'nın 2015-2019 dönemi gider dağılımı

	2015	2016	2017	2018	2019	Toplam	Toplam gidere oranı
Yarışmalar ve Etkinlikler	215	157	219	1.975	239	2.805	% 44
Gelişim ve Eğitim	187	428	477	578	513	2.183	% 34
Futbol Yönetimi	36	32	25	31	33	157	% 2
Futbol etkinlikleri için toplam giderler	438	617	721	2.584	785	5.145	% 80
FIFA yönetim ve idaresi	194	248	165	190	218	1.015	% 16
Pazarlama ve TV Yayıncılığı	29	28	37	117	44	255	% 4
İdari faaliyetler için toplam giderler	223	276	202	307	262	1.270	% 20
Toplam	661	893	923	2.891	1.047	6.415	% 100

Tablo 2.4. incelendiğinde, giderlerin % 80'inin futbol etkinlikleri, % 20'sinin ise idari faaliyetler için olduğu görülmektedir.

Spor Tahkim Mahkemesi (CAS - Court of Arbitration for Sport/ TAS - Tribunal Arbitral du Sport)

FIFA Tüzüğü'nün 62'nci maddesine göre FIFA, genel merkezi Lozan'da (İsviçre) bulunan Spor Tahkim Mahkemesini, FIFA, üye federasyonlar, konfederasyonlar, ligler, kulüpler, oyuncular, organizasyon yetkilileri ve oyuncu temsilcileri arasındaki anlaşmazlıkları çözmek üzere tanımaktadır (65). CAS Sporla İlgili Tahkim Kanunu hükümleri yargılama için geçerlidir.

CAS öncelikle FIFA ve İsviçre yasalarının çeşitli hükümlerini uygulamaktadır. CAS yetkisi, FIFA Tüzüğü'nün 58'inci maddesinde tanımlanmıştır. Bu nedenle FIFA'nın yasal organlarının verdiği nihai kararlara, konfederasyonların, üye federasyonların veya liglerin itirazlarını, söz konusu kararın alınmasından itibaren 21 gün içinde CAS'a sunmaları gerekmektedir. CAS ve FIFA tarafından 125 hakemden oluşan uzman bir liste oluşturulmuştur. Hakemler, FIFA, konfederasyonlar, kulüpler ve oyuncular birliği (66) tarafından sunulan tekliflere göre atanmaktadır. 2019-2022 döneminde 13 hakem görevlendirilmiştir. CAS; “İlk Derece Tahkim Dairesi (The Ordinary Arbitration Division-OAD)” ile “Temyiz Tahkim Dairesi (The Appeals Arbitration Division-AAD)” olmak üzere iki ana dairede görev yapmaktadır. İlk Derece Tahkim Dairesi, taraflar arasındaki hukuki anlaşmazlıkları (Yayın hakları, sponsorluk vb.) Temyiz Tahkim Dairesi ise; sporla ilgili diğer tahkim organlarının kararlarını incelemektedir (65).

FİFA'nın 2020-2023 Vizyonu

FİFA'nın 2020-2023 Vizyonu futbolu gerçekten küresel hale getirme düşüncesine dayanmaktadır. FİFA bu vizyona ulaşma planında 11 hedef belirlemiştir. Bu hedeflerin her biri de dört sütundan oluşmaktadır. FİFA'nın 11 hedefi Tablo 2.5'de gösterilmiştir (67).

Tablo 2.5. FİFA'nın 2020-2023 vizyonunun hedefleri

Sıra No.	Hedef	İşlem
1.	Futbol düzenleme sisteminin modernize edilmesi	Küresel bir yaklaşımla uluslararası maç takviminin incelenmesi. Transfer sisteminde reform yapılması. Potansiyel optimizasyon için oyunun kurallarının analizi. Futbol paydaşlarını korumak için düzenlemeler yapılması.
2.	Futbola daha fazla yatırım yapmak için gelirleri sürdürülebilir şekilde artırmak	Yeni müsabakalarımızın en önemli ticari ortamları oluşturmasının sağlanması. Markamızın küresel olarak büyümesi. Büyüme alanlarının keşfedilmesi. Dijital imkânlardan yararlanma.
3.	Kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini artırmak	Tüm futbol paydaşlarıyla düzenli şekilde danışma. Dijitalize ve kolaylaştırılmış iç süreçler. Organizasyonların amaçları için uygun süreçler. En iyi yeteneklerin çekilmesi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi.
4.	İkonik organizasyonların başarısını sağlamak	Katılan takım ve hakemlere birinci sınıf koşulların sağlanması. Taraftarlar ve küresel izleyiciler için eşsiz bir deneyim oluşturma. Ticari iştirakler ve yayıncılar için yüksek değerli programlar sunma. Sürdürülebilir turnuvalar ve güçlü bir miras oluşturma.
5.	Müsabakaları küreselleştirmek	Küresel ve kapsayıcı formatları kabul etme. FİFA üyelerinin ev sahipliği yapacağı turnuvaları daha fazla düzenleme. Küresel izleyicilere ulaşmak ve etkileşim. Küresel etki oluşturma.
6.	Küresel rekabet gücünü artırmak	Küresel bir düzeyde ek oyun fırsatlarının oluşturulması. Dünya çapında teknik yöneticiler, koç eğitimcileri ve koçların geliştirilmesi. Küresel yüksek performanslı yetenek geliştirme programları oluşturma. Dünyada altyapı ve katılım programları oluşturma.
7.	FİFA'nın küresel futbol gelişimi üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkarmak	İyi yönetişimin desteklenmesi. Küresel varlığın geliştirilmesi. Futbol altyapısının gelişiminin desteklenmesi. Dünya çapında futbol profesyonellerinin yetkilerinin güçlendirilmesi.
8.	Kadın futbolunun gelişimini hızlandırılmak	Müsabaka reformu. Oyunun ticari değerinin artırılması. Kadın gelişim programlarının modernizasyonu. Kadınların futbolda saha içinde ve saha dışında profesyonelleşmesini artırma.
9.	Futbolda teknoloji ağı	VAR teknolojisini geliştirme. Oyuna olumlu etki edecek teknolojileri geliştirme. Futbol taraftarlarının tecrübelerini geliştirmek için teknolojiden yararlanma. Küresel futbol teknolojisini yayma.

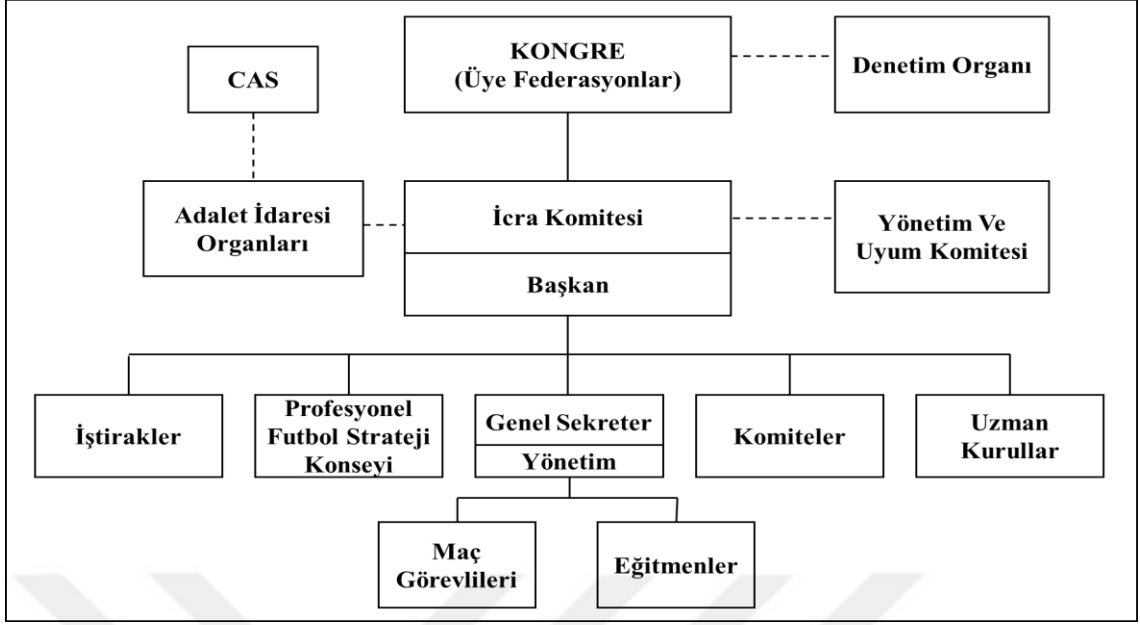
10.	Futbolda pozitif değerleri koruma	İrkçılıkla ve ayrımcılığın diğer şekilleriyle mücadele. Fair Play ve karşılıklı saygıyı destekleme. İnsan haklarını koruma. Çocukların korunmasını yerleştirme.
11.	Futbolun gücü ile toplumu etkilemek	Futbol okullarında çocukları eğitme. Gelecek nesillere FIFA efsaneleri ile ilham verme. Çevre ve iklimi koruma çözümlerini destekleme. Yerel yetkililer ve uluslararası organizasyonlarla diyalog ve işbirliğini teşvik etme.

Tablo 2.5. incelendiğinde, Dünya’da futbolun organizasyonundan sorumlu olan FİFA’nın, 2023’e kadar olan vizyonunda, 11 adet hedef belirlediği, futbolun küreselleştirilerek kazanımlarının korunması ve insani değerlerin öne çıkarılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirmeyi öngördüğü söylenebilir.

2.4.2. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği- UEFA

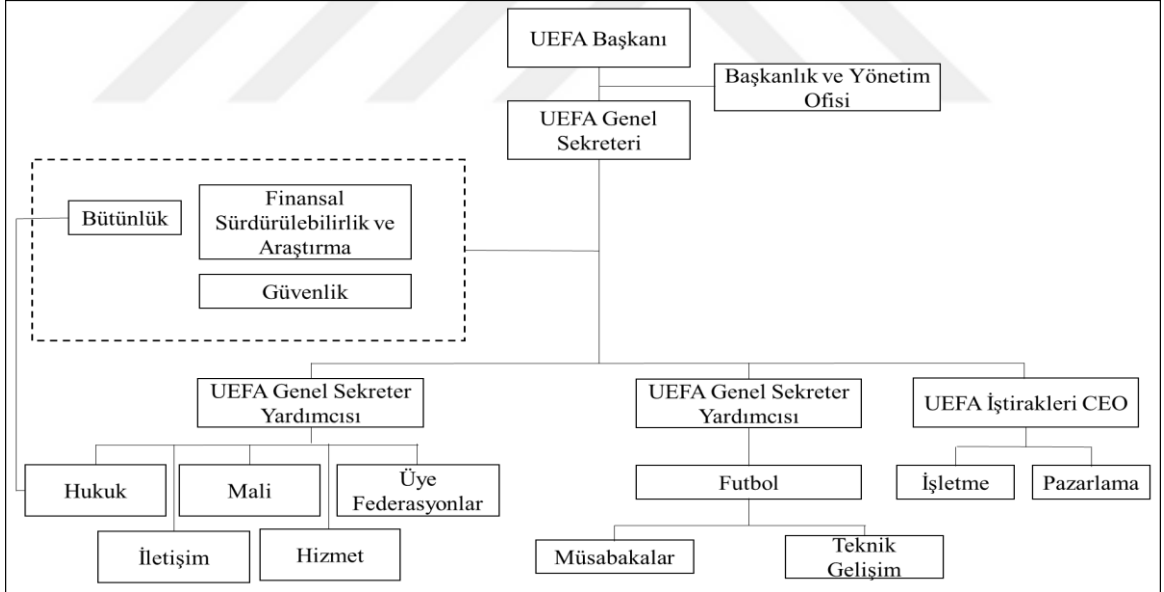
UEFA Avrupa futbolunun yönetim organı ve 55 ulusal federasyon için çatı organizasyondur. Hedefleri, Avrupa futbolu ile ilgili tüm sorunları ele almak, siyasi, ırk, din ve cinsiyet ayrımcılığı olmaksızın birlik, dayanışma, barış, anlayış ve fair play ruhuyla futbolu teşvik etmektir. Bir başka ifadeyle, Avrupa futbolunun değerlerini korumak, Avrupa futbolunda etik standartları ve iyi yönetişimi teşvik etmek ve korumak, Avrupa futbolunda yer alan tüm paydaşlarla ilişkileri sürdürmektir. UEFA, İsviçre medeni kanununa tabidir. Politik ve dini açıdan tarafsızdır. Merkezi İsviçre, Nyon’da bulunmaktadır. UEFA Kongresi, UEFA İcra Komitesi, UEFA Başkanı ve Hukuki Organlar ana yönetim organizasyonlarıdır (68).

15 Haziran 1954’de İsviçre/Basel’de kurulmuştur. FIFA’nın altı Kıt’a Konfederasyonundan Avrupa futbolunun ana organıdır. Kuruluşunda 31 Ülke Federasyonu üyesi varken bu sayı halen 55’tir. İlk UEFA Başkanı Ebbe Schwartz (Danimarka)’tır. Organın ilk tüzüğü 02 Mart 1955’te Viyana’daki UEFA Açılış Kongresi’nde onaylanmıştır. UEFA’nın 2019 tarihli “Organizasyonel Düzenlemesi”nin 3’üncü maddesine göre EK-A’da yer alan organizasyon şeması Şekil 2.11.’de gösterilmiştir (68, 69).



Şekil 2.11. UEFA organizasyon şeması

UEFA'nın 2018-2019 dönemi yıllık raporunda yer alan "Organizasyon Şeması" Şekil 2.12'de gösterilmiştir (70).



Şekil 2.12. UEFA organizasyon şeması (2018-2019)

UEFA'nın daimi komiteleri (69, 71):

- Ulusal Federasyonlar Komitesi
- Finans Komitesi

- Hakem Komitesi
- Milli Takım Müsabakaları Komitesi
- Kulüp Müsabakaları Komitesi
- Gençlik ve Amatör Futbol Komitesi
- Kadınlar Futbol Komitesi
- Futsal ve Plaj Futbol Komitesi
- HatTrick¹³ Komitesi
- Geliştirme ve Teknik Yardım Komitesi
- Kulüp Lisans Komitesi
- Stadyum ve Güvenlik Komitesi
- Sağlık Komitesi
- Oyuncu Transfer ve Menajerler Komitesi
- Hukuk Komitesi
- Pazarlama Danışma Komitesi
- Medya Komitesi
- Fair Play ve Sosyal Sorumluluk Komitesi
- Futbol Komitesi.

UEFA'nın uzman kurulları:

- İdari Uzman Kurulu
- Anti-Doping Kurulu
- Altyapı Futbol Kurulu
- Jira Kurulu¹⁴

¹³ UEFA'nın HatTrick yardım programı, bir spor kuruluşu tarafından kurulmuş en büyük dayanışma ve geliştirme programlarından biridir. Portekiz'de gerçekleşen UEFA EURO'nun ardından 2004 yılında başlatıldı. Avrupa şampiyona gelirinin büyük bir bölümünü futbol gelişimine üç farklı şekilde (dolayısıyla adı) yatırım yapmak gibi basit bir fikre dayanır: yatırım, eğitim ve bilgi paylaşımı. 2024'e kadar HatTrick programı, üye dernekleri için dikkate değer bir şekilde 2.6 milyar € 'luk bir ödeme yapacaktır. <https://www.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2641748.html>. Son Erişim Tarihi: 26 Mart 2020.

¹⁴ 1. Jira Kurulu antrenör eğitim uzmanlarından oluşur.

2. Jira Kurulu, Kalkınma ve Teknik Yardım Komitesini çalışmalarında ve daha spesifik olarak şunları desteklemektedir:

- Antrenör eğitimi konularında UEFA, UEFA üye derneklerine, kulüplerine veya üçüncü taraflara tavsiyelerde bulunur;
- UEFA Antrenörlük Sözleşmesinin uygulanmasına katkıda bulunur. (Bknz: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/62/85/26/2628526_DOWNLOAD.pdf. Son Erişim Tarihi: 26 Mart 2020).

- Hakem Kongre Kurulu
- Stadyum İnşaat ve Yönetim Kurulu (69, 71).

UEFA'nın düzenlemeye yetkili olduğu müsabakalar Tablo 2.6.'da gösterilmiştir (72).

Tablo 2.6. UEFA tarafından düzenlenen müsabakalar

Kulüpler	Ulusal	Kadınlar
UEFA Şampiyonlar Ligi	Avrupa Elemeleri	UEFA Kadınlar EURO
UEFA Avrupa Ligi	UEFA EURO 2020	UEFA Kadınlar Şampiyonlar Ligi
UEFA Süper Kupası	UEFA Uluslar Ligi	19 Yaş Altı Kadınlar
UEFA Gençlik Ligi	21 yaş altı	17 Yaş Altı Kadınlar
Gençler ve Amatör	Futsal	
U-19	Futsal EURO	UEFA Bayanlar Futsal EURO
U-17	Futsal Şampiyonlar Ligi	19 Yaş Altı Futsal EURO
UEFA Bölgeler Kupası		

UEFA'nın gelirleri, yayın hakları, ticari haklar, biletler, ev sahipliği ve diğer gelirlerden oluşmaktadır. UEFA'nın sezonlara göre gelir durumu Tablo 2.7.'de sunulmuştur (73-75).

Tablo 2.7. UEFA'nın gelir durumu

Sezon	Kulüp müsabakaları ve diğer gelirler	EURO ve Avrupa elemeleri gelirleri	Toplam
2014/15	1.000.0	299.4	1.299.4
2015/16	2.456.0	2.123.8	4.579.8
2016/17	2.527.9	308.0	2.835.9
2017/18	2.569.8	220.0	2.789.8
2018/19	3.217.2	640.0	3.857.2
2019/20	2.730.3	307.9	3.038.2

UEFA Şampiyonlar Ligi Gelirlerinin Dağıtım Esasları

Kulüp müsabakalarının geliri, katılımcı kulüpler için tek bir havuzda toplanmaktadır. Ardından dört farklı gruba ayrılmaktadır. Gelirlerin gruplara göre dağıtım esasları Tablo 2.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.8. UEFA Şampiyonlar Ligi gelirlerinin gruplara göre dağıtım esasları

Grup	Oran	Açıklama
Birinci grup	Gelirin % 25'i	Grup aşamasına katılan takımlar ve play-offlarda elenen takımlar için katılım payı ödemelerine ayrılmıştır.
İkinci grup	Gelirin % 30'u	Takımların performansına yönelik sabit tutarlara ilave edilmektedir.
Üçüncü grup	Gelirin % 30'u,	10 yıllık performansa dayalı katsayı sıralamasına göre dağıtılmaktadır.
Dördüncü grup	Gelirin % 15'i	Değişken tutarlarda tahsis edilmektedir. (Pazar havuzu).

Pazar havuzundan elde edilen gelir, her ülkedeki TV pazarının değerine göre kulüplere bölünmektedir. 2017/18 sezonunda yapılan değişikliklerle, 2018/19 sezonundan itibaren 10 yıllık bir dönemdeki performanslara dayanarak yeni bir sıralama sistemi getirilmiştir. Bu sıralama, biriken katsayı puanlarına ek olarak, UEFA Şampiyonlar Ligi / Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası, UEFA Avrupa Ligi / UEFA Kupası ve Avrupa Kupa Galipleri Kupasında kazanılan ilave puanları da içermektedir (76).

UEFA Kulüp Katsayılarının Hesaplanması

Kulüp katsayıları, önceki beş UEFA Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi sezonlarındaki her bir federasyon kulübünün sonuçlarına dayanmaktadır. Sıralamalar, bir UEFA kulüp yarışmasında bir federasyona (ülkeye) tahsis edilen yer sayısını belirlemektedir. Puan sistemi şu şekilde işlemektedir:

- Her takım bir galibiyet için iki puan ve beraberlik için bir puan almaktadır. (Puanlar eleme ve play-off turlarındaki maçlar için yarıya indirilir).

- UEFA Şampiyonlar Ligi'nde son 16 turu, çeyrek final, yarı final veya final, UEFA Avrupa Ligi'nde çeyrek final, yarı final veya finale ulaşan kulüplere her tur için ekstra puan verilir.

- Buna ek olarak, UEFA Şampiyonlar Ligi'nin grup aşamasına katılım için dört puan ve son 16 turuna katılım için dört puan verilir (77).

UEFA Şampiyonlar Ligi Puan Sistemi

- İlk eleme turu eleme - 0.5 puan
- İkinci eleme turu eleme - 1 puan
- Grup aşaması katılım puanı - 4 puan
- Grup aşamasından itibaren tüm galibiyetler - 2 puan
- Grup aşamasından itibaren tüm beraberlikler - 1 puan
- Son 16 turu katılım puanı - 4 puan

Kulüplere ayrıca son 16, çeyrek final, yarı final veya finale yükselmeleri halinde ek puan verilmektedir. Üçüncü eleme turunda veya play-offlarda eleme için puan verilmez, çünkü bu kulüpler UEFA Avrupa Ligi'ne taşınmaktadır ve bu Lige katılım için puan verilmektedir (77).

UEFA Avrupa Ligi Puan Sistemi

- İlk eleme turu eleme - 0.25 puan
- İkinci eleme turu eleme - 0.5 puan
- Üçüncü eleme tur eleme - 1 puan
- Play-off eleme - 1.5 puan
- Grup aşamasından itibaren tüm galibiyetler - 2 puan
- Grup aşamasından itibaren tüm beraberlikler - 1 puan

Kulüpler, grup aşamasına ulaştıklarında en az iki puan almakta ve çeyrek finale, yarı finale veya finale kalmaları durumunda ek puan almaktadırlar. Penaltı atışları hesaplama sistemini etkilememektedir (77).

Katsayı Hesabının Yapılış Şekli

Katsayı ortalama puan üzerinden hesaplanmaktadır. Hesaplama şu şekildedir: Bir kulübün puanı, o sezonun Şampiyonlar Ligi'nde ve Avrupa Ligi'nde elde edilen puanların, aynı federasyonu temsil eden ve bu müsabakalara katılan kulüplerin toplam sayısına bölünmesiyle elde edilir. Elde edilen rakam daha sonra katsayıyı hesaplamak için önceki dört sezonun sonuçları ile toplanmaktadır. İki federasyon aynı katsayıya sahip olduğunda, en son sezonda daha yüksek katsayıya sahip olan kulüp ilk sırada yer almaktadır. Bu puanlar her UEFA kulüp müsabakalarından sonra güncellenmektedir (78).

Ülkelerin elde ettikleri UEFA sıralamasına göre Şampiyonlar Ligi, Avrupa Ligi ve Avrupa Konferans Ligi'ne katılım tahsisleri belli olmaktadır. UEFA İcra Komitesi tarafından 19 Nisan 2021'de Avrupa Konferans Ligi'nin 2021-2022 sezonundan itibaren uygulanmasını kararı açıklanmıştır. Ülkelerin UEFA Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılım tahsisi Tablo 2.9.'da, UEFA Avrupa Konferans Ligi'ne katılım tahsisi ise Tablo 2.10.'da gösterilmiştir (79).

Tablo 2.9. Ülkelerin UEFA Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılım tahsisi

UEFA Champions League						Association		UEFA Europa League							
Group Stage (32 teams)		CH-Path				League-Path		R	Group Stage (32 teams)			PO	Main-Path Q3	CH-Path Q3	
UCL TH	UCL TH	PO	Q3	Q2	Q1	PR	PO		Q3	Q2	4 UCL CH PO				6 UCL LP PO&Q3
CH	N2	N3	N4					1	Spain		CW	NS			
CH	N2	N3	N4					2	England		CW	NS			
CH	N2	N3	N4					3	Germany		CW	NS			
CH	N2	N3	N4					4	Italy		CW	NS			
CH	N2						N3	5	France		CW	NA			
CH	N2						N3	6	Portugal		CW				
CH							N2	7	Russia				CW		
CH							N2	8	Belgium				CW		
CH							N2	9	Ukraine				CW		
CH							N2	10	Netherlands				CW		
	CH						N2	11	Turkey				CW		
	CH						N2	12	Austria				CW		
		CH					N2	13	Denmark					CW	
		CH					N2	14	Scotland					CW	
			CH				N2	15	Czech Republic					CW	
			CH					16	Cyprus						
				CH				17	Switzerland						
					CH			18	Greece						
						CH		19	Serbia						
							CH	20	Croatia						
							CH	21	Sweden						
							CH	22	Norway						
							CH	23	Israel						
							CH	24	Kazakhstan						
							CH	25	Belarus						
							CH	26	Azerbaijan						
							CH	27	Bulgaria						
							CH	28	Romania						
							CH	29	Poland						
							CH	30	Slovakia						
							CH	31	Liechtenstein						
							CH	32	Slovenia						
							CH	33	Hungary						
							CH	34	Luxembourg						
							CH	35	Lithuania						
							CH	36	Armenia						
							CH	37	Latvia						
							CH	38	Albania						
							CH	39	North Macedonia						
							CH	40	Bosnia-Herzegovina						
							CH	41	Moldova						
							CH	42	Republic of Ireland						
							CH	43	Finland						
							CH	44	Georgia						
							CH	45	Malta						
							CH	46	Iceland						
							CH	47	Wales						
							CH	48	Northern Ireland						
							CH	49	Gibraltar						
							CH	50	Montenegro						
							CH	51	Estonia						
							1Q	52	Kosovo						
							CH	53	Faroe Islands						
							CH	54	Andorra						
							CH	55	San Marino						
4 qualified						2 qualified		10 qualified							

(2021-2022 Avrupa Müsabakalarına Süper Lig Şampiyonu, Şampiyonlar Ligi'nin Play-off, Lig ikincisi 2'inci eleme turu, Türkiye Kupası Şampiyonu Avrupa Ligi'nin Play-off turundan itibaren katılacaklardır.)

Tablo 2.10. Ülkelerin UEFA Avrupa Konferans Ligi'ne katılım tahsisi

Association		UEFA Europa Conference League									
R	Group Stage (32 teams)	CH-Path			Main-Path						
		PO	Q3	Q2	PO	Q3	Q2	Q1			
		18 UEL PO	4 UEL CH Q3	28 UEL CH Q1&P3	3 UEL WP Q3						
1	Spain				NE						
2	England				NE						
3	Germany				NE						
4	Italy				NE						
5	France				N5						
6	Portugal					N4		N5			
7	Russia					N3		N4			
8	Belgium					N3		N4			
9	Ukraine					N3		N4			
10	Netherlands					N3		N4			
11	Turkey					N3		N4			
12	Austria					N3		N4			
13	Denmark						N3 N4				
14	Scotland						N3 N4				
15	Czech Republic						N3 N4				
16	Cyprus						CW N2 N3				
17	Switzerland						CW N2 N3				
18	Greece						CW N2 N3				
19	Serbia						CW N2 N3				
20	Croatia						CW N2 N3				
21	Sweden						CW N2 N3				
22	Norway						CW N2 N3				
23	Israel						CW N2 N3				
24	Kazakhstan						CW N2 N3				
25	Belarus						CW N2 N3				
26	Azerbaijan						CW N2 N3				
27	Bulgaria						CW N2 N3				
28	Romania						CW N2 N3				
29	Poland						CW N2			N3	
30	Slovakia									CW N2 N3	
31	Liechtenstein									CW	
32	Slovenia									CW N2 N3	
33	Hungary									CW N2 N3	
34	Luxembourg									CW N2 N3	
35	Lithuania									CW N2 N3	
36	Armenia									CW N2 N3	
37	Latvia									CW N2 N3	
38	Albania									CW N2 N3	
39	North Macedonia									CW N2 N3	
40	Bosnia-Herzegovina									CW N2 N3	
41	Moldova									CW N2 N3	
42	Republic of Ireland									CW N2 N3	
43	Finland									CW N2 N3	
44	Georgia									CW N2 N3	
45	Malta									CW N2 N3	
46	Iceland									CW N2 N3	
47	Wales									CW N2 N3	
48	Northern Ireland									CW N2 N3	
49	Gibraltar									CW N2 N3	
50	Montenegro									CW N2 N3	
51	Estonia									CW N2	
52	Kosovo									CW N2	
53	Faroe Islands									CW N2	
54	Andorra									CW N2	
55	San Marino									CW N2	
		5 qualified			17 qualified						

(2021-2022 Avrupa Müsabakalarına, Süper Lig üçüncüsü Avrupa Konferans Ligi'nin 3'üncü eleme turu, Lig dördüncüsü 2'nci eleme turundan itibaren katılacaklardır.)

UEFA, çeşitli kulüp ve milli takım müsabakaları için dünya çapındaki ortaklara yayın ve ticari haklar satışından elde ettiği toplam gelirin önemli bir bölümünü (Ör:2017/2018=2.79 milyar avro - % 74'ü) katılımcı kulüplere ve federasyonlara dağıtmaktadır. Sezonlara göre dağılım Tablo 2.11.'de gösterilmiştir (73-75, 80-83).

Tablo 2.11. UEFA gelirlerinin sezonlara göre dağılımı

Sezon	Toplam gelir	Dağıtılan miktar	(milyon avro)
			Dağıtılan miktarın toplam gelire oranı
2013/14	1.730.4	1.238.1	% 70.7
2014/15	2.099.4	1.570.2	% 73.9
2015/16	4.579.8	2.269.8	% 50
2016/17	2.835.9	2.119.4	% 75
2017/18	2.789.8	2.061.7	% 74
2018/19	3.857.2	3.093.1	% 80
2019/20	3.038.2	2.417.4	% 79.5

Dağılımı yapılan gelirlerin son beş sezonda müsabakalara göre dağılımı ise Tablo 2.12.'de gösterilmiştir (73-75, 82, 83).

Tablo 2.12. UEFA gelirlerinin son beş sezondaki müsabakalara göre dağılımı

	(milyon avro)				
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
UEFA EURO 2016	301.0	-	-	-	-
Avrupa Şampiyonası Elemeleri	200.4	295.4	212.2	551.6	278.4
UEFA Şampiyonlar Ligi	1.389.4	1.389.1	1.405.6	1.968.9	1.646.4
UEFA Avrupa Ligi	411.2	423.2	428.2	559.2	478.6
UEFA Süper Kupası	7.0	7.0	7.0	8.0	8.0
Diğer yarışmalar	0.8	4,7	8.7	5.4	6.0
Toplam	2.269.8	2.119.4	2.061.7	3.093.1	2.417.4

Şampiyonlar Ligi'nde yer alan takımlara yapılan gelir dağılımı Tablo 2.13.'de gösterilmiştir (73-75, 82, 83).

Tablo 2.13. UEFA gelirlerinin Şampiyonlar Ligi’nde yer alan kulüplere dağılımı
(x000 avro)

Sezon	Play off	Grup maçları			Eleme maçları		
		Elenen kulüp	Sabit miktar	Son 16 turu	Çeyrek final	Yarı final	Final (1.- 2.)
2015/16	2.000	3.000	12.000	5.500	6.000	7.000	15.000 10.500
2016/17	2.000	3.000	12.700	6.000	6.500	7.500	15.500 11.100
2017/18	2.000	3.000	12.700	6.000	6.500	7.500	15.500 11.100
2018/19	5.000	5.000	14.500	9.500	10.500	12.000	19.000 15.000
2019/20	5.000	5.000	14.500	9.500	10.500	12.000	19.000 15.000

(Yayın ve havuz gelirleri ülkelere göre farklılık gösterdiğinden çizelgede yer almamaktadır.)

2.4.3. Uluslararası Futbol Birliği Kurulu - IFAB

Uluslararası Futbol Birliği Kurulu (IFAB-International Football Association Board), futbol oyun kuralları konusunda karar alma organıdır. Evrensel bir niteliğe sahiptir. FIFA tarafından düzenlenen müsabakalarda tüm dünyada aynı kuralların uygulanmasını takip eder, korur ve gerekirse düzenleme yapar. Uluslararası Futbol Birliği Kurulu, İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda Futbol Federasyonlarından ikişer temsilcinin 2 Haziran 1886 tarihinde Londra’da bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Günümüzde merkezi Zürih’tedir. FIFA, 1904 yılında kurulduktan sonra 1913 yılında Uluslararası Futbol Birliği Kurulu bünyesine katılmıştır. IFAB, 1863 yılında resmi ilk kuralların belirlenmesinden bu yana pek çok kural değişikliği yapmıştır. 2012 yılında IFAB tarafından başlatılan reform süreci sonucunda 13 Ocak 2014 yılında İsviçre Hukuku kapsamında özerk federasyon niteliği kazanmış ve bir tüzük oluşturulmuştur. Uluslararası Futbol Birliği Kurulu yıllık toplantılarını bir rotasyona bağlı olarak İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda’da yapmaktadır. Uluslararası Futbol Birliği Kurulu tarafından yapılmadığı sürece herhangi bir konfederasyonun veya ulusal futbol federasyonunun oyun kurallarında değişiklik yapabilmesi söz konusu değildir” (84).

Organizasyon

Uluslararası Futbol Birliği Kurulu tüzüğüne göre organları şunlardır:

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Teknik Alt Komite
- Futbol Danışma Paneli (FAP)
- Teknik Danışma Paneli (TAP)
- Yönetici Destek Ofisi ve IFAB Sekreteri
- Bağımsız denetçiler (85).

Uluslararası Futbol Birliği Kurulu beş üyeden oluşmaktadır: İngiltere Futbol Federasyonu (FA), İskoçya Futbol Federasyonu (SFA), Kuzey İrlanda Futbol Federasyonu (IFA), Galler Futbol Federasyonu (FAW) ve FIFA. Genel Kurul, Uluslararası Futbol Birliği Kurulu'nun en üst makamıdır ve dört İngiliz federasyonunun yanı sıra FIFA'nın delegasyonlarından oluşmaktadır. Oyun kurallarındaki değişikliklere ve yorumlara karar vermekte ve Uluslararası Futbol Birliği Kurulu danışma kurulları üyelerini atamaktadır. Yönetim Kurulu, dört İngiliz Federasyonunun Genel Sekreterini ve IFAB Genel Sekreterini kapsamaktadır. IFAB'ın yürütme organıdır. Yönetim Kurulu, Genel Kurul'un sorumluluğu olmayan veya yasalar veya IFAB Tüzüğü uyarınca diğer organlar için ayrılmayan tüm konularda karar verme yetkisine sahiptir. Yönetim Kurulu IFAB Sekreterini atamaktadır. Futbol Danışma Kurulu ve Teknik Danışma Kurulu dünyanın çeşitli futbol uzmanlarının bir araya geldiği kurullardır (86).

2.4.4. Türkiye Futbol Federasyonu - TFF

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 12 kulüp¹⁵ (Altınordu, Anadoluhisarı, İdman Yurdu, Darüşşafaka, Fenerbahçe, Galatasaray, Hilal, Makriköy (Bakırköy), Nişantaşı, Süleymaniye, Türkgücü ve Vefa) temsilcilerinin bir araya gelmesiyle 10 Mart 1922 yılında kurulmuştur. 31 Temmuz 1922'de ilk yönetim kurulu seçilmiş ve aynı gün hokey

¹⁵ Bazı kaynaklarda 16 kulüp olarak belirtilmektedir. (Bknz:<http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/> Tarihçe. Son Erişim Tarihi: 20 Mart 2020)

dalını da içine alacak şekilde Türk Futbolunun ilk Federasyonu olan “Futbol Encümeni” seçilmiştir. Başkanı, Yusuf Ziya Öniş olmuştur. “Futbol Encümeni” adıyla göreve başlayan Futbol Federasyonu 23 Nisan 1923 günü yapılan Cumhuriyet Dönemi ilk toplantısında “Futbol Heyet-i Müttehidesi” adını almıştır. Türkiye Futbol Federasyonu’nun kuruluş aşamaları şu şekilde özetlenebilir:

1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi (1922-1936): Bu dönemde Futbol Federasyonu başkanı ve üyeleri kulüp temsilcilerinin oylarıyla seçilip iş başına gelmişlerdir.

2. Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938): Bu dönemde yalnız başkanların seçimiyle iş başına geldikleri, üyelerin ise başkanlar tarafından seçildiği görülür.

3. 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu Dönemi (1938-1989): 3530 sayılı Kanunla (1938) Türk sporu Beden terbiyesi Genel Müdürlüğüne devredilmiştir.

4. Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Kanunu Dönemi (1989’dan sonraki süreç): 3461 sayılı kanun ile seçimle (27 Mayıs 1988) ve 2 Mart 1989 günü kabul edilen 3524 sayılı kanun ile de federasyon başkanlarının Başbakan tarafından dört yıl süreyle atanmaya başladıkları dönemdir (9).

Sporu disipline etmek amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı" (TİCİ) Türkiye'nin ilk çok sporlu spor örgütüdür. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu kurulmuştur. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının yerine gelen Türk Spor Kurumu’nun kaldırılarak 29 Haziran 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla Spor Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bu yasayla Türk sporu, Başbakanlığa bağlı bir "Devlet Kuruluşu" haline gelmiştir. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 3 Kasım 1969’da Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşmiştir (87).

TFF’nin bugünkü yapısına gelirken geçirdiği hukuki süreç aşağıda özetlenmiştir:

- 3461 sayılı Kanun: RG, 07/06/1988, 19835. Kuruluş kanunudur.

- 3524 sayılı Kanun: RG, 18/03/1989, 20112. 3461 s. Kanun’a ilişkin değişiklik kanunudur¹⁶.

¹⁶ 3461 sayılı Kanun’un seçimle ilgili hükümlerinin uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşmış ve seçim bir türlü nihayete erdirilememiştir. Bunun üzerine, 3461 sayılı Kanun’un 29. maddesini değiştiren ve kanuna bir geçici madde ekleyen 3524 sayılı Kanun çıkarılmıştır. 3524 sayılı Kanun ile 3461 sayılı Kanun’un seçimle ilgili hükümlerinin yürürlüğü dört sene sonrasına ertelenmiş ve ertelenen hükümlerin yerine 3461 sayılı kanuna eklenen geçici madde ile TFF Başkanı’nı doğrudan, Denetleme Kurulu’nun asil

- 3813 sayılı Kanun: RG, 03/07/1992. Bu Kanunun 32'nci maddesi ile 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

- 4563 sayılı Kanun: RG, 20/04/2000. 3813 sayılı Kanuna ilişkin değişiklik kanunudur¹⁷.

- 5175 sayılı Kanun: RG, 10/10/2004. 3813 sayılı Kanuna ilişkin değişiklik kanunudur¹⁸.

- 5340 sayılı Kanun: RG, 05/05/2005. 3813 sayılı Kanuna ilişkin değişiklik kanunudur¹⁹.

- 5894 sayılı Kanun (31): Bu kanunun 19'uncu maddesi ile 17/6/1992 tarihli ve 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlükten kaldırılmıştır (18).

Türkiye Futbol Federasyonu, 1961 yılında başlayan Avrupa Kupa Galipleri Kupası'nda Türkiye'yi temsil edecek takımı belirlemek üzere, 1962-1963 sezonunda liglerde yer alan 66 takımla Türkiye Kupası ve daha sonra "Federasyon Kupası" olarak oynanmıştır. 1962 yılında UEFA, Türkiye'nin tam üye olduğunu duyurmuştur. 17.6.1992 tarihinde 3813 sayılı Kanunla²⁰ Türkiye Futbol Federasyonu özerk hale getirilmiştir. Kanunun 1'inci maddesiyle, futbol faaliyetlerini millî ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonu kurulmuştur. 1992 yılında seçimle işbaşına gelen ilk TFF Başkanı Şenes Erzik olmuştur (9).

ve yedek üyelerini GSGM Genel Müdürü'nün, Tahkim kurullarının asıl ve yedek üyelerini TFF Başkanı'nın teklifi üzerine Başbakan'ın; Başkanvekillerini, Yönetim Kurulu, Genel Sekreter ile Federasyon yan kurullarını ise TFF Başkanı'nın seçeceği hükme bağlanmıştır.

¹⁷ 4563 sayılı Kanun, 3813 sayılı kanunun 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 18, 20, 23, 29 ve 31. maddelerine ilişkin değişiklikler içeren kapsamlı bir kanundur.

¹⁸ 5175 sayılı Kanun ile 3813 sayılı Kanun'un 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 21, 22, 23, 25, 28 ve 29. maddeleri değiştirilmiş ve aynı Kanun'a bir ek madde ve üç geçici madde eklenmiştir.

¹⁹ 5340 sayılı Kanun ile 3813 sayılı Kanun'un 1, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23 ve ek 1. maddeleri değiştirilmiş ve aynı Kanun'a bir ek madde ve bir geçici madde eklenmiştir.

²⁰ 17/6/1992 tarihli ve 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun 5894 sayılı Kanunla yürürlükten kaldırılmıştır.

TFF'nin Merkez Teşkilatı aşağıdakilerden oluşur:

1. Genel Kurul
2. Başkan
3. Yönetim Kurulu
4. İcra Kurulu
5. Hukuk Kurulları
 - Uyuşmazlık Çözüm Kurulu
 - Disiplin Kurulları
 - İl Disiplin Kurulları
 - Amatör Futbol Disiplin Kurulu
 - Profesyonel Futbol Disiplin Kurulu
 - Kulüp Lisans Kurulu
 - Etik Kurulu
 - Tahkim Kurulu
6. Denetleme Kurulu
7. Genel Sekreter.

TFF, danışman ve idari işlevi olan aşağıdaki organlara da sahiptir:

1. Genel Sekreterlik,
2. Yan ve geçici kurullar.

TFF'deki yan kurullar şunlardır:

- Merkez Hakem Kurulu,
- Temsilciler Kurulu,
- Sağlık Kurulu,
- Dış İlişkiler Kurulu,
- Fair Play ve Sosyal Sorumluluk Kurulu,
- Diğer Yan Kurullar (88).

TFF gelirleri şunlardan oluşur:

- Futbol müşterek ve sabit ihtimalli bahis oyunlarından kulüplere verilen isim hakkının % 15'i,
- Başvuru harçları ve para cezaları,

- Kulüplerin televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yapılacak müsabaka yayınlarından ve her türlü basın ve yayın organları ile yapacakları sözleşmelerden elde ettikleri gelirlerin % 10'u,

-Kulüplerin, oynadıkları özel müsabakalar ile hazırlık müsabakalarının yayınlarına ilişkin yapacakları sözleşmelerden elde ettikleri gelirlerin % 1'i,

- Sponsorluk gelirleri,

- Millî ve temsili müsabaka gelirlerinden kesintilerden sonra kalan net meblağ ile bu müsabakaların televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yayınlarından elde edilecek gelirler,

- Tescil, vize, aktarma, aidat ve benzeri gelirler,

- Malvarlığı gelirleri, malvarlığı değerlerinin devir, temlik, satış ve kiralanması gibi hususlardan elde edilen gelirler,

- Federasyon tarafından kurulacak veya ortak olunacak her türlü iktisadi teşebbüs ve şirketlerden elde edilecek gelirler,

- Faiz gelirleri,

- Bağış ve yardımlar,

- Diğer gelirler (88).

TFF, Türkiye sınırları içinde istediği türden resmi müsabaka düzenleyebilir. Müsabakalar, FIFA tarafından belirlenen uluslararası takvim ile lig yükselme ve düşme ilkeleri dikkate alınarak düzenlenir. Yönetim Kurulu yeni müsabakalar oluşturabilir ve her bir müsabaka için gerekli gördüğü müsabaka statülerini hazırlayabilir. TFF şu müsabakaları düzenler:

- Süper Lig,

- 1. Lig, 2. Lig ve 3. Lig şampiyonaları,

- Amatör Lig müsabakaları,

- Ulusal Kupa müsabakaları,

- Farklı yaş grupları için gençlik müsabakaları,

- Bayan futbolu müsabakaları,

- Engelli müsabakaları,

- Futsal müsabakaları,

- Plaj futbolu müsabakaları,
- Bölgesel turnuvalar,
- Veteranlar müsabakaları (88).

2.5. Türkiye Süper Ligi ve Avrupa'nın Beş Büyük Ligi

2.5.1. Türkiye Süper Ligi

1937-1950 yıllarında organize edilen “Milli Küme” maçlarının, profesyonellik dönemindeki uygulaması olan Milli Lig, İstanbul, Ankara ve İzmir'den 16 takımın katılımıyla oluşturulmuştur. Uzun yıllar düzenlenmesi düşünülen Milli Lig, 1958-1959 sezonundaki mahalli lig maçlarının bitimiyle birlikte organize edilmiştir. 21 Şubat'ta başlatılan ve 7 Haziran 1959 tarihinde sona eren Milli Lig'de, 56'sı İstanbul'da, 28'i İzmir'de, 28'i de Ankara'da olmak üzere toplam 112 maç oynanmıştır. Sekizer takımlı kırmızı ve beyaz gruptan oluşan Milli Lig'de maçlar çift devreli lig usulüne göre deplasmanlı olarak oynanmış ve grup maçları sonunda, birinciler arasında iki final maçı yaptırılarak ilk şampiyon belirlenmiştir (9).

Milli Lig, 1959-1960 futbol sezonunda İstanbul'dan 10, Ankara'dan 6 ve İzmir'den 4 takımın katılmasıyla 20 takıma çıkartılmıştır. Ayrıca iki grup yerine tek grup şekline dönüştürülmüştür. 1959-1960 sezonunda küme düşürülme ilk kez uygulanmış ve son sırada yer alan üç takım küme düşürülmüştür. Küme düşen takımlardan biri olan Altınordu, terfi maçlarını kazanarak 1960-1961 sezonunda Türkiye Ligi'nde oynama hakkını tekrar elde etmiştir. İstanbul, Ankara ve İzmir'in dışından terfi maçlarını kazanarak Türkiye Milli Ligi'nde oynama hakkını ilk kazanan takım Adana Demirspor'dur. PTT ve Adana Demirspor takımları 1960-1961 futbol sezonunda Türkiye Birinci Ligi'nde oynama hakkını ilk kez elde etmişlerdir (46).

Milli Lig'in adı;

1963-1964 futbol sezonunda “Türkiye Ligi”,

1965-1966 sezonundan itibaren “Türkiye Birinci Ligi”,

2001-2002 futbol sezonundan itibaren de “Türkiye Süper Ligi” olarak değiştirilmiştir. Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri 2001-2002 sezonundan itibaren

yeniden yapılandırılmıştır. İlk kez Süper Lig uygulamasına geçilmiştir. 2005-2006 futbol sezonundan itibaren ise ligin adı sponsor isimleriyle birlikte kullanılmaya başlanmış ve 2005-2006 futbol sezonundan itibaren beş sezon ligin adı “Türkcell Süper Lig” olmuştur. 2010-2011 futbol sezonundan itibaren ise isim hakkını Spor Toto almış ve ligin adı “Spor Toto Süper Lig” olmuştur.

Türkiye 1. Futbol Ligi şimdiki adıyla Süper Lig'in başlangıç tarihi 1959 olarak kabul edilmektedir. 1959-1960 sezonundan itibaren Türkiye 1. Ligi bugünkü statüsü ile oynanmaya başlanmıştır. Lig'de 1987-1988 sezonuna kadar galibiyete 2 puan verilirken, bu sezondan itibaren galibiyete 3 puan verilmeye başlanmıştır. 2002-2003 sezonunda adı Türkiye Süper Ligi olarak değiştirilmiştir (89).

2.5.2. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi

Öntürk ve ark.na göre futbol sosyo-ekonomik, kazanma güdüsü barındıran, bir meslek, aitlik hissiyatı barındıran, siyasi bir yapı, güçlü bir organizasyonun yanı sıra bilimsel bir olgu olarak ifade edilebilen büyük bir endüstriyi kapsamaktadır. Günümüzde futbola olan ilgi ve harcanılan astronomik rakamlara dayanarak Dünyanın tamamına yakınında, her geçen an bir adım ileri giden teknolojik, sosyolojik, ekonomik, kültürel gelişmelerle birlikte futbola olan ilginin sürekli arttığı ve bir rant olarak meslekler grubunda yerini aldığı ifade edilebilir. Dünya futbolunun kalbinin merkezi olarak Avrupa ligleri kabul edilmektedir. Nitekim Dünyanın en iyi futbolcuları bu liglerde futbol yaşantılarını devam ettirmektedir (90).

UEFA tarafından müsabakalar sonrasında güncellenen ülke ve kulüp sıralaması yayınlanmaktadır. Kulüp bazlı sıralamalar katsayı hesabına göre yapılmaktadır. Bu hesaplama, önceki beş UEFA Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi sezonlarındaki her bir federasyon kulübünün sonuçlarına dayanmaktadır. Sıralamalar, UEFA kulüp müsabakalarında bir federasyona (ülkeye) tahsis edilen yer sayısını belirlemektedir. Müsabalarda elde edilen sonuçlara göre puanlama sistemi kullanılmaktadır. Bu sistemde;

- Her takım bir galibiyet için iki puan ve beraberlik için bir puan almaktadır (puanlar eleme ve play-off turlarındaki maçlar için yarıya indirilir).















- UEFA Şampiyonlar Ligi son 16, çeyrek final, yarı final veya final veya UEFA Avrupa Ligi çeyrek final, yarı final veya finale ulaşan kulüplere her tur için ekstra puan verilmektedir.

- Buna ek olarak, UEFA Şampiyonlar Ligi'nin grup aşamasına katılım için dört puan ve son 16 turu için dört puan verilmektedir.

Katsayı hesabında ise katsayı ortalama puan esas alınarak hesaplanmaktadır: Elde edilen puanların, o sezonun iki kulüp müsabakalarında bir federasyonu temsil eden kulüplerin toplam sayısına bölünmesi gerekmektedir. Elde edilen rakam daha sonra katsayıyı hesaplamak üzere önceki dört sezon sonuçları ile toplanmaktadır. İki federasyon aynı katsayıya sahip olduğunda, en son sezonda daha yüksek katsayıya sahip olan ilk sırada yer almaktadır (91). Buna göre UEFA Ülke sıralaması Tablo 2.14.'de gösterilmiştir (92).

Tablo 2.14. UEFA Ülkelere göre puan sıralaması

(14.05.2021 Durumu)

Sıra No.	Ülke	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	Puan	Avrupa'ya Katılacak Kulüp Sayısı
1	 İngiltere	14.250	14.928	20.071	22.642	18.571	23.928	100.140	3/7
2	 İspanya	23.928	20.142	19.714	19.571	18.928	19.357	97.712	1/7
3	 İtalya	11.500	14.250	17.333	12.642	14.928	16.285	75.438	7
4	 Almanya	16.428	14.571	9.857	15.214	18.714	15.214	73.570	7
5	 Fransa	11.083	14.416	11.500	10.583	11.666	7.916	56.081	6
6	 Portekiz	10.500	8.083	9.666	10.900	10.300	9.600	48.549	5
7	 Hollanda	5.750	9.100	2.900	8.600	9.400	9.200	39.200	5
8	 Rusya	11.500	9.200	12.600	7.583	4.666	4.333	38.382	6
9	 Belçika	7.400	12.500	2.600	7.800	7.600	6.000	36.500	5
10	 Avusturya	3.800	7.375	9.750	6.200	5.800	6.700	35.825	5
1	 İskoçya	3.000	4.375	4.000	6.750	9.750	8.500	33.375	4
12	 Ukrayna	9.800	5.500	8.000	5.600	7.200	6.800	33.100	5
13	 Türkiye	6.600	9.700	6.800	5.500	5.000	3.100	30.100	5
14	 Danimarka	5.500	8.500	5.250	4.875	5.125	4.125	27.875	4
15	GKRY	3.000	5.500	7.000	6.125	5.125	4.000	27.750	4

Tablo 2.14. incelendiğinde, Türkiye'nin 13'üncü sırada bulunduğu görülmektedir. Söz konusu listede toplam 55 ülke bulunmaktadır. (Listede 15 ülkeye yer verilmiştir.) Araştırmamızın konusu olan Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin listede ilk beş sırada yer aldıkları görülmektedir.

Sezonlara göre düzenlenen UEFA Ülke sıralaması ise Tablo 2.15.’de gösterilmiştir. Bu Tabloda 2016-2017 sezonundan itibaren ilk beş ligin “Beş Büyük” olarak adlandırılan ligler olduğu görülmektedir (93).

Tablo 2.15. UEFA Ülke sıralaması

(14.05.2021 Durumu)































Sıra No.	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
1.	İspanya	İspanya	İspanya	İspanya	İspanya	İngiltere
2.	Almanya	Almanya	İngiltere	İngiltere	İngiltere	İspanya
3.	İngiltere	İngiltere	İtalya	İtalya	Almanya	İtalya
4.	İtalya	İtalya	Almanya	Almanya	İtalya	Almanya
5.	Portekiz	Fransa	Fransa	Fransa	Fransa	Fransa
6.	Fransa	Rusya	Rusya	Rusya	Portekiz	Portekiz
7.	Rusya	Portekiz	Portekiz	Portekiz	Rusya	Hollanda
8.	Ukrayna	Ukrayna	Ukrayna	Belçika	Belçika	Rusya
9.	Belçika	Belçika	Belçika	Ukrayna	Hollanda	Belçika
10.	Hollanda	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Ukrayna	Avusturya
11.	Türkiye	Çek Cumh.	Avusturya	Hollanda	Türkiye	İskoçya
12.	İsviçre	İsviçre	İsviçre	Avusturya	Avusturya	Ukrayna
13.	Çek Cum.	Hollanda	Çek Cum.	Çek Cum.	Danimarka	Türkiye
14.	Yunanistan	Yunanistan	Hollanda	Yunanistan	İskoçya	Danimarka
15.	Romanya	Avusturya	Yunanistan	Hırvatistan	Çek Cumh.	GKRY

(Bu tablo, araştırmacı tarafından UEFA resmi sayfasından yararlanılarak ve Türkiye’nin 2020-2021 sezonunda genel sıralamasında önemli derecede değişiklik olduğundan 6 sezonu kapsayacak şekilde düzenlenmiştir.)

Araştırmamız bakımından önem taşıyan ligler bazında bakıldığında Transfermarket’in, “Piyasa değerlerine göre Avrupa Lig sıralaması” Tablo 2.16.’da gösterilmiştir. Süper Lig söz konusu listede 10’uncu sıradadır. (94).

Tablo 2.16. Piyasa değerlerine göre Avrupa Lig sıralaması

(25.05.2020 Durumu)

Sıra No.	Lig	Ülke	Piyasa değeri
1.	 Premier League	 İngiltere	7.87 milyar avro
2.	 LaLiga	 İspanya	5.08 milyar avro
3.	 Serie A	 İtalya	4.48 milyar avro
4.	 Bundesliga	 Almanya	4.16 milyar avro
5.	 Ligue 1	 Fransa	3.17 milyar avro
6.	 Eredivisie	 Hollanda	937.58 milyon avro
7.	 Premier Liga	 Rusya	923.73 milyon avro
8.	 Liga NOS	 Portekiz	913.68 milyon avro
9.	 Jupiler Pro League	 Belçika	728.23 milyon avro
10.	 Süper Lig	 Türkiye	554.23 milyar avro
11.	 Premier Liga	 Ukrayna	289.50 milyon avro
12.	 Super League 1	 Yunanistan	246.73 milyon avro
13.	 Bundesliga	 Avusturya	243.25 milyon avro
14.	 Super League	 İsviçre	237.58 milyon avro
15.	 Premiership	 İskoçya	211.50 milyon avro

(Bu tabloda yer alan bilgilerin, araştırmamızda incelenen 2015-2020 döneminde Süper Lig'in 18 takımlı olduğuna dikkat edilmelidir. 21 kulüplü Süper Lig'in Haziran 2021 itibarıyla piyasa değeri 828.33 milyon avroya yükselmiş, sıralamada ise 9'uncudur.)

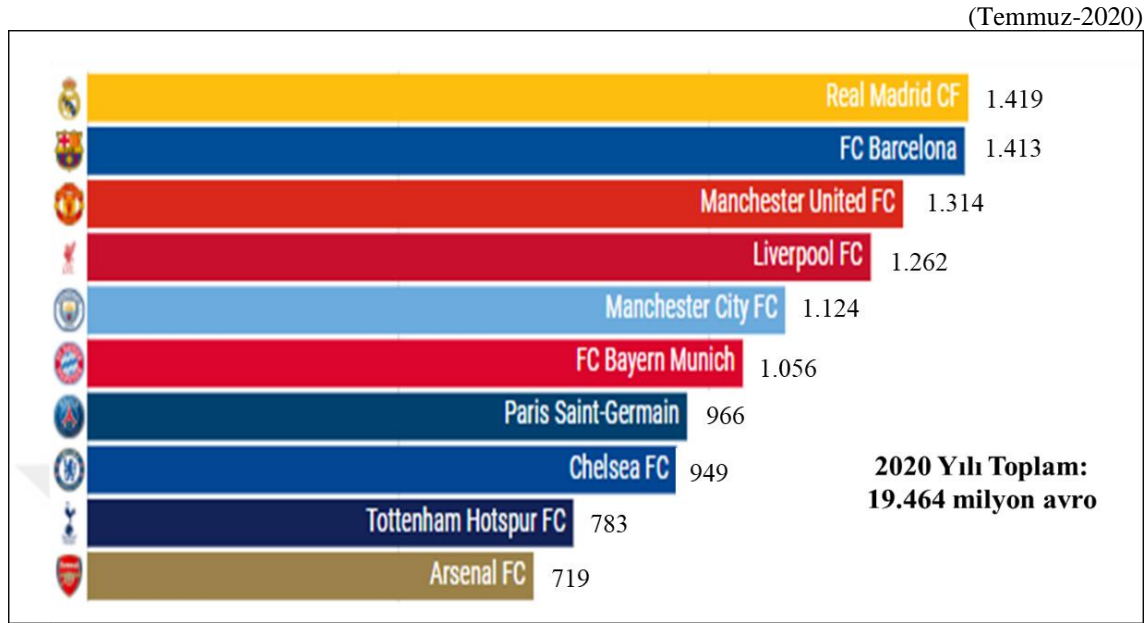
Avrupa'daki liglerin ilk beş marka değeri Tablo 2.17.'de gösterilmiştir (95, 96).

Tablo 2.17. Lig bazında ilk beş marka değeri

Lig	Yıl	Sıra No.	İlk 50'de yer alan kulüp sayısı	Marka değeri (milyon avro)	Ortalama marka değeri (milyon avro)
Premier Lig	2019	1	17	8.683	511
	2020		19	8.578	451
La Liga	2019	2	7	3.998	571
	2020		9	3.938	492
Bundesliga	2019	3	13	3.814	293
	2020		10	3.275	328
Seri A	2019	4	6	2.007	333
	2020		6	1.877	313
Lig 1	2019	5	3	1.242	414
	2020		3	1.278	426

(Liglerin değeri, her ligdeki kulüplerin değeri toplanarak belirlenmiştir.)

Avrupa’da 2020 yılı Temmuz ayı itibarıyla marka değeri en yüksek on kulüp ise Şekil 2.13.’de gösterilmiştir (99).



Şekil 2.13. Avrupa’da marka değeri en yüksek on kulüp

Şekil 2.13. incelendiğinde en değerli kulübün Real Madrid olduğu, ikinci sırada ise Barcelona’nın bulunduğu görülmektedir. İlk 10 kulübün piyasa değerlerinin toplamı 19.464 milyon avrodur.

UEFA, kulüplerin katsayılarına göre kulüp sıralamasını da güncellemektedir. Söz konusu sıralamada yer alan ilk 20 kulüp Tablo 2.18.’de gösterilmiştir (97).

Tablo 2.18. UEFA kulüp sıralaması (ilk 20 kulüp)

(14.05.2021 Durumu)

Sıra No.	Kulüp	Sıra No.	Kulüp
1.	FC Bayern München	11.	Sevilla FC
2.	Real Madrid CF	12.	Chelsea FC
3.	Manchester City FC	13.	AS Roma
4.	FC Barcelona	14.	Borussia Dortmund
5.	Juventus	15.	Tottenham Hotspur
6.	Club Atlético de Madrid	16.	FC Porto
7.	Paris Saint-Germain	17.	AFC Ajax
8.	Manchester United FC	18.	FC Shakhtar Donetsk
9.	Liverpool FC	19.	Olympique Lyonnais
10.	Arsenal FC	20.	SSC Napoli

Beş Büyük Lig ve Süper Lig kulüplerinin ülkelere göre, ülke içi ve UEFA sıralaması Tablo 2.19.'da ayrı ayrı gösterilmiştir (97).

Tablo 2.19. Beş Büyük Lig ve Süper Lig kulüplerinin Ülke içi ve UEFA sıralaması

(14.05.2021 Durumu)

Ülke	Ülke İçi Sıra No.	UEFA Sıra No.	Kulüp
İngiltere	1	3	Manchester City FC
	2	8	Manchester United FC
	3	9	Liverpool FC
	4	10	Arsenal FC
	5	12	Chelsea FC
	6	15	Tottenham Hotspur
	7	51	Leicester City FC
	8	72	Wolverhampton Wanderers FC
	9	73	Burnley FC
	10	74	Everton FC
	11	75	Southampton FC
	12	76	West Ham United FC
İspanya	1	2	Real Madrid CF
	2	3	FC Barcelona
	3	6	Club Atlético de Madrid
	4	11	Sevilla FC
	5	22	Villarreal CF
	6	39	Valencia CF
	7	78	Granada CF
	8	79	Real Sociedad de Fútbol
	9	80	Getafe CF
	10	81	RCD Espanyol
	11	82	Real Betis Balompie
	12	83	Athletic Club
	13	84	RC Celta de Vigo

Almanya	1	1	FC Bayern München
	2	14	Borussia Dortmund
	3	21	RB Leipzig
	4	25	Bayer 04 Leverkusen
	5	44	FC Schalke 04
	6	48	Borussia Mönchengladbach
	7	49	Eintracht Frankfurt
	8	63	TSG 1899 Hoffenheim
	9	103	VfL Wolfsburg
	10	104	Hertha BSC Berlin
	11	105	FC Köln
	12	106	SC Freiburg
	13	107	FSV Mainz 05
İtalya	1	5	Juventus
	2	13	AS Roma
	3	20	SSC Napoli
	4	26	FC Internazionale Milano
	5	27	Atalanta BC
	6	34	SS Lazio
	7	53	AC Milan
	8	99	Torino FC
	9	100	ACF Fiorentina
	10	101	US Sassuolo Calcio
Fransa	1	7	Paris Saint-Germain
	2	19	Olympique Lyonnais
	3	40	AS Monaco FC
	4	57	Olympique de Marseille
	5	87	Stade Rennais FC
	6	109	LOSC Lille
	7	117	OGC Nice
	8	118	AS Saint-Étienne
	9	121	Stade de Reims
	10	122	R. Club de Strasbourg Alsace
	11	123	FC Girondins de Bordeaux
Türkiye	1	30	Beşiktaş JK
	2	60	İstanbul Başakşehir
	3	86	Fenerbahçe SK
	4	96	Galatasaray AŞ
	5	143	Osmanlıspor
	6	164	Konyaspor
	7	182	Sivasspor
	8	183	Alanyaspor
	9	184	Trabzonspor AŞ
	10	185	Yeni Malatyaspor
	11	186	Akhisar Belediyespor

Tablo 2.19. incelendiğinde, İngiltere'den 12 kulübün ilk 76 kulüp arasında yer aldığı, UEFA kulüp sıralamasında ilk üç sırada İspanya'dan iki kulübün bulunduğu, Almanya'dan İlk 100 kulüp arasında 8 kulübün, Fransa'dan 5 kulübün ve Türkiye'den ise 4 kulübün yer aldığı görülmektedir. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan kulüplerin UEFA sıralaması bakımından, en düşük sıralamada yer alan kulübün (FC Girondins de Bordeaux) 123'üncü sırada olduğu, buna karşılık Süper Lig kulüplerinin bu sıralamada 186'ncı sıraya kadar düştüğü görülmektedir. Ayrıca Beş Büyük Lig kulüplerinin ilk sıra dahil olmak üzere üst sıralarda yer almalarına rağmen Süper Lig kulüplerinden ilk sırada bulunan kulübün (Beşiktaş) 30'uncu sırada yer alabildiği görülmektedir.

İngiltere - Premier Lig

İngiltere Futbol Ligi 1883'de kurulmuştur. Futbol yetkilileri, oyuncular ve televizyon yayıncıları ile çok sayıda tartışmadan sonra, İngiltere Birinci Lig kulüpleri Mayıs 1992'de Futbol Ligi'nden ayrılmışlar ve 15 Ağustos 1992 tarihinde Premier Lig kurulmuştur. Premier Lig'in 22 takımdan oluşan ilk üyeleri şu kulüplerdir: Arsenal, Aston Villa, Blackburn Rovers, Chelsea, Coventry City, Crystal Palace, Everton, Ipswich Town, Leeds United, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Middlesbrough, Norwich City, Nottingham Forest, Oldham Athletic, Queens Park Rangers, Sheffield Utd, Sheffield Wednesday, Southampton, Tottenham Hotspur ve Wimbledon. 1994/95 sezonunda takım sayısı 20'e düşürülmüştür. Premier Lig'de bugüne kadar toplam 49 kulüp oynamıştır. Her sezonun sonunda, en alttaki üç kulüp küme düşmekte ve Futbol Ligi Şampiyonası'ndan ilk üç sırayı alan kulüp onların yerini almaktadır. Arsenal, Chelsea, Everton, Liverpool ve Manchester United Ligden hiç düşmeyen takımlardır. 1992 yılında sadece Lig şampiyonu UEFA Şampiyonlar Ligi'ne giderken 2'nci ve 3'üncü sıradaki takımlar UEFA Kupası'na katıma şansı bulmaktaydılar. Ancak 2001/02 sezonundan itibaren ilk dört sıradaki takım Şampiyonlar Ligi'ne 5-6 ve 7'nci takımlar UEFA Avrupa Ligi'ne katılmışlardır (98). 2020-2021 seonundan UEFA tarafından yapılan format değişikliğine göre ilk dört takım Şampiyonlar Ligi grup aşamasına doğrudan katılırken, 5'inci takım Avrupa Ligi'ne, altıncı takım ise Avrupa Konferans Ligi'ne katılacaktır (79).

İngiltere’de Futbol kulüpleri, birkaç farklı yasal yapıdan birini alabilir (99):

1. Şirketleşmemiş dernek

Bu, amatör bir kulüp için en yaygın yapı türüdür, çünkü bir kulüp kurmanın en kolay, en ucuz ve en gayri resmi yoludur. Aslında, geçerli futbol yönetmeliklerine uymak dışında, dış kontrolü çok az olan veya hiç olmayan üyeler tarafından yönetilen bir kulüp şeklindedir.

2. Garantiyle sınırlı özel şirketler

Gönüllü veya kâr amacı gütmeyen gruplar tarafından kullanılan en yaygın şirket türüdür.

3. Hisse senetleriyle sınırlı özel şirket

Bu, kâr amacı gütmeme esasına göre faaliyet göstermek istemeyen bir anonim şirket olmak isteyen bir kulüp için alternatif bir seçenektir. Çoğu İngiliz profesyonel kulübü bu şekilde yapılandırılmıştır, çünkü bu yapı kâr amaçlı ticaret yapan bir kuruluş için tercih edilir.

4. Toplum yararına şirket (garanti veya paylarla sınırlandırılabilir)

Sosyal işletme olarak faaliyet göstermek isteyen bir kulüp için uygundur.

5. Kooperatif veya toplumsal fayda topluluğu.

Topluluğun yararına bir endüstri, iş veya ticaret yapabilir.

Futbol piramidi olarak da bilinen İngiliz Futbol Ligi Sistemi, İngiltere’deki futbol kulüpleri için birbirine bağlı bir ligler dizisidir. Sistem, farklı seviyelerde ligler arasında terfi ve düşme ile hiyerarşik bir formata sahiptir. Sayısal olarak zaman içerisinde küçük değişiklikler gösterse de her seviye ligde yaklaşık 15 kulüp, toplam 5.300 kulüp ve 7.000'den fazla takım olduğu söylenebilir. Sistemde, terfi ve düşme ilkesi geçerlidir. En üstte, Premier Ligde 20 kulüp bulunmaktadır. Premier Lig'in altında, her biri 24 kulüpten oluşan İngiliz Futbol Ligi (EFL) yer almaktadır: Bunlar, “The Championship” (Seviye 2), “Lig One” (Seviye 3) ve “League Two” (Seviye 4) olarak adlandırılmaktadır. Premier Lig'deki 20 kulübün ve İngiliz Futbol Ligi'ndeki 72 kulübün tamamı profesyonel kulüplerdir. 1992'de Premier Lig'in kuruluşundan önce, o zamanki adıyla Futbol Ligi, 92 kulübün tamamını dört bölüme dahil etmiştir. Bu grubun dışındaki kulüplere 'Lig dışı' kulüpler (EFL olmayanlar) denmektedir. İlk dört seviye İngiliz Futbol Ligi (EFL) tarafından yönetilmektedir. İngiltere Lig Sistemi Tablo 2.20.'de gösterilmiştir (100).

Tablo 2.20. İngiltere lig sistemi

Seviye	Lig	Kulüp sayısı
Profesyonel Ligler		
1	İngiltere Premier Ligi	20 kulüp
2	EFL Şampiyonası (<i>The Championship</i>)	24 kulüp
3	EFL 1'inci Lig (<i>Lig One</i>)	24 kulüp
4	EFL 2'nci Lig (<i>League Two</i>)	24 kulüp
Yarı / Profesyonel Olmayan Ligler		
5	Ulusal Lig	24 kulüp
6	Kuzey Ulusal Ligi Güney Ulusal Ligi	22 kulüp + 22 kulüp

(Diğer seviyeler gösterilmemiştir.)

Yükselme ve Düşme Kuralları

- Premier Lig (20 kulüp): En alttaki üç kulüp düşmektedir.
- The Championship (İngiliz Futbol Ligi Şampiyonası) (24 kulüp): İlk iki otomatik olarak yükselmektedir. Sonraki dört kulüp playoff oynamakta, kazanan bir kulüp daha yükselmektedir. En alttaki üç kulüp küme düşmektedir.
- Lig One (24 kulüp): The Championship sistemi uygulanmaktadır. Ancak 4 kulüp küme düşmektedir.
- League Two (24 kulüp): İlk üç kulüp otomatik olarak terfi etmektedir. Sonraki dördü playofflarda yarışmakta ve kazanan dördüncü kulüp de yükselmektedir. En alttaki iki takım küme düşmektedir (100).

İspanya - La Liga

La Liga terimi, genel olarak en üst düzey lig olan 1'inci Lig için kullanılsa da tüm ligleri kapsamaktadır. En üst seviyedeki iki lig olan Primera División (1'inci Lig) ve Segunda División (2'nci Lig) profesyonel takımlardan oluşurken diğer ligler amatördür. Çeşitli kulüplerin altyapı takımları da ligde oynayabilirler. İlk olarak 1929'da oynanmıştır. Ulusal Profesyonel Futbol Ligi (*Liga Nacional de Fútbol Profesional-National Professional Football League*), 26 Temmuz 1984 tarihinde kurulmuştur. Ülke çapında resmi profesyonel yarışmalara katılan tüm spor şirketlerinden ve Birinci ve İkinci

Lig futbol kulüplerinden oluşan bir spor birliğidir. La Liga, İspanya Kraliyet Futbol Federasyonu'nun bir parçasıdır ancak organizasyonunda ve operasyonunda yasal özerkliğe sahiptir. Her zaman RFEF (*Real Federación Española De Fútbol*) ile koordineli olarak devlet futbol yarışmalarının organizasyonuna bağlıdır. Halen Profesyonel Futbol Ligi toplam 42 takımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde 20, ikinci bölümde 22 kulüp yer almaktadır. İspanya'nın birinci bölümü 1928-29 sezonunda FC olarak oynamaya başlamıştır. İspanya'da kulüp sayılarının tarihsel değişimi Tablo 2.21.'de gösterilmiştir (101).

Tablo 2.21. İspanya'da kulüp sayılarının tarihsel değişimi

Sezon	Kulüp sayısı
1929–1934	10 Kulüp
1934–1941	12 Kulüp
1941–1950	14 Kulüp
1950–1971	16 Kulüp
1971–1987	18 Kulüp
1987–1995	20 Kulüp
1995–1997	22 Kulüp
1997–halen	20 Kulüp

La Liga 1984-85 sezonunda ortaya çıkmıştır. Bu sezondan itibaren Profesyonel Futbol Ligi, ulusal yarışmaların organizasyonundan ve yönetiminden sorumludur ve bunlara katılan tüm futbol kulüplerinden oluşmuştur. La Liga'nın ilk İcra Komitesi 30 Aralık 1983'te toplanmış, ancak tüzüklerin onaylandığı ve Profesyonel Futbol Ligi'nin resmi olarak kurulduğu 26 Temmuz 1984'e kadar sorumluluğu devralmamıştır. La Liga'da sezon sonunda üç kulüp düşmekte, üç kulüp La liga'ya yükselmektedir. İkinci ligi ilk iki sırada tamamlayan kulüpler La Liga'ya doğrudan yükselmeye hak kazanırken, 3. ve 6. sıra arasındaki 4 kulüp play-off maçları oynayarak bir üst lige yükselecek 3. ekip olabilmek için mücadele etmektedirler. İkinci Lig B grupları, 3. seviyede liglerdir. 80 takım mücadele etmektedir. Bu takımlardan 4'ü, ikinci lig'e çıkma mücadelesi verirken, başarısız 17 kulüp (16'sı doğrudan) 4. lige düşürülmektedirler. İspanya Lig sistemi Tablo 2.22.'de gösterilmiştir (101).

Tablo 2.22. İspanya lig sistemi

Seviye	Ligler	Kulüp sayısı
1	Birinci Lig (<i>Primera División</i>) La Liga	20 kulüp
2	İkinci Lig (<i>Segunda División-Liga Adelante</i>)	22 kulüp
3	İkinci Lig B Grup 1 İkinci Lig B Grup 2 İkinci Lig B Grup 3 İkinci Lig B Grup 4	Her grupta 20 kulüp, toplam 80 kulüp
4	4'üncü Lig (<i>Tercera División</i>)	18 grupta 364 kulüp
5-9	Bölgesel Ligler (1-5) (Amatör)	
10	Bölgesel alt ligler	

Almanya - Bundesliga

Bundesliga [Deutsche Fußball Liga (DFL)] 1962'de Alman Futbol Federasyonu (Deutscher Fußball-Bund) tarafından Dortmund'da kurulmuştur. İlk sezon 1963'te başlamıştır. Almanya'nın diğer futbol ligleriyle birlikte Bundesliga'nın yapısı ve organizasyonu da sık sık değişime uğramıştır. Halen Alman Futbol Ligi (Deutsche Fußball Liga) tarafından işletilmektedir (102).

Bundesliga iki bölümden oluşmaktadır. Bundesliga ve bunun altında 1974'ten beri Alman futbolunun ikinci kademesi olan 2. Bundesliga. Bu iki lig profesyonel liglerdir. 2008'den itibaren, Almanya'daki 3. Liga (3. Lig) profesyonel bir lig olmuştur, ancak lig Bundesliga olarak adlandırılmamaktadır. Alman futbol ligi sistemi, ülke çapındaki Alman Futbol Federasyonu ve Alman Futbol Ligi'nin yanı sıra beş Bölgesel Federasyon ve 21 Eyalet Federasyonu tarafından yönetilmektedir. Bundesliga'da her sezon iki kulüp sezon sonunda doğrudan küme düşmekte, bir kulüp ise play off sonrası küme düşmektedir. Bundesliga 2'de sezon sonunda iki kulüp doğrudan üst lige yükselirken bir kulüp playoff sonrası yükselmektedir. İki kulüp sezon sonunda doğrudan, bir kulüp ise play off sonrası küme düşmektedir. Almanya lig sistemi Tablo 2.23.'de gösterilmiştir (103).

Tablo 2.23. Almanya lig sistemi

Seviye	Ligler				Kulüp sayısı
Profesyonel Ligler					
1	Bundesliga				18 Kulüp
2	Bundesliga 2				18 Kulüp
3	3'üncü Lig				20 Kulüp
Profesyonel Olmayan Ligler					
Bölgesel Ligler	Kuzey Bölgesel Ligi	Kuzeydoğu Bölgesel Ligi	Batı Bölgesel Ligi	Güneybatı Bölgesel Ligi	3 Lig 18'er kulüp Güneybatı Ligi 19 Kulüp

İtalya - Seri A

İtalya Futbol Ligi, İtalya Futbol Şampiyonunun belirlenmesi için “Ulusal Şampiyona” adıyla 08 Mayıs 1898'de tek bir günde oynanmasına karar verilmiştir. 26 Mart 1898'de, Torino'da İtalyan Futbol Federasyonu (Federazione Italiana del Football-FIF) (Federazione Italiana Giuoco Calcio-FIGC) kurulmuştur. İtalyan Futbol Ligi'ni ve İtalya Kupasını organize etmektedir. Aynı zamanda İtalya erkek ve kadın milli futbol takımları ile genç milli futbol takımlarının yönetimini atamaktan da sorumludur. İtalya Milli Futsal Takımı da federasyona aittir. FIGC 1905'te FIFA'ya katılmış ve aynı yıl bölgelere dayalı bir lig yapısına geçilmiştir. Futbol maçları yirmi yıldan fazla bir süre bölgesel gruplar halinde yapılmıştır. 1922-1929 döneminde, bölgeler arası bölünmeler bir araya gelene kadar farklı düzenlemeler denenmiştir. 1964 yılında, İtalyan Federal Futbol Federasyonu'nun yerine “Lega Calcio” kurulduğunda lig “Lega Serie A” adını almıştır. Birinci Dünya Savaşından sonra ilgi çekmeye devam eden futbol yeni kulüpler kurulmasına neden olmuştur. 1921'de, FIGC ile rekabet eden ikinci bir federasyon kurulmuştur. (İtalyan Futbol Konfederasyonu-Confederazione Calcistica Italiana -CCI), 1922'de İtalya'nın bu iki federasyona bağlı iki şampiyonu ortaya çıkmıştır. Bu iki federasyon sezon sonunda birleşmişlerdir. İlk lig 1929'da, on sekiz takımla oynanmıştır. Mevcut lig sistemi, 1978 yılına dayanmaktadır. Seri A'ya katılan takımların sezonlara göre sayısı Tablo 2.24.'de gösterilmiştir (104).

Tablo 2.24. Seri A’da sezonlara göre takım sayısı

Sezon	Takım Sayısı
2004/2005–	20
1988/1999–2003/2004	18
1967/1968–1987/1988	16
1952/1953–1966/1967	18
1948/1949–1951/1952	20
1947/1948	21
1946/1947	20
1934/1935–1942/1943	16
1929/1930–1933/1934	18

İtalya Ligi profesyonel ve profesyonel olmayan iki ayrı grup halinde düzenlenmektedir. Seri A,B,C olarak isimlendirilen ligler profesyonel yapıdadır. İtalya lig sistemi Tablo 2.25.’de gösterilmiştir (104).

Tablo 2.25. İtalya lig sistemi

Seviye	Ligler	
Profesyonel Ligler		
1.	Seri A	20 kulüp
2.	Seri B	20 kulüp
3.	Seri C (Bölgeler arası 3 Lig)	Her ligde 20 kulüp
Profesyonel Olmayan Ligler		
4.	Seri D (Bölgeler arası 9 Lig)	Her ligde 18 kulüp
5.	Eccellenza (28 Bölgesel Lig)	Her ligde 16-18 kulüp
6.	Promozione (53 bölgesel Lig)	Her ligde 14-18 kulüp
7.	Birinci Kategori (<i>Prima Categoria</i>) 105 bölgesel Lig	Her ligde 16 kulüp
8.	İkinci Kategori (<i>Seconda Categoria</i>) 182 bölgesel /İl Ligi	Her ligde 16 kulüp
9.	Üçüncü Kategori (<i>Terza Categoria</i>) 232 İl Ligi	Her ligde 6-18 kulüp

Fransa - Lig 1

Lig 1, 2002'den bu yana Fransız Futbol Ligi'ndeki en üst ligin adı olarak kullanılmaktadır. Futbol ligi, ilk olarak 1932 başlamıştır. Lig "Ulusal Lig" olarak 20 takımla oynanmıştır. 1994-95 sezonundan itibaren üç puanlı sistem uygulanmaktadır. 1893-1929 arasındaki dönem, amatör dönem olarak adlandırılmaktadır. 1930 yılında profesyonelliğe geçilmiş, 1932'de başlayan lig günümüze kadar bu şekilde devam etmiştir. Fransa lig sistemi Tablo 2.26.'da gösterilmiştir (105).

Tablo 2.26. Fransa lig sistemi

Seviye	Ligler								Kulüp sayısı
1	Lig 1								20 kulüp
2	Lig 2								20 kulüp
3	Ulusal								20 kulüp
4	Amatör grup A		Amatör grup B		Amatör grup C		Amatör grup D		Her grupta 18 kulüp
5	2'nci grup A	2'nci grup B	2'nci grup C	2'nci grup D	2'nci grup E	2'nci grup F	2'nci grup G	2'nci grup H	İlk 7 grupta 16, son grupta 18 kulüp

(Ayrıca 6 seviyede bölgesel şampiyonalar yapılmaktadır.)

Fransa'da 31 Ocak 2020 itibariyle, toplam 13 ligde (+19 bölgesel lig), 14.731 kulüp her hafta sonu 30.000 maç (sezonda bir milyondan fazla) yapılmaktadır (105).

3. MATERYAL VE METOT

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili çalışmalar ve araştırmada kullanılan teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemini temel alan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (106).

Bir başka ifadeyle nitel araştırma, “insanların deneyimledikleri bireysel ve toplumsal olay ve olguların temel niteliklerini açıklamak için, araştırmacının doğal ortamlarında olay ve olguların oluşum süreçlerini incelemesi için yürüttüğü indirgemeci, açıklayıcı ve yorumlayıcı bir sürecin ifadesidir (107, 108).

Durum çalışması; “araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır”(107).

Veri toplama, analiz etme, yorumlama ve rapor yazmada nitel yaklaşımlar, geleneksel, nicel yaklaşımlardan farklıdır. Amaçlı örnekleme, açık uçlu verilerin toplanması, metin veya resimlerin analizi, şekil ve tablolarda bilginin gösterilmesi ve bulguların kişisel yorumlanması niteliksel yöntemleri bilgilendirir (108).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde ve Süper Lig'de yer alan futbol kulüpleri, örneklemini ise 2015-2020 yılları arasında (beş sezon) Türkiye Süper Ligi'nde yer alan 26 futbol kulübü ve Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan 136 futbol

kulübü oluşturmaktadır (109). Türkiye Süper Ligi’nde yer alan kulüpler Tablo 3.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Türkiye Süper Ligi’nde 2015-16/2019-20 arasında kalan beş sezonda yer alan kulüpler

Sezon	Kulüpler
2019-2020	18 Kulüp (1. Fra-Port Tav Antalyaspor 2. Aytemiz Alanyaspor 3.Beşiktaş A.Ş. 4. BTC Türk Yeni Malatyaspor 5.Çaykur Rizespor A.Ş. 6.Demir Grup Sivasspor 7.Fenerbahçe A.Ş. 8.Galatasaray A.Ş. 9.Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. 10. Gençlerbirliği, 11. Göztepe A.Ş. 12.İttifak Holding Konyaspor 13.HES Kablo Kayserispor 14.Kasımpaşa A.Ş. 4. 15.Medipol Başakşehir FK 16.MKE Ankaragücü 17.Trabzonspor A.Ş. 18.Yukatel Denizlispor)
2018-2019	Farklı 3 Kulüp (1.Bursaspor 2.Büyükşehir Belediye Erzurumspor 3.Akhisarspor)
2017-2018	Farklı 2 Kulüp (1.Osmanlıspor Futbol Kulübü 2.Kardemir Karabükspor)
2016-2017	Farklı 1 Kulüp (Adanaspor A.Ş.)
2015-2016	Farklı 2 Kulüp (1.Eskişehirspor 2.Mersin İdmanyurdu)
Toplam Kulüp Sayısı	26 Kulüp

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir. (<https://www.tff.org/>) (19)

- İsim değişiklikleri dikkate alınmamıştır.
- “Farklı takımlar” ifadesi 2019-2020 sezonunda yer almayıp diğer sezonlarda yer alan takımları belirtmektedir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde 2015-16/2019-20 arasında kalan beş sezonda toplam 136 kulüp yer almaktadır. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde yer alan kulüpler, Tablo 3.2.’de gösterilmiştir

Tablo 3.2. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde 2015-16/2019-20 arasında kalan beş sezonda yer alan kulüpler

Sıra No.	Premier Lig	La Liga	Bundesliga	Seri A	Lig 1
1.	M. City	Barcelona	B.Münih	Juventus	PSG
2.	Liverpool	A.Madrid	B.Dortmund	Inter	Monaco
3.	Chelsea	R. Madrid	Leipzig	Napoli	O. Marsilya
4.	M. United	Sevilla	B.Leverkusen	Milan	Nizza
5.	Tottenham	R.Sociedad	M.gladbach	Roma	O.Lyon
6.	Arsenal	Villarreal	Hoffenheim	Atalanta	Saint-Étienne
7.	L.City	Valencia	Wolfsburg	Lazio	Bordeaux
8.	Everton	A. Bilbao	E.Frankfurt	Sassuolo	Toulouse
9.	W.hampton	Real Betis	H. Berlin	Fiorentina	Stade Rennes
10.	Aston Villa	Getafe	Stuttgart	Cagliari	Nantes
11.	West Ham	Celta Vigo	Freiburg	Torino	Guingamp
12.	Brighton	Granada	Schalke 04	H.Verona	Angers
13.	Newcastle	Levante	Köln	Udinese	LOSC Lille
14.	Southampton	Osasuna	W. Bremen	Bologna	Metz
15.	Fulham	Alavés	Augsburg	Parma	Caen
16.	L. United	Eibar	Mainz 05	Sampdoria	Montpellier
17.	C. Palace	Valladolid	F.Düsseldorf	Genoa	Dijon
18.	S. United	Espanyol	Paderborn	Spezia	Amiens
19.	Burnley	Leganés	Hannover 96	Benevento	Troyes
20.	W.Bromwich	Mallorca	Nürnberg	Crotone	S.Alsace
21.	Bournemouth	Girona	Hamburg	SPAL	Lorient
22.	Watford	R.Vallecano	Augsburg	Brescia	Bastia
23.	Norwich City	Las Palmas	FC Ingolstadt	Lecce	N.Lorraine
24.	Fulham	D.L.Coruña	Darmstadt 98	Chievo	S.Brest 29
25.	Huddersfield	Málaga CF		Frosinone	S.Reims
26.	Cardiff	S.Gijón		Empoli	Nîmes
27.	Stoke City			Palermo	
28.	Swansea City			Pescara	
29.	Hull City			Carpi	
30.	Middlesbrough				
31.	Sunderland				
Toplam	31 kulüp	26 kulüp	24 kulüp	29 kulüp	26 kulüp
Beş Büyük Lig Toplamı: 136 Kulüp					

Kaynak: Araştırmacı tarafından transfermarkt.com sitesinden derlenmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada “Türkiye Süper Ligi’nde yer alan kulüplerin sorunları” nitel verilerin toplanması şeklinde tespit edilmiş, daha sonra Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde yer alan kulüplerin bu alanlarındaki uygulamaları çözümlenerek farklılık ve benzerlikler ortaya konmuştur.

Araştırma verileri son beş sezonda Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde ve Türkiye Süper Ligi'nde yer alan futbol kulüpleri ile Federasyonların açık erişime sahip Web siteleri ve yayınlanmış raporlardan doküman taraması şeklinde toplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, doküman analizi yapılmıştır.



4. BULGULAR

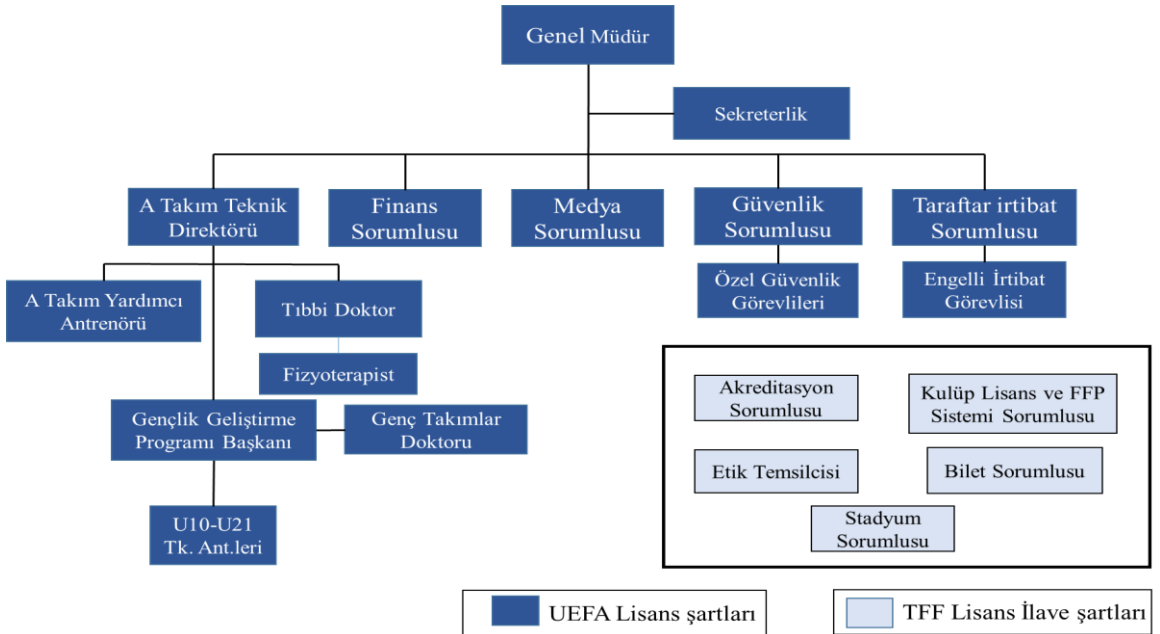
Araştırmanın bu bölümünde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in sorunlarına yönelik elde edilen bulgulara ve yorumlamalara yer verilmiştir.

4.1. Yönetim Sorunları

Yönetim sorunları, organizasyon, şirketleşme ve yönetici sorunları başlıklarında incelenmiştir.

4.1.1. Organizasyon Sorunları

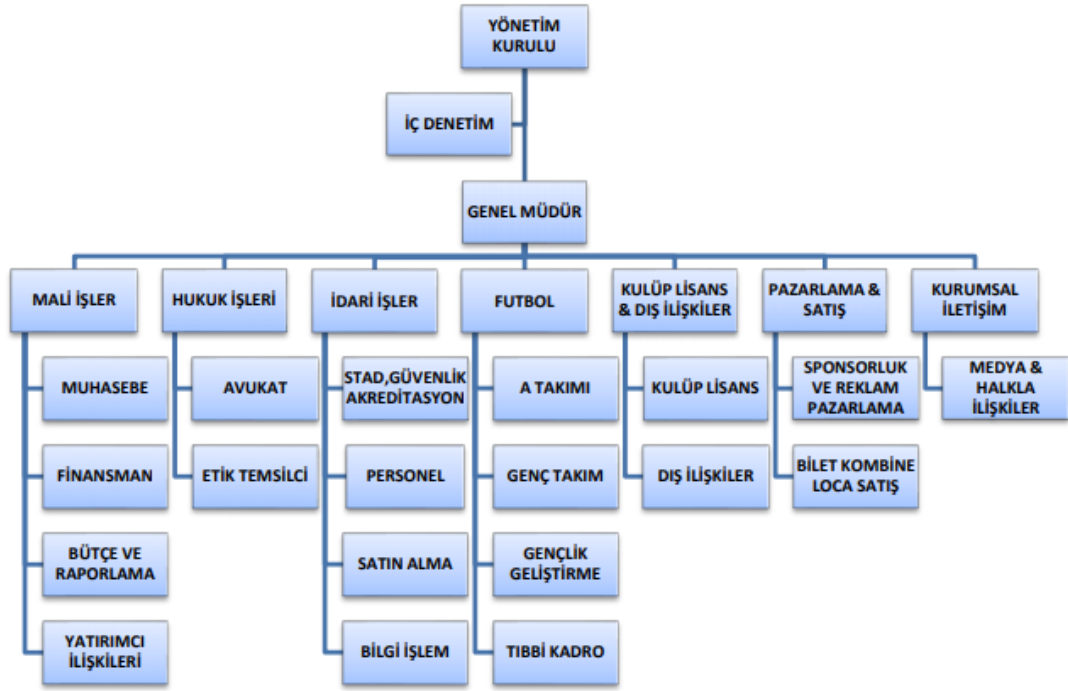
UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Talimatında, lisans kriterleri arasında kulüplerin sahip olması gereken kurumsal unsurlar da yer almaktadır. TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatında Ulusal Lisans için gereken kriterler UEFA kriterlerine ilave kriterler içermektedir. UEFA Lisansı ve TFF Ulusal Lisansı için gereken asgari kurumsal organizasyon şeması Şekil 4.1.'de gösterilmiştir (110).



Şekil 4.1. UEFA lisansı ve TFF Ulusal Lisansı için gereken asgari kurumsal organizasyon şeması

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne göre kulüp organları; genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulundan oluşmak zorundadır. Ayrıca “Yürütme birimi” ile ilgili olarak “*Genel sekreter ve genel sekretere bağlı ücretli ve fahri görevlilerden oluşan yürütme birimi, yönetim kurulu tarafından alınan kararlar doğrultusunda kulüp hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamakla görevlendirilirler. Bu kişilerde kulüp üyesi olma şartı aranmaz; hizmet konularında bilgi, deneyim ve uzmanlıklarının bulunmasına dikkat edilir*” hükmü yer almaktadır. Bu birimde yer alacak görevliler Şekil 4.1.'de gösterildiği şekildedir (23).

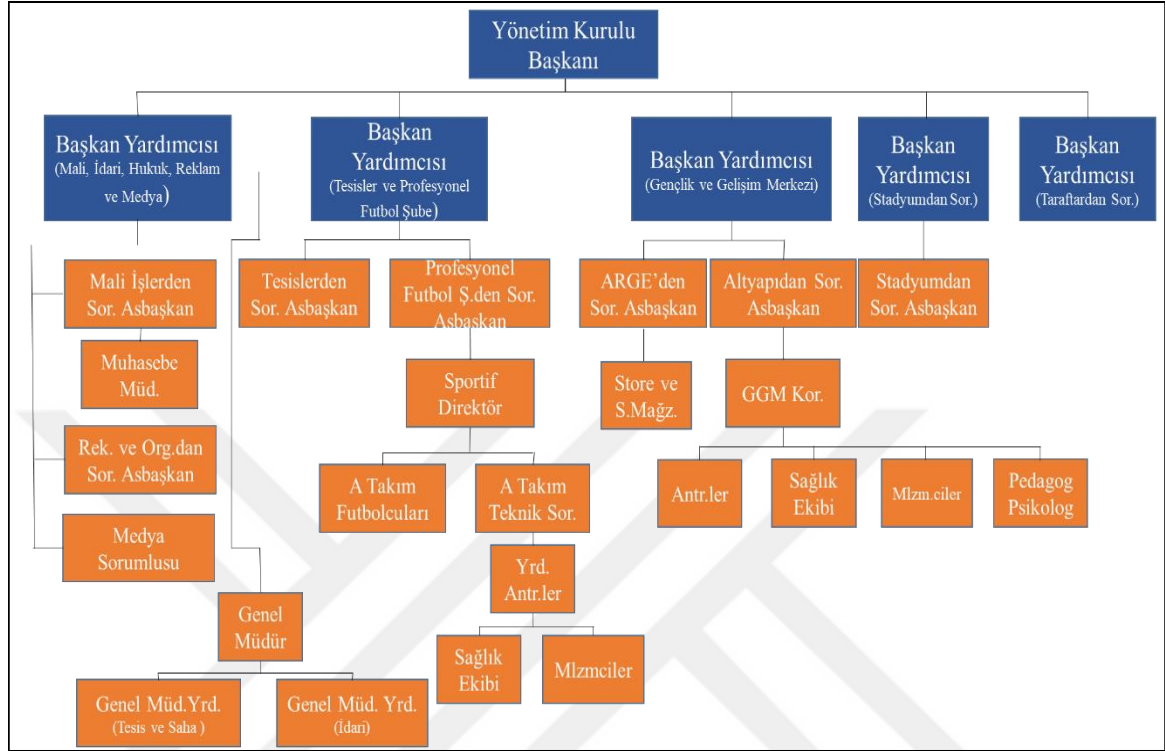
Şirket statüsünde bulunan kulüplere örnek olarak alınan Fenerbahçe Futbol AŞ.nin organizasyon yapısı Şekil 4.2'de gösterilmiştir (111).



Şekil 4.2. Fenerbahçe Futbol AŞ. organizasyon yapısı

Fenerbahçe Futbol AŞ. organizasyon yapısı incelendiğinde, mali, hukuk, idari, futbol, lisans ve dış ilişkiler, pazarlama ve kurumsal iletişim ana alanlarında genel müdüre bağlı olarak yönetilen bir yapıda olduğu görülmektedir. Futbol şubesi, A takım, genç takım, gençlik geliştirme ve tıbbi kadro olarak teşkilatlanmıştır.

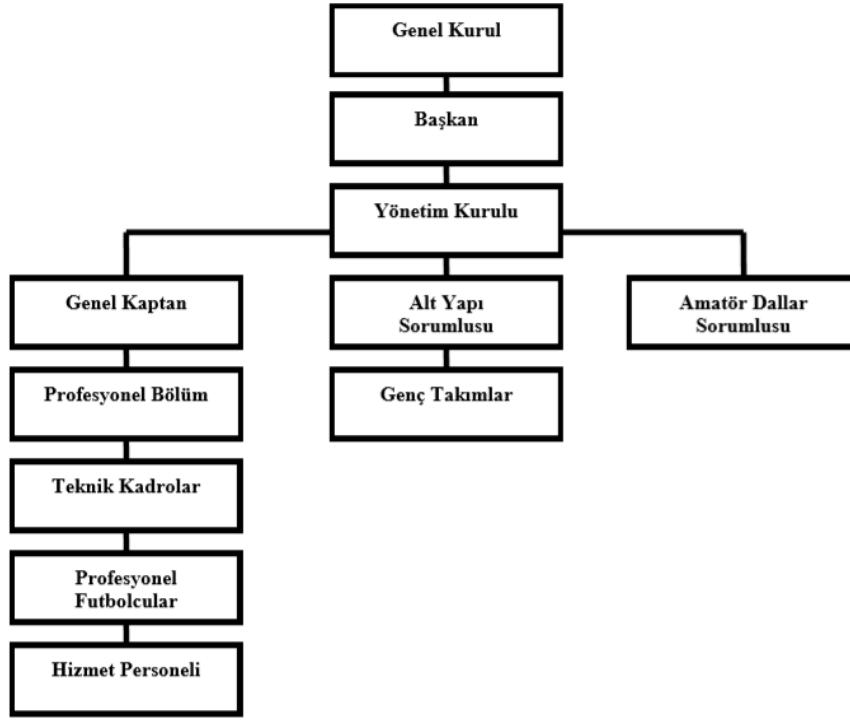
Dernek statüsünde bulunan kulüplere örnek olarak alınan Denizlispor Kulübü Derneği'ne ait organizasyon şeması Şekil 4.3.'de gösterilmiştir (112).



Şekil 4.3. Denizlispor Kulübü Derneği'ne ait organizasyon şeması

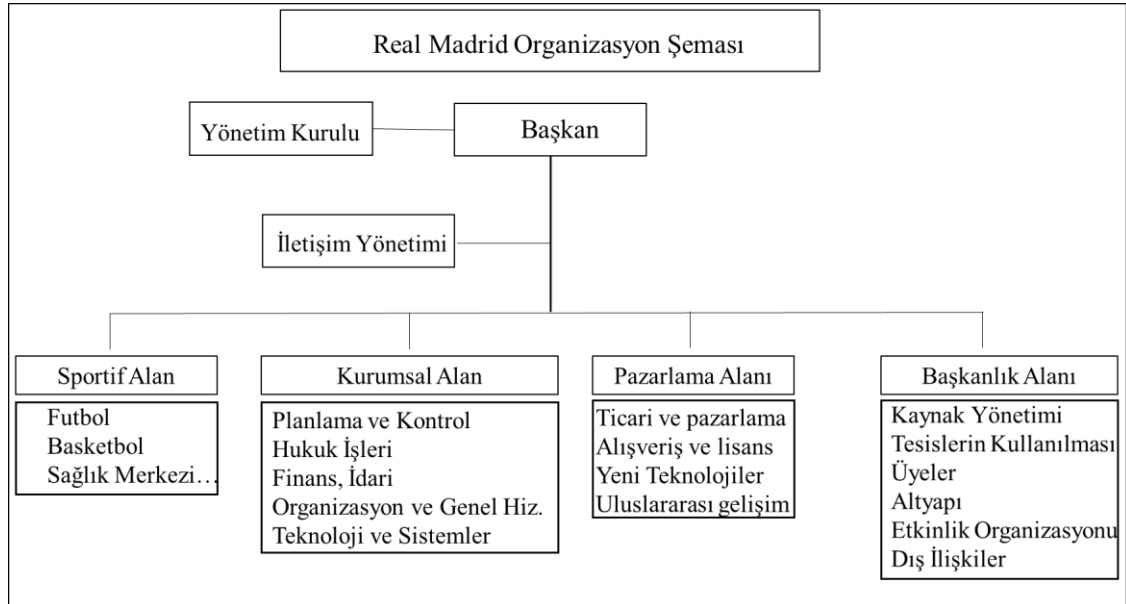
Şekil 4.3. incelendiğinde başkan yardımcılarının ana fonksiyon alanlarının sorumlusu oldukları, bu alanlardan “tesisler ve profesyonel futbol şubesinde” bir başkan yardımcısının görevli olduğu görülmektedir. Bu başkan yardımcısına iki asbaşkan bağlanmıştır. Sportif direktör bu asbaşkanlardan birine bağlı olarak görev yapmaktadır. A takım teknik direktörü ise “sportif direktöre” bağlanmıştır. Altyapı da benzer şekilde başka bir asbaşkana bağlanmıştır.

Devecioğlu ve ark.na göre, Türkiye’de futbol kulüplerinin yönetim yapıları incelendiğinde yönetim yapısının (Şekil 4.4.) genel kurul, başkan, yönetim kurulu ve alt birimlerinden oluştuğu görülmektedir (26).



Şekil 4.4. Türkiye’de futbol kulüplerinde uygulanan yönetim modeli

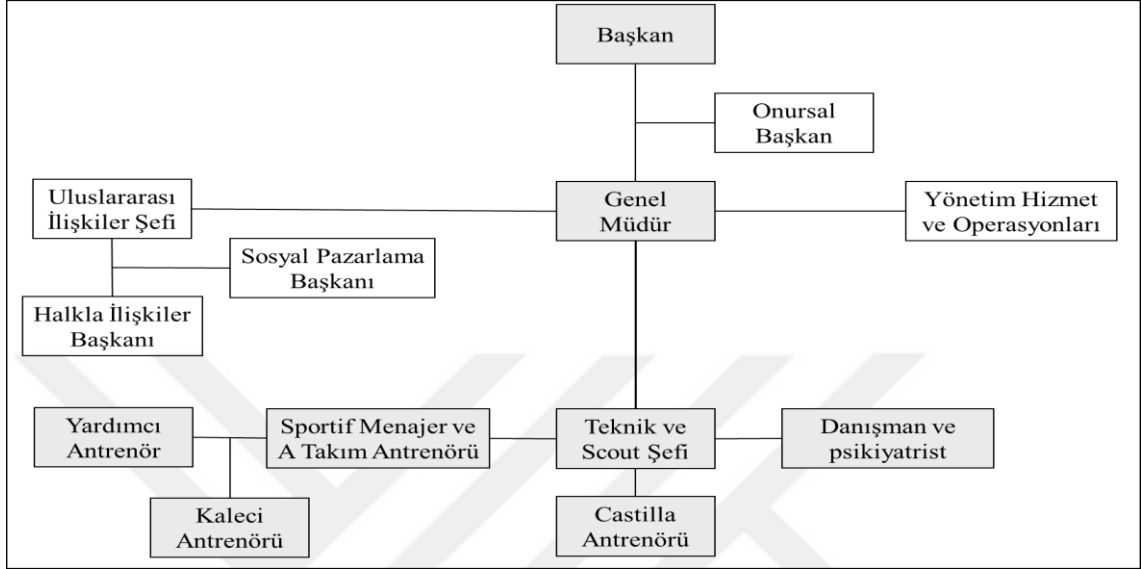
Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde kulüplerin organizasyon yapılarına bakıldığında örnek olarak alınan Real Madrid’in organizasyon şeması Şekil 4.5.’de gösterilmiştir (113).



Şekil 4.5. Real Madrid organizasyon şeması

Real Madrid'de Başkan, Yönetim Kuruluna bağlı olarak tüm kulübü yönetmektedir. İletişim bölümü ile sportif, kurumsal, pazarlama ve başkanlık alanları doğrudan başkanın kontrolündedir.

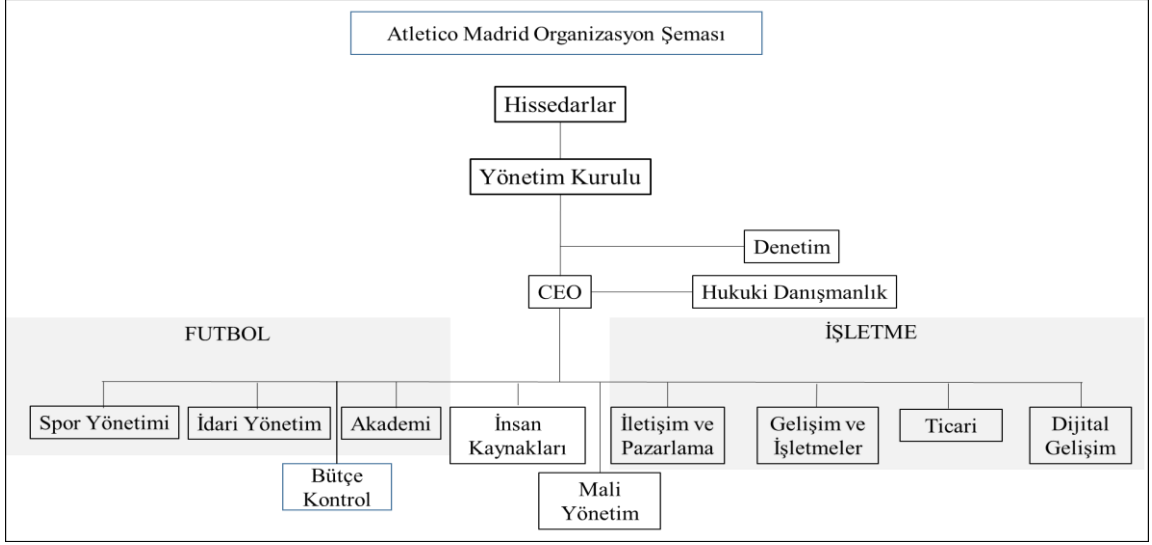
Real Madrid icra kurulu Şekil 4.6.'da gösterilmiştir (113).



Şekil 4.6. Real Madrid icra kurulu

Şekil 4.6. incelendiğinde Real Madrid icra kurulunda, başkana bağlı genel müdürün teknik ve scout şefi vasıtasıyla spor bölümünü yönettiği, teknik ve scout şefinin, sportif menajer ve A takım antrenörü ile altyapı (Castilla) antrenörü vasıtasıyla idareyi sağladığı görülmektedir (113).

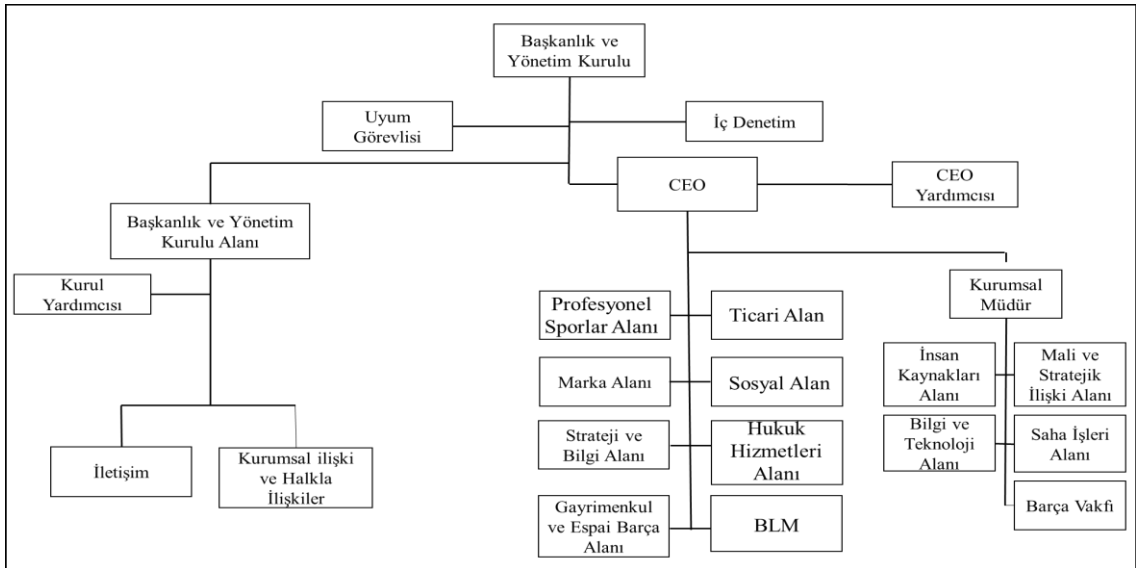
Bir başka La Liga kulübüne bakıldığında Atletico Madrid'in organizasyon şeması Şekil 4.7.'de gösterilmiştir (114).



Şekil 4.7. Atletico Madrid organizasyon şeması

Şekil 4.7. incelendiğinde, Atletico Madrid'in organizasyonunda en üstte "hissedarların" bulunduğu ve onlar tarafından seçilen yönetim kurulunun görev yaptığı görülmektedir. Atletico Madrid'in yönetim kurulunda; başkan, CEO, beş yönetim kurulu üyesi ve kurul sekreteri bulunmaktadır. Denetim birimi CEO'dan bağımsız olarak yönetim kuruluna bağlıdır. CEO tüm faaliyetleri koordine etmektedir. Akademi, futbol bölümünde bulunmaktadır.

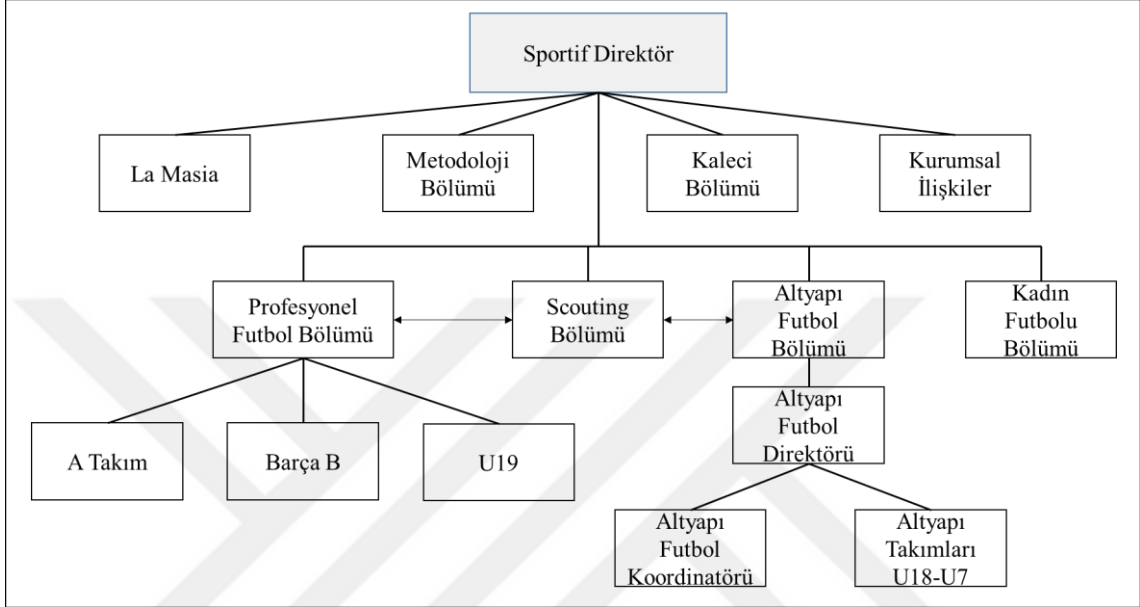
Barcelona yönetim komitesi organizasyon şeması ise Şekil 4.8.'de gösterilmiştir (115).



Şekil 4.8. Barcelona yönetim komitesi organizasyon şeması

Şekil 4.8. incelendiğinde yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapan CEO'nun "profesyonel sporlar alanı" ile diğer bütün alanları yönettiği anlaşılmaktadır. Kulübün iletişim ve halkla ilişkilerinin yönetim kuruluna ait olduğu görülmektedir.

Barcelona'nın "sportif alan" organizasyon şeması Şekil 4.9.'da gösterilmiştir (115).



Şekil 4.9. Barcelona sportif alan organizasyon şeması

Şekil 4.9. incelendiğinde sportif direktörün profesyonel ve altyapılar dahil futbolun tüm alanlarından sorumlu olduğu A takım teknik direktörünün de sportif direktöre bağlı olduğu görülmektedir. Scout bölümünün altyapı ve profesyonel futbol bölümü ile koordinasyon içinde bulunduğu ancak sportif direktöre karşı sorumlu olduğu anlaşılmaktadır. Dikkat çeken nokta, U19 takımının profesyonel futbol bölümü ile birlikte bulunması ve kaleci bölümünün sportif direktöre doğrudan bağlanmış olmasıdır.

Sonuç olarak, organizasyon bakımından, Süper Lig kulüplerinin şirket veya dernek şeklinde teşkilatlanmanın uygun olduğu, ancak, Beş Büyük Lig kulüpleri ile Süper Lig kulüplerinin;

- Kurumsal ve profesyonel yönetim,
- Sportif direktör,
- A takım antrenörü,
- Gençlik gelişimi (altyapı) ve

-Oyuncu izleme bölümlerinin ilişkilerinde farklılıklar olduğu söylenebilir.

4.1.2. Şirketleşme Sorunları

Ekolig 2016-2017/2017-2018 sezonu Futbol Ekonomisi Raporuna göre, Premier Lig ve bir altında yer alan Championship'te 44 futbol kulübünden 26'sında yabancı yatırımcılar bulunmaktadır (Premier lig:12, Championship:14) (Şekil 4.10.) (116).

Almanya'da Bayer Leverkusen ve Wolfsburg kulüpleri dışında Bundesliga ve Bundesliga 2'de yer alan bütün kulüplerde, kulüplerin "50 artı 1" hissesinin taraftarlara ait olması zorunludur. Avrupa'da pek çok kulüp ticari düşüncelerle şirket şeklinde yönetilmekte iken, Barcelona, Bayern Münih ve Real Madrid gibi kulüpler dernek statüsünde faaliyet göstermektedirler (116).



Şekil 4.10. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ndeki kulüplerin yatırımcı durumu ve kulüp yönetim şekilleri

Kulüplerin mülkiyetlerinde, özel mülkiyet ile kamu mülkiyeti (dernekler ve kamu kurumları gibi tüzel kişilerin nihai kontrol sahibi taraf olduğu) şeklinde ayırım yapılmaktadır. Avrupa'daki tüm ülkelerin yaklaşık yarısı en az bir yabancı sermayeli kulübe sahiptir. Aynı ülke veya ligdeki birden fazla kulübün sahipliğini sınırlayan kısıtlamalar Avrupa genelinde yaygındır. Çoğu ülke birden fazla kulübe sahip olmayı tamamen yasaklamaktadır. Ancak bazıları (örneğin; Finlandiya ve Portekiz) ikinci bir kulübün mülkiyet oranının % 10'u geçmeyeceği şeklinde daha yumuşak kısıtlamalar

uygulamaktadırlar. UEFA'nın 2018 yılı raporuna göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig mülkiyet oranları Tablo 4.1.'de gösterilmiştir (117).

Tablo 4.1. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig mülkiyet oranları

Mülkiyet		İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa	Türkiye
Kulüp sayısı		20	20	18	20	20	18*
Özel Mülkiyet	Yerli	7 Kulüp	10 Kulüp	4 Kulüp	15 Kulüp	13 Kulüp	4 Kulüp
	Yabancı	13 Kulüp	4 Kulüp	1 Kulüp	5 Kulüp	7 Kulüp	-
Kamu Mülkiyeti	-	-	4	13	-	-	14
Açıklanmayan	-	-	2	-	-	-	-

*Süper Lig'de 2020-2021 sezonunda 21 kulüp, 2021-2022 sezonundan itibaren 20 kulüp.

Tablo 4.1. incelendiğinde İngiltere, İtalya ve Fransa'da kulüplerin tamamen özel mülkiyet oldukları, buna karşılık İspanya'da 14 kulüp, Almanya'da 5 kulüp ve Türkiye'de 4 kulübün özel mülkiyet olduğu görülmektedir. Özel mülkiyetlerde en fazla yerli yatırımcının İtalya'da (15 kulüp), en fazla yabancı yatırımcının ise İngiltere'de bulunduğu (13 kulüp) anlaşılmaktadır. Süper Lig'de yabancı mülkiyetinde olan kulüp bulunmamaktadır.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'den borsada işlem gören 11 kulüp (08 Mart 2020 itibarıyla Avrupa'da toplam 22 kulüp²¹) bulunmaktadır. Bu kulüpler Tablo 4.2.'de gösterilmiştir (118).

²¹ https://www.forextradingitalia.it/azioni/calcio.html#Squadre_di_calcio_quotate_in_borsa. Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2021.

Tablo 4.2. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'den borsada işlem gören kulüpler (2020)

Ülke	Kulüp
Türkiye	Galatasaray
	Fenerbahçe
	Beşiktaş
	Trabzonspor
İtalya	Juventus
	Roma
	Lazio
İngiltere	Manchester United
Fransa	Olympique Lyonnais
Almanya	Borussia Dortmund
İspanya	-

Tablo 4.2. incelendiğinde, Süper Lig'den 4 kulübün, İtalya'dan 3 kulübün borsada işlem gördükleri, La Liga'dan borsada işlem gören kulüp olmadığı, diğer liglerden ise birer kulübün borsa işlemlerine açık olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde futbol kulüplerinin genel olarak şirketleşmiş oldukları, İspanya ve Almanya'da dernek statüsünde toplam (4+3) 7 kulübün olduğu, Almanya'da 50+1 kuralı nedeniyle kulüplerin taraftarlar tarafından yönetildiği, Beş Büyük Lig'in tamamında yabancı yatırımcıların yer aldığı, buna karşılık Süper Lig'de sadece 4 kulübün yerli-özel sahibinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

4.2. Ekonomik Sorunlar

4.2.1. Futbolun Ekonomik Boyutu

Günümüzde toplum sporlarına yaklaşım toplumların genel yapısını yansıtmaktadır. Spor aslında bir kalkınma ölçüsü olarak kabul edilmektedir (119).

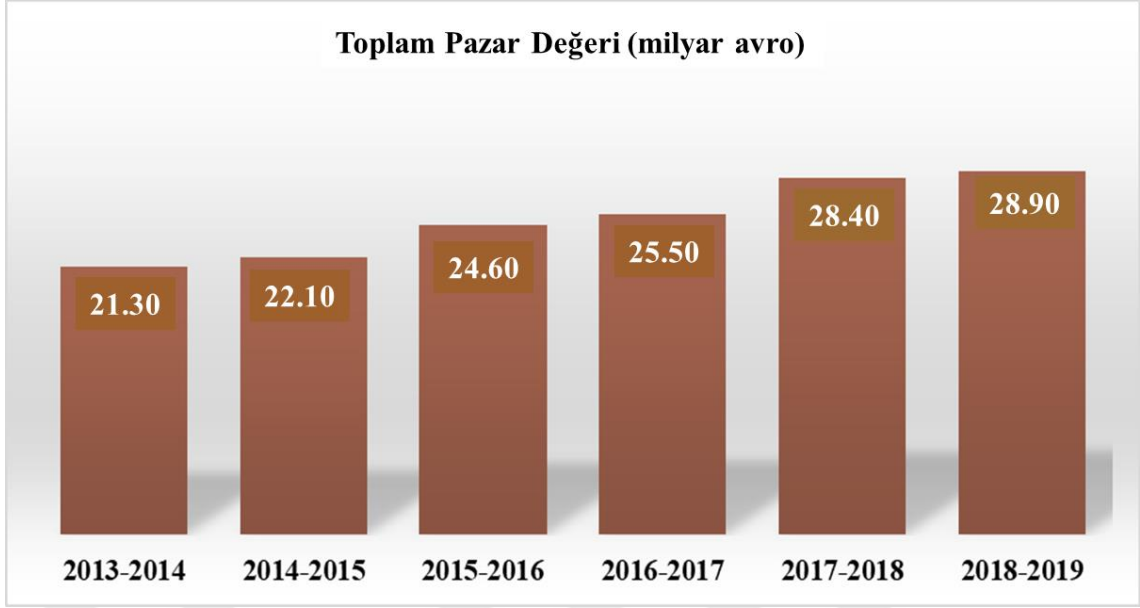
Futbolun, makroekonomik etkisi olan dinamik ve hızlı büyüyen bir sektör olduğu görülmektedir. Doğal olarak, modern dünyanın tüm ekonomik ve sosyal değişiklikleri, spor organizasyonlarında görülebilir (120).

Futbolun, sportif başarı yerine ticari göstergelerle değerlendirilmeye başlandığı, endüstriyel anlamda değişimlerin yaşandığı ve yılda 50 milyar dolardan fazla bir finansal büyüklüğe sahip küresel bir pazar olduğu söylenebilir. Kulüpler yapılarını ticari

bakımdan sağlamlaştırarak bu pazarda kendilerine yer bulmaya çalışmaktadırlar. Yayın gelirleri için yaşanan kıyasıya rekabet taraftarların “müşteri” olarak anılmaya başlaması, kupa organizasyonlarının sportif başarı ile birlikte elde edilecek gelirlere odaklanılan ortamlar yaratmaya başlamıştır. Bu nedenle kulüpler sportif başarılarını finansal başarıları ile desteklemek zorunda kalmaktadırlar. Günümüzde Avrupa’nın sportif başarı ve finansal bakımdan diğer coğrafi bölümlenmelere nazaran bir üstünlüğe sahip olduğu görülmektedir. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nin (Premier Lig, La Liga, Bundesliga, Seri A ve Lig 1) son on yılda 15 milyar avroya ulaşan gelirleri göz önünde bulundurulduğunda, diğer liglere oranla her bakımdan büyüdüğü söylenebilir. Özellikle bu liglerde yer alan bazı kulüplerin (Manchester United, Barcelona, Real Madrid, Bayern Münih, Paris Saint Germain gibi) Avrupa dışında da görülmeye başlanması (Örneğin; ABD’de ve Asya ülkelerinde düzenlenen maç organizasyonları²², Avrupa dışında açılan futbol akademileri, dünyanın her tarafındaki taraftarlar için yapılan “dijital tabanlı iş ortaklıkları) dikkat çekicidir. Finansal bakımdan güçlü kulüpler yatırımcılar için cazip bir araç olarak görülmektedirler. Yabancı sermaye bu nedenle dikkatini öncelikle İngiltere futbol kulüplerine yöneltmiştir (116).

Avrupa futbol pazarının 2013-2014 ile 2018-2019 sezonları arasındaki büyüklüğü Şekil 4.11.’de gösterilmiştir (121-125).

²² 2016 yılı yaz aylarında Amerika Birleşik Devletleri’nde düzenlenen ICC Turnuvası’nda (International Champions Cup) Barcelona, Juventus, Manchester United ve Real Madrid arasında oynanan maçlarda maç biletleri 200-1.500 dolar arasında satılmıştır. Maçlar 170 farklı ülkede canlı yayınlanmıştır. (Bknz: <https://www.vividseats.com/blog/ticket-prices-for-2016-international-champions-cup>. Son Erişim Tarihi: 20 Mart 2020)



Şekil 4.11. Avrupa futbol pazarının büyüklüğü

Şekil 4.11. incelendiğinde Avrupa futbol pazarının büyüklüğü, 2016-2017 sezonunda 25.5 milyar avro iken, 2017-2018 sezonunda 28.4 milyar avroya, 2018-2019 sezonunda 28.9 milyar avroya yükseldiği görülmektedir.

Avrupa futbol pazarının liglere göre dağılımı Tablo 4.3.'de gösterilmiştir (121-125).

Tablo 4.3. Avrupa futbol pazarının liglere göre dağılımı

Lig	(milyar avro)				
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Beş Büyük Lig	12.0	13.4	14.7	15.6	17.0
	% 54	% 54	% 58	% 55	% 59
Beş Büyük Lig olmayan üst düzey ligler	4.6	4.8	4.9	5.3	5.6
	% 21	% 19	% 19	% 19	% 20
Beş Büyük Lig'e dahil ülkelerin diğer ligleri	2.4	2.6	2.8	2.6	2.9
	% 11	% 11	% 11	% 9	% 10
FİFA, UEFA ve Ulusal Federasyonlar	2.5	3.1	2.4	4.2	2.7
	% 11	% 13	% 9	% 15	% 9
Beş Büyük Lig dışındaki diğer ligler	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
	% 3	% 3	% 3	% 2	% 2
Toplam	22.1	24.6	25.5	28.4	28.9

Kaynak: Deloitte raporlarından araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Tablo 4.3. incelendiğinde, Beş Büyük Lig'in 2018-2019 sezonunda 17 milyar avro değerinde ve Avrupa futbol pazarının % 59'una sahip olduğu, son altı sezonda 7.6 milyar avro, (yaklaşık % 36) büyüdüğü görülmektedir.

Dünya futbol pazarının ekonomik büyüklüğünün ortaya konabilmesi bakımından ülkelerin Gayri Safi Yurt İçi Hasıllarıyla (GSYİH) futbol pazarına ait rakamlarının karşılaştırılması faydalı olabilecektir. Futbolun ekonomik değerini daha iyi ortaya koyabilmek bakımından Avrupa'da ilk 15 ülkenin GSYİH Avrupa Sıralaması Tablo 4.4.'de gösterilmiştir (126).

Tablo 4.4. GSYİH Avrupa sıralaması (İlk 15 Ülke)

(dolar)				
S.No.	Ülke ve Dünya Sıralaması	GSYİH (Dolar)	Kişi Başına GSYİH (Dolar)	Nüfus (2019)
1.	Almanya, 4	4.16 trilyon	49.617	83.783.942
2.	İngiltere, 6	2.88 trilyon	43.118	67.886.011
3.	Fransa, 7	2.93 trilyon	44.062	65.273.511
4.	İtalya, 8	2.09 trilyon	34.575	60.461.826
5.	Rusya, 12	1.67 trilyon	11.426	145.934.462
6.	İspanya, 13	1.50 trilyon	32.020	46.754.778
7.	Hollanda, 17	954.93 milyar	55.730	17.134.872
8.	Türkiye 18	809.55 milyar	9.599	83.154.997²³
9.	İsviçre 20	740.70 milyar	85.585	8.654.622
10.	Polonya 21	643.27 milyar	16.997	37.846.611
11.	İsveç 23	576.72 milyar	57.105	10.099.265
12.	Belçika 24	553.78 milyar	47.782	11.589.623
13.	Avusturya 29	481.68 milyar	53.482	9.006.398
14.	Norveç 31	438.62 milyar	80.908	5.421.241
15.	İrlanda 32	405.19 milyar	82.058	4.937.786

(Ülkeler GSYİH'larına göre sıralanmıştır.)

Tablo 4.4. incelendiğinde, Dünya Nüfus Dergisi (WPR-World Population Review) 2019 yılı verilerine göre, Dünyada 111 ülkenin, Avrupa'da ise 14 ülkenin Gayri Safi Yurt İçi Hasıllarının²⁴ (GDP- Gross Domestic Product) Avrupa futbol pazarının

²³ Bu veri için Kaynak: TÜİK. Haber Bülteni, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları 2019, Sayı: 33705, 04 Şubat 2020. <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33705> (Erişim Tarihi: 20.05.2020).

²⁴ Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH), bir ülkede belirli bir dönemde yapılan tüm nihai mal ve hizmetlerin parasal piyasaya değeridir. <http://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/> Son Erişim Tarihi 25 Mart 2020.

büyükliğünden (28 milyar avrodan²⁵) daha düşük olduğu görülmektedir. GSYİH bakımından Türkiye dünyada 18'inci, Avrupa'da ise 8'inci sıradadır. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ülkelerinin GSYİH'sı Türkiye'den daha büyüktür.

Spor kulüplerinin gelirleri:

- Kamu (hükümet, bölgesel ve yerel yönetimler) bütçeleri.
- Üye aidatları.
- Ekonomik faaliyetlerden elde edilen gelirler.
- Milli piyango karlarından elde edilen gelirler.
- Spor aktivitesinden elde edilen gelirler - taraftarların bilet, içecek, hediyelik eşyalardan sağlanan gelirler.

- Reklamcılık ve sponsorluk gelirleri.
- Yayın hakları satışından elde edilen gelirler.
- Profesyonel oyuncu satış gelirleri.

Spor kulüplerinin giderleri:

- Uzun vadeli varlıkları (spor tesisleri) satın alma giderleri.
- Kısa vadeli varlıkları (spor giyim ve spor malzemeleri) satın alma giderleri.
- Spor tesisleri işletmek veya kiralarını ödemek için yapılan harcamalar.
- Oyuncu ve antrenör maaşları için giderler.
- Kulüp yönetimi giderleri.
- Profesyonel oyuncu satın alma giderleri (127).

Ekolig raporlarında gelirler, sponsor gelirleri, maç günü gelirleri (bilet ve kombine satış gelirleri), Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi gelirleri, Ziraat Türkiye Kupası gelirleri, ticari gelirler (sponsorluk, reklam, isim hakkı ve ürün satış gelirleri, Spor Toto hak edişleri) ve naklen yayın gelirleri esas alınarak inceleme yapılmaktadır. Deloitte raporlarında maç günü, yayın ve ticari gelir kalemleri esas alınmaktadır. UEFA yıllık raporlarında ise gelirler:

- UEFA müsabaka gelirleri
- Yayın

²⁵ 28 milyar avro=yaklaşık 31 milyar dolar, (1 avro=1.11 ABD dolar alınmıştır.)

- Sponsorluk
- Giş e (Maç günü) gelirleri
- Transfer gelirleri
- Diğer gelirler başlıklarında değ erlendirmeler yapılmaktadır.

TFFKLF FT'nda kullanılan gelir kalemleri ş unlardır (128):

- Giş e Gelirleri
- Sponsorluk ve Reklam Gelirleri
- Yayın Gelirleri
 - Eski Ş ampionluklar Payı
 - Eş it Dağı lım Payı
 - Sezon Sonu Derece Ö dülleri
 - Galibiyet
 - Beraberlik
- Ticari Faaliyet Gelirleri
- UEFA Gelirleri
- Diğer Faaliyet Gelirleri
- Transfer Gelirleri
- Duran Varlık Satı ş Karı

TFFKLF FT'nda kullanılan gider kalemleri ş unlardır (128):

- Ü rün Satı ş Maliyetleri
- Futbolcu/Teknik Kadro/Menajer Ücret Giderleri
- Diğer Personel (Futbolcu ve Teknik Kadro Hariç Personel) Ücret Gideri
- Diğer Faaliyet Giderleri
- Transferlere İ liş kin Giderler
- Finansman Giderleri

Ekonomik sorunları incelemede önemli derecede etkili oldu ğ u değ erlendirilen Süper Lig kulüpleri ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin kulüplerinin değ erlerinin ortaya konmasının önemli oldu ğ u düşünölmektedir.

Transfermarkt'e göre, Dünyanın en değerli 100 takımı sıralamasında ilk 20'de yer alan kulüpler Tablo 4.5.'de gösterilmiştir (129).


Tablo 4.5. Dünyanın en değerli 100 kulübü sıralamasında ilk 20'de yer alan kulüpler

S.No.	Kulüp	Lig	Piyasa Değeri (12.05.2020)
1.	Manchester City	Premier Lig	1.02 milyar avro
2.	Liverpool	Premier Lig	970.15 milyon avro
3.	Real Madrid	La Liga	888.50 milyon avro
4.	Barcelona	La Liga	852.65 milyon avro
5.	PSG	Lig 1	843.65 milyon avro
6.	Bayern Münich	Bundesliga	765.58 milyon avro
7.	Atletico Madrid	La Liga	709.00 milyon avro
8.	Tottenham Hotspur	Premier Lig	699.00 milyon avro
9.	Chelsea	Premier Lig	679.90 milyon avro
10.	Manchester United	Premier Lig	646.70 milyon avro
11.	Juventus	Seri A	614.70 milyon avro
12.	Borussia Dortmund	Bundesliga	586.05 milyon avro
13.	Arsenal	Premier Lig	579.35 milyon avro
14.	İnter Milan	Seri A	553.35 milyon avro
15.	Napoli	Seri A	526.60 milyon avro
16.	Leipzig	Bundesliga	522.58 milyon avro
17.	Valencia	La Liga	426.20 milyon avro
18.	Everton	Premier Lig	407.85 milyon avro
19.	Leicester City	Premier Lig	403.40 milyon avro
20.	Bayer Leverkusen	Bundesliga	383.15 milyon avro

Tablo 4.5. incelendiğinde Dünyanın en değerli futbol kulüpleri sıralamasında ilk 10 kulüpten 5'inin Premier Lig kulübü olduğu görülmektedir. Süper Lig'den ilk 100 sıralamasında yer alan kulüp bulunmamaktadır.

Transfermarkt'e göre, Süper Lig kulüplerinin piyasa değerleri Tablo 4.6.'da gösterilmiştir (130).






















Tablo 4.6. Süper Lig kulüplerinin piyasa değerleri

	Kulüp	Piyasa değeri-milyon avro (06.06.2020 durumu)
1.	 Galatasaray SK	84.65
2.	 Trabzonspor	73.48
3.	 Fenerbahçe SK	65.93
4.	 Beşiktaş JK	54.63
5.	 İstanbul Başakşehir FK	48.20
6.	 Sivasspor	26.30
7.	 Kasımpaşa	25.03
8.	 Gaziantep FK	19.20
9.	 Alanyaspor	19.18
10.	 Çaykur Rizespor	18.38
11.	 Konyaspor	17.13
12.	 Antalyaspor	16.75
13.	 Yeni Malatyaspor	16.15
14.	 Kayserispor	15.50
15.	 Göztepe	14.45
16.	 Denizlispor	14.45
17.	 Gençlerbirliği SK	13.38
18.	 MKE Ankaragücü	10.83
	Toplam	553.73 milyon avro

Tablo 4.6. incelendiğinde en değerli kulübün Galatasaray (84.65 milyon avro) olduğu son sırada yer alan Ankaragücü'nün değerinin (10.83 milyon avro) Galatasaray'ın yaklaşık 8'de biri kadar olduğu görülmektedir. Lig'in ortalama kulüp değeri 30.762 milyon avrodur.

Transfermarkt'e göre, Premier Lig kulüplerinin piyasa değerleri Tablo 4.7.'de gösterilmiştir (131).

Tablo 4.7. Premier Lig kulüplerinin piyasa değerleri

	Kulüp	Piyasa Değeri-milyon avro (06.06.2020 durumu)
1.	 Manchester City	1.03 milyar avro
2.	 Liverpool	996.95
3.	 Tottenham Hotspur	714.40
4.	 Chelsea	682.30
5.	 Manchester United	647.98
6.	 Arsenal	571.35
7.	 Everton	416.85
8.	 Leicester City	407.85
9.	 West Ham United	298.45
10.	 Wolverhampton Wanderers	298.00
11.	 AFC Bournemouth	258.73
12.	 Newcastle United	253.28
13.	 Aston Villa	227.75
14.	 Brighton & Hove Albion	195.80
15.	 Southampton	194.40
16.	 Watford	192.85
17.	 Crystal Palace	173.50
18.	 Burnley	158.75
19.	 Norwich City	133.33
20.	 Sheffield United	120.90
	 Toplam	7.97 milyar avro

Tablo 4.7. incelendiğinde, Premier Lig'in en değerli kulübünün Manchester City (1.03 milyar avro) olduğu, en düşük değere sahip kulübün ise Sheffield United (120.90 milyon avro) olduğu görülmektedir. Manchester City'nin değeri Sheffield United'ın değerinden yaklaşık 8 kat daha fazladır. Premier Lig'in ortalama kulüp değeri 398 milyon avrodur.

Transfermarkt'e göre, La Liga kulüplerinin piyasa değerleri Tablo 4.8.'de gösterilmiştir (132).




















Tablo 4.8. La Liga kulüplerinin piyasa değerleri

Sıra No.	Kulüp	Piyasa Değeri (12.05.2020)
1.	 Real Madrid	888.50 milyon avro
2.	 Barcelona	852.65 milyon avro
3.	 Atletico Madrid	709.00 milyon avro
4.	 Valencia	426.20 milyon avro
5.	 Real Sociedad	320.50 milyon avro
6.	 Sevilla	255.00 milyon avro
7.	 Real Betis	238.30 milyon avro
8.	 Athletic Bilbao	205.00 milyon avro
9.	 Villareal	186.58 milyon avro
10.	 Getafe	162.10 milyon avro
11.	 Celta Vigo	146.35 milyon avro
12.	 Espanyol	131.85 milyon avro
13.	 Deportivo Alaves	87.85 milyon avro
14.	 Levante	83.20 milyon avro
15.	 Leganes	81.00 milyon avro
16.	 Real Valladolid	77.88 milyon avro
17.	 Mallorca	63.65 milyon avro
18.	 Osasuna	58.18 milyon avro
19.	 Granada	54.53 milyon avro
20.	 Eibar	53.35 milyon avro
	 Toplam	5.08 milyar avro

Tablo 4.8. incelendiğinde La Liga'nın en değerli kulübünün Real Madrid (888.50 milyon avro) olduğu görülmektedir. La Liga'nın en düşük değerli kulübü ise 53.35 milyon avro ile Eibar'dır. Real Madrid'in değerinin Eibar'dan yaklaşık 16 kat daha fazla olduğu görülmektedir. Ligin kulüp başına ortalama değeri 254.0 milyon avrodur. La Liga'da 14 kulüp bu ortalamanın altında bir değere sahiptir.

Transfermarkt'e göre, Bundesliga kulüplerinin piyasa değerleri Tablo 4.9.'da gösterilmiştir (133).

Tablo 4.9. Bundesliga kulüplerinin piyasa değerleri

Sıra No.	Kulüp	Piyasa Değeri (12.05.2020)
1.	 Bayern München	756.58 milyon avro
2.	 Borussia Dortmund	586.05 milyon avro
3.	 Leipzig	522.58 milyon avro
4.	 Bayer Leverkusen	383.15 milyon avro
5.	 B. Mönchengladbach	249.53 milyon avro
6.	 Schalke 04	212.85 milyon avro
7.	 Hoffenheim	192.43 milyon avro
8.	 Hertha Berlin	188.08 milyon avro
9.	 Wolfsburg	186.15 milyon avro
10.	 Eintracht Frankfurt	178.98 milyon avro
11.	 Werder Bremen	133.75 milyon avro
12.	 Mainz 05	119.63 milyon avro
13.	 Freiburg	118.05 milyon avro
14.	 Augsburg	106.33 milyon avro
15.	 Köln	92.05 milyon avro
16.	 Fortuna Düsseldorf	68.78 milyon avro
17.	 Union Berlin	40.45 milyon avro
18.	 Paderborn	26.53 milyon avro
	 Toplam	4.16 milyar avro

Tablo 4.9. incelendiğinde en değerli kulübün Bayern München (756.58 milyon avro), en düşük değerli kulübün ise Paderborn (26.53 milyon avro) olduğu görülmektedir.

Transfermarkt'e göre, Seri A kulüplerinin piyasa değerleri Tablo 4.10.'da gösterilmiştir (134).





















Tablo 4.10. Seri A kulüplerinin piyasa değerleri

Sıra No.	Kulüp	Piyasa Değeri (12.05.2020)
1.	 Juventus	614.70 milyon avro
2.	 İnter	553.35 milyon avro
3.	 Napoli	526.60 milyon avro
4.	 Roma	354.15 milyon avro
5.	 Milan	327.60 milyon avro
6.	 Lazio	298.73 milyon avro
7.	 Atalanta	265.70 milyon avro
8.	 Fiorentina	251.80 milyon avro
9.	 Cagliari	150.93 milyon avro
10.	 Torino	144.65 milyon avro
11.	 Sassuolo	140.33 milyon avro
12.	 Parma	128,18 milyon avro
13.	 Bologna	199.55 milyon avro
14.	 Sampdoria	112.35 milyon avro
15.	 Verona	106.48 milyon avro
16.	 Genoa	104.05 milyon avro
17.	 Udinese	99.43 milyon avro
18.	 Brescia	78.13 milyon avro
19.	 SPAL	59.33 milyon avro
20.	 Lecce	43.60 milyon avro
	Toplam	4.48 milyar avro

Tablo 4.10. incelendiğinde en değerli kulübün Juventus (614.70 milyon avro), en düşük değerli kulübün ise Lecce (43.60 milyon avro) olduğu görülmektedir.

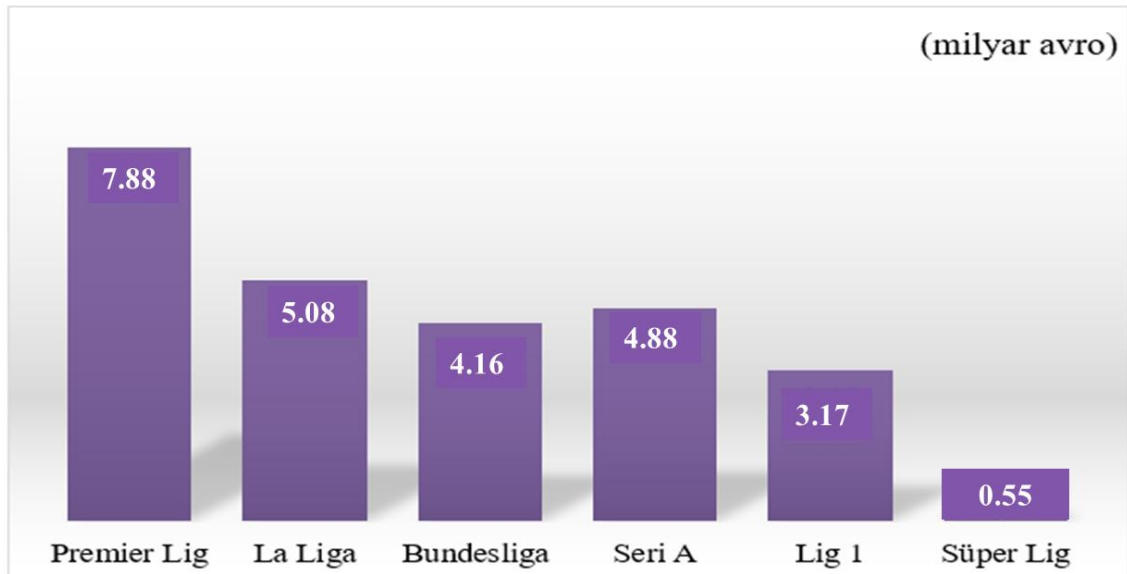
Transfermarkt'e göre, Lig 1 kulüplerinin piyasa değerleri Tablo 4.11.'de gösterilmiştir (135).

Tablo 4.11. Lig 1 kulüplerinin piyasa değerleri

Sıra No.	Kulüp	Piyasa Değeri (12.05.2020)
1.	 PSG	843.65 milyon avro
2.	 O.Lyon	379.05 milyon avro
3.	 Monaco	283.20 milyon avro
4.	 LOSC Lille	235.98 milyon avro
5.	 Marsilya	207.45 milyon avro
6.	 Stade Rennes	165.58 milyon avro
7.	 OGC Nizza	160.38 milyon avro
8.	 Bordeaux	104.85 milyon avro
9.	 Saint-Etienne	98.68 milyon avro
10.	 Nantes	83.93 milyon avro
11.	 Montpellier	79.15 milyon avro
12.	 Strasbourg Alsace	75.73 milyon avro
13.	 Stade Reims	71.08 milyon avro
14.	 Toulouse	67.88 milyon avro
15.	 Angers	64,90 milyon avro
16.	 Amiens	55.75 milyon avro
17.	 Metz	52.45 milyon avro
18.	 Stade Brest 29	47.13 milyon avro
19.	 Nimes	46.08 milyon avro
20.	 Dijon	42.63 milyon avro
	 Toplam	3.17 milyar avro

Tablo 4.11. incelendiğinde en değerli kulübün PSG (843.65 milyon avro), en düşük değerli kulübün ise Dijon (42.63 milyon avro) olduğu görülmektedir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in toplam piyasa değerleri Şekil 4.12.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.12. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in toplam değerleri
(Kaynak: Transfermark verilerinden yararlanarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.)

Şekil 4.12. incelendiğinde, liglerin toplam piyasa değeri bakımından Beş Büyük Lig içinde en değerli ligin Premier Lig (7.88 milyar avro) olduğu, en düşük değere sahip ligin ise Lig 1 (3.17 milyar avro) olduğu görülmektedir. Premier Lig, Süper Lig'in yaklaşık 14 katı, Lig 1 ise Süper Lig'in 5.7 katı daha değerli olduğu anlaşılmaktadır.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in kulüp değerlerinin karşılaştırması Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in kulüp değerleri

(12.05.2020)

Lig	Bir kulübün ortalama değeri	En yüksek değerli kulüp ve değeri	En düşük değerli kulüp ve değeri (milyon avro)
Premier Lig	398 milyon avro	Manchester City-1.02 milyar avro	Sheffield United -130.70
La Liga	254 milyon avro	Real Madrid -888.50 milyon avro	Eibar-53.35
Bundesliga	231.1 milyon avro	Bayern München -756.58 milyon avro	Paderborn- 26.53
Seri A	224 milyon avro	Juventus - 614.70 milyon avro	Lecce- 43.60
Lig 1	158.5 milyon avro	PSG- 843.65 milyon avro	FCO Digon 42.63
Süper Lig	30.7 milyon avro	Galatasaray - 83.45 milyon avro	Ankaragücü- 10.83

(Kaynak: Transfermark verilerinden yararlanarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.)

Tablo 4.12. incelendiğinde, Premier Lig'in en değerli kulübü olan Manchester City (1.02 milyar avro)'nin, Süper Lig'in en değerli Kulübü Galatasaray'dan (83.45 milyon avro) yaklaşık 12.3 katı daha fazla değere sahip olduğu görülmektedir. Seri A'nın

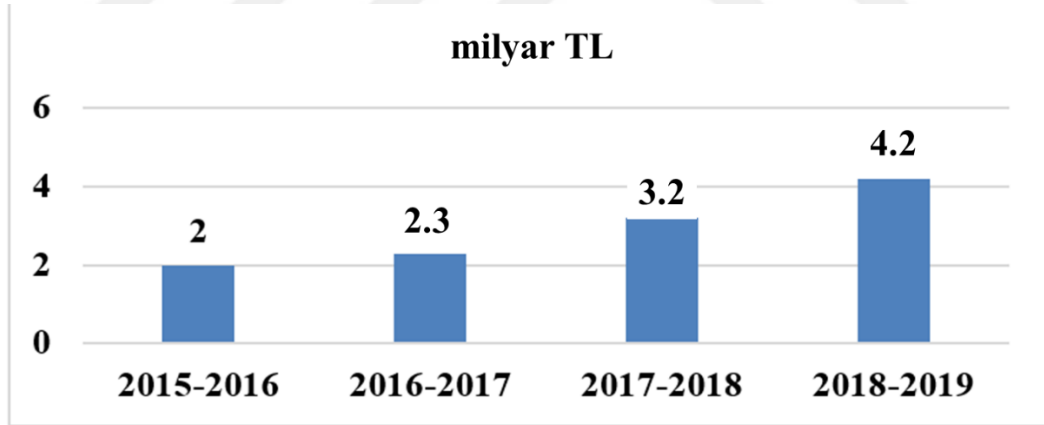
en değerli kulübü Juventus (614.70 milyon avro) Süper Lig'in en değerli kulübü Galatasaray'dan yaklaşık 7.3 katı daha fazla değerdedir. Beş Büyük Lig'in en düşük değere sahip kulübü olan Paderbon (26.53 milyon avro) Süper Lig'in en düşük değerli kulübü Ankaragücü'nden 2.4 katı daha fazla değere sahiptir.

4.2.2. Gelir Sorunları

Futbol kulüplerinin gelirleri ile ilgili sorunlar Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Talimatında kullanılan gelir kalemleri esas alınarak incelenmiştir.

Toplam Gelirler

Süper Lig'in 2015-2016 sezonu ile 2018-2019 sezonları arasında kalan dört sezondaki toplam gelirleri Şekil 4.13.'de gösterilmiştir (116, 136-138).








(Kaynak: Araştırmacı tarafından Ekolig Raporlarından düzenlenmiştir.)

Şekil 4.13. Süper Lig'in 2015-2016 sezonu ile 2018-2019 sezonları arasındaki toplam gelirleri

Şekil 4.13. incelendiğinde Süper Lig kulüplerinin 2015-2016 sezonunda toplam 2 milyar TL olan gelirinin 2018-2019 sezonunda % 210 artarak 4.2 milyar TL'ye yükseldiği görülmektedir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin 2014-2015 ile 2020-2021 sezonları arasındaki toplam geliri Tablo 4.13.'de gösterilmiştir (121-124, 139).

Tablo 4.13. Avrupa'nın Beş Büyük Futbol Ligi'nin gelirleri (2014-2015 / 2020-2021)
(milyon avro)

	 İngiltere	 İspanya	 Almanya	 İtalya	 Fransa	Beş Büyük Lig toplamı (milyar avro)
2014-2015	4.400	2.053	2.392	1.792	1.418	12.055
2015-2016	4.865	2.437	2.712	1.917	1.485	13.416
2016-2017	5.301	2.865	2.793	2.062	1.643	14.664
2017-2018	5.440	3.073	3.168	2.217	1.692	15.590
2018-2019	5.730	3.420	3.470	2.520	1.860	17.000
2019-2020*	4.900	3.100	3.300	2.100	1.700	15.100
2020-2021*	6.200	3.700	3.200	2.700	2.300	18.100

* Tahmin

Kaynak: Araştırmacı tarafından Statista verilerinden derlenmiştir.

Tablo 4.13.'de gösterilen Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin 2018-2019 sezonu gelir durumlarına bakıldığında; İngiltere'nin 5.730 milyon avro, Almanya'nın 3.470 milyon avro, İspanya'nın 3.420 milyon avro, İtalya'nın 2.520 milyon avro ve Fransa'nın ise 1.860 milyon avro gelire sahip olduğu görülmektedir. 2019-2020 sezonunun öngörülen gelir durumlarına bakıldığında ise; İngiltere'nin 5.940 milyon avro ile ilk sırada yer alacağı, İspanya'nın 3.790 milyon avro ile ikinci sırada olacağı, Almanya'nın 3.720 milyon avro, İtalya'nın 2.570 milyon avro ve Fransa'nın ise 1.930 milyon avro gelire sahip olmasının beklendiği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.13.'de sezonların tamamında İngiltere'nin en fazla gelire sahip olduğu görülmektedir. İkinci ve üçüncü sıralardaki Almanya ve İspanya birbirine yakın gelirlere sahiptir. 2018-2019 sezonunda İngiltere'nin en yüksek gelire sahip olduğu, ikinci sırada bulunan Almanya'nın ise İngiltere'nin % 59'u oranında bir gelir elde ettiği görülmektedir. Fransa bütün sezonlarda gelirler bakımından son sırada yer almaktadır.

Şekil 4.13. ile Tablo 4.13. birlikte incelendiğinde, 2018-2019 sezonunda en fazla gelire sahip Premier Lig'in gelirinin, Süper Lig'in yaklaşık 9 katı (8.6 katı) olduğu

görülmektedir. Gelir bakımından son sırada yer alan Lig 1'in gelirinin ise Süper Lig'in yaklaşık 3 katı (2.8 katı) daha fazla olduğu görülmektedir²⁶.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin son beş yılda her yıl yaklaşık olarak, ortalama 1.2 milyar avro büyüdüğü görülmektedir. 2017-2018 sezonunda elde edilen 15.59 milyar avro gelir, tüm Avrupa'da aynı sezonda elde edilen 28.4 milyar avroluk Avrupa futbol gelirinin % 55'ine karşılık gelmektedir²⁷.

UEFA Raporlarına göre, Beş Büyük Lig ve Süper Lig Kulüplerinin gelirleri ve dağılım oranları Tablo 4.14.'de gösterilmiştir (117, 118, 140).

Tablo 4.14. Beş Büyük Lig ve Süper Lig Kulüp gelirlerinin dağılım oranları

Sezon	Gelir	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa	Türkiye
2018	Toplam gelir (m. avro)	5.439	3.145	3.156	2.307	1.694	748
	Yayın	% 53	% 42	% 34	% 47	% 37	% 42
	Sponsorluk / ticari	% 26	% 27	% 38	% 25	% 24	% 31
	Gişe geliri	% 13	% 18	% 16	% 12	% 16	% 12
	UEFA gelirleri	% 7	% 8	% 7	% 11	% 11	% 9
	Diğer gelirler	% 1	% 5	% 5	% 6	% 13	% 6
	Transfer	% 23	% 25	% 20	% 40	% 54	% 14
2017	Toplam gelir (m.avro)	5.340	2.899	2.799	2.163	1.639	731
	Yayın	% 54	% 43	% 29	% 49	% 38	% 40
	Sponsorluk / ticari	% 25	% 24	% 41	% 24	% 31	% 33
	Gişe geliri	% 13	% 17	% 18	% 17	% 14	% 10
	UEFA gelirleri	% 6	% 10	% 7	% 11	% 12	% 11
	Diğer gelirler	% 2	% 5	% 6	% 6	% 5	% 5
	Transfer	% 16	% 16	% 21	% 53	% 22	% 9
2016	Toplam gelir (m.avro)	4.888	2.526	2.693	2.004	1.485	734
	Yayın	% 46	% 37	% 28	% 51	% 34	% 39
	Sponsorluk / ticari	% 30	% 25	% 41	% 21	% 35	% 33
	Gişe geliri	% 16	% 18	% 18	% 10	% 15	% 12
	UEFA gelirleri	% 6	% 8	% 13	% 10	% 11	% 10
	Diğer gelirler	% 2	% 5	% 7	% 9	% 5	% 7
	Transfer	% 15	% 21	% 17	% 33	% 34	% 12

²⁶ 2014 yılı avro satış ortalaması: 2.91 TL.
2015 yılı avro satış ortalaması: 3.02 TL
2016 yılı avro satış ortalaması: 3.34 TL
2017 yılı avro satış ortalaması: 4.12 TL
2018 yılı avro satış ortalaması: 5.66 TL

(<https://paracevirici.com/doviz-arsiv/merkez-bankasi/gecmis-tarihli-doviz/2014/euro> Son Erişim Tarihi: Mayıs 2020).

²⁷ Bknz: Bölüm:2.3.1. Ekonomik Boyut.

Tablo 4.14. incelendiğinde 2018 yılında, Premier Lig'in TV gelirlerinin, toplam gelirlerinin % 53'ünü oluşturduğu, bu oranın Beş Büyük Lig içinde en yüksek oran olduğu, ikinci sırada ise % 47 ile İtalya'nın olduğu görülmektedir. En düşük oran % 34 ile Bundesliga'dadır. Türkiye Süper Ligi'nin 2018 yılı TV gelirleri, toplam gelirlerinin % 42'sini oluşturmaktadır. Bu oran La Liga ile aynıdır.

2018 yılında Bundesliga'da sponsorluk gelirleri toplam gelirin % 38'ini oluşturmuştur. İkinci sırada % 31 oranla Süper Lig gelmektedir. Diğer dört lig birbirine yakın oranlara (% 24-27 arası) sahiptirler.

2016 ve 2017 yıllarında gişe gelirleri Süper Lig gelirlerinin % 10'unu oluştururken 2018'de % 12 olmuştur. Bu oran La Liga'da % 18, Almanya ve Fransa'da % 16'dır. Gişe gelirlerinin toplam gelire oranı, İspanya ve Almanya'da diğer liglere göre iki puan daha yüksek olma eğilimi göstermektedir.

Transfer gelirlerinin 2018 yılında toplam gelir içindeki payı en yüksek olarak Lig 1'de gerçekleşmiştir (% 54), İkinci sırada Seri A bulunmaktadır (% 40). Süper Lig için bu oran % 14 seviyesindedir. Süper Lig'de transfer gelirlerinin 2016 yılında toplam gelir içindeki payı % 12, 2017'de ise % 9 olarak görülmüştür.

Gişe Gelirleri (Maç Günü Gelirleri)

Türkiye'de futbolun ekonomik hacmini etkileyen en dinamik kalemlerden biri maç günü gelirleridir. Süper Lig'in 2014-2015 ile 2018-2019 futbol sezonları arasındaki maç günü gelirleri Şekil 4.14.'de gösterilmiştir (138).



Şekil 4.14. Süper Lig'in maç günü gelirleri (2014-2015 / 2018-2019)

Şekil 4.14. incelendiğinde 2014-2015 sezonunda 201.5 milyon TL olan maç günü gelirlerinin 2017-2018 sezonunda, 491.1 milyon TL'ye yükseldiği görülmektedir. Bir önceki sezona oranla % 24'lük, 2014-2015 sezonu ile karşılaştırıldığında ise % 144'lük bir artışa karşılık gelmektedir. Süper Lig kulüpleri, maç günü geliri olarak 2017-2018 sezonunda toplam 396.3 milyon TL kazanmışlardır.

Ekolig raporlarına göre, Süper Lig'in son 5 sezondaki maç günü gelirleri ve oranları Tablo 4.15.'de görülmektedir.

Tablo 4.15. Süper Lig'in son 5 sezondaki maç günü gelirleri ve oranları

		(milyon TL)				
Sezon		2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Süper Lig	Maç günü geliri (Toplam)	210.5	270.7	261.5	396.3	491.1
	Maç günü geliri	90	92.4	63.5	128.5	165.8
Galatasaray	Toplam maç günü gelirine oranı	% 43.7	% 34.2	% 24.3	% 32.43	% 34
	Maç günü geliri	65.8	94.2	67,9	82	139.9
Fenerbahçe	Toplam maç günü gelirine oranı	% 31.2	% 34.8	% 26	% 20.71	% 28.4
	Maç günü geliri	25.5	46.9	69.9	105.6	97,5
Beşiktaş	Toplam maç günü gelirine oranı	% 12.1	% 17.3	% 26.8	% 26.65	% 19.8
	Maç günü geliri	4.4	3	18.7	31.8	23.3
Trabzonspor	Toplam maç günü gelirine oranı	% 2.0	% 1.2	% 7.2	% 8.03	% 4.7
	4 Büyük Kulüp Ortalaması	% 88.9	% 87.5	% 84.3	% 87.82	% 87.7
Diğer Kulüpler	Maç günü geliri	23.5	33.8	31.0	47.8	60.5
	Toplam maç günü gelirine oranı	% 11.1	% 12.5	% 15.7	% 12.18	% 12.3

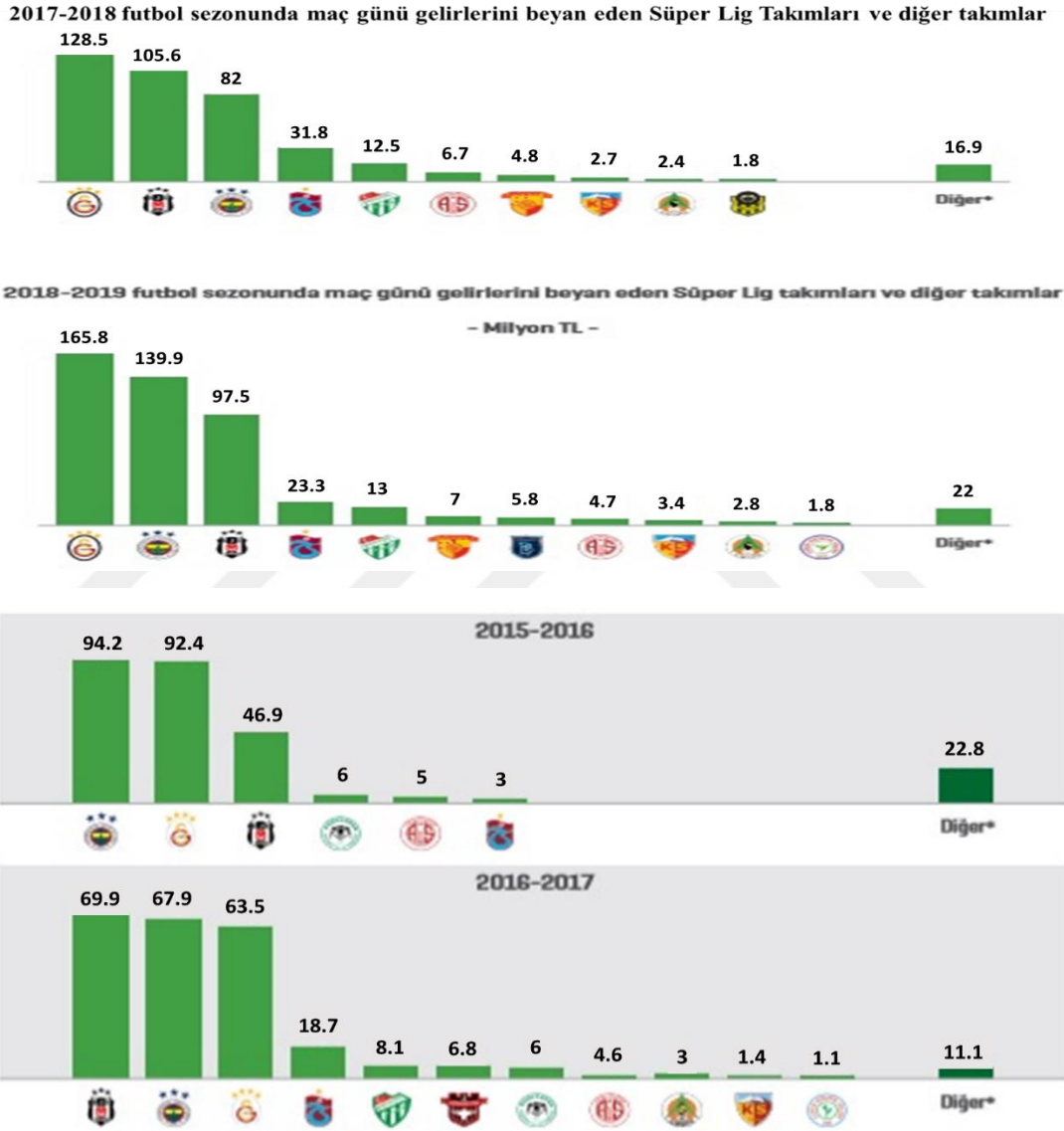
(Kaynak: Araştırmacı tarafından EKOLİG raporlarından düzenlenmiştir.)

Tablo 4.15. incelendiğinde, 2018-2019 futbol sezonunda, Süper Lig'in toplam maç günü gelirlerinin % 87'sinin 4 büyüklere ait olduğu görülmektedir. 2017-2018 futbol sezonunda olduğu gibi, 2018-2019 futbol sezonunda da ligin en fazla maç günü geliri elde eden Galatasaray kulübüdür. Galatasaray toplam maç günü gelirlerinin % 34'ünü elde etmiştir. Son üç sezonda maç günü gelirleri toplamı 1.1 milyar TL'yi geçen Süper Lig'de bilet ve kombine satışları, VIP koltuk ve loca satış gelirlerinden en fazla kazanan takım,

357.9 milyon TL gelire Galatasaray olmuştur. Galatasaray'ı, 289.9 milyon TL ile Fenerbahçe takip ederken, Beşiktaş 273.2 milyon TL ile 3. sırada yer almıştır.

Süper Lig'de kulüpler bazında, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 ve 2018-2019 sezonlarında beyan edilen maç günü gelirleri Şekil 4.15.'de gösterilmiştir (116, 138).

(milyon TL)



Şekil 4.15. Süper Lig'de beyan edilen maç günü gelirleri (2015-2016 / 2018-2019)

Şekil 4.15. incelendiğinde dört büyüklerden sonra dört sezonda da en fazla maç günü geliri elde eden kulübün Bursaspor olduğu görülmektedir (2015-2016 sezonu hariç). 2018-2019 sezonunda en düşük maç günü geliri beyan eden kulüpler içinde

Ankaragücü'ne aittir (1.8 milyon TL). Aynı sezonda Bursaspor'un maç günü geliri ise 12.5 milyon TL'dir. Maç günü gelirlerinde dört büyükler dışında 15 milyon TL'yi geçen kulüp olmadığı görülmektedir.

Delloitte'e göre Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin maç günü gelirleri Tablo 4.16.'da gösterilmiştir (121-125).

Tablo 4.16. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin maç günü gelirleri

		(milyon avro)				
Lig	Sezon	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Premier Lig	Toplam gelir	4.400	4.865	5.297	5.440	5.851
	M.G geliri	768	831	718	757	776
	Oran	% 18	% 17	% 13	% 14	% 13
	Kulüp başına Ort. Geliri	38.4	41.5	35.9	37.8	38.8
B.liga	Toplam gelir	2.392	2.712	2.793	3.168	3.345
	M.G geliri	521	528	504	538	520
	Oran	% 22	% 19	% 18	% 17	% 16
	Kulüp başına Ort. Geliri	28.4	29.3	28	29.8	28.8
La liga	Toplam gelir	2.053	2.437	2.854	3.073	3.375
	M.G geliri	435	500	544	510	521
	Oran	% 21	% 20	% 19	% 17	% 16
	Kulüp başına Ort. Geliri	21.7	25	27.2	25.5	26.0
Seri A	Toplam gelir	1.792	1.917	2.075	2.217	2.495
	M.G geliri	210	204	217	257	284
	Oran	% 12	% 11	% 10	% 12	% 11
	Kulüp başına Ort. Geliri	10.5	10.2	10.8	12.8	14.2
Lig 1	Toplam gelir	1.418	1.485	1.643	1.692	1.902
	M.G geliri	165	164	182	191	201
	Oran	% 12	% 11	% 11	% 11	% 11
	Kulüp başına Ort. Geliri	8.2	8.2	9.1	9.55	10.0
Süper Lig	Toplam gelir	-	-	734	731	748
	M.G geliri	-	-	88	74	89
	Oran	-	-	% 11	% 10.1	% 11.8
	Kulüp başına Ort. Geliri	-	-			
				4.8	4.1	4.94

Tablo 4.16. incelendiğinde 2014-2015 ile 2018-2019 sezonları arasındaki dört sezonda maç günü gelirlerinde kulüp başına düşen ortalama gelirin en fazla Premier Lig kulüplerinde olduğu görülmektedir (2014-2015: 38.4 milyon avro, 2017-2018: 37.8 milyon avro). Diğer ligler ise Bundesliga, La Liga, Seri A ve Lig 1 olarak sıralanmaktadır. Kulüp başına en düşük maç günü gelirine sahip olan Lig 1 kulüplerinin 2017-2018 sezonundaki kulüp başına maç günü gelirleri 9.55 milyon avro olarak bulunmuştur. Maç günü gelirlerinde en az ortalama maç günü gelirine sahip Lig 1 kulüplerinin, Süper Lig kulüplerinin ortalama maç günü gelirinden 2.3 katı, en fazla ortalama maç günü gelirine sahip Premier Lig kulüplerinin ise 9.2 katı daha fazla ortalama maç günü gelirine sahip olduğu görülmektedir.

Maç günü gelirlerinde kendi liglerini şampiyon olarak tamamlayan kulüplerin ortalama maç günü gelirlerinin incelenmesi de bazı bilgiler verebilecektir. Bu kapsamda Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Şampiyonlarının ortalama maç günü gelirleri Tablo 4.17.'de gösterilmiştir (141-144).

Tablo 4.17. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Şampiyonlarının maç günü gelirleri (milyon avro)

Lig	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Premier Lig	L. City 15.4	Chelsea 76.2	M.City 63.9	M. City 62.4
La Liga	Barcelona 121.4	Real Madrid 139.0	Barcelona 164.0	Barcelona 174.9
Bundesliga	B. München 101.8	B. München 97.7	B. München 103.8	B. München 92.4
Seri A	Juventus 44.1	Juventus 58.9	Juventus 57.2	Juventus 71.5
Lig 1	PSG 92.5	Monaco 8.1	PSG 100.7	PSG 116.0
Beş Büyük Lig Şampiyonlarının toplamı	375.2	379.9	489.6	517.2
Beş Büyük Lig Şampiyonlarının ortalaması	75.04	75.98	97.92	103.44
Süper Lig	Beşiktaş 14.9	Beşiktaş 19.0	Galatasaray 28.1	Galatasaray 26.6
Süper Lig Şampiyonunun Beş Büyük Lig ortalamasına oranı	% 19.8	% 25	% 28.6	% 25.7

Tablo 4.17. incelendiğinde en yüksek ortalama maç günü gelirin dört sezonda da La Liga (Barcelona-174 milyon avro)'da, en düşük ortalama maç günü gelirin ise 2016-2017 sezonunda Lig 1 (Monaco-8.1 milyon avro)'de olduğu görülmektedir. Sondan ikinci sırada ise 2015-2016 sezonunda Süper Lig (Beşiktaş-14.9 milyon avro) yer almaktadır. Süper Lig şampiyonlarının Beş Büyük Lig ortalamasına oranı ise % 19 ile % 28 arasındadır. 2018-2019 sezonunda en yüksek geliri elde eden Barcelona'nın ortalama maç günü geliri, Süper Lig Şampiyonu Galatasaray'ın aynı sezonda elde ettiği gelirin yaklaşık 6.5 katıdır. Aynı sezonda Manchester City'nin, Galatasaray'dan 2.3 kat daha fazla ortalama maç günü gelirinine sahip olduğu görülmektedir.

Seyirci Sayısı ve Stadyum Kullanım Oranları

Deloitte Yıllık Futbol Mali Görünüm (Annual Review of Football Finance) Raporlarına göre, Süper Lig stadyum kullanma oranları, seyirci sayısı ve doluluk oranları Tablo 4.18.'de gösterilmiştir (121-124).

Tablo 4.18. Süper Lig stadyum kullanma oranları, seyirci sayısı ve doluluk oranları

Sezon	Kapasite	Toplam Seyirci Miktarı	Ortalama Seyirci Miktarı	Doluluk Oranı
2019-2020	508.491	3.120.890	13.932	% 45.2
2018-2019	518.620	3.549.563	16.282	% 46.0
2017-2018	511.614	2.441.177	21.044	% 45.9
2016-2017	503.553	2.586.402	10.103	% 30.3
2015-2016	552.889	2.578.783	8.712	% 25.0

Tablo 4.18. incelendiğinde Süper Ligde 2015-2016 sezonunda % 25 olan doluluk oranının 2019-2020 sezonunda % 45'i geçtiği görülmektedir.

Ekolig Raporlarına göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig seyirci ve stadyum kullanım oranları Tablo 4.19.'da gösterilmiştir (116).

Tablo 4.19. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig seyirci sayısı ve stadyum kullanım oranları

	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa	Türkiye
Seyirci Ortalaması	38.168	26.843	43.449	25.237	22.799	13.939
2018-2019 Ortalama stadyum kapasitesi	39.434	36.348	48.696	40.055	32.710	28.146
Kapasiteye göre doluluk oranı	% 97	% 74	% 89	% 62	% 70	% 50
Seyirci Ortalaması	38.298	26.939	44.646	24.767	22.524	12.821
2017-2018 Ortalama stadyum kapasitesi			Bilgi yer almamaktadır.			
Kapasiteye göre doluluk oranı			Bilgi yer almamaktadır.			
Seyirci Ortalaması	36.452	28.168	43.193	22.664	20.894	12.874
2016-2017 Ortalama stadyum kapasitesi	37.918	38.883	46.924	41.513	29.969	-
Kapasiteye göre doluluk oranı	% 96.1	% 72.4	% 92	% 54.5	% 69.7	-

Tablo 4.19. incelendiğinde seyirci ortalaması bakımından Almanya'nın en fazla Fransa'nın ise en düşük ortalama seyirci sayısına sahip olduğu görülmektedir. Süper Lig seyirci ortalaması Bundesliga'nın % 32'si, Lig 1'in ise % 61'i kadardır. Stadyum doluluk oranları bakımından Premier Lig'in en fazla doluluk oranına sahip olduğu (Ort: % 97), en düşük doluluk oranının ise Seri A'da (Ort: % 58) olduğu görülmektedir. Süper Lig'in doluluk oranı ise ortalama % 50 civarındadır.

Ekolig Raporlarına göre, Avrupa'da 2016-2017 ve 2017-2018 sezonlarında en yüksek seyirci ortalamasına sahip ligler Şekil 4.16.'da gösterilmiştir (116).



Şekil 4.16. Avrupa’da en yüksek seyirci ortalamasına sahip ligler (2016-2017 / 2017-2018)

Şekil 4.16. incelendiğinde Avrupa Liglerinde Bundesliga ve Premier Lig’in, ortalama ve toplam seyirci açısından 2017-2018 sezonunda ilk iki sırada yer aldıkları görülmektedir. Bundesliga seyirci sayısı bakımından Premier Lig’den daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de son dört (2016-2017 / 2019-2020) sezonda seyirci ortalamaları Tablo 4.20.’de gösterilmiştir (118, 140).

Tablo 4.20. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de son dört sezonda seyirci ortalamaları

Lig	2019-2020	2018-2019	2017-2018			2016-2017		
	Ortalama seyirci sayısı	Ortalama ²⁸ seyirci sayısı	Ortalama seyirci sayısı	Toplam	En yüksek seyirci sayısı	Ortalama seyirci sayısı	Toplam	En yüksek seyirci sayısı
Bundesliga	40.683	42.700	44.511	13.620.468	81.360	41.516	12.703.896	79.653
Premier Lig	39.348 ²⁹	38.000	38.310	14.557.667	83.222	35.809	13.607.420	75.290
La Liga	28.755	27.200	27.068	10.285.878	97.939	27.950	10.621.000	78.034
Seri A	26.644	24.700	24.706	9.388.185	78.328	22.047	8.377.860	46.622
Lig 1	22.476	22.100	22.548	8.568.164	60.410	20.963	7.965.940	45.160
Süper Lig	16.853	19.371	12.874	3.939.410	53.304	10.028 ³⁰		

²⁸ <https://www.statista.com/statistics/976797/attendance-main-european-football-leagues-europe/> Son Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2020.

²⁹ <https://www.worldfootball.net/attendance/eng-premier-league-2019-2020/1/> Son Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2020.

³⁰ https://europeanleagues.com/wp-content/uploads/FINAL-EPFL_FA_18-VERSION-2018.01.12.pdf Son Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2020.

Tablo 4.20. incelendiğinde önceki bulgulara benzer şekilde Bundesliga'nın daha fazla seyirci ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. 2019-2020 sezonu verilerinin müsabakaların son bölümleri seyircisiz oynandığından istatistiksel bakımdan anlamlı sonuçlar vermeyebileceği değerlendirilmektedir.

2017-2018 sezonunun en büyük seyirci kitesinin izlediği maç 06 Mayıs 2018 tarihinde 97.939 seyirci önünde oynanan FC Barcelona-Real Madrid CF arasındaki maç olmuştur (118, 140).

Transfermarkt'e göre, Süper Lig'de 2018-2019 ve 2019-2020 sezonlarında kulüplere göre seyirci durumu Tablo 4.21.'de gösterilmiştir (145).



Tablo 4.21. Süper Lig’de kulüplere göre seyirci durumu (2018-2019 / 2019-2020)

S. No.	Kulüp ve Stadyum	Kapasite	2018-2019		2019-2020	
			Toplam seyirci sayısı	Ortalama seyirci sayısı	Toplam seyirci sayısı	Ortalama seyirci sayısı
1.	Galatasaray SK Ali Sami Yen Spor Kompleksi Türk Telekom Stadyumu	52.223	614.818	36.166	454.864	34.990
2.	Fenerbahçe SK Ülker Stadyumu FB Şükrü	47.834	572.775	35.798	457.721	38.143
3.	Sarıyer SK Sarıyer Spor Kompleksi	41.188	477.945	29.872	367.101	28.239
4.	Trabzonspor Şenol Güneş Spor Kompleksi	40.782	436.677	25.687	387.833	29.833
5.	Bursaspor-Bursa B.B. Stadyumu	43.331	320.369	21.358	TFF 1.Lig	
6.	Konyaspor- Konya B.B Stadyumu	42.000	174.719	17.472	192.065	16.005
7.	B.B.Erzurumspor-Erzurum K. Karabekir	23.700	112.720	12.524	TFF 1.Lig	
8.	MKE Ankaragücü-Eryaman Stadyumu	20.560	112.659	10.242	129.271	10.773
9.	Antalyaspor-Antalya Stadyumu	32.537	108.907	9.901	138.410	11.534
10.	Çaykur Rizespor-Çaykur Didi	15.332	101.626	8.469	84.348	6.488
11.	Kayserispor-B.B Kadir Has Stadyumu	32.864	98.686	9.869	114.436	9.536
12.	Göztepe-Gürsel Aksel Stadyumu	19.713	87.360	7.942	114.408	10.401
13.	Y. Malatyaspor-Yeni Malatya Stadyumu	25.745	79.113	7.911	103.909	8.659
14.	Sivasspor-Yeni 4 Eylül Stadı	27.532	67.199	8.400	154.929	11.918
15.	Akhisarspor-Spor Toto Akhisar Stad.	12.139	50.386	5.598	TFF 1.Lig	
16.	İst.Başakşehir FK Başakşehir F.Terim	17.156	48.600	4.050	37.602	2.892
17.	Alanyaspor-Bahçeşehir Ok. Stadyumu	10.128	43.990	4.888	69.017	5.309
18.	Kasımpaşa-R.T. Erdogan Stadyumu	13.856	41.014	2.734	36.401	3.033
19.	Gaziantep FK Kalyon Stadyumu	33.502		TFF 1.Lig	112.034	8.618
20.	Denizlispor Denizli Atatürk Stadı	14.979		TFF 1.Lig	103.339	8.612
21.	Gençlerbirliği SK Eryaman Stadyumu	20.560		TFF 1.Lig	63.202	4.862
Toplam:		518.620	3.549.563	16.282	3.120.890	13.932

Tablo 4.21. incelendiğinde 2018-2019 sezonunda en fazla seyirci ortalamasına sahip kulübün Galatasaray olduğu (36.166), en az seyirci ortalamasına sahip kulübün ise Kasımpaşa olduğu (2.734) görülmektedir. TFF 1. Lig’e düşen takımlardan

Akhisarspor'un ortalama seyirci sayısının 5.598, Erzurumspor'un ise 12.524 olduğu gör÷lmektedir. 2018-2019 sezonunda 10 takımın seyirci ortalamasının 10.000'nin altında olduğu anlaşılmaktadır.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2017-2018 sezonunda seyirci ortalamasını 10.000'den fazla artıran kulüpler Tablo 4.22.'de gösterilmiştir (118).

Tablo 4.22. Avrupa'da ve Süper Lig'de seyirci ortalamasını 10.000'den fazla artıran kulüpler

(2017-2018)					
Sıra No.	Kulüp	Ülke	2016-2017	2017-2018	Artış
1.	Tottenham	İngiltere	31.639	67.953	36.314
2.	Zenit	Rusya	18.557	43.963	25.406
3.	Galatasaray	Türkiye	21.351	40.778	19.427
4.	Real Betis	İspanya	33.097	46.711	13.614
5.	Fenerbahçe	Türkiye	16.485	29.035	12.550
6.	Milan	İtalya	40.326	52.690	12.364
7.	İnter	İtalya	46.622	57.529	10.907
8.	Atletico Madrid	İspanya	44.710	55.483	10.773
9.	Lazio	İtalya	20.453	30.990	10.537

Tablo 4.22. incelendiğinde, Avrupa'da dokuz kulübün, 2017-2018 sezonunda bir önceki sezona göre ortalama seyirci sayısını 10.000 veya daha fazla artırdığı gör÷lmektedir. Tottenham, sezon boyunca daha geniş kapasiteli Wembley Stadyumu'ndan yararlanarak listenin başında yer almıştır. Atlético de Madrid yeni stadyumuna taşınmış bu nedenle seyirci sayısı artış göstermiştir. Listede Türkiye'den iki takım (Galatasaray ve Fenerbahçe) yer almıştır (118).

Delloite'e göre Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin 2014-2015, 2016-2017 ve 2017-2018 sezonlarındaki seyirci durumu Tablo 4.23.'de gösterilmiştir (121, 123, 124).

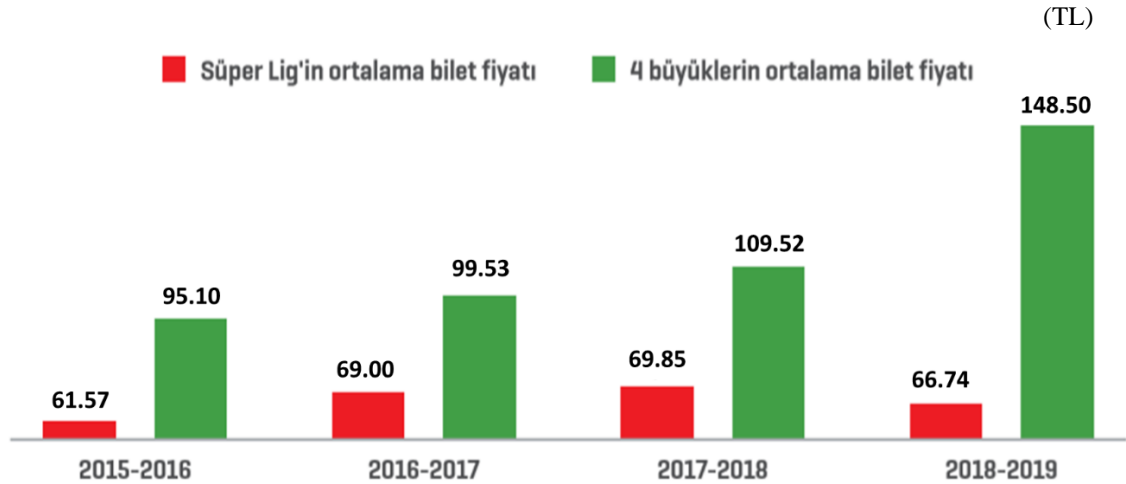
Tablo 4.23. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin seyirci durumu (2016-2017 / 2018-2019)

Sezon	Seyirci/oran	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa
2018-2019	Ortalama Seyirci Sayısı	38.168	26.843	43.449	25.237	22.799
	Stadyum Doluluk Oranı	% 97	% 74	% 89	% 62	% 70
2017-2018	Ortalama Seyirci Sayısı	38.495	26.771	43.879	23.848	22.575
	Stadyum Doluluk Oranı	% 96	% 70	% 90	% 59	% 72
2016-2017	Ortalama Seyirci Sayısı	35.838	27.630	40.693	21.262	21.078
	Stadyum Doluluk Oranı	% 96	% 71	% 91	% 52	% 67

Tablo 4.23.'de Premier Lig'in en yüksek doluluk oranına sahip olduğu Seri A'nın ise Beş Büyük Lig içinde son sırada yer aldığı görülmektedir.

4.2.2.4. Bilet Fiyatları

Ekolig Raporlarına göre, Süper Lig'de 4 sezonda ortalama bilet fiyatları ve dört büyük takımın ortalama bilet fiyatları Şekil 4.17.'de gösterilmiştir (138).



Şekil 4.17. Süper Ligde dört sezonda ortalama bilet fiyatları ve dört büyük takımın bilet fiyatları

Şekil 4.17. incelendiğinde Süper Lig’de ortalama bilet fiyatlarının 2015-2016 sezonunda 61.57 TL - 20 avro³¹ ve 2018-2019 sezonunda ise 66.74 TL (12 avro³²-24.5 dolar³³) olduğu görülmektedir. Süper Lig’de dört büyükler dışındaki takımların bilet fiyatlarının ortalamasının 2018-2019 sezonunda 31.66 TL olduğu Ekolig Raporunda belirtilmektedir (138). 2015-2016 sezonunda dört büyük takımın bilet fiyatı ortalamasının Süper Lig ortalamasının 1.5 katı daha yüksek olduğu (95.10 TL-31 avro-35 dolar), 2018-2019 sezonunda ise bu oranın artarak % 2.2’e çıktığı (148.50 TL-26 avro-31 dolar³⁴) görülmektedir. 2015-2016 sezonu ile 2018-2019 sezonları arasındaki Süper Lig bilet fiyatlarındaki artış oranı % 9 iken dört büyük takımın ortalama bilet fiyatlarındaki artış oranı % 35 olmuştur.

Süper Lig’in 2019-2020 sezonu bilet fiyatları Tablo 4.24.’de gösterilmiştir.

³¹ 2015 yılı avro satış ortalaması: 3.02 TL

³² 2018 yılı avro satış ortalaması: 5.66 TL

³³ 2015 yılı USD satış ortalaması:2.72 TL

³⁴ 2018 yılı USD satış ortalaması:4.82 TL

<https://paracevirici.com/doviz-arsiv/merkez-bankasi/gecmis-tarihli-doviz/2018/amerikan-dolari>
Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2020.

Tablo 4.24. Süper Lig'in 2019-2020 sezonu bilet fiyatları

TL

Takım	En Pahalı kombine bilet	En ucuz kombine bilet	En pahalı Dört Büyük ve Avrupa maçları bileti	En ucuz Dört Büyük ve Avrupa maçları bileti	En pahalı standart bilet	En ucuz standart bilet
Galatasaray	6.750	1.350		Sabit değil	650	100
Fenerbahçe	11.650	1.400		Sabit değil	660	45
Beşiktaş	5.250	1.450		Sabit değil	875	80
Trabzonspor	6.000	350	600	60	75	10
Malatyaspor ³⁵	700	100	80	25	60	15
Gençlerbirliği ³⁶	1.000	750	150	75	100	20
G.Gaziantep	2.500	200	750	100	30	10
Denizlispor	2.250	350	4.000	100	50	10
Göztepe	1.800	500	297	27.5	250	20
Başakşehir	800	300	75	30	30	25
Sivasspor	400	75	80	30	54	13.5
Kayserispor ³⁷	500	75	120	50	50	20
Antalyaspor	600	150	250	75	100	20
Kasımpaşa	700	275	100	60	50	15
Alanyaspor	2500	250	600	45	35	20
Konyaspor	1.300	100	150	65	80	20
Ankaragücü	3.000	600	150	30	150	10
Çaykur Rizespor	5.000	150	500	50	400	15

(Kaynak: Araştırmacı tarafından kulüplerin resmi sitelerinden derlenmiştir.)

Tablo 4.24. incelendiğinde sezonluk biletlerde dört büyüklerde en pahalı sezonluk biletin Fenerbahçe’de (11.650 TL), en ucuz sezonluk biletin ise Trabzonspor’da (350 TL) olduğu görülmektedir. Dört büyükler dışında ise en pahalı sezonluk biletin Çaykur Rizespor’da (5.000 TL), en ucuz sezonluk biletin ise Sivasspor ve Kayserispor’da (75 TL) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, dört büyüklerin dışında kalan kulüpler, bu kulüplerle ve Avrupa’dan takımlarla yapacakları müsabakalarda farklı tarife uyguladıklarından bu maçlarda en pahalı bilet Denizlispor’da (4.000 TL), en ucuz bilet ise Malatyaspor’da (25 TL) satılmaktadır. Tek maçlık biletlerde en pahalı bilet Beşiktaş (875 TL), en ucuz bilet ise Gaziantepspor, Ankaragücü, Denizlispor ve Trabzonspor (10 TL) tarafından satılmaktadır.

³⁵ <https://www.yenimalatyaspor.org.tr/h/4203/kombinebiletfiyatlarisatıyor> Son Erişim Tarihi: 21 Mart 2021

³⁶ <https://genclerbirligi.org.tr/takimimizin-2019-2020-futbol-sezonu-kombine-bilet-fiyatlari-belli-oldu/> Son Erişim Tarihi: 21 Mart 2021

³⁷ <https://ajansspor.com/haber/kuluplerin-statlarindan-istiklal-marsi-364968> Son Erişim Tarihi: 21 Mart 2021

Premier League resmi sitesine göre, Premier Lig'in 2018-2019 ve 2019-2020 sezonları bilet fiyatları araştırma sonuçları Tablo 4.25.'de gösterilmiştir (146, 147).

Tablo 4.25. Premier Lig 2018-2019 ve 2019-2020 sezonları bilet fiyatları

Bilet Fiyatı	2018-2019	2019-2020
20 sterlin ve daha az	% 26	% 21
30 sterlinden az	% 54	% 53
20 ila 40 sterlin	% 47	% 52
40 ila 60 sterlin	% 24	% 20
60 sterlin veya daha fazla	% 3	% 6
Sezonluk biletlerden tam fiyatın altında satılma	% 47	% 47
Deplasman bileti	Ortalama 28 sterlin	25-30 sterlin
Genel ortalama fiyat	31 sterlin	32 sterlin
Stadyum doluluk oranı	% 95	

2016 / 17'den itibaren Premier Lig'deki deplasman biletleri 30 sterlin ile sınırlandırıldı.
Deplasman bileti fiyat sınırı 2021/22 tarihine kadar uzatıldı

Tablo 4.25. incelendiğinde seyircilerin yaklaşık olarak yarısından fazlasının 30 sterlinden (34.5 avro-265 TL) daha az bir ücret ödeyerek bilet alabildikleri, bunun da yaklaşık yarısının 20 (23 avro-177 TL) sterlinden daha az bilet ücreti ödedikleri görülmektedir. Deplasman biletleri ise 30 sterlin ile sınırlandırılmıştır (1 sterlin=1.15 avro) (1 avro= 7.70 TL) (Mayıs 2020 durumu).

Avrupa'da 2017 yılında en pahalı maç biletleri Şekil 4.18.'de gösterilmiştir (148).



Şekil 4.18. Avrupa’da en pahalı maç biletleri (2017)

Şekil 4.18. incelendiğinde ortalama fiyat bakımından en pahalı biletin PSG kulübü tarafından satıldığı, (86.9 avro- x 4.12=358 TL), en pahalı bilet ücretine sahip 30 kulüp içinde St. Gallen’in son sırada olduğu (30.6 avro-126 TL) görülmektedir. Galatasaray’ın listede 11’inci sırada (48.6 avro-200 TL), Fenerbahçe’nin ise 13’üncü sırada (47.3 avro-195 TL) olduğu görülmektedir.

Asgari Ücret Karşılaştırması

Avrupa İstatistik Kurumu EUROSTAT’a göre, Türkiye’de 2020 yılında asgari ücret, brüt 2 bin 943 TL, net ise 2 bin 324 TL olarak belirlenmiştir. Avrupa’da ve Türkiye’de brüt asgari ücret durumu Tablo 4.26.’da gösterilmiştir (149).

Tablo 4.26. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi Ülkeleri ve Türkiye'de asgari ücret

		(avro)					
		İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa	Türkiye
2020	Asgari Ücret	1.599	1.050	1.584	-	1.539	440
2019	Asgari Ücret	1.525	1.050	1.557	-	1.521	422
	SAGS³⁸	1.323	1.135	1.497	-	1.379	1.033
2018	Asgari Ücret	1.464	859	1.498	-	1.498	446
	SAGS	1.269	930	1.427	-	1.377	930
2017	Asgari Ücret	1 397	826	1.498	-	1.480	479
	SAGS	1.236	910	1.493	-	1.415	962
2016	Asgari Ücret	1.443	764	1.473	-	1.466.62	513

Not: İtalya'da asgari ücret yoktur. SAGS: Satın Alma Gücü Standardı.

Tablo 4.26. incelendiğinde 2020 yılında asgari ücretin İngiltere'de Türkiye'nin 3.6 katı, İspanya'da 2.3 katı, Almanya'da 3.6 katı ve Fransa'da ise 3.4 katı daha yüksek olduğu görülmektedir. İtalya'da ise asgari ücret bulunmamaktadır. Örneğin, 2019 yılı itibarıyla satın alma gücü standardı bakımından en yüksek satın alma gücü Almanya'da en düşük ise İspanya'dadır. Türkiye'nin beş ülkeden de daha düşük alım gücüne sahip olduğu görülmektedir. Şekil 4.19. incelendiğinde, Avrupa'da 2020 yılında aylık asgari ücretin en yüksek olduğu ülkenin Lüksemburg olduğu görülmektedir (Brüt 2 bin 142 avro). İngiltere 4'üncü, Almanya 6'ncı, Fransa 7'nci, İspanya 8'inci ve Türkiye ise 21'inci sıradadır. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de bilet ücreti ve asgari ücret karşılaştırması Tablo 4.27.'de gösterilmiştir.

³⁸ Satın alma gücü standardı (PPS-Purchasing Power Standard): PPS olarak kısaltılan satın alma gücü standardı, yapay bir para birimidir. Teorik olarak, bir PPS her ülkede aynı miktarda mal ve hizmet satın alabilir. Bununla birlikte, sınırlar arasındaki fiyat farklılıkları, ülkeye bağlı olarak aynı mal ve hizmetler için farklı miktarlarda ulusal para birimlerinin gerekli olduğu anlamına gelir. PPS, bir ülkenin herhangi bir ekonomik toplamının ulusal para biriminde ilgili satın alma gücü paritelerine bölünmesiyle elde edilir. PPS, EUROSTAT tarafından, PPP'leri kullanarak fiyat seviyesi farklılıkları için ayarlandığında ulusal hesap toplamlarının ifade edildiği ortak para birimi için kullanılan teknik terimdir. Böylece, PPP'ler PPS'nin avro karşısındaki döviz kuru olarak yorumlanabilir. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Purchasing_power_standard_\(PPS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Purchasing_power_standard_(PPS)) Son Erişim Tarihi: 21 Mart 2021.

Tablo 4.27. Bilet ücreti ve asgari ücret karşılaştırması

	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa	Türkiye
2018-2019 Sezonu en düşük tek maç bilet fiyatı-avro	28.50 (182 TL)	13 (83 TL)	21 (135 TL)	16 (103 TL)	9 (58 TL)	10-25 TL
Asgari ücret-avro-2019	1.525	1.050	1.557	1.400	1.521	422- 1.603 TL
2018-2019 En düşük bilet fiyatının asgari ücrete oranı	% 1.8	% 1.2	% 1.3	% 1.1	% 0.59	10 TL için % 0.62 25 TL için % 1.55
2018-2019 ortalama bilet fiyatları (avro)	128 (812 TL)	70 (444 TL)	59 (342 TL)	65 (412 TL)	45 (285 TL)	(Genel) 66.74 TL (4 Büyük dışı) 31.66 TL (4 Büyük) 148.5 TL
2018-2019 ortalama bilet fiyatının asgari ücrete oranı	% 8.3	% 6.6	% 3.7	% 4.6	% 2.9	% 4.1 % 1.97 % 9.2
2019-2020 ortalama bilet fiyatları	138 (930 TL)	75	65	56	49 (330 TL)	430 TL* 338 TL** 37 TL***
Asgari ücret-avro-2020	1.599	1.050	1.584	1.400	1.539	440 avro 2.324 TL
2019-2020 ortalama bilet fiyatının asgari ücrete oranı	% 8.6	% 7.1	% 4.1	% 4	% 3.1	% 18.5* % 14.5** % 1.5***

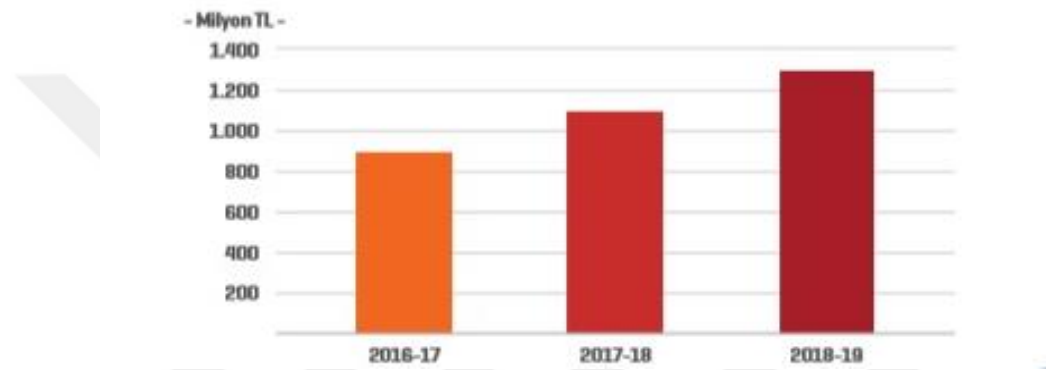
*Üç Büyüklerin iç saha maçı ortalama fiyatı- oranı ** Üç Büyüklerin Anadolu maçı ortalama fiyatı- oranı
***Diğer kulüplerin iç saha maçı ortalama fiyatı-oranı –Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 4.27. incelendiğinde 2018-2019 sezonunda, asgari ücret ile en düşük maç bileti oranı değerlendirmesinde en yüksek oranın İngiltere’de, en düşük oranın ise Fransa’da olduğu görülmektedir. İngiltere’de asgari ücret alan bir seyirci kazancının yaklaşık olarak % 1.8’i ile en ucuz maç biletini alabilmektedir. Fransa’da ise bu oran % 0.59 dur. Türkiye’de 2018-2019 sezonunda 4 büyüklerin bilet ortalaması (148.50 TL)

asgari ücret alan bir seyircinin kazancının yaklaşık olarak ortalama % 9.2'si kadardır. Dört büyükler dışında kalan kulüplerin maç bileti fiyatı ortalaması (31.66 TL) asgari ücretin % 1.97'si, Süper Lig bilet fiyatı ortalaması ise (66.74 TL) asgari ücretin % 4.1'i kadardır. Bu oranlar Beş Büyük Lig bilet fiyatları oranlarının tamamından yüksektir.

Sponsorluk ve Ticari Gelirler

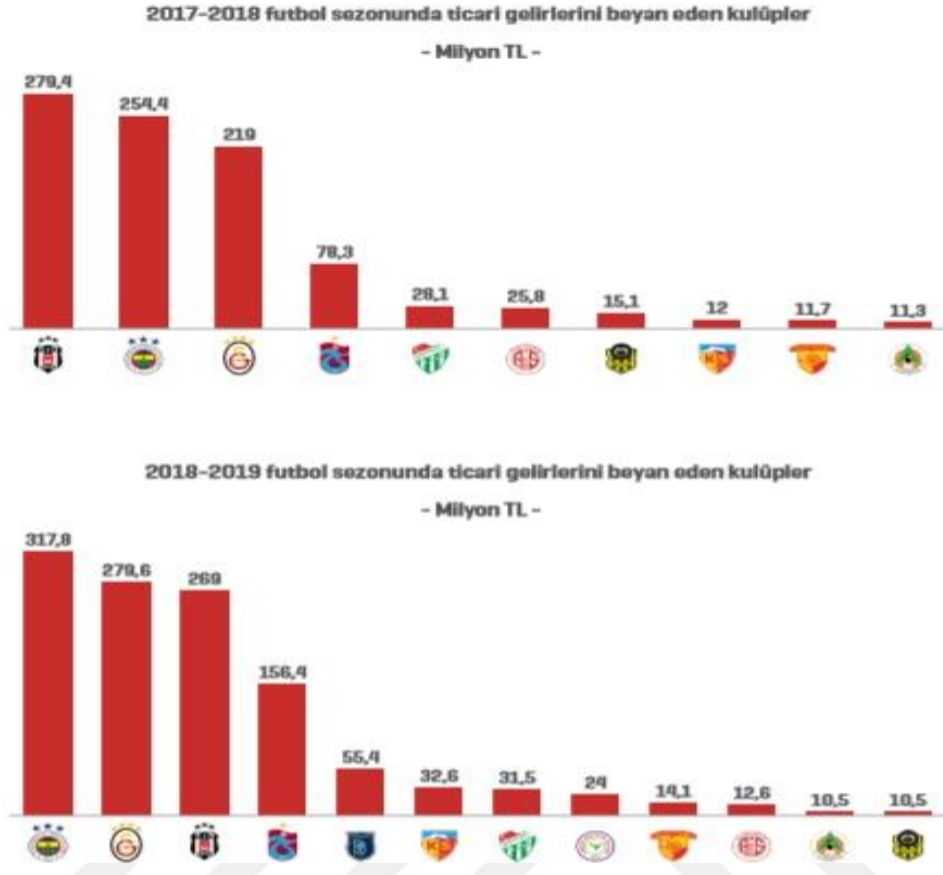
Ekolig Raporlarına göre, Süper Lig'in 2016-2019 yılları arasındaki üç sezondaki ticari gelirleri Şekil 4.19.'da gösterilmiştir (138).



Şekil 4.19. Süper Lig'in 2016-2019 yılları arasındaki üç sezondaki ticari gelirleri

Şekil 4.20. incelendiğinde 2016-2017 sezonunda yaklaşık 900 milyon TL. olan ticari gelirlerin 2018-2019 sezonunda 1/3 oranında artarak yaklaşık 1.300 milyon TL'ye yaklaştığı görülmektedir.

Kulüpler bazında bakıldığında Süper Lig'in gelirlerini beyan eden kulüplerinin 2017-2018 ve 2018-2019 sezonlarındaki ticari gelirleri Şekil 4.20.'de gösterilmiştir (138).



Şekil 4.20. Süper Lig kulüplerinin ticari gelirleri (2017-2018 ve 2018-2019)

Şekil 4.20. incelendiğinde Süper Lig Kulüplerinin 2017-2018 ve 2018-2019 sezonlarındaki ticari gelirlerinde dört büyüklerin diğer kulüplerde daha fazla ticari gelirlere sahip olduğu görülmektedir. 2017-2018 sezonunda en fazla geliri elde eden Beşiktaş'ın Trabzonspor'dan yaklaşık 4 katı daha fazla ticari gelire sahip olduğu, diğer kulüplerin hiç birinin 30 milyon TL'den fazla gelir elde edemediği anlaşılmaktadır.

Beşiktaş, 01 Haziran 2020'de KAP'a yaptığı bildirimde Arçelik Pazarlama A.Ş. (Beko) ile 2020-2021 ve 2021-2022 sezonları için forma göğüs sponsorluğu ve sözleşme kapsamındaki diğer reklam haklarının kullanılması konusunda 42.000.000 TL + KDV karşılığında iki yıllık anlaşma sağlandığını bildirmiştir (150).

Galatasaray A.Ş. ile Capital Sports Media Limited arasında 2020-2021 sezonundan başlamak üzere yapılan reklam anlaşması sonucunda KDV dahil 1.062.000 GBP gelir elde edilmiştir (151).

Galatasaray Futbol Takımının göğüs reklamı için “SIXT rent a car” ve sırt reklamı için “Magdeburger Sigorta A.Ş.” ile 2020-2021 futbol sezonundan itibaren Süper Lig ve Türkiye Kupası maçlarında geçerli olmak üzere (UEFA Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi maçları hariç) 2 futbol sezonu için anlaşılmıştır. Galatasaray’ın alacağı ücret, her iki firmadan ayrı ayrı yıllık 29.000.000 TL + KDV (Toplam 116 milyon TL+KDV) olacaktır (152).

UEFA’nın Yıllık Mali Raporuna göre, Beş Büyük Ligin 2016-2018 yıllarına ait sponsorluk ve ticari gelirleri Tablo 4.28.’de gösterilmiştir (117).



Tablo 4.28. Beş Büyük Lig ve Süper Lig sponsorluk ve ticari gelirleri (2016-2018)

		Premier Lig	La Liga	B.liga	Seri A	Lig 1	Beş Büyük Lig toplamı ve ortalaması	Süper Lig
2018	Toplam (avro)	1.421 m	861 m	1.185 m	566 m	400 m	4.463	230 m
	Beş Büyük Lig gelirine oranı	% 32	% 19	% 27	% 13	% 9	-	% 5.1
	Kulüp ortalaması (milyon avro)	71.0	43.1	65.9	28.3	20.0	45.66	12.8
	Temel büyüme	% 8	% 23	% 3	% 11	% -21	% 5	% 21
	Toplam kulüp gelirinin yüzdesi	% 26	% 27	% 38	% 25	% 24	% 28	% 31
2017	Toplam (avro)	1.356 m	700 m	1.147 m	510 m	507 m	4.220	242 m
	Beş Büyük Lig gelirine oranı	% 32	% 17	% 27	% 12	% 12	-	% 5.7
	Kulüp ortalaması (milyon avro)	67.8	35.0	63.7	25.5	25.4	43.48	13.4
	Temel büyüme	% 6	% 11	% 4	% 20	% -1	% 8	% 23
	Toplam kulüp gelirinin yüzdesi	% 25	% 24	% 41	% 24	% 31	% 29	% 33
2016	Toplam (avro)	1.470 m	632 m	1.104 m	425 m	519 m	4.150	242 m
	Beş Büyük Lig gelirine oranı	% 35	% 15	% 27	% 10	% 13	-	% 5.8
	Kulüp ortalaması (milyon avro)	73.5	31.6	61.3	21.2	25.9	42.7	13.4
	Temel büyüme	% 12	% 12	% 10	% 10	% 3	% 9.4	% 27
	Toplam kulüp gelirinin yüzdesi	% 30	% 25	% 41	% 21	% 35	% 30.4	% 30

Tablo 4.28. incelendiğinde Premier Lig'in, Beş Büyük Lig sponsorluk ve ticari gelirlerinde en yüksek oranda (% 32'sine) gelire sahip olduğu, kulüp başına sponsorluk ve ticari gelirlerde de en yüksek gelire (71 milyon avro) sahip olduğu görülmektedir. Beş Büyük Lig'in sponsorluk ve ticari gelirlerinden gelirinden en az oranda payı Lig 1'in aldığı, kulüp başına elde edilen en az gelirin de Lig 1 kulüplerinde (20 milyon avro) olduğu anlaşılmaktadır. Süper Lig'in sponsorluk ve ticari gelirlerinin Beş Büyük Lig sponsorluk ve ticari gelirlerine oranı % 5 seviyesindedir. Kulüp başına elde edilen

ortalama sponsorluk ve ticari gelirlerinin 12.8 milyon avro olduğu, bu miktarın Premier Lig’de kulüp başına elde edilen sponsorluk ve ticari gelirlerin % 18’ine karşılık geldiği anlaşılmaktadır.

UEFA’nın 2016 Yılı Raporuna göre, Beş Büyük Lig ve Süper Lig’in sponsorluk ve ticari gelirlerinin 2016 yılı için dağılımı Tablo 4.29.’da gösterilmiştir (140).

Tablo 4.29. Beş Büyük Lig ve Süper Lig’in sponsorluk ve ticari gelirlerinin dağılımı
(milyon avro)

Sponsor	Premier Lig	La Liga	B.liga	Seri A	Lig 1	Beş Büyük Lig toplamı ve oranı	Süper Lig
Ana sponsor gelirleri ve toplam gelire oranı	380 % 25.8	86	253	101	250	1.070 % 27	38 % 15
Ekipman üreticisi ve mağazacılık gelirleri ve toplam gelire oranı	460 % 31	221	317	149	111	1.258 % 30	129 % 52
Diğer sponsorluk gelirleri ve toplam gelire oranı	477 % 32	180	432	134	95	1.318 % 31	82 % 33
Diğer ticari gelirler ve toplam gelire oranı	153 % 10	144	102	42	63	504 % 12	-
Toplam	1.470	631	1.104	426	519	4.150	249

Tablo 4.29. incelendiğinde Süper Lig Kulüplerinin, sponsorlarının ve ticari gelirlerinin yarısından fazlasının ekipman üreticisi ve mağazacılıktan geldiği görülmektedir. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde ise sponsorluk gelirlerinin ortalamaları bakımından birbirine yakın oranlarda (yaklaşık % 30) olduğu söylenebilir. Ana sponsorlardan en fazla gelir elde edilen Lig’in Premier Lig olduğu anlaşılmaktadır.

2018 yılı rakamlarıyla toplam 6.2 milyar avro olan sponsorluk ve ticari gelirler artmış ve ilk 20 ligden 14’ü 2018’de yıllık bazda (yerel para birimi cinsinden) büyüme elde etmiştir. İngiltere ve Almanya, bir önceki yıla göre sırasıyla % 8 ve % 3 büyüme oranlarına ulaşmıştır. İspanyol kulüpleri, 2018’de de çift haneli büyüme kaydetmiştir.

İtalyan, Türk, Portekiz, Macar, İsveç ve Yunan kulüpleri de yıllık bazda % 10'dan fazla büyüme elde etmiştir. Avrupa'da sponsorluk ve ticari gelirlerin in % 41'i, Premier Lig ve Bundesliga Kulüplerine aittir (117).

2017 yılında toplam 6.3 milyar avro olan sponsorluk ve ticari gelirler büyümeye devam etmiştir. İspanyol kulüpleri, 2017 yılında çift haneli büyüme elde etmiş, İtalyan, Türk, Belçika ve İskoç kulüpleri de yıllık bazda % 10'dan fazla büyümeye ulaşmışlardır. Avrupa'da sponsorluk ve ticari gelirlerin in % 40'ı, 38 Premier Lig ve Bundesliga Kulüplerine aittir (118).

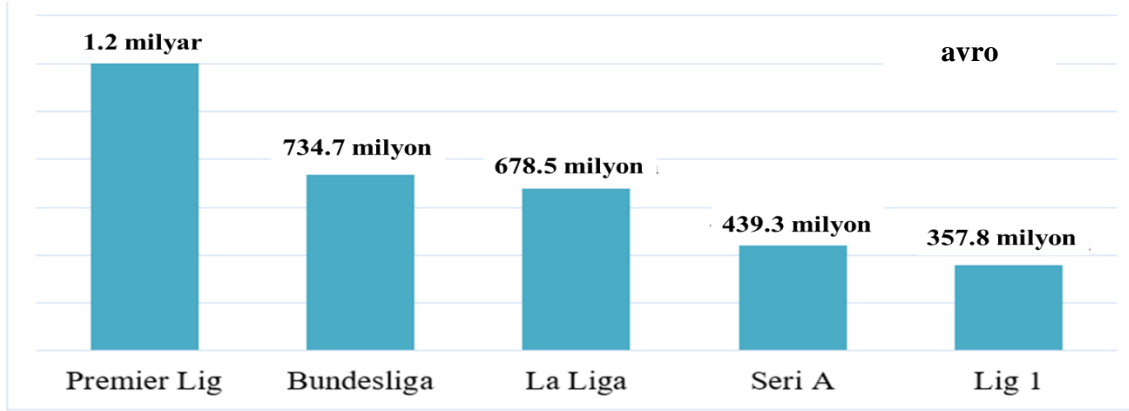
Delloite Raporlarına göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin 2014-2015 ile 2017-2018 arasındaki sezonlara ait ticari gelirleri (sponsorluk dahil) Tablo 4.30.'da gösterilmiştir (121-124).

Tablo 4.30. Beş Büyük Lig ticari gelirleri (sponsorluk dahil)

(milyon avro)				
Lig	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Premier Lig	4.400	4.865	5.297	5.440
	1.295	1.457	1.358	1.473
	% 29	% 30	26%	% 27
Bundesliga	2.392	2.712	2.793	3.168
	673	773	854	872
	% 28	% 29	31%	% 28
La Liga	2.053	2.437	2.854	954
	643	705	826	% 31
	% 31	% 29	29%	
Seri A	1.792	1.917	2.075	666
	483	523	614	% 30
	% 27	% 27	30%	
Lig 1	1.418	1.485	1.643	-
	307	340	345	342
	22%	% 23	21%	% 20
Süper Lig	-	-	242	242
			% 32	% 33

Tablo 4.30. incelendiğinde, 2016-2017 ve 2017-2018 sezonlarında Süper Lig'in ticari gelirlerinin toplam gelire oranının Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ne göre daha yüksek (% 32 - % 33) olduğu görülmektedir. Avrupa'nın Dört Büyük Ligi Süper Lig'in oranına

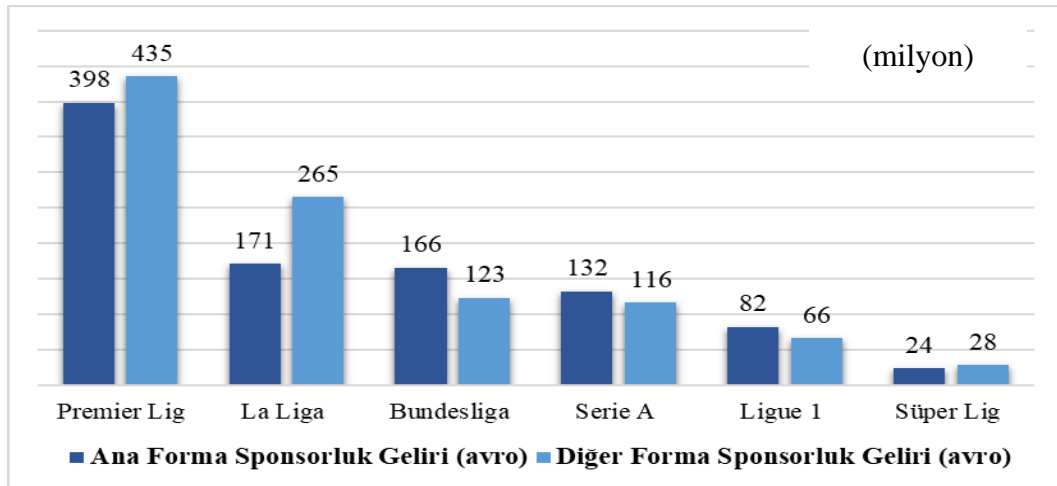
oldukça yakın (% 29 - % 31) olmasına rağmen bu oranın Lig 1’de % 20 seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 4.21. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nin sponsorluk gelirleri

Şekil 4.21. incelendiğinde 2018 yılında Premier Lig’in sponsorluk gelirlerinin 1.2 milyar avroya ulaştığı, bu gelirin Avrupa’nın Beş Büyük Ligi içerisinde en yüksek miktar olduğu görülmektedir. Aynı yıl Süper Lig’de bu gelirin yaklaşık 1.300 milyon TL olduğu dikkate alındığında yaklaşık 7 kat daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. En düşük gelire sahip Lig 1’in Süper Lig’in yaklaşık 2 katı sponsorluk gelirine sahip olduğu görülmektedir.

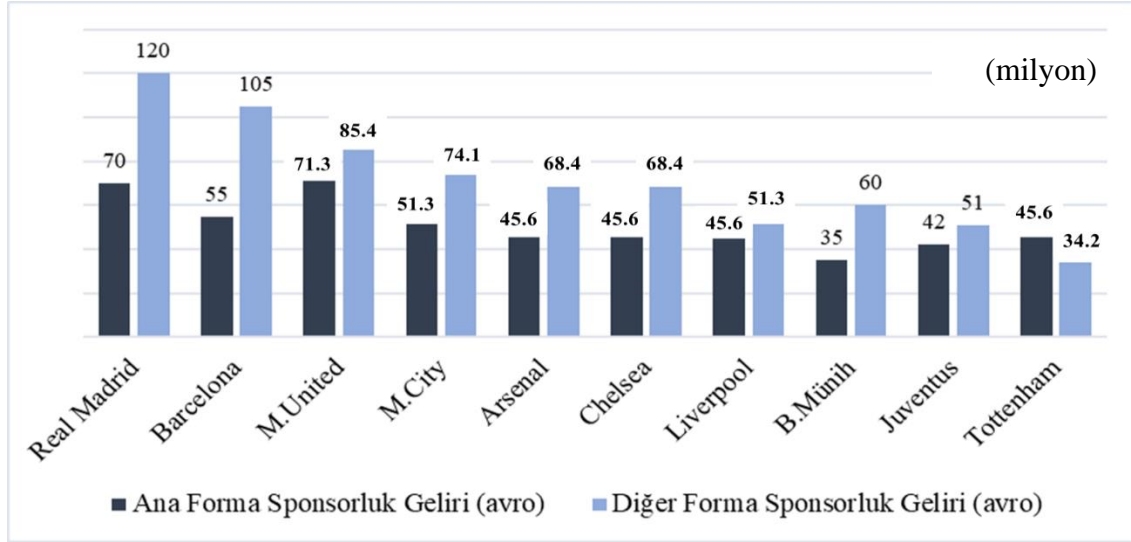
Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’in 2019-2020 sezonu forma ve diğer forma sponsorluk gelirleri Şekil 4.22.’de gösterilmiştir (153).



Şekil 4.22. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’in ana forma ve diğer forma sponsorluk gelirleri

Şekil 4.22. incelendiğinde 2019-2020 sezonunda en fazla sponsorluk gelirine sahip Premier Lig'in (toplam 833 milyon avro) ve Süper Lig'in toplam forma sponsorluk gelirinin (toplam 52 milyon avro) yaklaşık 16 katı olduğu görülmektedir.

Avrupa'nın en fazla ana forma ve diğer forma sponsorluk gelirlerine sahip ilk 10 kulübü Şekil 4.23.'de gösterilmiştir (153).

















Şekil 4.23. Avrupa'nın 2019-2020 sezonunda en fazla ana forma ve diğer forma sponsorluk gelirlerine sahip ilk 10 kulübü

Şekil 4.23. incelendiğinde 2019-2020 sezonunda en fazla forma sponsorluk gelirine sahip kulübün Real Madrid (toplam 190 milyon avro), son sırada ise Tottenham'ın (toplam 79.8 milyon avro) olduğu görülmektedir. Süper Lig'den ilk 10'da yer alan kulüp bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle Süper Lig kulüplerinin 52 milyon avroluk toplam forma geliri, Manchester City'nin Etihad'dan sadece göğüs sponsorluğu için aldığı 51.3 milyon avro kadardır (153).

KPMG'ye göre, 2020 itibariyle en değerli stadyum isim hakkı sponsorluk sözleşmeleri Tablo 4.31.'de gösterilmiştir (154).

Tablo 4.31. En değerli stadyum isim hakkı sponsorluk sözleşmeleri

Kulüp	Sponsor	Stadyum (Kapasite)	Yıllık gelir - avro	Sözleşme süresi
 M.City	 Etihad Airways	Etihad / 55.017	17 milyon 100 bin	2011-2021
 A.Madrid	 Wanda Group	Wanda Metropolitano / 68.456	9 milyon 600 bin	2016-2022
 Galatasaray	 Türk Telekom	TT Arena / 52.223	9 milyon 600 bin	2011-2021
 Fenerbahçe	 Ülker	Fenerbahçe SK Ülker Stadyumu 47.834	8 milyon	2015-2025
 Everton	 USM Holdings	Goodison Park / 39.571	7 milyon 700 bin	2017-2021
 Bayern München	 Allianz Group	Allianz Arena 75.024	7 milyon 300 bin	2014-2031
 Beşiktaş	 Vodafone	Vodafone Park 41.188	6 milyon 900 bin	2014-2029

(Not: Süper Lig’de 6, La Liga’da 3, Bundesliga’da 14, Premier Lig, Seri A ve Lig 1’de 4’er kulübün stadyum isim sponsorluğu bulunmaktadır.)

Tablo 4.31. incelendiğinde, Galatasaray ve Fenerbahçe’nin Avrupa’nın önemli kulüplerini geride bıraktığı ancak, Manchester City’nin stadyum sponsorluk sözleşmesi değerinin, aynı dönemi kapsayan Galatasaray’ın sponsorluk sözleşmesi değerinden yaklaşık iki kat daha yüksek olduğu görülmektedir. (Süper Lig’de Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş, Alanyaspor, Rizespor ve Başakşehir’in stadyum isim sponsorları bulunmaktadır.)

Yayın Gelirleri

Türk futbolunda, son 2 sezonun en dikkat çeken gelişmelerinden biri, Süper Lig ve TFF 1. Lig müsabakalarının yayın hakları için yapılan ihaledir. Kasım 2016’da imzalanan naklen yayın haklarına ilişkin yeni sözleşme, 2017-2018 sezonundan başlayarak, toplam 5 sezon boyunca Türk futboluna yaklaşık 3 milyar dolarlık bir destek sağlanması öngörülmüştür (137).

TFF tarafından 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 ve 2021-2022 sezonlarını (beş sezon) kapsayacak şekilde Süper Lig ve TFF 1. Lig müsabakalarının

yayın haklarının devri için 21.11.2016 tarihinde ihale düzenlenmiştir. İhale sonucunda 500 milyon dolar + KDV ile ihaleyi Digitürk Firması³⁹ kazanmıştır (Toplam yaklaşık 600 milyon dolar).

Yapılan yayın anlaşmasına göre, ihale bedeli 500 milyon doların, yüzde 4'ü Türkiye Futbol Federasyonu'na, yüzde 14'ü TFF 1. Lig yayını için 1. Lig kulüplerine aktarılmaktadır. Kalan miktar (% 82) ise Süper Lig kulüpleri arasında paylaştırılmaktadır. (Söz konusu bütün ödemelerin yarısı güncel dolar kuru, geri kalan yarısı ise sabit kur üzerine TÜFE güncellemesi şeklinde yapılmaktadır. Örneğin 2017-2018 yılı için 3.26'ya sabitlenen kur yüksek enflasyonun etkisi ise 2018-2019 sezonunda 3.90'a çıkmıştır.)

Ancak 2019 yılında yayıncı kuruluş olan beIN SPORTS, anlaşmadan kaynaklanan sorumluluklarını yerine getirmede güçlük çektiğini belirtmiş ve kulüplere 8 Temmuz 2019'da ödemesi gereken 125 milyon doları ödememiştir. Bunun üzerine takımlar tarafından şirkete ihtarlar gönderilmiştir. Ortaya çıkan durum şu şekildedir:

- Şirket, 2019-2020 sezonu için kulüplere 250 milyon doları cari kurdan, 250 milyon doları ise 4.77 TL sabit kurdan olmak üzere en az 2.6 milyar TL ödeme yapmakla yükümlüdür. Ancak şirket kur artışı nedeniyle zarar ettiğini belirterek ödeme yapmamıştır (2019 yılı kur ortalaması: 5.67 TL.).

- Şirket, dolar kurunun 3.80 TL'de sabitlenmesini ve kulüplere yıllık 2.6 milyar TL yerine 1.9 milyar TL ödemeyi talep etmiştir. İndirime gidilmemesi durumunda anlaşmadan çekileceklerini belirtmiştir. Kulüpler ise kazanacakları 720 milyon TL'lik geliri korumak istemiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda TFF ile yayıncı kuruluş arasında anlaşmaya varılmıştır. Buna göre, 410 milyon dolar ve en yüksek kur 5.80 olarak tespit edilmiştir (155).

Süper Lig'de yayın gelirlerini dağıtım kriterleri şu şekildedir:

- Gelirin % 4'ü:Türkiye Futbol Federasyonuna,
- Gelirin % 14'ü: alt liglere
- Gelirin % 82'si: Süper Lige
- Katılım bedeli: yüzde 37'si eşit olarak

³⁹ Nasser al-Khelaifi, 2016 yılında sahibi olduğu BeIN Sports şirketi aracılığıyla üç yıldır Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) kontrolünde olan Digitürk'ü 1.3 milyar dolara satın almıştır.

-Performans: yüzde 46 (Galibiyet ve beraberlik için ayrı ayrı sezonluk olarak tespit edilmektedir.)

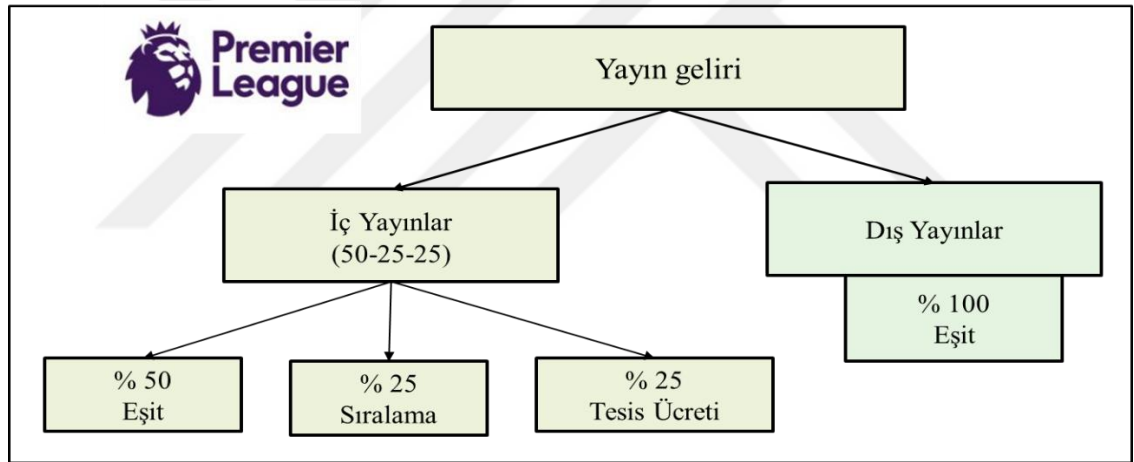
-Şampiyonluk primi: yüzde 11 (Lig tarihinde şampiyonluk yaşayan takımlar arasında şampiyonluk sayılarına göre)

- İlk altı primi: yüzde 6 (Sezon sonunda ilk altı sırada yer alan takımlara)

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Yayın Gelirlerinin Dağılımı

Premier Lig

Premier Lig'de Yayın gelirlerinin dağıtımında 50:25:25: kuralı uygulanmaktadır. Premier Lig'de yayın gelirlerinin kulüplere dağıtımı Şekil 4.24.'de gösterilmiştir (156, 157):



Şekil 4.24. Premier Lig'de yayın gelirlerinin kulüplere dağıtımı

-Gelirin % 50'i kulüplere eşit olarak paylaşılır.

-Gelirin % 25'i maçlarının yayınlanma sıklığına göre paylaşılır. (Facility Fees-Tesis Ücretleri olarak bilinir);

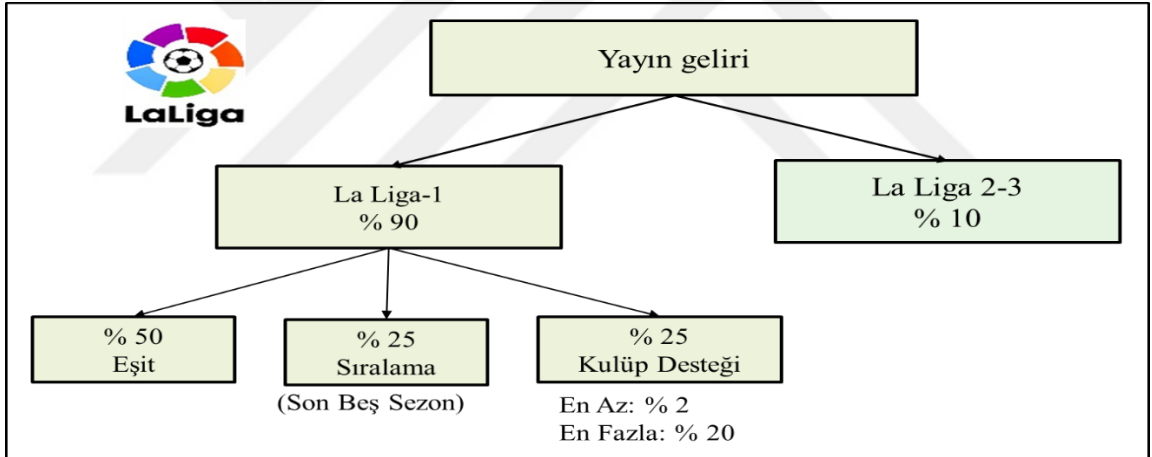
-Gelirin % 25'i lig sıralamasına göre paylaşılır. (Merit Payments-değer ödemeleri)

-Merkezi Ticari gelirler: Kulüpler tarafından eşit olarak paylaşılır.

- Uluslararası yayın gelirleri: Kulüpler tarafından eşit olarak paylaşılır.

La Liga

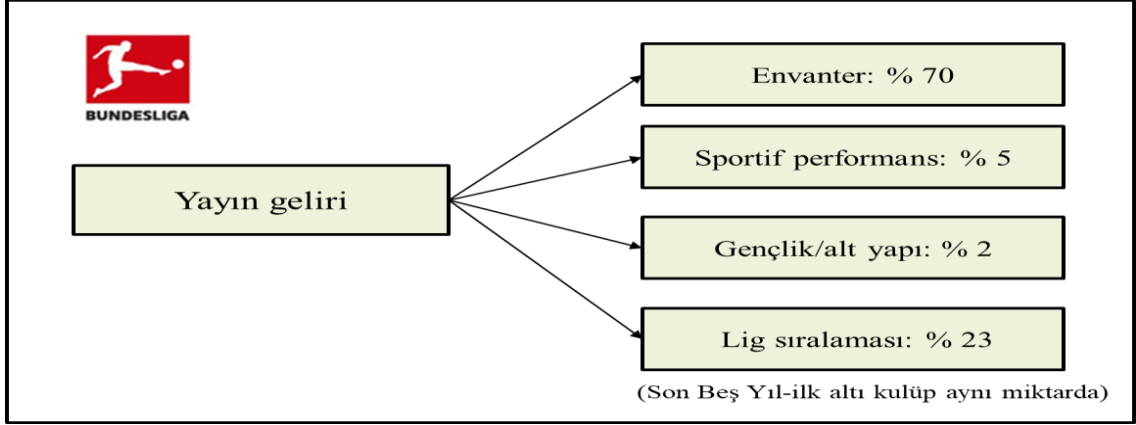
La Liga'da kulüplerin bireysel olarak yaptıkları yayın sözleşmelerinden vazgeçilerek, 2016-2017 sezonundan itibaren uygulanmaya başlanan yeni merkezi modelde, TV hakları gelirin % 90'ı La Liga'ya, % 10'u ikinci ve üçüncü lige verilmektedir. La Liga'a ayrılan % 90'lık bölümün % 50'si ligdeki 20 takım arasında eşit olarak paylaşılmakta, % 25 ise önceki beş sezondaki sonuçlara göre dağıtılmaktadır. Kalan % 25 ise maç başına televizyon aboneleri ve izleyici sayısına dağıtılmaktadır. Bu % 25'in hesaplanmasında kullanılan sosyal etki (kulüp desteği), üçte biri son beş sezondaki sezonluk bilet ve stadyum girişlerinden elde edilen ortalama gelirlere göre üçte 2'si ise katkılarına bağlı olarak kalan üçte ikisi her bir sezonda katılımcı kulüpler tarafından kaydedilen ortalama taraftarların karşılaştırılmasıyla hesaplanmaktadır. La Liga yayın gelirlerinin dağılımı Şekil 4.25.'de gösterilmiştir (158).



Şekil 4.25. La Liga yayın gelirlerinin kulüplere dağıtımı

Bundesliga

Bundesliga'da 2017-2018 sezonundan itibaren, televizyon gelirleri 4 sütunlu prensibe göre dağıtılmaktadır. Bundesliga yayın gelirlerinin dağılımı Şekil 4.26.'da gösterilmiştir (156, 157, 158).



Şekil 4.26. Bundesliga yayın gelirlerinin dağılımı

Şekil 4.26.'da gösterilen 4 sütunlu modele göre, ulusal gelirlerin dağılımı şu şekildedir (156, 157, 158):

1. Gelirin % 70'i: Envanter:

Hem Bundesliga'daki, hem de Bundesliga-2'deki kulüpler için son beş sezonluk bir derecelendirme yapılmaktadır. Son sezona daha büyük önem verilmekte ve 5: 4: 3: 2: 1 oranı geçerli olmaktadır. Geçmişte olduğu gibi Bundesliga birincisi gelirlerin % 5.8'ini, sonuncusu % 2.9'unu almaktadır. 2. Bundesliga'da birinci % 1.69'unu sonuncusu yüzde 0.75'ni almaktadır.

2. Gelirin % 5'i: Sportif performans:

Sportif performans açısından 20 yıllık bir derecelendirme yapılmaktadır. 1'inci maddeden farklı olarak, tüm sezonlar burada eşit ağırlıkta alınmaktadır. 1. Bundesliga ve 2. Bundesliga olarak ayırım yapılmamaktadır.

3. Gelirin % 2'si: Gençlik:

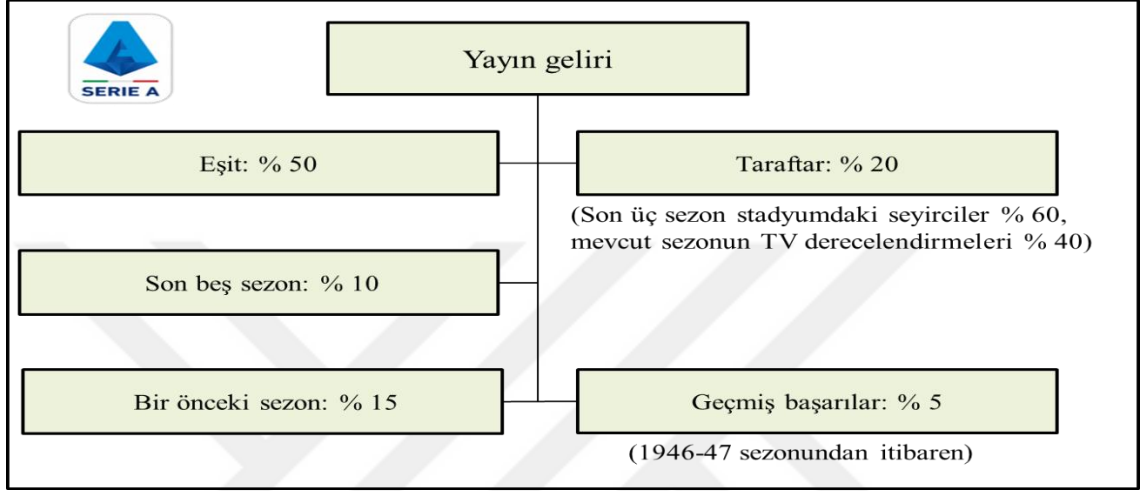
Dağıtım, son sezon eğitilen U23 oyuncularını için Almanya'daki kullanım dakikaları ile orantılıdır. 23'üncü yaşın sezonu da dahil olmak üzere tüm oyunlar dikkate alınır (sakatlık süresi hariç). Yabancı oyuncular, 18 yaşından önce DFB bölgesinde bir kulübe kayıtlı olmalıdır.

4. Gelirin % 23'ü: Lig sıralaması/rekabet:

Birinci maddede olduğu gibi, derecelendirme, beş yıllık ağırlıklı bir puana dayanmaktadır (son geçen sezondan başlayarak 5: 4: 3: 2: 1). Ancak ilk altı kulüp aynı miktarda gelir elde etmektedir.

Seri A

Seri A'da yayın gelirleri 2018-2021 sezonundan itibaren beş ana başlıkta dağıtılmaktadır. Seri A yayın gelirlerinin dağılımı Şekil 4.27.'de gösterilmiştir (156, 157, 158):



Şekil 4.27. Seri A yayın gelirlerinin dağılımı

Şekil 4.27. incelendiğinde gelir dağılımının şu şekilde olduğu görülmektedir:

-Gelirin % 50'si eşit.

-Taraftar: % 20 (Son üç sezon stadyumdaki seyirciler % 60, mevcut sezonun TV derecelendirmeleri % 40)

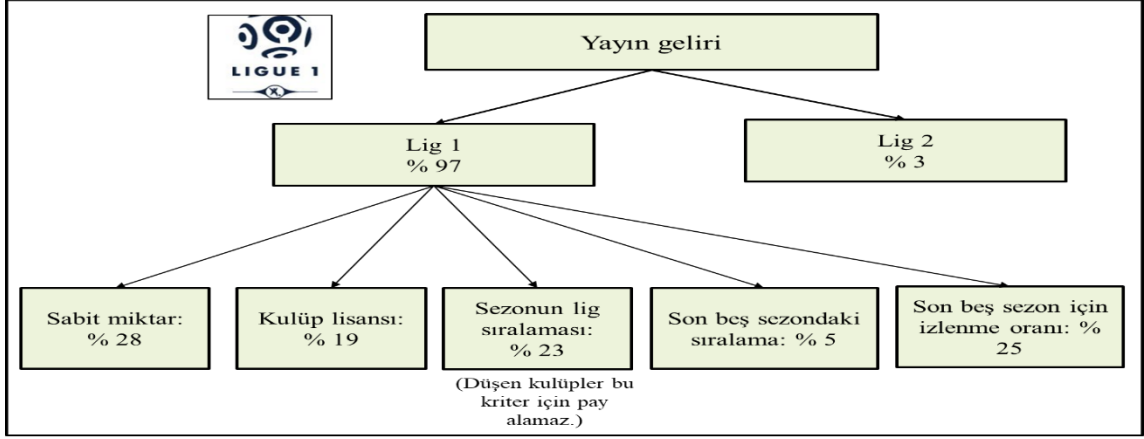
-Geçmiş başarılar: % 5 (1946-47 sezonundan itibaren)

-Son beş sezon: % 10

-Bir önceki sezon: % 15

Lig 1

Fransa'da (Lig 1 ve Lig 2) yayın gelirlerinin dağılımı Şekil 4.28.'de gösterilmiştir (156, 157,158).



Şekil 4.28. Lig 1 yayın gelirlerinin dağılımı

Şekil 4.28. incelendiğinde Fransa’da Lig 1’in, gelirden % 97, Lig 2’nin ise % 3 pay aldığı görülmektedir (314). Lig 1’de yayın hakları beş ana kritere göre dağıtılmaktadır (156, 157,158):

- Sabit miktar: % 28
- Kulüp lisansı: % 19
- Sezonun lig sıralaması: % 23 (Düşen kulüpler bu kriter için para almaz.)
- Son beş sezondaki sıralama: % 5
- Son beş sezon için izlenme oranı: % 25 (son 5 sezon boyunca alınan premium

TV yayınlarının sayısına dayanmaktadır. Sıralamadaki en büyük eşitsizlikleri de koşullandıran kriter budur.) Ancak, 2020-2021 sezondan itibaren 2020-2024 sezonu için yapılan anlaşmalardan sağlanacak ek 400 milyon avroyu eşit olarak paylaşma kararı alınmıştır. Böylelikle her takım için 20 milyon avro ek gelir sağlanmış olacaktır.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde yayın gelirlerinin dağılım kriterleri Tablo 4.32.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yayın gelirlerinin dağılım kriterleri

	Premier Lig	La Liga	Bundesliga	Seri A	Lig 1	Süper Lig
Sabit Miktar	% 50	% 50	-	% 50	% 28	% 37
Kulüp lisansı	-	-	-	-	% 19	-
Sezonun lig sıralaması	% 25	-	-	-	% 23	-
Son beş sezondaki sıralama	-	% 25	-	% 10	% 5	-
Son beş sezon için izlenme oranı	% 25	% 25	-	-	% 25	-
Taraftar	-	-	-	% 20	-	-
Bir önceki sezon	-	-	-	% 15	-	-
Geçmiş başarılar	-	-	% 70	% 5	-	-
Rekabet	-	-	% 23	-	-	-
Gençlik gelişim	-	-	% 2	-	-	-
Sportif performans	-	-	% 5	-	-	% 46
Şampiyonluk	-	-	-	-	-	% 11
İlk altı	-	-	-	-	-	% 6

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.32. incelendiğinde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yayın gelirlerinin dağılımında farklı 13 farklı kriterin uygulandığı görülmektedir. Sabit miktar dört Lig'de, son beş sezondaki lig sıralaması ve son beş sezondaki izlenme oranları üç Lig'de ortak kriterler olarak belirlenmiştir.

Deloitte Raporlarına göre, Beş Büyük Lig ve Süper Lig'in yayın gelirleri (milyon avro) ve toplam gelirine oranları Tablo 4.33.'de gösterilmiştir (121-124).

Tablo 4.33. Beş Büyük Lig ve Süper Lig'in yayın gelirleri ve toplam gelirine oranı

		(milyon avro)				
Lig	Gelir	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Premier Lig	Top. Gelir	4.400	4.865	5.297	5.440	5.851
	Yayın geliri	2.337	2.577	3.221	3.210	3.459
	Oran	% 53	% 53	% 61	% 59	% 59
Bundesliga	Top. Gelir	2.392	2.712	2.793	3.168	3.345
	Yayın geliri	731	933	960	1.248	1.483
	Oran	% 31	% 34	% 34	% 39	% 44
La Liga	Top. Gelir	2.053	2.437	2.854	3.073	3.375
	Yayın geliri	975	1.232	1.484	1.609	1.831
	Oran	% 48	% 51	% 52	% 52	% 54
Seri A	Top. Gelir	1.792	1.917	2.075	2.217	2.495
	Yayın geliri	1.099	1.190	1.244	1,294	1.460
	Oran	% 61	% 62	% 60	% 58	% 59
Lig 1	Top. Gelir	1.418	1.485	1.643	1.692	1.902
	Yayın geliri	628	656	819	791	901
	Oran	% 44	% 44	% 50	% 47	% 47
Süper Lig	Top. Gelir	-	-	734	731	748
	Yayın geliri	-	-	352	376	384
	Oran	-	-	% 47	% 51	% 51

Tablo 4.33. incelendiğinde, 2018-2019 sezonunda, yayın gelirinin toplam gelirine oranı en yüksek olan Liglerin, Premier Lig ve Seri A olduğu (% 59), Süper Lig'in oranının (% 51), Lig 1'den (% 47) yüksek olduğu görülmektedir. Süper Lig'in gelirlerinin yaklaşık yarısının, yayın gelirlerinden elde edildiği anlaşılmaktadır.

Delloitte Raporlarına göre, Türkiye Süper Ligi, toplamda 734 milyon avro (2017) gelire, Beş Büyük Lig dışında kalan en büyük gelir getiren Avrupa Ligi'dir. Yayın gelirleri, toplam gelirin yaklaşık yarısına karşılık gelmektedir (123).

UEFA Raporlarına göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig yayın sözleşme bedelleri Tablo 4.34.'de gösterilmiştir (117)

Tablo 4.34. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig yayın sözleşme bedelleri

(milyon avro)

		2021-2022	2020-2021	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	
Premier Lig	Toplam	3.635	3.635	3.602	3.555	3.512	3.643	
	Yurt içi	5.531 (3 yıl)			7.241 (3 yıl)			
	Uluslararası	5.127 (3 yıl)			4.590 (3 yıl)			
La Liga	Toplam	2.049	2.049	2.049	1.808	1.688	1.688	
	Yurt içi	3.455 (3 yıl)			1.118	998	998	
	Uluslararası	4.485 (5 yıl-2024 dahil)			2.070 (3 yıl)			
Seri A	Toplam	-	1.313	1.313	1.313	1.151	1.151	
	Yurt içi	-	2.919 (3 yıl)			2.895 (3 yıl)		
	Uluslararası	-	1.020 (3 yıl)			557 (3 yıl)		
Bundesliga	Toplam	-	1.440	1.440	1.440	1335	794	
	Yurt içi	4.4 milyar (4 sezon 2021-2025)	4.640 (4 yıl)					
	Uluslararası	-	840 (3 yıl)			525 (3 yıl)		
Lig 1	Toplam	1.232	1.232	818	818	771	771	
	Yurt içi	4.608 (4 yıl)		2.952 (4 yıl)				
	Uluslararası	480 (6 yıl-2024 dahil)				Yurt içine dahil		
Süper Lig	Toplam	371	371	371	453	453	328	
	Yurt içi	1.114 (3 yıl)			906 (2 yıl)		655 (2 yıl)	
	Uluslararası	Yurt içine dahil			Yurt içine dahil		Yurt içine dahil	

Tablo 4.34. incelendiğinde, en fazla yayın gelirin Premier Lig'de olduğu görülmektedir. Örneğin 2019-2020 sezonunda Premier Lig'de yayın geliri toplamı 3.602 milyon avrodur. Bu gelir La Liga'nın 1.7 katı, Bundesliga'nın 2.5 katı, Süper Lig'in ise 9.7 katıdır. Beş Büyük Lig'in yayın sözleşmeleri incelendiğinde yurt içi ve uluslararası müsabakaların ayrı ayrı fiyatlandırılması yapılmışken, Süper Lig'de uluslararası müsabakaların ayrı olarak değerlendirilmeyip yurt içine dahil edildiği anlaşılmaktadır.

Uygulanmakta olan yayın sözleşmesi tutarlarında, bir önceki döneme göre en fazla artışın La Liga'da olduğu görülmektedir. La Liga'da yayın sözleşmesi tutarının 361 milyon avroyla % 21'lik bir artış göstermiştir. Süper Lig'de ise bir önceki döneme göre -% 18'lik orana karşılık gelen 82 milyon avroluk bir azalma söz konusudur.

UEFA Gelirleri

Bir kulübün aldığı UEFA gelirinin miktarı, spor performansı ve ulusal yayıncının pazar havuzuna katkısı ile belirlenmektedir. 2018-2019 sezonundan itibaren, kulüplerin on yıllık UEFA sıralaması da, hesaplama dahil edilmektedir. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in UEFA gelirlerinin dağılımı Tablo 4.35.'de gösterilmiştir. (117, 118, 140).

Tablo 4.35. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in UEFA gelirlerinin dağılımı
(milyon avro)

Sezon	Gelir ve Ort.	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa	Türkiye
2018	UEFA'dan kazandığı gelir sıralaması	1	2	4	3	5	9
	UEFA'dan kazandığı Toplam Gelir-m.avro	369	254	215	247	186	67
	Önceki yıla göre değişim %	% 16	% -15	% 16	% 1	% -8	% 6
	UEFA'dan kazandığı gelir Sıralaması	1	2	4	3	5	7
2017	UEFA'dan kazandığı Toplam Gelir-m.avro	330	299	185	245	201	81
	Önceki yıla göre değişim %	% 6	% -12	% -13	% 24	% 32	% 32
	UEFA'dan kazandığı gelir Sıralaması	2	1	3	4	5	7
	UEFA'dan kazandığı Toplam Gelir-m.avro	312	323	207	196	159	70
2016	Önceki yıla göre değişim %	% 72	% 54	% 24	% -6	% 20	% 136

Tablo 4.35. incelendiğinde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin UEFA'dan kazandıkları gelir bakımından ilk beş sırada yer aldıkları Süper Lig'in ise 7 ve 9'uncu sırada bulunduğu görülmektedir. 2018 yılında Premier Lig'in UEFA'dan kazandığı gelir 369 milyon avrodur. Süper Lig ise aynı yıl 67 milyon avro kazanmıştır. Bu gelir Premier

Lig'in % 18'ine karşılık gelmektedir. En az gelir elde eden Lig 1'in ise % 36'sı kadardır. Diğer bir ifadeyle Premier Lig'in UEFA gelirinin, Süper Lig'den 5.5 kat, Lig 1'in UEFA gelirinin, Süper Lig'den 2.7 kat fazla olduğu görülmektedir.

UEFA gelirlerinin bir bölümünü Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılan takımlara dağıtmaktadır. Son beş sezona ait dağıtılan sabit miktar Tablo 4.36.'da gösterilmiştir (73-75, 80, 82, 83). Ayrıntılı hesaplama EK-4'de gösterilmiştir.

Tablo 4.36. UEFA müsabakalarının son beş sezondaki sabit miktar gelir dağıtımları

Lig	Miktar
Şampiyonlar Ligi (2015-16 ile 2019-20 arası 5 sezon)	3.645.663 avro
Avrupa Ligi Toplam (2015-16 ile 2019-20 arası 5 sezon)	930.260 avro
Toplam	4.575.923 avro

UEFA tarafından Şampiyonlar Ligi'nde yer alan kulüplere ait gelir dağıtımından Süper Lig'de yer alan kulüplerin elde ettikleri son beş yıla ait gelirler Tablo 4.37.'de gösterilmiştir. Ayrıntılı bilgiler, EK-4'de gösterilmiştir (73, 75, 81-83).

Tablo 4.37. Süper Lig'in Şampiyonlar Ligi'nden son beş sezonda elde ettiği gelir durumu

Sezon	Toplam
Süper Lig Toplamı (2015-2016 ile 2019-2020) beş sezon	175.576.000 avro
UEFA tarafından dağıtılan gelirin genel toplamı (beş sezon)	8.064.486.000 avro
Süper Lig'in UEFA tarafından dağıtılan genel toplam tutarına oranı	% 2.1

Tablo 4.37. incelendiğinde Süper Lig kulüplerinin Şampiyonlar Ligi'nden son beş yılda elde ettikleri gelirlerin, UEFA tarafından Şampiyonlar Ligi'nde dağıtılan toplam tutarın % 2.1'ine karşılık geldiği anlaşılmaktadır.

UEFA, gelirlerinden Avrupa Ligi'ne katılan kulüplere son beş sezonda dağıtılan sabit miktar Tablo 4.38.'de gösterilmiştir. Ayrıntılı hesaplama, EK-4'de gösterilmiştir (72-75, 81-83).

Tablo 4.38. Süper Lig'in Avrupa Ligi'nden son beş sezonda elde ettiği gelir durumu

Sezon	Toplam
Süper Lig Toplamı (2015-2016 ile 2019-2020) beş sezon	131.608.000 avro
UEFA tarafından dağıtılan genel toplamı (beş sezon)	2.365.514.000 avro
Süper Lig'in UEFA tarafından dağıtılan genel toplam tutarına oranı	% 5.5

Tablo 4.38. incelendiğinde Süper Lig kulüplerinin Avrupa Ligi'nden son beş yılda elde ettikleri gelirlerin, UEFA tarafından Avrupa Ligi'nde dağıtılan toplam tutarın % 5.5'ine karşılık geldiği anlaşılmaktadır.

UEFA Avrupa Ligi gelirlerinin Beş Büyük Lig ve Süper Lig bazında dört sezonda dağıtımını Tablo 4.39.'da gösterilmiştir. Kulüpler bazında ayrıntılı hesaplama EK-4'dedir.

Tablo 4.39. Son beş sezonda Şampiyonlar Ligi'nde liglere göre gelir dağıtım

Lig	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Premier Lig	244.580	239.738	314.917	399.444	324.323
La Liga		252.223	230.254	344.263	333.351
Seri A	158.527	190.055	202.826	193.722	248.839
Lig 1	122.859	158.611	118.876	196.457	254.407
Bundesliga	168.522	172.783	141.607	241.640	298.024
Süper Lig	32.489	33.795	47.959	30.941	30.392
Beş Büyük Lig toplamı	955.948	1.013.410	1.008.480	1.375.526	1.458.944
Beş Büyük Lig ortalaması	191.189	202.682	201.696	275.105	291.788
Dağıtılan Genel toplam	1.356 428	1.396 125	1.412.602	1.976 914	1.922.417
Süper Lig toplamının genel toplama oranı	% 2.3	% 2.4	% 3.3	% 1.5	% 1.5
Beş Büyük Lig toplamının genel toplama oranı	% 70.4	% 72.5	% 71.3	% 69.5	%75.8

Kaynak: Araştırmacı tarafından UEFA Raporlarından oluşturulmuştur.

Tablo 4.39. incelendiğinde, UEFA gelirlerinin Beş Büyük Lig ve Süper Lig kulüpleri bazında, Şampiyonlar Ligi'nde kulüplere dağılımında 2015-2016, 2016-2017 ve 2019-2020 sezonlarında toplam olarak La Liga kulüplerinin en fazla geliri elde ettikleri görülmektedir. 2017-2018 ve 2018-2019 sezonlarında ise Premier Lig kulüplerinin en fazla geliri elde ettikleri anlaşılmaktadır. Toplam elde edilen gelirler bakımından en az geliri 2015-2016, 2016-2017 ve 2018-2019 sezonlarında Lig 1 kulüplerinin, 2017-2018

sezonunda Bundesliga kulüplerinin, 2019-2020 sezonunda ise Seri A kulüplerinin elde ettiği görülmektedir.

2018-2019 sezonunda en fazla geliri elde eden Premier Lig'in toplam geliri Süper Lig'in 12.9 katıdır. Aynı sezonda en az geliri elde eden Seri A'nın geliri ise Süper Lig'in 6.2 katıdır. Süper Lig'in geliri Premier Lig'in % 7.7'si, Seri A'nın ise % 15.9'u kadardır.

Aynı sezonda Premier Lig UEFA'nın dağıttığı gelirin % 20'sini alırken Süper Lig % 1.5'ini almıştır. Beş Büyük Lig ortalaması Süper Lig'den 8.8 kat fazladır. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin dağıtılan UEFA Avrupa Ligi gelirlerinin yaklaşık % 71.9'unu elde ettiği (Lig başına ortalama % 14.3) anlaşılmaktadır. Süper Lig için bu oran % 2.2'dir.

UEFA Müsabakalarında Süper Lig Kulüplerinin Elde Ettikleri Ülke Puanları

Avrupa Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılan Süper Lig kulüplerinin son beş sezonda, elde ettikleri ülke puanları Tablo 4.40.'da gösterilmiştir. Ayrıntılı bilgiler EK-5 (Süper Lig Kulüplerinin UEFA Ülke puanları)'de verilmiştir (159).

Tablo 4.40. Avrupa Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılan Süper Lig kulüplerinin son beş sezonda elde ettikleri ülke puanları

Sezon/Kulüp	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	Toplam
Başakşehir	11	0.5	8	1	0	20.5
Galatasaray	6	8	0.5	-	9	23.5
Trabzonspor	3.5	-	-	-	2.5	6
Beşiktaş	2	9.5	19	20	7	57.5
Y.Malatyaşpor	2.5	-	-	-	-	2.5
Fenerbahçe	-	8.5	1.5	13	14.5	37.5
Akhisarspor	-	1	-	-	-	1
Konyaspor	-	-	5	1	-	6
Osmanlıspor	-	-	-	13.5	-	13.5
Ülke Puanı	25	27.5	34	48.5	33	168

Tablo 4.40. incelendiğinde son beş sezonda ülke puanının genel bir düşüş eğiliminde olduğu, Süper Lig'den sadece 9 kulübün Ülkemizi temsil ettiği görülmektedir.

Toplanan 168 ülke puanının % 34.2'sini (57.5 puan) Beşiktaş'ın kazandığı görülmektedir. Ülke puanlarımızda genel bir düşüşün söz konusu olduğu söylenebilir.

Avrupa Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılan Süper Lig kulüplerinin devam eden 2020-2021 sezonunda ulaştıkları ülke puanlarında güncel durum Tablo 4.41.'de gösterilmiştir (159).

Tablo 4.41. UEFA müsabakalarında ulaşılan güncel durum

(09.12.2020 durumu)

R	Country	NR	CL	NC	CS	Club name + coefficient points													
1		89.427	11.071	7 (4+3)	77.5	Barcelona	14	Sevilla	13	Atlético.	11	Real Madrid	11	Granada CF	12.5	Villarreal	9	R. Sociedad	7
2		88.570	12.357	7 (3+4)	86.5	Man. City	15	Chelsea	14	Liverpool	13	Tottenham.	13.5	Arsenal	12	Man. United	10	Leicester City	9
3		70.154	11.000	6 (3+3)	77	Juventus	14	Atalanta BC	12	SS Lazio	12	AC Milán	13	AS Roma	9	SSC Napoli	8	Inter Milán	9
4		68.999	10.643	6 (4+2)	74.5	Bayern München	15	Borussia.	13	RB Leipzig	12	Mgladbach	10	Hoffenheim	11	Leverkusen	10	Wolfsburg	3.5
5		54.083	5.917	2 (1+1)	35.5	Paris SG	12	LOSC	8	Olympique.	6	Stade Rennais	5	Stade Reims	2.5	OGC Nice	2		
6		46.350	7.400	3 (1+2)	37	FC Porto	13	SL Benfica	9.5	SC Braga	9	Rio Ave	3.5	Sporting CP	2				
7		38.383	4.333	1 (0+1)	26	FC Krasnodar	10	Lokomotiv	7	Zenit	5	CSKA	3	Dinamo Moscow	0.5	Rostov	0.5		
8		36.800	6.800	2 (0+2)	34	PSV Eindhoven	11	Ajax	9	AZ Alkmaar	8	Feyenoord	4	Willem II	2				
9		36.300	5.800	2 (0+2)	29	Club Brugge	10	Royal Antwerp	8	Standard Liège	7.5	Sporting.	2	Gent	1.5				
10		35.825	6.700	2 (0+2)	33.5	FC Salzburg	9	Wolfsberger AC	7	LASK Linz	10	Rapid Wien	7	TSV Hartberg	0.5				
11		32.125	7.250	1 (0+1)	29	Rangers FC	14.5	Celtic FC	8	Aberdeen	3.5	Motherwell FC	3						
12		31.700	5.400	2 (0+2)	27	Dynamo Kiyiv	10.5	Shakhtar	10	Zorya	4	Koloss	2	Desna	0.5				
13		30.100	3.100	0 (0+0)	15.5	Başakşehir	6	Sivasspor	4	Galatasaray	3.5	Beşiktaş	1.5	Alanyaspor	0.5				
14		27.875	4.125	0 (0+0)	16.5	Midtjylland	10.5	København	3.5	Aarhus GF	2	SønderjyskE	0.5						
15		27.750	4.000	0 (0+0)	16	Omonia	7.5	APOEL	4.5	Apollon	3.5	Famagusta	0.5						
16		26.250	5.000	1 (0+1)	20	Crvena Zvezda	13.5	Partizan	3.5	TSC Bačka.	2.5	Vojvodina	0.5						
17		25.225	4.125	1 (0+1)	16.5	Young Boys	10.5	FC Basel 1893	3.5	Servette.	2	FC St Gallen	0.5						
18		25.200	4.300	1 (0+1)	21.5	Olympiacos FC	7.5	PAOK FC	8	AEK Athens	5	Aris Saloniki	0.5	OFI Heraklion	0.5				
19		25.000	5.000	1 (0+1)	25	Slavia Praha	8.5	Slovan Liberec	9.5	Sparta Praha	4	Viktoria Plzeň	2.5	Jablonec	0.5				
20		24.875	4.500	1 (0+1)	22.5	Dinamo Zagreb	13	HNK Rijeka	6	Hajduk Split	2	Lokomotiva.	1	NK Osijek	0.5				
21		24.375	7.000	1 (0+1)	28	M. Tel-Aviv	12.5	H. Beer-Sheva	10	M. Haifa	5	Beitar.	0.5						
22		20.500	2.500	0 (0+0)	10	Malmö FF	5	Djurgårdens IF	2.5	Hammarby IF	2	Göteborg	0.5						
23		20.375	4.000	0 (0+0)	16	CSKA Sofia	10	Ludogorets	3.5	Lokomotiv.	2	Slavia Sofia	0.5						
24		19.750	5.250	1 (0+1)	21	Molde FK	12	Rosenborg	5	FK Bodø/Glimt	3.5	Viking FK	0.5						

(Yeşil: Şampiyonlar Ligi, Turuncu: Avrupa Ligi)

Tablo 4.41. incelendiğinde 2020-2021 sezonunda Avrupa müsabakalarına katılan beş kulübümüzün bir üst tura geçmeden elendiği, toplam 15.5 puan toplayabildikleri görülmektedir. Başakşehir 6 puan, Sivasspor 4 puan, Galatasaray 3.5 puan, Beşiktaş 1.5 puan ve Alanyaspor 0.5 puan toplayabilmiştir.

UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda 09.12.2020 tarihi itibarıyla elde edilen gelirin Ükelere göre dağılımı Tablo 4.42.'de gösterilmiştir (160).

Tablo 4.42. UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda elde edilen gelirin Ülkelere göre dağılımı

(12.05.2020)

Sıra No.	Ülke	2019-2020		2018-2019	
		Ödül miktarı - avro	Oran (%)	Ödül miktarı - avro	Oran (%)
1.	İspanya	327.509.376.00	15.01	311.309.556.00	14.47
2.	Almanya	302.396.917.00	13.86	235.980.747.00	10.97
3.	İngiltere	296.410.682.00	13.59	375.587.088.00	17.46
4.	İtalya	233.938.067.00	10.72	220.242.284.00	10.24
5.	Fransa	214.579.294.00	9.84	157.815.030.00	7.34
6.	Portekiz	86.367.322.00	3.96	141.130.836.00	6.56
7.	Rusya	84.909.078.00	3.89	84.285.972.00	3.92
8.	Belçika	69.834.647.00	3.2	52.335.444,00	2.43
9.	Hollanda	69.209.120.00	3.17	105.876.000.00	4.92
10.	Ukrayna	62.739.069.00	2.88	67.209.716.00	3.12
11.	Avusturya	53.168.862.00	2.44	25.826.335,00	1.2
12.	Türkiye	48.303.805.00	2.21	48.147.746.00	2.24

Tablo 4.42. incelendiğinde UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda elde edilen gelirin Ülkelere göre dağılımında en fazla gelirin İspanya kulüpleri tarafından elde edildiği (% 15.01), Beş Büyük Lig içinde en az geliri Lig 1 kulüplerinin (% 9.84) elde ettiği görülmektedir. Süper Lig kulüplerinin gelirlerinin oranının % 2.21 olduğu anlaşılmaktadır.

UEFA müsabakalarının 2018-2019 ve 2019-2020 sezonunda gelir dağılımında ilk on beş kulüp ve Süper Lig kulüplerinin durumu Tablo 4.43.'de gösterilmiştir (160).

Tablo 4.43. UEFA müsabakalarının gelir dağılımında ilk onbeş kulüp ve Süper Lig kulüplerinin durumu

(12.12.2020 durumu)

2019-2020			2018-2019		
Sıra No.	Kulüp	Gelir (avro)	Sıra No.	Kulüp	Gelir (avro)
1.	Bayern München	117.295.405.00	1.	Liverpool	97.768.000.00
2.	PSG	105.687.838.00	2.	Barcelona	94.648.000.00
3.	Barcelona	83.268.270.00	3.	Tottenham	84.812.000.00
4.	Atlético Madrid	77.184.703.00	4.	Porto	79.208.000.00
5.	O. Lyonnais	77.145.135.00	5.	Ajax	77.416.000.00
6.	Manchester City	74.404.270.00	6.	Juventus	76.416.000.00
7.	Real Madrid	70.908.703.00	7.	Manchester United	75.424.000.00
8.	Juventus	70.403.838.00	8.	Manchester City	71.776.000.00
9.	Chelsea FC	66.476.703.00	9.	Real Madrid	71.456.000.00
10.	Liverpool	64.112.270.00	10.	Bayern München	71.040.000.00
11.	Leipzig	62.384.703.00	11.	Atlético Madrid	69.032.000.00
12.	B. Dortmund	58.928.703.00	12.	PSG	61.392.000.00
13.	Tottenham	54.496.703.00	13.	B. Dortmund	59.060.000.00
14.	Valencia	53.180.703.00	14.	Schalke 04	54.744.000.00
15.	Napoli	51.864.703.00	15.	O. Lyonnais	52.552.000.00
...
27.	Galatasaray	28.130.000.00	24.	Galatasaray	28.872.000.00
57.	Basaksehir	8.611.724.00	53.	Fenerbahçe	8.108.578.00
68.	Beşiktaş	6.274.911.00	59.	Beşiktaş	7.335.728.00
75.	Trabzonspor	4.747.170.00	80.	Akhisar	3.551.440.00
136.	Y.Malatyaspor	540.000.00	173.	Basaksehir	280.000.00

Tablo 4.43. incelendiğinde UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda en fazla gelir elde eden kulübün Bayern Münih (117.295.405.00 avro), 2018-2019 sezonunda ise Liverpool (97.768.000.00 avro) olduğu görülmektedir. En fazla geliri elde eden ilk 15 kulüp içerisinde Süper Lig kulübü bulunmamaktadır.

4.2.3. Gider Sorunları

Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatında kullanılan gider kalemleri şunlardır:

- Ürün satış maliyetleri
- Futbolcu/teknik kadro/menajer ücret giderleri
- Diğer personel (Futbolcu ve teknik kadro hariç personel) ücret gideri

- Diğer faaliyet giderleri
- Transferlere ilişkin giderler
- Finansman giderleri (128).

Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play

UEFA İcra Komitesi, 21 Eylül 2009'da Nyon'daki toplantısında finansal fair play konseptini kabul etmiştir. Finansal fair play konseptinin ana hedefi, Avrupa yarışmalarındaki finansal adaleti ve ayrıca Avrupa kulüp futbolunun uzun vadeli istikrarını geliştirmektir. Bu hedefe ulaşmak alınacak önlemler arasında, cirosu belli bir süre boyunca belirli bir eşiği aşan kulüplerin, bütçelerini dengelemeleri, kulüplerin üretilen gelirlerinden daha fazla harcama yapamamaları, maaşlar, transfer harcamaları ve borç seviyelerinin sürdürülebilirliği ile ilgili göstergeler ile kulüplerin taahhütlerini her zaman yerine getirmekle yükümlü olmaları öngörülmüştür (161).

Bu önlemlerin uygulanması için;

1. UEFA kulüp lisans sisteminden farklı olarak ve üç yıllık bir süre boyunca uygulama,
2. Kısa vadeli spekülasyon harcamaları üzerinde uzun vadeli yatırımların (gençlik gelişimi ve spor tesislerinin iyileştirilmesi) teşvik edilmesi,
3. Kurallara uyumun Kulüp Mali Kontrol Kurulu tarafından değerlendirilmesi karara bağlanmıştır.

UEFA kulüp lisanslama ve fair play sisteminin hukuki dayanağı UEFA Tüzüğü'nün 7-1(31), 50, 50 (1-değişik) maddeleridir (162). Finansal fair play düzenlemesi 2009 yılında gündeme geldiğinden o tarihte geçerli olan 2007 yılına ait Tüzüğü'nün 7'nci maddesinin 4'üncü fıkrası kulüp lisanslama sistemi ile ilgilidir. Buna göre⁴⁰ (163):

“ Üye Federasyonlar, zaman zaman UEFA tarafından belirlenen asgari şartlara göre bir kulüp lisans sistemi uygulayacaktır. Üye Federasyonlar böyle bir yükümlülüğü içerecek ve tüzüklerinde lisans veren kuruluşları tanımlayacaktır. ”

⁴⁰ Bu Tüzük, UEFA Yürütme Komitesi tarafından 5 Aralık 1997'de Cenevre'deki toplantısında onaylanmış ve 24 Aralık 1997'de yürürlüğe girmiştir. 7 Temmuz 2000 ve 25/26 Ocak 2007'de revize edilmiştir. <https://www.uefa.com/newsfiles/19081.pdf> Son Erişim Tarihi: 28 Nisan 2020.

Aynı Tüzüğün 50'nci maddesinin 1'inci fıkrası UEFA'nın "yargı yetkisini" düzenlemektedir. Buna göre:

"UEFA, üye federasyonların ve/veya kulüplerinin katıldığı Avrupa'daki uluslararası müsabakaları düzenlemek veya kaldırmak için tek yetkiye sahiptir. FIFA müsabakaları bu hükümden etkilenmeyecektir."

Tüzüğün 50 (1-değişik) fıkrasında ise:

"Yürütme Komitesi bir kulüp lisans sistemi tanımlayacaktır ve özellikle:

- UEFA müsabakalarına kabul edilmek için kulüpler tarafından yerine getirilecek asgari kriterler;

- Lisanslama süreci (lisans veren kuruluşlar için asgari şartlar dahil);

- Lisans verenler tarafından uyulması gereken minimum gereksinimler" şeklinde Yürütme Komitesinin bu konudaki yetki ve sorumlulukları açıklanmıştır (163).

UEFA kulüp lisanslama ve finansal fair play düzenlemesinin amaçları şunlardır (162):

- Avrupa'daki futbolun tüm yönlerinin standardının yükselmesini teşvik etmek ve sürekli geliştirmek ve her kulüpte genç oyuncuların eğitimine ve gelişimine sürekli öncelik vermek,

- Bir kulübün yeterli düzeyde yönetim ve organizasyona sahip olmasını sağlamak,

- Kulüplerin spor altyapısını oyunculara, seyircilere ve medya temsilcilerine uygun, iyi donanımlı ve güvenli tesisler haline getirmek için düzenlemek,

- UEFA kulüp müsabakalarının bütünlüğünü ve düzgün çalışmasını korumak,

- Avrupa çapında finans, spor, hukuk, personel, idari ve altyapı ile ilgili kriterlerde kulüpler için kıyaslama geliştirilmesine izin vermek.

Ayrıca, UEFA kulüp müsabakalarında ve özellikle:

- Kulüplerin ekonomik ve finansal kapasitelerini geliştirmek, şeffaflıklarını ve güvenilirliklerini artırmak;

- Kulüplerin yükümlülüklerini oyuncular, sosyal / vergi otoriteleri ve diğer kulüplerle zamanında yerine getirmelerini sağlayarak alacaklıların korunmasına gerekli önemi vermek,

- Kulüp futbolu finansmanına daha fazla disiplin ve rasyonellik kazandırmak,

- Kulüpleri kendi gelirleri doğrultusunda faaliyet göstermeye teşvik etmek,
- Futbolun uzun vadeli faydası için sorumlu harcamaları teşvik etmek,
- Avrupa kulüp futbolunun uzun vadeli yaşayabilirliğini ve sürdürülebilirliğini korumak (162).

Kulüp lisansı ile Financial Fair Play arasında üç ana ayrım yapılması gerekmektedir. Bunlar:

1. UEFA kulüp lisans sistemi kriterleri, bir kulübün finansal sürdürülebilirliğinin kısa vadede değerlendirilmesini sağlayacak şekilde tasarlanırken, finansal fair play bir kulübün finansal işlemlerinin uzun vadede daha geniş sistemik etkisini göz önünde bulundurmaktadır.

2. Kulüp lisanslaması her UEFA Ulusal Federasyonu yönetim organları tarafından yönetilirken, finansal fair play harici bir organ - Kulüp Finansal Kontrol Organı- tarafından izlenir.

3. Bir kulüp lisansı kararı ikili olsa da, bir lisans verilir ya da verilmez ve Kulüp Finansal Kontrol Organı, gereksinimlerin yerine getirilmemesi durumunda uygulanabilecek bir dizi disiplin tedbirine sahiptir (162).

UEFA Kulüp Lisanslama ve Fair Play Talimatı'nın 2'nci bölümü UEFA kulüp lisanslamasına ayrılmıştır. Lisanslama kriterleri şunlardır:

1. Sportif kriterler
2. Altyapı kriterleri
3. Personel ve idari kriterler
4. Yasal kriterler
5. Mali (finansal) kriterler (162).

Lisans alan kulüpler, aşağıda açıklanan göstergelerden herhangi birini sergiliyorsa, talimatın ihlali olarak kabul edilmektedir:

-Gösterge 1: İşletmenin sürekliliği

Sunulan yıllık finansal tablolar ve / veya ara dönem finansal tablolar ile ilgili olarak hazırlanan denetçi raporu, konuya ilişkin endişe verici bir durum tespit edilmesi.

- Gösterge 2: Negatif öz sermaye

Yıllık mali tablolar ile bir önceki yılın yıllık mali tablolarında yer alan karşılaştırmalı rakama göre kötüleşen net borç pozisyonunu veya yasal kapanış tarihinde karşılaştırmalı şekle göre kötüleşen net borç.

- Gösterge 3: Denk hesap (Başabaş⁴¹) sonucu (Kâr ve zararı eşit olmak)

Raporlama dönemlerinin birinde kârzarar dengesinde bozulma görülmesi.

- Sürdürülebilir borç göstergesi

Borç tutarı 30 milyon avronun üzerinde olan kazançların ortalamasının 7 katından fazla olması durumu.

- Gösterge 4: Vadesi geçmiş borçlar

Lisans sahibinin, 30 Haziran tarihi itibarıyla vadesi geçmiş borçlara sahip olması.

-Futbolcu transfer bakiyesi

100 milyon avronun üzerinde bir futbolcu transfer açığı olması durumu.

Ayrıca, Kulüp Mali Kontrol Kurulu, lisans sahibinden, özellikle yıllık mali tabloların aşağıdakileri yansıtması halinde, istediği zaman ek bilgi hazırlamalarını ve sunmalarını isteme hakkını saklı tutmaktadır:

1. Personel giderinin toplam gelirin %70'ini aşması veya

2. Net borç miktarının toplam gelirin %100'ünü aşması (162).

UEFA Tüzüğü'nün 32 (3) ve 34'üncü maddelerine dayanarak, UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulunun (CFCB-Club Financial Control Body) çalışma kuralları belirlenmiştir. Kulüp Finansal Kontrol Kurulu Soruşturma ve Yargı olmak üzere iki Makamdan oluşmaktadır. Soruşturmanın sonunda, UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulu Baş Müfettişi, Soruşturma Makamının diğer üyelerine danıştıktan sonra, davayı reddetmeye karar verebilir. Davalının rızası ile bir uzlaşma anlaşması yapmak veya davalının rızasıyla, bir uyarı, kınama veya azami 200.000 avro tutarına kadar para cezası ile sınırlı disiplin cezaları uygulamak ya da davayı Yargı Makamına yönlendirmekle görevlidir. Hakem heyeti nihai kararını, müzakerelere katılan Kulüp Finansal Kontrol Kurulu Başkanı da dahil olmak üzere üyelerinin en az üçünün huzurunda ve salt çoğunluk

⁴¹ Denk bütçe noktası, bir işletmenin tüm maliyetleri (sabit ve değişken giderler) ile toplam satışların (gelirlerin) eşit olduğu noktadır. Bu noktaya ulaşıldıktan sonra belirlenen zaman diliminde elde edilen gelirler kâr olur. (<http://www.startupnedir.com/basabas-noktasi-break-even-point-nedir-ve-nasil-hesaplanır/>). Son Erişim Tarihi: 23 Nisan 2020.

ile alır. Yargı Makamı aşağıdaki nihai kararları alabilir: davayı reddetmek; kulübün UEFA kulüp yarışmasına kabulünü kabul etmek veya reddetmek; disiplin tedbirleri uygulamak; Kulüp Mali Kontrol Kurulu Baş Müfettişinin kararını desteklemek, reddetmek veya değiştirmek. (164).

UEFA Kulüp Finansal Kontrol Kurulunun yetkileri şunlardır:

1. Lisans alanların yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini ve lisans başvuru sahiplerinin lisans verildiği sırada UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Yönetmeliğinde tanımlanan lisans kriterlerini yerine getirip getirmediğini belirlemek;

2. Lisans verildikten sonra, lisans sahiplerinin UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Düzenlemelerinde tanımlanan lisans kriterlerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek;

3. Lisans verildikten sonra, lisans sahiplerinin UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Düzenlemelerinde tanımlanan kulüp izleme gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek;

4. UEFA kulüp lisanslama ve finansal fair play düzenlemelerinde belirtilen şartların yerine getirilmemesi durumunda bu kurallarda tanımlanan disiplin tedbirlerini uygulamak;

5. Müsabakaları düzenleyen yönetmeliklerin öngördüğü ölçüde UEFA kulüp müsabakaları için kulüp uygunluğuna ilişkin davalara karar verme (165).

(Bir dava hem Kulüp Finansal Kontrol Kurulunun hem de Disiplin Kurulunun yetki alanına girmiş gibi görüldüğünde, iki organın başkanları hangi organın dava ile ilgileneceğine kendi kurallarına göre karar verir. Bir anlaşmaya varamazlarsa, Temyiz Kurulunun başkanı kendi takdirine bağlı olarak karar verir.)

Finansal fair play kurallarına uyulmaması durumunda uygulanacak kurallar “tüzel kişilere” ve “bireysel” olarak uygulanabilecek yaptırımlar olarak belirlenmiştir. Disiplin önlemlerinin birleştirilmesi mümkündür. Buna göre bireyler dışındakilere uygulanabilecek 9 adet disiplin cezası şunlardır:

1. Uyarı,
2. Kınama,
3. Para cezası,
4. Puan silinmesi,

5. UEFA yarışmasından elde edilen gelirlere el koyma,
6. UEFA müsabakalarına yeni oyuncu gösterme/kaydetme yasağı,
7. UEFA yarışmalarına katılmak için kayıt yaptırabileceği oyuncu sayısında kısıtlama,

8. Devam etmekte olan müsabakalardan diskalifiye olma ve/veya gelecekteki müsabakalardan hariç tutma,

9. Unvan veya ödülün iptali.

Bireylere karşı uygulanabilecek disiplin cezaları ise şunlardır:

1. Uyarı,
2. Kınama,
3. Para cezası,
4. Belirli sayıda maç için veya belirtilen veya belirtilmemiş bir süre için askıya alma,
5. Belirli sayıda müsabaka veya belirli veya belirtilmemiş bir süre boyunca bir işlevi yerine getirmemesi,
6. Futbolla ilgili herhangi bir faaliyette bulunmayı yasaklamak (165).

Finansal fair play kuralları 2012, 2015, 2018 yıllarında güncellemelere tabi tutulmuştur. UEFA, finansal fair playin kulüp futbolunun finansmanında şu konularda katkıda bulunduğunu düşünmektedir (166):

- Özel transfer ve ücret kısıtlamaları olan bu kulüpleri başabaş olarak faaliyete geçirecek şekilde tasarlanan 28 uzlaşma anlaşması yaparak, en fazla zarar veren kulüplerden bazılarını doğrudan kısıtlamak,

- Daha az zarara uğramış 50'den fazla kulübün sahiplerinden veya hissedarlarından bu zararları karşılamak için sermaye artırımını veya enjekte etmesini zorunlu kılarak borç oluşumunun önlenmesi,

- Kulüpleri, UEFA kulüp yarışmalarından yasaklama da dahil olmak üzere yaptırımlar uygulayarak ödemeleri ertelemekten caydırma,

- Düzenlenmiş bir piyasanın çektiği, yeni ve sürekli yatırımı teşvik eden bir ortam yaratmak,

- Finansal fair play ilkelerine dayalı ve belirli bir ortama uyarlanmış paralel iç kuralların uygulanmasına ilham vermek,

- Kulüp finansmanına verilen kamusal ve medyanın ilgisini artırmak, böylece kulüp yöneticilerinin ve sahiplerinin kulüpleri yönetme sorumluluğunu sürdürülebilir bir şekilde artırmak.

TFF Kulüp Lisanslama ve Fair Play Talimatı UEFA Talimatı esas alınarak hazırlanmış ve Haziran 2019'da yayınlanmıştır. Özellikle disiplin yaptırımlarının hangi ihlallerde hangi cezanın uygulanacağı açıkça belirtilmiştir. Takım harcama limitindeki kabul edilebilir sapma miktarı 2019-2020 sezonunda % 30, 2020-2021 sezonu için % 15 olarak belirlenmiştir. Buna göre Takım Harcama Limitinin aşılması halinde Kulüp Lisans Kurulu tarafından;

- % 5'e kadar aşılması durumunda ihtar cezası,
- % 6 - % 10 arası aşılması durumunda kadro sınırlaması cezası,
- % 11 - % 15 arası aşılması durumunda transfer yasağı cezası,
- % 16 - % 20 arası aşılması durumunda 1 puan silme cezası, buna ek olarak transfer yasağı, kadro sınırlaması ve para cezası yaptırımlarından biri veya birkaçı uygulanır.

- % 21 - % 25 aşılması durumunda 2 puan silme cezası verilir, buna ek olarak transfer yasağı, kadro sınırlaması ve para cezası yaptırımlarından biri veya birkaçı uygulanır.

- % 26 ve üstü aşılması durumunda 3 puan silme cezası verilir, buna ek olarak transfer yasağı, kadro sınırlaması ve para cezası yaptırımlarından biri veya birkaçı uygulanır. (EK XII-J)

Takım harcama limitine;

- Profesyonel futbolcu ücret giderleri,
- A Takım teknik kadro ücret giderleri (A Takım teknik sorumlusu ve antrenörleri),
- Menajer ücret giderleri dahildir (128).

Bankalar Birliği İle Borçların Yapılandırılması

TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatının Haziran 2019'da yürürlüğe girmesiyle birlikte, Türkiye Bankalar Birliği (TBB), futbol kulüplerinin idari ve mali

yapılarının bir bütünlük içinde yönetilmesi amacıyla kulüpler ile ilgili bankalar arasındaki yapılandırma çalışmalarının devam ettiğini bildirmiştir. TBB ile kulüpler arasındaki anlaşma gereği kulüplerin mevcut borçları, iki yıl anapara ödemesiz olmak üzere toplamda beş yıllık süreyle vadelenirileceğini açıklamıştır.

Takım Harcama Limitleri

TFF kulüp lisans kurulu, 02 Eylül 2019 tarihinde 2019-2020 sezonu, 04 Ağustos 2020 tarihinde 2020-2021 sezonu Süper Lig takım harcama limitlerini belirleyerek yayınlamıştır. TFF 1. Lig'den Süper Lig'e yükselen kulüplerin takım harcama limitleri, bir önceki (2018-2019 ve 2019-2020) sezonlarda Süper Lig'i 7-15'incilik arasında tamamlamış kulüplerin takım harcama limitlerinin ortalaması alınarak tespit edilmiştir (167, 168).

Kulüp lisans kurulu, 28.12.2019 tarih ve 13 No.'lu toplantısında Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı EK.XII/G bölümü uyarınca Süper Lig kulüplerinin takım harcama limitlerinin artırım koşulları değerlendirilmiş ve 02.09.2019 tarihinde ilan edilen takım harcama limitleri, ikinci transfer ve tescil dönemi başlamadan aşağıdaki şekilde revize edilmiştir: 2019-2020 ikinci transfer ve tescil döneminde Kulüp Lisans ve Fair Play Talimatı EK.XII/E Maddesinde belirtilen sapma oranları (2019-2020 sezonu için % 30) profesyonel futbolcu sözleşmesi tescili bakımından yukarıda açıklanmış olan takım harcama limitlerine dahil edilir. İkinci transfer ve tescil döneminde Süper Lig kulüpleri, kulüp lisans ve fair play talimatı EK.XII/İ maddesi hükümlerine göre tescil ettirmek istedikleri profesyonel futbolcu sözleşmelerini önceden kurula sunmak ile yükümlüdür. Kulüplerin futbolcu sözleşmelerinin takım harcama limitlerini aşp aşmadığına kurul tarafından karar verilecektir (169).

Söz konusu talimatta zaman zaman değişiklikler yapılabilmektedir. Bu kapsamda TFF yönetim kurulunun 09.12.2019 tarihli toplantısında; Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatının "kulüplerin takım harcama limitlerinin hesaplanması" başlıklı EK-XII'sinin E bölümünde değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklikle 2019-2020 sezonu için kabul edilebilir sapma tutarının % 30'dan % 40'a yükseltilmesine karar verilmiştir.

Ancak TFF tarafından 20.12.2019 tarihinde yapılan açıklamada, söz konusu değişikliklerin iptal edildiği açıklanmıştır. Açıklama Şu Şekildedir: “*Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kurulu Riva'da bugün yaptığı toplantıda, Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatında yapılan değişiklikleri, kulüplerin mutabakat sağlayamaması üzerine yeniden gözden geçirmiş ve Talimatın, 09 Aralık 2019 tarihinde "Kulüplerin Takım Harcama Limitlerinin Hesaplanması" başlıklı EK-XII'sinde yapılan değişikliklerin iptal edilerek uygulanmasına karar vermiştir.*” (170)

TFF 11.01.2020 tarihinde 15 Süper Lig kulübünün yazılı müracaatına dayanarak, “*9 Aralık 2019 tarihli talimat Yönetim Kurulumuzca yeniden değerlendirilerek yürürlükten kaldırılmış ve talimatın ilk hali ile uygulanmasına karar verilmiştir*” (171) açıklaması yapılmıştır.

27 Haziran 2019 tarihinde yürürlüğe giren Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatının 89. maddesi, EK XII ve geçici madde 2'de yer alan usullerle belirlenen Süper Lig takım harcama limitleri Tablo 4.44.'de gösterilmiştir (167, 168).

Tablo 4.44. Süper Lig takım harcama limitleri (2019-2020 ve 2020-2021 sezonları)

Kulüp	2019-2020 takım harcama limitleri – TL (02.09.2019) (% 30 sapma dahil)	2020-2021 takım harcama limitleri – TL (04.08.2019) (% 15 sapma dahil)
Galatasaray A.Ş.	368.811.670	493.398.642
Beşiktaş A.Ş.	256.534.570	298.099.722
Fenerbahçe A.Ş.	206.439.081	177.573.089
Medipol Başakşehir FK	149.509.198	170.654.928
Çaykur Rizespor A.Ş.	120.043.166	135.111.890
Yeni Malatyaspor	96.161.041	101.450.328
Alanyaspor	91.814.530	111.329.805
Trabzonspor A.Ş.	88.586.560	152.395.425
Konyaspor	83.192.355	91.662.139
Demir Grup Sivasspor	82.439.445	101.956.317
Göztepe A.Ş.	80.571.656	91.805.965
MKE Ankaragücü	79.955.357	82.473.301
G.Gaziantep Futbol Kulübü	78.184.551	156.558.322
Gençlerbirliği	78.184.551	72.285.186
Yukatel Denizlispor	78.184.551	108.380.583
Kasımpaşa A.Ş.	74.004.038	79.635.362
İ.M. Kayserispor	67.742.390	68.086.401
Antalyaspor A.Ş.	23.898.021	78.643.810
19.Hatayspor	TFF 1. Lig	105.971.153
20.B.B.Erzurumspor	TFF 1. Lig	105.971.153
21.Fatih Karagümrük	TFF 1. Lig	105.971.153

Tablo 4.44. incelendiğinde 2019-2020 sezonunda en yüksek harcama limitinin Galatasaray’da (368.811.670 TL) en düşük harcama limitinin ise Antalyaspor’da (23.898.021 TL) olduğu görülmektedir. 2020-2021 sezonunda ise sırasıyla Galatasaray (493.398.642 TL) ve İstikbal Mobilya Kayserispor (68.086.401 TL)’dur. 2020-2021 sezonunda bir önceki sezona göre takım harcama limitinde artış görülmeyen tek takım olan Fenerbahçe’nin takım harcama limitinde bir önceki sezona göre yaklaşık % 14’lük bir azalma söz konusudur.

UEFA Kararları

UEFA Finansal Kontrol Kurulunun, Aralık 2012-Eylül 2019 döneminde, UEFA Soruşturma Makamı tarafından 27 adet, Yargı Makamı tarafından 32 adet karar alınmıştır. Bu kararlardan TFF'na bağlı kulüplere ait kararlarla ilgili bilgiler Tablo 4.45.'de gösterilmiştir (164, 173).

Tablo 4.45. UEFA'nın aldığı kararlar

Sıra No.	Tüzel Kişilik	İşlem	Karar	Tarih
1.	Fenerbahçe	Uzlaşma Sözleşmesi	20 Mayıs 2016 tarihinde yapılan anlaşma hedeflerine ulaşamaması nedeniyle UEFA gelirlerinden 2 milyon avro kesintiye gidilmesi, pozitif transfer bakiyesi olmaması durumunda kulübün 2020-21 ve 2021-22 sezonlarındaki yeni transferlerini UEFA kadrosuna dahil edemeyeceği, 2020-21 ve 2021-22 sezonlarındaki UEFA kadrolarının 23 futbolcuyla sınırlandırılmasına karar vermiştir.	Temmuz 2019
2.	Galatasaray A.Ş	Uzlaşma Sözleşmesi	-	Haziran 2018
3.	Kardemir Karabükspor	-	İki (2) sezonda (2016/2017 ve 2017/2018) hak kazanacağı UEFA kulüp müsabakalarından men.	Şubat 2017
4.	Fenerbahçe	Uzlaşma Sözleşmesi	-	Mayıs 2016
5.	Trabzonspor AŞ	Uzlaşma Sözleşmesi	-	Mayıs 2016
6.	Galatasaray AŞ	Ceza	-İki (2) sezonda (2016/2017 ve 2017/2018 sezonlarında) hak kazanacağı UEFA kulüp müsabakalarından men. -İki raporlama döneminin her birinde tüm çalışanlara sağlanan faydalar toplam maliyetini sınırlaması 2016'da ve 2017'de maksimum altmış beş milyon avro (65.000.000 avro) ile sınırlama. -Kulübe altı milyon avro ceza verilmiştir. -2017-2018 sezonundan itibaren UEFA Kulüp müsabakalarından elde edeceği gelirlerden dokuz milyon avroya el koyacaktır.	Mart 2016
7.		Uzlaşma Sözleşmesi	- 2018-2019 sezonundan itibaren Avrupa müsabakalarında takım kadrosuna 21 oyuncu yazabilecektir. Denk bütçe	

			sağlanmadığı takdirde bu durum 2021-22 sezonuna kadar devam edecektir. Kardemir Karabükspor kabul edilebilir sapma 5.000.000 avro olduğu halde; -2013 yılında 7.000.000 avro -2014 yılında 12.000.000 avro -2015 yılında 24.000.000 avro denk bütçe açığı vermiştir: (Sözleşme 5-30 milyon avro arasındaki açığın öz kaynaklarla kapatılması için süre öngörmektedir Md.61-2)	Mayıs 2015
8.	Kardemir Karabükspor	Uzlaşma Sözleşmesi		
9.			2012-2013 sezonunda Avrupa kupalarına katılamamıştır. Mali kriterler kapsamında aldığı ceza nedeniyle bir sonraki sezon Avrupa'da mücadele etme hakkını kaybetmiştir.	2012
10.	Beşiktaş JK	Uzlaşma Sözleşmesi	-	Mayıs 2015
11.		-	Men cezasının kaldırılması.	Mart 2015
12.	Bursaspor	-	Dört sezonda (2015/16, 2016/17, 2017/18 ve 2018/19) hak kazanacağı UEFA müsabakalarından men. 100.000 avro para cezası.	Aralık 2014

Not: Bu kapsamdaki bilgiler çoğaltılabilir. Buraya sadece bazı örnekler alınmıştır.

Tablo 4.45. incelendiğinde, Süper Lig kulüplerinin finansal fair play ile ilgili uzlaşma sözleşmeleri veya cezalarla karşılaştığı görülmektedir.

UEFA FFP Uygunluk Denetimleri

Kulüplerin FFP sunumlarının eksiksizliğini, geçerliliğini ve doğruluğunu kontrol etmeyi amaçlayan FFP uygunluk denetimleri, UEFA Finansal Kontrol Kurulu Soruşturma Makamının talebi üzerine dış denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Kulüplerin FFP başvurularının analizini takiben, izleme süreçlerinin bir parçası olarak sunulan başabaş ve / veya gecikmiş borç bilgilerini daha ayrıntılı olarak değerlendirmek için kulüplerin tesislerinde uyumluluk denetimleri yapılabilir. 2017/18 ve 2018/19 sezonlarında denk bütçe ve / veya vadesi geçmiş borçlar gereksinimlerine ilişkin uyum denetimlerine tabi olan 11 kulüp (7 Federasyona aittir) Tablo 4.46.'da gösterilmiştir (174).

Tablo 4.46. UEFA'nın uyum denetimine tabi olan kulüpler

(2017/18 ve 2018/19)

Lisans Veren	Kulüp
Bulgaristan Futbol Federasyonu	PFC CSKA-Sofia
İngiltere Futbol Federasyonu	Manchester City FC
Fransa Futbol Federasyonu	Olympique de Marseille
İsrail Futbol Federasyonu	Paris Saint-Germain
İtalya Futbol Federasyonu	Maccabi Tel Aviv FC
	FC Internazionale Milano
	AC Milan
	AS Roma
Rusya Futbol Federasyonu	FC Rubin Kazan
Türkiye Futbol Federasyonu	Galatasaray AŞ
	Fenerbahçe SK

Yukarıda belirtilen davalara ek olarak, UEFA Mali Kontrol Kurumu Başmüfettişi Beşiktaş'a önemli gecikmiş borçları nedeniyle 100.000 avro para cezası vermiştir. UEFA Finansal Kontrol Kurulu Soruşturma Makamı, Galatasaray'ın ilgili izleme döneminde başabaş gereksinimini karşılayamadığı sonucuna varmış ancak, UEFA Finansal Kontrol Kurulu Başmüfettişi, 2017/18 veya 2018/19'da bir uzlaşma anlaşması yapılması koşullarını yerine getirdiğine karar vermiştir. UEFA Finansal Kontrol Kurulu Soruşturma Makamı, FC Rubin Kazan, Trabzonspor A.Ş. ve Fenerbahçe'nin uzlaşma anlaşmalarının koşullarına uymadığını tespit etmiş ve Yargı Makamına sevk edilmişlerdir. Trabzonspor, uzlaşma anlaşmasının nihai amacına uymaması nedeniyle hak kazanacağı bir sonraki UEFA kulüp müsabakalarından men edilmiştir. Trabzonspor'un, 2019/20 sezonunda belirli koşulları yerine getirmesi halinde men kararı kaldırılacak, bu durumda 2019/20 veya 2020/21 sezonunda kazanılan UEFA ödül parasını % 50'sini kulübe ödeyecektir. Trabzonspor, bu karara Kasım 2019'da CAS'ta itiraz etmiştir (174). Ancak Trabzonspor, yukarıda açıklanan 2019 yılına ait bütçesinde denkliği sağlayamayarak finansal fair play şartlarına uymadığı gerekçesiyle 03.06.2020 tarihinde 2020/21 ve 2021/22 sezonlarında hak edeceği UEFA müsabakalarından 1 yıl men cezası almıştır (175). Trabzonspor bu karar itiraz edeceğini açıklamıştır (176). CAS UEFA tarafından verilen cezayı 30.07.2020 tarihinde onaylamıştır. Trabzonspor İsviçre Mahkemeleri nezdinde dava açacağını açıklamıştır (177).

Gelir-Gider Dengesi (Borçlar)

Süper Lig kulüplerinin 2019-2020 sezonu başı itibarıyla toplam borcunun 11 milyar TL'yi aştığı tahmin edilmektedir. Bu borcun önemli bölümü 4 büyük takıma aittir (Toplam 7.4 milyar TL). KAP Bildirimlerine göre dört büyük kulübün borçları Tablo 4.47.'de gösterilmiştir (178-186).

Tablo 4.47. KAP Bildirimlerine göre dört büyük kulübün borçları

Yıl	Galatasaray	Fenerbahçe	Beşiktaş	Trabzonspor
09.04.2021	2.587.292.193 TL	3.438.754.334 TL	3.096.503.557 TL	1.339.680.670 TL
31.05.2020	2.113.535.465 TL	2.892.814.339 TL	2.702.391.503 TL	1.183.644.845 TL
29.02.2020	2.046.360.464 TL	2.812.178.158 TL	2.468.429.975 TL	1.114.826.986 TL
31.05.2019	1.707.555.362 TL	2.629.076.761 TL	1.966.491.791 TL	1.100.530.808 TL
31.05.2018	1.305.796.699 TL	2.039.133.083 TL	1.461.890.593 TL	981.751.880 TL
31.05.2017	1.317.350.166 TL	1.214.139.052 TL	1.068.439.780 TL	654.434.276 TL
31.05.2016	1.018.859.492 TL	955.145.813 TL	841.996.961 TL	391.878.395 TL

Tablo 4.47. incelendiğinde 09.04.2021 itibarıyla en yüksek borçlu kulübün Fenerbahçe (3.438.754.334 TL), en az borçlu kulübün ise Trabzonspor olduğu (1.339.680.670 TL), bu kulüplerin toplam borcunun 10.462.230.754 TL olduğu, 2016 yılından itibaren dört büyük kulübün borçlarının sürekli artış gösterdiği anlaşılmaktadır.

Borsada halka açık olan kulüplerin KAP bildirimlerine göre 2018-2020 arasında kalan iki sezonluk dönemde kâr/zarar durumları Tablo 4.48.'de gösterilmiştir (182).

Tablo 4.48. KAP Bildirimlerine göre dört büyük kulübün kâr/zarar durumu

Kulüp	2019-20 bilançosu	2018-19 bilançosu
Beşiktaş	-477.704.296 (zarar)	-305.711.408 (zarar)
Fenerbahçe	-153.328.491 (zarar)	-205.168.695 (zarar)
Galatasaray	-46.709.780 (zarar)	24.169.019 (kâr)
Trabzonspor	-36.299.742 (zarar)	-66.013.568 (zarar)

Tablo 4.48. incelendiğinde son iki sezonda dört kulübün de zarar ettiği, en fazla zarar eden kulübün Beşiktaş, en az zarar eden kulübün ise Trabzonspor olduğu görülmektedir. Bir önceki sezona göre zararını en fazla azaltan kulüp Fenerbahçe'dir. Galatasaray'ın bir önceki dönemde kâr etmesine rağmen 2019-2020 döneminde zarar ettiği görülmektedir.

Fenerbahçe, 08.05.2020 tarihinde Kamuoyu Aydınlatma Platformu'na yaptığı açıklama ile 62.7 milyon ABD doları ve 108.2 milyon avro değerindeki döviz borçlarının TL'ye çevrildiğini açıklamıştır. Açıklamada “*Şirketimiz finansal borçlarının yeniden yapılandırılması çerçevesinde Şubat ayında başlayan görüşme ve işlemler sonucu Türk Lirasına çevrilen yabancı para borçlarımız 62,7 milyon ABD dolarına (Ortalama kur 6,91) ve 108,2 milyon avroya (Ortalama kur 7,23) ulaşmış olup finansal borçlarımızda açık döviz pozisyonumuz 58 milyon ABD dolarına gerilemiştir*” (187) ifadesine yer verilmiştir.

UEFA Raporlarına göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in 2016-2018 yıllarında kâr ve zarar eden kulüpler ile ilgili bilgiler Tablo 4.49.'da gösterilmiştir (117, 118, 188).

Tablo 4.49. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in 2016-2018 yıllarında kâr ve zarar eden kulüpler ile ilgili bilgiler

		Premier Lig	La Liga	Bundesliga	Seri A	Lig 1	Süper Lig	
2018 yılı	Toplam kulüp sayısı	20	20	18	18*	20	18	
	Kâr eden kulüp sayısı	12	18	13	6	14	4	
	Oranı	% 60	% 90	% 72	% 33	% 70	% 22	
	Kâr Marjı	% 0-10	4	11	8	1	8	2
		% 10-20	4	3	4	4	3	2
		% 20'den fazla	4	4	1	1	3	-
	Zarar eden kulüp sayısı	8	2	5	12	6	14	
	Oranı	% 40	% 10	% 28	% 67	% 30	% 78	
	Zarar Marjı	% 0-10	5	1	4	6	2	3
		% 10-20	-	-	1	3	1	1
		% 20'den fazla	3	1	-	3	3	10
	2017 yılı	Toplam kulüp sayısı	20	20	18	20	20	18
Kâr eden kulüp sayısı		18	17	15	12	15	6	
Oranı		% 90	% 85	% 83	% 60	% 75	% 33	
Kâr Marjı		% 0-10	7	9	12	5	12	5
		% 10-20	7	5	2	3	2	1
		% 20'den fazla	4	3	1	4	1	-
Zarar eden kulüp sayısı		2	3	3	8	5	12	
Oranı		% 10	% 15	% 17	% 40	% 25	% 67	
Zarar Marjı		% 0-10	2	2	3	3	2	-
		% 10-20	-	-	-	-	1	3
		% 20'den fazla	-	1	-	5	2	9
2016 yılı		Toplam kulüp sayısı	20	20	18	20	20	18
	Kâr eden kulüp sayısı	11	18	14	12	14	3	
	Oranı	% 55	% 90	% 78	% 60	% 70	% 17	
	Kâr Marjı	% 0-10	11	9	7	12	9	2
		% 10-20	2	6	6	-	5	-
		% 20'den fazla	-	3	1	-	-	1
	Zarar eden kulüp sayısı	9	2	4	8	6	15	
	Oranı	% 45	% 10	% 22	% 40	% 30	% 83	
	Zarar Marjı	% 0-10	4	1	4	3	5	3
		% 10-20	1	-	-	1	-	4
		% 20'den fazla	4	1	-	4	1	8

*Seri A'dan 2 kulüp bildirim yapmamıştır.

Tablo 4.49. incelendiğinde, UEFA'ya yapılan son bildirimlere göre 2018 yılında La Liga'nın en fazla kâr eden kulüp sayısına sahip olduğu (18 kulüp), Süper Lig'de kâr elde ettiğini bildiren kulüp sayısının ise sadece "dört" olduğu, La Liga'dan sadece 2

kulübün zarar bildirdiği, Süper Lig kulüplerinin ise 10'unun % 20'den fazla zarar marjı bildirdikleri görülmektedir.

UEFA Raporlarına göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in net borçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.50.'de gösterilmektedir (117, 118, 189).

Tablo 4.50. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in son dört yıla ait net borçları

Yıl		İngiltere	İtalya	Türkiye	İspanya	Fransa	Almanya
2015	Avrupa borç sıralaması	1	2	3	7	6	10
	Toplam gelirin yüzdesi	% 38	% 60	% 110	% 23	% 37	% 6
	Toplam	1.680	1.141	716	478	523	142
	Kulüp ortalaması (milyon avro)	84.0	57.1	39.8	23.9	26.1	7.9
	Önceki yıla göre artış	-	% 6	% 37	%20	% 21	-% 14
2016	Avrupa borç sıralaması	1	2	3	6	5	10
	Toplam gelirin yüzdesi	% 31	%63	% 93	% 20	% 38	% 4
	Toplam (milyon avro)	1.525	1,272	683	494	561	99
	Kulüp ortalaması (milyon avro)	76.3	63.6	38.0	24.7	28.0	5.5
	Önceki yıla göre artış	-% 10	% 11	% 6	% 3	% 7	-% 30
2017	Avrupa Borç sıralaması	2	1	3	7	5	9
	Toplam gelirin yüzdesi	% 25	% 62	% 123	% 19	% 39	% 6
	Toplam (milyon avro)	1.324	1.347	897	547	634	156
	Kulüp ortalaması (milyon avro)	66.2	67.4	49.8	27.3	31.7	8.7
	Önceki yıla göre artış	% 0	% 6	% 61	% 11	% 13	% 57
2018	Avrupa borç sıralaması	1	2	3	4	7	8
	Toplam gelirin yüzdesi	% 45	% 78	% 131	% 22	% 31	% 7
	Toplam (milyon avro)	2.474	1.808	983	680	530	212
	Kulüp ortalaması (milyon avro)	123.7	90.4	54.6	34.0	26.5	11.8
	Önceki yıla göre artış	% 93	% 2 5	% 29	% 15	-% 17	% 36

Tablo 4.50.'de gösterilen 2015-2018 döneminde, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in son beş yıla ait net borç durumu incelendiğinde, Premier Lig'in ilk sırada, Seri A'nın 2'nci ve Süper Lig'in 3'üncü sırada, Bundesliga'nın ise 10'uncu sırada olduğu anlaşılmaktadır. 2018 yılı itibarıyla Süper Lig'in toplam borcunun 983 milyon avro (983

m. x 5.66: 5 milyar 563 milyon TL) olduğu, bunun toplam gelirin % 131'ine karşılık geldiği görülmektedir. Bundesliga'nın aynı sezondaki borcu 212 milyon avrodur. Süper Lig'in borcu Bundesliga'nın borcunun 4.6 katı daha fazladır.

UEFA'nın 2017 yılına ait raporunda Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in 2008-2017 dönemine ait borçları ile ilgili bilgiler Tablo 4.51.'de gösterilmiştir (118).

Tablo 4.51. Avrupa'nın beş büyük ligi ve Süper Lig'in 2008-2017 dönemine ait borçları

Dönem	İtalya	İngiltere	Türkiye	Fransa	İspanya	Almanya
Toplam borç miktarına göre Ülke sıralaması	1	2	3	5	7	9
2008-2017 Toplam Borç (milyon avro)	1.347	1.324	897	634	547	156
Kulüp ortalaması (milyon avro)	67.4	66.2	49.8	31.7	27.3	8.7
Artış oranı	% 6	-% 0	% 61	% 13	% 11	% 57
Toplam gelire oranı	% 62	% 25	% 123	% 39	% 19	% 6

Not: 4'üncü: Rusya, 6'ncı: Portekiz, 8'inci: Danimarka

Tablo 4.51. incelendiğinde 2008-2017 arasında kalan 10 yıllık dönemde toplam borcu en yüksek olan Lig'in Seri A, en düşük olan ligin ise Bundesliga olduğu görülmektedir. Süper Lig'in bu sıralamada en fazla borcu olan 3'üncü Lig durumunda olduğu anlaşılmaktadır. Süper Lig'in 10 yıllık dönemde, kulüp başına ortalama 49.8 milyon avro borcu olduğu, toplam borcunun gelirine oranının ise % 123 olduğu, aynı oranın Bundesliga'da % 6 seviyesinde olduğu görülmektedir.

Net borç çeşitli şekillerde hesaplanabilmektedir. Ancak UEFA kulüp lisanslama ve finansal fair play düzenlemelerindeki tanım, net borçlanmayı (Ör. Banka kredili mevduat ve krediler, ilişkili taraflara ödenecek diğer krediler ve hesaplar, eksi nakit ve nakit benzerleri) ve net oyuncu transfer bakiyesi (yani oyuncu transferlerinden

alınabilecek ve ödenecek hesaplar arasındaki fark) çerçevesinde değerlendirmektedir (118).

Avrupa'nın bütün liglerinde 2015-2018 arasındaki dört sezonda net borcu en yüksek 20 kulüp Tablo 4.52.'de gösterilmiştir (117, 118, 188, 189).

Tablo 4.52. Avrupa Liglerinde 2015-2018 arasındaki dört sezonda net borcu en yüksek 20 kulüp

Kulüp	2018		2017		2016		2015	
	Net Borç	Gelirin katı	Net Borç	Gelirin katı	Net Borç	Gelirin katı	Net Borç	Gelirin katı
M. United	568	0.9 x	459	0.7 x	561	0.8 x	536	1.0 x
Tottenham	483	1.1x	-	-	-	-	-	-
Inter	461	1.6x	438	1.6 x	303	1.5 x	306	1.8 x
Atlético Madrid	384	1.1x	391	1.4 x	271	1.2 x	164	1.0 x
Juventus	372	0.9x	289	0.7x	283	0.8 x	209	0.6 x
Fenerbahçe	334	2.9x	215	1.8 x	150	1.0 x	166	1.5 x
	% 49		% 44		-% 10		% 33	
Roma	312	1.3x	219	1.3 x	255	1.2 x	208	1.1 x
Valencia	274	2.6x	213	2.1 x	242	2.0 x	285	3.5 x
Milan	260	1.2x	272	1.4 x	210	0.9 x	249	1.1 x
Brighton	260	1.6x	-	-	-	-	-	-
CSKA Moskova	238	2.8x	229	3.4 x	-	-	224	3.7 x
Porto	214	2.0x	177	1.8 x	161	2.1 x	-	-
Wolfsburg	196	1.0x	-	-	141	0.6 x	-	-
Lille	186	3.5x	-	-	-	-	-	-
Beşiktaş	183	1.1x	154	1.0 x	142	1.4 x	-	-
	% 3		% 8		% 7			
Watford	177	1.2x	-	-	-	-	-	-
Galatasaray	175	1.5x	229	2.3 x	203	1.3 x	222	1.5 x
	-% 29		% 13		-% 9		% 47	
Lyon	173	1.1x	174	0.9 x	254	1.6 x	159	1.7 x
Liverpool	160	0.3x	225	0.5 x	-	-	163	0.4 x
Everton	152	0.7x	-	-	-	-	-	-
1-20 Ort.	278	1.5x	237	1.5 x	231	1.4 x	224	1.8 x
1-20 Toplam	5.561	1.2x	4.731	1.2 x	4.610	1.0 x	4.488	1.0 x
Benfica	-	-	269	2.1 x	309	2.5 x	336	3.3 x
Sunderland	-	-	185	1.3 x	180	1.3 x	208	1.5 x
							% 68	
Schalke	-	-	158	0.7 x	-	-	137	0.6 x
Monaco	-	-	147	1.0 x	-	-	148	1.3 x
Middlesbrough	-	-	146	1.0 x	-	-	-	-
København	-	-	143	2.7 x	-	-	138	4.4 x
Sporting	-	-	-	-	133	1.9 x	-	-
Newcastle United	-	-	-	-	179	1.1 x	-	-
PSG	-	-	-	-	167	0.3 x	186	0.4 x
QPR	-	-	-	-	-	-	279	2.5 x
Din. Moskova	-	-	-	-	-	-	164	2.4 x

Tablo 4.52. incelendiğinde, 2018 yılı itibarıyla en borçlu 20 kulüp arasında ilk sırada M. United'ın, 20'nci sırada ise Everton'ın yer aldığı görülmektedir. En borçlu kulüpler arasında Fenerbahçe 6'ncı, Beşiktaş 15'inci ve Galatasaray ise 17'inci sıradadır. Borçların toplam gelir ile ilişkisine bakıldığında, M. United'ın gelirinin 0.9 katı borcu oluşmuşken, son sıradaki Everton'ın borcu gelirinin 0.7 katıdır. Fenerbahçe'nin borcu gelirinin 2.9 katı, Beşiktaş'ın gelirinin 1.1 katı ve Galatasaray'ın ise gelirinin 1.5 katı olduğu anlaşılmaktadır.

Avrupa üst düzey kulüplerinin birleşik net borcu, 2007 mali yılında elde edilen gelirin % 65'i oranından, 2018 mali yılının sonunda gelirin % 40'ı oranına kadar düşmüştür. Kulüplerin toplam net borcu 2018 mali yılında 7.0 milyar avrodan 8.5 milyar avroya yükselmiş, ancak yıllarca süren istikrarlı düşüşlerden sonra borca olan güvenin arttığını göstermiştir. Kulüp borçları için farklı gerekçeler öne sürülebilmektedir. İngiltere'de net borçtaki artış esas olarak Tottenham Hotspur FC'nin yeni stadyumunun borç finansman yapısına bağlanabilirken, İtalya'da borcun esas olarak işletme ve transfer faaliyetlerini karşılamak için kullanıldığı görülmektedir (117).

4.3. Transfer Sorunları

FİFA tarafından üye federasyonlar tarafından belirlenen iki transfer dönemi (yaz-kış) erkek ve kadın futbolunu içerecek şekilde yayınlanmaktadır. FİFA tarafından Covid-19 nedeniyle güncellenmiş ve 2020-2021 sezonu için resmi tarihler 15 Haziran 2020'de yayınlanmıştır (190).

FİFA Küresel Transfer Piyasası Raporunu her yıl Ocak ayında yayınlanmaktadır. Rapor, erkek ve kadın futbolcular için ayrı ayrı hazırlanmaktadır. 2019 yılında UEFA içindeki transferlerin değeri – 5.6 milyar ABD dolar - transfer ücretlerinin toplam değerinin % 76.2'sine karşılık gelmektedir. 5 büyük (İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya ve Fransa) olarak adlandırılan ligler, 2019'da en çok harcama yapan ligler olmuştur. 2019'da Dünya genelinde transfer ücretlerine yapılan harcamaların % 68.7'sini oluşturan toplam 5.0 milyar ABD doları harcamışlardır. 2018 yılında % 73.1'ini toplam 5.14 milyar dolar harcamışlardır. Transfer faaliyeti ve kadro yönetimi kulüp stratejisinin merkezi bir parçasıdır ve kulüp finansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. 2014-2015 ile 2018-2019

arasında kalan beş sezonda küresel transfer harcamaları oranları Tablo 4.53.'de gösterilmiştir (118).

Tablo 4.53. Küresel transfer harcamaları oranları

Ligler	2014-2015	2016-2017	2015-2016	2017-2018	2018-2019	Ortalama
Beş Büyük Lig	% 67	% 65	% 68	% 76	% 75	% 70.2
Beş Büyük Lig Ülkelerinin 2'nci Ligleri	% 5	% 7	% 5	% 5	% 5	% 5.4
Diğer Avrupa Ligleri (Türkiye Dahil)	% 12	% 10	% 9	% 10	% 10	% 10.2
Avrupa dışındaki ligler	% 16	% 18	% 17	% 9	% 10	% 14

(Not: En son 2018 yılı yaz transfer dönemi dahil edilmiştir.)

Tablo 4.53. incelendiğinde, 2014-2015 ile 2018-2019 arasında kalan beş sezonda, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin küresel transfer harcamalarının ortalama % 70.2'sini gerçekleştirdiği görülmektedir. Türkiye'nin de dahil olduğu grup küresel anlamda transfer harcamalarının % 10.2'sine sahiptir.

Küresel transfer harcamalarında 2008-2018 yılları arasında Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in ortalama payı Tablo 4.54.'de gösterilmiştir (118).

Tablo 4.54. Küresel transfer harcamalarında, 2008-2018 yılları arasında Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in ortalama payı

	Premier Lig	La Liga	B.liga	Seri A	Lig 1	Beş Büyük Lig'in toplam payı	Lig başına ortalama	Süper Lig
Sahip olduğu transfer payı	% 26	% 12	% 9	% 16	% 8	% 71	% 14.2	% 2

-Beş Büyük Lig Ülkelerinin 2'nci Ligleri: % 5
 -Avrupa'nın diğer ligleri: % 10 (Türkiye bu bölümdedir.)
 -Avrupa dışındaki ligler: % 12

Tablo 4.54. incelendiğinde, transfer harcamalarında Beş Büyük Lig'in toplam payı % 71, Lig başına ortalama % 14.2, Süper Lig'in payı ise % 2 olduğu görülmektedir.

Ücretler

Türkiye Futbol Federasyonu tarafından Ağustos 2016'da yayınlanan Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı, Haziran 2009'da yayınlanan talimatı yürürlükten kaldırmıştır. Eski talimatta olduğu gibi yeni talimatta da tanımlar bölümünde, *“profesyonel futbolcunun sözleşmedeki edimleri karşılığı hak kazandığı para ve para ile ölçülebilir diğer değerler, 21’inci maddede ise “sözleşmede belirlenmesi zorunlu olan ve futbolcuya aylık asgari ücret tutarının altında olmamak kaydıyla ödenen tutar” (155) olarak tanımlanmaktadır.*

Ücretin Tanımı

Ücretin Gelir Vergisi Kanunu madde 61 (Değişik: 24/12/1980-2361/43 Md.)’de tanımı şu şekildedir: *“İşverene tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir. Ücretin ödenek, tazminat, kasa tazminatı (Mali sorumluluk tazminatı), tahsisat, zam, avans, aidat, huzur hakkı, prim, ikramiye, gider karşılığı veya başka adlar altında ödenmiş olması veya bir ortaklık münasebeti niteliğinde olmamak şartı ile kazancın belli bir yüzdesi şeklinde tayin edilmiş bulunması onun mahiyetini değiştirmez”.*

Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatında ücret: *“Profesyonel futbolcunun sözleşmedeki edimleri karşılığı hak kazandığı para ve para ile ölçülebilir diğer değerler”* şeklinde tanımlanmaktadır.

Futbol kulüplerinin ücretleri (oyun personeli, teknik personel ve idari personel dahil) gelirlerinin çok büyük bir yüzdesini almaktadır. Ücret kontrolü, bir kulübün sürdürülebilir finansal sağlığının anahtarıdır (191).

Dünya’da 2018-2019 sezonunda futbolculara en fazla ücret ödenen 15 Lig Tablo 4.55.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.55. Dünya’da futbolculara en fazla ücret ödenen 15 Lig

(2018-2019)

Sıralama	Lig	Oyuncu başına yıllık temel ücret (avro)
1.	İngiltere	3.379.520
2.	İspanya	2.487.194
3.	İtalya	1.717.470
4.	Almanya	1.578.130
5.	Fransa	1.118.447
6.	Çin	903.110
7.	Rusya	753.223
8.	Türkiye	742.043
9.	Brezilya	576.027
10.	Kanada	446.472
11.	S.Arabistan	436.209
12.	Belçika	346.043
13.	Meksika	345.721
14.	Arjantin	325.529
15.	Portekiz	307.053

Tablo 4.55. incelendiğinde futbolculara en fazla ücret ödenen ilk beş ligin Avrupa’nın Beş Büyük Ligi olduğu görülmektedir. Premier Lig, son yirmi yılda dünyanın en zengin futbol ligi olarak görülmekte ve diğer liglere göre sporculara daha yüksek ücret ödemektedir. Premier Lig’de ortalama temel ücret 2018-2019 sezonu için A takımında yer alan oyuncusu başına yaklaşık 3.3 milyon avrodur. Bu en yakın rakibi olan La Liga’dan (2.4 milyon avro) % 36 daha yüksek ve Seri A’daki (1.7 milyon avro) oyunculara ortalama olarak ödenen miktarın yaklaşık iki katı, Süper Lig oyuncularına ödenen ücretin (740.00 avro) ise yaklaşık 4.5 katıdır. Bundesliga sporcusu, İngiltere’deki meslektaşlarının yüzde 47’sini kazanmaktadır (191).

Sporting Intelligence Global Spor Ücretleri Araştırma Raporuna göre, 2019-2020 sezonunda Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde futbolcu ücretleri Tablo 4.56.’da gösterilmiştir (192).

Tablo 4.56. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde futbolcu ücretleri

(2019-2020 / dolar)

Lig	Dünyadaki tüm Liglere göre ücret sıralaması	Takım sayısı - oyuncu sayısı	Toplam yıllık ücret harcaması	Oyuncu başına yıllık ortalama ücret	Önceki yıla göre artış oranı	Ortalama ücret
Premier Lig	4	20-496	1.967.423,750	3.966.580	% 6.1	2.925.000
La Liga	7	20-492	1.253.153,811	2.547.061	- % 7.4	983.705
Bundesliga	9	18- 493	975.961.338	1.979.638	% 13.4	1.121.478
Seri A	8	20-547	1.220.833.350	2.231.871	% 17.5	1.302.084
Lig 1	10	20-531	1.038.759	1.298.449	% 4.9	568.898

Tablo 4.56. incelendiğinde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde 2019-2020 sezonunda futbolcu ücretleri bakımından en yüksek ücretin Premier Lig'de (oyuncu başına yıllık ortalama 3.966.580 dolar) , en düşük ücretin ise Lig 1'de (oyuncu başına yıllık ortalama 1.298.449) olduğu görülmektedir.

UEFA Avrupa Futbol Görünümü, Kulüp Lisanslama Karşılaştırma Raporlarını yıllık olarak yayınlamaktadır. Bu raporlarda yer alan Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in ortalama ücret/gelir oranları 2015-2018 arasındaki dört yıla göre Tablo 4.57.'de gösterilmiştir (117, 118, 188, 189).

Tablo 4.57. Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in dört yıllık ortalama ücret / gelir oranları

Lig	2015	2016	2017	2018	4 yıllık Ortalama
Premier Lig	% 61	% 63	% 56	% 59	% 59.75
La Liga	% 60	% 57	% 58	% 64	% 59.75
Bundesliga	% 52	% 50	% 53	% 53	% 52
Seri A	% 69	% 68	% 66	% 65	% 67
Lig 1	% 68	% 69	% 68	% 76	% 70.25
Beş Büyük Lig ortalaması	% 62	% 61.4	% 60.2	% 63.4	% 61.75
Süper Lig	% 80	% 71	% 76	% 79	% 76.5

Tablo 4.57. incelendiğinde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi içinde 4 yıllık ortalama bakımından, en yüksek ücret/gelir oranına Lig 1'in (% 70.25) en düşük ücret/gelir oranına

ise Bundesliga'nın (% 52), sahip olduğu gör÷lmektedir. Ortalama bakımından Lig 1 ve Süper Lig'in UEFA finansal fair play kriterlerinde yer alan % 70 barajını aştığı gör÷lmektedir.

Diğer - sabit - işletme maliyetlerinin gelirlerin % 33 ila % 40'ını tüketme eğilimi göz önüne alındığında, transferlerden önemli bir fazlalık olmadıkça, % 70'i aşan bir ücret-gelir oranının kayıplarla sonuçlanması muhtemeldir. Ayrıca, düşük gelirin devam etmesi 2015 mali yılında rapor edilen büyüme ile birlikte transfer kârlarındaki azalma, yüksek ücret / gelir oranına sahip kulüpleri aşırı derecede açıkta bırakabilir ve potansiyel olarak finansal sıkıntıya yol açabilir. Bu durum, % 70 oranının neden UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Düzenlemelerine bir risk göstergesi olarak dahil edildiğini açıklamaktadır (117).

4.3.1.Yerli ve Yabancı Oyuncu Kuralı

Süper Lig

Süper Lig'de yabancı oyuncu kuralında 1951 yılından 2015 yılına kadar 17 defa değişikliğe gidilmiştir. Özellikle 2000 yılından sonra “+” kavramının kullanılmaya başlandığı gör÷lmektedir. Yıllara göre değişiklikler şu şekildedir (193):

1951: 1

1966: 2

1989: 3

1998-99: 5

2000-01: 5+1

2001-02: 5+1+2

2005-06: 6

2007-08: 6+1, 6+2, 6+2+2 (3 kez)

2009: 6+2

2010: 6+2+2

2011-12: 6+2

2013: 6+0+4

2014: 5+0+3, 5+3

2015: 14

TFF, 2015 yılında yabancı kontenjanında yaptığı düzenlemede Süper Lig'de yer alan kulüplerin, 14 yabancı futbolcuya lisans çıkartabileceğine karar vermiştir. Kulüpler 28 kişilik oyuncu kadrosunda 14 yerli 14 yabancı oyuncu bulundurulabilmektedir. 21 kişilik maç kadrolarında 12 yabancı 9 yerli futbolcuya yer verebilmektedirler (193).

2020 yılında TFF tarafından alınan kararlar, yabancı kuralı lig tarihinde 18'inci defa değiştirilmiş ve Süper Lig'de yabancı futbolcu ve oyuncu uygunluğu ile ilgili özet bilgiler Tablo 4.58.'de gösterildiği şekilde belirlenmiştir (194):

Tablo 4.58. Süper Lig'de yeni yabancı kuralı

Kriter	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Sözleşme yapılabilecek yabancı oyuncu sayısı	14 yabancı oyuncu (En az 1 tanesi 01.01.1996 ve daha sonraki tarihlerde doğmuş olması zorunludur.)	12 yabancı oyuncu (En az 1 tanesi 01.01.1998 ve daha sonraki tarihlerde doğmuş olması zorunludur.)	10 yabancı oyuncu (En az 1 tanesi 01.01.2000 ve daha sonraki tarihlerde doğmuş olması zorunludur.)
Müsabaka kadrosunda aynı anda sahada bulunabilecek sayı	8 yabancı oyuncu	7 yabancı oyuncu	6 yabancı oyuncu
Altyapıdan yetişmiş futbolcu	21 kişilik müsabaka isim listesinde altyapıdan yetişmiş 01.01.1996 ve daha sonra doğmuş bir futbolcu bulundurulması zorunludur.	İlk 11'de altyapıdan yetişmiş 01.01.1998 ve daha sonra doğmuş bir futbolcu bulundurulması zorunludur.	İlk 11'de altyapıdan yetişmiş 01.01.2000 ve daha sonra doğmuş iki futbolcu zorunludur.
A Takım Listesi	En az 14 futbolcunun, Türkiye A Milli Futbol Takımında oynama uygunluğuna sahip futbolcu olması zorunludur.	En az 16 futbolcunun, Türkiye A Milli Futbol Takımında oynama uygunluğuna sahip futbolcu olması zorunludur.	En az 18 futbolcunun, Türkiye A Milli Futbol Takımında oynama uygunluğuna sahip futbolcu olması zorunludur.

TFF tarafından, yönetim kurulunun 20 Temmuz 2020'de, Kulüpler Birliği Vakfı'nın teklifini oybirliği ile kabul ederek yeni yabancı kuralının 2021-2022 sezonundan itibaren uygulanması kararını aldığı açıklanmıştır (195).

TFF tarafından, 13.01.2021 tarihli toplantısında 2020-2021 sezonunun ikinci devresinin ilk resmi müsabakasından itibaren geçerli olmak üzere; Kulüplerin A takım

listesinde bulundurabileceği yabancı uyruklu futbolcu sayısının 16'ya çıkartılmasına karar verilmiştir. Ayrıca, müsabaka isim listesinde Türkiye A Milli Futbol Takımında oynama uygunluğu bulunan en az 7 futbolcu bulundurulması koşulu ile listenin 21 kişilik verilmesi halinde 14 yabancı futbolcunun yer alabilmesi kararı alınmıştır (196).

Premier Lig

Premier Lig'de yabancı sınırlaması yoktur. Kulüpler sınırsız yabancı oyuncu hakkına sahiptir. Tüm yabancılar ilk 11'de sahaya çıkabilmektedir. Her 25 kişilik kadroda sekiz altyapı oyuncusu bulunma zorunluluğu vardır. 2020'ye kadar bu sayı 12'e çıkarılacaktır. Bunlardan ikisinin ilgili kulüp tarafından eğitime zorunluluğu vardır. 2020 yılına kadar kulübün altyapısında oyuncuları değerlendirmek için yaşı 21'den 18'e düşürmeye karar verilmiştir. AB pasaportuna sahip olmayan sporcular için bazı şartlar söz konusudur. Transfer edilen yabancı oyuncunun son iki sezonda milli takımının maçlarının kaçında oynadığı, o ülkenin FIFA sıralamasındaki yeri ve oyuncunun genç bir yetenek olup olmadığı Federasyonun oluşturduğu üç kişilik bir kurulun puanlama sistemine göre değerlendirilir. Bu kural 2015 yılına kadar ülkesinin milli takım maçlarının % 75'inde oynaması esasına dayalı iken % sistemi FIFA sıralamasındaki ilk 6 ligin ilk 20 takımından transfer edilecek oyuncular için aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir (197).

-FIFA sıralaması 1-10'uncu sıra arası olanlarda maçların en az % 30'unda oynama

-FIFA sıralaması 11-20'nci sıra arası olanlarda maçların en az % 45'inde oynama

-FIFA sıralaması 21-30'uncu sıra arası olanlarda maçların en az % 60'ında oynama

-FIFA sıralaması 31-50'nci sıra arası olanlarda maçların en az % 75'inde oynama.

Değerlendirme Kurulu A ve B grubu kriterlere göre değerlendirme yapmaktadır. A grubu kriterlerden en az 4 puan veya her iki grup kriterden en az 5 puan alınmalıdır. Ancak puanlar alınsa dahi kurul oyuncuya onay vermek zorunda değildir. A grubu kriterler Tablo 4.59.'da, B grubu kriterler Tablo 4.60.'da gösterilmiştir (197).

Tablo 4.59. A grubu kriterler

Kriter	Puan
Oyuncu için ödenen transfer ücreti, nitelikli transferlerin ⁴² değerinin % 75'inin üzerindedir.	3
Oyuncu için ödenen transfer ücreti, nitelikli transferlerin, % 50 - % 75'lik oranları (dahil) arasındadır.	2
Oyuncuya ödenen ücret, nitelikli ücretlerin ⁴³ yüzde 75'inin üzerindedir.	3
Oyuncuya ödenen ücretler, nitelikli ücretlerin % 50 - % 75'lik oranları (dahil) arasındadır.	2
Oyuncunun şu anki kulübü bir üst ligde ve oyuncu mevcut dakikaların % 30'unda veya daha fazlasında oynadı.	1
Oyuncunun şu anki kulübü son 12 ay içinde grup müsabakalarında veya Kıta müsabakalarında oynadı ve oyuncu mevcut dakikaların% 30'unda veya daha fazlasında oynadı.	1

Tablo 4.60. B grubu kriterler

Kriter	Puan
Oyuncu için ödenen transfer ücreti, nitelikli transferlerin yüzde 50'si ile % 20'si arasındadır.	1
Transfer ücreti ödenmeyecek oyuncuların, tahmini transfer değeri nitelikli transferlerin % 50- % 20'si arasındadır.	1
Başvuru sahibi kulüp tarafından oyuncuya ödenen ücretler, nitelikli ücretlerin % 20-% 50'si arasındadır.	1
Oyuncunun şu anki kulübü İkinci Lig'de ve oyuncu oynanan dakikaların en az % 30'unda oynadı.	1
Oyuncunun şu anki kulübü son 12 ay içinde bir Kıta Müsabakalarının final sıralama turlarında yer aldı ve oyuncu mevcut dakikaların en az % 30'unda oynadı.	1
Başvuran kulüp, oyuncunun referans dönemi boyunca Ulusal Federasyonu tarafından oynanan Uluslararası Maçların ikincil yüzdesine katıldığını göstermelidir.	
VEYA	
Oyuncunun Ulusal Federasyonu, başvurunun yapıldığı tarihten hemen önceki 12 ay içinde Asya Kupası veya Afrika Uluslar Kupası'nda yarı finalist olması.	1
Ulusal Federasyon başvuru sırasında FIFA Toplu Dünya Sıralamalarında ilk 60'ın dışında yer alıyorsa, kulüp, oyuncunun referans sürecinde Ulusal Federasyon tarafından oynanan Uluslararası Maçların % 75 veya daha fazlasına katıldığını gösterebilmelidir.	

⁴² Nitelikli transfer: Bir önceki sezon takım listesinde yer alan oyuncular.

⁴³ Nitelikli ücretler: Premier Lig'in en fazla kazanan 30 oyuncusunun ortalama ücreti.

La Liga

Avrupa Birliği futbolcularına ilave olarak en fazla 3 yabancı futbolcu kadroda bulundurulabilmektedir. AB futbolcuları ve en fazla 3 yabancı futbolcu ilk 11'de sahaya çıkabilmektedir (101).

Bundesliga

Bundesliga'da 2006-2007 sezonundan itibaren, yabancı sınırlaması uygulanmamaktadır. Tüm yabancılar ilk 11'de sahaya çıkabilmektedir. Ancak en az 12 Alman futbolcunun kadroda bulunması şartı vardır. 2008/09 sezonundan itibaren en az 4 futbolcunun ise Almanya'daki kulüplerin altyapısından yetiştirilen sporculardan olması gerekmektedir. Altyapı oyuncusu milliyetine bakılmaksızın 15-21 yaşları arasında üç tam sezon boyunca mevcut kulübüne kayıtlı olan kulüp tarafından eğitilmiş oyuncu olarak tanımlanmaktadır (198).

Seri A

Seri A'da Avrupa Birliği futbolcularına ilave olarak en fazla 5 yabancı futbolcu kadroda bulundurulabilmektedir. AB futbolcuları ve en fazla 5 yabancı futbolcu ilk 11'de sahaya çıkabilmektedir. İtalyan Futbol Federasyonu, 2016'dan itibaren her takımın İtalya'da doğan en az dört oyuncuya sahip olması gerektiğine karar vermiştir. İlave olarak dört futbolcunun İtalyan Futbol Federasyonu üyesi bir kulüp tarafından eğitilmesi gerekmektedir. İtalya Futbol Federasyonu'nun 05 Ağustos 2020'de aldığı kararla, AB üyesi olmayan kadroda bulunabilecek yabancı futbolcu sayısı 3'e düşürülmüştür. Ayrıca, İtalya Futbol Federasyonu'nun 33/A numaralı basın açıklamasına göre, transfer tarihinden önceki 12 ay içinde milli takımının en az iki resmi maçında veya kariyeri boyunca milli takımlarının beş resmi maçında oynamış olmak zorundadırlar (199).

Lig 1

Lig 1’de Avrupa Birliği futbolcularına ilave olarak en fazla 4 yabancı futbolcu kadroda bulundurulabilmektedir. En fazla 4 yabancı futbolcu ilk 11’de sahaya çıkabilmektedir. Fransa’nın ekonomik işbirliği içerisinde bulunduğu ülkelerden gelen futbolcular yerli statüsünde sayılmaktadırlar. Bu nedenle Afrika’dan gelen oyuncular yerli sayılmaktadırlar (102, 103).

4.3.2. Kulüplere Göre Son Beş Sezon Transfer Gelir ve Giderleri

FİFA’nın Küresel Transfer Pazarı Raporlarına göre, Beş Büyük Lig ve Süper Lig’in transfer harcamaları Tablo 4.61.’de gösterilmiştir (200-203).

Tablo 4.61. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in son dört yıl transfer harcamaları
(milyon dolar)

Yıl	Değer	Ülke ve önceki yıla göre % değişim					Beş Büyük Lig Toplamı	Süper Lig
		Premier Lig	La Liga	Seri A	Bundesliga	Lig 1		
2016	Gelenlerin değeri	1.372.8	508.7	508.5	576.4	207.7	3.174.1	66.0
		+% 8.7	-% 15.6	-% 5.5	+% 55.9	-% 34.5		-% 30.5
	Beş Büyük Lig Toplam gelenlere oranı	% 43	% 16	% 16	% 18	% 7	-	-
	Gidenlerin değeri	312.8	554.5	486.2	358.7	453.8	2.166.0	86.8
		-% 40.9	+% 49.5	+% 44.6	-% 0.4	-% 0.3		-% 32.7
	Beş Büyük Lig Toplam gidenlere oranı	% 14	% 26	% 22	% 17	% 21	-	-
	Net değer*	1.060.0	-45.8	22.2	217.7	-246.2	-	-20.8
2017	Gelenlerin değeri	1.643.6	730.3	654.0	721.8	859.8	4.609	159.4
		+% 19.7	+% 43.2	+% 28.6	+% 25.2	+% 314.0		+% 141.5
	Beş Büyük Lig toplam gelenlere oranı	% 37	% 16	% 14	% 16	% 17	-	-
	Gidenlerin değeri	655.5	840.4	508.3	483.9	643.9	3.132	102.2
		+% 109.5	+% 51.6	+% 4.5	+% 34.9	+% 41.4		+% 17.8
	Beş Büyük Lig toplam gidenlere oranı	% 21	% 27	% 16	% 15	% 21	-	-
	Net değer*	988.1	-110.0	145.7	237.8	215.9	-	57.1
2018	Gelenlerin değeri	1.981.3	1.352.5	848.9	485	469.1	5.14	65.2
		+% 20.5	+% 85.2	+% 29.8	-% 32.8	-% 45.4		-% 59.1
	Beş Büyük Lig toplam gelenlere oranı	% 39	% 26	% 17	% 9	% 9	-	-
	Gidenlerin değeri	935.2	908	525.2	605.3	936.3	3.910	147.9
		+% 42.7	+% 8	+% 3.3	+% 25.1	+% 45.4		+% 44.7
	Beş Büyük Lig toplam gidenlere oranı	% 24	% 23	% 13	% 16	% 24	-	-
	Net değer*	-1.046.2	-444.5	-323.7	120.3	467.2	-	82.7
2019	Gelenlerin değeri	1.518.7	1.286.6	873	+% 686.4	684.2	5.049	112.3
		-% 22.1	-% 4.2	+% 5.2	+% 42.9	+% 47.5		+% 73.7
	Beş Büyük Lig toplam gelenlere oranı	% 30	% 25	% 17	% 14	% 14	-	-
	Gidenlerin değeri	968.8	912.8	526.8	539.7	935.3	3.883	127.5
		+ % 4.3	+% 1.9	+% 1.4	-% 9.9	+% 1.4		-% 12.6
	Beş Büyük Lig toplam gidenlere oranı	% 25	% 24	% 13	% 14	% 24	-	-
	Net değer*	-549.9	-373.8	-346.2	-146.7	251.1	-	15.2

*(Net Değer = Toplam gelirler eksi transfer ücretlerine yapılan toplam harcama).

Kaynak: FİFA Raporlarından yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.61. incelendiğinde, 2019 yılında, Premier Lig ve La Liga'da gelen transferlerin değerinin bir önceki yıla göre azalma gösterdiği, diğer Üç Lig ve Süper Lig'de ise artış gösterdiği görülmektedir. Buna karşılık giden transferlerin değerinin Bundesliga ve Süper Lig'de azalma gösterdiği, diğer dört ligde ise artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda, Premier Lig, La Liga, Seri A ve Bundesliga'da transferlerin

net değerinde azalma, Lig 1 ve Süper Lig’de ise artma söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Sezonlara göre net değerler incelendiğinde diğer transfer değerleri görülebilmektedir.

Beş Büyük Lig ve Süper Lig transfer harcamalarının UEFA genel toplamına oranı Tablo 4.62.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.62. Beş Büyük Lig ve Süper Lig transfer harcamalarının UEFA genel toplamına oranı

		Beş Büyük Lig Toplamı (milyon dolar)	UEFA Toplamı (milyon dolar)	Beş Büyük Lig’in UEFA toplamına oranı	Süper Lig (milyon dolar)	Süper Lig’in UEFA toplamına oranı
2016	Gelen	3.174.1	3.934.1	% 81	66.0	% 1.67
	Giden	2.166.0	3.955.3	% 54	86.8	% 2.19
2017	Gelen	4.609	5.591.4	% 82	159.4	% 2.85
	Giden	3.132	5.423.6	% 58	102.2	% 1.88
2018	Gelen	5.140	6159.8	% 83	65.2	% 1.05
	Giden	3.910	5.906.4	% 66	147.9	% 2.92
2019	Gelen	5.049	6.363	% 79	112.3	% 1.76
	Giden	3.883	6.191	% 63	127.5	% 2.05
Ortalama Oran	Gelen			% 81.2	-	% 1.83
	Giden			% 60.2	-	% 2.26

Tablo 4.62. incelendiğinde, genel olarak Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nin UEFA’nın toplam transferlerinde, gelen transferlerin % 81.2’sini, giden transferlerde ise % 60.2’sini kapsadığı anlaşılmaktadır. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde gelen transferlerin değerinin, gidenlerin değerinden fazla olduğu görülmektedir. Süper Lig’de ise gelenlerin değerinin toplam gelen transferler içinde % 1.83, gidenlerin ise % 2.26 olduğu, dolayısıyla Süper Lig’den gidenlerin değerinin gelenlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle transfer piyasasının yaklaşık % 60-80’i Beş Büyük Lig’de iken (Lig başına ortalama % 15-20), Süper Lig’in oranı yaklaşık % 1-3 arasında değişmektedir.

UEFA Raporlarına göre, Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de transfer harcamalarından kazanç sağlayan ve sağlayamayan kulüp durumu Tablo 4.63.’de gösterilmiştir (117, 118, 188).

Tablo 4.63. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de transfer harcamalarından kazanç sağlayan ve sağlayamayan kulüp durumu

			Premier Lig	La Liga	Bundesliga	Seri A	Lig 1	Süper Lig
2018 yılı	Toplam kulüp sayısı		20	20	18	20	20	18
	Transfer harcamalarından kazanç sağlayamayan kulüp sayısı		19	10	14	13	8	9
	Oranı		% 95	% 50	% 78	% 65	% 40	% 50
	Net transfer harcaması	Gelirin % 0-10'u	5	4	5	1	1	5
		Gelirin % 10-20'si	1	4	6	2	3	3
		Gelirin % 20'den fazla	13	2	3	10	4	1
	Transfer harcamalarından kazanç sağlayan kulüp sayısı		1	10	4	7	12	9
	Oranı		% 5	% 50	% 22	% 35	% 60	% 50
	Net Transfer kazancı	Gelirin % 0-10'u	1	6	2	1	3	5
		Gelirin % 10-20'si	-	2	1	4	3	2
Gelirin % 20'den fazla		-	2	1	2	6	2	
2017 yılı	Toplam kulüp sayısı		20	19*	18	20	20	18
	Transfer harcamalarından kazanç sağlayamayan kulüp sayısı		19	15	13	11	11	13
	Oranı		% 95	% 79	% 72	% 55	% 55	% 72
	Net transfer harcaması	Gelirin % 0-10'u	5	6	5	4	5	7
		Gelirin % 10-20'si	3	6	2	4	3	4
		Gelirin % 20'den fazla	10	2	6	3	3	2
	Transfer harcamalarından kazanç sağlayan kulüp sayısı		1	5	5	9	9	5
	Oranı		% 5	% 21	% 28	% 45	% 45	% 28
	Net Transfer kazancı	Gelirin % 0-10'u	1	2	5	3	4	3
		Gelirin % 10-20'si	-	2	-	2	3	1
Gelirin % 20'den fazla		-	1	-	4	2	1	

*La Liga'da bir kulüp bildirim yapmamıştır.

Tablo 4.763. incelendiğinde 2018 yılında transfer harcamalarından en az kazanç sağlayan kulübün Premier Lig'de (1 kulüp) olduğu, en fazla kulübün ise Lig 1'de (12 kulüp) olduğu görülmektedir. Süper Lig'de ise 9 kulübün kazanç sağladığı rapor edilmiştir. İyi kontrol edilen ücret harcamaları, İngiliz ve Alman kulüplerinin nispeten yüksek net transfer harcaması yapmalarına izin vermiştir.

UEFA Raporuna göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2008-2018 arasındaki on yıllık dönemde transferlerin dağılım oranları Tablo 4.64.'de gösterilmiştir (118).

Tablo 4.64. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2008-2018 arasındaki on yıllık dönemde transferlerin dağılım oranları

	Premier Lig	La Liga	Bundesliga	Seri A	Lig 1	Süper Lig
Yurtiçi transfer	% 40	% 28	% 42	% 55	% 38	% 27
Avrupa sınırları dışı	% 3	% 12	% 7	% 9	% 6	% 8
Sınır dışındaki Beş Büyük Lig kulüpleri	% 39	% 44	% 27	% 23	% 37	% 38
Sınır Dışındaki Beş Büyük Lig dışındaki diğer kulüpler	% 18	% 16	% 24	% 14	% 19	% 26

Tablo 4.64. incelendiğinde, Avrupa sınırları dışından ve sınırları dışındaki Beş Büyük Lig'den en fazla oyuncu transfer eden ligin La Liga olduğu görülmektedir. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2008-2018 arasındaki on yıllık dönemde en fazla yurt içi transfer yapan ligin Seri A olduğu (% 55) görülmektedir. Süper Lig'de bu oranın % 27 olduğu, Süper Lig'in % 38 oranında Beş Büyük Lig'den transfer yaptığı, Beş Büyük Lig'in, Beş Büyük dışındaki diğer liglerden daha az oranda oyuncu transferi yaptığı, Süper Lig'in % 26 oranında bu transfere yöneldiği bulgusuna ulaşılmıştır.

4.3.3. Sporcuların Gelir Vergisi

GVK Geçici Madde 72 – (Ek: 4/6/2008-5766/8 md.):

(31) “31/12/2023 tarihine kadar sporculara yapılan ücret ve ücret sayılan ödemelerden aşağıdaki oranlarda gelir vergisi tevkifatı yapılır”:⁴⁴

a) Lig usulüne tabi spor dallarında;

- 1) **En üst ligdekiler için % 20,**
- 2) En üst altı ligdekiler için % 10,
- 3) Diğer liglerdeki için % 5.

⁴⁴ 5/12/2019 tarihli ve 7194 sayılı Kanununun 21 inci maddesiyle, bu maddenin birinci fıkrasında yer alan “31/12/2019” ibaresi “31/12/2023” şeklinde değiştirilmiştir. 5/12/2019 tarihli ve 7194 sayılı Kanununun 21 inci maddesiyle bu bentte yer alan “% 15,” ibaresi “%20,” şeklinde değiştirilmiştir. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.193.pdf> Son Erişim Tarihi: 23 Mart 2020

b) Lig usulüne tabi olmayan spor dallarındaki sporculara yapılan ödemeler ile milli sporculara uluslararası müsabakalara katılmaları karşılığında yapılan ödemelerden % 5.

(2) (Değişik:5/12/2019-7194/21 md.) Bu ödemeler üzerinden 94 üncü madde kapsamında ayrıca tevkifat yapılmaz. Bu madde kapsamındaki gelirler toplamının, 103 üncü maddede yazılı tarifenin dördüncü diliminde yer alan tutarı aşması hâlinde, bu gelirler yıllık beyannameyle beyan edilir. Yıllık beyanname verilmesi durumunda, beyan edilen bu gelirler üzerinden hesaplanan gelir vergisinden, tevkifat yapmakla sorumlu olanlarca vergi dairesine ödenmiş olması şartıyla, bu Kanuna göre kesilen vergiler mahsup edilir.

(3) Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önce yapılmış olan ücret ve ücret sayılan ödemelerin vergilendirilmesinde 31/12/2007 tarihinde yürürlükte olan hükümler uygulanır.

Ancak, 103 üncü maddede yazılı tarifenin (Tablo 4.79.) dördüncü diliminde yer alan tutarı (2020 yılı için 500.000 TL) aşması hâlinde, bu gelirler yıllık beyannameyle beyan edilecektir. 31 Ekim 2019 tarihinden önce yapılan sözleşmelerde % 15, bu tarihten sonra yapılan sözleşmelerde vergi oranı % 20 olarak uygulanacaktır. GVK (Değişik:5/12/2019-7194/17 md.) gereği 31.12.2023 tarihinden itibaren gelirin 600.000 TL'si için 191.070 TL ödenecek ve fazlası için % 40 oranı uygulanacaktır.

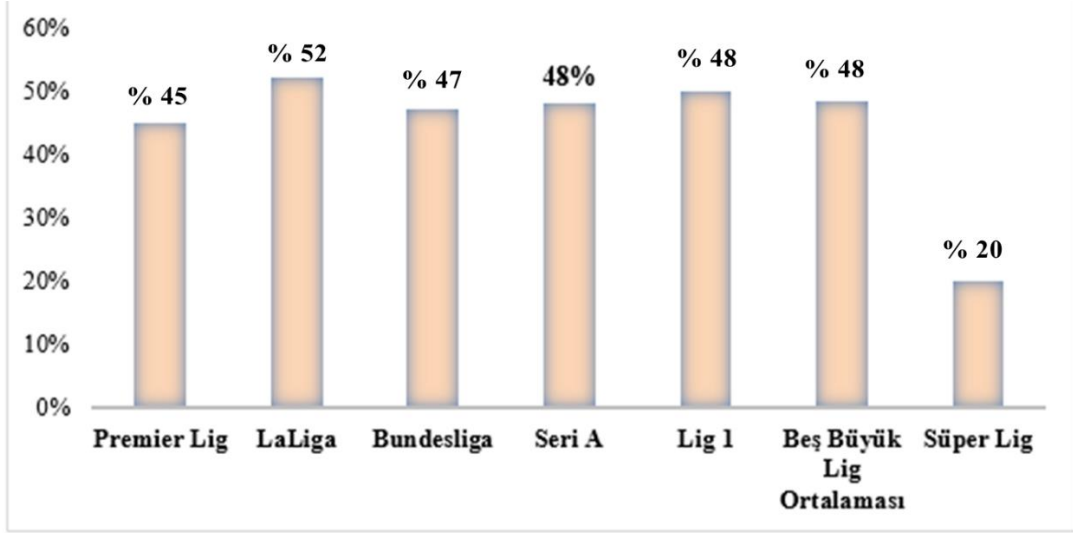
Gelir Vergisi Kanununda yer alan mükellefiyet müessesesi devreye girecek, yasanın belirttiği şartlara uyanlar dar/tam mükellefiyet kapsamında değerlendirilecektir. Türkiye'de yerleşmiş olanlar için tam, Türkiye'de yerleşmiş olmayanlar için dar mükellefiyet geçerlidir. Gelir vergisinde yıllık gelir vergilendirmeye esas alınmaktadır. Gelir Vergisi Kanununa göre 2020 yılı vergi tarifesi Tablo 4.65.'de gösterilmiştir (204).

Tablo 4.65. Türkiye 2020 yılı gelir vergisi tarifesi

Miktar⁴⁵	Oran
18.000 TL'ye (22.000 TL) kadar	15%
40.000 TL'nin (49.000 TL) 18.000 TL'si (22.000 TL) için 2.700 TL, (3.300 TL) fazlası	20%
98.000 TL'nin (120.000 TL) 40.000 TL'si (49.000 TL) için 7.100 TL (8.700 TL) (ücret gelirlerinde 148.000 TL'nin (180.000 TL) 40.000 TL'si (49.000 TL) için 7.100 TL), (8.700 TL) fazlası	27%
500.000 TL'nin (600.000 TL) 98.000 TL'si (120.000 TL) için 22.760 TL (27.870 TL) (ücret gelirlerinde 500.000 TL'nin (600.000 TL) 148.000 TL'si (180.000 TL) için 36.260 TL), (44.070 TL) fazlası	35%
500.000 TL'den fazlasının (600.000 TL) 500.000 TL'si (600.000 TL) için 163.460 TL (195.870 TL) (ücret gelirlerinde 500.000 TL'den (600.000 TL) fazlasının 500.000 TL'si (600.000 TL) için 159.460 TL), (191.070 TL) fazlası	40%

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ülkelerinde alınan vergi oranları EK-6 (Vergi Oranları)'de gösterilmiştir. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de sporculardan alınan vergi oranları Şekil 4.29.'da gösterilmiştir.

⁴⁵ Bu fıkarda kanunla getirilen kazanç indirim tutarı aynen bırakılmış olup, daha sonra 27/12/2019 tarihli ve 30991 (2.Mükerrer) sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Hazine ve Maliye Bakanlığının (Gelir İdaresi Başkanlığı) (Seri No: 310) Gelir Vergisi Genel Tebliği ile **2020 takvim yılında uygulanmak üzere getirilen miktar metne parantez içinde siyah puntuyla işlenmiştir.**



Şekil 4.29. Sporculardan alınan vergi oranları

Şekil 4.29. incelendiğinde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde en yüksek vergi oranının La Liga'da (% 52), en düşük vergi oranının Premier Lig'de (% 45), Beş Büyük Lig ortalamasının ise % 48 olduğu bulunmuştur.

KPMG'ye göre, Avrupa'nın üst düzey ligleri ile Süper Lig vergi uygulamaları karşılaştırıldığında. Türkiye'deki futbol kulüpleri vergi konusunda oldukça avantajlıdır. Avrupa'daki bir kulüp, bir futbolcu için Türkiye'den iki katı fazla vergi ödeyebilmektedir. Örneğin, Süper Lig'de 5 milyon avro maliyetli bir futbolcu için 900 bin avro vergi ödenirken, bir Fransız kulübü futbolcusuna 5 milyon avro ödemek için 9.2 milyon avro vergiyi gözden çıkarmak zorunda kalmaktadır. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin bulunduğu ülkeler ve Türkiye'de futbolcuların vergiler dahil edildiğinde kulüplerine maliyetleri Tablo 4.66.'da gösterilmiştir (205).







Tablo 4.66. Futbolcuların kulüplerine maliyeti

	1 milyon avro maaşlı bir futbolcu için ödenen vergi		5 milyon avro maaşlı bir futbolcu için ödenen vergi	
	Kulübe maliyeti (avro)	Türkiye'den farkı	Kulübe maliyeti (avro)	Türkiye'den farkı
Türkiye	1.19 milyon	% 0	5.90 milyon	% 0
Almanya	1.90 milyon	% 60	9.51 milyon	% 61
İspanya	1.91 milyon	% 61	9.60 milyon	% 63
İtalya	1.97 milyon	% 66	9.86 milyon	% 67
İngiltere	2.12 milyon	% 78	10.71 milyon	% 82
Fransa	2.74 milyon	% 130	14.22 milyon	% 141

4.3.4. Yabancı Oyuncular İle İlgili Sorunlar

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in 2019-2020 sezonu yabancı oyuncu durumu Tablo 4.67.'de gösterilmiştir (206).

Tablo 4.67. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in 2019-2020 sezonu yabancı oyuncu durumu

Lig	Ülke	Takım Sayısı	Toplam Oyuncu Sayısı	Yabancı Oyuncu Sayısı	Yabancı Oyuncu Oranı
 Premier League	İngiltere	20	505	329 Futbolcu	% 65.2
 La Liga	İspanya	20	493	197 Futbolcu	% 40.0
 SERIE A	İtalya	20	547	317 Futbolcu	% 58.0
 BUNDESLIGA	Almanya	18	534	283 Futbolcu	% 53.0
 LIGUE 1	Fransa	20	547	255 Futbolcu	% 46.6
 SüperLig	Türkiye	18	523	244 Futbolcu	% 46.7

Kaynak: Araştırmacı tarafından Transfermarkt verilerinden oluşturulmuştur.

Tablo 4.67. incelendiğinde en fazla yabancı oyuncunun Premier Lig'de (% 65.2), en az yabancı oyuncunun ise La Liga'da (% 40) bulunduğu görülmektedir. Süper Lig'de yabancı oyuncu sayısının toplam oyunculara oranı % 46.7'dir.

FIFPRO (Dünya Oyuncular Birliği), 2019 yılında Türk futbol kulüplerinin artan borçları nedeniyle Türk futboluyla ilgili olarak oyunculara uyarı yayınlamıştır. Özellikle, Kardemir Karabükspor, Bursaspor, MKE Ankaragücü, Antalyaspor, Eskişehirspor, Elazığspor ve Kayserispor kulüpleri ile sözleşme imzalamadan önce dikkatli olunmasını “şiddetle” önermiştir. FIFA Uyuşmazlık Çözümü Odasındaki oyuncular ve kulüpler arasındaki uluslararası istihdam anlaşmazlıklarının neredeyse % 15’inde yer Türk kulüplerinin yer aldığını belirlemiştir (66).

Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatınının 12’nci maddesi, kulüplerin transfer ettikleri futbolcuların tescili işleminde Sosyal Güvenlik Kurumu ve Vergi Dairelerine, vadesi geçmiş borcu olmadığına dair ilgili kurum tarafından düzenlenmiş belge ibraz etmek zorunluluğu bulunmaktadır. Yayıncı kuruluşun mali yükümlülüklerini yerine getirememesi nedeniyle, Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatına Geçici 2’nci madde ilave edilerek 13.07.2016-15.08.2016 tarihleri arasında bu işleme muafiyet getirilmiştir (155).

Yabancı oyuncuların Süper Lig’de yer almaları konusu “4.3. Altyapı Sorunları” bölümünde de incelenecektir.

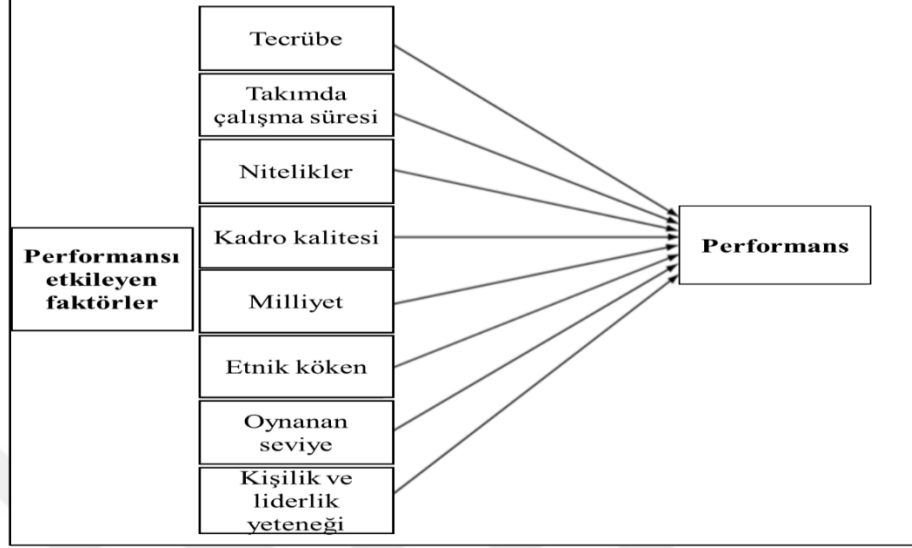
4.3.5. Teknik Direktörler/Teknik Heyet İle İlgili Sorunlar

Futbol net bir sonuç işi gibi görünse de, başarının nasıl ölçülmesi gerektiğini düşünmek hala önemlidir. Puanlar ve lig tablolarından farklı zaman dilimleri içinde yüzde kazanmak için çeşitli olası önlemler vardır. Gerçek başarı düzeyi, taraftarlar, medya veya yönetim kurulları tarafından algılanan başarı seviyesinden farklı olabilir. Futbol teknik direktörlerinin bazı istisnalar dışında, sadece sezon boyunca elde ettikleri puanlar, puan ortalamaları ve kazanma yüzdelerinin başarı göstergesi olarak algılanması yaygın olarak görülmektedir. Lig sonuçları ile menajer kadrosunun kalitesinin dengeli olduğu düşünülmektedir. Futbol menajeri başarısı üzerindeki potansiyel etkilerin bazıları şunlardır (207):

- Lig seviyesi,
- Deneyim,
- Nitelikler,

- Kadronun finansmanı ve kalitesi.

Futbolda teknik Direktörlerin başarısını etkileyebilecek faktörler Şekil 4.30.'da gösterilmiştir (207).



Şekil 4.30. Futbolda teknik direktörlerin başarısını etkileyebilecek faktörler

Yabancı teknik adamlarda aranacak şartlar her yıl TFF tarafından tespit ve ilan edilmektedir (208).

Teknik Direktör Değişiklikleri

Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri Tablo 4.68.'de gösterilmiştir (209).

Tablo 4.68. Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri puan ortalamaları

Sıra No.	Takım	Ayrılan Teknik Direktör	Bıraktığında Lig Sırası	Puan Ort.	Gelen Teknik Direktör	Lig Sırası	Puan Ort.
1.	Göztepe	Tamer Tuna 10 maç	15	1.00	İlhan Palut 16 maç(devam)	8	1.56
2.	Denizlispor	Yücel İldiz 7 maç	13	1.14	Mehmet Özdilek	12	1.07
		Mehmet Özdilek 20 maç	12	1.07	Bülent Uygun 4 maç (devam)	10	1.75
3.	Antalyaspor	Bülent Korkmaz 12 maç	15	1.00	Stjepan Tomas	16	0.50
		Stjepan Tomas 8 maç	16	0.50	Tamer Tuna 9 maç (devam)	11	1.78
4.	Gençlerbirliği	Mustafa Kaplan 10 maç	17	0.43	Hamza Hamzaoğlu 17 maç(devam)	12	1.29
		Aykan Atik 3 maç	6	1.67	Metin Diyadin	17	0.60
5.	Ankaragücü	Metin Diyadin 4 maç	17	0.60	Mustafa Kaplan	17	0.43
		Mustafa Kaplan 7 maç	17	0.43	Mustafa Reşit Akçay 7 maç (devam)	17	1.43
		Hikmet Karaman 7 maç	18	0.43	Samet Aybaba	18	0.50
6.	Kayserispor	Samet Aybaba 2 maç	18	0.50	Bülent Uygun	18	0.86
		Bülent Uygun 9 maç	18	0.86	Prosinecki 9 maç	18	1.33
		Sergen Yalçın 24 maç	8	1.50	Kemal Özdeş	13	1.20
7.	Yeni Malatyaspor	Kemal Özdeş 5 maç	13	0.0	Hikmet Karaman 3 maç (devam)	15	0.33
8.	Trabzonspor	Ünal Karaman 29 maç	3	1.88	Hüseyin Çimşir 8 maç (devam)	1	2.25
		Kemal Özdeş 15 maç	15	0.92	Tayfur Havutçu	15	0.60
9.	Kasımpaşa	Tayfur Havutçu 7 maç	15	0.60	Fuat Çapa 6 maç (devam)	13	1.67
10.	Beşiktaş	Abdullah Avcı 28 maç	7	1.67	Sergen Yalçın 7 maç (devam)	5	2.00
11.	Konyaspor	Aykut Kocaman 22 maç	14	0.95	Bülent Korkmaz 5 maç (devam)	14	1.20
12.	Çaykur Rizespor	İsmail Kartal (23 maç)	14	1.04	Ünal Karaman 3 maç (devam)	12	0.33
13.	Fenerbahçe	Ersun Yanal (24 maç)	6	1.65			
Puan Ortalaması				0.99			1.13

Tablo 4.68. incelendiğinde 2019-2020 sezonunda, 13 kulübün toplam 21 defa, en fazla Ankaragücü ve Kayserispor'un 4'er, Malatyaspor, Antalyaspor, Denizlispor Kasımpaşa'nın 3'er defa teknik direktör değişikliği yaptığı görülmektedir. Değiştirilen teknik direktörlerin 0.99 olan puan ortalamalarının, yeni teknik direktörle 1.13'e yükseldiği (düşük etki) görülmektedir.

Teknik direktörlerin etki derecesinin hesaplanmasında etki değerlendirmesi 3 puan esasına göre yapılmıştır. Etki değerlendirmesi Tablo 4.69.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.69. Etki değerlendirmesi

Etki Değerleri	Değer Aralığı
Çok Düşük	0.00-0.60
Düşük	0.61-1.20
Orta	1.21-1.80
Yüksek	1.81-2.40
Çok Yüksek	2.41-3.00

Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Transfermarkt'a göre, Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda teknik direktör değişikliklerinin etkisi Tablo 4.70.'de gösterilmiştir (210).

Tablo 4.70. Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda teknik direktör değişikliklerinin etkisi

Kulüp	Eski TD. Son 5 maç başına puan	Yeni TD İlk beş maç başına puan	Etki- İlk beş maç	Eski TD. Son 10 maç başına puan	Yeni TD İlk 10 maç başına puan	Etki- İlk 10 maç
Çaykur Rizespor	0.20	0.33	+	0.70	0.33	-
Yeni	0.00	0.33	+	0.40	0.33	-
Malatyaspor	0.40	1.75	++	1.00	1.75	+
Denizlispor	1.00	1.20	+	0.70	1.20	+
Konyaspor	0.60	1.40	+	0.70	1.67	+
Kasımpaşa	0.60	1.40	+	0.30	1.43	++
MKE	1.20	2.00	+	2.10	2.00	-
Ankaragücü	2.00	2.60	+	2.00	2.25	+
Beşiktaş JK	0.40	1.60	++	0.30	1.78	++
Trabzonspor	1.00	0.00	—	1.40	0.00	—
Antalyaspor	0.60	1.00	+	0.70	1.33	+
Yeni	0.80	0.60	-	1.10	0.60	-
Malatyaspor	0.20	0.40	+	0.80	0.43	-
Kayserispor	0.60	0.60	•	0.80	0.50	-
Kasımpaşa	0.40	1.20	+	0.40	0.86	+
MKE	1.40	1.60	+	1.20	1.80	+
Ankaragücü	1.00	1.60	+	0.90	1.50	+
Antalyaspor	0.40	0.50	+	0.70	0.50	-
Yeni	0.40	1.20	+	1.20	1.40	+
Malatyaspor	1.60	0.60	—	1.30	0.60	-

Tablo 4.70. incelendiğinde Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda teknik direktör değişikliklerinin ilk beş maçta üç değişiklik dışında etkili olduğu, ilk on maçta ise 20 değişiklikten 11’inde (% 55) etkili olduğu görülmektedir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’ de 2019-2020 sezonunda teknik direktörlerin puan ortalamaları Tablo 4.71.’de gösterilmiştir (211-215). Teknik direktörlerin puan ortalamaları hakkında ayrıntılı bilgiler EK-7 (Teknik Direktör Değişiklikleri)’da gösterilmiştir.

Tablo 4.71. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig' de 2019-2020 sezonunda teknik direktörlerin puan ortalamaları

	Değişmeyen TD'lerin Puan Ort.	Etki Derecesi	Giden T.D.'lerin Puan Ort.	Etki derecesi
Premier Lig	1.43	Orta	0.86	Düşük
La Liga	1.40	Orta	1.01	Düşük
Bundesliga	1.50	Orta	1.05	Düşük
Seri A	1.49	Orta	0.93	Düşük
Lig 1	1.35	Orta	0.97	Düşük
Ortalama	1.43	Orta	0.96	Düşük
Süper Lig	1.75	Orta	0.99	Düşük

Tablo 4.71. ve EK-7 birlikte incelendiğinde; 2019-2020 sezonunda Beş Büyük Lig'de değişmeyen teknik direktör puan ortalamasının 1.43 etki derecesinin orta, giden teknik direktörlerin puan ortalamasının 0,96 etki derecesinin düşük olduğu bulunmuştur. Süper Lig'de bu puanlar 1.75 ve 0.99'dur.

Premier Lig'de 2019-2020 sezonunda 5 kulüpte 7 değişikliğin olduğu, değiştirilen teknik direktörlerin en yüksek puan ortalamasının 1.38 olduğu görülmektedir. Premier Lig'de mevcut teknik direktörlerin 9'unun değiştirilen en yüksek puan ortalamasına (1.38) sahip teknik direktörden daha düşük puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

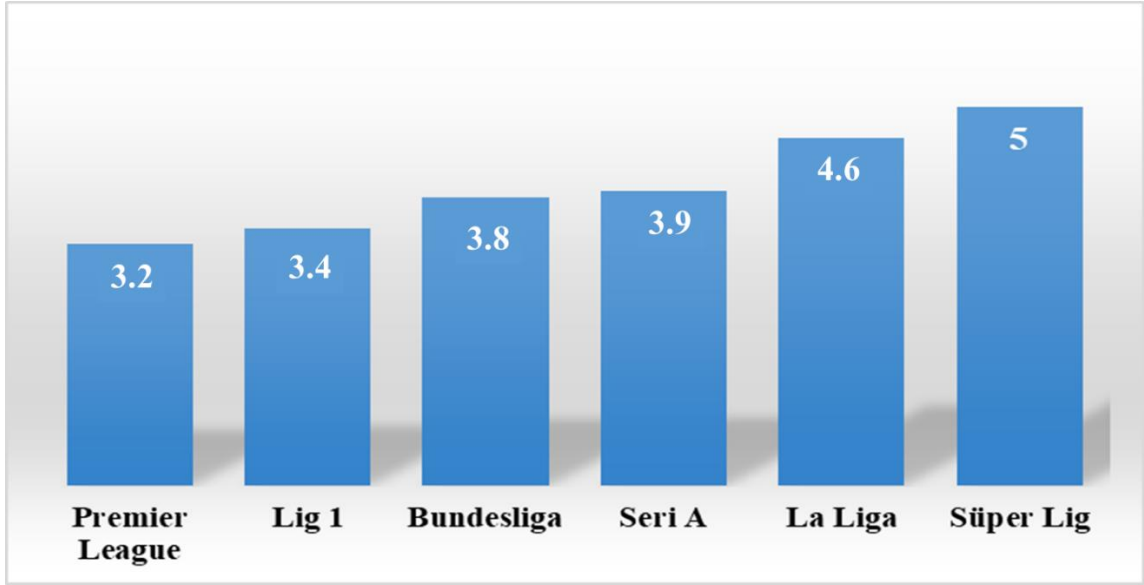
La Liga'da 7 kulüpte teknik direktör değişikliğinin yapıldığı, Barcelona dışında değiştirilen teknik direktörlerin en yüksek puan ortalamasının 1.33 olduğu görülmektedir. La Liga'da mevcut teknik direktörlerin 10'unun değiştirilen en yüksek puan ortalamasına (1.33) sahip teknik direktörden daha düşük puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Bundesliga'da 6 kulüpte 8 teknik direktör değişikliğinin yapıldığı, Bayern Münih'te değiştirilen teknik direktörün 1.80 puan ortalamasına sahip olduğu, değiştirilen diğer teknik direktörlerin 1.33 ve altında puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Bundesliga'da mevcut teknik direktörlerin 6'sının puan ortalamalarının 1.33'den daha düşük seviyededir.

Seri A'da 12 kulüpte teknik direktör değişikliğinin yapıldığı, değiştirilen teknik direktörlerin en yüksek puan ortalamasının 1.50 olduğu görülmektedir. Seri A'da mevcut teknik direktörlerin 11'inin puan ortalamalarının 1.50'den daha düşüktür.

Lig 1’de 5 kulüpte teknik direktör değişikliğinin yapıldığı, değiştirilen teknik direktörlerin en yüksek puan ortalamasının 1.56 olduğu görülmektedir. Lig 1’de mevcut teknik direktörlerin 15’inin puan ortalamalarının 1.56’dan daha düşük seviyededir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2015-2020 arasında görev yapan teknik direktör sayısı ortalaması Şekil 4.31.’de gösterilmiştir (216).



Şekil 4.31. Liglerde 2015-2020 arasında görev yapan teknik direktör ortalaması

Şekil 4.31. incelendiğinde Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2015-2020 yılları arasında takımların çalıştıkları teknik direktör sayısı bakımından ortalama olarak en az sayıda teknik direktörün Premier Lig’de (3.2), en yüksek teknik direktör sayısının ise La Liga’da (4.6) olduğu görülmektedir. Süper Lig’de 2015-2020 arasında kulüp başına 5 ayrı teknik direktör ile çalışıldığı bulunmuştur.

4.4. Taraftar Sorunları

Futbol kulüplerinin yaşadığı sorun alanlarından biri de taraftarlar ile ilgili sorunlardır. UEFA’ya göre taraftarın anlamı şu şekildedir (217):

- UEFA, profesyonel futbol sisteminde taraftarların rollerinin tüketici olarak tanımlanmadığını ve kulüpler ile taraftarları arasında karşılıklı anlaşmaya ve uyuma

dayalı ilişkiler oluşturmak için her geçen gün daha olumlu gelişmeler kaydetmenin herkesin çıkarına olduğunu teyit etmektedir.

-Makul ve sorumluluk sahibi taraftarların çoğunluğu daha fazla dikkate alınmalıdır; çünkü onlar uzun vadeli en büyük ‘kültürel yatırımcılar’ dır. Onları ve geri bildirimlerini karar verme sürecine dahil etmek takımların daha iyi seçimler yapmasına yardımcı olacaktır.

- Taraftarlar, muhtemelen sorun yaratabilecek bir kişi olarak görülmek yerine, kendi kulüplerinin geniş gündemine faal olarak katkıda bulunabilme kapasitesine sahip kişiler olarak görülmelidir.

-Futbol taraftarları uzun bir süre göz ardı edilmiştir; ancak artık futbol ailesinin değerli bir üyesi/trafi olarak görülmektedir

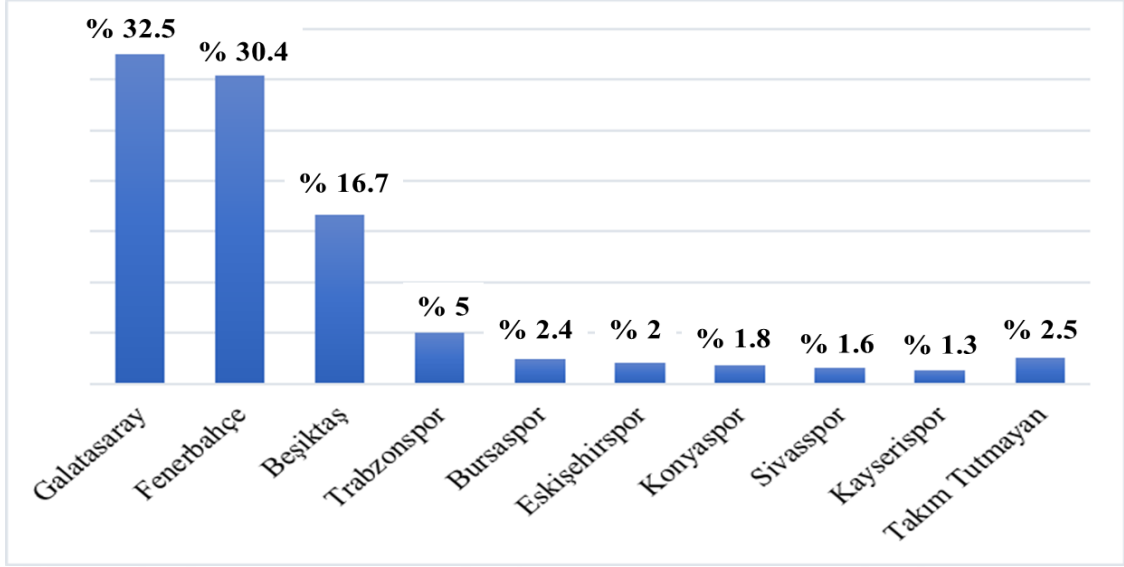
-UEFA, taraftarların temsil ettikleri futbol topluluğunun büyük öneme sahip çekirdeğini oluşturduğuna inanmaktadır.

UEFA Başkanı Michel Platini: “*Taraftarlar profesyonel futbolun hayat veren kanı gibidir – onlar kulüplerin kimliğidir. Kulüp sahipleri, antrenörler ve oyuncular değişir; ancak, taraftarlar değişmez. Taraftarların görüşlerini UEFA’da yaptığımız işin bünyesine katmaya çalışıyoruz.*” (217) diyerek UEFA’nın taraftarlar hakkındaki yaklaşımını yinelemiştir.

Doğrudan Taraftarlar Birliği (Supporters Direct-SD), Avrupa’da faaliyet gösteren ve UEFA’nın resmi işbirliği yaptığı bir kuruluştur. Doğrudan Taraftarlar Birliğine göre taraftarların futbol ve futbol kulüpleri üzerinde etkileri şunlardır (218):

- Avrupa futbolunda yönetimin geliştirilmesi
- Futbol kulüplerinin ve liglerinin finansal sürdürülebilirliğinin geliştirilmesi
- Sporun sosyal işlevini geliştirilmesi
- Transfer işlemlerinin geliştirilmesi
- Şikeye karşı mücadeleyi geliştirilmesi
- Ayrımcılığın ve şiddetin azaltılması

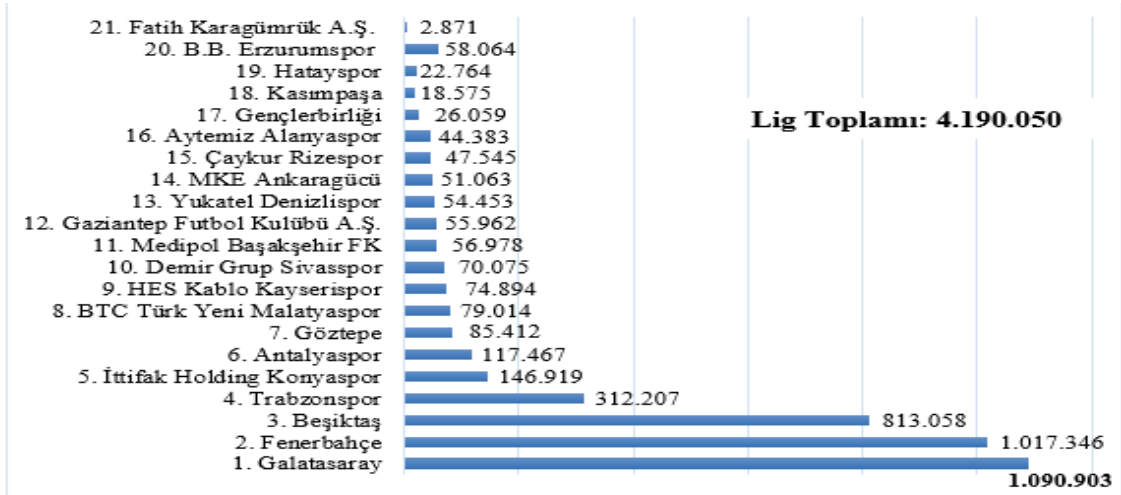
Taraftar sayısı kulüpler için önemli konulardan biridir. Bir araştırma şirketi tarafından 2016 yılında Türkiye çapında yapılan bir araştırmada “hangi takımı tutuyorsunuz” sorusuna karşılık verilen cevaplar Şekil 4.32.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.32. Türkiye taraftar oranları

Şekil 4.32.'de gösterilen 2016 yılı taraftar oranları incelendiğinde sıralamanın Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor şeklinde olduğu görülmektedir. Türkiye'de her beş kişiden dördünün üç büyüklerin, beş kişiden üçünün ise iki büyük kulübün taraftarı olduğu söylenebilir.

Süper Lig Kulüplerinin 2019-2020 sezonu Passolig kart sayıları Şekil 4.33.'de gösterilmiştir (219).

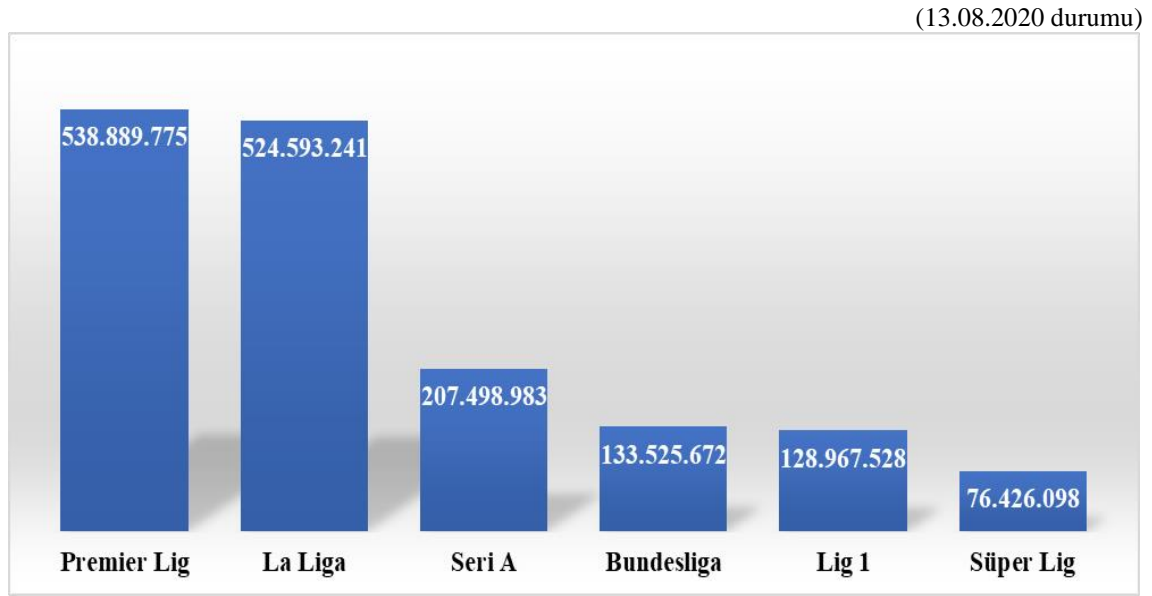


Şekil 4.33. Süper Lig Kulüplerinin 2019-2020 sezonu Passolig kart sayıları

Şekil 4.33. incelendiğinde, Passolig kart sayısı bakımından en fazla karta sahip taraftarın Galatasaray'da olduğu, ikinci sırada Fenerbahçe'nin bulunduğu, en az kart satın

alan taraftarın ise Kasımpaşa'da olduğu görülmektedir. 2019-2020 sezonunda TFF 1.Lig'de mücadele ederken 2020-2021 sezonundan itibaren Süper Lig'de mücadele edecek olan B.B. Erzurumspor'un 58.064, Hatayspor'un 22.764 ve Fatih Karagümrük A.Ş.'nin 2.871 kart satışı bulunmaktadır.

Sosyal medya takipçilerinin durumu, takipçilerin tamamının maçlara giderek stadyumlarda seyirci olarak katılmaları mümkün olmasa da taraftarlık hakkında fikir vermesi bakımından değerlendirilebilmektedir. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in takipçi sayısı Şekil 4.34.'de gösterilmiştir Ayrıntılı bilgiler EK-8 (Sosyal Medya Takipçi Sayıları)'de gösterilmiştir.

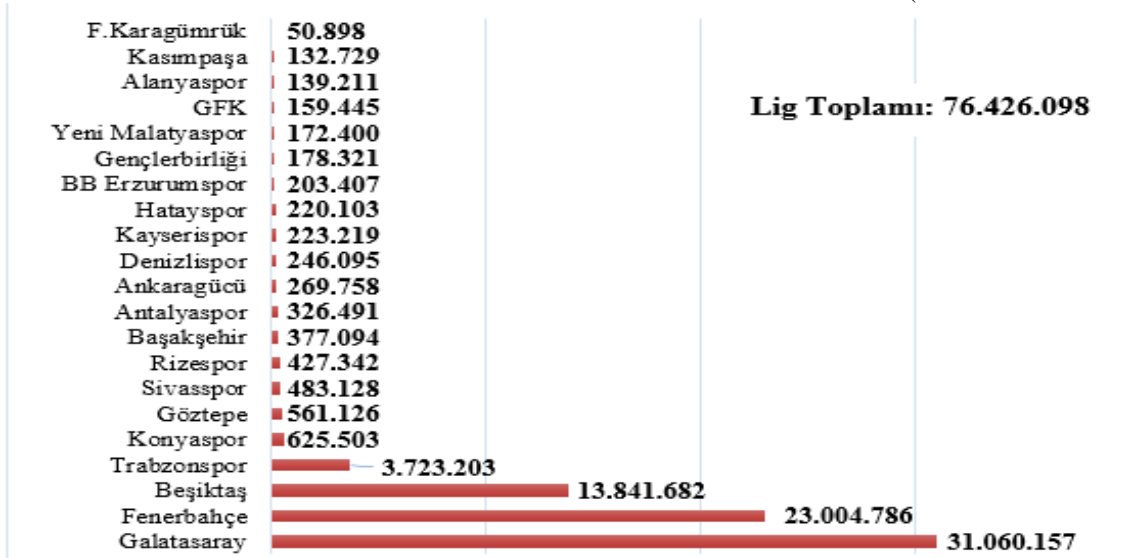


Şekil 4.34. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in takipçi sayısı
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.34. incelendiğinde Premier Lig'in en fazla takipçiye sahip olduğu (538.889.775), Seri A'nın üçüncü ve Süper Lig'in son sırada olduğu görülmektedir. Premier Lig'in takipçi sayısı Süper Lig'in yaklaşık yedi katıdır.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in kulüpler bazında taraftar sayılarının incelenmesi aşağıda gösterilmiştir. Süper Lig kulüplerinin sosyal medya platformları bazında takipçi sayıları Şekil 4.35.'dedir.

(13.08.2020 durumu)

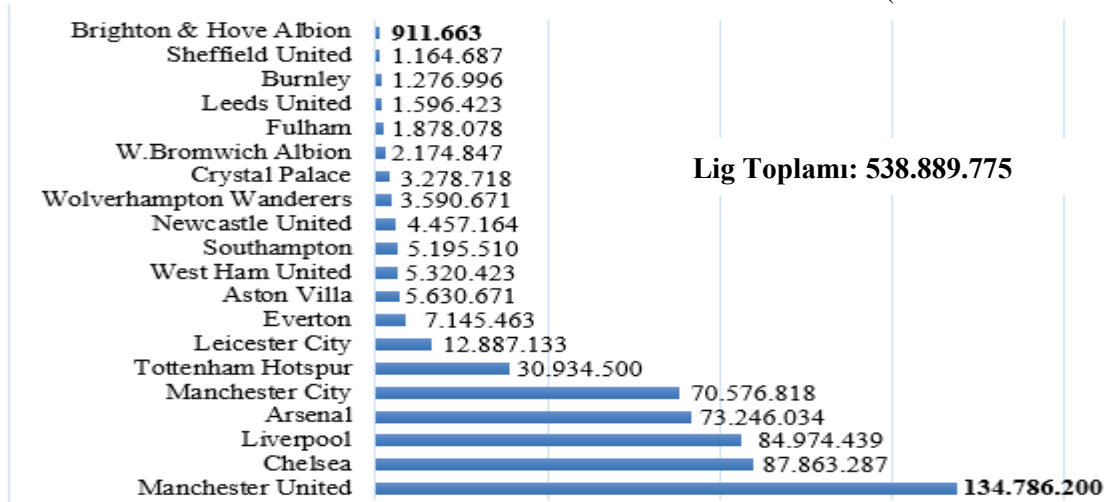


Şekil 4.35. Süper Lig Kulüplerinin sosyal medya takipçi sayıları
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.35. incelendiğinde en fazla sosyal medya takipçisine sahip kulübün Galatasaray, en az takipçiye sahip kulübün ise Süper Lig’de 2020-2021 sezonundan itibaren yer alacak olan Fatih Karagümrük olduğu görülmektedir. Lig toplamı ise yaklaşık olarak 76 milyonun üzerindedir (76.426.098).

Premier Lig Kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları Şekil 4.36.’da gösterilmiştir.

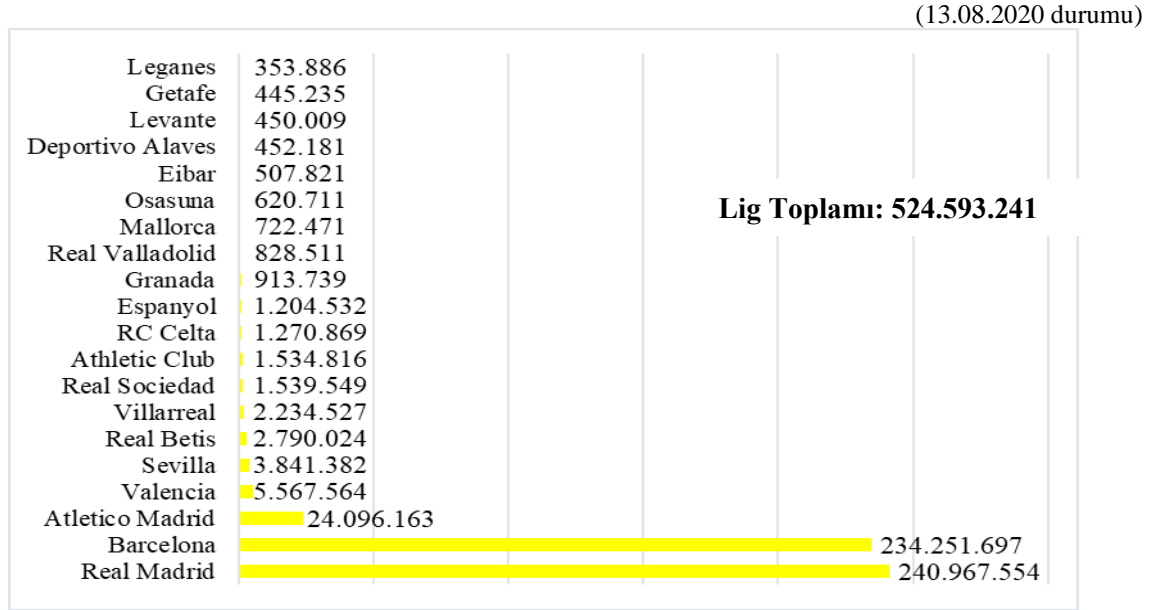
(13.08.2020 durumu)



Şekil 4.36. Premier Lig Kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.36. incelendiğinde sosyal medyada en fazla takipçinin (134.786.200) Manchester United'a ait olduğu, en az takipçinin ise Brington&Hove Albion'da (911.663) olduğu, Premier Lig'in sosyal medyada toplam 538.889.775 takipçisinin bulunduğu görülmektedir.

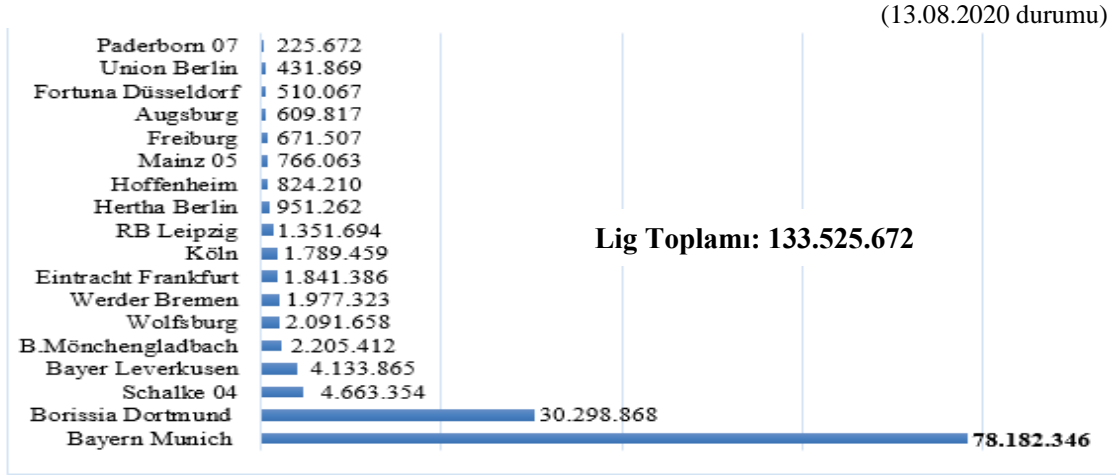
La Liga kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları Şekil 4.37.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.37. La Liga Kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.37. incelendiğinde La Liga'nın toplam takipçi sayısının 524.593.241 olduğu, La Liga'da takipçi sayısı bakımından ilk iki sırada yer alan Real Madrid (240.967.554) ve Barselona'nın (234.251.697) takipçi sayılarının La Liga'nın toplam takipçilerinin % 90'ını oluşturduğu (Toplam: 475.219.251) görülmektedir. Son sıradaki Leganes'in takipçi sayısı ise 353.886'dır.

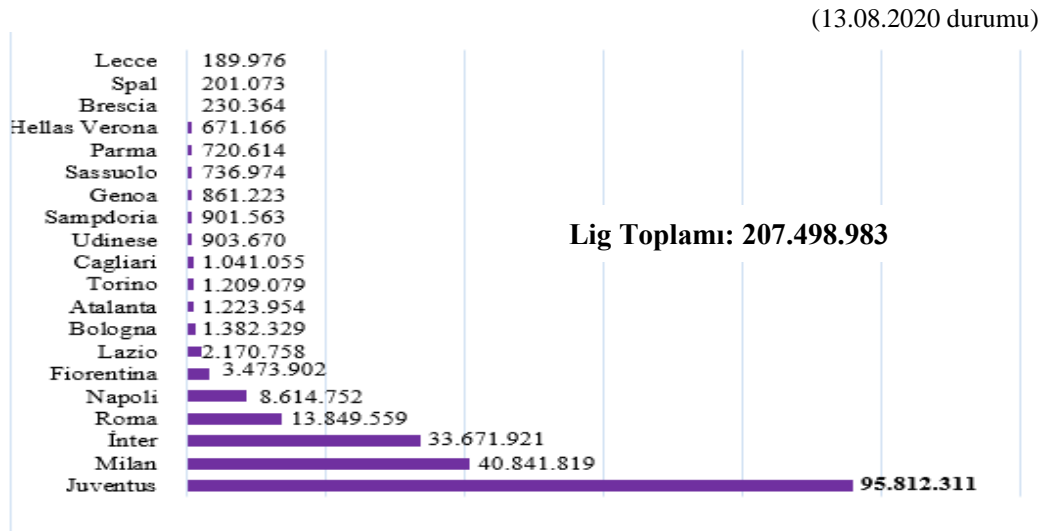
Bundesliga kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları Şekil 4.38.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.38. Bundesliga kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.38. incelendiğinde Bundesliga’da sosyal medya takipçileri bakımından Bayern Münih (78.182.346) ve Borussia Dortmund’un (30.298.868) diğer kulüplerden açıkça ayrıldığı, bu iki kulübe en yakın kulübün Schalke 04 olduğu (4.663.354) en az takipçisi olan kulübün Paderborn olduğu (225.672) görülmektedir. Bundesliga’nın toplam sosyal medya takipçi sayısının ise 133.525.672 olduğu bulunmuştur.

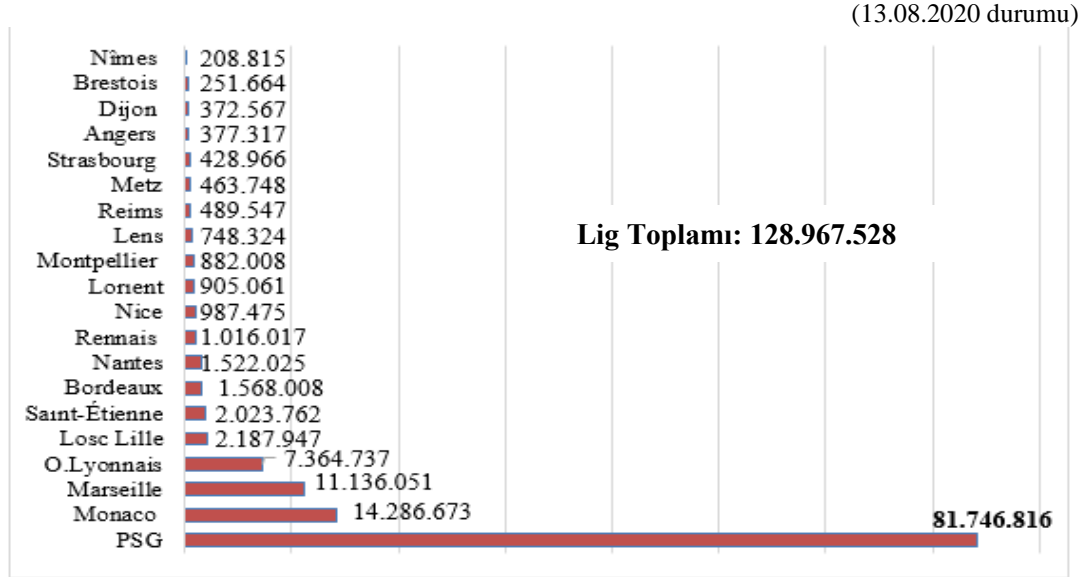
Seri A kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları Şekil 4.39.’da gösterilmiştir.



Şekil 4.39. Seri A kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.39. incelendiğinde ilk iki sırada Juventus ve Milan'ın, son sırada ise Lecce'nin yer aldığı görülmektedir. Seri A'nın toplam takipçi sayısı 207.498.983'dür. Bu takipçilerin % 46'sı (95.812.311) Juventus takipçileridir.

Lig 1 kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları Şekil 4.40.'da gösterilmiştir.

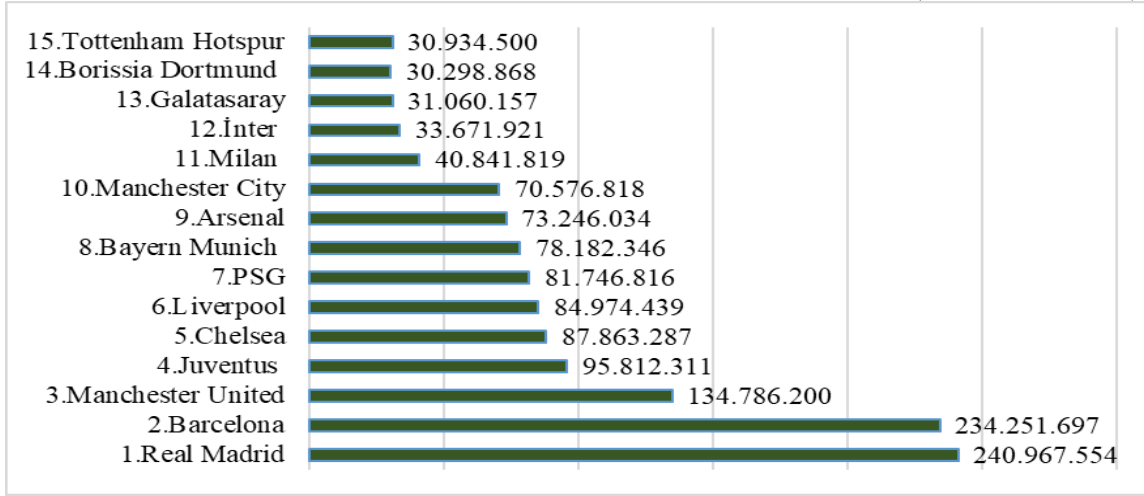


Şekil 4.40. Lig 1 kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.40. incelendiğinde PSG'nin en fazla sosyal medya takipçisine sahip olduğu (81.746.816) ikinci sıradaki Monaco'nun takipçisi sayısının 14.286.673 olduğu, en az takipçiye sahip kulübün ise Nîmes (208.815) olduğu görülmektedir. Lig 1'in sosyal medyada 128.967.528 kişi tarafından takip edildiği anlaşılmaktadır.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de takipçi sayısı en fazla olan ilk 15 kulüp Şekil 4.41.'de gösterilmiştir.

(13.08.2020 durumu)



Şekil 4.41. Sosyal medyada takipçi sayısı en fazla olan ilk 15 kulüp
(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Şekil 4.41. incelendiğinde Real Madrid ve Barcelona'nın ilk iki sırayı aldığı, Süper Lig'den Galatasaray'ın önemli kulüpleri geride bırakarak (31.060.157) 13'üncü durumda olduğu görülmektedir.

4.5. Üye Sorunları

Futbol kulüplerinin sorunlarından biri de üye sorunlarıdır. Süper Lig kulüplerinden bazılarının üyelik durumu ile ilgili bilgiler Tablo 4.72.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.72. Süper Lig kulüplerinden bazılarının üyelik durumu

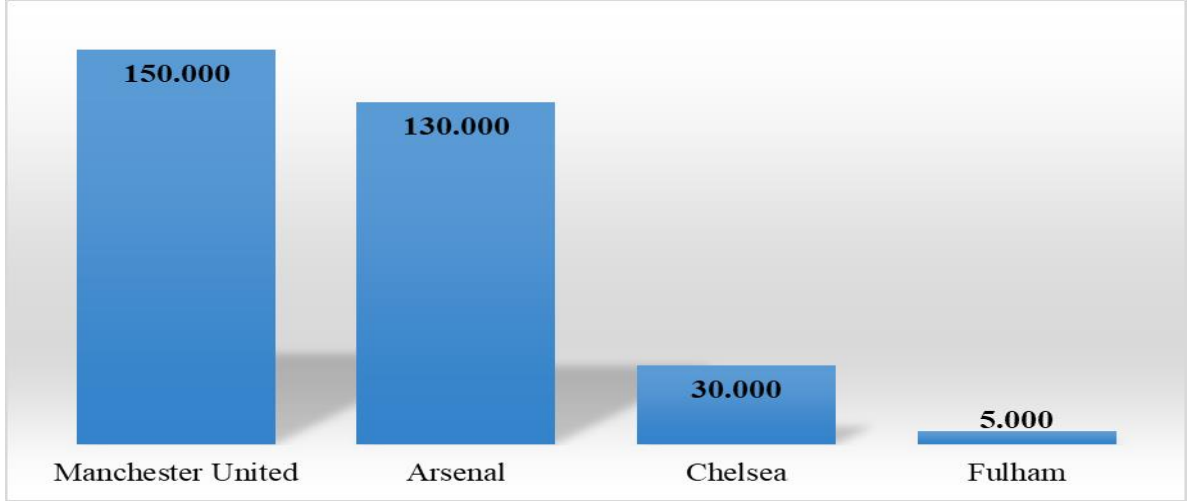
S. No.	Kulüp	Genel üye sayısı	Giriş aidatı	Yıllık aidat	2020 yılı aidat geliri
1.	Galatasaray	18.579	A – 1.200 TL B- ? C – 2.500 TL D - 5.000 TL E – 20.000 TL	400 TL.	3.5 milyon TL
			A Grubu'nu Galatasaray Lisesi mezunları, B Grubu'nu başkan kontenjanı (15 kişi), C Grubu'nu eski sporcular, D Grubu'nu üyelerin aileleri ve çocukları, E Grubu'nu ise dışarıdan üyeler oluşturmaktadır.		
2.	Trabzonspor	13.117	3.033 TL	226 TL	2.300 milyon TL
3.	Beşiktaş	17.775	5.000 TL	120 TL	5.430 milyon TL
4.	Fenerbahçe	33.000	15.000 TL	50 TL	1.150 milyon TL
5.	Ankaragücü	Bilgi yok	2.000 TL	1.200 TL	Bilgi yok
6.	Antalyaspor	Bilgi yok	1.500 TL	250 TL	Bilgi yok
7.	Malatyaspor	Bilgi yok	100 TL	100 TL	Bilgi yok
8.	Adanademirspor	Bilgi yok	Bilgi yok	250 TL	Bilgi yok
9.	Bursaspor	Bilgi yok	370 TL	180 TL	Bilgi yok

Kaynak: Araştırmacı tarafından Süper Lig Kulüplerinin resmi sitelerinden derlenmiştir.

Tablo 4.72. incelendiğinde, Süper Lig kulüplerinden dört büyüklerin üye sayılarının yaklaşık olarak 10-30 bin civarında olduğu diğer kulüplerin ise çok daha düşük üye sayısına sahip oldukları görülmektedir. Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın üyeliğe giriş aidatlarının diğer kulüplere göre yüksek olduğu, yıllık aidatlarının ise 400-50 TL (yaklaşık 50-6 avro⁴⁶) aralığında değiştiği bulunmuştur. Kulüplerin üyelik üzerinden önemli sayılabilecek bir gelir elde ettikleri anlaşılmaktadır. Üye aidatlarının düzenli olarak ödenmemesi kulüpleri önemli bir gelir kaynağından mahrum bıraktığı söylenebilir.

Transmarkt verilerine göre Premier Lig'den dört kulübün üye sayıları (Kasım 2020) Şekil 4.42.'de gösterilmiştir (220).

⁴⁶ 2020 yılı ortalama avro 8.0 TL alınmıştır.



Şekil 4.42. Premier Lig'den dört kulübün üye sayıları

Şekil 4.42. incelendiğinde Manchester United'in üye sayısının 150.000 olduğu, buna karşılık Fulham'ın üye sayısının 5.000 olduğu görülmektedir.

La Liga kulüplerinin üye sayıları Tablo 4.73.'de gösterilmiştir (221).



Tablo 4.73. La liga kulüplerinin üye sayıları

S.No.	Kulüp	Üye Sayısı
1.	FC Barcelona	144.500
2.	Atlético Madrid	128.249
3.	Real Madrid	93.176
4.	Real Betis	50.373
5.	Athletic Bilbao	44.560
6.	FC Valencia	40.000
7.	FC Sevilla	39.955
8.	Real Sociedad	30.557
9.	Espanyol	22.970
10.	UD Levante	22.589
11.	Celta Vigo	22.469
12.	Real Valladolid	22.004
13.	Deportivo Alavés	17.603
14.	RCD Mallorca	16.125
15.	CA Osasuna	15.502
16.	FC Villarreal	15.000
17.	FC Granada	13.790
18.	FC Getafe	13.000
19.	CD Leganés	10.000
20.	SD Eibar	5.799

Tablo 4.73. incelendiğinde, Barcelona'nın 144.500 ile en fazla üyeye sahip olduğu, en az üyeye sahip Eibar'ın ise 5.799 üyesinin bulunduğu görülmektedir.

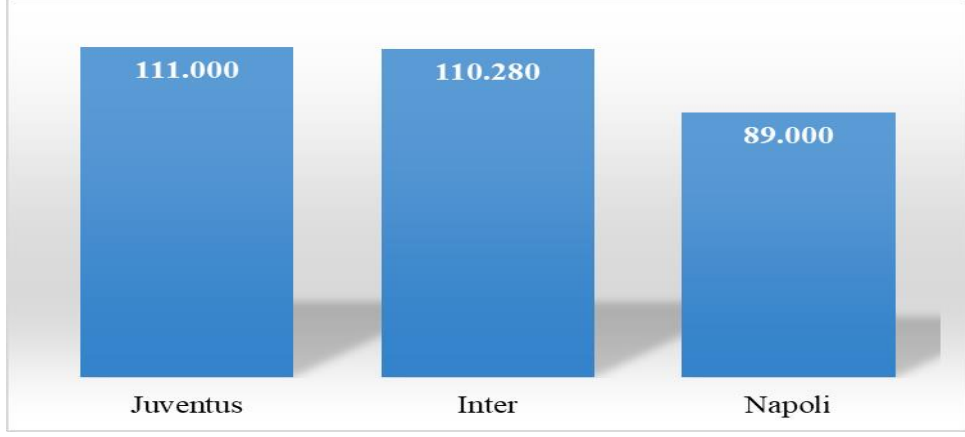
Transmarkt verilerine göre Bundesliga kulüplerinin üye sayıları Tablo 4.74.'de gösterilmiştir (222).

Tablo 4.74. Bundesliga kulüplerinin üye sayıları

S.No.	Kulüp	Üye Sayısı
1.	 FC Bayern Münih	293.000
2.	 FC Schalke 04	155.000
3.	 Borussia Dortmund	154.000
4.	 1. FC Köln	101,165
5.	 Borussia Monchengladbach	93.150
6.	 Eintracht Frankfurt	90,000
7.	 SV Werder Bremen	39.500
8.	 Hertha BSC	37.800
9.	 1. FC Union Berlin	36.990
10.	 Bayer 04 Leverkusen	27.462
11.	 Fortuna Düsseldorf	25.247
12.	 Sc Freiburg	24.000
13.	 VfL Wolfsburg	21.500
14.	 FC Augsburg	19.070
15.	 1.FSV Mainz 05	14.200
16.	 TSG 1899 Hoffenheim	10.425
17.	 SC Paderborn 07	5.338
18.	 Leipzig	750

Tablo 4.74. incelendiğinde 2020 yılı itibarıyla Bundesliga'da kulüplerin ortalama üye sayısının 59.000 olduğu, Bayern Münih'in en fazla üyeye (293.000) Leipzig'in ise 750 üyeye en az üyeye sahip olduğu görülmektedir.

Transmarkt verilerine göre Seri A'dan üç kulübün üye sayıları (Kasım 2020) Şekil 4.43.'de gösterilmiştir (223).



Şekil 4.43. Seri A'dan üç kulübün üye sayıları

Şekil 4.43. incelendiğinde en fazla üyeye Juventus'un sahip olduğu görülmektedir.

4.6. Menajer Sorunları

FIFA'nın Futbol Paydaşları Komitesi, 25 Eylül 2019'da menajerlik/aracılık sisteminin güvenilirliğini korumak ve suiistimalleri önlemek amacıyla bir dizi kararlar almıştır. Bu kararlar menajerlerin komisyonları ve oyuncuların borçları için bir sınır getirilmesini öngörmektedir. Bu kapsamda;

- Menajerlerin ücretlerinde sınırlandırma,
 - Oyuncuyu bırakan kulüplerden transfer ücretinin % 10'u,
 - Oyuncunun kendi menajerleri için ücretinin % 3'ü ve oyuncuyu alan kulüplerin menajerleri için oyuncu ücretinin % 3'ünün ödenmesi,
- Çıkar çatışmalarını önlemek için çoklu temsilin sınırlandırılması,
- Menajerler için zorunlu bir lisans sisteminin yeniden başlatılması,
- Menajerlerin komisyonlarının FIFA Transfer Bürosu aracılığıyla ödenmesi,
- Menajerler, oyuncular ve kulüpler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için etkili bir FIFA çözüm sisteminin oluşturulması öngörülmüştür. Ayrıca 22 yaş üstü oyunculardan, 2020-2021 sezonu itibarıyla, bir kulübe sekiz uluslararası kiralık transferin giriş ve çıkışı, 2022-2023 sezonundan itibaren ise en fazla üçer (toplam altı) kiralık transfer ile sınırlandırılması tavsiye edilmektedir. Futbol Paydaşlar Komitesi tarafından kabul edilen bu önlemlerin FIFA Konseyi'ne sunulması karara bağlanmıştır (224). Söz konusu

düzenleme teklifleri FİFA Komitesinin 15 Mart 2019, 3 Haziran 2019 ve 24 Ekim 2019'da yapılan toplantılarında görüşülmüştür (225). Son olarak 27 Şubat 2020 yapılan toplantıda bu hususlar kabul edilmiştir (226).

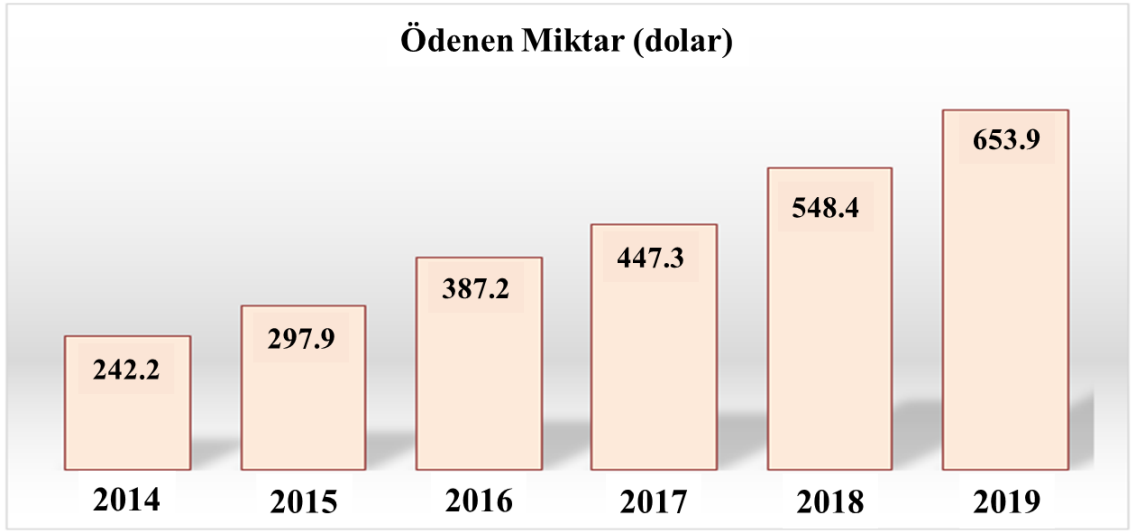
FİFA bu açıklamaya paralel olarak kulüpler, ligler ve üye federasyonlar, konfederasyonlar ve FIFA yönetimini içeren komiteden oluşan grup ile eğitim tazminatının ödenmesini kısmen finanse etmek için bir fon oluşturulmasını onaylamış ve bu maksatla. transfer ücretlerinden % 1 ek vergi alınmasını kararlaştırmıştır (226).

FİFA Konseyi transfer işlemlerinde aşağıdaki teknolojilerin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir (227):

- Elektronik oyuncu kayıt sistemi,
- Elektronik iç transfer sistemi,
- FIFA bağlantı sistemi.

Bu değişikliklerin uygulanmasına 1 Haziran 2019'dan itibaren başlanmış, kullanılması 1 Ekim 2019'dan itibaren zorunlu hale gelmiştir.

FİFA, uluslararası futbol transferlerine katılan aracılar (şirket ve şahıs) için harcanan para miktarı hakkında yayınladığı raporda, 2019 yılında küresel komisyon harcamalarının 2018 yılına göre yaklaşık % 20 artarak 653.9 milyon dolara ulaştığını açıklamıştır. İtalya, İngiltere, Almanya, Portekiz, İspanya ve Fransa kulüplerinin toplamın % 80'ini oluşturduğunu belirtmiştir. Raporda, 17.000'den fazla profesyonel erkek oyuncu transferinin 3.557'sinde bir menajerin yer aldığı hesaplanmıştır. 2014-2019 yılları arasında futbol menajerlerine (aracı) ödenen ücretler Şekil 4.44.'de gösterilmiştir (228).



Şekil 4.44. 2014-2019 yılları arasında futbol menajerlerine ödenen ücretler

Şekil 4.44. incelendiğinde 2019 yılında menajernlere 653.9 milyon dolar ödeme yapıldığı görülmektedir.

Süper Lig

TFF Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı Haziran 2015'te yayınlanmıştır. Bu talimatla 10.06.2009 tarihli Talimat yürürlükten kaldırılmıştır Talimata göre, Futbol Menajerlerinin yıllık "Menajerlik Lisansı" almaları zorunludur. Talimatın 14'üncü maddesinde: "Menajernlere ödenecek ücret tutarının ve ödeme koşullarının sözleşme ile belirlenmesi zorunludur. Taraflar menajerlik ücretini; FIFA'nın tavsiye niteliğindeki düzenlemesini (Aracılarla Çalışma Talimatı)'nı esas alarak belirleyebilecekleri gibi serbestçe de belirleyebilirler" (229) hükmü yer almaktadır.

Aynı Talimatın 11/3 fıkrasında, "Futbolcu ve kulüpler, menajerler ile yaptıkları sözleşmeler ve menajerlerin katılımı ile imzaladıkları profesyonel futbolcu sözleşmesi veya transfer sözleşmelerinin birer nüshasını imza tarihinden itibaren 30 gün içinde belgeleri ile birlikte TFF'ye ibraz etmek zorundadır. Futbolcu ve kulüplerin, menajerlik faaliyetleri kapsamında menajernlere ödedikleri ücretlere ilişkin bilgi ve sair ödeme belgelerinin suretlerini en geç Şubat ayının son işgünü TFF'ye ibraz etmek zorundadır" (229) hükmü yer almaktadır.

TFF Futbol Menajeri ile Çalışma Talimatı'na aykırı hareket edenlere uygulanacak yaptırımlar talimatta VI'ncı bölümde yer almaktadır (229).

Menajere ilişkin ceza hükümleri (Madde 21):

- İhtar
- 35.000 TL'den az olmamak üzere para cezası,
- Hak mahrumiyeti cezası,
- Lisansın askıya alınması cezası,
- Lisansın iptali cezası.

Futbolculara İlişkin Ceza Hükümleri (Madde 22):

- İhtar
- Süper Lig futbolcuları için 35.000 TL'den, TFF 1.Lig futbolcuları için 17.500 TL.'den, TFF 2.Lig futbolcuları için 7.500 TL.'den ve TFF 3.Lig futbolcuları için 3.500 TL.'den az olmamak üzere para cezası,
- Hak mahrumiyeti cezası.

Kulüplere İlişkin Ceza Hükümleri (Madde 23):

- İhtar
- Süper Lig için 75.000 TL'den, TFF 1.Lig için 35.000 TL.'den, TFF 2.Lig için 17.500 TL.'den ve TFF 3.Lig'in 7.500 TL.'den az olmamak üzere para cezası,
- Transfer yasağı cezası,
- Puan tenzili cezası,
- Bir alt lige düşürme cezası.

Futbolcu Menajerlerine 2016-2017 sezonu ile 2019-2020 sezonu arasında kalan dört sezonda yapılan ödemelerin özeti Tablo 4.75.'de gösterilmiştir (230-232). Ayrıntılı Tablolar EK-9 (Menajere Yapılan Ödemeler)'dedir.

Tablo 4.75. Süper Lig'de son dört sezonda futbolcu menajerlerine yapılan ödemeler

Sezon	Yapılan ödeme		
	Avro	USD	TL
2016-2017	5.953.331	-	3.303.358
2017-2018	11.147.640	-	1.268.910
2018-2019	4.434.018.98	170.000	1.739.540
2019-2020	7.355.620.55	48.000	5.074.106.63

Tablo 4.75. incelendiğinde TFF’na bildirilen menajere ödenen ücretlerin belirli bir seyirde olmadığı, yıllara göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. 2018-2019 sezonunda yaklaşık 4.5 milyon avro ve 1.5 milyon TL olan menajere ödenen ücret tutarının 2019-2020 sezonunda yaklaşık olarak 7.5 milyon avro ve 5 milyon TL civarında olduğu görülmektedir. EK-9’da gösterilen kulüpler tarafından ödenen ücretlere bakıldığında 2018-2019 sezonunda Galatasaray’ın 10 bin avro, Fenerbahçe’nin ise yaklaşık 2.5 milyon avro ücret ödediği görülmektedir. Süper Lig’den TFF’na. 2017-2018 sezonunda 12 kulübün, 2018-2019 sezonunda 11 kulübün ve 2019-2020 sezonunda ise 9 kulübün menajer ücreti ödemesi yapıldığını bildirdiği görülmektedir.

Türkiye Futbol Federasyonu Futbol Menajerleri İle Çalışma Talimatı’nı ihlal ettikleri gerekçesiyle 2020 yılında PFDK’na sevk edilen kulüp, futbolcu ve menajerler ile ilgili bilgiler Tablo 4.76.’da gösterilmiştir.

Tablo 4.76. TFF tarafından PFDK’na sevk edilen kulüp, idareci ve menajerler ile ilgili bilgiler

Sevk Edilen	PFDK Kararı
8 Menajer	Ceza tayinine yer olmadığı
7 Menajer	İhtar
1 Menajer	Lisans iptali ve sürekli hak mahrumiyeti
1 Menajer	Sürekli hak mahrumiyeti
1 Menajer	Karar verilmesine yer olmadığı
1 Kulüp İdarecisi	1 yıl hak mahrumiyeti
18 Kulüp	Ceza tayinine yer olmadığı
15 Kulüp	İhtar

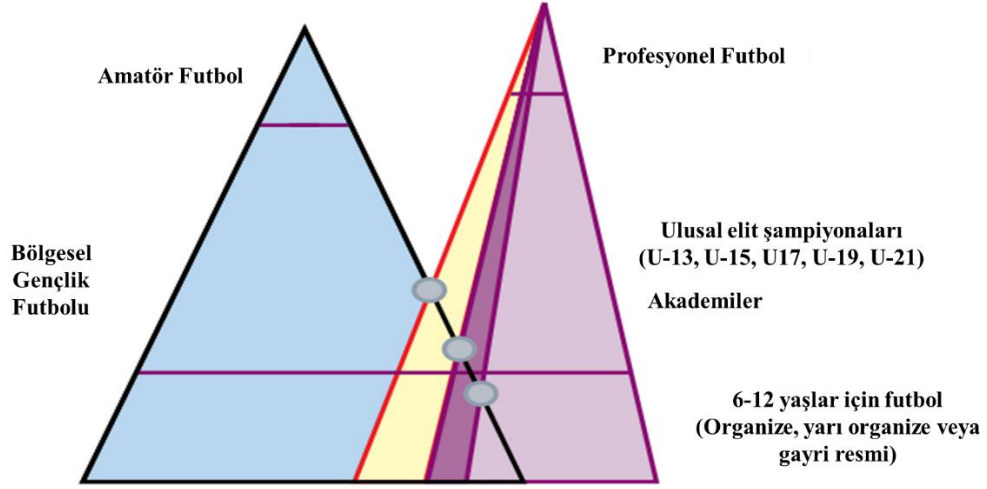
Kaynak: Araştırmacı tarafından TFF.org sitesinden derlenmiştir.

Tablo 4.76. incelendiğinde 2020 yılında 18 menajer, bir kulüp idarecisi ve 33 kulübün TFF Menajerlerle Çalışma Talimatı’nın değişik maddelerini ihlal ettikleri gerekçesiyle PFDK’na sevk edildiği görülmektedir. Sevk edilen kulüplerin 18’ine (kulüplerin % 55’i) ceza uygulanmadığı bulunmuştur.

4.7. Altyapı Sorunları

4.7.1. FİFA ve UEFA'nın Altyapıya Bakışı

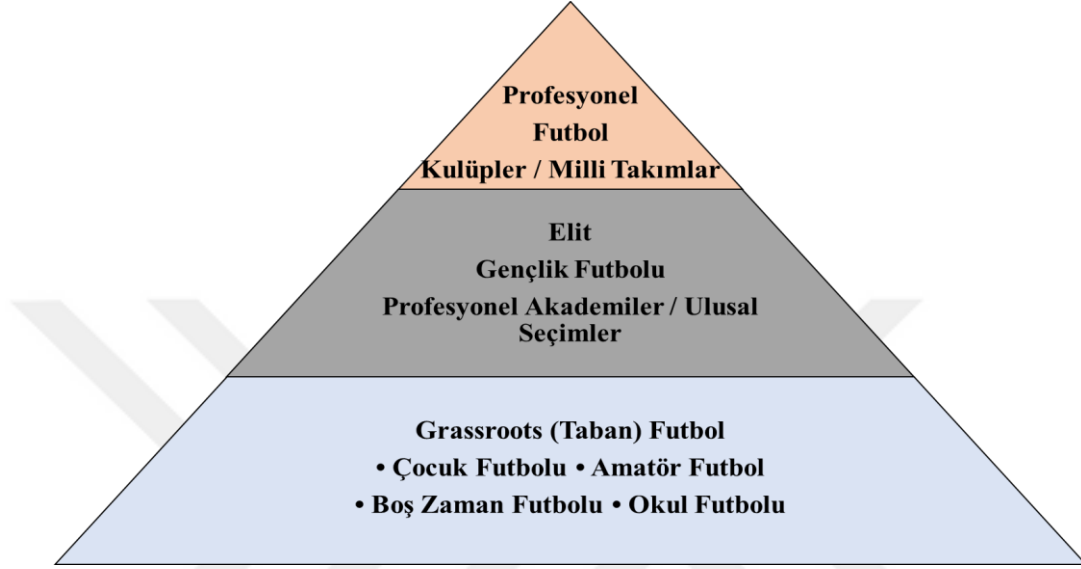
FİFA'ya göre, futbolun geleceği için genç oyuncuları eğitmek ve bu maksatla her ülkenin özelliklerine uygun bir eğitim felsefesi oluşturmak son derece önemlidir. Bu, federasyon ve kulüplerin en büyük sorumluluğudur. FİFA tarafından hazırlanan gençlik futbolu geliştirme programı genç futbolcuların eğitiminde uzun vadeli bir konsept oluşturmak için kullanılabilir. Federasyonlar ve kulüpler tarafından yapılacak gençlik futbol eğitimi planlamasında Şekil 4.45.'de gösterilen piramit göz önüne alınarak futbolun tüm seviyelerinin kapsanması sağlanmalıdır (233).



Şekil 4.45. FİFA futbol piramidi

Şekil 4.45. incelendiğinde iki piramidin birbirine bağlı olduğu görülmektedir. Bir tarafta, geleceğin genç profesyonelleri ve uluslararası oyuncuları için üst düzey antrenman sağlayan elit genç futbolu, diğer tarafta, genellikle boş zaman etkinliği olarak her yaştan insana futbol oynama fırsatı veren futbol bulunmaktadır. Kulüpler ve yerel topluluklar, antrenmanlar ve maçlar için sahalar, ekipman ve tesisler gibi altyapıyı sağlayarak futbol oynama fırsatları yaratırlar. Gençlik düzeyinde amatör statüden elit seviyeye geçişin kıtaya ve ülkeye bağlı olarak farklı yaşlarda olabileceği dikkate alınmalıdır (233).

UEFA'ya göre, futbolun elit seviyesinin gelişmesinde sağlıklı bir temelin olması gerekmektedir. Bu nedenle UEFA'nın hayati önceliği tabanlara yön vermektir. Grassroots (Temel-Tabandan) futbol, profesyonel ve elit futbol dışında kalan futbolu ifade etmektedir (234). UEFA Futbol piramidi Şekil 4.46.'da gösterilmiştir (235).



Şekil 4.46. UEFA Futbol piramidi

Grassroots futbol şunları içerir:

- Amatör kulüplerde futbol
- Çocuk futbolu
- Okul futbolu
- Plaj futbolu
- Boş zaman futbolu
- Şirket futbolu
- Şehirlerde futbol
- Ticari programlar
- İç mekân futbolu / futsal
- Engelli oyuncular için futbol
- Veteran futbolu (235).

UEFA tarafından, genç futbolcuların gelişimini desteklemek amacıyla, 2008-2009 sezonundan itibaren, UEFA Şampiyonlar Ligi ve UEFA Avrupa Ligi kulüplerine 25 oyuncuyla sınırlı bir kadroda en az sekiz yerli oyuncu bulundurma zorunluluğu getirilmiştir. Bu kurallar Avrupa çapında birçok ulusal ligde de yürürlüktedir.

UEFA söz konusu kuralı üç defa değiştirmiştir:

2006/07: 25 kişilik kadroda en az dört yerli oyuncu,

2007/08: 25 kişilik kadroda en az altı yerli oyuncu,

2008/09: 25 kişilik kadroda en az sekiz yerli oyuncu,

Kulüplerin, oyun alanına veya maç kadrosuna belirli sayıda ev sahibi oyuncu koyma zorunluluğu yoktur. Takım ve maç günü kadrosu seçiminde tamamen serbesttirler (236).

4.7.2. Süper Lig’de Altyapı

TFF Kulüp Lisans Kriterleri, kulüpler tarafından lisans alabilmek için yerine getirilmesi gereken kriterleri; sportif, altyapı, personel ve idari, hukuki ve mali kriterler olarak beş kategoride belirlenmiştir. Altyapı kriterleri, tesisler ile ilgili konuları kapsamaktadır. Bunlar şu şekildedir (128):

1. TFF kulüp müsabakalarının oynanacağı stadyumlar
2. Antrenman tesisleri ve kullanımı
3. Stadyum ve Güvenlik Talimatında tanımlanan minimum gereksinimler
4. Spor Alanı Güvenlik Sertifikası

Ayrıca Uluslararası müsabakalar için “UEFA Stadyum Altyapısı Talimatı (UEFA Stadium Infrastructure Instruction)’na atıf yapılmaktadır.

TFF Kulüp lisans kriterlerinden “sportif kriterler” ise şu başlıklarda incelenmektedir:

1. Gençlik geliştirme programı
2. Genç takımlar
3. Futbolcuların sağlık muayeneleri
4. Futbolcuların tescili

5. Profesyonel futbolcularla sözleşme imzalanması
6. Hakemlik ve futbol oyun kuralları
7. Irkçılık ve ayrımcılıkla mücadele
8. Çocukların korunması ve refahı

Alt başlıklardan, gençlik gelişim programının yazılı olarak hazırlanması ve TFF tarafından onaylanması gerekmektedir. Uygulanıp uygulanmadığı ve kalitesinin TFF tarafından kontrol edileceği belirtilmiştir. Gençlik Geliştirme Programının, asgari üç yıl, azami yedi yıllık planlamaya sahip olması gerektiği belirtilmekte ve programa dahil edilen genç futbolcuların zorunlu okul eğitime devam etme imkanlarının engellenmemesi konusuna vurgu yapılmaktadır. Lisans alacak kulüplerin genç takımları ve antrenman tesisleri ile ilgili olarak zorunluluklar Tablo 4.77. ve Tablo 4.78.'de gösterilmiştir (128).

Tablo 4.77. Süper Lig, TFF 1. ve 2. Lig kulüplerinin kurmak zorunda oldukları altyapı takımları

Statü	Yaş aralığı	Asgari Takım	Teknik Sorumlu
Süper Lig ve TFF 1. Lig Kulüpleri	15 – 21 yaş aralığı 10 – 14 yaş aralığı 10 yaş altı	En az iki takım En az iki takım En az bir takım	• En az bir tane nitelikli antrenör: -UEFA A lisansı veya -UEFA A lisansına eşit olan ve UEFA tarafından tanınan ancak UEFA tarafından verilmeyen geçerli antrenörlük lisansı veya -Geçerli UEFA Elit Genç A lisansı.
TFF 2. Lig Kulüpleri	13-18 yaş kategorisinde	En az üç takım	• Diğer genç takım antrenörleri, TFF'nin ilgili düzenlemelerinde tanımlanan asgari niteliklere sahip olmalı.

Tablo 4.77. incelendiğinde, Süper Lig ve TFF 1. Lig kulüplerinin 10-21 yaş aralığında asgari beş altyapı takımı kurmak zorunda oldukları, TFF 2. Lig kulüplerinin ise 13-18 yaş aralığında asgari 3 altyapı takımı kurmak zorunda oldukları görülmektedir.

Tablo 4.78. Lisans alacak Süper Lig, TFF 1. Lig ve TFF 2. Lig kulüplerinin antrenman tesisleri

Tesis	A Takımlar	Genç Takımlar	Açıklama
Antrenman sahaları	1 adet (en az 68 m. x 105 m. ebatlarında doğal çim saha)	En az 1 adet (en az 68 m. x 105 m. ebatlarında doğal çim veya FIFA lisanslı suni çim saha)	UEFA lisansı için başvuran kulüplerin en az 1 antrenman sahasında aydınlatma sistemi
Soyunma odası	1 adet	1 adet ayrı ayrı	Sıcak/soğuk su ve duş olanağına sahip. UEFA Sağlık Talimatı m.13'de yer alan minimum donanımlara sahip.
Sağlık odası	1 adet	1 adet	

Tablo 4.78. incelendiğinde, Süper Lig, TFF 1. ve TFF 2. Lig kulüplerinin en az birer adet FIFA standartlarına uygun antrenman sahasına sahip olmaları gerektiği görülmektedir.

Süper Lig kulüplerinin 2019-2020 sezonunda kadrolarında bulunan altyapıdan gelen oyuncu durumu Tablo 4.79.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.79. Süper Lig kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu

Kulüp	Lig sırası	Kadro	Yaş Ort.			(09.06.2020 durumu)		
				Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri-avro	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Oranı
Trabzonspor	1	27	26.0	12	% 44	73.48 mil.	29.38 mil.	% 40
Gençlerbirliği	12	30	27.4	11	% 37	13.38 mil.	3.28 mil.	% 25
Antalyaspor	11	29	28.9	7	% 24	16.75 mil.	3.00 mil.	% 17
Göztepe	8	29	28.1	7	% 24	14.55 mil.	1.55 mil.	% 11
Denizlispor	10	26	27.4	6	% 23	14.45 mil.	1.28 mil.	% 9
Beşiktaş	5	25	27.6	6	% 23	54.63 mil.	900 bin	% 2
Ankaragücü	17	30	27.8	6	% 20	10.58 mil.	375 bin	% 4
Fenerbahçe	7	29	27.5	5	% 17	65.93 mil.	4.80 mil.	% 7
Konyaspor	14	28	27.8	5	% 18	17.13 mil.	1.05 mil.	% 6
Galatasaray	3	28	27.9	4	% 14	83.45 mil.	1.55 mil.	% 2
Kayserispor	18	34	26.6	4	% 12	15.50 mil.	1.30 mil.	% 8
Kasımpaşa	13	31	26.4	4	% 13	25.03 mil.	350 bin	% 1
Başakşehir	2	24	29.9	3	% 13	48.20 mil.	1.60 mil.	% 3
Çaykur Rizespor	16	28	25.9	3	% 11	18.38 mil.	250 bin	% 1
Gaziantep	9	27	28.4	2	% 7	19.20 mil.	100 bin	% 1
Sivasspor	4	27	29.0	1	% 4	26.40 mil.	450 bin	% 2
Alanyaspor	6	25	29.6	1	% 4	19.18 mil.	50 bin	% 3
Malatyaspor	15	27	27.7	1	% 4	16.30 mil.	50 bin	% 3
		504	27.7	88	% 17	552.48 mil.	51.845 mil.	% 9

-Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.
-Oranlar aritmetik kurallara göre yuvarlanmıştır.

Tablo 4.79. incelendiğinde kadrosunda en fazla altyapıdan gelen oyuncu bulunduran kulübün Trabzonspor olduğu (12 futbolcu-% 44), Sivasspor, Alanyaspor ve Y.Malatyaspor' en az oyuncu (bire) bulundurdukları görülmektedir. Trabzonspor'un kadro değerinin (73.48 milyon avro) % 40'ını altyapıdan gelen oyuncuların oluşturduğu, Süper Lig'in toplam değeri (552.48 milyon avro) içerisinde altyapı oyuncularının değerinin % 9 (51.845 milyon avro) olduğu anlaşılmaktadır

Türkiye'de altyapıda yetişerek yurt dışına transfer olan oyuncuların listesi Tablo 4.80.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.80. Türkiye’de altyapıda yetişerek yurt dışına transfer olan futbolcular

Futbolcu	Altyapısında yetiştiği kulüp	Transfer olduğu kulüp ve yılı	Transfer bedeli - avro	Bonservis bedeli - avro
Ozan Kabak	Galatasaray	Stuttgart – 2019	6.50 mil.	11.00 mil.
		Stuttgart’dan		15.00 mil.
Çağlar Söyüncü	Bucaspor	Schalke 04’e-2019	15.00 mil.	
		Freiburg-2016	1.00 mil.	2.65 mil.
Yusuf Yazıcı	Trabzonspor	Freiburg’dan		
		L. City’e 2018	18.00 mil.	21.10 mil.
Cengiz Ünder	Altınordu	LOSC Lille-2019	13.00 mil.	17.50 mil.
		Başakşehir-2016	1.50 mil.	4.80 mil.
Merih Demiral	Fenerbahçe	Başakşehir’den	5.00 mil.	14.25 mil.
		Roma-2017		
Zeki Çelik	Bursaspor	Alanya-Sassuolo-2019	15.00 mil.	8.00 mil.
		Sassuolo’dan		
Enes Ünal	Bursaspor	Juventus-2019	15.00 mil.	18.00 mil.
		İstanbulspor-2016	100 bin	1.25 mil.
Mert Çetin	Gençlerbirliği	LOSC Lille-2018	800 bin	2.50 mil.
		Man. City-2015		4.40 mil.
Ertuğrul Ersoy	Bursaspor	Man. City’den	3.20 mil.	14.00 mil.
		Villarreal’e-2017	10.00 mil.	
Umut Meraş	Sarıyer	Roma-2019	250 bin	3.00 mil.
		AC Le Havre-2019	2.50 mil.	750 bin
Cenk Özkaçar	Altay	AC Le Havre-2019	-	1.30 mil.
Mustafa Kapı	Galatasaray	O.Lyon-2020	1.5 mil.+1.5 mil.	5 mil.
Metehan Altunbas	Eskişehirspor	LOSC Lille-2020	1.5 mil.+1.5 mil. avro	1.5 mil.
Emre Çolak	Galatasaray	LASK Linz-2020	300 bin avro	-
Burak Yılmaz	Antalyaspor	Deportivo	3.25 milyon avro	-
		LOSC Lille-2020	1.7 milyon avro	-

Tablo 4.80. incelendiğinde son yıllarda 15 oyuncunun Türkiye’de altyapıda yetişerek yurt dışına transfer olduğu, bu transferlerin tamamının Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’ne yapıldığı görülmektedir. Son yıllarda Fransa Lig 1 kulübü Lille’in sporcularımızı transfer etmede daha istekli olduğu görülmektedir.

Türkiye’de altyapıda yetişen bazı oyuncular ise Süper Lig’de başka bir kulübe transfer olmuşlardır. Türkiye’de altyapıda yetişerek Süper Lig’e transfer olan bazı futbolcular Tablo 4.81.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.81. Türkiye’de altyapıda yetişerek Süper Lig’e transfer olan futbolcular

Futbolcu	Altyapısında yetiştiği kulüp	Transfer olduğu kulüp ve yılı	Transfer bedeli / piyasa değeri	Bonservis Bedeli
Alper Potuk	Eskişehirspor	Fenerbahçe-2013	7.25 mil. avro	7.25 milyon avro
Emre Akbaba	Antalyaspor	Alanyaspor-2016 Galatasaray-2018	2.25 mil. avro 5.50 mil. avro 900 bin avro	- 4.00 milyon avro
Dorukhan Tokgöz	Eskişehir	Beşiktaş-2018	yetistirme bedeli karşılığında.	150.00 bin avro
Erce Kardeşler	Altınordu	Trabzonspor-2019	500 bin avro	390 bin avro
Alican Özfesli	Altınordu	Başakşehir-2019	-	1 milyon avro
Berke Özer*	Altınordu	Fenerbahçe-2018	-	2.5 milyon avro
Barış Alıcı*	Altınordu	Fenerbahçe-2018	-	1.5 milyon avro
Barış Sungur	Bucaspor	Fenerbahçe-2020	-	-
Atakan Üner	Denizlispor	Altınordu-2018 Beşiktaş-2020	-	150 bin avro
Muhammed Şengezer	Bursaspor	Başakşehir-2019	350 bin avro	1.5 milyon avro
Ravil Tagir	Altınordu	Başakşehir-2020	-	2.5 milyon avro
Kerim Alıcı	Altınordu	Göztepe-2020	500 bin avro	193 bin avro
Cemali Sertel	Eskişehirspor	Başakşehir-2019	150 bin avro	500 bin avro

Not: Transferlerden bazıları örnek olarak alınmıştır. Tamamı değildir.

*Yurt dışına kiralanmışlardır.

Tablo 4.81. incelendiğinde bu futbolcuların çoğunlukla üç büyüklere transfer oldukları görülmektedir. Transfer olan oyuncuların transfer bilgilerinin bazılarında ulaşmak mümkün olamamıştır.

4.7.3. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde Altyapı Çalışmaları

Premier Lig Uzun Vadeli Oyuncu Geliştirme Modeli

İngiltere Futbol Federasyonu, 2010 yılında futbola katılım çeşitliliğini göz önüne alarak 8 aşamalı “Uzun Vadeli Oyuncu Geliştirme Modeli”ni benimsemiştir. Bu modelde, zaman içinde yaşa uygun bir gelişim planı açıklanmaktadır. Genç yaş gruplarına yönelik önerilerin, mümkün olan yerlerde okulların müfredatına göre düzenlenmesi

öngörülmüştür. Premier Lig uzun vadeli oyuncu geliştirme modeli Tablo 4.82.'de gösterilmiştir (237).

Tablo 4.82. Premier Lig uzun vadeli oyuncu geliştirme modeli

Aşama	Dönem	Yaş	Spor gelişimi
1	İlkokul çağları	5-8	Temel
2		8-11	Eğlenceli oyunlar
3	Ortaokul çağları	11-14	Uygulama geliştirme
4		14-16	Müsabaka eğitimi
5	Okulu bitirenler	16-18	Rekabeti anlama
6		18-20	Kazanmayı geliştirme
7	Olgun oyuncu örneği	20+	Kazanma antrenmanı
8	Transfer		Futbola devam etmek

Uzun vadeli oyuncu geliştirme modelinin özünde, uygulama ve rekabet dengesiyle yaş ve olgunluğa uygun aktivite bulunmaktadır. Kronolojik olarak küçük yaştan başlayarak, değişen olgunluk durumunu ve bunun karışık yetenekli oyuncu gruplarındaki etkisini dikkate almaktadır. Uzun vadeli oyuncu geliştirme modelinin “4 köşe geliştirme modeli” ile sıkı bir ilişkisi öngörülmektedir. Bu model Şekil 4.47.'de gösterilmiştir (237).



Şekil 4.47. Dört köşe geliştirme modeli

Premier Lig Elit Oyuncu Performans Planı (EPPP)

İngiltere’de Elit Oyuncu Performans Planı (EPPP) 20 Ekim 2011’de kabul edilerek uygulanmaya başlanmıştır. Amaç, gençlik gelişimini bir üst seviyeye taşımak olarak belirlenmiştir. Planın temel altı ilkesi şu şekildedir (238):

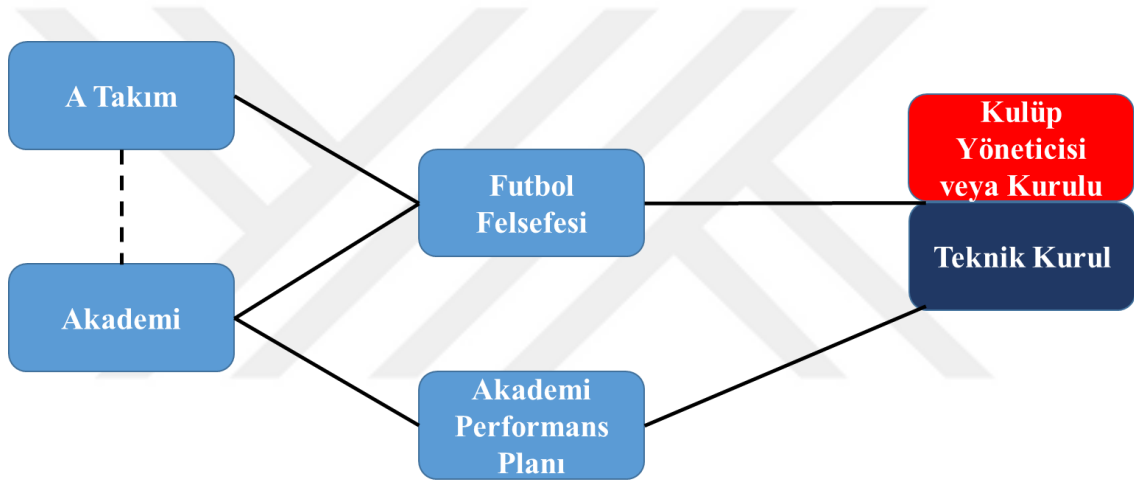
-Kulüplerde profesyonel sözleşmeler kazanan ve birinci takım futbolunu en üst düzeyde oynayan altyapıda yetiştirilmiş oyuncularının sayısını ve kalitesinin artırılması.

-Oyuncuların oynaması ve çalışma yapması için daha fazla zaman yaratılması

- Koçluk hizmetinin geliştirilmesi.
- Etkili bir ölçüm ve kalite güvence sisteminin uygulanması.
- Etkili bir ölçüm ve kalite güvence sistemi uygulamak Akademi Sisteminin stratejik değerini, yatırımın karşılığını gösterecek şekilde olumlu yönde etkilemek.
- Oyuncu gelişiminin her alanında önemli kazanımlar sağlanması.

Her bir kulübün akademisi bağımsız olarak denetlenmekte ve 1-4 arasında bir kategori verilmektedir. 1 kategorisi en yüksek ödülü almaktadır.

Premier Lig, Futbol Ligi, Futbol Federasyonu, kulüpler ve antrenörler bu elit ortamı inşa etmelerini destekleme ve sağlamada önemli bir role sahiptirler. Buna göre öngörülen Kulüp Performans Planlama Süreci Şekil 4.48.'de gösterilmiştir (238).



Şekil 4.48. Kulüp performans planlama süreci

Mevcut iki kademeli sistemin (Akademi ve Mükemmeliyet Merkezleri) genişletilmesi ve dört akademi kategorisinin oluşturulması önerilmektedir. Dört kategori akademi sisteminin tüm kapsamını daha iyi yansıtacaktır. Yeni sınıflandırmalar ayrıca kalite şartı altında kurulan elit ortamı genişletme arzusunu da yansıtacaktır. Tüm akademi sınıflandırmasının bir parçası olarak koçluk sürecinin etkinliğini ölçmek için Bağımsız Standartlar Kurumu (ISO) görevlendirilmiştir. İngiltere’de akademi sınıflandırması Tablo 4.83.’de gösterilmiştir (238).

Tablo 4.83. İngiltere’de akademi sınıflandırması

Akademi sınıfı	Performans çıktıları	Toplam antrenörlük erişimi	Performans yolu	Eğitim modeli	Asgari tam zamanlı antrenör miktarı	Harcama tutarı
Kategori 1 Optimum Geliştirme Modeli	Premier Lig'e ve düzenli olarak profesyonel oyuncu yetiştirme.	8.500 kadar	saate U5'ten U21'e U9'dan kayıt	Hazırlık Aşaması: Yarı Zamanlı ve Hibrit Gençliğin Gelişimi Aşaması: Hibrit ve Tam Zamanlı Mesleki Gelişim Aşaması: Tam Zamanlı	2 + 2 + 3+ 2 kaleci Ant.	2.3 mil. sterlin 4.9 mil. sterlin
Kategori 2 Geliştirme Modeli	Zaman zaman Premier Lig'e ve düzenli olarak profesyonel oyuncu yetiştirme.	6.600 kadar	saate U5'ten U21'e U9'dan kayıt	Hazırlık Aşaması: Yarı Zamanlı Gençlik Geliştirme Aşaması: Yarı Zamanlı ve Hibrit Mesleki Gelişim Aşaması: Tam Zamanlı	1+2+2+1 kaleci Ant.	1.0 mil. sterlin 1.8 mil. sterlin
Kategori 3 Giriş Seviyesi Geliştirme Modeli	-Düzenli olarak Profesyonel oyuncu yetiştirme, -2'nci ve 1'inci Kategori Akademilere ilerleyebilen oyuncular yetiştirme.	3.600 kadar	saate U5'ten U21'e U9'dan kayıt	Bölüm Hazırlık Aşaması: Yarı Zamanlı Gençlik Geliştirme Aşaması: Yarı Zamanlı Mesleki Gelişim Aşaması: Tam Zamanlı	1+1+2	315 bin sterlin, 540 bin sterlin
Kategori 4 Geç Gelişim Modeli	Profesyonel oyuncu yetiştirme.	3.200 kadar	saate U17'den U21'e kayıt	Mesleki Gelişim Aşaması: Tam Zamanlı	-, -, 2	En az 285 bin sterlin

Tablo 4.83. incelendiğinde İngiltere’de akademi sınıflandırmasınının 4 kategoriden oluştuğu, kategori 1’in “Optimum Geliştirme Modeli” olarak adlandırıldığı ve Premier Lig'e düzenli olarak profesyonel oyuncu yetiştirmeyi hedeflediği görülmektedir. 8.500 saatlik eğitimi öngördüğü anlaşılmaktadır. Kategori 4’de ise futbola geç başlayan yetenekler için 3.200 saatlik bir eğitim öngörülmektedir.

Elit Oyuncu Performans Planı'nda oyuncu yetiştirme verimlilik ölçme sistemi ile oyuncunun hangi kulüplerde yetiştiğini ve ne kadar oynadığını gösteren bir sistem kullanılmaktadır. Buna göre kulüplere üretim puanı ve buna bağlı bir ödül sistemi kullanılmaktadır. Oyuncu yetiştirmede antrenörler için de özel ödüller öngörülmüştür. Sporda ve diğer ortamlarda üstün zekâlı ve yetenekli uygulayıcılar üzerinde yapılan araştırmalar, kasıtlı uygulamanın sıklığı ile uzmanlığın başarılması arasındaki ilişkiyi kabul etmiştir. Uzmanlık geliştirmek için 10.000 saatlik uygulama nosyonu, potansiyel seçkin oyuncuların ilerlemesini ölçmek için geçerli bir model olarak geniş bir şekilde anlaşılmış ve kabul edilmiştir. Akademilerin sağlayabildiği koçluğa erişim hacmi akademi kategorisine göre değişecektir, ancak yüksek kalitede koçluğa erişim sistemi genelinde tutarlı olmalıdır. Elit oyuncu yetiştirmesinde gereken sürenin belirlenmesinde yapılan ülke karşılaştırması ile kalite şartı için öngörülen eğitim süresi Tablo 4.84.'de gösterilmiştir (238).

Tablo 4.84. Elit oyuncu yetiştirme süresi Ülke karşılaştırması

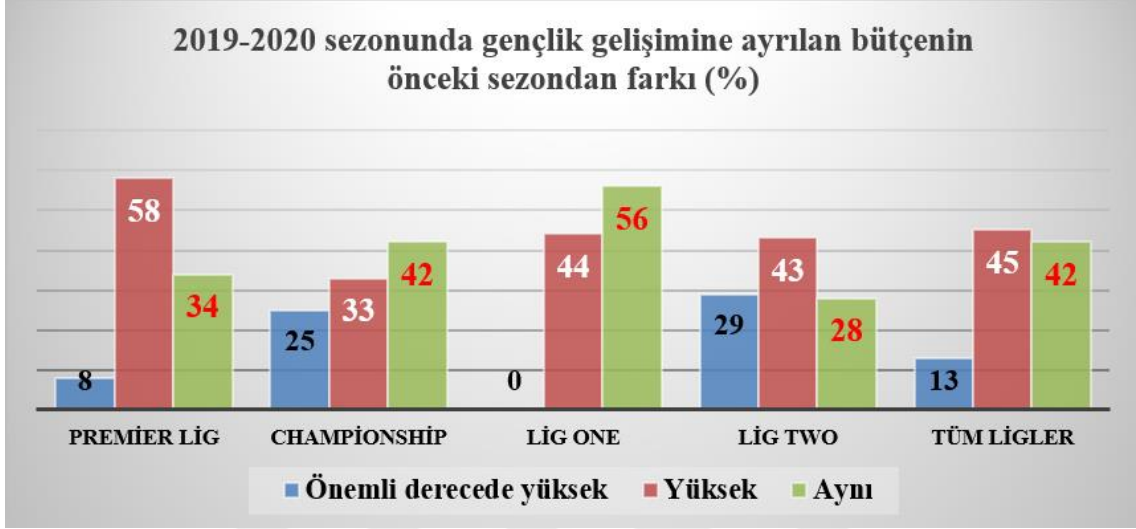
Ülke	9-11 yaş	12-16 yaş	17-21 yaş	Toplam Saat
Hollanda	4.5 saat	10-12 saat	16 saat	5.940
Fransa	4.5 saat	10 saat	16 saat	5.740
İspanya	4-5 saat	6 saat	16 saat	4.880
Kalite şartı	3 saat	5 saat	12 saat	3.760

Not:40 haftalık sürede antrenörün verdiği haftalık eğitim süresi esas alınmıştır.

Elit Oyuncu Performans Planı'nda yer alan bazı düzenlemelerin özeti şu şekildedir:

- Bütün yaş gruplarında oyuncu başına bir antrenör öngörülmüştür.
- Kalite şartı süreleri olarak Tablo 4.84.'de gösterilen antrenöre erişim süreleri uygulanacaktır.
- Temel aşama U5-U11, Gençlik gelişim aşaması U12-U16, Profesyonel gelişim aşaması U17-U21 olarak belirlenmiştir. U21'den sonrası tamamen profesyonel aşamadır.
- Kulüp Akademilerin kulüpte verilen gençlik programı türüne göre Kategori 1, 2, 3 veya 4 olarak sınıflandırma sistemine tabi tutulmaktadır.
- Kategorilere göre sahip olmaları gereken altyapı tesisleri de farklıdır.

Premier Lig finans direktörlerine göre (47 direktör), Premier Lig’de 2019-2020 sezonunda gençlik gelişimine ayrılan bütçenin 2018-2019 sezonundan farkı Şekil 4.49.’da gösterilmiştir (239).



Şekil 4.49. Premier Lig’de 2019-2020 sezonunda gençlik gelişimine ayrılan bütçenin önceki sezondan farkı

Bu istatistik, 2019-2020 mali yılındaki gençlik geliştirme bütçelerinin, kulüplerin finans direktörlerine göre 2018-2019 mali yılındaki bütçelerine kıyasla nasıl olduğunu göstermektedir. Liglerde gençlik geliştirme bütçesi bir önceki yıla göre daha yüksektir. En büyük fark İngiltere Premier Ligi’nde (% 66 daha yüksek) bildirilmiştir.

Bundesliga’da Altyapı Çalışmaları

Almanya’da Bundesliga kulüplerinin lisans alabilmeleri için, 2000-2001 sezonunda ön koşul olarak, kulüplerin performans merkezlerine sahip olmaları kararı alınmış ve 1’inci Bundesliga kulüpleri için 2001-2002 sezonunda, 2’nci Bundesliga kulüpleri için 2002-2003 sezonunda merkezlerin işletmeye açılması kararı alınmıştır. 2006-2007 sezonundan itibaren, elit spor okullarının okul ve spor arasındaki bağlantılarının güçlendirilmesi amacıyla yeni çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. 2007-2008 sezonundan itibaren ise performans merkezlerinin sertifikalandırılmasına

başlanmıştır. Lisanslama düzenlemelerinin korunması ve finansmanı konusunda anlaşma 2013-2014 sezonunda uygulanmaya başlanmış ve 2014-2015 yılında ise oyuncuların yatılı olarak kalabilmeleri için sertifika vermeye başlanmıştır. 2019-2020 sezonunda performans merkezlerinin kalite yönetiminin yeniden düzenlenmesi uygulamasına geçilmiştir (240).

Bundesliga'da Performans Merkezleri kurmanın amacı, lisans alanında ve üst amatör alanda yetenek tanıtımının kalitesini optimize etmektir. Bundesliga Kulüplerine ait Performans Merkezlerinin yapısal özellikleri iki kategoride değerlendirilmektedir. 1'inci Bundesliga kulüpleri kategori-1, 2'nci Bundesliga kulüpleri en az kategori-2 şartlarını yerine getirmelidir. 3'üncü Ligden 2'nci Bundesliga'ya yükselen kulüplerin performans merkezinin 2'nci Bundesliga'ya ait ilk yıllarında kategori-2 gerekliliklerini karşılaması gerekir. Bundesliga kulüplerine ait performans merkezlerinin yapısal özellikleri Tablo 4.85.'de gösterilmiştir (241).

Tablo 4.85. Bundesliga Kulüplerine ait performans merkezlerinin yapısal özellikleri

Kategori-1	Kategori-2
Makul sayıda soyunma odası En az 4 doğal, 1 suni çim saha Performans merkezine yakın kışın kullanma imkânı olan kapalı saha	Makul sayıda soyunma odası En az 3 doğal, 3 suni çim saha Performans merkezine yakın kışın kullanma imkânı olan kapalı saha
<ul style="list-style-type: none">• 5 tam zamanlı eğitmen:<ul style="list-style-type: none">-1 Baş antrenör-1 Sportif Direktör-Futbol öğretmeni lisanslı 2 eğitmen- 1 Gelişim antrenörü• Bir Tesis Görevlisi ve A lisanslı bir antrenör• En az bir kaleci antrenörü (sertifikalı)• Eğitmenler en az Elite gençlik lisansına sahip olması gerekir.	<ul style="list-style-type: none">• 3 tam zamanlı eğitmen:<ul style="list-style-type: none">-1 Baş antrenör veya Sportif Direktör-Futbol öğretmeni lisanslı 1 eğitmen• Bir Tesis Görevlisi• En az bir kaleci antrenörü (sertifikalı)• Eğitmenler en az Elite gençlik lisansına sahip olması gerekir.
<ul style="list-style-type: none">• Bir doktor için tedavi odası• Fizyoterapistler için 2 tedavi odası• Yenileme tesisleri (örn. sauna, yorgunluk havuzu, buz havuzu vb.)	<ul style="list-style-type: none">• Bir doktor için tedavi odası• Fizyoterapistler için 1 tedavi odası• Yenileme tesisleri
<ul style="list-style-type: none">• Servis merkezinin yakınında bulunması ve uygun miktarda bulunması gereken 1 doktor (anlaşma ile kanıt)• 2 fizyoterapist (tam zamanlı)• 1 rehabilitasyon ve / veya fitness eğitmeni (tam zamanlı)• Spor bilimi desteği / performans teşhisi kanıtı• Geliştirme ve performans alanındaki tüm oyuncuların yılda 1 kez tıbbi muayenesi. Komisyon, performans gereksinimlerini DFB Spor Hekimliği Komisyonu ile koordineli olarak tanımlar. Ulusal alanda bir takım için kullanılacak performans alanındaki oyuncular, oyundan sorumlu otorite tarafından oynamaya uygunluk konusu çerçevesinde spor tıbbi muayenesini kanıtlamalıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Servis merkezinin yakınında bulunması ve uygun miktarda bulunması gereken 1 doktor (anlaşma ile kanıt)• 1 fizyoterapist (tam zamanlı) veya en azından 2 fizyoterapist (yarı zamanlı veya işbirliği yoluyla)• 1 rehabilitasyon ve / veya fitness eğitmeni (yarı zamanlı)• Spor bilimi desteği / performans teşhisi kanıtı• Geliştirme ve performans alanındaki tüm oyuncuların yılda 1 kez tıbbi muayenesi. Komisyon, performans gereksinimlerini DFB Spor Hekimliği Komisyonu ile koordineli olarak tanımlar. Ulusal alanda bir takım için kullanılacak performans alanındaki oyuncular, oyun direktörü tarafından oynamaya uygunluk bağlamında tıbbi muayeneyi kanıtlamalıdır.
<ul style="list-style-type: none">• 1 eğitim asistanı (tam zamanlı)• 1 psikolojik çalışan (yarı zamanlı) veya işbirliği yoluyla	<ul style="list-style-type: none">• 1 pedagojik personel (yarı zamanlı, çifte işleve izin verilir)• Öneri: 1 psikolojik çalışan (yarı zamanlı) veya işbirliği yoluyla

Bundesliga Kulüplerinin yapı ve performans açısından altyapı takım sayısını karşıladığına dair kanıt sunmaları gerekmektedir. Bundesliga kulüplerinin kurmak zorunda oldukları altyapı takımları Tablo 4.86.'da gösterilmiştir (241).

Tablo 4.86. Bundesliga kulüplerinin kurmak zorunda oldukları altyapı takımları

Seviye	Takım	Asgari Takım	Oyuncu sayısı
Performans dönemi	U23	1 takım (isteğe bağlı)	Sadece bir takımda
	U18/U19	1 veya 2 Takım	Amatör statülü kaleci
	U16/U17	1 veya 2 Takım	ve sözleşmeli 24 oyuncu.
Gelişim	U12-U15	1'er Takım (Toplam 4 Tk.)	Kaleciler dahil 20 oyuncu.
Temel alan	U8-U11	Kısıtlama olmaksızın en az 1 takım	Kısıtlama yok

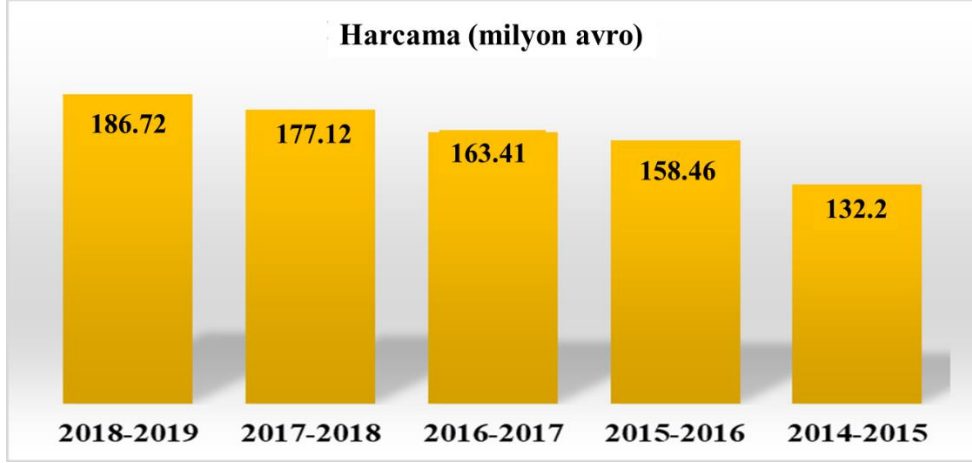
Bundesliga'da gençliği geliştirme, amatörler ve akademilere harcanan bütçe Tablo 4.87.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.87. Bundesliga'da gençliği geliştirme, amatörler ve akademilere harcanan bütçe

Sezon	Harcama	(x000)				
		2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Bundesliga-1	Gençlik, akademi, amatör harcamaları	93.923	109.905	121.725	140.838	144.147
	Toplam harcamalara oranı	% 3.65	% 3.62	% 3.77	% 3.79	% 3.70
Bundesliga-2	Gençlik, akademi, amatör harcamaları	38.272	158.458	41.681	36.284	42.570
	Toplam harcamalara oranı	% 7.67	% 4.35	% 6.17	% 6.24	% 5.54

Tablo 4.87. incelendiğinde Bundesliga-1'de 2018-2019 sezonunda harcanan bütçenin 144 milyon avroyu geçtiği, gençliğe ayrılan bütçenin her sezon yaklaşık % 4 oranında artış gösterdiği görülmektedir.

Bundesliga kulüplerinin 2014/15-2018/19 arası toplam gençlik akademileri harcamaları Şekil 4.50.'de gösterilmiştir (242).



Şekil 4.50. Bundesliga’da 2014/15-2018/19 arası gençlik akademileri harcaması

Şekil 4.50.’de Bundesliga'nın 36 kulübüne ait değerler yer almaktadır. Şekil 4.50. incelendiğinde, 2018/19 sezonunda, Bundesliga kulüplerinin gençlik akademileri için toplam 186.72 milyon avro harcadıkları görülmektedir.

Lig 1’de Altyapı Çalışmaları

Fransa’da, Lig 1’de yer alan kulüpler ile en az üst üste iki sezon Lig 2’de yer alan kulüpler en az kategori 2’de gösterilen kriterleri sağlayacak şekilde eğitim merkezi açmak zorundadırlar. Bu akademilere ait kategoriler Tablo 4.88.’de gösterilmiştir (243). Fransa’da 2018-2019 sezonu için otuz yedi onaylı eğitim merkezi bulunmaktadır (244).

Tablo 4.88. Fransa’da futbol akademilerinin kategorileri

Kriterler	Kategori 2	Kategori 1
Oyuncu sayısı	En fazla 60	En fazla 70
Sözleşmeler: izin verilen maksimum	Sınıf B: 30 Sınıf A: 40	Sınıf B: 50 Sınıf A: 60
Sözleşmeler: zorunlu minimum	Sınıf B: 10 Sınıf A: 20 Sınıf C: 5	Sınıf B: 10 Sınıf A: 20 Sınıf C: 5
Tip	Sadece eğitime ayrılmış bina veya spor merkezi.	
Odalar	Tek kişilik, hafta sonları da dahil olmak üzere çalışma masası bulunan çift kişilik odalar ve yürürlükteki mevzuata uygun yatılı okul odası.	
Sağlık	Her düzeyde, yeterli miktarda sıhhi tesisler ve duşlar.	
Özellikle eğitim merkezi için ayrılmış teknik özelliklerde tanımlanan minimum donanım (U16-U20)		
Saha(çim veya sentetik)	2 saha	1’i sentetik 3 saha
Ulusal Müsabaka sahası	1 saha	1 saha
Soyunma odası	20 oyuncu için bakım ve donanımlı 1 vestiyer	
Ağırlık odası	80 m ² performans ve atletizm alanı .	80 m ² ‘den fazla performans ve atletizm alanı
Tedavi odası	Antrenman sahasında 20 oyuncu için 1 masaj masası ile donatılmış uygun bir alan.	20 oyuncu için 1 masaj masası + antrenman sahalarında 1 kalıcı kurtarma ekipmanı (balneoterapi, kriyoterapi, sauna, vb.) ile uygun ve donanımlı bir alan
Doktor	Sadece antrenman anlaşması kapsamındaki oyuncular için haftada 17 saat.	Sadece antrenman anlaşması kapsamındaki oyuncular için haftada 23 saat.

Avrupa Kulüpler Birliği-ECA

Avrupa Kulüpler Birliği-ECA tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada, Avrupa kulüplerinin gençlik akademileri incelenmiştir. Bazı akademilere ait bilgiler Tablo 4.89.’da gösterilmiştir (245).

Tablo 4.89. Avrupa gençlik akademilerine ait bilgiler

Kulüp	Antrenman sahaları	Takım sayısı	Haftalık çalışma süresi	Antrenör sayısı	Scout sayısı	Oyuncu sayısı	Yıllık maliyet (avro) (2012)
Barcelona	5 doğal saha, 3 suni çim	15	13 taşına kadar haftada 3x1.5 s. 14 yaşından itibaren haftada 4x1.5 saat	36	25	+/- 250	10 mil. avro
Arsenal	5 doğal saha, 1 suni çim	11	U15 ve tüm yaş yukarı grupları x 2 saat	18	2'si Londra'da ve dünyanın birçok yerinde	+/- 180	3 mil. avro
Ajax	4 doğal saha, 4 suni çim	12	12 taşına kadar haftada 3x2 13 yaşından itibaren haftada 4x2	13	50	+/- 200	6 mil. avro
Bayern Münih	4 doğal saha, 1 suni çim	11	11 taşına kadar haftada 4 12 yaşından itibaren haftada 6	26	25	+/- 185	3 mil. avro
Milan	3 doğal saha, 5 suni çim	11	13 taşına kadar haftada 4 x1.5 saat 14 yaşından itibaren haftada 5 x1.5 saat	26	37	+/- 230	6 mil. avro
Beşiktaş	2 doğal saha, 1 suni çim	-	13 taşına kadar haftada 4x1.5 s. 14 yaşından itibaren haftada 5x1.5 saat	16	4	+/- 200	En fazla 750.000 avro
Schalke 04	3 doğal saha, 1 suni çim	-	13 taşına kadar haftada 4 14 yaşından itibaren haftada 5	34	4	+/- 190	3 mil. avro

ECA'nın gençlik akademilerine yönelik tavsiyeleri şu şekildedir (245):

- Gençlik akademisi için vizyon çok önemlidir:

Genç yetenekleri yetiştirmek, gelecekteki yıldızları geliştirmek uzun vadeli vizyon, sürekli çalışma ve sabır gerektirir. Kulübün vizyonu ve misyonu ile nihai hedefi takip etme azmi, başarılı çözümlerin anahtarıdır. Bu sadece boyut ve bütçe meselesi değil; bu bir ruh ve inanç meselesidir.

- Kulübün yönetim kurulunda gençlik akademisi başkanının da bulunması:

ECA Gençlik Araştırması'na katılan kulüplerin yarısında, gençlik akademisi Yönetim Kurulunda temsil edilmektedir. Bu oran daha yüksek olmalıdır. Kulübün Yönetim Kurulunda gençlik akademisi başkanının bulunması, gençlik gelişiminin öneminin altını çizmekte ve gençlik akademisi ile ilk takım yönetimi arasındaki iletişimi ve yeterli bağlantıyı garanti etmektedir.

- Gençlik akademilerine mali faydalar kazandırmak:

Gençlik gelişimine yatırım yapmak mantıklıdır çünkü verimli bir gençlik akademisi ile kulüpler transferlerden ve şişirilmiş maaşlardan tasarruf sağlar. Kulüpten gençlik akademisine kadar yukarıdan aşağıya daha büyük bir yatırım teşvik edilmelidir, çünkü yatırım maliyetleri sadece finansal olarak değil, aynı zamanda oyuncuların sadakati, kulüple ve destekçilerin üssüyle özdeşleşmesi açısından bir geri dönüş sunacaktır.

-Kazanma ve oyuncuların gelişimi arasındaki denge:

Bugünün futbolu, oyunculardan daha fazla farkındalık gerektiren daha beyin odaklı hale gelmiştir. Oyuncular bir oyunun 90 dakikasında taktikçidir ve menajerler onlardan belirli bir alan yaratmak, tehlikeleri değerlendirmek ve oyunun gelişimini beklemek için özel bir yetenek istemektedir. Bu nokta gençlik akademilerinin çalışmaları için hayati önem taşımaktadır. Çoğu yönetici, sonuçların her zaman başarı için kritik bir faktör olmaya devam etmesine rağmen, bireylerin gelişiminin Gençlik Düzeyinde en değerli olanı olduğunu düşünmektedir.

-Oyuncuların gelişimine odaklanma:

Oyuncuların gençlikten üst seviyeye geçişi, kulüpler için hangi seviyede olduğu kritik öneme sahiptir. Tesisler ve antrenörler kaliteli ise oyuncuların profesyonel olmaları garanti edilmektedir. Akademi için en büyük başarı, mezunlarının kulübün A takımı için oynadığını görmektir. Üst seviyeye ilerleyen oyuncuların sayısı başarılı bir programın gerçek göstergesidir.

-Teknik direktörlerin teknik ve destek imkânlarını geliştirmek:

Oyuncuların ve antrenörlerin kullanımına sunulan sahaların sayısı, kaliteli fitness veya soyunma odaları, konaklama tesisleri veya kapalı salonları daha fazla başarı elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Akademi yöneticisinin yetkinliği, antrenör personelinin kalitesi ve antrenörlük programı başarının anahtarıdır.

- Nicelik yerine kaliteye odaklanmak:

Yetiştirilen oyuncu sayısı kadar oyuncuların kalitesi de eşit derecede önemlidir. Eğitilen genç oyuncu sayısının fazla olması daha yüksek kalitede oyuncu elde etmek anlamı taşımayacaktır.

- Oyuncu İzleme (scout) verimliliğinin artırılması:

Başarılı bir scout politikasının donanımlı bir scout departmanı aracılığıyla uygulanması gençlerin eğitilmesi için temel başlangıç noktasıdır. Etkili bir keşif sistemine yatırım yapmak, gelecekteki yeteneklerin belirlenmesinde etkili sonuçlar verecektir. Bu durum üst düzey bir oyuncuyu satın almanın gelecekteki maliyetlerini sınırlayacaktır.

- Genç oyuncuları futbol yoluyla sadakat, azim, dostluk ve saygı gibi önemli değerler geliştirmeye teşvik etmek:

Oyuncuların performanslarını yükseltmeleri için her seviyede artan bir baskı olmasına rağmen futbol yoluyla eğitim, sadakat, azim, arkadaşlık, paylaşım ve saygı gibi önemli değerleri beraberinde getirmektedir. Bu değerler çok önemlidir ve çocukları profesyonel oyuncu olmaları için eğitirken göz ardı edilemez.

4.7.4. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Karşılaştırması

Transfermarkt verilerine göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de altyapıdan gelen oyuncuların değeri ve oynama süreleri Tablo 4.90.'da gösterilmiştir. Tabloda eski altyapı oyuncularından, geçmişte U19 veya U17 takımlarında oynamış ve mevcut A takım kadrosunda yer alan futbolcular da yer almaktadır (246).

Tablo 4.90. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de altyapıdan gelen oyuncuların değeri ve oynama süreleri

(09.06.2020 durumu)

Lig	Kadro Sayısı	Yaş Ort.	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri-avro	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Oranı	Açıklama
Premier Lig	575	27.0	104	% 18	7.97 milyar	1.31 milyar	% 16	20'si süre almadı. (% 19)
La liga	486	27.7	116	% 24	5.08 milyar	1.422 milyar	% 28	7'si süre almadı. (% 6).
Bundesliga	531	26.0	114	% 21	4.16 milyar	469.72 mil.	% 11	44'ü süre almadı. (% 38)
Seri A	512	27.5	61	% 12	4.48 milyar	414.435 mil.	% 9	18 'i süre almadı. (% 30)
Lig 1	542	25.7	84	% 15	3.17 milyar	426.84 mil.	% 14	16'sı süre almadı. (% 19)
Beş Büyük Lig Ortalaması	529	26.7	96	% 18	4.972 milyar	808.6 mil.	% 16	% 22
Süper Lig	504	27.7	88	% 17	552.48 mil.	51.845 mil.	% 9	39'u süre almadı. (% 48)

-Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.
-Oranlar aritmetik kurallara göre yuvarlanmıştır.

Tablo 4.90. incelendiğinde en fazla altyapıdan gelen oyuncunun La Liga'da bulunduğu (% 24), bu oyuncuların La Liga değerinin % 28'ini oluşturduğu görülmektedir. Bundesliga'da bu oranların sırasıyla % 21 ve % 11 olduğu, Seri A'nın son sırada olduğu, Süper Lig'in oranlarının ise % 17 ve % 9 olduğu anlaşılmaktadır.

Transfermarkt verilerine göre, Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu ile ilgili kulüpler ve futbolcu bazında ayrıntılı bilgiler EK-10 (Altyapı Oyuncuları İle İlgili Bilgiler)'de verilmiştir.

EK-10 incelendiğinde Süper Lig'de 1999 ve daha küçük doğumlu altyapıdan gelen oyunculara Antalyaspor'un en fazla süreyi verdiği (3.858 dk.), Trabzonspor'un bu yaş grubu en değerli (Top:13.675 mil.) oyunculara sahip olduğu görülmektedir. Süper Lig'de 1999 ve daha küçük doğumlu altyapıdan gelen oyuncuların toplam 108 maçta görev aldıkları (oyuncu başına ortalama: 1.96 maç), Türkiye Kupası maçlarında toplam 90 maçta (oyuncu başına ortalama: 1.63 maç), genel olarak ise 198 maçta oynadıkları (ortalama oyuncu başına 3.6 maç) görülmektedir. Genç oyunculara toplam 9.900 dk. süre

verildiği (oyuncu başına ortalama 180 dk., maç başına 50 dk.), oyuncuların toplam değerinin 18.825 mil. avro (oyuncu başına 342 bin avro) olduğu anlaşılmaktadır.

Transfermarkt verilerine göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu Tablo 4.91.'de gösterilmiştir. Kulüpler ve futbolcu bazında ayrıntılı bilgiler EK-10'da verilmiştir.

Tablo 4.91. Altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncuların oynama süreleri ve piyasa değerleri (2019-2020)

Lig	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Lig maçı	Ülke kupa maçı	Oynadıkları toplam süre	Piyasa değeri-avro
Premier Lig	Kadro: 575	332	138	29.447 dk. (% 70)	361.2 mil.
	Altyapıdan:104	Ø 11.0	Ø 4.6	Ø 982 dk.	Ø 12.04 mil.
La Liga	21 yaş altı: 30	470	47	Maç Başına: 63 dk.	
	Kadro:486	Ø 15.6	Ø 4.2	11.470 dk. (% 62)	157.2 mil.
Bundesliga	Altyapıdan:116	159	206	Ø 1.042 dk.	Ø 14.2 mil.
	21 yaş altı: 11	Ø 18.7 maç	Ø 0.5	Maç Başına: 55 dk.	
Seri A	Kadro:531	223	32	12.444 (% 54)	164.9 mil.
	Altyapıdan:114	Ø 3.5	Ø 0.5	Ø 200 dk.	Ø 2.65 mil.
Lig 1	21 yaş altı: 62	255	30	Maç başına:48 dk.	
	Kadro:512	Ø 4.11 maç	Ø 1.7	8.409 dk. (% 69)	124.37 mil.
Süper Lig	Altyapıdan:61	106	122	Ø 485 dk.	Ø 7.31 mil.
	21 yaş altı: 17	Ø 6.2	Ø 2.1	Maç Başına: 62 dk.	
Lig 1	Kadro:542	136	464	30.360 dk. (% 73)	251.35 mil.
	Altyapıdan:84	Ø 8 maç	Ø 8.1	Ø 533 dk.	Ø 4.41 mil.
Süper Lig	21 yaş altı: 57	342	90	Maç Başına: 63 dk.	
	Kadro:504	Ø 6	Ø 1.63	9.900 dk. (% 56)	18.825 mil.
Süper Lig	Altyapıdan:82	108	198	Ø 180 dk.	Ø 342 bin
	21 yaş altı: 55	Ø 1.96	Ø 3.6	Maç başına: 50 dk.	

-Ø: Ortalama

- Araştırmacı tarafından Transfermarkt verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.91. incelendiğinde 2019-2020 sezonunda 21 yaş altında altyapıdan gelen en fazla oyuncunun Bundesliga'da bulunduğu (62 oyuncu), Lig 1'in ikinci sırada olduğu (57 oyuncu), bu oyunculara en fazla maç oynama sayısının La Liga'da verildiği (oyuncu başına ortalama 18.7 maç) görülmektedir. En uzun sürenin ise (maç başına 63 dakika) Premier Lig ve Lig 1'de verildiği, en değerli oyuncuların ise Premier Lig'de olduğu

(361.2 mil. avro) anlaşılmaktadır. Süper Lig’de altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncuların oynama süreleri Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nden daha düşüktür. Bu oyuncuların toplam değeri ise Premier Ligdeki akranlarından 19 kat daha düşüktür.

Transfermarkt verilerine göre, Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumunun kadro bakımından karşılaştırması Tablo 4.92.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.92. Altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu kadro karşılaştırması

(09.06.2020)

Lig	Toplam oyuncu kadrosu	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Altyapıdan gelenlerin kadroya oranı	21 yaş altı oyuncu sayısı	21 yaş altı oyuncuların kadroya oranı	21 yaş altı oyuncuların altyapıdan gelen oyunculara oranı
Premier Lig	575	104	% 18.0	30	% 5.2	% 28.8
La Liga	486	116	% 23.8	11	% 2.26	% 9.4
Bundesliga	531	114	% 21.4	62	% 11.6	% 54.3
Seri A	512	61	% 11.9	17	% 3.3	% 27.8
Lig 1	542	84	% 15.4	57	% 10.5	% 67.8
Beş Büyük Lig	529	95.8	% 18.1	35.4	% 6.5	% 37.62
Ortalaması						
Süper Lig	504	82	% 16.2	55	% 10.9	% 67.0

Araştırmacı tarafından Transfermarkt verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.92. incelendiğinde, altyapıdan en fazla gelen oyuncunun La Liga’da olduğu (% 23), bu oranın Süper Lig’de % 16.2 olduğu görülmektedir. Süper Lig’de altyapıdan gelen toplam oyuncuların % 67’sinin 21 yaş altında olduğu, bu oranın Lig 1 ile yaklaşık olarak aynı olduğu anlaşılmaktadır. Avrupa’nın diğer büyük liglerinde bu oranın daha düşük olduğu söylenebilir.

Transfermarkt verilerine göre, Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumunun maç sayısı ve süre bakımından karşılaştırması Tablo 4.93.’de gösterilmiştir.

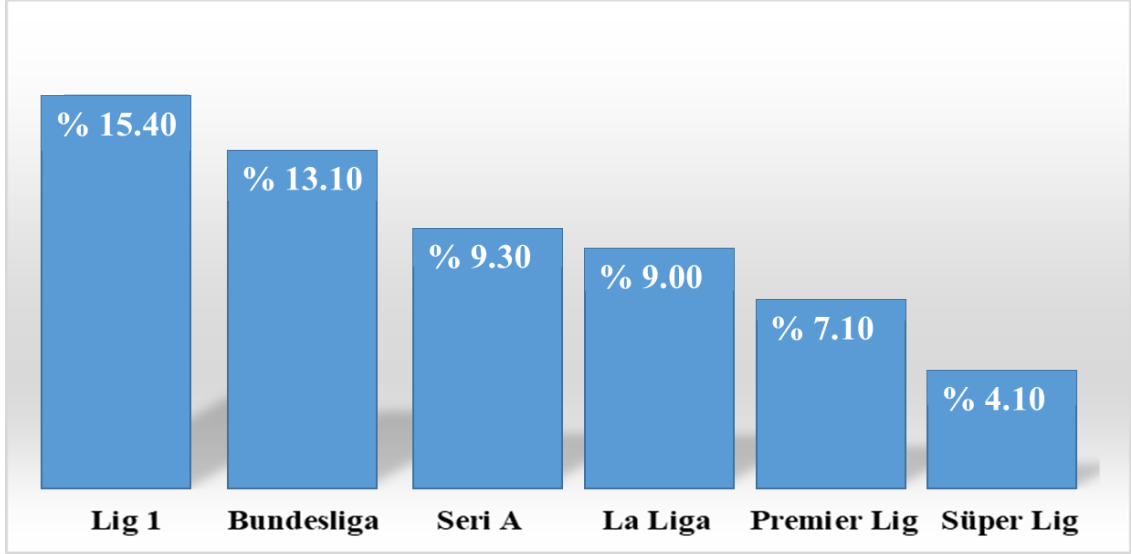
Tablo 4.93. Altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu maç sayısı ve süre karşılaştırması
(09.06.2020)

	Premier Lig	La Liga	Bundesliga	Seri A	Lig 1	Beş Büyük Ort.	Süper Lig
21 yaş altı oyuncu sayısı	30	11	62	17	57	35.4	55
21 yaş altı oyuncuların Oynadığı toplam maç sayısı	470 maç	206 maç	255 maç	136 maç	464 maç	306.2 maç	198 maç
21 yaş altı oyuncuların Oynadığı toplam süre	29.447 dk.	11.470 dk.	12.444 dk.	8.409 dk.	30.360 dk.	18.426 dk.	9.900 dk.
21 yaş altı oyuncu başına ort. süre	982 dk.	1.042 dk.	200 dk.	485 dk.	533 dk.	648.4 dk.	180 dk.
21 yaş altı oyuncu başına ort. Bir Maçta oynama süresi	63 dk.	55 dk.	48 dk.	62 dk.	63 dk.	58.2 dk.	50 dk.
21 yaş altı oyuncuların Oynadığı oyuncu başına ort. maç sayısı	15.6 maç	18.7 maç	4.11 maç	8 maç	8.1 maç	10.9 maç	3.6 maç
21 yaş altı oyuncuların Oynadığı Lig maçı	332 maç	159 maç	223 maç	106 maç	342 maç	232.4 maç	108 maç
21 yaş altı oyuncu başına Lig maçı sayısı	11.0 maç	14.4 maç	3.5 maç	6.2 maç	6 maç	8.2 maç	1.96 maç
21 yaş altı oyuncuların oynadığı Lig maçı dışındaki maç sayısı	138 maç	47 maç	32 maç	30 maç	122 maç	73.8 maç	90 maç
21 yaş altı oyuncu başına Lig maçı dışındaki maç sayısı	4.6 maç	4.2 maç	0.5 maç	1.7 maç	2.1 maç	2.62 maç	1.63 maç

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.93. incelendiğinde A takım kadrolarında yer alan 21 yaş altı oyuncuların Premier Lig’de oyuncu başına 4.6 maç oynadığı, Bundesliga’da ise en düşük maç oynama oranının (0.5 maç) olduğu, Süper Lig’de ise maç sayısının oyuncu başına 1.63 olduğu görülmektedir. Süper Lig 21 yaş altı oyuncularının Kupa maçlarında daha fazla oynadıkları görülmektedir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2015-2016 ile 2019-2020 sezonları arasındaki son beş sezonda 21 yaş altı oyuncu oynatma oranları Şekil 4.51.’de gösterilmiştir (247).

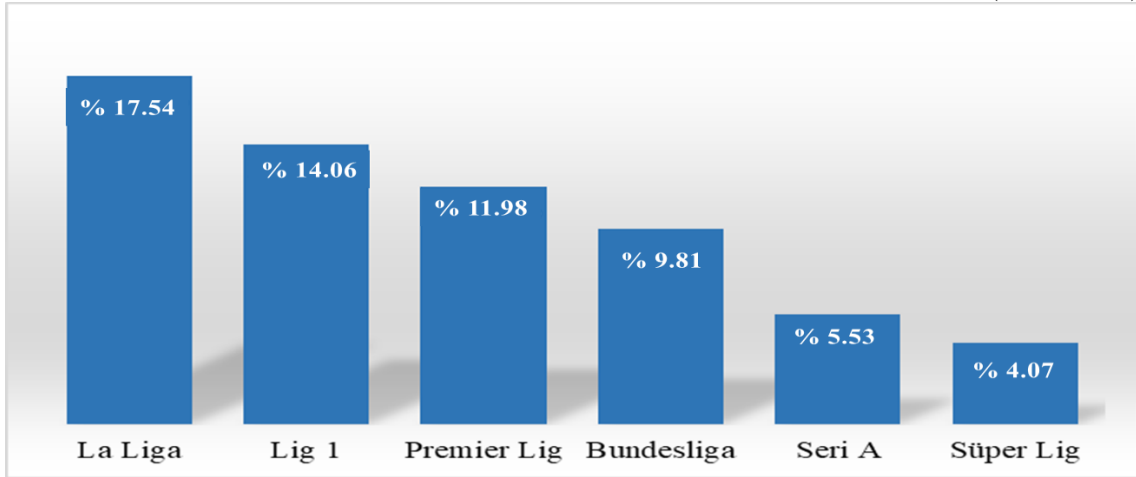


Şekil 4.51. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de son beş sezonda 21 yaş altı oyuncu oynatma oranları

Şekil 4.51. incelendiğinde son beş sezon ortalaması bakımından en fazla süre alan 21 yaş oyuncu oranı Lig 1'de (% 15.40), en az süre oranı ise Premier Lig'de (% 7.1) olduğu görülmektedir. Süper Lig'de bu oranın % 4.1 olduğu görülmektedir. Bu oran Avrupa'da en düşük, Dünyada 80 üst düzey lig arasında ise Çin'den sonra, sondan ikinci sıradadır.

CIES, Çin'nin durumunu “yerel yetenekler deneyim kazanmak için mücadele ederken Çin'in henüz bir futbol gücü olmaya hazır olmadığını gösterdiği” şeklinde yorumlamaktadır (247).

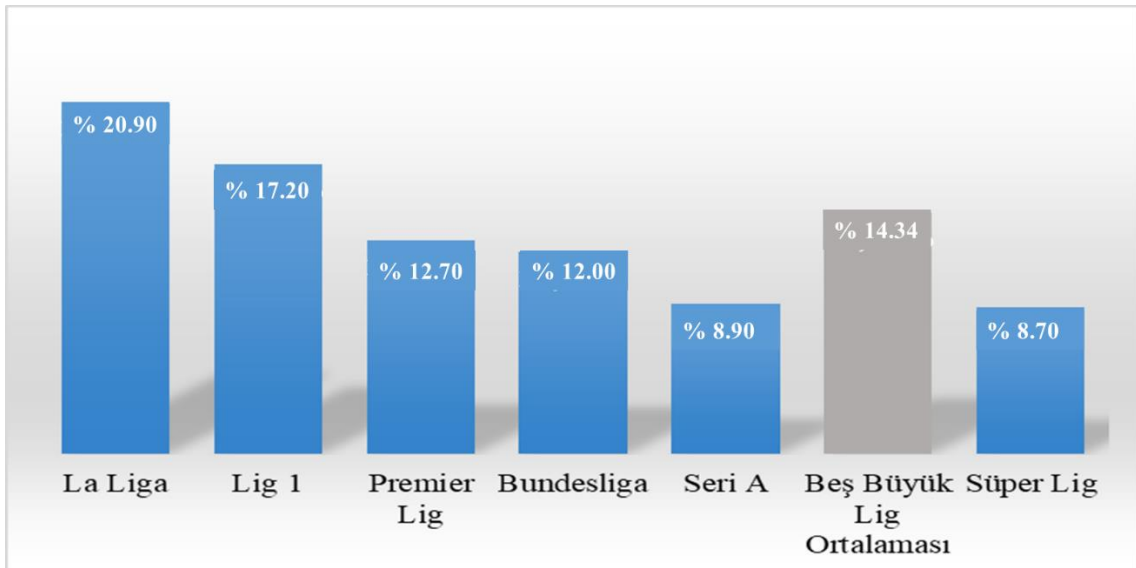
Şekil 4.52.'de, 2019-2020 sezonunda Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 21 yaş altı oyuncu oynatma oranları gösterilmiştir (248).



Şekil 4.52. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 21 yaş altı oyuncu oynatma oranları

Şekil 4.52. incelendiğinde 2019-2020 sezonunda 21 yaş altı oyuncuların en yüksek oranda oynatıldığı ligin La liga (% 17.54), en az süre verilen ligin ise Seri A (% 5.53) olduğu görülmektedir. Süper Lig ise bu liglerin tamamından daha düşük bir orana (% 4.07) sahiptir. Bu oran Bundesliga'nın yarısından, La Liga'nın dörtte birinden daha azdır.

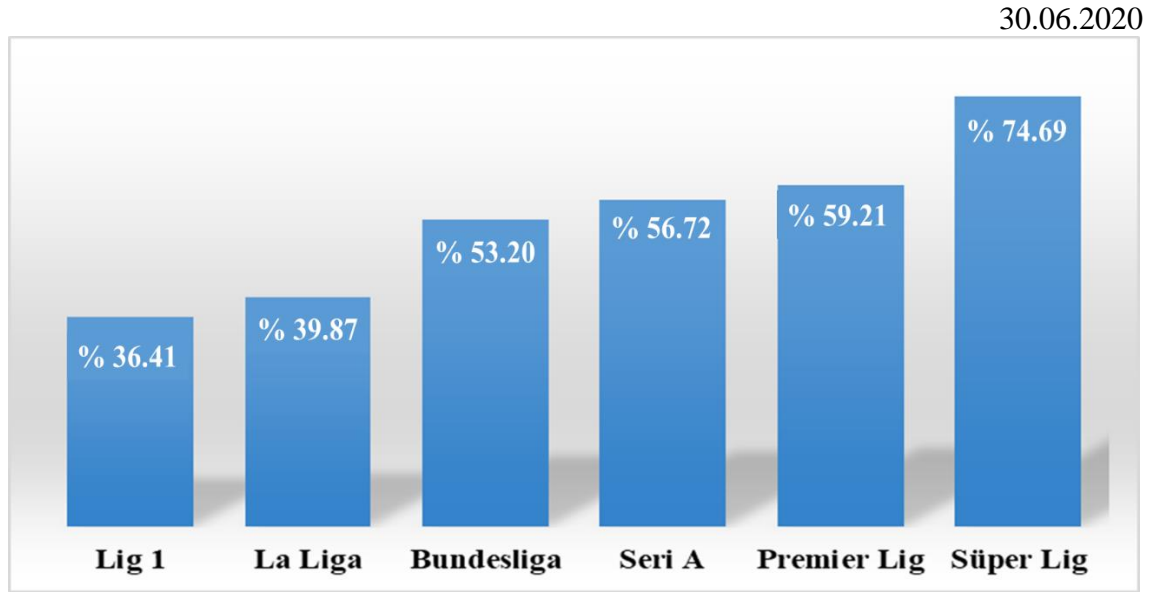
Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2009-2019 arasındaki dönemde kulüplerinde eğitilmiş oyuncuların oranı Şekil 4.53.'de gösterilmiştir (249).



Şekil 4.53. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2009-2019 arasındaki dönemde kulüplerinde eğitilmiş oyuncuların oranı

Şekil 4.53. incelendiğinde La Liga'nın kulüplerin altyapısında yetiştirilen oyunculardan en yüksek oranda istifade eden Lig iken, Süper Lig'de ise bu durum oldukça düşük seviyede olduğu görülmektedir. 2009-2019 arasındaki dönemde Beş Büyük Lig ortalaması % 14.34, Süper Lig'de bu oran 8.7'dir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de yetiştikleri yerden farklı bir federasyonda oynayan futbolcuların oynadıkları ortalama dakika yüzdesi (2019-2020 sezonu) Şekil 4.54.'de gösterilmiştir (248).

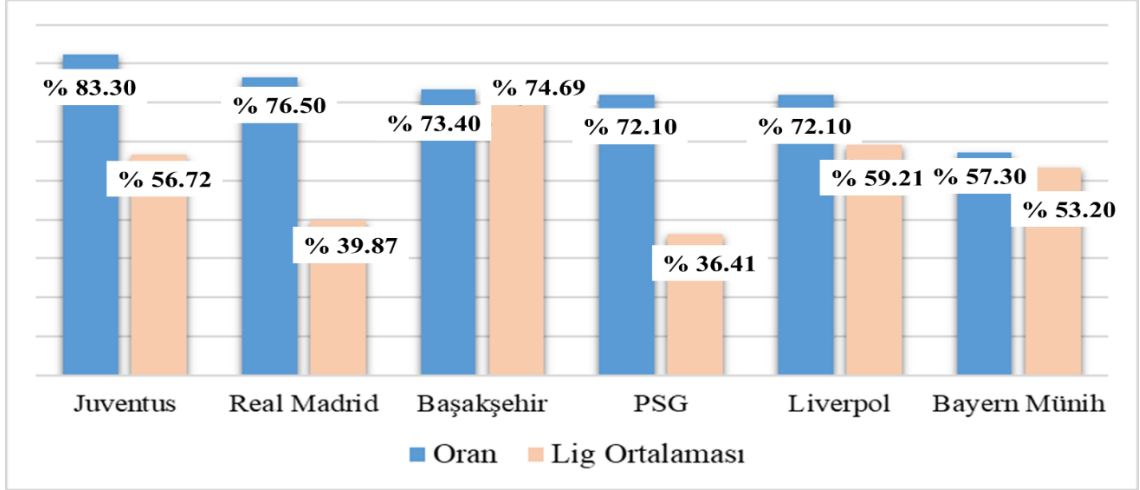


Şekil 4.54. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de yabancı futbolcuların oynadıkları dakika yüzdesi (2019-2020)

Şekil 4.54. incelendiğinde 2019-2020 sezonunda kendi ülkesinde yetişmeyen futbolcuların en fazla süre aldığı ligin Süper Lig olduğu, bir başka ifadeyle oynanan müsabakaların yaklaşık % 75'inde Türkiye altyapısında yetişmemiş oyuncuların oynadığı görülmektedir. En az süre verilen liglerin ise Lig 1 ve La Liga olduğu, bu liglerde kendi altyapısından yetişen oyuncuların daha fazla süre aldıkları anlaşılmaktadır.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in kulüpler bazında yabancı oyuncuların oynama süresi oranları EK-11 (Yabancı Oyuncuların Oynama Süresi Oranları)'de gösterilmiştir (248).

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi şampiyonları ve Süper Lig şampiyonunun ülke dışında yetişen oyuncularının oranları Şekil 4.55.'de gösterilmiştir (248).



Şekil 4.55. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi şampiyonları ve Süper Lig şampiyonunun Ülke dışında yetişen oyuncularının oranı

Şekil 4.55. incelendiğinde en yüksek oranda, ülkesi dışında farklı bir ülkenin altyapısında yetişen oyuncu kullanan kulübün Juventus (% 82.3), en az kullanan kulübün ise Bayern Mních (% 57.3) olduğu görülmektedir. Süper Lig şampiyonu Başakşehir % 73.4 oranında ülke dışında altyapıda yetişmiş oyuncuya süre vermiştir. Liglerinde şampiyon olan kulüplerin tamamı lig ortalamalarının üzerinde bir orana sahip iken, Süper Lig şampiyonunu lig ortalamasına yakın ve altında bir orana sahiptir.

Liglerinde 2019-2020 sezonunda son üç sırayı alan kulüplerin ülke dışında başka bir altyapıda yetişen oyuncu oynatma oranları Tablo 4.94.'de gösterilmiştir (248).

Tablo 4.94. Liglerinde 2019-2020 sezonunda son üç sırayı alan kulüplerin yabancı oyuncu oynatma oranları

Lig	Kulüp	Oran	Lig Ortalaması
Premier Lig	Norwich City	% 68.2	% 59.21
	Watford	% 53.8	
	Bournemouth	% 40.8	
La Liga	Leganés	% 49.6	% 39.87
	Mallorca	% 41.0	
	Espanyol	% 23.3	
Bundesliga	W. Bremen	% 64.8	% 53.20
	F. Düsseldorf	% 27.3	
	Paderborn	% 14.1	
Seri A	SPAL	% 49.3	% 56.72
	Brescia	% 39.1	
	Lecce	% 30.6	
Lig 1	Amiens SC	% 40.1	% 36.41
	Toulouse	% 32.9	
	Nîmes	% 15.2	
Süper Lig	Malatyaspor	% 83.7	% 74.69
	Kayserispor	% 74.8	
	MKE Ankaragücü	% 72.5	

Tablo 4.94. incelendiğinde liglerinde 2019-2020 sezonunda son üç sırayı alan 18 kulüp arasında başka bir ülkenin altyapısında yetişen oyunculara en fazla süre veren kulübün Y.Malatyaspor (% 83.7), en az süre veren kulübün ise Paderborn (% 14.1) olduğu görülmektedir.

CIES Uluslararası Spor Araştırmaları Merkezi'ne göre, altyapılarında yetiştirdikleri (15 - 21 yaşları arasında en az üç sezon oynadığı) oyuncuların Avrupa'nın 31 Ligi'nde oynadığı altyapıda en başarılı ilk 50 kulüp Tablo 4.95.'de gösterilmiştir (250, 251).

Tablo 4.95. Avrupa'nın en üst 31 Ligi'nde yer alan oyuncuların altyapısında yetiştiği kulüpler

Sıra No.	Kulüp	Eğitilen Oyuncu sayısı-2019	Eğitilen oyuncu sayısı-2018	Eğitilen Oyuncu sayısı-2017
1	AFC Ajax	72	77	70
2	FK Dynamo Kyiv	62	69	54
	FK Partizan (SRB)	75	69	59
4	GNK Dinamo Zagreb	60	66	67
5	FK Crvena Zvezda	59	61	52
6	Sporting CP	63	58	54
7	Real Madrid CF	50	53	57
8	AC Sparta Praha	56	52	54
9	FK Dinamo Minsk	51	50	39
	HNK Hajduk Split	43	50	41
11	FK Vojvodina	56	48	47
	FK Shakhtar Donetsk	54	48	55
13	FC Barcelona	52	47	48
14	Olympique Lyonnais	39	45	38
	P SV Eindhoven	51	45	40
	FC Porto	41	45	45
	SL Benfica	51	45	52
18	FK Rad	42	44	44
19	Feyenoord Rotterdam	45	43	40
20	Paris St-Germain FC	-	40	35
	HJK Helsinki	32	39	39
22	AS Monaco	32	38	28
	Manchester United FC	38	38	35
	RSC Anderlecht	47	38	36
	PFK Levski Sofia	36	38	43
26	SK Slavia Praha	27	37	33
	AZ Alkmaar	34	37	33
28	FK BATE Borisov	33	35	35
29	FC Nitra	28	34	33
	Standard Liege	32	34	36
31	Maccabi Tel Aviv FC	32	33	23
	Arsenal FC	37	33	42
33	MTK Budapest	-	32	23
	Manchester City FC	30	32	28
	SC Heerenveen	31	32	28
	Stade Rennais FC	-	32	29
	Athletic Club Bilbao	27	32	32
38	Malmo FF	27	31	19
	FC Zenit St Petersburg	28	31	29
	FC Basel 1893	29	31	29
	SK Rapid Wien	31	31	30
	SK Sigma Olomouc	31	31	32
	FC Spartak Moskva	33	31	35
44	FK Austria Wien	29	30	23
	FC Nantes	-	30	32
46	Rosenborg BK	27	29	14
	Club Atletico de Madrid	-	29	22
	Dnipro Dnipropetrovsk	34	29	26
49	FK Minsk	27	28	26
	VfB Stuttgart	-	28	26

Internazionale Milano FC	-	28	29
FC Lokomotiv Moskva	34	28	35
RCD Espanyol	30	27	-
Genk	29	27	-
Real Sociedad	20	27	-
Maccabi Haifa	27	27	-
Zürich	27	26	-
Nordsjælland	31	25	-
Midtjylland	28	25	-
Viitorul Constanța	27	24	-
Salzburg	27	23	-
Chelsea	34	20	-
Valencia CF	31	20	-
Žilina	34	23	-
Lyngby	28	16	-

Tablo 4.95. incelendiğinde en fazla Avrupa'nın 31 Ligi'nde yer alan futbolcu yetiştiren kulübün Ajax olduğu, Beş Büyük Lig'den ise Real Madrid'in yedinci sırada olduğu, Barcelona ve O.Lyon'nun onüç ve ondördüncü sırada oldukları görülmektedir. İlk 50 kulüp arasında Süper Lig'den kulüp yer almamaktadır.

CIES Uluslararası Spor Araştırmaları Merkezi'ne göre eğittiği oyuncuların Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde oynadığı altyapıda en başarılı ilk 50 kulüp Tablo 4.96.'da gösterilmiştir (250, 251).

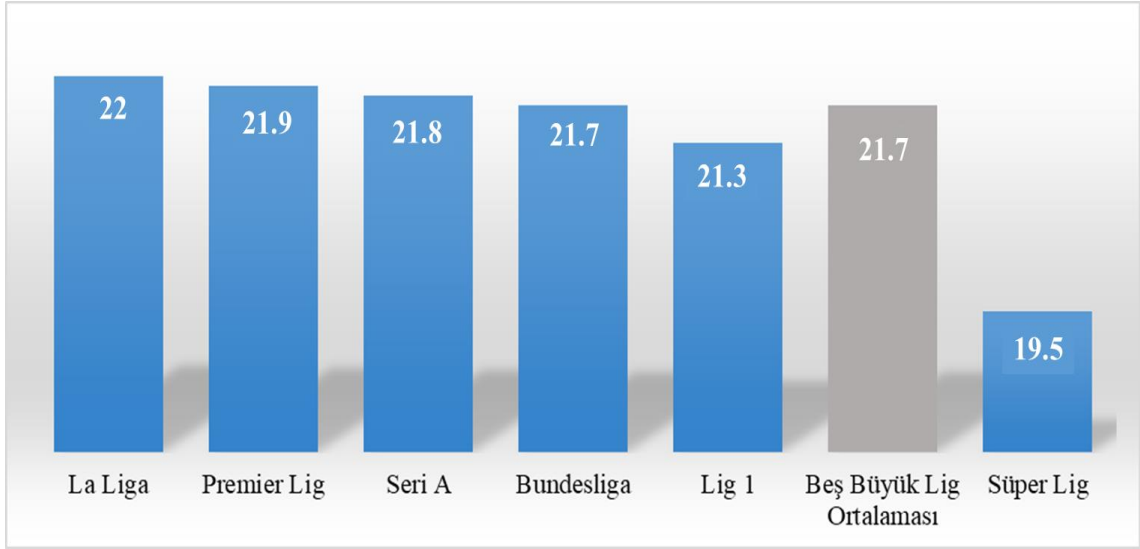
Tablo 4.96. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde oynayan oyuncuların altyapısında yetiştiği kulüpler

S.No.	Kulüp	Eğitilen Oyuncu sayısı-2019	Eğitilen Oyuncu sayısı-2018	Eğitilen Oyuncu sayısı-2017
1	Real Madrid CF	39	36	40
2	Olympique Lyonnais	30	35	31
3	FC Barcelona	34	34	34
4	Athletic Club Bilbao	23	26	27
5	Paris St-Germain FC	23	24	20
	Stade Rennais FC	19	24	22
	Manchester United FC	28	24	28
8	Real Sociedad de Fatbol	22	23	23
9	VfB Stuttgart	17	22	19
10	Sporting CP	18	21	16
	Club Atletico de Madrid	19	21	18
	Girondins de Bordeaux	17	21	19
	AS Monaco	22	21	21
	Internazionale Milano FC	-	21	23
15	FC Nantes	15	20	21
16	RCD Espanyol	19	18	19
	Toulouse FC	17	18	19
	Valencia CF	24	18	22
19	1860 Munchen	15	17	16

	AS Roma	15	17	19
	Arsenal FC	20	17	23
22	AS St-Etienne	14	16	15
	SM Caen	10	16	15
	FC Bayern Munchen	17	16	17
25	Tottenham Hotspur FC	17	15	15
	Atalanta BC	15	15	15
	Milan AC	15	15	21
28	Manchester City FC	12	14	9
	GNK Dinamo Zagreb	-	14	10
	SC Freiburg	10	14	14
	AFC Ajax	14	14	15
	Montpellier	10	14	15
	RC Celta de Vigo	18	14	15
	LOSC Lille	16	14	16
	Sevilla FC	17	14	17
	Bayer 04 Leverkusen	13	14	18
37	Le Havre AC	-	13	9
	Juventus FC	-	13	10
	ACF Fiorentina	13	13	13
	RC Lens	15	13	17
41	Hertha BSC Berlin	15	12	9
	FC Metz	11	12	12
	FC Sochaux	10	12	13
	TSG 1899 Hoffenheim	14	12	13
	Feyenoord Rotterdam	-	12	14
	Liverpool FC	-	12	14
	FC Schalke 04	17	12	14
	Chelsea FC	23	12	17
49	1. FC Nurnberg	-	11	5
	FK Partizan	-	11	9
	SV Werder Bremen	10	11	9
	OGC Nice	15	11	10
	AJ Auxerre	12	11	11
	Villarreal CF	10	11	12
	CA River Plate	10	11	17
	Southampton	15	10	10
	M'gladbach	10	10	10
	Dortmund	14	10	10
	Nîmes Olympique	11	10	10
	Hamburg	10	9	9
	Osasuna	15	8	8
	SC Internacional	10	8	8
	Málaga CF	11	8	8
	Mallorca	12	7	7
	Brescia	10	5	5
	Real Betis	11	4	4

Tablo 4.96. incelendiğinde sıralamanın Real Madrid, O. Lyon, Barcelona ve Athletic Bilbao şeklinde olduğu görülmektedir.

Beş Büyük Lig ve Süper Lig’de ilk maçını oynayan oyuncuların yaş durumu Şekil 4.56.’da gösterilmiştir. [Yaş istatistikleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler EK-12 (Altyapıdan Yetişen Oyuncuların İlk Maç Yaşları)’de gösterilmiştir.]



Şekil 4.56. Beş Büyük Lig ve Süper Lig’de ilk maçını oynayan oyuncuların yaş durumu

Şekil 4.56. incelendiğinde, Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde altyapıdan yetişen oyuncuların ilk lig maçlarını oynama yaş ortalamasının 21.7 olduğu, Süper Lig’de ise bu ortalamanın 19.5 olduğu görülmektedir.

EK-10 incelendiğinde, transfermarkt verilerine göre, Süper Lig’de altyapıdan gelen 88 futbolcunun Türkiye Kupasında ilk maç oynama yaşının 18.9 olduğu, futbolcuların;

- 4’ünün (% 4.5) yalnızca Süper Lig’de,
- 24’ünün (% 27.2) yalnızca Türkiye Kupasında,
- 40’ının (% 45.4) hem Lig’de hem de Kupa müsabakasında oynadığı,
- 20 futbolcunun (% 22.7) ise hiç süre almadığı görülmektedir.

UEFA futbol geliştirme danışmanı Russell tarafından UEFA bünyesinde yapılan “UEFA gençlik futbol kulübü akademileri arasındaki eğitim süresi ve oyunlara bir bakış” başlıklı çalışmada yer alan kulüplerin gençlik gelişim ve altyapı çalışmaları hakkındaki karşılaştırmalı bilgiler Tablo 4.97.’de gösterilmiştir (252).

Tablo 4.97. Futbol kulüplerinin gençlik gelişim ve altyapı çalışmaları

Kulüp	Haftada eğitim için harcanan saatler	Sezon başına oynanan oyunlar	Konut sağlama	Yıllık toplam mola / tatil zamanı	19. doğum gününün sezonunun sonuna kadar çalışma saatleri (oyunlar hariç)	Temel özellikler / Ek unsurlar
Real Madrid	8-13 yaş 6 saat	30	14 yaşından itibaren	4 hafta	4600	-İspanya'da 200'den fazla çocuk kulübü ile anlaşma ('sözleşmeler') -İspanya İkinci Ligi'nde İkinci Takım maçı -İspanya Bölgesel Üçüncü Ligi'nde üçüncü takım
Barcelona	14-19 yaş 10 saat U10 -U14 haftada 3 defa 6 saat U14 -U17 haftada 4 defa 8 saat U17 -U19 haftada 8 defa 16 saat	30 35 40	"La Maisa" da 100 oyuncu. Akademiden 13-18 yaş arası 60'ı yatılı ve 40'ı günlük öğrenci	4 hafta	4600	İspanya'da 100'den fazla çocuk kulübü ile anlaşmalar. İspanya Alt liglerinde ikinci / üçüncü takımlar.
AC Milan	10-12 yaş: haftada 2 defa x 2 saat: 4 saat 13-15 yaş: haftada 3 defa x 2 saat: 6 saat	25 30	14 yaşından itibaren bir pansiyonda	4 hafta	3.000	Milan, 6'sı Milano'da olmak üzere İtalya'da 60 Amatör ve Junior Kulübüyle işbirliği yapmaktadır. Milan ayrıca 60 işbirliği kulübünün tümüne bir koçluk eğitimi hizmeti vermektedir. Yılda 8 kez 60 kulüpteki koçlar için bir hizmet içi eğitim günü düzenlemekte ve Milano'ya davet etmektedir.
Bayern Munich	8-16 yaş: Haftada 8 defa x 1'er saat: 8 saat 16-19 yaş: haftada 6 defa x 2 saat = 12 saat	12 20-25 maç 35	16 yaşından itibaren	4-5 hafta	5200	- Kulüplerin çalıştığı ve kulübün okul başına yaş aralığı başına 15 oyuncu tahsis ettiği Münih'teki 3 Uzman Spor Okulunda haftada 5 seans (günde bir saat). Kulüpte haftada -3 ek seans - Bavyera genelinde 10 Ortak / çocuk kulübü. -Bayern'in Reserve takımı Alman 3.Ligi'nde (Güney) oynuyor. Mevcut DFB düzenlemeleri aynı zamanda ilk takımın altındaki Bayern takımlarının her birinin Alman Milli Takımı için

seçilebilecek 12 oyuncuyu dahil etmesini gerektirir.

Ajax	6-9 yaş: haftada 3 saat (küçük tarafli oyunlar dahil) 10-12 yaş: Haftada 4 saat 13-17 yaş: Haftada 9 saat	25 30	Zaman zaman konaklama ancak kulüp politikasin da yok.	4 hafta	4100
------	--	------------------------------	---	---------	------

Ajax 6 yaşından itibaren oyuncu alıyor 13 yaş altı ile 17 yaş altı için Ajax, oyuncularının haftada iki gün saat 13:30'da okuldan çıkmalarını sağlamak için bu alandaki 60'dan fazla okulla ilişkiler geliştirdi. Bu günlerde oyuncular Ajax Akademisi'ne geliyor ve 25 Ajax minibüsünden biri tarafından eve götürülmeden önce duş, akşam yemeği, ödev ve ardından ikinci bir seansla başlıyor. Bu düzenlemeler, bu yaş gruplarının haftada 6 uygulama seansına ulaşmalarını sağlar.

	18-19 yaş: Haftada 12 saat	40			
Galatasaray	10-12 yaş: 6 saat 13-15: 10 saat 16-19: 14 saat	25 30 35-40	14 yaşından itibaren	4-5 hafta	5000 saat

Tipik Fransız Akademisi	U10 270 dk U11 270 dk U12 360 dk U13 450 dk U14 450 dk U15 630 dk U16 630 dk U17 720 dk U18 960 dk U19 960 dk	22 22 24 30 36	14 yaşından büyükler	4 hafta	4600
-------------------------	--	----------------------------	----------------------------	---------	------

Chelsea	U8-14 haftada 5.5 saat U15: Haftada 6 saat U16: Haftada 7.5 saat U17-U19: Haftada 12 saat	Bilinmiyor		10-12 hafta	3.700 saat
---------	--	------------	--	----------------	------------

Belli bir program kapsamında 14 yaş altı 16 yaşından küçük okullardan 2 tam gün izin.

Bu çalışmada, kulüplerde ortak faktörler ise şu şekilde tespit edilmiştir (252):

- Üstün yetenekli genç oyuncular için uyarlanmış zaman çizelgeleri aracılığıyla okul eğitimi süresince daha fazla antrenman süresi kazanmak için okullarla etkili bağlantılar da dahil olmak üzere yenilikçi ve yaratıcı yöntemler uygulanması.

- Yaz aylarında (İngiltere hariç) uzun süreli tatillerin çok az olması.

- 12 yaşına kadar az sayıda ve küçük taraflı oyun (10/11 yaşında başlayan Ajax hariç) oynatılması.

- Çoğu ülkede Akademiler için Ulusal haftalık müsabakalar programının 17 yaşına kadar oynama fırsatı olmaması.

- 14-16 yaş arası barınma

- Aynı ülkedeki ortak / çocuk kulüpleri ve işbirliği yapılan akademiler olması.

- Ulusal alt liglerde yedek (rezerv) takımların bulunması.

UEFA tarafından 2020 yılında yayınlanan “Eğitim Tesisleri ve Gençlik Yatırımlarının Görünümü Raporu”nda yer alan Ülkelere göre altyapıya ayrılan bütçe ile ilgili bilgiler 2020 yılı itibarıyla Tablo 4.98.’de gösterilmiştir (253).

Tablo 4.98. Ülkelere göre kulüp başına altyapıya ayrılan bütçe

Bütçe kaynakları	İngiltere	Almanya	Fransa	İtalya	İspanya	Türkiye
Yıllık bütçe toplamı (milyon avro)	6.1	5.3	4.7	4,6	3,4	0.5-1.0
Kulüp finansmanı		% 81	% 72	% 61	% 73	% 60
Özel finansman		% 5	% 1	% 10	% 2	% 2
UEFA dayanışma ödemeleri		% 0	% 2	% 8	% 3	% 10
Lig katkısı	_*	% 3	% 15	% 16	% 9	% 0
Belediye/eyalet katkısı		% 1	% 10	% 1	% 0	% 18
Üye/ebeveyn katkısı		% 9	% 0	% 3	% 13	% 0

*Premier Ligi kulüpleri, gençlik geliştirme programı için tahsis edilen Eğitim Tesisi Yatırımı, Gençlik Geliştirme Bütçesi ve Tam Zamanlı Çalışanlar ile ilgili herhangi bir bilgi vermemiştir.

Tablo 4.98. incelendiğinde en fazla yatırımın İngiltere (6.1 milyon avro), en az yatırımın ise İspanya (3.4 milyon avro) tarafından yapıldığı, Türkiye’nin gençlik gelişimi için 0.5-1.0 milyon avro arasında bütçe ayırdığı görülmektedir. Ayrılan bütçelerin

kaynakları incelendiğinde kulüplerin en fazla bütçeyi ayırdıkları ülkenin Almanya (% 81), en fazla belediye katkısı sağlanan ülkenin ise Türkiye (% 18) olduğu bulunmuştur. En fazla üye katkısının sağlandığı ülke ise İspanya (% 13)'dir. Türkiye ve Fransa'da üye katkısı yoktur.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig gençlik gelişimi tesisleri ile ilgili bilgiler 2020 yılı itibarıyla Tablo 4.99.'da gösterilmiştir (253).

Tablo 4.99. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig gençlik gelişimi tesisleri (2020)

	İngiltere	İspanya	Almanya	İtalya	Fransa	Türkiye
Tesislerin ortalama yaşı	16.9	26.9	22.4	18.4	19.0	14.1
Ortalama doğal saha sayısı	6.8	3.4	4,5	3.0	3.7	2.6
Ortalama suni çim saha sayısı	3.2	2.4	2.9	2.7	3.2	1.7
Kapalı futbol antrenman tesisleri	% 95	% 11	% 35	% 30	% 8	% 0
Spor salonu ekipmanları	% 100	% 100	% 94	% 100	% 77	% 100
Tıbbi takip	% 80	% 94	% 94	% 85	% 85	% 61
Teknik takip	% 80	% 100	% 94	% 95	% 100	% 83
Eğitim kurumları ile iş birlikleri	% 70	% 83	% 88	% 90	% 85	% 78
Gençler için yatılı tesisleri olan kulüplerin yüzdesi	% 5	% 50	% 71	% 70	% 85	% 89

Tablo 4.99. incelendiğinde en yeni tesislerin Türkiye'de (14.1 yaş) en eski tesislerin ise İspanya'da (26.9 yaş), en fazla doğal çim sahanın İngiltere'de (kulüp başına ortalama 6.8 saha) en az ise Türkiye'de (kulüp başına ortalama 2.6 saha) bulunduğu görülmektedir. Ortalama suni çim saha sayısı İngiltere ve Fransa'da 3.2 iken Türkiye'de 1.7'dir. İngiltere'de kapalı futbol antrenman tesisi oranı % 95 iken bu oran Türkiye'de % 0'dır. Diğer oranlarda önemli bir farklılık görülmezken İngiltere'de yatılı tesis oranı % 5 ile en düşüktür. Ayrıca Türkiye'de tıbbi takip oranı da en düşük (% 61) düzeydedir.

4.8. Covid -19'un Etkileri

Covid-19'un spor dünyasında muhtemel etkileri konusunda Deloitte tarafından Mayıs-2020 başında yapılan değerlendirmeye göre, dünyanın sağlık, eğitim, finans ve ticari kurumlarında görülmesi muhtemel etkiler spor ekosisteminde de görülecektir. Pandemi nedeniyle, tüm spor ekosistemi, nakit akışı, sigorta ödemeleri ve uzun vadeli katılımlar üzerindeki olası etkilerden kaynaklanan finansal ve iş sürekliliğine yönelik tehditlerle başa çıkmak için yeni yollara ihtiyaç duyacaktır. Profesyonel spor ekosistemi üzerindeki potansiyel uzun vadeli etki bakımından spor ekosistemi - yönetim organları, yarışma organizatörleri, kulüpler, sahipler / yatırımcılar, sporcular, yayıncılar, sponsorlar, tedarikçiler ve taraftarlar – şu ana başlıklarda etkiler bekleyebilirler (254):

- Müsabakalar ve şampiyona takvimleri
- Çalışma modelleri
- Ticari ilişkiler
- Taraftar katılımı
- Yatırım
- Dijital alışma
- Stadyumlar.

Koronavirüs salgını, nedeniyle profesyonel liglerin askıya alınması, spor endüstrisi katılımcılarını, çok kazanılı olarak gördükleri Avrupa pazarı konusunda şüpheye düşürmüştür. Bazı oyuncuların sözleşmelerinin sezon sonunda bitmesi, futbol sezonunun oynanıp oynanmayacağına dair henüz bir karar verilmemesi, oyuncu transferleri ve sözleşmeleri hakkındaki belirsizlikler girişimcileri tereddüde düşürmüştür. Fransa'da sezonun sona erdiğinin ilan edilmesiyle Olimpik Marsilya'nın oyuncularının transfer değerinin % 38'ini kaybedeceği değerlendirilmektedir. Ayrıca UEFA'nın, 2020 Avrupa Futbol şampiyonasını 2021'e ertelemesiyle, UEFA'nın tahminen 300 milyon avro zarar edeceği öngörülmektedir. Erteleme yerine şampiyonanın iptali yoluna gidilmesinin maliyetinin ise UEFA'ya yaklaşık olarak 400 milyon avro olacağı değerlendirilmektedir (255).

Koronavirüs salgını nedeniyle, Avrupa'daki Beş Büyük Lig'in 2019-2020 sezonundaki tahmin edilen gelir kaybı Tablo 4.100.'de gösterilmiştir (256, 257)

Tablo 4.100. Koronavirüs salgını nedeniyle Avrupa'daki Beş Büyük Lig'in 2019-2020 sezonundaki tahmini gelir kaybı

Lig	Maç günü geliri kaybı (milyon avro)	Yayın geliri kaybı (milyon avro)	Ticari gelir kaybı (milyon avro)	Toplam gelir kaybı (milyon avro)
Premier Lig	170-180 (180)	700-800 (800)	250-300 (300)	1.150-1.250 (1.250)
La Liga	150-170 (170)	500-600 (600)	150-200 - 200	800-950 (950)
Bundesliga	130-140 (140)	300-400 (400)	200-250 (250)	650-750 (750)
Serie A	90-100 (100)	350-450 (450)	100-150 (150)	550-650 (650)
Lig 1	50-60 (60)	150-200 - 200	100-140 (140)	300-400 (400)
Toplam	590-650 (650)	2.000-2.450 (2.450)	800-1040 (1040)	3.450-4.000 (4.000)

(KPMG verilerinin yanında Statista verileri de gösterilmiştir.)

Tablo 4.100. incelendiğinde, koronavirüs salgını nedeniyle Avrupa'nın Beş Büyük Lig'inde gelir kaybının toplamda olarak yaklaşık olarak 4 milyar avro olacağının öngörüldüğü anlaşılmaktadır. En yüksek kaybın Premier Lig'de en az kaybın ise Lig 1'de olacağı öngörülmektedir.

4.8.1. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Öne Çıkan Gelişmeler

Premier Lig

Premier Lig 13 Mart 2020'de üç ay süreyle askıya alınmış, 17 Haziran 2020'de yeniden başlatılmıştır. Premier Lig CEO'su Richard Masters, kulüplerin 700 milyon sterlin gelir kaybettiğini tahmin ettiğini, stadyumlarda kapasitesinin tüm sezon boyunca % 25 ile sınırlı olması durumunda, 547 milyon sterlinden fazla kazanamayacaklarını belirtmiştir. Ayrıca, Premier Lig'in Çin'deki yayın ortağı PP Sports'un 2019/20 sezonu için 160 milyon sterlinlik taksitini ödememesi nedeniyle 523 milyon sterlinlik anlaşma 2 yıl erken sonlandırılmıştır. Mevcut yerel TV haklarına göre, yayın ortakları Sky Sports, BT Sport ve Amazon'dan toplam 1.858 milyar avro gelir elde edilmektedir. Premier

Lig'de devre arası iptal edilmiştir. Kulüplerin finansal kısıtlamalarının transfer faaliyetlerine nasıl etki edeceği tam olarak anlaşılmasa da örneğin Chelsea'nin, Kai Havertz, Ben Chilwell, Timo Werner ve Hakim Ziyech gibi oyunculara 220 milyon avrodan fazla para harcaması dikkat çekmiştir (258).

LaLiga

La Liga 12 Mart 2020'de durdurulmuş, 11 Haziran-13 Temmuz 2020 arasında yeniden başlatılarak tamamlanmıştır. La Liga 2020/21 sezonuna 12 Eylül 2020'de başlamıştır (258).

Bundesliga

Bundesliga 13 Mart 2020 ve 16 Mayıs 2020 tarihleri arasında duraksamanın ardından, sıkı bir güvenlik protokolü uygulayan ilk büyük Avrupa futbol ligi olarak sorunsuz bir şekilde Lig'e dönmüştür. Yeni sezonda Bundesliga kulüplerinin stadlarını % 20'ye varan kapasite ile doldurmalarına izin verilmiştir. Sıkı hijyen şartları, alkol yasağı ve deplasman taraftarlarının stadyuma girmesine izin verilmemesi şeklinde önlemler alınmıştır. Bundesliga'nın 58'inci sezonunda, çok uluslu spor medyası grubu ESPN, eski hak sahibi Fox Sports'un yerini alarak ABD'de canlı maç yayını için TV haklarını almıştır. Sözleşme 6 yıl süreyle sezon başına 35 milyon avro (önceki anlaşmanın 4 katı) ödenmesini öngörmektedir (258).

Serie A
















İtalya'da Seri A, 09 Mart 2020'de durdurulmuş ve 20 Haziran 2020'de devam ettirilmiştir. 19 Eylül itibarıyla 2020/21 sezonu başlamıştır. Tıpkı diğer ligler gibi, Seri A da koronavirüs salgınından büyük ölçüde etkilenmiştir. Serie A kulüpleri, yatırımcıların ligin önümüzdeki 10 sezon için yayın haklarını belirleyen bir özel sermaye anlaşmasını tartışmışlardır (258).

Lig 1

Fransa Ligi, virüsün etkileri nedeniyle hükümetin kitlesel etkinliklere getirdiği yasağın ardından sezonu iptal etmek zorunda kalan 5 büyük Avrupa futbol ligi arasında tek lig olmuştur. Lig, 13 Mart 2020'de askıya alınmış ve 28 Nisan 2020'de sona erdirilmiştir. Paris Saint-Germain, Olympik Marsiya'nın 12 puan önünde şampiyon ilan edilmiştir. İptalin yapıldığı gün itibarıyla tüm sezon maçlarının yaklaşık dörtte biri olan toplam 101 maç oynanmamıştır. Sezonu son iki sırada tamamlayan Amiens ve Toulouse Lig 2'ye düşmüşlerdir. Lig'den düşen kulüplerin Fransız Mahkemelerine yaptıkları itirazlar da reddedilmiştir. Olympik Lyon, sezonun erken iptal edilmesiyle ligi 7'inci sırada tamamlamış ve UEFA Şampiyonlar Ligi ile Avrupa Ligi'ne katılamaması kulübün ciddi gelir kaybına neden olmuştur. Lyon, yaklaşık 120 milyon avro tutarında tazminat talep etmiştir. Lig 1, sezonunu tamamlamayan tek Avrupa ligi olmasına rağmen, 2020/21 sezonunda 5.000'e kadar, maske takan, sosyal açıdan mesafeli taraftarların statlarda yer almasına izin verilmiştir. Yeni sezonda sponsorluk anlaşması nedeniyle, lig resmi olarak "Ligue 1 Uber Eats" olarak isimlendirilmiştir. Yemek siparişi ve dağıtım hizmeti veren Uber Eats, sezon başına 8 milyon avro değerinde 2 yıllık isim sponsorluğu anlaşması imzalamıştır (258).

Salgın henüz bitmemiş olsa da, ilk andaki etkileri "Covid öncesi", ilk dalganın üç ay ve 9 ay sonrası, "Covid sonrası" şeklinde yapılan değerlendirme sonucunda Avrupa'nın İlk 15 Ligi'nin piyasa değerlerinin değişimi Tablo 4.101.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.101. Avrupa'nın İlk 15 Ligi'nin Covid-19 öncesi ve sonrası piyasa değerlerinin değişimi

S.No.	Lig ve Ülke	Covid-19 Öncesi-avro	Covid-19 Sonrası-avro	
		21.02.2020	12.05.2020	17.11.2020
1.	 Premier Lig (İngiltere)	9.72 milyar	7.88 milyar	8.92 milyar
2.	 La Liga (İspanya)	6.09 milyar	5.08 milyar	4.99 milyar
3.	 Seri A (İtalya)	5.44 milyar	4.48 milyar	5.15 milyar
4.	 Bundesliga (Almanya)	4.97 milyar	4.16 milyar	4.34 milyar
5.	 Lig 1 (Fransa)	3.71 milyar	3.17 milyar	3.45 milyar
6.	 Premier Liga (Rusya)	1.13 milyar	937.20 milyon	943.10 milyon
7.	 Liga Nos (Portekiz)	1.12 milyar	923.10 milyon	1.09 milyar
8.	 Eredivise (Hollanda)	1.10 milyar	913.68 milyon	920.85 mil.
9.	 Jüpiller Pro League (Belçika)	849.08 milyon	728.70 milyon	778.03 mil.
10.	 Süper Lig (31)	697.28 milyon	555.08 milyon	*723.25 mil.
11.	 Premier Ligi (Ukrayna)	351.13 milyon	289.50 milyon	340.48 mil.
12.	 Süper Lig 1 (Yunanistan)	298.98 milyon	246.80 milyon	311.33 mil.
13.	 Bundesliga (Avusturya)	289.95 milyon	243.25 milyon	312.83 mil.
14.	 Premiership (İskoçya)	252.68 milyon	211.93 milyon	241.75 mil.
15.	 1. HNL (Hırvatistan)	227.68 milyon	189.43 milyon	180.33 mil.

*21 kulüp (18 Kulüp hesaplandığında 675.49 milyon TL)

(Kaynak: Araştırmacı tarafından Transfarnakt sitesi verilerinden derlenmiştir.)

Tablo 4.101. incelendiğinde 21.02.2020 ile 12.05.2020 tarihleri arasındaki dönemde liglerin piyasa değeri sıralaması değişmemekle birlikte, önemli ölçüde değer kaybettikleri (Premier Lig 1 milyar 840 milyon avro, Süper Lig 142 milyon avro kayıp) görülmektedir. Kasım 2020'e kadar olan değişimlerde, tüm liglerin yeniden değer kazanmaya başlarken, Seri A'nın daha hızlı toparlanarak La Liga'nın önüne geçtiği görülmektedir.

UEFA, alınan önlemler kapsamında 12 Haziran-12 Temmuz 2020 tarihleri arasında yapılması planlanan Avrupa Futbol Şampiyonası'nın 1 yıl ertelenerek 11 Haziran-11 Temmuz 2021 tarihinde gerçekleştirilmesini planlamıştır. 12 farklı ülkede yapılması planlanan ve uzun süredir hazırlanılan Avrupa Şampiyonası'nın ertelenmesi nedeniyle sponsorluk gelirleri, bilet satışları ve yayın haklarından doğacak gelirleri kaybedecek olan UEFA'nın, 1.9 milyar avroya yakın bir miktarda kayıp yaşayacağı tahmin edilmektedir.

4.8.2. Futbola Etkileri

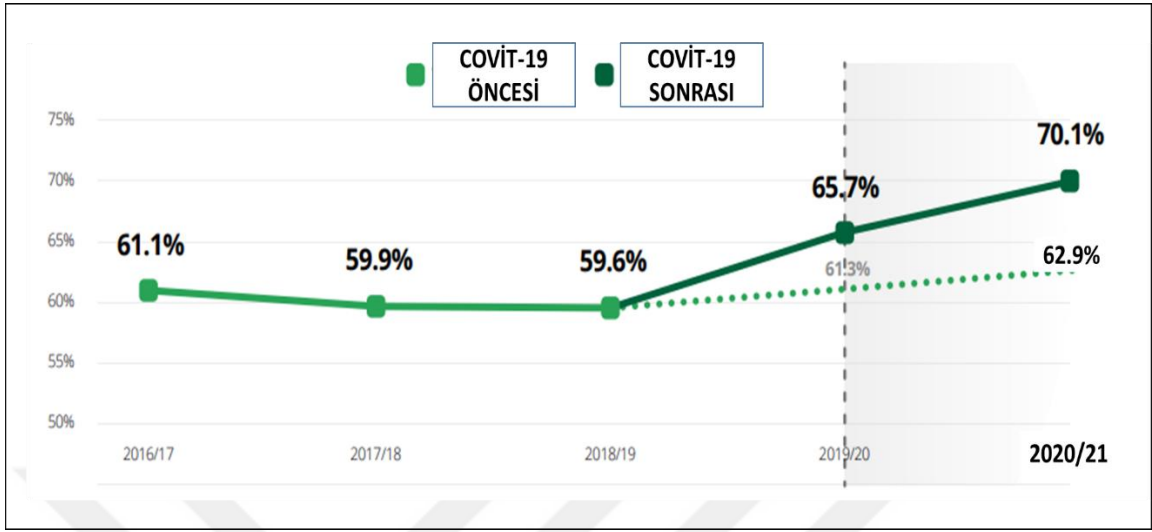
Avrupa Kulüpler Birliği (ECA) CEO'su Marshall'a göre Covid-19 krizi, birçok sektörde olduğu gibi futbolda da istikrarı bozan bir finansal etki yaratmıştır. Yapılan analizlerde, Covid-19'un Avrupa kulüpleri üzerindeki mali etkisinin, maçların oynanmaya başlanmasına rağmen etkisini sürdürdüğü bulunmuştur. Kulüpler ekonomik dengeyi korumak ve sürdürebilmek için hafifletici önlemler (maliyet, düzenleyici) geliştirmeye devam etmeli ve gelirler yeniden dengelenene kadar maliyet ve nakit yönetimi üzerinde durulmalıdır. Pandemi etkisinin önümüzdeki sezonda da devam edeceği dikkate alınmalı, uzun vadede daha sürdürülebilir bir futbol endüstrisi yaratmak için önlemler geliştirilmelidir (259).

Brand Finance Football'a göre, Covid-19, ilk 50 futbol markasının toplam değerinin 6 yılda ilk kez azalmasına neden olmuştur. Üç ana gelir (maç günü, yayın ve ticari) akışı üzerindeki etkisiyle 751 milyon avroluk bir düşüş yaşanmıştır (yaklaşık % 3.7) (96).

Footballbenchmark'a göre, Covid-19 salgınının neden olduğu gelir yaratma belirsizliği Avrupa kulüp müsabakalarını, sabit miktarlarda büyük nakit vaat edilmesi nedeniyle çekici hale getirmiştir. Tüm kilit gelir kaynaklarının (maç günü, ticari ve yayıncılık) yakın gelecekte zarar göreceği kesindir ve getirilerdeki bu tür genel bir gerileme, muhtemelen sektör genelinde zincirleme etkilere neden olacaktır. Buna karşılık, Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'nde mevcut 3 yıllık döngü (2019-21) için sabit para ödülü (Toplam ödül miktarı, Şampiyonlar Ligi: 82.45 milyon avro, Avrupa Ligi: 21.34 milyon avro) yapısı bozulmadan kalmıştır. Ancak pandeminin bir sonraki 2021-23 dönemi için iki yarışmanın finansal koşullarını etkileyip etkilemeyeceği ve nasıl etkileyeceği henüz bilinmemekle birlikte yapılacak yayın anlaşmalarının geliştirilmesinin önemli olduğu düşünülebilecektir (260).

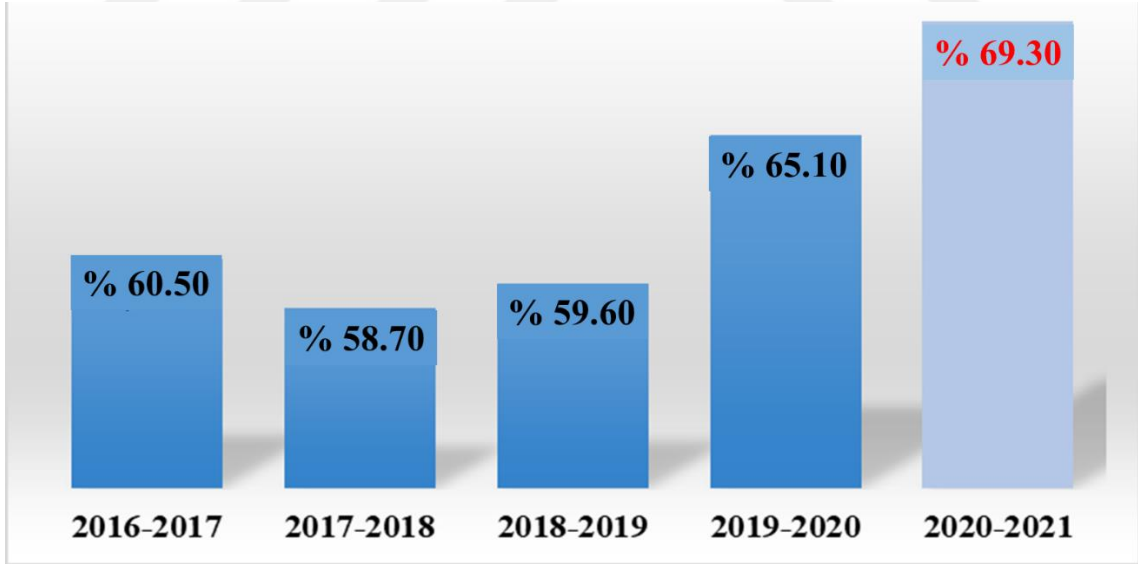
ECA'ya göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin de içinde bulunduğu 10 ligde 2020-2021 sezonunda kulüplerin gelirinin % 70.1'i ücretlere karşılık gelecek şekilde hesaplanmaktadır. Ücret-gelir oranı (oyuncu transferlerinden elde edilen net kazançlar hariç) 2018-2019'da % 59.6'dan 20 / 21'de % 70.1'e yükselebilir. Covid-19 öncesinde, bu

oranın % 62.9 olacağı tahmin edilmiştir. Avrupa'nın 10 Ligi'nde pandemi öncesi ve sonrası tahmin edilen ücret/gelir oranı Şekil 4.57.'de gösterilmiştir (261) .



Şekil 4.57. Avrupa'nın 10 Ligi'nde pandemi öncesi ve sonrası tahmin edilen ücret/gelir oranı

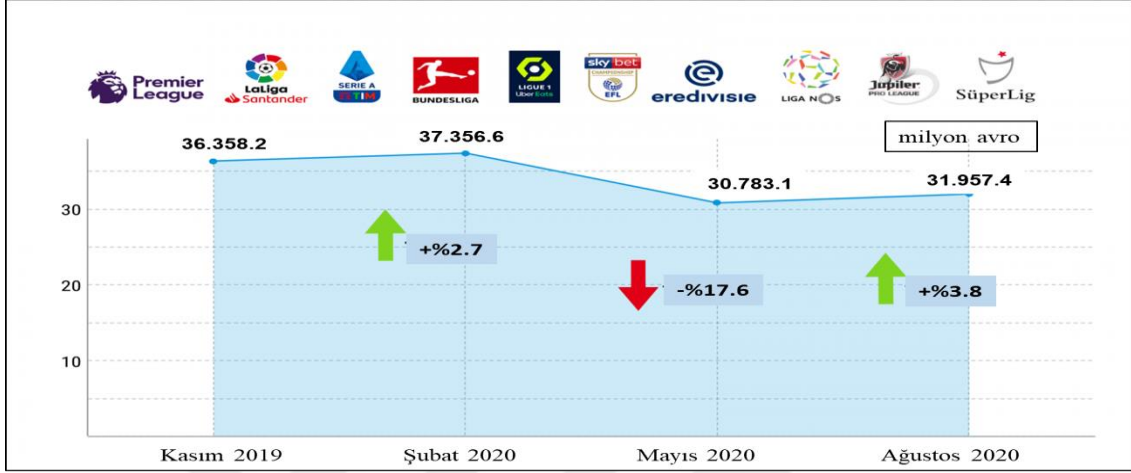
Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde pandemi öncesi ve sonrası tahmin edilen ücret/gelir oranı Şekil 4.58.'de gösterilmiştir (261).



Şekil 4.58. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde pandemi öncesi ve sonrası tahmin edilen ücret/gelir oranı

Şekil 4.58. incelendiğinde 2019-2020 ve 2020-2021 sezonlarında ücret/gelir oranında önemli ölçüde artış beklendiği görülmektedir. 2020-2021 sezonu için tahmin edilen oran % 69.3'tür.

KPMG'e göre, Avrupa'nın 10 Büyük Ligi'nde oyuncuların piyasa değerlerindeki değişim Şekil 4.59.'da gösterilmiştir (262).



Şekil 4.59. Avrupa'nın 10 Büyük Ligi'nde oyuncuların piyasa değerlerindeki değişim

Şekil 4.59. incelendiğinde, Avrupa'nın 10 Büyük Ligi'nde oyuncuların piyasa değerlerinde Şubat ve Mayıs-2020 ayları arasında salgın nedeniyle 6.6 milyar avro düşüş anlamına gelen % 17.6'lık düşüş ve Mayıs ile Ağustos 2020 arasında % 3.8'lik hafif bir genel artış eğilimi görülmektedir.

5. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig ile ilgili elde edilen bulgular tartışılmıştır.

5.1. Yönetim Sorunları İle İlgili Tartışma

5.1.1. Organizasyon Sorunları İle İlgili Tartışma

Süper Lig'de, UEFA Lisansı ve TFF Ulusal Lisansı için gereken asgari kurumsal organizasyon unsurları Şekil 4.1.'de gösterilmiştir. Süper Lig ve Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan kulüplerin ya da diğer ülkelerin kulüplerinin UEFA müsabakalarına katılımları için gerekli olan lisansı almaları mümkün olmayacağından, asgari organizasyon kriterlerini sağlamak zorunda oldukları bilinmektedir. Ancak kulüplerin yapılanmalarında bazı farklılıklar söz konusu olabilmektedir.

Süper Lig'de dernek şeklindeki kulüpler, genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu şeklinde yapılanmışlardır. Şirket şeklindeki kulüpler ise ticari kurallara uygun olarak organize olmuşlardır.

Fenerbahçe Futbol AŞ. organizasyon yapısı incelendiğinde (Şekil 4.2.), mali, hukuk, idari, futbol, lisans ve dış ilişkiler, pazarlama ve kurumsal iletişim ana alanlarında genel müdüre bağlı olarak yönetilen bir yapıda olduğu görülmektedir. Futbol şubesi, A takım, genç takım, gençlik geliştirme ve tıbbi kadro olarak teşkilatlanmıştır.

Denizlispor'un Şekil 4.3.'de gösterilen organizasyonu incelendiğinde ise yönetim kurulunda, başkan yardımcılarının ana fonksiyon alanlarının sorumlusu oldukları, bu alanların sorumluluklarının ayrı ayrı asbaşkanlara verildiği görülmektedir.

Süper Lig'de yer alan kulüplerin organizasyon yapıları incelendiğinde, şirket veya dernek şeklinde yönetilen kulüplerin tercih edilen modele göre organizasyonlarında gerekli kriterleri sağladıkları, aksi takdirde lisans almalarının da mümkün olmayacağı söylenebilir. İncelenmesi gereken konunun, organizasyon yapısı içerisinde yer alan birimlerin görevlerini etkin olarak yerine getirip getiremedikleri ve kulüp yönetiminde profesyonellerden istifade edilmesi konuları olduğu, bu kapsamda bazı kulüplerde

bulunan “risk analizi” biriminin de tüm kulüplerde kulüp başkanına/yönetim kuruluna bağlı olarak organizasyona dahil edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Real Madrid’e bakıldığında (Şekil 4.5. ve Şekil 4.6.), başkan, yönetim kuruluna bağlı olarak tüm kulübü yönetmektedir. İletişim bölümü ile sportif, kurumsal, pazarlama ve başkanlık alanları doğrudan başkanın kontrolündedir.

Atletico Madrid’in organizasyonunda ise (Şekil 4.7.) “hissedarlar” tarafından seçilen yönetim kuruluna bağlı olarak, başkan ve başkana bağlı CEO/genel müdür görev yapmaktadır. Denetim birimi CEO’dan bağımsız olarak yönetim kuruluna bağlıdır. CEO tüm faaliyetleri koordine etmektedir.

Şekil 4.8.’de gösterilen Barcelona organizasyon şeması incelendiğinde yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapan CEO’nun profesyonel sporlar alanı ile diğer bütün alanları yönettiği ancak kulübün başkanlık alanı olarak tanımlanan iletişim ve halkla ilişkilerinin yönetim kuruluna ait olduğu görülmektedir.

Organizasyon bakımından, Süper Lig kulüplerinin şirket veya dernek şeklinde teşkilatlanmanın uygun olduğu, ancak, Beş Büyük Lig kulüpleri ile Süper Lig kulüplerinin;

- Kurumsal ve profesyonel yönetim,
- Sportif direktör,
- A Takım antrenörü,
- Gençlik gelişimi (altyapı) ve
- Oyuncu izleme bölümlerinin ilişkilerinde farklılıklar olduğu söylenebilir.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’ne göre “yürütme birimi” “genel sekreter ve genel sekretere bağlı ücretli ve fahri görevlilerden oluşan organı tarif etmektedir. Yürütme biriminin yönetim kurulu kararlarına uygun olarak görev yapacağı ancak ilgili alanda bilgi, deneyim ve uzmanlıklarının bulunmasının önemine vurgu yapılmaktadır.

Kelly’e göre, futbol kulübü yönetim yapısının, her bir iş düzeyinin açıkça tanımlandığı bir yetkinlik alanına, kurallara ve idari düzenlemelere sahip olduğu ve hiyerarşik bir iş bölümünü içerdiği görülmektedir (263).

Waal ve ark.na göre, futbol kulüplerinin yönetimi, kulübün iki bölümü olan spor organizasyonu ve yönetim organizasyonunda, yüksek performanslı organizasyonlarda olması gereken faktörler kapsamında yönetim kalitesinin sağlanması gerekmektedir.

Yönetim kalitesi, diğer faktörler yanında yöneticilerin güvenilir olması gerektiğini, yönetimin, hesap verebilirlik ile faaliyetlerin sonucundan sorumlu tutulmalarını kapsamaktadır (264).

Gariel ve Alina, spor organizasyonlarında yönetim faaliyetini kolaylaştırmak için uygulanabilecek önlemleri inceledikleri çalışmalarında, yönetim sorunlarını belirlemek, çözüm ve öneriler bulmak için yönetim danışmanlığına başvurulmasını ve titiz bir yönetim metodolojisi gerektiren bilimsel bir yönetim organizasyonuna ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler (265).

Bu açıklamada kulüp yönetimlerinde artık bu alanda yetişmiş kişilerin yer almasının önemine dikkat çekilmiştir.

Savucu ve ark.na göre, Türkiye'de futbolun organizasyonu değişim ve dönüşüm geçirerek sistemli bir yapıya kavuşturulmalı, ekonomik yeniden yapılanma ile organizasyonlar daha esnek ve verimli hale getirilmelidir (4).

Sönmezoğlu ve Çoknaz, “Yönetici bakış açısıyla spor kulüplerinde kurumsallaşma (Spor Toto Süper Lig örneği)” başlıklı çalışmalarında, yönetici pozisyonunda bulunan kişilerle yaptığı çalışmada kurumsallaşma konusunda şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Kurumsallaşma kavramının bilindiği,
- Spor kulüpleri arasındaki haksız rekabet nedeniyle kurumsallaşmanın kulüpler arasında aynı derecede olmadığı,
- Spor kulüplerinin farklı yapılanmalarının ve çeşitli kurumlar tarafından denetime açık olmaları kurumsallaşmada karmaşıklığa neden olduğu,
- Kurumsallaşmaya geçiş sürecinde UEFA kriterlerinin uygulanmasının gerekliliği,
- Spor kulüplerine özgü tek bir kanun ve yapının spor kulüplerinde kurumsallaşma anlayışının yerleşmesinde önemli etki sağlayacağı,
- Kulüplerin kurumsallaşma çalışmalarını olumsuz etkileyen kısa vadeli başarı hedeflerinden vazgeçmeleri gerektiği,
- Spor kulüplerinin faaliyet alanlarının genişlemesi nedeniyle kulüplerin kurumsallaşma çalışmalarının önem kazandığı,

- Uzman personel eksikliğinin spor yöneticiliği mezunu kişilerin spor kulüplerinde istihdam edilmesiyle giderilebileceği (50).

Yıldız'a göre, futbol, sosyal etkisi ve gençliğe aktardığı kayda değer katkı nedeniyle, bir oyundan daha fazla anlam taşıtmaktadır. Futbol milyonlarca kişinin ilgisini çekerken, futbol kulüplerinin yönetimleri ise milyonları temsil etmektedir. Bu nedenle, futbol kulüplerini yönetenlerin, bu kulüpleri en yüksek standartlarda yönetme sorumluluğu bulunmaktadır. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren endüstriyel sürece doğru yönelen futbol, kulüpleri de sportif organizasyonların yanı sıra ekonomik organizasyonlara dönüştürmektedir. Futbolun bu değerlen yapısı, kulüplerde "kurumsal yönetim" uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Kurumsal yönetimin sağlanabilmesi ise; kurum içi hiyerarşisi doğrultusunda doğru planlama, doğru iş bölümü, çalışanlara sağlanacak rahat çalışma ortamı ve onlara verilecek değerle birlikte oluşacak örgüt kültürüne bağlıdır (266).

İmamoğlu ve ark. kurumsal ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olunmaması nedeniyle, kararların sağlıklı ve yerinde alınamaması, kulüp işleyişinde organizasyonun profesyonelce yapılamaması, mali sorunlara çözüm getirilememesi, gelir ve gider dengesizliği, orta ve uzun vadeli bütçe planlamasının yapılamaması ve verimsiz bir personel grubunun ortaya çıkması gibi sonuçlar yaşanabilmektedir. Bu nedenle kulüpler başta idari ve mali konular olmak üzere kendi uygulamalarını sorgulamalıdırlar (267).

Karataş ve ark.na göre, profesyoneller tarafından yönetilen futbol kulüpleri, sportif ve finansal başarılar sayesinde, reklam, sponsorluk, forma, yayın ve ma günü bilet satışları sayesinde gelirlerini artırmakta ve gelir-gider dengesini koruyabilmektedirler (268).

Buna paralel olarak, Keskin ve ndeş, Avrupa'nın 50 kulübünün başarı faktörleri ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalarında, iyi yönetilen kulüplerin genellikle sportif ve mali anlamda daha başarılı olabileceği sonucuna ulaşmışlardır (269).

Katırcı ve Uztuğ'ın göre, spor kulüplerinde yürütülen faaliyetlerin büyük bir bölümü profesyonel bir destek almaksızın yürütülmektedir (270).

Dimitropoulos'a göre, verimli kurumsal yönetim, düzenleyicilerin kulüplerin mali istikrarını ve şeffaflığını elde etme çabalarını destekleyici görülebilir. Kurumsal yönetimin uygulanmasında özellikle yönetim kurulu bağımsızlığı konusu, kulüplerin

yönetişim reformuna ilişkin düzenleyicilerin resmi gündemine dahil edilmeli ve çeşitli paydaşların (tarafarlar, destekçiler, yerel temsilciler vb.) şirket kurullarının karar ve izleme süreçlerine katılımına izin vermelidir. Son olarak, bu çalışmanın kanıtı, profesyonel futbol şirketlerinde modern yönetim konusunu teşvik etmek için UEFA ve FIFA düzenleyicilerine başka bir ivme kazandırmaktadır (271).

Samur'a göre, spor kulüplerinde, sportif başarının sonucu olan finansal gücün, kulüp içindeki tüm faaliyet alanlarına dengeli bir şekilde aktarılması, gelişmek, büyümek ve ekonomik büyüklük yaratmak ve bu büyüklüğü yeniden sportif başarıya dönüştürmek için yatırımların altyapısını oluşturmak önemlidir. Farklı değişkenlere sahip futbol yönetimi alanlarını örgütsel hedeflere uygun bir uyum içinde yönetecek bir sistem yaklaşımında spor kulüpleri, ortak akıl, ekip yönetimi, gençlik gelişimi, futbolcu transferi, lojistik destek, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim, ekonomi-finans, spor hukuku gibi ana süreçlere ayrılmalıdır. Kulüpler bu süreçler aracılığıyla performans yönetimi ve geliştirmeyi uygulayabilir, organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi uygulayabilir ve sürekli iyileştirme ve gelişimi hedefleyebilirler (272).

Görüldüğü üzere, spor organizasyonlarının ve bu kapsamda futbol kulüplerin organizasyonlarının, kurumsal bir yapı içerisinde, profesyonel şekilde yönetilmeleri konusunda fikir birliği içerisinde olduğu ve bu sonuçların bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Sportif Direktör Sorunu İle İlgili Tartışma

Kulüplerin organizasyon yapıları incelendiğinde, futbol şubelerinin sportif direktöre bağlı olarak teşkilatlandığı görülmektedir. Süper Lig'de, bazı kulüplerde sportif direktörlerin başkan yardımcılarında birine veya doğrudan kulüp genel müdürüne bağlı oldukları, A takım antrenörlerinin ise sportif direktöre bağlı oldukları görülmektedir. Benzer şekilde (Denizlispor örneğinde olduğu gibi. Şekil 4.3.) altyapı ve gençlik gelişim şubeleri de asbaşkan veya başkan yardımcılarında birine bağlı olarak görev yapmaktadırlar. Ancak uygulamada A takım teknik direktörlerinin doğrudan başkanla iletişimde oldukları görülmektedir. Bu durum, yönetimde, sportif direktör, A takım teknik direktörü ve başkan üçlüsünde uyumsuzluğa neden olabilmektedir.

Real Madrid organizasyonunda, futbolun da içinde bulunduğu sportif alan başkanın kontrolündedir. Teknik ve scout şefi, sportif menajer ve A takım antrenörü ile altyapı (Castilla) antrenörü genel müdüre bağlıdır.

Atletico Madrid'in organizasyonu incelendiğinde alt birimlerin tamamının, bu kapsamda futbol şubesi ve akademinin ayrı ayrı CEO'ya bağlı olduğu görülmektedir.

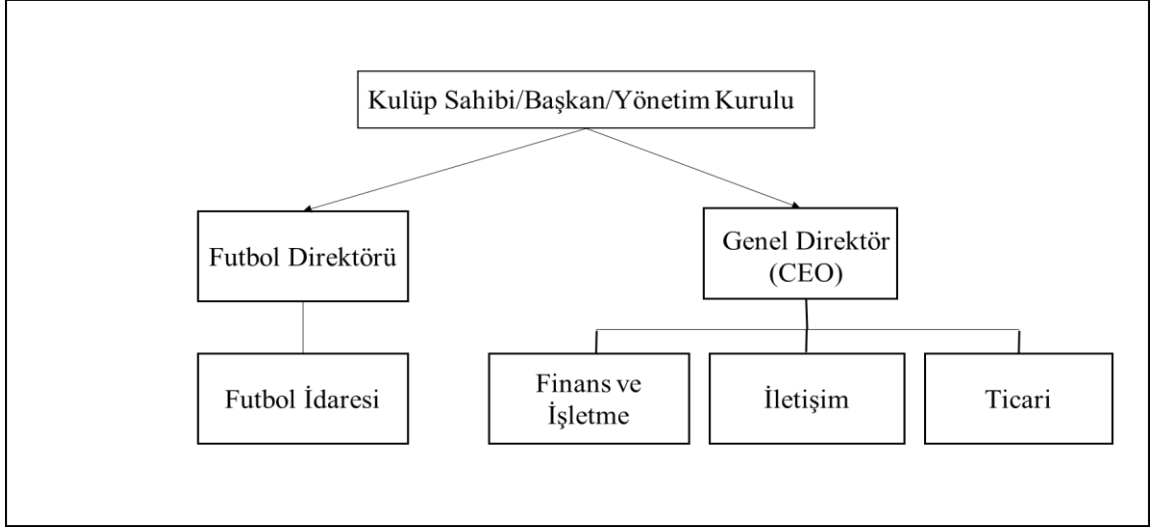
Benzer şekilde Barcelona'da "profesyonel sporlar bölümü" CEO'ya bağlıdır. Bu alanda sportif direktör tüm alt alanları (A takım, scout, altyapı, kadın futbolu v.b.) yönetmektedir. Ancak alt alanlarda scout ekibinin, A takım antrenörü ve altyapı ile yatay koordinasyonu söz konusudur.

Ayrıca Şekil 4.9.'da Barcelona'nın sportif alanda "futbol için" tüm sorumluluğu sportif direktöre verdiği, A takım teknik direktörünün de sportif direktöre bağlı olduğu görülmektedir.

Kelly ve Harris, bazı Premier Lig kulüplerindeki son gelişmelere bakıldığında, İngiliz futbolunda geleneksel olarak menajerlerin ayrıcalığı olarak algılanan konulara takım sahipleri ve yöneticilerin müdahale etme eğiliminin arttığını savunmaktadırlar (273).

Görüldüğü üzere, kulüplerin farklı yapılarda organizasyonlarını düzenledikleri, şirket şeklindeki yapılanmalarda genel müdür/CEO'nun tüm faaliyetleri başkan/yönetim kuruluna bağlı olarak yönettiği, ancak genellikle futbol A takımı teknik direktörünün sportif direktöre bağlı olarak görev yaptığı anlaşılmaktadır.

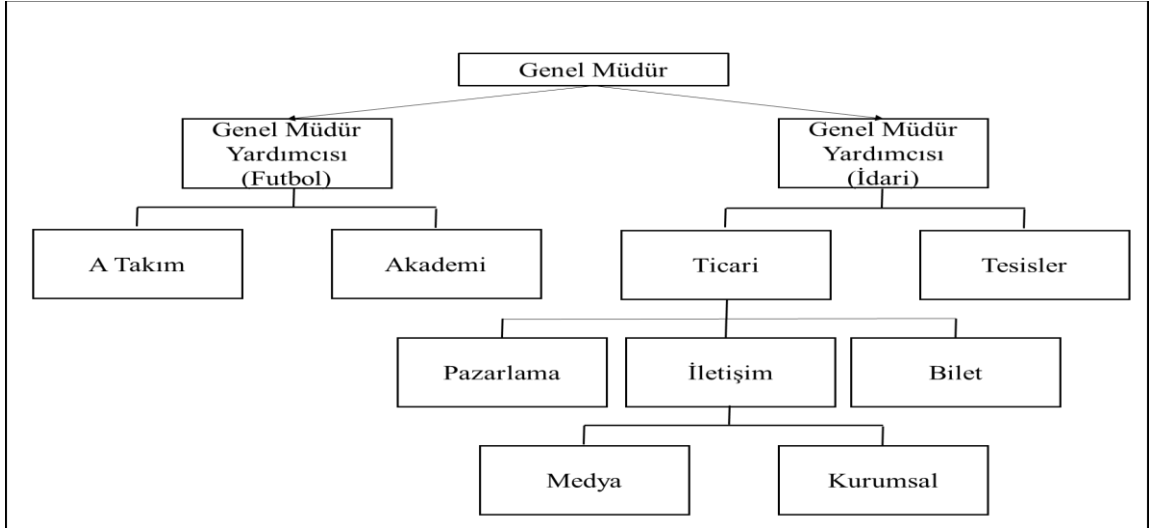
Avrupa Kulüpler Birliğine göre, İngiltere'de kulüplerin organizasyon şeması Şekil 5.1.'de gösterilmiştir (274).



Şekil 5.1. İngiltere’de kulüplerin organizasyon şeması

Şekil 5.1. incelendiğinde İngiltere’de kulüp yönetimine bağlı olarak futbolu yöneten futbol direktörünün bulunduğu diğer alanların ise genel direktöre bağlı olduğu görülmektedir. Bu durumda, İngiltere’de kulüp yönetiminin futbol direktörü vasıtasıyla futbol üzerinde doğrudan etkili olduğu söylenebilir.

Avrupa Kulüpler Birliğine göre, Güney Avrupa kulüplerinin organizasyon şeması Şekil 5.2.’de gösterilmiştir (274).



Şekil 5.2. Güney Avrupa kulüplerinin organizasyon şeması

Şekil 5.2. incelendiğinde Güney Avrupa ülkelerinde genel müdüre bağlı iki yardımcının futbol ve idari faaliyetleri birbirinden bağımsız olarak yönettikleri, futboldan sorumlu genel müdür yardımcısının futbolun tüm alanlarını yönettiği görülmektedir.

Futbol kulüpleri için futbol takımının başarısı odak noktasıdır. Başarının sağlanması için sportif direktör, futbol direktörü ve A takım teknik direktörünün yukarıda bahsedilen alanlarla da koordinesini sağlayan bir organizasyon yapısının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu açıklamalar da dikkate alınarak bu çalışma kapsamında yeni bir kulüp sportif organizasyon modeli EK-13’de gösterilmiştir.

Profesyonel futbolun değişen ve rekabetçi yapısı, kulüpler içindeki organizasyonel yapıların ve yönetim uygulamalarının profesyonelleşmesini artırarak iş piyasasındaki rekabet avantajlarını artırmıştır. Bu, başarıya verilen mali ödüllerin doğrudan bir sonucudur ve potansiyel başarısızlığın maliyeti önemlidir. Sportif direktörün organizasyonda yer alması, organizasyonel etki ve kontrolü sürdürerek hem saha içi hem de saha dışı başarıyı artırmak için organizasyonların bir stratejisini temsil eder. Sportif direktör rolü, bir kulüpteki çeşitli spor departmanlarının performansından genel olarak sorumlu olan birini en iyi şekilde tanımlar. Sportif direktörlük rolü, stratejik bir plan hazırlamak ve kulübün sorumlusu olarak çalışmaktır. Genellikle A takım, akademi, işe alma ve oyuncu izleme, spor bilimi ve sağlık bölümlerinde sorumlulukları vardır. Sportif direktör, genellikle bir futbol kulübünün stratejik zirvesi (Yönetim kurulu) ile spor departmanları arasında bir aracı görevi görür (275).

Sportif direktörün, işletme ve ekonomi bilgisi, transfer kuralları, antrenörlük gibi alanlarda yetişmiş ve tercihen futbolun içinden gelen ve görev yapacağı kulüpte nitelikleri ile kendini kabul ettirecek tecrübeye ve vizyona sahip olması gerektiği değerlendirilmektedir. TFF tarafından düzenlenen “Sportif Direktörlük Sertifika Programında” “FIFA ve UEFA’da disiplin hukuku”, “Türkiye’de, Avrupa’da ve Dünya’da futbol ekonomisi ve gelişimi”, “ulusal ve uluslararası transfer talimatları” ile “proje yönetimi” konularında bilgilendirmeler yapılmaktadır (276). Bu durum tespitlerimiz ile paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, sportif direktörlüğün Türk futboluna uygun olmadığı söylenebilir.

5.1.2. Şirketleşme Sorunları İle İlgili Tartışma

Şekil 4.10.'da gösterilen 2016-2017 ve 2017-2018 sezonlarında, kulüplerin mülkiyet durumlarında gösterilen rakamlarla Tablo 4.1.'de gösterilen Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'in mülkiyet durumları incelendiğinde, rakamlarda bazı değişikliklerin olduğu görülmektedir. UEFA tarafından hazırlanan Tablo 4.1. son değişiklikleri de göstermektedir. Kulüplerin el değiştirmesi devam etse de, İngiltere, İtalya ve Fransa'da kulüplerin tamamen özel mülkiyet oldukları, özel mülkiyetlerde en fazla yerli yatırımcının İtalya'da (15 kulüp), en fazla yabancı yatırımcının ise İngiltere'de bulunduğu (12 kulüp) görülmektedir. Süper Lig'de yabancı mülkiyetinde olan kulüp bulunmadığı tespit edilmiştir. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde en fazla yabancı yatırımcıların ABD ve Çin uyruklu olduğu görülmüştür.

KPMG tarafından yapılan bir çalışmada, profesyonel bir futbol kulübü satın almanın arkasındaki temel motivasyonlar incelenmiştir. Futbol kulübü sahipleri çeşitli arketiplere⁴⁷ sahiptir. Tanınmış yerel işadamları, yabancı milyarderler, özel sermaye şirketleri ve taraftar grupları futbol kulüplerine, çeşitli nedenlerle alıcı olabilmektedirler. Kulüp sahiplerinin, değer yaratma odaklarına göre ayrıldıkları kategoriler Şekil 5.3.'de gösterilmiştir:



Şekil 5.3. Futbol Kulüplerinin satın alınmasının ana nedenleri

⁴⁷ Arketip: Edebiyatta ve yaşamda ortaya çıkan ve çoğu kültürde evrensel olduğu düşünülen ortak bir karakter, imge, sembol veya durum. <https://www.storyboardthat.com/tr/articles/e/arketipler>. Son Erişim Tarihi: 11 Mayıs.2020.

- Stratejik sermaye (Siyasi mülkiyet)
 - Halkla ilişkiler ve marka oluşturma
 - Reklam
 - Jeopolitik gerekçeler
 - İletişim

- Ekonomik sermaye (Küresel mülkiyet)
 - Finansal kazanç
 - Küresel büyüme potansiyeli
 - Vergi ile ilgili hususlar

Bazı sahipler için, kârlı şirketleri ve zarar eden futbol kulübü arasındaki bağları güçlendirerek vergi yükünü optimize etmek yararlı olabilir.

- Gelecekteki kazançlar
 - Kulüplerin diğer kulüpleri satın alması.
- Kültürel sermaye (Yerel mülkiyet)
 - Toplumla güçlü bağlar kurulması
 - Sosyal Sermaye (Taraftar mülkiyeti)
 - Kulüp üyeliği ve taraftarlık (277).

KPMG'e göre, futbol, sahiplik portföylerini çeşitlendirmek, büyük isim sponsorları ve paydaşlarla ilişkilendirilerek bir markayı tanıtmak, yeni pazarlar ve müşteriler kazanmak için bir marka inşa etmek ve konumlandırmak için en uygun kanal olarak algılanmaktadır. Ayrıca Avrupa, özellikle Çin veya ABD'de yerleşmiş, spora bağlı ve Avrupa pazarlarına girmek isteyen markalar için büyük ve kazançlı bir pazar olarak görülmektedir. Sportif başarı, başarılı yönetimle birleştirilebildiğinde, bir futbol kulübü satın almak kazançlı bir iş olarak görülebilecektir (278).

Sánchez ve ark.na göre, profesyonelleşen futbol, yatırımcıların kulüp sahibi olmak istemelerine ve buna bağlı olarak, kulüplerin hedeflerinin sportif başarı yanında kâr elde

etmeyi alternatif amaç olarak belirlemelerine neden olmuştur. Futboldaki kârlılık ve başarı birçok yönden birbirine bağlanabilir. Futbol başarısı taraftarları stadyumlara çeker ve medyanın ilgisini artırır. Buna bağlı olarak yayın ve sponsorluk gelirlerindeki artışın maliyetlerden yüksek olması durumunda pozitif, gelirlerdeki artışın daha az olması durumunda negatif olacaktır. Finansal performansın kulüplerin spor performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu, spor performansının ise kârlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığını söylemek mümkündür. Ayrıca, kulüplerin özel mülkiyete geçmelerinin artışı, her iki performans değişkeni üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Dolayısıyla, sporda başarı arayışının kulüplerin karlılığını ve sürdürülebilirliğini zayıflatabileceğini ve yatırımcıların spor sonuçlarına daha az odaklanarak yatırımlarının finansal getirilerini maksimize etmeye çalışacakları düşünülmelidir (279).

Takımın taraftarı olan bireyler veya gruplar, kulübün yönetiminde yer almak için en belirgin motivasyona sahiptirler. Real Madrid ve Barcelona da dahil olmak üzere birçok ünlü kulüp taraftarlara aittir. Almanya'da 50 + 1 düzenlemesi, profesyonel kulübün taraftarların çoğunluk hissesine sahip olduğu bir sahiplik yapısı anlamına gelmektedir (277).

Yabancı yatırımcıların Türkiye Süper Ligi'nde kulüp sahibi olma isteklerinin Avrupa'daki Beş Büyük Lig'den sonra gelen ligler arasında potansiyeli en yüksek lig olarak düşünüldüğü, özellikle son yıllarda Avrupa'ya transfer olan Türk futbolcularının elde ettiği başarılar, Milli Takımın Dünya üçüncülüğü, yurt dışında önemli kulüplere transfer olan sporcular Türk futbolunun gelişime açık yapısı ve halkın futbola olan ilgisinin etkili olabileceği söylenebilir.

Temizel ve ark., bu tespitimize paralel olarak dünyada futbolun endüstriye dönüşmesinde gelir ve giderleri etkileyen faktörlerin çeşitlenmesi, TV yayınları ve sponsorluk faaliyetlerinin büyük rol oynadığını belirtmektedirler. Bu nedenle futbol endüstrisine büyük yatırımların yapılmaya devam edileceğini, bu kapsamda Dünya'daki değişimlere paralel olarak Türk futbolunun da son yıllarda büyük gelişmeler gösterdiğini belirtmektedirler (280).

Seri A'da kulüplerin tamamının özel mülkiyet iken yerli yatırımcılar tarafından 15 kulüp sahipliğinin söz konusu olduğu, Premier Lig'de yabancı yatırımcı sayısının (13 kulüp) daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo 4.1. ve EK-3). Bu durumun Premier

Lig'in, Dünya ve Avrupa Lig sıralamasında ilk sırada yer alması, en prestijli ve marka değeri en yüksek lig olması nedeniyle yabancı yatırımcının ilgisini daha fazla çekmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

İngiltere'de, Premier Lig kulüp sahipleri, Premier Lig'de ve ikinci, üçüncü ve dördüncü kademe liglerinde herhangi bir futbol kulübünde hisse sahibi olamazlar. İspanya'da, bir kulübün hisselerinin % 5'inden fazlasına sahip olan bir yatırımcı, ülkedeki herhangi bir futbol kulübünün hisselerinin % 5'inden fazlasına sahip olamazlar. Kural, katılımcılar için önemli olanları veya birden fazla kulüp sahipliğine önemli katılımları sınırlamayı amaçlamaktadır (281).

Bundesliga'da hisselerin çoğunluğunun kulüplere ait olduğu ve 3 kulüp dernek şeklindeki hukuki yapıya sahip iken diğer kulüplerin şirket olduğu Tablo 4.1.'de görülmektedir. Lig 1'de yer alan kulüplerinden yedisinin yabancı yatırımcılara ait olduğu, 13 kulübün sahiplerinin ise Fransız yatırımcılar olduğu görülmektedir. La Liga'da beş kulüp sahibinin yabancı yatırımcılar olduğu, bununla birlikte şirket şeklinde olmayan sadece dört kulüp bulunduğu görülmektedir. Üyeler tarafından yönetilen bu kulüplerden özellikle Barcelona ve Real Madrid'in dünya çapında kulüpler olduğu bilinmektedir. İspanyol ve yabancı yatırımcılara ait olup alt liglerde yer alan kulüplerin de bulunduğu görülmektedir. Yatırımcıların kulüp satın almada Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ni daha fazla tercih ettikleri, ancak marka haline gelmiş kulüplerin satın alınmasının La Liga örneğinde olduğu gibi toplumsal nedenlerle veya Bundesliga gibi sıkı kuralların olduğu liglerde hukuki nedenlerle mümkün olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.2. incelendiğinde, Süper Lig'den dört kulübün, İtalya'dan üç kulübün borsada işlem gördükleri, La Liga'dan borsada işlem gören kulüp olmadığı, diğer liglerden ise birer kulübün borsa işlemlerine açık olduğu görülmektedir. Bu durumun, şirket şeklinde yönetilen kulüplerin borsada işlem görmeyi bir avantaj olarak görmemeleri nedeniyle tercih etmemelerinden veya daha önce borsaya giren kulüplerin daha sonra borsadan ayrılmasını dikkate almalarından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Borsa'da işlem görmekte iken 2009'da Southampton, 2011'de Watford ve Newcastle United, 2012'de Tottenham Hotspur ve 2018'de Arsenal borsadan çıkmışlardır (118). Bu tespitler bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Devecioğlu ve ark.göre, Türkiye’de spor kulüpleri, hem vergi avantajları nedeniyle dernek statüsünü sürdürmekte, hem de şirketleşerek kurumsallaşma, profesyonelleşme, ticari faaliyetlerde bulunma, markalaşma, yeni gelir kaynakları yaratma gibi çabalara yönelmişlerdir (24).

Temizel ve ark.na göre, halka arz yöntemini seçen kulüplerin amaçları, reklam, sponsor, seyirci, yayın, ürün ve transfer gelirleriyle yetinmeyerek takım sermayelerini daha da artırmaktır (244).

Ancak, şirketleşen kulüplerin halka arz ve borsada işlem görmenin futbol takımları için faydası olmadığını savunan görüşler de bulunmaktadır.

Baur ve McKeating’e göre, şirketlerin finansal piyasalardan yararlanabilmesinin yollarından biri, borsa işlemlerine açılmaktır. Bununla birlikte futbol kulüplerinin borsa performansı genellikle zayıftır. Dolayısıyla, halka açılmanın faydaları hem “sahada” hem de “borsada” çok sınırlıdır. Bu nedenle 2010 yılında Avrupa’da halka açık futbol kulübü sadece 27’dir. (2018 yılında bu sayı 21’e düşmüştür.). Ayrıca futbol kulüplerinin performansının bir halka arz sonrasında genellikle iyileşmediği bulunmuştur. Uluslararası düzeyde, halka arz ile ilişkili gelişmiş bir performans kanıtı yoktur. Futbol kulüplerinin saha performansı ve başarıları, piyasa değerinin aksine başarının ölçüsü olarak kabul edilir (282).

Aglietta ve ark.na göre, Tottenham Hotspurs’un 1983 yılında ilk halka arzı ile başlayan halka arz ve borsada işlem görme girişiminde 40’tan fazla kulüp yer almıştır. Bu kulüpler uzun vadeli yatırımcılar tarafından yeterli ilgiyi görmemişlerdir. Bunda, kulüplerin organizasyon yapıları ve bilançoları ile kulüplerin gerçek değerlerinin belirsizliği ve elde ettikleri sportif başarıların etkili olduğu söylenebilir. Kulüplerin halka arzlarında en önemli engellerden biri de kulübün kötü yönetime yol açan zayıf kurumsal yönetimidir (283).

Çatı ve ark.na göre, genel olarak kulüplerin sportif başarıya rağmen gerçekçi olmayan finansal yönetim uygulamalarının kulüpleri zor duruma düşürebildiği görülmektedir. Sportif başarı için gelirden fazla borçlanılması, yüksek bedelle oyuncu transferi, yüksek tazminat bedellerinin ödenmesi gibi yönetsel hatalar, çoğu aynı zamanda bir şirket olan spor kulüplerini zor durumda bırakmaktadır (284). Bu nedenle

etkin bir kulüp yönetimi için, kulüp yöneticilerinin doğru finansal kararları almaları kulübü başarıya ulaştırabilecek ve sermaye piyasasından aldıkları payı da artıracaktır.

Meyssoinier ve Mincheneau'a göre, Fransa'da ticari şirket olan futbol kulüpleri diğer ticari şirketlerle karşılaştırılabilir de kulüplerin ekonomik durumu farklılık göstermektedir. Oyuncular ve diğer personel giderleri, kulübün işletme giderlerinin % 75'ine karşılık gelmekte ve kulüpler açık vermektedirler. Kulüplerin gelir kalemleri sportif başarıya bağlı olarak sabitken giderleri artabilmektedir (285).

Wiedenegger ve ark. "Yasal biçim seçimi ve iyi yönetim üzerindeki etkileri: Avusturya profesyonel futbol kulübü örneği" başlıklı çalışmalarında, iyi yönetim açısından, kulüplerin şirkete dönüşmesinin orta ve büyük ölçekli profesyonel futbol kulüpleri için en uygun yasal form olduğu sonucuna ulaştıklarını belirtmektedirler (52).

İmamoğlu ve ark.na göre, sporun bir endüstri haline geldiği ortamda, büyük ticari faaliyetlerin de (sponsorluk, ürün satışı vb.) sürdürüldüğü bu sektörde kulüplerin dernek statüsünde hedeflerine ulaşması zor görülmektedir (267).

Sunay'a göre, spor kulübünün başarısı için gelirlerinin artırılması, bunun yerinde ve doğru kullanılması şarttır. Spor kulüplerinin hizmet sektörünü temsil etmesinden dolayı bu hizmeti en iyi şekilde sunabilmek için; şirketleşme ve şirketleşmeyle birlikte profesyonel yönetime geçerek kurumsallaşma sağlanabilecektir. Bu görüş ve düşünceler ışığında şirketleşme olgusu, spor kulüplerinin çağdaş hizmetler sunması ve başarılı olabilmesi için önemli bir unsurdur (286).

Süper Lig kulüplerinin yönetim sorunları ile ilgili olarak tespit ettiğimiz hususlar Devecioğlu ve ark.nın tespitleri ile paralellik göstermektedir.

Devecioğlu ve ark.na göre, sağlıklı bir spor ortamının oluşturulması yönetim ve organizasyonların yanında bu sistemi yönlendirecek ve geliştirecek bilgi birikimine sahip uzman kişilerin olmasını gerektirmektedir. Spor alanında insan kaynağı olarak nitelendirilen; sporcu, antrenör, monitör, yönetici, mühendis, eğitimci, doktor, işletmeci, vb. uzmanların tamamen spor alanındaki kurum ve organizasyonlara yönelik eğitilip istihdam edilmesi, sporda kalite ve verimliliği artırarak, sporun gelişmişlik ve yaygınlık düzeyine olumlu etkisi ile birlikte sportif başarıya da önemli ölçüde yansıtacağı bir gerçektir (287).

İmamoğlu ve ark.na göre de spor kulüplerinde sorun yaratan unsurlardan biri kulüp yönetimlerinin zihniyetleri, uygulamaları, tercihleri veya hukuki ifade ile "hak ve fiil ehliyetlerini" kullanma şekilleridir. Bu nedenle kulüpler kendi tercih ve uygulamalarından kaynaklanan sorunları sorgulamalı ve çözüm yoluna gitmelidirler. Kulüpler profesyonel bir anlayışla yönetilmelidirler. Sporcu transferlerinde kulüp yönetimleri tarafından zamanlama hataları yapılmakta, bu da büyük fırsatların kaçmasına, hatta zarar doğmasına sebep olmaktadır (267).

Yıldırım, "Türkiye'de sporda halkla ilişkiler kapsamında futbol kulüplerinde kriz yönetimine yönelik bir araştırma" başlıklı çalışmasında, Türkiye'de taraftarların yüzde 53'ünün kulüplerinde kurumsal bir yönetim olduğuna inanmadığını, yüzde 64'ünün ise kulüplerinin iyi yönetilmediğini düşündüğünü ve çoğunlukla kulüp yönetimlerine güvenmediklerini, Süper Lig kulüplerinin genel olarak başkan merkezli kapalı bir sistemde yönetildiğini bulmuştur (288).

Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.2. Ekonomik Sorunlar İle İlgili Tartışma

5.2.1. Futbolun Ekonomik Boyutu İle İlgili Tartışma

Futbolun, giderek ticari bir değer olarak küresel anlamda 50 milyar dolardan fazla, Avrupa'da 28 milyar avro'dan fazla bir finansal büyüklüğe sahip bir pazar haline geldiği, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin ise 17 milyar avro değere sahip olduğu bulunmuştur (Şekil 4.11. - Tablo 4.3.).

Bu piyasa değerinin dünyada 11 ülke, Avrupa'da ise 14 ülkenin GSYİH'ından daha büyük olduğu bulgusunun (Tablo 4.4.) futbol pazarının büyüklüğünü ortaya koymasından önemli olduğu, Türkiye'nin de bu pazardan azami istifade etmesi gerektiği söylenebilir.

McKinsey'in Alman futbolunu değerlendirdiği açıklamasına göre, futbol ekonomisi genel Alman ekonomisine kıyasla önemli ölçüde daha hızlı büyüme göstermektedir. 2015 yılı itibariyle Almanya'da futbol sektöründe 110.000 kişi istihdam

edilmektedir. Almanya’da futbolun büyümesinin nedeni Almanya'daki profesyonel futbol sisteminin sağlıklı ekonomik yapıya sahip olmasıdır. Bunun üç yönü vardır (289):

- Birincisi, ekonomik gelişmeden sadece kulüpler faydalanmamaktadır. Kulüplerin sağladığı bir birimlik katma değer Alman ekonomisindeki diğer katılımcıları için 2,60 birim üretmektedir.

- İkincisi, büyüme öncelikle fiyat veya verimlilik artışlarının değil, daha çok istihdamın sonucu olmaktadır.

- Üçüncüsü, kulüplerin tüm alanlarda cirosu, (Ör. sponsorluk ve biletleme, medya kullanımı) büyüme göstermektedir.

Futbol endüstrisinin sistematik olarak uluslararası hale getirilmesi, Alman profesyonel futbolundaki büyüme oranlarını korumak için tek seçenek olarak görülmektedir. Futbolun ekonomik önemi aşağıdaki üç gösterge kullanılarak değerlendirilebilir (289):

- Ekonomik katma değer.
- Sağlanan istihdam imkânları
- Devlete ödenen vergiler / harçlar.

Futbolun ekonomik sisteme etkileri üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar:

-Doğrudan etki: Doğrudan profesyonel futbol sağlayıcılarından (kulüplerde, Ligde) ortaya çıkan ciro, katma değer ve istihdam.

-Dolaylı etki: Profesyonel futbol kapsamında elde edilen ciro, katma değer ve istihdam - lisanslılar, tedarikçiler ve bağımsız faydalanıcı gruplar.

-Uyarılmış etki: Sistem çalışanlarının tüketiminden kaynaklanan profesyonel futbol dışındaki ciro, katma değer ve istihdam (örneğin bir araba satın almak veya bir kulüp çalışanının restoranını ziyaret etmesi) (289).

Organizasyonlarda genel olarak finansal performansın değerlendirilmesi, muhasebe bilgilerinin doğru anlaşılmasını ve dikkatli yorumlanmasını gerektirir. Bir spor organizasyonunda muhasebe için üç rol vardır:

- Kuruluştaki temel finansal bilgilerin tanımlanması,
- Finansal değerlerin gerçek ve adil bir şekilde ölçülmesi,
- Kuruluş içindeki ve dışındaki kullanıcıların bilinçli karar vermesine izin vermek için finansal bilgilerin iletilmesi (290).

Spor organizasyonlarının ilk temel görevi, takımlar ve organize ligler gibi spor etkinlikleri üretmektir. İkincisi, spor faaliyetleri ile ilgili ticari yaklaşımlardır. Bununla birlikte, spor organizasyonlarının kulüp ücretleri ve bilet satışları, sponsorluk ve reklamcılık, yayın ve medya hakları, gelirlerin spor federasyonlarına yeniden dağıtılması, ticaret, kamu desteği vb. dahil olmak üzere birçok gelir kaynağı vardır (4).

Profesyonel spor kulüpleri ve spor tesislerinin yönetimi, işletme ekonomisi dallarından biri olarak görülmektedir. Spor kulüpleri, temel amaçlarına göre faaliyetlerde bulunan ekonomik birimler olarak görülmektedir. Spor kulüplerinin finansmanları, hizmet sektöründeki diğer şirketlerle aynı ilkelere dayanmakla birlikte girdi ve çıktıları karmaşık bir yapı göstermektedir.

Ekonomik sorunları incelemede önemli derecede etkili olduğu değerlendirilen Süper Lig kulüpleri ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin kulüplerinin piyasa değerleri (Tablo 4.5.- Tablo 4.12. ve Şekil 4.12.) incelendiğinde, dünyanın en değerli 100 kulübü arasında Süper Lig'den kulübün yer almadığı görülmüştür. Beş Büyük Lig kulüplerinin Süper Lig kulüplerinden yaklaşık 3-14 kat daha değerli olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.12.). Liglerin toplam piyasa değeri bakımından Beş Büyük Lig içinde en değerli ligin Premier Lig (7.88 milyar avro) olduğu, en düşük değere sahip ligin ise Lig 1 (3.17 milyar avro) olduğu görülmektedir. Premier Lig, Süper Lig'in yaklaşık 14 katı, Lig 1 ise Süper Lig'in 5.7 katı daha değerli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu durumun, ülkelerin ekonomik güçleri, kulüplerin mali yapısı yönetim şekilleri, oyuncu kadrosunun piyasa değerleri ve gelirlerini etkileyen diğer faktörlerle de ilgili olduğu söylenebilir. Bu bulgularımızla paralel gösteren görüşler aşağıda açıklanmıştır.

Deloitte'a göre, piyasa değeri denildiğinde, bir takımın as-yedek, sağlam-sakat, oynayan-oynamayan tüm oyuncuların futbol transfer piyasasındaki güncel değerlerinin toplamı anlaşılmaktadır. Ancak bu toplam, bir takımın paraya dönüşebilecek değerini ise tam olarak ifade etmemektedir. Sezon sonunda tüm takım değiştirilmek istendiğinde sadece bonservisi kulüpte olan futbolcuların piyasa değerleri kulübe katkı sağlayacaktır. Kiralık olarak kulüpte bulunan oyuncular bu nedenle dikkate alınmazlar. Kiralık olarak verilenler de piyasa değerine dahil edilmezler. Kadro değeri en yüksek olan kadroların aynı zamanda en güçlü kadrolar olduğuna olan inanış, aralarında pozitif yönlü bir korelasyon olsa da, futbolcuların form ve sağlık durumları, kadro derinliği gibi bir çok

farklı unsur, bir kadronun gerçekte ne kadar güçlü olup olmadığını ölçmede önemli faktörler olarak dikkate alınmalıdır (291).

Ramchandani ve ark.na göre, rekabetin yoğun olduğu ligler futbol ortamında daha caziptirler. Sadece birkaç kulübün rekabet içerisinde olması lige olan ilginin azalmasına neden olacaktır. Bir başka ifadeyle, birkaç seçkin kulübün bulunduğu ligler daha az ilgi görecektirler. Yayın şirketlerinin liglere ödediği ücretler içerisinde tüm zamanların en yüksek ücreti Premier Lig'e ödenmektedir. Halkın futbol izleme talebinin yayıncıların futbol liglerine yönelme ihtiyacını artırdığı ve bu nedenle yüksek ücretler ödendiği söylenebilir (292).

Dima'ya göre, Beş Büyük Lig'in ekonomisi, üç parametrenin analizi (gelir seviyesi, oyuncuların ücret-gelir oranı ve piyasa değeri) bakımından incelendiğinde, Premier Lig'in daha yüksek bir iş değeri ile üstünlüğü görülürken Bundesliga'da, işgücü maliyetlerinin daha iyi kontrol edildiği, La Liga ve Seri A'nın analiz edilen kriterler için 2'nci ve 4'üncü sırada yer aldığı, Lig 1'in ise son sırada olduğu söylenebilir (293).

Piyasa değerlerinin belirlenmesinde araştırma şirketlerinin verilerinden de istifade edilmektedir. Örneğin, KPMG'ye göre, kulüplerin veya liglerin piyasa değerlerinin hesaplanmasında şu faktörler gözönünde bulundurulmaktadır (294):

1. Kârlılık: Bir futbol kulübünün karlılık boyutu son iki mali yılın personel giderleri/gelir oranı dikkate alınmaktadır. Oyuncuların, teknik personelin ve diğer personelin ücretleri tüm harcamaların en büyük bölümünü oluşturmaktadır. Yüksek bir harcama oranı, daha düşük kâr elde etme kabiliyetini göstermektedir.

2. Popülarite: Sahadaki başarı ile sosyal medya katılımı arasında, diğerlerinin yanı sıra, Facebook, Twitter, Instagram ve YouTube takipçilerinin sayısı ile ifade edilen güçlü bir ilişki vardır. Bu nedenle, bir ekibin sosyal medya takipçileri, popülarliğin ve taraftar katılımının iyi bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

3. Sportif potansiyel: Bir kulübün sahadaki başarısının potansiyelini hesaba katmak ve sonuçta önemli maç günü, ticari ve yayın gelirleri elde etmek için, daha değerli bir kadroya (herhangi bir futbol kulübünün temel varlığı) sahip olan kulüplerin sahada başarı şansı daha yüksektir. Bu etkiyi yakalamak için, kadronun piyasa değeri hesaplamalara dahil edilmektedir.

4. Yayın hakları: Futbol kulüplerinin gelir yaratma potansiyelinde temel bir rol oynadığı için, gelecek sezonlar için lig düzeyinde zaten üzerinde anlaşmaya varılan yayın haklarının etkisi ve kullanılan dağıtım yöntemi de dikkate alınmaktadır.

5. Stadyum sahipliği: Oyuncuların kayıtlarının yanı sıra, bir kulübün stadyumu bir futbol takımının en önemli varlıklarından biridir. Kulübün sahibi olduğu bir stadyum, genellikle gelir elde etmek için daha fazla fırsatı temsil ettiğinden stadyum mülkiyeti de hesaplamalarda yer almaktadır.

Deloitte'a göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin gelirlerinin Süper Lig'den daha yüksek olmasının nedenleri arasında şu konular da sayılabilir (291):

- Söz konusu ülkeler Türkiye'ye kıyasla daha zengin ülkeler ve daha büyük ekonomiye sahiptirler. Sponsor olan şirketler ya da taraftarlar bu nedenle daha varlıklıdır. Dolayısıyla kulübe gelen mali kaynaklar daha yüksektir.

- Beş Büyük Lig'in kulüpleri Avrupa kupalarına düzenli olarak katıldıklarından performans bazlı gelirleri de artmaktadır.

- Bu kulüplerin gelirleri avro veya sterlin bazlı iken Süper Lig kulüplerinin gelirleri TL bazlı olmakta ve kur farkı nedeniyle gelir seviyesinde azalma meydana gelmektedir.

- Beş Büyük Lig kulüplerinin "dünya kulübü" kimlikleriyle marka yaratmış olmaları sonucunda, dünyanın her yerinde izlenerek, ürünlerinin alıcı bulması gelirlerini artırmaktadır.

Legge ve Löhr'e göre, Avrupa futbol kulüpleri arasında yükselen mali eşitsizlik ve finans ve kulüp performansı arasında sıkı bir ilişki başarı odaklanmasına yol açması açısından sorunlu olabilecek iki gerçeğin birleşimidir. Bu da ligleri ve şampiyonaları seyirciler için daha az ilgi çekici hale getirebilir. Futbolda, ironik bir şekilde, katılan kulüplerin mali gücü açısından en eşitlikçi turnuvalar olan Premier Lig ve UEFA Şampiyonlar Ligi'dir. Bu ligler sonuçları daha az tahmin edilebilir olduğu için izleyiciler için daha çekicidir (295).

Terrien ve Andreff, "Avrupa'daki ulusal futbol liglerinin organizasyonel verimliliği" başlıklı çalışmalarında, ulusal futbol liglerinin performansının çok boyutluluğunu dikkate alarak, belirli bir ligdeki farklı spor kulüplerinin verimliliğini, ulusal spor liglerinin performans yönetimi ve ölçümü bakımından analitik çerçevede

değerlendirmişler ve en iyi akran uygulamalarını gözlemleyerek (ve taklit ederek) organizasyonel performanslarını iyileştirebilecekleri sonucuna varmışlardır. Bu kapsamda Süper Ligi, Almanya, İspanya, Bosna Hersek, Slovenya, Portekiz, Romanya, İsviçre, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Avusturya, Finlandiya, Belçika ile “akran lig” olarak değerlendirmişlerdir (296).

Bu tartışmalar ışığında, Süper Lig ile Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ekonomik büyüklükleri bakımından karşılaştırıldığında, aralarında Beş büyük Lig lehine anlamlı ölçüde fark olduğu, Süper Lig’in Beş Büyük Lig ile diğer ligler arasında yer aldığı, ancak büyümeye açık bir lig olduğu söylenebilir.

5.2.2. Gelir Sorunları İle İlgili Tartışma

Toplam Gelir Sorunları İle İlgili Tartışma

Süper Lig kulüplerinin gelirlerinin 2015-2016 sezonuna oranla 2018-2019 sezonunda % 210 artarak 2 milyar TL’den 4.2 milyar TL’ye yükseldiği bulunmuştur (Şekil 4.13.). Bu durumun gelişen ekonomik göstergelere paralel olarak Süper Lig kulüplerimizin de büyüme içerisinde olmasından kaynaklandığı söylenebilir. 2018-2019 sezonunda en fazla gelire sahip Premier Lig gelirinin, Süper Lig’in yaklaşık 9 katı (8.6 katı) olduğu, gelir bakımından son sırada yer alan Lig 1’in gelirinin Süper Lig’in yaklaşık 3 katı (2.8 katı) daha fazla olduğu (Şekil 4.13. ve Tablo 4.13) bulunmuştur.

Beş Büyük Lig’in Süper Lig’den 3-9 kat aralığında fazla gelire sahip olmasının nedenleri olarak; liglerin piyasa değerlerini belirleyen oyuncuların dünyaca tanınması, buna bağlı olarak izlenme (TV-Stadyum) oranlarında artış, kulüp marka değerinin yükselmesi ve buna paralel olarak lig değeri ile ticari gelirlerin (sponsorluk dahil) artışı gibi nedenler sayılabilir. Bununla birlikte kulüplerin yönetim ve sportif başarıları da geliri artıran bir etken olarak düşünülebilir.

Deloitte’a göre, Beş Büyük Lig’in gelirlerde öne çıkmasının nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

- Büyük nüfusa sahiptirler.
- Kişi başına düşen milli gelirleri yüksektir.

- Kulüp takımları düzeyinde futbolda başarılılardır.
- Milli takımlar düzeyinde futbolda başarılılardır.
- Futbol en popüler spor dalı olarak; sadece sevilen, izlenilen değil, aynı zamanda “tüketilen” bir spordur.

- Bu ülkelerin ligleri aynı zamanda kadro değerleri açısından en pahalı ilk beş ligdir.

- Dünyanın en önemli futbolcularının yaklaşık % 90’ı bu liglerde oynamaktadır.
- Endüstriyel futbolu yaratan ve ilk hayata geçiren ülkelerdir.
- Ligleri ve kulüpleri sadece kendi ülkelerinde değil, tüm dünyada takip edilmektedir.

- Ligleri ve kulüpleri küresel ölçekte çok güçlü markalar haline gelmiştir.

- Dünyanın en çok turist ağırlayan ilk 10 ülkesi içindedirler (291).

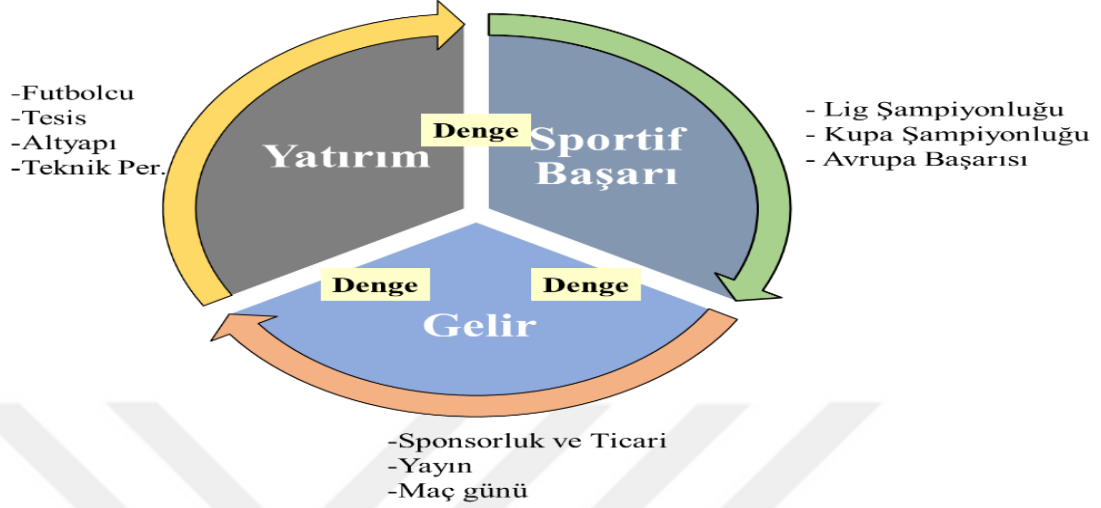
Yine Deloitte’a göre, gelirler bakımından Beş Büyük Lig kulüpleri ile karşılaştırmasında, Süper Lig kulüplerinin geride olmasının sebepleri olarak, Türk Lirasının yaşadığı değer kaybı, statlarımızdaki doluluk oranlarının nisbeten düşük kalması, forma ve benzeri ürünlerdeki fiyatların Avrupa’daki diğer kulüplerin ürünlerine göre ucuz olması, Avrupalı rakiplerimizin en azından belli bir kısmının sadece kendi ülkelerinde değil, dünyanın her bir köşesinde taraftar sahibi olmaları sayılabilir (297).

Bulgularımıza paralel olarak, Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ile Süper Lig arasındaki gelir farkını, yayın ve sponsorluk gelirlerinin farklılığı ile marka değerine bağlayan görüşler de bulunmaktadır. Örneğin, Saatçioğlu ve Çakmak’a göre, futbolun endüstriyel dönüşümüne uyum sağlayan Beş Büyük Lig, yeni futbol ekonomisinin gereklerine uygun olarak hareket etmekte ve bu sayede Avrupa futbol gelirinin yarısından fazla pay almaktadır. Beş Büyük Lig’in gelir yapısına bakıldığında ticari gelirler ile yayın gelirlerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir (298).

Rohde ve Breuer ise Avrupa üst düzey kulüplerine ait finansal büyüme, sportif başarı, transfer yatırımı gibi faktörlere ilişkin verilerini karşılaştırdıkları çalışmalarında, finansal başarının sportif başarının yanı sıra marka değerinden de kaynaklandığını bulmuşlardır (299). Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Futbol kulüplerinin gelirlerinin artmasında önemli faktörlerden birinin de sportif başarı olduğu, sportif başarının gelir ile pozitif korelasyon içerisinde olduğu

düşünülmekte ve çok sayıda araştırmacı tarafından bu görüş desteklenmektedir. Bu konuda araştırmacı tarafından geliştirilen futbol kulüplerinin sportif başarı-gelir ilişkisini gösteren yönetim döngüsü Şekil 5.4.'de gösterilmiştir.



Şekil 5.4. Futbol kulübü yönetim döngüsü

(Kaynak: Araştırmacı tarafından Lago ve ark.dan (300) yeniden üretilmiştir.)

Yönetim döngüsü geliştirilirken esas alınan Lago ve ark., Seri A'da yaptıkları çalışmalarında finansal sonuçlar ile sportif sonuçlar arasında birbirini tekrarlayan pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. İyi bir sportif performans için gerekli olan mali kaynaklar, iyi oyuncular kazanmayı, dolayısıyla daha fazla geliri, sponsor ve taraftarları getirecek ve kulübün finansal ve rekabet gücünü artıracaktır. Bu kendini tekrar eden bitmeyen bir döngüdür (300).

Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir. Bulgularımızla paralellik gösteren ve sportif başarının gelir üzerindeki etkisini savunan diğer görüşler ise aşağıda açıklanmıştır.

Gerhards ve Mutz, "Şampiyonayı kim kazanır? En iyi Avrupa futbol liglerinde başarının öngörüsü olarak pazar değeri ve takım kompozisyonu" başlıklı çalışmalarında profesyonel futbolda başarının, performanstaki varyansın üçte ikisini oluşturan oyuncuların piyasa değerine büyük ölçüde bağlı olduğunu bulmuşlardır. Sezon başında, rakip takımların piyasa değerleri bilinerek sonraki başarı tahmin edilebileceğini savunmaktadırlar. Yaptıkları çalışmada inceledikleri 60 futbol sezonunu piyasa değeri en yüksek olan takımların 38 defa, ikinci en yüksek piyasa değerine sahip takımın 15 defa

ve üçüncü en yüksek değere sahip takımın ise 6 defa şampiyon olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle, genellikle şampiyonluk için yarışacak takımların sezonun başlamasından önce tahmin edilebileceği sonucuna varmışlardır (301).

Deloitte'a göre, sportif başarı doğrudan veya dolaylı olarak birçok konuyu etkilemektedir. Kulüplerin prestijleri, taraftar sayıları, taraftarlarının sahiplenme motivasyonu, marka algıları ve değerleri, yerli/yabancı teknik direktörler ve futbolcular tarafından tercih edilme olasılıkları, yaratılan gelir ve geleceğe dönük gelir potansiyelleri ve ileride daha fazla sportif başarı sağlayacak birçok koşulun sağlanması sportif başarı ile şekillenmektedir. Ancak sportif başarının süreklilik göstermesi önem taşımaktadır. Kuşkusuz bir kulüp her sezon kendi ülkesinde ve Avrupa'da aynı düzeyde başarılı olamayabilecektir, ancak belirli bir istikrar yakalamak şarttır (291).

Rey ve Santelli, "İtalya Serie A'da finansal oranlar ve sportif performans arasındaki ilişki" başlıklı çalışmalarında, mali durumu iyi olan, borçlu olmayan ve daha yüksek gelir kaydeden İtalyan kulüplerinin en iyi spor performansını elde ettiklerini ampirik olarak ortaya koyduklarını belirtmektedirler (302).

Kijewski ve Wendt, "Şampiyonlar Ligi'ndeki Polonya futbol takımları, bütçe her şeye karar verir mi ?" başlıklı çalışmalarında, Ulusal liglerin futbol takımlarının bütçe büyüklüğünün UEFA müsabakalarındaki yüksek başarılarıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (303). Bu bulgunun, yukarıda "futbol kulübü yönetim döngüsü"nde belirttiğimiz sportif başarı ihtiyacı konusundaki görüşümüzü desteklediği söylenebilir.

Benzer şekilde, Carmichael ve ark. "Pazar konumunu sürdürmek: İngiltere Premier Ligi'nde takım performansı, gelir ve ücret harcamaları" başlıklı çalışmalarında, sahadaki başarının doğrudan oyuncuların becerileri ve yetenekleriyle ilişkili olabileceğini ve gelirin sahadaki başarı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, ücret harcamalarının da oyuncu becerilerini ve performanslarını sistematik olarak yansıttığı, oyuncuların becerilerine ve yeteneklerine yapılan yatırımın sahada başarıyı satın alacağını, zengin takımların daha da zenginleşeceğini ve daha az başarılı kulüplere göre oyunculara daha fazla harcama yaparak başarılarını koruyabileceklerini savunmaktadırlar (304).

Andras ve Havran'a göre de, futboldaki küresel değişimler ve gelişmeler (Kulüp sahiplikleri, finansal gelişmeler, aşırı transfer ücretleri) uluslararası müsabakalarda üst düzey liglerin takımlarını güçlüklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Gelirler ve sportif başarıların bazı kulüplerde yoğunlaştığı görülürken diğer kulüplerle olan ara açılmaktadır. Avrupa'nın üst düzey liglerinde belirlenen değişimler şunlardır:

- Futbol ve transfer piyasasının küreselleşmesi ve uluslararasılaşması,
- Futbol kulüplerinin gelirlerinin artırılması,
- Maliyetlerin artırılması (transfer ücretleri ve ücretler)
- Futbol kulüplerinin kayıplarının artması
- Spor başarısının yoğunlaşması,
- Finansal başarının yoğunlaşması (305).

Meyssonnier ve Mincheneau, Lig 1 kulüplerinin finansal bakımdan değerlendirmelerinde, konumuz ile ilgili olarak, Fransa'da ticari şirket olan futbol kulüplerinin, diğer ticari şirketlerle karşılaştırılabilirler de kulüplerin ekonomik durumunun farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Oyuncular ve diğer personel giderlerinin, kulübün işletme giderlerinin % 75'ine karşılık geldiğini ve kulüplerin açık verdiğini, kulüplerin gelir kalemlerinin sportif başarıya bağlı olarak sabitken giderlerinin artabildiğini savunmaktadırlar (285).

Babaev'e göre de, futbol yönetimi ve futbol kulüplerinin performans değerlendirmesi sonucunda, futbol kulüplerinin kaynakları ve yetenekleri belirlenmiştir. Buna göre, futbol kulüplerinin kaynakları olarak;

- Finansal güç,
- Oyuncuların piyasa değeri,
- Teknik direktör becerileri,
- Stadyum kapasitesi,

-Marka değeri olmak üzere 5 adet kaynak tespit edilmiştir. Futbol kulüplerinin yetenekleri olarak ise borç/gelir oranı, oyuncuların saha sonuçları, kadro derinliği, teknik direktör değişimi, taraftarlarla iletişim, sağlık personelinin etkinliği, disiplin ve stadyuma katılım olarak 8 adet yetenek sayılabilir. Oyuncuların piyasa değerinin kulüplerin UEFA reytingindeki sıralamaları üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (306).

Finansal yönetim uygulamalarının önemine dikkat çeken Çatı ve ark.na göre, genel olarak kulüplerin sportif başarıya rağmen gerçekçi olmayan finansal yönetim uygulamalarının kulüpleri zor duruma düşürebildiği görülmektedir. Sportif başarı için gelirden fazla borçlanması, yüksek bedelle oyuncu transferi, yüksek tazminat bedellerinin ödenmesi gibi yönetsel hatalar, çoğu aynı zamanda bir şirket olan spor kulüplerini zor durumda bırakmaktadır (284).

Bu görüşlerden farklı görüşler de bulunmaktadır. Örneğin Pereira, iyi sportif sonuçlar elde edemeyen ancak istikrarlı finansal yapıya sahip çok sayıda kulüp örneği veya tam tersi olarak birçok başarılı kulüp örneği olduğunu savunmakta ancak, kulübün sportif performansının ücret düzeyine bağlı olduğu sonucuna vardığını belirtmektedir (307).

Sánchez ve ark.na göre de, spor performansının kârlılığı olumlu etkilediği, kârların ise olumlu spor sonuçlarını etkilediği görüşüne sahip olanların, bu değişkenler arasındaki çift yönlü ilişkiyi hesaba katmadıklarını göstermektedir. Bu eş zamanlı etkinin, aralarındaki gerçek ilişkiyi tespit etmek için istatistiksel araçların kullanılmasını gerektirmektedir. Eş zamanlı sorgular tekniği kullanıldığında, spor performansının kârlılığı etkilemediği, ancak kârlılığın spor performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülecektir. Böylelikle kârlılığa öncelik vermeye karar veren kulüpler, sahalarda daha kötü performansla karşılaşabileceklerdir. Aynı zamanda, daha yüksek kârlılık mutlaka spor sonuçlarını iyileştirmeyecektir. Bu, uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirlik pahasına bile sadece spor sonuçlarına odaklanan kulüplere sahada avantaj sağlayabilecektir (279).

Bu nedenle etkin bir kulüp yönetimi için, kulüp yöneticilerinin doğru finansal kararları almaları, kulübü başarıya ulaştırabilecek ve sermaye piyasasından aldıkları payı da artıracaktır.

Gelir kalemleri incelendiğinde (Tablo 4.14.) 2018 yılında, Premier Lig'in TV gelirlerinin, toplam gelirlerinin % 53'ünü oluşturduğu, bu oranın Beş Büyük Lig içinde en yüksek oran olduğu, Türkiye Süper Ligi'nin 2018 yılı TV gelirlerinin ise toplam gelirlerinin % 42'sini oluşturduğu bulunmuştur. Bu oran La Liga ile aynıdır. Oranlar bakımından Süper Lig aleyhine çok yüksek farklar gözükmemesine rağmen toplam yayın gelirlerinin rakamsal değerleri arasındaki fark oldukça büyüktür. Bu farkın, futbol

izleyicilerinin tercihlerinde önceliği Beş Büyük Lig'e vermeleri ve yayıncı kuruluşların bu ligleri yayınlamak istemeleri nedenleriyle yüksek yayın ücretleri ödemelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Pereira'a göre, futbol pazarı, kulüpler tarafından her gün daha çeşitlendirilmiş ve karmaşık olan birkaç farklı gelir artırma yolu ile karakterize edilmektedir. Aslında, bu yeni üretim gelirleri biçimleriyle sürekli gelir artışını, özellikle de yeni yayın hakları düzenlemeleri nedeniyle bu büyümenin yaklaşık % 80'ini açıklayabilmektedir. Beş Büyük Avrupa Ligi'ndeki toplam gelirin her zaman en büyük kısmını yayıncılığın sağladığı sonucuna varmak mümkündür. Yayın gelirlerinin Beş Büyük Lig'e olan ilginin artmasıyla birlikte, tüm dünyada bilgiye erişimin kolaylaşmasının bir sonucu olarak, Beş Büyük Lig'in gelirleri, diğer liglerin gelir seviyesi ile farkı daha da artırmıştır. Beş Büyük Lig birbiri ile karşılaştırıldığında, Premier Lig ile diğer dört büyük lig arasında fark olduğu görülmektedir (307).

Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

2018 yılında Bundesliga'da sponsorluk gelirleri toplam gelirin % 38'ini oluşturmuştur. İkinci sırada % 31 oranla Süper Lig gelmektedir. Diğer dört lig birbirine yakın oranlara (% 24-27 arası) sahiptirler. Bu durumun, tüm kulüplerin sponsorluk gelirine oldukça önem verdiklerini gösterdiği söylenebilir. İsim, stadyum, ana malzeme, forma, sırt, çorap gibi sponsorluk kalemleri gelirlerinin, kulüplerin tanınırlıkları ve marka değerleri ile orantılı olarak arttığı söylenebilir. Firmaların doğal olarak tanınan ve marka haline gelmiş kulüplere sponsor olmak istemelerinin bu gelir kaleminde farklılığa neden olabileceği, ancak sponsorluk için kulüplere ödenen ücret oranlarının, kulüp gelirlerine paralel olarak hesaplandığı dikkate alındığında, sponsorluk gelir kaleminin rakamsal büyüklüğünün Süper Lig'de Beş Büyük Lige oranla daha düşük kaldığı ortaya çıkmaktadır.

2016 ve 2017 yıllarında gişe gelirleri Süper Lig gelirlerinin % 10'unu oluştururken 2018'de % 12 olmuştur. Bu oran La Liga'da % 18, Almanya ve Fransa'da ise % 16'dır. Gişe gelirlerinin toplam gelire oranı, İspanya ve Almanya'da diğer liglere göre iki puan daha yüksek olma eğilimi göstermektedir. Bu durumun seyirci sayısının Süper Lig'de daha az olmasına rağmen bilet fiyatlarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Transfer gelirlerinin 2018 yılında toplam gelir içindeki payı en yüksek olarak Lig 1'de gerçekleşmiştir (% 54), ikinci sırada Seri A bulunmaktadır (% 40). Süper Lig için bu oran % 14 seviyesindedir. Süper Lig'de transfer gelirlerinin 2016 yılında toplam gelir içindeki payı % 12, 2017'de ise % 9 olarak bulunmuştur. Bu durumun Beş Büyük Lig'in üst düzey oyunculara sahip olması ve altyapıdan yetiştirilen oyuncuların satışından gelir elde edilmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Her iki bulgu ile ilgili olarak yapılan değerlendirme ve tespitler aşağıda açıklanmıştır.

Başarılı performansların, gelirleri korumanın en iyi garantisi olduğu söylenebilir. Kazanmak birçok faktörün bir işlevi olsa da genel olarak en iyi performans gösteren takımlar, en iyi oyuncuları elde etmek için en çok yatırım yapanlardır. Bazı takımlar için, bu, transfer yoluyla olabilir. Oyuncu transferi kulüplere, özellikle de kendi geliştirdiği oyuncu sistemlerine yatırım yapmak için zamanı veya parası olmayan kulüplere, kısa zaman dilimlerinde kadro oluşturabilmek bakımından yardımcı olabilir. Kulüp altyapısında yetiştirilen bir oyuncu sistemi oluşturmak, sermaye riskine benzetilebilir: Yüksek potansiyelli genç oyuncular elde bulundurulurken, çok azının yıldız olacağı ve birçoğunun en sonunda diğer takımlara satılabileceği veya takas edilebileceği bilinmelidir (308).

Saatçioğlu ve Çakmak'a göre, Beş Büyük Lig ile diğer ligler arasındaki gelir farkını yaratan olgular, kârlı yayın hakları ve sponsorluk sözleşmeleridir. Süper Lig'in marka değeri haline gelmesi ve marka değeri sayesinde gelir elde etmesi durumunda Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ile rekabet edebilmesi mümkün olabilecektir (298).

Genel olarak Avrupa'da ve Dünya'da futbola olan talebin artması, futbolun küreselleşmesi ve üst düzey futbolu kaynaklı ticari gelişmelerin üç büyük değişikliğin sonucu olarak kulüplerin gelirlerinin arttığı söylenebilir. Bunlar:

- Aboneliğe dayalı kablolu ve uydu televizyonun gelişi ve ardından internetin büyümesi,
- Modern pazarlama tekniklerinin tanıtımı,
- Futbol seyircisinin değişen demografisi (309).

Sánchez, ve ark.na göre, ekonomik entegrasyon süreçleri daha büyük pazarların yaratılmasına yol açmaktadırlar. Avrupa ekonomik entegrasyon süreci diğer pazarlarla birlikte futbol kulüpleri içinde büyük bir pazar yaratılmasına da yol açmıştır. Avrupa

futbolundaki cirolar, özellikle televizyon hakları ve ticari gelir söz konusu olduğunda, güçlü bir büyüme yaşamıştır. Bu tür bir büyüme, kulüplerin mali zorluklar yaşamasını engellememiş ve bu da UEFA ve ulusal liglerin daha sıkı mali kontroller uygulamasına neden olmuştur. Bu olaylar, Avrupa kulüpleri için genel bir artan karlılığın yanı sıra, borç ve ücret harcamalarında farklı gelişmelere yol açmıştır. Avrupa futbol pazarında uygulanan ekonomik kontrollerin tüm Avrupa kulüplerini etkilemiş ve ekonomik ve sportif gücün en büyük liglerde ve kulüplerde yoğunlaşmasına neden olmuştur (310).

Gişe Gelirleri (Maç Günü Gelirleri) İle İlgili Tartışma

Süper Lig'in 2018-2019 futbol sezonunda, toplam maç günü gelirlerinin yaklaşık % 87'sinin 4 büyüklere ait olduğu (Tablo 4.15.) bulunmuştur. Bu durumun özellikle Anadolu kulüplerinin seyircileri ile ilgili olarak, bilet fiyatları (özellikle dört büyüklerin maçları), seyircinin çalışma koşulları, spor seyirciliği kültürü ya da tercihi, stadyum ortamı, sporda şiddet ve kötü tezahürat, aidiyet ve sahiplenme duyguları gibi sosyolojik faktörlerden kaynaklanabileceği söylenebilir. Bir başka ifadeyle Anadolu kulüplerinin maç günü gelirlerinin artırılmasının taraftarların kulüplerine “sahip çıkmaları” ve takımlarını stadyumda desteklemeleri için kulüpler tarafından taraftar kültürünü geliştirici tedbirler alınmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Maç günü gelirlerinde en az ortalama maç günü gelirine sahip Lig 1 kulüplerinin Süper Lig kulüplerinin ortalama maç günü gelirinden 2.3 katı, en fazla ortalama maç günü gelirine sahip Premier Lig kulüplerinin ise 9.2 katı daha fazla ortalama maç günü gelirine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Tablo 4.16.). Ayrıca Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Şampiyonlarının maç günü gelirleri bakımından Süper Lig şampiyonlarının Beş Büyük Lig ortalamasına oranı ise % 19 ile % 28 arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 4.17.).

Bu durumun, bilet fiyatları ve buna bağlı olarak alım gücü, futbol kültürü ve stadyumlara gidiş ve taraftarlık alışkanlıkları, kaybetme/başarıya alışkın olmama düşüncesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle ekonomik, sosyolojik ve psikolojik faktörlerin kulüplerin maç günü gelirleri üzerinde etkili olduğu düşünülebilir.

Bu tespitlerimize paralel olarak, Ekolig raporlarında maç günü gelirlerini etkileyen faktörler şu şekilde belirtilmektedir;

- Stadyum,
- Sosyo-politik gündem
- Taraftarlık kültürü
- Ulaşım imkânları
- Sportif başarı
- Etkin kulüp yönetimi
- Ekonomik parametreler
- Popülerlik olarak incelenmektedir (136).

Aynı rapora göre, taraftarların maçlara olan ilgisini etkileyen faktörlerden bazıları ise şunlardır:

- Müsabakanın kalitesi,
- Stadyumların ulaşım imkânları,
- Bilet ve kombine fiyatları
- Ligdeki rekabet,
- Sosyo-politik gündem,
- Ekonomik faktörler (Tüketici alım gücü, hayat pahalılığı, işsizlik)
- Futbol gündemi,
- Spor kurumlarının veya kulüplerin uyguladıkları yönetsel kararlar (136).

Ekolig'e göre, Anadolu kulüplerinin, dört büyük kulüple diğer takımlar arasındaki popülerlik farkı, oldukça düşük sayılabilecek maç bileti veya kombine bilet fiyatına rağmen tribünlerini dolduramaması, kulüplerin maç günü gelirlerine yansımakta ve taraftarlık anlayışının sorgulanmasına neden olmaktadır (217). Bu tespitlerin, görüşlerimizle paralellik gösterdiği söylenebilir.

Ekolig'e göre birçok kulübün modern ve kolay ulaşılabilir stadyumları, bilet veya sezonluk kombine satışlarında uyguladıkları fiyat politikaları ve taraftarları stadyumlara çekmek için gerçekleştirdikleri kampanyalara rağmen, stadyumların istenilen oranda dolmadığı görülmektedir. Bu durum son yıllarda sadece sportif başarıya şartlanmış bir taraftarlık anlayışının hâkim olmasının da yansıması olarak kabul edilebilir. Popüler müsabakalar veya derbi maçları söz konusu olduğunda ise taraftarların kulüplerine,

futbolun karar mekanizmalarına veya yeni uygulamalarına olan muhalif tutumlarını genelde bir kenara bırakıyor olması da bir çelişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, 2014-2015 futbol sezonunda bir İstanbul derbisinde orta seviyede bir tribündeki bilet fiyatı 150-250 TL arasında değişirken, bu rakam çoğu zaman bir Anadolu kulübünün sezonluk kombine fiyatına tekabül etmektedir. Popüler takımların fiyat politikalarının veya maç günü gelirlerinin diğer takımlardan farklı olmasının da elbette bazı doğal nedenleri bulunmaktadır. Sportif geçmişleri, başarıları, kitlelerinin büyüklüğü, kadro zenginlikleri, stadyumlarında sunulan imkânların çeşitliliği gibi unsurlar bunlar arasında sayılabilir. Uzun vadede Anadolu kulüplerinin hem sportif başarı hem de finansal kazanım elde etmeleri, bu farklılıkların ortadan kaldırılmasında etkili olabilecektir (136).

Seyirci Sayısı ve Stadyum Kullanım Oranları İle İlgili Tartışma

Tablo 4.19. incelendiğinde Süper Lig’de 2015-2016 sezonunda % 25 olan doluluk oranının 2019-2020 sezonunda % 45’i geçtiği görülmektedir. Stadyum doluluk oranları bakımından en fazla doluluk oranına Premier Lig’in sahip olduğu (Ort: % 97), en düşük doluluk oranının ise Seri A’da (Ort: % 58) olduğu, Süper Lig’in doluluk oranının ise ortalama % 45-50 civarında olduğu bulunmuştur. Buna karşılık en yüksek seyirci ortalamasının Almanya’da, en düşük ise Fransa’da olduğu tespit edilmiştir. Süper Lig seyirci ortalaması Bundesliga’nın % 32’si, Lig 1’in ise % 61’i kadardır (Tablo 4.20.). Avrupa Liglerinde Bundesliga ve Premier Lig’in, ortalama ve toplam seyirci açısından 2017-2018 sezonunda ilk iki sırada yer aldıkları görülmektedir. Bundesliga seyirci sayısı bakımından Premier Lig’den daha yüksek ortalamaya sahiptir. Premier Lig’in en yüksek doluluk oranına sahip olduğu (% 97) Seri A’nın ise (% 62) Beş Büyük Lig içinde son sırada yer aldığı görülmüştür.

Bu durumun maç günü gelirleri ile ilgili belirtilen nedenlerle doğrudan ilgili olduğu söylenebilir.

Avrupa’da dokuz kulübün, 2017-2018 sezonunda bir önceki sezona göre ortalama seyirci sayısını 10.000 veya daha fazla artırdığı, bu listede Türkiye’den iki takımın da (Galatasaray ve Fenerbahçe) yer aldığı bulunmuştur (Tablo 4.22.).

Bu durumun Galatasaray ve Fenerbahçe'nin rekabetçi yapılarıyla birlikte taraftar desteğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, futbolumuzun sportif rekabetteki kalitesini artıracak ve gelirlerini de olumlu yönde etkileyecek bir diğer gelişme de yeni yapılan stadyumlardır. Türkiye, son 10 yılda sporseverlerin hizmetine sunulan 18 yeni stadyum ile Avrupa'nın en büyük stadyum dönüşüm projesine sahip ülkedir. Türkiye'yi 14 yeni stadyum ile Polonya ve Rusya takip etmektedir (137).

Deloitte'a göre, maçları kendi evlerinin rahatlığından izlemek yerine stadyumda izleyen takımına bağlı ve memnun bir taraftar tabanı oluşturmak için futbol taraftarları stadyuma geldiklerinde "dört temel" beklentiye sahiptir. Bunlar:

- Stadyumun güvenli, rahat ve temiz olması,
- Koltuklarından manzaranın beklentilerine uygun olması,
- Kaliteli bir oyun,
- Stadyumda heyecan verici bir atmosfer.

Silveira ve Santos, Brezilya Ligi'nde yaptıkları çalışmada gözlemledikleri taraftar davranışları, rekabetin daha fazla olduğu ve / veya sonucun belirsiz olduğu maçların, hafta sonundaki maçların, takımın lig performansının ve yeni stadyumların seyircilerin stadyumlara gelişini artırdığını bulmuşlardır. Yönetim profesyonelleri, daha az çekiciliğe sahip stadyumlarda, takımın performansı tatmin edici olmadığında ve hafta içi oynanan maçlarda, seyircileri stadyumlara çekebilmek için stratejiler geliştirmelidirler (311).

Bilet Fiyatları İle İlgili Tartışma

Süper Lig'de dört büyükler dışındaki takımların bilet fiyatlarının ortalamasının 2018-2019 sezonunda 31.66 TL, dört büyüklerin ortalamasının ise 148.50 TL-26 avro-31 dolar olduğu anlaşılmıştır (Şekil 4.17.).

2019-2020 sezonunda ise sezonluk biletlerin 11.650 TL-75 TL arasında değiştiği, bununla birlikte, dört büyüklerin dışında kalan kulüplerin, bu kulüplerle ve Avrupa kulüpleri ile yapacakları müsabakalarda farklı tarife uyguladıkları, bilet fiyatlarının 4.000 TL ile 25 TL arasında değiştiği bulunmuştur (Tablo 4.24.).

Süper Lig’de dört büyük kulübün fiyatlarının yüksek olmasının bu kulüplerin marka değerleri ve buna bağlı olarak taraftar sayılarının fazlalığının neden olabileceği, Anadolu kulüplerinin dört büyükler ve Avrupa kulüpleri ile yaptıkları maçlarda farklı tarife uygulamalarının gelir elde etme isteğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde genel olarak en yüksek ortalama bilet fiyatının Premier Lig’de, en düşük ortalama bilet fiyatının ise Lig 1’de olduğu, İngiltere’de seyircilerin yaklaşık olarak yarısından fazlasının yaklaşık 30 sterlin (34.5 avro-265 TL) ödeyerek bilet alabildikleri tespit edilmiştir. Premier Lig bilet fiyatlarının yüksek olmasının dünyanın en iyi ligi olması nedeniyle en fazla takip edilen lig olması, yüksek rekabet seviyesi ve bu nedenle kulüp sahiplerinin ticari kaygılarla bu durumu fırsata çevirerek gelirlerini yükseltmek istemelerinden kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Avrupa’da 2017 yılında kulüpler düzeyinde en pahalı maç biletinin PSG kulübü tarafından satıldığı, (86.9 avro- x 4.12=358 TL), Galatasaray’ın listede 11’inci sırada (48.6 avro-200 TL), Fenerbahçe’nin ise 13’üncü sırada (47.3 avro-195 TL) olduğu (Şekil 4.18.) bulunmuştur. Bu bulgunun yukarıda dört büyük kulübümüzün bilet fiyatları bakımından daha yüksek uygulama yaptığı tespitimizle uyumlu olduğu, yüksek fiyat uygulamasının kulüplerin kadro ve marka değerleri ile kadrolarında bulundukları önemli futbolcuların seyircilerin ilgisini çekeceğini düşüncelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Düşük bilet fiyatlarının seyircilerin stadyumlara girişlerini kolaylaştırdığını, ancak bunun aynı zamanda bir gelir kaybı olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır.

Nufer ve Fischer’e göre, fiyat en etkili kâr etkenidir ve daha iyi fiyatlandırma kararları, önceden herhangi bir yatırım yapmadan gelirleri ve kârları artırabilir. Yanlış fiyatlandırma, kulüplerin kârlılığı üzerinde çok olumsuz bir etkiye sahiptir. Taraftarlar bilet satın alırken rakibin çekiciliği veya maçın zamanı gibi birçok faktörü göz önünde bulundurur. Bu değişkenler sezon boyunca değişir ve taraftarların ödeme isteklerini artırıp düşürür. Bundesliga kulüpleri, bilet fiyatlarını sezondan aylar önce belirleyerek fiyatları gerçek talebe göre ayarlama esnekliğini ortadan kaldırmakla birlikte seyirci sayısını garanti etmektedir. Ancak, Bundesliga kulüplerinin verimsiz fiyatlandırma nedeniyle bilet satışlarından yararlanamadıkları söylenebilir (312).

Buna karşılık yüksek bilet fiyatlarının, taraftarları maçlardan uzaklaştıracağını, bunun ise kulüp itibarına zarar vereceğini savunan görüşler de bulunmaktadır.

Schmidt ve ark.na göre, bilet fiyatlarındaki artış, TV izleyici sayısı ile de pozitif korelasyon göstermektedir. Bununla birlikte, bu, bilet satışlarının, bilet fiyatlarının ne kadar artırılabilirliğini sınırlayan başka bir ilgili gelir kaynağı olduğu gerçeğiyle dengelenmelidir. Bununla birlikte, stadyum seyirci sayısının son yıllarda nispeten sabit kaldığı ve aynı zamanda stadyum kapasitesi ile sınırlı olduğu unutulmamalıdır (313).

Bu görüşlerin tamamının bulgularımızla açıklayıcı nitelikte paralellik gösterdiği söylenebilir.

Asgari Ücret Karşılaştırması İle İlgili Tartışma

2018-2019 sezonunda, asgari ücret ile en düşük maç bileti oranı değerlendirmesinde en yüksek oranın İngiltere’de, en düşük oranın ise Fransa’da olduğu görülmektedir. İngiltere’de asgari ücret alan bir seyirci kazancının yaklaşık olarak % 1.8’i ile en ucuz maç biletini alabilirken Fransa’da ise bu oran % 0.59 dur. Türkiye’de 2018-2019 sezonunda dört büyüklerin bilet ortalaması (148.50 TL), asgari ücret alan bir seyircinin kazancının yaklaşık olarak ortalama % 9.2’si kadardır. Dört büyükler dışında kalan kulüplerin maç bileti fiyatı ortalaması (31.66 TL) asgari ücretin % 1.97’si, Süper Lig bilet fiyatı ortalaması ise (66.74 TL) asgari ücretin % 4.1’i kadardır (Tablo 4.27.).

Bu oranlar Beş Büyük Lig bilet fiyatları oranlarının tamamından yüksektir. Asgari ücretin maç bileti alım gücü bakımından da Süper Lig seyircisi aleyhine bir durum söz konusudur. Dört büyükler dışındaki bilet fiyatlarının asgari ücrete oranı bakımından Premier Lig seyircisi ile yaklaşık orana sahip olsa da alım gücü standardı bakımından Süper Lig seyircisi maç bileti alabilmek için daha fazla harcamak zorunda kalmaktadır. Bu tespitlere karşılık Süper Lig seyircisinin dört büyükler dışındaki maçlara katılımlarını engelleyecek şekilde aşırı düzeyde bir bilet fiyatı farklılığından da söz edilemeyeceği söylenebilir. Ancak düşük tutulmasının -diğer faktörler hariç tutulduğunda- seyirci sayısına olumlu olarak etki etmesi söz konusu olabilecektir. Bu bulgularımıza paralel olan görüşler bulunmaktadır.

Sponsorluk ve Ticari Gelirler İle İlgili Tartışma

Şekil 4.20. incelendiğinde Süper Lig'de 2016-2017 sezonunda yaklaşık 900 milyon TL. olan ticari gelirlerin 2018-2019 sezonunda 1/3 oranında artarak yaklaşık 1.300 milyon TL'ye yaklaştığı görülmektedir. 2017-2018 ve 2018-2019 sezonlarındaki ticari gelirlerinde dört büyüklerin diğer kulüplerde daha fazla ticari gelirlere sahip olduğu görülmektedir. 2017-2018 sezonunda en fazla geliri elde eden Beşiktaş'ın Trabzonspor'dan yaklaşık 4 katı daha fazla ticari gelire sahip olduğu, diğer kulüplerin hiç birinin 30 milyon TL'den fazla gelir elde edemediği (Şekil 4.21.) anlaşılmaktadır.

Bu durumun kulüplerin marka değerleri, sportif başarıları, yıldız oyunculara sahip olup olmadıkları, taraftar ve üye sayıları, ticari gelirlerin artırılması için çeşitliliğin artırılması ihtiyacı gibi faktörlerden kaynaklandığı söylenebilir.

KPMG'ye göre, Barcelona ve Real Madrid gibi kulüplerin yeni ve daha kazançlı sponsorluk anlaşmaları yapılmasında iki temel faktörden yararlandıkları, bunların, yerel ve Avrupa'daki sportif başarıları ile yüksek sayıdaki takipçiye sahip olmalarıdır. Seri A'nın son yıllarda hem küresel hem de yerel çekiciliğini kaybetmesi ve uluslararası sponsorların İtalyan kulüplerine olan ilgilerini kaybetmeleri nedeniyle sponsorluk gelirlerinin düştüğü söylenebilir. Futbol sponsorluğunun ilgisinin, ev sahibi ve uluslararası sporda başarıya ve etkiye sahip kulüplere odaklandığını ve bu nedenle geniş taraftar kitlelerini çekebildiğini söylemek mümkündür. Gelecekte, Beş Büyük Lig dışında yer alan kulüpler - özellikle nispeten küçük nüfus ve ekonomilere sahip ülke kulüpleri - hem yerel hem de uluslararası şirketlerden ticari gelir elde etmeye çalışırken, geçmişe göre daha büyük zorluklarla karşılaşacaklar. Rusya ve Türkiye haricinde, ekonomisi ve nüfusu ortalamanın üzerinde olan ülkeler, ikinci kademe liglerin ticari gelir yaratmanın üst kademelerine girebileceğini düşünmek oldukça zordur (314).

Futbol kulüpleri, değer yaratma platformları olarak taraftarlar ve sponsorlar arasında etkileşimi sağlayan altyapıyı sağlarlar. Ancak, Avrupa futbol kulüpleri için ortaya çıkan gelir yapısı, kulüpler ve ligler arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Kulübün yasal biçimi, sponsorluk geliri elde etme yeteneğini etkileyen faktörlerden biridir. Dernek olarak düzenlenen kulüpler, bu açıdan kamu veya özel şirket olarak yönetilen rakiplerinden sürekli olarak üstün performans göstermektedir.

Sponsorun markası ne kadar dikkat çekerse, ilgili kulüple sponsorluk sözleşmesi için miktar o kadar yüksek olacaktır. Bu noktada esas olarak taraftar sayısı ve kulübün sunduğu medya kapsamına bağlıdır. Sponsorlar güvenli bir yatırım hedeflemektedirler. Bu nedenle, sponsor, anlaşmanın durdurulması ve bunun şirketi üzerindeki olumsuz etkilerinden kaçınmaya çalışacaktır. Sponsorluğun sona erdirilmesi olasılığı ne kadar düşükse, sponsorun yüksek ücretli bir sponsorluk anlaşması imzalama olasılığı da o kadar yüksek olacaktır (315).

Pfeffel ve Nickolai, “Yenilikçi futbol müzelerinin farklı taraftar segmentleri için önemi” başlıklı çalışmalarında ticari gelirlerin artırılması kapsamında çeşitliliğin sağlanması bakımından, spor pazarlamacılarının kendi kulüp müzelerini planlayıp geliştirmelerini ve bu önlemlerle farklı futbol taraftarı gruplarını hedeflemek için bir temel oluşturmalarının faydalı olacağını savunmaktadırlar (316).

Araştırmamızda, Premier Lig’in, Beş Büyük Lig sponsorluk ve ticari gelirlerinde en yüksek oranda (% 32) gelire sahip olduğu, kulüp başına sponsorluk ve ticari gelirlerde de en yüksek geliri (71 milyon avro) elde ettiği bulunmuştur. Beş Büyük Lig’in sponsorluk ve ticari gelirlerden en az oranda payı Lig 1’in aldığı, kulüp başına elde edilen en az gelirin de Lig 1 kulüplerinde (20 milyon avro) olduğu görülmüştür. Süper Lig’in sponsorluk ve ticari gelirleri, toplam gelirlerinin % 52’si oranında ve Beş Büyük Lig’in sponsorluk ve ticari gelirlerinin % 5’i seviyesindedir. Ortalama sponsorluk ve ticari gelirleri ise Kulüp başına 12.8 milyon avro olduğu, bu miktarın Premier Lig’de kulüp başına elde edilen sponsorluk ve ticari gelirlerin % 18’ine karşılık geldiği bulunmuştur. 2018 yılında Premier Lig’in sponsorluk gelirlerinin Süper Lig’den yaklaşık 7 kat, Lig 1’in ise yaklaşık 2 kat fazla olduğu görülmüştür.

Sponsorluk gelirleri kulüpler için önemli bir gelir kaynağı olmasına rağmen, Süper Lig’de yeterli seviyeye çıkarılamamasının, kulüplerin ekonomik büyüklükleri, sportif başarıya bağlı olarak uluslararası müsabakalarda yeterince başarı elde edilememesi, dünya çapında takip edilen yıldız futbolcuyu kadrolarında bulunduramamaları ve seyirci sayısının nispeten azlığı gibi nedenlerden kaynaklanmakta olabileceği söylenebilir.

Süper Lig kulüplerinin, sponsorlarının ve ticari gelirlerinin yarısından fazlasının ekipman üreticisi ve mağazacılıktan geldiği görülmektedir. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde ise sponsorluk gelirlerinin ortalamaları bakımından birbirine yakın oranlarda

(yaklaşık % 30) olduğu söylenebilir. Ana sponsorlardan en fazla gelir elde edilen ligin Premier Lig olduğu (Tablo 4.29.) bulunmuştur.

Bu durumun, sponsor firmaların marka değeri ve takip edilme oranlarını kulüp seçiminde dikkate almalarından kaynaklanmakta olduğu söylenebilir.

2016-2017 ve 2017-2018 sezonlarında Süper Lig'in ticari gelirlerinin toplam gelire oranının Avrupa'nın Dört Büyük Ligi'nin Süper Lig'in oranına oldukça yakın (% 29 - % 31) olmasına rağmen bu oranın Lig 1'de % 20 seviyesinde olduğu (Tablo 4.30.) bulunmuştur. Bu durumun, Beş Büyük Lig'in diğer gelir kalemlerinden daha fazla gelir elde ettiklerini, oransal bakımından fark görülmesi de rakamsal bakımdan Süper Lig'den oldukça yüksek düzeyde olduklarını gösterdiği söylenebilir.

Avrupa'da en yüksek sponsorluk gelirin sahip ilk 10 kulüp sıralamasında Süper Lig kulübünün yer almamasının yukarıda belirtilen gerekçelere bağlı olduğu söylenebilir.

Keleş'e göre, sportif başarılar, profesyonel futbol kulüplerinin ticari ürün satış gelirlerinde artışa neden olmaktadır. Profesyonel futbol takımları, ticari ürün çeşitliliğini artırarak, kazandıkları müsabakalara bağlı olarak satış gelirlerini artırmak için pazarlama yöntemleri geliştirebilirler. Kulüplerin ticari ürün gelirleri ile sportif başarıları arasındaki ilişki dikkate alınarak, ticari ürün gelirlerinin sportif başarılarla artacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle kulüpler başarılı geçirdikleri sezonlarda ticari ürünlerinin çeşitliliğini artırarak daha fazla kazanma fırsatı yakalayabilirler (317).

2018 yılında Premier Lig'in sponsorluk gelirlerinin 1.2 milyar avroya ulaştığı, bu gelirin Avrupa'nın Beş Büyük Ligi içerisinde en yüksek miktar olduğu görülmektedir. Aynı yıl Süper Lig'de bu gelirin yaklaşık 1.300 milyon TL olduğu dikkate alındığında yaklaşık 7 kat daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. En düşük gelire sahip Lig 1'in Süper Lig'in yaklaşık 2 katı sponsorluk gelirin sahip olduğu bulunmuştur.

Ligler bazında Avrupa'nın en fazla sponsorluk gelirin sahip ligi olan Premier Lig'in forma sponsorluk gelirin (toplam 833 milyon avro) Süper Lig'in toplam forma sponsorluk gelirin (toplam 52 milyon avro) yaklaşık 16 katı olduğu (Şekil 4.22.) görülmektedir. Kulüpler bazında ana forma ve diğer forma sponsorluk gelirlerinde ilk 10 sırada yer alan kulüplere bakıldığında (Şekil 4.23.) Süper Lig'den ilk 10'da yer alan kulüp olmadığı bulunmuştur. Bu durumun ligin seviyesi, ekonomik faktörler ve izlenme oranları gibi sponsor seçimi ile ilgili faktörlerle doğrudan ilgili olduğu söylenebilir.

Stadyum isim sponsorlukları incelendiğinde (Tablo 4.31.) Manchester City'nin stadyum sponsorluk sözleşmesi değerinin, aynı dönemi kapsayan Galatasaray'ın sponsorluk sözleşmesi değerinden yaklaşık iki kat daha yüksek olduğu, 2019-2020 sezonunda Premier Lig'de en önemli markaların sponsor olarak yer aldığı görülmektedir. Premier Lig toplam sponsorluk gelirinin 344.5 milyon sterlin, Seri A'nın toplam sponsorluk gelirinin 110.85 milyon avro ve Bundesliga'nın 274.2 milyon avro olduğu bulguları elde edilmiştir. Bu durumun liglerin marka değerinin bir yansıması olduğu söylenebilir.

Nitekim KPMG'ye göre, Beş Büyük Lig'in mali gücü ve pazarlanabilirliği ve sponsorların ilgisi, diğer üst düzey uluslararası liglerle karşılaştırıldığında daha da belirgindir. Örneğin, Süper Lig kulüplerinin güçlü ve tutkulu yerel desteğine rağmen, kombine forma ve forma sponsorluğu yıllık olarak yeterli düzeyde değildir. Ancak uluslararası marka profilindeki fark ve ilk beş lige kıyasla çekicilik göz önüne alındığında bu normal bir durumdur (153).

Ayrıca, Avrupa'nın üst düzey kulüplerinin çoğu kendi stadlarına sahip olma eğilimindedir. Bu üst düzey kulüpler, Avrupa'daki diğer kulüplere kıyaslanamayacak şekilde büyük bir gelir payı elde etmektedirler. Bu durum kısmen tesislerini profesyonelce yönetmelerinden kaynaklanmaktadır. Stadyumlarını kullanma yetenekleri, büyümek isteyen kulüplerin çoğu için örnek teşkil edebilecek düzeydedir. En iyi Avrupa kulüplerinin ne kadar maç günü geliri elde ettiğinin karşılaştırmasına bakıldığında, özel sektöre ait stadyumların çoğunlukla kamuya ait olanlardan daha iyi performans gösterdiği görülebilmektedir. Bu kısmen, kamuya ait stadyumların tipik olarak eski olduğu gerçeğini yansıtırken, özel sektöre ait stadyumların bir kısmı son zamanlarda gelir yaratmaya büyük önem verilerek inşa edildiğini göstermektedir (318).

KPMG Spor Sektör Lideri Hakan Uçak'a göre, *“ekonomik açıdan sıkıntı yaşayan kulüpler için sponsorluk gelirleri çok önemli bir gelir kaynağıdır. Süper Lig kulüplerinin sahadaki rekabette yer alması için sponsorluk gelirini yükseltmesi gerekmektedir. Sponsorluk ücretlerinin artması futbol kulüplerimize pozitif katkı sağlayacaktır. Bu sayede, futbol kulüplerimiz hem ekonomik olarak rahat olabilecek hem de kadrolarını güçlendirebileceklerdir”* (28).

KPMG'ye göre, sponsorluğun değişen yapısı şu nedenlere bağlıdır:

- Küreselleşme, dijitalleşme ve gelişen medya ortamı, üst düzey futbol sponsorluğunun çehresini değiştirerek futbol kulüpleri, oyuncular ve kurumsal sponsorlar için önemli stratejik ve ticari fırsatlar yaratmıştır.

- Üst düzey profesyonel futbol, küresel bir eğlence endüstrisi haline geldiğinden, yaşam tarzı ve lüks marka bileşenlerini giderek daha fazla çekmektedir.

- Dijitalleşmedeki gelişmeler ve medya ortamı, hem kulüpler hem de sponsor markalar için daha büyük araçlar sağlamıştır.

- Sosyal medyanın ilgi düzeyi ortaya çıkmakta, sponsor markalar, kiminle ticari anlaşmalar imzalayacaklarını bildirmek için kulüp ve oyuncu popülaritesini araştırmaktadırlar (153).

Bu açıklamaların bulgularımızla paralelik gösterdiği söylenebilir. Bu tespitler ışığında sponsorluk gelirleri yüksek olan kulüplerin mali bakımdan önemli ölçüde rahatlayabileceği ve rekabet gücünü artırabilecekleri söylenebilir.

Yayın Gelirleri İle İlgili Tartışma

TFF tarafından yapılan yayın ihalesinde, 2017-2018 sezonundan itibaren beş sezon Süper Lig ve TFF 1. Lig müsabakalarının yayın haklarını 500 milyon dolar + KDV karşılığında Digitürk Firması kazanmıştır. Yapılan yayın anlaşmasına göre, bütün ödemelerin yarısı güncel dolar kuru, geri kalan yarısı ise sabit kur üzerine TÜFE güncellemesi şeklinde yapılmaktadır. Yayıncı kuruluşun talebi üzerine yapılan görüşmeler sonucunda yayın bedeli, 410 milyon dolar ve en yüksek kur 5.80 olarak tespit edilmiştir.

Yayıncı kuruluş, 08.04.2020'de Türkiye Futbol Federasyonu'na gönderdiği yazıyla, Süper Lig ve TFF 1. Lig'in yayın lisansı için yaptığı ödemeleri, ligler yeniden başlayana kadar durdurduğunu bildirmiştir. Sezon sonuna kadar yayıncı kuruluşun toplam 600 milyon TL'lik bir ödeme yapacağı, ancak bu rakamın maçlar başladığı tarihten itibaren yapılacağı açıklanmıştır. Yayıncı kuruluşun bu kararının ardından kulüpler de futbolculara yapacağı tüm ödemeleri durdurmuştur.

Yayıncı kuruluş beIN Sports, mali krizi gerekçe göstererek gelecek yıl naklen yayın ücretinin 220 milyon dolar sınırı ve sabit kurdan Türk Lirası olarak ödemeyi

önermiştir. Şirket, aynı zamanda doların da sözleşmenin imzalandığı tarihteki döviz kurundan TL'ye dönülmesi şartını da kabul ettirmek istemiştir.

Yayın anlaşmasının başlangıçta imzalanan sözleşmeden farklı olarak birkaç defa değiştirilmesinin, ekonomik koşullar, TL'nin değer kaybı ve Süper Lig'in popülerliğinin düşük olması, bunun yanında yayıncı kuruluşu zorlayacak alternatif bir yayıncının Süper Lig yayınlarına talip olmamasından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yayın gelirlerinin dağılımında 13 farklı kriterin uygulandığı (Tablo 4.32.) görülmektedir. Sabit miktar dört ligde, son beş sezondaki lig sıralaması ve son beş sezondaki izlenme oranları üç ligde, ortak kriterler olarak belirlenmiştir. Süper Lig dağıtım kriterlerine bakıldığında, gençlik gelişimi için bir pay ayrılmadığı, önemli bir miktarın önceki şampiyonlara (% 11) verildiği, lig sıralamasında ilk altı dışında kalan takımların gelirlerine sportif başarı (maç sonucu) hariç katkı sağlanmadığı görülmektedir. Bu sakıncaları ortadan kaldırarak, her kulübün gelirine yapılan katkıyı artırmak maksadıyla yayın gelirlerinin dağılımının yeniden düzenlenmesi öngörülebilir.

Mourão da, yayın haklarının kulüp gelirlerinin en önemli kaynaklarından biri olduğunu belirtmekte ve bu nedenle yayın haklarının daha eşitlikçi bir dağıtımının sağlanması gerektiğini savunmaktadır. Bu dağılım, daha fazla kulübün mali sürdürülebilirliğini, dolayısıyla kulüplerin ve ligin sürdürülebilirliğini de artıracaktır (319).

Yayın gelirlerinin dengeli dağıtımının faydaları yanında bazı sakıncaları olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır. Örneğin Stenheim ve ark.na göre, kulüplerin yayın gelirlerinden birbirlerine yakın pay almaları durumunda yerel liglerde rekabet artabilir. Bu durum bir veya iki kulübün diğerlerine hâkim olmasını zorlaştırır. Aynı zamanda, tek tip bir yayın modelinin, kulüplerin uluslararası spor başarısıyla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğuna dair bazı göstergeler vardır. Bununla birlikte, kötü performans gösteren kulüplere daha küçük bir pay bırakan gelir dağıtım modelinin kullanılması, iyi kulüplerin hem yerel hem de uluslararası spor başarısı elde etmelerini sağlayabilecektir (320).

2018-2019 sezonunda, yayın gelirinin toplam gelirine oranı en yüksek olan liglerin, Premier Lig ve Seri A olduğu (% 59), Süper Lig'in oranının (% 51), Lig 1'den (% 47) yüksek olduğu (Tablo 4.33.), Süper Lig'in gelirlerinin yaklaşık yarısının, yayın

gelirlerinden elde edildiği bulgularına ulaşılmıştır. Aynı zamanda, Avrupa'nın Beş Büyük Lig içinde en fazla yayın gelirinin Premier Lig'de olduğu, 2019-2020 sezonunda, yayın geliri toplamının 3.602 milyon avro olduğu bulunmuştur. Bu gelir La Liga'nın 1.7 katı, Bundesliga'nın 2.5 katı, Süper Lig'in ise 9.7 katıdır.

Bu bulgularımıza paralel olarak, Süper Lig'in yayın gelirlerinin Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nden daha düşük olduğunu destekleyen görüşler bulunmaktadır.

Deloitte'a göre Türkiye'deki Süper Lig naklen yayın ihalesi bedelinin, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ile karşılaştırıldığında oldukça düşük kaldığı söylenebilir. Dünya ve Avrupa futbolundaki ulusal ve uluslararası naklen yayın gelirleri pazarından kulüplerimizin aldığı pay bu ülkelere göre oldukça düşüktür (291).

Ayrıca, Beş Büyük Lig'in yayın sözleşmeleri incelendiğinde yurt içi ve uluslararası müsabakaların ayrı ayrı fiyatlandırılması yapılmışken, Süper Lig'de uluslararası müsabakaların ayrı olarak değerlendirilmeyip yurt içine dahil edildiği anlaşılmaktadır. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde sözleşme sürelerinin 3 veya 4 sezonluk yapıldığı, yayınların en az iki yayıncı tarafından paylaşıldığı, Süper Lig'de ise tek bir yayıncı kuruluşla beş sezonluk sözleşme yapıldığı görülmektedir.

Kearney'e göre, liglerin ekonomik sürdürülebilirliği, liglerin yüksek hacim ve yüksek değer sağlayarak gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için alabilecekleri bazı etmenlere bağlıdır. Medya hakları ve sponsorluklar gelirleri artıracaktır. Liglerin medya haklarının değerinin potansiyel "premium maç" sayısı ile (İspanya'da Real Madrid vs. Barcelona veya Chelsea-Manchester gibi) yakından ilişkilidir. Premier Lig'in Fransa ve İtalya Ligleri'nin iki katı premium maç değerinde medya haklarına sahip olduğu söylenebilir. Premier Lig yayıncılara çok sayıda çekişmeli maç sağlayan, Avrupa'nın en yüksek performanslı kulüplerine sahiptir. Çok sayıda yüksek performanslı kulübe sahip olmak, yayıncıların ilgilerini yoğunlaştırmalarına neden olmaktadır. Avrupa liglerindeki rekabet yoğunluğu futbol sezonunun belirsizliğini ve heyecanını artıracığından TV hakları daha yüksek ücretlerle değerlendirilebilmektedir (308).

Alman Futbol Ligi finansal büyümesini öncelikle iki satış alanından sağlamaktadır. Birincisi, ulusal medya haklarının iç ve dış (uluslararası pazarlar için bu hakların kullanılması) pazarlanmasından elde edilen gelirler, ikincisi, uluslararası müsabakaların satışlardan elde edilen gelirlerdir (103).

Türkiye'nin, Avrupa Şampiyonası gibi organizasyonlara ev sahipliği yapmasının Türk futbolunun finansal yapısına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir (123).

UEFA Gelirleri İle İlgili Tartışma

UEFA gelirlerinde Süper Lig'in Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin oldukça gerisinde olduğu bulgusuna (Tablo 4.35.) ulaşılmıştır. UEFA müsabakalarının son beş sezondaki sabit miktar gelir dağıtımlarının toplamı 4 milyon avrodan fazladır. Süper Lig'in UEFA tarafından dağıtılan gelirlerin dağıtılan toplam tutarına oranı Şampiyonlar Ligi'nde % 2.1, (Tablo 4.37.) Avrupa Ligi'nde ise (Tablo 4.38.) % 5.5'dir. Bu oranlar Premier Lig'den yaklaşık 13 kat, Seri A'dan 6 kat daha düşüktür. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin dağıtılan UEFA Avrupa Ligi gelirlerinin yaklaşık % 71.9'unu elde ettiği (Lig başına ortalama % 14.3) anlaşılmaktadır. Bu farkın, kulüplerimizin Avrupa'da mücadele kapasitelerinin sınırlı olması ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilir.

CIES'e göre, Premier Lig'in ekonomik gelişimi üzerinde UEFA gelirlerinin etkisi yoktur. Son yıllarda lig gelirlerinin (özellikle uluslararası medya hakları satışları) artması, özellikle de diğer büyük Avrupa liglerine kıyasla, İngiliz kulüplerinin UEFA gelirlerinin finansal olarak etkili olmamasıdır. Fransız ve İtalyan kulüpleri için Avrupa müsabakalarına sürekli olarak katılmanın finansal bir ihtiyaç olmasına rağmen İngiliz kulüpleri için sportif ödül de değerlidir. Avrupa katılımı her ülkede aynı finansal etkiye sahip olmadığı gibi kulüp düzeyindeki önem de değişmektedir. Aynı ülkeden kulüplerin kullanabileceği Avrupa organizasyonlarından elde edilen gelir bir "pazar" niteliği taşımaktadır. UEFA gelirleri yerel gelirlerden çok daha hızlı büyümektedir. UEFA gelirlerinin ulusal düzeyde rekabetçi denge açısından önemli bir etkisi olabilir. Tek bir kulüp tarafından kazanılan UEFA gelirleri finansal kaynakların yoğunlaşması açısından rekabet dengesini değiştirebilir (321).

UEFA Müsabakalarında Süper Lig Kulüplerinin Elde Ettikleri Ülke Puanları İle İlgili Tartışma

UEFA Ülke puanları karşılaştırmasına bakıldığında, son beş sezonda ülke puanımızın genel bir düşüş eğiliminde olduğu, Süper Lig'den sadece 9 kulübün Ülkemizi Avrupa'da temsil ettiği bulgusu (Tablo 4.40.) elde edilmiştir. 2020-2021 sezonunda Avrupa Müsabakalarına katılan beş takımımızın bir üst tura geçmeden elendiği, toplamda 15.5 puan elde edebildikleri (Tablo 4.41.) görülmüştür. UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda elde edilen gelirin Ükelere göre dağılımında ise en fazla gelirin İspanya Kulüpleri tarafından elde edildiği (% 15.01), Beş Büyük Lig içinde en az geliri Lig 1 kulüplerinin (% 9.84) elde ettiği görülmektedir. Süper Lig kulüplerinin UEFA gelirlerinin oranının % 2.21 olduğu anlaşılmaktadır. UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda en fazla gelir elde eden kulübün Bayern Münih (117.295.405,00 avro), 2018-2019 sezonunda ise Liverpool (97.768.000,00 avro) olduğu, en fazla geliri elde eden ilk 15 kulüp içerisinde Süper Lig kulübünün yer almadığı bulunmuştur. Yukarıda belirtilen bu bulguların, kulüplerimizin kadro kalitesinin Avrupa müsabakalarında başarılı olmak için yeterli olmamasından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

UEFA müsabakalarına katılım için, uygulanan katsayı sistemini eleştiren görüşler bulunmaktadır.

Sonuç olarak, Süper Lig kulüpleri ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan kulüplerin gelir bakımından karşılaştırılmasında, alt başlıklarda incelenen gelir kalemlerinin tamamında, Süper Lig uygulamaları ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan kulüplerin uygulamaları arasında, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan kulüpler lehine anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu görülmüştür.

5.2.3. Gider Sorunları İle İlgili Tartışma

Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatında gider kalemleri açıklanmıştır (128).

Tosunoğlu'na göre, Türkiye'deki futbol kulüplerinin ana giderleri, sporcu ücretleri, stadyum kira giderleri, futbol antrenör ve yardımcı antrenör ücretleri, ma masrafları, deplasman ve kamp masrafları, spor ekipman giderleri ve bilet giderleri şeklindedir (322) .

Andras ve Havran'a göre, profesyonel futbolun, ekonomik kriz, aşırı ücretler, gittikçe yükselen transfer ücretleri, yeni mülkiyet türleri gibi yeni eğilimler, futbol kulüpleri için büyük zorluklar anlamına gelmektedir. Futbol kulüpleri, elde ettikleri gelirlerin çoğunu oyuncu satın almak ve ücretlerini ödemek için harcamakta ve bu nedenle son yıllarda profesyonel oyuncu pazarında önemli değişiklikler meydana gelmektedir (305).

Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play İle İlgili Tartışma

UEFA Kulüp Lisanslama ve Fair Play Talimatında lisanslama kriterleri belirtilmiştir. Bu kriterlerden mali kriterler, giderleri de içermektedir. Finansal fair play kurallarına uyulmaması durumunda uygulanacak kurallar "tüzel kişilere" ve "bireysel" olarak uygulanabilecek yaptırımların bazı takımlarımızın karşılaştığı bir durum olduğu, finansal fair playin kulüplerin mali yapılarını sağlamlaştırmaları, gelirlerine göre harcamalarını düzenlemeleri ve özellikle popülist yaklaşımlara prim vermemesi bakımından faydalı olduğu söylenebilir. Finansal fair play konusu üzerinde en fazla tartışılan konulardan biridir.

Bu görüşlerimize paralel görüşler aşağıda açıklanmıştır.

Peeters ve Szymanski'ye göre finansal fair play, Avrupa futbol kulüplerinin finansal sağlığını iyileştirmeye yönelik olarak Avrupa çapında ilk ortak çaba olduğundan, futbolun düzenlenmesinde önemli bir gelişmeyi temsil etmektedir. FFP düzenlemeleri dış yatırımcıların bir kulübün mali zararlarını karşılama olasılığını ortadan kaldırır. Başa baş kuralı, gelirleri önemli ölçüde düşürmeden en büyük Avrupa liglerinde ücret harcamalarını düşürmek için potansiyel olarak güçlü bir araç olduğunu göstermektedir (323).

Ahtiainen ve Jarva'ya göre, kurumsal yönetişim ve teşvik sistemlerinin tipik bir sonucu, dediğinizin karşılığını almanızdır. Bu nedenle, finansal fair playin bariz

sonuçlarından biri, kulüplerin UEFA tarafından sağlanan başa baş kuralları çerçevesinde futbol oyuncularına yaptıkları harcamaları sınırlandırmasıdır. Bu istenen davranış, sahadaki kısa vadeli performansı muhtemelen olumsuz etkileyecek, ancak kulübün uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini büyük ölçüde artıracaktır (611).

Dima'ya göre, finansal fair play kuralları tüm profesyonel futbol kulüpleri için geçerli bir standardın Avrupa düzeyinde oluşturulması bakımından olumlu olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte, beklenen etki, kesin olarak uygulamanın doğruluğuna ve tutarlılığına bağlıdır (324).

Ahtiainen ve Jarva, "UEFA'nın mali fair play yönetmeliği futbol kulüplerinin kârlılığını artırdı mı?" başlıklı çalışmalarında, 2008–2016 dönemindeki Beş Büyük Lig'den aldıkları verileri kullanarak, FFP'nin yalnızca orta düzeyde başarılı olduğunu, futbol kulüplerinin FFP sonrası dönemde (2012-2016), FFP öncesi döneme (2008-2011) göre daha az zarar bildirdiklerini ve genel kârlılığın arttığını bulduklarını bildirmişlerdir. Ülkeye özgü analizlerinde, tahmin edilen olumlu etkinin, yalnızca İspanya'da önemli olduğunu, İngiltere ve Almanya'da zayıf, Fransız ve İtalyan kulüpleri için ise FFP'in etkisinin önemsiz olduğunu bulmuşlardır (325).

Dimitropoulos'a göre, UEFA Finansal Fair Play Yönetmeliği olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak UEFA bu yönetmeliğin kulüplerin günlük operasyonlarında uygulanması için uygun mekanizmaları oluşturmalıdır. Profesyonel futbol kulüplerine etkin izleme ve yönetim mekanizmaları dahil edilmeden, UEFA'nın kısıtlamaları Avrupa futbol endüstrisinin mevcut mali durumunu iyileştiremeyeceği düşünülmektedir (271).

Taormina'ya göre, FFP'e karşı rekabete aykırı olduğu yönündeki yasal iddialar ikna edicidir. FFP muhtemelen istikrarsız yasal zeminde durmaktadır. Yine de, FFP'in olumlu mali sonuçlar elde ettiği açıktır. Bu nedenle, sadece değişikliklere ihtiyaç duyulduğundan, FFP'nin tamamen elden geçirilmesi gereksizdir. FFP'in orantılılığını dengelemeyi ve bazı düzenleyici kusurları iyileştirmeyi amaçlayan şu değişiklikler önerilmektedir (613):

-Mevcut başa baş kuralı harcama sınırı yerine mutlak bir harcama sınırı konulabilir. Mutlak bir harcama sınırı, FFP'nin futbol kulüplerinin harcamalarını azaltma hedefine ulaşmasına yardımcı olurken aynı zamanda rekabeti artırabilecektir. Bu nedenle,

mutlak harcama sınırı, FFP'in karşı karşıya olduğu hem yasal hem de düzenleyici baskıları hafifletecektir.

-Mülkiyet değişikliği yaşayan kulüpler için başa baş şartına bir istisna getirilebilir. Böyle bir istisna, FFP'yi daha orantılı hale getirecektir, çünkü daha fazla yatırım için ödeneği, FFP'yi teşvik eden riskli harcamaları sınırlarken rekabet üzerindeki baskısını da gevşetecektir.

-Potansiyel kulüp alıcıları için bir tarama süreci oluşturarak yeni sahibin satın almak için topladığı borç miktarını, borcu ödeme kapasitesini ve kulübün öngörülen gelecekteki nakit akışını ve sermaye yapısını incelediği bir ön değerlendirme sürecini kapsamalıdır. UEFA, potansiyel yeni sahiplerin takımı finanse etme kapasitesi ve satın alma sonrasında kulübün sürdürülebilirliği ile ilgili endişeleri belirten bir açıklama yayınlamalıdır.

Finansal fair play uygulamasının faydalı olmadığı ya da kısmen faydalı olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır.

Gallagher ve Quinn'e göre, finansal fair playin başabaş düzenlemesi, ortalama kulüp verimliliğini düşürmekte, finansal hedeflerin göreceli önemini (gelir artırma) yükseltirken, aynı zamanda spor hedeflerinin göreceli önemini ve kulüplerin finansal verimliliğini azaltmaktadır. Finansal fair play düzenlemeleri, elit kulüplerin finansal ve sportif gücünü daha da sağlamlaştırmakta ve kulüplerin göreceli odağını spor üretkenliğinden finansal üretkenliğe kaydırarak potansiyel olarak ligdeki rekabet yoğunluğunu zayıflatmaktadır (326).

Finansal fair play kuralları, Avrupa futbolundaki tüm yönetim sistemi için önemli etkilerle birlikte futbolun yönetimindeki ana değişikliği temsil etmektedir. Uygulamanın başlamasından sonra likidite açıkları yaşanmış, borçlarını zamanında ödeyemeyen ve hatta iflasa yaklaşan kulüpler olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan, büyük mali güce sahip özel yatırımcılar, profesyonel futbol kulüplerinin kontrolünü ele geçirmiş ve güçlü takımlar oluşturmak için büyük miktarlarda para harcamışlardır. Bu iki piyasa eğilimi, finansal istikrarı tehdit etmekte ve hem kulüpler hem de Avrupa futbol şampiyonalarındaki rekabet dengesini bozmaktadır (293).

Cretton'a göre, son yirmi yılda, Avrupa futbolu büyük yapısal değişikliklerden geçmiştir. Yabancı oyuncu kotalarının sona ermesi (Bosman kararı) ve gelirdeki önemli

artışlar, günümüzün iki hızlı futbol hiyerarşisine giden yolu açmıştır. Üst düzey kulüplerin gelirleri katlanarak artarken, düşük bütçeli kulüplerin gelirlerinde çok az değişiklik olmuştur. Dolayısıyla rekabetçi bir dengesizlik eğilimi ortaya çıkmıştır. UEFA bu sorunları, takımları “başa baş” ilkesine uymaya zorlayan bir düzenleme sistemi olan FFP ile çözmeye çalışmıştır. FFP kulüplerin borçluluğunu sınırlama ve uzun vadeli yaşayabilirliği sağlama bakımından başarılı olmuştur. Ancak rekabet dengesizliği ile başa çıkma kapasitesine sahip değildir. Takımlar ve ligler arasında eşit olmayan gelir dağılımı devam ettiği sürece, rekabet dengesizliği sorunu çözülmeyecektir (327).

Dimitropoulos ve Scafarto, FFP’in İtalyan Birinci Lig Kulüpleri üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarının ampirik sonuçlarında, FFP’in;

- Ücretler ve spor sonuçları arasındaki ilişki üzerinde olumsuz bir etki,
- Net transfer ücretleri ile spor sonuçları arasındaki ilişki üzerinde olumlu bir etki,
- Oyuncu ticareti ile finansal performans üzerindeki kazançlar arasındaki ilişki üzerinde olumlu bir etki gösterdiğini bulduklarını belirtmektedirler (328).

Birkhäuser ve ark.na göre, UEFA’nın FFP düzenlemeleri yeni yatırımcıların futbol pazarına girişine karşı bazı engelleri kaldırması nedeniyle rekabetçi dengesizliği daha da artırmaktadır. Futbol yatırımcılarının varlığı ile rekabet arasındaki pozitif korelasyon bulunmaktadır. FFP’in Avrupa futbol liglerinde haksız rekabet ve mevcut hiyerarşileri dondurma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, Avrupa futbol liglerindeki rekabet son on yılda önemli ölçüde azaldığından, UEFA’nın, Avrupa futbol kulüpleri arasında rekabeti teşvik eden ve finansal istikrarı sağlamanın alternatif yollarını aramak üzere FFP yönetmeliğini geri çekmek yerine yeniden gözden geçirmesi gerekebilir. Bu maksatla UEFA’ya şu önerilerde bulunulabilir:

- UEFA'nın başa baş kuralı, belirli yatırımcı nakit akışlarını sınırlandırdığı için rekabeti artırmaya yardımcı olmayabilir. Bununla birlikte, başa baş kuralının geri çekilmesi veya hafifletilmesi durumunda bile finansal istikrarı sağlamak için UEFA, raporlama kalitesi açısından mali gözetimi ve şeffaflığı daha da artırabilir.

-Belirli bir ligdeki kulüplerin yalnızca küçük bir kısmına verilen UEFA para ödülü dağıtım sisteminin Avrupa futbol ligleri içinde ve arasında mevcut hiyerarşileri daha da yoğunlaştırması muhtemeldir. Bu nedenle UEFA farklı bir dağıtım mekanizması düşünmek isteyebilir.

-Hisse senedi şirketlerine benzer şekilde, futbol kulüplerine de kulüplerini denetleyen veya genel olarak yönetimlerini iyileştiren denetim komiteleri kurmaları tavsiye edilebilir.

-Bu gelişmeler ışığında, ulusal futbol federasyonlarına kendi liglerinin hem çekiciliğini hem de uluslararası rekabet gücünü korumanın veya iyileştirmenin alternatif yollarını araştırmaları tavsiye edilebilir (329).

Vöpel, tüm artıları ve eksileri dikkate alarak, finansal fair play düzenlemesinin eksik, etkinliği belirsiz ve potansiyel faydalara kıyasla izlemesi çok maliyetli olması nedenleriyle uygun bir düzenleme olmadığını sonucuna varılabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, finansal fair playin;

-Rekabeti azalttığı,

-Üst düzey kulüpleri, diğerlerine karşı koruma eğiliminde olduğu,

-Rekabetçi dengeyi yeniden sağlamak için ek olarak gelirlerin yeniden dağıtılmasına ihtiyaç olduğu,

-Özel yatırımcıların futbol kulüplerine dahil olma teşviklerini azaltabileceği, şeklinde özetlenebilecek noksanlıkları nedeniyle, financial fair play gibi geniş kapsamlı ve maliyetli bir piyasa müdahalesinin, aslında ekonomik açıdan haklı olup olmadığını zamanın göstereceğini savunmaktadır (330).

Yukarıdaki açıklamalar incelendiğinde, finansal fair playin, kulüpler arasındaki rekabetçi dengeyi bozacağı ve yeni yatırımcıların futbol pazarına girmek istemeyecekleri düşüncelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Avrupa’da büyük oranda şirketleşmiş ve özel yatırımcılara ait kulüpler olduğu dikkate alındığında, bu görüşlerin eklenen endişeleri ortaya koyduğu ancak, fair play uygulamasının başlangıcından itibaren geçen sürede, bazı kulüplerin el değiştirdiği ve her geçen gün büyüyen futbol pazarı dikkate alındığında bu görüşlerin geçerliğini kaybettiği söylenebilir.

Bankalar Birliği İle Borçların Yapılandırılması İle İlgili Tartışma

TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatını dikkate alarak, Türkiye Bankalar Birliği tarafından kulüplerin borçlarının yapılandırılması çalışmalarının Haziran

2019'dan itibaren başladığı görülmüştür. Kulüplerin borçlarının iki yılı geri ödemesiz beş yıl içinde ödenmesi planı yürürlüğe konmuştur.

TBB Yönetim Kurulu Başkanı, 21 Kasım 2019 itibarıyla, Trabzonspor, Beşiktaş Galatasaray, Konyaspor ve Kayserisporla anlaşma yapıldığını, Fenerbahçe ile görüşmelerin sürdüğünü açıklamıştır (322).

Bankalar Birliği anlaşmasının endişe duyan tarafların da katılımıyla gözden geçirilerek uygulanmasının, kulüplerin borçlarının belli bir plana bağlanmasını sağlaması bakımından faydalı olacağı söylenebilir.

Fenerbahçe Başkanı Koç, konsorsiyum kredilerinin kulüplerin içinde buldukları sorunlara çözüm olmayacağını açıkça belli olduğunu, sportif ve operasyonel faaliyetler için ihtiyaçların göz ardı edilmediği, faiz, vade ve sözleşme koşullarının gerçekçi bir şekilde belirlendiği, her kulübün ihtiyacına adil bir şekilde cevap veren bir çözüm paketi getirilmesi gerektiğini belirtmiştir (331). Bu açıklamaların tespitlerimizle paralellik gösterdiği söylenebilir.

Takım Harcama Limitleri İle İlgili Tartışma

UEFA Talimatına paralel olarak hazırlanan TFF Kulüp Lisanslama ve Fair Play Talimatı kapsamında söz konusu cezaların önlenmesi maksadıyla TFF tarafından takım harcama limitleri ve kabul edilebilir sapma miktarı 2019-2020 sezonunda % 30, 2020-2021 sezonu için % 15 olarak belirlenmiş ve aşılması durumunda uygulanacak yaptırımlar esasa bağlanmıştır. Kulüplerin harcama limitlerine uyum sağlamasının kulüp giderlerinin kontrol altına alınmasında faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Benzer bir sistemin La Liga için de uygulandığı ve olumlu sonular elde edildiği bilinmektedir. Bankalar Birliği ile Futbol Kulüpleri arasında yapılan borç yapılandırma anlaşmasının kulüplerin borçlarının belirli bir çerçevede ödenmesinin planlanmış olmasının UEFA'ya karşı kulüplerin elini güçlendireceği düşünülmektedir.

Takım harcama limitleri incelendiğinde 2019-2020 sezonunda en yüksek harcama limitinin Galatasaray'da (368.811.670 TL) en düşük harcama limitinin ise Antalyaspor'da (23.898.021 TL) olduğu görülmektedir. 2020-2021 sezonunda ise sırasıyla Galatasaray (493.398.642 TL) ve İstikbal Mobilya Kayserispor (68.086.401 TL)

(Tablo 4.56.) olduğu bulunmuştur. Dört Büyükler ve Başakşehir'in 2019-2020 yaz transfer döneminde harcadıkları transfer ücretinin (51 milyon 550 bin avro) 2020-2021 sezonunda 07 Eylül 2020 tarihi itibarıyla % 83'lük (9 milyon 200 bin avro) bir azalma gösterdiği (Tablo 4.57.) bulunmuştur. Bu durumun, kulüplerin takım harcama limitleri içerisinde kalarak mali durumlarını düzeltme gayretlerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Deloitte'a göre, uzunca bir dönem ayrıntılı hesaplama yapılmaksızın yürütülen transfer politikaları, kulüplerin mali yapılarını iyice bozmuş, en sonunda finansal fair playin çizdiği çerçeveye ek olarak ülkemizde de önlemler alınmaya başlanmıştır. Futbolda kulüplerimizin mali disiplinini sağlamak adına son dönemde öne plana çıkan tedbirlerden biri Süper Lig kulüpleri için harcama limitlerinin belirlenmesidir. Böylelikle kulüpler transfer harcamalarını gerçekleştirirken, belirli sınırlar içerisinde hareket etmeye mecbur bırakılmışlardır (291).

Düşünce sistemi olarak savunduğumuz ve faydalı olarak değerlendirdiğimiz harcama limitleri uygulamasını, görüşlerimizden farklı olarak, sistemin doğru şekilde çalışmadığı ve gereksiz olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır.

UEFA Kararları İle İlgili Tartışma

Süper Lig'den 2012-2020 döneminde çok sayıda kulübün FFP ile ilgili uzlaşma sözleşmeleri veya cezalarla karşılaştığı (Tablo 4.59.) bulunmuştur. Bu durumun, kulüplerimizin FFP kurallarına aykırı uygulamalarından, yüksek bedelli sözleşmelerden ve hukuki işlemlerde yapılan hatalardan kaynaklandığı, özellikle alınan men cezalarının kulüplerimizin maddi kayıplara uğramalarına neden olduğu söylenebilir.

Spor hukuku uzmanı avukat Emin Özkurt, FIFA'da, CAS'ta ve UEFA'da görülen oyuncu alacaklarına ilişkin davalara bakıldığında, Türk kulüplerinin Rusya ve Güney Kıbrıs ile birlikte en kötü sicile sahip ülkelerden biri olduğunu, bu kötü sicilinden dolayı, kulüplerin daha sözleşme imzalanırken ciddi maliyetler altına girdiğini, Türkiye'ye getirilen yabancı oyuncuların ve teknik adamların da bu durumu bildikleri için Avrupa'da alacakları rakamlardan çok daha yüksek sözleşmelere imza attığını belirtmektedir. Ayrıca Türk kulüplerinin sözleşme kaynaklı kayıplarının sebeplerinin başında, kulüp yönetim anlayışının geldiğini, sözleşmeler yapılırken ve daha sonra sözleşme süreçleri

yürütülürken, gerekli hukuki katkılar alınmadığından, neticesi istenmeyen sorunların ortaya çıktığını açıklamıştır (332).

Yılmaz Vural ise yabancı teknik direktörlerin avantajına şu şekilde değinmektedir: *"Örneğin iki yıllık sözleşme imzalyorsun, ücretin de belli. Kulüp seni 6'ncı ayda gönderiyor. Sen de doğal olarak kalan parayı istiyorsun. Yabancı antrenörün federasyonu olmadığı için ona UEFA sahip çıkıyor. Türk antrenör veya oyuncuya ise 'konuyu kendi yerel federasyonun ile çöz, biz iç işlerinize karışmayız' deniyor"* (332).

Gençlerbirliği Kulübü avukatı Sinan Gürsoy ise *"Bana göre en büyük sıkıntı uzun süreli sözleşmeler. 3-4 yıllık sözleşmeler yaptığınızda, oyuncunun performansından verim alamazsanız problemler ortaya çıkıyor. Sözleşmeyi feshedince de cezai şartlarına katlanmak zorunda kalıyorsunuz"* (332) şeklindeki açıklamasında sözleşmelerdeki hukuki hatalara vurgu yapmaktadır.

Nitekim Beşiktaş ile Haziran 2019'da sözleşme imzalayan Abdullah Avcı'nın sözleşmesi Ocak 2020'de fesh edilmiş ve Abdullah Avcı TFF'na başvurarak 30 milyon TL. fesih tazminatı talep etmiştir. TFF Uyuşmazlık Çözüm Kurulu Beşiktaş'ın "17.340.000 TL fesih tazminatının fesih tarihi olan 29.01.2020 tarihinden itibaren fiili ödeme tarihine kadar işleyecek yasal faiziyle birlikte 520.200 TL yargılama giderini" ödemesine karar vermiştir (333).

Bu tespitlerin bulgularımızla paralelik gösterdiği söylenebilir.

UEFA FFP Uygunluk Denetimleri İle İlgili Tartışma

UEFA 2017/18 ve 2018/19 sezonlarında uyum denetimlerine tabi olan kulüpler arasında (Tablo 4.60.) Süper Lig'den Fenerbahçe ve Galatasay'da bulunmaktadır. Trabzonspor, 2020/21 ve 2021/22 sezonlarında hak edeceği UEFA müsabakalarından 1 yıl men cezası almıştır. Bu durumun kulüplerin mali yapılarındaki bozulmadan kaynaklandığı söylenebilir.

UEFA tarafından 14 Şubat 2020 tarihinde yapılan açıklamada, Manchester City Futbol Kulübü'nün hesaplarındaki sponsorluk gelirini ve UEFA'ya sunduğu denk bütçe bilgilerini, 2012-2016 yılları arasında abartarak UEFA Kulübü Lisanslama ve Finansal Fair Play Yönetmeliğini ciddi ihlal ettiğini tespit ettiği bildirilmiştir. Bu nedenle kulübün

iki sezonda (2020/21 ve 2021/22) UEFA kulüp şampiyonalarına katılmayacağına ve 30 milyon avro para cezası ödemesine karar vermiştir (334). Ancak 13 Temmuz 2020'de CAS, verilen cezanın UEFA düzenlemelerinde öngörülen beş yıllık zaman aşımı ve delillerin yetersizliği nedeniyle kaldırılmasına hükmetmiştir (335).

Uzlaşma Anlaşmalarında Öngörülen Mali Katkıların Yeniden Dağıtılması İle İlgili Tartışma

UEFA dağıtım mekanizması Eylül 2014'te uygulamaya başlanmış ve 2013/14 ve 2018/19 yılları arasında UEFA Şampiyonlar Ligi veya UEFA Avrupa Ligi'ne katılan FFP kurallarına uyan kulüplere, toplam 77 milyon avro tutarında dağıtım yapılmıştır. 2017-2018 sezonunda 218 kulübe 4.0 milyon avro, 2018-2019 sezonunda 219 kulübe 4.7 milyon avro (Tablo 4.61.) dağıtıldığı bulgusu elde edilmiştir. Bu uygulamanın kulüplere ek gelir sağlanması yöntemiyle FFP'i teşvik etme bakımından faydalı olduğu söylenebilir.

Gelir-Gider Dengesi (Borçlar) İle İlgili Tartışma

Süper Lig'de dört büyük kulübün, KAP bildirimlerine göre 09.04.2021 itibarıyla en yüksek borçlu kulübün Fenerbahçe (3.438.754.334 TL), en az borçlu kulübün ise Trabzonspor (1.339.680.670 TL), bu kulüplerin toplam borcunun 10.462.230.754 TL olduğu, (Tablo 4.47.), 2016 yılından itibaren dört büyük kulübün borçlarının sürekli artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca yine KAP bildirimlerine göre, son iki sezonda dört kulübün de zarar ettiği (Tablo 4.48.) görülmektedir. Bu durumun kulüplerin popülist transfer yaklaşımları, sportif başarının elde edilememesi ve mali yönetimlerinin kötü olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Uluyol, "Süper lig futbol kulüplerinin finansal performans analizi" başlıklı çalışmasında, kulüplerin yıllık finansal tablolarının analizi sonucunda, yapılan büyük yatırımlara rağmen, yüksek tutarlarda borçlu oldukları, büyük ölçüde likidite ve kârlılık sorunları yaşadıkları ve sürekli olarak artan bir şekilde, finansal sorunlarla karşı karşıya kaldıkları sonuçlarına ulaştığını belirtmektedir. Buna göre, kulüplerin yaşamını

sürdürmesi uzun dönem borç ödeme gücü ile ilgili olduğunu, sermaye yapılarında borçların ağırlığının sürekli bir artış eğiliminde olmasının kulüplerin borçlarını artırdığını ve anapara ile periyodik faiz ödemeleri artacağından bu durumun kulüp için borçlarını ödeyememe sonucunu doğurabileceğini belirtmektedir (336).

UEFA'ya yapılan son bildirimlere göre, 2018 yılında La Liga'nın en fazla kâr eden kulüp sayısına sahip olduğu (18 kulüp), Süper Lig'de kâr elde ettiğini bildiren kulüp sayısının ise sadece "dört" olduğu, La Liga'dan sadece 2 kulübün zarar bildirdiği, Süper Lig kulüplerinin ise 10'unun % 20'den fazla zarar marjı bildirdikleri (Tablo 4.49.) görülmektedir. Bu durumun kulüplerin mali yönetimlerinin ekonomik göstergeleri dikkate alma konusunda gerekli titizliği göstermemelerinde/gösterememelerinden ve kulüplerimizin iyi yönetilememelerinden kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Galatasaray Mali İşler Direktörü Sedef Hacısalıhoğlu'na göre, UEFA'nın disipline etmeye çalıştığı konuların başında gelir tablosu denkliği ve pozitif öz kaynaklar gelmektedir. Öncelikle zarar eden bu kurumların nasıl denk duruma geleceği ve nasıl kâr edeceğinin düşünülmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, futbol kulüplerinin gelirlerinin artırılması ve giderlerinin azaltılması gerekmektedir. Gelirlerin artırılmasının en önemli yollarından biri, sportif performans gelirleri, sponsorluk, reklam ve isim hakkı gibi gelirlerinin artırılmasıdır. Giderlerin azaltılmasının en önemli adımı ise sporcu ücretlerinin düşürülmesi, transferler planlamasının çok etkili bir şekilde yapılması ve altyapıdan yetiştirilen futbolcuların A takımında oynatılabilmesidir (337).

Bu görüşlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

UEFA raporlarında Avrupa Lig'lerinin en yüksek borçlu lig sıralamasında Süper Lig'in 3'üncü sırada yer aldığı, kulüplerin borçlarının toplam gelirlerine oranı bakımından % 131 oranında borçlu oldukları bulunmuştur. En borçlu lig olan La Liga'da bu oranın % 78 olduğu (Tablo 4.50.) bulgusuna ulaşılmıştır. 2008-2017 arasında kalan 10 yıllık dönemde toplam borcu en yüksek olan ligin Seri A, en düşük olan ligin ise Bundesliga olduğu görülmektedir. Süper Lig'in 10 yıllık dönemde, kulüp başına ortalama 49.8 milyon avro borcu olduğu, toplam borcunun gelire oranının ise % 123 olduğu, aynı oranın Bundesliga'da % 6 seviyesinde olduğu (Tablo 4.51.) görülmektedir. 2018 yılı itibarıyla en borçlu 20 kulüp arasında ilk sırada M. United'ın, 20'inci sırada ise Everton'ın yer aldığı görülmektedir. Bu listede Fenerbahçe 6'ncı, Beşiktaş 15'inci ve Galatasaray ise

17'inci sıradadır. Borçların toplam gelir ile ilişkisine bakıldığında Fenerbahçe'nin borcunun, gelirinin 2.9 katı, Beşiktaş'ın gelirinin 1.1 katı ve Galatasaray'ın ise gelirinin 1.5 katı olduğu (Tablo 4.52.) bulunmuştur.

Borçların, kulübün gelir gider dengesinin sağlanamaması başta olmak üzere, yanlış ve popülist transfer politikaları, takım kadrosunun oluşturulmasında öz kaynakların kullanılamaması, özellikle taraftar baskısı nedeniyle kısa vadede şampiyon olunması isteğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Ay ve Erkoçak'a göre, kulüp yönetimlerinin, mali zorunluluklardan ve sorumluluklardan uzak kararlar almaları, kulüplerin yüksek borçlanmalarına, astronomik transfer ücretlerinin ödenmesine ve mali fair play kriterlerinin aşılmasının bir sonucu olarak yüksek mali yaptırımlara ve tazminatlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Borç kalemlerinin gelir kalemlerinden çok daha yüksek olması, kulüpleri sürdürülebilir başarılarından uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle futbol kulüplerinde, sadece sportif başarı odaklı yönetim yaklaşımlarının değil, finansal odaklı yönetim yaklaşımlarının da yer alması gerekmektedir (338).

Ulun ve Yetim, Türkiye'deki iki büyük futbol kulübünün sportif başarı ve mali yapı açısından analizini yaptıkları çalışmalarında, iki kulübün mali açıdan riskli yapılarda olduklarını nakit ve cari oranlarda, belirlenen asgari düzeyin oldukça altında olduklarını, bir riskle karşılaştıklarında borçlarını karşılama düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka ifadeyle kulüplerin toplam varlıklarının borçlarını karşılama oranlarının oldukça düşük olduğunu, mali yapılarını ise riskli yapılar olarak değerlendirmişlerdir (339).

Mourão'a göre, geçmiş borç yükümlülükleri, kulüp sıralaması ve özellikle ücret maliyetleri her futbol takımı için borç oranı üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (319).

Akşar'a göre, dünyanın en zengin kulüplerinin, aynı zamanda dünyanın en borçlu kulüpleri olduğu gerçeğini unutmamak gerekmektedir. Artıda olanlar da olmasına rağmen büyük kısmı borçludur. Şirketleşme nedeniyle Premier Lig'e son yıllarda büyük miktarda nakit girişi olmuştur. Ancak dünyanın en borçlu kulüpleri İngiliz ve İspanyol kulüpleridir (340).

Solberg ve Haugen'e göre, birçok Avrupa futbol kulübünün yüksek gelir elde etmelerine rağmen mali sorunlar yaşadığı bilinmektedir. Bu sorunlar sadece düşük

gelirler veya yüksek maliyetlerden değil, aynı zamanda gelirler ve maliyetler arasındaki korelasyon eksikliğinden de kaynaklanmaktadır. Ayrıca genel olarak taraftarların, yeni yetenekleri transfer etme kabiliyetini etkilemediği sürece kulübün mali durumuyla ilgilenmemekte, ancak takımlarının düşük performans göstermesi durumunda, kulübün karşılayıp karşılayamayacağına bakmaksızın, genellikle yeni oyuncular talep etmektedirler (341).

Avrupa Doğrudan Taraftarlar Kuruluşu (Supporters Direct Europe)'na göre, kulüplerin aşırı harcamalarının önüne geçebilmenin yolları şunlardır:

- Borç ve bağışçı yatırıma olan bağımlılığı azaltmak.
- Kulüp futbolu finansmanına daha fazla disiplin ve rasyonellik kazandırmak.
- Kulüpleri kazandıklarından fazlasını harcamamaya teşvik etmek.
- Kısa vadeli yerine, uzun vadeli yatırımları teşvik etmek.
- Kulüplerin yükümlülüklerini zamanında yerine getirmelerini sağlamak (218).

Bu açıklamalar incelendiğinde, tüm görüşlerde ortak nokta olarak, kulüplerin mali bakımdan kötü yönetilmeleri sonucunda borçlarının arttığı ve mali yönetimlerin profesyonellere bırakılmasının gerektiği değerlendirilebilir.

5.3. Transfer Sorunları İle İlgili Tartışma

2014-2015 ile 2018-2019 sezonları arasında kalan beş sezonda, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin küresel transfer harcamalarının ortalama % 70.2'sini gerçekleştirdiği, Türkiye'nin de dahil olduğu grubun ise küresel anlamda transfer harcamalarının % 10.2'sine sahip olduğu bulunmuştur.

FİFA Küresel Transfer Piyasası Raporuna göre, UEFA içindeki transfer harcamalarında Beş Büyük Lig'in toplam payının % 71, Lig başına ortalamasının % 14.2, Süper Lig'in payının ise % 2 olduğu bulunmuştur. Her iki bulgudaki bu oran farklarının kulüp bütçeleri arasındaki farktan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Transfer faaliyeti ve kadro yönetimi kulüp stratejisinin merkezi bir parçasıdır ve kulüp finansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (118).

Solberg ve Haugen'e göre, genelde profesyonel bir futbol kulübü ne kadar başarılı olursa o kadar çok gelir elde edecektir. Sezon başlamadan önce kulüplerin hedeflerini

incelendiğinde, her kulübün bir önceki sezondan daha iyi performans göstermeyi amaçladığı izlenimini vermektedir. Spor performansını iyileştirmenin en etkili yolu daha fazla yetenek transfer etmektir (341).

CIES'e göre, futbolda transfer ağlarının incelenmesi, profesyonel oyunun küresel ölçekte ekonomik coğrafyasını anlamak için özellikle yararlıdır. Kadrolardaki gurbetçi oyuncuların oranı artma eğilimindedir. Yurt dışındaki oyuncularla sözleşme imzalamak söz konusu olduğunda, üst düzey kulüpler sınırlı sayıda bölgeye odaklanmaktadır. Genel olarak Avrupalı olmayan ülkelere artan sayıda oyuncu, Beş Büyük Lig'de bir kulübe transfer olabilmek için önce, kendilerini kanıtlamak maksadıyla aracı ülkelere transfer olmaktadır. Bu nedenle, oyuncular her yıl daha genç yaşlardan itibaren daha yüksek bir uluslararası hareketlilik göstermektedirler (342).

Ücretler İle İlgili Tartışma

Futbolculara en fazla ücret ödenen ilk beş ligin Avrupa'nın Beş Büyük Ligi olduğu bulunmuştur. Premier Lig'de ortalama temel ücret 2018-2019 sezonu için A takımında yer alan oyuncusu başına yaklaşık 3.3 milyon avrodur. Bu ücret Süper Lig oyuncularına ödenen ücretin (740.000 avro) yaklaşık 4,5 katıdır. Dünya'da 2018-2019 sezonunda futbolculara en fazla ücret ödenen 15 Lig arasında Süper Lig'in 8'inci sırada olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi içinde 4 yıllık ortalama bakımından, en yüksek ücret/gelir oranına Lig 1'in (% 70.25) en düşük oranına ise Bundesliga'nın (% 52), sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4.57.). Önemli bir bulgu, gelir/ücret oranları ile ilgilidir. Ortalama bakımından Lig 1 ve Süper Lig'in % 70 barajını aştığı bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde, Süper Lig'de özellikle şampiyon olmayı hedefleyen kulüplerin, taraftar baskısı nedeniyle ödenecek transfer ücretlerinde gelir / ücret oranı dengesini göz ardı etme eğilimlerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Futbol kulüplerinin ücretleri (oyun personeli, teknik personel ve idari personel dahil) gelirlerinin çok büyük bir yüzdesini almaktadır. Ücret kontrolü, bir kulübün sürdürülebilir finansal sağlığının anahtarıdır (191).

UEFA'ya göre, diğer - sabit - işletme maliyetlerinin gelirlerin % 33 ila % 40'ını kapsadığı göz önüne alındığında, transferlerde, % 70'i aşan bir gelir/ücret oranının

kayıplarla sonuçlanması muhtemeldir. Ayrıca, düşük gelirin devam etmesi ve transfer kârlarındaki azalma, yüksek ücret / gelir oranına sahip kulüpleri aşırı derecede açıkta bırakabilir ve potansiyel olarak finansal sıkıntıya yol açabilir (117).

Bu durum, % 70 oranının neden UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Fair Play Düzenlemelerine bir risk göstergesi olarak dahil edildiğini açıkladığı söylenebilir.

Vrooman'a göre, ücret/gelir oranının % 50-55 düzeyinde olması güvenli bir maliyet olarak görülürken, % 60 ila üçte iki oranı risk toleranssızlığı eşiğine yaklaştığını göstermektedir (343).

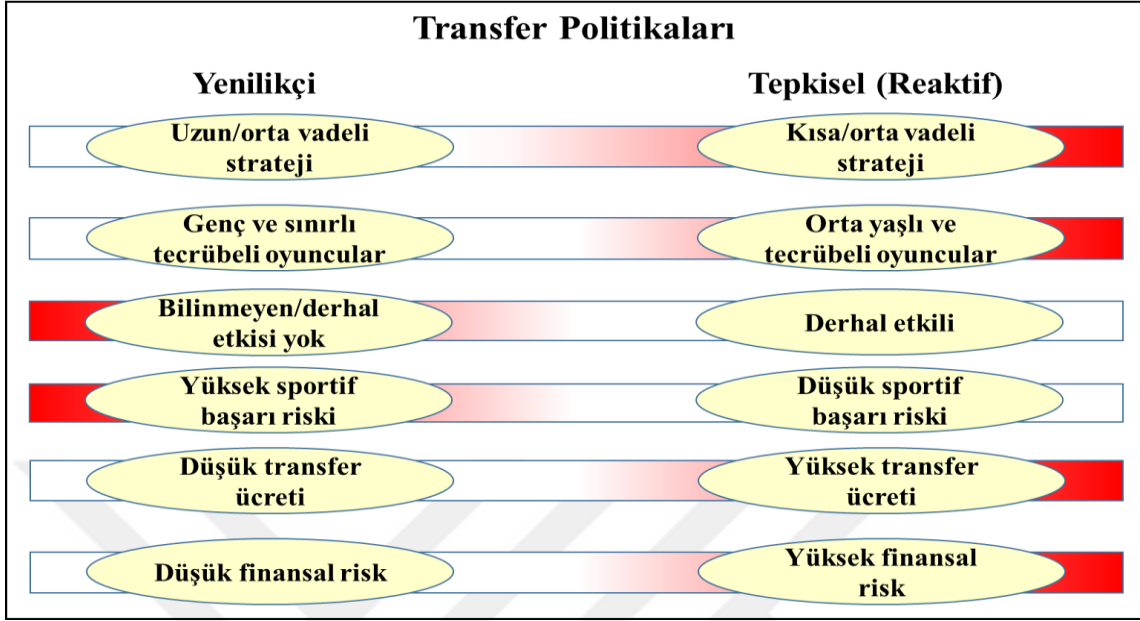
Futbol kulüplerinin gelirlerinin artmasına paralel olarak son on yılda, üç katından fazla artan transfer ücretlerini önceden değerlendirebilmek amacıyla CİES (International Centre for Sports Studies-Uluslararası Spor Araştırmaları Merkezi) tarafından istatistiksel bir model geliştirilmiştir. Model, tahmin edilen rakamlar ile gerçekleşen rakamları yüksek doğrulukla ortaya koyabilmektedir. Modelin hata payı < % 5'dir. Modelde kullanılan transfer değişkenleri Şekil 5.5.'de gösterilmiştir (344).



Şekil 5.5. CİES Transfer değerlendirme modeline dahil edilen değişkenler

Kool'a göre kulüplerin transfer politikaları yenilikçi veya reaktif olabilmektedir. Yenilikçi transfer politikasının sportif başarıya etkisi bilinmez ve yüksek risk taşırken, reaktif politikada tam tersidir. Bununla birlikte reaktif transfer politikası, kısa ve orta vade strateji, orta ve yaşlı sporcuların transferi, yüksek transfer ücretleri ve buna bağlı olarak

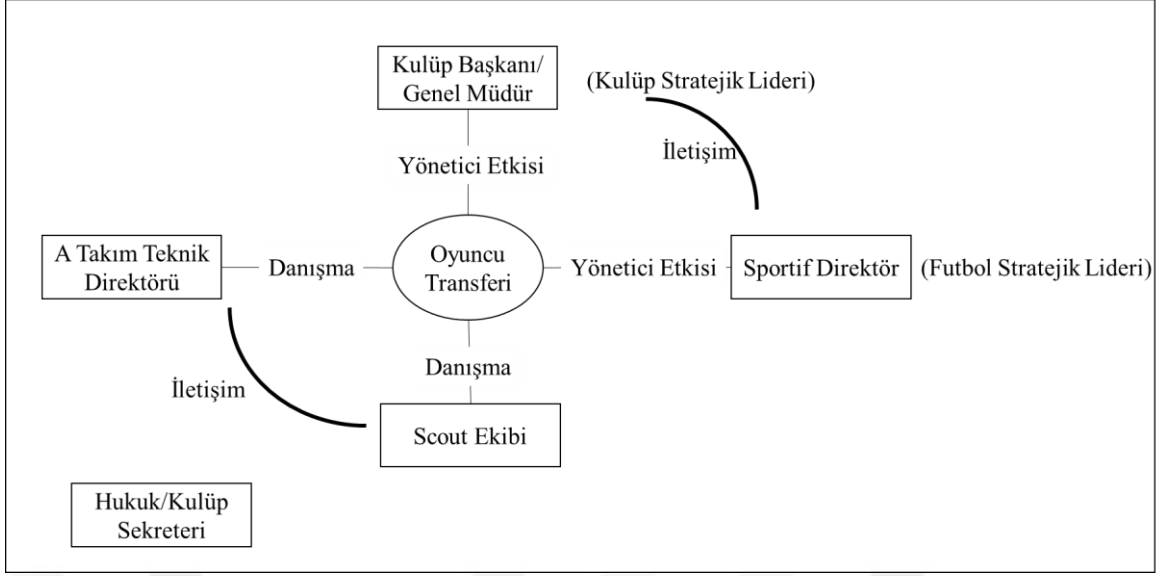
yüksek risk taşımaktadır. Kulüplerin transfer politikaları Şekil 5.6.'da gösterilmiştir (345).



Şekil 5.6. Kulüplerin transfer politikaları

Kulüplerin transfer politikalarının kısa, orta ve uzun vadeli bir stratejiye dayanması gerektiği düşünülmektedir. Bu stratejilerin belirlenmesinde sportif başarı ve transfer ücretlerine bağlı olarak finansal riskin temel belirleyiciler olduğu öngörülmektedir. Kulüplerin kadrolarında bulunduracakları oyuncu modelleri, genç (üstün yetenekli ve yetenekli), orta ve üst yaş grubundan tecrübeli ve yıldız oyuncular olarak kategorilendirilebilir. Bu kategorilendirme dikkate alınarak kulüpler için kısa, orta ve uzun vadeli transfer stratejisinin ortaya konmasının önemli olabileceği söylenebilir.

Avrupa Kulüpler Birliği'ne göre, futbol kulüplerinde oyuncu transferi etkileşimi Şekil 5.7.'de gösterilmiştir (274).



Şekil 5.7. Futbol kulüplerinde oyuncu transferi etkileşimi

Şekil 5.7.'de tranfer etkileşiminde kulüp başkanı stratejik lider olarak, transfer politikasını etkileyecek olan kulübün genel stratejisini formüle etmektedir. Transferlerin tamamlanmasında yer alan çeşitli operasyonel görevlerin temsil edilmesini, gerçekleşmesini ve transferler için ekonomik bir kaynağın kulüpte bulunmasını sağlamaktadır. Sportif direktör, kulübün aktif olacağı pazarları ve kulüp tarafından kullanılacak seçim kriterlerini belirleyerek kulübün transfer politikasını uygulamaktan sorumludur. A takım teknik direktörü ve analiz ekibi ile birlikte müzakere yoluyla güçlü ve zayıf yönler ile kulübün odaklanmak istediği özel transfer hedeflerini belirlemektedir. Scout (oyuncu izleme) ekibi, kulüp tarafından belirlenen kriterlere göre, kulüp tarafından belirlenen pazarlardan potansiyel oyuncular hakkında bilgi toplamakta, toplanan bilgileri önemli karar vericilere bildirmektedir. Transferlerin başarı oranını en üst düzeye çıkarmak için kulüp tarafından yapılan oyuncu transferleri hakkında bilgiler sağlamaktadır. A takım teknik direktörü, kadro içindeki güçlendirilmesi gereken pozisyonları belirlemekte, kadrodaki mevcut oyuncuların performanslarını en üst düzeye çıkarmak ve değerlerini artırmak için geliştirmektedir. Scout ekibi tarafından belirlenen ve kulüp yönetimi tarafından seçilen transferler hakkında görüşlerini bildirmektedir (274).

Kocaoğlu'na göre, Bosman Kararı ile Avrupa Birliği üyesi veya Avrupa Ekonomik Alanı içerisinde yer alan ülkelerde bulunan takımların futbolcu sınırlamasının

büyük ölçüde kalkması nedeniyle, rekabet bütün ülkelere yayılmıştır. Maddi gücü yüksek olan kulüpler Avrupalı kaliteli futbolcular ile sözleşme yapabilir hale gelmişlerdir. Bu nedenle, maddi durumu Avrupa'nın en iyisi olan İngiliz kulüplerinin kadrolarında çok sayıda yabancı futbolcu yer almaktadır. Bosman Kararı'ndan sonra futbol kulüpleri, futbolcuların transferini önlemek için futbolculara daha fazla sözleşme ücreti ve maaş ödemeye başlamışlar, böylece ücret ve maaşlar için yapılan harcamalarda artış gözlenmiştir. Kulüpler, futbolcular ile daha uzun süreli sözleşmeler yapmaya başlamışlardır. Böylece sözleşme süresi dolmadan yapılacak transferlerden ücret alınması söz konusu olmuştur (38).

Akşar'a göre transfer piyasasında gereksiz ve yanlış harcanan paralar ciddi bir savurganlık yaratmakta ve verimsizliğe yol açmaktadır. Transfer piyasasındaki sistemik hatalar şu şekilde belirtilebilir:

- Yeni teknik direktörün takımı kendi planına göre düzenlemek için yaptığı transferler.

- Uluslararası müsabakalarda öne çıkan oyuculara gerçek değerlerinden daha yüksek rakamlar ödenmesi.

- Bazı lig ve ulusların oyuncularına asıl değerlerinden daha fazla tutarlar ödenmesi. (Ör: Brezilyalı, Hollandalı, Fransız)

- Yaşı ilerlemiş ünlü futbolcuların yüksek ücretlerle transfer edilmesi.

Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.3.1. Yerli ve Yabancı Oyuncu Kuralı İle İlgili Tartışma

Süper Lig İle İlgili Tartışma

Süper Lig'de yabancı oyuncu kuralında 1951 yılından 2015 yılına kadar 17 defa değişikliğe gidildiği, 2000 yılından sonra ise "+" kavramının kullanılmaya başlandığı, 2015 yılında 14 yabancı oyuncu transferine izin verildiği görülmektedir.

2021-2022 sezonundan itibaren ise üç yıllık bir planla yabancı sayısının 8, 7 ve 6'ya düşürülmesi (Tablo 4.58.) öngörülmüştür. Üç yılın sonunda transferi yapılacak yabancı oyunculardan en az bir tanesinin 24, 23 ve 22 yaşında veya daha genç olması

planlanmıştır. Kadroda üç yılda 22 yaşında bir oyuncu, 21 yaşında bir oyuncu ve 20 yaşında iki oyuncu bulundurma zorunluluğu şeklinde, altyapıdan yetişen gençlere yer verilmesi uygulamasına geçilecektir.

Uygulanacak sınırlama ve kriterlerin mevcut haliyle futbolun gelişimine ve kulüplere “sınırlı” katkı sağlayacağı bu nedenle yeniden değerlendirilmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda yabancı oyuncu sınırlaması yerine yabancı oyuncu kriterlerinin artırılması ve yerli/altyapı oyuncusunun kadrosunun belirlenmesi daha faydalı olabilecektir.

Antalyaspor Teknik Direktörü Tamer Tuna, yabancı kuralının sürekli tartışıldığını, yabancı sayısının azaltılmasının yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağladığını, daha fazla yerli oyuncuyla maçlara çıkabilmek için altyapıların iyileştirilmesi gerektiğini ve uygulamayı olumlu bulduğunu belirtmektedir.

Yeni Malatyaspor Teknik Direktörü Hikmet Karaman’a göre, sınırlandırma veya serbestlikle ilgili konuyla ilgili kişilerin çalışma yapmaları gerekmektedir. 5+2, 4+2 gibi düzenlemeler, teknik ve taktiğe zarar vermektedir. İyi olan, takımı geliştirecek, takıma katkı yapacak, takımın karakterini yükseltecek yabancıların olması gerekmektedir. Ancak Türk oyuncularının da hakları yenmeyecek bir sistem olmalıdır.

Sivasspor Teknik Direktörü Rıza Çalimbay’a göre, federasyon yavaş yavaş yabancı sınırını azaltmaya çalışmaktadır. Tamamen serbest bırakılabileceği gibi 14 yabancı yerine 6 tane çok iyi yabancı alınması gerekmektedir. Zira yabancıların çoğu kulübede oturmak zorunda kalmaktadır. 11 yabancıнын aynı anda saha olması özellikle Anadolu takımları için yanlıştır. 14 yabancı yerine çok iyi 7-8 yabancı oyuncu alınabilecektir.

Fenerbahçe Teknik Direktörü Erol Bulut’a göre, yabancı sayısı serbest bırakılmalıdır. Yabancı sayısının alt yapıdan futbolcu çıkartmak ve geliştirmek ile alakalı değildir. Altyapının sorunu ülkemizin genel sorunu yetiştirme tarzı ile ilgilidir. Altyapı sisteminin değişmesi biraz daha emek harcaması durumunda altyapıdan da futbolcu çıkacaktır. Ancak bunun yabancı sayıyla alakası yoktur.

Beşiktaş Teknik Direktörü Sergen Yalçın’a göre, altyapıdan oyuncu oynatma mecburiyeti koyarak genç oyuncuların yetişeceği düşünülmemeli, yabancı altyapı tesisleri ile Süper Lig’in altyapı tesislerinin karşılaştırılması gerekmektedir.

Anadolu'daki takımların 2 sene sonra altyapıdan 2 oyuncuyla bulamamaları durumunda ne yapacakları belli değildir. Yabancı konusu futbolun içinde üst düzey kişilerle yeniden konuşulmalıdır. Tesis olmadan, plan program olmadan oyuncu yetiştirilemeyecektir (346).

Bu açıklamaların tespitlerimizle paralelik gösterdiği söylenebilir.

Görüldüğü üzere, yabancı kuralı konusunda ortaya konan genel kanaat, yabancı kuralının tadil edilerek yabancı oyuncu transferine yeni kriterler konması yönündedir. Bu tespitlerin bulgularımızla örtüştüğü söylenebilir.

Premier Lig İle İlgili Tartışma

Premier Lig'de yabancı sınırlaması olmadığı, tüm yabancıların ilk 11'de sahaya çıkabildiği, 25 kişilik kadroda sekiz altyapı oyuncusu bulunma zorunluluğu, AB pasaportuna sahip olmayan sporcular için A ve B grubu kriterlerin uygulandığı (Tablo 4.59.-Tablo 4.60.), diğer kriterlerle birlikte temel olarak belirli sürelerle Ülkelerinin Milli Takımlarında oynama şartının arandığı bulunmuştur.

Bu durumun gelecek vaat eden ve kendini ispatlamış seçkin yeteneklerin Premier Lig'de yer almasını ve böylelikle rekabet gücü yüksek bir lig olarak dünya ligleri arasında ilk sırada yer almaya devam etmek istemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Madichie'e göre, Premier Lig'de yabancı kuralının olmaması, yıllar boyunca, gittikçe daha fazla yabancı oyuncu transfer edilmesine ve böylelikle, kulüpler yavaş yavaş kimliklerini, önce yerel ve bölgesel olarak ve daha sonra ulusal olarak da kaybetmişlerdir. Hatta bazı durumlarda tüm oyuncuların yurtdışından ve hatta farklı bir kıtadan olduğu görülmüştür. Bu durum, genç oyuncuların, buldukları kulübün A takımında oynama şansı elde etme açısından motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmuştur. Birçok ligde zengin kulüpler ile daha zayıf ekonomik güce sahip kulüpler arasındaki mesafe açıldıkça, sadece iki veya üç takımın lig şampiyonluğu için yarıştığı, diğerlerinin ise küme düşmemeye çalıştığı ligler ortaya çıkmaktadır (347).

Premier Lig Futbol Direktörü Richard Garlick, İngiltere'nin AB'den ayrılmasından sonra, Ocak 2021'den itibaren, AB üyesi ülkelerin futbolcularına da puan sistemi uygulamasına geçildiğini açıklamıştır. Garlick bu durumu: "*Birleşik Krallık 31*

Aralık 2020'den sonra Avrupa Birliği'nden ayrıldığında, Kulüplerin Avrupalı oyuncularını Avrupa Birliği'nin (AB) tek serbest işgücü dolaşımı pazarı altına alma fırsatını sona erdirecek” (348) şeklinde açıklamıştır.

La Liga İle İlgili Tartışma

La Liga’da AB futbolcularına ilave olarak en fazla 3 yabancı futbolcu kadroda bulundurulurken, AB futbolcuları ve en fazla 3 yabancı futbolcu ilk 11’de sahaya çıkabilmektedir. Bu durumun, kaliteli yabancıların ligde yer almasını sağlamak, yerli ve altyapı oyuncularından daha fazla istifade ederek harcama limitlerini aşmamak düşüncesiyle uygulandığı söylenebilir.

Bundesliga İle İlgili Tartışma

Bundesliga’da 2006-2007 sezonundan itibaren, yabancı sınırlamasının olmadığı ancak en az 12 Alman futbolcunun kadroda bulunması şartı, en az 4’ünün ise altyapıdan yetiştirilen sporculardan olması gerektiği bulunmuştur. Bu uygulamanın altyapı oyuncularının önünü açmak ve böylelikle transfer harcamalarını asgari seviyede tutmak, bubnun yanında milli takıma yeni ve tecrübeli yeteneklerin kazandırılmasını sağlamak düşüncesiyle yapıldığı söylenebilir.

Thomé’ye göre, futbol profesyonellerinin göç yönü, temelde ekonomik olarak daha az güçlü liglere sahip ülkelerden, en büyük seyirci potansiyeli ve en iyi pazarlama fırsatları nedeniyle kulüpleri en yüksek maaşları ödeyenlere doğru uzanmaktadır. Almanya, Bundesliga ile bu ülkelerden biridir (349).

Seri A İle İlgili Tartışma

Seri A’da Ağustos 2020’den itibaren Avrupa Birliği futbolcularına ilave olarak en fazla 3 yabancı futbolcu kadroda bulundurulabilmesine karar verilmiştir. Ayrıca bu sporculara milli takımlarında oynama kriteri getirilmiştir.

Dolayısıyla 2016 ve 2020 yıllarında Seri A'da uygulanmaya başlanan kriterlerin destek bulduğu söylenebilir.

Lig 1 İle İlgili Tartışma

Lig 1'de Avrupa Birliği futbolcularına ilave olarak en fazla 4 yabancı futbolcunun kadroda bulundurulabildiği, en fazla 4 yabancı futbolcunun ilk 11'de sahaya çıkabildiği bulunmuştur. Bu durumun, milli takımlarda yerli oyuncudan istifade edilmesini sağladığı, elde edilen tüm uluslararası başarıların altyapıdan yeterince oyuncu yetiştirebilmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca Fransa'da Afrika ülkelerinden ekonomik işbirliği yapılan ülke oyuncularının yabancı sayılmamasının da yeterli kaynağı yarattığı söylenebilir.

Bu görüşler bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ile ilgili değerlendirme tespitlerden sonra yabancı oyuncu kuralı ile ilgili olarak şu sonuçlara varılabilir.

Genel olarak Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ndeki yabancı sporcu sınırlamaları değerlendirildiğinde, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde AB sporcuları yabancı sayılmamakta ve AB dışından 3, 4 ve 5 oyuncu bulundurma gibi kriterler uygulandığı, bu durumun aslında yabancı sınırlaması gibi görülmemesi gerektiği düşünülmektedir. Sahada yer alan futbolcu kısıtlaması da benzer şekildedir. Bu durum takımların rekabet gücünü artırmaktadır. Altyapıdan yetişen oyuncu veya yerli oyuncu mecburiyetlerinin belirlenmesinde takım kadrosu esas alınmakta, sahadaki oyuncularla gerçek anlamda bir sınırlamaya gidilmemektedir. Transfer edilen yabancı oyuncunun sahadaki yer almaması veya maç kadrosunda bulunmaması gibi sistemlerin kulüplerin borçlanmalarını azaltmayacağı veya futbola katkı sağlamayacağı söylenebilir. Beş Büyük Lig'de olduğu gibi Süper Lig'de de transferine izin verilen miktarda yabancı oyuncu sahadaki yer alabilmelidir.

Bu kapsamda, Süper Lig'de de yeni yabancı oyuncu transfer kriterleri düzenlemesine gidilmesinin faydalı olabileceği söylenebilir.

5.3.2. Kulüplere Göre Son Beş Sezon Transfer Gelir ve Giderleri İle İlgili Tartışma

FİFA Raporlarına göre, Beş Büyük Lig ve Süper Lig'in transfer harcamaları incelendiğinde, 2019 yılında, Premier Lig ve La Liga'da gelen transferlerin değerinin bir önceki yıla göre azalma gösterdiği, diğer üç lig ve Süper Lig'de ise artış gösterdiği görülmüştür. Buna karşılık giden transferlerin değerinin Bundesliga ve Süper Lig'de azalma gösterdiği, diğer dört ligde ise artış gösterdiği anlaşılmıştır. Bu durumda, Premier Lig, La Liga, Seri A ve Bundesliga'da transferlerin net değerinde azalma, Lig 1 ve Süper Lig'de ise artma söz konusu olduğu bulunmuştur. Gelen transferlerin değerinin yüksek olmasının kaliteye yönelme olarak düşünülürken, giden transferlerin değerinin düşük olması gelir azalmasının nedenlerinden biri olarak görülebileceği söylenebilir.

UEFA'nın toplam transferlerinde, gelen transferlerin % 81.2'sinin, giden transferlerin ise % 60.2'sinin Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde gerçekleştiği, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde gelen transferlerin değerinin, gidenlerin değerinden fazla olduğu görülmüştür. Süper Lig'de ise gelenlerin değerinin toplam gelen transferlerin % 1.83'ünü, gidenlerin ise % 2.26'sını kapsadığı, dolayısıyla Süper Lig'den gidenlerin değerinin gelenlerden daha fazla olduğu bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, transfer piyasasının yaklaşık % 60-80'i Beş Büyük Lig'de iken (Lig başına ortalama % 15-20), Süper Lig'in oranı yaklaşık % 1-3 arasında değişmektedir. Bu durum Süper Lig'in transfer piyasası değerinin Beş Büyük Lig'den yaklaşık 15 kat daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumun yüksek bedelli transferlerin Beş Büyük Lig'de gerçekleşmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Beş Büyük Lig'de 2018 yılında transfer harcamalarından en az kazanç sağlayan kulübün Premier Lig'de (1 kulüp) olduğu, en fazla kulübün ise Lig 1'de (12 kulüp) olduğu, Süper Lig'de ise 9 kulübün kazanç sağladığı bulunmuştur. Bu durumun, İngiliz kulüplerinin rekabet ihtiyacına bağlı olarak transfer güçlerinin olmasından ve Lig 1'de ise altyapıda yetiştirilen oyuncuların transferinden elde edilen gelirlerden kaynaklandığı söylenebilir. Genel olarak gelirler konusundaki bulgularımızla paralellik gösteren tespit ve değerlendirmeler aşağıya çıkarılmıştır.

Georgievski ve Zeger'a göre, İngiliz futbol kulüplerine büyük paralar yatırmaya başlayan yabancı yatırımcılar nedeniyle kulüpler arasında rekabet ve buna bağlı olarak futbol kulüplerine yapılan harcamalar da artmıştır. Kulüpler rekabetçi kalabilmek için, oyuncuların ücretlerine ve transferlerine büyük miktarda para harcamak zorunda kalmaktadırlar (350).

Solberg ve Haugen'e göre, Avrupa futbolunu diğer bölgelerden farklı kılan faktörlerden biri de oyuncuların ticareti ve bunun doğurduğu sonuçlardır. Futbol kulüplerinin transfer gücünün değişmesi gelirlerin dağılımını yansıtmaktadır. Bu durum, gelir düzeyi yüksek kulüplerin daha az gelire sahip kulüplerden en yetenekli oyuncuları satın aldığı bir modeldir. Satan kulüpler için oyuncu satışından elde edilen gelirler önemli bir kaynaktır. Ancak bu tür bir ticaret, oyuncu satışı azaldığında o kulüplerin mali sorunlarla karşılaşmalarına neden olabilecektir (341).

UEFA Raporlarına göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2008-2018 arasındaki on yıllık dönemde en fazla yurt içi transfer yapan ligin Seri A olduğu (% 55) Süper Lig'de bu oranın % 27 olduğu, Süper Lig'in % 38 oranında Beş Büyük Lig'den transfer yaptığı, Beş Büyük Lig'in, Beş Büyük dışındaki diğer liglerden daha az oranda oyuncu transferi yaptığı, Süper Lig'in % 26 oranında bu transfere yöneldiği bulgularına ulaşılmıştır. Süper Lig kulüplerinin, Beş Büyük Lig oyuncularının yüksek transfer ve menajerlik ücretleri ile Beş Büyük Lig dışına çıkmalarının önerilecek yüksek ücretlerle mümkün olabilmesi, Beş Büyük Lig dışındaki liglerde futbolcu ücretlerinin daha düşük olması nedeniyle Beş Büyük Lig'e daha fazla yönelemedikleri söylenebilir.

Matesanz ve ark. "Avrupa birinci futbol liglerinde transfer pazarı aktiviteleri ve sportif performans: Dinamik bir ağ yaklaşımı" başlıklı çalışmalarında, transfer harcamaları ile yerel veya uluslararası sportif performans arasındaki ilişkinin, kulüpler ve ligler arasında önemli eşitsizliğe yol açabileceği ve potansiyel olarak bu değişkenlerin birbirini güçlendirdiği (veya zayıflattığı) erdemli (veya kısır) bir döngü oluşturabileceğini bulmuşlardır.

Matesanz ve ark.na göre, transfer harcamaları ile sportif performans arasındaki bağlantının, özellikle UEFA müsabakalarında, üst düzey kulüpler için son derece güçlü olduğu ve bu durumun sonucun genel belirsizlik seviyesini daha da sınırlandırabileceği görülmektedir. Ayrıca, böylesine güçlü bir bağlantının fırsat ve riskleri birlikte getireceği

bilinmelidir. Yeni yeteneklerin edinilmesinden elde edilen gelişmiş sportif performans, daha yüksek mali gelire yol açacağından, verimli bir döngünün yaratılması mümkün olabilir. Bu nedenle, mali açıdan iyi donanımlı kulüpler de uzun vadede başarılı olabilirler. Bununla birlikte, bu karşılıklı bağımlılık aynı zamanda önemli olumsuz sonuçları olan bir kısır döngüye de yol açabilir. Bu tür gelişmeler, Avrupa futbol piyasasındaki eşitsizliği daha da artıracaktır (351).

Yurt içi transferlerde oyuncunun ligi tanınması, iletişim ve anlaşma imkânının yüksek olması, yerli oyuncular ve altyapı oyuncularının bu statüde yer almaları nedeniyle yurt içi transfer oranının artırılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

İspanya’da La Liga kulüplerinin transfer aracı “La Liga Manager” uygulaması kullanılarak transferlerinin kontrol altında bulundurulduğu, bu yöntem sayesinde transferlerde aşırı harcamaların mali kontroller ile imkânsız hale getirildiği bulunmuştur. Bu durumun kulüplerin FFP sınırları içerisinde kalmalarını sağlamak maksadıyla önceden tedbir alma ihtiyacından kaynaklandığı söylenebilir.

5.3.3. Sporcuların Gelir Vergisi İle İlgili Tartışma

Süper Lig’de uygulanan gelir vergisi oranı 31.12.2023 tarihine kadar % 20’ye çıkarılmıştır. Ancak yıllık gelirin 500 bin TL’nin üzerinde kalan kısmı için % 40 oranında vergi (Tablo 4.65.) uygulanacaktır.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde en yüksek vergi oranının La Liga’da (% 52), en düşük vergi oranının Premier Lig’de (% 45), Beş Büyük Lig ortalamasının ise % 48 olduğu (Şekil 4.29.), Süper Lig’de bu oranın % 20 olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Avrupa’daki bir kulüp, bir futbolcu için Türkiye’den iki katı fazla vergi ödeyebilmektedir. Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde en yüksek vergi oranının La Liga’da olduğu ancak 2023’ten itibaren Süper Lig’in vergi oranının da Beş Büyük Lig’e yaklaşacağı görülmektedir. Bu durum, özellikle yabancı sporcular için Süper Lig’in cazibesini ortadan kaldıracaktır. Ancak yapılacak sözleşmeler net ücret üzerinden yapıldığında kulüpler aradaki vergi farkını ödemek zorunda kalacaklarından transfer ücretlerinin kulüplere ilave bir yük getireceği söylenebilir.

5.3.4. Yabancı Oyuncular İle İlgili Sorunlar İle İlgili Tartışma

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de en fazla yabancı oyuncunun Premier Lig'de (% 65.2), en az yabancı oyuncunun ise La Liga'da (% 40) bulunduğu, Süper Lig'de ise yabancı oyuncu sayısının toplam oyunculara oranının % 46.7 (Tablo 4.67.) olduğu bulunmuştur. Bu durumun Beş Büyük Lig kulüplerinin altyapıdan yetiştirdikleri oyuncular ile yerli oyuncuların kalitesinin liglerinin rekabet ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olup olmadıkları ile bağlantılı olduğu, Süper Lig'de ise yabancı oyuncu sayısının yüksek olmasının rekabet ihtiyacı ve altyapıdan yeterli oyuncu yetiştirememekle ilgili olduğu söylenebilir.

Lang ve ark.na göre, tüm kulüpler için yabancı oyuncular üzerinde bağlayıcı sınırlamalar olan bir ligin, sınırlamalar olmayan bir ligden daha dengeli olduğunu görülmüştür. Yabancı oyuncular üzerinde bağlayıcı bir kısıtlama olan bir ligde yerli oyuncuların ücret seviyesi daha yüksek olurken yabancı oyuncuların ücretleri ise daha düşük olması muhtemeldir. Ayrıca, yabancı oyunculara yönelik daha sıkı bir sınırlama tüm kulüplerin kârını artırabilecektir. Yabancı oyuncu sınırlamaları, küçük kulüplerin mali durumunu güçlendirirken ve yerel yeteneklerin gelişimini destekleyerek rekabetçi dengeyi geliştirecektir (352).

CIES'e göre, yabancı futbolculara yönelik sınırlamalar, kulüpleri uluslararası transferlerde deneyimli oyunculara yönlendirmektedir. Avrupa'da sınırlamaların zayıflaması, uluslararası transferlerin artmasına neden olmuştur. Bu durumdan en fazla, mali açıdan en güçlü liglerin en iyi kulüpleri yararlanmaktadır. Bu süreç, Avrupa'da rekabet dengesinin bozulmasının merkezinde yer almaktadır. Yerel oyuncular aleyhine çok sayıda yabancı oyuncunun transfer edilmesi, kulüplerin geleceğine zarar verme eğilimindedir. Yabancı oyuncular uzun vadede takımları güçlendirecek unsurlar olarak değil, daha çok kâr amacıyla transfer edilmektedir. Yerel yetenekler ise uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirildiğinden ek bir kısıtlama veya herhangi bir kâr beklentisi olmadan yetiştirilmelidirler. Bu, futbol yönetim organlarını en önemli görevlerindedir (353).

Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.3.5. Teknik Direktörler//Teknik Heyet İle İlgili Sorunlar İle İlgili Tartışma

Teknik direktörlerin genellikle sadece sezon boyunca elde ettikleri puanlar, puan ortalamaları ve kazanma yüzdelerinin başarı göstergesi olarak algılandığı, teknik direktör başarısı üzerindeki potansiyel etkiler arasında tecrübe, kadro kalitesi ve lig seviyesi gibi faktörlerin sayıldığı bulunmuştur. Lig sonuçları ile teknik yönetim kadrosunun kalitesinin dengeli olduğu düşünülmektedir. Bu durumun sportif başarı ihtiyacı, taraftar baskısı ve mali kayıplardan kaçınma gibi nedenlere bağlı olduğu söylenebilir.

Schryver ve Eisinga'ya göre, kulüpler sezon devam ederken normalde kazanmaları gereken maçları kaybetmeleri durumunda teknik direktörleri değiştirme eğilimine girmektedirler. Değiştirilmek istemeyen teknik direktörlerin önceki performanslarını ortaya koymaları gerekmektedir. Kulübün performansı tarihsel başarılarının altına düştüğünde teknik direktörler değiştirileceklerini bilmelidirler (354).

Onağ ve ark. futbol antrenörlerinin görüşlerine göre takım başarısını etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında, antrenörlerin teknik ve taktik anlamda bilgili, tecrübeli ve donanımlı, bilgilerini sporcularına aktarabilen, sporcularıyla iyi ilişkiler kurabilen olumlu kişilik özelliklerine ve liderlik vasıflarına sahip olmalarının takım başarısı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır (355).

Teknik direktör değişiklikleri ile ilgili tartışma kapsamında diğer görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

Teknik Direktör Değişiklikleri İle İlgili Tartışma

Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda, 13 kulübün toplam 21 defa, en fazla olarak Ankaragücü ve Kayserispor'un 4'er defa, Malatyaspor, Antalyaspor, Denizlispor Kasımpaşa'nın 3'er defa teknik direktör değişikliği yaptığı (Tablo 4.68.) anlaşılmaktadır. Teknik direktör değiştiren takımların puan ortalamalarında küçük bir artış olduğu ($0.99 - 1.13 = 0.14$ puan), düşük etki elde edildiği bulunmuştur. Bu durumun sportif başarı ihtiyacından kaynaklandığı söylenebilir.

Süper Lig'de 2019-2010 sezonunda teknik direktör değiştirmeyen kulüplerin teknik direktörlerinin üçünün ortalama puanlarının yüksek kabul edilebileceği,

diğerlerinin orta ve düşük olduğu, ilk dördünün Lig sıralamasında üst sıralarda olduğu bulunmuştur. Bu durumun sportif başarı elde eden kulüplerin genellikle teknik direktör değiştirmediklerini, bazı kulüplerin ise düşük başarıya rağmen teknik direktör değişikliğine gitmemeyi tercih etmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Besters ve ark.na göre, teknik direktör değişikliğinin muhtemel nedenleri şunlar olabilir:

- Bazı kulüp sahiplerinin, teknik direktör değişikliğinin etkili olabileceğini düşünmeleridir.

- Bir teknik direktör değişikliğinin değişiklikten sonraki performans genellikle öncekinden daha iyi olduğundan, algı bu değişikliğin başarılı olduğudur. Bu algılama yanlış da olabilecektir. Ancak, medya, taraftarlar ve kulüp sahibinin isteği öne çıkmaktadır.

-Bir değişim için karar vermek ve sonuçlarda bir gelişme olmaması, harekete geçmemekten daha iyi olduğú düşüncesidir.

- İşten çıkarılmanın bir teknik direktörün kaderi olmasıdır (356).

Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda teknik direktör değişikliklerinin ilk beş maçta üç değişiklik dışında etkili olduğú, ilk on maçta ise 20 değişiklikten 11'inde (% 55) etkili olduğú bulunmuştur (Tablo 4.70.). Bu durum, teknik direktör değişikliklerinin sportif başarı üzerinde kısa vadede olumlu etki ederken uzun vadede (10 maç ve daha fazla) bu etkinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Esen ve ark. yaptıkları çalışmada, yeni gelen bir teknik direktörün ilk defa bir araya geldiği oyuncular ile beş maçlık periyotta ciddi performans artışı gösterdiğini bulmuşlardır. Bunu, oyuncuların yeni antrenörlerinin gözüne girebilme çabası olarak değerlendirmişlerdir. Aynı zamanda çalışmalarında, değişiklikten sonra sezon sonuna kadar olan periyotta ise ilk beş maça göre biraz daha düşük ama yine de olumlu yönde performans sergilendiğini bulduklarını belirtmektedirler (357).

Lago-Peñas ise yaptığı çalışmada, kısa süreli bu artışı, sezon ortasında teknik direktör değişikliğinde şok etkisinin yaratılması ve yeni teknik direktörün futbolcuları motive etmesine bağlamıştır (358).

Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiğü söylenebilir.

Beş Büyük Lig’de 2019-2020 sezonunda değişmeyen teknik direktör puan ortalamasının 1.43, etki derecesinin orta, giden teknik direktörlerin puan ortalamasının 0.96, etki derecesinin düşük olduğu (Tablo 4.71. ve EK.7), en fazla değişikliğin Seri A’da (12 kulüp) yapıldığı (EK.7) bulunmuştur. (Süper Lig’de değişmeyen teknik direktörlerin puan ortalaması 1.75, değişenlerin ise 0.99’dur.) Bu durumda Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde daha az teknik direktör değişikliğinin yapıldığı, etki derecesi yaklaşık olarak 1 puanın altına düşen teknik direktörlerin, tüm liglerde değiştirildiği, bunun sportif başarı ihtiyacının tüm liglerde müşterek olarak algılanmasının bir sonucu olduğu söylenebilir. Ayrıca, sportif başarının sağlanamaması, teknik direktör futbolcu kadrosu/yönetim ilişkilerinin uyumsuzluğu, teknik direktörün mevcut kadro ile sportif başarıyı elde edemeyeceğini anlaması gibi nedenlere bağlı olduğu da söylenebilir. Sportif başarı dışında, teknik direktörün yönetim ile olan ilişkilerinin etkili olduğu (Ünal Karaman-Trabzonspor örneğinde olduğu gibi) da görülmektedir.

Bell ve ark. teknik direktörlerin performanslarını değerlendirdikleri çalışmalarında, teknik direktörlerin işine son verilmesi kapsamında iki ana tema bulduklarını belirtmektedirler. Bunlar; düşük performans gösteren teknik direktörlerin, görev sürelerinin çok erken bir aşamasında görevden alındığı veya doğru nedenlerden dolayı olmasa da, bazen sahadaki performanslarına atfedilemeyen nedenlerle yetenekli teknik direktörlerin de görevlerine son verildiğidir. Beklentilerin oldukça altında performans gösteren teknik direktörlerin, genellikle bir an önce görevden almanın en uygun yol olabileceği, ancak, sadece biraz hayal kırıklığı yaratan teknik direktörlere ekiplerini daha da geliştirmeleri için zaman tanınabileceği düşünülebilir. Teknik direktörlerin elde ettiği puan değerlendirmelerinde son maçlarda gösterdikleri performansın dikkate alınmasının, oyuncuların eksik performansı veya diğer teknik ihtiyaçların, teknik direktör etkinliğinin yanıtıcı ve eksik ölçülmesine yol açabileceğinin bilinmesinin daha doğru olacağına dikkat edilmelidir (359).

Keskin ve Öndeş, Avrupa futbol sektörüne yön veren 10 Avrupa ülkesine ait 50 büyük futbol kulübünün sportif ve finansal anlamında genel performansını etkileyen faktörleri araştırdıkları çalışmalarında, sezon içerisinde antrenör değişikliği yapılmasının takımların performansını olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır (269).

Bu tespitler bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2015-2020 yılları arasında arasında takımların çalıştırdıkları teknik direktör sayısı bakımından ortalama olarak en az sayıda teknik direktörün Premier Lig'de (3.2), en yüksek teknik direktör sayısının ise La Liga'da (4.6) olduğu görülmektedir. Süper Lig'de 2015-2020 arasında kulüp başına 5 ayrı teknik direktör ile çalışıldığı (Şekil 4.31.) bulunmuştur. Bu durumun özellikle sportif başarısızlık durumunda Beş Büyük Lig'de düzeltici tedbirler arasında teknik direktör değişikliğinin daha sonraki sıralarda yer alan bir önlem olarak düşünülürken, Süper Lig'de ilk seçenekler arasında yer almasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

KPMG'ye göre, Avrupa'daki üst düzey yöneticiler sürekli baskı altındadır ve sahadaki başarı veya başarısızlık, teknik direktörlerin kaderini belirleme eğilimindedir. Bu durum, UEFA Şampiyonlar Ligi'nde yer kaybetmenin veya küme düşmenin mali sonucu veya bir kulübün beklentilerinin yerine getirilemeyecek gibi görünmesi durumunda, ilk hareket tarzının teknik direktörün görevden alınması olabileceğini göstermektedir. Başarılı bir sezon ortasında yeni teknik direktör bir takımı büyük yarışmaları kazanabilecek bir takım haline getirerek yeni bir ivme kazandırabilir. Bununla birlikte, sezon ortasında teknik direktör değişimleri, özellikle küme düşmekten kaçınmak için mücadele eden kulüpler arasında en yaygın olanıdır. Bazı kulüpler kötü sonuçlara rağmen sorunlu sezonun sonuna kadar teknik direktörlerini korumaya karar verebilirler. Bu genişletilmiş güven, genellikle tek bir sezonun sonuçlarının ötesinde bir kulübün uzun vadeli planlamasının sonucudur. Çoğu kulübün altyapı ve ticari geliştirme gibi alanlarda daha yapılandırılmış uzun vadeli planlamaya yönelmesine rağmen, taraftarlardan gelen baskının ve sezonun hedeflerine ulaşamamanın ekonomik etkisinin, kısa vadeli karar almaya yol açan temel faktörler olduğunu göstermektedir (360).

Hope'a göre, kulüplerin sezon başına alacağı lig puanını en üst düzeye çıkarmak isteyeceği varsayılmaktadır. Bunun için en iyi teknik direktör istihdam etmek istenmektedirler. Beş tür teknik direktör vardır: kötü, makul, iyi, mükemmel ve birinci sınıf. Ancak kulübün teknik direktörün kalitesini doğrudan gözlemlemesi mümkün olamayabileceğinden sahadaki sonuçlara bakılmaktadır. Bir teknik direktör değişikliğinin, başlangıçta performansta artış sağlama ve ardından takımın performansının düşeceği şekilde yeniden inşa etmek için biraz zamana ihtiyaç duyma olasılığı nedeniyle seçim karmaşıktır. Yeni bir teknik direktör görevlendirildiğinde,

birkaç sezonluk bir sözleşme ve yüksek bir ücret talep edecektir. Sözleşmesi sona ermeden teknik direktör görevden alındığında, kulüp, sahada başarı elde etmek için kullanılabilir finansmanı, teknik direktöre ödemek zorunda kalacaktır (361).

Bryson ve ark.na göre, teknik direktörlerin görevi bıraktığı ya da bıraktığı konusu yapılan çalışmalarda güvenle tanımlanamasa da performansla ilgili beklentiler ve zayıf performansın görevi bırakma olasılığını artırdığı söylenebilir. Ancak teknik direktör değişimi, şekline bakılmaksızın, İtalya ve İspanya'da, Almanya ve Fransa'dan daha yaygındır ve buda kurumların ve kurumsal yönetimin bu ülkelerde daha fazla önemli olabileceğini düşündürmektedir (362).

Sezon ortasındaki teknik direktör değişikliğinin kulüpler için faydalı olmadığını savunan görüşler de bulunmaktadır.

Van Ours ve Van Tuijl, futbol takımlarının teknik direktörünün sezon içi değişikliklerinin nedenlerini ve sonuçlarını inceledikleri çalışmalarında, teknik direktörün sezon içi değişikliğinin, elde edilen son maç sonuçlarına ve beklentiler arasındaki farka bağlı olduğunu belirtmektedirler. Teknik direktör değiştirildikten sonra takımlar eskisinden bir miktar daha iyi performans gösterse de teknik direktörlerin değiştirilmesinin takım performansını artırmadığı sonucuna varmışlardır (363).

De Paola ve Scoppa'ya göre, teknik direktörün değiştirilmesinin, takım performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmadığı, maç tahminleri, maç başına puan sayısı, atılan veya yenen gollerin sayısına bakıldığında takım performansını etkilemediği söylenebilir (364).

Gündüz ve Kayhan'a göre, teknik direktör değişikliklerinin, yönetim, medya, taraftar, futbolcu gibi birçok sebepten kaynaklanabileceğinden bu faktörlerle birlikte ülkelerin sosyolojik yapılarının da incelenmesi teknik direktör değişiminin nedenleri konusunda fikir verebilecektir. Ayrıca, İngiltere ve Almanya'nın diğer ülkelere göre daha az teknik direktör değiştirmesinin sistemli ve sabırlı olmaları ile Türkiye, İtalya, İspanya gibi ülkelerin ise sonuca odaklı olmalarının etkisinin olduğu düşünülebilir (365).

Akşar'a göre, kulüp ayrımı yapılmaksızın, tüm başarısızlıklarda ilk akla gelen eylem, teknik direktörün gönderilmesidir. Futbolda ekol olmuş ve ideal kulüp modeline yaklaşabilmiş kulüplerin yönetimlerine bakıldığında, bu kulüplerde istisnalar dışında uzun soluklu teknik yönetimler olduğunu görülmektedir. Bu bağlamda kulüplerimizin bu

devamlılık konusunda kendilerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Teknik direktörlerle yapılan sözleşmeleri fesih, parasal tazminatlar nedeniyle oldukça zordur. Teknik direktör değişikliğinin tazminat ve yüksek maliyetler nedeniyle seçiminde titiz davranılması gerekmektedir. Seçilen teknik direktörün yüksek parasal maliyeti, sportif başarıyı da zamanla getirdiğinde, geçen zaman teknik ekibin maliyetini aşağıya çekebilmektedir. Aksi durumda ise mali yönden güçlü olmayan özellikle Anadolu kulüpleri büyük sıkıntılara girebilmektedirler.

Spor Hukuku Enstitüsü Başkan Yardımcısı Alpay Köse ise sorunun bir başka yönüne dikkat çekerek, yabancı teknik direktörlerle anlaşarak ayrılmak yerine tek taraflı fesih yapılmasının hata olduğunu şu ifadelerle belirtmektedir:

"Kulüp başkanları kendi koltuklarını korumak, taraftarlarına şirin gözükmek ve gündemi değiştirmek adına, yabancı teknik direktörlerin ağır sözleşme maddelerine bakmadan tek taraflı fesih kararı veriyor. Sportif olarak kötü sonuçlar alınca ilk olarak teknik direktörler gönderilmek isteniyor. Sözleşme süresi dolmadığı için teknik direktörler çeşitli baskılar ile istifaya zorlanmak isteniyor. Daha önceki acı tecrübeler tazminattan kurtulmak için yapılan bu hamlelerin pek başarılı olamadığını ortaya koyuyor" (366).

5.4. Taraftar Sorunları İle İlgili Tartışma

Süper Lig'de taraftar sayılarını inceleyen çalışmalara bakıldığında sıralamanın Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor şeklinde olduğu, Türkiye'de her beş kişiden dördünün üç büyüklerin, beş kişiden üçünün ise iki büyük kulübün taraftarı olduğu bulunmuştur. Passolig kart sayısı bakımından en fazla karta sahip taraftarın Galatasaray'da olduğu, ikinci sırada Fenerbahçe'nin bulunduğu, en az kart satın alan taraftarın ise Kasımpaşa'da olduğu (Şekil 4.30.) görülmektedir.

Bu durumun, öncelikle üç büyüklerin Türk futbol yapılanmasında öncü kulüpler olarak birçok başarıya sahip olmalarından kaynaklandığı, tesisleşme, yönetim yapılarının sürekli gelişmesi, yetiştirilen sporcular, uluslararası başarılar ve birbirleri arasındaki rekabetin ülke çapında taraftar bulmalarına neden olduğu söylenebilir. Özellikle

uluslararası başarıların taraftar sayısının artmasında en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Ayrıca, taraftar sayısı bakımından, B.B. Erzurumspor ve Hatayspor örneğinde görüldüğü şekilde, üst lige yükselme mücadelesinin sportif başarı nedeniyle taraftarları stadyumlara çekmede önemli bir faktör olduğu düşünülebilir.

Deloitte'a göre, Türkiye'de kulüplerin taraftar oranlarına yönelik araştırma/anketler, farklı sayıda örneklem kümeleri, farklı metodolojiler ile yürütülmekte ve süreklilik arz etmemektedirler. İstanbul dışındaki şehirlerde kendi şehrinin takımı ile birlikte dört büyüklerden birinin taraftarı olma yaklaşımı son yıllarda artık kendi şehrine ait takıma doğru evrilmeye başlamıştır. Bu noktada taraftar kimliğinin değişmeye başladığı söylenebilir. Bunun önemli bir belirleyicisinin, söz konusu şehir kulüplerinin Süperlig'de yeni stadlarında, güçlü sponsorların desteğini arkalarına alarak, artan "şehir sakini" bilinci ile kulüplerini sahiplenme duygusu olduğu düşünülebilir. Taraftarların incelenmesinde öne çıkan konulardan biri de taraftarların aynı derecede sahiplenme düzeyinde olmamasıdır. Fanatik, sempatican, sürekli takip eden, arada bir takip eden, aktif olarak destekleyen, sportif odaklı yaklaşan, futbol ile birlikte tüm branşlarda kulüp aidiyeti duyan ve farklı branşlarda farklı kulüpleri destekleyen taraftar tanımlamaları yapılabilir (291).

ECA'ya göre taraftar etkileşiminde genel bir artış sağlamak için, kulüpler odaklanmak istedikleri taraftar gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak için farklı bir ürün ve hizmet grubuna öncelik vermelidir. Bu, maç biletleri ve stadyum deneyimlerinden önemli anlar ve OTT⁴⁸ teklifleri gibi çevrimiçi içeriğe kadar değişebilir. Bu yeni küresel taraftarlık anlayışını kullanarak, taraftar katılımını ve gelir akışlarını artırmak amacıyla kulüplere değerlendirilmeleri için geliştirilen öneriler şu şekildedir:

- Futbol ekosistemini anlamak ve gerektiğinde işbirliği yapmak,
- Temel hayran gruplarını harekete geçirmek,
- Bütün taraftar gruplarını harekete geçirerek katılımı artırmak (367).

⁴⁸ OTT, servis sağlayıcıları tarafından Pay TV operatörlerine (Digiturk, D-Smart, Teledünya vb.) ihtiyaç duymadan internet ortamında son kullanıcıya Video on Demand (VoD), film ve dizi içeriklerini doğrudan ulaştırmayı sağlayan Subscription-Based (Abonelik Tabanlı) video servis modelidir. Video, film, dizi ve belgesel gibi içerikleri çevrimiçi izleyebilmenin yanı sıra, cihaza kaydederek çevrimdışı izleme olanağı da mevcuttur. <https://www.medianova.com/tr-blog/2019/02/06/ott-trendi-buyumeye-devam-ediyor>. Son Erişim Tarihi: 10 Eylül 2020.

Hamil ve ark.na göre kulüpler, taraftarlarının katılımını sağlama ve bunlardan yararlanma fırsatına sahiptirler. Taraftar desteğinin sadakatini görmezden gelen bir futbol kulübü, bu fırsatı tehlikeye atar. Taraftarların futbolda oynadıkları olumlu rolün anlaşılması ve taraftarlara kulüplerinin nasıl yönetileceği konusunda daha fazla söz hakkı veren resmi mekanizmalarda kullanılması gerekmektedir. Bu durum özellikle kulüpler bakımından baskılarla karşılaşıldığı bir dönemde daha da önem kazanmaktadır (368).

Jaworska'a göre, tarihsel süreçte, hem oyuncular hem de taraftarlar kulübün bulunduğu bölgeden olurken, zamanla önce sporcular, daha sonra taraftarlar bölgesel olmaktan çıkmışlardır. Bu durum, geleneksel futbol kültürü ile çelişki halinde gibi gözükmektedir. Oysa kulüpler, isimlerini buldukları şehirden veya bölgeden alıp, yerel halkla kuvvetli bağlar kurmuş ve gurur kaynağı olarak ismini aldıkları bölgeye hizmet etmişlerdir. Ancak taraftarlar bölgesine bakılmaksızın kulüplerinin bir parçası olduklarını hissettikleri için katkı vermeyi sürdürmektedirler (369).

Babaev'e göre, futbol endüstrisindeki gelir akışlarının doğası, futbol kulüpleri tarafından taraftarlarla iletişimin etkin kullanımının hayati önemini ifade etmektedir. Taraftarlar, futbol kulüplerinin sunduğu başlıca ürünün ana tüketicileridir. Kulüplerin rekabeti daha yüksek maçlara katılımı, kulüplerin televizyonda ve sosyal medyadaki yayınlarının ve buna bağlı olarak kulüp ürünlerinin satışlarının artmasıyla sonuçlanır. Aynı zamanda, taraftarlarla ilişkilerin kötüleşmesine yol açan eylemler, futbol kulüpleri ve ortakları için anında olumsuz sonuçlar doğurabilir (306).

Brand Finance'a göre, önde gelen kulüplerin karşılaştığı en büyük zorluk, taraftarlarıyla kurdukları ilişkiyi geliştirmek ve olumlu ilişkileri ticari gelirlere dönüştürmektir. Kulübün amacı, taraftarın kulüple özdeşleşme düzeyini artırarak farkındalık seviyesinde olan bir kulüp hayranını, sadık bir taraftara taşımak olmalıdır (taraftarlar farkındalıktan cezbedilene ve daha sonra bağlılığa geçerler). Sadık veya bağlı taraftar, günlerinin büyük bölümlerini kulüplerine ayırırlar ve bu nedenle takım ve sponsorlarıyla ilgili ürün ve hizmetleri satın alma eğiliminde olurlar. Taraftarla ilişkiyi geliştirmek için bir taraftarın belirli bir sporu neden takip ettiği, neden belirli bir takımı seçtiği ve neden bir kulübü desteklediğinin anlaşılması gerekir. Kulüpler, kimlik, kaçış ve nostalji gibi bu faktörleri anlayarak taraftarla daha iyi ilişkiler kurabilirler ve bu anlayışı sadık hayranları artırmak için kullanabilirler (370).

Günümüzde gelişen teknolojiye bağlı olarak sosyal medya platformları taraftarların takımları takip edebilmelerine imkân vermektedir. Bu kapsamda Avrupa’da en yüksek taraftar kitlesine sahip futbol kulüpleri olarak Real Madrid ve Barcelona’nın öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca Premier Lig’in de sosyal medyada milyonlarla ifade edilen takipçiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun, kulüplerin marka değerleri, takımların futbolcu kalitesi, oynanan oyunun heyecan verici ve seyir zevkinin yüksek olması ve yıldız oyuncuların takip edilmek istenmesi başta olmak üzere birçok nedenden kaynaklandığı söylenebilir.

Süper Lig’in sosyal medya takipçi sayısının 80 milyona yakın olmasına rağmen bu sayı, Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nden daha düşüktür. Hatta birçok Beş Büyük Lig kulübünün tek başına takipçi sayısının dahi gerisinde kaldığı bulunmuştur. Yukarıda belirtilen faktörler nedeniyle Süper Lig’de bu sayının sınırlı kaldığı söylenebilir.

Parganas ve ark.na göre, futbol kulüpleri, yalnızca en iyi oyuncuyu transfer etme veya en kârlı televizyon yayın sözleşmelerini imzalama yanında, sosyal medyanın her geçen gün değişen dünyasından yararlanma zorluğuyla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Genel olarak, kulüp ne kadar ünlü olursa, yeni taraftarları çekme ve dolayısıyla yayıncılara ve sponsorlara hitap etme yeteneği o kadar güçlü olacaktır (371).

Sosyal medyadaki takipçi sayısında, Real Madrid ve Barcelona’nın ilk iki sırayı aldığı, Süper Lig’den Galatasaray’ın önemli kulüpleri geride bırakarak (31.060.157) 13’üncü durumda olduğu bulunmuştur (Şekil 4.41.). Bu durumun, kulüplerimizin sosyal medyada önemli sayıda takipçisinin/taraftarının olduğunun, ulusal ve uluslararası başarılarının izleyiciler tarafından takip edildiğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir.

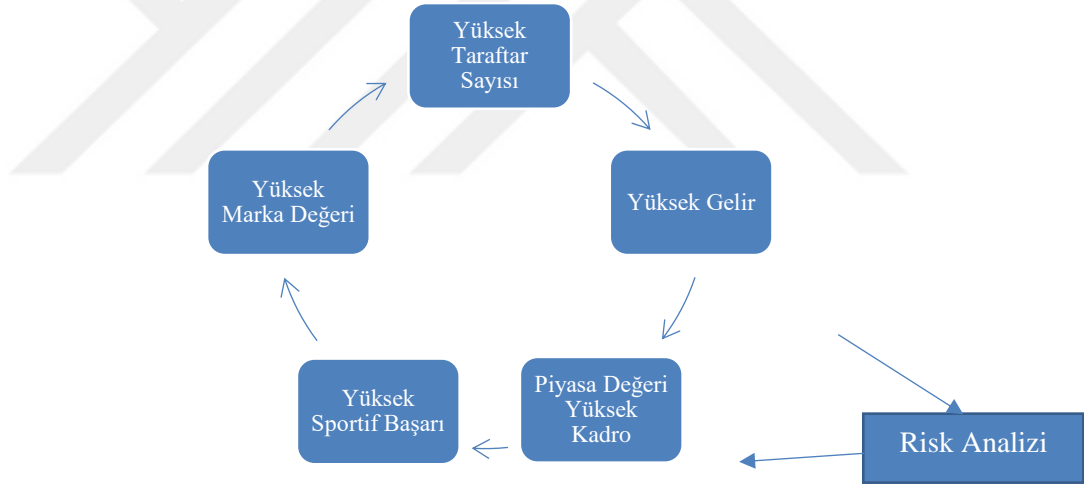
Avrupa’da en yüksek taraftar kitlesine sahip futbol kulüpleri arasında 2020 yılı Ocak ayı itibarıyla ilk iki sırada La Liga kulüplerinin yer aldığı, Premier Lig’den dört kulübün bulunduğu görülmektedir.

Sosyal medyaya erişim kolaylığı ve her yaştan kullanıcı tarafından tercih edilmesi futbol üzerinde de etkisini göstermektedir. Futbolcuların geniş takipçi kitlesine sahip olmaları, transferinde bu takipçilerini de yeni kulübüne getirebilmektedir. Artan ilgileri sayesinde kulüpler, yatırımcılar, sponsorlar veya ana malzeme tedarikçileriyle daha güçlü pazarlık yapma şansına sahip olmaktadır. Bu durumda kulübün gelirleri de artabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, sportif başarının taraftar sayısının artırılmasında

önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu nedenle büyük kulüplerin sosyal medyaya yatırım yaptıkları görülmektedir (372).

Arau'jo ve ark.na göre, futbol kulüpleri interneti kullanarak kendilerini tanıtabilirler. Kulüp ne kadar ünlü olursa ve yansıttığı imaj ne kadar iyi olursa, ürünleri için pazarlama ve reklam arayan sponsorlara ve markalara hitap etme kapasitesi o kadar güçlü olacaktır. Bununla birlikte, bir sosyal ağda çevrimiçi bir siteye veya resmi bir profile sahip olmak yeterli değildir. Kulüpler ilgi alanlarını canlı tutmak için sosyal ağların çift yönlü iletişim araçları olarak kullanmasını ve hayranlarla yakın etkileşime izin verilmesini sağlayabilirler (373).

Taraftar sayısının yüksek olması, artan gelirler (Maç günü, yayın, sponsorluk, reklam, sosyal medya, ticari vb.), piyasa değeri yüksek kadrolar, sportif başarı ve artan marka değeri ile karakterize edilebilir. Şekil 5.8.'de yüksek taraftar sayısının diğer fonksiyon alanları ile etkileşimi gösterilmiştir.



Şekil 5.8. Yüksek taraftar sayısının diğer fonksiyon alanları ile etkileşimi
(Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.)

Koruç ve ark. “Futbol seyircisinin futbolcu üzerine etkileri” başlıklı çalışmalarında, Türkiye genelinde yüksek sayıda taraftara sahip takımların taraftar sayısı az olan takımlara göre daha fazla maç kazandıklarını bulmuşlardır (374). Bu tespitin taraftar desteğinin öneminin ortaya konması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Dima'ya göre, futbol endüstrisi için önemli bir fırsat, sosyal medyanın kullanımıdır. Sosyal ağlar, futbol takımlarının dünyanın dört bir yanındaki taraftarlarıyla

daha yakın bir ilişki geliştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca, kulüpler bu pazarlama aracını, markalarını bölgesel ve küresel düzeyde geliştirmek ve genişletmek için kullanabilirler. Son dönemdeki sosyal medya incelendiğinde, şirketlerin sporda sosyal medyanın faydalarını anladığını ve bunlardan yararlandığını göstermektedir (293).

Deloitte'a göre, sosyal etkileşim, kulüpler için taraftarları ile iletişimi dolayısıyla bağları sıkı tutmak ve yeni taraftarlar kazanmak için büyük önem taşımaktadır. Özellikle dijital mecralar; kulüplerin reklam ve tanıtımı, markalarının desteklenmesi ve tüm dünyadaki paydaşlarla etkileşim içerisinde olabilmek adına kritik öneme sahiptirler (291).

5.5. Üye Sorunları İle İlgili Tartışma

Süper Lig kulüplerinden dört büyüklerin üye sayılarının yaklaşık olarak 10-30 bin civarında olduğu diğer kulüplerin ise çok daha düşük üye sayısına sahip oldukları (Tablo 4.72.) bulunmuştur. Bu durumun kulüplerin üyelik konusunda taraftarlara yeterince bilgilendirme yapmamaları, taraftarların üyeliğe kabul edilip edilmeyeceği konusunda tereddütlerinin olması, aidatların yüksek olacağı ve kayıt işlemlerinin bilinmemesi düşünceleriyle birlikte, taraftar kültüründen de kaynaklanabileceği söylenebilir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde kulüplerin üye sayısının, Premier Lig'de 150.000 ile 5.000 arasında, La Liga'da 144.500 ile 5.799 arasında, Bundesliga'da 293.000 ile 750 arasında, Seri A'da 111.000 ile 89.000 (üç kulüp) arasında, Lig 1'de ise 33.000 ile 4.000 arasında değiştiği bulunmuştur. Bu durumun söz konusu liglerin marka değerleri, üyelerine sağladıkları avantajlar ve taraftarların spor kültürlerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Üye aidatları bakımından ise Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın üyeliğe giriş aidatlarının diğer kulüplere göre yüksek olduğu, yıllık aidatlarının ise 400-50 TL (yaklaşık 50-6 avro⁴⁹) aralığında değiştiği (Tablo 4.72.) bulunmuştur. Kulüplerin üyelik üzerinden önemli sayılabilecek bir gelir elde ettikleri anlaşılmaktadır.

Aidat miktarı bakımından, Süper Lig kulüplerinin aidatları ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde yer alan kulüplerin aidatları karşılaştırıldığında, Süper Lig aidatlarının eşit veya büyük oranda Avrupa'dan daha düşük olduğu söylenebilir. Anadolu'da bir

⁴⁹ 2020 yılı ortalama avro 8.0 TL alınmıştır.

kulübe üye olan taraftarın giriş ve yıllık üye aidatını ödeme konusunda Avrupa'daki taraftarlardan daha avantajlı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle kulüplerin taraftarların üyeliğe geçişlerini cazip hale getirecek bazı uygulamalara (ücretsiz maç bileti, indirimli alış veriş, bazı tesislerden öncelikli yararlanma vb.) önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Üye aidatlarının düzenli olarak ödenmemesinin kulüplerin önemli bir gelir kaybına neden olduğu düşünüldüğünde, üyelerin sadakat ve spor kültürlerinin sorgulanması gereği ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun kulüplerin, üyelerinin kulübe bağlılıklarını artırıcı faaliyetlerde yeterince bulunmamalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Shaw ve McDonald'a göre, futbol kulübü üyeleri, üyelik davranışlarını belirlerken esas olarak sahadaki performansa güvenmediklerinin görülmesi özellikle önemlidir. Bir başka ifadeyle, sahadaki performansın, kulüplerin ücretli üye veya sezonluk bilet sahiplerinin sayısıyla çok az ilgisi olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Bunun yerine, biletlemenin hızı ve rahatlığı, sağlanan koltuklar ve sağlanan iletişim standardı gibi faktörler daha etkili olabilir. Bu, kulüplerin, üyelerin hissettiği memnuniyet düzeyi üzerinde doğrudan bir kontrole sahip olduğunu göstermektedir (375).

Bu tespitlerin bulgularımızla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.6. Menajer Sorunları İle İlgili Tartışma

FIFA'nın menajerlik işlemleri için 2019 yılından itibaren yürürlüğe giren kararlarıyla menajerlerin komisyonlarına sınır getirildiği, ayrıca bu işlemlerin Federasyonlarca FIFA'ya bildirilmesi kararları uygulamaya konmuştur. Bu durumun menajerlik işlemlerinden alınan yüksek ücretlere ve haksız kazançlara engel olmak ve tarafların vergilendirme konusunda hukuk dışı yollara başvurmasını engellemek gayretlerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Nitekim sadece 2019 yılında menajere ödenen rapor edilmiş ücret tutarının 650 milyon dolardan fazla olduğu (Şekil 4.44.) dikkate alındığında, bu işlemlerin kontrol altına alınmasının önemi ve gerekliliği daha iyi anlaşılmaktadır. Bu kapsamda alınan tedbirlerin isabetli olduğu söylenebilir.

TFF tarafından 2015 yılında yayınlanan Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı ile Futbol Menajerlerinin yıllık “menajerlik lisansı” almalarının zorunlu hale geldiği, tarafların ücret ödemeleri için sözleşme imzalamaları, ücret bedelini karşılıklı anlaşarak tespit etmelerini ve yapılan işlemlerin TFF’na bildirilmesini esasa bağladığı görülmektedir. Ayrıca ceza hükümleri de düzenlenmiştir.

Süper Lig’de futbol menajerlerine ödenen ücretler incelendiğinde (Tablo 4.75.) son dört sezonda yaklaşık 5-8 milyon avro ödeme yapıldığının beyan edildiği bulunmuştur. Ayrıca, Süper Lig’den TFF’na 2017-2018 sezonunda 12 kulübün, 2018-2019 sezonunda 11 kulübün ve 2019-2020 sezonunda ise 9 kulübün menajer ücreti ödemesi yapıldığını bildirdiği (EK-9) görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, kulüp başkanları, menajerler ve futbolcu arasında karşılıklı çıkar ilişkisi nedeniyle gerçek rakamların bildirilmemesinin etkili olabileceği söylenebilir.

Bu açıklamalarda iddia edilen hususların bulgularımızla uyumlu olduğu söylenebilir.

Süper Lig’de PFDK’na 2020 yılında sevk edilen menajer idareci ve kulüpler hakkındaki kararlar incelendiğinde (Tablo 4.76.) yaklaşık % 55 oranında kulübe ceza tayinine yer olmadığına karar verildiği görülmektedir. Bu durumun öngörülen cezaların yetersizliği veya uygulamada iyi niyetli davranılmasından kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Dosya muhteviyatları bilinmemekle birlikte, tespit edilen bir aykırılık nedeniyle PFDK’na sevk edilen ilgililerin, katı bir şekilde cezalandırılmasının menajerlik sisteminin yıpratılmasını ve haksız kazanç elde edilerek kulüplerin borçlanmasını engelleyebileceği söylenebilir.

Karataş’a göre, Ülkemizdeki bazı spor kulüpleri ve futbolcuların lisanssız menajerlerle çalışmaları sonucunda, kulüpler TFF ile problemler yaşanmakta, menajerler ve kulüp yöneticilerinin işbirliği ile kulüplerin transferleri çok büyük rakamlarla gerçekleştirerek kulüpler zarara uğratılmaktadır. Bu durum futbolun içinde bulunduğu sürece ve futbolun geleceğine zarar vermektedir. Bu nedenle kulüplerin menajer ücretlerini azaltmaları gerekmektedir (376).

5.7. Altyapı Sorunları İle İlgili Tartışma

5.7.1. FİFA ve UEFA'nın Altyapıya Bakışı İle İlgili Tartışma

FİFA ve UEFA'nın futbolun geliştirilmesi bakımından öngördükleri piramit (Şekil 4.42.-43.) tabandan elit seviyeye geçişi açıklamaktadır. Ülke federasyonlarının kendi ülkelerinin kültürüne ve şartlarına bağlı olarak eğitim felsefesi oluşturma ve gençlik gelişim programları oluşturma önemine vurgu yapılmaktadır. Bu maksatla hazırlanan yayınlarda uzun vadeli stratejinin önemi ortaya konmaktadır. Bu durumun, ülkelerin futbol altyapılarının oluşturulması ve geliştirilmesi için yol gösterme ihtiyacından kaynaklandığı söylenebilir.

UEFA tarafından, genç futbolcuların gelişimini desteklemek amacıyla, 2008-2009 sezonundan itibaren uygulanmakta olan 25 kişilik kadroda en az sekiz yerli oyuncu bulundurma kuralı, altyapılara verilen öneme işaret etmesi bakımından önemli olarak değerlendirilebilir.

Söderman ve Dolles'e göre, Avrupa kulüp futbolunda yetenek gelişimi önemli kabul edilir. Uluslararası Futbol Federasyonu (FIFA) ve Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) gibi uluslararası futbol yönetim organları ve birkaç ulusal futbol federasyonu, kulüpleri yetenek geliştirme konusunda daha fazla çaba harcamaya ve aynı zamanda genç yeteneklere daha fazla oyun süresi vermeye teşvik etmektedir. Ancak kulüpler için böyle bir politika iki ucu keskin bir kılıçtır. Çok fazla deneyimsiz oyuncu aynı anda oynarsa, bunun performans üzerinde en azından kısa vadede olumsuz etkileri olabilir. Özellikle en hırslı ve zengin kulüpler, maçlarda yetenek kullanımlarını sınırlamak ve bunun yerine deneyimli oyunculara öncelik vermek için cazip olabilir. Bu nedenle, bu kulüplerin yeteneklerini geliştirmek için çaba sarf etmek yerine kısa yoldan gidip oyuncu satın alması muhtemeldir (377).

Paramio-Salcines, ve Llopis-Goig'e göre, AB kurumları, UEFA ve Avrupa ligleri tarafından bir dizi politika beyanı, en başta oyuncuların hareketliliğine ilişkin Bosman davası, UEFA Kulüp Lisans sistemi Avrupa çapında futbolun idaresini ve yönetimini iyileştirmeye yönelik AB kurumlarının ve Avrupa futbol organlarının artan ilgisini göstermektedir (378).

Smokvina'a göre, mevcut istatistiksel veriler, UEFA'nın ve ulusal futbol federasyonlarının kendi geliştirdikleri kuralların genç oyuncuların statüsünü daha iyi bir şekilde değiştirmedeğini göstermektedir. Aksine, bu kuralın ulusal yarışmalara artan şekilde girmesiyle birlikte yerel olarak eğitilmiş genç oyuncuların yüzdesi aynı kalmış, hatta azalmıştır. Mali kaynakları kısıt olan liglerin (örneğin, Hırvatistan) büyük oranda kulüp eğitilmiş oyunculara sahip olması durumu söz konusudur. Çünkü pahalı oyuncularla sözleşme imzalamayı göze alamadıkları için futbol akademilerine güvenmek zorunda kalmaktadırlar (379).

Downward ve ark.na göre, UEFA'nın ülke içinde büyüyen oyuncu kuralı, Avrupa kulüp müsabakalarında rekabet dengesinde iyileştirmeler sağladı, ancak bu iyileştirmeler oldukça mütevazıdır. AB kulüplerindeki yerli oyuncuların sayısındaki artışa rağmen, kuralın Avrupa futbolunda gençlerin gelişim kalitesini iyileştirdiğini gösteren çok az kanıt bulunmaktadır. Kural konusunda olumsuz bir tutum benimsemek yerine, UEFA, profesyonel futbol sosyal diyalog komitesinden yararlanmalı ve Avrupa Birliği, spor kuruluşlarının temsili spor paydaşları tarafından açıkça ve demokratik olarak tartışılan ve kabul edilen kuralları değerlendirirken geniş bir takdir payı sunmalıdır (380).

5.7.2. Süper Lig'de Altyapı İle İlgili Tartışma

TFF kulüp lisans kriterlerinden birinin de altyapı kriterleri olduğu görülmektedir. Bunlar sporcu gelişimini de kapsayacak şekilde tesisler ile ilgilidir. Gençlik gelişimi ve sporcu yetiştirme anlamında kriterler sportif kriterler bölümünde yer almaktadır. Özellikle gençlik gelişim programlarının yazılı olarak hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca kulüplerin genç takımları ve antrenman tesisleri ile ilgili olarak zorunluluklar da yer almaktadır. Süper Lig'de en az beş altyapı takımı kurma zorunluluğu bulunduğu görülmektedir. Kurulacak bu takımlar da dahil edilerek asgari seviyede tesisler öngörülmüştür. TFF tarafından yapılan bu düzenlemelerin altyapı konusunda yeterli olabileceğini söylemek mümkün görülmemektedir. Her altyapı takımının aynı anda kullanabileceği ve sıkışık planlamaya neden olmayacak şekilde tesisleşmenin altyapıdaki eğitimi olumlu olarak etkileyeceği söylenebilir.

Süper Lig kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu incelendiğinde, kadrolarının ortalama % 17'si oranında altyapıdan gelen oyuncu buldukları görülmektedir. Toplam piyasa değerlerinin ise kadronun % 9'u oranında olduğu anlaşılmıştır (Tablo 4.79.). Bu durumun, altyapıdan gelen oyuncuların yeterince eğitilerek değerlerinin yükseltilememesi ve bir anlamda yeterince yetiştirilememelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Türkiye'de altyapıda yetişerek yurt dışına transfer olan oyunculara bakıldığında (Tablo 4.80) sayı olarak yeterli olmadığı söylenebilir. Ancak bu transferlerin tamamının Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ne yapılması ise olumlu bir durum olarak görülebilir. Türkiye'de altyapıda yetişerek Süper Lig'e transfer olan futbolcular birlikte değerlendirildiğinde yeteneklerin yetiştirilmesi için elverişli şartların oluşması durumunda altyapıda başarılı sonuçlar elde edilebildiğini göstermesi bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Deloitte'a göre, Türk futbolcuların Avrupa ve Dünya'da en prestijli kulüplerde daha fazla yer almaları ve maçlarda düzenli olarak süre almaları, ülkemizde futbolun gelişimi, marka değerinin artması, Türkiye'nin tanıtımı, transfer gelirlerimizin artması ve Milli Takımımızın başarısı gibi birçok açıdan büyük önem taşımaktadır (291).

Fenerbahçe Başkanı Ali Koç'a göre futbolumuzun içinde bulunduğu sorunları aşabilmesi için yapılması gerekenleri açıklarken ilk sırada altyapı konusuna değinmiş ve şunları ifade etmiştir (331):

- *A takımlara altyapılardan yetişmiş oyuncu oynatma zorunluluğu getirilmesi,*
- *Ülke genelinde, MEB ile iş birliği içerisinde genel sportif yetenek taraması yapılması,*
- *Sporu tabana yayabilmek amacıyla, tüm ülkeyi kapsayan genel bir "sporcu lisans tescili" sistemi kurulması, tüm spor okulları ve/veya spor kulüplerinin bu tescile kayıtlarının yapılması,*
- *Teknoloji standartları belirlenerek tüm Süper Lig maçlarında performans verilerinin toplanması ve tüm kulüplerle paylaşılarak rekabetin artırılması,*

- *Türk futbolunun pazarlama gücü, marka imajı ve gelir yapısı konularında çalışmalar yapılması.*

Bu anlamda Sivasspor'un altyapıda futbol okulu çalışmalarının önemli olduğu söylenebilir. Sivasspor 2018 yılında, yabancı ve yıldız futbolcular için ödenen paranın yurt dışına çıkmasını önlemek, bütçesini artıya geçirmek ve Türk futboluna genç yetenekleri kazandırmak için başlattığı altyapı çalışmalarının bütçesini 300-400 bin liradan 5.5 milyon liraya çıkarmaya karar vermiştir (381).

5.7.3. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Altyapı Çalışmaları İle İlgili Tartışma

Premier Lig Uzun Vadeli Oyuncu Geliştirme Modeli İle İlgili Tartışma

İngiltere Futbol Federasyonu, 2010 yılında 8 aşamalı "Uzun Vadeli Oyuncu Geliştirme Modeli"ni benimsemiştir. Bu modelde, zaman içinde yaşa uygun bir gelişim planı açıklanmaktadır. Genç yaş gruplarına yönelik antrenmanların, mümkün olan yerlerde okulların müfredatına göre düzenlenmesi öngörülmüştür. Bu modelde sporcunun teknik, psikolojik, sosyal ve fiziksel gelişimine önem verildiği görülmektedir. Bu planın İngiltere'de gençlik gelişiminin belirli bir plana göre yapılması ihtiyacından kaynaklandığı söylenebilir.

Premier Lig Elit Oyuncu Performans Planı (EPPP) İle İlgili Tartışma

İngiltere'de 2011 yılından itibaren uygulamaya konan Elit Oyuncu Performans Planı (EPPP), 20 Ekim 2011'de kabul edilerek uygulanmaya başlanmıştır. Bu planın hedefinin A takım futboluna uyum sağlamış oyuncuları altyapıda yetiştirmek olduğu bilinmektedir. Bu program kapsamında Kulüp Performans Planlama Süreci kulüp futbol akademisinde ve A takımında ortak olarak benimsenmektedir.

İngiltere'de akademi sınıflandırmasının 4 kategoriden oluştuğu, Kategori 1'in "Optimum Geliştirme Modeli" olarak adlandırıldığı ve Premier Lig'e düzenli olarak profesyonel oyuncu yetiştirmeyi ve 8.500 saatlik eğitimi öngördüğü anlaşılmaktadır. Kategori 4'de ise futbola geç başlayan yetenekler için 3.200 saatlik bir eğitim

öngörülmektedir. İngiltere’de gençlik gelişimi için mevcut akademiler ve mükemmeliyet merkezlerinin ve antrenörlerin denetlendiği görülmektedir. Oyuncu yetiştirmede antrenörler için de özel ödüller planlanmıştır. Elit oyuncu yetiştirme süresi Ülke karşılaştırmasına göre kalite şartı süresi olarak 3760 saat eğitim öngörülmektedir. EPPP’de bu süreler akademilerin kategorilerine göre gösterilen antrenöre erişim süreleri şeklinde uygulanmaktadır.

Jones, “Elite Oyuncu Performans Planı (EPPP)’nın genç oyuncuların psikolojik sağlığı üzerindeki etkisini altı akademide araştırdığı çalışmada, Elit Oyuncu Performans sürecinde teknik ve fiziksel yeterlik konusunda elde edilen başarının psikolojik bakımdan sağlanamadığı sonucuna ulaştığını belirtmektedir (382).

Tears ve ark. EPPP sonrası futbol oynama süresi (oyuncu başına yılda 640.86 ± 83.25 saat) EPPP öncesi futbol oynama süresi (539.08 ± 71.59) ile karşılaştırıldığında sezon başına oyuncu başına toplam sürede yüksek düzeyde bir artış olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, EPPP'nin uygulanmaya başlanmasından sonra, U12-U15 genç yaş gruplarında yaralanmalarda bir azalma olurken, U16-U18 gruplarında yaralanmaların şiddetinde bir artış olduğunu savunmaktadırlar (383).

Premier Lig finans direktörlerine göre Premier Lig’de 2019-2010 sezonunda gençlik gelişimine ayrılan bütçenin 2018-2019 sezonundan daha yüksek (% 66 daha yüksek) olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak, EPPP uygulamasının İngiltere’nin altyapıya verdiği önemi göstermesi ve altyapıdan yeni yeteneklerin çıkarılması bakımından önemli bir uygulama olduğu söylenebilir.

Bundesliga’da Altyapı Çalışmaları İle İlgili Tartışma

Almanya’da Bundesliga kulüplerinin, kulüplerin performans merkezlerine sahip olmaları kararının ardından okul-spor bağlantılarının güçlendirilmesi, oyuncuların bu merkezlerde yatılı olarak kalabilmeleri ve kalite yönetim çalışmaları önemli aşamalar olarak göze çarpmaktadır. Performans merkezleri İngiltere’dekilere benzer şekilde kategorilendirilmektedir. Bundesliga-1’de yer alan kulüplerin kategori-1 olarak belirlenen performans merkezine sahip olması gerekmektedir. Bu merkezde en az 4

doğal, 1 suni çim saha ve performans merkezine yakın kışın kullanıma imkânı olan kapalı saha bulunması zorunlu olduğu dikkate alındığında Süper Lig kulüplerinden beklenen saha durumunun (1 adet) yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır.

Pouyandekia ve Memari,'ye göre, Almanya'nın yetenek ve elit futbolcu geliştirme programı, Çin, Güney Kore, Japonya, Avustralya gibi birçok ülkede hükümetler ve futbol yetkilileri ve araştırmacılar tarafından, dikkate alınan, dünya çapında başarılı bir örnektir. Çocukların yeteneklerinin geliştirilmesi için fırsatlar yaratmak, yetenekli genç oyuncuların profesyonel oyuncular olmalarına yardımcı olmak, Bundesliga ve milli takımdaki genç oyuncu sayısını Alman milli takımının ve Bundesliga'nın yaş ortalamasını düşürmek, Almanya'nın çeşitli yaş gruplarındaki kulüpler ve takım şampiyonluğu, Almanya altyapı programının avantajları ve başarıları arasındadır. Yetenekli oyuncuların bu programdaki sürekli motive edici varlığını artırmak ve programdan ayrılmalarını önlemek için, oyuncular için destekleyici sistemlerin varlığı programda temel bir gerekliliktir. Bu nedenle, Almanya Futbol Federasyonu yetenek ve elit sporcu geliştirme programı, programdaki tüm oyuncular için güvenilir bir destek sistemine sahiptir (384).

Bundesliga kulüplerinin kurmak zorunda oldukları altyapı takım sayısının asgari sekiz veya on takım olduğu bulunmuştur. Süper Lig'de ise bu sayı beş takımdır. Altyapı harcamalarına bakıldığında Bundesliga kulüplerinin toplam harcamalarının yaklaşık % 4'ünün altyapıya ayrıldığı bulunmuştur. Son beş sezonda, her sezon artarak, harcama tutarının 185 milyon avroyu geçtiği görülmüştür (Kulüp başına 5.1 milyon avro). Bu durumun Bundesliga kulüplerinin altyapıda başarılı olmalarının önemli faktörlerinden biri (yeterli kaynak tahsisi) olduğu söylenebilir.

Futbolcu gelişim merkezleri ile okul işbirliği son derece önem taşımaktadır. Bu işbirliğine örnek olarak, Bundesliga kulüplerinden Schalke 04'e ait "Auf Schalke" futbol okulu öğrencileri, 2000-2001 sezonundan itibaren Schalke 04 gençlik departmanı ile Berger Feld Okulu arasında yapılan işbirliği projesine dahil olmuşlardır. Bu proje ile 1993'ten beri var olan kısmi yatılı okulun daha da geliştirilmesi hedeflenmiştir. Her iki kurumun fiziksel yakınlığı (yürüyerek birkaç dakika), bir futbol kulübü ile bir okul arasındaki işbirliği için çok önemli olarak görülmektedir. Bu sayede çok fazla zaman kaybetmeden optimum koşullarda antrenman yapmak mümkün olmaktadır. Okul ile

işbirliği sayesinde Schalke’de eğitim gören genç futbolcular haftanın belirli günlerinde öğleye kadar eğitim görmekte diğer zamanlarda antrenmanlara katılmaktadırlar (385).

Borussia Dortmund’un altyapı antrenörlerinden Çetin Güner, Bundesliga’da altyapı eğitim sistemi konusunda şunları ifade etmektedir:

“Altyapıdan, A takıma oyuncu yetiştirme ülkeden ülkeye hatta takımdan takıma değişen bir olgu. Hatta buna bir kültür desek daha doğru olur. Bu yüzden en önemli fark aslında gençlere bakış açısı diyebilirim. Ne yazık ki ülkemizde 23-24 yaş civarı oyunculara hala genç, gelecek vadeden oyuncu deniyor. Bu yaş ortalamaları ile Avrupa’da kulüpler yarışmacı takımlar kurup kupa kazanıyor... Bence bu işin en önemlisi, olmazsa olmazı ‘scouting’. Öncelikle yerel sonra tüm dünya ülkeleri. Örneğin bizim kulübümüzün U-9’dan U-16’ya kadar Almanya’nın tüm şehirlerinde oyuncu izleyen gözlemcilerimiz, ekiplerimiz var. U-17 ve U-19 seviyesinde ise tüm dünyada genç futbolcuları takip eden, raporlayan, kulübe sunan gözlemcilerimiz mevcut. Her sene bu takımlara, A takıma yetiştirmek üzere 1 ya da 2 oyuncu takviye ediyoruz. Oyuncu keşfetmekle iş bitmiyor, asıl iş o zaman başlıyor. Sadece futbolunu geliştirmesiyle değil kişisel, kültürel, fiziksel, zihinsel, psikolojik gelişimiyle de ilgileniliyor. Bunlar çok önemli. Burada amaç; oyuncuyu A takıma hazır hale getirmek. Altyapıda hangi anlayışla yetiştirilirse A takımında da o anlayış, felsefe devam ediyor. Bir devamlılık var. Oyuncu yabancılik çekmiyor. Mükemmeli yakalamaya, en iyiyi yapmaya çalışıyoruz” (386)

Eğitim Temel Programları, her biri 50-70 kulübe hizmet veren 366 bölgesel üssü kapsamaktadır. Bu bölgesel üslerde, 1.300 yarı zamanlı antrenör, düzenli olarak 11-15 yaşları arasında yaklaşık 14.000 oyuncuya hizmet etmektedir. Bu oyuncular sistematik eğitim ve otomobil testlerinden geçmekte, her yıl 600.000 genç oyuncunun bu üslerde izlenmektedir. Ülke çapında toplam 54 gençlik akademisi ve 35 elit futbol okulu bulunmaktadır. Gençlik akademilerinde tam zamanlı çalışan koçlar, bir tıp bölümü ve eğitimleri için okullarla sıkı bir işbirliği vardır. Bu 54 gençlik akademisinden 22’si, mümkün olan en yüksek sertifika olan 3’üncü sınıf akademi sertifikasına sahiptir. Elit

Okullar 2006 yılından itibaren açılmıştır. Bu okullar sadece oyuncuları değil, oyuncuların kişiliğini ve karakterini de geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu aşamadan sonra, genç milli takımların bir parçası olacak piramidin tepesine ulaşılmaktadır. U21 Milli Takım oyuncularının % 100'ü Bundesliga'da oynamaktadır. U20 takımı için bu oran % 89'dur. U19 için % 78 ve U18 için % 71'dir. Gençlik futboluna her yıl 135 milyon avro yatırım yapılmaktadır. Ve son olarak, en iyi yetenekleri üretmek için gerekli tüm olanaklara sahip oldukları 15 hektarlık bir alanı kapsayan Alman Futbol Federasyonu-DFB Akademisi inşa edilmiştir (387).

Almanya'da uygulanan futbol altyapı sisteminin, özellikle uluslararası müsabakalarda alınan olumsuz sonuçlar sonrasında yeniden inşa edilen bir sistem olduğu, diğer ülkelere olduğu gibi, Ülkemiz için de örnek alınabilecek özellikler taşıdığı ve başarılı bir sistem olduğu söylenebilir.

Lig 1'de Altyapı Çalışmaları İle İlgili Tartışma

Fransa'da, Lig 1'de yer alan kulüpler ile en az üst üste iki sezon Lig 2'de yer alan kulüpler en az Kategori 2'de gösterilen kriterleri sağlayacak şekilde eğitim merkezi açmak zorundadırlar. Fransa'daki kategorilendirme ile Almanya'daki kategorilendirmenin oldukça benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Fransa'da kulüpler, kategori 1'de yer alan eğitim merkezinde en az 1'i sentetik 3 saha buldurmak zorundadırlar.

Fransa Futbol altyapısının kendine özgü sistemleri taşıdığı, genellikle ekonomik işbirliği yapılan ülkeler olarak tanımlanan Afrika kökenli Fransız sporcuları bünyesinde eğitimde örnek uygulamaların yapıldığı ve başarılı sonuçlar alındığı söylenebilir.

Avrupa Kulüpler Birliği-ECA İle İlgili Tartışma

Avrupa Kulüpler Birliği-ECA tarafından 2012 yılında yapılan Avrupa kulüplerinin Gençlik Akademilerinin incelendiği çalışmada altyapıda öne çıkan kulüplerin tesis, takım sayısı antrenör sayısı ve altyapıya yapılan harcamalar bakımından oldukça ileride oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin, 2012 yılında Barcelona 10 milyon

avro altyapı harcaması yaparken Beşiktaş'ın harcamasının en fazla 750.000 bin avro olmasının, altyapı konusunda durumumuzun değerlendirilebilmesi bakımından çarpıcı bir gösterge olduğu söylenebilir. Bu farkın altyapı konusunda başlıca vizyon noksanlığından kaynaklandığı söylenebilir. Bu görüşümüze paralel olarak ECA gençlik eğitiminde vizyona birinci önceliği vermiştir.

ECA Başkanı Karl-Heinz Rummenigge'ye göre, iyi bir gençlik akademisine sahip olmak, bir kulübün ligde rekabet etme yeteneği üzerinde daha fazla etkiye sahip olacaktır. UEFA'nın tüm Avrupa kulüplerini kendi imkânları çerçevesinde yaşamaya zorlayan FFP kuralları, verimli ve üretken bir gençlik akademisine sahip olmayı zorunluluk haline getirmiştir. Kulüpler gençlerin gelişimine daha fazla dikkat etmek zorundadırlar (245).

CIES'e göre, iyi performans gösteren bir gençlik akademisine sahip olmak doğrudan başarıya yol açmazken, kulübün geleceğe bakma becerisinin iyi bir göstergesi olduğunu göstermektedir. Güçlü bir gençlik ortamının varlığı, kulübün bölgesel olarak yerleşik bir organizasyon olarak gücünün de iyi bir göstergesidir. Kısa vadeli sonuçların ötesinde, gençlik eğitime yatırım, kulübün bir kurum olarak sürdürülebilir gelişimi için bir gösterge olarak düşünülebilir (388).

Relvas ve ark., profesyonel futbol kulüplerinin organizasyon yapısını ve genç oyuncu gelişimiyle ilgili çalışma uygulamalarını araştırdıkları "Elit Avrupa Profesyonel Futbol Kulüplerinde Organizasyon Yapıları ve Çalışma Uygulamaları: Gençlik ve Profesyonel Alanlar Arasındaki İlişkiyi Anlamak" başlıklı çalışmalarında, Avrupa'daki kulüplerin resmi gençlik yapıları içinde örgütsel homojenizasyonun söz konusu olduğunu bulmuşlardır. Bu kulüplerde, A takım için oyuncu yetiştirmek, oyuncunun kişisel gelişimi ve mali kazanç tüm gençlik gelişim programlarının öncelikli hedefleri olarak belirlemişlerdir. Operasyonel farklılıklar olarak ise görevler, sorumluluk, gençlikten profesyonelliğe geçiş ve oyuncu gelişimine yönelik bir kulüp yöneliminin baskın varlığı yer almıştır. Organizasyon yapısına bakılmaksızın, gençlerle profesyoneller arasında yakınlık ve resmi iletişim eksikliğinin, memnuniyetsizliğe yol açtığını ve bu durumun genç oyuncuların profesyonel ortama doğru bir şekilde ilerlemesini engellediğini bulmuşlardır (389).

5.7.4. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig Karşılaştırması İle İlgili Tartışma

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de altyapıdan gelen oyuncuların değeri ve oynama süreleri karşılaştırıldığında (Tablo 4.90.) en fazla altyapıdan gelen oyuncunun La Liga'da bulunduğu (% 24), bu oyuncuların La Liga'nın toplam değerinin % 28'ini oluşturduğu görülmektedir. Bundesliga'da bu oranların sırasıyla % 21 ve % 11 olduğu, Seri A'nın son sırada olduğu bulunmuştur. Süper Lig'de ise bu rakamların sırasıyla % 17 ve % 9 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Seri A altyapı oyuncularının değerinin kadro değerine oranı Süper Lig'in oranı ile eşit gözükse de (% 9), rakamsal bakımdan Süper Lig'in Seri A'dan yaklaşık 8 kat daha düşük olduğuna dikkat edilmelidir.

Süper Lig'de altyapıdan gelen oyuncu sayısının, Beş Büyük Lig ortalamasının (96 oyuncu) altında ve piyasa değerlerinin oldukça düşük olmasının, Süper Lig'in altyapı organizasyonunun yetersizliği konusunda temel ampirik kanıtlardan biri olduğu söylenebilir.

Gündüz ve ark.na göre, Türk takımları altyapıdan oyuncu yetiştirme ve pazarlama konusunda oldukça kötü yönetilmektedir. Bu tespit bulgularımızla paralellik göstermektedir (390).

CIES'e göre, kulüplerin üst düzey futbolcuları eğitme yeteneğinin, en başarılı Avrupa kulüplerinin sahip olduğu rekabet avantajının bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle üst düzey kulüpler başlangıçta daha az rekabetçi kulüpler tarafından eğitilen en iyi yetenekleri transfer etmeye yönelmektedirler. İyi oyuncular yetiştirebilen gençlik akademisine sahip olmak ve gençlik eğitimine yatırım yapmak kulüpleri doğrudan başarıya götürmemekle birlikte, kısa vadeli sonuçların ötesinde kulübün geleceğe güvenle bakması ve sürdürülebilir gelişimi için önemli bir gösterge olarak düşünülebilir (388).

Altyapıdan gelen oyuncuların hiç süre verilmeyen oyuncu oranında Süper Lig'in oranı (% 48) Beş Büyük Lig ortalamasından (% 22) daha yüksek bulunmuştur (Tablo 4.90.). Bu durumun altyapıdan A takıma getirilen oyuncuların teknik direktör tarafından yetersiz görülmelerine bağlı olabileceği gibi bu oyuncuların A takıma uyum sağlayamamaları ve kendilerine yeterince güvenilmemesinden de kaynaklanabileceği

söylenbilir. Bir başka deyişle Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde altyapıdan gelen oyuncuların A takımında daha fazla oynatılmalarının nedeninin, altyapıda yeterince eğitildikleri, oyun felsefesi ve sistemine alışık oldukları ve tecrübe noksanlığı dışında A takım teknik direktörü tarafından tanınıp güvenilmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Ayrıca bu bulgular, en üst düzey futbolcuları eğitime yeteneğinin, en başarılı Avrupalı futbolcuların sahip olduğu rekabet avantajının bir parçası olduğunu da ortaya koymaktadır.

Söderman ve Dolles, kulüplerin genç futbolcuların A takımında oyun süresi verilip verilmediğini ve yabancı oyuncu ithalatının genç oyuncuların kullanımını ne ölçüde etkilediğini araştırdıkları çalışmalarında, yabancı oyuncunun fazla olduğu kulüplerin U20 oyunculara diğer kulüplerden daha az oyun süresi verdiğini, yabancı oyuncuların genç oyunculara verilen oyun süresini kısalttığını bulmuşlardır. Ayrıca, zengin kulüplerin genç oyunculara daha fazla süre verdiklerini, bunun sebebinin, genç oyuncunun A takımında oynaması için daha dikkatli davranmaları gerektiğini, yüksek gelire sahip olduklarından en yetenekli gençleri kadrolarına kattıklarını ve olağanüstü yeteneklerinden dolayı onları sahada kullanmanın daha az riskli olduğunu savunmaktadırlar (377).

Vaeyens ve ark.na göre, yetenekli genç futbolcuların gençlikten üst düzey rekabete doğru ilerlemede zorluklar yaşamaktadırlar. Belçika'da kurallar genç yetişkin futbolcuların A takımında yeterince süre almaları için yetersizdir. Genç yetenekli oyuncuların oyun fırsatlarını artırmak için alternatif stratejiler gereklidir (391).

Genç yeteneklerin A takımında oynatılmaları konusundaki kulüplerin isteksizliği bulgumuz, bu bulgularla örtüşmektedir.

Ancak bu durum kısmen mevcut kulüpte eğitilmiş oyuncu tanımıyla da ilgilidir. Nitekim üç yıl sonra, 18 yaşına kadar kulübe dahil edilen bir oyuncu, kendisini alan takım için hala kulüpte eğitilmiş bir futbolcu olarak kabul edilebilmektedir. Bu, en iyi Avrupa kulüplerini başlangıçta daha az rekabetçi ekipler tarafından eğitilen en iyi yetenekleri almaya teşvik etmektedir. Kulüpte eğitilmiş oyuncuların tanımındaki bir değişiklik, Avrupa oyununun daha sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlamak için faydalı olabilir. Nitekim FIFA kurallarına göre, kulüpteki oyuncular ancak 16'ncı yaş günlerinden sonra yurt dışına çıkabilirler. Bu, transfer eden kulüplerin bir eğitim statüsü kazanmasına fiilen izin vermeyecektir. İyi performans gösteren bir gençlik akademisine sahip olmak

doğrudan başarıya yol açmazken, bunun kulübün geleceğe bakma becerisinin iyi bir göstergesi olduğu söylenebilir. Güçlü bir gençlik ortamının varlığı, kulübün bölgesel olarak yerleşik bir organizasyon gücünün de iyi bir göstergesidir. Kısa vadeli sonuçların ötesinde, gençlik eğitimine yatırım, kulübün bir kurum olarak sürdürülebilir gelişimi için bir gösterge olarak düşünülebilir (388).

Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu ile ilgili kulüpler ve futbolcu bazında ayrıntılı bilgiler (EK-10) incelendiğinde Süper Lig’de 1999 ve daha küçük doğumlu altyapıdan gelen oyunculara en fazla süreyi Antalyaspor’un verdiği (3.858 dk.), Trabzonspor’un ise bu yaş grubunda en değerli (Top:13.675 mil.) oyunculara sahip olduğu bulunmuştur.

Bu bulgular ışığında, Süper Lig kulüplerinin -Trabzonspor son yıllarda yetiştirdiği oyuncular nedeniyle diğerlerinden kısmen ayrılrsa da- yeterli sayı ve kalitede 21 yaş altı oyuncu yetiştiremedikleri söylenebilir. Bu durumun altyapıya verilen önemle ilgili olduğu söylenebilir.

2019-2020 sezonunda 21 yaş altında altyapıdan gelen en fazla oyuncunun Bundesliga’da bulunduğu (62 oyuncu), Lig 1’in ikinci sırada olduğu (57 oyuncu), bu oyunculara en fazla maç oynama sayısının La Liga’da verildiği (oyuncu başına ortalama 18.7 maç) (Tablo 4.93.)görülmektedir En uzun sürenin ise (maç başına 63 dakika) Premier Lig ve Lig 1’de verildiği, en değerli oyuncuların ise Premier Lig’de olduğu (361.2 mil. avro) bulgularına ulaşılmıştır. Süper Lig’de altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncuların oynama süreleri Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nden daha düşüktür. Bu oyuncuların toplam değeri ise Premier Ligdeki akranlarından 19 kat daha düşüktür. Bu durumun, altyapıda oyuncu yetiştirmede, Süper Lig’in Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nin oldukça gerisinde olmasından kaynaklanabileceği, bu nedenle Süper Lig kulüplerinin altyapılarının geliştirilmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumunun kadro bakımından karşılaştırmasına bakıldığında, Süper Lig’de altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu oranının Lig 1’e benzer şekilde altyapıdan gelen oyuncuların tamamı içerisinde % 67’lik orana sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu durumda, kulüplerin yetiştirdikleri oyuncuları elde tutarak istifade edemedikleri veya kendi kulüpleri için yetersiz bularak ya da gelir

elde etmek için satmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Süper Lig’de bazı münferit örnekler dışında yetişen oyuncuların satışından ciddi ve sürekli gelir elde edildiğini gösteren bulguya ulaşamaması nedeniyle, altyapıdan bu seviyede oyuncu yetiştirilemediği söylenebilir. Lig 1 kulüplerinde ise tam tersi olarak gelir elde etmek amacıyla yetişen futbolcularının satıldığı, bunların yerine altyapıdan bu yaş grubunda oyuncu getirildiği söylenebilir. La Liga’da aynı oranın % 9.4 olarak bulunması, yetişen oyuncuların satılmayarak istifade edildikleri veya 21 yaş altındaki oyuncuların La Liga’nın rekabetçi ortamında A takıma yeterince katkılarının olamayacağını öngörülmesi nedeniyle A takım kadrosuna alınmamlarından kaynaklanabileceği söylenebilir. Bir başka ifadeyle Avrupa’nın Beş Büyük Ligi’nde altyapıdan gelen oyuncuların genellikle 21 yaş üstünden itibaren takım kadrolarında yer almaya başladığı söylenebilir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumunun maç sayısı ve süre bakımından karşılaştırması sonucunda A takım kadrolarında yer alan 21 yaş altı oyuncuların Premier Lig’de oyuncu başına 4.6 maç oynadığı, Bundesliga’da ise en düşük maç oynama oranının (0.5 maç) olduğu, Süper Lig’de ise maç sayısının oyuncu başına 1.63 olduğu görülmektedir. Süper Lig 21 yaş altı oyuncularının Kupa maçlarında daha fazla oynadıkları bulunmuştur. Bu durumda, 21 yaş altı oyuncuların Süper Lig’de yeterince maç oynama şansı elde edemedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun, rekabet ortamında altyapı oyuncusunun daha fazla hata yapabileceğini veya yetişmiş olmadığını düşünen teknik direktörlerin genç oyunculara süre vermekte titiz davranmalarından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir. Maç sayısı ve süre bakımından 21 yaş altı oyunculara ancak üstün yetenekli ve yetişmiş olmaları durumunda şans verildiği söylenebilir. Bu noktada nicelik yerine nitelikten söz edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda 21 yaş altı oyuncu oynatma oranları bakımından tüm altyapıyı kapsayan çalışmada elde edilen bulgular (EK-10) yukarıdaki bulgularımızla paralellik göstermektedir. La Liga en fazla oranda 21 yaş altı oyuncuya süre verirken (% 17.54) Süper Lig en az (% 4.07) oranda

süre veren lig konumundadır. Yukarıdaki gerekçelerin bu durum için de geçerli olduğu söylenebilir.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de 2009-2019 arasındaki dönemde kulüplerinde eğitilmiş 21 yaş altı oyuncuların oranı son beş sezon ortalaması bakımından en fazla süreyi Lig 1'de (% 15.40), en az süreyi ise Premier Lig'de (% 7.1) aldıkları, Süper Lig'de bu oranın % 4.1 olduğu görülmektedir. Ayrıca bu oranın Avrupa'da en düşük, Dünyada 80 üst düzey Lig arasında ise Çin'den sonra sondan ikinci sırada olduğu bulunmuştur.

Bu bulgu, futbolcuların hareketliliğinin (transfer) erken yaşlardan itibaren yoğunlaşmasının yanı sıra, kulübünde yetiştirilen futbolcuların istihdamını teşvik etmek için alınan önlemlerin etkisizliğini de vurguladığı, bunun, yerel yeteneklerin desteklenmesini öncelik olarak görmeyen spor kültürünün yaklaşımı sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Poli ve ark.na göre, kulüplerin çoğunluğu için geçerli tek hedef, genç oyuncuları eğitmek ve onlara değer katmak ve onları, eğer mümkünse, para karşılığında daha zengin kulüplere transfer etmektir. Aslında, sınırlı kaynaklara sahip birçok ekip, uzun vadeli eğitim politikalarının oluşturulmasına ve genç yeteneklere şans tanınmasına karşı çıkan kronik bir finansal ve yönetsel istikrarsızlık durumundadır. Bu istikrarsızlık, kişisel kazancı oyuncuların satılması ve satın alınması olan ve antrenörler ve kulüp başkanları ile ilişkili ağlara dayanan, artan etkiye sahip araçlar tarafından güçlendirilir (392).

CIES'e göre, takımlarda kulüp altyapısında eğitilmiş oyuncuların oranı ile ligin spor seviyesi arasında da önemli bir korelasyon ölçülmüştür. Bir ligin sportif rekabet gücündeki artışa paralel olarak kulüp altyapısında eğitilmiş futbolcuların oranı azalmaktadır. Türkiye bu konuda başlıca olumsuz kanıt olarak gösterilmektedir. Her iki durumda da, ulusal kulüpler, kadrolarındaki çok düşük seviyede kulüpte eğitilmiş oyuncular olduğunda Avrupa müsabakalarında düşük performans göstermişlerdir. Bununla birlikte, kulüpte eğitilmiş futbolcu oranı ile kulüplerin sportif başarı seviyesi arasında bir ilişki yoktur. Sürdürülebilir başarıya ulaşmak için üst düzey futbolcuları eğitebilmenin önemi göz ardı edilemez boyuttadır. Kadroda en az birkaç yerli futbolcunun bulunmasının, rekabet seviyesi ne olursa olsun başarıya ulaşmak için önemli olduğu görülmektedir (249).

2019-2020 sezonunda 21 yaş altı oyuncuların en yüksek oranda oynatıldığı ligin La Liga (% 17.54), en az süre verilen ligin ise Seri A (% 5.53) olduğu, Süper Lig'in ise bu liglerin tamamından daha düşük bir orana (% 4.07) sahip olduğu bulunmuştur (Şekil 4.52.). Bu oran Bundesliga'nın yarısından, La Liga'nın dörtte birinden daha azdır. Bu durumun, kadroda bulundurulmuş 21 yaş oyuncularına yeterince güvenilmediği veya yetersiz olduklarının göstergesi olduğu söylenebilir.

La Liga'nın kulüplerin altyapısında yetiştirilen oyunculardan en yüksek oranda istifade eden Lig iken, Süper Lig'de ise bu durumun oldukça düşük seviyede olduğu görülmektedir. 2009-2019 arasındaki dönemde Beş Büyük Lig ortalamasının % 14.34, Süper Lig'de bu oranın 8.7 olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de yetiştikleri yerden farklı bir federasyonda oynayan futbolcuların 2019-2020 sezonunda oynadıkları ortalama dakika oranları incelendiğinde en yüksek oranın Süper Lig'de olduğu (% 74.69) bulgusu elde edilmiştir. Bu durumun, Süper Lig'de altyapıdan yetişen oyuncuların hem nicelik hem de nitelik yönünden yetersiz olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir. A takım teknik direktörünün rekabet ortamında kendisinden beklenen başarıyı riske atmamak amacıyla genç oyunculara süre vermeyerek yetişmiş oyunculara yöneldiği de düşünülebilir. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde ise kulüplerin kendi altyapısından yetişen oyuncularından daha fazla istifade edebildikleri anlaşılmaktadır.

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi şampiyonları ve Süper Lig şampiyonunun ülke dışında yetişen oyuncuların oranlarına bakıldığında, Bundesliga'da ülke dışında başka bir altyapıda yetişen oyuncular % 60 seviyesini geçmezken bu oranın diğer liglerde % 70 seviyesinin altına düşmediği bulunmuştur. Ancak şampiyon kulüplerin kendi ülke ortalamalarının üzerinde dış kaynağa yöneldikleri bulgusu da elde edilmiştir. Süper Lig şampiyonu Lig ortalamasına yakın seviyede olmasına rağmen diğer şampiyonlar gibi % 70 seviyesinin üzerinde kalmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda Bundesliga kulüplerinin altyapıda diğer liglere göre daha başarılı oldukları, şampiyonluk için yeterli nicelik ve nitelikte oyuncuya daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca, ülke dışında yetişmiş oyuncu oranının, o ülkenin altyapı başarısını değerlendirmede, değişkenlerden biri olarak kullanılabileceği düşünülebilir.

Liglerinde 2019-2020 sezonunda son üç sırayı alan kulüplerin ülke dışında başka bir altyapıda yetişen oyuncu oynatma oranları incelendiğinde çok yüksek ve çok düşük oranlara sahip kulüplerin yer aldığı bulgusu elde edilmiştir (Tablo 4.94.) Bir başka ifadeyle çok yüksek oranda yabancı sporcu oynatan veya çok düşük oranda yabancı futbolcu oynatan kulüplerin her ikisinin de son üç sırada yer alabildiği bulunmuştur (Örneğin en yüksek yabancı oynatan Y.Malatyaspor (% 83.7), en düşük uranda yabancı oynatan Paderborn (% 14.1) Liglerinde son üç sırada yer almışlardır.).

Bu nedenle başka bir ülkenin altyapısında yetişen oyuncu oynatmanın, sportif başarı ile doğrudan ilişkisinin olmadığı söylenebilir. Bu bulgu kulüplerin bulunduğu ülkenin altyapısının değerlendirilmesinde kullanılabilir.

CIES Uluslararası Spor Araştırmaları Merkezi'nin altyapılarında yetiştirdikleri oyuncularını Avrupa'nın diğer Liglerine transfer etmede en başarılı kulüpler listesinde Ajax'ın ilk sırada olduğu görülmüştür. Real Madrid, Barcelona, O.Lyon ve PSG ilk 20 kulüp arasındadır. Süper Lig'den herhangi bir kulüp bu listede yer almamaktadır. Oyuncularını Beş Büyük Lig'e transfer eden kulüplere ve Dünya sıralamasında altyapıda en başarılı kulüplere bakıldığında da benzer sıralamanın geçerli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İspanyol ve Fransız kulüplerin altyapıdan oyuncu yetiştirerek Beş Büyük Lig'e transfer etmede daha başarılı oldukları, ancak diğer kulüplerin de altyapılarında oyuncu yetiştirme konusuna önem verdikleri söylenebilir. Dünya sıralamasında yer alan Ajax'ın Beş Büyük Lig dışında kalan altyapı konusunda en başarılı kulüp olmasının altyapı sisteminin sağlamlığı olarak düşünülebilir.

Relvas ve ark.nın Avrupa'nın elit düzeydeki 26 kulübün gençlik gelişim sorumluları ile yaptıkları çalışmaya göre, Avrupa genelindeki gençlik yapıları içinde örgütsel homojenizasyonun varlığını ortaya koymaktadır. A takım için oyuncu geliştirmek, oyuncunun kişisel gelişimi ve mali kazanç tüm gençlik programlarının öne çıkan hedefleri olarak bulunmuştur (389).

Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de ilk maçını oynayan oyuncuların yaş durumu incelendiğinde Beş Büyük Lig ortalamasının 21.7 olduğu Süper Lig'de bu oranın 19.5 yaş olduğu bulunmuştur.

Beş Büyük Lig'de özel bir yetenek olmadıkça oyuncunun eğitimi ve gelişmesini tamamlayarak A takımında yer almasını esas alan bir sistem uygulandığı, Süper Lig'de ise

oyuncunun tecrübe kazanması adına erken yaşta oynatıldığı söylenebilir. Ancak bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular (EK-10) bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Beş Büyük Lig’de süre alan oyuncunun çok uzun olmayan aralıklarla süre almaya devam ettiği, Süper Lig’de ise oyuncunun performansına bağlı olarak yeniden süre almasının gecikebildiği bulunmuştur. Bu durumun oyuncunun altyapıdan A takıma geçişinin sağlıklı yapılamadığını ve oyuncuda öz güven kaybına neden olabileceğini düşündürmektedir.

UEFA tarafından kulüplerin gençlik gelişim ve altyapı karşılaştırması, kulüplerin okullarla işbirliği yaptıkları, uzun süreli tatillerin çok az olması, 14-yaşından sonra barınma imkânı konularında benzer şekillerde hareket ettikleri, eğitim süreleri değişmekle beraber haftanın çeşitli günlerine yayıldığı bulunmuştur. Bu durum kulüplerin farklı uygulamalarına rağmen gençlik eğitime önem verdiklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Avrupa’nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig’de kulüp başına altyapıya ayrılan bütçe incelendiğinde en fazla yatırımın İngiltere (6.1 milyon avro), en az yatırımın ise İspanya (3.4 milyon avro) tarafından yapıldığı, Türkiye’nin gençlik gelişimi için 0.5-1.0 milyon avro arasında bütçe ayrıldığı bulunmuştur. Ayrılan bütçelerin kaynakları incelendiğinde kulüplerin en fazla bütçeyi ayırdıkları ülkenin Almanya (% 81), en fazla Belediye katkısı sağlanan ülkenin ise Türkiye (% 18) olduğu bulunmuştur (Tablo 4.98.). En fazla üye katkısının sağlandığı ülke ise İspanya (% 13)’dir. Türkiye ve Fransa’da üye katkısı olmadığı görülmüştür.

Gençlik gelişimi için yetersiz yatırım yapılmasının gerekçesini açıklayan görüşler de bulunmaktadır. Örneğin, Prinz ve Weimar’a göre, genç oyunculara yapılan yatırım A takım oyuncularına yatırım yapmaktan daha risklidir ve üst düzey spor pazarına göre daha fazla belirsizlik ile karakterize edilmektedir. Bir kulübün bakış açısından, bir genç oyuncuya yatırım yapmak, oyuncuların % 2 ile % 5’inin, kalan % 98 ile % 95 için yatırım getirisi oluşturması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu ise gençlik eğitime yapılan yatırımları genellikle daha az çekici hale getirmektedir (393).

Ayrıca gençlik gelişimine ayrılan tesisler incelendiğinde, en yeni tesislerin Türkiye’de (14.1 yaş) en eski tesislerin ise İspanya’da (26.9 yaş), en fazla doğal çim sahanın İngiltere’de (kulüp başına ortalama 6.8 saha) en az ise Türkiye’de (kulüp başına

ortalama 2.6 saha) bulunduğu görülmektedir. Ortalama suni çim saha sayısı İngiltere ve Fransa'da 3.2 iken Türkiye'de 1.7'dir. İngiltere'de kapalı futbol antrenman tesisi oranı % 95 iken bu oran Türkiye'de % 0'dır. Diğer oranlarda önemli bir farklılık görülmezken İngiltere'de yatılı tesis oranı % 5 ile en düşüktür. Ayrıca Türkiye'de tıbbi takip oranı da en düşük (% 61) düzeydedir (Tablo 4.99.).

Bu durumun ülkelerin altyapıya verdikleri önemin en önemli göstergesi olduğu, altyapıda başarı elde etmeyi hedefleyen ülkelerin yeterli bütçeyi ayırmamaları, bununla birlikte gerekli tesislerin tahsis edilememesi durumunda arzu edilen gençlik gelişiminin yakalanamayacağı, öz futbolcu kaynaklarının değerlendirilemeyeceği söylenebilir.

Aslan ve ark. "Süper Lig Futbol Takımlarının Altyapılarından Oyuncu Yetiştirme Verimliliklerinin İncelenmesi" başlıklı çalışmalarında, altyapılardan yetişen oyuncu sayısı ile bu oyuncuların takım kadrolarında yer alma oranları incelemişler ve esas sorunun altyapılardan oyuncu yetişmemesinden daha çok, yetişen bu oyuncuların A takımlarında yeterince oynama şansı bulamamasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır (394).

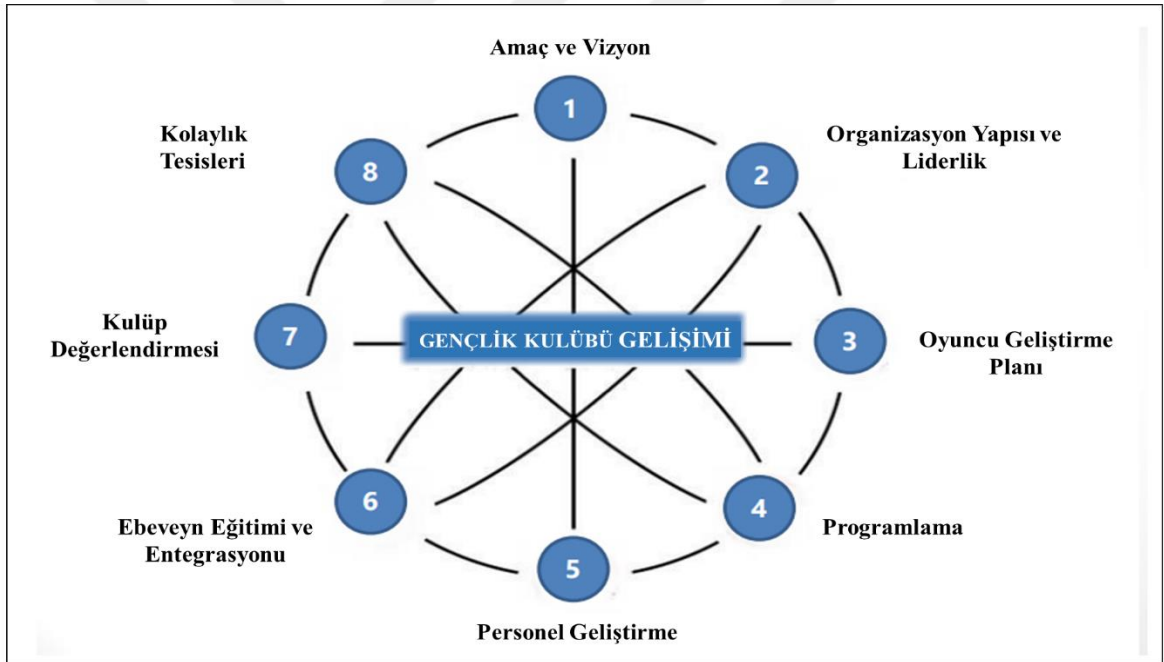
Rikardsson ve ark.na göre, Barcelona, Manchester United ve Bayern Münih'in sporcu yetiştirme stratejisinde dikkat çeken nokta güçlü gençlik gelişiminin varlığı olmuştur. Barcelona gençlik akademisi La Masía 2007 yılından itibaren A takımda kendi geliştirdiği oyuncuların oranını % 40'tan % 70'e çıkarmıştır. Bu dönemde kulüp, sportif olarak en başarılı dönemini yaşamıştır. Benzer şekilde, Manchester United 90'lı yıllarda yetiştirdiği kuşak ile uzun vadede kulübün sportif başarı elde etmesini sağlamıştır. Bu nedenle "*dikey entegrasyon yönetimi yeteneğinden türetilen iyi performans gösteren gençlik gelişiminin A takım için kritik olan ve bu nedenle genel Avrupa en iyi kulübünün değer yaratma sürecinde temel bir birincil faaliyettir*". Genç yetenekli oyuncuların gelişimi takımın spor performansı için hayati önem taşımaktadır (395).

UEFA tarafından 2020 yılında yayınlanan "Eğitim Tesisleri ve Gençlik Yatırımlarının Görünümü Raporu"nda yer alan altyapıya ayrılan bütçe ile ilgili bilgiler analiz edildiğinde Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de "kulüplerin" altyapıda ana bütçe sağlayıcıları olduğu görülmektedir. Lig gelirlerinden en fazla pay (% 16) İtalya'da ayrılırken sadece Türkiye'de pay ayrılmamaktadır. Bu durumda Türkiye'de kulüpler tarafından altyapıya ayrılan payın artırılması ve Lig gelirlerinden altyapıya pay

aktarılması gerektiği söylenebilir. Bu tespitimiz yayın gelirlerinin dağıtım kriterlerinin yeniden belirlenmesi düşüncemiz ile paralellik göstermektedir.

Aynı çalışmadaki bulgulara göre, Türkiye’de tesis yaşının genç olmasının yeni tesislere sahip olunduğunun bir işareti olarak algılanabileceği gibi, gençliğe yatırım yapılması çalışmalarının önemini yeni algılanarak bu konuya ağırlık verilmeye başlandığının göstergesi olarak da yorumlanabilir. Doğal ve suni çim saha sayısının diğer liglerden düşük olması alt yapıda bulunulan seviye ile ilgili olduğu söylenebilir.

Gençlik gelişiminde başarıyı etkileyen faktörler arasında okul, aile, antrenman programları gibi birçok faktörden söz edilebilir. Amerika Futbol Antrenörleri Birliği’ne göre, “*Tek bir en iyi model olmamasına rağmen; kanıtlanmış yöntemler ve başarı şansını artıran en iyi uygulamalar vardır*” (396). Bu kapsamda NSCAA’nın Gençlik Kulübü gelişiminin bileşenleri Şekil 5.9.’da gösterilmiştir (396).



Şekil 5.9. NSCAA'nın gençlik kulübü gelişiminin bileşenleri

Şekil 5.9.'da gösterildiği gibi, NCSAA'nın öngördüğü gençlerin gelişimine etki eden bileşenlerinin, yukarıdaki bulgularımızı desteklediği söylenebilir.

Malcolm Gladwell, 2008 basımlı “*Outliers The Story Of Success*” adlı kitabında, profesyonel başarı için yetenek ve pratiğin öneminden bahsetmiş ve pratiğin 10 yılda 10.000 saat (10.000 saat = günde 4 saat x yılda 250 gün x 10 yıl) yapılması durumunda

başarının elde edilebileceğini savunmuştur. Bu sürenin ise 20 yaşında tamamlanmış olması gerektiğini belirtmiştir (397).

Altınordu Kulübünün 10.000 saatlik eğitim programında 6 yaşında başlayan futbol eğitimi 21 yaşında (toplam 16 yıl) 10.000 saat tamamlanacak şekilde düzenlenmiştir (398).

5.8. Covid -19'un Etkileri İle İlgili Tartışma

Covid-19 salgını, nedeniyle profesyonel liglerin kesintiye uğramasının Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ne yaklaşık 4 milyar avro kayıp verdireceği tahmin edilmektedir. Bu kayıpların öncelikle oynanmaması kararı verilen maçların yayın gelirlerinde azalmaya (toplam: 2-2.5 milyar avro) neden olmasından kaynaklanacağı değerlendirilmektedir. Seyircisiz oynanacak maçlar nedeniyle maç günü gelirlerinde kayıplar ve futbola bağlı ticari gelirlerde de azalma beklenmesi normal bir durum olarak düşünülebilir.

5.8.1. Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Öne Çıkan Gelişmeler İle İlgili Tartışma

UEFA Lig sıralamasına göre liglerin piyasa değerlerinde Covit-19 öncesi ve sonrası durum olarak değerlendirildiğinde önemli kayıpların (Premier Lig 1 milyar 840 milyon avro, Süper Lig 142 milyon avro) (Süper Lig'de yaklaşık - % 20) söz konusu olduğu söylenebilir.

UEFA organizasyonlarının da yapılamaması (ertelenmesi) nedeniyle, gelirleri azalacak olan UEFA'nın, şampiyonalardan elde edeceği gelirlerin dağıtımında da kısıtlamaya gideceği söylenebilir.

5.8.2. Futbola Etkileri İle İlgili Tartışma

Pandeminin futbol kulüplerine olan etkisinin öncelikle finansal yönden olduğu bulgularımızda yer almaktadır.

Avrupa Kulüpler Birliği-ECA CEO'su Marshall'a göre, Covid-19 krizi, birçok sektörde olduğu gibi futbolda da istikrarı bozan bir finansal etki yaratmıştır. Yapılan analizlerde, Covid-19'un Avrupa kulüpleri üzerindeki mali etkisinin, maçların oynanmaya başlanmasına rağmen etkisini sürdürdüğü bulunmuştur. Kulüpler ekonomik dengeyi korumak ve sürdürebilmek için hafifletici önlemler (maliyet, düzenleyici) geliştirmeye devam etmeli ve gelirler yeniden dengelenene kadar maliyet ve nakit yönetimi üzerinde durulmalıdır. Pandemi etkisinin önümüzdeki sezonda da devam edeceği dikkate alınmalı, uzun vadede daha sürdürülebilir bir futbol endüstrisi yaratmak için önlemler geliştirilmelidir (259).

ECA'ya göre, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi dahil üst sıralardaki 10 Ligi'nde 2020-2021 sezonunda, kulüplerin gelirinin % 70.1'i ücretlere karşılık gelecek şekilde hesaplanmaktadır. Ücret-gelir oranı (oyuncu transferlerinden elde edilen net kazançlar hariç) 2018-2019'da % 59.6'dan 20 / 21'de öngörülen % 70.1'e yükselebilir. Covid-19 öncesinde, bu oranın % 62.9 olacağı tahmin edilmiştir. 2019-2020 ve 2020-2021 sezonlarında ücret/gelir oranında önemli ölçüde artış beklendiği görülmektedir. 2020-2021 sezonu için tahmin edilen oran % 69.3 olarak bulunmuştur. Bu durumun tüm sektörlerde olduğu gibi futbolda ekonomisinin de pandemiden olumsuz olarak etkilendiğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Deloitte'a göre;

- Salgının etkisiyle 2020/21 sezonu sonunda en üst düzey kulüplerin 2 milyar avro gelir kaybına uğrayacağı düşünülmektedir.

- Salgın, kulüplerin buldukları durumdan güçlü bir şekilde çıkabilmeleri için mevcut stratejik hedeflerini ve iş modellerini tekrar gözden geçirmeleri ve yeniden şekillendirmeleri açısından önemli bir fırsattır.

- Kulüpler, çalışanları ve taraftarları ile etkileşimlerinde dijital temasın öne çıkmasına bağlı olarak, hem kendi içlerine hem de dışarıya yönelik dijital yetkinliklerini geliştirmeye daha fazla yönelmek zorundadırlar.

- Hızla tedbir alan kulüpler yeniden feraha kavuşabileceklerdir.

- Belirsizlik ortamının devamlılığı, mevcut ve gelecekteki naklen yayın kuruluşları, sponsorlar ve ticari ortakların, futbola olan yatırımlarını yeniden gözden geçirip değerlendirmelerine, bu da salgının finansal etkilerinin daha uzun bir döneme

yayılmasına sebep olabilecektir. Bununla birlikte, kulüplerin, naklen yayın kuruluşları ve sponsorlar nezdindeki söylemlerini güçlendirecek bir argüman sunması olumlu bir gelişme olacaktır (291).

Lawinsport'a göre, mevcut kriz, kulüpleri önümüzdeki birkaç ay boyunca potansiyel olarak ölümcül zincirleme etkilerle birlikte göze çarpan nakit akışı sorunlarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu nedenle, Covid-19'un futbol endüstrisi üzerindeki etkisini en aza indirmek için orta ve uzun vadede tedbirler alınması gerekmektedir. Krizin ne zaman sona ereceğini kesin olarak bilinmeyeceği gerçeğiyle birleştiğinde, futbolun gidişatında daha fazla finansal sürdürülebilirlik ihtiyacının ortaya çıkacağı dikkate alınmalıdır (399).

Reade ve Singleton'a göre, futbolun büyüme potansiyeli göz önüne alındığında, karar vericiler konsolidasyon (borç öteleme) için fırsatlar bulabilirler. Pahalı transferlere ayrılan kaynakların bir kısmı ile Avrupa futbol endüstrisinin sağlığına uzun vadeli yatırımlar yapabilirler. Kulüpler, spora katma değeri neredeyse hiçbir katkısı olmayan, ancak büyük miktarlarda paranın harcadığı oyuncu temsilcilerine (menajer) yaptığı ödemeleri azaltmalıdırlar (400).

Avrupa'nın 10 Büyük Ligi'nde oyuncuların piyasa değerlerinde Şubat ve Mayıs-2020 ayları arasında salgın nedeniyle 6.6 milyar avro düşüş anlamına gelen % 17.6'lık düşüş ve Mayıs ile Ağustos 2020 arasında % 3.8'lik hafif bir genel artış olduğu bulunmuştur. Pandeminin etkisiyle oyuncu değerlerinin genel bir düşüş gösterdiği, daha sonra transfer sezonunda görülen toparlanmaya rağmen pandemi öncesi rakamlara ulaşamadığı söylenebilir.

KPMG'e göre, maçların seyircisiz oynanması ve sezon programlarındaki değişiklikler, kulüplerin bütçelerini yeniden düzenlemelerini gerektirmiştir. Kulüpler borçlarını ödemek ya da ücretleri ve diğer maliyetleri finanse etmek için mücadele ederken, kulüplerin çoğunluğunun oyuncu transferine kaynak ayırma konusunda önceki sezonlara göre daha dikkatli davranmışlardır. Daha düşük satın alma gücü ve iş dünyasındaki genel belirsizlik, kulüplerin en önemli varlıkları olan futbolcuların değerlerinin düşmesine neden olmuştur (262).

Quansah ve ark. koronavirüs krizinin Premier Lig'de oyuncu işgücü piyasası üzerindeki sonuçlarını inceledikleri çalışmalarında, Covid-19'un Premier Lig kulüplerinin 2020/21 sezonunda, toplam kulüp gelirlerinin % 28 (en kötü durum), % 18

(orta durum) ve % 13 (en iyi durum) düzeyinde azalacağını bulmuşlardır. Ayrıca, oyuncu ücretleri, piyasa değerleri ve transfer giderlerinin önümüzdeki sezonda düşeceğini, düşüşün oyuncu maaşları için - % 20.4 ile - % 9.5 ve oyuncu piyasa değerleri için -% 26.7 ile -% 12.4 arasında olmasını beklediklerini belirtmektedirler (401).

Beş Büyük Lig'de 2020 yazında transfer ücretlerinde aynı özelliklere sahip oyunculara ortalama % 6 artışla önemli yeni transferler yapıldığı görülmüştür. Ancak bu transfer döneminde önceki transfer döneminden daha az transfer yapıldığı ortaya çıkmıştır (402).

Bu açıklamaların sonucunda, pandemi nedeniyle kulüplerin genel anlamda mali problemlerle karşı karşıya kaldıkları, bu durumun 2020-2021 sezonunda da devam edeceğini tahmin edildiği, bu nedenle kulüplerin proaktif yöntemlerle farklı gelir arayışlarına girmelerinin, pandemi nedeniyle uğrayacakları kayıpları azaltabileceğinin ortaya çıktığı söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Yönetim sorunları bakımından, futbol kulüplerinin, organizasyon, sportif direktörler ve şirketleşme sorunları alt başlıklarında Türkiye Süper Ligi'ndeki futbol kulüpleri ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ndeki futbol kulüplerinin yönetimleri arasında farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda; Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde kulüplerin genellikle şirket şeklinde organizasyon yapısına sahip oldukları ve kurumsal ve profesyonel yönetim anlayışı ile yönetildikleri, sportif direktör ile teknik direktörün görev tanımlarının belirgin şekilde yapıldığı söylenebilir. Ekonomik sorunlar kapsamında, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin Süper Lig'den farklı olarak; futbolun pazar değeri bakımından toplam finansal büyüklük, ana gelir kalemleri, yayın, sponsorluk, ticari ve maç günü gelirlerinde Süper Lig'den önde oldukları, gelirlerine oranla borçlarının karşılıklarının bulunduğu, bu nedenle kulüplerinin ekonomik bakımdan daha sağlıklı bir yapıda buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Transfer sorunları bakımından, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde Süper Lig'den farklı olarak, yabancı oyuncu kuralının sıklıkla değiştirilmediği, yabancı oyuncu transferinde yasaklamalar yerine kriterler uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Taraftar sorunları ile ilgili olarak, Türkiye Süper Ligi'ndeki futbol kulüpleri ile Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ndeki futbol kulüpleri arasında farklılık olduğu, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nin stadyum doluluk oranlarının ve seyirci sayısının Süper Lig'den daha yüksek olduğu, bu nedenle Süper Lig'de taraftar sayılarının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Üye sorunları bakımından, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde kulüplerin üye sayılarının Süper Lig kulüplerinden daha fazla olduğu, aidat ücretleri bakımından ise Süper Lig kulüplerinin aidatlarının Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'ne denk veya daha düşük olduğu ve üye sayılarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Menajer sorunları kapsamında, Süper Lig'de beyan edilmeyen menajer ücretleri nedeniyle kulüplerin çok büyük miktarda zarara uğratıldığı, bu nedenle, menajerlerle kulüpleri zarara uğratabilecek anlaşmaların yapılmasının engellenmesi ve menajerlik uygulamalarının daha sıkı takip edilmesinin gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Altyapı sorunları bakımından, Süper Lig

kulüpleriyle Avrupa'nın Beş Büyük Ligi arasında önemli farklılıklar olduğu, bu farklılıkların, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde, Süper Lig'e göre, altyapılara ayrılan bütçe, tesisleşme, eğitim süreci, profesyonelliğe geçişin yönetilmesi, A takımlarında altyapı kaynaklı oyunculara yer verilmesi ve yurt içi-yurt dışı transferleri konularında yoğunlaştığı, bu başlıklarda Süper Lig'de tedbir alınmasına ihtiyaç duyulduğu, bunun yeni bir altyapı sisteminin uygulamaya konması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Covid-19'un etkileri kapsamında, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi ve Süper Lig'de önemli ekonomik kayıplar yaşandığı ve en az bir sezon daha yaşanmaya devam edeceği sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. Öneriler

Ortaya konan organizasyon sorunlarına yönelik olarak, önerilen kulüp organizasyon modellerinin uygulanması (EK-13), kulüplerin şirket modeline geçmesi kulüp yönetimlerinde “spor yönetimi” alanında eğitim almış kişilerden istifade edilmesi, kulüplerin gelirlerinin artırılması kapsamında doğru finansal yönetim (borçlanma, transfer sözleşmeleri, gider kontrolü, menajer ücretleri vb.) ve denk bütçenin sağlanması, maç günü gelirlerinin ve stadyumların doluluk oranının artırılması kapsamında, stadyumların yaşam merkezleri haline getirilmesi, Anadolu kulüpleri tarafından futbol kültürü ve kamuoyu yaratma çalışmalarının organize edilmesi, sponsorluk gelirlerinin artırılması maksadıyla reklam ve pazarlama konusunda profesyonellerle çalışmalar yapılması, yayın gelirlerinin dağıtım kriterlerinin EK-14'de gösterilen dağılım modeli önerisine benzer şekilde düzenlenmesi, transfer edilecek yabancılara ait kriterlerin EK-15'de önerilen modele benzer şekilde belirlenmesi, kulüplerin kısa, orta ve uzun vadeli karma transfer stratejilerine ait EK-16'da önerilen modellerin uygulanması, taraftar ve üye sayılarını artırmak maksadıyla dijital platform şirketleri ile işbirliği yapmaları, kulüplerin illegal menajerlerle çalışmalarının önüne geçilmesi, Gençlik Gelişim (Altyapı) Sisteminin EK-17'de önerildiği şekilde yeniden düzenlenmesi, pandemi süresince kulüplerin harcamalarında kesintiye gitmeleri, Avrupa'nın Beş Büyük Ligi'nde bulunan “Spor Kanunu” benzeri bir kanunun ivedilikle yürürlüğe konması önerilebilir.

KAYNAKLAR

1. Türkmen M, İmamoğlu O, Ziyagil MA. Popularity of the wrestling sport in Turkey and it's comparison with the selected sports. *Res About The Turks All Around The World* 2006, 163: 77-94.
2. Karaküçük S, Yenel F. Türk sporunun gelişmesi ve topluma yaygınlaştırılması bakımından basının etkinliği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 1997, 2 (2): 56-67.
3. Müller O, Simons A, Weinmann M. Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. *Eur. J. Oper. Res.* 2017, 263: 611-24.
4. Savucu Y, Devocioğlu S, Coşkun Z, Economic Dimension Of Football In Turkey, Kotáb J. Ed. XIII IASE and III ESEA Conferences on Sports Economics, Official Conference Proceedings; Prague, Czech Republic University of Economics, Prague - Oeconomica publisher 2011: 48-51.
5. Öngören H, Karadoğan E., Küresel tutku: Futbol. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 14, 2012: 209-21
6. Britannica.com. Football. <https://www.britannica.com/sports/football-soccer>. Son Erişim Tarihi: 21 Aralık 2019.
7. İnal AN. *Futbolda Eğitim ve Öğretim*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 1998: 17.
8. Erdoğan İ. Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* 2008, 26: 1-58.
9. Artun TÜ, Atabeyoğlu C, Aydın N, Hiçyılmaz E, San H, Sevinçli OV, Somalı V. *Türk Futbol Tarihi*. Arıpınar E. Editör. Ankara, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, Grafik Sanatlar Matbaacılık A.Ş, 1992.
10. Tunçkol HM. Profesyonel Futbolcuların Futbolu Bırakma Yaşantılarını Algulamaları Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2007: 12.
11. Fişek K. *100 soruda Türkiye Spor Tarihi*, 1985, İstanbul, Gerçek Yayınevi: 48.

12. Kulturelbellek.com. Osmanlı Devletinin Son Yıllarında Spor, Kültürel Bellek, Türk Kültürü Araştırmaları <http://www.kulturelbellek.com/osmanli-devletinin-son-yillarinda-spor/>. Son Erişim Tarihi: 31 Mayıs 2012.
13. Canşen E. Türkiye Cumhuriyetinin spor politikaları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2015, 17 (1): 33-48.
14. Yıldız D. *Türk Spor Tarihi*, İstanbul 1979: 319-321.
15. Fişek K. *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi, Dünya'da ve Türkiye'de*, Ankara, Bağırhan Yayınevi, 1998.
16. Özmaden H. Cumhuriyet Dönemi İlk Spor Teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)'nın Yapılanma Sürecinde Beden Eğitimi ve Sporun Fonksiyonları, Fonksiyonlardaki Değişmeler ve Toplumsal Hayata Etkileri, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1999.
17. Sümer R. *Sporda Demokrasi, Türkiye'de Spor Federasyonlarının Tarihsel Gelişimi*, Ankara, Şafak Matbaacılık, 1990: 20-105.
18. Açar S. Türk spor idaresinde Türkiye Futbol Federasyonu'nun yeri ve işlevi- Kurumsal inceleme. *TBB Dergisi* 2006, 63: 271-320.
19. Taşkın H. Profesyonel Futbolcularda Teknik Parametrelerin Tespiti ve Liglere Göre Değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2005.
20. Genç DA. *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi*, Ankara, Bağırhan Yayınevi, 1999: 27.
21. İmamoğlu AF, Karaoğlu E, Erturan EE. Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2007, 12 (3): 35-61.
22. 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, Kabul Tarihi: 21.5.1986.
23. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, RG: 08.07.2005, Sayı: 25869.
24. Devecioğlu S, Çoban B, Karakaya YE, Karataş Ö. Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2012, 10 (2): 35-42.

25. Durmuş NK. Spor Kulüplerinin Vergilendirilmesi. *TAAD* 2016, 7 (27): 245-78.
26. Devocioğlu S, Çoban B, Karakaya YE. Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2011, (31): 51-68.
27. 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu, Kabul Tarihi: 13.6.2006.
28. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, Kabul Tarihi: 4.11.2004.
29. TFF. Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı, 2009.
30. Hoye R, Cuskelly G. *Sport Governance*, UK, Elsevier, 2007.
31. Ünüvar AR, Gürkan B, Acar D, Bıçakçı L, Karacar G, İkiz M, Tanrıöver Ö, Akşar T, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında, Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları 2009: 1-91.
32. FA. *Governance: A Guide for Clubs In The National League System & Large Community Clubs*, The Football Association. 2013: 1-23.
33. Zülch H, Palme M. Management quality of German football clubs, The football management (FoMa), Q-score. *HHL Working Paper, HHL Leipzig Grad. Sch. Manag.* 2017, 167: 1-59.
34. Güven S. Türkiye'de Futbol Kulüplerindeki Mevcut Muhasebe Sisteminin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010.
35. Sermaye Piyasası Kurulu, *2008/13 Haftalık Bülten*, 1-17.
36. Akşar T. *Endüstriyel Futbol*, İstanbul, Literatür Yayınları, 2005:219.
37. Dorukkaya Ş. Futbol kulüpleri ve vergi. *Vergi Dünyası*, 1999, 211:20-30.
38. Kocaoğlu NK. Futbol şirketlerinin halka açılması. *Ankara Barosu Dergisi* 2011, 4: 67-109.
39. Sermaye Piyasası Kurulu. Hisse Senetleri İlk Defa Halka Arz Edilen Anonim Ortaklıklara İlişkin Veriler. <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/AltSayfa/731>. Son Erişim Tarihi: 20 Şubat 2020.
40. Akyüz ME. *Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve*

- Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi*, SPK Aracılık Faaliyetleri Dairesi Yeterlilik Etüdü, İstanbul, 2005: 1-40.
41. Bostancı Y. *Futbol Kulüplerinin İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Yükümlülüklerinin Değerlendirilmesi*, Spor Hukuku Kurulu “Av. İsmail İNAN Armağanı”, Ankara Barosu Yayınları, 2013: 137.
 42. Açar S. Sporun Vergilendirilmesi, *Ankara Barosu Spor Hukuku Kurulu Av. Atilla Elmas Armağanı*, 2012: 59.
 43. Başaran M, Atay T. *Spor ve Sporunun Vergilendirilmesi ve Vergi Avantajları*, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 2003, 223-28.
 44. OECD. Glossary of Statistical Terms, Corporate Governance. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>. Son Erişim Tarihi: 25 Mart 2020.
 45. Millstein IM. The Professional Board. *Bus. Law.* 1995, 50 (4): 1427-43.
 46. Gyamerah S, Agyei A. OECD principles of corporate governance: Compliance among Ghanaian listed companies. *Int. J. Adv. Multidiscip. Res.* 2016, 3 (11): 82-92.
 47. Cevher E. Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2014, 7 (32): 583-94.
 48. Gümüştekin GE, Adsan E. *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, 14-15 Nisan 2006. 2. Aile İşletmeleri Kongresi; İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006: 219-35.
 49. Karpuzoğlu E. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003.
 50. Sönmezoğlu U, Çoknaz D. Yönetici bakış açısıyla spor kulüplerinde kurumsallaşma (Spor Toto Süper Lig örneği). *E-Journal New World Sci Acad-NWSA-Sports Sci.* 2013, 9 (1): 1-21.
 51. OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 2015.
 52. Wiedenegger A, Kern A, Rupprechter M. The choice of legal form and its effects on good governance: A case study of an Austrian professional soccer club. *Ekon. Manag.* 2012 (3): 23-43.

53. Michie J, Oughton C. The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corp. Gov., Int. Rev.* 2005, 13 (4): 517-31.
54. Kiel GC, Nicholson GJ. *Boards that Work: A New Guide for Directors*, Sydney, McGraw-Hill, 2003.
55. ASX. *Corporate Governance Principles and Recommendations*, 3rd Edition. ASX Corporate Governance Council, 2014: 1-40.
56. KPMG. Football Clubs' Valuation: The European Elite 2017: 1-24.
57. EuCom. The European Model Of Sport Consultation Document Of DG X, European Commission Directorate-General X Information, Communication, Culture, Audiovisual Media Audiovisual policy, culture and sport. 1999: 1-23.
58. Henry I, Chao-Lee P. Governance and ethics in sport. *The business of sport management - Harlow*: Financial Times Prentice Hall, 2004: 25-42.
59. FİFA. Who we are. <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/home-of-fifa/>. Son Erişim Tarihi: 14 Şubat 2020.
60. FİFA. Activity Report 2018, Zurich, Galedia AG, Switzerland: 1-106.
61. FİFA. Governance Report-2018, Official publication of the Fédération Internationale de Football Association. 2019: 1-71.
62. FIFA. Governance Regulations (FGR). 2016, Zurich Switzerland: 1-78.
63. FİFA. Financial Report-2018, Official publication of the Fédération Internationale de Football Association. 2019: 1-152.
64. FİFA. Annual Report 2019: Galedia Print AG, Zurich, Switzerland: 1-224.
65. FİFA. Court of Arbitration for Sport. <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/legal/court-of-arbitration-for-sport/>. Son Erişim Tarihi:16 Şubat 2020.
66. FIFPro. Warning On Turkish Football Club Debts. <https://www.fifpro.org/en/rights/warning-on-turkish-football-clubs>. Son Erişim Tarihi: 24 Mart 2020.
67. FİFA. The Vision 2020-2023: 1-27.
68. UEFA. History. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history>. Son Erişim Tarihi:14 Şubat 2020.
69. UEFA. Organisational Regulations Edition 2019: 1-48.
70. UEFA. 2018/19 Annual Report. 2020: 1-97.

71. UEFA. Committees & panels. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/committees-panels/>. Son Erişim Tarihi: 16 Şubat 2020.
72. UEFA. Competitions. <https://www.uefa.com/insideuefa/documentlibrary/competitions/index.html>. Son Erişim Tarihi: 16 Şubat 2020.
73. UEFA. Financial Report 2017/18: 1-40.
74. UEFA. Financial Report 2018/19: 1-44.
75. UEFA. Financial Report 2019/20: 1-44.
76. UEFA. Champions League 2018/19: Payments to participating clubs. https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/025a-0e9f90234d35-f3f52c29_a815-1000--uefa-champions-league-2018-19. Son Erişim Tarihi: 17 Şubat 2020.
77. UEFA. How the club coefficients are calculated. <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/about/>. Son Erişim Tarihi: 17 Şubat 2020.
78. UEFA. 2018/19 UEFA club competitions revenue distribution system. <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/clubs/news/newsid=2562024.html>. Son Erişim Tarihi: 17 Şubat 2020.
79. UEFA. UEFA announces new format for club competitions to be introduced as of 2024/25 season. <https://www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/news/0268-1213f7aa85bb-d56154ff8fe8-1000--new-club-competition-formats/> Son Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2021.
80. UEFA. Financial Report 2013/14: 1-31.
81. UEFA. Financial Report 2014/15: 1-30.
82. UEFA. Financial Report 2015/16: 1-50.
83. UEFA. Financial Report 2016/17: 1-42.
84. IFAB. International Football Association Board, Oyun Kuralları 2016/17: 1-207.
85. IFAB. Statutes of The International Football Association Board, Version 4. 2019: 1-12.
86. IFAB. Bodies of The IFAB. <http://www.theifab.com/structure>. Son Erişim Tarihi: 16 Şubat 2020.
87. Spor Genel Müdürlüğü. Tarihçe. <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce> Son Erişim Tarihi: 17 Şubat 2020.

88. TFF. Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü: 1-42. <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/Tff-Kanun-Statu/Tff-Statusu.pdf>. Son Erişim Tarihi: 20 Şubat 2020.
89. TFF. Süper Lig Tarihçesi. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=545>. Son Erişim Tarihi: 20 Şubat 2020.
90. Öntürk Y, Karacabey K, Özbar N. Günümüzde spor denilince ilk akla neden futbol gelir? Sorusu üzerine bir araştırma. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2019, 17 (2): 1-12.
91. UEFA. How association club coefficients are calculated. <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/about/> Son Erişim Tarihi: 3 Mart 2020.
92. UEFA. Rankings for club competitions. <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/season=2020/index.html>. Son Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2020.
93. UEFA. Season. <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/seasoncountry/#/yr/2020>. Son Erişim Tarihi: 4 Mart 2020.
94. Transfermarkt. European Leagues & Cups. <https://www.transfermarkt.lv/wettbewerb/europa>. Son Erişim Tarihi:12 Mayıs 2020.
95. Brandfinance. Football 50 2019, The Annual Report On The Most Valuable And Strongest Football Brands, 1-66.
96. Brandfinance. Football Annual 2020, An insight into the role of brand in driving football finance, 1-154.
97. UEFA. Club coefficients. <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/#/yr/2020>. Son Erişim Tarihi: 21 Şubat 2020.
98. Premierleague.com. Discover the origins and history of the top tier of English football. <https://www.premierleague.com/history>. Son Erişim Tarihi: 21 Aralık 2019.
99. The Football Association. *Club Structures, A Guide to Club Structures for National League System and other Football Clubs*. 2015: 1-47.
100. The Football Association. Leagues: Steps. <http://www.thefa.com/my-football/club-leagues/league-steps-1-7>. Son Erişim Tarihi: 30 Mart 2020.

101. Laliga.com. Laliga history. <https://www.laliga.com/en-GB/laliga/history> Son Erişim Tarihi: 27 Mart 2020.
102. DFB. Bundesliga. <https://www.dfb.de/en/leagues/bundesliga/history/> Son Erişim Tarihi: 6 Nisan 2020.
103. DFL. Wirtschaftsreport 2020, Die ökonomische situation im deutschen lizenzen fußball DFL Deutsche Fußball Liga, 1-43.
104. FIGC. La storia della Federazione. <https://www.figc.it/it/federazione/la-storia/la-storia-della-federazione/> Son Erişim Tarihi: 25 Şubat 2020.
105. FFF. Les Chiffres-Clés. <https://www.fff.fr/la-fff/organisation/chiffres-cles-fff>. Son Erişim Tarihi: 6 Nisan 2020.
106. Şimşek H, Yıldırım A. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003: 19.
107. Creswell JW. *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. New York: Sage, 2013.
108. Mertens DM. *Research And Evaluation in Education And Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, And Mixed Methods*. New York: Sage. 2014.
109. TFF. Kulüp Arama Sayfası. <https://www.tff.org/> Son Erişim Tarihi: 3 Mart 2020.
110. UEFA. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition 2018: 1-108.
111. KAP. Yıllık Faaliyet Raporu, 01.06.2019-31.08.2019. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/792447>. Son Erişim Tarihi: 2 Haziran 2020.
112. Denizlispor.org. Kamuoyuna Saygıyla Duyurulur. <https://www.denizlispor.org.tr/haberler/452/kamuoyuna-saygiyla-duyurulur> Son Erişim Tarihi: 7 Temmuz 2020.
113. Realmadrid.com. Organigrama. <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama> Son Erişim Tarihi: 21 Şubat 2020.
114. Atleticodemadrid.com. Organisational chart. <https://en.atleticodemadrid.com/atm/organisation-chart> Son Erişim Tarihi: 14 Temmuz 2020.
115. Fcbarcelona.com. Executive structure. <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/executive-structure>. Son Erişim Tarihi: 18 Temmuz 2020.

116. EKOLİG. 2016-2017/2017-2018 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu-3, Aktifbank, İstanbul, 1-116.
117. UEFA. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018: 1-131.
118. UEFA. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017: 1-117.
119. Devecioğlu S. Economic Dimension of Sports. *J. Stand. Econ. Tech., TSE* 2004, 43: 511.
120. Çaha Ö. Take a Breath Leaning sports. *Polit. Think.* 1999, 1: 115-25.
121. Deloitte. Annual Review of Football Finance 2016: 1-35.
122. Deloitte. Annual Review of Football Finance 2017: 1-35.
123. Deloitte. Annual Review of Football Finance 2018: 1-33.
124. Deloitte. Annual Review of Football Finance 2019: 1-36.
125. Deloitte. Annual Review of Football Finance 2020: 1-36.
126. World Population Review, GDP Ranked by Country 2020. <https://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/>. Son Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2020.
127. Kotáb J, Scholleová H, Evaluations in football player's contracts, Kotáb J, Ed. XIII IASE and III ESEA Conferences on Sports Economics, Official Conference Proceedings, Prague, Czech Republic University of Economics, Prague-Oeconomica publisher, 2011: 36-47.
128. TFF. Kulüp Lisanslama ve Fair Play Talimatı, Haziran 2019: 1-123.
129. Transfermarkt. 100 Most Valuable Teams In The World. https://www.transfermarkt.lv/vereins-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land_id=0&kontinent_id=0&yt0=Show Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
130. Transfermarkt. Kulüpler - Süper Lig 19/20. <https://www.transfermarkt.com.tr/super-lig/startseite/wettbewerb/TR1> Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
131. Transfermarkt. Kulüpler - Premier League 19/20. <https://www.transfermarkt.com.tr/premier-league/startseite/wettbewerb/GB1>. Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
132. Transfermarkt. Kulüpler - La Liga 19/20. <https://www.transfermarkt.com.tr/primera-division/startseite/wettbewerb/ES1>. Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
133. Transfermarkt. Kulüpler - 1. Bundesliga 19/20. <https://www.transfermarkt.com.tr/1-bundesliga/startseite/wettbewerb/L1>. Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.

134. Transfermarkt. Kulüpler - Seri A 19/20. <https://www.transfermarkt.com.tr/serie-a/startseite/wettbewerb/IT1> Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
135. Transfermarkt. Kulüpler - Ligue 1 19/20. <https://www.transfermarkt.com.tr/ligue-1/startseite/wettbewerb/FR1>. Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
136. EKOLİG. *2014-2015/2015-2016 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu-3*, Aktifbank, İstanbul, 1-62.
137. EKOLİG. *2015-2016 / 2016-2017 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu-2*, Aktifbank, İstanbul, 1-102.
138. EKOLİG. *2017-2018 / 2018-2019 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu-4*, Aktifbank, İstanbul, 1-101.
139. Statista. Revenue of the biggest (Big Five) European soccer leagues from 1996/97 to 2019/20 (in million euros). <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>. Son Erişim Tarihi: 18 Kasım 2019.
140. UEFA. The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2016, 1-125. 2017.
141. KPMG. The European Champions Report 2018: 1-28.
142. KPMG. The European Champions Report 2019: 1-26.
143. KPMG. The European Champions Report 2020: 1-28.
144. KPMG. The European Champions Report 2017: 1-28.
145. Transfermarkt. Ziyaretçi Sayıları 2019/20. https://www.transfermarkt.com.tr/super-lig/besuchertzahlen/wettbewerb/TR1/plus/?saison_id=2019. Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
146. PremierLeague.com. Premier League 2018/19 ticket price research details. <https://www.premierleague.com/news/941048> Son Erişim Tarihi: 4 Nisan 2020.
147. Premier League.com. Premier League 2019/20 ticket price research details. <https://www.premierleague.com/news/1536734>. Son Erişim Tarihi: 4 Nisan 2020.
148. Statista. The Most Expensive Football Tickets in Europe. <https://www.statista.com/chart/16795/the-most-expensive-football-tickets-in-europe/> Son Erişim Tarihi: 4 Nisan 2020.

149. Eurostat. Minimum wage statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum_wage_statistics Son Erişim Tarihi: 4 Nisan 2020.
150. KAP. Özel Durum Açıklaması (Genel). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/847971> Son Erişim Tarihi: 2 Haziran 2020.
151. KAP. Özel Durum Açıklaması (Genel). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/866117> Son Erişim Tarihi: 6 Ağustos 2020.
152. KAP. Özel Durum Açıklaması (Genel). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/862170> Son Erişim Tarihi: 6 Ağustos 2020.
153. KPMG. The changing face of football sponsorship – key trends. <https://footballbenchmark.com/library/thechangingfaceoffootballsponsorshipkeytrends>. Son Erişim Tarihi: 20 Ocak 2021.
154. KPMG. Stadium Sponsorship-an unexploited field of play. https://footballbenchmark.com/library/stadium_sponsorship_an_unexploited_field_of_play Son Erişim Tarihi: 14 Ocak 2021.
155. TFF. Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı, Ağustos 2016: 1-22.
156. Premierleague.com. Premier League value of central payments to clubs 2018/19. <https://www.premierleague.com/news/1225126> Son Erişim Tarihi: 25 Nisan 2020.
157. Sbibarcelona.com. TV Rights in Football - Premier League Analysis, Sport Business İnstitute Barcelona. <https://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/403>. Son Erişim Tarihi: 26 Nisan 2020.
158. Sbibarcelona.com. La Liga TV Rights Analysis. Sport Business İnstitute Barcelona. <https://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/413> Son Erişim Tarihi: 25 Nisan 2020.
159. Football-coefficient.eu/. Current points to coefficient rankings. <https://www.football-coefficient.eu/coefficient/> Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2020.
160. Football-coefficient.eu/. Money From UEFA By Countries. <https://www.football-coefficient.eu/money/#money-club> Son Erişim Tarihi: 27 Şubat 2020.

161. UEFA. EXCO approves financial fair play. <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=886803.html> Son Erişim Tarihi: 23 Şubat 2020.
162. UEFA. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition 2010: 1-86.
163. UEFA. Statutes Rules of Procedure of Congress Regulations governing the Implementation of the Statutes Edition June 2007: 1-39.
164. UEFA. Club Financial Control Body. <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-financial-controlling-body/> Son Erişim Tarihi: 23 Şubat 2020.
165. UEFA. Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body Edition 2014: 1-13.
166. UEFA. Financial Fair Play. <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>. Son Erişim Tarihi: 23 Şubat 2020.
167. TFF. 2019-2020 Sezonu Süper Lig Takım Harcama Limitleri belirlendi. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=31889>. Son Erişim Tarihi: 26 Şubat 2020.
168. TFF. 2020-2021 Sezonu Süper Lig Takım Harcama Limitleri belirlendi. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=33547>. Son Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2020.
169. TFF. 2019-2020 Sezonu Süper Lig Takım Harcama Limitleri belirlendi. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=32748>. Son Erişim Tarihi: 10 Nisan 2020.
170. TFF. TFF'den Açıklama. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=32710>. Son Erişim Tarihi: 23 Şubat 2020.
171. TFF. TFF'den Açıklama. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=32800>. Son Erişim Tarihi: 23 Şubat 2020.
172. Laliga.com. Official statement. <https://www.laliga.com/en-GB/news/official-statement-76>. Son Erişim Tarihi: 30 Mart 2020.
173. UEFA. Settlement Agreement. <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-financial-controlling-body/> Son Erişim Tarihi: 10 Nisan 2020.
174. UEFA. Club Licensing and Financial Fair Play Bulletin 2019, Compliance And Investigation Activity Report 2017-19: 1-54.

175. UEFA. CFCB Adjudicatory Chamber issues order excluding Trabzonspor. <https://www.uefa.com/insideuefa/disciplinary/news/025e-0f905689eed8-0a78cf85621b-1000--cfcbaudjudicatory-chamber-issues-order-excluding-trabzonspor/?iv=true>
Son Erişim Tarihi: 3 Haziran 2020.
176. Trabzonspor.org. UEFA'nın men kararıyla ilgili açıklama. <https://www.trabzonspor.org.tr/tr/haberler/guncel-haberler/uefanin-men-karariyla-iligili-aciklama-3-6-2020> Son Erişim Tarihi: 3 Haziran 2020.
177. Trabzonspor.org.tr. Kamuoyuna duyuru. <https://www.trabzonspor.org.tr/tr/haberler/guncel-haberler/kamuoyuna-duyuru-30-7-2020>. Son Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2020.
178. KAP. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş., Finansal Rapor. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/841267>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/778161> Son Erişim Tarihi: 31 Mayıs 2020.
179. KAP. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Finansal Rapor. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/837058>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/702319>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/560380> Son Erişim Tarihi: 31 Mayıs 2020.
180. KAP. Fenerbahçe Futbol A.Ş., Finansal Rapor. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/844250>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/702160>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/561602> Son Erişim Tarihi: 31 Mayıs 2020.
181. KAP. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş., Finansal Rapor. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/844230>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/782243> Son Erişim Tarihi: 31 Mayıs 2020.
182. KAP. Finansal Raporlar. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/867758>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/867745>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/864326>, <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/867737>. Son Erişim Tarihi: 11 Ağustos 2020.
183. KAP. Fenerbahçe Futbol A.Ş. Finansal Rapor, 09.04.2021. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/926347> Son Erişim Tarihi: 9 Mayıs 2021.
184. KAP. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. Finansal Rapor, 09.04.2021. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/926453> Son Erişim Tarihi: 9 Mayıs 2021.
185. KAP. Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Finansal Rapor, 09.04.2021. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/926446> Son Erişim Tarihi: 9 Mayıs 2021.

186. KAP. Trabzonspor Sportif Yatırım ve Futbol İşletmeciliği Ticaret A.Ş. Finansal Rapor, 09.04.2021. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/926343> Son Erişim Tarihi: 9 Mayıs 2021.
187. KAP. Özel Durum Açıklaması (Genel). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/843607> Son Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2020.
188. UEFA. The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2016: 1-125.
189. UEFA. The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2015: 1-129.
190. FİFA. Worldwide Transfer Window Calendar, Worldwide registration periods calendar 2020: 1-9. <https://resources.fifa.com/image/upload/transfer-window-calendar-20200615.pdf?cloudid=dbozxfr4zyrb41on9rtv> Son Erişim Tarihi: 17 Haziran 2020.
191. Global Sports Salaries Survey 2018, Sporting Intelligence 1-114.
192. Global Sports Salaries Survey 2019, Sporting Intelligence 1-115.
193. Trtspor.com. Türk futbolunda geçmişten günümüze yabancı kuralı. <https://www.trtspor.com.tr/haber/futbol/spor-toto-super-lig/gecmisten-gunumuze-yabanci-kurali-185912.html> Son Erişim Tarihi: 12 Temmuz 2020.
194. TFF. TFF Yönetim Kurulu Kararları. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=33430> Son Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2020.
195. TFF. Bakan Kasapoğlu, Başkan Özdemir ve Mehmet Sepil, açıklamalarda bulundu. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=33530> Son Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2020.
196. TFF. Süper Lig Statüsü'nde değişiklik. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=34454B> 14 Ocak 2021.
197. TheFA. *Points Based System, Governing Body Endorsement Requirements For Players 2019/2020 Season*, 1-20.
198. DFL. At least 12 German players and the local player rule. <https://www.dfl.de/en/topics/transfers/local-player-rule/> Son Erişim Tarihi: 28 Ocak 2021.
199. Federazione Italiana Giuoco Calcio, Comunicato Ufficiale N. 33/a.
200. FİFA. Global Transfer Market Report, 2016: 1-34. .

201. FİFA. Global Transfer Market Report, 2017: 1-37. .
202. FİFA. Global Transfer Market Report, 2018: 1-46. .
203. FİFA. Global Transfer Market Report, 2019: 1-44.
204. Gelir İdaresi Başkanlığı. Gelir Vergisi Tarifesi 2020. <https://www.gib.gov.tr/gelir-vergisi-tarifesi-2020>. Son Erişim Tarihi: 1 Mart 2020.
205. KPMG. İşte futboldaki cennet tablosu. <https://home.kpmg/tr/tr/home/medya/press-releases/2017/03/iste-futboldaki-cennet-tablosu.html> Son Erişim Tarihi: 3 Mart 2020.
206. Transfermarkt. Süper Lig. <https://www.transfermarkt.com/> Son Erişim Tarihi: 2 Mart 2020.
207. Bridgewater S. *Football Management*, UK, Palgrave Macmillan, 2010: 70.
208. TFF. Teknik Adamların Statüsü ve Çalışma Esasları Talimatı, 2018: 1-15.
209. Transfermarkt. Managerial Changes During The Season. <https://www.transfermarkt.us/super-lig/trainerwechsel/wettbewerb/TR1> Son Erişim Tarihi: 13 Nisan 2020.
210. Transfermarkt. Teknik Direktör etkisi. https://www.transfermarkt.com.tr/super-lig/trainereffekt/wettbewerb/TR1/plus/?saison_id=2019&spiele=10 9 Mayıs 2020.
211. Transfermarkt. Teknik Direktör Karşılaşması - Güncel Teknik Direktörler, Teknik Direktör Karşılaşması - Bırakan Teknik Direktörler. <https://www.transfermarkt.com.tr/premier-league/trainervergleich/wettbewerb/GB1> Son Erişim Tarihi: 15 Mart 2020.
212. Transfermarkt. Teknik Direktör Karşılaşması, Güncel Teknik Direktörler, Bırakan Teknik Direktörler. <https://www.transfermarkt.com.tr/primera-division/trainervergleich/wettbewerb/ES1> Son Erişim Tarihi: 2 Mart 2020.
213. Transfermarkt. Teknik Direktör Karşılaşması, Bırakan Teknik Direktörler, Güncel Teknik Direktörler. <https://www.transfermarkt.com.tr/1-bundesliga/trainervergleich/wettbewerb/L1> Son Erişim Tarihi: 2 Mart 2020.
213. Transfermarkt. Teknik Direktör Karşılaşması, Bırakan Teknik Direktörler, Güncel Teknik Direktörler. <https://www.transfermarkt.com.tr/serie-a/trainervergleich/wettbewerb/IT1>. Son Erişim Tarihi: 2 Mart 2020.

214. Transfermarkt. Teknik Direktör Karşılaşması, Bırakan Teknik Direktörler, Güncel Teknik Direktörler. <https://www.transfermarkt.com.tr/ligue-1/trainervergleich/wettbewerb/FR1> Son Erişim Tarihi: 2 Mart 2020.
216. CIES. Demography, *Weekly Post*, No:297.
217. UEFA. Taraftar İrtibat Görevlisi El Kitapçığı, Türkçe Versiyon, 2011: 1-55.
218. Supporters Direct Europe, Position Paper, The heart of the game: Why supporters are vital to improving governance in football, 2012: 1-42.
219. Passolig.com. Taraftar Kart Ligi. <https://www.passolig.com.tr/taraftar-ligi> Son Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2020.
220. Transfermarkt.com. Info Premier League. <https://www.transfermarkt.com/premier-league/daten/wettbewerb/GB1> Son Erişim Tarihi: 16 Kasım 2020.
221. Transfermarkt. Veriler ve Bilgiler La Liga. <https://www.transfermarkt.com.tr/laliga/daten/wettbewerb/ES1> Son Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2020.
222. Transfermarkt.com. Daten Und Fakten 1. Bundesliga <https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/daten/wettbewerb/L1/sort/mitglieder.desc> Son Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2020.
223. Transfermarkt.us. Info Serie A. <https://www.transfermarkt.us/serie-a/daten/wettbewerb/IT1> Son Erişim Tarihi: 16 Kasım 2020.
224. FİFA. Football Stakeholders Committee, FIFA and football stakeholders recommend cap on agents' commissions and limit on loans. <https://www.fifa.com/who-we-are/news/fifa-and-football-stakeholders-recommend-cap-on-agents-commissions-and-limit-on-> Son Erişim Tarihi: 26 Şubat 2020.
225. FİFA. Official Documents. <https://www.fifa.com/who-we-are/fifa-council/> Son Erişim Tarihi: 26 Şubat 2020.
226. FİFA. Football stakeholders agree further steps in the reform of the transfer system. <https://www.fifa.com/who-we-are/news/football-stakeholders-agree-further-steps-in-the-reform-of-the-transfer-system> Son Erişim Tarihi: 27 Şubat 2020.
227. FİFA. Amendments to the Regulations on the Status and Transfer of Players, Circular no.1679, Zurich, 1 July 2019.

228. McCarthy N. FIFA: Agent Fees Topped \$650 Million In 2019. <https://www.statista.com/chart/20210/commissions-by-agents-involved-in-international-soccer-transfers/> Son Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2020.
229. TFF. Futbol Menajerleri İle alışma Talimatı, 2015: 1-18.
230. TFF. Futbol Menajerlerine yapılan ödemeler hakkında duyuru. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=249&ftxtID=33398> Son Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2020.
231. TFF. Futbol Menajerlerine Yapılan Ödemeler Hakkında Duyuru. <https://www.tff.org/resources/tff/documents/tff/futbol-menajerleri/2017-18/futbol-menajerlerine-yapilan-odemeler.pdf> Son Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2020.
232. TFF. 2016-2017 Futbol Menajerleri'ne Yapılan Ödemeler hakkında duyuru. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=26891> Son Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2020.
233. FIFA. Youth Football Training Manual, 1-256
234. UEFA. Technical, Overview, Grassroots. <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/technical/> Son Erişim Tarihi: 8 Haziran 2020.
235. UEFA. Grassroots Football Newsletter, 2004: 1-8.
236. UEFA. Protection of young players. <https://www.uefa.com/news/newsid=943393.html> Son Erişim Tarihi: 1 Mart 2020.
237. FA. Long Term Player Development. https://assets.ngin.com/attachments/document/0001/6827/LTPD_ThePage.pdf Son Erişim Tarihi: 18 Haziran 2020.
238. Premierleague.com. Elite Player Performance Plan. <https://www.premierleague.com/youth/EPPP> Son Erişim Tarihi: 18 Haziran 2020.
239. Statista. For financial year 2019/20 how does your youth development budget compare to financial year 2018/19? <https://www.statista.com/statistics/327476/uk-football-league-youth-budget/> Son Erişim Tarihi: 20 Haziran 2020.
240. DFB. Wie machen wir die Leistungszentren besser? Qualitätsmanagement rund um die Leistungszentren. <https://www.dfb.de/sportl-strukturen/talentfoerderung/leistungszentren/> Son Erişim Tarihi: 18 Haziran 2020.
241. DFB. Ligastatut. https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/156871-17LigastatutDFL.pdf Son Erişim Tarihi: 18 Haziran 2020.

242. Statista.com. Youth academy spending German Bundesliga clubs 2002-2019. <https://www.statista.com/statistics/383105/spending-german-bundesliga-youth-academies/> Son Erişim Tarihi: 20 Haziran 2020.
243. LFP. Charte Du Football Professionnel, 2019/2020: 1-141.
244. FFF. Centres De Formation Agréés. <https://www.fff.fr/actualites/1388-545598-centres-de-formation-agrees> Son Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2020.
245. ECA. European Club Association, ECA Report on Youth Academies in Europe, 2012: 1-162.
246. Transfermarkt. Alt Yapıdan Gelen Oyuncular. <https://www.transfermarkt.com.tr/super-lig/eigengewaechse/pokalwettbewerb/> TR1 Son Erişim Tarihi: 8 Haziran 2020.
247. CIES. Football Observatory Weekly Post No: 305.
248. CIES. Demographic Atlas. <https://football-observatory.com/IMG/sites/atlasdemo/> Son Erişim Tarihi: 26 Ağustos 2020.
249. CIES. The demographics of football in the European labour market, *Football Observatory Monthly Report* No.49. <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr49/en/> Son Erişim Tarihi: 27 Ağustos 2020.
250. CIES. Football Observatory, Exclusive training clubs European rankings, Weekly Post No:238. <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2018/238/en/> Son Erişim Tarihi: 12 Haziran 2020.
251. CIES. Football Observatory, Best training clubs: Exclusive 2019 rankings, No:271. <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2019/wp271/en/> Son Erişim Tarihi: 12 Haziran 2020.
252. Russell R. A review of training time & Games played amongst youth football club academies for the UEFA “Coaches Circle” extranet, 2012: 1-8.
253. UEFA. Training Facilities And Youth Investment Landscape 2020: 1-150.
254. Deloitte. Understanding the impact of COVID-19 on the sport industry, 1-3.
255. Statista.com. Potential loss of revenue for UEFA for postponing or cancelling Euro 2020 due to the coronavirus (COVID-19) pandemic as of March 2020. <https://www.statista.com/statistics/1105619/covid-euro-2020-revenue-loss/> Son Erişim Tarihi: 10 Nisan 2020.

256. KPMG. What are the major impacts of coronavirus on the game? https://footballbenchmark.com/library/what_are_the_major_impacts_of_coronavirus_on_the_game. Son Erişim Tarihi: 28 Nisan 2020.
257. Statista.com. Potential maximum revenue loss of European football leagues due to the coronavirus (COVID-19) in the season 2019/2020, by source (in million euros). <https://www.statista.com/statistics/1105710/potential-revenue-loss-of-major-europe-football-leagues-due-to-the-coronavirus-covid-19-by-source/> Son Erişim Tarihi: 30 Nisan 2020.
258. KPMG Season one after the Covid outbreak. https://footballbenchmark.com/library/season_one_after_the_covid_outbreak?fbclid=IwAR1cFMokihOm74a7ssCIZ_bCZNVxm4abjjYsrH0rzC8viFQ_CfFkGVYamvE Son Erişim Tarihi: 17 Kasım 2020.
259. Marshall C. ECA CEO On The Financial Impact of Covid-19 on European clubs. <https://www.ecaeurope.com/news/eca-ceo-on-the-financial-impact-of-covid-19-on-european-clubs/> Son Erişim Tarihi: 9 Eylül 2020.
260. KPMG European club competitions – unusual times with usual faces. https://footballbenchmark.com/library/europeanclubcompetitionsunusual_timeswit_usua_faces?fbclid=IwAR3kn4b8a5Qy-dUgvfKpIj3ycnaGtigJwyvKaQtoBrIFDheXWLaVJMsdnNQ Son Erişim Tarihi: 17 Kasım 2020.
261. ECA. Covid-19 Financial impact on European clubs. https://www.ecaeurope.com/media/4771/eca_covid-19-financial-impact-on-european-clubs.pdf Son Erişim Tarihi: 10 Eylül 2020.
262. KPMG. Player valuation update: Slight recovery of market values. https://footballbenchmark.com/library/player_valuation_update_slight_recoveryofmarket_values?fbclid=IwAR0dXEGA3vMhwV4X5eTZMwtCFOZnbWiXUkX6TQmMBFcQshFp-Wr-RxCLIVE Son Erişim Tarihi: 5 Ocak 2021.
263. Kelly S. Understanding the role of the football manager in Britain and Ireland: A weberian approach. *Eur. Sport Manag. Q.* 2008, 8 (4): 399-419.
264. Waal Ad, Veer Svd, Spek H. The applicability of the high performance organizations framework in Dutch soccer clubs. *Probl. Perspect. Manag.* 2012, 10 (3): 83-94.

265. Gabriel CG, Alina CI. Research on the management of sports organizations. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 2014, 140: 667-70.
266. Yıldız S. Futbol Kulüpleri Arasında Örgütsel Farklılıklar ve Kurumsallaşma Sürecinde Örgüt Kültürü. Dünya Spor Bilimleri Araştırmaları Kongresi (World Congress of Sport Sciences Researches) Bildiri Özetleri Kitabı; Manisa/Türkiye 23-26 Kasım 2017:742.
267. İmamoğlu AF, Karaoğlu E, Erturan EE. Türkiye’de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2007, 12 (3): 35-61.
268. Karataş Ö, Karataş EÖ, Yücel AS. Financial risk management in football clubs. *Electron. Turk. Stud.* 2017, 12 (12): 163-74.
269. Keskin Hİ, Öndeş H. Seçilmiş Avrupa Futbol Kulüplerinin Etkinliğinin Ölçülmesi: VZA ve Panel Tobit Modeli. *Sosyoekonomi* 2020, 28 (43): 153-74.
270. Katırcı H, Uztuğ F. Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2009, 9 (1): 149-68.
271. Dimitropoulos P. Corporate governance and earnings management in the European football industry. *Eur. Sport Manag. Q.* 2011, 11 (5): 495-523.
272. Samur S. Organization design in football management process. *Int. J. Hum. Mov. Sports Sci.* 2018, 6 (2): 38-46. 273. Kelly S, Harris J. Managers, directors and trust in professional football. *Sport in Society* 2010, 13 (3): 489-502.
274. ECA. Club Management Guide, 2015.
275. Parnell D, Widdop P, Groom R, Bond A. The emergence of the sporting director role in football and the potential of social network theory in future research. *Manag. Sport Leis.* 2019, 23 (4-6): 242-54.
276. TFF. Sportif Direktörlük Sertifika Programı devam ediyor. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=228&ftxtID=26478> Son Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2020.
277. KPMG. Key motivations behind buying a professional football club. https://footballbenchmark.com/library/key_motivations_behind_buying_a_professional_football_clubs Son Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2020.

278. KPMG. Foreign investors in European football - can Italy become the next preferred target? <https://www.footballbenchmark.com/library/foreign-investors-in-european-football-can-italy-become-the-next-preferred-target>. Son Erişim Tarihi: 1 Ocak 2021.
279. Sánchez LC, Barajas Â, Fernandez PS. Profits may lead teams to lose matches, but scoring goals does not lead to profit. *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.* 2020, 26 (20): 26-32.
280. Temizel F, Özata E, Esen E. Futbol kulüplerinin sportif performansları ile hisse senedi getirileri arasındaki ilişkinin analizi: Türkiye örneği. *TİSK Akademi* 2013, 8 (15): 178-97.
281. Boillat C, Marston KT. Governance Models Across Football Leagues and Clubs, Oswald D. Jaccoud C. Eds. Neuchâtel, CIES - Centre International d'Etude du Sport 2016: 26.
282. Baur DG, McKeating C. Do football clubs benefit from Initial Public Offerings? *Int. J. Sport Finance* 2011, 6 (1): 40-59.
283. Aglietta M, Andreff W, Drut B. Floating European football clubs in the stock market. *Working Paper*, University of Paris Nanterre, EconomiX; 2010.
284. Çatı K, Eş A, Özevin O. Futbol takımlarının finansal ve sportif etkinliklerinin entropi ve TOPSIS yöntemiyle analiz edilmesi: Avrupa'nın 5 Büyük Ligi ve Süper Lig üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 2017, 13 (1): 199-222.
285. Meyssonier F, Mincheneau M. Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie (e-Journal)* 2013, 16 (4).
286. Sunay H. Spor kulüplerinde şirketleşme (Bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye'den örnekler). *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD)* 2004, IX (2): 69-76.
287. Devecioğlu S, Çoban B, Karakaya YE. Türkiye'de spor eğitimi sektörünün görünümü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 2011, 9 (3): 627-54.
288. Yıldırım A. Türkiye'de sporda halkla ilişkiler kapsamında futbol kulüplerinde kriz yönetimine yönelik bir araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2018.

289. McKinsey. *Wachstumsmotor Bundesliga*, McKinsey & Company, 2015: 1-22.
290. Gerrard B. Sport Finance. In: Beech J, Chadwick S. Eds. *The Business of Sport Management*, England, Pearson Education Limited, 2004: 162.
291. Deloitte. 2021'e Başlarken Avrupa'da ve Türkiye'de Futbol Ekonomisi, 2021: 1-87.
292. Ramchandani G, Plumley D, Boyes S, Wilson R. A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues. *Team Perform. Manag.* 2018, 24 (3): 1-20.
293. Dima T. The economics of "Big Five" European football leagues, *CES Working Papers*, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Centre for European Studies, 2015, 7 (2a): 434-42.
294. KPMG. Football Clubs Valuation: The European Elite 2019: 1-32.
295. Legge S, Löhr S. Financial Inequality among firms: Globalization and the Concentration of money and success in European football. *Alexandriaunisgch*: 2019: 1-24.
296. Terrien M, Andreff W. Organisational efficiency of national football leagues in Europe. *European Sport Management Quarterly*. *Eur. Sport Manag. Q.* 2020, 20 (2): 205-24.
297. Deloitte. Futbol Para Ligi - 2018: Meraklısı için notlar...,1-5.
298. Saatçioğlu C, Çakmak UD. Avrupa ve Türkiye'de futbol ekonomisi: Karşılaştırmalı bir inceleme. *Sakarya İktisat Dergisi* 2019, 8 (4): 331-50.
299. Rohde M, Breuer C. Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *Int. J. of Financ Stud.* 2016, 4 (12): 1-20.
300. Lago U, Baroncelli A, Szymanski S. *Il business del calcio*. Milano, Italy: Egea. 2004.
301. Gerhards J, Mutz M. Who wins the championship? Market value and team composition as predictors of success in the top European football leagues. *European Societies* 2017, 19 (3): 223-42.
302. Rey A, Santelli F. The relationship between financial ratios and sporting performance in Italy's Serie A. *Int. J. Bus. Manag. (IJBM)* 2017, 12 (12): 53-63.

303. Kijewski T, Wendt JA. Polish Football Teams in the Champions League - Does the Budget Decide Everything? *GeoSport Soc.* 2019, 11 (2): 101-12.
304. Carmichael F, McHale I, Thomas D. Maintaining market position: Team performance, revenue and wage expenditure in the English Premier League. *Bull. Econ. Res.* 2011, 63 (4): 464-97.
305. Andras K, Havran Z. New business strategies Of football clubs, *Appl. Stu. Agribusiness Comm.-Apstract*, 2015, 9(1-2), 67-74.
306. Babaev A. Critical Success Factors In European Football Industry: The Resource-Based View Perspective, Graduate School of Management Master in Management Program, Master's Thesis, St. Petersburg St. Petersburg State University, 2017.
307. Pereira TMV. The Relation of Financial Performance and the Sports Performance in Football Clubs, Dissertation Master in Finance Faculdade de Economia Universidade do Porto, 2018: 1-37.
308. ATKearney. Winning in the Business of Sports. 2014: 1-11.
309. Miller RM. La globalización y comercialización del fútbol europeo: Causas, consecuencias y preocupaciones, In: Monsalve ZM. Ed. *El fútbol como negocio: una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil*, Universidad del Pacífico. Lima-Perú, 2012: 1-52.
310. Sánchez LC, Barajas Á, Sánchez-Fernández P. Sports finance: Revenue sources and financial regulations in European football. In: *Sports (and) Economics, Spanish Savings Banks Foundation*, 2019: 327-66.
311. DaSilveira MP, Dos Santos LS. Brazilian Serie A Football Championship in 2014 and 2015 season: How the classics, the performance, the day of the week and the new arenas affected the gate revenues and attendance. *Rev. Gest. Neg. Esporte (RGNE)* 2017, 2 (1): 10-24.
312. Nufer G, Fischer J. Ticket pricing in European football—Analysis and implications. *Sport and Art* 2013, 1 (2): 49-60.
313. Schmidt D, Svoboda M, Zureck A, Seel G. The determinants of the number of TV spectators: Evidence from the german Bundesliga. *Sport Sci.* 2020, 14 (1): 48-52.

314. KPMG. Almost a quarter of total commercial income in Europe's top football leagues is centred around only five clubs. https://www.footballbenchmark.com/library/commercial_income_in_europe. Son Erişim Tarihi: 25 Ocak 2021.
315. Dietl H, Weingärtner C. The Effect of Professional Football Clubs' Legal Structure on Sponsoring Revenue, Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich *Working Paper* No.141 2011: 1-21.
316. Pfeffel F, Nickolai V. The Importance of Innovative Football Museums for Different Fan Segments, Book of Abstracts, 28th European Sport Management Virtual Conference, 17 September-25 September 2020, 16-18.
317. Keleş A. Examination of the relationship between the sources of income and the sports success of the clubs in the international football league. *SPORMETRE J. Phys. Educ. Sport Sci.* 2020, 18 (4): 37-45.
318. KPMG. How top European clubs maximise their matchday revenue. https://www.footballbenchmark.com/library/how_top_european_clubs_maximise_their_matchday_revenue Son Erişim Tarihi: 26 Ocak 2021.
319. Mourão P. The indebtedness of Portuguese soccer teams looking for determinants. *J. Sports Sci.* 2012, 30 (226): 1025-35.
320. Stenheim T, Henriksen AG, Stensager CM, Grønseth B-O, Madsen DØ. Broadcasting revenues and sporting success in European football: Evidence from the Big Five Leagues. *J. Appl. Bus. Econ.* 2020, 22 (4): 74-88.
321. CIES. Governance and Financial Landscape of Top European Football Clubs, CIES Sports Intelligence. 2019: 1-42.
322. Tosunoglu B. Examination of revenue and expenditure items of Turkish football clubs whose shares are offered to the public. In: Yılmaz R, Lang P. Eds. *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences*, 2017: 185-95.
323. Peeters T, Szymanski S. Financial fair play in European Football. *Econ. Policy* 2014, 29 (78): 343-90.
324. Dima T. The business model of European football club competitions. *Procedia Econ. Bus. Financ.* 2015, 23: 1245-52..
325. Ahtiainen S, Jarva H. Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? *Eur. Sport Manag. Q.* 2020, (Online) J.: 1-19.

326. Gallagher R, Quinn B. Regulatory own goals: The unintended consequences of economic regulation in professional football. *Eur. Sport Manag. Q.* 2020, 20 (2): 151-70.
327. Cretton E. Increase competitive balance in European football, a strategic approach, Bachelor Project, Haute école de gestion de Genève (HEG-GE), *Int. Bus. Manag.* 2015: 1-70.
328. Dimitropoulos P, Scafarto V. The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league. *Eur. Sport Manag. Q.* 2019: 20-38.
329. Birkhäuser S, Kaserer C, Urban D. Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? *Rev. Manag. Sci.* 2019, 13 (1): 113-45.
330. Vöpel H. Do we really need financial fair play in European club football? *CE-Sifo DICE Report 3*, 2011: 54-9.
331. Trtspor.com. Ali Koç'tan Türk futbolu için çözüm önerileri. <https://www.trtspor.com.tr/fifa2018dunyakupasi-haber/futbol/super-lig/ali-koc-tan-turk-futbolu-icin-cozum-onerileri-200630.html> Son Erişim Tarihi: 13 Ocak 2021.
332. AA. Hukuki açıkların Türk futboluna zararı büyük. <https://www.aa.com.tr/tr/spor/hukuki-aciklarin-turk-futboluna-zarari-buyuk/87854> Son Erişim Tarihi: 24 Ocak 2021.
333. KAP. Özel Durum Açıklaması, Uyuşmazlık Çözüm Kurulu (UÇK) Kararı Hakkında. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/928621> Son Erişim Tarihi: 15 Nisan 2021.
334. UEFA. Club Financial Control Body Adjudicatory Chamber decision on Manchester City Football Club. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2638659.html>. Son Erişim Tarihi: 23 Şubat 2020.
335. UEFA. Statement on CAS Manchester City decision. <https://www.uefa.com/inside-uefa/mediaservices/mediareleases/news/025f-0fe04532cd96-809561062b21-1000-uefa-statement-on-cas-manchester-city-decision/> Son Erişim Tarihi: 14 Temmuz 2020.

336. Uluyol O. Süper lig futbol kulüplerinin finansal performans analizi. *J. Yasar University* 2014, 9 (34): 5716-31.
337. Hacısalihoğlu S. Geniş Açık Dergisi, Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. İstanbul, 2015: 1-36.
338. Ay M, Erkoçak HE. The effect of financial and sports achievements of football clubs on stock values: A study on European and Super League clubs. *Turk. J. Sport Exerc.* 2020, 22 (3): 402-13.
339. Ulun C, Yetim AA. Türkiye'deki futbol kulüplerinin sportif başarı düzeyi ve mali yapı açısından rasyo(oran) analizi ile incelenmesi: Galatasaray ve Fenerbahçe örneği. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi* 2016, 3 (1): 70-81.
340. Akşar T. Geniş Açık Dergisi, Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. İstanbul, 2015: 1-36.
341. Solberg HA, Haugen KK. European club football: why enormous revenues are not enough? *Sport Soc.* 2010, 13 (2): 329-43.
342. CIES. The transfer of footballers: a network analysis. In: *Football Analytics, The CIES Football Observatory 2017/18 Season*, 2018: 1-104.
343. Vrooman J. Theory of the beautiful game: The unification of European Football. *Scott. J. Political Econ.* 2007, 54 (3): 314-54.
344. CIES. Scientific evaluation of the transfer value of football players, *Football Observatory Monthly Report*, No:53.
345. Kool S. Football's Financial Fair Play In A Win Maximizing Environment, Wageningen University Department of Management Studies, Bsc. Thesis, Netherlands, 2012, 1-38.
346. Trtspor.com. Süper Lig'deki hocalar yeni yabancı kuralı için ne diyor? <https://www.trtspor.com.tr/foto-galeri/super-ligdeki-hocalar-yeni-yabancı-kuralı-icin-ne-diyor/3052/sayfa-9.html> Son Erişim Tarihi: 20 Ocak 2021.
347. Madichie N. Management implications of foreign players in the English Premiership League football. *Manag. Decis.* 2009, 47 (1): 24-50.
348. Premierleague.com. Clubs can still unite best foreign talent with Academy players. <https://www.premierleague.com/news/1922040> Son Erişim Tarihi: 27 Ocak 2021.

349. Thomé M. Ausländer In Der Fussball-Bundesliga. *Volkskunde in Rheinland-Pfalz, - digitale-kulturanthropologiede, Biographische Forschungen* 2003: 154-78.
350. Georgievski B, Zeger S. Is English football facing a financial crisis, or are we only missing better regulation? *J. Tour. Hosp. Sports* 2016, 18: 1-9.
351. Matesanz D, Holzmayer F, Torgler B, Schmidt SL, Ortega GJ. Transfer market activities and sportive performance in European first football leagues: A dynamic network approach. *PLoS ONE* 13(12): e0209362 2018: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209362>. Son Erişim Tarihi: 18 Kasım 2020.
352. Lang M, Rathke A, Runkel M. The Economic Consequences of Foreigner Rules in National Sports Leagues University of Zurich - Institute for Strategy and Business Economics - Working Paper No. 103. 2009: 1-15.
353. CIES. Foreign players in football teams, Football Observatory Monthly Report, Issue No: 12, February 2016: 1-9.
354. DeSchryver T, Eisinga RN. Piecewise linear regression techniques to analyse the timing of head coach dismissals in Dutch soccer club. *J. Manag. Math.* 2011, 22: 129-37.
355. Onağ ZG, Güzel P, Özbey S. Futbol antrenörlerinin görüşlerine göre, takım başarısını etkileyen faktörler: Nitel bir araştırma. *Pamukkale J. Sport Sci.* 2013, 4 (2): 125-45.
356. Besters LM, Van Ours JC, Van Tuijl MA. Effectiveness of in-Season manager changes in English Premier League Football. *De Econ.* 2016, 164: 335-56.
357. Esen S, Or E, Uslu T. Yıkım mı, yaratıcı yıkım mı? Futbolda teknik direktör değişikliği ile takım performansı arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *J. Health Sport Sci. (JHSS)* 2019, 2 (1): 7-15.
358. Lago-Peñas C. Coach mid-season replacement and team performance in professional soccer *J. Hum. Kinet.* 2011, 28: 115-22.
359. Bell A, Brooks C, Markham T. The performance of football club managers: skill or luck? *Econ. Finance Res.* 2013, 1 (1): 19-30.
360. KPMG. Mid-season managerial changes: A short-term oriented decision? https://www.footballbenchmark.com/library/midseason_managerial_changes Son Erişim Tarihi: 25 Ocak 2021.

361. Hope C. When should you sack the manager? Results from a simple model applied to the English Premiership, *Research Papers In Management Studies*, The Judge Institute of Management Studies, Cambridge, 2002: 1-30.
362. Bryson A, Buraimo B, Simmons R. Time to go? Head Coach Quits and Dismissal in Professional Football, Institute of Labor Economics, Discussion Paper Series, IZA DP No. 10600, 2017: 1-34.
363. VanOurs JC, VanTuijl M. In-season head coach dismissals and the performance of professional football teams. *Econ. Inq.* 2016, 54 (1): 591-604.
364. DePaola M, Scoppa V. The effects of managerial turnover: Evidence from coach dismissals in Italian soccer teams. *J. Sport Econ.* 2012, 12 (2): 152-68.
365. Gündüz B, Kayhan M. Türkiye ve Avrupa'da teknik direktör değişimi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi* 2017, SI (1): 109-16.
366. AA. Tazminat cenneti Türkiye. <https://www.aa.com.tr/tr/analiz-haber/tazminat-cenneti-turkiye/630108> Son Erişim Tarihi: 24 Ocak 2021.
367. ECA. Fan of the Future-Defining Modern Football Fandom, 2020: 1-50.
368. Hamil S, Michie J, Oughton C, Warby S. Recent Developments in football ownership. *Soccer Soc.* 2000: 1-10.
369. Jaworska M. European football at the cross-roads. *J. Phys. Educ. Sport (JPES)* 2020, 20 (2): 1188-94.
370. Brandfinance. A review of the top European Football Club Brands, 2008: 1-12.
371. Parganas P, Liasko R, Anagnostopoulos C. Scoring goals in multiple fields: Social media presence, on-field performance and commercial success in European professional football. *Sports, Bus. Manag.: An Int. J.* 2017, 7 (2): 197-215.
372. KPMG. Tool highlights value of social media in the business of football, https://www.footballbenchmark.com/library/kpmg_tool_highlights_value_of_social_media_in_the_business_of_football Son Erişim Tarihi: 22 Ağustos 2020.
373. Araujo N, Carlos Pd, Fraiz JA. Top European football clubs and social networks: a true 2.0 relationship? *Sports, Bus. Manag.: Int. J.* 2014, 4 (3): 250-64.
374. Koruç Z, Koçakşış S, Esenyel C. Futbol seyircisinin futbolcu üzerine etkileri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD)* 2007, XII (1): 11-24.

375. Shaw RN, McDonald H. Satisfaction as a predictor of football club members' Intentions. *Int. J. Sports Mark. Spons.* 2005, 7 (1): 68-74.
376. Karataş Ö. Türkiye'de futbolcu menajerliği. İçinde: *Spor bilimleri Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar*, Pepe K, Karataş Ö. Editörler. Ankara, Gece Kitaplığı, 2018: 293-307.
377. Söderman S, Dolles H. Unlocking advertising, activation and sponsorship in an emerging market: The case of Beijing Olympics. *Sports, Bus. Manag.: Int. J.* 2015, 5 (5): 472-92.
378. Paramio-Salcines JL, Llopis-Goig R. Structures and Policies at the main European football leagues, Evolution and recent changes. In: Chadwick S, Parnell, D. Widdop P, Anagnostopoulos C. Eds. *Routledge Handbook of Football Business and Management*, Routledge, 2018: 33-42.
379. Smokvina V. The UEFA home-grown player rule: Does it fulfil its aim? *Int.Eur. J. Sport Soc.* 2013, 3 (2): 67-80.
380. Downward P, Parrish R, Pearson G, Semens A. An assessment of the compatibility of UEFA's home grown player rule with article 45 TFEU. *Eur. Law Rev.* 2014, 39 (4): 493-510.
381. AA. Sivasspor'dan alt yapı hamlesi. <https://www.aa.com.tr/tr/futbol/sivasspordan-altuyi-hamlesi/1038272> Son Erişim Tarihi: 10 Eylül 2020.
382. Jones S. How well are the Elite Players Performance Plan (EPPP) supporting young players with Psychological Welfare? *J Psychol Clin Psychiatry* 2018, 9 (3): 307-14.
383. Tears C, Chesterton P, Wijnbergen M. The elite player performance plan: the impact of a new national youth development strategy on injury characteristics in a premier league football Academy. *J. Sports Sci.* 2018, 36 (9): 2181-8.
384. Pouyandekia M, Memari Z. How the Germans Are Using the Football Talent. *New Approaches Sport Sci (NASS)* 2020, 2 (3): 5-40.
385. Schalke04. Schule. <https://schalke04.de/knappenschmiede/knappenschmiede/struktur/schule/> Son Erişim Tarihi: 19 Eylül 2020.

386. Trtspor.com. Transfer zor, gözler altyapılarda... Peki ne yapmalı? <https://www.trtspor.com.tr/haber/futbol/transfer-zor-gozler-altyapilarda-pek-ne-yapmalı-210640.html>. Son Erişim Tarihi: 21 Ocak 2021.
387. Lindberg M. Ulf Schott - Director of the German Football Federation, Sports Business institute 2015. <http://sbibarcelona.com/test/ulf-schott-director-of-the-german-footballfederation/> Son Erişim Tarihi: 24 Şubat 2021.
388. CIES. A comparative analysis of club-trained players in Europe, Football Observatory Monthly Report Issue 33. <https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr33en.pdf>. Son Erişim Tarihi: 27 Ağustos 2020.
389. Relvas H, Littlewood M, Nesti M, Gilbourne D, Richardson D. Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the Relationship between youth and professional domains. *Eur. Sport Manag. Q.* 2010, 10 (2): 165-87.
390. Gündüz B, Shamatava K, Sayan İ. Yabancı futbolcu sınırlamasının takımların ekonomilerine etkisi. *Int.l Sport Sci Stud (IAS)* 2019, 1 (1): 58-68.
391. Vaeyens R, Coutts A, Philippaerts RM. Evaluation of the ‘under-21 rule’: do young adult soccer players benefit? *Journal of Sports Sciences* 2005, 23 (10): 1003-12.
392. Poli R, Besson R, Ravenel L. The demographic polarisation of European football. <https://footballperspectives.org/demographic-polarisation-european-football/>. Son Erişim Tarihi: 22 Ocak 2021.
393. Prinz J, Weimar D. The golden generation: The personnel economics of youth recruitment in European professional soccer. In: Neil Longley Ed. *Personnel Economics in Sport*, Edward Elgar, 2018: 47-72.
394. Aslan CS, Akça F, Müniroğlu S. Süper Lig futbol takımlarının altyapılarından oyuncu yetiştirme verimliliklerinin incelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2015, 13 (2): 103-12.
395. Rikardsson H. Linus Rikardsson, Strategic Management in Football, Master Thesis In Business Administration, International Business and Economics Programme, 2013, Linköping University Department of Management and Engineering (IEI), 1-102.

396. NSCAA. Player Development: A Comprehensive Model for Youth Soccer Clubs. National Convention, 2013:1-43.
397. Gladwell M. *Outliers: The Story Of Success*, Little, Brown and Company, New York. 2008.
398. Özkan SM. Ya Örgün Öğretim, Ya Açık Öğretim. <http://www.altinordu.org.tr/Bizden-Size/2/176>. Son Erişim Tarihi: 8 Temmuz 2020.
399. Lawinsport. Coronavirus and Its Impact on Football, Colucci M, Cottrell S, Sethna R. Eds. A Sports Law and Policy Centre and Lawinsport Joint Survey, Version 2.0, 2020: 1-96.
400. Reade JJ, Singleton C. European football after COVID-19. In: *A new world post COVID-19: Lessons for business, the finance industry and policy makers*, Varotto MBaS. Foscari University Press, 2020: 1-14.
401. Quansah T, Frick B, Lang M, Maguire K. The impact of the coronavirus outbreak (COVID-19) on player salaries, transfer fees, and net transfer expenses in the English Premier League. *Working Paper* 2020: 1-31.
402. CIES. The real impact of COVID on the football players' transfer market, CIES Football Observatory Monthly Report No:58. <https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr58en.pdf>. Son Erişim Tarihi: 22 Ocak 2021.

EKLER

EK-1. ÖZGEÇMİŞ







EK-2. ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/07/2020-E.42470

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu		
Oturum Tarihi: 02.07.2020	Oturum Sayısı: 11	Karar Sayısı: 2020/11-2
Etik Açısından Uygun		
Çalışma Adı	Futbol Kulüplerinin Güncel Sorunları: Türkiye Süper Ligi ve Avrupa'nın Beş Büyük Liginin Karşılaştırılması	
Araştırmacılar	Doç.Dr. özgür karataş (Yürütücü) Doktora Öğrencisi Buğra Çağatay Savaş (Yardımcı Araştırmacı)	
Başkan Kurul Üyesi Prof. Dr. Hüseyin Suphi ERDEM Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof. Dr. Mustafa ARSLAN Kurul Üyesi Prof. Dr. Süleyman ÇALDAK Kurul Üyesi Prof. Dr. Mehmet GÜNGÖR Kurul Üyesi Prof. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR Kurul Üyesi Prof. Dr. Nesrin SİS Kurul Üyesi Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER Sekreter Hatice CİHAN		

E-İmzalıdır.
Etik Kurul Başkanı
Hüseyin Suphi ERDEM

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması https://ebys.inonu.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BEZL5FYP2 adresinden yapılabilir. (PIN:61512)

EK-3. KULÜPLERİN MÜLKİYET DURUMU

Premier Lig Futbol Kulüplerinin 2019-2020 sezonu mülkiyet durumu

Kulüp	Sahibi
Arsenal	Stan Kroenke, Kulübün % 100'üne sahip – ABD
Bournemouth	Maxim Demin- Rus. Tahmini serveti 100 milyon Pound'dan fazla. Kulüp başkanı işadamı Jeff Mostyn.
Brighton	Tony Bloom - İngiltere
Burnley	Mike Garlick - İngiltere
Cardiff City	Vincent Tan – Malezya-Kulübün başkanı Türk, Mehmet Dalman.
Chelsea	Roman Abramovich –Rus. Kulüp başkanı Bruce Buck: Amerikalı iş adamı ve avukat. Serveti: 12.4 milyar dolar
Crystal Palace	Joshua Harris –ABD. Serveti 3.5 milyar dolar. David Blitzler ve Steve Parish (İng.) ile aynı miktarda % 18'ine sahip.
Everton	Farhad Moshiri - İran - Başkan Bill Kenwright (Serveti 1.9 Milyar dolar)
Fulham	Şahid Han - Pakistan
Huddersfield Town	Dean Hoyle - İngiltere
Leicester City	Aiyawatt Srivaddhanaprabha ve ailesi - Servetleri:5.9 milyar dolar - Tayland
Liverpool	John William Henry-ABD (Serveti: 2.7 milyar dolar) 2010'da aldı. Daha önce Orlando Magic, Miami Heat ve New York Yankees'te hisse aldı. Aynı zamanda beyzbol takımı Boston Red Sox'un sahibi.
Manchester City	Mansour bin Zayd Al Nahyan-BAE. Mansour'un iki futbol kulübü daha var: Melbourne City FC ve Al-Jazira SCC. Serveti: 30 milyar dolar.
Manchester United	Glazer ailesi-ABD – Servetleri: 4.7 milyar dolar
Newcastle United	Newcastle United Limited'in nihai ana şirketi, Mike Ashley'e ait olan MASH Holdings Limited'dir.
Southampton	Gao Jisheng- Çin
Tottenham	% 85'i Joe Lewis-Joseph Lewis, Daniel Levy İngiltere. Serveti 5 milyar dolar.
Watford	Pozzo ailesi-İtalya (2012)
Wast Ham United	David Sullivan- Galler
Wolverhampton	Guo Guanchang- Çin serveti: 6.7 milyar dolar

La Liga Kulüplerinin mülkiyet durumu

Kulüp	Sahibi	Açıklama
Valencia	Peter Lim-2014 Singapur	Hissesi % 89'dur. Sahip olduğu Meriton Holdings Limited şirketi, 94 milyon avroluk ödeme ile hisselerinin% 70'ini almış, daha sonra, hisselerin % 80'ini kontrol altına alarak yüz milyonluk bir sermaye artırımını önermiştir.
Valladolid	Ronaldo Nazario (Bre.)	% 51
Espanol	Chen Yasheng-2016 (378)	% 100
Atletico Madrid	Idan Ofer, % 30, Gil Ailesi (% 48.81), Wanda Grubu (% 20) ve Enrique Cerezo (% 17.9)	
Granada	John Jiang Lizhang-Çin- 2016	Granada CF Desports (% 99) Link Internation Sports Limited'in sahibi. Kulüp, sosyolar ve yıllık üyelik ödeyen taraftarlar tarafından yönetilir.
Real Madrid	Üyeler Başkan: Florentino Pérez Rodríguez	Taraftarlar bir Kulüp Başkanı tarafından temsil edilmektedir. Florentino Pérez şu anki Kulüp Başkanı. Josep Maria Bartomeu -Başkanı Kulüp kayıtlı bir dernek olarak örgütlenmiş ve sosyo adı verilen 143.855 üyesi, kulübün en yüksek yönetim organı olan bir delege meclisi oluşturmaktadır.
Barcelona	Üyeler	
Osasuna	Üyelere aittir. (İsp.)	
Leganés	Hause La Fuente (% 73.24) ve Menkul Kıymet Yatırımcıları (% 23.59)	
Celta de Vigo	Carlos Mouriño (% 52.26)	
Deportivo Alavés	Josean Querejeta (% 83)	
Real Betis	Bitton Sport (% 19,96), Ángel Haro (% 4), Robert Sarver Kulübün % 77'sini almıştır. 2016 -ABD	
Mallorca	Roig Ailesi (% 98.79) (İsp.)	
Villarreal CF	Hiçbir hissedar, üyelerin mutabakatı olmadan % 2'yi geçemez.	
Real Sociedad		

Eibar	Hiç kimse % 5'i geçemez	
Sevilla FC	Nervión Sevillistas (% 11.04) Unidos Sevillistas (% 5)	
Getafe	Şahıs.	
Bilbao	Dernek	
levante	Vakıf. % 71	
Alt Ligler		
Malaga	Şeyh El-Thani	NAS Football (% 97.03)
Sporting de Gijón	Fernández Ailesi (% 73.37)	
Deportivo de la Coruña	Armancio Ortega	Hiç kimse % 5'i geçemez (İsp.)
Las Palmas	Miguel Ángel Ramírez (% 30) (İsp.)	
Girona	Mansour Al Nahyan	
Albacete	George Kabchi	Lübnan ve Venezuela çifte uyruklu. 2017 yılında Albacete'nin % 96.4 hissesi almıştır.
Elche	José Sepulcre Coves (İsp.)	
Oviedo	Carlos Slim - Meksika	% 66.12 hissesini satın almıştır.
Alcorcón	Roland Duchatelet- Belçika	İngiliz Charlton, Macar Ujpest ve Alman Carl Zeiss Jena.
Almeria	Alfonso García (İsp.)	

Bundesliga kulüplerinin hukuki statüleri ve mülkiyet durumu

Kulüp	Hukuki Statü	Sahiplik
Hannover 96	GmbH & Co. KGaA ⁵⁰ Limited Şirket ortaklığı	50+1 ve sınırlı ortaklık (4 ortak)
Vfl Wolfsburg	GmbH ⁵¹ Limited şirket	% 100 volkswagen AG ⁵² kuruluşudur
Bayer 04 Leverkusen	GmbH -Limited şirket	% Bayer AG tek hissedar
RB Leipzig	GmbH -Limited şirket	% 99 Red Bull, % 1 Kulüp (Avusturya)
Augsburg	GmbH & Co. KGaA Limited Şirket ortaklığı	Hoffman Inverstoren GmbH % 99 hisseye sahiptir. % 1 hisse kulüptedir.
TSG Hoffenheim	GmbH- Limited şirket	Dietmar Hopp hisselerin % 96'na sahiptir. % 4 hisse kulüptedir.
Borussia Dortmund	GmbH & Co. KGaA (Limited Şirket ortaklığı)	Hisselerin % 60.07'si halka açıktır. Evonik hisselerin % 14.80'i ile çoğunluğu elinde bulundurmaktadır. Signal Iduna % 5.43, Puma % 5 ile ana hissedarlardır. Bernd Geeske % 9.19. Ana kulüp % 5.5 hisseye sahiptir.
Eintracht Frankfurt	GmbH- Limited şirket	% 67.88'i halka açık bir Limited şirkettir. "Friends of Eintracht AG" hisselerin % 28.55'ine sahiptir. Steubing AG % 3.57 hisseye sahiptir. Kalan bölüm kulüptedir.
FC Bayern München	GmbH- Limited şirket	Halka açık bir Limited şirkettir. Hisselerin % 75.01'i kulüptedir. Addidas % 8.33, Allianz % 8.33, Audi % 8.33 hisseye sahiptirler.
Hamburger SV	GmbH - Limited şirket	Halka açık bir Limited şirkettir. Klaus-Michael Kühne hisselerin % 20.57'sine sahiptir. % 3.4 oranında halka açılmıştır. Kalan % 76.19 hisse kulübe aittir.
VfB Stuttgart	AG - Anonim Şirket	Daimler AG dernek hisselerinin %11,75'ine sahiptir. Kulüp % 88.25'ine sahiptir. Toplam AG hisselerinin % 24.9'una kadar satılacaktır.
Hertha BSC	GmbH & Co. KGaA Limited Şirket ortaklığı	Finansal yatırımcı KKR hisselerin % 9.7'sine sahiptir. % 90.3 kulüptedir.
FC Köln	GmbH & Co. KGaA Limited Şirket ortaklığı	Hisselerin % 100'ü ana kulüptedir.
Borussia Mönchengladbach	GmbH- Limited şirket	Hisselerin % 100'ü ana kulüptedir.

⁵⁰ GmbH & Co. KGaA: Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft: limited şirket ve limited ortaklık.

⁵¹ GmbH: Gesellschaft mit beschränkter Haftung: tüzel kişiliği olan bir şirket- limited şirket

⁵² AG (Anonim Şirket)

Werder Bremen	GmbH & Co. KGaA	Hisselerin % 100'ü ana kulüptedir.
FSV Mainz 05	Limited Şirket ortaklığı	
SC Freiburg	Dernek	
Schalke 04	Dernek	



Seri A Kulüplerinin mülkiyet durumu

Kulüp	Sahibi
Atalanta	Antonio Percassi, (%70) (İta.) Aynı zamanda başkan. 100 milyon dolar. (Anonim Şirket)
Bologna	Joey Saputo (Kanada) 4.8 milyar dolar. (Anonim Şirket)
Brescia	Massimo Cellino. (İta.) 1.2 milyar dolar.
Cagliari	Fluorsid Group SRL(% 100) 45 milyon avro karşılığında 2014'de satın aldı. Cagliari merkezli ve Giulini ailesine ait. (İta.) (Anonim Şirket)
Fiorentina	Rocco Comisso (% 97) (İta-ABD) 4.8 milyar dolar. (Anonim Şirket)
Cenova	Enrico Preziosi (İta.) 500 milyon dolar. (Anonim Şirket)
Inter	Suning Holdings Group (Suning International'ın başkanı Steven Zhang - Çin). (% 99.50). 8 milyar dolar. (Anonim Şirket)
Juventus	Andrea Agnelli- Angelli Ailesi (% 63.77) 15 milyar dolar. (İta.) Aile Şirketi
Lazio	Claudio Lotito. (İta.) (% 66.70) 100 milyon dolar.(Anonim Şirket)
Lecce	Saverio Sticchi Damiani - Avukat ve Salento Üniversitesi'nde profesör. (Anonim Şirket)
Milan	Elliott Management Corporation (Amerikalı şirkete bağlıdır.) Başkan, yönetim kurulu üyesi ve genel müdür Ivan Gazidis ile birlikte Paolo Scaroni. (% 99). 3,5 milyar dolar.(Anonim Şirket.)
Napoli	Filmauro SRL- (Aurelio de Laurentiis Napoli'nin başkanıdır. Ancak kulüp Filmauro SRL'ye aittir.) (İta.) (% 100) 600 milyon dolar. (Anonim Şirket)
Parma	Jiang Lizhang (via Desports Group) (% 60) Çin. Nuovo Inizio Srl (% 30) (7 Yerel girişimciye ait bir şirkettir.) Parma Partecipazioni Calcistiche Srl (% 10 kulüp taraftarları). 100 milyon dolar. (Limited şirket)
Roma	Dan Friedkin- ABD-2020 ⁵³ (591 milyon avro) (% 79.044), Thomas R. DiBenedetto, Michael Ruane, Richard D'Amore 550 milyon dolar. (Anonim Şirket)
Sampdoria	Massimo Ferrero (İta.) 12 Haziran 2014'ten itibaren Sampdoria'nın sahibi ve başkanı. 50 milyon dolar. (Anonim Şirket)
Sassuolo	Giorgio Squinzi (İta.) (% 100) 2.6 milyar dolar. (Anonim Şirket)
SPAL (Società Polisportiva Ars et Labor S.p.A.)	Sahibi Vetrosesina S.p.A ⁵⁴ .dır.(Anonim Şirket.) Başkanı Walter Mattioli. (İta.)
Torino	Urbano Cairo - Cairo İletişim ve RCS Medya Grubu Başkanı (% 100) (İta.) 1.5 milyar dolar. (İta.) (Anonim Şirket)
Udinese	Giampaolo Pozzo (İta.) (Premier Lig'de Watford'un da sahibi) 400 milyon dolar (Anonim Şirket)
Verona	Maurizio Setti (İta.)100 milyon dolar (Anonim Şirket)

⁵³ <https://skor.sozcu.com.tr/2020/08/06/italyan-devi-roma-591-milyon-euroya-satildi-1516724/> Son Erişim Tarihi: 29 Nisan 2021.

⁵⁴ S.p.A: Societa per Azioni: Anonim Şirket

Lig 1 Kulüplerinin mülkiyet durumu

Kulüp	Sahibi	Açıklama
PSG	Tamim ben Hamad Al Thani.	Katar-2012
LOSC Lille	Gérard Lopez	2017
Bordeaux	-Claude Bez -Joseph DaGrosa.	-General Americain Capital Partners (GACP) - King Street
Monaco	Dmitry Rybolovlev-Rus	% 66.7 Ekaterina Rybolovleva Grup. % 33.3 House of Grimaldi.
Nice	Jim Ratcliffe (İng.) 100 milyon avroya satın almıştır. (2019)	Petrokimya şirketi INEOS'un sahibi. Aynı zamanda İsviçre'nin FC Lausanne'nın sahibi
Olympic Marsilya	Frank McCourt. ABD -2016 % 27.86 Holnest (Jean-Michel Aulas) 1987'den beri kulübün başkanı ve sahibi. % 19.49 Pathé (Jérôme Seydoux), % 19.99 Idg Capital Partners, % 31.94 Halka açık, % 0.67 Yönetim Kurulu ve % 0.05 Azınlık Pay Sahipleri.	Los Angeles Dodgers'ın sahibi.
l'Olympique Lyonnais	Başkan Bernard Caïazzo, Roland Romeyer Başkan Yrdc.-2006	OL Groupe'un sahibi.
Saint-Etienne	Louis Nicollin	
Montpellier		1993 yılından bu yana kulübün mali ortağı, 2004 yılında başkan oldu. Transports Caillot şirketini yönetiyor.
Reims	Jean-Pierre Caillot	Freebox'un yaratıcılarından biri olarak biliniyor.
Nîmes	Assaf-Lübnan-2016	
Rennes	François Pinault	
Nantes	Waldemar Kita-2007 (Polonya)	
Angers	Saïd Chabane-2011	
Amiens	Bernard Joannin-2009	
Toulouse	Olivier Sadran-2001	
Dijon	Olivier Delcourt-2012	1998'de kulübün kuruluşunda sponsoruydu.
Metz	Bernard Serin, on yıldır FC Metz'in başkanı ve sahibi.	CEO
Brest	Denis Le Saint-2016	
Strasbourg	Marc Keller	

EK-4. GELİR DURUMU

Süper Lig yayın gelirlerinin kulüplere göre dağılımı (2019-2020).

Kulüp	O	G	B	Katılım	Performans	İlk 6	Şamp.	Küme Düşme	Toplam
Başakşehir	34	20	9	38.11	66,6	35,6	-	-	140,31
Trabzon	34	18	11	38.11	64	28,5	19,43	-	150,04
Beşiktaş	34	19	5	38.11	58,3	21,4	48,56	-	166,38
Sivasspor	34	17	9	38.11	58,5	14,4	-	-	111,01
Alanyaspor	34	16	9	38.11	55,8	7,2	-	-	101,11
G.Saray	34	15	11	38.11	55,9	3,6	71,23	-	168,84
F.Bahçe	34	15	8	38.11	51,7	-	61,51	-	151,33
G.Antep	34	11	13	38.11	47,9	-	-	-	86,01
Antalya	34	11	12	38.11	46,5	-	-	-	84,61
Kasımpaşa	34	12	7	38.11	42,2	-	-	-	80,31
Göztepe	34	11	9	38.11	42,3	-	-	-	80,41
G.Birliği	34	9	9	38.11	36,9	-	-	-	75,01
Konya	34	8	12	38.11	38,4	-	-	-	76,51
Denizli	34	9	8	38.11	35,5	-	-	-	73,61
Rize	34	10	5	38.11	34	-	-	-	72,11
Y.Malatya	34	8	8	38.11	32,8	-	-	6,18	70,91
Kayseri	34	8	8	38.11	32,8	-	-	6,18	70,91
A.Gücü	34	7	11	38.11	34,3	-	-	6,18	72,41
Toplam	-	-	-	686,86	834,4	110,7	200,73	18,54	1,831,39
Dağılım %	-	-	-	% 37	% 45	% 6	% 11	% 1	% 100

O:Oynadığı Maç sayısı, G:Galibiyet Sayısı, B:Beraberlik sayısı, Şamp: Şampiyonluk geliri

2019-2020 sezonunda en fazla yayın gelirinin Galatasaray, en düşük yayın gelirinin ise Y.Malatyaspor ve Kayserispor'da olduğu görülmektedir.

Süper Lig yayın gelirlerinin kulüplere göre dağılımı (2018-2019)

TL

Havuz Sırası	Lig Bitirme Sırası	Takımlar	Katılım Payı (milyon)	Performans Payı (milyon)	Şampiyonlar Payı (milyon)	Sıralama (milyon)	Küme Düşme Yardımı (milyon)	Toplam (milyon)
1	1	Galatasaray	38,5	68.6	69,3	36.2	-	212.6
2	3	Beşiktaş	38,5	64.4	49,5	21.6	-	174
3	6	Fenerbahçe	38,5	49	62,7	3.6	-	153.8
4	4	Trabzonspor	38,5	63	19,8	14.4	-	135.7
5	2	M.Başakşehir	38,5	67.2	-	29	-	134.7
6	5	Malatyaspor	38,5	47.6	-	7.2	-	93.3
7	16	Bursaspor	38,5	42	3,3	-	4	87.8
8	8	A.Konyaspor	38,5	49	-	-	-	87.5
9	7	Antalyaspor	38,5	44.8	-	-	-	83.3
10	9	A.Alanyaspor	38,5	44.8	-	-	-	83.3
11	11	Ç.Rizespor	38,5	44.8	-	-	-	83.3
12	10	Kayserispor	38,5	43.4	-	-	-	81.9
13	12	D.G Sivasspor	38,5	43.4	-	-	-	81.9
14	17	B.B. Erzurumspor	38,5	37,8	-	-	4	80.3
15	13	MKE Ankaragücü	38,5	40.6	-	-	-	79.1
16	14	Kasımpaşa	38,5	39.2	-	-	-	77.7
17	15	Göztepe	38,5	37.8	-	-	-	76.3
18	18	Akhisarspor	38,5	29,4	-	-	4	71.9

Tablo incelendiğinde, Süper Ligi şampiyon olarak bitiren Galatasaray'ın havuz gelirlerinde de ilk sırada olduğu görülmektedir. Galatasaray'ın 20 galibiyet ve 9 beraberlik karşılığı 68.6 milyon TL'lik performans primi elde ettiği ve toplamda 212.6 milyon TL yayın geliri elde ettiği görülmektedir. Bursaspor, toplamda kazandığı 87.8 milyon TL ile yayın gelirleri sıralamasında 7'nci olmasına rağmen küme düşen üç takımdan biri olmuştur. Süper Lig'de yayın gelirlerinde en az geliri 71.9 milyon TL ile küme düşen Akhisarspor elde etmiştir.

UEFA Şampiyonlar Ligi'nin son beş sezon sabit gelir dağıtımları

(x000 avro)

Sezon	Play Off	Grup Maçları		Eleme Maçları			UEFA Süper Kupası	Toplam Sabit Miktar
		Sabit Miktar	Son 16 Turu	Çeyrek Final	Yarı Final	Final (1.- 2.)		
2015/16	2 000	12 000	5 500	6 000	7 000	15 000 10 500	4 000 3 000	634.670
2016/17	2 000	12 700	6 000	6 500	7 500	15 500 11 000	4 000 3 000	674.367
2017/18	2000	12 700	6 000	6 500	7 500	15 500 11 000	4 000 3 000	672.626
2018/19	5 000	14 500	9 500	10 500	12 000	19 000 15 000	4 500 3 500	820.000
2019/20	5 000	15 250	9 500	10 500	12 000	19 000 15 000	4 500 3 500	844.000
Toplam (2015-16 ile 2019-20 arası 5 sezon)								3.645.663

(Araştırmacı tarafından UEFA Raporlarından oluşturulmuştur.)

Süper Lig Takımlarının Şampiyonlar Ligi'nden son beş yılda elde ettikleri gelirler

(x000 avro)

Sezon	Kulüp	Grup Maçları			Eleme Maçları				Toplam
		Sabit Miktar	Bonus (Katsayı)	Pazar Havuzu	Son 16	Ç. Final	Y. Final	Final (1.- 2.)	
2014-2015	Galatasaray.	8 600	500	9 494	-	-	-	-	18.594
UEFA Toplamı		275 200	96 000	492 900	56 000	31 200	19 600	17 000	987 900
2015-2016	Galatasaray	12 000	2 608	17 881	-	-	-	-	32.489
UEFA Toplamı		391 000 50 000	144 032	577 726	88 000	48 000	28 000	25 500	1 356 428
2016-2017	Beşiktaş	12 700	3 727	17 368	-	-	-	-	33.795
UEFA Toplamı		413 400 50 000	143 982	580 043	96 000	52 000	30 000	26 500	1 396 125
2017-2018	Beşiktaş	12 700	7 524	17 048	6 000	-	-	-	43.272
	Başakşehir	3 000	-	1 687	-	-	-	-	4.687
UEFA Toplamı		413 400 50 000	143 956	596 196	96 000	52 000	30 000	26 500	1 412 602
2018-2019	Galatasaray	14 500	9 972	1 772 3.900 600	-	-	-	-	30.744

	Fenerbahçe	-	-	197	-	-	-	-	197
		472 000		292 000				34 000	
	UEFA Toplamı	30 000	585 024	259 200	152 000	84 000	48 000	20 690	1 976 914
2019	Galatasaray	15 250	11 080	2 988	-	-	-	-	30 071
2020	Başakşehir	-	-	332	-	-	-	-	321
	UEFA Toplamı	496 000	585 024	292 000	152 000	84 000	48 000	34 000	1 922 417
		30 000							
Süper Lig Toplamı (2015-16 ile 2019-20 arası 5 sezon)									175.576
UEFA Toplamı (Beş Sezon)									8.064.486
Oran									% 2.1

UEFA Avrupa Ligi son beş sezon sabit gelir dağıtımları

(x000 avro)

Sezon	Grup Maçları Sabit Miktar	Son 32 Turu	Son 16 Turu	Eleme Maçları			Toplam
				Çeyrek Final	Yarı Final	Final (1.- 2.)	
2015/16	2.400	500	750	1.000	1500	6.500 3.500	167.200
2016/17	2.600	500	750	1.000	1.600	6.500 3.500	177.200
2017/18	2.600	500	750	1.000	1600	6.500 3.500	177.220
2018/19	2.750	500	1.100	1.500	2.400	8.500 4.500	200.260
2019/20	2.920	500	1.100	1.500	2.400	8.500 4.500	208.360
Toplam (2015-16 ile 2019-20 arası 5 sezon)							930.260

Süper Lig Kulüplerinin UEFA Avrupa Ligi'nden son beş yılda elde ettikleri gelir
(x000 avro)

Sezon	Kulüpler	Grup Maçları		Pazar Havuzu	Eleme Maçları				Toplam	
		Sabit Miktar	Bonus (Katsayı)		Son 32 Turu	Son 16 Turu	Çey. Final	Yarı Final		Final (1.- 2.)
2015/16	Fenerbahçe	2 400	1 419	9 461	500	750	-	-	-	14 530
	Beşiktaş	2 400	1 169	6 512	-	-	-	-	-	10 081
	UEFA Toplamı	115 200	60 844	183 111	16 000	12 000	8 000	6 400	10 000	411 155
2016/17	Fenerbahçe	2 600	2 324	5 391	500	-	-	-	-	10 815
	Konyaspor	2 600	120	4 754	-	-	-	-	-	7 474
	Osmanlıspor	2 600	1 923	5 391	500	-	-	-	-	10 414
	Beşiktaş	-	-	3 873	500	750	1 000	-	-	6 123
	UEFA Toplamı	124 800	62 587	183 401	16 000	12 000	8 000	6 400	10 000	423 188
2017/18	Başakşehir	2 600	1 056	5 770	-	-	-	-	-	9 426
	Konyaspor	2 600	768	7 574	-	-	-	-	-	10 942
	UEFA Toplamı	124 800	62 664	188 319	16 000	12 000	8 000	6 400	10 000	428 183
2018/19	Fenerbahçe	2 750	2 124	1 815	500	-	-	-	-	9 552
				149						
				1 455						
	Beşiktaş	2 750	2 572	1 434	-	-	-	-	-	8 363
			152							
	Akhisarspor	2 750	571	1791 190	-	-	-	-	-	5 460
				158						
	UEFA Toplamı	132.000	84.002 100.066	168.000	16.000	17.600	12.000	9.600	13.000 6.946	559 214
2019/20	Trabzonspor	2 920	1 357	2 625	-	-	-	-	-	6 881
				190						
	Başakşehir	2 920	500	5 177	500	1 100	-	-	-	12 912
				3 111						
	Beşiktaş	2 920	2 714	2 625	-	-	-	-	-	8 635
				641						
	UEFA Toplamı	140 160	84.002 100 072	168.000	16.000	17.600	12 000	9 600	13 000	543 774
Süper Lig Toplamı (2015-16 ile 2019-20 arası 5 sezon)										
UEFA Toplamı										
Süper Lig'in UEFA Toplamına Oranı										
									131.608	
									2.365.514	
									% 5.5	

Tablo incelendiğinde Süper Lig Takımlarının Avrupa Ligi'nden son beş yılda elde ettikleri gelirlerden, bir sezonda en fazla gelir elde eden takımın 2015-2016 sezonunda Fenerbahçe (14.530.000 avro) olduğu görülmektedir.

Son dört sezonda Şampiyonlar Ligi'nde kulüplere göre yapılan dağıtım

(x000 avro)

Kulüp	Lig	Miktar				
		2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Manchester United FC		38 130	-	40 347+ *3 000	93 469	-
Liverpool FC		-	-	81 283	111 099	79 575 *4 349
Chelsea FC	Premier Lig	69 174	-	65 156	-	78 569 **3 382
Tottenham Hotspur FC		-	43 280	61 307	101 622	63 700
Manchester City FC		83 853	50 204	63 821	93 254	94 748
Arsenal FC		53 423	64 573	-	-	-
Leicester City FC		-	81 681	-	-	-
Premier Lig Toplamı		244.580	239.738	314.917	399.444	324.323
Real Madrid CF		80 067	81 051+ **4 000	88 654+ **4 000	85 034+ *3 500	80 848
FC Barcelona		56 552+ **4 000	59 847	57 439	117 730	100 251
Club Atlético de Madrid	La Liga	69 665	60 615	31 730	85 650+ **4 500	91 454
Sevilla FC		21 184+ *3 000	32 880+ *3 000	48 431	-	-
Valencia CF		26 992	-	-	47 849	60 798
Villarreal CF		-	10 830	-	-	-
La Liga Toplamı		261.460	252.223	230.254	344.263	333.351
Internazionale Milano		-	-	-	48 267	44 505
Juventus Football Club		76 256	110 434	80 057	95 577	84 090
AS Roma		68 461	13 612	83 802	-	-
SSC Napoli	Seri A	-	66 009	38 967	49 878	63 704
Lazio		13 810	-	-	-	-
Atalanta		-	-	-	-	56 540
Seri A Toplamı		158.527	190.055	202.826	193.722	248.839
Olympique Lyonnais		41 878	38 613	-	69 637	91 213
Paris Saint-Germain		70 803	55 313	62 058	85 795	126 806
AS Monaco FC	Lig 1	10 178	64 685	46 574	41 025	-
OGC Nice		-	-	10 244	-	-
LOSC Lille		-	-	-	-	36 388
Lig 1 Toplamı		122.859	158.611	118.876	196.457	254.407
B. Mönchengladbach		27 164	26 603	-	-	-
Bayer 04 Leverkusen		26 675	38 593	-	-	38 587
FC Schalke 04		-	-	-	64 938	-
FC Bayern München	B.liga	64 391	54 762	70 494	82 868	125 468
RB Leipzig		-	-	34 519	-	68 675
Borussia Dortmund		-	52 825	27 339	65 804	65 294
TSG 1899 Hoffenheim		-	-	9 255	28 030	-
VfL Wolfsburg		50 292	-	-	-	-
Bundesliga Toplamı		168.522	172.783	141.607	241.640	298.024
Galatasaray A.Ş.		32 489	-	-	30 744	30 071

Beşiktaş JK		-	33 795	43 272	-	-
İstanbul Başakşehir F.K.	Süper	-	-	4 687	-	321
Fenerbahçe SK	Lig	-	-	-	197	-
Süper Lig Toplamı		32.489	33.795	47.959	30.941	30 392
Beş Büyük Lig Toplamı		955.948	1.013.410	1.008.480	1.375.526	1.458.944
Beş Büyük Lig Ortalaması		191.189	202.682	201.696	275.105	291.788
Dağıtılan Genel Toplam		1 356 428	1 396 125	1.412.602	1 976 914	1 922 417
Süper Lig Toplamının Genel Toplama Oranı		% 2.3	% 2.4	% 3.3	% 1.5	%1.5
Beş Büyük Lig Toplamının Genel Toplama Oranı		% 70.4	% 72.5	% 71.3	% 69.5	%75.8

-USC (*)Süper Kupa geliri (Finalist) - (**) Süper Kupa geliri (Şampiyon)

-Araştırmacı tarafından UEFA Raporlarından oluşturulmuştur.

UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda Süper Lig kulüplerinin elde ettiği gelirin dağılımı

(12.05.2020)

Gelirler	Galatasaray	Başakşehir	Beşiktaş	Trabzonspor	Y.Malatyaspor
		190.000,00			
Maç başarısı (avro)	900.000,00	570.000,00	570.000,00	190.000,00	
	900.000,00	570.000,00			
		570.000,00			
Yeniden dağıtım (avro)		285.000,00	38.000,00		
Katılım Payı (avro)	15.250.000,00	2.920.000,00	2.920.000,00	280.000,00	260.000,00
		500.000,00		2.920.000,00	280.000,00
		1.100.000,00			
Elemeler (avro)		480.000,00			
Eleme grubu 1.si (avro)		1.000.000,00			
On yıllık katsayı (avro)	12.188.000,00	500.010,00	2.714.340,00	1.428.600,00	
Toplam (avro)	29.238.000,00	8.685.010,00	6.242.340,00	4.818.600,00	540.000,00

UEFA müsabakalarından 2019-2020 sezonunda en fazla gelir elde eden Süper Lig kulübünün Galatasaray (29.238.000,00 avro) olduğu görülmektedir. Bu gelirin Bayern Münih'in gelirinin yaklaşık % 24'üne karşılık geldiği anlaşılmaktadır.

EK-5. SÜPER LİG KULÜPLERİNİN UEFA ÜLKE PUANLARI

UEFA S.No.	Kulüp	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Toplam
22	Beşiktaş	20.000	19.000	5.000	3.000	2.000	49.000
63	Başakşehir	1.500	6.000	2.000	11.000	0.000	20.500
64	Fenerbahçe	10.000	1.500	8.000	0.000	0.000	19.500
76	Galatasaray	0.000	0.500	8.000	6.000	2.000	16.500
133	Osmanlıspor	8.000	0.000	0.000	0.000	0.000	8.000
143	Konyaspor	2.000	5.000	0.000	0.000	0.000	7.000
170	Trabzonspor	0.000	0.000	0.000	3.000	0.000	3.000
171	Alanyaspor	0.000	0.000	0.000	0.000	2.000	2.000
172	Y. Malatyaspor	0.000	0.000	0.000	2.000	0.000	2.000
173	Akhisar	0.000	0.000	3.000	0.000	0.000	3.000

Kaynak: <https://www.football-coefficient.eu/coefficient/>

EK-6. VERGİ ORANLARI

İngiltere’de Gelir Vergisi Oranları

Miktar	Oran
9.440 sterlin’e kadar	% 10
32.010 sterlin’e kadar	% 20
32.011 sterlin - 150.000 sterlin	% 40
150.000 sterlin	% 45
Sporculardan alınan vergi oranı	% 45

Fransa’da Gelir Vergisi Oranları

Miktar	Oran
10.064 avroya kadar	0%
10,065 - 25,659 avro arası	% 11
25.660 - 73.369 avro arasında	% 30
73.370 - 157.806 avro arası	% 41
157.807 avronun üstünde	% 45
Sporculardan alınan vergi oranı	% 50

İtalya’da gelir Vergisi Oranları

Miktar - avro	Oran	Ödenmesi gereken vergi
15.000’e kadar	% 23	Gelirin % 23’ü
15,000.01 - 28.000	% 27	15.000 avroyu aşan kısımda 3.450 avro +% 27
28,000.01 - 55,000	% 38	28.000 avroyu aşan kısımda 6.960 avro +% 38
55,000.01 - 75,000	% 41	55.000 avroyu aşan kısımda 17.220 avro +% 41
75,000’den fazla	% 43	75.000 avroyu aşan kısımda 25.420 avro +% 43
Sporculardan alınan vergi oranı	% 48	

İspanya'da Gelir Vergisi Oranları

Miktar	Oran
0 ila 12.450 avro	% 19
12.450'den 20.200 avroya kadar	% 24
20,200 - 35,200 avro arası	% 30
35.200 - 60.000 avro arası	% 37
60.000 avrodan fazla	% 45
Sporculardan alınan vergi oranı	% 52

Almanya'da Gelir Vergisi Oranları

Miktar	Oran
9.408 avroya kadar	-
9409-14532 avro	% 14
14533-57051 avro	% 23
57052- 270500 avro	% 42
270500 avro	% 45
Sporculardan alınan vergi oranı	% 47

EK-7. TEKNİK DİREKTÖR DEĞİŞİKLİKLERİ

Süper Lig' de 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri (209)

Sıra No.	Takım	Ayrılan Teknik Direktör	Bıraktığında Lig Sırası	Puan Ort.	Gelen Teknik Direktör	Lig Sırası	Puan Ort.
1.	Göztepe	Tamer Tuna 10 maç	15	1.00	İlhan Palut 16 maç (devam)	8	1.56
2.	Denizlispor	Yücel İldiz 7 maç	13	1.14	Mehmet Özdilek	12	1.07
		Mehmet Özdilek 20 maç	12	1.07	Bülent Uygun 4 maç (devam)	10	1.75
		Bülent Korkmaz	15	1.00	Stjepan Tomas	16	0.50
3.	Antalyaspor	12 maç Stjepan Tomas 8 maç	16	0.50	Tamer Tuna 9 maç (devam) Hamza	11	1.78
	Gençlerbirliği	Mustafa Kaplan 10 maç	17	0.43	Hamzaoğlu 17 maç (devam)	12	1.29
4.		Aykan Atik 3 maç	6	1.67	Metin Diyadin	17	0.60
	Ankaragücü	Metin Diyadin 4 maç	17	0.60	Mustafa Kaplan	17	0.43
		Mustafa Kaplan 7 maç	17	0.43	Mustafa Reşit Akçay 7 maç (devam)	17	1.43
		Hikmet Karaman 7 maç	18	0.43	Samet Aybaba	18	0.50
5.	Kayserispor	Samet Aybaba 2 maç	18	0.50	Bülent Uygun	18	0.86
		Bülent Uygun 9 maç	18	0.86	Prosinecki 9 maç	18	1.33
		Sergen Yalçın 24 maç	8	1.50	Kemal Özdeş	13	1.20
6.	Yeni Malatyaspor	Kemal Özdeş 5 maç	13	0.0	Hikmet Karaman 3 maç (devam)	15	0.33
7.	Trabzonspor	Ünal Karaman 29 maç	3	1.88	Hüseyin Çimşir 8 maç (devam)	1	2.25
		Kemal Özdeş 15 maç	15	0.92	Tayfur Havutçu	15	0.60
8.	Kasımpaşa	Tayfur Havutçu 7 maç	15	0.60	Fuat Çapa 6 maç (devam)	13	1.67
9.	Beşiktaş	Abdullah Avcı 28 maç	7	1.67	Sergen Yalçın 7 maç (devam)	5	2.00
10.	Konyaspor	Aykut Kocaman	14	0.95	Bülent Korkmaz	14	1.20

11.	Çaykur Rizespor	22 maç İsmail Kartal (23 maç)	14	1.04	5 maç (devam) Ünal Karaman 3 maç (devam)	12	0.33
12.	Fenerbahçe	Ersun Yanal (24 maç)	6	1.65			
				Puan Ortalaması	0.99		1.13

Süper Lig'de 2019-2010 sezonunda teknik direktör değiştirmeyen takımlar

Takım	T. Direktör	Lig Sırası	Ort. Puan	Etki Derecesi ⁵⁵
Galatasaray	Fatih Terim	Ligde 3'üncü	2.05	Yüksek
Başakşehir	Okan Buruk	Ligde 2'nci	2.04	Yüksek
Sivasspor	Rıza Çalimbay	Ligde 4'üncü	1.88	Yüksek
Alanyaspor	Erol Bulut	Ligde 6'ncı	1.65	Orta
Gaziantep FK	Marius Sumudica	Ligde 9'uncu	1.17	Düşük
			Puan Ortalaması	1.75
				Orta

Etki Derecesi araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

⁵⁵ Etki değerlendirmesi 3 puan esasına göre yapılmıştır. Etki Değerleri: Çok Düşük: 0-0.60, Düşük: 0.61-1.20, Orta: 1.21-1.80, Yüksek: 1.81-2.40, Çok Yüksek: 2.41 -3.0

Süper Lig’de 2019-2020 sezonunda Teknik Direktör değişikliklerinin etkisi (210)

Kulüp	Eski TD. Son 5 Maç Başına Puan	Yeni TD İlk Beş Maç Başına Puan	Etki- İlk Beş Maç	Eski TD. Son 10 Maç Başına Puan	Yeni TD İlk 10 Maç Başına Puan	Etki- İlk 10 Maç
Çaykur Rizespor	0.20	0.33	+	0.70	0.33	-
Y. Malatyaspor	0.00	0.33	+	0.40	0.33	-
Denizlispor	0.40	1.75	++	1.00	1.75	+
Konyaspor	1.00	1.20	+	0.70	1.20	+
Kasımpaşa	0.60	1.40	+	0.70	1.67	+
Ankaragücü	0.60	1.40	+	0.30	1.43	++
Beşiktaş JK	1.20	2.00	+	2.10	2.00	-
Trabzonspor	2.00	2.60	+	2.00	2.25	+
Antalyaspor	0.40	1.60	++	0.30	1.78	++
Y. Malatyaspor	1.00	0.00	—	1.40	0.00	—
Kayserispor	0.60	1.00	+	0.70	1.33	+
Kasımpaşa	0.80	0.60	-	1.10	0.60	-
Ankaragücü	0.20	0.40	+	0.80	0.43	-
Antalyaspor	0.60	0.60	•	0.80	0.50	-
Kayserispor	0.40	1.20	+	0.40	0.86	+
Göztepe	1.40	1.60	+	1.20	1.80	+
Gençlerbirliği	1.00	1.60	+	0.90	1.50	+
Kayserispor	0.40	0.50	+	0.70	0.50	-
Denizlispor	0.40	1.20	+	1.20	1.40	+
Ankaragücü	1.60	0.60	—	1.30	0.60	-

Premier Lig’de 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri (211)

Sıra No.	Takım	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç sayısı	Puan
1.	Arsenal	Unai Emery	İspanya	13	1.38
2.	Tottenham Hotspur	Mauricio Pochettino	Arjantin	12	1.17
3.	Everton	Marco Silva	Portekiz	15	1.06
4.	West Ham United	Manuel Pellegrini	Şili	19	1.00
		Quique Sánchez Flores	İspanya	10	0.70
5.	Watford	Hayden Mullins	İngiltere	2	0.50
		Javi Gracia	İspanya	4	0.25
			Puan Ortalaması		0.86

Premier Lig’de 2019-2020 sezonunda mevcut teknik direktörler (211)

Sıra No.	Takım	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Liverpool	Jürgen Klopp	Almanya	29	2.83
2.	Manchester City	Pep Guardiola	İspanya	28	2.04
3.	Leicester City	Brendan Rodgers	K. İrlanda	29	1.83
4.	Arsenal	Mikel Arteta	İspanya	10	1.70
5.	Chelsea	Frank Lampard	İngiltere	29	1.66
6.	Everton	Carlo Ancelotti	İtalya	11	1.64
7.	Tottenham Hotspur	José Mourinho	Portekiz	17	1.59
8.	Sheffield United	Chris Wilder	İngiltere	28	1.59
9.	Manchester United	Ole Solskjaer	Norveç	29	1.55
10.	Wolverhampton Wanderers	Nuno Espírito Santo	Portekiz	29	1.48
11.	Watford	Nigel Pearson	İngiltere	13	1.38
12.	Burnley	Sean Dyche	İngiltere	29	1.34
13.	Crystal Palace	Roy Hodgson	İngiltere	29	1.30
14.	Newcastle United	Steve Bruce	İngiltere	29	1.21
15.	Southampton	Ralph Hasenhüttl	Avusturya	29	1.17
16.	Brighton & Hove Albion	Graham Potter	İngiltere	29	1.00
17.	AFC Bournemouth	Eddie Howe	İngiltere	29	0.93
18.	Aston Villa	Dean Smith	İngiltere	28	0.89
19.	West Ham United	David Moyes	İskoçya	10	0.80
20.	Norwich City	Daniel Farke	Almanya	29	0.72
			Puan Ortalaması		1.43

La Liga'da 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri

Sıra No.	Takım	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Barcelona	Ernesto Valverde	İspanya	19	2.11
2.	Valencia	Marcelino	İspanya	3	1.33
3.	Espanyol	Pablo Machín	İspanya	10	1.08
4.	CD Leganés	Luis Cembranos	İspanya	3	1.00
5.	Celta Vigo	Fran Escribá	İspanya	12	0.75
6.	Espanyol	David Gallego	İspanya	8	0.63
7.	CD Leganés	Mauricio Pellegrino	Arjantin	9	0.22
Puan Ortalaması					1.01

La Liga'da 7 kulüpte teknik direktör değişikliğinin yapıldığı, Barcelona dışında değiştirilen teknik direktörlerin en yüksek puan ortalamasının 1.33 olduğu görülmektedir.

La Liga'da 2019-2020 sezonunda mevcut teknik direktörler

Sıra No.	Kulüp	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç sayısı	Puan
1.	Barcelona	Quique Setién	İspanya	8	2.25
2.	Real Madrid	Zinédine Zidane	Fransa	27	2.07
3.	Sevilla	Julen Lopetegui	İspanya	27	1.74
4.	Getafe	Pepe Bordalás	İspanya	27	1.70
5.	Real Sociedad	Imanol Alguacil	İspanya	27	1.70
6.	Atlético Madrid	Diego Simeonw	Arjantin	27	1.67
7.	Valencia	Albert Celades	İspanya	24	1.58
8.	Granada	Diego Martinez	İspanya	27	1.41
9.	Villarreal	Javier Calleja	İspanya	27	1.41
10.	Athletic Bilbao	Gaizka Garitano	İspanya	27	1.37
11.	Osasuna	Jeagoba Arrasate	İspanya	27	1.26
12.	Real Betis	Rubi	İspanya	27	1.22
13.	CD Leganés	Javier Aguirre	Meksika	15	1.20
14.	Deportivo Alaves	Asier Garitano	İspanya	27	1.19
15.	Celta Vigo	Óscar García	İspanya	15	1.13
16.	Espanyol	Abelardo	İspanya	9	1.11
17.	Levante	Paco López	İspanya	27	1.10
18.	Real Valladolid CF	Sergio	İspanya	27	1.07
19.	Eibar	José Luis Mendilibar	İspanya	27	1.00
20.	Mallorca	Vicente Moreno	İspanya	27	0.93
Puan Ortalaması					1.40

Bundesliga'da 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri

Sıra No.	Takım	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Bayern Münih	Niko Kovac	Hırvatistan	10	1.80
2.		Jürgen Klinsmann	Almanya	9	1.33
3.	Hertha Berlin	Alexander Nouri	Almanya	4	1.25
4.		Ante Covic	Hırvatistan	12	0.92
5.	Augsburg	Martin Schmidt	İsviçre	25	1.08
6.	F. Düsseldorf	Friedhelm Funkel	Almanya	19	0.79
7.	Köln	Achim Beierlorzer	Almanya	11	0.64
8.	Mainz 05	Sandro Schwarz	Almanya	10	0.60
Puan Ortalaması					1.05

Bundesliga'da 2019-2020 sezonunda mevcut teknik direktörler

Sıra No.	Takım	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Bayern Münih	Dieter Flick	Almanya	15	2.47
2.	Borussia Dortmund	Lucien Favre	İsviçre	25	2.04
3.	RasenBallsport Leipzig	Julian Nagelsmann	Almanya	25	2.00
4.	Borussia Mönchengladbach	Marco Rose	Almanya	25	1.96
5.	Bayer Leverkusen	Peter Bosz	Hollanda	25	1.88
6.	Köln	Markus Gisdol	Almanya	14	1.79
7.	Schalke 04	David Wagner	ABD	25	1.48
8.	SC Freiburg	Christian Streich	Almanya	25	1.44
9.	Wolfsburg	Oliver Glasner	Avusturya	25	1.44
10.	Hoffenheim	Alfred Schreuder	Hollanda	25	1.40
11.	Mainz 05	Achim Beierlorzer	Almanya	14	1.21
12.	1.FC Union Berlin	Urs Fischer	İsviçre	25	1.20
13.	Fortuna Düsseldorf	Uwe Rösler	Almanya	6	1.17
14.	Eintracht Frankfurt	Adi Hütter	Avusturya	24	1.17
15.	Werder Bremen	Florian Kohfeldt	Almanya	24	0.75
16.	SC Paderborn 07	Steffen Baumgart	Almanya	25	0.64
17.	Hertha Berlin	Bruno Labbadia	Almanya	-	-
18.	Augsburg	Heiko Herrlich	Almanya	-	-
Puan Ortalaması					1.50

Seri A'da 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri

Sıra No.	Takım	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Napoli	Carlo Ancelotti	İtalya	14	1.50
2.	Torino	Walter Mazzarri	İtalya	21	1.29
3.	Milan	Marco Giampaolo	İtalya	7	1.29
4.	Cagliari	Rolando Maran	İtalya	25	1.28
5.	Fiorentina	Vincenzo Montella	İtalya	16	0.88
6.	Brescia	Eugenio Corini	İtalya	18	0.83
7.	Udinese	Igor Tudor	Hırvatistan	9	0.78
8.	Genoa	Thiago Motta	İtalya	9	0.67
9.	SPAL	Leonardo Semplici	İtalya	23	0.65
10.	Genoa	Aurelio Andreazzoli	İtalya	8	0.63
11.	Sampdoria	Eusebio Di Francesco	İtalya	7	0.43
12.	Brescia	Fabio Grosso	İtalya	3	-
Puan Ortalaması					0.93

Seri A 2019-2020 sezonunda mevcut teknik direktörler

Sıra No.	Teknik Direktör	Takım	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Maurizio Sarri	Juventus	İtalya	26	2.42
2.	Simone Inzaghi	Lazio	İtalya	26	2.38
3.	Antonio Conte	Inter	İtalya	25	2.12
4.	Gian Piero Gasperini	Atalanta	İtalya	25	1.92
5.	Paulo Fonseca	Roma	Portekiz	25	1.76
6.	Gennaro Gattuso	Napoli	İtalya	11	1.64
7.	Davide Nicola	Genoa	İtalya	9	1.56
8.	Roberto D'Aversa	Parma	İtalya	24	1.46
9.	Giuseppe Iachini	Fiorentina	İtalya	9	1.44
10.	Sinisa Mihajlovic	Bologna	Sırbistan	16	1.44
11.	Stefano Pioli	Milan	İtalya	19	1.42
12.	Ivan Juric	Hellas Verona	Hırvatistan	25	1.40
13.	Roberto De Zerbi	Sassuolo	İtalya	25	1.28
14.	Claudio Ranieri	Sampdoria	İtalya	18	1.28
15.	Luca Gotti	Udinese	İtalya	17	1.24
16.	Luigi Di Biagio	SPAL	İtalya	3	1.00
17.	Fabio Liverani	US Lecce	İtalya	25	0.96
18.	Diego López	Brescia Calcio	Uruguay	4	0.25
19.	Moreno Longo	Torino	İtalya	3	-
20.	Walter Zenga	Cagliari	İtalya	-	-
Puan Ortalaması					1.49

Lig 1’de 2019-2020 sezonunda yapılan teknik direktör değişiklikleri

Sıra No.	Teknik Direktör	Takım	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Leonardo Jardim	Monaco	Portekiz	18	1.56
2.	Alain Casanova	FC Toulouse	Fransa	9	1.00
3.	Ghislain Printant	Saint-Étienne	Fransa	8	1.00
4.	Sylvinho	Olimpik Lyon	Brezilya	9	1.00
5.	A. Kombouaré	FC Toulouse	Fransa	10	0.30
Puan Ortalaması					0.97

Lig 1’de 2019-2020 sezonunda mevcut teknik direktörler

Sıra No.	Takım	Teknik Direktör	Uyruğu	Maç Sayısı	Puan
1.	Paris Saint-Germain	Thomas Tuchel	Almanya	27	2.52
2.	Olimpik Marsilya	André Villas-Boas	Portekiz	28	2.00
3.	Stade RenneS	Julien Stéphan	Fransa	28	1.79
4.	LOSC Lille	Christophe Galtier	Fransa	28	1.75
5.	Olimpik Lyon	Rudi Garcia	Fransa	19	1.63
6.	Stade Reims	David Guion	Fransa	28	1.46
7.	OGC Nizza	Patrick Vieira	Fransa	28	1.46
8.	HSC Montpellier	Michel Der Zakarian	Ermenistan	28	1.43
9.	Strasbourg Alsace	Thierry Laurey	Fransa	27	1.41
10.	SCO Angers	Stéphane Moulin	Fransa	28	1.39
11.	FC Nantes	Christian Gourcuff	Fransa	28	1.32
12.	Girondins Bordeaux	Paulo Sousa	Portekiz	28	1.32
13.	Stade Brest 29	Olivier Dall'Oglio	Fransa	28	1.21
14.	FC Metz	Vincent Hognon	Fransa	28	1.21
15.	Monaco	Robert Moreno	İspanya	10	1.20
16.	Saint-Étienne	Claude Puel	Fransa	20	1.10
17.	FCO Dijon	Stéphane Jobard	Fransa	28	1.07
18.	Nîmes Olympique	Bernard Blaquart	Fransa	28	0.96
19.	SC Amiens	Luka Elsner	Slovenya	28	0.82
20.	FC Toulouse	Denis Zanko	Fransa	9	0.11
Puan Ortalaması					1.35

EK-8. SOSYAL MEDYA TAKİPÇİ SAYILARI

Süper Lig Kulüplerinin Sosyal Medya platformları bazında takipçi sayıları

Kulüp	Toplam	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube
Galatasaray	31.060.157	11.658.960	9.400.625	8.941.572	1.059.000
Fenerbahçe	23.004.786	8.650.052	7.466.085	5.489.242	1.399.407
Beşiktaş	13.841.682	5.485.387	4.265.886	3.440.409	650.000
Trabzonspor	3.723.203	955.096	1.765.063	773.044	230.000
Konyaspor	625.503	231.508	253.958	127.837	12.200
Göztepe	561.126	168.215	224.828	148.683	19.400
Sivasspor	483.128	248.879	108.359	119.980	5.910
Rizespor	427.342	275.785	80.308	66.789	4.460
Başakşehir	377.094	107.136	131.212	129.906	8.840
Antalyaspor	326.491	55.429	196.068	71.304	3.690
Ankaragücü	269.758	75.770	80.047	104.621	9.320
Denizlispor	246.095	128.962	39.178	77.955	-
Kayserispor	223.219	36.858	115.889	64.392	6.080
Hatayspor	220.103	80.837	37.501	101.765	-
BB Erzurumspor	203.407	19.554	64.056	113.677	6.120
Gençlerbirliği	178.321	92.614	48.360	31.687	5.660
Yeni Malatyaspor	172.400	38.683	56.060	75.757	1.900
GFK	159.445	42.765	37.713	76.807	2.160
Alanyaspor	139.211	41.455	41.010	54.744	2.002
Kasımpaşa	132.729	45.156	43.691	41.642	2.240
F.Karagümrük	50.898	9.704	16.514	24.680	-
Toplam	76.426.098	28.448.805	24.472.411	20.076.493	3.428.389

(Kaynak: Araştırmacı tarafından Kulüplerin resmi hesaplarından yararlanarak oluşturulmuştur.)

Premier Lig Kulüplerinin sosyal medya platformları bazında takipçi sayıları

Kulüp	Toplam	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube
Manchester United	134.786.200	72.524.285	22.652.055	36.429.860	3.180.000
Chelsea	87.863.287	48.275.263	14.718.213	22.829.881	2.040.000
Liverpool	84.974.439	37.842.368	15.093.838	27.108.233	4.930.000
Arsenal	73.246.034	37.347.666	16.078.303	17.900.065	1.920.000
Manchester City	70.576.818	39.853.162	8.189.868	19.853.788	2.680.000
Tottenham Hotspur	30.934.500	16.749.419	4.605.737	8.369.344	1.210.000
Leicester City	12.887.133	6.723.190	1.615.441	4.339.502	209.000
Everton	7.145.463	3.150.009	2.088.528	1.662.926	244.000
Aston Villa	5.630.671	3.207.479	1.406.119	875.073	142.000
West Ham United	5.320.423	2.351.033	1.660.385	1.158.005	151.000
Southampton	5.195.510	3.034.445	1.217.061	837.004	107.000
Newcastle United	4.457.164	2.215.742	1.593.969	552.153	95.300
Wolverhampton Wanderers	3.590.671	1.715.123	630.154	1.245.003	391.000
Crystal Palace	3.278.718	1.216.303	964.342	1.010.273	87.800
W.Bromwich Albion	2.174.847	807.080	1.020.572	320.195	27.000
Fulham	1.878.078	842.867	527.158	484.953	23.100
Leeds United	1.596.423	672.399	554.941	369.083	-
Burnley	1.276.996	431.222	496.311	316.663	32.800
Sheffield United	1.164.687	386.440	360.749	332.498	85.000
Brighton & Hove Albion	911.663	299.459	290.048	332.126	-
Toplam	538.889.725	231.418.229	95.763.792	146.326.628	17.755.000

La Liga Kulüplerinin sosyal medya platformları bazında takipçi sayıları

Takımlar	Toplam	Facebook	Twitter	İnstagram	Youtube
Real Madrid	240.967.554	110.042.820	34.593.319	90.441.415	5.890.000
Barcelona	234.251.697	102.085.870	33.316.962	88.978.865	9.870.000
Atletico Madrid	24.096.163	13.531.713	385.130	9.912.320	267.000
Valencia	5.567.564	3.359.711	1.253.933	855.020	98.900
Sevilla	3.841.382	1.834.261	949.413	953.708	104.000
Real Betis	2.790.024	1.378.391	58.920	989.713	363.000
Villarreal	2.234.527	919.144	504.173	762.810	48.400
Real Sociedad	1.539.549	1.182.556	14.497	298.496	44.000
Athletic Club	1.534.816	1.035.816	28.808	411.391	58.800
RC Celta	1.270.869	542.733	453.648	245.788	28.700
Espanyol	1.204.532	452.249	463.851	265.732	22.700
Granada	913.739	368.476	377.301	159.612	8.350
Real Valladolid	828.511	249.611	344.549	220.051	14.300
Mallorca	722.471	254.514	309.278	133.779	24.900
Osasuna	620.711	258.624	240.821	105.466	15.800
Eibar	507.821	113.718	230.509	157.824	5.770
D. Alaves	452.181	144.580	216.171	82.370	9.060
Levante	450.009	247.524	10.297	167.588	24.600
Getafe	445.235	153.043	114.827	169.225	8.140
Leganes	353.886	109.614	5.358	229.514	9.400
Toplam	524.593.241	238.264.968	73.871.765	194.686.522	16.915.820

Bundesliga Kulüplerinin sosyal medya takipçi sayıları

Takımlar	Toplam	Facebook	Twitter	İnstagram	Youtube
Bayern Munich	78.182.346	49.643.972	4.901.308	22.087.066	1.550.000
Borussia Dortmund	30.298.868	14.849.719	3.580.466	11.229.683	639.000
Schalke 04	4.663.354	2.869.818	740.226	908.310	145.000
Bayer Leverkusen	4.133.865	2.687.751	419.940	999.074	27.100
B.Mönchengladbach	2.205.412	1.112.038	502.334	530.240	60.800
Wolfsburg	2.091.658	1.328.684	284.233	442.941	35.800
Werder Bremen	1.977.323	1.020.499	509.415	340.409	107.000
Eintracht Frankfurt	1.841.386	783.533	494.973	498.380	64.500
Köln	1.789.459	746.337	642.497	342.125	58.500
RB Leipzig	1.351.694	485.153	196.531	640.210	29.800
Hertha Berlin	951.262	370.295	350.946	181.121	48.900
Hoffenheim	824.210	305.646	205.533	293.431	19.600
Mainz 05	766.063	423.044	189.784	142.135	11.100
Freiburg	671.507	248.084	274.606	135.217	13.600
Augsburg	609.817	249.934	199.237	143.946	16.700
Fortuna Düsseldorf	510.067	213.007	166.307	114.853	15.900
Union Berlin	431.869	155.294	149.288	109.887	17.400
Paderborn 07	225.672	98.497	67.027	52.718	7.430
Toplam	133.525.832	77.591.305	13.874.651	39.191.746	2.868.130

Seri A Kulüplerinin sosyal medya platformları bazında takipçi sayıları

Takımlar	Toplam	Facebook	Twitter	İnstagram	Youtube
Juventus	95.812.311	43.080.607	8.209.390	41.702.314	2.820.000
Milan	40.841.819	24.689.093	7.405.819	8.101.907	645.000
İnter	33.671.921	25.414.653	2.179.260	5.435.008	643.000
Roma	13.849.559	9.534.168	581.836	3.383.555	350.000
Napoli	8.614.752	4.514.079	1.624.937	2.310.736	165.000
Fiorentina	3.473.902	2.038.294	671.163	732.645	31.800
Lazio	2.170.758	890.945	534.704	663.909	81.200
Bologna	1.382.329	1.019.836	168.325	148.168	46.000
Atalanta	1.223.954	375.399	363.220	438.635	46.700
Torino	1.209.079	476.330	413.675	286.274	32.800
Cagliari	1.041.055	375.661	361.539	280.055	23.800
Udinese	903.670	443.047	296.051	147.772	16.800
Sampdoria	901.563	347.304	353.687	200.572	39.800
Genoa	861.223	346.477	329.118	173.428	12.200
Sassuolo	736.974	259.063	274.602	203.309	-
Parma	720.614	303.435	34.000	372.179	11.000
Hellas Verona	671.166	281.813	261.683	111.070	16.600
Brescia	230.364	87.559	31.881	107.414	3.510
Spal	201.073	68.739	24.260	102.144	5.930
Lecce	189.976	77.305	5.546	100.785	6.340
Toplam	208.708.062	114.623.807	24.124.696	65.001.879	4.997.480

Lig 1 Kulüplerinin sosyal medya platformları takipçi sayıları

Takımlar	Toplam	Facebook	Twitter	İnstagram	Youtube
PSG	81.746.816	41.432.946	7.969.091	29.843.779	2.470.000
Monaco	14.286.673	7.114.651	2.164.030	1.588.698	132.000
Marseille	11.136.051	5.760.572	3.430.530	1.581.405	364.000
O. Lyonnais	7.364.737	3.929.584	1.804.850	1.542.303	88.000
Losc Lille	2.187.947	1.054.888	747.304	353.855	31.900
Saint-Étienne	2.023.762	831.104	839.180	294.278	59.200
Bordeaux	1.568.008	982.256	397.650	161.802	26.300
Nantes	1.522.025	549.033	570.301	370.091	32.600
Rennais	1.016.017	481.401	337.828	196.788	-
Nice	987.475	521.295	7.015	377.465	81.700
Lorient	905.061	245.876	275.943	53.242	330
Montpellier	882.026	318.761	369.841	181.524	11.900
Lens	748.324	373.527	243.108	91.789	39.900
Reims	489.547	218.240	221.391	49.826	-
Metz	463.748	211.204	158.852	93.692	-
Strasbourg	428.966	158.724	141.961	106.681	21.600
Angers	377.317	187.080	123.172	67.065	-
Dijon	372.567	163.873	113.818	90.416	4.460
Brestois	251.664	128.802	73.317	45.605	3.940
Nîmes	208.815	83.378	83.293	40.864	1.280
Toplam	128.967.528	64.747.195	20.072.475	37.131.168	3.369.110

EK-9. MENAJERLERE YAPILAN ÖDEMELER

Süper Lig'de Futbol Menajerlerine 2019-2020 sezonunda yapılan ödemeler

Lig	Kulüp	Ödeme miktarı
Süper Lig	BTC Turk Yeni Malatyaspor	25.000 avro
	ÇAYKUR Rizespor A.Ş.	1.147.543 TL
		45.000 avro
	Fenerbahçe A.Ş.	48.000 USD
		609.000 TL
	Fraport-TAV Antalyaspor	2.128.408.22 avro
		1.685.000 TL
	Galatasaray A.Ş.	300.000 avro
		262.003.63 TL
	Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş.	3.330.112.33 avro
940.050 TL		
Ittifaq Holding Konyaspor	662.100 avro	
	54.000 TL	
Trabzonspor A.Ş.	258.510 TL	
	660.000 avro	
YUKATEL Denizlispor	118.000 TL	
	205.000 avro	
Toplam		5.074.106.63 TL
		7.355.620.55 avro
		48.000 USD
TFF 1. Lig	Altay	120.000 TL
	Bursaspor	404.396.75 TL
		392.477.84 avro
Toplam		524.396.75 TL
		392.477.84 avro
TFF 2. Lig	Manisa futbol kulübü	187.350 TL
	Pendikspor	30.000 TL
	Sancaktepe Futbol Kulübü A.Ş.	80.000 TL
	YILPORT Samsunspor	17.493 TL
Toplam		314.843 TL
	Futbolcular	26.314 TL
Tüm Profesyonel Ligler Genel Toplam		5.939.660.38 TL
		7.748.098.39 avro
		48.000 USD
Notlar:	Yukarıdaki liste, Türkiye Futbol Federasyonu'na kayıtlı kulüpler, futbolcular ve futbol menajerleri tarafından sunulan belgeler ile birlikte FIFA TMS kayıtlarına dayanmaktadır.	

Süper Lig'de Futbol Menajerlerine 2018-2019 sezonunda yapılan ödemeler

Lig	Kulüp	Ödeme Miktarı
Spor Toto Süper Lig	Antalyaspor A.Ş.	90.000 avro
	Aytemiz Alanyaspor	67.500 avro
	Beşiktaş A.Ş.	375.000 avro
	Bursaspor	376.360 avro + 1.138.036 TL
	Büyükşehir Belediye Erzurumspor	70.000 avro
	Çaykur Rizespor A.Ş.	659.880 avro + 170.000 USD + 601.504 TL
	Demir Grup Sivasspor	75.000 avro
	Fenerbahçe A.Ş.	2.596.778.98 avro
	Galatasaray A.Ş.	10.000 avro
	İstikbal Mobilya Kayserispor	25.000 avro
	Medipol Başakşehir FK	88.500 avro
TOPLAM		4.434.018.98 avro 170.000 USD 1.739.540 TL
Spor Toto 1. Lig	Balıkesirspor Baltok	7.500 avro + 424.400 TL
	Gazişehir Gaziantep Futbol Kulübü	139.800 avro + 454.143.75 TL
	Gençlerbirliği İstanbulspor A.Ş.	65.000 avro + 152.700 TL 95.000 avro + 10.000 TL
Toplam		307.300 avro 1.041.243.75 TL
TFF 2. Lig	Bayrampaşa	18.750 TL
	Kahramanmaraşspor A.Ş.	12.500 TL
	Manisa Büyükşehir Belediye Spor Yılport Samsunspor	130.670 TL 60.180 TL
Toplam Tüm Profesyonel Ligler Genel Toplam		222.100 TL 4.741.318.98 avro 170.000 USD 3.002.883.75 TL

Süper Lig'de Futbol Menajerlerine 2017-2018 sezonunda yapılan ödemeler

Lig	Kulüp	Ödeme miktarı
Spor Toto Süper Lig	Antalyaspor A.Ş.	544.000 avro
	Atiker Konyaspor	703.100 avro + 220.000 TL
	Aytemiz Alanyaspor	565.340 avro
	Beşiktaş A.Ş.	75.000 avro
	Fenerbahçe A.Ş.	1.442.500 avro
	Galatasaray A.Ş.	3.500.000 avro
	Göztepe A.Ş.	120.000 TL
	Kardemir Karabükspor	670.000 avro + 65.000 TL
	Medipol Başakşehir FK	2.221.500 avro + 804.910 TL
	Osmanlıspor Futbol Kulübü	130.000 avro
	Teleset Mobilya Akhisarspor	59.000 TL
	Trabzonspor A.Ş.	1.296.200 avro
	Toplam	11.147.640 avro 1.268.910 TL
Spor Toto I. Lig	Akin Çorap Giresunspor	50.000 TL
	Balikesirspor BALTOK	40.000 TL
	ÇAYKUR Rizespor A.Ş.	475.000 avro + 225.000 USD + 967.270 TL
	Grandmedical Manisaspor	29.500 TL
Toplam	475.000 EUR 225.000 USD 1.086.770 TL	
TFF 2. Lig	Altay	40.000 TL
	Kahramanmaraşspor A.Ş.	20.000 TL
Toplam	60.000 TL	
TFF 3. Lig	Manisa Büyükşehir Belediye Spor	67.200 TL
Toplam	67.200 TL	
Tüm Profesyonel Ligler Genel Toplam	11.622.640 avro 225.000 USD 2.482.880 TL	
Not:	Futbolcular tarafından futbol menajerlerine yapılan ödemelere ilişkin TFF'na herhangi bir belge sunulmamıştır.	

Süper Lig'de Futbol Menajerlerine 2016-2017 sezonunda yapılan ödemeler

Lig	Kulüp	Ödeme miktarı
	Akhisar Belediye Gençlik ve Spor	359.874.07 TL
	Antalyaspor A.Ş.	106.200 TL + 390.000 avro
	Atiker Konyaspor	10.836.73 TL + 30.000 avro
	Aytemiz Alanyaspor	327.581 TL + 10.000 avro
	Bursaspor	586.924 TL + 1.072.846.92 avro
Spor Toto Süper Lig	ÇAYKUR Rizespor A.Ş.	591.491.60 TL
	Fenerbahçe A.Ş.	1.568.520 avro
	Galatasaray A.Ş.	940.429.88 avro
	Kardemir Karabükspor	559.200 TL + 1.161.036 avro
	Medipol Başakşehir FK	761.252 TL + 655.500 avro
	Trabzonspor A.Ş.	125.000 avro
	Balıkesirspor	47.200 TL
	Bandırmaspor	17.700 TL
TFF 1. Lig	Eskişehirspor	195.880 TL
	Gaziantep B.Ş. Bld.Spor	60.000 TL + 5.000 avro
	Sivasspor	10.000 EURO
Spor toto 2. Lig	Kastamonuspor 1966	4.108.02 TL
	Muğlaspor	4.000 TL
Spor Toto 3. Lig	Sakaryaspor A.Ş.	36.700 TL
	Tüm profesyonel ligler	5.968.332.80 avro
	Genel toplam	3.668.947.42 TL

Premier Lig’de 2016-2019 arasındaki dönemde menajernlere ödenen ücretler

Sıra No.	Takım	2016-2017 milyon Sterlin	2017-2018 Sterlin	2018-2019 Sterlin	2019-2020 Sterlin
1.	Liverpool	13.79	26.793.503	43.795.863	30.308.791
2.	Chelsea	25.05	25.143.786	26.850.552	26.183.337
3.	Manchester City	26.29	23.475.309	24.122.753	29.025.799
4.	Manchester United	19.00	18.002.193	20.759.350	27.560.409
5.	Everton	05.08	12.056.512	19.116.370	16.942.997
6.	West Ham	09.49	8.387.694	14.414.845	13.167.647
7.	Leicester City	05.36	9.918.530	12.720.618	15.367.250
8.	Arsenal	10.16	10.560.689	11.181.730	13.556.101
9.	Tottenham	07.17	7.173.667	11.141.255	12.499.074
10.	Watford	06.29	13.390.605	10.894.179	9.931.479
11.	Bournemouth	07.42	7.733.988	10.295.433	9.512.577
12.	Newcastle	10.4	7.409.760	8.868.027	9.010.554
13.	Fulham	-	2.428.175	8.234.360	-
14.	Crystal Palace	06.00	6.173.622	6.976.425	8.154.437
15.	Brighton	-	4.415.325	6.859.429	6.851.867
16.	Wolves	-	2.001.023	6.479.714	8.619.016
17.	Southampton	06.32	6.296.804	6.151.107	6.900.365
18.	Huddersfield	-	2.465.815	5.023.807	-
19.	Burnley	02.57	3.299.917	3.975.928	3.919.220
20.	Cardiff	-	2.026.917	2.802.375	-
	Sunderland	05.83	-	-	-
	West Bromwich Albion	04.25	-	-	-
	Hull City	01.92	-	-	-
	Swansea City	04.33	-	-	-
	Middlesbrough	02.48	-	-	-
	Stoke City	05.44	-	-	-
	Aston Villa	-	-	-	6.692.576
	Norwich	-	-	-	4.908.930
	Sheffield United	-	-	-	4.256.434
			211.011.18	260.664.11	
		174.23	7	8	263.368.860
	Toplam	(190 milyon avro)	(230 milyon avro)	(285 milyon avro)	(290 milyon avro)

Seri A'da menajerlere ödenen ücretler (2016-2020)

(avro)

S.No.	Kulüp	2020	2019	2018	2017	2016
1.	Juventus	20.800.137	44.320.948	24.310.799	42.364.516	51.896.625
2.	Roma	19.241.912	23.228.104	22.979.250	22.948.000	8.755.500
3.	Milan	14.315.291	19.606.875	16.713.744	21.024.715	15.594.999
4.	Napoli	12.080.740	5.201.372	14.218.468	5.278.576	12.991.325
5.	Fiorentina	9.740.062	8.610.175	7.471.850	2.297.070	12.913.275
6.	Inter	9.050.068	31.819.411	24.936.346	3.163.450	23.465.000
7.	Atalanta	6.004.805	7.307.064	5.734.710	7.676.098	6.649.000
8.	Sassuolo	5.823.103	6.158.446	4.382.846	4.074.620	5.689.500
9.	Lazio	5.529.679	4.499.416	4.309.095	1.130.608	723.232
10.	Bologna	5.489.340	5.744.465	3.750.514	2.758.811	4.755.627
11.	Parma	4.853.818	5.082.833	2.127.694	-	-
12.	Sampdoria	4.013.084	6.851.434	9.391.451	1.296.422	9.869.513
13.	Udinese	3.992.809	4.373.223	4.764.393	1.445.333	6.144.999
14.	H. Verona	3.906.049	1.766.492	-	1.971.271	-
15.	Genoa	3.467.171	5.765.815	7.659.668	5.573.895	2.549.220
16.	Torino	3.461.175	2.313.250	8.632.958	8.001.524	10.819.475
17.	Cagliari	3.381.960	2.371.324	2.643.321	1.175.917	1.817.965
18.	Benevento	1.025.825	-	-	1.654.083	-
19.	Crotone	962.427	-	-	1.347.253	1.829.500
20.	Spezia	876.132	-	-	-	-
	Brescia	-	505.209	-	-	-
	Lecce	-	1.051.819	-	-	-
	SPAL	-	1.272.796	1.748.298	98.750	-
	Frosinone	-	-	1.264.087	-	-
	Chievo	-	-	1.934.258	2.790.840	3.647.500
	Empoli	-	-	2.578.350	-	4.441.100
	Palermo	-	-	-	-	6.770.000
	Pescara	-	-	-	-	1.981.000
	Toplam	141.482.758	187.850.471	171.552.105	138.071.758	193.304.357

EK-10. ALTYAPI OYUNCULARI İLE İLGİLİ BİLGİLER

Kadrosunda 2019-2020 sezonunda altyapıdan oyuncu bulunan Süper Lig kulüpleri (09.06.2020 durumu)

Kulüp	Lig sırası	Kadro	Yaş Ort.	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri-avro	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Oranı
Trabzonspor	1	27	26.0	12	% 44	73.48 mil.	29.38 mil.	% 40
Gençlerbirliği	12	30	27.4	11	% 37	13.38 mil.	3.28 mil.	% 25
Antalyaspor	11	29	28.9	7	% 24	16.75 mil.	3.00 mil.	% 17
Göztepe	8	29	28.1	7	% 24	14.55 mil.	1.55 mil.	% 11
Denizlispor	10	26	27.4	6	% 23	14.45 mil.	1.28 mil.	% 9
Beşiktaş	5	25	27.6	6	% 23	54.63 mil.	900 Bin	% 2
MKE								
Ankaragücü	17	30	27.8	6	% 20	10.58 mil.	375 Bin	% 4
Fenerbahçe	7	29	27.5	5	% 17	65.93 mil.	4.80 mil.	% 7
Konyaspor	14	28	27.8	5	% 18	17.13 mil.	1.05 mil.	% 6
Galatasaray	3	28	27.9	4	% 14	83.45 mil.	1.55 mil.	% 2
Kayserispor	18	34	26.6	4	% 12	15.50 mil.	1.30 mil.	% 8
Kasımpaşa	13	31	26.4	4	% 13	25.03 mil.	350 Bin	% 1
Başakşehir	2	24	29.9	3	% 13	48.20 mil.	1.60 mil.	% 3
Çaykur								
Rizespor	16	28	25.9	3	% 11	18.38 mil.	250 Bin	% 1
Gaziantep	9	27	28.4	2	% 7	19.20 mil.	100 Bin	% 1
Sivasspor	4	27	29.0	1	% 4	26.40 mil.	450 Bin	% 2
Alanyaspor	6	25	29.6	1	% 4	19.18 mil.	50 Bin	% 3
Malatyaspor	15	27	27.7	1	% 4	16.30 mil.	50 Bin	% 3
		504	27.7	88	% 17	552.48 mil.	51.845 mil.	% 9

-Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

-Oranlar aritmetik kurallara göre yuvarlanmıştır.

Süper Lig'de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu

(09.06.2020)

Kulüp	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Adı soyadı ve doğum tarihi	Lig maçı	Türkiye Kupası	Oynadığı süre	Piyasa değeri avro
Trabzonspor	7	Abdülkadir Ömür (1999)	6	1+4	345+15+300 dk.	12.50 mil.
		Serkan Asan (1999)	4	5+3*	213+351+270 dk.	500 bin
		Koray Kılınc (2000)	3	-	45 dk.	100 bin
		Arda Akbulut (K) (2001)	-	1	90 dk.	300 bin
		Kerem Baykuş (2000)	-	1+2*	21 +101 dk.	125 bin
		Atakan Gündüz (2001)	-	-	-	50 bin
		Hakan Yeşil (2002)	-	-	-	100 bin
				Top: 1.751 dk.	Top:13.675 mil.	
Göztepe	5	Yalçın Kayan (1999)	8	6	154+478 dk.	150 bin
		Ege Özkayimoğlu (2001)	1	3	4+89 dk.	100 bin
		Eren Bilen (K) (2000)	-	-	-	50 bin
		Arda Özçimen (K)(2002)	-	-	-	50 bin
		Metin Yıldırım (2000)	-	-	-	50 bin
				Top: 725 dk.	Top:400 bin	
Antalyaspor	5	Dogukan Sinik (1999)	15	3	718+183 dk.	1.80 mil.
		Paul Mukairu (2000)	20	6	1.139+416 dk.	325 bin
		Bünyamin Balci (2000)	8	7	674+575 dk.	75 bin
		Halil İbrahim Sevinç (2002)	-	3	153 dk.	150 bin
		Yakup Mert Çakır (K) (1999)	-	-	-	50 bin
				Top:3.858 dk.	Top:2.40 mil.	
Gençlerbirliği	4	R.Berisbek (1999)	16	2	273+119 dk.	350 bin
		İlker Karakaş (1999)	4	2	58+106 dk.	50 bin
		Gökhan Altıparmak (2001)	1	-	5 dk.	50 bin
		Abdullah Şahindere (2003)	-	-	-	50 bin
				Top: 561	Top:500 bin	
Denizlispor	4	Asım Aksungur (2000)	-	3	105 dk.	50 bin
		Alihan Kalkan (1999)	-	1	29 dk.	50 bin
		Ali Eren Yalcin (K) (2001)	-	-	-	50 bin
		Murathan Sütçü (2000)	-	2	50 dk.	75 bin
				Top: 184 dk.	Top:225 bin	
MKE Ankaragücü	4	Ender Aygören (2000)	1	1	25+6 dk.	75 bin
		Berke Gürbüz (2003)	1	1	11+84 dk.	100 bin
		Mahmut Altınkaya (2000)	-	1	19 dk.	50 bin
		Sıtkı Ferdi İmdat (2001)	-	-	-	50 bin
				Top: 145 dk.	Top:275 bin	
Beşiktaş	4	Rıdvan Yılmaz (2001)	3	1	90+90+?+? dk.	50 bin
		Kartal Yılmaz (2000)	2	2*	7+101+9 dk.	50 bin
		Ersin Destanoğlu (K) (2001)	2	2+1*	180 dk.	50 bin
		Erdogan Kaya (2001)	1	-	180+90 dk.	75 bin
				21 dk.	Top: 225 bin	
				Top: 558 dk.		
Fenerbahçe	2	Ömer Beyaz (2003)	-	-	-	100 bin
		Muhammed Gümüşkaya (2001)	-	3	44 dk.	100 bin
					Top:200 bin	
Kayserispor	3	Emre Demir (2004)	11	2	502+166	900 bin
		Nurettin Korkmaz (2002)	4	2	128+159	300 bin
		Doğan Alemdar (K) (2002)	-	1	120 dk.	50 bin
				Top: 1.075 dk.	Top:1.25 mil.	

		Furkan Cetinkaya (2001)	-	2	138 dk.	100 bin
Kasımpaşa	3	M. Enes Sarı (K) (2000)	-	6	493dk.	50 bin
		Cağtay Kurukalıp (2002)	-		Top: 631 dk.	150 bin
		Ali Karakaya (2002)	-	-	-	Top:300 bin
Konyaspor	2	Şener Kaya (2003)	-	-	-	75 bin
		Yunus Akgün (2000)	1	2	6+56 dk.	50 bin
		Emin Bayram (2003)	1	1	1+90 dk.	1.30 mil.
Galatasaray	3	Atalay Babacan (2000)	-	1	1 dk.	50 bin
					Top: 154 dk.	150 bin
						Top:1.50 mil.
Çaykur Rizespor	2	Bogachan Kazmaz (K) (2001)	-	-	-	50 bin
		Berkay Sandikci (2000)	-	-	-	50 bin
						Top: 100 bin
Gaziantep	2	Hasan Yurtseven (2000)	-	2	90 dk.	50 bin
		M.Burak Bozan (2001) (K)	-	2	90 dk.	50 bin
					Top: 180 dk.	Top: 100 bin
Başakşehir	1	Muhammet Arslantas (2001)	1	2	6 + 28 dk.	150 bin
					Top: 34 dk.	
Malatyaspor	1	A.Samed Damlu (K) (1999)	-	-	-	50 bin
Sivasspor	-	-	-	-	-	-
Alanyaspor	-	-	-	-	-	-
		Kadro:504	108	90	9.900 dk. (% 56)	18.825 mil.
		Altyapıdan:82	Ø 1.96	Ø 1.63	Ø 180 dk.	Ø 342 bin
		21 yaş altı: 55	198	Ø 3.6	Maç başına: 50 dk.	

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

*Avrupa Ligi, (K) Kaleci

Premier Lig Kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu

(09.06.2020 Durumu)

Kulüp	Lig sırası	Kadro	Yaş Ort.	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Oranı	Açıklama
Manchester United	5	29	25.8	12	% 41	647.98 mil.	261.88 mil.	% 40	1'i 1 defa oynadı.
Chelsea	4	30	26.1	10	% 33	684.60 mil.	207.10 mil.	% 30	2'si süre almadı.
Newcastle United	13	35	27.3	8	% 23	253.28 mil.	33.48 mil.	% 13	2'si süre almadı.
Tottenham Hotspur	8	28	25.7	7	% 25	714.40 mil.	176.40 mil.	% 25	2'si süre almadı.
Southampton	14	25	26.0	7	% 28	194.40 mil.	34.20 mil.	% 18	2'si 1 defa oynadı.
Liverpool	1	29	27.2	6	% 21	979.45 mil.	111.00 mil.	% 11	1'i süre almadı. 2'si 1 defa oynadı.
Arsenal	9	26	25.5	6	% 23	571.35 mil.	106.00 mil.	% 19	Oynadılar.
Bournemouth	18	34	26.6	6	% 18	276.23 mil.	2.13 mil.	% 1	3'ü süre almadı.
Aston Villa	19	32	27.0	5	% 16	227.75 mil.	35.60 mil.	% 16	1'i süre almadı. 2'si 2 defa oynadı.
Manchester City	2	28	26.4	5	% 18	1.03 milyar	38.00 mil.	% 4	3'ü süre almadı.
Norwich City	20	28	26.9	5	% 18	133.33 mil.	51.23 mil.	% 38	2'si süre almadı.
Everton	12	30	27.5	5	% 17	416.85 mil.	20.70 mil.	% 5	1'i 2 defa oynadı
West Ham United	16	28	28.2	4	% 14	298.45 mil.	60.00 mil.	% 20	-
Leicester City	3	28	27.1	4	% 14	407.85 mil.	66.70 mil.	% 16	-
Brighton & Hove Albion	15	31	27.1	4	% 13	195.80 mil.	27.30 mil.	% 14	1'i süre almadı.
Sheffield United	7	31	27.8	3	% 10	120.90 mil.	2.50 mil.	% 2	1'i süre almadı.
Crystal Palace	11	24	29.3	2	% 8	173.50 mil.	44.15 mil.	% 25	1'i süre almadı.
Burnley	10	24	29.3	2	% 8	158.75 mil.	22.80 mil.	% 14	-
Wolverhampton	6	27	25.7	2	% 7	298.00 mil.	7.65 mil.	% 3	1'i süre almadı.
Watford	17	29	28.0	1	% 3	192.85 mil.	1.60 mil.	% 1	1'i süre almadı.
Toplam		575	27.0	104	% 18	7.97 milyar	1.31 milyar	% 16	20'si süre almadı (% 19)

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.
Oranlar aritmetik kurallara göre yuvarlanmıştır.

Premier Lig'de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu

09.06.2020)

Kulüp	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Adı soyadı ve doğum tarihi	Premier Lig Maçı	İngiltere Kupası ve Avrupa maçları	Oynadığı Süre	Piyasa değeri
Chelsea	5	Mason Mount (1999)	29	11	2.302+137+361+46 dk.	40.50 mil.
		Callum Hudson-Odoi (2000)	17	6	770+158+171 dk.	31.50 mil.
		Reece James (1999)	17	7	1.065+90+251 dk.	22.50 mil.
		Billy Gilmour (2001)	3	2	99+112 dk.	5.40 mil.
		Faustino Anjorin (2001)	1	-	19 dk.	2.30 mil.
Arsenal	4	Joe Willock (1999)	19	11	574+190+560 dk.	16.00 mil.
		Bukayo Saka (2001)	18	9	1.174+180+545 dk.	20.00 mil.
		Reiss Nelson (1999)	11	4	460+157+169 dk.	12.50 mil.
		Eddie Nketiah (1999)	5	2	251+180 dk.	11.00 mil.
Manchester United	3	Mason Greenwood (2001)	22	10	645+640+244 dk.	29.00 mil.
		Brandon Williams (2000)	12	9	760+450+216 dk.	11.00 mil.
		Tahith Chong (1999)	3	7	34+227+126 dk.	6.30 mil.
Bournemouth	3	Mark Travers (K) (1999)	1	4	90+360 dk.	250 bin
		Kyle Taylor (1999)	-	2	82 dk.	-
		Nnamdi Oforoh (1999)	-	1	30 dk.	150 bin
Manchester City	3	Phil Foden (2000)	14	12	354+180+364+186+31dk.	27.00 mil.
		Eric García (2001)	6	5	268+90+270+90 dk.	6.30 mil.
		Joel Latibeaudiere (2000)	5 (Hol.)	1 (Hol.)	441+90 dk.	100 bin
Tottenham Hotspur	2	Oliver Skipp (2000)	4	3	55+120+29 dk.	7.20 mil.
		Japhet Tanganga (1999)	6	4	526+300+90 dk.	7.20 mil.
Southampton	2	Yan Valery (1999)	9	-	Top: 1.120 dk.	Top: 14.40
		Michael Obafemi (2000)	15	2	649 dk.	6.30 mil.
Liverpool	2	Ben Woodburn (1999)	-	-	483+86 dk.	4.50 mil.
		Curtis Jones (2001)	2	4	Top: 1.218 dk.	Top:10.80 mil.
Newcastle United	1	Ben Woodburn (1999)	-	-	19+340 dk.	4.50 mil.
		Curtis Jones (2001)	2	4	Top: 359 dk.	Top:6.30 mil.
Norwich City	1	Matthew Longstaff (2000)	7	4	545+320 dk.	3.60 mil.
West Ham United	1	Max Aarons (2000)	27	3	Top: 865 dk.	20.00 mil.
		Declan Rice (1999)	29	1	2.430+132 dk.	Top: 2.562 dk.
B. & H.Albion	1	Aaron Connolly (2000)	17	3	2.610+90 dk.	49.50 mil
Burnley	1	Aaron Connolly (2000)	17	3	Top: 2.700 dk.	831+44+148 dk.
		Dwight McNeil (1999)	29	2	Top: 1.023 dk.	4 mil.
Wolverhampton	1	Dwight McNeil (1999)	29	2	2.535+100 dk.	18.00 mil.
		Morgan Gibbs-White (2000)	4	9	Top:2.635 dk.	123+252+19+74+208 dk.
Everton	-	-	-	-	Top: 676 dk.	7.20 mil.
Aston Villa	-	-	-	-	-	-
Watford	-	-	-	-	-	-
Leicester City	-	-	-	-	-	-
Sheffield United	-	-	-	-	-	-
Crystal Palace	-	-	-	-	-	-
Toplam	Kadro: 575 Altyapıdan:104 21 yaş altı: 30		332 Ø 11.0	138 Ø 4.6 470 Ø 15.6	29.447 dk. (% 70) Ø 982 dk. Maç Başına: 63 dk.	361.2 mil. Ø 12.04 mil.

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

*Avrupa Ligi, (K) Kaleci

La Liga Kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu

(09.06.2020 Durumu)

Kulüp	Lig sırası	Kadro	Yaş Ort.	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Oranı	Açıklama
A. Bilbao	10	24	27.6	17	% 71	204.20 mil.	141.90 mil.	% 69	Oynadılar.
R.Sociedad	4	22	26.0	12	% 55	320.50 mil.	143.10 mil.	% 45	Oynadılar.
Celta Vigo	17	24	26.5	12	% 50	146.35 mil.	78.65 mil.	% 54	1'i süre almadı.
Villarreal	8	23	28.8	11	% 48	186.58 mil.	92.08 mil.	% 49	1'i süre almadı.
Espanyol	20	26	27.9	11	% 42	131.85 mil.	57.35 mil.	% 43	Oynadılar.
Barcelona	1	22	28.1	7	% 32	852.65 mil.	285.00 mil.	% 33	Oynadılar.
Osasuna	11	25	28.3	7	% 28	58.18 mil.	12.05 mil.	% 21	1'i 1 defa 1'i 2 defa oynadı.
Real Madrid	2	26	27.0	6	% 23	888.50 mil.	199.00 mil.	% 22	1'i 2 defa oynadı.
Valencia	7	25	27.4	6	% 24	426.20 mil.	147.70 mil.	% 35	Oynadılar.
A. Madrid	6	24	27.1	5	% 21	710.20 mil.	197.20 mil.	% 28	1'i süre almadı.
Mallorca	18	28	28.1	5	% 18	63.65 mil.	4.65 mil.	% 7	1'i süre almadı.
Levante	13	23	28.6	4	% 17	83.20 mil.	15.35 mil.	% 18	1'i süre almadı.
Granada	9	26	27.2	4	% 15	54.53 mil.	6.70 mil.	% 12	1'i 1 defa oynadı.
R.Valladolid	15	24	27.2	3	% 13	77.88 mil.	15.00 mil.	% 19	Oynadılar.
Real Betis	12	24	27.9	2	% 8	238.30 mil.	17.60 mil.	% 7	Oynadılar.
D. Alavés	14	25	27.4	2	% 8	87.85 mil.	5.10 mil.	% 6	Oynadılar.
Sevilla	3	22	27.9	2	% 9	255.00 mil.	3.60 mil.	% 1	1'i süre almadı
CD Leganés	19	24	27.3	0	% 0	81.00 mil.	-	% 0	-
Eibar	16	24	30.1	0	% 0	53.35 mil.	-	% 0	-
Getafe	5	25	28.5	0	% 0	162.10 mil.	-	% 0	-
Toplam		486	27.7	116	% 24	5.08 milyar	1.422 milyar	% 28	7'si süre almadı (% 6).

La Liga'da 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu

(09.06.2020)

Kulüp	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Adı soyadı ve doğum tarihi	La Liga maçı	İspanya Kupası ve Avrupa maçları	Oynadığı süre	Piyasa değeri
Barcelona	2	Ansu Fati (2002) Riqui Puig (1999)	16 6	8 1	681+94+237 dk. 161+71 dk. Top: 1.105 dk.	36.00 mil. 9.00 mil.
Villarreal	2	Samu Chukwueze (1999) Manu Morlanes (1999)	27 3	4 4	1.457+ 204 dk. 99+322 dk. Top: 2.082	27.00 mil. 1.80 mil.
Valencia	2	Ferran Torres (2000) Kang-in Lee (2001)	26 11	10 7	1.796+480+278+90 dk. 297+124+125 dk. Top: 3.190 dk.	45.00 mil. 13.50 mil.
A. Bilbao	1	Oihan Sancet (2000)	8	2	400+23 dk. Top:423 dk.	2.30 mil.
R.Sociedad	1	Ander Barrenetxea (2001)	12	6	214+ 380 dk. Top: 594 dk.	9.00 mil.
R.Valladolid	1	Mohammed Salisu (1999)	28	1	2.456+120 dk. Top: 2.576 dk.	11.00 mil.
Espanyol	1	Víctor Gómez (2000)	13	3	897+166+19 dk. Top: 1.082 dk.	2.30 mil.
D. Alavés	1	Borja Sainz (2001)	13	1	346+72 Top: 418 dk.	300 Bin
Osasuna	-	-	-	-	-	-
Real Madrid	-	-	-	-	-	-
A. Madrid	-	-	-	-	-	-
Mallorca	-	-	-	-	-	-
Levante	-	-	-	-	-	-
Granada	-	-	-	-	-	-
Real Betis	-	-	-	-	-	-
Celta Vigo	-	-	-	-	-	-
Sevilla	-	-	-	-	-	-
CD Leganés	-	-	-	-	-	-
Eibar	-	-	-	-	-	-
Getafe	-	-	-	-	-	-
Toplam	Kadro:486 Altyapıdan:116 21 yaş altı: 11		159 Ø 14.4	47 Ø 4.2	11.470 dk. (% 62) Ø 1.042 dk. Maç Başına: 55 dk.	157.2 mil. Ø 14.2 mil.

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

*Avrupa Ligi, (K) Kaleci

Bundesliga Kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu

(09.06.2020 Durumu)

Kulüp	Lig sırası	Kadro	Yaş Ort.	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Oranı	Açıklama
Bayern Münih	1	29	25.3	7	% 24	756.58 mil.	87.68 mil.	% 12	3'ü süre almadı. 1'i 1 maç oynadı.
Bayer Leverkusen	5	25	26.1	4	% 16	383.15 mil.	81.45 mil.	% 21	2'si süre almadı.
Borussia Dortmund	2	28	25.3	8	% 29	586.23 mil.	58.83 mil.	% 10	4'ü süre almadı.
Hertha Berlin	9	32	25.8	10	% 31	188.38 mil.	35.73 mil.	% 19	2'si süre almadı. 1'i 1 maç 1'i 2 maç oynadı.
Werder Bremen	17	32	26.9	10	% 31	133.75 mil.	31.48 mil.	% 24	4'ü süre almadı.
SC Freiburg	8	27	26.2	7	% 26	118.05 mil.	28.98 mil.	% 25	2'si 1'er maç oynadı.
Hoffenheim	7	28	26.5	6	% 21	192.43 mil.	28.23 mil.	% 15	1'i 2 maç 1'i 1 maç oynadı.
Schalke 04	10	26	24.7	6	% 23	212.85 mil.	27.85 mil.	% 13	1'i üç maç 1'i 1 maç oynadı.
Köln	12	29	26.1	8	% 28	92.05 mil.	22.95 mil.	% 25	1'i süre almadı.
Wolfsburg	6	28	26.1	5	% 18	186.58 mil.	21.38 mil.	% 11	3'ü süre almadı.
Mainz 05	15	33	24.3	11	% 33	119.63 mil.	17.55 mil.	% 15	5'i süre almadı.
Augsburg	13	33	26.2	7	% 21	106.33 mil.	10.43 mil.	% 10	4'ü süre almadı.
B.Mönchengladbach	4	26	27.7	2	% 8	249.53 mil.	7.60 mil.	% 3	Oynadılar.
Eintracht Frankfurt	11	31	27.4	6	% 19	178.98 mil.	3.60 mil.	% 2	4'ü süre almadı.
SC Paderborn 07	18	28	25.4	5	% 18	26.53 mil.	2.38 mil.	% 9	3'ü süre almadı.
Leipzig	3	30	23.6	6	% 20	522.58 mil.	1.85 mil.	% 0.3	6'sı da süre almadı.
Fortuna Düsseldorf	16	34	27.0	3	% 9	68.63 mil.	1.40 mil.	% 2	1'i üç maç oynadı. 2'si süre almadı.
Union Berlin	14	32	26.8	3	% 9	40.45 mil.	350 Bin	% 0.8	3'ü de süre almadı.
Toplam		531	26.0	114	% 21	4.16 milyar	469.72	% 11	44'ü süre almadı. (% 38)

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.
Oranlar aritmetik kurallara göre yuvarlanmıştır.

Bundesliga'da 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu

(09.06.2020)

Kulüp	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Adı soyadı ve doğum tarihi	Bundesliga maçı	Almanya Kupası ve Avrupa maçları	Oynadığı süre	Piyasa değeri - avro
Bayern Münih	5	Joshua Zirkzee (2001)	8	3	267+18 dk.	6.30 mil.
		Lars Lukas Mai (2001)	-	-	-	2.30 mil.
		Oliver Batista Meier (2001)	1	-	12 dk.	900 Bin
		R-T. Hoffmann (K) (1999)	-	-	-	150 Bin
		Christian Früchtl (K) (2000)	-	-	-	525 Bin
				Top:297	Top:10.175 mil.	
Bayer Leverkusen	3	Kai Havertz (1999)	26	12	2.192+270+360+434	81.00 mil.
		Florian Wirtz (2003)	4	1	dk.	-
		Adrian Stanilewicz (2000)	-	-	234+45 dk.	200 bin
				-	Top:81.20 mil.	
				Top:3.535		
Borussia Dortmund	4	Giovanni Reyna (2002)	13	3	197+41+24 dk.	13.50 mil.
		Tobias Raschl (2000)	-	-	-	900 Bin
		Immanuel Pherai (2001)	-	-	-	-
		Luca Unbehaun (K) (2001)	-	-	-	350 bin
				Top:262	Top:14.75	
Hertha Berlin	8	Arne Maier (1999)	12	1	393+ 105 dk.	15.50 mil.
		Palko Dárdai (1999)	-	-	-	625 Bin
		Florian Baak (1999)	-	-	-	350 Bin
		Jessic Ngankam (2000)	3	-	67 dk.	300 Bin
		Lazar Samardzic(2002)	3	-	32 dk.	450 Bin
		Dennis Smarsch (K)(1999)	1	-	60 dk.	350 Bin
		Muhammed Kiprit (1999)	-	-	-	350 Bin
		Julian Albrecht (2001)	-	-	-	300 Bin
				Top:657	Top:18.225 mil.	
Werder Bremen	5	Nick Woltemade (2002)	5	1	89 dk.	325 Bin
		Luca Plogmann (K)(2000)	-	-	-	450 Bin
		Simon Straudi (1999)	-	-	-	200 Bin
		Ilia Gruev (2000)	-	-	-	200 Bin
		David Philipp (2000)	-	-	-	100 Bin
				Top:1.275		
SC Freiburg	3	Nico Schlotterbeck (1999)	12	1	366+120 dk.	4.00 mil.
		Yannik Keitel (2000)	1	-	44 dk.	450 Bin
		Lino Tempelmann (1999)	1	-	34 dk.	525 Bin
				Top:564	Top:4.975 mil.	
Hoffenheim	4	C. Baumgartner (1999)	23	2	1.383+139 dk.	5.40 mil.
		Maximilian Beier (2002)	5	-	86 dk.	300 Bin
		Melayro Bogarde (2002)	2	-	50 dk.	-
		Ilay Elmkies (2000)	1	-	-	525 Bin
				Top:1.658 dk.	Top:6.225 mil	
Schalke 04	5	Ahmed Kutucu (2000)	22	3	533+82	5.40 mil.
		Nassim Boujellab (1999)	9	2	284+124 dk.	900 Bin
		Levent Mercan (2000)	4	1	22+58 dk.	900 Bin
		Can Bozdogan (2001)	1	-	69 dk.	-
		Malick Thiaw (2001)	1	-	-	-
				Top:1.172 dk.	Top:7.2 mil.	
Köln		Ismail Jakobs (1999)	18	-	1.513 dk.	2.70 mil.
		Noah Katterbach (2001)	16	1	1.184+90 dk.	6.30 mil.
		Jan Thielmann (2002)	9	-	423 dk.	2.30 mil.
		Robert Voloder (2001)	-	-	-	-
				Top:3.210 dk.	Top:11.3 mil.	
Wolfsburg	1	Lino Kasten (K) (2001)	-	-	-	-
Mainz 05	6	Leandro Barreiro (2000)	16	-	887 dk.	3.20 mil.
		Jonathan Burkardt (2000)	6	1	98+15 dk.	1.80 mil.
		Niklas Kölle (1999)	-	-	-	100 Bin

		Merveille Papela (2001)	-	-	-	100 Bin
		Erkan Eyibil (2001)	-	-	-	-
		Niklas Tauer (2001)	-	-	-	200 Bin
					Top:1.000 dk.	Top:5.40 mil.
		Simon Asta (2001)	-	-	-	250 Bin
		Jozo Stanic (1999)	-	-	-	200 Bin
Augsburg	5	Benjamin Leneis (K) (1999)	-	-	-	200 Bin
		Maurice Malone (2000)	-	-	-	325 Bin
		Seong-hoon Cheon (2000)	-	-	-	250 Bin
						Top:1.225 mil.
B.M'gladbach	-	-	-	-	-	-
		Nils Stendera (2000)	-	-	-	200 Bin
Eintracht Frankfurt	3	Sahverdi Cetin (2000)	-	-	-	200 Bin
		Patrick Finger (2001)	-	-	-	150 Bin
						Top:550 Bin
SC Paderborn 07		Dominik Bilogrevic (1999)	-	-	-	50 Bin
		Adrian Oeynhausien (2002)	-	-	-	150 Bin
						Top:200 Bin
		Frederik Jäkel (2001)	-	-	-	150 Bin
		Fabrice Hartmann (2001)	-	-	-	350 Bin
Leipzig	6	Tom Krauß (2001)	-	-	-	300 Bin
		Tim Schreiber (K)(2002)	-	-	-	-
		Mads Bidstrup (2001)	-	-	-	900 Bin
		Malik Talabidi (2001)	-	-	-	150 Bin
						Top:1.850 mil.
Fortuna Düsseldorf	1	Shinta Appenkamp (2000)	-	-	-	100 Bin
		M. O. Arcones (2000)	-	-	-	150 Bin
Union Berlin	3	Laurenz Dehl (2001)	-	-	-	150 Bin
		Leo Oppermann (K)(2001)	-	-	-	50 Bin
						Top:350 Bin
Toplam	Kadro:531		223	32	12.444 (% 54)	
	Altyapıdan:114		Ø 3.5	Ø 0.5	Ø 200 dk.	164.9 mil.
	21 yaş altı: 62		255		Maç başına:48 dk.	Ø 2.65 mil.
			Ø 4.11 maç			

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

*Avrupa Ligi, (K) Kaleci

Seri A Kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu

(09.06.2020)

Kulüp	Lig sırası	Kadro	Yaş Ort.	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Oranı	Açıklama
Brescia Calcio	20	25	26.9	6	% 24	78.13 mil.	38.85 mil.	% 50	1'i 3 maç, 2'si 1'er maç oynadı.
Sassuolo	11	28	26.3	6	% 21	140.33 mil.	26.53 mil.	% 19	1'i süre almadı. 2'si 2'şer maç oynadı.
Fiorentina	13	26	25.8	5	% 19	251.80 mil.	73.50 mil.	% 29	1'i süre almadı.
Lazio	2	28	27.5	5	% 18	298.73 mil.	23.75 mil.	% 8	3'ü süre almadı.
Milan	7	24	26.5	4	% 17	327.60 mil.	62.10 mil.	% 19	1'i süre almadı.
Hellas Verona	8	28	26.3	4	% 14	106.48 mil.	28.53 mil.	% 27	1'i süre almadı. 1'i 1 maç oynadı.
Genoa	17	28	28.6	4	% 14	104.05 mil.	21.60 mil.	% 21	Oynadılar.
SPAL	19	28	27.7	4	% 14	59.33 mil.	2.50 mil.	% 4	2'si süre almadı.
Atalanta	4	22	27.0	3	% 14	265.70 mil.	13.10 mil.	% 5	1'i süre almadı.
Inter	3	26	28.9	3	% 12	553.35 mil.	18.60 mil.	% 3	Oynadılar.
Torino	15	22	27.6	3	% 14	144.65 mil.	2.75 mil.	% 2	1'i süre almadı.
Napoli	6	26	28.1	2	% 8	526.60 mil.	52.00 mil.	% 10	Oynadılar.
Juventus	1	24	29.5	2	% 8	615.03 mil.	12.40 mil.	% 2	1'i süre almadı.
US Lecce	18	24	28.5	2	% 8	43.60 mil.	3.25 mil.	% 7	1'i süre almadı.
Parma	9	27	28.6	2	% 7	125.18 mil.	1.85 mil.	% 1	1'i süre almadı.
Bologna	10	24	26.9	2	% 8	119.55 mil.	825 Bin	% 1	2'si de süre almadı.
Roma	5	28	27.4	1	% 4	354.15 mil.	32.00 mil.	% 9	Oynadı.
Cagliari	12	25	28.8	1	% 4	150.93 mil.	325 Bin	% 0.2	Oynadı.
Udinese	14	23	27.7	1	% 4	99.43 mil.	150 Bin	% 0.1	Süre almadı.
Sampdoria	16	26	26.5	1	% 4	111.95 mil.	150 Bin	% 0.1	Süre almadı.
		512	27.5	61	% 12	4.48 milyar	414.435 mil.	% 9	18 'i süre almadı. (% 30)

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Oranlar aritmetik kurallara göre yuvarlanmıştır.

Seri A'da 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu

(09.06.2020)

Kulüp	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Adı soyadı ve doğum tarihi	Seri A Maçı	İtalya Kupası ve Avrupa maçları	Oynadığı süre	Piyasa değeri avro
Brescia Calcio	2	Sandro Tonali (2000) Mattia Viviani (2000)	23 3	1 1	2.040+90 dk. 144+29 dk. Top:2.303 dk.	31.50 mil. 350 Bin Top:31.40 mil.
Sassuolo	3	Giacomo Raspadori (2000) Alessandro Tripaldelli (1999) Stefano Turati (K) (2001)	4 2 2	2 1 -	32+95 dk. 134+58 dk. 180 dk. Top: 499 dk.	625 Bin 450 Bin - Top:1.075 mil.
Fiorentina	2	Riccardo Sottil (1999) F. Brancolini (K) (2001)	12 -	3 -	398+164 dk. - Top:562 dk.	3.60 mil. 300 Bin Top:3.90 mil.
Lazio	2	Nicolò Armini (2001) Jorge Silva (1999)	- -	- -	- -	200 Bin 50 Bin
Milan		G. Donnarumma (K) (1999) Matteo Gabbia (1999)	24 3	3 1	2.122 +300 dk. 210+38 dk. Top: 2.670	49.50 mil. 2.70 mil. Top:52.20 mil.
Hellas Verona	3	Marash Kumbulla (2000) Andrea Danzi (1999) Lucas Felipe (2000)	18 1 -	1 - -	1.461+120 dk. - - Top:1.581 dk.	22.50 mil. 450 Bin 75 Bin Top:23.025 mil.
Genoa	-	-	-	-	-	-
SPAL		Georgi Tunjov (2001) Paolo Cannistrà (2000)	3 -	1 -	27+90 dk. -	350 Bin 50 Bin
Atalanta	-	-	-	-	-	-
Inter	1	Sebastiano Esposito (2002)	5	6	179+23+28+ 51dk. Top: 281 dk.	9.00 mil.
Torino	2	Vincenzo Millico (2000) W.Stephane Singo (2000)	6 -	5 3	122+59+34 dk. 19 dk. Top:234 dk.	1.80 mil. 150 Bin
Napoli	-	-	-	-	-	-
Juventus	-	-	-	-	-	-
US Lecce	-	-	-	-	-	-
Parma	1	Andrea Adorante (2000)	-	1	72 dk.	450 Bin
Bologna	1	Gabriele Corbo (2000)	-	1	90 dk.	725 Bin
Roma	-	-	-	-	-	-
Cagliari	-	-	-	-	-	-
Udinese	-	-	-	-	-	-
Sampdoria	-	-	-	-	-	-
Toplam	Kadro:512 Altyapıdan:61 21 yaş altı: 17		106 Ø 6.2	30 Ø 1.7 136 Ø 8 maç	8.409 dk. (% 69) Ø 485 dk. Maç Başına: 62 dk.	124.37 mil. Ø 7.31 mil.

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

*Avrupa Ligi, (K) Kaleci

Lig 1 Kulüplerinin 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen oyuncu durumu

(09.06.2020)

Kulüp	Lig sırası	Kadro	Yaş Ort.	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Oranı	Kadronun toplam değeri	Altyapıdan gelenlerin toplam değeri-avro	Kadro değerine oranı	Açıklama
FC Toulouse	20	30	24.2	10	% 33	67.88 mil.	22.00 mil.	% 32	1'i süre almadı. 2'i 1'er, 1'i 2 maç oynadı.
Stade Rennes	3	29	25.5	9	% 31	165.58 mil.	59.45 mil.	% 36	1'i süre almadı. 1'i 2 maç oynadı.
Saint-Étienne	17	31	26.3	9	% 29	98.68 mil.	36.35 mil.	% 37	1'i süre almadı. 1'i 1 maç oynadı.
FC Nantes	13	32	25.3	9	% 28	84.25 mil.	19.40 mil.	% 23	2'si süre almadı. 2'i 1'er maç oynadı.
O. Marsilya	2	27	25.9	8	% 27	207.45 mil.	41.60 mil.	% 20	1'i süre almadı. 1'i 1 maç oynadı.
O. Lyon	7	29	25.0	6	% 21	379.05 mil.	96.65 mil.	% 25	1'i süre almadı.
Montpellier	8	26	26.7	6	% 23	79.15 mil.	20.70 mil.	% 26	1'i süre almadı.
PSG	1	29	26.2	5	% 17	843.65 mil.	49.05 mil.	% 6	1'i süre almadı. 2'si 1'er maç oynadı.
OGC Nizza	6	25	23.8	4	% 16	160.38 mil.	23.13 mil.	% 14	Oynadılar.
Monaco	9	29	25.8	3	% 10	283.20 mil.	21.33 mil.	% 8	1'i süre almadı.
Nîmes	18	25	25.1	3	% 12	46.08 mil.	5.63 mil.	% 12	Oynadılar.
SCO Angers	10	26	26.7	2	% 8	64.90 mil.	15.75 mil.	% 24	1'i süre almadı.
Alsace	11	24	26.9	2	% 8	75.73 mil.	3.35 mil.	% 4	1'i süre almadı.
FC Metz	15	25	25.6	2	% 8	52.45 mil.	1.45 mil.	% 3	1'i süre almadı.
Bordeaux	12	25	26.4	2	% 8	104.85 mil.	1.35 mil.	% 1	1'i süre almadı. 1'i 1 maç oynadı.
FCO Dijon	16	24	27.1	2	% 8	42.63 mil.	550 Bin	% 1	2'si de süre almadı.
Stade Brest 29	14	26	26.7	1	% 4	47.13 mil.	5.50 mil.	% 12	Oynadı.
Stade Reims	5	27	24.3	1	% 4	71.08 mil.	3.60 mil.	% 5	Oynadı.
LOSC Lille	4	22	25.2	0	0	235.98 mil.	-	0	-
SC Amiens	19	31	26.2	0	0	55.75 mil.	-	0	-
		542	25.7	84	% 15	3.17 milyar	426.84 mil.	% 14	16'sı süre almadı. (% 19).

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.
Oranlar aritmetik kurallara göre yuvarlanmıştır.

Lig 1’de 2019-2020 sezonunda altyapıdan gelen 21 yaş altı oyuncu (1999 ve daha küçük doğumlu) durumu

(09.06.2020)

Kulüp	Altyapıdan gelen oyuncu sayısı	Adı soyadı ve doğum tarihi	Lig 1 Maçı	Fransa Kupası ve Avrupa maçları	Oynadığı süre	Piyasa değeri
FC Toulouse	8	Bafodé Diakité (2001)	16	1	1.368+90 dk.	7.20 mil.
		Kouadio Koné(2001)	13	3	875+61+180 dk.	5.40 mil.
		Mathieu Gonçalves (2001)	4	1	314+90 dk.	900 Bin
		Amine Adli (2000)	4	2	42+90+13 dk.	300 Bin
		Adil Taoui (2001)	2	-	23 dk.	250 Bin
		Nathan N’Goumou (2000)	1	3	9+83 dk.	450 Bin
		Moussa Diarra(2000)	1	2	90+180 dk.	350 Bin
		Anthony Rouault (2001)	-	-	-	150 Bin
Stade Rennes	5	Eduardo Camavinga (2002)	25	11	Top:3.508 dk. 2.113+339+90+151+90dk	Top:15.0 mil. 37.50 mil.
		Yann Gboho (2001)	8	9	222+165+85+124+22 dk.	2.70 mil.
		Sacha Boey (2000)	5	4	168+45+180+44+13 dk.	1.30 mil.
		Lucas Da Cunha (2001)	2	3	72+5+102 dk.	1.80 mil.
		Pépé Bonet (K)(2003)	-	1	83 dk.	150 Bin
Saint-Étienne	5	William Saliba (2001)	12	5	Top: 4.133 dk. 991+ 270+180 dk.	Top:43.45 mil. 22.50 mil.
		Charles Abi (2000)	15	7	616+ 213+44+31 dk.	1.30 mil.
		Wesley Fofana (2000)	14	9	1.214+ 363+121+180 dk.	5.40 mil.
		Bilal Benkhedim (2001)	3	3	130+17+81+35 dk.	-
		Stefan Bajic (2001)	1	-	90 dk.	300 Bin
FC Nantes	6	Imran Louza (1999)	24	4	Top:4.576 dk. 2.012+180+118 dk.	Top:29.50 mil. 7.20 mil.
		Thomas Basila (1999)	7	3	410+75+167 dk.	1.80 mil.
		Thody Élie Youan (1999)	5	2	162+180 dk.	725 Bin
		Abdoulaye Dabo (2001)	-	-	-	900 Bin
		Wesley Moustache (1999)	1	-	45 dk.	150 Bin
		Batista Mendy (20000)	-	-	-	150 Bin
O. Marsilya	9	Boubacar Kamara (1999)	24	4	Top:3.349 dk. 2.141+270+90 dk.	Top:10.925 mil. 27.00 mil.
		A.Ali Mohamed (1999)	-	-	-	150 Bin
		Alexandre Philiponeau (2000)	-	-	-	250 Bin
		S.Ngapandouetnbu (K)(2003)	-	-	-	150 Bin
		Cheick Souare (2002)	-	-	-	-
		Nassim Ahmed (2000)	-	-	-	-
		Richecard Richard(2002)	-	-	-	-
		Ugo Bertelli(2003)	-	-	-	-
Jorès Rahou (2003)	-	-	-	-		
O. Lyon	3	Maxence Caqueret (2000)	8	4	Top: 2.501 dk. 570+180+63 dk.	Top:27.55 mil. 7.20 mil.
		Amine Gouiri (2000)	1	4	23+79+7 dk.	4.00 mil.
		Rayan Cherki (2003)	6	6	139+ 189+110+15 dk. Top: 1.375 dk.	18.00 mil. Top: 29.20 mil.
Montpellier	4	Nicolas Cozza (1999)	7	1	556+68 dk.	3.60 mil.
		Joris Chotard (2001)	20	3	1.251+ 180+90 dk.	6.30 mil.
		Thibaut Vargas (2000)	3	1	152+12 dk.	250 Bin
		Amir Adouyev (1999)	-	-	-	150 Bin
PSG	4	Tanguy Kouassi (2002)	6	7	Top:2.309 451+ 270+109+75 dk.	Top: 10.30 mil. 11.00 mil.
		Loïc Mbe Soh (2001)	1	-	59 dk.	4.50 mil.
		Adil Aouchiche (2002)	1	3	65+97 dk.	5.40 mil.
		Garissone Innocent (K)(2000)	-	-	-	150 Bin
OGC Nizza	2	Malang Sarr (1999)	19	1	Top: 1.126 dk. 1.451+90 dk.	Top:21.05 mil. 16.00 mil.
		Andy Pelmard (2000)	10	1	766+22 dk.	3.60 mil.

					Top: 2.329 dk.	Top:19.60 mil.
Monaco	2	Benoît Badiashile (2001)	16	4	1.413+180+180 dk.	18.00 mil.
		Moussa Sylla (1999)	1	-	8 dk.	2.70 mil.
					Top: 1.781	Top:20.70 mil.
Nîmes		Kévin Denkey (2000)	17	2	596+71 dk.	1.80 mil.
		Lucas Dias (K)(1999)	4	3	316+120+178 dk.	625 Bin
					Top: 1.281	Top: 2.425 mil.
SCO Angers	2	Rayan Aït Nouri (2001)	17	-	1.286 dk.	15.50 mil.
		A. Gomez Mancini (2001)	-	-	-	250 Bin
						Top:15.750 mil.
Alsace	1	Louis Pelletier(K)(2000)	-	-	-	150 Bin
FC Metz	1	Guillaume Dietsch (K)(2001)	-	-	-	250 Bin
		Albert Lottin (2001)	1	-	45 dk.	450 Bin
Bordeaux	2	Gaëtan Poussin (K)(1999)	-	3	210+90 dk.	900 Bin
					Top: 345 dk.	Top:1.350 mil.
FCO Dijon	2	Théo Barbet (2001)	-	-	-	250 Bin
		Lévi Ntumba (K)(2001)	-	-	-	300 Bin
						Top:550 Bin
Stade Brest 29	-	-	-	-	-	-
Stade Reims	1	Nathanaël Mbuku (2002)	11	2	390+71 dk.	3.60 mil.
					Top:461	
LOSC Lille	-	-	-	-	-	-
SC Amiens	-	-	-	-	-	-
Toplam		Kadro:542	342	122	30.360 dk. (% 73)	251.35 mil.
		Altyapıdan:84	Ø 6	Ø 2.1	Ø 533 dk.	Ø 4.41 mil.
		21 yaş altı: 57	464	Ø 8.1	Maç Başına: 63 dk.	

Araştırmacı tarafından Transfermark verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

*Avrupa Ligi, (K) Kaleci

Süper Lig ve Premier Lig'de en az üç sezon kulübünde bulunan 15-21 yaş arası oyuncuların oynadıkları dakika yüzdesi (2019-2020 sezonu)

30.06.2020

Kulüp	Süper Lig		Premier Lig		
	Oynatma oranı	Sezon Sonu Lig Sıralaması	Kulüp	Oynatma oranı	Sezon Sonu Lig Sıralaması
Trabzonspor	% 18.1	2	Chelsea	% 30.1	4
Gençlerbirliği	% 15.9	12	Man. United	% 27.6	3
Antalyaspor	% 9.0	9	West Ham	% 18.1	16
Göztepe	% 8.1	11	Tottenham	% 17.8	6
Başakşehir	% 6.0	1	Arsenal	% 17.7	8
Beşiktaş	% 4.1	3	Leicester	% 15.8	5
Konyaspor	% 4.0	13	Norwich	% 15.7	20 (K.D.)
Sivasspor	% 3.6	4	Southampton	% 14.3	11
Kayserispor	% 2.6	17	Burnley	% 13.6	10
Ankaragücü	% 1.7	18	Brighton	% 12.7	15
Galatasaray	% 0.2	6	Newcastle	% 12.2	13
Kasımpaşa	% 0.0	10	Aston Villa	% 9.6	17
Y.Malatyaspor	% 0.0	16	Liverpool	% 9.0	1
Gaziantep FK	% 0.0	8	Crystal Palace	% 8.7	14
Fenerbahçe	% 0.0	7	Everton	% 5.3	12
Denizlispor	% 0.0	14	Watford	% 3.9	19 (K.D.)
Ç.a Yukur Rizespor	% 0.0	15	Sheffield Utd.	% 3.4	9
Alanyaspor	% 0.0	5	Man. City	% 2.9	2
			Bournemouth	% 0.8	18 (K.D.)
			Wolverhampton	% 0.4	7
Ortalama	% 4.07			% 11.98	

Not: K.D: Küme Düşme

Süper Lig'de en fazla altyapıdan gelen genç oyuncu oynatan kulübün Trabzonspor olduğu (% 18.1) ve Ligi 2'nci sırada tamamladığı, Lig şampiyonu olan Başakşehir'in ise % 6 oranına sahip olduğu görülmektedir. Lig sıralamasında son üç sırada yer alan kulüplerin ise bu oyunculara çok az süre verdiği (% 2.6, % 1.7) ya da hiç vermediği anlaşılmaktadır. Süper Lig'in oynatma oranı % 4.07'dir. Premier Lig'de ise en fazla genç oyuncuya süre veren kulübün Chelsea olduğu (% 30.4) ve Ligi 4'üncü sırada bitirdiği, Lig'de sondan üçüncü sırada olan Bournemouth'un % 0.8, sondan ikinci olan Watford'un % 3.9 ve son sırada olan Norwich'in % 15.7, orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Lig şampiyonu olan Liverpool'un ise % 9.0 oynatma oranı bulunmaktadır. Premier Lig oynatma oranı % 11.98'dir.

La Liga ve Bundesliga'da en az üç sezon kulübünde bulunan 15-21 yaş arası oyuncuların oynadıkları dakika yüzdesi (2019-2020 sezonu)

30.06.2020

Kulüp	La Liga		Kulüp	Bundesliga	
	Oynatma oranı	Sezon Sonu Lig Sıralaması		Oynatma oranı	Sezon Sonu Lig Sıralaması
Athletic Bilbao	% 48.5	11	Freiburg	% 32.4	8
Celta Vigo	% 43.3	17	Köln	% 21.5	14
Espanyol	% 41.9	20 (K.D.)	Mainz	% 19.6	13
Real Sociedad	% 37.8	6	B.Münih	% 14.2	1
Barcelona	% 34.2	2	Wolfsburg	% 13.4	7
Osasuna	% 27.4	10	W. Bremen	% 13.3	16
Villarreal	% 26.9	5	Hertha Berlin	% 12.6	10
Valencia	% 23.8	9	Augsburg	% 10.5	15
A. Madrid	% 16.0	3	Hoffenheim	% 10.3	6
Mallorca	% 13.6	19 (K.D.)	Paderborn	% 10.3	18 (K.D.)
Real Madrid	% 11.0	1	Gladbach	% 7.6	4
Sevilla	% 9.2	4	Leverkusen	% 7.5	5
Real Betis	% 6.0	15	Schalke	% 3.9	12
Alavés	% 5.5	16	RB Leipzig	% 3.7	3
Real Valladolid	% 5	13	E. Frankfurt	% 3.6	9
Getafe	% 0.7	8	Dortmund	% 2	2
CD Leganés	% 0.0	18 (K.D.)	F. Düsseldorf	% 0.5	17 (K.D.)
<u>Eibar</u>	% 0.0	14	Union Berlin	% 0	11
Levante	% 0.0	12			
Granada	% 0.0	7			
Ortalama	% 17.54			% 9.81	

La Liga'da Lig şampiyonu Real Madrid'in % 11.0, son sıradaki Espanyol'un % 41.9 oynatma oranları görülmektedir. En yüksek oynatma oranına sahip A. Bilbao (% 48.5) Ligi 11'inci sırada tamamlamıştır. Küme düşen Leganés hiç 21 yaş altı oyuncu oynamamıştır (% 0.0). La Liga ortalaması % 17.54 olduğu görülmektedir. Bundesliga'da Lig Şampiyonu B.Münih % 14.2, Lig sonuncusu Paderborn ise % 10.3 orana sahiptir. En yüksek orana sahip Freiburg (% 32.4) Ligi 8'inci sırada tamamlamıştır. Bundesliga ortalaması % 9.81'dir.

Seri A ve Lig 1’de en az üç sezon kulübünde bulunan 15-21 yaş arası oyuncuların oynadıkları dakika yüzdesi (2019-2020 sezonu)

30.06.2020

Kulüp	Seri A		Kulüp	Lig 1	
	Oynatma oranı	Sezon Sonu Lig Sıralaması		Oynatma oranı	Sezon Sonu Lig Sıralaması
Genoa	% 19.8	17	Nîmes	% 34.9	18
Brescia Calcio	% 18.8	19 (K.D.)	Toulouse	% 29.2	20 (K.D.)
Milan	% 13.2	6	Stade Rennes	% 25.9	3
Fiorentina	% 9.8	10	Saint-Étienne	% 25.6	17
Roma	% 9.8	5	O. Lyon	% 23.2	7
Napoli	% 9.3	7	FC Nantes	% 19.3	13
Sassuolo	% 6.8	8	S.Brest 29	% 16.6	14
H. Verona	% 6.2	9	OGC Nizza	% 14.9	5
US Lecce	% 5.4	18 (K.D.)	Stade Reims	% 14.2	6
Inter	% 5.3	2	Montpellier	% 13.7	8
Atalanta	% 2.3	3	O.Marsilya	% 13.2	2
Torino	% 1.7	16	FC Metz	% 12.0	15
Lazio	% 1.4	4	SCO Angers	% 12.0	11
Cagliari	% 0.9	14	PSG	% 7.8	1
Juventus	% 0	1	Monaco	% 5.2	9
Udinese	% 0	13	Bordeaux	% 4.8	12
SPAL	% 0	20 (K.D.)	Amiens SC	% 3.1	19 (K.D.)
Sampdoria	% 0	15	Strasbourg	% 2.6	10
Parma	% 0	11	LOSC Lille	% 1.6	4
Bologna	% 0	12	Dijon FCO	% 1.5	16
Ortalama	% 5.53			% 14.06	

Seri A’da Lig şampiyonu Juventus ve sonuncusu SPAL’ın genç oyunculara hiç süre vermedikleri (% 0.0) görülmektedir. En yüksek orana sahip (% 19.8) Genoa Ligi küme düşme hattının hemen üzerinde (17’nci) tamamlamıştır. Seri A Lig ortalaması % 5.53’tür. Lig 1’de şampiyon PSG % 7.8, sonuncu Toulouse % 29.2 orana sahiptir. En yüksek orana sahip Nîmes (% 34.9) 18’inci sırada yer almıştır. Lig 1 ortalaması % 14.06’dır.

EK-11. YABANCI OYUNCULARIN OYNAMA SÜRESİ ORANLARI

Süper Lig ve Premier Lig

Süper Lig		Premier Lig	
Kulüp	Oynatma oranı (%)	Kulüp	Oynatma oranı (%)
Galatasaray	87.8	Wolverhampton	88.0
Alanyaspor	85.5	Man. City	81.8
Malatyaspor	83.7	Arsenal	81.3
Gaziantep	78.5	Tottenham	72.7
Çaykur Rizespor	76.8	Chelsea	72.1
Kasımpaşa	76.5	Liverpool	72.1
Gençlerbirliği	75.4	Norwich	68.2
Göztepe	75.4	West Ham	61.7
Kayserispor	74.8	Brighton	60.8
Trabzonspor	74.4	Newcastle	60.6
Antalyaspor	73.4	Crystal Palace	59.5
Başakşehir	73.4	Aston Villa	57.8
Denizlispor	73.1	Watford	53.8
MKE Ankaragücü	72.5	Leicester	53.6
Fenerbahçe	71.6	Everton	53.4
Beşiktaş	71.0	Southampton	47.3
Konyaspor	68.3	Man. United	46.8
Sivasspor	52.4	Bournemouth	40.8
Ortalama	74.69	Sheffield Utd.	30.6
		Burnley	21.4
		Ortalama	59.21

La Liga ve Bundesliga

La Liga		Bundesliga	
Kulüp	Oynatma oranı (%)	Kulüp	Oynatma oranı (%)
Real Madrid	% 76.5	E. Frankfurt	% 73.9
A. Madrid	% 68.2	Wolfsburg	% 71.3
Barcelona	% 64.9	Dortmund	% 70.2
Sevilla	% 62.8	RB Leipzig	% 68.0
Valencia	% 56.0	Mainz	% 66.3
Getafe	% 52.8	W. Bremen	% 64.8
Eibar	% 50.2	Schalke	% 63.7
Leganés	% 49.6	Hertha Berlin	% 62.4
Celta Vigo	% 45.8	Gladbach	% 60.9
Mallorca	% 41.0	B.Münih	% 57.3
Granada	% 40.8	Hoffenheim	% 53.6
Real Betis	% 36.0	Leverkusen	% 48.1
Levante	% 27.0	Augsburg	% 46.3
Real Sociedad	% 26.0	Union Berlin	% 42.7
Espanyol	% 23.3	Köln	% 41.9
Osasuna	% 22.9	F. Düsseldorf	% 27.3
Alavés	% 18.9	Freiburg	% 24.8
Villarreal	% 18.2	Paderborn	% 14.1
Valladolid	% 16.6	Ortalama	% 53.20
A. Bilbao	% 0.0		
Ortalama	% 39.87		

Seri A ve Lig 1

Seri A		Lig 1	
Kulüp	Oynatma oranı	Kulüp	Oynatma oranı
Atalanta	% 87.6	PSG	% 76.3
Juventus	% 82.3	Monaco	% 58.0
Udinese	% 78.8	LOSC Lille	% 57.8
Bologna	% 77.8	Dijon FCO	% 54.0
Napoli	% 75.8	Bordeaux	% 51.1
Fiorentina	% 74.2	O. Lyon	% 48.4
Lazio	% 71.8	FC Metz	% 45.3
Milan	% 68.9	Stade Reims	% 40.9
Roma	% 66.8	OGC Nizza	% 40.6
Inter	% 66.3	Amiens SC	% 40.1
Cagliari	% 64.3	O.Marsilya	% 35.1
Genoa	% 57.2	Montpellier	% 33.8
Sampdoria	% 52.9	Toulouse	% 32.9
Torino	% 52.7	FC Nantes	% 30.0
SPAL	% 49.3	Strasbourg	% 27.5
Parma	% 48.8	Nîmes	% 15.2
H. Verona	% 47.6	S. Rennes	% 14.8
Sassuolo	% 47.2	Saint-Étienne	% 12.3
Brescia	% 39.1	SCO Angers	% 9.1
Lecce	% 30.6	S.Brest 29	% 5.0
Ortalama	% 56.72	Ortalama	% 36.41

EK-12. ALTYAPIDAN YETİŞEN OYUNCULARIN İLK MAÇ YAŞLARI
(2019-2020 SEZONU)

Kulüp	Altyapıdan yetişen oyuncu ve doğum tarihi	Süper Lig takımında ilk maça çıktığı yıl-maç	Süper Lig takımında ilk maça çıktığı yaş
Trabzonspor	Abdülkadir Ömür-1999	12.01.2016 -TK (SL-2016)	17
	Ugurcan Çakır-1996	15.12.2015-TK (SL-2017)	19 (21)
	Hüseyin Türkmen-1998	12.12.2017 -TK (SL- 2018)	19 (20)
	Abdulkadir Parmak-1994	11.09.2013 -TK (SL -2018)	19
	Serkan Asan-1999	4.12.2019- TK (SL -2019)	20 (20)
	Koray Kilinc-2000	1.09.2019 -SL	20
	Arda Akbulut-2001	19.12.2018 TK (SL-2019)	17(18)
	A.Dursun-1998	12.12.2017 TK (SL-2019)	19 (21)
	Kerem Baykus-2000	13.02.2020 TK (-)	20 (-)
	Atakan Gündüz-2001	-	-
	Safa Kinali-1999	13.02.2020 TK	21
	Hakan Yeşil-2002	-	-
		Ort:19 (20.1)	
Gençlerbirliği	Ahmet Oğuz-1993	28.10.2014 TK (SL-2014)	21 (21)
	H. I.Pehlivan-1993	28.10.2014 TK (SL-2014)	21 (21)
	B.Ayberk Özdemir-1998	27.09.2018 TK (SL-2019)	20 (21)
	R. Berisbek-1999	6.02.2018 TK (SL-2018)	19 (19)
	Ilker Karakas-1999	26.09.2019 TK (SL-2018)	20 (19)
	Soner Dikmen-1993	26.09.2019 TK (SL-2019)	23 -23
	Arda Kızıldağ-1998	26.09.2019 TK (SL-2019)	21 (21)
	G. Altıparmak-2001	(-) SL-14.03.2020	- (19)
	Burak Capkinoglu-1995	- (-)	- (-)
	Ö. Alper Tatlısu-1997	25.10.2016 TK (-)	19 (-)
	A. Sahindere-2003	- (-)	- (-)
		Ort:20.5 (20.5)	
Antalyaspor	Dogukan Sinik-1999	20.12.2018 TK (SL-2016)	19
	Bahadır Öztürk-1995	27.09.2018 TK (SL-2018)	23 -23
	Paul Mukairu-2000	17.12.2019 TK (SL-2019)	19 (19)
	Bünyamin Balci-2000	29.10.2019 TK (SL-2020)	19 (20)
	Mustafa Inan-2000	24.10.2017 TK (-)	17 (-)
	H. Ibrahim Sevinc-2002	15.01.2019 TK (-)	17 (-)
	Yakup Mert Cakir-1999	- (-)	- (-)
			Ort: 19 (19.7)
Göztepe	Halil Akbunar-1993	27.09.2012 TK (SL-2017)	19
	Yalcın Kayan -1999	1.11.2018 TK (SL-2018)	19 (19)
	Göktug Bakirbas-1996	22.09.2016 TK (SL-2018)	20
	Ege Özkayimoglu-2001	25.09.2019 TK (SL-2019)	18 (18)
	Eren Bilen-2000	1.11.2018 TK (-)	18 (-)
	Arda Özcimen-2002	- (-)	- (-)
	Metin Yıldırım-2000	- (-)	- (-)
		Ort: 18.8 (20.7)	
Denizlispor	Recep Niyaz-1995	28.11.2012 TK (SL-2012)	17
	Hüseyin Altıntaş-1994	19.09.2012 TK (-)	18 (-)

	Asim Aksungur-2000	25.09.2018 TK (-)	18 (-)
	Ali Eren Yalcin-2001	- (-)	- (-)
	Alihan Kalkan-1999	23.01.2020 TK (-)	21 (-)
	Murathan Sütçü-2000	31.10.2019 TK (-)	19 (-)
			Ort: 18.6 (-)
	Necip Uysal-1991	12.01.2010 TK (SL-2009)	19 (18)
	Ridvan Yilmaz-2001	18.12.2019 TK (SL-2019)	18 (18)
	Kartal Yilmaz-2000	- (SL-2020)	20 (-)
Beşiktaş	Ersin Destanoglu-2001	-(SL-2020)	(-) (19)
	Erdogan Kaya-2001	5.12.2019 TK (SL-2020)	18 (19)
	Dogukan Özkan-2000	- (-)	- (-)
			Ort: 18.7 (18.5)
	Mahmut Akan-1994	21.09.2017 TK (SL-2017)	23 -23
	Ender Aygören-2000	31.10.2018 TK (SL-2019)	18 (19)
MKE	Berke Gürbüz-2003	31.10.2019 TK (SL-2019)	16 (16)
Ankaragücü	M.Altinkaya-2000	31.10.2018 TK (-)	18 (-)
	Yigit Kafkasyali-1998	- (-)	- (-)
	S. Ferdi Imdat-2001	- (-)	- (-)
			Ort: 18.7 (19.3)
	Ozan Tufan-1995-Bursa	11.12.2012 TK (SL-2013)	17 (18)
	Erten Ersu-1994	- (-)	- (-)
	O.Özdoğan-1998-Ordu	12.09.2018 TK (-)	20 (-)
Fenerbahçe	Ömer Beyaz-2003	16.06.2020 TK (-)	17 (-)
	M.Gümüşkaya-2001	30.10.2019 TK (-)	18 ()
			Ort: 18 (18)
	Selim Ay-1991	26.09.2012 TK (SL-2013)	21 -21
	Volkan Findikli-1990	30.09.2009 TK (SL-2015)	19
	Erdoan Daci-1998	29.10.2019 TK (SL-2019)	21 (21)
Konyaspor	Ali Karakaya-2002	- (-)	- (-)
	Sener Kaya-2003	- (-)	- (-)
			Ort: 20.3 (22.6)
	Yunus Akgün-2000	5.12.2018 TK (SL-2018)	18 (18)
	Emin Bayram-2003	4.12.2019 TK (SL-2020)	
Galatasaray	Atalay Babacan-2000	5.12.2018 TK (-)	18 (-)
	Berk Balaban-2000	- (-)	Ort: 18 (18)
	Emre Demir-2004	22.01.2019 TK (SL-2019)	15 (15)
	Nurettin Korkmaz-2002	31.10.2019 TK (SL-2019)	17
Kayserispor	N.N. Kirlankicoglu-1997	- (-)	- (-)
	Dogan Alemdar-2002	19.12.2019 TK (-)	17 (-)
			Ort:16.3 (16)
	Murat Can Yildiz-1998	4.12.2019 TK (-)	21 (-)
	Furkan Cetinkaya-2001	24.09.2019 TK (-)	18 (-)
Kasımpaşa	Mehmet Enes Sari-2000	- (-)	- (-)
	Cagtay Kurukalip-2002	19.12.2018 TK (-)	16 (-)
			Ort:18.3
	Mahmut Tekdemir-1988	24.09.2008 TK (SL-2008)	20 (20)
Başakşehir	M. Arslantas-2001	4.12.2019 TK (SL-2019)	18 (18)
	Ahmet Kivanc-2001	- (-)	- (-)

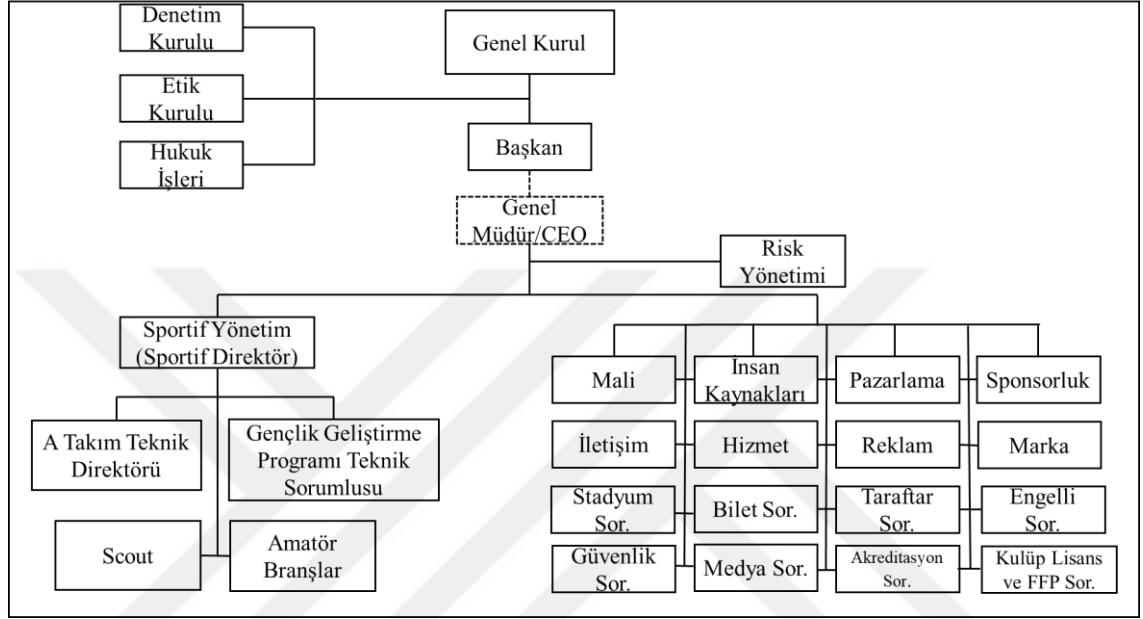
			Ort: 19 (19)
Çaykur	Muhammet Celik-1998	18.12.2018 TK (-)	20
Rizespor	Bogachan Kazmaz-2001	- (-)	-
	Berkay Sandikci-2000	- (-)	-
			19
Gaziantep	M. Burak Bozan-2000	31.10.2019 TK (-)	18
	Hasan Yurtseven-2001	26.09.2019 TK (-)	Ort: 18.5 (-)
Sivasspor	Ziya Erdal-1988	27.10.2010 TK (SL-2010)	22
Alanyaspor	Ismail Ünal-1997	31.10.2018 TK (-)	21 (-)
Malatyaspor	A.Samed Damlu-1999	21.09.2016 TK (-)	17 (-)
Toplam	88 Futbolcu	Sadece SL:4 (% 4.5)	TK Yaş ort:18.9
		Sadece TK: 24 (% 27.2)	Süper Lig'de 19.5 yaş
		Her iki maçta giyenler:40 (% 45.4)	
		Hiç giymeyen: 20 (% 22.7)	

SL: Süper Lig

TK: Türkiye Kupası

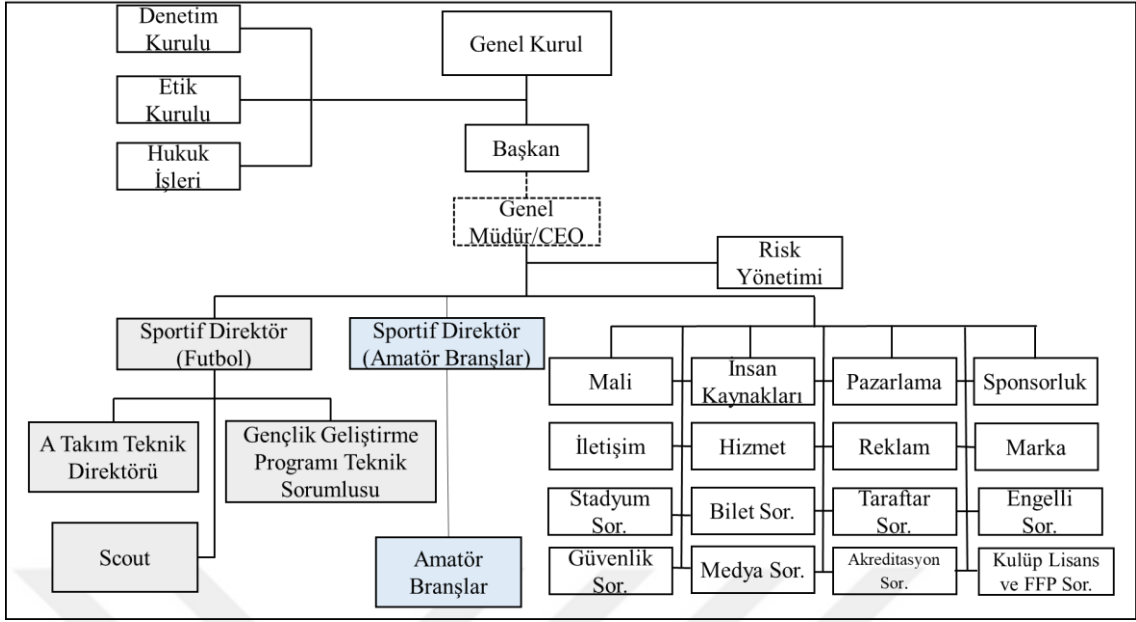
EK-13. KULÜP VE SPORİF ORGANİZASYON ÖNERİLERİ

Süper Lig'de yer alan kulüplerin uygulayabilecekleri öngörülen kulüp organizasyon şeması A ve B Modeli olarak aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir.



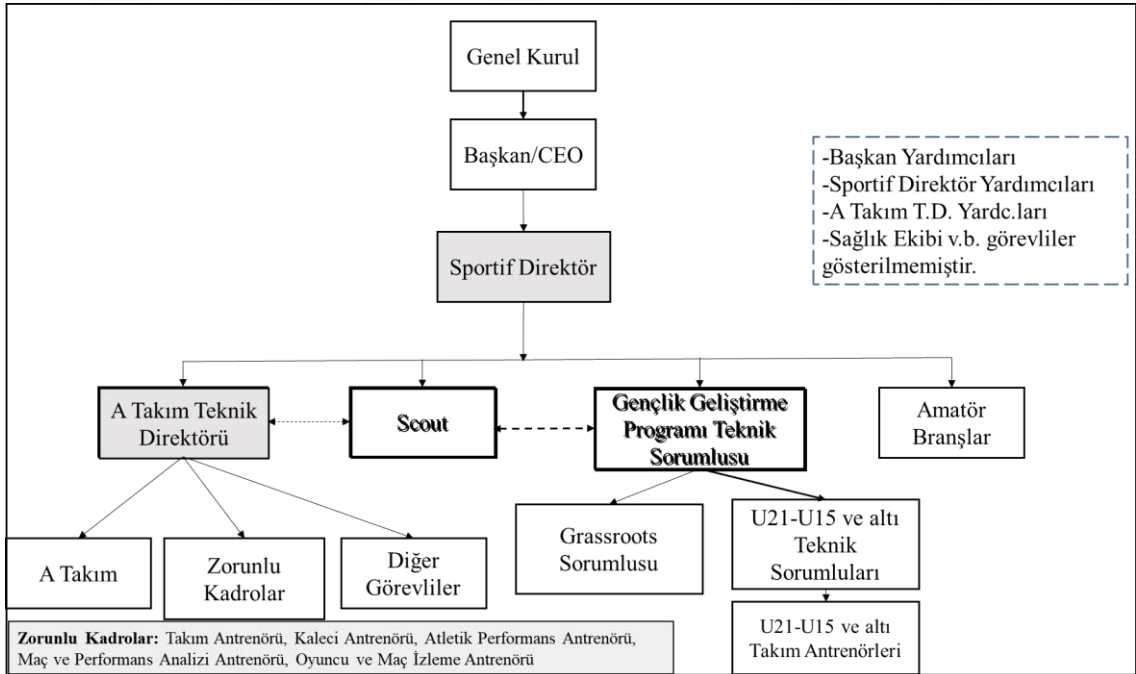
Kulüp organizasyon şeması (A modeli)

Yukarıda gösterilen kulüp organizasyon şeması A modelinde, sportif direktör kulübün tüm spor branşlarından sorumludur. Altyapı ve scout ekibinin de sportif direktöre bağlı olması öngörülmektedir.



Kulüp organizasyon şeması (B modeli)

Yukarıda gösterilen B modelinde ise futbol ve amatör branşlar olarak iki sportif direktör bulunmaktadır. Her iki modelde de disiplin, etik ve hukuk işleri yönetim kuruluna bağlı iken risk yönetiminin genel müdür/CEO'ya bağlı olması öngörülmüştür.



Önerilen sportif organizasyon modeli

Yukarıdaki modelde, sportif direktörün başkan veya genel müdüre bağlı olduğu (kulübün dernek veya şirket olması durumuna göre), diğer bütün görevlilerin sportif direktör koordinesinde görev yaptığı görülmektedir. Şekilde yer almayan başkan yardımcısı ve sportif direktör yardımcısı için koordinasyon yetkileri öngörülmektedir. Sportif organizasyon kriter ve ihtiyaçları doğrultusunda diğer alt görevlendirmeler ve zorunlu kadro (208) (Takım antrenörü, kaleci antrenörü atletik performans antrenörü, maç ve performans analizi antrenörü, oyuncu ve maç izleme antrenörü, sağlık ekibi vb.) görevlendirmeleri kulüpler tarafından yapılmalıdır.



EK-14. YAYIN GELİRLERİ DAĞITIM KRİTERLERİ ÖNERİSİ

Süper Lig’de yayın gelirlerinin dağılımı için bir model önerisi

Kriter	Yayın geliri oranı
Sabit Miktar	% 50
Sportif performans (maç başına)	% 20
Sezonun lig sıralaması	% 15
Son beş sezondaki sıralama	% 10
Gençlik gelişimi	% 5

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, lige katılım payı olarak sabit miktarın Premier Lig, La Liga ve Seri A’da uygulandığı şekilde % 50 olarak uygulanması öngörülmektedir. Son sezonda maç başına gösterilen sportif performansın % 20, sezonun lig sıralamasının % 15, son beş sezondaki sıralamanın % 10 (Bundesliga’da olduğu gibi son sezondan itibaren lig sıralamasına göre azalan oranlarda) ve gençlik gelişimi için Süper Lig’e katılan her takım için % 5 pay ayrılması şeklinde bir düzenlemeye gidilebileceği öngörülmektedir. Gençlik gelişimi için ayrılan payın sadece altyapıda kullanılması için bir denetim mekanizması kurulması gerektiği söylenebilir.

EK-15. YABANCI OYUNCU TRANSFER KRİTERLERİ ÖNERİSİ

Süper Lig’de uygulanması önerilen yabancı oyuncu transfer kriterleri düzenlemesi asgari olarak (kriterler artırılabilir) şu hususları kapsayabilir:

- Ülkesinin Milli Takımında **son üç** yılda resmi müsabakalarda;
 - FIFA sıralamasına göre ilk 10 ülke milli takım maçlarının en az % 10’unda oynamış (süre almış) olmak,
 - FIFA sıralamasına göre 10-20’nci sırada yer alan ülke milli takım maçlarının en az % 50’sinde oynamış (süre almış) olmak,
 - FIFA sıralamasına göre ilk 20-30’uncu sırada yer alan ülke milli takım maçlarının en az % 75’inde oynamış (süre almış) olmak,
 - FIFA sıralamasına göre ilk 30’uncu sıradan aşağıda olan ülke milli takım maçlarının tamamında oynamış (süre almış) olmak,
- A Takım Kadrosunda üst yaş grubundan (35 yaş ve üzeri) en fazla 2 oyuncu bulundurmak.
- A Takım Kadrosunda alt yaş grubundan (20 yaş ve altı) en az 2 oyuncu bulundurmak.

EK-16. TRANSFER STRATEJİLERİNE AİT ÖNERİLEN MODEL

Kulüplerin kısa, orta ve uzun vadeli karma transfer stratejilerine ait öngörülen model ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Kısa vadeli karma transfer stratejisi

Değişkenler	Sportif Başarı hedefi			Transfer ücreti	Finansal Risk
	Şampiyonluk	Avrupa Müسابakalarına katılım	Kümede kalma		
Genç oyuncu kullanma	1-2 Üstün yetenekli	2-3 Üstün yetenekli	3-4 Yetenekli	Düşük	Düşük
Orta yaşlı tecrübeli (30 yaşa kadar)	5-6 (yerli/yabancı)	6-7 (yerli/yabancı)	7-8 (yerli/yabancı)	Orta/ Yüksek	Orta/Yüksek
Üst yaş grubu tecrübeli (30 yaş üstü)	2-3 (yerli/yabancı)	1-2 (yerli/yabancı)	3-4 (yerli/yabancı)	Orta/Yüksek	Orta/Yüksek
Yıldız oyuncu	1-2 (yabancı)	1 (yerli/yabancı)	Yok	Yüksek	Yüksek
Transfer Harcaması	Yüksek	Orta/Yüksek	Düşük	-	-
Finansal Risk	Sportif başarıya bağlı risk (Yüksek risk)	Kısmen sportif başarıya bağlı risk (Orta Risk)	Düşük risk	-	-

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda gösterilen kısa vadeli karma transfer stratejisinde kulüplerin sportif başarılarının transfer politikalarına yön verebileceği düşüncesi öne çıkarılmaktadır. Şampiyonluk için gereken mücadeleyi verebilecek rekabetçi bir takımın 1-2 yıldız oyuncuya ihtiyacının olduğu öngörüldürken, kümede kalma mücadelesi vermeyi hedefleyen bir takımın yıldız oyuncuya ihtiyacının olmayabileceği düşünülmektedir. İzlenecek transfer politikasında şampiyonluk için gereken transferlerde risk faktörünün yüksek olacağı söylenebilir.

Orta ve uzun vadeli karma transfer stratejisi

Değişkenler	Orta vadeli strateji (3-5 Yıl)			Uzun vadeli strateji (5 Yıdan Fazla)		
	Transfer ücreti	Finansal Risk	Sportif Başarı	Transfer ücreti	Finansal Risk	Sportif Başarı
Genç oyuncu kullanma	Düşük	Düşük	Düşük/Orta	Düşük	Düşük	Orta/Yüksek
Orta yaşlı tecrübeli (30 yaş altı)	Yüksek	Orta	Orta/Yüksek	Orta	Orta	Orta
Üst yaş grubu tecrübeli (30 yaş üstü)	Orta/Yüksek	Orta/Yüksek	Orta/Yüksek	Orta/Düşük	Düşük	Düşük
Transfer Harcaması	Orta	Orta	Orta/Yüksek	Düşük	Düşük	Orta/Yüksek
Finansal Risk	Orta	-	Orta/Düşük	Düşük	Düşük	Orta/Yüksek

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda gösterilen model, orta ve uzun vadeli bir transfer politikasına ait finansal risk ile transfer ücreti ve sportif başarı ilişkisi değerlendirilerek hazırlanmıştır. Orta ve uzun vadeli transfer stratejisinde kulüplerin başlangıçta yıldız oyuncuya ihtiyacı olmayabileceği ancak, sportif başarı hedefine bağlı olarak kadroya dahil edilebileceği, böylelikle esnek hareket imkânı sağlanması düşünülmüştür. Düşük transfer ücretlerinin uzun vadeli strateji için düşük finansal risk ve düşük sportif başarı ile karakterize edilirken, bu oyuncuların tecrübe kazanması ve takımın birlikte oynama süresinin artmasıyla sportif başarı ve buna bağlı olarak finansal başarının sağlanabileceği öngörülmektedir. Her iki tabloda da genç oyuncuların A takımlarda yer almalarının düşük finansal risk ve transfer ücretine karşılık sportif başarıda gelişim gösterip göstermeme belirsizliği oranında yüksek risk taşıyabileceği söylenebilir.

EK-17. GENÇLİK GELİŞİM (ALTYAPI) SİSTEMİ ÖNERİSİ

Gençlik gelişim (altyapı) sistemi sorumlulukları önerisi

Akademi	Gençlik ve Spor Bakanlığı	TFF	Belediyeler	Kulüpler
Yerel Futbol Akademileri	İl ve İlçelerde asgari birer adet	İllerde (İlçelerde diğer paydaşlarla merkez) asgari birer adet	İllerde asgari birer adet (İlçelerde diğer paydaşlarla asgari birer adet)	U Takımları
Bölgesel Futbol Akademileri	Coğrafi bölge esasına göre asgari birer adet	Coğrafi bölge esasına göre asgari birer adet		-
TFF Futbol Akademisi	-	TFF Futbol Akademisi-TFF Tesisleri		-

Gençlik gelişim tesisleri ve personel önerisi

Tesis	Yerel Futbol Akademileri	Bölgesel Futbol Akademileri
Akademi Binası	1 adet	1 adet
İdari Odalar	Yeteri Kadar	Yeteri Kadar
Soyunma odası	25 kişi x 2 adet	25 x 4 adet
Toplantı Salonu	60 kişilik	250 kişilik
Sağlık Odası	Acil müdahale için düzenlenmiş	Acil müdahale için düzenlenmiş
Ambulans	Yarı zamanlı	Tam zamanlı (2 adet)
Duş	50 kişilik	200 kişilik
Saha	Asgari 2 adet (1'i doğal)	Asgari 6 adet (2'si doğal)
Yönetici	Tam zamanlı	Tam zamanlı
Sekreteryas	Tam zamanlı	Tam zamanlı
Okul koordinatörü (Eğitim Bilimci)	1 kişi tam zamanlı	3 kişi tam zamanlı
Etüd sorumlusu	-	Asgari 3 öğretmen (yabancı dil, sayısal, sözel) yarı / tam zamanlı
Antrenör	Asgari 2 antrenör (tam zamanlı)	Asgari 4 antrenör ve 4 yardımcı antrenör (tam zamanlı)
Kaleci antrenörü	Asgari 2 antrenör (tam zamanlı)	Asgari 4 antrenör (tam zamanlı)
Sağlık Ekibi	Yarı zamanlı	Tam zamanlı
Hizmet Ekibi	Tam ve yarı zamanlı	Tam zamanlı

Gençlik gelişim sistemi uygulama esasları önerisi

Faktör	Yerel Futbol Akademileri	Bölgesel Futbol Akademileri	TFF Futbol Akademisi
Süre	Yıllık 10 ay	Yıllık 10/11 ay	Yıllık 10/11 ay
Yaş	U6 - U17	U14 - U17	U14 - U17
Örgün Eğitim Çağı	İlköğretim-Ortaöğretim	Ortaöğretim	Ortaöğretim
Takım Sayısı	Her yaş grubundan birer takım (İhtiyaç halinde artırılabilir)	Her yaş grubundan birer takım	Her yaş grubundan yeteri kadar takım
Konaklama Giriş şekli	- Müracaat - veli onayı - sağlık kontrolü - kabul	Var Yerel akademi izleme tavsiyesi - Scout - muayene - veli onayı - kabul	Var Bölgesel akademi izleme tavsiyesi - Scout - muayene - veli onayı - kabul
Sistem dışına çıkış şekli	Bölgesel Akademiye gidiş, kulüplere transfer, örgün eğitim başarısızlığı, motor testlerinde başarısızlık, disiplinsizlik.	TFF Akademisine gidiş, kulüplere transfer, örgün eğitim başarısızlığı, motor testlerinde başarısızlık, disiplinsizlik	Kulüplere transfer, örgün eğitim başarısızlığı, motor testlerinde başarısızlık, disiplinsizlik
Antrenörle çalışma süresi	Haftalık: U6-U10: 2 x 60 dk. U11-U15: 3 x 90 dk. U15-U17: 4 x 90 dk. Okullarla koordineli olarak gün ve saatler belirlenir.	Haftalık: U14-U15: 4 x 90 dk. U16-U17: 5 x 90 dk. Okullarla koordineli olarak gün ve saatler belirlenir.	Haftalık: U14-U15: 5 x 90 dk. U16-U17: 6 x 90 dk. Okullarla koordineli olarak gün ve saatler belirlenir.
Müsabaka	Ayda / haftada 1 defa	Haftada 1 defa	Haftada 1 defa
Servis Hizmeti	15 km'e kadar var.	Var	Var
Bütçe	Sorumlu paydaşlar tarafından öğrenci sayısı x öğrenci başına maliyet + işletme maliyeti hesabı ile belirlenir.	Sorumlu paydaşlar tarafından öğrenci sayısı x öğrenci başına maliyet + işletme giderleri hesabı ile belirlenir.	TFF tarafından öğrenci sayısı x öğrenci başına maliyet + işletme giderleri hesabı ile belirlenir.

Kulüp gençlik gelişim sistemi tesis ve personel önerisi

Tesis	Süper Lig ve TFF 1'inci Lig	TFF 2'nci Lig
Akademi Binası	1 adet	1 adet
İdari Odalar	Yeteri Kadar	Yeteri Kadar
Soyunma odası	25 kişi x 6 adet	25 x 4 adet
Toplantı Salonu	250 kişilik	60 kişilik
Kondisyon Salonu	50 kişilik	15 Kişilik
Sağlık Odası	Acil müdahale için düzenlenmiş	Acil müdahale için düzenlenmiş
Ambulans	Tam zamanlı (2 adet)	Yarı zamanlı
Duş	200 kişilik	50 kişilik
Saha	Asgari 4 adet (1'i doğal)	Asgari 2 adet (1'si doğal)
Yönetici	Tam zamanlı	Tam zamanlı
Sekreteryas	Tam zamanlı	Tam zamanlı
Okul koordinatörü (Eğitim Bilimci)	3 kişi tam zamanlı	1 kişi tam zamanlı
Etüd sorumlusu	Asgari 3 öğretmen (yabancı dil, sayısal, sözel) yarı / tam zamanlı	-
Antrenör	Asgari 4 antrenör ve 4 yardımcı antrenör (tam zamanlı)	Asgari 2 antrenör (tam zamanlı)
Kaleci antrenörü	Asgari 4 antrenör (tam zamanlı)	Asgari 2 antrenör (tam zamanlı)
Sağlık Ekibi	Tam zamanlı	Yarı zamanlı
Hizmet Ekibi	Tam zamanlı	Tam ve yarı zamanlı

Kulüp gençlik gelişim sistemi uygulama esasları önerisi

Faktör	Süper Lig ve TFF 1'inci Lig	TFF 2'nci Lig
Süre	Yıllık 10 ay	Yıllık 10/11 ay
Yaş	U6 – U21	U14 – U21
Örgün Eğitim Çağı	İlköğretim-Ortaöğretim	Ortaöğretim
Takım Sayısı	Her yaş grubundan en az birer takım (İhtiyaç halinde artırılabilir) (U10 ve altı en az iki takım)	Her yaş grubundan birer takım. En az 4 takım
Konaklama	Kulüp tercihi.	-
Giriş şekli	Scout – veli onayı - sağlık kontrolü – kabul	Scout – muayene - veli onayı- kabul
Sistem dışına çıkış şekli	Başka kulübe transfer, örgün eğitim başarısızlığı, motor testlerinde başarısızlık, disiplinsizlik.	Başka kulübe transfer, örgün eğitim başarısızlığı, motor testlerinde başarısızlık, disiplinsizlik
Antrenörle çalışma süresi	Haftalık: U6-U10: 3 x 60 dk. U11-U15: 4 x 90 dk. U15-U17: 5 x 90 dk. Okullarla koordineli olarak gün ve saatler belirlenir.	Haftalık: U14-U17: 4 x 90 dk. U18-U21: 5 x 90 dk. Okullarla koordineli olarak gün ve saatler belirlenir.
Müsabaka Servis Hizmeti	Haftada 1 defa 15 km'e kadar var.	Haftada 1 defa -
Bütçe	Kulüp yıllık gelirinin en az %5'i.	Kulüp yıllık gelirinin en az % 3'ü.

Sistem açıklamaları:

1. Sistemin en önemli özelliklerinden biri ortaöğretim çağı sonuna kadar sporcuların örgün eğitimde başarılı olmaları şartını taşımasıdır. Bu nedenle okul koordinatörleri ve etüd görevlileri öngörülmüştür.

2. Ortaöğretim sonuna kadar transferi gerçekleşmeyen veya gelecek vaad etmediği kararı verilen sporcunun gelişim merkezleri ile ilişkisi kesilerek örgün eğitime yönlendirilmesi esastır.

3. Lisans eğitimine başlayacak sporcu öğrenciler Spor Bilimleri Fakülteleri/Yüksekokullarına girişteki yetenek sınavlarında, milli sporculara uygulanan puan/kontenjan sistemi, yarısı oranında uygulanacaktır.

4. Önerilen sistem ilgili paydaşların katılımı ile yapılacak çalışmalarda geliştirilip değiştirilebilecektir.
5. Sistemde görevli tüm antrenör ve yardımcıları ile görevliler, merkezlerinden üst merkezlere veya kulüplere kazandırılan sporcu sayısına göre paydaşlarca belirlenecek şekillerde mutlaka ödüllendirilecektir.
6. Antrenör ve diğer eğitimcilerin lisanslarının UEFA tarafından belirlenen standartlarda olması paydaşların sorumluluğunda olacak, ancak yapılacak denetimlerde kontrol edilecektir.
7. Bu yetiştiricilerin ücretleri ilgili paydaşlar tarafından ilave ücretleri ve ödülleri kapsayacak şekilde ödenecektir.
8. Tablolarda yer alan bilgiler asgari miktarları göstermektedir. Uygulamada TFF bilgisi dahilinde olmak şartıyla artış yapılabilecektir.
9. Sistemin uygulaması sorumlu paydaşlar tarafından her yıl, bağımsız denetim şirketleri tarafından iki yılda bir veya her yönetim değişikliğinde denetlemeye tabi tutulacaktır.
10. Eğitilecek futbol oyun sistemi TFF tarafından konu ile ilgili öneriler çerçevesinde belirlenecektir.
11. Gençlik Gelişim Sisteminde görev yapacak antrenörlerin lisans belgeleri UEFA düzeyinde olacaktır.