



# FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE DENGELER NEREDE OLUŞACAK?

**Dr. Levent BIÇAKÇI**

*Khas müteveli heyeti üyesi*

Günümüzde futbol sektörünün ulaştığı boyut, sektörün büyük bir endüstriye dönüşmesini de beraberinde getirdi. Bu büyük sektörü, Türk futbolu özelinde değerlendirecek olursak, liginin değerinin 750 milyon Euro'yu aştığı söylenebilir. Ancak, bu durum yönetimsel sorunları da beraberinde getirdi.

Milyonlarca kişinin ilgisini çeken, sosyal etkisi ve gençliğe aktardığı kayda değer katkıdan ötürü, futbol sektörünü yöneten kişilerin bu sektörü en yüksek standartlarda yönetme sorumluluğu bulunuyor.

Endüstriyel futbolun gelişme sürecinde, İngiliz Futbol Federasyonu'nun 19.yüzyılın ortalarında kurulması ile birlikte futbolun yayılma hızının artmasına ve geniş kitleler tarafından en çok takip edilen spor dalı haline gelmesine tanıklık ediyoruz. Başlangıçta aristokrasinin hakim olduğu bu oyun, hızla tabana yayılmış ve endüstriyelleşme sürecine girmiştir. 'Futbol ve Küreselleşme' kitabının yazarı Pascal Boniface, bu küreselleşmeyi, tipik Britanya sporunun dünya sporu haline gelmesi olarak tanımlıyor. Günümüzde futbol sektörünün ulaştığı boyut, sektörün büyük bir endüstriye dönüşmesini de beraberinde getirdi.

## TÜRK FUTBOL ENDÜSTRİSİ

Bu büyük sektörü, Türk futbolu özelinde değerlendirecek olursak, ligimizin değerinin 750 milyon Euro'yu aştığı söylenebilir. Bu yönüyle, büyüyen futbol endüstrisinin konvansiyonel yönetim standartlarıyla yönetilemeyeceği gerçeğiyle karşı karşıya bulunuyoruz.

Yönetim anlayışlarını adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri temelinde inşa eden kulüplerimizin, sürdürülebilir başarıyı yakalayabileceği ve önümüzdeki dönemde uygulanma zorunluluğu bulunan kulüp lisans sistemine uyum sürecini kolaylaştıracağı açıktır.

Bütün bu süreçte bizler de kurumsal yönetim anlayışının futbol kulüplerimizce benimsenmesi ve en iyi uygulamalarla hayata geçirilmesi için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği çatısı altında kurulan Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu olarak 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi'ni hazırlayarak, geçtiğimiz yıl 29 Ocak'ta yapılan lansman toplantısıyla bunu kamuoyu ile paylaştık.

Alanında yetkin kişilerin hazırladığı bu rehber, İngiltere'den sonra bu alanda yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşıyor. Türk futbol endüstrisinin kurumsal yönetim ilkelerinden nasıl faydalanabileceğine dair birçok öneri ve uygulamanın bulunduğu çalışmamız ile ilgili aldığımız olumlu dönüşler ve uluslararası çevrelerde oluşan ilgi neticesinde rehberi geçtiğimiz yıl geçtiğimiz 7 Haziran'da Birkbeck Londra Üniversitesi işbirliğiyle Londra'da tanıttık. Toplantılar sonucunda oluşan ortak düşünce, sürdürülebilir başarının yakalanabilmesi için kulüplerimizin yönetim kalitesine yatırım yapması gerektiği yönünde oldu.

Milyonlarca kişinin ilgisini çeken, sosyal etkisi ve gençliğe aktardığı kayda değer katkıları olan, futbol sektörünü yöneten kişilerin bu sektörü en yüksek standartlarda yönetme sorumluluğu bulunuyor. Spor ekonomisti ve çalışma grubumuzun üyelerinden Tuğrul Akşar'ın belirttiği gibi; futbolun endüstriyel bir karaktere bürünmesi, futbol kulüplerini 'sıradan sportif organizasyonlar' olmaktan çıkartıp birer 'ekonomik organizasyon'a dönüştürdü.

Bu durum bir yandan kulüplerin maddi gelirlerini arttırırken, diğer yandan yönetsel sorunları beraberinde getirdi. Bir futbol kulübünün verimli, şeffaf ve hesap verebilir yönetilmesi için, küresel ölçekte kabul edilmiş olan kurumsal yönetim standartlarını benimsemesi gerekiyor.

Kulüplerin bütün paydaşları, özellikle de taraftarları bu tip standartlara ve bu standartların gelişmesine ihtiyaç duyuyor. Bu yapılar ve prensipler doğrudan sportif başarıya etkilemese de, saha dışı başarıyı getirecek. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilen bir kulüp, yönetim yapısının sağlığını ve sürdürülebilirliğini sağlayacak.

Bütün bu sürecin sonunda ise sportif başarı gelecek. Bunun yanı sıra endüstrinin ve hissedarların hacminin hızla büyümesinden dolayı, spor kulüpleri kayda değer risklerle karşılaşılıyorlar. Yönetim prensiplerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla birlikte bu riskler de minimize edilmiş olacak. Esasen dengelerin, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde şekilleneceği görüşünü rahatlıkla söyleyebiliriz.

Sporun ve özellikle futbolun her geçen gün profesyonelleştiği ve endüstriyelendiği günümüzde, bu büyümeye paralel olarak spor yönetimi konusunda özellikle gençlere yönelik olarak Kadir Has Üniversitesi çatısı altında eğitim programları düzenlemekte olduğumuzu belirtmek istiyorum.

Kadir Has Üniversitesi Spor Hukuku Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin desteğiyle düzenlediği Spor Hukuku ve Spor Yönetimi Sertifika Programı ile aralarında UEFA Asbaşkanı Şenes Erzik, Av. Adnan Türkan, Ahmet Güvener, Şansal Büyüka, Kemal Kapulluoğlu, Dorukhan Acar, Mete İkiz, Altuğ Soytuna, Burak Gürkan gibi isimlerin bulunduğu konusunda uzman kişiler dersler veriyor; yapılan panel ve seminer programları ile kurumsal yönetim anlayışının tanıtılması ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi konusunda çalışmalar yürütülüyor.

Türk futbolunun, beklediği istikrar ve güven ortamına kavuşmasının ön koşulu olarak yönetim kalitesinin artırılmasını görüyoruz. Bu şekilde her geçen gün büyüyen futbol endüstrisi ve sponsorlar da kendisini güvende hissedecek ve bu yönde çok daha fazla yatırım çekecek. Bu belirli bir süreç içerisinde, taraftarların da kulüpleriyle tam olarak bütünleşmesini sağlayacak.

## AVRUPA FUTBOL ENDÜSTRİSİ

Avrupa futbol endüstrisi yönetiminde oturmuş bir sistemden söz etmek mümkün olmamakla birlikte, federasyonların getirmiş olduğu bazı standartlar olduğunu görüyoruz. Avrupa'nın pek çok ülkesinde tek bir yapı, yani tek bir doğru mevcut değil, ancak İtalya dışındaki ülkelerde belli katılıklarda değişen lisanslama uygulamaları ve bunların getirdiği kurumsal yönetim ilkeleri ile örtüşen bazı koşullar dikkat çekiyor.

Futbol endüstrisinde kurumsal yönetim anlayışının uygulanabilir olması, hiç kuşku yok ki sağlıklı yönetim modellerinin oluşmasına katkı sunacak ve bu anlayışı özendiricek. Bununla birlikte iyi yönetilen kulüpler birçok avantaja da sahipler. Futbolun yerel bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel ürün pazarlayan bir konuma geçmesi ile bütçelerini büyütmiş olan kulüpler rekabet üstünlüğünü yakalamış ve düşük maliyetli fon yaratabilme olanağına da erişmişlerdir.

Ayrıca 20.yüzyılın sonlarına doğru kulüplerin yeni stadlar inşa ederek gelirlerini arttırmak istemesiyle başlayan süreç; reklam, sponsorluk, kulüp logolu ürün ve yayın hakkı kalemleriyle birlikte endüstriyelendirme sürecini hızlandırdı. Bütün bu süreçte ise kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen kulüpler ekonomik büyümelerini sürdürdüler.

Kurumsal yönetim uygulamaları, birçok sektörde olduğu gibi futbol endüstrisinde de çok önemli bir konuma geldi. Futbolun geldiği ekonomik boyutu yanı sıra, milyonlarca takipçisinin olması, kulüp yönetimlerinin yönetim kalitesine yatırım yapmalarını zorunlu kılıyor. Kurumsal yönetim uygulamalarının bütün süreçlerde işlediği yönetim modelleri ile hem ekonomik hem de sportif başarı sağlanabilecek.