



# **TÜRKİYE’DE FUTBOL MENAJERLİĞİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**Yusuf Can PAŞA**

**Haziran- 2021  
DENİZLİ**

**TÜRKİYE'DE FUTBOL MENAJERLİĞİ ÜZERİNE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı  
Spor Yönetimi Programı**

---

**Yusuf Can PAŞA**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU**

**Haziran 2021  
DENİZLİ**



Bu tezin tasarımı, hazırlanması, ürutülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Yusuf Can PAŞA

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini ve tez danışmanlığını benden esirgemeyen özellikle pandemi sürecinde yaşanan tüm olumsuzluklara ve zorluklara rağmen motivasyonumu üst düzeyde tutmama destek olan değerli hocam Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU'na,

Tez savunma jürisinde yer alan ve tez sürecinde manevi desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Elif BOZYİĞİT hocama,

Tez savunma jürisinde yer alan ve tez ile ilgili katkılarını esirgemeyen sayın Doç. Dr. Serkan KURTIPEK'e,

Lisans öğrenimime başladığım ve yüksek lisansa devam ettiğim üniversitemde öğrenciliğim boyunca manevi ve akademik katkıları ile öğrencilik aşamasında, kariyerimde ve hayatımda katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Rıdvan EKMEKÇİ'ye, Doç. Dr. Aytül EKMEKÇİ'ye, Dr. Öğr. Üyesi Ömür DUĞAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Hamza Kaya BEŞLER'e

Tez sürecinde akademik desteğini ve değerli vaktini esirgemeyen değerli arkadaşım Arş. Gör. Esra ÇETİN İZMİRLİOĞLU'na ,

Ve son olarak eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen iyi ve kötü günlerimde yanımda olan annem, babam ve kardeşim olmak üzere tüm aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

## ÖZET

### TÜRKİYE’DE FUTBOL MENAJERLİĞİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Paşa, Yusuf Can  
Yüksek Lisans Tezi  
Spor Yöneticiliği ABD  
Spor Yönetimi Programı  
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Uğur Sönmezoğlu

Haziran 2021, 73 sayfa

**Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından lisanslanmış futbol menajerlerinin bakış açısına dayalı olarak futbol menajerliğinin futbol endüstrisi içerisindeki önemi, Türk futbol menajerliğinin durumu, futbol menajerliğinde gerçekleştirilen faaliyetler ve yaşanan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, en az 2 yıldır TFF tarafından lisanslı olarak menajerlik yapan 4 kişiye ulaşılarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma nitel bir araştırmadır ve araştırma desenlerinden olgubilim(fenomenoloji) kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel analiz ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu analizlerde veriler düz yazı haline getirilerek sorulara verilen cevaplar sırasıyla alt alta getirilmiş ve tablolastırılmıştır. Yapılan düzenlemenin ardından içerik analizi uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda veriler kodlanarak bir araya getirilmiş ve temalar bulunmuştur. Araştırma sonucunda katılımcıların futbol menajerliğini temsilcilik ve danışmanlık olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Menajerlerin hukuksal bilgilerinin az olması ve futbolcuları doğru yönlendirmek amacıyla bu mesleğe başladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca futbol menajerlerinin halkla ilişkiler ve pazarlama çalışmaları, scouting, kariyer sonrası planlama gibi faaliyetlerde buldukları görülmüştür. Yine futbol menajerliğinin futbolcu ve kulüpler açısından önemli olduğu, futbol endüstrisine önemli katkılar sağladığı ortaya çıkmıştır. Lisanssız menajerlerin varlığı, lisanslama kriterlerinin olmaması, tekelleşme, temsilci birliğinin olmayışı gibi bazı sorunların da var olduğu görülmüştür. Futbol menajerliğinin gelişmesi için temsilci birliğinin oluşturulması, lisanssız menajere karşı önlemler alınması, lisanslama kriterlerinin getirilmesi, eğitimsel faaliyetler gibi bazı uygulamaların hayata geçirilmesi gerektiği görülmüştür.**

**Anahtar Kelimeler:** Futbol, Futbol Menajerliği, Futbol Endüstrisi, Spor Yönetimi

**ABSTRACT**  
**A QUALITATIVE RESEARCH ON FOOTBALL AGENTS IN TURKEY**

Paşa, Yusuf Can  
Master Thesis  
Sport Management Department  
Sport Management Programme  
Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. Uğur Sönmezoğlu

Haziran 2021, 73 Pages,

**In this study, it is aimed to determine the importance of football manager in the football industry, the status of Turkish football manager, the activities carried out in football player management and the problems experienced, based on the perspective of football managers licensed by the Turkish Football Federation (TFF). Within the scope of the research, 4 people who have been licensed by the TFF for at least 2 years were reached and interviews were conducted. The interviews were conducted face to face. This research is a qualitative research and phenomenology, one of the research designs, was used. In the analysis of the data, descriptive analysis and content analysis were used. In these analyzes, the data were turned into prose, and the answers to the questions were brought one after the other and tabulated. After the editing, content analysis was applied. As a result of these analyzes, the data were coded and brought together and themes were found. As a result of the research, it was seen that the participants evaluated football agents as representation and consultancy. It has been revealed that the agents started this profession in order to have little legal knowledge and to guide the players correctly. In addition, it has been observed that football agents are engaged in activities such as public relations and marketing activities, scouting, post-career planning. It has also been revealed that football agent is important for football players and clubs and makes significant contributions to the football industry. It has been observed that there are some problems such as the presence of unlicensed agents, lack of licensing criteria, monopoly, and lack of representative union. It has been seen that some practices such as establishing a representative union, taking measures against unlicensed agents, introducing licensing criteria, and educational activities should be implemented for the development of football agents.**

**Keywords:** Football, Football Agents, Football Industry, Sport Management

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ÖNSÖZ.....               | i    |
| ÖZET .....               | ii   |
| ABSTRACT .....           | iii  |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....     | vi   |
| TABLolar DİZİNİ.....     | vii  |
| KISALTMALAR DİZİNİ ..... | viii |
| GİRİŞ .....              | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MENAJERLİK MESLEĞİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1.1. Menajer Kavramı .....                       | 3  |
| 1.2. Menajerlik Mesleğinin Tanımı .....          | 3  |
| 1.3. Menajerliğin Tarihsel Gelişimi.....         | 5  |
| 1.3.1. Genel Menajer .....                       | 9  |
| 1.3.2. İdari Menajer .....                       | 9  |
| 1.3.3. Takım Menajeri (Antrenör).....            | 9  |
| 1.3.4. Futbol Menajerliği .....                  | 10 |
| 1.4. Türkiye’de Futbol Menajerliği .....         | 13 |
| 1.4.1. Futbol Menajerliği Başvuru Şartları ..... | 13 |
| 1.4.2. Menajerlik Lisansı Tescil Şartları.....   | 13 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YÖNTEM

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... | 15 |
| 2.2. Araştırmanın Modeli .....        | 15 |
| 2.3. Çalışma Grubu.....               | 16 |
| 2.4. Araştırmacının Rolü.....         | 17 |
| 2.5. Veri Toplama Araçları .....      | 17 |
| 2.6. Veri Toplama Süreci .....        | 18 |
| 2.7. Verilerin Analizi .....          | 19 |
| 2.8. Geçerlik .....                   | 20 |
| 2.9. Güvenirlilik.....                | 20 |



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Futbol menajerliğinin tanımlanmasına ilişkin bulgular .....                        | 21 |
| 3.2. Futbol menajerlerinin mesleğe başlama sebeplerine ilişkin bulgular .....           | 23 |
| 3.3. Futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine ilişkin bulgular .....           | 25 |
| 3.4. Futbol Menajerliğinin Futbolcu ve Kulüpler Açısından Önemine İlişkin Bulgular      | 30 |
| 3.5. Futbol Menajerliğinin futbol endüstrisi içerisindeki yerine ilişkin bulgular ..... | 33 |
| 3.6. Futbol menajerliğinde sorunlara ilişkin bulgular .....                             | 35 |
| 3.7. Futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenlere ilişkin bulgular . | 45 |
| 3.8. Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular .....  | 49 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TARTIŞMA

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1. Futbol Menajerliğinin Tanımlanmasına İlişkin Yorumlar .....                               | 53        |
| 4.2. Futbol Menajerlerinin Mesleğe Başlama Sebeplerine İlişkin Yorumlar .....                  | 54        |
| 4.3. Futbol Menajerlerinin Faaliyetleri ve Görevlerine İlişkin Yorumlar .....                  | 55        |
| 4.4. Futbol Menajerliğinin Futbolcu ve Kulüpler Açısından Önemine İlişkin<br>Yorumlar .....    | 57        |
| 4.5. Futbol Menajerliğinin Futbol Endüstrisi İçerisindeki Yerine İlişkin Yorumlar .....        | 59        |
| 4.6. Futbol Menajerliğinde Sorunlara İlişkin Yorumlar .....                                    | 59        |
| 4.7. Futbol Menajerliğinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin<br>Yorumlar ..... | 62        |
| 4.8. Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Yorumlar ....          | 63        |
| <b>SONUÇ</b> .....                                                                             | <b>64</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                                                                          | <b>67</b> |
| <b>EKLER</b> .....                                                                             | <b>71</b> |
| <b>EK-1. GÖRÜŞME FORMU</b> .....                                                               | <b>71</b> |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.</b> Futbol Menajerliğinin Tanımlanmasına İlişkin Bulgular .....                               | 21 |
| <b>Şekil 2.</b> Futbol Menajerlerinin Mesleğe Başlama Sebeplerine İlişkin Bulgular .....                  | 23 |
| <b>Şekil 3.</b> Futbol Menajerlerinin Faaliyetleri Ve Görevlerine İlişkin Bulgular .....                  | 25 |
| <b>Şekil 4.</b> Futbol Menajerliğinin Futbolcu Ve Kulüpler Açısından Önemine İlişkin<br>Bulgular .....    | 30 |
| <b>Şekil 5.</b> Futbol Menajerliğinin Futbol Endüstrisi İçerisindeki.....                                 | 33 |
| <b>Şekil 6.</b> Futbol Menajerliğinde Sorunlara İlişkin Bulgular .....                                    | 36 |
| <b>Şekil 7.</b> Futbol Menajerliğinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin<br>Bulgular ..... | 46 |
| <b>Şekil 8.</b> Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular               | 49 |

## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Çalışma Grubu .....                                                                                  | 16 |
| <b>Tablo 2.</b> Araştırma Soruları.....                                                                              | 18 |
| <b>Tablo 3.</b> Görüşme Sürelerine Ait Bilgiler .....                                                                | 19 |
| <b>Tablo 4.</b> Futbol Menajerliğinin Tanımlanmasına İlişkin Kodlar Ve İfadeler .....                                | 22 |
| <b>Tablo 5.</b> Futbol Menajerlerinin Mesleğe Başlama Sebeplerine İlişkin Kodlar Ve<br>İfadeler .....                | 24 |
| <b>Tablo 6.</b> Futbol Menajerlerinin Faaliyetleri Ve Görevlerine İlişkin Bulgular .....                             | 26 |
| <b>Tablo 7.</b> Futbol Menajerliğinin Futbolcu Ve Kulüpler Açısından Önemine İlişkin<br>Kodlar Ve İfadeler .....     | 31 |
| <b>Tablo 8.</b> Futbol Menajerliğinin Futbol Endüstrisi İçerisindeki Yerine İlişkin Kodlar Ve<br>İfadeler .....      | 34 |
| <b>Tablo 9.</b> Futbolcu Menajerliğinde Sorunlara İlişkin Kodlar Ve İfadeler .....                                   | 37 |
| <b>Tablo 10.</b> Futbol Menajerliğinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin<br>Kodlar Ve İfadeler ..... | 46 |
| <b>Tablo 11.</b> Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin<br>Bulgular.....                 | 50 |

**KISALTMALAR DİZİNİ**

|             |                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------|
| <b>CDES</b> | : Centre de Droit et d'Economie du Sport        |
| <b>EOSE</b> | : European Observatoire of Sport and Employment |
| <b>FIFA</b> | : Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği    |
| <b>FMÇT</b> | : Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı       |
| <b>TFF</b>  | : Türkiye Futbol Federasyonu                    |
| <b>UÇK</b>  | : Uyuşmazlık Çözüm Kurulu                       |
| <b>UEFA</b> | : Avrupa Futbol Federasyonları Birliği          |

## GİRİŞ

Modern futbolun 19. Yüzyıl'da İngiltere'de başlayan yolculuğu zaman içinde değişmiş ve gelişmiştir. Futbol, ilk doğuşundan itibaren yıllar içerisinde amatör bir spor dalı olmaktan çıkıp profesyonelleşerek bir endüstri hâline gelmiştir. Bu endüstri içerisinde yeni meslek dalları ve roller oluşmaya başlamıştır. Bu gelişim sürecinde, futbol menajerliği bir meslek ve rol olarak futbol endüstrisi içerisinde kendisine yer bulmuştur.

Futbol endüstrisinin arka planında önemli bir unsur olarak futbol menajerleri yer almaktadır. Futbol menajerleri, kulüpler ve futbolcular arasında bir köprü görevi görmektedir. Bu özellikleri ile menajerler futbol içinde önemli bir alanda sorumluluk üstlenmişlerdir. Futbol piyasasının varoluşundan beri scouting ve futbolcu temini konularında menajerler önemli rol oynamışlardır. Menajerlerden, ilk kez Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (Fédération Internationale de Football Associations) belgelerinde "aracı" adıyla 1936 yılında bahsedilmiştir. Belge, 23. FIFA kongresinde hazırlanmış ve aracılardan transferlerde yasadışı işlemler yapma ihtimalleri üzerinde durularak yasaklanmıştır (Semens, 2008). 1960 yıllarına doğru aracılardan transfer operasyonlarına devam etmeye başlamış ve bugün bildiğimiz menajerlik kavramı doğmuştur.

Modern futbolun gelişiminde, menajerlerin etkisi yadsınamaz. Futbol menajerliği, 20. Yüzyıl başlarından itibaren var olsa da resmi olarak FIFA regülasyonlarında yer almaları 1994 yılında gerçekleşmiştir (KEA, CDES VE EOSE, 2009). O zamandan beri, federasyonlar, kamu kurum ve kuruluşları bu mesleği hem yasal hem de ekonomik açıdan belirlemeye ve kontrol etmeye çalışmışlardır ve bunun akabinde menajerlik mesleği günümüzdeki halini alarak hukuksal çerçevesi olan profesyonel bir meslek halini almıştır.

Profesyonel futbolcular, futbol endüstrisinde yaşanan gelişmeler ve pazarın büyümesi sebebiyle spor kariyerlerindeki yoğunluktan dolayı kendilerini temsil etmeleri için futbol menajerlerine yönelmişlerdir. Menajerler, futbolcuların sahadaki performanslarına odaklanabilmeleri için saha dışındaki iş ilişkilerini yöneterek futbolcuların yaşamlarında kritik ve önemli bir rol oynamaktadırlar. Çoğu profesyonel sporcu, birçok saha dışı yaşamlarındaki iş ve organizasyon için güvenilir danışman olarak menajerleri tercih etmektedir (Masteralexis, 2015) Kariyer yönetimi, sözleşmeleri müzakere etmek, pazarlama faaliyetlerinde bulunmak, sporcuların markalarını geliştirmek, finansal geleceklerini güvence altına almak ve onları oyun kariyerlerinden sonraki hayata hazırlamak olan menajerler, endüstriyelleşen futbolda değişilmez bir parça olarak günümüz futbol endüstrisinde yer almaktadırlar.

Menajerliğin, futbol endüstrisinde etkili bir pozisyon olmasına rağmen menajerlik mesleğine yönelik araştırmalar futbolcu ve antrenörler üzerinden gerçekleştirilen araştırmalar kadar sayıca fazla ve çeşitli olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından lisanslanmış futbol menajerlerinin bakış açısına dayalı olarak futbol menajerliğinin futbol endüstrisi içerisindeki önemi, Türkiye futbol menajerliğinin durumu, futbol menajerliğinde gerçekleştirilen faaliyetler ve yaşanan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MENAJERLİK MESLEĞİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

#### 1.1. Menajer Kavramı

Günümüz endüstrisinin nasıl ve neden geliştiğini anlamak için, önce "menajerlik" teriminin ne anlama geldiğine bakmalıyız. Menajer kelimesinin muhtemel kökeni, "el" anlamına gelen Latince “manus”tan gelmektedir. İyi bir yönetici, diğerlerine rehberlik ederek gerekli "eli" sağlar anlamına gelmektedir. İtalyanca “maneggiare” kelimesinden türediği varsayılmaktadır ve "kontrol etmek" anlamına gelir, özellikle atları eğitenler için kullanılmıştır (<https://www.vocabulary.com>). 'Menajer' kavramı köken olarak İtalyanca ‘maneggiare’ kelimesinden türemiştir.

Futbolda ise, FIFA yönetmelikleri uyarınca hazırlanmış olan 2001, 2003 ve 2008 yıllarındaki çalışma talimatlarında “temsilci” son 2015 talimatında ise menajer kavramı kullanılmıştır (Elmas, 2020).

#### 1.2. Menajerlik Mesleğinin Tanımı

Menajerlik mesleği birçok mesleğe benzer iş temelleri olmasına rağmen bazı farklı noktaları bulunmaktadır. Menajerlik mesleğinin Dünya'nın neresinde gerçekleştirildiğinden bağımsız olarak mesleğin icrası konusunda benzer sorumluluk ve görevler bulunmaktadır. Hâlen belli görev ve beceriler gerektiren ancak farklı özelliklere sahip bir meslektir (Rossi ve Tessari, 2014).

Menajerlik mesleği ülkemizde İŞKUR tarafından hazırlanan “Meslek Listesi Sözlüğü” içerisinde 3339.10 kodu ile tanımlanmıştır:

“Menajer (Spor), işletmenin genel çalışma prensipleri doğrultusunda, araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanarak, işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre koruma düzenlemelerine ve mesleğin verimlilik ve kalite gereklerine uygun olarak:

- a) Kulüpler ve sporcular arasında görüşmeler yapmak,
- b) Sezon içinde sporcu ile kulübü arasındaki sorunları çözmek,
- c) Sporcu adına kulüple pazarlık yaparak daha çok para kazanmasını sağlamak,
- d) Kulüp ile anlaşarak daha ucuza ve daha kaliteli sporcu kazanmalarını sağlamak,

- e) Sporcuları değişik kulüplere teklif etmek suretiyle sporcunun fiyatını artırmak,
- f) Kulüple anlaşarak sporcuyu ikna etmek,
- g) Yurtdışındaki menajerlerle temasa geçerek ülkeler arası transferler gerçekleştirmek,
- h) Sporcuların barınma, ulaşım gibi sorunların çözümüne yardımcı olmak,
- i) Bütün bu işlemler karşılığında Kulüpten ya da Sporcudan % karşılığı anlaşığı ücreti belirlemek,
- j) Mesleği ile ilgili olayları yakından takip etmek, sporcuları sık sık izleyerek özelliklerini iyi tanımak,
- k) Temsil ettiği sporcu veya kulüplerle yapılan iş karşılığı alacağı komisyon oranını belirlemek, vb. görev ve işlemleri yerine getirir.”

Profesyonel sporcular, mesleklerinin ticari yönlerinde kendilerini temsil etmek için spor temsilcilerine güvenirlir. Temsilciler, sporcuların sahadaki performanslarına odaklanabilmeleri için saha dışındaki iş ilişkilerini yöneterek, sporcuların yaşamlarında kritik bir rol oynarlar. Çoğu profesyonel sporcu, birçok saha dışı yönü için güvenilir temsilci olarak menajerlere güvenir. Sözleşmeleri müzakere etmek, pazarlama faaliyetlerinde bulunmak, sporcuların markalarını geliştirmek, finansal geleceklerini güvence altına almak ve onları spor kariyerlerinden sonra hayata hazırlamak gibi sporcunun hayatında böylesine önemli bir rol oynayan menajerlere sporcu tarafından büyük bir güven duyulmaktadır (Masteralexis ve Ark. 2013).

Menajerlik fonksiyonlarını şu şekilde sıralanabilir (Parks ve Quterman, 2003):

- Sporcu kariyer yönetimi ve temsilciliği
- Sporcu pazarlaması
- Kişisel temsilcilik ve lisans- kontrat hizmetleri
- Sponsorluk ve danışmanlık hizmetleri
- Televizyon programları ve yapımcılık hizmetleri
- Halkla ilişkiler ve basın
- Finansal planlama ve finansal yönetim



Menajer ve aracı sözcükleri konuşma dilinde birbirinin yerine kullanılırken, geleneksel olarak aralarında ince farklar vardır. Bu ayrım, endüstrinin gelişimini açıklamamıza yardımcı olabilir (Frenkiel, 2014). Ancak, acenteler belirli bir sözleşme akdeden iki taraftan biri adına hareket etmeye yasal olarak yetkili iken, aracılar esas olarak sözleşme taraflarını bir araya getirmek için sadece maddi eylemlerde bulunma (sözleşmeler yapmak, toplantı düzenlemek vb.) gibi daha az resmi bir ilişkiye sahip olma eğilimindedir.

### 1.3. Menajerliğin Tarihsel Gelişimi

Futbol menajerlerinin herhangi bir resmi statüden yoksun bir sosyal normdan, küresel futbol piyasalarının işleyişinin merkezinde yer alan, gıpta ile bakılan, yasal olarak tanınan bir mesleğe geçişi, oyunun ticari olarak dağılımını ve buna paralel olarak, emeğin serbestleşmesini yansıtan dört dönem üzerinden çizilebilir (Magee, 2002; Gouget ve Primault, 2006):

- 1) 19. yüzyılın sonlarından 1950'lerin sonlarına kadar: kulüpler adına keşif ve aracılık,
- 2) 1960'ların başından 1990'ların ortalarına kadar: futbolcuların temsilci,
- 3) 1990'ların ortasından 2010'ların ortasına: futbol menajerlerinin profesyonelleşmesi,
- 4) 2010'ların ortasından günümüze: süper menajerlik şirketleri ve aracılar dönemi.

Futbol piyasasındaki aracılar, profesyonelliğin ortaya çıkışından bu yana, kulüpler için oyuncu keşfi ve işe alım rolleri gerçekleştirerek var olmuştur. Kulüpler geliştikçe bu faaliyetlerini içselleştirmişler ve kendi scouting ağlarını geliştirerek aracılardan rolünü azaltmışlardır. Piyasadaki bu değişiklikler aracılardan başka roller aramaya yöneltmiştir. Oyuncular ve kulüpler arasında çalışan aracılar olarak konumları gelişmeye başlamıştır. Resmî belgelerde aracılardan ilk kez bahsedildiği 1936 yılında, yirmi üçüncü FIFA Kongresi, yasadışı hareketleri teşvik etmiş olabileceklerine inanarak transferlerde aracılardan kullanımı yasaklanmıştır (Semens, 2008). Aracıların aradan geçen dönemde faaliyet gösterdiği işler hala bilinmemesine rağmen, bugün bildiğimiz şekliyle “temsilciler/menajerler”, doğrudan sporcularla temsilci olarak çalışmak üzere sözleşme yaptıklarında ortaya çıkmaya başlamıştır.

Menajerlik, ABD spor pazarında Avrupa'ya nazaran çok daha erken ortaya çıkan bir meslektir. İç Savaş (1861-1865) sırasında, ülke genelinde tur yapan profesyonel beyzbol takımları kurulmuş ve çeşitli aracılar tarafından aracılık hizmetleri

gerçekleştirilmiştir. Daha sonraları bu katılımları bir spor menajeri olarak sınıflandırılmıştır (Lamster, 2007).

İlk spor menajerleri arasında tiyatro organizatörü C.C. (Cash and Carry) 1925'te Büyük Buhran zamanı Red Grange için Chicago Bears ile oyun başına 3.000 \$ ve ek olarak 300.000 \$ film hakları kazanmak için bir anlaşma yapan Pyle ve Babe Ruth'a finansal danışmanlık sağlayan spor karikatüristi Christy Walsh olmuştur. 1960 yılında, Mark H. McCormack'ın Arnold Palmer ile yaptığı tarihi el sıkışma anlaşması ile tam olarak menajerlik hizmetini başlatan isim olmuştur. Profesyonel spor branşlarının gelişimiyle, sporcular 1960'ların sonlarından itibaren spor menajerlerine giderek daha fazla güvendiler. NFL, NBA ve NHL ile yetenek için yarışan yeni liglerin ortaya çıkması, Messersmith-McNally tahkim kararının bir sonucu olarak beyzbolda serbest oyuncu pazarının gelişmesi, profesyonel sporlarda medya gelirlerinin artması ve cirodaki büyüme fırsatlarının tümü, sporcuların sözleşme müzakerelerinde temsilciler tarafından temsil edilmeleri için bir ihtiyaç yaratmıştır (Masterallexis ,2013).

Avrupa'da gelişen futbol pazarının aksine, ABD'de menajerlerin bu popüler yeni eğlence biçimlerini kolaylaştırmış ve bu nedenle rolleri geniş çapta kabul edilmiştir. ABD hükümeti, bu duruma müdahale etmemeyi seçerek spora belirli bir düzeyde özerklik vermiş ve bireysel organizatörlerin ve organizatörlerin önemli ölçüde bağımsızlığa sahip olmasına izin vermiştir. Bu durum, bu girişimcilere, zamanları için çok yenilikçi olan girişimler yoluyla kâr etme fırsatı vermiştir (Lamster, 2007).

Aynı zamanda, oyuncular tipik olarak sözleşme müzakerelerinde kendilerini temsil etmiş ve dolayısı ile bu durum deneyimli genel menajerlerle müzakere ederken pazarlık sürecinde temel bir dengesizlik oluşturmuştur (Gould, 1992). Sporda artan ticarileşme fonunda, sporcular deneyimli bir müzakerecinin yardımına sahip oldukları takdirde potansiyel olarak daha fazla para kazanabileceklerini fark etmiştir. Örneğin, Pyle, 1920'lerde ve 1930'larda Fransız tenis yıldızı Suzanne Langlen de dahil olmak üzere diğer önde gelen sporcuları temsil etmiştir. New York Yankees'in beyzbol oyuncusu 'Babe' Ruth, spor yazarı-yöneticisi olan Christy Walsh'u müzakerelere yardımcı olması için finansal danışmanı olarak işe aldığı anda, bu danışmanların sektörün ne kadar büyük olduğu hakkında bir fikri yoktu. Bu yeni güç dinamiği nedeniyle o zamana kadar, sporcuları hayatlarının her alanında temsil etme fikri oluşmaya başlamıştı ve bu durumun profesyonel sporları etkilemesi onlarca yıl alacaktı (Reisler, 2008). Destekleyici ve aracı olarak faaliyet gösteren ABD spor menajerleri, ligler ve diğer yarışmalar kurarken açıkça ticari fırsatlardan yararlanabilse de futbolun en popüler spor olduğu ve mevcut futbol otoriteleri tarafından yakından kontrol edilen Birleşik Krallık'ta aynı şey geçerli

olmamıştır. Birleşik Krallık'taki ilk menajerlerin ABD'dekinden yaklaşık yirmi yıl sonra ortaya çıktığı düşünülmektedir ve rolleri büyük ölçüde kulüplere yeni futbol yetenekleri bulma konusunda tavsiye vermekle sınırlı kalmıştır. Futbolda profesyonelliğin ilk vakası 1876'da, oyuncu James Lang'ın transfer edilmesiyle birlikte olsa da İngiliz FA profesyonel oyuncuların kullanımını engellemeye çalışmış ve neredeyse on yıl sonra 1885'te yaptırım uygulamışlardır. Bu dönemde, futbol menajerleri sadece kulüpler adına oyuncuları araştırmak ve işe almak için faaliyet göstermiştir (Roderick, 2001).

Kulüplere bir tavsiye vererek iş yaşamını sürdüren menajerlerin statüleri yavaşça değişime uğramıştır. Liverpool'dan J. P. Campbell'in Mart 1891'de gazete ilanları aracılığıyla bazı oyuncuları kulüplere transfer ettiren ilk menajer olduğu düşünülmektedir (Taylor, 1999). Bu hamleden sonra, kulüpler de aracılara daha sık kullanmaya başlamıştır. Bu araçlar genellikle, piyasadaki boşluğun farkında olan ve ilk profesyonel kulüplerdeki organizasyon eksikliğinden yararlanabilen küçük çaplı girişimciler olmuştur. Örneğin, Middlesbrough Iranopolis, kendisine tavsiye ettiği her oyuncu için 5 sterlinlik komisyon alan Bay Ferguson'u işe almış ve daha sonra kulüp için çalışmaya devam etmiştir. Bununla birlikte, menajerlerin kararları hatasız değildi ve 1893'te bir menajerin komite üyeleri tarafından kabul görmeyen bazı standart altı oyuncuları işe almasından sonra tüm Aston Villa komitesi istifaya zorlanmıştır (Carter, 2006). 1893 yılı, İngiltere'de futbol için önemli bir yıl olmuştur. Futbol kulüplerinin oyuncuların hareketleri üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibi olmalarını sağlayan tutma ve transfer sistemi tanıtılmıştır (Magee, 2002). Yirminci yüzyılın ilk yıllarında, kulüpler kendi oyuncularını işe alma konusunda sorumluluk almaya başlamış ve menajerlerin faaliyetleri azalmıştır. FA, menajerlerin futbolun ahlakına aykırı olduğunu ve mesleklerini o kadar onaylamadığını hissetmiştir ki, kulüpler ve oyuncular için aracı olarak kâr etmeye çalışan kişilerin faaliyetleri resmen yasaklanmıştır. Ancak, kulüpler düzenli olarak menajerlerle uğraşmamaları konusunda uyarılmasına rağmen, menajerlik hizmetlerine talep devam etmiştir. Menajerler açıkça çeşitli kılıklarda faaliyet göstermiştir. Football Chat dergisi, herhangi bir kulüp için oyuncu temin etmeye istekli Londra merkezli bir menajerden bir mektup yayınlamıştır (Taylor, 2005). Bu mektupta menajerlik yapmadığını, ancak kulüplerde çalışan arkadaşlar için özel bir sıfatla hareket ettiğini teyit etmesine rağmen ayrıntılı bir seyahat masrafları ve ücretleri skalası listelenmiştir. FA'nın eski oyuncuları East Ham'dan H. J. Sims ve Cardiff'ten C. F. Caswell'i askıya alması ve Birmingham Futbol Oyuncu Ajansı'nın yasaklanması, menajerlerin tam olarak çalıştığını göstermektedir (Taylor, 2005). Benzer şekilde, kısıtlayıcı sözleşmelerle kulüplere bağlanan oyuncular bir hamle talep edemezken menajerler, ABD'de ortaya çıktığını gördüğümüz benzer oyuncular için

çalışan bir rol oynamaya başlamışlardır (Banks, 2002).

Ticarileşme ve işgücü piyasası liberalizasyonunun bir arada gerçekleştiği 1950'lerden 1980'lere kadar, Amerikan sporlarında menajerlik şirketlerinin sağlam bir şekilde kurulması için mükemmel bir platform sağlanırken bu olayın Avrupa futbolunda yaygınlaşması da çok uzun sürmemiştir. 1995'teki Bosman kararı, Avrupa'da futbolun işleyişini temelden değiştirmiş, sporcuların sözleşmelerini Avrupa'daki diğer işçilerinkilerle uyumlu hale getirmiş ve sözleşme dışı uluslararası transfer ödemelerinin EC Antlaşması'nın 39. Maddesi ile bağdaşmadığını ortaya koymuştur (Dubey, 2000). Bu nedenle, Avrupa'da faaliyet gösteren transfer sisteminde yapılacak herhangi bir değişiklik, zorunlu olarak AB yasalarına uymak zorundaydı. Kilit paydaşlar arasındaki uzun tartışmaların ardından, Mart 2001'de, sözleşme istikrarını korumak, kulüplerin oyuncu yetiştirmeye yapılan yatırım için ödüllendirilmesini sağlamak ve rekabet dengesini iyileştirmek için gelirin yeniden dağılımını garanti etmek için yürürlüğe konan anlaşmalarla yeni bir transfer sistemi üzerinde anlaşmaya varılmıştır (Parrish, 2003; Dimitrakopoulos, 2006).

Ardından Eylül 2001'de transfer düzenlemeleri yürürlüğe girmiştir. Her sezon oyuncuların hareket etmesine izin verilen iki zaman diliminin olduğu transfer pencereleri sistemi yürürlüğe girmiştir. Bu düzenlemeler neticesinde her oyuncunun kiralık olarak transferi hariç sezonda bir kez hareket etmesine izin verilmektedir. Sözleşmenin tek taraflı ihlallerine sezon sonunda izin verilmektedir ancak kulüplerinin çıkarlarını korumak için bir ücret ödenmesiyle sonuçlanmaktadır (Dimitrakopoulos, 2006). 24 yaşın altındaki oyuncular için bir antrenman tazminatı sistemi uygulanmaktadır ve 18 yaşın altındaki oyuncuların uluslararası transferlerine, üzerinde anlaşmaya varılan koşullara tabi olarak, kulüpler arasında transfer ücretlerini yeniden dağıtmak için oluşturulan dayanışma mekanizmalarıyla yetki verilmelidir. 24 yaşından büyük oyuncuların sözleşmelerinin sonunda ücretsiz transferle hareket etmelerine izin verilmektedir. Bir oyuncu, önceki sezonun bitiminden en fazla 15 gün sonra kulübe bir talepte bulunursa, dört veya beş yıllık bir sözleşmenin son yılında hareket edebilmektedir (FIFA, 2005). Bu şartlar altında kulüp tazminat hakkına sahip olacaktır. Bu yeni pazar senaryosu, yayın pazarındaki daha fazla rekabet ve düzenlemeden kaynaklanan futbol endüstrisindeki üstel gelir artışı tarafından desteklenmiştir. Bu durum, ödemeli TV görevlilerinin canlı birinci lig maçlarını yayınlama hakları için bir prim ödemeye istekli oldukları anlamına gelmekteydi. Bu gelir, en iyi oyuncuları istihdam etmeye çalışan kulüplere doğru yönlenecektir. Temsilciler kendilerini, oyuncuların pazarlık gücünden ve AB sınırları ötesindeki transfer özgürlüklerinden tam olarak yararlanmalarına izin veren bir

pazarda oluşmasını sağlamıştır.

Geçmişten günümüze gelen süreçte, pazarın büyümesi ve transferlerin regülasyonlar ile kontrol altına alınması ile menajerlik mesleği legalleşerek büyüme ivmesini arttırmıştır. Halen yasal boşlukların olduğu öngörülse de spor hukukunun son 20 yılda gelişimi ile menajerlik mesleğinde yeni yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi FIFA'nın gündeminde yer almaktadır.

### **1.3.1. Genel Menajer**

Genel menajer, tüm futbol departmanlarından sorumlu olan kimsedir. Alt Yapıdan üst yapıya kadar her takım hakkında bilgi sahibidir. Birimlerin başındaki kişileri denetler ve üst yönetime raporlandırır. İdari ve mali işlerin planlama ve organizasyonunu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda görev ve sorumlulukları yönetim kurulu tarafından sınırlandırılmıştır (Salmankurt, 2005)

### **1.3.2. İdari Menajer**

Kulübün veya spor işletmesinin hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde görev alan, yönetim kurulu adına kulübün mali ve hukuki haklarını savunan, kulübün ürettiği mal ve hizmetleri pazarlayan, yönetim kurulu ile personel arasında bir statüde bulunan, takım sahibi veya yönetim kurulu adına kulüpte çalışanları denetleyen ve iş bölümünü gerçekleştiren, yatırım, planlama ve organizasyonları hayata geçiren, kulübün yönetim politikası ve kararlarını uygulayan profesyonel yöneticilerdir (Şahin, 2004).

Türkiye'deki spor kulüplerinin büyük çoğunluğunda idari menajer pozisyonu faal olarak görev yapmaktadır. Bu pozisyon TFF tarafından zorunlu tutulmamıştır fakat kulüplerin yoğunlaşan yönetsel işleri sebebiyle artık birçok kulüp idari menajer pozisyonunda personel temin etmektedir.

### **1.3.3. Takım Menajeri (Antrenör)**

Takım menajeri, dernek futbolunda bir yönetici, Birleşik Krallık'ta bir futbol kulübünü veya milli takımı yönetmekten sorumlu bir baş antrenörün mesleğidir. Britanya Adaları dışında, Avrupa'nın çoğunda ve dünyanın geri kalanında, baş antrenör veya antrenör unvanı yaygın olarak kullanılmaktadır.

Menajer unvanı neredeyse sadece İngiliz futbolunda kullanılmaktadır. Profesyonel futbolun oynandığı Avrupa ülkelerinin çoğunda, bir takımın yönetiminden sorumlu kişiye teknik direktör veya "antrenör" pozisyonu verilir. Örneğin, sorumluluklardaki genel denklige rağmen, Bobby Robson İngiltere'nin menajeri olarak anılırken, Joachim Löw Almanya'nın baş antrenörü olarak lanse edilmektedir.

Almanya'da ayrıca baş antrenöre bağlı olan ve Oliver Bierhoff tarafından yürütülen bir takım yöneticisi rolü vardır ( <https://tr.wikipedia.org/>)

İngiltere’de takım menajerleri, oyun planı, antrenman planı, oyuncu transferleri gibi kulüp işleyişinde yer alan işler ile ilgilenirken Avrupa’nın geri kalanı ve Türkiye’den takım menajeri sadece idari ve mali işler ile ilgilenmekte saha içindeki işleyişi ise baş antrenörler sürdürmektedir (Şahin, 2009).

#### **1.3.4. Futbol Menajerliği**

Futbol menajeri, TFF tarafından düzenlenen Futbolcu Temsilcileri Talimatı’nın [6] 2’nci maddesinin (f) bendinde: “Futbolcu Temsilci Talimatı ile FIFA Futbolcu Temsilcilerine İlişkin Düzenleme uyarınca elde edilen lisansla, bir ücret karşılığında, profesyonel futbolcu sözleşmesi için yapılacak olan müzakereleri yürütmek amacıyla bir futbolcu ya da kulübü veya bir transfer sözleşmesi müzakeresini yürütmek amacıyla iki kulübü bir araya getiren gerçek kişi” şeklinde tanımlanmaktadır. Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı’nda [7] ise tanım biraz değiştirilmiştir. FMÇT’nin 2’nci maddesinin (e) bendinde “menajer” olarak değiştirilen futbolcu temsilcisi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Belli bir ücret karşılığında veya ücretsiz olarak, profesyonel futbolcu sözleşmesi müzakeresi yürütmek amacıyla futbolcu veya kulüpleri temsil eden veya kulüpler arasında transfer müzakeresi yürütmek amacıyla kulüpleri temsil eden TFF’den lisans almış gerçek kişiler”dir. İki tanım arasındaki dikkat çeken önemli fark ücret noktasındadır. Yeni düzenlemeye göre menajer, ücretli olarak çalışabileceği gibi ücretsiz olarak da faaliyette bulunabilecektir (TFF, 2015).

Menajerin en önemli işlevi, bir futbolcunun sözleşmesinin müzakere edilmesidir. Futbol endüstrisinde işgücü piyasasının liberalleşmesiyle birlikte değişen koşullar, 1980'ler boyunca oyuncular için maaş artışlarına yol açmıştır. Bosman kararı sonrası oyuncuların kişisel şartları üzerinde anlaşabilecekleri herhangi bir kulübe transfer olabilmesi sebebiyle, futbol piyasasının manzarasını tamamen değiştirmiştir. Bosman kararının bir başka anlamı, oyuncuların Avrupa çapında artan hareketliliğine izin vererek, 'Avrupa sınırları boyunca artan futbol emeği trafiğine' yol açmıştır. Çünkü oyuncular, zenginler kulüp ve liglerde şişirilmiş maaşları aramak için yeni özgürlüklerini kullanmışlardır (Magee, 2002). İyileştirilmiş yayın sözleşmeleriyle aynı zamana denk gelen oyuncular, büyük finansal zenginliklerin mevcut olduğunu bilerek sözleşmeleri yeniden müzakere etmişlerdir. Üçüncü şahıs tavsiyesi olmadan bir kulüple sözleşme imzalamak ve müzakere genellikle dengesiz olma eğiliminde olduğundan dezavantaja neden olmaktadır. Çünkü oyuncunun göreceli naifliği, daha önce bu tür çeşitli

anlaşmalara girmiş ve çok fazla anlaşmaya sahip olan kulüple karşı karşıya gelir pazar hakkında daha geniş bilgi sahibi olmadığı için bu nedenle pazarlık gücü muhtemelen kulüp lehine gerçekleşmiş olacaktır (Smienk, 2009). Oyuncunun, mevcut ödeme yapıları da dahil olmak üzere, bir kulübün iç işleyişine aşina olma olasılığı düşük olduğundan, kulüp tarafından kullanılan potansiyel baskı taktiklerine yenik düşme ve 'al ya da bırak' sözleşme tekliflerini kabul etme olasılığı daha yüksekti (Roderick, 2006).

Shropshire göre (2002) sporcu temsilciliği görevinde, kulüp yönetimi adına çalışan profesyoneller, yıllar içinde sözleşmeler konusunda birer uzman arabulucu haline gelmişlerdir. Bir futbol menajeri, sporcunun temsili, pazarlanması vb. gibi birçok hizmetten sorumludur. Takım sahipleri ve yöneticileri ile sporcu arasında bir köprü ve aracılık görevi görür. Networking, menajerlerinin işinin büyük bir parçasıdır. Mevcut ve gelecekteki trendleri, eğilimleri ve sporcu etkileyebilecek diğer bilgileri takip etmeleri gerekir. Menajerler ayrıca sözleşmelerle ilgilenir ve sporcuların örneğin kabul edilebilir maaşlar, zam ve sakatlık vb. gibi durumlar için futbolcuların iyi sözleşmeler almalarına yardımcı olur. Ayrıca, uzun vadeli ve kısa vadeli futbolcunun kariyerine fayda sağlayacak konular hakkında sporcuların ne yapması gerektiği ile ilgili tavsiyelerde bulunurlar. Bu, menajerleri yatırımlar, işletme yönetimi, finans ve risk analizi hakkında bilgi sahibi olması gerektiği, aynı zamanda futbol hakkında da temel bilgi sahibi olması gerektiği anlamına gelir. Bu nedenle menajerlerin her biri tüm hizmetin bir bölümünden sorumlu birçok farklı uzman ile çalışmak zorunda kalabilir. Ayrıca motivasyon seviyesini yüksek tutmak için futbolcularıyla düzenli olarak iletişim kurarlar. Bir menajerin işi sadece masa başındaki kâğıt işlerinden ibaret olmayıp, sporcu temsil etme göreviyle farklı ülke ve şehirlere seyahat etmesi de gerekebilmektedir. Bir menajere duyulan ihtiyaç farklılık gösterebilir, ancak futbolcu kariyerinin başlangıcındayken, ihtiyaç duyduğu kariyere ulaşmak için gerek bağlantıları elde etmenin yolu iyi bir menajer ile çalışmak olabilir. Yeni sporcuların genel olarak sözleşmeyle ilgili sorular ve müzakereler konusunda yardım alması da gereklidir ve burada spor hukuku uzmanları devreye girer. Birçok menajer, spor alanı dışında birçok alanda profesyonel yardım sunmaktadır. Bu, örneğin finans, pazarlama, sigorta, hukuk ve gayrimenkul yatırımı olabilir. Menajer, “spor dünyası” ile “iş dünyası” arasında bir bağlantı görevi görür. Sporcuya doğru ve iyi imajın gösterileceğine dair güvence vermek zorundadırlar. Futbolcunun doğru pazarlama stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı olmak, temsilci için en öncelikli iştir. Menajerler genellikle gerçek sporda kariyer yapmış ve / veya eğitilmiş iş adamları olan kişilerdir. Menajerler genellikle yukarıda belirtildiği gibi farklı alanlardan farklı uzmanlara, şirket bünyesinde sahip olabilirler. Menajerler, sporcuya sadece pratik şeylerle yardımcı

olmakla kalmaz, aynı zamanda sporcunun markasını ve Thomaselli'nin (2006) belirttiği gibi sporcunun kişiliğini de geliştirir. Aynı zamanda spor yönetimi anlayışını da kolaylaştırırlar. Müşteriler, diğer bir deyişle sporcular bir tür üründür ve spor temsilcisinin rolü iletişimci, destekleyici, müzakereci ve planlayıcıdır. Bir temsilcinin rolü, tam temsile doğru daha fazla değişiyor, rol sürekli gelişiyor ve sunulan hizmetlerin sayısı artıyor. Bazı menajerler, giysi, ayakkabı, film, aracılık hizmetleri içindeki etiketlerle yakın iş birliği içindedir. Bu, sporcunun sadece kendi sporu dışında başka alanlarda da fayda sağlamasına yardımcı olan bir tür dikey entegrasyondur. Bir temsilcinin kazandığı ücret genellikle yüzde üç veya dört civarındadır ancak yüzde on beşe kadar da çıkabilir. Bir futbol menajeri olmak, yalnızca rekabetle değil, aynı zamanda farklı gereksinimler, sertifikalar ve düzenlemelerinde var olması ile daha iyi olabilmektedir (Staudohar, 2006, s. 246). Bir futbol menajerini güçlü bir iş ahlakına sahip olması rekabet avantajlarından biridir, çünkü futbol piyasasında işleri alma ve sürdürme rekabeti oldukça zordur (Rhodes, 2006). Daha ayrıntılı bir sınıflamada menajerler, futbolcu adına aşağıdaki görevleri icra etmektedirler (Staudohar, 2006):

- Oyuncunun hizmet değerini belirlemek
- Oyuncuların kulüpleri ile aralarındaki kontratlarda adı geçen bonservis, transfer ücretleri, teşvikleri, primleri, garantileri, ticari olmayan maddeleri ve anlaşma sürelerini içeren sözleşmeleri görüşmek,
- Ticari amaçlar için oyuncuların isim ve imajlarının kullanılmasını sağlamak, ürünleri ile alakalı planlamalar yapmak ve anlaşma koşullarını konuşmak,
- Sporcuların kariyerleri için halkla ilişkiler çalışmaları yapmak, medya haberleri düzenlemek ve sosyal imaj çalışmaları için gönüllü yardım aktiviteleri organize etmek,
- Sporcuların finansal yönetim hizmetlerini kapsayan, vergi ödemeleri, emlak planlaması, kariyer planlaması, hisse senedi, bono, tahvil, gayrimenkul ve diğer yatırımlarla alakalı satışları içeren hazırlık ve düzenlemeleri yapmak,
- İş kontratlarındaki uygulamadan kaynaklanan anlaşmazlıkların ve özlük haklarının suistimaline yönelik haksızlıkların çözümünde rol üstlenmek,
- Maaş dan ya da aracından kaynaklanan sorunlarda oyuncuyu temsil etmek, oyuncunun hak ve menfaatlerini korumak,
- Oyuncunun piyasa içinde bir diğer kulübe transferi için gerekli olan tavsiye ve düzenlemeleri yapmak, müzakereci olmak,
- Oyuncunun bir sonraki kariyeri için (emeklilik, jübile, spor sonrası hayat)



danışmanlık yapmak.

Elit oyunculara ödenen ücretlerin artmasıyla, menajerlik yapmak isteyen kişilerin sayısı da bir hayli artmıştır. KEA, CDES ve EOSE (2009), Avrupa'da yaklaşık 2.920 lisanslı acente olduğunu belirtmiştir. Lisanssız menajerlerin yanı sıra federasyonlar tarafından listelenmeyen şirketlerin ve şirket olarak hareket eden aile üyeleri ve avukatların katılımını düşünülürse, bu sayı gerçek toplamın çok gerisinde kalmaktadır.

#### **1.4. Türkiye’de Futbol Menajerliği**

Türkiye’de futbol menajerliği lisanslama ve denetimi FIFA ve UEFA’ya bağlı olan TFF’nin denetiminde gerçekleştirilmektedir. TFF Yönetim Kurulu tarafından hazırlanarak 20.05.2015 tarih ve 60 sayılı Yönetim Kurulu toplantısında kabul edilen “Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı”, TFF’nin resmi internet sitesi olan www.tff.org adresinde 09.06.2015 tarihinde ilan edilerek yürürlüğe girmiştir. Lisanslı menajerlerin çalışmaları bu talimat ile koruma altına alınmıştır.

##### **1.4.1. Futbol Menajerliği Başvuru Şartları**

Türkiye’de futbol menajerliği yapmak isteyen bir bireyin aşağıda yer alan şartları gerçekleştirmesi gereklidir.

- *Başvuru dilekçesi*
- *1 adet vesikalık fotoğraf İkametgâh belgesi*
- *Tasdikli Nüfus Cüzdanı Örneği (T.C. Vatandaşı olmayan kişiler için Tasdikli Pasaport Örneği)*
- *T.C. vatandaşı olmayan kişiler için çalışma izni belgesi*
- *Başvuru tarihinden en erken 1 ay önce alınmış Adli Sicil Kaydı*
- *Başvuru ücretinin (1.000 TL) ödendiğine dair banka dekontu*

##### **1.4.2. Menajerlik Lisansı Tescil Şartları**

Menajer olmak isteyen gerçek kişiler aşağıdaki şartlara sahip olmalıdırlar:

- a) Türk vatandaşı olmak veya Türkiye’de yasal ikametgaha ve çalışma iznine sahip olmak,
- b) Şike ve teşvik primi ile Futbol Disiplin Talimatı’nın “Hükümlülük” kenar başlıklı maddesinde belirtilen suçlardan dolayı kesin hüküm giymemiş olmak,

c) Disiplin Kurulları tarafından, müsabaka sonucunu etkileme, bahis, doping, ayrımcılık ve sahtecilik eylemleri nedeniyle kesinleşmiş ceza almamış olmak,

ç) TFF tarafından belirlenecek diğer şartları yerine getirmek.

Yukarıdaki şartları sağlayan kişiler, “Türkiye Futbol Federasyonu’ndan Lisanslı Futbol Menajeri” ünvanını alarak menajerlik mesleğini gerçekleştirebilirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, katılımcı profili, araştırmacının rolü, veri toplama yöntemi ve görüşme formunun hazırlanması, görüşmeler, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından lisanslanmış futbol menajerlerinin bakış açısına dayalı olarak futbol menajerliğinin futbol endüstrisi içerisindeki önemi, Türkiye futbol menajerliğinin durumu, futbol menajerliğinde gerçekleştirilen faaliyetler ve yaşanan sorunların belirlenmesi için nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma bireylerin hayatlarındaki önemli anları ve anlamları yakalamasını sağlayan çeşitli ampirik materyallerin kullanılması (örnek olay, kişisel deneyim, hayat hikayesi, mülakat, gözlemsel, tarihsel, etkileşimsel ve görsel metinler) demektir. Nitel araştırma herhangi bir sayısal veri olmaksızın bulguların üretildiği bir araştırmadır (Altunışık ve diğerleri, 2001). Diğer bir ifadeyle nitel araştırma; nitel veri toplama yöntemlerinden gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi yöntemlerin kullanıldığı, doğal ortamda algıların ve olayların gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırma fenomenolojik (olgubilim) desenli bir araştırmadır. Olgubilim çalışmalarında kişilerin bir olay veya konuya ilişkin yaşadıkları deneyimler ortaya çıkarılmakta (Creswell, 2013), olguyu yaşayan kişilerin olgu ile aralarında bir bağlantının olduğu vurgulanmaktadır (Kocabıyık, 2015). Bu araştırmada olgubilim deseninin kullanılmasının altında yatan temel neden de olgubilimi araştırmalarının bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olabilecek örnekler, açıklamalar ve deneyimler ortaya koymasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle futbol menajerliğini derinlemesine incelemeye yönelik bu araştırmada futbol menajerliği konusunu tanıma ve anlamada futbol menajerlerinin örnek oluşturması ve deneyimlerinin değerli olması olgubilim deseninin seçilmesini gerekli kılmıştır.

### 2.3. Çalışma Grubu

Bu araştırma 2020-2021 sezonunda Spor Toto Süper Lig’de temsilciliğini yaptıkları futbolcuları olan futbol menajerleriyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleminden yararlanılmıştır. Kartopu örnekleme görüşülen kişilere başka kimlerle görüşebileceği danışılarak yeni bilgilere ulaşılmasını sağlayan bir yöntemdir (Patton, 2014: 237). Bu yöntemle evrende yer alan bireylerden birisi ile görüşülmekte ve bu kişinin yardımı ile diğer görüşmeciye, diğer görüşmecinin yardımı ile de daha fazla görüşmeciye ulaşılması sağlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler aşağıda tablo 1’de gösterildiği gibidir.

**Tablo 1. Çalışma Grubu**

| <b>Katılımcılar</b>                                          | <b>A</b>                                 | <b>B</b>                              | <b>C</b>                           | <b>D</b>       |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|----------------|
| <b>Cinsiyet</b>                                              | Erkek                                    | Erkek                                 | Erkek                              | Erkek          |
| <b>Yaş</b>                                                   | 29                                       | 36                                    | 31                                 | 42             |
| <b>Eğitim durumunuz nedir?</b>                               | Lisans (Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi) | Yüksek lisans (Beden Eğitimi ve Spor) | Lisans (Beden Eğitimi ve Spor Y.O) | Lisans (Hukuk) |
| <b>Kaç yıldır menajerlik yapıyorsunuz?</b>                   | 6                                        | 10                                    | 6                                  | 2              |
| <b>Spor Özgeçmişi</b>                                        | Yok                                      | Var                                   | Var                                | Var            |
| <b>Menajerlik dışında bir meslek ile uğraşmaktasınız mı?</b> | Yok                                      | Yok                                   | Yok                                | Var            |

Katılımcıların kişisel bilgileri incelendiğinde katılımcıların hepsi erkektir. Katılımcıların yaşları 29 ile 42 yaşları arasında değişmektedir. Biri Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, biri Hukuk ve biri Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunudur ve biri ise Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalında yüksek lisans yapmıştır. Katılımcıların futbol menajeri olarak görev yapmış oldukları süreler ise 2 ile 10 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılardan sadece biri menajerlik dışında başka bir işle meşgul olduğunu belirtmiştir.

## 2.4. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmada araştırmacı; araştırma alanıyla ilgili zaman harcayan, alanla ilgili deneyimleri ve düşüncelerini elde edilen verilerin analizinde kullanan ve araştırma sürecinin doğal bir parçası olan kişidir (Yıldırım, A; Şimşek, H. 2008: 43). Bu çalışmada araştırmacı Spor Bilimleri Teknolojisi ve Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği mezunu olup, lisans ve lisansüstü eğitim sürecinde spor kulüpleri ve yönetimi ile ilgili dersler almıştır. Ayrıca araştırmacı, 3 yıldır menajerlik şirketinde gönüllü olarak çalışmaktadır. Bununla birlikte spor kulüplerine futbolcu transferleriyle ilgili danışmanlık hizmeti vermektedir. Bu doğrultuda bahsedilen özellikler araştırmacıya yapılan çalışmada birtakım avantajlar sağlamıştır.

## 2.5. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan görüşme formunda yarı yapılandırılmış ve önceden hazırlanmış sorular veya konular yer almıştır. Yarı yapılandırılmış soruları içeren görüşmelerde sorular tipik olarak her bir katılımcıya sistematik olarak sorulmaktadır. Ayrıca katılımcılara ayrıntılara inebilmelerine yetecek kadar özgürlük de verilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2001). Görüşme formundaki sorular hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Daha sonra görüşme formunda yer alması düşünülen sorular belirlenmiştir. Görüşme formunda demografik bilgiler dışında aşağıda yer alan 12 açık uçlu soru katılımcılara sorulmuştur.

**Tablo 2. Araştırma Soruları**

|                |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Soru 1</b>  | Futbol Menajerliği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kısaca tanımlayabilir misiniz?                                                                                                                   |
| <b>Soru 2</b>  | Futbol Menajerliğine başlamanızın sebepleri nelerdir? Neden bu mesleği seçtiniz                                                                                                                         |
| <b>Soru 3</b>  | Menajerlik şirketinizden bahsedebilir misiniz? Menajerlik şirketinizin vizyon ve misyonu nedir? Şirketinizin faaliyetleri nelerdir?                                                                     |
| <b>Soru 4</b>  | Mesleki gelişiminiz için ne tür faaliyetlerde (kurslar, eğitimler vb.) bulunuyorsunuz? (Federasyonun futbolcu temsilcilerini geliştirmeye yönelik herhangi bir eğitimi ve benzeri bir girişimi var mı?) |
| <b>Soru 5</b>  | Futbolculara hangi alanlarda hizmet veriyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir?                                                                                                                           |
| <b>Soru 6</b>  | Futbol menajerliğinin futbolcu açısından önemi nedir?                                                                                                                                                   |
| <b>Soru 7</b>  | Futbol menajerliğinin kulüpler açısından önemi nedir?                                                                                                                                                   |
| <b>Soru 8</b>  | Futbol menajerliğinin futbol endüstrisi açısından önemi nedir?                                                                                                                                          |
| <b>Soru 9</b>  | Futbol menajerliğinin federasyon açısından önemi nedir?                                                                                                                                                 |
| <b>Soru 10</b> | Futbol menajerliğinin sorunları nelerdir?                                                                                                                                                               |
| <b>Soru 11</b> | Başarılı bir futbol menajeri olmak için en önemli hususlar sizce nelerdir?                                                                                                                              |
| <b>Soru 12</b> | Sizce Türkiye’de futbol menajerliğinin gelişimi için neler yapılmalı?                                                                                                                                   |

## 2.6. Veri Toplama Süreci

Araştırma boyunca yapılan tüm görüşmeler katılımcılara önceden ulaşılarak katılmak isteyenler ile randevu alınmak suretiyle, katılımcıların istediği gün, saat ve yerde yapılmıştır. Görüşmeler randevu verilen yerlerde katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri bir ortamda gerçekleşmiş, görüşme zamanı katılımcıların isteklerine bırakılmıştır.

Görüşmeler dijital ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı görüşme öncesinde her katılımcıdan ses kaydı için izin istemiş, kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüt edilerek katılımcılardan onay alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği açısından araştırmacı tarafından görüşme esnasında kısa notlar tutulmuştur. Görüşmeler ortalama 31 dakika ile 1 saat 42 dakika arasında sürmüş olup ortalama görüşme süresi 51 dakikadır.

Görüşme sırasında kaydedilmiş bilgiler öncelikle araştırmacı tarafından deşifre edilerek bilgisayar ortamında düz yazı formatına getirilmiştir. Görüşmenin sürelerine ait bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 3. Görüşme Sürelerine Ait Bilgiler**

| Katılımcılar | Görüşme Kayıtları   |       |                  |
|--------------|---------------------|-------|------------------|
|              | Dijital Veri Boyutu | Sayfa | Süre             |
| A            | 71 MB               | 6     | 31 dakika        |
| B            | 85 MB               | 10    | 37 dakika        |
| C            | 63 MB               | 6     | 34 dakika        |
| D            | 235 MB              | 19    | 1 saat 42 dakika |

## 2.7. Verilerin Analizi

Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz yapılırken, elde edilen veriler belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 224). Betimsel analiz yöntemiyle özetlenen veriler, içerik analizine hazır haline getirilmiştir. İçerik analizi; belgelerin, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir (Altunışık ve ark., 2001). İçerik analizi tekniklerinin ortak paydası çıkarsama/çıkarmaya esasına dayanmalarıdır. Hepsi de mesajlarda gözlenen ve betimlenen öğelerden hareketle bir yorum getirme amacını taşırlar. İçerik analizi teknikleri söylemin görünen, kolayca yakalanan, sergilenmiş ve ilk bakışta algılanan içeriği yerine, gizil, üstü örtülü içeriğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Bilgin, 2014). Veri analizinin özetlenen ve yorumlanan veriler daha derin bir işleme tabi tutularak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. İki araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız yapılan kodlamalar karşılaştırılarak kodlamalar arasında tutarlılık teyit edilmiş, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla bütün katılımcılar harfler verilmiş ve bütün katılımcılar A’den D’ye kadar sıralanmıştır. Daha sonra parantez içerisinde görüşme ifadelerinin hangi soru ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada görülen kodlama sistemi literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Örnek: (1, 1-5)

1: Görüşme formundaki 1 numaralı görüşme sorusu

1-5: Görüşme notlarının yer aldığı satır numarası

## 2.8. Geçerlik

Araştırmada geçerlik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır:

- 1- Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alınarak ve bu ortama bağlı kalınarak tanımlanmıştır.
- 2- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Ortaya çıkan bulguların anlamlı bir bütün oluşturmasına dikkat edilmiştir.
- 3- Elde edilen veriler daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramla uyumludur. Bu kavramsal çerçeve veri toplamada rehber olmuştur.
- 4- Bulguların elde edilmesinde dijital kayıt ile araştırmacı tarafından kısa notlar da tutularak denetlenmiştir. Böylece verilerin anlamlı bir bütün oluşturması sağlanmıştır

## 2.9. Güvenirlik

Araştırmada güvenirlilik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır:

- 1- Araştırmada güvenirliliğin sağlanması için araştırmacı araştırmanın sorularını, yöntemini ve aşamalarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.
- 2- Çalışma grubu, veri toplama yöntemi (yüz yüze görüşme), analiz etme (bilgisayarda düz yazı haline getirme, kodlama, temaların bulunması), yorumlama ve sonuçlara ulaşma konusunda neler yapıldığı açık bir şekilde anlatılmıştır.
- 3- Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenecek biçimde saklanmıştır.
- 4- Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemi ile çalışma yapmış alanında uzman iki araştırmacı birbirinden bağımsız verilerin kodlanmasını gerçekleştirmiştir. Her araştırmacının ortaya çıkardığı kodlar karşılaştırılarak teyit edilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

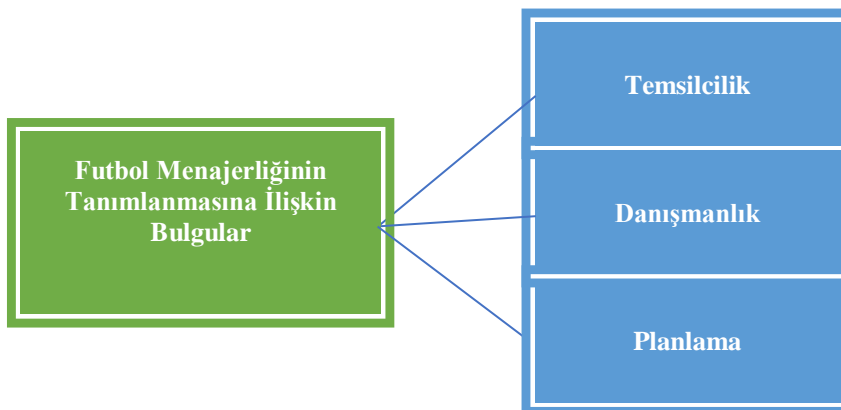
### BULGULAR

Bu bölüm, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan görüşmeler yolu ile elde edilen verilerin sunumu, analizler sonucu ortaya çıkan bulgulardan oluşmaktadır.

#### 3.1. Futbol menajerliğinin tanımlanmasına ilişkin bulgular

Araştırmada katılımcılara “Futbol Menajerliği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kısaca tanımlayabilir misiniz?” sorusu yöneltilmiş ve bu konuda görüşleri alınmıştır. Bu görüşlerin analizi sonucunda aşağıda Şekil 1’deki temalar ortaya çıkmıştır.

**Şekil 1. Futbol Menajerliğinin Tanımlanmasına İlişkin Bulgular**



Katılımcı A, B, C ve D’nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerleri açısından futbol menajerliğinin tanımına ilişkin olarak ortaya çıkan temalar ve bu temaya ait kodlar aşağıdaki tablo 3’te belirtildiği gibi ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4. Futbol Menajerliğinin Tanımlanmasına İlişkin Kodlar Ve İfadeler**

| Temalar     | Kodlar                        | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Katılımcı  |
|-------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Temsilcilik | Oyuncu Temsilciliği           | Futbolcu menajerliğinin, oyuncu menajerliğinin ben daha çok oyuncu temsilciliği olarak bunu isimlendirmek istiyorum (1:1-2).<br><br>Menajerlik mesleği sadece bir oyuncunun bir takımdan bir takıma aktarılması transferi değil tabii ki bu da maddelerden biri ama oyuncunun en iyi şartlarda haklarının en iyi koruyacak şekilde kulüpler ve üçüncü şahıslar nezdinde temsili (1:61-63)                                                                             | A<br><br>D |
|             | Futbolcu mentörlüğü           | Bu sporcunun psikolojik olarak fiziki olarak diyetisyen eşliğinde yemesi içmesi gerektiği beslenme alışkanlıkları sosyal hayat alışkanlıklar kendisini şahsen diğer özellikleri kazandırabilecek diksiyon eğitimleri sosyokültürel olarak kendinin gelişmesini sağlayacak diğer şeyler bu hususlarda temsil ettiği sporcuyu yönlendirmesi gereken bir meslek olarak görüyoruz ve bunu bu şekilde yapmaya çalışıyoruz. (1:67-71)                                       | D          |
| Danışmanlık | Yaşam Koçluğu                 | Genelde alt ligdeki ve üst ligdeki menajerlere yaşam koçu ya da futbol hayatlarını futbol yaşamları süresince onları doğru yatırımlar ve doğru tercihlere yönlendirmekle geçer (1:22-23)                                                                                                                                                                                                                                                                              | C          |
|             | Saha dışı yaşamın planlanması | Sadece onun futbol ile alakalı transferlerini değil Hayat yaşayış tarzına yapması gerekenleri alması gereken hizmetleri bunların hepsini sağlamak adına doğru yönlendirmek adına hayatını yönlendirmek adına yapılan bir şey olduğunu düşünüyorum (1:11-13).<br><br>Bu çerçevede biz menajerliği futbolcuyu tam anlamıyla yeşil saha ise yeşil saha parke ise parke, orada sadece işini yapacağı başka bir şey düşünmeyeceği bir platform olarak görüyoruz (1:78-80). | B<br><br>D |
| Planlama    | Kariyer planlaması            | Oyuncunun gelişimi için kariyeri için doğru adımların doğru planların yapılması olarak tanımlayabilirim kısaca menajerliği. (1:5-6).<br><br>En azından kariyerini yönlendirmek için yapılması gerekenler neyse doğru planlama dahilinde hareket edilmesini sağlamak menajerim Asli görevidir diye düşünüyorum (1:14-16)                                                                                                                                               | A<br><br>B |

Katılımcı A ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerleri açısından futbol menajerliğini tanımlayan tema olarak "temsilcilik" ortaya çıkmıştır. Temsilcilik temasına yönelik olarak A ve D katılımcılarının ifadelerinden ortaya çıkan kod ise futbol menajerliğinin oyuncu temsilciliği olarak görülüyor olmasıdır.

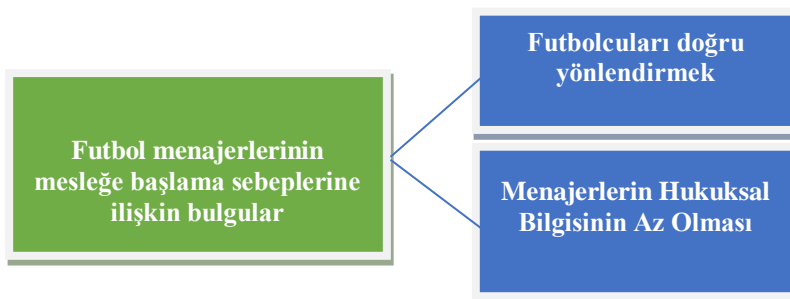
Tablo 3’te yer alan futbol menajerliğinin tanımına yönelik temalar başlığı altında katılımcı D futbolcu mentörlüğü ve katılımcı C yaşam koçluğu olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu ifadelerinden yola çıkarak futbol menajerliğinin tanımlanmasına yönelik ikinci tema olarak “danışmanlık” ortaya çıkmıştır.

Yine katılımcı A, B ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında, futbol menajerliğinin tanımına yönelik bir diğer tema “planlama” temasıdır. Katılımcı A ve B futbol menajerliğini kariyer planlaması olarak ifade etmişler, Yine katılımcı B ve D futbol menajerliğini saha dışı yaşamın planlanması olarak da gördüklerini ifadelerinde belirtmişlerdir.

### 3.2. Futbol menajerlerinin mesleğe başlama sebeplerine ilişkin bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılara futbol menajerliğinin bir meslek olarak seçmeleriyle ilgili olarak “Futbol Menajerliğine başlamanızın sebepleri nelerdir? Neden bu mesleği seçtiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde görüşme boyunca zaman zaman katılımcıların futbol menajerliğine başlamalarına ilişkin görüş bildirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan temalar iki başlık altında Şekil 2’de toplanmıştır.

#### Şekil 2. Futbol Menajerlerinin Mesleğe Başlama Sebeplerine İlişkin Bulgular



**Tablo 5. Futbol Menajerlerinin Mesleğe Başlama Sebeplerine İlişkin Kodlar Ve İfadeler**

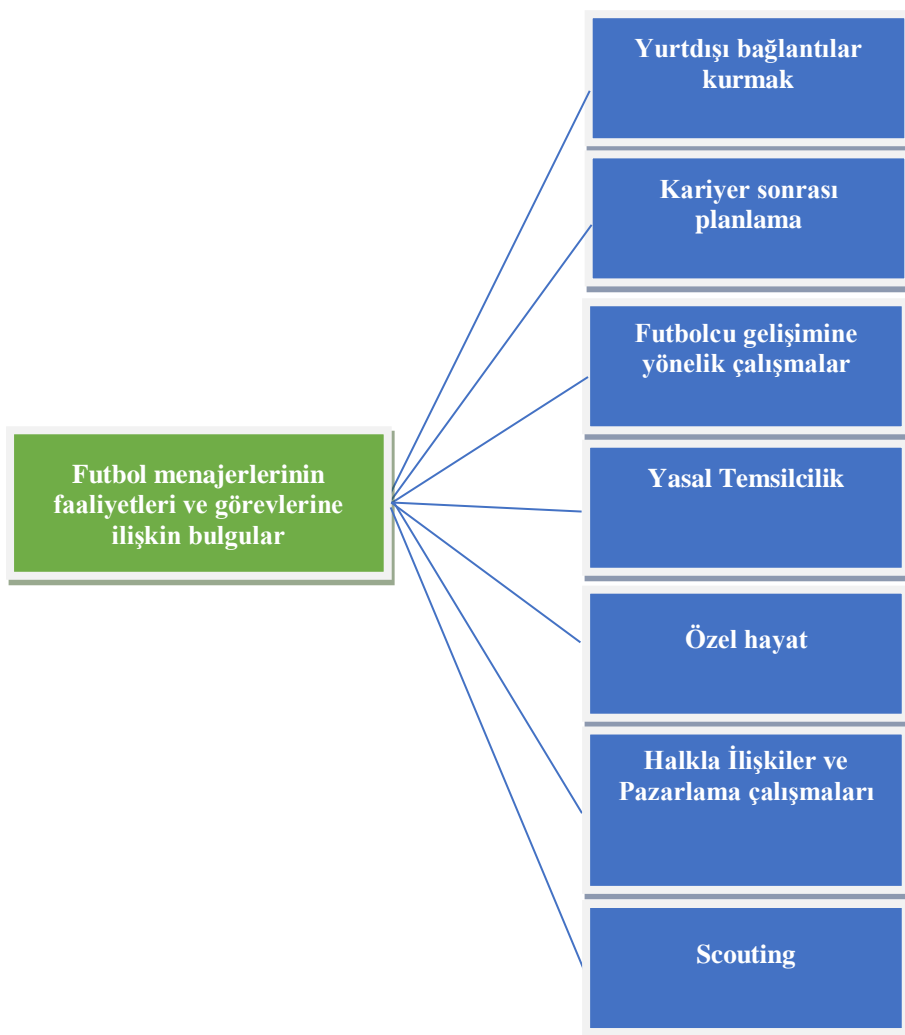
| Temalar                                           | Kodlar                                                                             | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Katılımcı           |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Futbolcuları doğru yönlendirmek</b>            | Genç oyuncuların doğru yönlendirilmesi                                             | Genç oyuncuların doğru planlamayla doğru kariyerin sağlanması içinde yardımcı olabileceğim bir iş düşündüm. Bu noktada da menajerlik yapabileceğime karar verdim. (2: 6-8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | A                   |
|                                                   | Futbolcuların kariyerlerinin doğru yönlendirilmesi                                 | Ben kendi yaptığım hatalardan yola çıkarak onların hata yapmasını engellemek istiyorum ve onların spor kariyerlerini doğru yönlendirmek istiyorum ve bu amaçla girdim bu işe. (2:17-18).<br><br>Mesela a kulübü 3 lira veriyor b kulübü 5 lira veriyor, çocuk b kulübüne 18gitmek istiyor 5 lira veriyor diye, burada menajer doğru yönlendirmeli gelecek planlaması adına. (6:17-18)<br><br>Futbol menajerliğinin bu gücü var. Oyuncuyu yanlış yönlendirirse başarısız sonuçlar veya farklı şeyler olabilir ama doğru yönlendirilirse oyuncu çok daha iyi yerlere gelebilir. (6:48-50) | B<br><br>B<br><br>D |
| <b>Menajerlerin hukuksal bilgisinin az olması</b> | Türkiye’de futbol menajerliğinde spor hukuku bilgisi olan kişi sayısının az olması | Nitekim Türkiye’de avukat olarak bu işi yapan kişi sayısı çok az spor hukuku bilgisi olan insanların az yaptığı bir meslek bu eksikliği tespit ettik. Aslında yabancı olmadığımız bir sektör ve bunları bir yana getirdiğinizde dünyadaki doğru örnekleri ile Türkiye’deki eksik yanlış şeylerin düzeltilmesi gerektiğini, birilerinin bunu doğru şekilde yapması gerektiğini gözlemleyerek bu mesleğe girmeye karar verdik şunu da belirtmek lazım (2:44-49)                                                                                                                           | D                   |

Katılımcı A, B ve D’nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerlerinin mesleğe başlama sebeplerine ilişkin ilk tema olarak “Futbolcuları doğru yönlendirmek” ortaya çıkmıştır. Bu temaya ait kodlar ise “Genç oyuncuların doğru yönlendirilmesi (A)” ve “Futbolcuların kariyerlerinin doğru yönlendirilmesi (B ve D)” olarak ortaya çıkmıştır. Diğer bir tema ise “Menajerlerin hukuksal bilgisinin az olması” olarak katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu temaya ilişkin olarak katılımcı D Türkiye’de futbol menajerliğinde spor hukuku bilgisi olan kişi sayısının az olmasını futbol menajerliğine başvuru sebebi olarak göstermiştir.

### 3.3. Futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine ilişkin bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılara futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevleri ile ilgili olarak “Menajerlik şirketinizden bahseder misiniz? Menajerlik şirketinizin vizyon ve misyonu nedir? Şirketinizin faaliyetleri nelerdir? ve “Futbolculara hangi alanlarda hizmet veriyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir? sorusu yöneltilmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde görüşme boyunca zaman zaman katılımcıların futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine ilişkin görüş bildirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan temalar yedi başlık altında şekil 3’te toplanmıştır.

**Şekil 3. Futbol Menajerlerinin Faaliyetleri Ve Görevlerine İlişkin Bulgular**



Tablo 6. Futbol Menajerlerinin Faaliyetleri Ve Görevlerine İlişkin Bulgular

| Temalar                                       | Kodlar                                         | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Katılımcı |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Yurtdışı bağlantılar kurmak</b>            | Yurt dışı menajerlik şirketleri ile iş birliği | Çeşitli şirketlerle Türkiye temsilciliği olsun veya bizim onlardan yetki aldığımız şekilde çalışmalarımızda oluyor. Örneğin İsveç'teki menajerlik şirketinin Türkiye'deki bağlantıları kurması çok kolay olmuyor, bu noktada kendi oyuncularının Türkiye'ye transferi için şirketimize yetki verebiliyorlar. İsveç, Norveç, Almanya vs. şirketlerin Türkiye'deki temsilciliklerini yaparak bir bağlantı sağlıyoruz. İş birliği olmak zorunda bu işlerde. Çünkü Türkiye'ye piyasaya hâkim birine ihtiyaçları var (3:3-10) | A         |
|                                               |                                                | ...dünyanın hemen hemen her ülkesinde ortaklık yaptığımız ciddi menajerlik şirketleri var. Bunların da temsil ettiği oyuncuların Türkiye'de doğru zamanda doğru fiyatla ve doğru takımda katkı sağlayabilmesini sağlayacak bir mekanizma oluşturmak bizim hedefimiz (3:56-59)                                                                                                                                                                                                                                            | D         |
| <b>Kariyer sonrası planlama</b>               | Futbol kariyeri sonrasına ilişkin planlama     | ...futbolun öncesi ve sonrası olduğunu anlatabilmek futboldan sonraki hayatına yatırım yaptırabilmek. Hedefim bu.(3:39-40)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | C         |
|                                               |                                                | Spor kariyeri sonrası spora hizmet etmesi açısından gerek antrenör olarak gerek scout gerekse yönetici olarak yönlendirilmesi hususunda kariyer yaratmalarına destek oluyoruz. (5:116-118)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | D         |
|                                               |                                                | ...futbolun ve futbolcuların kariyer planı yapması lazım. Çünkü bize bugün futbolcu lazım. Bugünün futbolcusu yarının antrenörü veya kulüp başkanı ya da kulüp yöneticisi olabilir bunlar büyüdükçe bu futbol sektörünün futbol ağı genişliyor. Dolayısıyla bize sektör yaratması için misyon sahibi olması lazım bu insanın. (11:38-42)                                                                                                                                                                                 | C         |
| <b>Futbolcu gelişimine yönelik çalışmalar</b> | Genç oyuncuların tespiti ve gelişimi           | Türkiye'deki yetenekli genç kendisini bir yere götürebilecek daha iyi yerlere gelebilecek Türkiye ve dünyaya mâl olabilecek potansiyeldeki oyuncuları gençlerin tespit edip bunların gerekli mental ve fiziksel gelişimlerini takip ederek psikolojik gelişimleri takip ederek o konuda destek sağlayarak 24-25 yaşlarına geldiklerinde bir değer olabilmelerini sağlayabilmek (3:48-51)                                                                                                                                 | D         |

|                          |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |
|--------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                          | Yetenek gelişimine katkı sağlamak          | ...yeteneğini geliştirmesi için yapması gereken ekstra çalışmaları belirlemek mevcut hocalarından eksikleri ile ilgili görüş almak, bunları geliştirmesi için ekstra çalışmalar yapmasını sağlamak. (5:73-74)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | D          |
|                          | Kişisel gelişim desteği                    | En basitinden söyleyeyim kendini ifade edebilecek en azından hemen hemen her konuda en az 10 cümlesi olabilecek, kendini topluluk önünde şahsi olarak ifade edebileceği bir karaktere bir özgüvene sahip olmasını sağlayacak çalışmalarımız var. (5:104-107)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | D          |
|                          | Futbolcuların lig seviyelerini yükseltmek  | Vizyonumuzda oyuncumuzu hangi seviyede olursa olsun bir üst seviyeye iki üst seviyeye üç üst seviyeye yani 3. Lig de olabilir süper lig de olabilir her seviyenin üstü var. Gidilebilecek en son noktaya kadar gidebilmek istiyoruz hepsi için (3, 27-30)<br><br>Kendimce bir vizyonum ilk hedefim alt ligdeki futbolcuları üst lige atabilmek. (3:35-36)                                                                                                                                                                                            | B<br><br>C |
|                          | Sezon dışı çalışmaların planlanması        | . Onların sezon içindeki ya da sezon dışındaki adaptasyon sürecini hızlandırmak ya da dağınıklıklarını, dikkat bozukluklarını, odaklanma problemlerini çözmek adına onlarla görüştürüyoruz ya da bu konuda biz kendimizce yardımcı olabileceğimiz kadar yardımcı olmaya çalışıyoruz. (5:25-34)                                                                                                                                                                                                                                                       | B          |
|                          | Farklı alanlarda uzman desteğine başvurmak | ...oyuncunun arkadaş çevresinden beslenmesine uyku saatlerine kadar veya yaşayacağı psikolojik sorunlarda bir uzmandan destek almasını sağlayabilecek etkinliklerimiz var. (5:74-76)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | D          |
| <b>Yasal Temsilcilik</b> | Sözleşmelerde futbolcuyu temsil etmesi     | Oyuncu tek başına herhangi bir anlaşma yapamıyor yine onda da ben transfer sürecinde olduğu gibi yine yanında oluyorum sözleşmesinin içerisinde yine ben görevli kişi 10oluyorum. (5: 8-10)<br><br>Yani ben futbolcunun sözleşmesini yapmak zorundayım ve sözleşmesini doğru yapmak zorundayım, çünkü o benim işim. Futbolcu anlamaz. Çünkü, futbolcunun sorumluluğu değildir sözleşme ile alakalı detaylar. Ben futbolcuya en doğru sözleşmeyi vermek zorundayım, en doğru sözleşmeyi hazırlamak zorundayım ya da hazırlatmak zorundayım. (5:13-17) | A<br><br>B |
|                          | Futbolcunun haklarını korumak              | Ben futbolcuya en doğru sözleşmeyi vermek zorundayım, en doğru sözleşmeyi hazırlamak zorundayım ya da hazırlatmak zorundayım, çünkü futbolcunun hakkını savunmak zorundayım (5:16-18)<br>Bu doğrultuda sen doğru sözleşmeyi yaparsan oyuncunun haklarını                                                                                                                                                                                                                                                                                             | B          |
|                          |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |

|                                                  |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                                  |                                                     | koruyabilirsin. Benim en öncelikli yapmam gereken üstüme düşen futbolcunun haklarını koruyabilmem. Ben doğru sözleşme yapmak zorundayım ki futbolda sözleşmeden kaynaklı bir problem yaşamamasın, yaşadığı zamanda hak edişlerini alabileyim. (5:22-25)                                                                                        |   |
| <b>Özel hayat</b>                                | Özel hayatına destek olma                           | Bunun dışında oyuncunun özel hayatında yaşadığı sıkıntılarda yardımcı olmaya çalışıyorum. Eşi, anne, baba vb. gibi ailevi sıkıntılarda yaşayanlar oluyor, bu gibi durumlarda da olabildiğince oyuncunun tüm hayatına müdahale etmeye çalışıyorum. (5: 10-12)                                                                                   | A |
|                                                  |                                                     | Birazcık bu bizim işte ya da daha doğrusu kendi çalışma alanımda kendimle alakalı söyleyeyim, biraz abi kardeş diyaloguna dönüyor, yani sadece menajer oyuncu diyalogu değil özel hayata müdahil oluyorsunuz ister istemez, yani oyuncuyu isteklerine karşılık vermek zorunda kalıyorsunuz. (5: 34-37)                                         | B |
|                                                  |                                                     | ...bazen futbolcuların özel hayatlarında yaşadıkları onları yoruyor ve performans düşüklüğüne sebep oluyor. O yüzden biraz daha özel hayatları ile ilgili onları motive etmeye ve ayakta tutmaya çalışıyorum (5: 54-56)                                                                                                                        | C |
| <b>Halkla İlişkiler ve Pazarlama çalışmaları</b> | Sporcu imajı geliştirilmesi                         | ...imaj haklarında tutun reklam anlaşmalarından oyuncunun özel hayatından tutun birçok madde benim mukavelemde var. Bütün hakları bende saklı. Oyuncuların reklam anlaşmaları olur farklı sosyal medya mecralarında reklam çekimleri olabiliyor tanıtım videoları oluyor ben bunların tamamında yetkili kişi olarak hareket ediyorum. (5: 1-8) | A |
|                                                  | Sosyal Medya Danışmanlığı                           | Sporcunun bir anda meşhur olup kamuoyunda yer alması akabinde sosyal medya paylaşımları, içeriklerde hassasiyet gösterilmesi, ikili ilişkileri, ifşa vb. durumlara düşmemesi için telkinlerde ve yönlendirmede bulunuyoruz. Sosyal medyadaki sayfa düzeni, içerik paylaşılması hususunda danışmanlık veriyoruz. (5:107-110)                    | D |
|                                                  | Futbolcuların sponsorluk çalışmalarının yönetilmesi | Oyuncuların sponsorluklarının sağlanması bu sürece destek olunması ile ilgili çalışmalarımız var. (5:110-111)                                                                                                                                                                                                                                  | D |
|                                                  | Futbolcunun pazarlanma çalışmaları                  | Oyuncuların gerek antrenman gerek maç videolarının bir highlight haline getirilmesi ve ilerde bunların bir cv sinin hazırlanması                                                                                                                                                                                                               | D |



|                 |                            |                                                                                                                                                                                                                         |   |
|-----------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                 |                            | ilerde sunum aşamasında bir arşivinin olması ve temsil edilecek kulüpte bunların sunulması ile ilgili çalışmalarımız var. (5:112-114)                                                                                   |   |
| <b>Scouting</b> | Scouting hizmeti verilmesi | Menajerler bu noktada kulüplere aslında sadece menajerlik değil scoutluk hizmeti de vermiş oluyor, yani ister istemez bütün hocalar ya da bütün yöneticiler bütün futbolcuları bilemezler ya da izleyemezler. (7:12-14) | B |

Katılımcı A ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine ilişkin tema olarak "Yurtdışı bağlantılar kurmak" ortaya çıkmıştır. Yurtdışı bağlantılar kurmak' temasına yönelik olarak katılımcıların ifadelerinden ortaya çıkan kod ise "Yurt dışı menajerlik şirketleri ile iş birliği (A ve D)" olarak belirtilebilir.

Tablo 5'te futbol menajerliğinin faaliyetleri ve görevlerine yönelik katılımcı C ve D'nin ifadelerinin analizi sonucunda ortaya çıkan bir diğer tema "Kariyer sonrası planlama (B ve D)" olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı C ve D'nin ifadelerine dayalı bu tema sonucunda "Futbol kariyeri sonrasında ilişkin planlama" kod olarak ortaya çıkmıştır.

"Futbolcu gelişimine yönelik çalışmalar" futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 5'te Futbolcu gelişimine yönelik çalışmalar temasına yönelik olarak katılımcı D'nin ifadeleri doğrultusundaki ilk kod "Genç oyuncuların tespiti ve gelişimi" olarak ortaya çıkmıştır. Diğer bir kod ise yine katılımcı D'nin ifadeleri doğrultusunda "Yetenek gelişimine katkı sağlamak"tır. Katılımcı D'nin ifadeleri doğrultusunda ortaya çıkan üçüncü kod ise "Kişisel gelişim desteği" olarak ifade edilebilir. Katılımcı B ve C'nin ifadeleri doğrultusundan ortaya çıkan bir diğer kod ise "Futbolcuların lig seviyelerini yükseltmek" tir. "Sezon dışı çalışmaların planlanması (B)" ve "Farklı alanlarda uzman desteğine başvurmak (D)" kodları da bu tema altında ortaya çıkan konular olarak ifade edilebilir.

Katılımcı A ve B'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine ilişkin "Yasal Temsilcilik" bir diğer tema olarak ortaya çıkmıştır. Yasal Temsilcilik temasına yönelik A ve B katılımcısının ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise "Sözleşmelerde futbolcuyu temsil etmesi" ve "Futbolcunun haklarını korumak" olarak ortaya çıkmıştır.

"Özel hayat" futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine yönelik temalardan beşincisi olarak ortaya çıkmaktadır. Özel hayat temasına yönelik katılımcı A, B ve C'nin ifadeleri doğrultusundaki kod ise "Özel Hayatına destek olma" olarak belirginleşmiştir.

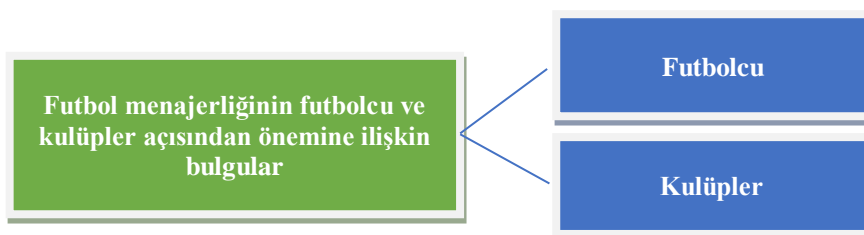
Katılımcı görüşleri doğrultusunda futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine yönelik bir diğer tema da katılımcı A ve D'nin ifadelerinden yola çıkarak ‐Halkla İlişkiler ve Pazarlama çalışmaları‐ temasıdır. Bu temaya ilişkin kodlar ise ‐Sporcu imajı geliştirilmesi (A)‐, ‐Sosyal Medya Danışmanlığı (D)‐, ‐Futbolcuların sponsorluk çalışmalarının yönetilmesi (D) ve Futbolcunun pazarlanma çalışmaları (D) olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcı B'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerlerinin faaliyetleri ve görevlerine yönelik son tema olarak ‐Scouting‐ ortaya çıkmaktadır. Scouting temasına yönelik olarak B katılımcısının ifadelerinin analizi sonucu ortaya çıkan kod ise ‐Scouting hizmeti verilmesi‐ ifadesinin bulunmasıdır.

### **3.4. Futbol Menajerliğinin Futbolcu ve Kulüpler Açısından Öneme İlişkin Bulgular**

Araştırmada yer alan katılımcılara Futbol menajerliğinin futbolcu ve kulüpler açısından önemine ile ilgili olarak ‐Futbol menajerliğinin futbolcu açısından önemi nedir?‐ ve ‐Futbol menajerliğinin kulüpler açısından önemi nedir?‐ soruları yöneltilmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde görüşme boyunca zaman zaman katılımcıların Futbol menajerliğinin futbolcu ve kulüpler açısından önemine ilişkin görüş bildirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan temalar iki başlık altında aşağıda Şekil 4'te toplanmıştır.

#### **Şekil 4. Futbol Menajerliğinin Futbolcu Ve Kulüpler Açısından Öneme İlişkin Bulgular**



**Tablo 7. Futbol Menajerliğinin Futbolcu Ve Kulüpler Açısından Önemine İlişkin Kodlar Ve İfadeler**

| Temalar         | Kodlar                                                                      | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Katılımcı |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Futbolcu</b> | Futbolcunun hukuki olarak doğru yönlendirilmesinde futbol menajerinin önemi | Futbolcu açısından en önemli husus menajer oyuncunun hukuki, sözleşmesel boyutlarında ona doğru yolu göstermeli, bu cidden çok önemli. (6:5-6)                                                                                                                                                                                                                                                                 | A         |
|                 |                                                                             | Hem sözleşmesel anlamda oyuncunun hak edişlerini korumak, doğru sözleşme sunmak anlamında onları destek oluyorlar çünkü oyuncular bu işleri çok bilmiyorlar, bu işlerden anlamıyorlar, önüne ne konulursa imzalıyor geçiyor. Ama orda çok ufak nüanslar var (6:29-31)                                                                                                                                          | B         |
|                 |                                                                             | Menajerin futbolcu açısından önemi şudur futbolcu hiçbir zaman yaşı ve tecrübesi ve kariyeri ne olursa olsun çok fazla sözleşmesel anlamda hukuki anlamda sözleşme yapmayı bilmez neye imza attığını bilmez. (6:39-41)                                                                                                                                                                                         | C         |
|                 | Futbolcunun yasal menajerinin olmasının önemi                               | Bilgi kirliliğini önlemek. Şimdi bazen şöyle pozisyonla karşılaşabiliyoruz alt liglerde. Bu bazen üst liglerde de zaman zaman karşımıza çıkmaya başladı menajer olarak. Futbolcunun eğer resmi olarak sözleşmeli bir menajeri yoksa futbolcunun piyasada ismini duyan tüm menajerler o futbolcuyu önerebileceği tüm kulüplere öneriyorlar. Bu zamanda da futbolcunun bilgi kirliliği ortaya çıkıyor. (7:30-34) | C         |
|                 | Futbolcuların profesyonel desteğe ihtiyaç duyması                           | Üst ligdeki futbolcularda daha çok profesyonel bir destek, profesyonel bir yardım bu yardımı sözleşmeye dökmek anlamında menajerliğe ihtiyaç duyuyor. (1:33-34).                                                                                                                                                                                                                                               | C         |
| <b>Kulüpler</b> | Kulüplerin oyuncu portföylerinin genişletilmesinin sağlanması               | Burada doğru bir sunumla kulüplere hangi mevkiye oyuncu aradıklarıyla alakalı çalışma yapıp onlara bir liste sunup gerekirse görsel görüntülü ve yazılı bilgilerle beraber oyuncularını kulüpleri sunup onları oyuncularıyla alakalı doğru yönlendirebilirler diye düşünüyorum. Kulüplerin açısından önemi hem kulüplerin oyuncu portföylerini genişletmiş olurlar. (7:14-18)                                  | B         |
|                 | Futbol menajerlerinin kulüplerin haklarını koruması                         | Ben futbolcuya en doğru sözleşmeyi vermek zorundayım, en doğru sözleşmeyi hazırlamak zorundayım ya da hazırlamak zorundayım, çünkü                                                                                                                                                                                                                                                                             | B         |

|  |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                     |
|--|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|  |                                                                    | <p>futbolcunun hakkını savunmak zorundayım (5:16-18)</p> <p>Bu doğrultuda sen doğru sözleşmeyi yaparsan oyuncunun haklarını koruyabilirsin. Benim en öncelikli yapmam gereken üstüme düşen futbolcunun haklarını koruyabilmem. Ben doğru sözleşme yapmak zorundayım ki futbolda sözleşmeden kaynaklı bir problem yaşamayasın, yaşadığı zamanda hakedişlerini alabileyim. (5:22-25)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | B                   |
|  | Menajerlerin kulübe doğru bilgi akışı sağlamanın önemi             | <p>Doğru, dürüst ve şeffaf bilgi veren menajer ile çalışılırsa az önce söylediğim oyuncunun olumlu özellikleri, yetenekleri dışında eksilerini de bilerek transferini gerçekleştirirse oyuncudan maksimum potansiyelle en uygun şartlarla faydalanılması sağlanır. Ama bunun aksi olduğundaki görüyoruz oyuncuyu hiç bilmeden özelliklerini bilmeden yetkin olmayan insanlarla çalışıldığı takdirde. (7:45-49)</p> <p>Bunun yanında bana göre en önemli hususlardan birisi dürüstlük ne olursa olsun ben bir takımla görüştüğüm zaman örnek veriyorum; X oyuncu üzerinden konuşuluyor, kanat oyuncusu mesela 10defansif yönü kötü hücum yönü iyi ise bunu söylemek gerekiyor. Doğru ve adaletli olmak gerekiyor (11:8-10)</p> <p>Çalışma prensipleriyle alakalı, dürüst olmak lazım, doğru olmak lazım, kimseyi kandırmamak lazım, oyuncuyu da kulübü de kandırmamak lazım, yapabileceklerini söylemek lazım. (11:23-25)</p> | D<br><br>A<br><br>B |
|  | Kurumsallaşmış menajerlik şirketleriyle çalışılmasının avantajları | <p>Kurumsal bir menajerlik şirketi ile çalışırsanız; aldığınız bilgi doğru, şeffaf olur ve tamamen hukuk kuralları çerçevesinde ilerlersiniz. Oyuncudan bir sorun yaşarsanız da hukuki olarak gerekli mecralara müracaat edersiniz aksi takdirde örneklerini görüyoruz çok büyük problemler yaşayabilirsiniz. (7:54-57)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | D                   |

Katılımcı A, B, C ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında Futbol menajerliğinin futbolcu ve kulüpler açısından önemine ilişkin olarak ortaya çıkan temalar ve bu temaya ait kodlar yukarıda tablo 6'de belirtildiği gibi ortaya çıkmıştır. Katılımcı A, B ve C'nin ifadelerinden yola çıkıldığında "Futbolcunun hukuki olarak doğru yönlendirilmesinde

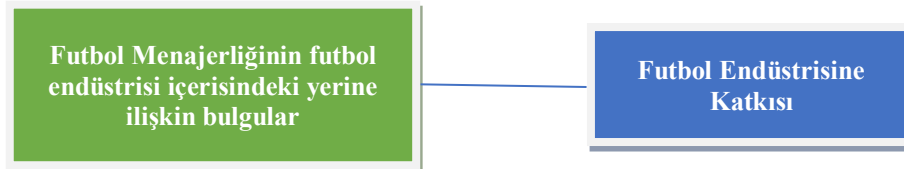
futbol menajерinin önemi”, “Futbolcunun yasal menajерinin olmasının önemi” ve “Futbolcuların profesyonel desteğe ihtiyaç duyması” gibi konularda katılımcıların görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine katılımcı A, B ve D’nin “Kulüplerin oyuncu portföylerinin genişletilmesinin sağlanması”, “Futbol menajерlerinin kulüplerin haklarını koruması”, “Menajерlerin kulübe doğru bilgi akışı sağlamanın önemi” ve “Kurumsallaşmış menajерlik şirketleriyle çalışılmasının avantajları” çerçevesinde kulüpler açısından futbol menajерliğinin önemini ortaya koymuşlardır.

### **3.5. Futbol Menajерliğinin futbol endüstrisi içerisindeki yerine ilişkin bulgular**

Araştırmada yer alan katılımcılara Futbol Menajерliğinin futbol endüstrisi içerisindeki yeri ile ilgili olarak “Futbol menajерliğinin futbol endüstrisi açısından önemi nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan kodlar futbol endüstrisine katkısı teması altında aşağıda şekil 5’te toplanmıştır.

#### **Şekil 5. Futbol Menajерliğinin Futbol Endüstrisi İçerisindeki**



**Tablo 8. Futbol Menajerliğinin Futbol Endüstrisi İçerisindeki Yerine İlişkin Kodlar Ve İfadeler**

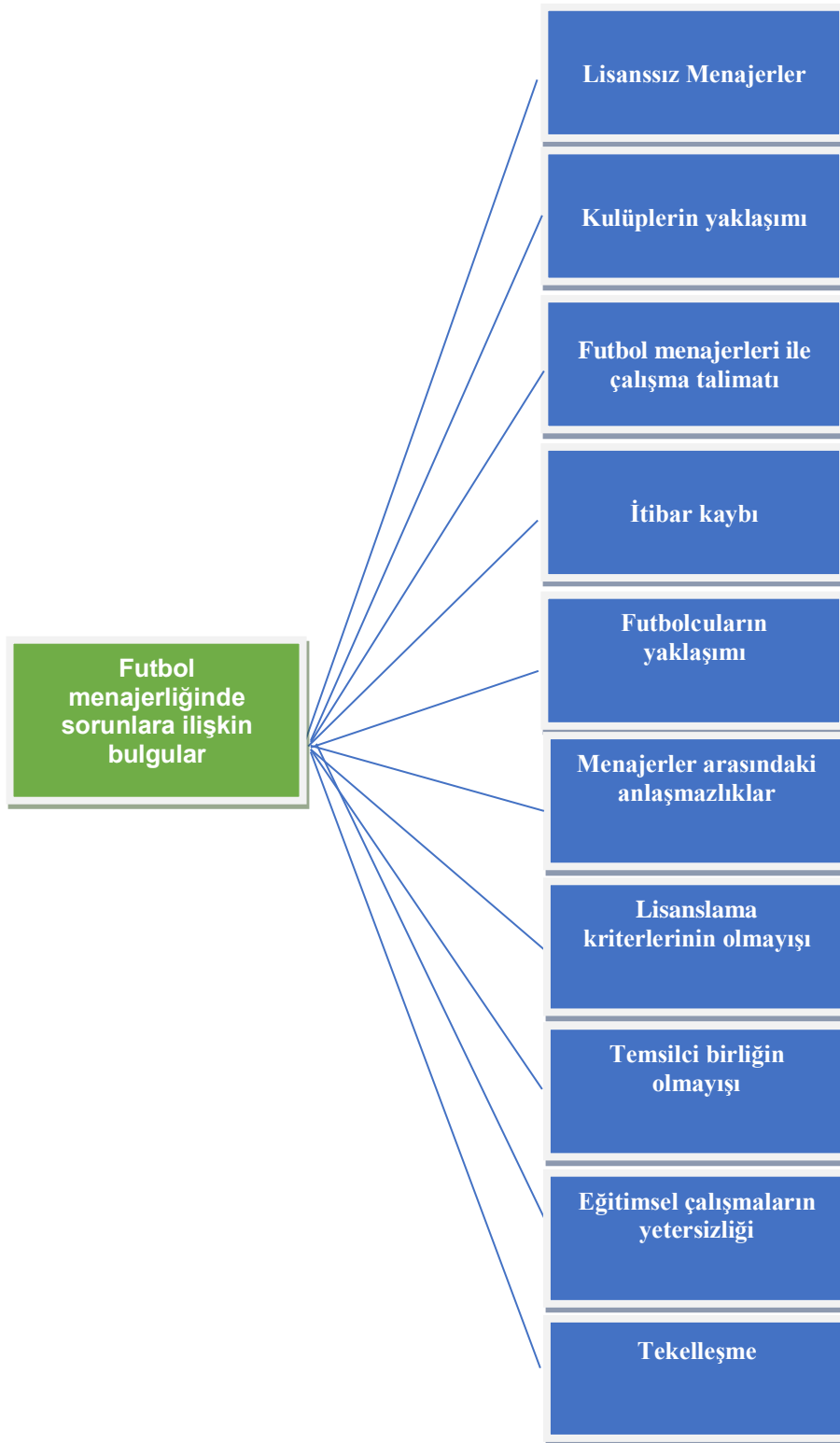
| Temalar                     | Kodlar                                                                    | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Katılımcı |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Futbol Endüstrisine katkısı | Menajerliğin futbol endüstrisine olan katkısı                             | Menajerlik sistemi futbolcular işte scout sistemi kulüpler bunların hepsi aslında bir bütün. Bir masanın ayakları gibi, biri olmadığı zaman o masa sendeleyecek aslında. Menajerlikte de futbol endüstrisine katkısı açısından. (8:13-16)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | B         |
|                             | Futbolcu menajerliğinin yeni yeteneklerin keşfindeki önemi                | Futbolcu menajeri hukuki anlamda futbolu da çok iyi bilmeli futbolcudan da futbol yapısından da iyi anlamalı ki scout ekibinin göremediğini bazen yakalayamadığını futbolcuları menajer yakalayıp bu scout ekiplerine tavsiye ederek yeni yetenekler yeni cevherler ortaya çıkartabilir (8:21-24)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | C         |
|                             | Kurumsallaşmış menajerlik şirketlerinin futbol ekonomisine olumlu katkısı | Kurumsal şirketler bu temsili yaparlarsa faturalı yaparlar, aldıkları bedelin faturasını keserler dolayısıyla devlete vergi anlamında gelir sağlarlar. Her şey yasal zeminde ilerler ve bu sektörün paydaşları olan herkes bundan faydalanır. Bu paranın legal yolla olması, transferlerin legal yolla hukuki kurallara göre olması sistemi bir kere düzeltir. Sistemde böyle bir para döndüğünde altyapılar gelişir. Devletimizin verdiği destek çoğalır ve ekonomiye katkısı olur. (8:31-37)                                                                                                                 | D         |
|                             | Futbol menajerliğinde uluslararasılaşma                                   | Bu da uluslararası etkinliği ve yetkinliği olan bir menajer ile olur. Bunun için yabancı dil gerekir, bunun için temsil kabiliyeti gerekir ve uluslararası bir network gerekir. (8: 40-42)<br><br>Bunlar performansı ile dikkat çekiyor ama bunların uluslararası bir sunumu var, bu mesleğe gerekli desteği gerekli önünü açacak düzenlemeler yapılırsa aslında yıllardır dışarıya harcadığımız milyonlarca euro paranın bir noktada tekrar Türkiye'ye girişini sağlayabiliriz. Doğru sunulursa, doğru şeyler anlatılırsa futbolcu belki 4-5 yılda gideceği mesafeyi daha kısa zamanda kat edecek. (8: 50-54) | D         |

Katılımcı B, C ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerliğinin futbol endüstrisi içerisindeki yerine ilişkin tema olarak “Futbol Endüstrisine katkı” ortaya çıkmıştır. Futbol Endüstrisine katkısı temasına yönelik olarak katılımcıların ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “Menajerliğin futbol endüstrisine olan katkısı (B)”, “Futbol menajerliğinin yeni yeteneklerin keşfindeki önemi (C)”, “Kurumsallaşmış menajerlik şirketlerinin futbol ekonomisine olumlu katkısı (D)” ve “Futbol menajerliğinde uluslararasılaşması (D)” olarak ortaya çıkmıştır.

### **3.6. Futbol menajerliğinde sorunlara ilişkin bulgular**

Araştırmada katılımcılara futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik değerlendirmeleri sorulmuş ve bu konuda deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde katılımcıların görüşme boyunca zaman zaman futbol menajerliğinin sorunlarını başka soruların içinde de değerlendirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla futbol menajerliğinin sorunları ile ilgili olarak görüşme sorularının tamamı değerlendirilmiş ve şekil 6'da yer alan temalar ortaya çıkmıştır.

**Şekil 6. Futbol Menajerliğinde Sorunlara İlişkin Bulgular**





Tablo 9. Futbolcu Menajerliğinde Sorunlara İlişkin Kodlar Ve İfadeler

| Temalar                                        | Kodlar                                                    | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Katılımcı |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TFF) yaklaşımı | TFF'nin futbol menajerliği eğitiminde yetersizliği        | İlk menajerlik lisansının alınacağı zaman bir seminer eğitimi oluyor, onun dışında federasyonun bununla alakalı herhangi bir faaliyeti yok. Bundan dolayı dediğim gibi TFF'nin bize sunmuş olduğu bir hizmet yok. Yıllık sadece vize ücreti ile vergilendirme takip ediliyor onun dışında bir şey yok. (4: 12- 17)                                                                                                                       | A         |
|                                                |                                                           | Ondan sonrasında sınav ve mülakat, onun haricinde Federasyonun bize sağladığı bir eğitim ya da bu her sene düzenlenen klasikleşmiş bu sene şu tarihte şuraya geleceksiniz, lisansınızı revize ederken bu eğitimi de alacaksınız diye bize şart koştuğu bir şey yok, bu federasyonun eksikliği diye düşünüyorum. (4: 35-38)                                                                                                               | B         |
|                                                |                                                           | Herhangi bir eğitimi şu an için sadece lisans alırken kısa bir ön görüşme eğitimi verdiler. Bir de 58mulakata aldılar. Daha sonra başka bir şey olmadı. (4: 57-58)                                                                                                                                                                                                                                                                       | C         |
|                                                |                                                           | Federasyonun ekstra bir eğitimi olmadı. (4:67)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | D         |
|                                                | TFF'nin menajere hukuksal destek sağlamaması              | Bir bedel alıyorsan sen benim hukuksal anlamda her türlü hakkımı savunmak zorundasın, ama bu da yok. (4: 45-46-). Hem hukuksal boyutta hem de bize sağlayabilecekleri olanaklar ve imkanlar doğrultusunda hiçbir şey yapmadıklarını düşünüyorum açıkçası. (4: 52-53)                                                                                                                                                                     | B         |
|                                                | TFF'nin futbol menajerlerinin gelişimine imkân tanımaması | Verdiği lisansın haricinde bizim haklarımızı savunmak gibi ya da bize o lisans sahibi insanlara verilebilecek tanınabilecek bir avantaj gösterilmiyor, yani benim lisansım var ben o lisans kartımla beraber maça dahi giremiyorum mesela, federasyon bunu bile yapmıyor. (4: 40-43). Hem hukuksal boyutta hem de bize sağlayabilecekleri olanaklar ve imkanlar doğrultusunda hiçbir şey yapmadıklarını düşünüyorum açıkçası. (4: 52-53) | B         |
|                                                |                                                           | Sözleşmesel boyutta sıkıntı yaşadığımızda o boyutta TFF bir yönlendirme yapıyor. Onun dışında yıllık vize ücreti almak haricinde bize sunmuş olduğu herhangi bir hizmet yok. (9:2-3)                                                                                                                                                                                                                                                     | A         |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                     |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| TFF'nin futbol menajerliğine önem vermemesi                   | Menajerlerin federasyon bazında değer gördüğünü düşünmüyorum. (9:4-5)<br><br>Ben federasyon konusunda yaralıyım açıkçası. Ben, bizim federasyonumuzun bizle alakalı hiçbir şey yaptığını düşünmüyorum, bizim federasyonumuz açısından bizim ne kadar önemimiz var çok bilmiyorum, çok da olduğuna da inanmıyorum. Yani sadece göstermelik var gibi geliyor 14bana bizim federasyonumuz açısından. (9:11-14)<br><br>Federasyonun menajer açısından önemi tamamen para. Transferi hızlandırmak için kesinlikle ücret önemli. Neden diye sorarsan her sene on iki bin Türk lirası para yatırıyoruz. Yatırdığımız para nereye gidiyor karşılığında bize ne veriyor federasyon dersen federasyon bize karşılığında maçlara ücretsiz girebilme hakkı bile vermiyor. (9:24-27) | A<br><br>B<br><br>C |
| TFF'de futbol menajerliği ile ilgili bir birimin olmaması     | Ben karşımda muhatap bulamıyorum bu durumla alakalı, söylediğim zamanda bunun geri dönüşleri dediğim gibi oluyor, yani yapılabilecek bir şey yok, isterseniz dava açın ama işte çok sonuçlanabileceği bir nokta yok. (10:50-53)<br><br>Ne yazık ki TFF'de menajerlerin temsil edildiği muhatap alındığı sorunlarının konuşulduğu yapılması gerekenlerin konuşulduğu bir meca yok. (9:30-32)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | B<br><br>D          |
| Futbolcu menajerliğinin sorunlarına TFF'nin çözüm üretememesi | Oyuncuyla da keza aynı şekilde, benim sözleşmem var oyuncumla evet, oyuncum gidiyor başka menajerler ya da bensiz gidip bir şeyler yapıyor ben bununla alakalı şikâyette bulunduğum zaman federasyona, çoğunlukla bununla alakalı yapabileceğimiz bir şey yok gibi cevap geliyor bana, aslında öyle olmaması lazım. Federasyonun benim hakkımı savunabiliyor olması lazım. (10:38-42)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | B                   |
| TFF'nin yaptırım uygulamaması                                 | Benim oyuncumu benden alan menajere cezai yaptırım yok. Ee böyle olduğu zaman herkes istediği gibi cirit atabiliyor bu alanda. (10:53-54)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | B                   |
| TFF'nin futbol menajerlerine                                  | Menajerler arasında bir çekişmeni bir rekabetin kurallarının belli olmaması.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | D                   |

|                             |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                             | yönelik rekabet kuralları olmaması                  | Burada büyük bir görev TFF ye düşüyor aslında. Bu konunun ciddi regülasyonlar altına alınması lazım. (10:89-91)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
|                             | TFF'nin denetim eksikliği                           | Belli menajerlerin söz sahibi olduğu ve belli menajerlerin yöneticilerle veya başka türlü ilişkilerle iş yaptığı insanları biliyoruz tamıyoruz. Bu da lisansı olmayan menajerlerin transfer yapabilmelerinden kaynaklanıyor. Denetim eksikliği var. Sadece lisansı olan menajerler bu işi yapabilese şeffaf olarak şirketleşmesini gösterecek ortağı kim, kimle ilişkisi var bunların denetiminin TFF tarafından sağlanması lazım. (10:117-121)                                                                                                                                                                                                         | D |
| <b>Lisanssız Menajerler</b> | Lisanssız menajere karşı önlemlerin yetersiz olması | Şu an Türkiye'de lisanslı menajerden çok lisanssız menajer var. Bazılarının farklı mesleği var ve aynı zamanda menajerlik yapıyor. Aslında federasyon birçok defa kulüplere ceza kesti lisanssız menajer ile çalıştıkları için fakat yine de maalesef bunun önü bir türlü alınamıyor. Bu cezaların çok caydırıcı olmamasından kaynaklanıyor. Geçen yıl TFF yanlış hatırlamıyorsam 17 kulübe lisansı olmayan menajerler ile ilerlediği için para cezası kesti. Ama bu para cezalarına baktığımız zaman mevcut ekonomide komik kaldığını görüyoruz. Bu da tabii insanları caydırmıyor bir nevi teşvik ediyor. Yapanın yanına kâr kalıyor çünkü. (4:78-87) | D |
|                             |                                                     | Lisanssız bir menajer geliyor benim oyuncumu alıyor bir yere götürüyor, ben bununla alakalı şikayetçi olduğum zaman karşımda bir muhatap bulamıyorum mesela. Niye bulamıyorum? Çünkü adam lisanssız menajer onunla alakalı bir işlem yapamıyorlar, ben onları gidip de hukuksal anlamda zora sokamıyorum ya da hukuksal anlamda hakkımı savunamıyorum. (10:34-38)                                                                                                                                                                                                                                                                                       | B |
|                             | Lisanssız menajerlerin güvensizlik oluşturması      | Piyasada bizlere, dolandırıcıymış gibi davranmaya çalışıyorlar, bunun sebebi de büyük ihtimal lisanslı menajerlerden daha fazla sayıda lisanssız menajerlerin olması muhtemelen. Çünkü bizim yaptığımız işi değersizleştiriyor bu tarz insanlar (6:12-14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | B |

|                             |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|                             | Kulüplerin lisanssız menajerler ile faaliyet göstermesi        | Biz lisanslı ve kurumsal yapan menajerler olarak en büyük şikâyetimiz bizim sayımızdan çok çok fazla bu işi illegal olarak yapan 8merdiven altı olarak yapan gizli olarak yapan insanların olması. Kulüplerde bunlara icazet verilmesi bunlarla ilişkisi olması. (10:86-88). Kulüplerimizin lisansı olmayan menajerler ile yol almasının önünün kesilmesi gerektiğini düşünüyoruz. Az önce bahsettiğim kulüplerle menajerlerin resmi olarak diyalog kurulabilmesinin sağlanması açısından bir mekanizma geliştirilmesi gerektiğini düşünüyoruz. (10:93-96) | D      |
| <b>Kulüplerin Yaklaşımı</b> | Kulüplerin futbol menajerlerine karşı önyargılı yaklaşması     | Kulüpler açısından değerlendirecek, kulüplerin çoğu menajere sıcak bakmıyor. (7:1)<br><br>Ama kulüplerimiz ne yazık ki menajere karşı dediğim gibi bir önyargı var bir algı var, çok menajer sokmak istemiyorlar kulübe, ne alaka niye bilmiyorum açıkçası ama sadece bizim ülkemizde böyle bir algı var. (7:21-23)                                                                                                                                                                                                                                        | A<br>B |
|                             | Kulüplerin sadece anlaşmalı oldukları menajerler ile çalışması | Kulüp bazında baktığımda ise, zaten kulüpler belli başlı menajerler ile anlaşmalı oluyor. Özellikle son dönemde çok fazla oldu. Bir kulübü aradığın zaman adam sana rahatlıkla diyor ki X menajer ile görüş eğer onunla anlaşsanız alırsız oyuncuyu diyor bu bile başımıza geliyor kulüp bazında (10:8-13)<br><br>Oyuncuya şu menajerle gelersen seni alırız demeler. (10:101-102)                                                                                                                                                                         | A<br>D |

|                                                |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>Futbol menajerleri ile çalışma talimatı</b> | Futbol Menajerlerine ilişkin talimatların belirlenmesinde futbol menajerlerine danışılmaması | TFF tıpkı FIFA gibi menajerleri bu mesleğin kurallarının oluşumunda müyeddelerinin belirlenmesinde transfer aşamalarındaki kuralların belirlenmesinde menajerlerden bir görüş almıyor. Bu bir eksiklik. Futbol menajerleri yönetmeliği var ama bu yönetmeliğin yapılması ne yazık ki bir menajerin bir spor hukukçusunun katkısı oluyor mudur, menajerliğin güncel sorunlarının ne olduğu bu sorunların nasıl aşılabileceği noktasında bir fikir alışverişi oluyor mudur bundan şüpheliyim hatta daha iddialı bir şekilde söyleyeyim olmadığını düşünüyorum. (9:32-38) | D |
|                                                | Var olan talimatların uygulanma kısmında sorunlar olması                                     | Baktığımız zaman bir talimatname var. Lisanslı menajerler dışında iş yapılamayacağına ilişkin olarak kurallar var ama neticeye uygulanan müyeddiyeye cezalar baktığımızda bunun tırnak içinde miş gibi yapıldığını düşünüyorum. Yani hakkının verilmediğini düşünüyorum. Bir menajerler talimatnamesi bir transfer talimatnamesi, bunlar var ama olması gerektiği gibi ne yazık ki uygulanmıyor. (9:40-44)                                                                                                                                                             | D |
| <b>İtibar kaybı</b>                            | Futbol menajerliğinin itibarının olumsuz etkilenmesi                                         | Neden Türk menajerlere güvenmiyorlar, adam şu an kulüpteyim teklif getireceğim diyor yalan konuşuyor ve o oyuncunun yetkisini alıyor. Oyuncu bir yetki veriyor iki yetki veriyor ve bir şey gelmeyince aslında kendisini etkin ve yetkin bir şekilde sunabilecek menajerlik şirketine de şüpheyle bakıyor. (10:156-159)                                                                                                                                                                                                                                                | D |
|                                                | Futbol menajerliğinin yanlış algılanması                                                     | Menajerin Türkiye'de algılanmasında bazı problemler olduğunu düşünülüyor. Ne yazık ki menajerlik sadece bir oyuncuyu bir takımdan başka takıma gitmesine vesile olan, oraya sunumuna vesile olan bir meslek olarak görülüyor ve belki de çoğu zaman böyle yapılıyor. Aslında böyle olmaması gerekiyor (1: 48-50).                                                                                                                                                                                                                                                      | D |
| <b>Futbolcuların yaklaşımı</b>                 | Alt liglerdeki futbolcuların menajerliğe profesyonel yaklaşmaması                            | Futbolcular, alt liglerde aracılık yapılan işi çok profesyonelce karşılamıyor. Profesyonelliğin yanında yani bazı düşünceler pek fazla oturmuş olmuyor. Alt lig ve üst lig futbolcuları arasındaki düşünce farklılıkları zaten bundan kaynaklanıyor (1: 29-30).                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | C |

|                                             |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                             | Menajerlik ücreti ile ilgili sorun yaşanması               | Onun dışında özellikle alacak kısmında, bizim mukavelelerimiz yanlış değilsem bütün menajerlerin aynıdır %10 şeklinde. Ben bugüne kadar herhangi bir oyuncudan %10 aldığımı hatırlamıyorum. Yani öyle bir şey yok, totalin %10 unu alma şansımız olmuyor. Bu kısımda büyük sıkıntılar yaşıyoruz. (10:16-19)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | A          |
| <b>Menajerler arasındaki anlaşmazlıklar</b> | Menajerler arasındaki çatışması çıkar                      | Menajerlerin yine kendi arasında uyuşmazlıkları oluyor. Aslında bu futbolcu merkezli oluyor bu anlaşmazlık. Birçok oyuncuda “abi benim işimi yap paranı al” düşüncesi var. Öyle olunca da bir oyuncuyu beş tane menajer isteyebiliyor, bu sefer anlaşmazlıklar çıkıyor. Biten iş bozuluyor gibi örnekler çoğaltılabilir. (10:25-28)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | A          |
| <b>Lisanslama kriterlerinin olmayışı</b>    | Futbolcu menajerliği lisansı için kriterlerin olmaması     | Ben futbol menajerlik lisansını sınavla alan son menajerlerdenim. Benden sonra bu sınav olayını kaldırdılar. Bu işi tamamen maddiyata döktüler. Ki daha sonra bu lisansımız iptal olup bizde aynı şekilde maddiyatla federasyona para yatırıp aldık bu lisansı. Yani herhangi bir kıstas yok bugün yoldan geçen adam ben menajer olacağım dese menajer olabilir. (10:68-71)<br>Herhangi bir eğitim düzeyi sınırlaması yok. Yaş sınırlaması yok. Yani herkes menajer olabilir. Böyle olduğu içinde herkes çok rahat menajerlik yapabileceğini zannediyor. (10:73-74)                                                                                     | C          |
|                                             | Mesleki yeterliliği olmayan futbol menajerlerinin varlığı  | İkincisi ise mesleki yeterliliği ve tecrübeye sahip olmadıkları 89 halde belli kişisel ilişkilerle transfer yapabilen transferlere aracı olabilen insanların olması. (10:88-89)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | B          |
| <b>Temsilci birliğin olmayışı</b>           | Futbol menajerliği mesleğini temsil eden birliğin olmayışı | Hatta ben ilk lisansımı aldığım zaman menajerlerinde bir federasyonu kurulmalı diye bir talepte bulunmuştum. Çünkü gerçekten menajerlerin haklarının savunulduğu herhangi bir platform yok. (4: 13-15)<br><br>Şu anda menajerlik mesleği menajerlik kurumu ne FIFA nezdinde ne de federasyon nezdinde kurumsal bir yapı olarak tanınmıyor. Çünkü menajerlerin bir araya geldiği kendilerini demokratik bir ortamda temsil ettikleri yöneticilerini seçtiği bir kurum yok. Bu çerçevede FIFA’da TFF’de haklı olarak menajerlerin faaliyet gösterdiği hukuk kurallarına da yönetmelikleri de düzenlerken menajerlerden resmi bir görüş almıyor. (4:68-73) | A<br><br>D |

|                                            |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                            |                                                      | <p>Menajerlerin hakkını savunan bir dernek, kurum veya federasyon zaten yok. (9:4)</p> <p>Şöyle bir durum var. Yani hiçbir şekilde hakkımızı savunabileceğimiz bir mecra yok, federasyonda bu konuda bizi çok yalnız bırakıyor. (10:29-30)</p> <p>Federasyon haricinde değinebileceğim menajerlerin, ben mesela yıllardır sendikayla alakalı dergi ya da sendika, futbolcu menajerleri derneği ya da futbolcu menajerlerinin haklarını savunabilecek bir sendika olması gerektiği yönünde bir görüş bildiriyorum, bunu savunuyorum ama bununla alakalı yapılsa da hiçbir şey olmayacağını söylüyorlar ve dernekleşme gibi bir duruma gidilmiyor. (10:54-58)</p> | <p>A</p> <p>B</p> <p>B</p> |
| <b>Eğitimsel çalışmaların yetersizliği</b> | Menajerliğin gelişimine yönelik eğitimlerin olmaması | Bizim ülkemizde ne yazık ki bunlarla alakalı çok kurslar, workshoplar ya da işte eğitimler çok sağlanmıyor özellikle bizim için çalıştığımız dala alakalı çok hanı ben bilmiyorum belki benim eksikliğimdir, araştırıyorum aslında ama bunla alakalı bizi daha iyi bir noktaya getirebilecek ya da geliştirebilecek ya da bize bir şeyler katabilecek kurslar eğitimler verilmiyor. (4: 18-21)                                                                                                                                                                                                                                                                  | B                          |
| <b>Tekelleşme</b>                          | Futbol menajerliğinde tekelleşmenin olması           | En çok futbolcu var ve bunları oynatmak isteyen kulüpler var ama bu bazı kişilerin tekelinde olursa o zaman kalite düşüyor. Oyuncunun kalitesi değil onu getiren kişiye bakıldığı takdirde o zamanda sonuç ortada sportif başarı gerçekleşmiyor. Benim temsil ettiğim oyuncunun kalitesi ve şartları daha iyi olduğu halde sırf o menajer ile başka türlü ilişkiler birinin oğlu birinin yeğeni birinin tanıdığı diye o oyuncu alındığı zaman sportif başarı gerçekleşmiyor. (10:166-170)                                                                                                                                                                       | D                          |

Katılımcı A, B, C ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik tema olarak "Türkiye Futbol Federasyonunun Yaklaşımı" ortaya çıkmıştır. Türkiye Futbol Federasyonu'nun yaklaşımı temasına yönelik olarak katılımcıların ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise "TFF'nin futbol menajerliği eğitiminde yetersizliğidir (A, B, C ve D)", "TFF'nin menajere hukuksal destek sağlamaması (B)" "TFF'nin futbol menajerlerinin gelişimine imkan tanımaması (A ve

B)”, “TFF’nin futbol menajerliğine önem vermemesi (A, B ve C)”, “TFF’de futbol menajerliği ile ilgili bir birimin olmaması (B ve D)”, “Futbolcu menajerliğinin sorunlarına TFF’nin çözüm üretememesi (B)”, “TFF’nin yaptırım uygulamaması (B)”, “TFF’nin futbol menajerlerine yönelik rekabet kuralları olmaması (D)” ve “TFF’nin denetim eksikliği (D)” olarak ifade edilebilir.

Tablo 8’de futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik temalar başlığı altında katılımcı B ve D’nin ifadelerinin analizi sonucunda “Lisanssız menajere karşı önlemlerin yetersiz olması (B ve D)”, “Lisanssız menajerlerin güvensizlik oluşturması (B)” ve “Kulüplerin lisanssız menajerler ile faaliyet göstermesi (D)” kodları ortaya çıkmıştır. Katılımcı B ve D’nin ifadelerine dayalı bu kodlama sonucunda “Lisansız Menajerler” bir başka tema olarak ortaya çıkmıştır.

“Kulüplerin yaklaşımı” futbol menajerliğinin sorunlarına ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 8’de kulüplerin yaklaşımı temasına yönelik olarak katılımcı A ve B’nin ifadeleri doğrultusundaki ilk kod “Kulüplerin futbol menajerlerine karşı önyargılı yaklaşması” olarak ortaya çıkmıştır. Diğer bir kod ise katılımcı A ve D’nin ifadeleri doğrultusunda “Kulüplerin sadece anlaşmalı oldukları menajerler ile çalışması”dır.

Katılımcı D’nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerliğinin sorunlarına ilişkin “Futbol menajerleri ile çalışma talimatı” bir diğer tema olarak ortaya çıkmıştır. Futbol menajerleri ile çalışma talimatı temasına yönelik D katılımcısının ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “Futbol Menajerlerine ilişkin talimatların belirlenmesinde futbol menajerlerine danışılmaması” ve “var olan talimatların uygulanma kısmında sorunlar olması” olarak ortaya çıkmıştır.

“İtibar kaybı” futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik temalardan beşincisi olarak ortaya çıkmaktadır. İtibar kaybı temasına yönelik katılımcı D’nin ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise “Futbol menajerliğinin itibarının olumsuz etkilenmesi” ve “Futbolcu menajerliğinin yanlış algılanması” olarak belirginleşmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik bir diğer tema da katılımcı A ve C’nin ifadelerinden yola çıkarak “Futbolcuların yaklaşımı” temasıdır. Bu temaya ilişkin kodlar ise “Menajerlik ücreti ile ilgili sorun yaşanması (A)” ve “Alt liglerdeki futbolcuların menajerliğe profesyonel yaklaşmaması (C)” olarak ortaya çıkmıştır.



Katılımcı A'nın ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik tema olarak "Menajerler arasındaki anlaşmazlıklar" ortaya çıkmaktadır. Menajerler arasındaki anlaşmazlıklar temasına yönelik olarak A katılımcısının ifadelerinin analizi sonucu ortaya çıkan kod ise "Menajerler arasındaki çıkar çatışması" ifadesinin bulunmasıdır.

Tablo 8'e bakıldığında "Lisanslama kriterlerinin olmayışı" temasına yönelik olarak B ve C katılımcılarının ifadelerinden "Futbol menajerliği lisansı için kriterlerin olmaması" ve "Mesleki yeterliliği olmayan futbol menajerlerinin varlığı" kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 8'deki ortaya çıkan "Temsilci birliğin olmayışı" temasına yönelik katılımcı A, B ve D'nin ifadeleri doğrultusunda kod ise Futbol menajerliği mesleğini temsil eden birliğin olmayışıdır.

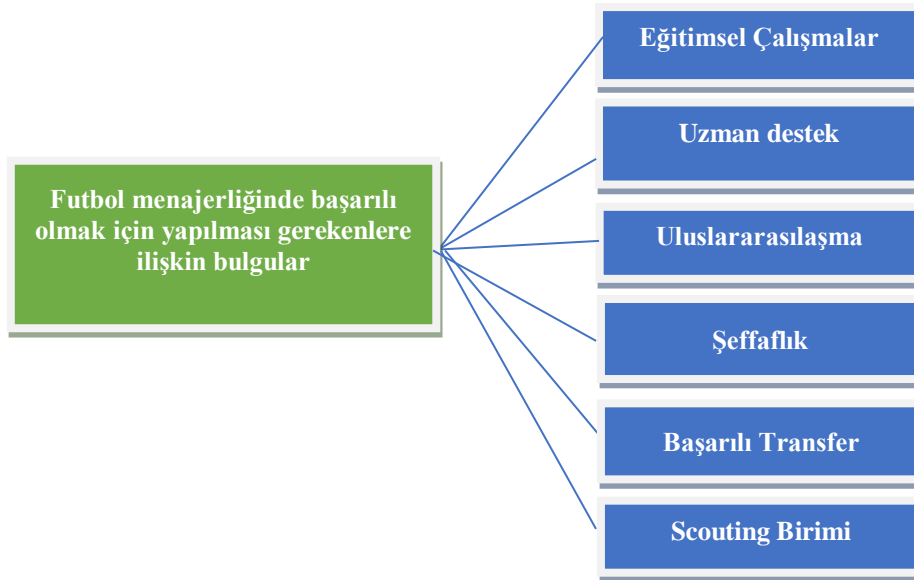
Katılımcı görüşleri doğrultusunda futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik bir diğer tema da katılımcı B'nin ifadelerinden yola çıkarak "Eğitimsel çalışmaların yetersizliği" temasıdır. Bu temaya ilişkin kod ise "Menajerliğin gelişimine yönelik eğitimlerin olmaması olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda futbol menajerliğinin sorunlarına yönelik ortaya çıkan son tema ise "Tekelleşme" olarak ortaya çıkmıştır. Bu temaya ilişkin katılımcılar "Futbol menajerliğinde tekelleşmenin olduğunu belirtmişlerdir.

### **3.7. Futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenlere ilişkin bulgular**

Araştırmada yer alan katılımcılara futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenler ile ilgili olarak Mesleki gelişiminiz için ne tür faaliyetlerde (kurslar, eğitimler vb.) bulunuyorsunuz? (Federasyonun futbolcu temsilcilerini geliştirmeye yönelik herhangi bir eğitimi ve benzeri bir girişimi var mı?)" ve "Başarılı bir futbol menajeri olmak için en önemli hususlar sizce nelerdir? sorusu yöneltmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde görüşme boyunca zaman zaman katılımcıların futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenlere ilişkin görüş bildirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan temalar yedi başlık altında şekil 7'de toplanmıştır.

**Şekil 7. Futbol Menajerliğinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular**



**Tablo 10. Futbol Menajerliğinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Kodlar Ve İfadeler**

| Temalar              | Kodlar                                                                                                                                               | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Katılımcı |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Eğitimsel Çalışmalar | Yabancı Dil Eğitimi                                                                                                                                  | Mesleki gelişim için bence öncelikli hedef dil olmalı, dil gelişimi olmalı. En büyük sıkıntımız o, dil eğitimleri almaya çalışıyoruz, bununla alakalı çalışmalarımız var. (A,4: 1-2)                                                                                                                                                                                        | A         |
|                      |                                                                                                                                                      | ...sürekli yabancı dil çalışıyorum, İspanyolca. (4: 55-56)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | C         |
|                      | Alan ile ilgili literatürü taramak                                                                                                                   | Makale, daha çok makale gibi, yani video anlatımlı olanlarda oluyor tabi arada ama daha çok bununla alakalı yazılmış yurtdışı kaynaklı makaleleri çok okuma zamanım oldu. Bunlarla alakalı kendi işimize yurtdışında yapılp da burada yapılmayan ne var ya da bu işin doğrusu nasıl yapılıyor, ne yaparsak kendimizi geliştirebiliriz, daha iyisini yapabiliriz. (4: 26-30) | B         |
|                      | ...çok kitap okuyorum. Okuduğum kitaplar tamamen futbol içinde olan insanların hayatları biyografileri onlardan örnek almaya çalışıyorum. (4: 54-55) | C                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |
|                      | Alan ile ilgili eğitimlere katılma                                                                                                                   | Bu çerçevede kendimizi geliştirmek anlamında pandemiden önceki dönemde yurtdışındaki bu işin duayeni olan menajerlerin yapmış olduğu seminerlere katılma, bu mümkün                                                                                                                                                                                                         | D         |

|                          |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                          |                                                                  | olmazsa online olarak bunları takip etmek. (4: 62-65)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |
|                          | Futbol menajerinin güncel bilgileri takip etmesi                 | Günceli takip etmek lazım, dünyayı takip etmek lazım, bizim işimizle alakalı ne oluyor ne bitiyor, bu iş nasıl yapılıyor, bu işin doğrusu nedir ne değildir onlara bakmak lazım. (11:27-28)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | B          |
| <b>Uzman destek</b>      | İş çevresindeki tecrübeli kişilerden yararlanma                  | Yine bunun yanında belli başlı aşamalara gelmiş insanlar vakit geçirmeye dikkat ediyorum. Takıldığım noktalarda onlara danışıyorum. Mutlaka eksik olduğumuz çok nokta var bununla alaka ben sürekli bilgi alıp gelişime açık olma taraftarıyım. (4: 2-5)<br><br>Bu işi doğru yapan insanların yaptıkları doğruları tespit edip bu hususta kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz. (4: 65-66)                                                                                                                                                                                           | A<br><br>D |
| <b>Uluslararasılaşma</b> | Futbol menajerliğinde uluslararasılaşması                        | Bu da uluslararası etkinliği ve yetkinliği olan bir menajer ile olur. Bunun için yabancı dil gerekir, bunun için temsil kabiliyeti gerekir ve uluslararası bir network gerekir. (8: 40-42)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | D          |
| <b>Şeffaflık</b>         | Futbol temsilciliğinde şeffaflığın saygınlık ve itibar getirmesi | Tabi bunu yaparken bizim en büyük avantajımız şu kulüplerimize ve oyuncularımıza doğru bilgiyi şeffaf bilgiyi getirmek oyuncuları sunarken oyuncuları temsil ederken olumlu taraflarını raporladığımız gibi zayıf taraflarını ve geliştirilmesi gereken taraflarını da ortaya koymaya sağlıyoruz. Bizim aslında farkımız bu, oyuncuyu anlatırken pozitif tarafından bahsederken aynı zamanda geliştirmesi gereken taraflarından bahsediyoruz. Bu da bizim açımızdan fark yaratıyor. Kulüplerdeki saygınlığımızın sözüne itibar edilirliliğinin sebeplerinden biri de bu. (3:66-71) | D          |
| <b>Başarılı transfer</b> | Başarılı transfer yapmanın talebi arttırması                     | Verdiğiniz bir oyuncu iyi çıkarsa size olan güvende artıyor. Orda sizin için artı oluyor. Arayan değil aranan kişi oluyorsunuz. Bu da önemli. Bu işte en önemli husus bu “tercih edilmek”, “aranmak”. Hem futbolcunun hem menajerin aranması. (11:17-20)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | A          |
| <b>Scouting Birimi</b>   | Scoutların futbol menajerliğindeki önemi                         | Mesela bizim bünyemizde scoutlarımız var, hem yerel oyuncularımızın gelişimini takip eden hem de yurtdışından gelecek oyuncuları da hem yetenek hem de saha dışı olaylarını gözlemleyerek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | D          |

|  |                                |                                                                                                                                                                                                    |   |
|--|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |                                | bu hususta araştırmalar yaparak Türk kùltürüne Türk insanına uyup fayda sağlayıp sağlayamayacağını değerlendirerek biz oyuncuların yetkilerini ve temsilcilerini almayı talep ediyoruz. (3:96-100) |   |
|  | Scouting biriminin gerekliliği | Bir menajerlik şirketinde bir scout futbol geçmişi olan futbol izleme komitesinde olan veya o işin hocalığını yapmış bir scouting departmanın olması şart. (11:54-56)                              | D |

Katılımcı A, B, C ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenlere ilişkin "Eğitimsel alışmalar" birinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Eğitimsel alışmalar temasına yönelik A ve C katılımcısının ifadelerinden ortaya çıkan kod "Yabancı Dil Eğitimi"; B ve C katılımcı ifadelerinin analizi sonucu ortaya çıkan kod "Alan ile ilgili literatürü taramak", D katılımcısı ifadelerinden ortaya çıkan kod "Alan ile ilgili eğitimlere katılma" ve B katılımcısının ifadelerinin analizi sonucu ortaya çıkan kod ise "Futbol menajerinin güncel bilgileri takip etmesi" olarak tablo 9 gösterilmiştir.

"Uzman destek" futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenlere yönelik temalardan ikincisi olarak ortaya çıkmaktadır. Uzman destek temasına yönelik katılımcı A ve D'nin ifadeleri doğrultusundaki kod ise "İş çevresindeki tecrübeli kişilerden yararlanma" ve "Futbol menajerliğinin yanlış algılanması" olarak belirginleşmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenlere yönelik bir diğer tema da katılımcı D'nin ifadelerinden yola çıkarak "şeffaflık" temasıdır. Bu temaya ilişkin kodlar ise "Futbolcu temsilciliğinde şeffaflığın saygınlık ve itibar getirmesi (D)" olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcı A'nın ifadelerinden yola çıkıldığında Futbol menajerliğinde başarılı olmak için yapılması gerekenlere yönelik tema olarak "Başarılı transfer" ortaya çıkmaktadır. Başarılı transfer temasına yönelik olarak A katılımcısının ifadelerinin analizi sonucu ortaya çıkan kod ise "Başarılı transfer yapmanın talebi arttırması" ifadesinin bulunmasıdır.

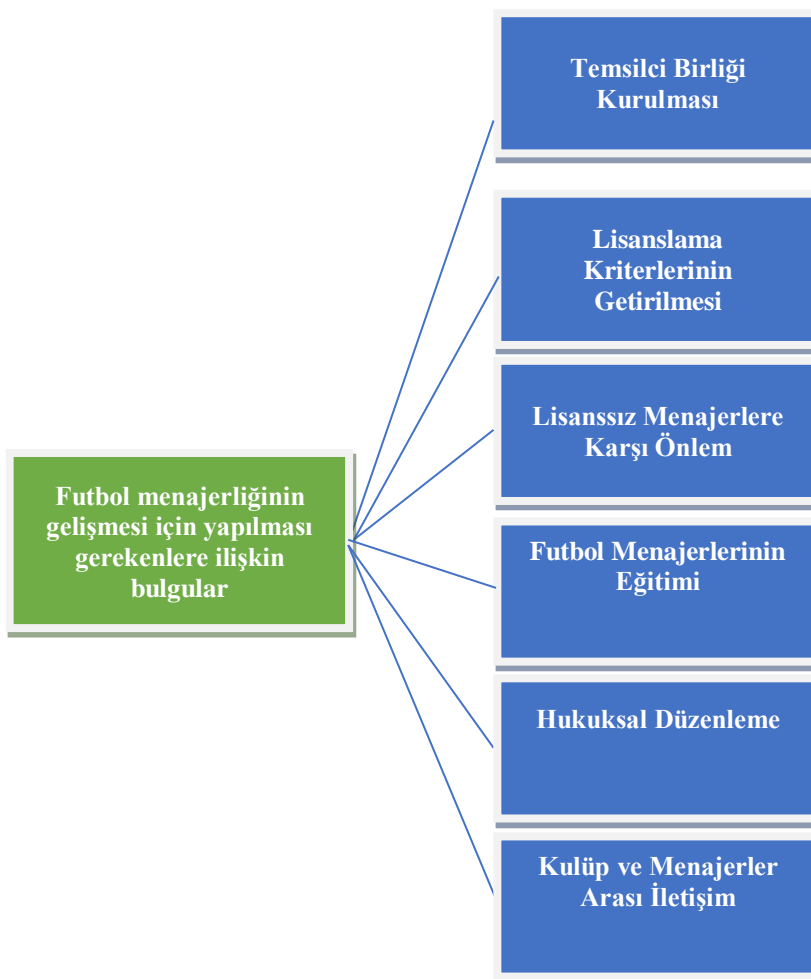
Tablo 9'a bakıldığında "Scouting Birimi" temasına yönelik olarak D katılımcısının ifadelerinden "Scoutların futbol menajerliğindeki önemi" ve "Scouting biriminin gerekliliği" kodlarının ortaya çıktığı gör÷lmektedir.

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda futbolcu menajerliğinin sorunlarına yönelik ortaya çıkan son tema ise "Tekelleşme" olarak ortaya çıkmıştır. Bu temaya ilişkin katılımcılar "Futbol menajerliğinde tekelleşmenin olduğunu belirtmişlerdir.

### 3.8. Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılara futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenler ile ilgili olarak “Sizce Türkiye’de futbolcu menajerliğinin gelişimi için neler yapılmalı?” sorusu yöneltilmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde görüşme boyunca zaman zaman katılımcıların futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenlere ilişkin görüş bildirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan temalar altı başlık altında şekil 8’de toplanmıştır.

#### Şekil 8. Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular



**Tablo 11. Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular**

| Temalar                                     | Kodlar                                                                    | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Katılımcı |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Temsilci Birliği Kurulması</b>           | Futbol menajerliğini temsil eden birliğin kurulmasının gerekliliği        | Bana göre ilk aşamada yapılması gereken federasyon kurulması. En azından menajerlerin ortak bir buluşma noktası olmalı. (12: 1-2)                                                                                                                                                                                                                                                                                              | A         |
| <b>Lisanslama kriterlerinin getirilmesi</b> | Futbol menajerliği lisansı almak için kriterlerin getirilmesi gerekliliği | Şunları gördüm Türkçe bilmeyen insanlar menajerlik yapıyor. Hakikaten adam adını yazamaz menajerlik yapıyor. Bu noktada bence eğitim boyutunda da bir kısıtlama getirilmeli. Bence eğitim anlamında bir kıstas getirilebilir. Bunun yanında kesinlikle lisanslı ve lisanssız menajerler konusunda bir kıstas getirilebilir. Çünkü lisans sayısı 300'ün altına düştü. (12:4-8)                                                  | A         |
|                                             |                                                                           | Her sene güncelleme sınavı da olabilir. (12:14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | A         |
| <b>Lisanssız menajere karşı önlem</b>       | Lisanssız menajere karşı önlem alınmasının gerekliliği                    | Bu işin vergilendirilmesi var. Mesela biz şu an bir soruşturmadan geçiyoruz. Menajerler 2019 yılına ait bir soruşturmadan geçiyor. Ama gelgelelim, lisanssız olarak bu işi yapanlar bizden daha çok gelir elde ediyor. Böyle bir gerçek var. (12:10-13)                                                                                                                                                                        | A         |
|                                             |                                                                           | Lisanssız menajerlerin bir şekilde önünün kesilmesi, ayağının kesilmesi gerekiyor çünkü bizim işimizi değersizleştiren insanlar bu insanlar. Çünkü iş yapmak olmak için iş yapıyorlar, günü kurtarmak için iş yapıyorlar yani futbolcunun gelişimi, kulübün önemi onlar için çok problem değil, onlar günü kurtarmaya çalışıyor çünkü. Öyle yapıldığı zamanda bu seferde menajerlik camiası kötü anılmaya başlıyor. (12:37-41) | B         |
|                                             |                                                                           | Üstüne basa basa değindik yanı bu işi lisanssız ve yetkisiz yapan insanların ciddi şekilde cezalandırılması ve futbol piyasasında bir daha faaliyet gösterilmemelerinin sağlanması gerekiyor. Kulüplerimize gerekirse bunun dışında iş yapan kulüplere ciddi cezalar verilmesi gerekiyor (12:99-102)                                                                                                                           | D         |
| <b>Futbol menajerlerinin eğitimi</b>        | Futbol menajerlerinin eğitilmesinin gerekliliği                           | Menajerlerinde eğitilmesi gerekiyor, menajerlerinde belki federasyon nezdinde yapılması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | B         |

|                                            |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                            |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                            |                                                                                                 | <p>gerekiyor senede bir mecburi eğitime katılması gerekiyor. 12 bin lira para yatır bana senelik lisansını yenileyim olmaması lazım, gel eğitime katıl, eğitime katılmıyorsan lisansınız vizeleniyor mu denilmesi gerekiyor. (12:44-47)</p> <p>Federasyon bana günceli bak bu sene böyle böyle değişiklikler oldu, bunlar bunlar var sizin işinizde, bunları bunları da eklemeniz lazım gibi beni bilgilendirmeli beni yönlendirmeli beni eğitmeli. (12:48-50)</p> <p>Futbolcu menajerliğinin gelişimi için bana göre bu işi eğitimi hale getirilmeli. (12:1)</p> <p>Menajernlere herkes yabancı dil bilmek zorunda değil yanı bir zorunluluk yok, önemli ama en azından belli kelimelerin belli klişe şeylerin gösterilebilecek öğretilere dil kurslarının yapılması lazım. Eğitim seminerlerinin verilmesi lazım, menajernlerle ve oyuncularla irtibat için iletişimin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilmesi lazım. (12:90-94)</p> | <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> |
| <b>Hukuksal Düzenlemeler</b>               | TFF'nin futbol menajerliği regülasyonlarını düzenlemesi ve kontrol altına almasının gerekliliği | TFF 'nin üzerine düşen şeyler var, menajerliğin kurallarını uygulamasını yükümlülüklerini bir hukuk nizamı regülasyon altına alınması bir kesinlikle gerekiyor. (12:88-90)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | D                          |
|                                            | Talimatnamelerin güncellenmesi gerekliliği                                                      | Transfer talimatnamesinin güncellenmesi lazım. Mevcut transfer talimatnamesi ve menajernlerin yönetmeliğinin buradaki ihtiyacı karşıladığını düşünmüyorum. (10:91-93)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | D                          |
|                                            | Futbol menajerliğinde hukuksal danışmanlığın gerekliliği                                        | Futbolcuların kulüpler dernekler şirketler veya sponsor reklam şirketleri ile birçok kez sözleşme yapması ve yükümlenme altına girmesi gibi durumlar şanslar söz konusudur. Dolayısıyla bu menajerlik mesleğinin spor hukukunu bilen veya iyi bir spor hukukçusundan danışmanlık alan kişiler tarafından yapılması gerektiğine inanan bir menajerlik şirketiyiz (1:55-57)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | D                          |
| <b>Kulüp ve menajernler arası iletişim</b> | Menajernler ve kulüplerin iletişim kurabilecekleri etkinliklerin gerekliliği                    | Menajernlere kulüplerle buluşabilecekleri workshopların ayarlanması lazım, bu yönde çalışmalar yapılması gerekiyor. (12:97-98)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | D                          |

Katılımcı A'nın ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenler ilişkin tema olarak "Temsilci Birliği Kurulması" ortaya çıkmıştır. Temsilci Birliği Kurulması temasına yönelik olarak katılımcının ifadelerinden ortaya çıkan kod ise "Futbol menajerliğini temsil eden birliğin kurulmasının gerekliliği" olarak belirtilebilir.

Tablo 10'da futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenler yönelik katılımcı A'nın ifadelerinin analizi sonucunda ortaya çıkan bir diğer tema "Lisanslama kriterlerinin getirilmesi" olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı A'nın ifadelerine dayalı bu tema sonucunda "Futbol menajerliği lisansı almak için kriterlerin getirilmesi gerekliliği" kod olarak ortaya çıkmıştır.

"Lisanssız menajere karşı önlem" futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenlere ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 10'da futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenlere yönelik çalışmalar temasına yönelik olarak katılımcı A, B ve D'nin ifadeleri doğrultusundaki kod ise "Lisanssız menajere karşı önlem alınmasının gerekliliği" olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcı B, C ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenlere ilişkin "Futbol menajerlerinin eğitimi" bir diğer tema olarak ortaya çıkmıştır. Futbol menajerlerinin eğitimi temasına yönelik B, C ve D katılımcısının ifadelerinden ortaya çıkan kod ise "Futbol menajerlerinin eğitilmesinin gerekliliği" olarak ortaya konulmuştur.

"Hukuksal Düzenlemeler" futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenlere yönelik temalardan beşincisi olarak ortaya çıkmaktadır. Hukuksal Düzenlemeler temasına yönelik katılımcı D'nin ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise "TFF'nin futbol menajerliği regülasyonlarını düzenlemesi ve kontrol altına almasının gerekliliği", "Talimatnamelerin güncellenmesi gerekliliği" ve "Futbol menajerliğinde hukuksal danışmanlığın gerekliliği" olarak belirginleşmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda futbol menajerliğinin gelişmesi için yapılması gerekenlere yönelik bir diğer tema da katılımcı D'nin ifadelerinden yola çıkarak "Kulüp ve menajerler arası iletişim" temasıdır. Bu temaya ilişkin kod ise "Menajerler ve kulüplerin iletişim kurabilecekleri etkinliklerin gerekliliği" olarak ortaya çıkmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TARTIŞMA

Katılımcılara yöneltilen sorular ve cevapları çerçevesinde sonuç olarak 8 ana tema ve 38 alt kategori oluşturulmuştur ve tartışılmıştır.

#### 4.1. Futbol Menajerliğinin Tanımlanmasına İlişkin Yorumlar

Katılımcılardan menajerliği tanımlamaları istenmiş ve katılımcı A, B, C ve D'nin ifadelerinden yola çıkılarak menajerliğin tanımlanmasına ilişkin bulgular 3 ana tema altında 5 alt kategori olarak ayrılmıştır. “Temsilcilik” teması altında “oyuncu temsilciliği”, “danışmanlık” teması altında “futbolcu mentörlüğü” ve “yaşam koçluğu” “planlama” teması altında ise “saha dışı yaşamın planlanması” ve “kariyer planlaması” alt kategorileri yer almıştır.

“Temsilcilik” teması altında bir adet alt kategori olarak “oyuncu temsilciliği” oluşturulmuştur. Katılımcı A, menajerliği oyuncu temsilciği olarak tanımlarken katılımcı D ise menajerliği sadece bir takımdan bir takıma oyuncunun transferi değil aynı zamanda kulüpler ve üçüncü şahıslar nezdinde sporcunun temsili olarak ifade etmiştir. Spor alanında sözleşme müzakereleri ve temsil hizmeti veren bireyler için; temsilci, sporcu temsilcisi, aracı ve menajer gibi unvanlar kullanılmaktadır (Elmas, 2020). Spor menajerliğinin ilk çıkış yeri olan Amerika Birleşik Devletleri’nde, sporcu temsilciliği yapan kişiler için arabulucu terimi sıkça kullanılmıştır. Bunun sebeplerinden birisi ilk sporcu temsilcilerinin ortaya çıktıkları 1920’li yıllarda örneklerine ilk kez rastlanan sporcu kontratlarında bu temsilcilerin tam bir arabulucu rolünü oynamış olduğu belirtilmiştir (Köse,2008). FIFA ve TFF’nin menajere yönelik hazırlanmış olduğu yönetmelikte de menajerliğin belli bir ücret karşılığında veya ücretsiz olarak, profesyonel futbolcu sözleşmesi müzakeresi yürütmek amacıyla futbolcu veya kulüpleri temsil eden veya kulüpler arasında transfer müzakeresi yürütmek amacıyla kulüpleri temsil eden lisans almış gerçek kişiler olarak tanımlandığı görülmektedir. Resmi yönetmelikte de menajerlik bir nevi temsilcilik olarak tanımlanmıştır. Spor Temsilcisi Sorumluluk ve Güven Yasası (SPARTA) menajerlerden temsilci olarak bahsetmiştir. FIFA, 2015 yılına kadar oyuncu temsilcisi kavramını kullanmış olup 2015 Aracılarla Çalışma Yönetmeliği (Regulations on Working With Intermediaries; RWWI) ile aracı kelimesini kullanıma almaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)’nin yayınlamış olduğu Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı’nda menajerlik unvanı ülkemizde resmî kullanım şekli olarak kabul edilmektedir. (Elmas, 2020). Alan

yazın ve spor hukuku incelendiğinde menajerlerin gerçek birey ve şirket olarak sporcuları temsil eden temsilciler olduğu görülmektedir.

“Danışmanlık” teması altında “futbolcu mentörlüğü” ve “yaşam koçluğu” alt kategorileri oluşturulmuştur. Rhodes (2006) profesyonel sporcuların temsil prensiplerinden birisinin de danışmanlık olduğunu belirtmiştir. Katılımcı C, menajerlerin sporcuları doğru yatırım ve tercihlere yönlendiren kişiler olduğunu belirtmiştir. Şüphesiz ki menajerler, sporcuların kararları üzerinde etkisi olan kişiler olduğu bilinmektedir. Bir futbolcunun, profesyonelleşen, rekabetin ve fikstür yoğunluğunun arttığı futbol endüstrisi içerisinde hayatının saha dışındaki işleyişinde doğru kararlar vermek adına muhakkak bir danışmana ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada futbolcunun yakınları ve menajer devreye girmektedir. Katılımcı D menajerliğin aynı zamanda futbolcuya mentörlük yapan bir profesyonel olduğunu bu mentörlük içerisinde de futbolcunun psikolojik, fiziksel ve sosyo-kültürel gelişiminin desteklenmesi ve yönlendirilmesi olduğunu belirtmiştir. Futbolcuların, sezon boyunca yoğun antrenman ve maç temposu nedeniyle sosyal gelişimlerini gerçekleştirmekte güçlük çekmektedirler. Menajerin vereceği bu destek sayesinde özellikle genç futbolcuların gelişimleri üzerinden olum etkiler sağlanmış olmaktadır.

“Planlama” teması ve alt kategorileri “saha dışı yaşamın planlanması” ve “kariyer planlaması” katılımcı A, katılımcı B ve katılımcı D’nin ifadeleri ile oluşturulmuştur. Günümüzde futbol endüstrisinde görev almakta olan bir menajerin birincil görevlerinden biri de kariyer planlamasıdır. Katılımcı A ve katılımcı B, menajerin asli görevlerinden birisinin de futbolcunun kariyerinde doğru adımlar atması için kariyerinin yönlendirilmesi ve planlanması olduğunu ifade etmişlerdir. Billing (2006), menajerlerin sporcuya her anlamda daha iyi şartlar sağlama konusunda çalışması gerektiğini belirtmiştir. Menajerlerin, sporcunun saha içine odaklanması için saha dışı yaşamında da planlama ve organizasyonu yapması önem arz etmektedir. Bu planlamalar içerisinde seyahat organizasyonu, misafir müsabaka biletleri, ulaşım, yatırımlar, yasal işler vb. sayılabilir.

#### **4.2. Futbol Menajerlerinin Mesleğe Başlama Sebeplerine İlişkin Yorumlar**

Katılımcı A, oyuncuların doğru planlama ve doğru kariyerin sağlanması konusunda destek olabileceğini düşündüğünü ifade ederken, katılımcı D ise hukuk bilgisi olan kişilerin azlığından dolayı mesleğe başladığını ifade etmiştir. Pehlivanoğlu (2010), futbolun daha profesyonel hale gelerek büyük bir ekonomi haline gelmesi ile futbolun hukuki temellerle desteklenme ve eğitimli futbol menajerlerinin

zorunluluk haline geldiğini ortaya ifade etmiştir. Futbolcuların saha dışında yer alan finansal ve hukuki bilgisi olan futbol menajerleri ile çalışması futbolcunun hem zaman kazanmasını hem de doğabilecek riskleri azaltmasını sağlayabileceğini ön görebiliriz. Katılımcı B ise sporcuların doğru kariyer planı ile kendi hatalarından yola çıkarak, sporcularının hatalarını minimuma indirmek ve destek olmak istediği için mesleğe başladığını ifade etmiştir. Antrenörlük ve yöneticilik mesleklerinde de olduğu gibi sporun içerisinde yer alan mesleklerden biri olan menajerliğe de bazı emekli futbolcuların yeni yetişecek futbolcuları kendi tecrübeleri doğrultusunda doğru yönlendirmek için menajerlik mesleğine başlama nedeni olarak değerlendirebiliriz.

### 4.3. Futbol Menajerlerinin Faaliyetleri ve Görevlerine İlişkin Yorumlar

Futbol menajerlerinin görev ve faaliyetlerine ilişkin ifadeler şu şekilde temalandırılmıştır; yurtdışı bağlantılar kurmak, kariyer sonrası planlama, futbolcu gelişimine yönelik çalışmalar, yasal temsilcilik, özel hayat, halkla ilişkiler ve pazarlama çalışmaları ve scoutingdir.

Katılım A ve D, özellikle yurtdışı bağlantıları kurmanın önemini ifade etmişlerdir. Küreselleşen sporda, yurtdışı bağlantıları menajer için büyük önem arz etmektedir. Yurtdışı bağlantıları ve ortaklıkları menajerin işini kolaylaştıracağını ifade edebiliriz. Söğüt ve ark. (2019) bağlantılar çoğaldıkça ve daha iyi bir duruma geldikçe futbol menajerliğinde başarı şansının arttığını belirtmiştir. Köse (2008) ise çalışmasında futbolcuların özellikle yurtdışı bağlantıları bulunan menajer ile çalışmanın öncelik sağladığını ifade ettiklerini belirtmiştir.

Katılımcı C ve D, futbolcuların kariyerlerinin bitiminden sonra planlamanında menajerlerin görevlerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Futbolcuların kariyerleri sona erdikten sonra gerçekleştirebilecekleri potansiyel meslekler hakkında kariyerleri devam ederken planlamaya başlanmasının önemini vurgulanmıştır. Kariyer sonrası planlama sayesinde futbolcu yoğun geçen antrenman ve müsabaka programından sonra emeklilik döneminde kendini gerçekleştirebileceği başka bir alanda devam etmesi hem maddi hem de psikolojik açıdan önem arz etmektedir. Söğüt ve Ark. (2019) ele aldığı kitapta, futbolcuların %40'nın emekli olduktan sonra maddi olarak zor duruma düştüklerini, fiziksel ve mental olarak düşüş yaşadıklarını belirtmiş ve kariyer sonrası planlamanın menajerler için önemli bir görevdir.

Menajerlerin faaliyet alanlarından futbolcuların gelişimine yönelik çalışmalara (Tablo 5.) ilişkin menajerin kilit rollerinde biri de sorunların çözümü ve fırsatlar için gerekli geniş çevreye sahip olması ve çevresi sayesinde sporcuya katacağı değer. Bu

çevrenin genelde spor menajerleri, sporcular, spor uzmanları ve farklı alanda uzmanlaşmış kişiler olabilir. Menajerler, uzman desteği yardımı ile sporcularının performansları ve özel yaşamlarına katkı sağlamaktadır. Katılımcı D, genç futbolcuların tespit edilerek mental ve fiziksel gelişimi için çalıştıklarından bahsetmiştir. Ayrıca katılımcı B, futbolcuların sezon dışı çalışmaları için ayrıca bir planlama yaptıklarına değinmiştir. Sezon içi ve sezon dışı futbolcuların belli alanlarda gelişimleri için uzman desteği almaları başarıları açısından önemlidir. Futbolda rekabetin ve yoğunluğun günden güne arttığı son yıllarda uzman destekleri büyük önem taşımaktadır.

Katılımcı A ve B'nin cevaplarına istinaden oluşturulan “yasal temsilcilik”te ise menajerlerin futbolcuyu sözleşme müzakerelerinde temsil eden ve futbolcu haklarını koruyan kişiler olarak nitelendirmişlerdir. Heitner (2010) menajerin görevlerinden birinin futbolcuyu kulüplere karşı temsil etmek olduğundan bahsetmiştir. Menajerlik mesleğinin küresel anlamdaki tanımı da benzer şekillerde literatürlerde bahsedildiği görülmektedir.

Günümüzde özellikle iletişim araçlarının da artması ile halkla ilişkiler ve pazarlama çalışmalarının artması kaçınılmaz olmuştur. Son yirmi yılda, geniş bir hizmet ve aktivite çeşitliliği sağlayan büyük menajerlik şirketleri oluştu. TV hakları yönetimi, sponsorluk, ticari destek, stadyum pazarlaması ve spor etkinliklerinin organizasyonu artık oyuncuların aynı firma içinde temsiline eşlik etme eğilimindedir (Rossi ve Tessari, 2014). Katılımcı A, reklam anlaşmalarından, özel hayata, sponsorluklara ve sosyal medya çalışmalarına kadar birçok alanda yasal temsilcilik yaptığını belirtmiştir. Markaların, sponsorluk yarışına girdiği günümüzde, halkla ilişkiler ve pazarlama çalışmaları menajerlik mesleğinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Sporcuların tanınırlığını arttırması ve takipçileri ile bağ kurması konusunda önemli bir konu olan halkla ilişkiler ve pazarlama konusu, menajerlerinde şirketleri bünyesinde veya dış kaynak kullanımı ile hizmet verdikleri bir alan olmaya başlamıştır. Futbolcular artık saha içinde olduğu kadar saha dışında da gelir sağlamak istemektedirler. Birçok profesyonel futbolcu, sponsorluk ve pazarlama alanında deneyimli profesyonellerle çalışırken bir taraftan da tanınmış markalar ile halkla ilişkiler çalışmaları ve sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir (Rossi ve Poli, 2012).

Menajer ve oyuncu ilişkilerinin güven üzerine kurulu derin ilişkiler olması sebebiyle menajerlerin özel hayatlarında destek olmaması beklenemez. Katılımcı A, B ve C oyuncuların özel hayatlarındaki sorunlar ile de ilgilendiklerini ve çözümler üzerinde destek olduklarını belirtmişlerdir. “Özel hayat” teması da menajerlik mesleğinin bir diğer alanı olmak ile menajerin sadece futbol üzerine destek olmadığını göstermektedir. Oyuncunun performansı ile özel hayatı arasında anlamlı bir bağ bulunmaktadır. Bu

yüzden, özel hayat konusunda destek sağlanmasının da futbolcunun kariyeri açısından önem arz ettiğinden bahsedebiliriz.

Futbol menajerlerinin kulüplere sağladığı en önemli hizmetlerden biri de scoutingdir. Katılımcı B, menajerlerin sadece menajerlik yapmadığını aynı zamanda scout hizmeti verdiğini belirtmiştir. Futbol piyasasındaki aracılar, profesyonelliğin ortaya çıkışından bu yana, kulüpler için scouting hizmeti gerçekleştirerek var olmuştur (Rossi ve Poli, 2012). Kulüplerin, ihtiyaçları oldukları pozisyonlar ve yeni oyuncuların keşfedilmesi için sıkça menajerlerin scout hizmetlerinden dış kaynak kullanımı olarak yararlandıkları görülmektedir.

#### **4.4. Futbol Menajerliğinin Futbolcu ve Kulüpler Açısından Öneme İlişkin Yorumlar**

Futbolcu ve kulüpler açısından futbol menajerinin önemine ilişkin görüşler “futbolcu” ve “kulüpler” olarak temalandırılmış ve “futbolcunun hukuki olarak doğru yönlendirilmesinde futbol menajerinin önemi”, “futbolcunun yasal menajerinin olmasının önemi”, “futbolcuların profesyonel desteğe ihtiyaç duyması”, “kulüplerin oyuncu portföylerinin genişletilmesinin sağlanması”, “futbol menajerlerinin kulüplerin haklarını koruması”, “menajerlerin kulübe doğru bilgi akışı sağlamanın önemi”, “kurumsallaşmış menajerlik şirketleriyle çalışılmasının avantajları” olarak alt kategoriler haline getirilmiştir.

Bir futbolcunun, gelişen spor endüstrisinde avantajlarını ve dezavantajlarını bilmesi adına hukuki olarak iyi bir destek alması gereklidir. Bu yüzden özellikle profesyonel sporcular uzman desteğe ve temsilciye ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı zamanda kulüplerde, regülasyonlara ve futbol sektörüne hâkim menajerler ile çalışarak ilerideki süreçte kulübü hukuki olarak zor duruma düşürmemesi adına olası durumlara karşı önlem alabilirler. Futbol temsilciliğinin ortaya çıkışı, aslında futbolcu ile kulüp arasındaki birtakım hukuki sorunlar çıkması ve bu sorunların giderilmesi bakımından güvenilir insanlara ihtiyaç duyulması neticesinde olmuştur (İmamoğlu ve Ark., 2007). Katılımcı “futbolcunun hukuki olarak doğru yönlendirilmesinde futbol menajerinin önemi” alt kategorisinde Katılımcı A, B ve C futbolculara hukuki danışmanlık yapılması hususunun önemli olduğunu ve hukuksal boyutların uzmanlık gerektiren bir alan olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı C, futbolcunun özellikle profesyonel bir destek alabileceği yasal bir menajerinin olmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. “Futbolcuların profesyonel desteğe ihtiyaç duyması” kodunda Katılımcı C,

üst düzey futbolcuların özellikle sözleşme hususunda desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir.

Menajerler, futbolcular kadar kulüplere de katkı sağlamaktadırlar. Kulüplerin, lisanslı menajerler ile çalışması hukuksal zemine uygun etik işbirlikleri yapılması adına önemlidir. “Kulüplerin oyuncu portföylerinin genişletilmesinin sağlanması” kodunda katılımcı B kulüplerin ihtiyaçları doğrultusunda futbolcu araştırması yaparak kulüplere sunduklarını ve bu sayede kulüp portföyüne katkı sağladıklarından bahsetmiştir. Bu sayede iş birlikleri gerçekleştirilerek oyuncu portföyünün genişletilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca lisanslı menajerler ile çalışılarak futbolcular hakkında doğru bilgi akışı sağlanmaktadır. Rekabet seviyesinin yüksek olduğu futbol sektöründe oyuncu portföyü büyük önem taşımaktadır.

Kulüpler siyasi, yasal ve ekonomik engelleri aşabilmek ve transfer anlaşmalarını kolaylaştırmak için menajerler ile çalışmaktadırlar ve bu tür görevler menajerlerin, mevcut kulüp ile talip olan takımlar açısından bir oyuncunun değerini ve kariyeri bakımından da o oyuncunun mevcut konumunu anlamasını gerektirmektedir. (Bygrave ve Johnson, 2004). Bu doğrultuda, “Menajerlerin kulübe doğru bilgi akışı sağlamanın önemi” ve “Kurumsallaşmış menajerlik şirketleriyle çalışılmasının avantajları” kodlarında ise menajerlerin kulüplere oyuncunun olumlu özellikleri kadar olumsuz özelliklerinin de bahsedilmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Özellikle transfer döneminde ulusal ve uluslararası transferin hız kazanması ile bilgi kirliliği oluşabilmektedir. Bu da kulüpler açısından, menajerlerin sunduğu futbolcuları incelemede zorluk yaratmaktadır. Bu yüzden güvenilir, kurumsallaşmış , bünyesinde spor yöneticisi ve lisanslı menajer bulunduran şirketler ile çalışılması önem arz etmektedir.

#### 4.5. Futbol Menajerliğinin Futbol Endüstrisi İçerisindeki Yerine İlişkin Yorumlar

Futbol menajerlerinin, futbol endüstrisine katkısı azımsanmayacak derecede fazla olduğunu ifade edebiliriz. Katılımcıların ifadeleri sonucunda, menajerlerin futbolda yeni yeteneklerin keşfi, futbol ekonomisine katkısı ve uluslararasılaşmaya katkılarının olduğunu ifadelerden çıkarabilmekteyiz. Globalleşen dünyada aslında menajerler yerel liglerin dışarıya açılmasını kolaylaştıran ve döviz getirisi sağlayan bireylerdir.

Köse'nin (2008) tez çalışmasında araştırmaya katılan futbolcuların %71.4'ü, bir temsilcinin sağlayacağı hizmetler içinde futbolcunun yurtdışı futbol kulüpleri ile olan bağlantılarını sağlamasını çok önemli olarak ifade etmiştir. "Futbol menajerliğinde uluslararasılaşma" alt kategorisinde katılımcı D, menajerlerin önünün açılması halinde menajerler için yapılacak yeni düzenlemeler ile futbolda döviz getirisi sağlanabileceği ve Türk futbolunun değerlendirileceğini ifade etmiş ve bununla uluslararası bir network ile olabileceğini söylemiştir. Globalleşen spor ve futbolda, devasa boyutlara ulaşan bu ekonomiden pay almanın yolu üretim ve pazarlamadan geçmektedir. Pazarlama işini ise menajerler aracılığı ile gerçekleştirmek büyük önem arz etmektedir. Türk sporunun, globalleşmesinde, menajerlerin uluslararası bağlantıları ile yapacağı işlerde önemlidir.

#### 4.6. Futbol Menajerliğinde Sorunlara İlişkin Yorumlar

İlk kategoride "TFF'nin futbol menajerliği eğitiminde yetersizliği" yer almaktadır. Katılımcı A, B, C ve D'nin ifadelerinden ve TFF resmî web sitesinden edinilen bilgiler ışığında, menajere yönelik belli periyod aralıklarında TFF tarafından düzenlenen bir eğitim bulunmamaktadır. Sadece lisans başvurusu yapıldıktan sonra TFF tarafından "Futbol Menajerliği Eğitim Semineri" düzenlenmekte ve gerekli şartları sağlayan kişilere lisans sağlanmaktadır. Menajere yönelik eğitimlerin düzenli olarak gerçekleştirilmesi futbol sektörü açısından önem arz etmektedir. Her meslekte olduğu gibi, menajerlerin temel eğitimlerini alması ve düzenli olarak mesleki bilgilerinin güncellenmesine yönelik seminerlerin oluşturulması ve bu eğitimlerin sertifikalandırılması veya zorunlu tutulması mesleği icra eden veya başlamak isteyen kişiler üzerinden etik açıdan sorumluluk ve mesleki bilinç sağlanması mümkündür. Menajerlik mesleğinin her birey tarafından gerçekleştirilebiliyor olması da bu eğitimlerin gerekliliğinin önemini arttırdığı ifade edilebilir.

“TFF’nin menajernere hukuksal destek sağlamaması” alt kategorisinde menajernere yönelik TFF tarafından hukuki olarak menajernere hakkının savunulmadığı veya göz ardı edildiğı ifade edilmiştir. Katılımcı B, federasyonun kulüplere ve futbolculara karşı menajernere haklarını yeterince savunmadığı ifade edilmiştir. Türkiye’de futbol sektöründe yaşanan anlaşmazlıklar ile ilgilenen TFF “Uyuşmazlık zm Kurulu” (kısaca UK) olarak adlandırılmaktadır. 5179 sayılı kanun ile değişiklik yapılan 3813 sayılı TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun’da kurulması ngrlmş ve buna ilişkin ıkarılan Uyuşmazlık zm Kurulu Talimatı ile bu kurulun çalışma esas ve usulleri belirlenmiştir (Pehlivanoglu,2010). Kurul; “a) kulüpler ile kulüpler, b) kulüpler ile futbolcular, teknik direktörler, antrenörler, oyuncu temsilcileri, masrler, c) oyuncu temsilcileri ile futbolcular, teknik direktörler, antrenörler arasında sözleşmeden doğan futbolla ilgili tüm uyuşmazlıkları taraflarının başvurusu üzerine münhasıran görevli ve yetkili olarak inceler ve karara bağlar.” şekliden hukukten belirtilmiştir. Oyuncu temsilcileri ile başka taraflar arasında futbol ile bağlantılı olan olaylar ile ilgili TFF çatısı altında görev yapan hukukçulardan oluşan Uyuşmazlık zm Kurulu’nca değerlendirildiğı ve karara bağlandığı görülmüştür. Aynı şekilde UEFA ve FIFA’nın uluslararası futbol ile ilgili oluşacak hukuki durumlarda benzer kurullar ile oyuncu temsilcilerinin hukuki sorunları için başvurabileceğı kurumlardır. Uyuşmazlık zm Kurulu kararlarına karşı Tahkim Kurulu’na başvurulabilir. Oyuncular, temsilciler ve kulüpler arasındaki çoğu uyuşmazlık maddi kısımların yerine getirilememesinden kaynaklı olduğu sylenabilir.

Bir diğer alt kategoride “TFF’nin futbol menajernere gelişimine imkân tanımaması”. Katılımcı B, lisans sahibi olmanın müsabakalara girişlerde bir avantaj sağlamadığını TFF’nin lisans kartı sahipleri bir avantaj veya destek vermediğini ifade etmiştir. TFF talimatnameleri incelendiğinde, menajerlik lisansı sahiplerinin statlara girişlerinden herhangi bir serbestlik tanınmadığı görülmektedir. Menajernere ve menajerlik şirketlerinin hizmet sunduğu alanlardan biri de scouting (oyuncu izleme) alanıdır. Lisans sahibi menajernere sezon boyunca müsabakaları takibinde TFF nezdinde ayrıcalık sağlanması, futbol sektöründe rekabeti arttırarak fayda sağlayabileceğı ifade edilebilir.

“TFF’nin futbol menajerliğine önem vermemesi” alt kategorisinde katılımcı A ve B, menajernere varlığının önemsenmediğini ifade etmişlerdir. Katılımcı B ve D’nin ifadelerine istinaden oluşturulan “TFF’de futbol menajerliği ile ilgili bir birimin olmaması” alt kategorisi de bir önceki kategori ile ilişkilendirilebilir. Futbol menajernere bağlı olduğu herhangi bir özel birim, komisyon veya kurul



bulunmamaktadır. Futbol menajerlerinin sorunlarının ele alınabileceği, şikâyet ve önerilerini sunabileceği özel bir birimin olmayışı regülasyonların ve uyuşmazlıkların çözümünde menajerlerin aleyhine olduğu yönünde bir ifade kullanılabilir.

Katılımcıların ifadelerinde dile getirdiği, futbol menajerlerinin en büyük sorunlarından biri de meslektaşları ile yaşadıkları sorunlardır. Katılımcı B, bazı menajerlerin başka bir menajer ile sözleşmesi devam eden futbolcular ile iletişim kurarak yasal menajerin haberi olmadan transfer görüşmesi veya transfer gerçekleştirmeleri olarak ifade edilmiştir. TFF'nin "Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı" içerisinde bunun yasak olduğu açıkça belirtilmesine rağmen bu etik olmayan davranışa yönelik yaptırımın uygulanmamasının büyük bir sorun olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcı D, menajerlerin rekabetlerinin kurallarının belirlenmesi ve uygulanmasının önem taşıdığını ifade etmiş ve TFF'nin denetimlerinin artırılması gerektiğini, sektörde şeffaf ve adil bir yönetim ile dengelerin sağlanmasının gerekliliği ifade edilmiştir.

Menajerler, 20 yy. başında temsilci olarak anılırken 1994 yılına gelindiğinde FIFA, menajerleri regülasyon altına almaya ve lisanslandırarak kontrol altına almaya başlamıştır (Rossi ve Ark., 2016). FIFA, bu hamlesiyle menajerleri federasyon ve konfederasyonların kontrolünde denetlenmesini ve kurumsal bütünlüğün korunmasını amaçladığını ifade edebiliriz. FIFA, menajerlerin lisanslandırılması ve bu sayede kontrolün sağlanmasını amaçlamıştır. Fakat, Dünya'da ve Türkiye'de lisanssız menajerler sektörde halen faal olarak görev yapmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu Başkanvekili Lutfi Arıboğan, 18 Haziran 2009'da verdiği bir demeçte Türkiye'deki menajerlik sistemini değerlendirerek, "Lisanssız ve bu sektörün geleceğini düşünmeyen, sorumsuz diyebileceğimiz insanların menajerlik adına yarattığı sorunlar zaman zaman Türk futbolunun başını ağrıtıyor" demiştir (<https://tr.beinsports.com>). Katılımcı D, lisanslı menajerden çok lisanssız menajerin bulunduğunu belirterek, TFF'nin defalarca kulüplere lisanssız menajerler ile çalıştıkları için cezaların kesildiğini fakat bunun bir türlü önünün alınmadığını ifade etmiştir. Katılımcı B, özellikle lisanssız menajerlerin futbol piyasasında menajerler hakkında kötü bir algı yaratılmasına sebep verdiğini ifade etmiştir. Bazı kulüplerinde, lisanssız menajerlerle iş yaptığı ifade edilmiştir. Kulüplerin, lisanssız menajerler ile iş yapmaları TFF regülasyonları ile yasaklanmıştır ve maddi cezaya ile sonuçlanabilmektedir. İfadeler neticesinde, menajerlerin temel eğitimleri verilerek lisanslandırılması hem TFF hem de menajerler adına algının olumlu yönde ivme kazanacağı şeklinde bir yorum yapılabilir.

Katılımcı A ve B, Türkiye’de kulüplerin menajerlere karşı önyargılı olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı A ve D’de kulüplerin sadece yakın oldukları ve çalıştıkları menajerler ile transfer yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ülkemizde ve dünyada menajerlere karşı bir önyargı olduğu bilinmektedir. Bu da menajerlik sektörünün önceden regülasyon altına alınmamış ve yasal boşluklarının fazlaca olmasından kaynaklandığı şeklinde ifade edilebilir. Son yıllarda, menajerin gerekliliği futbolcu ve kulüpler tarafından fark edilmiş ve profesyonel bir temsilcinin olmasına yönelik talep artmaya başlamıştır. Özellikle, kurumsallaşan menajerlik şirketleri yarattıkları algı sayesinde sektörde fark yaratmaya başlamışlardır.

Özellikle, ülkemizde menajerlik mesleğinin herhangi bir birliğinin olmayışı, mesleki dayanışmanın zayıf olduğunu göstermektedir. Katılımcı A, mesleki birliğin olmayışının bir eksiklik olduğunu ifade etmiştir. İlişkili olarak katılımcı D, “Futbol Menajerleri ile Çalışma Talimatı” oluşturulurken veya güncellenirken meslektaşlarına danışılmadığını ifade etmiştir. Burada görülüyor ki, menajerlerin kendi aralarında birlik haline gelememesi sebebiyle, federasyon nezdinde düzenlenen talimatlarda danışılacak bir merci bulamaması sebebiyle fikir almakta veya danışmak için muhatap bulmakta problem yaşayabileceği şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.7. Futbol Menajerliğinde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Yorumlar**

Bjålevik (2008) menajerlik şirketlerinden birden fazla uzmanın bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı A ve D ise bünyelerinde çalışan uzmanlar haricinde kendilerinin tecrübeli kişi ve uzmanlara zaman zaman danıştıklarını ifade etmişlerdir. Futbol sektörünün hukuki, ekonomik ve pazarlama açısından geliştiği ve daha kompleks bir hal aldığı için muhakkak uzmanlar ile çalışılması gerektiğinin önemli olduğunu ifade edebiliriz.

Başarılı menajerlik şirketlerine göz atıldığında, genç oyuncuların keşfi ve gelişimine önem verdiklerini görmekteyiz. Katılımcı D, scouting biriminin gerekliliğini ifade etmiştir. Menajerler, kulüpler adına scouting yapabilir ve oyuncuları sunabilirler, menajerlerin aynı zamanda scout gibi görev alabilmektedir (Roderick, 2006). Özellikler scout sisteminin henüz tam olarak yerleştirilemediği ülkemizde, menajerler bu hususta kulüplere hizmet sağlamaktadırlar.

Katılımcı D, futbolcu temsilinde ve pazarlanmasının “şeffaflık” ilkesi ile gerçekleştirilmesinin itibar üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Dünya futbolunda, bazı kesimler tarafından menajerlerin kötü itibar ve algıya sahip olduğu düşünülmektedir.

Bunun sebeplerinden biri de transfer dönemlerinde bazı menajerlerin şeffaflık ilkesini göz ardı etmesi neden olmaktadır diyebiliriz.

Transfer süreçlerinin etik şekilde gerçekleştirilmesinin ardından, temsil edilen futbolcunun başarılı bir sezon geçirmesi Katılımcı A'nın tabiri ile aranan ve tercih edilen kişi olmanızı sağladığını ifade edebiliriz. Özellikle menajerlik şirketinin tanınırlığı ve marka değerini arttırmaktadır.

#### **4.8. Futbol Menajerliğinin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Yorumlar**

Katılımcıların, futbol menajerlerinin gelişimine yönelik soruda ifadelerinden çıkartılan temsilci birliği kurulması, lisanslama kriterlerinin getirilmesi, lisanssız menajere karşı önlem, futbol menajerlerinin eğitimi, hukuksal düzenlemeler, kulüp ve menajerler arası iletişim temalarına ulaşılmıştır. Futbol menajerliğinde geliştirilmesi ve güncellenmesi gerekliliğinin olduğu eksikler ve sorunlar temalar altında toplanmıştır.

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, menajerlik mesleğinin regülasyonlar ile kontrol altına alındığı ve lisans almak için kriterler getirdikleri görülmüştür. Lisanssız menajere karşı ise önlemler alınmıştır ve federasyonun denetimi üst seviyededir. Katılımcı A, lisanslı menajerlerin denetlendiği ve vergilendirildiğini fakat lisanssız menajerlik yapanların kontrol edilmediğini belirtmiştir. Bu da doğal olarak adaletsizlik yaratmaktadır. Hukuksal düzenlemeler gerçekleştirileceği zaman TFF, aktif menajerler ile demokratik bir platformda yeni düzenlemeler için müzakereler gerçekleştirebilir. Bunun olumlu bir gelişim sağlayacağını ifade edebiliriz. Menajerlerin ise federasyon nezdinde iletişim kurabilmesi için birlik, dernek veya sendika benzeri bir oluşumu tıpkı Avrupa'da yer alan meslektaşları gibi oluşturarak menajerlik mesleğinin gelişimine katkı sağlayabileceklerini ifade edebiliriz.

## SONUÇ

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecek olursa;

Katılımcıların futbol menajerliğini 3 ana başlık altında tanımladıklarını göstermektedir. Bu tanımlardan ilki futbol menajerliğinin temsilcilik olarak tanımlanmasıdır. Özellikle bu durum kulüpler ve üçüncü kişilere karşı futbolcuların temsil edilmesi olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda ayrıca futbol menajerliğinin fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak da mentörlük ve yaşam koçluğu gibi uygulamaları da içerdiği için danışmanlık olarak görüldüğü katılımcı görüşleri sonrasında ortaya çıkmıştır. Yine futbolcuların saha dışı yaşantılarının ve kariyerlerinin yönlendirilmesi gibi planlama faaliyetlerini de futbol menajerliği olarak tanımladıkları ortaya çıkan bir diğer sonuçtur.

Katılımcılar Türkiye’de futbol menajerlerinin hukuksal bilgilerinin az olmasının ve genç oyuncuların doğru yönlendirilmesinin gerekli olduğu düşüncesiyle katılımcıların futbol menajerliğine başladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum Türkiye’de duyarlı ve eğitilmiş futbol menajerlerinin varlığını göstermektedir. Hukuki ve finansal bilgisi olan futbol menajerleri ile futbolcuların çalışmasının futbolculara doğru yönlendirilmelerinde avantaj sağlayacaktır.

Futbol menajerlerinin yurt dışı menajerlik şirketleri ile futbolcu transferleri noktasında işbirliği yaptıkları, sadece futbolcu kariyerlerinde değil aynı zamanda kariyer sonrası antrenörlük gibi işler için yönlendirme yaptıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle yurtdışı bağlantıları menajerlerin uluslararasılaşma ve futbolcu pazarından tanınması için büyük önem arz etmektedir. Kariyer sonrası planlama ise futbolcuların hem maddi hem de psikolojik açıdan ihtiyaç duydukları önemli bir konudur. Ayrıca genç ve yetenekli oyuncuların yönlendirilmesi, futbolcuların lig seviyelerinin yükseltilmesi için çalışmaları yapılması, sözleşmelerde futbolcuyu temsil ederek haklarının korunması, futbolcunun özel hayatında ve sosyal medyada yapılacak çalışmalarla imajının geliştirilmesi gibi faaliyetlerin futbol menajerleri tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür. Futbolcuların özel hayatının performanslarını ve imajlarının etkilediği düşünüldüğünde futbol menajerlerinin bu konuda yapacakları çalışmalar futbolcunun kariyerine olumlu katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla Futbol menajerleri, futbolcularına verdiği hizmetlerin sadece transfer döneminde temsil ile sınırlı kalmadığı, sezon içinde de saha dışındaki özel hayatı dahil halkla ilişkiler çalışmaları, yatırımlar ve sponsorluk gibi geniş bir yelpazeye yayılan alanlarda hizmet verdikleri çıkarımı yapılmıştır. Aktif sporcuların aynı zamanda

emeklilikleri içinde planlama desteği vermektedirler. Menajerler futbolcular hariç kulüplere de scouting hizmeti verdiklerini belirtmişlerdir.

Yine futbol menajerliğinin futbolcu ve kulüpler açısından önemli olduğu, futbol endüstrisine önemli katkılar sağladığı ortaya çıkmıştır. Özellikle futbolcuların sözleşmelerinin yapılırken hukuki olarak doğru yönlendirilmeleri, yasal temsilcilerinin olmasının futbolcunun transferi açısından bilgi kirliliğini ortadan kaldıracacağı düşüncesi futbol menajerlerinin önemini ortaya koyan örnekler olarak ifade edilebilir. Kulüplerin oyuncu portföylerinin genişlemesinde, kulüplere futbolcular için doğru bilgi akışlarının sağlanmasında futbol menajerliğinin önemi katılımcılar tarafından ortaya konmuştur. Çünkü futbol sektöründe rekabet seviyesinin çok yüksek olması transferde yapılacak hataların telafisinin mümkün olmamasına sebebiyet verebilmektedir.

Türkiye’de Türkiye Futbol Federasyonu’nun futbol menajerliği lisans vereceği zaman gerçekleştirdiği seminer ve sınav dışında herhangi bir eğitimsel faaliyette bulunmaması futbol menajerliğinin önemli sorunlarından biri olarak katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. TFF’nin bünyesinde futbol menajerlerinin bağlı olduğu bir biriminin olmaması, menajerlerin hukuksuz ve etik dışı uygulamalarına karşı TFF’nin yaptırım uygulayamaması, futbol menajerliğine ilişkin rekabet kurallarının olmaması, gibi TFF’nin denetim eksikliğinden kaynaklanan sorunların da var olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tür denetim eksiklikleri lisanssız menajerlerin de ortaya çıkmasına sebep olmuş ve futbol endüstrisinde güvensizlik ortamını doğurmuştur. Bu tür sebeplerden dolayı diğer kulüplerin menajernlere karşı önyargı taşıdıkları düşünülmektedir. Menajerler ile ilgili TFF’nin yetersiz kalmasının da sektörü olumsuz etkilediği ifade edilebilir.

Futbol menajerliği konusunda talimatların hazırlanmasında yeterli bilgi akışının ve futbol menajerliğinde lisanslama kriterlerinin olmaması mesleki yeterliliği olmayan kişilerin bu meslekte yer edinmesini sağladığı görülmektedir. Bu durum da kaliteyi düşürmekte ve tekelleşmenin de yolunu açmaktadır. Temsilci birliğinin olmayışı da menajerlerinin haklarını savunan bir örgütlenmenin olmadığını da göstermektedir.

Futbol menajerlerinin kişisel gelişim ve dil öğrenme konusunda olumlu bir düşünceye sahip oldukları ve eğitime önem verdikleri görülmüştür. TFF’nin herhangi bir eğitim sunmamasına rağmen kendi imkanları ile kişisel gelişimlerini sürdürmektedirler. Başarılı bir menajer olmak için yabancı dile önem verilmesi, kişisel gelişime devam edilmesi ve uluslararasılaşmanın önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Türkiye’de futbo menajerliğinin gelişimi için ise TFF’ye büyük görev düşmektedir. TFF’nin menajernere yönelik hukuksal düzenlemeleri gerçekleştirmeli ve uygulamasının menajerlik sektörünü olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Lisanssız menajernere karşı önlem alınması ve lisanslı menajerlerinde eğitiminin düzenli olarak devam etmesinin gerekliliğine ulaşılmıştır. Menajerlerin ise menajerlik mesleğinin gelişimi için birlik veya sendika benzeri bir yapılanmaya gitmelerinin gerekli olduğu görülmektedir.

### ÖNERİLER

Alana yönelik öneriler;

- Futbol menajerlerine yönelik mevcut kanun ve yönetmeliklerde güncellemeler gerçekleştirilebilir.
- Denetim ve yaptırımlar arttırılabilir.
- Menajerlik lisansı alımına yönelik kriterler arttırılabilir.
- Federasyonun menajernere yönelik eğitimleri yoğunlaştırılabilir.
- Menajerlerin, federasyon tarafından resmi olarak tanınan bir menajer birliği kurulması için çalışmalar başlatılabilir.

Araştırma alanına yönelik öneriler;

Daha geniş örneklem gruplarında çalışma gerçekleştirilebilir.

- Çalışma, nicel yöntem veya karma yöntemle de gerçekleştirilebilir.
- Görüşme soruları azaltılarak daha fazla menajer ile görüşülebilir.
- Yabancı menajerler ile de görüşme gerçekleştirilerek menajerliğin farklı ülkelerdeki durumu araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E.. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitabevi
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2006). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Banks, S. (2002). *Going down: Football in crisis*. Edinburgh: Mainstream Publishing.
- Bjålevik, (2008). *How To Be Successful Within The Sports Agent Industry*. Bachelor Thesis İn Marketing. Mälardalen University; School Of Sustainable Development Of Society And Technology.
- Bygrave, M. ve Johnson, A. (1 Şubat 2004). Reform disgraceful fees, mps tell soccer clubs, Independent. <https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/reform-disgraceful-agent-fees-mps-tell-soccer-clubs-78548.html> (Erişim: 02.05.2021)
- Carter, N. (2006). *The football manager: A history*. London: Routledge.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4.baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Dimitrakopoulos, D. G. (2006) More than a market? The regulation of sport in the European Union. *Government and Opposition. An International Journal of Comparative Politics*. 41(4), 561–580.
- Dubey, J. P. (2000). *La libre circulation des sportifs en Europe*. Bern: Staempfli.
- Elmas, S. (2020). Futbol endüstrisine yön veren lisanslı futbol menajerlerinin görev ve sorumluluklarının incelenmesi: Türkiye futbol ligleri örneği (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Frenkiel, S. (2014) *Une histoire des agents sportifs en France: Les imprésarios du football (1979–2014)*. Neuchâtel: Editions CIES.
- Gouget, J. J. and Primault, D. (2006) Les agents dans le sport professionnel: Analyse économique. *Revue Juridique et Économique du Sport*. 81, 7–44.

- Gould, M. T. (1992) Further trials and tribulations of sports agents. *Entertainment & Sports Lawyer*. 10, 9–14.
- Heitner, D. (2009) Duties of Sports Agents to Athletes and Statutory Regulation Thereof. *Dartmouth Law Journal*, Vol. 7, No. 3, p. 246, 2009,
- İmamoğlu, O, Kılıçgil, E, Şahin, M. (2007). Türkiye’de Futbolcu Temsilciliği Ve Futbolcu İlişkisi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (3)
- Rossi, G., Semens, A., ve Brocard, J.F. (2016). *Sports Agents And Labour Markets: Evidence From World Football*. London: Routledge.
- KEA, CDES, EOSE (2009), Study on Sports Agents in the European Union. A study commissioned by the European Commission, last accessed on 22/10/2019 at: <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-sports-agents-in-eu.pdf>.
- Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Köse, A. (2008). Spor Acentelerinin Hizmetleri ve Profesyonel Türk Futbolcularının Bu Hizmetlere Yönelik Talep Yapıları (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Lamster, M. (2007) *Spalding’s world tour: The epic adventure that took baseball around the globe and made it America’s game*. New York: The Perseus Group.
- Magee, J. (2002) Shifting power balances of power in the new football economy. In: Sugden, J. and Tomlinson, A. (eds) *Power games: A critical sociology of sport*. London: Routledge, pp. 216–239.
- Magee, J. (2006) When is a contract more than a contract? Professional football contracts and the pendulum of power. *Entertainment & Sports Law [online]*, 4(2).
- Masteralexis, L. P. (2005). Sports agency. In: Masteralexis, L. P., Barr, C. and Hums, M. (eds) *Principle and Practice*.
- Masteralexis, J., Masteralexis, L., Snyder, K. (2013). Enough is enough: the case for federal regulation of sports agents *Jeffrey S. Moorad Sports L.J.* 20(1).



- Parks J. B., Quarterman J. (2003). Contemporary Sport Management. Human Kinetics, 324.
- Parrish, R. (2003). The politics of sports regulations in the European Union. *Journal of European Public Policy*. 10(2), 246–262.
- Patton, M. Q. (2018). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Ankara: A Pegem Akademi.
- Pehlivanoğlu, Ö. (2010). Spor Temsilciliği Uygulamalarında Problemler (Futbol Örneği) (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Reisler, J. (2008). Cash and carry: The spectacular rise and hard fall of C. C. Pyle, America's first sport agent. Jefferson NC: McFarland & Co. Inc.
- Roderick, M. (2001) The role of agents in professional football, Singer and Friedlander's Review 2000–01 Season. The Centre for Research into Sport and Society: University of Leicester.
- Poli, R. and Rossi, G. (2012) Football agents in the biggest five European markets. Anempirical research report. Neuchâtel: CIES.
- Roderick, M. (2006) The work of professional football: A labour of love? London: Routledge.
- Rossi, G. ve Tessari, A. (2014). The professionalization of the sport agents: cartels, networks and enterprises within the football industry in a comparative perspective, 1950s- 2010. World Business History Conference. Frankfurt.
- Salmankurt M. (2005). Sporda Menajerlik, Menajerlikte Proje Hazırlama ve Pazarlama (Yüksek Lisans Tezi). KOU. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli
- Semens, A. (2008). Player representation in the English football industry, (PhD Dissertation), University of Central Lancashire, United Kingdom.
- Smienk, M. (2009). Regulation in the market of sport agents. Or not at all?, *The International Sport Law Journal*, 3(4), 70–78.
- Sögüt, E., Pentol-Levy, J. ve Pentol-Levy, C. (2019). How to Become a Football Agent: The Guide: 2nd Edition. Liecestershire: Matador.

- Staudohar, P. (2006). So you want to be a sports agent, Labor Law Journal; ABI/INFORM Global, 57(4);246
- Şahin, H.M. (2004). Beden Eğitimi ve Sporda Temel Kavramlar Sözlüğü, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Şahin, H.M. (2009). Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinde Görev Yapan Menajerlerin Eğitim Seviyesinin, Kulüplerin Ekonomik İstikrarına Ve Spor Başarısına Etkisinin Arastırılması (Doktora Tezi).Sofia National Sports Academy Spor Tarihi ve Yönetim Anabilim Dalı, Sofya
- Taylor, M. (1999). No big deal. WSC When Saturday Comes , www.wsc.co.uk/the-archive/102-Agents/4042-no-big-deal [18 Nisan 2021].
- Taylor, M. (2005) The leaguers – the making of professional football in England, 1900–1939. Liverpool: Liverpool University Press.
- Vocabulary (2021). (manager). www.vocabulary.com (05.04.2021).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 7. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi
- [https://tr.beinsports.com/haber/lisanssiz-menajerler \(2009\)](https://tr.beinsports.com/haber/lisanssiz-menajerler-2009) (08.05.2021)
- <https://esube.iskur.gov.tr/Meslek/ViewMeslekDetayPopUp.aspx?uiID=3339.10>  
(02.05.2021)
- Özgür Ansiklopedi (2021).[https://en.wikipedia.org/wiki/Manager\\_\(association\\_football\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Manager_(association_football))

**EKLER****EK-1. GÖRÜŞME FORMU**

**ARAŞTIRMA SORUSU:** Türkiye Futbol Federasyonu’na tarafından lisanslandırılmış futbol menajerlerinin faaliyetlerinin işleyişi, amacı, etkileri ve önemi nedir?

**Tarih:**

**Saat:**

**GİRİŞ**

Ben, Pamukkale Üniversitesi’nde Spor Yöneticiliği A.B.D Spor Yönetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Pamukkale Üniversitesi’nde akademisyen olarak görev yapan danışmanım ile “Bir Meslek Olarak Futbol Menajerliği; Menajerliğin Futbolda Öneminin ve Etkilerinin İncelenmesi” konulu bir yüksek lisans tezi hazırlıyoruz. Bu konu hakkında sizinle görüşme yapmak istememizin sebebi lisanslı bir futbol menajeri olmanızdan dolayı çalışma kapsamında bize bilgi verebilecek en uygun kişilerden biri olmanızdır. Bu çalışmada amacımız futbol menajerlerinin faaliyetlerini inceleyerek, niteliği ve etkileri ile ilgili görüşlerini alarak futbol endüstrisi içinde futbol menajerin önemi ve etkisini değerlendirmektir. Bu kapsamda lisanslı bir futbol menajeri olarak sizin görüşleriniz çalışmamız için önemli bilgiler sağlayacaktır. Vereceğiniz bilgiler ışığında yapacağımız değerlendirmeler futbol menajerlerinin durumunu ortaya koyarak bu konu ile ilgili önerilerin geliştirilmesine olumlu bir yaklaşım yaratılmasına yardımcı olacaktır.

İzniniz dahilinde tutacağımız görüşme kayıtları ve vereceğiniz bilgilerin tümü gizli kalacak ve bizim dışımızda herhangi bir kimsenin görmesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken sizlerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağız. İstedığınız takdirde bu çalışmaya katılmaktan vazgeçebilirsiniz. Katkınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

**Yusuf Can PAŞA**

**yusufcanpasa@gmail.com**

**Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU**

**ugur.sonmezoglu@pau.edu.tr**

**Kişisel bilgilere ilişkin sorular**

1. Eğitim durumunuz nedir?
2. Yaşınız nedir?
3. Kaç yıldır menajerlik yapıyorsunuz?
4. Spor geçmişiniz var mı?
5. Menajerlik dışında yaptığımız bir mesleğiniz veya işiniz var mı?

### **Araştırma konusuna ilişkin sorular**

1. Futbol Menajerliği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Kısaca tanımlayabilir misiniz?
2. Futbol Menajerliğine başlamanızın sebepleri nelerdir? Neden bu mesleği seçtiniz?
3. Menajerlik şirketinizden bahsedebilir misiniz? Menajerlik şirketinizin vizyon ve misyonu nedir? Şirketinizin faaliyetleri nelerdir?
4. Mesleki gelişiminiz için ne tür faaliyetlerde (kurslar, eğitimler vb.) bulunuyorsunuz? (Federasyonun futbol menajerlerini geliştirmeye yönelik herhangi bir eğitimi ve benzeri bir girişimi var mı?)
5. Futbolculara hangi alanlarda hizmet veriyorsunuz? Sorumluluklarınız nelerdir?
6. Futbol menajerliğinin futbolcu açısından önemi nedir?
7. Futbol menajerliğinin kulüpler açısından önemi nedir?
8. Futbol menajerliğinin futbol endüstrisi açısından önemi nedir?
9. Futbol menajerliğinin federasyon açısından önemi nedir?
10. Futbol menajerliğinin sorunları nelerdir?
11. Başarılı bir futbol menajeri olmak için en önemli hususlar sizce nelerdir?
12. Sizce Türkiye’de futbol menajerliğinin gelişimi için neler yapılmalı?