

PROFESYONEL SPOR KULÜPLERİNİN TARAFTAR İLİŞKİLERİ YOLUYLA MARKA DEĞERİ YARATMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Sanem ALKIBAY†

Öz

Bu araştırmanın amacı, profesyonel spor kulüplerinin marka değerine tüketicilerin verdikleri katkı düzeyini belirlemektir. Bu amaçla, profesyonel spor kulüplerinin tüketicisi konumunda olan taraftarlar, farklı kriterlere göre analiz edilmiştir. Araştırmada Ankara’da taraftar olan 1179 üniversite öğrencisine anket uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, taraftarlar profesyonel spor kulüplerinin marka olabilecekleri görüşündedirler. Ancak bu görüşlerini tuttukları kulübe destek verme adına satın alma davranışlarına yansıtamadıkları dikkati çekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Spor pazarlaması, spor kulübü, marka, marka değeri, taraftar.

Abstract

A Study on Brand Equity Establishment of Professional Sport Clubs by Fan Relations

The aim of this study is to determine the support level of consumers to brand equity of professional sport clubs. For this purpose fans of sport clubs were analysed according to different criteria, regarding them as the consumers of sport clubs. 1179 university students who are fans of sport clubs were analysed with questionnaires. Results showed that fans assume sport clubs as a brand but this was not reflected to their consumer behaviour proportionally.

Keywords: Sport marketing, sport clubs, brand, brand equity, fan.

* Bu makale, araştırmanın istatistiksel analizlerinde yardımını unutamayacağım değerli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Bülent Öztürk’ün anısına yazılmıştır.

† Prof.Dr., Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Gölbaşı-ANKARA, salkibay@gazi.edu.tr

GİRİŞ

Boş zaman değerlendirmede alternatif olarak kabul edilen spor, teknolojinin gelişmesine paralel olarak geniş kitlelere yayılmış, bunun sonucu olarak da ekonomik nitelikleri ön plana çıkan bir hizmet sektörü halini almıştır. Söz konusu sektör içinde yer alan kişi ve kuruluşlar zaman içinde değişime uğrayarak kulüpler birer işletmeye, taraftar ve izleyiciler ise birer tüketiciye dönmüştür. Genel kabul gören anlayışa göre; 20. yüzyıl organize sporun sosyal ve ekonomik bir olgu olarak ortaya çıktığı dönemdir. Bu duruma medyanın toplumsal etkinliğinin artmasının ve pazarlamanın global bir iş fenomeni olarak ortaya çıkmasının da büyük katkı verdiği düşünülmektedir (Meenaghan ve O'Sullivan, 1999: 242). Ayrıca, 1980 ve 1990'larda sporun global bir dil ve kültür olduğu keşfedilerek, günümüzde bu dil sayesinde uluslar arası ticari, finansal, coğrafi ve politik bariyerlerin de kaldırılabilirdiği görüşü yaygınlaşmıştır (Wagg ve Goldberg, 1991: 239-253).

Öte yandan, 1990' lı yılların başından bu yana profesyonel spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzı, aşırı yüksek bilet fiyatları ve yayın hakları spor endüstrisinin şeklini değiştirmiş ve diğer endüstrilerce de karlı bir alan olarak görülmeye başlanmıştır.

Spor endüstrisi rakamsal boyutuyla incelendiğinde önemli verilere ulaşılmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde spor endüstrisinin 213 milyar Dolar sınırını aştığı dikkati çekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde televizyonlardaki spor reklamları 5.2 milyar Dolar, futbol liginde televizyon yayın hakları ise 17.6 milyar Dolardır. Avrupa'da sadece futbol sektörü 5.5 milyar Dolar'a ulaşmıştır (Meenaghan ve O'Sullivan, 1999: 243). Avrupa futbol sektöründe profesyonel spor kulüplerinin değerleri gün geçtikçe yükselmektedir. Örneğin Manchester United 531 milyon Dolar değerindedir. Türkiye'de ise 133 milyon Dolar'lık futbol kulübü bulunmaktadır. Dünyada sponsorluk harcamaları yaklaşık 25 milyar Dolardır ve bunun %65'i spor organizasyonlarına yapılan yatırımları oluşturmaktadır (Ekotimes, 2002-03: 13).

Spor endüstrisindeki bu büyüme beraberinde spor ürünlerinin, kişilerin, kulüplerin ve organizasyonların 'marka'larını da tartışılır hale getirmiştir. Özellikle son yıllarda markalama konusu spor endüstrisini etkilemiş ve markalamanın farklılaşmanın hem temeli hem de bir sonucu olduğu görüşüne varılmıştır.

Spor endüstrisinde rekabetin hızla artması profesyonel spor kulüplerini ekonomik etkinlik göstermeden varlıklarını sürdüremez hale getirmiştir. Bu bağlamda, son yıllardaki eğilim profesyonel spor kulüplerinin marka olarak kabul edilmeleri ve bu bakış açısıyla yönetilmeleri yönündedir. Kulüp

yöneticilerinin marka yönetim çabalarının altında yatan temel amaç, kulüp 'marka değeri' yaratmaktır. Marka değeri, markanın ismine ve sembolüne bağlı olarak tüketiciye ya da kulübe ilave bir değer kazandıran varlıklar grubudur. Söz konusu varlıklar ; marka ismi farkındalığı, marka sadakati, algılanan kalite ve marka çağrışımlarıdır. Marka değeri varlıklarının birbiriyle etkileşimi sonucunda, tüketici bilgi sahibi olmakta ve yorum yapabilmektedir. Marka değeri' nin spor kulübüne kattığı ek değer ise, pazarlama programının verimliliğinin artması, marka sadakatının yaratılması, fiyat ve marjlarda rahatça ayarlamaya gidilmesi, ürün genişletmenin kolay yapılabilmesi ile ticari üstünlük ve rekabet avantajı sağlamasıdır. Bir kulübün ekonomik değeri, kulüp markasının karlılığına, tanınırlığına, algılanan kalitesine, çağrışımlarının gücüne ve tüketicilerinin sadakat düzeyine bağlı olarak yükselmekte veya düşmektedir.

Dolayısıyla, tüketici bakış açısını temel alan yaklaşımların, marka değeri yaratmada daha etkili sonuçlara ulaşabileceğini söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle, profesyonel spor kulüplerinde marka değeri yaratılması ve taraftarların spor kulübüne yönelik yaklaşımlarının, kulüp marka değeri çerçevesinde ele alınması bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Burada varsayım, profesyonel spor kulüplerinin bir marka yaratabildikleri ve marka değeri oluşturma yönünde tüketicileri hedef alan stratejiler geliştirdikleri ancak bu konuda yeterli düzeyde başarıya ulaşamadıkları yönündeki yargılardır.

I. MARKA DEĞERİ VE PROFESYONEL SPOR KULÜPLERİNDE MARKA DEĞERİ YARATILMASI

Marka değeri¹ (brand equity) 1990'lerden itibaren pazarlama alanında önemli bir araştırma konusu olmaya başlamıştır (Barwise, 1992; Shocker vd, 1994). Özellikle marka değeri, literatürde ilk olarak pratikteki uygulamaları (Owen, 1993), stratejik incelemeleri (Aaker, 1991; Kapferer, 1992) ve teorik yaklaşımı (Keller, 1993) yönünden incelenmiştir. Marka değerinin ilk çıkış noktasını bir markaya değer biçme (brand valuation) oluşturmuştur (Aaker, 1991; Farquhar, 1989; Kapferrer, 1992; Krishnan, 1996: 389). Bir firmanın değerini ölçen kavramlar gayrimenkuller, maddi varlıklar, fabrikalar ve ekipmanları iken, son zamanlarda firmanın değerinin firma dışında aranmasının daha gerçekçi olacağı görülmüş ve bunun alıcıların zihninde (kafasında) olduğu gerçeğine varılmıştır. Bu bakış açısının temelinde, satış grafiklerindeki hareketin yatırım harcamalarıyla orantılı olmaması yatmaktadır. Günümüzde pek çok işletmenin asıl sermayesinin markaları olduğu görülmektedir (Kapferer, 1992: 1).

Burada önemli bir nokta ürünle marka arasındaki farktır. Ürün firmanın yapabildiği ve işlevsel yararlar sunan herşeyken, marka ürünün işlevsel amacının ötesinde, o ürünün değerini arttıran bir isim, sembol ve tasarım olarak tüketicilerin satın aldığı şeydir. Marka üründen farklıdır ve bu fark tüketici tarafından yüklenen duygusal ifadelerdir (Aaker, 1996: 73; Kapferer, 1992: 1; Öztuğ, 1997: 19).

Marka değeri, literatürde yeni bir kavram olması nedeniyle yazarlarca farklı şekilde ifade edilmekte ve tanımlanmaktadır. Marka değeri, markanın ismine ve sembolüne bağlı olarak tüketiciye ya da firmaya ilave bir değer kazandıran (veya kaybettiren) varlıklar (ve sorumluluklar) grubudur ve söz konusu varlıklar grubu dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; marka farkındalığı, marka sadakati, algılanan kalite, marka çağrışımları (marka özdeşliği) dir (Aaker, 1996: 7).

Marka ismi farkındalığı; müşterinin zihninde markanın ne güçte olduğu anlamına gelmektedir. Markayı tanıma ve hatırlama performansı içeren bir olgudur. Diğer bir ifadeyle, markayı hatırlamak üzere tüketiciye verilen ürün kategorisi arasında, o markanın seçilebilme yeteneğidir. Marka farkındalığı, tüketicinin bir markayı nasıl hatırladığının değişik yollardan ölçülmesi ile belirlenmektedir. Bu yollar; tanınmışlık (recognition), hatırlanırılık (recall), hatırlanan ilk marka olmak (top on mind) ve akla gelen tek marka olmak (dominant) şeklindedir (Aaker, 1996: 10).

Algılanan kalite subjektif bir kriter olup (Hanan ve Karp, 1989: 21) tüketicinin beş duyu organına bağlı olarak edindiği bilgi girdilerini seçmesi, sıraya koyması ve yorumlamasıdır. Tüketiciler mal veya hizmetle bağdaştırdıkları çeşitli içsel ve dışsal ip uçlarını baz alarak değerlendirmeye tabi tutarlar. Dolayısıyla, algılanan kalite, tüketicinin zihninde oluşan ve tatmine bağlı olarak gelişen bir kavramdır.

Marka sadakati, müşterilerin belli bir ürün kategorisinde özel bir markaya karşı devamlı olarak geliştirdikleri satınalma davranışıdır (Pride ve Ferrel, 1997: 252). Diğer bir yaklaşımla sadakat, bireyin aynı ürün kategorisinde bulunan alternatif markalar arasında yapmış olduğu karşılaştırma sonucunda, belirli bir markaya karşı geliştirmiş olduğu göreceli tutum ile bu göreceli tutumun kuvveti nispetinde markanın birey tarafından tekrarlı olarak satın alınması şeklindeki davranıştan oluşmaktadır (Güneren, 2004: 51).

Marka çağrışımı, tüketicinin zihninde marka ve onun özellikleri arasında belli temel özdeşleştirmelerin (çağrışımlar) oluşturulmasıdır. Bu özellikler; tüketicilerin marka ile ilişkilendirdikleri belli bir sembol, ürün nitelikleri veya ünlü bir kişi olabilmektedir.

İşletmelerin pazarda güçlerini artırabilmeleri için öncelikle güçlü bir marka oluşturmaları gerekmektedir. Güçlü marka yaratmak marka değerinin yönetilebilmesini beraberinde getirmektedir. Marka değerini yönetebilmek için ise, marka farkındalığı, marka sadakati, algılanan kalite ve marka çağrışımları gibi her bir varlık grubunu yaratmak ve geliştirmek için yatırım yapılmalıdır. Böylece, müşterilere de yansıyan bir marka değeri oluşturulabilmektedir. Burada sözü edilenler hem en son müşteriler hem de araçlardır. En son müşterilerin yanı sıra araçlara yönelik marka imajı, markanın pazarda başarılı olabilmesinde önemli belirleyiciler olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla işletmeler, markanın sadece en son müşteriler üzerinde bıraktığı imajla yetinmeyip, dağıtım kanalındaki araçların algılamalarıyla da ilgilenmeleri gerekmektedir (Aaker, 1996: 8).

Sonuç olarak, marka değerini oluşturan; marka sadakati, marka farkındalığı, algılanan kalite, marka çağrışımları ve sahip olunan diğer marka varlıklarının birbirleriyle etkileşimi sonucunda, tüketici bilgi sahibi olmakta ve yorum yapabilmektedir. Ayrıca, tüketici satınalma kararını güven duygusu altında verebilmekte ve satın aldığı mal ve hizmetler sonucunda tatmin olabilmektedir. Marka değerinin firmaya kattığı ek değerler ise, pazarlama programının verimliliğinin ve etkinliğinin artması, marka sadakatının yaratılması, fiyat ve marjlarda rahatça ayarlamaya gidilmesi, ürün genişletmenin kolay yapılabilmesi ile ticari üstünlük ve rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Boş zaman değerlendirmede alternatif olarak kabul edilen spor, teknolojinin gelişmesine paralel olarak geniş kitlelere yayılmış, bunun sonucu olarak da ekonomik nitelikleri ön plana çıkan bir hizmet sektörü haline almıştır. Spor endüstrisinin gelişimi, spor endüstrisinde mal ve hizmet üreten işletmeler için bir pazarlama ortamı yaratmış ve bu yolla spor pazarlamasının da gelişmesini sağlamıştır. Mullin vd. (2000: 9)'e göre, spor pazarlaması, spor tüketicisinin değişim süreci içerisindeki bütün ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için oluşturulan tüm faaliyetlerdir. Bu çerçevede spor pazarlaması iki temel unsur geliştirmiştir. Birincisi, spor mal ve hizmetlerin spor tüketicisine sunulması, ikincisi ise sporun bir tutundurma aracı olarak kullanılmasıyla diğer tüketim ve endüstriyel mal ve hizmetlerin iletilmesidir. Burada "spor tüketicisi" ve "spor tüketimi" kavramları sporla ilgili bir dizi anlam ifade etmektedir. Bunlar spor yapmak, seyretmek, okumak, dinlemek, biriktirmek ve görev yapmaktır.

Spor pazarlaması çağdaş pazarlama kapsamında tanımlanacak olursa, tüketicilerin gereksinim ve isteklerinden hareketle spor endüstrisi için mal ve hizmet (kişi, fikir, yer, dava) üretilmesi/dağıtılması, fiyatlandırılması ve

tutundurulması ile ilgili faaliyetlerin müşterileri tatmin ederek gerçekleştirilmesi sürecidir.

Spor endüstrisinin temel olarak 6 değişik spor tüketim pazarı vardır (Brooks, 1994: 89). Seyirciler, katılımcılar ve gönüllülerden oluşan birincil spor pazarı tüketicilerin özelliği, spor ürününü hızlı tüketmeleridir. İkinci düzeyde yer alan ise sporu bazı yardımcı amaçlar için kullanan tüketicilerin oluşturduğu pazarlardır. Bunlar stadyumlara reklam verenler, katılımcıları ve seyircileri etkilemek amacıyla spor faaliyetlerine sponsor olan işletmeler ve ilgi/eğilim (affinity) pazarlarıdır.

Spor endüstrisinde faaliyet gösteren tarafları markalaşmaya yönelen çeşitli nedenler bulunmaktadır. Özellikle 1990 ların başından bu yana sürekli takım değiştiren yıldız oyuncular ve buna bağlı değişen astronomik fiyatlara dayalı oyuncu transferleri, profesyonel spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzı, aşırı yüksek bilet fiyatları ile yayın hakları spor endüstrisinin şeklini değiştirmiş ve diğer endüstrilerce de karlı bir alan olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla spor endüstrisindeki bu gelişme beraberinde spor ürünlerinin, kişilerin, kulüplerin ve organizasyonların 'marka' larını da tartışılır hale getirmiştir. Özellikle son yıllarda markalama konusu spor endüstrisini etkilemiş ve markalamanın farklılaşmanın hem temeli hem de bir sonucu olduğu görüşüne varılmıştır. Ayrıca, spor sektöründe gelecek yıllarda da markalaşmanın artarak önemini koruyacağı düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır (Gladden vd.,1998: 1-19; Boone vd.,1995: 33).

Günümüzde spor endüstrisi içinde yer alan profesyonel spor kulüpleri, hedef kitlelerinin gereksinimlerini ve isteklerini karşılamak üzere birer ticari işletme gibi faaliyette bulunarak değerlerini artırma yönünde stratejiler geliştirmektedirler. Örneğin, Amerika'da bazı profesyonel spor kulüplerinin markalarının satış fiyatı 1988'de 97 Milyon \$ (Seattle Seahawks) ve 70 Milyon \$ (Portland Trail Blazers ve Baltimore Orioles) Dolarken söz konusu bu takımların bugünkü tahmini satış değerlerinin 300 Milyon \$ olduğu öne sürülmektedir. Ayrıca Washington Redskins'in Daniel Snyder tarafından 800 Milyon \$'a satın alınması yakın bir gelecekte futbol kulüplerinin 1 Milyar Dolar'a satılabileceğinin habercisi olarak gösterilmektedir (Gladden vd., 2001: 297). Avrupa'da benzer şekilde profesyonel futbol takımlarının değerleri de gün geçtikçe yükselmektedir. Örneğin İngiliz takımlarından Manchester United 531 milyon Dolar, Arsenal 152 milyon Dolar, İtalyan takımlarından Juventus 369 milyon Dolar, As Roma 142 milyon Dolar, SS Lazio ise 135 milyon Dolar'dır. Ancak yapılan araştırmalar, profesyonel spor takımlarının franchise değerlerindeki inanılmaz artışa rağmen bir çok takımın zararda olduğunu göstermektedir. Forbes dergisinin 1999 değerlendirmesine göre, 116 takımdan 70'i bu sektörde para kaybetmişlerdir (Badenhausen ve Sicheri, 1999; Fisher ve

Ozanian, 1999; Ozanian, 1999). Forbes dergisi takımların yıllık değerini belirlerken takımların gelirlerini ve olanaklarını, faaliyetlerini temel almaktadır (Badenhausen vd., 1998).

Dortch (1996)'a göre, eğer takım yöneticileri taraftarın sadakatini artırma yönünde stratejiler geliştirmezlerse para kadar kıymetli bir varlık olan sadık müşterilerini (taraftarlarını) kaybedeceklerdir. Bu bakış açısından hareketle profesyonel spor takımı yöneticileri müşterilerini, taraftarlarını, oyuncularını, ortaklarını ve medyayı tatmin edecek pazarlama stratejileri geliştirmelidirler. Son yıllardaki gelişme, profesyonel spor takımlarının marka olarak kabul edilmeleri ve bu bakış açısıyla yönetilmeleri yönündedir. Takım yöneticilerinin marka yönetim çabalarının altında yatan temel amaç "marka değeri" yaratmaktır (Gladden vd., 2001: 301). Kapferel'in (1992) bakış açısıyla "ürünler işletmelerin ürettikleri, marka ise tüketicilerin aldıklarıdır." Dolayısıyla profesyonel spor takımları için anahtar faktör, tüketicilerinin zihnindeki takım markalarının pozitif (olumlu) özdeşleştirmelerini geliştirmek ve güçlendirmek yoluyla markalarını diğerlerinden farklılaştırmaları olmalıdır (Gladden vd., 2001: 301).

Böylece marka yönetimi, sistem yaklaşımı çerçevesinde rakiplere, müşterilere ve geçmiş olaylara odaklanarak uyum sağlamalı ve karşılık vermelidir (Shocker ve diğ., 1994). Uyum sağlama ve karşılık verme profesyonel takımların odaklandıkları noktadır. Çünkü profesyonel spor takımlarının uyum sağlama ve cevap verme konuları üzerinde odaklaşmalarının önemli nedenlerinden biri, takımlarının franchise değerini artırmak istemeleridir.

Öte yandan spor yöneticilerinin, marka değeri yaratan tek şeyin takımın kazanması olduğunu düşünmeleri bir pazarlama miyopisidir (Mullin vd., 2000). Bir takımın kazanması marka değerini artırıcı olan kuvvetli bir faktördür. Gladden ve Milne (1999) marka değeri ile başarının ayrı kavramlar olduğunu ve bu yüzden de farklı şekilde pozitif pazar bilgileri getireceklerini ortaya koymuşlardır (Örneğin kaybeden bir takımın ürün satışlarında artışların olması gibi). Bu yüzden profesyonel spor takımları için rekabet ortamında başarı çok önemli olsa da, her karşılaşmanın bir galibi olacağından takım yöneticileri marka değeri yaratmak için farklı yollar üretmelidirler. Bu yollar, takım girdilerinin uzun vadeli programlar çerçevesinde artırılması yönünde olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, kısa dönemli kârlar yerine uzun dönemli marka geliştirmeye odaklanmak marka yönetimi teorisinin amacını gerçekleştirmeye uygundur (Keller, 1998; Shocker vd., 1994).

Uzun dönemli marka değeri yaratma stratejileri içinde; taraftarlarla, çeşitli işletmelerle, medyayla, dağıtım kanallarıyla ve tedarikçilerle kurulacak

sağlam ve güvenilir ilişkiler ağı olmalıdır. Bu ilişkileri yaratmak iki temel strateji üzerinde odaklanmayı gerektirmektedir. İlk olarak profesyonel spor kulüpleri rekabet edebilmek için girdilerini (varlıklarını) marka değerlerini yükseltme yönünde artırmalıdır. Buradaki hedef daha çok spor işiyle ilgili olan işletmelerin kafasında spor takımının markasını yaratmaktır. Stratejik işbirlikleri, entegrasyon stratejileri ve şirket evlilikleri takımların varlık edinme yoluyla marka değeri oluşturmalarında birer alternatif olarak görülmektedir. İkinci strateji ise, uzun dönemli taraftar sadakati artırma yönünde faaliyetlere odaklanarak tüketici ilişkilerini yeniden yapılandırmaktır (Gladden vd., 2001: 32). Bu çalışmada, araştırmamanın amacı gereği uzun dönemli taraftar sadakati yaratmada kullanılacak müşteri ilişkileri yoluyla marka değeri oluşturulması ele alınacaktır.

Müşteri İlişkileri Yoluyla Marka Değeri Yaratılması

Günümüzde spor tüketicisi, halen sporu destekleyerek alt yapısına yardım etme ve işletmeler ile medya kuruluşlarını etkileyebilme özelliğini korumaktadır. Geniş taraftar toplulukları televizyon kanallarını daha aktif kılmakta, sponsor işletmeler taraftarlar sayesinde spor olaylarıyla bütünleşmekte ve geniş kitlelerle iletişim kurabilmektedir. Gladden vd. (2001)'e göre, takımlar taraftarlarıyla ilişkilerini 4 temel stratejiye dayandırarak geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bunlar; tüketicilerini daha iyi anlamak, takım markası ile tüketici arasındaki etkileşimi arttırmak, pozitif çağrışımlarla güçlendirilmiş bütünleşik marka iletişimini geliştirmek ve tüketici sadakatini güçlendirerek ödüllendirmektir.

Profesyonel spor takımları öncelikle müşterilerinin markayı nasıl algıladıklarını anlamalıdır. Bu bağlamda müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini ortaya koyma yönünde onları güdülendirmek, dinlemek ve çözüm üretmek takım yöneticilerinin görevi olmalıdır. Keller (1998)'a göre, 21. yüzyılda güçlü markalar tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini daha iyi anlayarak ve beklentilerini tatmin ederek, hatta bununda ötesine geçip fazlasını verecek pazarlama programlarıyla diğer markaların önüne geçeceklerdir. Bunun içinde taraftarlara ilişkin bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Günümüzde teknoloji sayesinde taraftar veri tabanı oluşturulması ve güncelleştirilmesi kolaylaşmıştır. Taraftar sadakat programları çerçevesinde geliştirilen taraftar kartları, tüketicilerin harcama türü, zamanı ve miktarı konusunda bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca, oluşturulan web sayfaları ve on-line temelli chat grupları anında taraftarlarla iletişim kurma ve bilgiye ulaşmada etkin yollar olarak görülmektedir.

Profesyonel spor takımı yöneticilerinin üzerinde durması gereken diğer önemli bir konu markayla tüketicileri arasında düzenli bir etkileşim

oluşturmaktır. Bu etkileşimin temel amacı “duygusal sadakat” yaratmaktır (Rozanski vd., 1999). Duygusal sadakat iki yolla oluşturulmaktadır. Birincisi markayla tüketicinin kişisel ilişkisi sonucu doğrudan tecrübeyle duygusal sadakatin yaratılmasıdır. İkincisi ise, markanın etrafında güçlü kullanıcı toplulukların oluşturulması yoluyla duygusal sadakatin tesis edilmesidir.

Bu sonuçlara ulaşabilmek için, spor takımı yöneticilerinden, tüketicilerle pozitif çağrışımlarla güçlendirilmiş bir iletişim kurabilmek için uzun vadeli ve düzenli marka iletişimi stratejileri geliştirmeleri beklenir (Aaker, 1991). Ancak uzun dönemde kaybedilen sezonlar, oyuncu sakatlanmaları ve antrenör değişikliği gibi durumlar gelecekteki planları aksatabilmektedir. Takımlar yılmadan programları uygulamalı ve birden fazla iletişim aracını kullanarak takımla ilişkilendirilen pozitif çağrışımları (özdeşleştirmeleri) yerleştirmelidirler.

İnsanlar arası ilişkilere benzer biçimde insanlar markalarla da ilişki kurarlar. Bu ilişkinin uzun süreli ve pozitif olabilmesi için marka tüketicilere anlamlı bir değer sunmalı ve bu değere uygun biçimde davranmalıdır (Fournier, 1998; Kapferer, 1992). Bu yaklaşımın profesyonel spor ortamına taşınması mümkündür. Profesyonel spor kulüplerinin taraftarlarıyla uzun dönemli güçlü ilişkiler geliştirebilmesi için onları önemsediklerini ve değer verdiklerini gösterir programlar uygulamaları gerekir. Bunların başında, taraftarların sporcular, antrenörler ve yöneticilerle özel iletişim kurabilecekleri ortamların veya araçların geliştirilmesi gelmektedir. Bu tür programların profesyonel spor takımlarının marka değerlerini artırma yönünde etkin birer araç oldukları düşünülmektedir. Ayrıca, profesyonel spor takımları sadakati geliştirme programları kapsamında “sadık taraftar kartı” aracılığıyla (Malony, 1999; Mullen, 1999) taraftarların takımlarını daha çok benimsemelerini ve duygusal bağlar kurdukları bir alt kültürün üyesi oldukları imajını vermektedirler. Sadakati güçlendirme ve ödüllendirme programlarının önemli bir diğer parçasını da “hisse senedi satışları”nın olduğu söylenebilir.

II. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve AMACI

Global olarak dünyadaki endüstriler düşünüldüğünde, spor endüstrisinin gün geçtikçe önem kazandığı dikkati çekmektedir. Özellikle tüketicilerin de söz konusu spor pazarında harcama yapma eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Spor endüstrisi gelişmekle birlikte bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, spor sektöründe rekabetin artması, ağır borçlar, tüketici ile olan zayıf bağlar ve hali hazırda kullanılan stratejilerin yetersizliği, spor endüstrisini oluşturan kurumların yeni stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Son yıllardaki gelişme, profesyonel spor kulüplerinin marka olarak kabul edilmeleri

ve bu bakış açısıyla yönetilmeleri yönündedir. Takım yöneticilerinin marka yönetim çabalarının altında yatan temel amaç ise “marka değeri” yaratma olarak gösterilmektedir (Gladden vd., 2001: 301). Profesyonel spor kulüplerinde marka değeri yaratılması, uzun süreden beri birçok ülkede gerek akademisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından yoğun ilgi görmesine karşın ülkemizde bu türden bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle, profesyonel spor kulüplerinin marka değerine tüketicilerin verdikleri katkı düzeyini belirlemek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Söz konusu amaç çerçevesinde, profesyonel spor kulüplerinin tüketicisi konumunda olan taraftarlar farklı kriterlere göre analiz edilmiş, daha sonra marka farkındalığı, marka sadakati, marka çağrışımı boyutunda taraftarların destekledikleri spor kulüplerine yönelik bakış açıları, marka değeri oluşturma yönüyle ele alınmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sorular cevaplanmaya çalışılacaktır.

(i) Bir profesyonel spor kulübünün marka olarak kabul edilmesiyle desteklenen kulüp arasında ilişkinin var olup olmadığı,

(ii) Taraftarların spor kulübü marka değerine katkı verme düzeyi ile desteklenen kulüp arasında ilişki olup olmadığı.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLARI

III.1. Soru Kağıdının Geliştirilmesi ve Ölçümü

Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları hazırlanırken ilgili literatürden yararlanılmıştır. Anketin hazırlanmasından önce ön anket yapılmış, ön anket sonucunda deneklerin konuyu nasıl algıladıkları ve hangi tür soruları cevaplayabilecekleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna dayalı olarak anket soruları oluşturulmuş ve 25 deneye uygulanarak test edilmiştir. Test sonucunda anlaşılmayan sorular düzeltilerek, anket formuna son şekli verilmiştir.

İki bölümden oluşan anket formunda, birinci bölüm ankete katılan taraftarların demografik ve bireysel özelliklerine ikinci bölüm ise, marka değeri açısından, taraftarların destekledikleri spor kulüplerine bakış açılarını ortaya koymaya yönelik olarak hazırlanmıştır .

Anket formundaki bazı sorular açık ve kapalı uçlu olarak sorulmuş ve bazı sorular için likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Marka değeri açısından, taraftarların destekledikleri spor kulübüne bakış açılarını belirlemek üzere 16 maddelik 5’li Likert tipi ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin seçenekleri; ‘hiç katılmıyorum’ (1) dan ‘tamamen katılıyorum’ (5) a doğru sıralanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemede faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi öncelikle rotasyon yaptırmadan başlangıç istatistikleri incelenmiş 2 soru hariç bütün maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Tek faktör toplam varyansın %40'ını açıklamıştır. Tek faktörde yükler ortalama .60 düzeyinde bulunmuştur (.47-.71). Ayrıca varimax rotasyonu kullanarak ölçek incelenmiş ve üç faktör elde edilmiştir. Maddeler 6 (1.faktör), 4 (2. faktör) ve 4 (3.faktör) olarak alt ölçeklere dağıtılmıştır. Alt ölçeklere düşen maddeler araştırmacı tarafından incelenerek; 1) farklılaşma ve güç, 2) sadakat, 3) örgütle özdeşleşme olarak isimlendirilmiştir. İsimlendirmeler literatüre bağlı kalınarak verilmiş ve ayrıca uzmanlarla da tartışılmıştır. Rotasyon sonucu elde edilen bu üç faktör, toplam varyansın %56'sını açıklamaktadır. Faktör yükleri ortalama .67 olarak bulunmuştur (.41-.85). Elde edilen bu verilere dayanarak ölçek, hem üç hem de tek faktörlü olarak kullanılabilir olarak kabul edilmiş, istatistiksel analizlerde her bir faktör ayrı ayrı kullanıldığı gibi, ölçeğin bütünü de tek faktör olarak kullanılmıştır. İstatistiksel işlemler için her bir alt ölçeğin ve ölçeğin bütünündeki maddelerin ortalama puanları alınmıştır. İşlemlerde bu ortalama puanlar kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; farklılaşma-güç .78, sadakat .83, örgütle özdeşleşme .73 ve ölçeğin bütünü için de .88 bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçeğin güvenilir olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Veri tabanının oluşturulmasında ve analiz safhasında yapılan tüm istatistiksel işlemler bilgisayar ortamında yapılmıştır. Verilerin analizinde ortalama, ki-kare analiz teknikleri ile bağımsız gruplarda t- testi kullanılmıştır.

III.2. Araştırmacının Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ilindeki sekiz üniversitenin, tüm fakültelerinde okuyan Galatasaray ve Beşiktaş taraftarları oluşturmaktadır. Araştırmanın Galatasaray ve Beşiktaş kulüplerinin taraftarlarıyla sınırlandırılmasının nedeni; Araştırmanın yapıldığı dönemde (2002) Türkiye'de sadece söz konusu iki takımın borsada işlem görüyor olmasıdır. Bu özelliğin kulüp marka değerine katkı verdiği düşünülmektedir. Araştırma kapsamındaki üniversiteler; Gazi Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi'dir. Ankete katılacak öğrencilerin üniversitelere göre seçiminde ağırlıklandırılmış tabakalama yöntemi kullanılmıştır. Ağırlıklandırılmış tabakalama yöntemi şöyle uygulanmıştır. Önce her üniversitede ve üniversitelerin fakültelerinde okuyan öğrenci sayısı belirlenmiş ve ardından oranlama yoluyla uygulanacak anket sayısı saptanmıştır. Öğrenci seçiminde ise, ders çıkışlarında her beş öğrenciden birine

anket uygulanmıştır. Araştırmada Galatasaray'lı ve Beşiktaş'lı öğrencilere ulaşabilmek için 1844 kişiye hangi takımı tuttıkları sorulmuş, bunlardan 1197'sinin Galatasaray ve Beşiktaş taraftarı olduğu öğrenildikten sonra, anket formları doldurtulmuştur. Ön değerlendirme sonucunda 18 anket formu değerlendirmeye uygun bulunmamış ve 1179 adet anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük ilkesi temel alınmış ve deneklerin sorulara gerçekçi ve içten yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

IV. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler anket formunda yer alan 2 soru grubuna göre yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

IV.1. Taraftarların Farklı Kriterlere Göre Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan taraftarlar demografik özellikler açısından incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Ankete katılan taraftarların %49.4'ü kadın, %50.6'sı erkektir. Taraftarlar, ailelerinin gelir düzeyi açısından incelendiğinde, %9.2'sinin 400 milyon TL ve daha az gelire sahip olduğu, %38.9'unun 401-999 milyon TL ve %26.8'inin ise 1-2 milyar TL arasında gelir elde ettikleri belirlenmiştir. 2 milyar TL ve üzeri grupta yer alanlar ise, örneklemin %25'ini oluşturmaktadır (Tablo 1).

Tablo-1: Taraftarların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	582	49.4
	Erkek	597	50.6
Gelir	1. grup: < 400 milyon	109	9.2
	2. grup: 401-999 milyon	459	38.9
	3. grup: 1-2 milyar	316	26.8
	4. grup: > 2 milyar	295	25.0

Araştırmaya katılanlar tuttıkları takım bazında ele alındığında, %49.2'sinin Galatasaray, %50.8'inin ise Beşiktaş taraftarı oldukları görülmektedir. Yapılan ki-kare testi sonucunda ($\alpha = 0.05$), cinsiyet ve gelir düzeyi ile taraftarların tuttıkları takımlar arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan taraftarlara taraftarlık düzeyi sorulmuştur. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların %13'ünün kendilerini “ilgisiz taraftar” olarak değerlendirdikleri saptanmıştır. Kendilerini “ilgili sempatican” olarak değerlendirenlerin oranı %35.7 iken, “iyi taraftar”ım diyenler %3.43'dür. Kendilerini “fanatik taraftar” olarak ifade edenlerin oranı ise örneklemin %17'sini oluşturmaktadır (Tablo 2). Yapılan ki-kare testi sonucuna göre ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) tutulan takım ile taraftarlık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($SD = 3, \chi^2 = 9.549$) (Tablo.8). Tablo.8 incelendiğinde, Galatasaray'lıların “iyi taraftar” da yoğunlaştığı (%38.4), buna karşın Beşiktaş'lıların “ilgili sempatican” (%37.2) da ağırlıklarının olduğu dikkati çekmektedir. Ancak “fanatik”ler kendi içerisinde değerlendirildiğinde, Beşiktaşlı taraftarların (%18), Galatasaray'lı taraftarlara oranla (%16) kendilerine daha çok fanatik olarak tanımladıkları görülmektedir.

Araştırmada taraftarlık düzeyiyle cinsiyet ve gelir değişkenleri arasında istatistiksel anlamda bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan ki-kare testi sonucuna göre ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) taraftarlık düzeyiyle cinsiyet ($SD = 3, \chi^2 = 145.779$) ve gelir ($SD = 9, \chi^2 = 48.590$) değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, kadın taraftarların yaklaşık yarısının (%47.6) takımlarına bağlılıklarını “ilgili sempatican” olarak ifade ettikleri, erkek taraftarların ise “iyi taraftar” da (%40.9) yoğunlaştıkları dikkati çekmektedir. İlgisizlerde kadınlar ağırlıktayken (%17.7), fanatik grupta erkeklerin yoğun olduğu (%26.6) görülmektedir.

Tablo-2: Taraftarlık Düzeyinin Desteklenen Kulüp Bazında Dağılımı

	GS	BJK	Toplam
İlgisiz	66 43.1 11.4	87 56.9 14.5	153 13.0
İlgili sempatican	198 47.0 34.1	223 53.0 37.2	421 35.7
İyi taraftar	223 55.2 38.4	181 44.8 30.2	404 34.3
Fanatik	93 46.3 16.0	108 53.7 18.0	201 17.0
Toplam	580 49.2	599 50.8	1179 100.0

($SD = 3, \chi^2 = 9.549$)

Anketi yanıtlayanların taraftarlık düzeyleri gelir açısından ele alındığında, iyi taraftar ve fanatiklerin gelir düzeylerinin yüksek, buna karşın ilgisiz ve ilgili sempatizanların ise, düşük gelir düzeyine sahip ailelerden oldukları dikkati çekmektedir.

Araştırmaya katılanların taraftarlık düzeyleri genel olarak değerlendirildiğinde; erkeklerin ve gelir düzeyi yüksek olanların, takımlarına daha üst düzeyde bağlı olduklarını ifade ettikleri dikkati çekmektedir. Ayrıca, Galatasaray'lı taraftarların, Beşiktaş'lı taraftarlara nazaran kendilerini daha çok "iyi taraftar" kategorisinde tanımladıkları görülmektedir.

Öte yandan araştırmada, takım seçiminde etkili olan faktörler de sorulmuştur. Spor endüstrisindeki tüketiciler bu faktörler açısından, diğer endüstrilerdeki tüketicilere nazaran farklılık göstermektedirler. Tüketicilerin en büyük özelliklerinin başında, takım seçiminde referans gruplarının etkisi altında kalmaları ve tuttıkları takımı değiştirmemeleri gelmektedir. Bu bağlamda profesyonel spor kulüplerinin tüketicisi konumunda olan taraftarlara, belki de bir ömür boyu destekleyecekleri takım seçiminde etki eden faktörün ne olduğu sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre; araştırmaya katılanların %38.6'sının aile tercihine bağlı kalarak takım tutmaya başladıkları, %33.8'inin takım seçiminde ise, takımın başarısının önemli rol oynadığı saptanmıştır. Arkadaşlarının etkisi altında kalarak takım seçiminde bulunan taraftarların oranı %15.2 iken diğer faktörler %12.4'tür (Tablo 3).

Çalışmada tarafların takım seçiminde etkili olan faktörlerin kulüpler bazında farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaç çerçevesinde yapılan ki-kare testi sonucuna göre ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) taraftarların takım seçimine etki eden faktörlerle desteklenen kulüp arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir ($SD= 9, \chi^2= 46.890$) (Tablo 3).

Tablo 3 incelendiğinde, Galatasaray taraftarlarının %42.9'unun takım seçiminde, takımın başarısının etkili olduğu görülürken, Beşiktaş taraftarında bu oran %25'dir. Ailenin takım seçiminde etkisi, Beşiktaş'lılar için %42.9 olurken, Galatasaray'lılarda bu oranın (%34.1) düşük olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca, takım seçiminde arkadaş etkisi ele alındığında, Beşiktaş'lıların arkadaşlardan etkilenme düzeyinin (%64.2) Galatasaray'lılara nazaran (%35.8) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-3: Taraftarların Kulüp Seçiminde Etki Eden Faktörlerin Kulüp Bazında Dağılımı

	GS	BJK	Toplam
Aile	198 43.5 34.1	257 56.5 42.9	455 38.6
Arkadaş	64 35.8 11.0	115 64.2 19.2	179 15.2
Takımın başarısı	249 62.4 42.9	150 37.6 25.0	399 33.8
Diğer	69 47.3 11.9	77 52.7 12.9	146 12.4
Toplam	580 49.2	599 50.8	1179 100.0

(SD= 3, $\chi^2= 46.890$)

Araştırmada, desteklenen takım seçiminde etkili olan faktörlerle cinsiyet ve gelir değişkenleri arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan ki-kare testi sonucuna göre ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) desteklenen takım seçiminde etkili olan faktörlerle, cinsiyet (SD = 3, $\chi^2 = 13.648$) ve gelir (SD = 9, $\chi^2 = 26.148$) değişkenleri arasında istatistiksel anlamda bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, kadın taraftarların (%41.2) erkek taraftarlara göre (%36) daha çok ailenin etkisi altında kalarak takım seçtikleri dikkati çekmektedir. Erkek taraftarlarda takımın başarısının (%38.4) takım seçiminde daha etkili olduğu görülmektedir. Arkadaşların etki düzeyi ise kadın taraftarlarda daha yüksektir .

Gelir açısından takım seçiminde etkili olan faktörler incelendiğinde, genel olarak aile faktörünün 2. grup gelir düzeyindekilerde (400-999 milyon TL), arkadaş etkisinin ise; 2. grup ve 3. grup (1-2 milyar TL) gelir düzeyindekilerde daha etkili olduğu dikkati çekmektedir. Takımın başarısının, takım seçiminde etkili olduğunu ifade edenler arasında, 2. grup gelir düzeyine sahip (400-999 milyon TL) taraftarların çoğunlukta olduğu da önemli bir bulgu olarak görülmektedir.

Taraftarların destekledikleri takımları seçmelerinde etkili olan faktörler genel olarak değerlendirilecek olursa, aile faktörünün çok önemli olduğu, ardından takımın başarısının geldiği görülmektedir. Kadın taraftarlar açısından, ailenin ve arkadaşların etkisi daha yüksekken, erkeklerde takımın başarısı daha ön plana çıkmaktadır. Kulüpler bazında sonuçlar ele alındığında,

Galatasaray'lılar için takım başarısı önemli faktör olurken, Beşiktaş'lılar da aile etkisinin daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir.

Marka ismi farkındalığı, tüketicilere verilen ürün kategorisi arasından, o markanın seçilebilme yeteneğidir. Araştırmaya katılanlara Türkiye'de marka olmuş bir profesyonel spor kulübü/takımı ismi söylenmesi istenmiştir. Açık uçlu olarak sorulan bu sorunun amacı, taraftarların zihninde kulüp markasının ne güçte olduğunu belirlemesidir. Çünkü marka farkındalığı, markayı tanıma ve hatırlama performansını içermektedir. Marka ismi farkındalığını belirlemede, hatırlanan, diğer bir ifadeyle ilk telaffuz edilen markanın ismi, sorunun yanıtı olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen veriler incelendiğinde, araştırmaya katılanların yarısından fazlasının (%54.1) profesyonel spor kulübü markası olarak ilk telaffuz ettikleri Galatasaray olmuştur. Bunu %34.2 ile Beşiktaş ve %3.2 ile Fenerbahçe izlemektedir. Diğer takımların oranı %3.1 iken, herhangi bir takımı marka olarak görmediğini ifade edenlerin oranı ise %5.4'tür (Tablo.4).

Araştırmada bir profesyonel spor kulübünü marka olarak görme ile takımın taraftarı olma arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan ki-kare analizi sonucunda ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) bir profesyonel spor kulübü marka olarak görmek ile bir takımın taraftarı olmak arasında istatistiksel anlamda ilişki olduğu belirlenmiştir ($SD= 4$, $\chi^2= 631.109$) (Tablo.4).

Tablo 4'ün sonuçlarına göre; Galatasaray taraftarlarının %89'unun aklına ilk olarak kendi takımları marka olarak gelmektedir. Beşiktaş'lı taraftarlarda ise, kendi takımını marka olarak söyleyenler %66.3'e düşmektedir. Burada dikkati çeken nokta, Beşiktaş taraftarlarının %20.4'ünün hatırladığı ilk markanın Galatasaray olmasıdır. Galatasaray taraftarlarında ise, bu oran çok düşük düzeyde kalmaktadır (%1).

Marka ismi farkındalığını ölçmek amacıyla taraftarlara bir de Türkiye'de hangi profesyonel spor kulübünün borsada işlem gördüğü sorulmuştur. Bu soruda, ilk telaffuz edilen profesyonel spor kulübü ismi ile farkındalığın gücü ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, borsada işlem gören spor kulübü, ismi olarak hatırlanarak ilk söylenen %37.1 ile Galatasaray olmuştur. Bunu %29.6 ile Beşiktaş, %2.7 ile Fenerbahçe ve %0.3 ile diğer takımlar izlemektedir. Bu konuda fikri olmayanların oranı ise, %30.4'tür.

Tablo-4: İlk Hatırlanan Profesyonel Spor Kulübü Markası Olma Durumunun Taraftarlara Göre Dağılımı

Marka	Taraftar		Toplam
	GS	BJK	
Galatasaray	516 80.9 89.0	122 19.1 20.4	638 54.1
Beşiktaş	6 1.5 1.0	397 98.5 66.3	403 34.2
Fenerbahçe	11 28.9 1.9	27 71.1 4.5	38 3.2
Diğer	14 38.9 2.4	22 61.1 3.7	36 3.1
Bilmiyor	33 51.6 5.7	31 48.4 5.2	64 5.4
Toplam	580 49.2	599 50.8	1179 100.0

(SD= 4, $\chi^2= 631.109$)

Çalışmada, borsada işlem gören spor kulübü ismini ilk hatırlama ile tutulan takım arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan ki-kare analizi sonucuna göre ($\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde) tutulan takımla, borsada işlem gören spor kulübü ismini ilk olarak hatırlayarak telaffuz etme arasında, istatistiksel anlamda bir ilişki olduğu saptanmıştır (SD= 3, $\chi^2= 139.628$). Tablo 5 incelendiğinde Galatasaraylı taraftarların %74'ünün kendi takımlarını borsada işlem gören marka ismi olarak önce telaffuz ettikleri dikkati çekmektedir. Beşiktaş diyenler ise, örneklemin %21.1'ini oluşturmaktadır. Beşiktaşlı taraftarların ilk ifade ettikleri marka isme, %61.3 ile kendi takımları olmaktadır. Ancak Beşiktaş taraftarlarının %35'i de Galatasaray ismini ilk önce hatırlayarak, Galatasaray'ın farkındalığını yükseltmektedirler.

Diğer bir bakış açısıyla Galatasaray ismini ilk hatırlayanların %65'i Galatasaray taraftarlarıyken %35'i Beşiktaşlı taraftarlardır. Beşiktaşlı ilk isim olarak hatırlayanların taraftarlar bazında dağılımı ise; %76.8'i Beşiktaşlı, %23.2'si Galatasaray'lılardır.

Tablo-5: Borsada İşlem Gören Spor Kulübü Olarak İlk Akla Gelen Marka Olma Durumunun Taraftar Bazında Dağılımı

Borsada İşlem Gören Kulüp	Taraftar		Toplam
	GS	BJK	
Galatasaray	284 65.0 74.0	153 35.0 35.0	437 53.2
Beşiktaş	81 23.2 21.1	268 76.8 61.3	349 42.5
Fenerbahçe	16 50.0 4.2	16 50.0 3.7	32 3.9
Diğer	3 100.0 8		3 4
Toplam	384 46.8	437 53.2	821 100.0

(SD= 3, $\chi^2= 139.628$)

Marka değeri açısından, bir markanın tüketicilerin aklına ilk gelmesi, ürün ve marka ilişkilendirmesi yapılarak, diğer markalar arasından sıyrılarak o kişi için farkındalığın gücünü kanıtlamış olmaktadır. Bu bağlamda üniversiteli Galatasaray'lı ve Beşiktaş'lı taraftarlara, hem kulüp olarak, hem de borsada işlem gören bir şirket olarak spor kulüplerinin marka farkındalık gücü sorulmuş ve alınan yanıtlar sonucunda Galatasaray Spor Kulübünün marka ismi farkındalığı yaratma açısından daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır.

IV.2. Taraftarların Marka Değeri Çerçevesinde Destekledikleri Kulüplerine Bakış Açılıarı

Araştırmanın bu bölümünde taraftarlara bir profesyonel spor kulübünün marka olma fikrine ne düzeyde katıldıkları ve marka değeri çerçevesinde destekledikleri kulüplerine yaklaşımlarını ortaya koyacak sorular yöneltilmiştir. Bu grup soruların, ankete katılanlara yöneltilmesinden beklenen fayda, taraftarların duygusal bağlar geliştirdikleri kulüplerini, bir işletme markası olarak kabul edip edemeyeceklerini ortaya koymaktır. Ayrıca taraftarların zihinlerinde, destekledikleri kulüplerine marka değeri yaratma yönünde, düşünsel düzeyde ne ölçüde katkı verdiklerini de belirlemektir.

Bu çerçevede araştırmaya katılanlara bir profesyonel spor kulübünün marka olabileceği fikrine ne ölçüde katıldıkları 5'li likert ölçeği çerçevesinde sorulmuştur. Genel olarak verilen yanıtlar incelendiğinde, 3,83 ortalama ile

tarafklarının profesyonel spor kulüplerinin marka olabileceği fikrine katıldıkları belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, Galatasaray'lıların (3.89) ve Beşiktaş'lıların (3.78) profesyonel spor kulüplerinin marka olabileceği yönündeki görüşlerinde farklılaşma olmadığı saptanmıştır (Tablo 6).

Tablo-6: Spor Kulüplerinin Marka Olabileceği Fikrine Taraftarların Katılma Düzeyleri

	Kulüp	n	x	Std.	t	Anlamlılık	Sonuç
Marka olma fikri	GS	580	3.89	1.11	1.60	.109	anlamli deđil
	BJK	599	3.78	1.17			

Profesyonel spor kulüplerinin marka değerlerine taraftarlarının katkı düzeyini belirlemek amacıyla 16 ifade geliştirilmiştir. Söz konusu ifadeler taraftarın katılma düzeyleri beşli likert ölçeği yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda 16 maddelik ölçek, 3 alt ölçeğe dağıtılmıştır. Alt ölçeklere düşen maddeler gruplandırılarak, 1. grup; farklılaşma-güç, 2. grup; sadakat ve 3. grup; örgütle özdeşleşme olarak tanımlanmıştır. Elde edilen veriler kulüp taraftarları bazında incelenerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo 7). Genel olarak Galatasaray'lı taraftarların Beşiktaş'lı taraftarlara nazaran anlamlı derecede kulüp marka değerine katkı verdikleri görülmektedir (GS: 3.66, BJK: 3.55; anlamlılık = 0.008).

Sonuçlar üç grup bazında incelendiğinde ise, "farklılaşma-güç" boyutunda taraftarlar açısından anlamlı ölçüde farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu fark Galatasaray lehine olup, Galatasaray'lı taraftarların Beşiktaş'lı taraftarlara göre, takımlarını rakiplerine göre daha farklılaşmış bir konumda gördüğü ve güçlü hissettiğı yönündedir.

Tablo-7: Spor Kulübü Marka Değerine Taraftar Yaklaşımının Üç Grup Altında İncelenmesi

	Kulüp	n	x	Std.	t	Anlamlılık	Sonuç
Farklılaşma-güç	GS	580	4.33	.65	5.61	.000	anlamli
	BJK	599	4.11	.71			
Sadakat	GS	580	3.00	1.04	.34	.735	anlamli deđil
	BJK	599	2.98	1.07			
Örgütle özdeşleşme	GS	580	3.32	.86	.57	.568	anlamli deđil
	BJK	599	3.29	.85			
Genel	GS	580	3.66	.67	2.60	.008	anlamli
	BJK	599	3.55	.74			

Özellikle “farklılaşma-güç” grubu’nda birleşen ifadelerin ortalamaları, Galatasaray’lı ve Beşiktaş’lı taraftarlar bazında analiz edildiğinde; “takımınla övünüyorum” (4.46-4.15), “tuğum takım diğerlerinden farklıdır” (4.47-4.25) “tuttuğum takım diğer takımlardan güçlüdür” (4.53-3.92) ve “takımım fazlasıyla saygın bir takımdır” (4.51-4.32) görüşleri arasında Galatasaray lehine farklılık görülmektedir (Tablo 8).

Araştırmada “sadakat”, özellikle maddi desteğe bağlı sadakat açısından taraftarlar arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, hem Galatasaray taraftarları hem de Beşiktaş taraftarları takımlarına maddi destek vermek yönünden farklılık göstermemektedir. Genel olarak da bu konudaki destekleri zayıf görülmektedir (GS: 3.00; BJK: 2.98) (Tablo 33). Örneğin; “maç biletleri ne kadar pahalı olursa olsun fedakarlık eder maça giderim” ifadesine ankete katılan bütün taraftarlar 2.44 ortalamayla çok az destek vermişlerdir. Aynı şekilde “takıma destek olmak için pahalı olsa da lisanslı forma, bayrak, atkı gibi ürünler alırım” görüşüne de 2.87 ortalamayla destek vermemişlerdir.

Üçüncü grubu oluşturan “örgütle özdeşleşme boyutunda”, Galatasaray’lı ve Beşiktaş’lı taraftarlar arasında fark olmadığı saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre her iki kulübün taraftarları kulüp yönetimine benzer ölçüde güven duymaktadırlar. Örneğin, “taraftar olarak bizlere kulüp yönetiminin her zaman değer verdiğini ve bizleri düşündüğünü hissediyorum” görüşüne Galatasaray’lı (3.01) ve Beşiktaş’lı (3.00) taraftarlar benzer şekilde yaklaşarak bu görüşe kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde “bu takımı bize kazandıran kulüp yönetimine sonsuz güvenim var” görüşü de hem Galatasaray’lılarca (3.27) hem de Beşiktaş’lılarca (3.14) destek görmemektedir. Spor kulüplerinin bir alt kültürü oluşturduğu düşüncesiyle “benimle aynı takımı tutan kişilerin, özel ve olumlu kişiler olduğuna inanıyorum” fikrine taraftarların katılma düzeyi sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, her iki kulübün taraftarları kısmen katılıyorum ile, katılıyorum arasında görüş beyan ettikleri dikkati çekmektedir. Ancak, Beşiktaş’lı taraftarların 3.53 ortalama ile Galatasaray’lılardan (3.45) biraz daha “aynı takımı tutan kişilerin özel ve olumlu kişiler oldukları” na inandıkları görülmektedir (Tablo 8).

Profesyonel spor kulüplerinin marka değeri yaratmalarında tüketicilerin, diğer bir ifadeyle taraftarlarının, zihnindeki düşünceler çok büyük önem kazanmaktadır. Genel olarak söz konusu düşüncelerin ne yönde oluştuğunu belirlemek üzere sorulan sorular neticesinde, Galatasaray’lı taraftarların Beşiktaş’lı taraftarlara nazaran takımlarını, rakiplerine göre zihinlerinde daha belirgin olarak farklılaştırdıkları saptanmıştır. Söz konusu farklılaştırmada Galatasaray’ın son yıllarda Avrupa kupalarında gösterdiği başarıların etkisi olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan “sadakat” ve “örgütte özdeşleşme”

boyutunda her iki kulüp taraftarlarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tüm iş alanlarında, tüketicilerle anlamlı ilişkiler geliştirmede bir değer sunulması çok önemlidir. Fakat özellikle spor ortamında söz konusu değer sadakat olarak ifade edilmekte ve tüketiciler sadakat hakkını elde etmek için para ödemeye zorlanmaktadır. Bu bütün sektörler içerisinde spor takımlarına özgü bir özellik olarak görüldüğü için taraftarların her koşulda takımlarının yanında olması ve örgütle bütünleşme çabası içinde olmaları beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Spor ürününün farklı özelliği rekabetin yoğun olduğu ortamda spor kulüplerini ve spor pazarlarına mal ve hizmet üreten işletmeleri farklılaşma yaratmaya yöneltmiştir. Günümüzde farklılaşmayı sağlayan en önemli eleman ise marka yaratmaktır. Bilinçli markalama faaliyetlerinin temelinde marka değeri oluşturmak yatmaktadır

Spor ürününün çoğunlukla hafızada ve algılamada soyut olması marka değeri oluşturmayı zorlaştırmaktadır. Spor kulüplerinin marka yöneticileri, kulüplerini tüketicilerin zihinlerinde farklılaştırmak için, kulüp marka isminin tanınmasını ve farkındalığının artırılmasını, markayla ilintili güçlü mantıksal ve duygusal çağrışımlar geliştirilmesini, kulübe ilişkin algılarına kalitenin yükseltilmesini ve sağlam müşteri sadakati yaratılmasını sağlamalıdır.

Bu araştırmada, profesyonel spor kulüplerinin marka değerine, tüketicilerin (taraftarlarının) verdikleri katkı düzeyleri Ankara'da 1197 üniversite öğrencisine anket uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bazı temel bulgular şu şekilde özetlenebilir.

Kısmen de olsa taraftarlar profesyonel spor kulüplerinin marka olabilecekleri görüşündedirler. Ancak, bu görüşlerini destekledikleri kulübe destek verme adına satın alma davranışlarına yansıtamadıkları dikkati çekmektedir. Desteklenecek spor kulübü seçiminde aile geleneğini sürdürmek önemli bir yaklaşım olmakla birlikte, takımların gösterdikleri başarılar yeni pazarlara ulaşılmasını da ve pazar genişletilmesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Tablo-8: Spor Kulübü Marka Değerine Taraftar Yaklaşımlarının Ondört İfadeye Göre Dağılımı

		Genel		Galatasaray Taraftarları		Beşiktaş Taraftarları	
		Ortalama	Std.	Ortalama	Std.	Ortalama	Std.
Farklılaşma Güçü	Takımımı tutmam takıma moral verir.	4.00	1.12	4.03	1.11	3.97	1.13
	Tuttuğum takımın oyuncuları değişse bile takımıma olan inancım aynen devam eder.	4.01	1.10	3.98	1.12	4.04	1.09
	Takımımınla övünüyorum.	4.31	.99	4.46	.92	4.15	1.03
	Tuttuğum takım diğer takımlardan farklıdır.	4.36	.91	4.47	.87	4.25	.93
	Tuttuğum takım diğer takımlardan daha güçlüdür.	4.22	.96	4.53	.79	3.92	1.01
	Takımım fazlasıyla saygın bir takımdır.	4.41	.86	4.51	.81	4.32	.90
Sadakat	Takımına destek olmak için pahalı da olsa lisanslı forma, bayrak, atkı gibi ürünler alırım.	2.87	1.29	2.89	1.26	2.86	1.32
	Çok cüzi (az) olsa da bir lisanslı ürün olarak takımına destek olurum.	3.37	1.28	3.40	1.30	3.34	1.27
	Maç bileti ne kadar pahalı olursa olsun fedakarlık eder maça giderim.	2.44	1.25	2.43	1.26	2.45	1.24
	Takımım Ankara'ya geldiğinde maçta olmam gerektiğini düşünüyorum.	3.27	1.34	3.28	1.32	3.26	1.35
Örgütte özdeşleşme	Bu takımı bize kazandıran kulüp yönetimine sonsuz güvenim var.	3.20	1.15	3.27	1.16	3.14	1.14
	Taraftar olarak bizlere, kulüp yönetiminin her zaman değer verdiğini ve bizleri düşündüğünü hissediyorum	3.00	1.14	3.01	1.15	3.00	1.13
	Benimle aynı takımı tutan kişilerin, özel ve olumlu kişiler olduğuna inanıyorum	3.49	1.22	3.45	1.25	3.53	1.19
	Takımımın lisanslı ürünleri çok yüksek kalitede üretilmektedir.	3.52	1.11	3.55	1.10	3.50	1.12

‘Marka ismi farkındalığı’ yaratma açısından Galatasaray spor kulübünün daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır.Yapılan ki-kare testi sonucuna göre, desteklenen kulüp ile bir profesyonel spor kulübünü marka olarak görmek ve borsada işlem gören spor kulübü ismini ilk olarak hatırlamak arasında istatistiksel anlamda bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak Galatasaray’lı taraftarların Beşiktaş’lı taraftarlara nazaran anlamlı derecede kulüplerini rakiplerine göre zihinlerinde farklılaştırdıkları saptanmıştır. Maddi sadakat ve örgütle özdeşleşme boyutunda ise, her iki kulüp taraftarı arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda profesyonel spor kulüplerinin marka değeri yaratma ve yükseltmeleri yönünde aşağıdaki önerileri geliştirebiliriz.

- Marka, tüketiciler tarafından yüklenen duygusal ifadeler olması nedeniyle profesyonel spor kulüpleri bünyesinde oluşturulacak marka yönetim birimince bir misyon geliştirilip kulüp imajı oluşturularak yönetilmelidir. Oluşturulacak imaj, çağrışımlar yaratarak algılanan kaliteyi yükseltebilmeli ve marka değeri oluşturmaya etki etmelidir.

- Geliştirilen marka değerini ölçecek hassas ölçüm yöntemleri oluşturulmalıdır. Söz konusu ölçüm yöntemleri pazardaki ani değişimi sezebilmeli ve varlık değerlerinden hangisinin durağan, hangisinin aktif olarak marka değerine yansıdığını tespit edebilmelidir.

- Kulüp marka yöneticileri , kulüp yöneticileriyle birlikte büyük olaylara ve yıldız kişilere yatırım yaparak hedef kitle üzerinde farkındalık yaratmalıdırlar.

- Profesyonel spor kulüpleri öncelikli olarak müşterilerinin markayı nasıl algıladıklarını anlamalıdırlar. Bu bağlamda, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini ortaya koyma yönünde onları güdülendirmek, dinlemek ve çözüm üretmek kulüp yöneticilerinin görevi olmalıdır. Bu doğrultuda, yaşanmış tecrübeye dayalı samimi bağların kurulması etkin bir iletişim için önemli görülmektedir. Inter-net, fan kulüpleri, chat odaları, spor mağazaları ve spor barları müşterilerle oyuncuların, teknik direktörlerin ve yöneticilerin iletişim kurabilecekleri önemli mekanlar olarak görülmektedir.

- Seyircilerin beklentilerinin yükselterek tatmin etmek üzere, stadyumlar modernleştirilmeli, güvenliği artırılmalı, ve stadyumlarda verilen hizmet kalitesi yükseltilmelidir. Müşteri tatmini sağlama yönünden, tribünlerin yeniden yapılandırılması, lüks locaların inşa

edilmesi, stadyum içinde restoranlar, spor barları ve alışveriş merkezleri açılması algılamayı yönlendirme açısından önemli adımlar olarak görülmektedir. Bu tür mekanların örgüt kültürünü geliştirerek, sadık taraftar sayısını arttıracığı ve kulüplere de ek gelir kalemleri sağlayacağı düşünülmektedir.

- Marka değeri açısından kulüp marka yöneticileri, kulüple ilgili olumlu ve benzersiz çağrışımlar yaratmalıdırlar.

- Tüketicilerin ilgilerini sürekli canlı tutabilmek ve onları satın almaya motive etmek için oyuncuların mümkün olduğu kadar berki de her hafta farklı formayla maça çıkılması, formanın temel renklerini korumak şartıyla forma renklerinde değişikliğe gidilmesi ve amblemlerde değişiklik yapılması ürünleştirme gelirlerini arttırıcı yöntemler olarak kullanılmalıdır. Ayrıca bazı lisanslı ürünler için niş pazarlara yönelmekte güçlü sadakat yaratılması açısından gerekli adımlar olarak önerilmektedir.

- Spor kulüplerinin en büyük yanılgılarından birisi, sadık taraftarların sadakatlerinin sürekli olacağı düşüncesidir. Marka değeri varlık gruplarında yapılacak hataların taraftar sadakatini etkileyeceği bir gerçektir. Bu bağlamda, taraftar ödüllendirme programlarıyla, yüksek derecede sadık tüketici tabanının kendilerini özel hissetmeleri sağlanmalıdır. Kulüp tarafından ödül seviyeleri doğru saptanmalı ve etkinliği de sürekli ölçülmelidir.

Bu ve benzeri yaklaşımların profesyonel spor kulüplerinin marka değerini yükselterek pazarda rekabet gücünü arttıracığı düşünülmektedir.

NOTLAR

¹ “Brand equity” bazı yazarlar tarafından “marka sermayesi” (Tek, 1997:) ve “marka denkliği” (Odabaşı, 1995: 5; Karpat, 2000: 37) olarak ifade edilmektedir. Ancak, bu çalışmada İngilizce karşılığı olarak kavramı daha iyi tanımlandığı düşünülerek “marka değeri” şeklinde ifade edilmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D.A. (1991) **Managing Brand Equity: Capitalizing on The Value of a Brand Name**, New York: The Free Press.

Aaker, D.A. (1996) **Building Strong Brands**, New York: The Free Press.

Badenhausen, K., S. Decarlo, and W. Sicheri (1998) “Methodology”, **Forbes**, 134.

- Badenhausen, K. and W. Sicher (1999) "Baseball", **Forbes**, May 31, 112-117.
- Barwise, P. (1992) "Brand Equity: Snark of Boojum?", **International Journal of Research in Marketing**, 10, 93-104.
- Boone, L.E., C. M Kochunny and D. Wilkins (1995) "Applying The Brand Equity Concept to Major League Baseball", **Sport Marketing Quarterly**, 4,(3), 33-42.
- Brooks, C. M. (1994) **Sport Marketing: Competitive Business Strategies For Sports**, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dortch, S. (1996) "The Future of Baseball", **American Demographics**, 57, 22-28.
- Ekotimes (2002) "Maçlar Artık Borsada", Mart ,12-13.
- Farquhar, P. (1989) "Managing Brand Equity" **Marketing Research**, (September), 24-33.
- Fisher, D. and Ozanian, M. (1999) "Cowboy Capitalism", **Forbes**, 170-177.
- Fournier, S. (1998) "Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", **Journal of Consumer Research**, 24 (4), 343-363.
- Gladden, J.M. and G.R. Milne (1999) "Examining the Importance of Brand Equity in Professional Sports", **Sport Marketing Quarterly**, 8(1), 21-29.
- Gladden, J. M., R.L. Irwin and W.A. Sutton (2001) "Managing North American Major Professional Spor Team in the Millenium: A Focus on Building Brand Equity", **Journal of Sport Management**,15, 297-317.
- Gladden, J., G. Milne, and W.A Sutton (1998) "A Conceptual Framework For Assessing Brand Equity in Division I Collage Athletics", **Journal of Sport Management**, 12(1),1-19.
- Güneren, E. (2004) **Müşteri Sadakati Oluşum Sürecine İlişkin Alternatif Bir Model**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Hanan, M. and Karp. (1989) **Costumer Satisfaction: How to Maximize Measure and Market Your Company's "Ultimete Product**, New York: American Management Association.
- Kapferer, J.N. (1992) **Strategic Brand Management: New Approaches To Creating and Evaluating Brand Equity**, New York: The Free Press.
- Karpat, I. (2000) **Marka Yönetim Süreci ve Tanıtımın Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

- Keller, K.L. (1993) "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", **Journal of Marketing**, 57, 1-22.
- Keller, K.L. (1998) **Strategic Brand Management: Building Measuring and Managing Brand Equity** Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Krishnan, H.S. (1996) "Characteristics of Memory Associations: Aconsumer-Based Brand Equity Perspective", **International Journal of Research in Marketing**, 13, 389-405.
- Malony, R. (1999) "Adelphia Steps Up Fan Loyalty Stakes, Offers Incentives to Costomers", **Street& Smith's Sport Business Journal**, 2, 46.
- Meenaghann, T. and O'Sullivan, P. (1999) "Playpower-Sports Meets Marketing", **Europea Journal of Marketing**, 3(33), 241-249.
- Mullen,L. (1999) "NBA Teams Storm Gates For Fan Cards", **Street & Smith's Sports Business Journal**, 2, 45.
- Mullin, B., S. Hardy and W.A. (2000) **Sport Marketing** (2nd ed.) Champaing, Ill.: Human Kinetics.
- Odabaşı, Y. (1995) **Pazarlama İletişimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Owen, S. (1993) "The Landor Image Pover Survey: A Global Assesment Of Brand Stregth" in D. Aaker and A. Biel (eds.), **Brand Equity And Advertising: Adwetising's Role in Building Strong Brands**, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 11-30.
- Ozanian, M. K. (1999) "Selective Accounting", **Forbes**, 20-25.
- Öztuğ, F. (1997) "Marka Değeri: Kavram ve Yöntemi", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 11(61), 19.
- Pride, W. and O. C. Ferrel, (1997) **Marketing Concept and Strategies**, (10th ed.) Richard D. Irwin Inc.
- Rozanski, H.D., A.G. Baum and B.T. Wolfsen (1999) "Brand Zealots: Realizing The Full Value of Emotional Loyalty" **Stregy & Business**, 17, 21-62.
- Shocker, A.D., R.K. Srivastava and R.W. Ruekert (1994) "Challenges and Opportunities Facing Brand Manegement: An Introduction to the Special Issue", **Journal of Marketing Research**, 31, 149-158.
- Tek, Ö.B., (1997) **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, (7. Baskı), Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş.
- Wagg, S. ve Goldberg, A. (eds.) (1991) **British Football ve Social Change**, Leicester: University Press, 239-253.