

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SPOR ÖRGÜTLERİNDE MARKA İMAJI
KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

Yüksek Lisans Tezi

MÜJDE YÜKSEL

İSTANBUL, 2010

**T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SPOR ÖRGÜTLERİNDE MARKA İMAJI KAVRAMINA
GENEL BİR BAKIŞ**

Yüksek Lisans Tezi

MÜJDE YÜKSEL

Tez Danışmanı: YRD. DOÇ. DR. GÜLBERK GÜLTEKİN SALMAN

İSTANBUL, 2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Spor Örgütlerinde Marka İmajı Kavramına Genel Bir Bakış
Öğrencinin Adı Soyadı: Müjde Yüksel
Tez Savunma Tarihi: 12 Temmuz 2010

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime SEZGİN
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

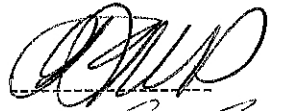
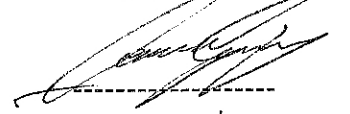
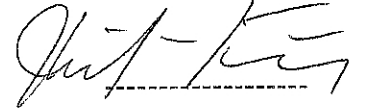
Unvanı, Adı ve SOYADI

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Caner GİRAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ümit KESİM

İmzalar

ÖNSÖZ

Spor örgütlerinde imaj kavramının genel bir değerlendirmesi niteliğindeki bu araştırma Türkiye'deki kısıtlı spor pazarlaması araştırmalarına bir katkı yapmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla çıktığım yolun her kilometresinde olumlu, teşvik edici ve bilgilendirici yorumları ile bu çalışmanın tamamlanmasında çok değerli katkıları olan ve mesleğine olan yaklaşımı ile örnek aldığım sevgili hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin SALMAN'a sonsuz şükranlarımı sunarım. Diğer taraftan tez jürimde bulunan ve olumlu eleştirileri ile bu çalışma ve gelecekte gerçekleştirmeyi planladığım diğer akademik çalışmalar için beni teşvik eden Yrd. Doç. Dr. Ümit KESİM ve Yrd. Doç. Dr. Caner Giray'a teşekkür ederim. Ayrıca bu çalışma süreci ile eş zamanlı olarak üstlendiğim 2010 FIBA Dünya Şampiyonası Yerel Organizasyon Komitesi'nin bir parçası olma görevimde kendilerinden aldığım tüm izinlerdeki anlayışları için değerli TBF yöneticilerine ve desteklerini esirgemeyen sevgili mesai arkadaşlarıma da teşekkür etmeden geçmek istemiyorum. Son olarak, hayatta gerçekleştirmek istediğim hayallerim için attığım her adımda desteklerine, güvenlerine ve anlayışlarına çok şey borçlu olduğum, sevgi dolu ailemin üyeleri olan Necati YÜKSEL'e, Gülten YÜKSEL'e, Murat YÜKSEL'e ve Dilek YÜKSEL'e sonsuz teşekkürler.

İstanbul, 2010

Müjde YÜKSEL

ÖZET

SPOR ÖRGÜTLERİNDE MARKA İMAJI KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Yüksel, Müjde

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

Temmuz, 2010, 103 Sayfa

Bu çalışmanın amacı spor örgütlerinde marka imajı kavramının genel bir şekilde açıklanması ve bu kavramı nitelendirebilecek bir ölçek değerlendirmesi yapmaktır. Marka imajı kavramının nitelendirilmesinde ise marka kişiliğinin ölçülmesi esas alınmıştır. Çalışma, İstanbul'un üç büyük spor kulübü olan Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın marka kişiliklerinin spor taraftarları nezdinde nasıl algılandığı incelenerek ortaya çıkmıştır. Bu inceleme sırasında Aaker'ın Marka Kişiliği Boyutları ölçeği kullanılmış ve Türkiye'de spor örgütleri çerçevesinde uygulanabilirliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ölçek 42 değişkenden oluşmaktadır ve İstanbul'da ikamet eden 210 kişiye uygulanan bir anket ile değerlendirmeye alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin kullanıldığı araştırmada, örneklem kapsamında ölçeğin orijinal hali ile uygulanabilir olmadığı belirlenmiştir. Ancak ölçekte değişikliklerin yapılması kaydıyla farklı bir kültüre sahip Türkiye'de ve farklı bir endüstri olan spor çerçevesinde de uygulanabileceği de ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra farklı takımların taraftarları nezdinde algılanan marka kişilikleri değerinin, dolayısıyla imajın da farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca taraftarların ilgililik düzeyi de yine spor örgütlerinde marka imajını etkileyen bir başka değişken olarak çalışmada yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Örgütleri, Marka Denkliği, Marka İmajı, Marka Kişiliği

ABSTRACT

A GENERAL VIEW OF THE BRAND IMAGE CONCEPT IN SPORT

ORGANIZATIONS

Yuksel, Mujde

Sports Management Graduate Program

Thesis Supervisor : Ass. Professor Gulberk Gultekin Salman

July, 2010, 103 Pages

The purpose of this study is to paraphrase in general the brand image concept in sport organizations and to evaluate a scale which can characterize this concept. The measurement of the brand personality is predicated on the charecterization of the brand image concept. The study is conducted by means of analysis on how the brand personalities of the three major sports club of Istanbul – Besiktas, Fenerbahce and Galatasaray – are perceived by the sports fans. In the course of this analysis, the scale of Aaker’s Brand Personality Dimensions is employed and the applicability of this scale in Turkey in accordance with the sports organizations is intended to be determined. The scale consists of 42 variables and is evaluated through a survey which is applied to 210 subjects living in Istanbul. In this study, by which confirmatory factor analysis is employed, it is indicated that the scale, in its original form, can not be applicable within the context of the sampling. However, it is stated that subject to modifications in the scale it can also be applicable in a country holding a different culture – Turkey – and within the framework of a different industry – sports. Furthermore, it is established that the value of the perceived brand personalities and consequently the image can differentiate among different teams’ fan groups. Also, the level of involvement of the fans has taken place in this study as another variable which influences the brand image in sports organizations.

Keywords: Sports Organizations, Brand Equity, Brand Image, Brand Personality

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1 SPOR ÖRGÜTLERİNDE MARKA KAVRAMI.....	4
2.1.1 Spor Örgütleri.....	4
2.1.1.1 Kar Amacı Güden Spor Örgütleri.....	6
2.1.1.2 Kar Amacı Gütmeyen Spor Örgütleri.....	7
2.1.2 Marka.....	9
2.1.3 Marka Denkliği.....	16
2.1.3.1 Aaker'ın Marka Denkliği Modeli.....	17
2.1.3.1.1 Marka Farkındalığı.....	17
2.1.3.1.2 Marka Bağlılığı.....	18
2.1.3.1.3 Algılanan Kalite.....	20
2.1.3.1.4 Marka Çağrışımları.....	21
2.1.3.2 Gladden, Milne ve Sutton'ın Marka Denkliği.....	22
2.1.3.2.1 Sporda Marka Denkliği Öncelleri.....	23
2.1.3.2.2 Sporda Marka Denkliği Sonuçları.....	27
2.1.3.3 Keller'ın Marka Denkliği Modeli.....	29
2.1.3.3.1 Marka Farkındalığı.....	30
2.1.3.3.2 Marka İmajı.....	32
2.2 SPOR ÖRGÜTLERİNDE MARKA İMAJİ KAVRAMI.....	38
2.2.1 Spor Örgütlerinde Marka İmajını Etkileyen Faktörler.....	40
2.2.2 Spor Örgütlerinde Marka İmajının Diğer Marka Kavramları ile İlişkileri.....	42
2.2.2.1 Spor Örgütlerinde Marka Kimliği.....	42
2.2.2.2 Marka Kimliği ve Marka İmajı İlişkisi.....	44

2.2.2.3 Spor Örgütlerinde Konumlandırma.....	47
2.2.2.4 Marka Kimliği, Konumlandırma ve Marka İmajı İlişkisi.....	49
2.2.2.5 Spor Örgütlerinde Marka Kişiliği.....	51
2.2.2.6 Marka Kimliği, Konumlandırma, Marka Kişiliği ve Marka İmajı İlişkisi.....	53
2.2.3 Spor Örgütlerinde Marka İmajının Etkileri.....	56
2.2.3.1 Taraftar Davranışına Etkileri.....	56
2.2.3.2 Sponsorluk Anlaşmalarına Etkileri.....	57
3. VERİ VE YÖNTEM.....	60
3.1 ARAŞTIRMA KONUSU.....	60
3.2 ARAŞTIRMA AMACI.....	60
3.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ.....	60
3.4 ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ.....	61
3.5 ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI.....	62
3.6 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	62
3.6.1 Veri Toplama Yöntemi.....	62
3.6.2 Veri Toplama Aracı ve Tasarımı.....	62
3.6.3 Verilerin Çözümlemesi.....	63
4. BULGULAR.....	64
4.1 ÖLÇEK DEĞERLENDİRMESİ: FAKTÖR ANALİZLERİ VE İÇ TUTARLILIK TESTLERİ.....	64
4.2 YENİ ÖLÇEK DÜZENLEMESİ.....	70
4.3 MARKA KİŞİLİĞİ DEĞERLERİNİN HESAPLANMASI.....	72
4.4 HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	72
4.4.1 Aaker'ın Marka Kişiliği Ölçeğinin Uygulanabilirliği.....	72
4.4.2 Farklı Takımların Taraftarları ile Spor Örgütlerinde Algılanan Marka Kişiliği İlişkisi.....	74
4.4.3 Taraftarların Farklı İlgililik Düzeyleri ile Spor Örgütlerinde Algılanan Marka Kişiliği İlişkisi.....	77
5. SONUÇ.....	79

5.1 TARTIŞMA.....	79
5.2 ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	97
Ek 1 – Beşiktaş - Fenerbahçe - Galatasaray kulüplerinin marka kişiliği anket formu.....	98

TABLULAR

Tablo 2.1 : Kar amacı gütmeyen örgütlerin sınıflandırılması.....	8
Tablo 2.2 : “Marka”nın farklı yorumları.....	12
Tablo 2.3 : Marka farkındalığı ve imaj boyutları arasındaki korelasyon değerleri.....	32
Tablo 2.4 : Takım çağrışım modeli boyutları.....	34
Tablo 2.5 : Marka kimliği ve marka imajı arasındaki farklar.....	45
Tablo 2.6 : Marka kişiliği boyutları.....	52
Tablo 2.7 : Marka kişiliği boyutları ve konumlandırma özellikleri.....	55
Tablo 3.1 : Aaker’ın (1997) marka kişiliği ölçeği.....	61
Tablo 4.1 : Beşiktaş’ın incelenmesinde dürüstlük boyutunun birinci faktörünün iç tutarlılık testi sonuçları.....	64
Tablo 4.2 : Dürüstlük boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri.....	65
Tablo 4.3 : Coşku boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri.....	66
Tablo 4.4 : Yetenek boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri.....	67
Tablo 4.5 : Seçkinlik boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri.....	68
Tablo 4.6 : Sertlik boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri.....	69
Tablo 4.7 : İkinci aşama faktör analizleri.....	71
Tablo 4.8 : İkinci aşamada oluşturulan faktörlerin iç tutarlılık değerleri.....	71
Tablo 4.9 : Spor kulüplerinin marka kişiliği değişkenlerinin ortalama değerleri.....	72
Tablo 4.10 : Ölçek karşılaştırması.....	73
Tablo 4.11 : Farklı takımların taraftarları ve Beşiktaş’ın algılanan marka kişiliği ilişkisi.....	74
Tablo 4.12 : BJK/Neşe değişkeni ve farklı takımların taraftarları arasındaki ilişki.....	75
Tablo 4.13 : GS/Dürüstlük değişkeni ve farklı takımların taraftarları arasındaki ilişki.....	75
Tablo 4.14 : Spor kulüplerinin kendi taraftarları nezdinde marka kişiliği değişkenlerinin ortalama değerleri.....	76

Tablo 4.15 : Galatasaray'ın marka kişiliği boyutlarının algılanması ile GST'nın futbol kombine karta sahip olup olmaması arasındaki ilişki.....	78
--	-----------

ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : Marka buzdağı.....	11
Şekil 2.2 : Vizyon ve marka.....	14
Şekil 2.3 : Kunde'nin kurumsal din teorisi.....	16
Şekil 2.4 : Kendini tanımlama piramidi.....	19
Şekil 2.5 : Sporda marka denkliği modeli.....	23
Şekil 2.6 : En yüksek medya değerine sahip futbol kulüpleri (09.2009 - 02.2010).....	28
Şekil 2.7 : Taraftar özdeşleşmesi modeli.....	37
Şekil 2.8 : Marka kimliği prizması.....	43
Şekil 2.9 : Marka kimliği ve marka imajı ilişkisi.....	46
Şekil 2.10 : Sporlar için iki boyutlu algısal harita örneği.....	49
Şekil 2.11 : Marka kimliği ve marka imajı ilişkisinin teorik modeli.....	50
Şekil 2.12 : Marka imajı kavramlaştırması.....	54
Şekil 2.13 : Uygunluğun sponsorluğa ve marka denkliğine etkileri.....	59

KISALTMALAR

Amerika Birleşik Devletleri	: ABD
Beşiktaş taraftarları	: BJKT
Cause Related Sport Marketing - Neden İlişkili Spor Pazarlaması	: CRSM
Diğer takımların taraftarları	: DTT
Fenerbahçe taraftarları	: FBT
Fédération Internationale de Football Association - Uluslar Arası Futbol Federasyonları Birliği	: FIFA
Galatasaray taraftarı	: GST
The International Classification of Nonprofit Organizations - Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerin Uluslar Arası Sınıflandırılması	: ICNPO
International Olympic Committee - Uluslar Arası Olimpiyat Komitesi	: IOC
Marka kişiliği ölçeği	: MKÖ
Mars Athletic Club	: MAC
National Basketball Association - ABD Ulusal Basketbol Ligi	: NBA
National Collegiate Athletic Association - Ulusal Üniversite Atletik Birliği	: NCAA
National Football League - ABD Ulusal Futbol Ligi	: NFL
Northwest Football Awards - Northwest Futbol Ödülleri	: NWFA
Türkiye Basketbol Federasyonu	: TBF
Türkiye Futbol Federasyonu	: TFF
Union of European Football Associations - Avrupa Futbol Federasyonları Birliği	: UEFA

1. GİRİŞ

Spor, günümüzde kitleleri peşinden koşturan çok önemli bir fenomendir ve bu fenomen, yıllardır bilimsel, ekonomik, sosyolojik, psikolojik, politik ve kültürel birçok alanda araştırılmaya devam etmektedir. Pazarlama dünyası söz konusu olduğunda da spor bu dünyadaki önemli aktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, reklamlarda, sponsorluklarda, konumlandırmada ve benzeri birçok pazarlama alanında spor sıklıkla kullanılmaktadır. Portekizli futbol yıldızı Cristiano Ronaldo'nun Emporio Armani reklamlarında oynaması, Coca-Cola'nın Olimpiyat Oyunları resmi sponsoru olması, Nike'in "Just do it" sloganı, Fenerbahçe Spor Kulübü'nün lisanslı ürünlerini satan Fenerium markası ve benzeri birçok uygulama, spor ve pazarlamanın bir arada bulunmasına, dolayısıyla spor pazarlaması kavramına örnek teşkil etmektedir.

Klasik pazarlamadan farklı olarak taraftarlık gibi önemli bir olguyu içeren spor pazarlaması, stratejik pazarlama yönetimi konusunda ise klasik pazarlamanın birçok ögesini bünyesinde bulundurmaktadır. Bu öğelerden biri de marka imajıdır. Markaların, tüketicilerin nezdinde nasıl algılandıklarını tanımlayan marka imajı, tüketici davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, spor dünyasında yer alan tüketicilerin davranışları da spor markalarının imajlarından etkilenmektedir.

Spor markaları; sporcuların kendileri, spor takımları, spor organizasyonları, spor yönetici organları ve spor ürünleri üreticileri gibi çeşitli spor örgütlerinden oluşmaktadır. Bir sporcunun imajı, iyi bir takıma transfer olmasında; bir spor takımının imajı, taraftar sayısını arttırmasında; bir spor organizasyonunun imajı, yüksek mali katkılar sağlayan sponsorlar bulmasında; bir spor federasyonunun imajı, o sporun daha fazla popüler olmasında ve bir spor ürünleri üreticisinin imajı daha fazla ürün satmasında etkin rol oynamaktadır. Spor endüstrisindeki bu etkin rol örneklerinin yaygınlığı sonucunda, bu tez çalışmasının konusu da spor örgütlerinde marka imajı kavramına genel bir bakış olarak belirlenmiştir.

Sporda marka imajı üzerine daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığında, bu çalışmaların genellikle sponsorluk ve imaj transferi üzerine yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda sponsorluk yapan firma ile sponsor olunan spor

örgütünün imajları arasındaki uyum, sponsorluk kararlarında spor örgütünün imajının etkisi ve benzeri olgular araştırılmıştır. 1999 yılında Ferrand and Pages'in yaptıkları çalışma ise spor örgütlerinde imaj yönetimi üzerine önemli bulgular elde etmiştir. Buna göre, imaj taraftar davranışını etkileyerek, farklılaşma ve konumlandırmaya destek olarak ve sponsorluk fırsatları ile özdeşleşmede bir araç olarak spor örgütleri için değer yaratmaktadır. Ferrand and Pages'in bu çalışması ile spor ve imaj konulu diğer çalışmalarda imajların belirlenmesinde marka kişiliği analizlerinden faydalanılmıştır.

Literatürde marka kişiliği analizlerinde en çok referans gösterilen çalışma, Aaker'ın 1997 yılında yayımlanan 'Marka Kişiliği Boyutları' çalışmasıdır. Spor örgütlerinde marka imajı kavramına genel bir bakış niteliği taşıyan bu tez çalışmasının araştırması için kullanılan ölçek de Aaker'ın çalışmasından alınmıştır. Araştırmada amaçlanan bu ölçeğin değişik bir kültür olarak Türkiye'de ve değişik bir endüstri olarak spor örgütleri çerçevesinde değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Bu anlamda da çalışma üç ana başlık altında incelenmektedir. Literatür taramasını oluşturan ilk bölümde, Türkiye'de son zamanlarda popülerliği artan marka kavramı, spor örgütleri çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda, çeşitli marka denkliği modelleri açıklanmış ve sporda uygulanan marka denkliği modellerinin öncelleri ve sonuçlarına yer verilmiştir. Literatür taramasının ikinci bölümünü oluşturan sporda marka imajına geçmeden önce açıklanan bu bilgiler, imajın marka kavramı içerisinde nasıl bir anlamı olduğunun anlaşılmasında önemli rol oynamıştır. Sporda marka imajı konulu ikinci bölümde ise öncelikle sporda marka imajını etkileyen faktörler açıklanmış; daha sonra marka imajının, marka kimliği, konumlandırma ve araştırmada önemli bir rol oynayan marka kişiliği ile olan ilişkileri tanımlanmıştır. Bu bölümde son olarak sporda marka imajının taraftar davranışına ve sponsor anlaşmalarına etkilerine yer verilmiştir.

Bu çalışmanın ikinci bölümü olan veri ve yöntemde ise araştırmanın konusu, amacı, değişkenleri ve araştırmada cevaplanması istenen sorular ile hipotezler açıklanmaktadır. Bunların yanı sıra araştırmanın sınırlılıklarına da yer verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan yöntem; veri toplama yöntemi, veri toplama aracı ve tasarımı ve verilerin çözümlenmesi başlıkları ile incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde de veri ve yöntemlerden elde edilen bulgular, hipotezlerin değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda ise araştırmanın amacına istinaden oluşturulan soruların cevapları tartışılırken hipotez bulgularına bağlı olarak spor örgütlerinin imaj yönetiminde faydalanabilecekleri bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın katkıları, kısıtları ve gelecek çalışmalara dair tavsiyeler de yine sonuç bölümünde aktarılmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Spor örgütlerinde marka imajı kavramına genel bir bakış üzerine yapılan bu çalışma için, öncelikle spor örgütleri ve marka üzerine yapılmış olan çalışmalar ve temel kavramlar spor pazarlaması çerçevesinde incelenmektedir. Sonrasında spor örgütlerinde imaj kavramının, hangi diğer marka kavramları ile etkileşim içinde olduğuna ve spor örgütlerinde marka imajını etkileyen faktörler ile marka imajının etki alanlarına yer verilmektedir.

2.1 SPOR ÖRGÜTLERİNDE MARKA KAVRAMI

Tüm din, dil ve ırk bariyerlerini aşabilme özelliğine sahip evrensel bir fenomen olan spor, günümüzde yaklaşık 500 milyar dolarlık değeri olan global bir endüstriye sahiptir. Shank'a (2009) göre spor endüstrisinin yapısını incelemek için birçok farklı yöntem bulunmaktadır ve bu yöntemlerden biri de endüstriye örgütsel bir açıdan bakmaktır. Yirminci yüzyılda spor örgütlerinin işletmeler gibi yönetilmesi gerektiği düşüncesi güçlenirken, yirmi birinci yüzyılda ise birer marka olarak ele alınması gerekliliği önem kazanmıştır (Beech and Chadwick 2007). Bu bağlamda, spor örgütleri kavramı içinde yer alan profesyonel spor kulüpleri, sporcular, ulusal ve uluslar arası spor organizasyonları, spor malzemeleri üreticileri, *fitness* merkezleri ve spor idari organları birer marka olarak değerlendirilmektedir. Uluslar Arası Olimpiyat Komitesi (IOC - *International Olympic Committee*), Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), Efes Pilsen Spor Kulübü, Roger Federer, Nike, Şampiyonlar Ligi, Mars Athletic Club (MAC) ve Wimbledon Tenis Turnuvası spor markalarına birkaç örnek olarak gösterilebilirler.

2.1.1 Spor Örgütleri

Spor örgütleri, zengin bir çeşitliliğe sahiptir. Bir spor örgütü olan Nike, pazarlama dünyasında marka değerinin hesaplanmasında en geçerli metodolojilerden birine sahip olması ile bilinen Interbrand adlı şirketin 2009 yılı hesaplamalarına göre 13,179 milyar dolarlık marka değeri ile dünyanın en değerli 26. markasıdır (Best Global Brands 2009: The definitive guide to the worlds most valuable brands 2009, s.31). Yine pazarlama dünyasında tanınan başka bir şirket olan BBDO Consulting'in 2007 yılında yaptığı bir araştırmaya göre Avrupa'nın en değerli futbol kulübü markası olan Real Madrid'in marka değeri 1,063 milyar avrodur. Spor örgütleri arasında yer alan Türkiye *Wushu*

Federasyonu ise bu iki örneğin aksine oldukça sınırlı bir kitleye hitap eden bir marka olarak karşımıza çıkmaktadır. Beech and Chadwick'in (2007) de değindiği gibi bir uça basketbol ya da futbol takımlarından çok ürün çeşidi zengin olan global eğlence markalarına benzeyen spor işletmeleri; diğer uça toplum ile daha yakından çalışan, ticari olmadıkları açıkça ortada olan, küçük ölçekli kar amacı gütmeyen spor örgütleri bulunmaktadır.

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi spor örgütleri; içerik, yapı ve tasarımları ile birlikte kolay tanımlanabilen üniter kuruluşlar olmaktan çok, sosyal ve tarihsel olarak oluşmuş ilişkilerin süreçleri ve bütünüdür (Slack and Parent 2006). Bu bağlamda spor örgütlerini tanımlayan ne büyüklükleri, ne gelir düzeyleri ne de çalışanlarının varlığıdır. Slack and Parent'ın (2006) oluşturduğu tanıma göre *“bir spor organizasyonu, spor endüstrisinde yer alan sosyal bir kuruluştur; bilinçli olarak yapılandırılmış bir etkinlik sistemi ve göreceli olarak tanımlanabilir bir sınır ile hedefe yönelik bir yapıya sahiptir”* (s.5).

Bu tanımda yer alan terimlerin açıklamaları aşağıdaki gibidir (Slack and Parent 2006):

Sosyal kuruluş: Bütün spor örgütleri birbirleriyle iletişim halinde olan insanlardan oluşmaktadır. Manchester United Futbol Kulübü'nün oyuncularını, antrenörlerini, yöneticilerini ve diğer çalışanlarını, takım için gerekli fonksiyonlarını yerine getirmek için birbirleriyle iletişim halindedir.

Spor endüstrisinde yer alma: Spor örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, spor endüstrisinin bir veya daha fazla cephesinde yer almalarıdır. Spor ürünleri üreticisi olarak Nike, Nike+ Human Race gibi düzenlediği çeşitli spor organizasyonları ile de spor endüstrisi içinde kendine yer edinmektedir (Best Global Brands 2009: The definitive guide to the worlds most valuable brands 2009, s.13).

Hedefe yönelik olma: Bütün spor örgütlerinin bir hedefi vardır. Bu hedef Adidas için kar etmek, Fenerbahçe Futbol Kulübü için Turkcell Süper Lig'de şampiyon olmak, Türkiye Bisiklet Federasyonu için bisiklet sporuna olan ilgiyi arttırmak olarak örneklendirilebilmektedir.

Bilinçli olarak yapılandırılmış etkinlik sistemi: Spor örgütlerindeki insanların ilişkileri rastgele bir şans olmaktan çok pazarlama, ürün ve servis geliştirme, finansal

yönetim ve insan kaynakları yönetimi gibi etkinlik sistemleri ile şekillendirilen bir yapıya sahiptir. Örneğin, Türkiye Futbol Federasyonu'nun pazarlama, iletişim, muhasebe gibi farklı bölümleri bulunmaktadır.

Tanımlanabilir sınır: Spor örgütlerinin üyelerini, üye olmayan insanlardan ayıran göreceli bir sınır bulunmaktadır. Bu sınırın göreceli olması zaman içinde değişebileceğini göstermektedir. Üye olarak adlandırabileceğimiz insanlar, örgüt ile ilişkilendirilmeleri sayesinde para, statü ya da başka bir yarar sağlayan, açık ya da kapalı bir anlaşmaya sahiptirler. Örnek olarak Efes Pilsen Basketbol Kulübü taraftarları, Efes Pilsen'i desteklemeyen basketbol seyircisinden tanımlanabilir bir sınır ile ayrılmaktadır.

Zengin bir çeşitliliğe sahip olan spor örgütlerinin sınıflandırılması da kolay değildir. Kamu mülkiyetinde ve özel mülkiyette olan spor örgütleri bulunmaktadır. Literatürde en sık rastlanılan sınıflandırma, spor örgütlerini kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen örgütler olarak ayırmaktadır. Ancak Hoye and Cuskelly'ye (2007) göre bu sınıflandırma da görüldüğü kadar kolay değildir; spor endüstrisindeki örgütsel yapılandırmanın çeşitliliği basit bir sınıflandırmayı engellemektedir. Bu bağlamda kar amacı gütmeyen pek çok spor örgütü hedefleri ve stratejileri doğrultusunda yüksek karlar elde edebilmektedir. Örnek olarak, Türkiye Basketbol Federasyonu (TBF), kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak 2007-2008 mali yılı içerisinde yaklaşık 24 milyon TL'lik bir gelire sahiptir (Türkiye Basketbol Federasyonu 4. Olağan Genel Kurulu 2006-2008 Dönemi Faaliyet Raporu, 2008).

2.1.1.1 Kar amacı güden spor örgütleri

Kar amacı güden spor örgütleri, sahiplerine veya hissedarlarına temettü iade eden bir yapıya sahiptir ve özel veya kamu mülkiyeti olabilmektedirler (Beech and Chadwick 2007). Hoye and Cuskelly (2007) spor ürünleri üreticilerini, sporcu menajerlik şirketlerini, spor endüstrisinde yer alan perakende şirketlerini ve birçok spor kompleksini kar amacı güden spor örgütleri olarak tanımlamaktadır. Bunlar dışında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Ulusal Basketbol Ligi (NBA - *National Basketball Association*) takımlarından biri olan Los Angeles Lakers ve 2007 yılında Northwest Futbol Ödülleri (NWFA - *Northwest Football Awards*) tarafından 'en iyi ticari takım'

seçilen Manchester United Futbol Kulübü gibi dünyada pek çok büyük spor kulübü de bu kategori içinde yer almaktadır.

Padanyi (2008) kar amacı güden kuruluşların pazarlama hedefini, müşterilerine satabilecekleri ürün ve hizmetleri üretmek olarak belirlemektedir. Oysaki Beech and Chadwick'e (2007) göre kar amacı güden spor örgütlerinin gelirlerini sadece müşterilerinden sağladığını söylemek işi basite indirgemektir. Çünkü bu spor örgütlerinin, satış gelirlerinin yanı sıra devlet fonları, sponsorluk gelirleri ve yayın gelirleri gibi önemli gelir kaynakları da bulunmaktadır. Bu bağlamda kar amacı güden spor örgütleri, başarılı olmak istiyorlarsa pazarlama aktiviteleri çerçevesinde tüm bu gelir kaynaklarını dikkate almak durumundadır.

2.1.1.2 Kar amacı gütmeyen spor örgütleri

Hoye, Nicholson, Smith, Stewart and Westerbeek (2009) kar amacı gütmeyen kuruluşları, *“kurumsal olarak devletten ayrı, sahiplerine kar dağıtmayan, kendini yöneten, gönüllü katkısı gibi önemli bir unsura sahip olan ve tüzel kişiliği olan”* (s.51) örgütler olarak tanımlamaktadır. Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerin Uluslar Arası Sınıflandırılması'na (ICNPO - *The International Classification of Nonprofit Organizations*) göre spor örgütlerine de bu kuruluşlar arasında yer verilmektedir (Harndad and Joyal 2005). Kar amacı gütmeyen örgütleri 12 başlık altında inceleyen ICNPO Sistemi'ne göre spor örgütleri 'Kültür ve Rekreasyon' başlığı altında incelenmektedir (Tablo 2.1).

Tablo 2.1 : Kar amacı gütmeyen örgütlerin sınıflandırılması

Grup Adı	Alt Gruplar
Kültür ve Rekreasyon	Medya ve iletişim; Görsel sanatlar, mimari ve seramik; Sahne sanatları; Tarihi, edebi ve insancıl cemiyetler; Müzeler; Hayvanat bahçeleri ve akvaryumlar; Spor; Rekreasyon kulüpleri ve sosyal kulüpleri; Servis kulüpleri
Eğitim ve Araştırma	İlköğretim ve ortaöğretim; Yüksek öğretim; Mesleki/teknik okullar; Yetişkin/sürekli eğitim; Tıbbi araştırma; Bilim ve teknoloji; Sosyal bilimler ve politika çalışmaları
Sağlık	Hastaneler; Rehabilitasyon; Hemşirelik okulları; Psikiyatrik hastaneler; Ruh sağlığı tedavisi; Krize müdahale; Genel sağlık eğitimi; Ayakta tedavi; Rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri; Acil sağlık hizmetleri
Sosyal Servisler	Çocuk refahı, çocuk servisleri ve gündüz bakımı; Gençlik hizmetleri; Aile hizmetleri; Özürlüler için hizmetler; Yaşlılar için hizmetler; Kendi kendine yardım ve diğer kişisel sosyal hizmetler; Afet/acil durum önleme ve kontrol; Geçici barınaklar; Mülteci yardımı; Gelir desteği ve bakım; Malzeme yardımı
Çevre	Kirlilik azaltma ve kontrol; Doğal kaynakların korunması; Çevre güzelleştirme ve açık alanlar; Hayvanları koruma ve refah; Yabani hayatı koruma; Veteriner hizmetleri
İmar ve İskan	Toplum ve mahalle örgütleri; Ekonomik kalkınma; Sosyal gelişme; Konut dernekleri; Konut yardımı; İş eğitim programları; Mesleki danışmanlık ve rehberlik; Mesleki rehabilitasyon ve korumalı atölyeler
Hukuk, Savunma ve Politika	Savunma kuruluşları; Medeni haklar dernekleri; Etnik dernekler; Sivil dernekler; Hukuk hizmetleri; Suç önleme ve kamu politikası; Suçluların rehabilitasyonu; Mağdur desteği; Tüketiciyi koruma dernekleri; Siyasi partiler ve örgütler
Filantropik Araçlar ve Gönüllülük Promosyonu	Sübvansiyon vakıfları; Gönüllülük teşvik ve desteği; Para toplama organizasyonları
Uluslar Arası	Dostluk/kültürel programlar; Kalkınma yardım dernekleri; Uluslar arası afet ve yardım kuruluşları; Uluslar arası insan hakları ve barış kuruluşları
Din	Cemaatler; Cemaat birlikleri
İş ve Meslek Kuruluşları, Sendikalar	İş birlikleri; Meslek birlikleri; İşçi sendikaları
Sınıflandırılmamış	

Kaynak: Harndad and Joyal 2005, Satellite Account of Nonprofit Institutions and Volunteering, Statistics Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/13-015-x2005000-eng.pdf>

Kar amacı gütmeyen spor örgütleri yerel spor kulüplerinden uluslar arası spor federasyonlarına ve hatta IOC'ye kadar bölgesel spor ligleri ve ulusal yönetim organlarını da kapsam alanına alarak zengin bir çeşitliliğe sahiptir (Chappelet and Bayle 2005).

Pazarlama, geçmişte yaygın olarak kar amacı güden örgütler sektöründe uygulama alanı bulurken, günümüzde birçok kar amacı gütmeyen örgütün de stratejilerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır; çünkü bu örgütler destek ve üyelik için ciddi bir rekabetin içinde yer almaktadırlar (Kotler and Armstrong 2010). Kar amacı gütmeyen spor örgütleri söz konusu olduğunda da durum bu şekildedir: Rekabette bir adım öne çıkmak için pazarlamaya ve dolayısıyla markalarına önem vermeleri gerekmektedir. Çoğu spor örgütünün birincil amacı gelir elde etmek olmasa da destek ve üyeliğin artarak devam etmesi için bütçe gerektiren etkinlikler yürütmektedirler. Bu etkinliklere bağlı olarak da bu örgütler gün geçtikçe daha profesyonel ve daha kurumsal olmaktadır. Beech and Chadwick (2007) kar amacı gütmeyen spor örgütlerinin kurumsallaşmasının özellikle profesyonel spor kulüpleri çevresinde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda *“spor ligleri ve kulüp yapıları, profesyonel yönetim kurullarının atanması ile kurumsal işletme uygulamalarına eğilim göstermektedirler”* (Beech and Chadwick 2007, s.29).

Sonuç olarak; kar amacı gütmeyen örgütler, spor örgütlerinin çoğunlunu oluştursa da spor endüstrisinin gün geçtikçe profesyonelleşmesi sonucunda artan rekabete bağlı olarak, yönetim ve strateji çerçevelerinde kar amacı güden örgütler ile benzer çalışmalar yürütmek zorundadırlar. Elde edilen gelirler ise kar amaçlı spor örgütlerinden farklı olarak örgüt sahiplerine dağıtılmaz; örgütün hayatta kalması ve hedeflerinde başarılı olması için çeşitli kaynakların sağlanmasında kullanılmaktadır.

2.1.2 Marka

Çalışmanın önceki bölümlerinde spor örgütlerinin birer marka olarak ele alınması gerekliliğine yer verilmektedir. Bu bağlamda marka kavramını tanımlamak gerekmektedir.

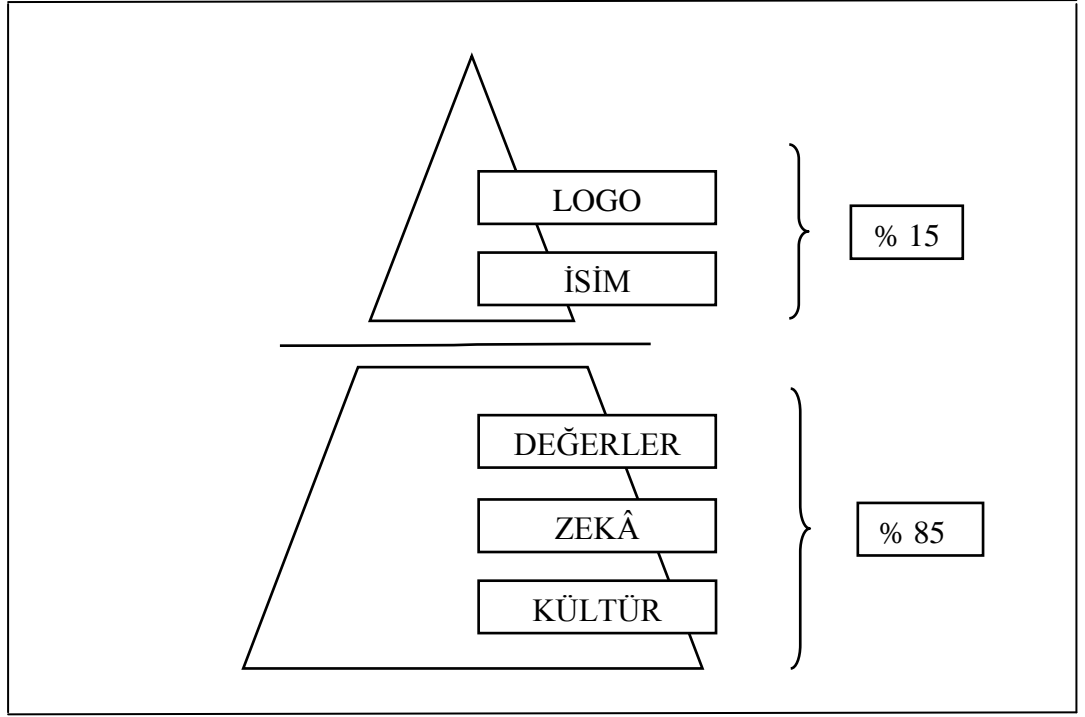
Markalar, spor endüstrisinde olduğu gibi ekonomik, sosyal, kültürel ve hatta dinsel alanlarda önemli bir oyuncu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu önemli oyuncunun literatürde birçok farklı tanımı yer almaktadır:

556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükümünde Kararname'ye göre marka şu şekilde tanımlanmaktadır (Can 2007, s.226):

Marka, bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir.

Keller (2003) markayı “aynı ihtiyacı karşılamak için tasarlanmış diğer ürünlerden farklılaştıran başka boyutlar ekleyen bir ürün” (s.4) olarak ifade ederken; Kotler and Armstrong (2010) “bir ürün veya hizmeti üreticisini veya satıcısını tanımlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya tasarım veya tüm bunların bir kombinasyonu” (s.255) olarak tanımlamaktadır.

Aaker (1991) markanın; bir örgüt, şirket veya insanı aynı kategorideki benzerlerinden farklı kılan bir isimden, logodan, sembolden ve diğer işaretlerden oluştuğunu vurgulamaktadır. Birçok araştırmacının (Dahlen, Lange and Smith 2010, Yang 2010, De Chernatony 2006, Fyall and Garrod 2005) çalışmasında yer verdiği Davidson'ın (1997) ‘Marka Buzdağı Teorisi’ne (*Brand Iceberg Theory*) göre ise markanın logosu ve sembolü bütünün sadece yüzde 15’ini oluştururken; değerleri, zekâsı ve kültürü bütünün yüzde 85’ine tekabül etmektedir (Şekil 2.1). Bir başka deyişle, markalar fiziksel unsurlarından daha çok duygusal unsurları ile değerlendirilmektedirler. Bu bağlamda Kapferer (2004) markayı “işletme için ek fayda üreten soyut değerler” (s.9) olarak tanımlamaktadır.



Şekil 2.1 : Marka buzdağı

Kaynak: Leslie De Chernatony (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. 2nd Ed. Oxford: Elsevier. S. 11

De Chernatony'nin (2006) literatürdeki farklı marka yorumlarını içsel, dışsal ve zamansal bakış açıları ile nasıl sınıflandırdığı Tablo 2.2'de görülmektedir. İçsel bakış açısı, markalamada yöneticilerin kaynaklarını tüketicileri etkilemek için nasıl yönettiklerine önem verirken; dışsal bakış açısı ile markaların tüketicilere neler kattığı konusunda yine tüketicilerin yorum ve düşünceleri değerlendirilmektedir (De Chernatony 2006). Zamansal bakış açısı ise markanın evrimsel doğasını esas almaktadır.

Tablo 2.2 : “Marka”nın farklı yorumları

İçsel bakış açısına göre Marka	Dışsal bakış açısına göre Marka	Zamansal bakış açısına göre Marka
<ul style="list-style-type: none">✓ Logo✓ Yasal araç✓ Şirket✓ Stenografi✓ Risk azaltıcı✓ Konumlandırma✓ Kişilik✓ Değerler kümesi✓ Vizyon✓ Değer artışı✓ Kimlik	<ul style="list-style-type: none">✓ İmaj✓ İlişki	<ul style="list-style-type: none">✓ Gelişen varlık

Kaynak: Leslie De Chernatony (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. 2nd Ed. Oxford: Elsevier. S. 27

Birçok marka tanımında işaret, sembol tasarım gibi sözcüklerle ifade edilen **logo**, Shank’a (2005) göre “*markanın sözlü olmayan unsurudur*” (s.208). Olimpiyatların iç içe geçmiş beş halkalı tasarımı, dünyanın en kolay tanınan logolarından biri olarak kabul edilmektedir (The Olympic Symbols, 2007, s.7).

Tarihsel olarak markalar, üreticileri hırsızlıklara karşı korumak için yaratılmışlardır (Kapferer 2004). Bu durumda markanın en eski ve en basit tanımlarından biri ürünün kopyalanabilmesini engellemek ve dolayısıyla ayırt edici özelliğini korumak için kullanılan **yasal araç** olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Trabzonspor’un resmi web sitesine göre “*Trabzonspor ismi 15.05.2003 tarihi itibari yurt içinde, 25.05.2005 tarihinden itibaren Almanya’da tüm mal ve hizmet ürünleri için (tüm sınıflarda) ticari, hukuksal ve her türlü kullanım hakkını almıştır ve tescili yapılmıştır*” (www.trabzonspor.org.tr 2010).

Markaların birer **şirket** olarak yorumlanması her örnek için farklı boyutlarda ele alınabilir. Şirket olarak karşımıza çıkan kurumsal marka örnekleri olduğu gibi aynı

şirkete ait farklı tekil markalar da bulunmaktadır (Kurtz, MacKenzie and Snow 2009). Örneğin Nike bir şirket olarak kurumsal bir markadır ancak şirket bünyesinde Michael Jordan, Kobe Bryant ve Tiger Woods gibi spor yıldızlarını da tekil markaları olarak adlandırmaktadır (Farve 2009, Goldman and Papson 2004).

Stenografi, “*alfabenin harfleri, noktalama işaretleri, kelimeleri yerine semboller ve kısaltmalar kullanan çabuk yazma sistemidir*” (tr.wikipedia.org 2010). Markalar da birer stenografi aracı gibi görülebilmektedirler. De Chernatony (2006) tüketicilerin zihinlerinde marka ile ilgili her tür bilginin sadece marka ismiyle bile çağrışım yapabileceğinden bahsetmektedir.

Markalar, tüketicilerin bakış açısıyla **risk azaltıcı** bir özellik de taşımaktadırlar. “*Güçlü bir markayı satın almak, tüketiciye hem ürün hem de üretici hakkında güvence verilmiş olabilmektedir*” (Can 2007, s.227). Risk tüketici için çok boyutlu bir kavramdır ve bu çok boyutlu kavramın boyutlarını De Chernatony (2006) performans riski, finansal risk, zaman riski, sosyal risk ve psikolojik risk olarak tanımlamaktadır. Ferrand and Torrigiani (2005) markanın risk azaltıcı özelliğine örnek olarak Marcialonga *Cross-Country* Kayak Yarışı’na yer vermektedir. Otuz yedincisi 2010 yılının Ocak ayında düzenlenen bu spor organizasyonu, dünyanın en popüler *cross-country* kayak yarışlarından biri olarak kabul edilmektedir (Preview of the Italian Marcialonga 2010). Kayakçılar, yarışa katılıp katılmama kararı için endişe etmeden yarışın bir parçası olmak istemektedirler. Bunun sebebi popüler bir marka olan Marcialonga’nın garanti ettiği kalite olarak gösterilmektedir (Ferrand and Torrigianni 2005). Bu kalite de risk azaltıcı özellik taşımaktadır.

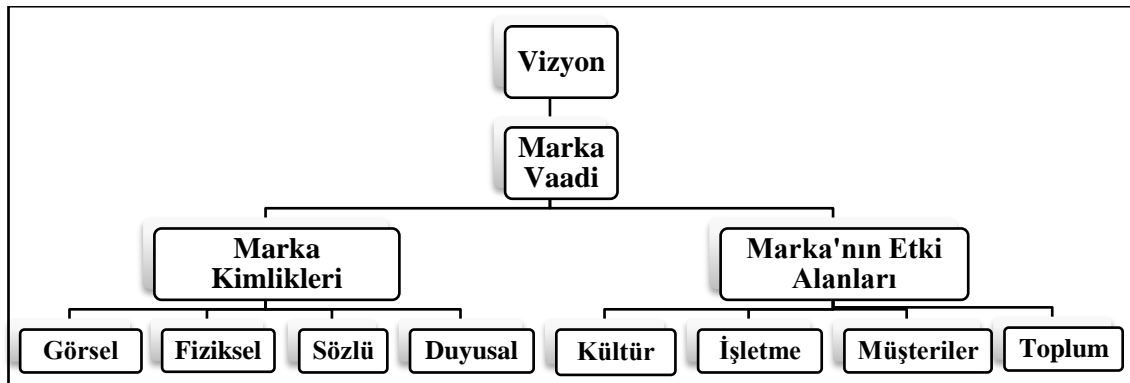
Kotler (2003) **konumlandırma**yı “*bir şirketin ürün veya hizmetlerini ve imajını, hedef kitlesinin zihninde ayırt edici bir yere sahip olmak için tasarlaması eylemi*” (s.308) olarak tanımlamaktadır. Birer marka olarak spor örgütlerinin de konumlandırmaları oldukça çeşitlidir. Örneğin İtalyan Lazio Futbol Kulübü, faşist konumlandırmasıyla dikkat çekmektedir (Assevero 2005, Duff 2005, Foer 2001).

Marka yorumlarından biri olan **kişilik**, markaların insan kişilik özellikleri ile betimlenmesine olanak sağlamaktadır. Kia’nın Spor ve Etkinlik müdürü olan Kathyrin Cima sponsoru oldukları NBA’in ve Kia’nın marka kişiliklerinin aynı olduğunu ve bu

kişiliğin heyecan verici ve genç olarak tanımlanabileceğini söylemektedir (Kia Tips Off NBA Season, 2010).

Bir markayı bir **değerler kümesi** olarak değerlendirmek, markayı diğerlerinden farklılaştırmak için önemli bir temel oluşturmaktadır (De Chernatony 2006). Olimpiyatların üç temel değeri olarak belirlenen mükemmellik, arkadaşlık ve saygı; spor aracılığıyla daha iyi bir dünya kurmak için altı platformda – halk düzeyi, spor aracılığıyla eğitim, çevre, kadınlar ve spor, spor aracılığıyla barış, spor aracılığıyla gelişme – olimpiyat ruhunu yaygınlaştırmayı hedeflemektedir (www.olympic.org 2010). Bu değerler kümesinin iletişiminin gerçekleştirilmesi, IOC tarafından 2007 yılının Nisan ayında açıklanan ve hala Olimpiyatların güncel tutundurma çalışması olan Global Bütünleşik Pazarlama İletişimi Kampanyası'nın amacını oluşturmaktadır. (Toohey and Veal 2007).

Kapferer'e (2004) göre “bir markanın ürünlerini bir araya toplayan markanın logosu veya diğer ortak fiziksel işaretleri değil, ortak ruh, **vizyon** ve idealleridir” (s.34). Bu bağlamda vizyon, güçlü bir markanın sahip olması gereken önemli bir özelliktir; diğer tüm özellikler aslında bu vizyona bağlı olarak gelişmektedirler (Şekil 2.2). Uluslar Arası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*) vizyonunu “oyunu geliştir, dünyaya dokun, daha iyi bir gelecek yarat” olarak belirlemektedir (www.fifa.com 2010).



Şekil 2.2 : Vizyon ve marka

Kaynak: Brigitte Borja de Mozota (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press. S. 99

Kapferer'in (2004) çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen marka tanımında, markaların işletmeler için ek faydalar ürettiğinden bahsedilmektedir. Bu bağlamda

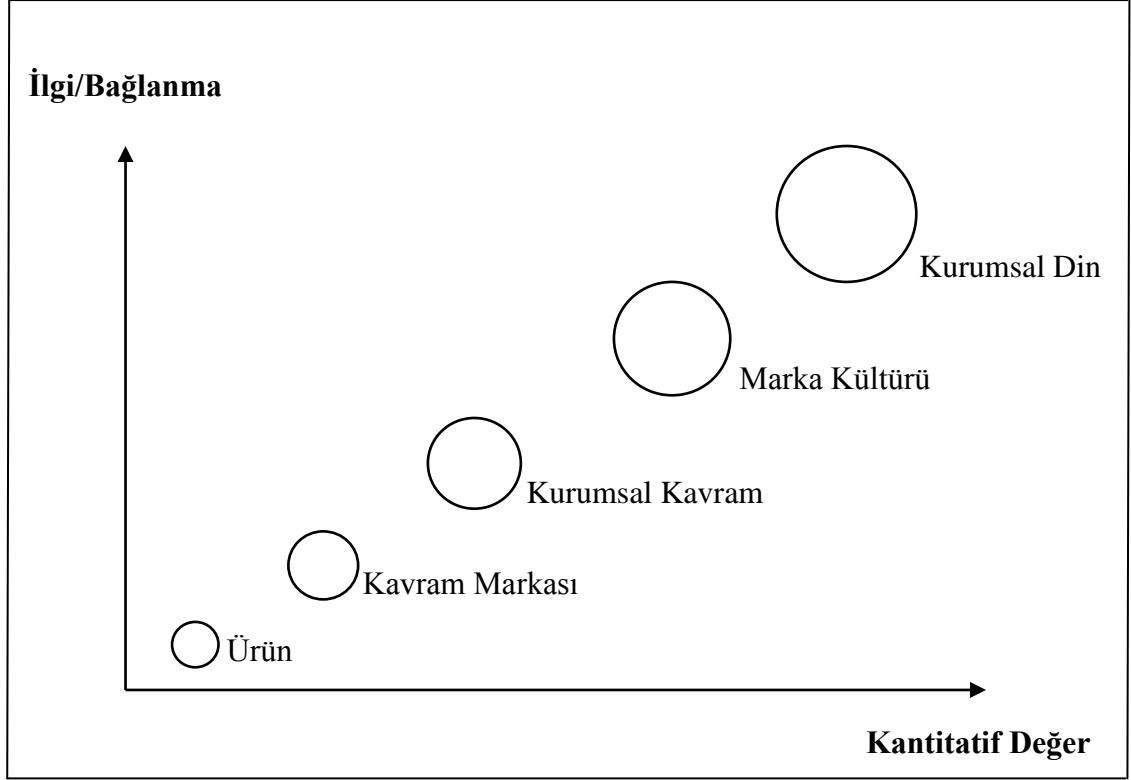
değer artışı olarak marka, tüketicilerin ürünü benzerlerinden daha değerli olarak algılamasına olanak sağlamaktadır. Nike şirketi bünyesinde kendi adına bir markaya sahip olan Michael Jordan herkesin olmak istediği kadar iyi ve başarılı bir sporcu olarak nitelendirilmektedir. Buna göre Jordan markası, genç sporculardan ve ünlülerden Michael Jordan olmak isteyen bir çoğunluk yaratmaktadır (McDonald and Andrews 2001). Bu çoğunluk da Jordan markasının Nike için bir değer artışı yaratmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin, “*Air Jordan basketbol ayakkabısının piyasaya çıkmasından beri Nike geometrik olarak büyüme göstermektedir*” (Shank 2009, s.215).

Bir markayı farklılaştıran bireysellik duygusudur ve bu duyguyu sunan kültür, hedefler ve değerler bütünü marka için bir **kimlik** oluşturmaktadır (Baker 2003). Marka kimliği, markanın müşterilerine ne söylemek istediği üzerine oluşturulmaktadır. Buna örnek olarak Nike’ın global sloganı olan ‘*Just Do It*’ marka kimliğini kendini aşmak, kararlılık, rekabet ve başarmak üzerine yoğunlaştırmaktadır (Chevalier and Mazzalovo 2008).

Her bir marka, tüketicilerin zihinlerinde birçok çağrışım taşımaktadır ve bu çağrışımlar marka **imajını** oluşturmaktadırlar (Kotler 2003). Bir başka deyişle imaj, markaların tüketiciler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan bir tanım oluşturmaktadır. Bu tanım çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

De Chernatony’ye (2006) göre markanın bir **ilişki** olarak yorumlanması, marka kişiliği kavramının bir uzantısıdır. Buna göre markalar kişileştirilebiliyorlarsa, müşterilerin onlarla ilişki içinde olması muhtemel olmaktadır. Ülkemizde pek çok futbol taraftarının tuttuğu takım ile olan yoğun ilişkisi, marka boyutunda birçok akademik araştırmaya (Garzan 2009; Giray 2008; Mumcu 2008; Salman 2005 2008) konu olmaktadır.

Markalar zamansal olarak dinamik ürün ve hizmetlerdir; bir başka deyişle **gelişen varlıklar** olarak tanımlanabilmektedirler. Jesper Kunde’nin oluşturduğu Kurumsal Din Teorisi (*Corporate Religion Theory*) markaların zaman içinde hangi aşamalardan geçebileceğine dair önemli bir örnek oluşturmaktadır (Şekil 2.3). Kurumsal din aşamasına gelmiş markalara örnek olarak birçok insanın logosunu dövme olarak vücudunda taşıdığı Nike gösterilebilmektedir (Goldman and Papson 2004).



Şekil 2.3 : Kunde'nin kurumsal din teorisi

Kaynak: Jasper Kunde (2000). *Corporate religion: building a strong company through personality and corporate soul*, Kunde & Co, <http://www.kunde-co.com/corporate-religion.aspx#BrandValueChain>

2.1.3 Marka Denkliği (*Brand Equity*)

Borça'ya (2003) göre marka, “eşdeğer ürünü rakiplerine göre daha pahalı satabilme avantajı” (s.75) sağlamaktadır ve bu avantaj literatürde marka denkliği ile açıklanmaktadır. Marka denkliği birçok kaynakta marka değeri olarak geçmektedir. Ancak bu kavram markanın finansal değeri olarak anlaşılmaya sebep verebileceği için bu çalışmada marka denkliği kavramı tercih edilmektedir. Kotler (2003) marka denkliğinin, markanın toplam finansal değerinin hesaplanması işi anlamına gelen marka değerlemesinden (*brand evaluation*) ayrılması gerektiğinden bahsetmektedir.

Ürüne değer katan ve eşdeğer ürünlere karşı avantaj sağlayan marka denkliği, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlarla ve modellerle nitelendirilmektedir. Bunlardan biri olan Kotler (2003) marka denkliğini “marka ismini bilmenin müşterilerin ürün veya hizmete olan tepkisi üzerindeki pozitif fark yaratan etki” (s.422) olarak tanımlamaktadır. Ancak marka literatüründe Aaker (1991) ve Keller (1993) marka denkliği konusunda en çok kabul gören ve en çok alıntılanan modelleri ile

bilinmektedirler. Spor endüstrisi çerçevesinde ise Gladden, Milne and Sutton (1998) marka denkliğinin değerlendirilmesi için Aaker'ın (1991) çalışmasını baz alarak önemli bir model geliştirmişlerdir. Gladden and Funk (2002) ise Keller'in 1993 yılında yayımlanan çalışmasından yola çıkarak spor takım sporlarında marka çağrışımları üzerine bir çalışma yapmışlardır.

2.1.3.1 Aaker'ın marka denkliği modeli

Aaker (1991) marka denkliği kavramını, tüketici davranışından da destek alarak yönetsel ve kurumsal bir strateji perspektifinden ele almaktadır (Keller 2006). Bu perspektif ile marka denkliği *“bir firmaya ve/veya firmanın müşterilerine bir ürün veya hizmet tarafından sağlanan değere katkıda bulunan veya değeri azaltan bir marka ismi ve sembolü ile bağlantılı varlıklar ve yükümlülükler kümesi”* olarak tanımlanmaktadır (Aaker 1995, s.207).

Marka denkliği modelini marka varlıkları üzerine kuran Aaker (1991) bu varlıkları dört farklı başlıkta kategorize etmektedir:

- i. Marka farkındalığı
- ii. Marka bağlılığı
- iii. Algılanan kalite
- iv. Marka çağrışımları

2.1.3.1.1 Marka farkındalığı

Marka farkındalığı, birçok araştırmacının (Keller 2003; Berry 2000; Gladden *et al.* 1998; Aaker and Biel 1993; Aaker 1991) marka denkliği modelinde yer alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aaker'a (1991) göre marka farkındalığı, tüketicilerin bir markanın hangi ürün kategorisine ait olduğunu anımsayabilmesi veya fark edebilmesi durumu ile açıklanmaktadır.

McLoughlin and Aaker (2010) ise marka farkındalığının, markaları bir anımsama/aşinalık ölçüsü üzerinde birbirlerinden ayıran bir özelliği olduğundan bahsetmektedir. ABD Ulusal Futbol Ligi (NFL - *National Football League*) takımlarından New England Patriots, ABD'de futbol ile ilgilenmeyen insanların bile aşına olduğu bir spor örgütü olarak oldukça yüksek bir marka farkındalığına sahiptir (Wakefield 2007).

Marka farkındalığı çoğu zaman kolay kazanılabilen ve bu yüzden hafife alınan bir kavram olmasına karşın pazarlamada stratejik olarak oldukça önemlidir (Aaker 1995). Milne and McDonald (1999) marka farkındalığının, marka denkliği için önemini üç farklı sebep ile açıklamaktadırlar (s.45):

- i. *Farkındalık, bir markanın tüketiciler tarafından dikkate alınmasının ihtimalini arttırmaktadır.*
- ii. *Farkındalık, ürün kategorisindeki veya düşünce kümesindeki markalar hakkındaki kararları etkileyebilmektedir.*
- iii. *Farkındalık, marka çağrışımlarının gelişimini ve derinliğini etkilemektedir.*

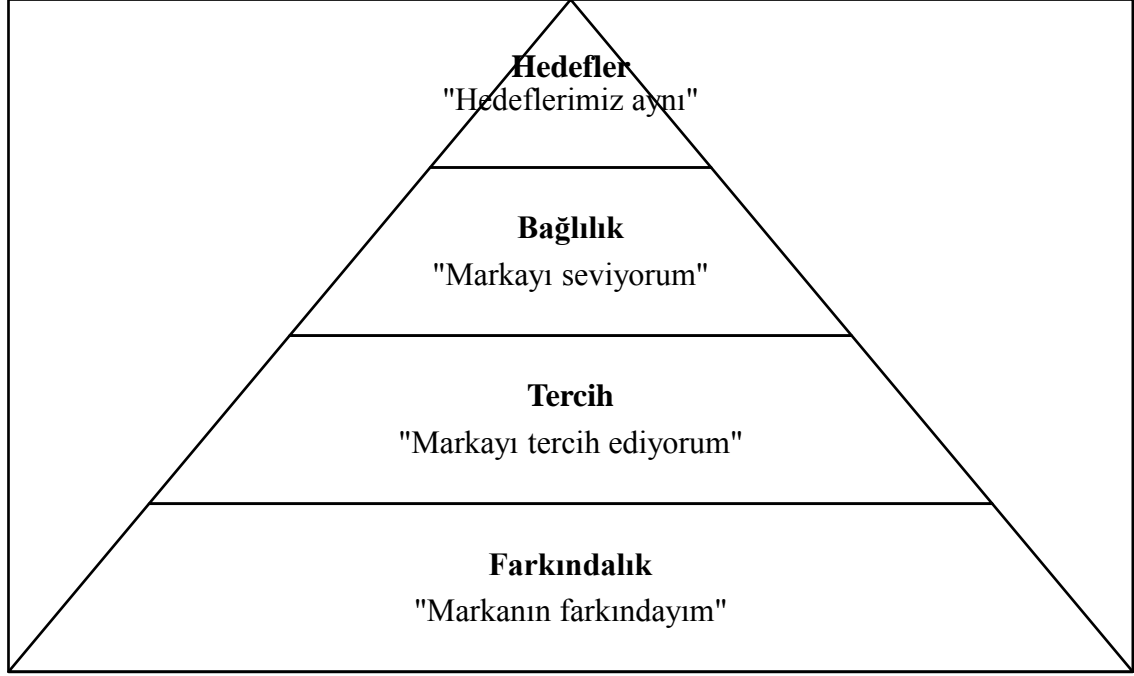
Aaker'a (1995) göre “marka farkındalığı oldukça dayanıklı ve dolayısıyla sürdürülebilir bir değerdir” (s.208). Örneğin hiçbir Amerikalı sporcunun, belki de hiçbir Amerikalının devamlı olarak desteklenmediği kadar çok global medyada desteklenen Michael Jordan, profesyonel sporu bırakmasına karşın hala azalmayan bir marka farkındalığına sahiptir (McDonald and Andrews 2001).

Spor pazarında marka farkındalığı yaratmak diğer pazarlarla kıyaslandığında farklılıklar göstermektedir. Spor örgütlerinin kitle iletişim araçlarında ücretsiz olarak yer alma kolaylığı gibi tanıtım olanakları olması, spor pazarının benzersiz özelliklerinden biridir (Beech and Chadwick 2007). Ancak bu tanıtımlar reklamlar gibi bir ücret karşılığı olmadığı için olumlu ya da olumsuz olabilmektedirler. Beech and Chadwick'e (2007) göre bu aracın etkili kullanılıp marka farkındalığının yönetilmesi için, spor yöneticilerinin medya ile planlı ve etkili bir iletişim içinde olması gerekmektedir.

2.1.3.1.2 Marka bağlılığı

Aaker (1991) marka bağlılığını, bir markanın tüketicileri çekme ve tutma yeteneği ile bütünleştirmekte ve tüketicilerin markaya ne kadar ilgili olduğunu belirleyen bir unsur olarak nitelendirmektedir. Hoyer and Macinnis (2008) markaların, tüketicilerin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığının bilinçli bir şekilde değerlendirildiğinden bahsetmektedir ve bu değerlendirme sonucunda bir markanın diğerlerine göre daha üstün olduğu durumlarda aynı markayı tekrarlayarak satın almanın marka bağlılığı olarak açıklanabileceğine yer vermektedir. LePla and Parker (1999) ise marka bağlılığını, tüketicilerin ‘Kendini Tanımlama Piramidi’nde tercih ve hedefler arasında

konumlandırmaktadır (Şekil 2.4). Bu piramit, tüketiciler ile marka arasındaki ilişki düzeyini tanımlamaya yardımcı olmaktadır.



Şekil 2.4 : Kendini tanımlama piramidi

Kaynak: F. Joseph LePla and Lynn M. Parker (1999). *Integrated Branding: Becoming Brand-Driven Through Companywide Action*. Connecticut: Quorum Books. S. 6

Aaker (1995) marka bağlılığının işletmeler için sağladığı beş tane rekabet avantajından bahsetmektedir (ss.211-212):

- i. *Var olan müşterileri elde tutmak daha kolay olduğundan, iş yapmanın pazarlama maliyetlerini düşürmektedir.*
- ii. *Var olan müşterilerin bağlılıkları, rakipler için önemli giriş engelleri yaratmaktadır.*
- iii. *Müşterilerin her yerde ulaşmak isteyecekleri bir marka olarak ticari kaldıraç görevi üstlenmektedir.*
- iv. *Tatmin olmuş büyük bir müşteri kitlesi, markaya kabul edilmiş, başarılı ve dayanıklı bir imaj sağlamaktadır.*
- v. *Rakiplerin hamlelerine cevap verebilmek için zaman kazandırmaktadır.*

Spor örgütleri, tüketicilerine daha çok soyut faydalar sağlayan spor ürünleri ve/veya hizmetleri üretmektedirler. Bu nedenle "müşteri memnuniyeti oluşturmak için ihtiyaçlarının belirlenmesi genel pazarlamada olduğundan daha zordur" (Milne and McDonald 1999, s.46). Bu ihtiyaçların giderilmesi sonucu müşterilerle oluşturulan

duygusal ve güçlü ilişkiler ise Richelieu and Pons (2006) tarafından markaya duyulan güven ve bağlılığın sebebi olarak gösterilmektedir.

Marka bağlılığı, çeşitli spor örgütleri içinde özellikle spor takımları için ayrı bir önem taşımaktadır. Gladden and Funk'a (2001) göre marka bağlılığının spor takımları için neden bu kadar önemli olduğuna dair iki belirgin sebep bulunmaktadır. Birincisi marka bağlılığının, takımın performansının aksadığı durumlarda bile taraftarların ve dolaylı olarak medyanın takımı istikrarlı bir şekilde takip etmesine olanak sağlamasıdır. İkincisi ise marka bağlılığının, çekirdek üründen farklı olası ürün uzantılarına olanak sağlamasıdır. Beech and Chadwick (2007) ise bağlılığının rakip bir takıma geçme olasılığının çok düşük olmasını, marka bağlılığının spor takımları için ne kadar önemli ve benzersiz olduğunun bir sebebi olarak göstermektedir. Buna örnek olarak en popüler iki Yunan kulübü olan Panathinaikos ve Olympiakos'un taraftarlarının hayatları boyunca takımlarını tutması ve asla rakip takımı desteklemeyi düşünmemesi gösterilmektedir (Beech and Chadwick 2007).

2.1.3.1.3 Algılanan kalite

Bir ürün veya servisin genel kalite ve üstünlüğünün aynı amaç için üretilmiş diğer ürün veya hizmetlere kıyasla tüketicilerde oluşan algısı, algılanan kaliteyi tanımlamaktadır. (Aaker 1991). Algılanan kalite; Chi, Yeh and Yang'a (2009) göre ürünün veya hizmetin gerçek kalitesinden farklı olabilmektedir. Bunun sebebi bu kavramın, her bir tüketici tarafından kendisi için ürünün veya hizmetin önemli olan özellikleri göz önünde bulundurularak oluşturulmasıdır.

“Algılanan kalite; satın alma nedeni oluşturarak, farklılaştırma ya da konumlandırma ile kanal üyelerinin ilgisini çekerek, daha yüksek fiyatı destekleyerek ve hat uzantılarına temel oluşturarak değer yaratır” (Odabaşı ve Oyman 2004, s.375). Bu tanım baz alındığında, bir futbol takımının algılanan kalitesi; takımın diğer takımlardan ayırt edilmesi ile futbol taraftarlarının ilgisini çekerek, maç biletlerinin daha yüksek fiyata satılmasını destekleyerek ve aynı kulübün kurulacak voleybol takımına temel oluşturarak değer yaratmasından söz edilebilmektedir.

Beech and Chadwick (2007) algılanan kaliteyi modeldeki dört marka varlığı içinde spor yöneticileri tarafından en az kontrol edilebilen varlık olarak nitelendirmektedir. Bunun sebeplerinden biri spor örgütlerindeki taraftar kavramıdır. Milne and McDonald (1999)

sporda algılanan kaliteyi bir takımın başarısı ile yani kazandıkları ve kaybettikleri maçlar ile ilişkilendirmektedir. Buna ek olarak, taraftarların spor örgütünün kalitesini algılamalarında, takımın sahadaki performansının olduğu kadar takımın yıldız oyuncusu gibi diğer takım unsurlarının da etkili olduğu bilinmektedir (Beech and Chadwick 2007). Buna göre spor takımlarında algılanan kalite söz konusu olduğunda, takımın başarılarının yanı sıra takımın yıldız oyuncusu, antrenörü, tarihi gibi unsurları da bu ölçüde değerlendirmek uygun olacaktır (Gladden *et al.* 1998).

2.1.3.1.4 Marka çağrışımları

Marka çağrışımları, bu çalışmanın ana konusu olan marka imajı kavramı ile oldukça bağlantılıdır. Hoyer and Macinnis (2010) imajı, bir şeyin neyin tarafını tuttuğunu yani neyden yana olduğunu açıklayabilen bir marka çağrışımları alt kümesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda imaj, bir şeye ait tüm çağrışımları içermez. Ancak imaj çağrışımlardan oluştuğu için, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylandırılacak olan imaj kavramını anlamak için marka çağrışımlarını etraflıca incelemek gerekmektedir. Keller'in (1993) marka denkliği modelinde imaj ve çağrışım kavramlarının ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

Marka çağrışımları sadece imaj kavramı için değil, Aaker'ın (1991) marka denkliği modelini oluşturan bir varlık olarak da ayrı bir öneme sahiptir. Ancak Aaker (1995) marka denkliğini kurumsal ve yönetsel bir bakış açısı ile değerlendirdiğinden, marka çağrışımlarını da marka kimliği olarak nitelendirmektedir. Marka kimliği, bir markanın kendini nasıl tanımladığı veya konumlandığını tanımlamaktadır (Kotler 2003). Bu bağlamda Richelieu and Pons (2006) sadece anlaşılır bir kimlik ve güçlü bir konumlandırma ile pazarlama faaliyetlerinin, bir spor takımının marka denkliğine hizmet edebileceğine değinmektedir. Kotler (2003) marka imajını ise o markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığı ile açıklamaktadır. Buna göre Aaker (1991) ve Keller'in (1993) marka çağrışımları kimlik oluşturmak ve imaj oluşturmak olarak farklılık göstermektedir. Marka kimliği ve marka imajı ilişkisi, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Aaker and Biel'a (1993) göre "*marka çağrışımlarını anlamak ve yönetmek, marka denkliğinin özüdür*" (s.7). Bunun sebebi, marka çağrışımlarının, markayı farklılaştırabilen, satın alma sebepleri sunabilen, güven ve emniyet aşılayabilen,

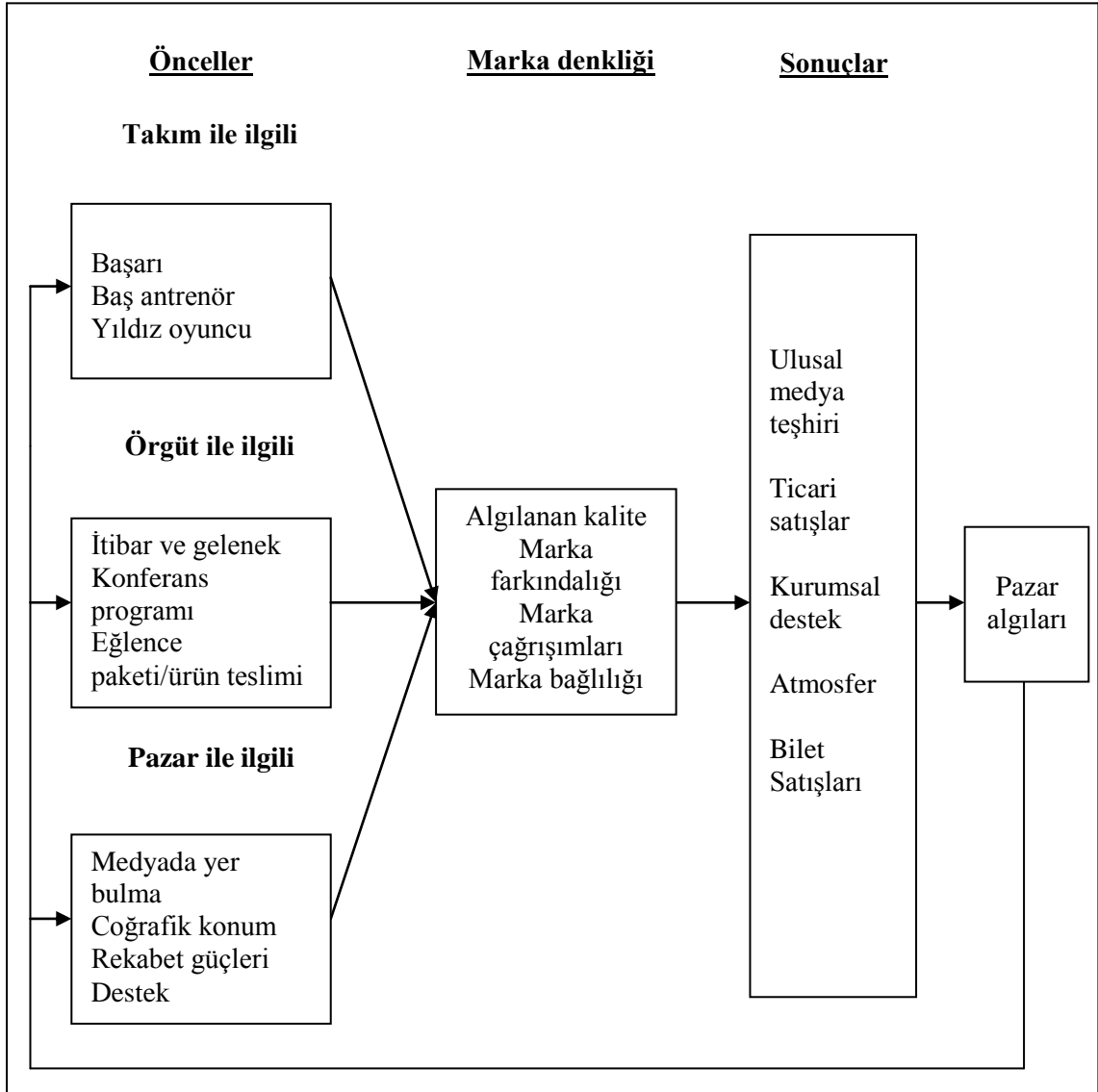
markaya ve marka deneyimine karşı duyulan hisleri etkileyebilen ve marka uzantılarına olanak sağlayabilen değerler olarak tanımlanmasıdır (Aaker 1995). Bir markayla dolaylı veya dolaysız yönden bağlantılı olan her bir çağrışım bu tanımlamada yer almaktadır. Buna göre çağrışımlar uygunluklarına, benzersizliklerine, dikkat çekmelerine ve soyutluklarına göre de değişiklik gösterebilmektedirler (Hoyer and Macinnis 2010).

Milne and McDonald (1999) sporda marka çağrışımlarını bir spor takımının deneysel ve sembolik özellikleri olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda *“hem bir spor etkinliğine katılmanın verdiği heyecan hem de kimlik olarak belirli bir takımla özdeşleşme”* (Milne and McDonald 1999, s.46) marka çağrışımı olarak değerlendirilmektedir. Gladden and Funk (2002) ise sporda marka çağrışımlarını, *“tüketicilerin spor tüketimi aracılığıyla sağladıkları deneysel ve duygusal faydalar”* (s.56) ile ilişkilendirmektedir.

2.1.3.2 Gladden, Milne and Sutton’ın marka denkliği modeli

Marka denkliği genel pazarlama araştırmalarında sıkça kullanılan bir konu olmasına rağmen spor örgütlerinde marka denkliği üzerine literatürde az sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak son yıllarda bu araştırmaların (Boyle and Magnusson 2007; Henseler, Wilson, Götz and Hautvast 2007; Richelieu and Pons 2006) arttığı gözlemlenmektedir.

Gladden *et al.* (1998) spor endüstrisinde marka denkliğini değerlendirmek amacıyla Aaker’ın 1991 yılında oluşturduğu marka denkliği modelini geliştirerek spor takımları için benzersiz bir model geliştirmiştir (Şekil 2.5). Gladden *et al.* (1998) bu modelde Aaker’ın marka denkliği varlıklarından algılan kaliteyi, tüketicilerin bir takımın başarısı hakkındaki algıları olarak; marka farkındalığını, tüketicilerin bir takıma olan aşinalığı olarak; marka çağrışımlarını bir takım tarafından sunulan deneysel ve sembolik özellikler olarak ve marka bağlılığını, tüketicileri çekebilme ve tutabilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Modeli, Aaker’ın (1991) modelinden farklılaştıran unsur ise marka denkliğinin spor endüstrisi çerçevesinde öncellerine ve sonuçlarına yer verilmiş olmasıdır.



Şekil 2.5 : Sporda marka denklği modeli

Kaynak: Matthew D. Shank (2009). Sports Marketing: A Strategic Perspective. 4th Ed. New Jersey: Pearson International Edition. S. 212

2.1.3.2.1 Sporda marka denklği öncelleri

Model genel çerçevesinde incelendiğinde sürekli bir döngü içinde olduğu görülmektedir. Bu döngüye göre, önceller marka denklği için gerekli koşulları oluştururken aynı zamanda tüketicilerin genel algısından da etkilenerek şekillenmektedir. Milne and McDonald'a (1999) göre pazarlama dünyası ve akademik literatürde marka denklği kavramının söz konusu olduğu çoğu durumda, özellikle spor için geçerli olan durumlarda, algıdan bahsedilmektedir; çünkü soyut ve tutarsız bir doğaya sahip olan spor tüketim deneyimi, belirli bir spor varlığı ile ilişkinin algısından

başka bir şey değildir. Burada dikkat edilmesi gereken bu öncellerin araştırmanın konusu olan spor örgütlerinde imaj kavramı için de oldukça etkileyici olduklarıdır. Zira tüketicilerin bir spor markasını nasıl algıladıkları o markanın imajını oluşturmaktadır (Baker 2003).

Pazardaki algıların etkilediği önceller, takım ile ilgili, örgüt ile ilgili ve Pazar ile ilgili önceller olarak üç grupta incelenmektedir.

Takım ile ilgili önceller arasında başarı, baş antrenör ve yıldız oyuncu veya oyuncular yer almaktadır. Başarı, muhtemel olarak marka denkliği yaratmada en etkili öncel olarak yer almaktadır (Gladden 1997). Milne and McDonald (1999) başarıyı şu şekilde açıklamaktadır (s.47):

Başarı; bilet satışlarını, ticari satışları ve bağışları arttırarak ve maçlardaki atmosferin güzelliğini arttırarak ve ulusal medya teşhirini çekerek marka denkliğine katkıda bulunmaktadır; böylece takımı kurumsal reklamverenlere daha çekici hale getirmektedir.

Shank (2009) takım başarısının kazanma ve kaybetme sonucunda şekillense de takımın tarihi ile de değerlendirilebileceğinden bahsetmektedir. Buna göre, uzun vadede oluşturulan bir marka denkliğinin, kısa vadeli başarılarından çok daha önemli olduğu bilinmektedir (Gladden and Milne 1999). Gladden *et al.* (1998) takım başarısının yanı sıra baş antrenör ve benzer şekilde yıldız oyuncu veya oyuncuların da marka denkliğini etkilediğinden bahsetmektedirler. Örneğin başarısız olan takımların durumunda, yıldız oyuncunun pazarlamada ön plana çıkarılması, kaybetmekten doğan negatifliğe karşı koyabilmektedir (Fisher and Wakefield 1998). Başka bir örnek olarak da baş antrenör ve takımın ticari ürün satışları arasında pozitif bir ilişki bulunması gösterilebilmektedir (Gladden and Milne 1999). İyi bir kariyere sahip bir baş antrenör, şöhreti ve başarı beklentisi aracılığı ile takımın marka denkliğini yükseltebilmektedir (Gladden 1997). Milne and McDonald (1999) baş antrenör ve/veya yıldız oyuncuların imajlarının takım imajını kişiselleştirebileceğini belirtmektedirler. Shank (2009) takım ile ilgili bu öncellere örnek olarak Amerikalı basketbol oyuncusu LeBron James'in NBA takımlarından Cleveland Cavaliers'e yeni bir imaj ve yeniden konumlandırma için bir şans sağladığından bahsetmektedir. Geçmişte, spor takımlarının gelirlerin düşmesinin sebebi olarak sahadaki başarısızlık gösterilip, bunun için milyon dolarlık oyunculara imza attırmak ya da baş antrenörü kovmak gibi kısa vadeli çözümler üretilmekteydi;

ancak günümüzde kazanmanın sadece tüketici deneyiminin bir parçası olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Gladden and Milne 1999).

Örgüt ile ilgili öncelleri modelde itibar ve gelenek, konferans programı ve eğlence paketi/ürün teslimi kavramları oluşturmaktadır. Sporda kazanmak konjonktürel bir kavram olmasına rağmen, itibar ve gelenek önceli takımın her zaman rekabetin içinde olacağına dair bir dayanak sağlamaktadır (Milne and McDonald 1999). Gladden and Funk (2002) geleneğin, takımın önceki performanslarına dayalı oluşan bir kavram olarak tanımlanmasını sınırlı bir tanım olarak değerlendirmekte ve geleneğin, performansın dışında etik yönetim, belirli bir oyun tarzı ve kulüp tarihi gibi faktörlerden de etkilendiğini belirtmektedir. Örneğin Amerikan futbolu takımlarından Chicago Bears, agresif bir oyun tarzını bir gelenek olarak görmektedir (Gladden 1997). Gelenek önceli ile ilgili bir başka önemli nokta da marka bağlılığı yaratmakta önemli bir etkiye sahip olmasıdır (Shank 2009). İkinci öncel olarak modelde bahsedilen konferans programı, Avrupa sporunda lig kavramına denk düşmektedir. Gladden'a (1997) göre konferans, maç programını belirleyip rekabet yarattığı için oldukça önemli bir önceldir. Örneğin başarılı global bir spor markası olarak Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA - *Union of European Football Associations*) Şampiyonlar Ligi elit takımların katılabileceği bir lig olarak değerlendirilmektedir (Holt 2007). Buna göre bu ligde yer alan takımlar arasında oynanan maçların medya değeri de oldukça yüksektir. Örneğin Chadwick'in 2009 yılında MasterCard için hazırladığı '*The MasterCard Heart of Sports Commerce*' adlı raporunda, 2009 UEFA Şampiyonlar Ligi finalinin 310 milyon avroluk bir ekonomik değer oluşturacağına değinilmektedir (Krieg 2009). Bu örnekte de olduğu gibi, rekabetin yoğun olduğu maçlarda bilet satışları ve atmosferin zenginliği de daha yüksek değerlere ulaşmaktadır (Gladden 1997). Marka denkliliğini etkileyen örgüt ile ilgili son öncel eğlence kavramıdır. Shank (2009) bu kavramı "*genellikle kontrol edilemeyen spor endüstrisinin kontrol edilebilen unsurlarından biri*" (s.214) olarak nitelendirmektedir. Bir spor takımı genellikle ürün teslimi aracılığı ile eğlence yaratmakta ve marka çağrışımları geliştirmektedir (Gladden and Funk 2002). Takımın sahadaki performansının yanı sıra birçok aktivite de eğlence unsuru yaratabilmektedir. Bandolar, maskotlar, stadyumda çalan müzik, maçtan önce stadyum dışında yapılan etkinlikler ve takımın özel bir ritüelle stadyuma girmesi gibi geleneksel aktiviteler, eğlence paketi/ürün teslimi önceline örnek olarak verilmektedir (Milne and McDonald

1999). Örneğin, Barcelona Futbol Kulübü için maçın kendisi başlı başına bir eğlence olarak nitelendirildiğinden, video oyunlu aile köşeleri gibi diğer eğlence aktiviteleri stadyumun dışında gerçekleştirilmektedir (Richelieu and Pons 2006).

Medyada yer bulma, coğrafik konum, rekabet güçleri ve destek ise modelde **Pazar ile ilgili** önceller olarak gösterilmektedir. Beech and Chadwick'e (2007) göre spor ürünlerinin diğer ürün ve hizmetlerden önemli bir farkı da sporun yayıncılar ve medya ile benzersiz bir ilişkisinin olmasıdır. Bu ilişki, büyük ölçüde sporun diğer ürün ve hizmetlerle kıyaslandığında medyada yer aldığı sürede izleyicileri eğlendirir nitelikte olmasıdır (Wakefield 2007). Medyada yani radyo, televizyon, gazete ve internet gibi kitle iletişim araçlarında yer bulma, marka denkliğinin her bir varlığını büyük ölçüde etkilemektedir (Shank 2009). Özellikle sponsorluk anlaşmalarının promosyonunda medyada yer almak spor örgütleri için bir fırsat niteliğindedir (Beech and Chadwick 2007). Milne and McDonald (1999) Pazar ile ilgili ikinci öncel olan coğrafik konuma göre farklı sporların popüler olabileceğine değinmektedirler. Örneğin Kanada'da *Lacrosse* (hokey benzeri bir top oyunu) ulusal spor olarak tanımlanırken, buz hokeyi de en popüler sporlardan biri olarak nitelendirilmektedir (Dahl 1998). Bir diğer öncel olan rekabet ise Gladden (1997) tarafından büyük metropolitan pazarlarında yer alan spor takımları için marka denkliği yaratmada en etkili öncel olarak tanımlanmaktadır; çünkü bu tip pazarlarda oyun parkları, tiyatrolar ve konserler gibi eğlence olanağı sunan rakipler bulunmaktadır. Bu pazarlardaki eğlence sektöründeki rekabet, spor örgütlerinin marka denkliğini etkiler niteliktedir. Örneğin NBA takımlarından Los Angeles Clippers, popülerlik açısından kendi pazarında rakibi çok olmayan Portland Trail Blazers'a göre rekabet öncelinden daha fazla etkilenmektedir (Gladden 1997). Bir başka bakış açısıyla, rekabetin yoğun olduğu liglerde, taraftarların ligin de ateşli birer takipçisi oldukları ve tuttıkları takımın oyuncularının yanı sıra diğer takımın oyuncularını da takip etmekten hoşlandıkları rekabetin önemini gösterebilmektedir (Wakefield 2007). Pazar ile ilgili son öncel olan destek ise "*takımın taraftar sayısının büyüklüğü ve taraftar sadakati*" ile tanımlanmaktadır (Gladden and Milne 1999, s.49). Sezonluk bilet sahibi olanlar, stadyumda veya spor salonunda lüks yerleri satın alanlar ve maçları izleyenler veya dinleyenler destek gruplarına örnek olarak verilmektedir (Milne and McDonald 1999). Wakefield (2007) ise üç farklı destek davranışı tanımlamaktadır (s.30):

- i. *Buluşma (maçlar, etkinlikler, fan kulüpleri, vb.)*

- ii. *Ticari mal satın alma (hatıra eşyası, lisanslı logo ürünleri, vb.)*
- iii. *Takim ile ilgili medya tüketimi (internet, gazete, dergi, televizyon, radyo, vb.)*

Burada incelenmekte olan modeli takiben Gladden and Milne (1999) profesyonel spor takımlarında marka denkliği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre logo tasarımı ve stadyum da örgüt ile ilgili sporda marka denkliği öncelleri olarak modelde yer almaktadır.

Profesyonel spor takımlarında tanımlanmak için genel bir taktik olarak kullanılan logonun, düşük marka denkliğine sahip takımlarda imaj değişikliği için yeniden yorumlandığı örnekleri çoğalmaktadır (Gladden and Milne 1999). Kanadalı hokey kulübü Toronto Maple Leafs ve İspanyol futbol kulübü FC Barcelona'nın marka denkliklerini nasıl inşa ettiklerini ve yükselttiklerini araştıran bir çalışmada, her iki kulübün de logoların zaman içinde yeniden tasarlandığına değinilmektedir (Richelieu and Pons 2006). Bunun sebebi olarak hokey kulübünün yöneticileri genç tüketicilere çekici gelmeyi tanımlarken futbol kulübünün yöneticileri zamana ayak uydurmayı öne sürmektedirler. Başka bir örnek olarak, 2007 yılında yeni bir logo tasarımı ile vizyon, misyon ve değerlerini vurgulayan ve imaj değişikliği gerçekleştiren Shakhtar Futbol Kulübü, uluslar arası futbolun yükselen yıldızı olarak tanımlanmıştır (FC Shakhtar Launches its New Brand Identity, 2007). İki yıl sonra Shakhtar Futbol Kulübü 2009 UEFA Kupası'nın sahibi olmuştur (shakhtar.com 2010).

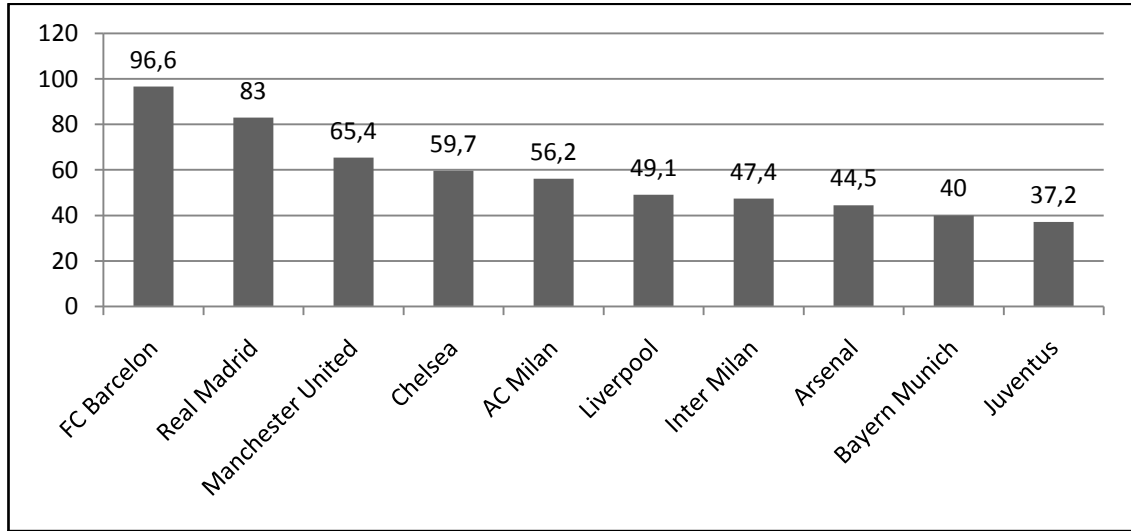
Bir takımın maçlarını içinde oynadığı yapı, marka denkliği gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir (Gladden and Milne 1999). Özellikle maçı izlemeye gidenler için marka çağrışımlarının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Gladden and Funk 2002). Shank (2009) stadyum faktörleri olarak stadyumun yeniliği, stadyum girişi, stadyumun estetik ve güzelliği, koltuk rahatlığı ve stadyumun temizliği gibi değişkenlere yer vermektedir. Wakefield ve Sloan (1995) ise araştırmalarında bu gibi faktörlerin maça katılım ile yüksek ilişkili olduğunu belirtmektedir.

2.1.3.2.2 Sporda marka denkliği sonuçları

Gladden *et al.* (1998) marka denkliğinin sonuçları olarak ulusal medya teşhirinin, ticari satışların, bilet satışlarının ve kurumsal desteğin artması ile atmosferin zenginleştirilmesini tanımlamaktadırlar. Yüksek marka denkliği bu sonuçların

oluşmasında etkiliyken oluşan bu sonuçlar da öncelleri etkilemektedir (Milne and McDonald 1999).

Şekil 2.6'da İspanya'daki Navarra Üniversitesi'nin yaptığı bir araştırmanın sonuçları görülmektedir. Bu sonuca göre 96,6 milyon avroluk medya değeri ile Barcelona Futbol Kulübü medya teşhirinde en büyük paya sahiptir. Bu değerin oluşmasında yıldız oyuncu önceli olarak Lionell Messi'nin 21,6 milyon avroluk medya değeri önemli bir yer kaplamaktadır (R15 Report on Media Value in Football. Mid-Season 2009/10, 2010). Burada dikkat edilmesi gereken Gladden et al.'in 1998 yılında yapmış oldukları çalışmada Amerika'daki kolej takımları söz konusu olduğundan ulusal bir medya teşhirinin sonuç olarak yansımakta olduğudur. Navarra Üniversitesi'nin raporu ise uluslar arası medya teşhiri değerlerine yer vermektedir.



Şekil 2.6 : En yüksek medya değerine sahip futbol kulüpleri (09.2009 - 02.2010)

Kaynak: <http://www.unav.es/econom/sport/index.php?section=102&lang=en>

Ticari satışlar, her türlü resmi logolu ve lisanslı ürünün satılması aktivitesini içermektedir (Milne and McDonald 1999). Graham, Neirotti and Goldblatt'a (2001) göre lisanslı ürünlerin İngilizce olarak 3P olarak bilinen üç unsuru bulunmaktadır: Kar (*Profit*), Tutundurma (*Promotion*) ve Koruma (*Protection*). Dolayısıyla bu üç unsur marka denkliğinin sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Ticari satışlar spor takımları için olduğu kadar spor organizasyonlarında da marka denkliğinin önemli bir sonucu olarak belirlenmektedir. Graham *et al.* (2001) spor organizasyonun popülerliği ve

benzersizliğine bağlı olarak ticari satışların önemli bir gelir kaynağı olacağına değinmektedirler.

“Taraftarların maçta olma deneyimine biçmiş oldukları değer, kulübün maç biletlerine koyduğu değer ile eşit veya bu değerden daha fazla ise bilet satışı gerçekleşmektedir” (Wakefield 2007, s.97). Bu bağlamda, yüksek marka denkliği taraftarların maçta olma deneyimine biçmiş oldukları değeri arttırmakta ve dolayısıyla daha fazla taraftarın bilet almasında etkili olmaktadır. Ayrıca Kotler (2003) bir işletmenin yüksek bir marka denkliğine sahip olması halinde, ürününü veya hizmetini rakiplerinden daha fazla fiyata satabileceğine değinmektedir. Buna göre marka denkliği yüksek olan bir takım, maç biletlerini marka denkliği daha düşük olan takımlara göre daha yüksek fiyata satabilmektedir. Milne and McDonald’a (1999) göre yüksek marka denkliğinin sonuçlarından biri olan artan bilet satışları özellikle eğlence paketi öncelinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır.

Kurumsal destek, sponsorluk desteği ile açıklanmaktadır (Gladden *et al.* 1998). Sponsorluklar, kurumların kendi marka denkliklerine katkı sağlayıcı nitelik taşımaktadırlar (Henseler *et al.* 2007). Bu nedenle marka denkliği yüksek olan spor örgütleri, sponsorluk kanalıyla marka denkliğini arttırmak isteyen daha fazla kurumun desteğini çekmektedir. Ancak Henseler *et al.* (2007) çalışmalarında sponsor kurum ve spor örgütünün imajlarının uyumunun, marka denkliğini etkileyen önemli bir faktör olduğun da altını çizmektedirler.

Son olarak marka denkliği stadyumda zenginleşmiş bir atmosfere de sebep olmaktadır. Milne and McDonald’a (1999) göre *“karizmatik bir antrenörün liderliğinde ve çılgın bir taraftar kalabalığının eşliğinde bir takım kaybettiğinden daha fazlasını kazanıyorsa, maçı saran atmosferin bu enerjiden faydalanması büyük bir olasılıktır”* (s.50). Spor turizminde de atmosfer; kalabalık, güvenlik ve ambiyans gibi gidilecek yer imajının soyut özelliklerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Higham 2005). Bu sebeple bir spor organizasyonunun imajının oluşmasında, spor organizasyonunun atmosferinin de rolü bulunmaktadır.

2.1.3.3 Keller’in marka denkliği modeli

Çalışmanın önceki bölümlerinde Aaker’ın (1991) marka denkliği kavramına daha çok kurumsal bir bakış açısı ile yaklaştığına yer verilmektedir. Keller (1993) ise marka

denkliğinin stratejik yönleriyle ilgilenen yöneticilere ve araştırmacılara yardımcı olmak üzere, markaların tüketiciler için ne anlama geldiğinin kavramsal bir çerçevesini sağlayan çalışmasında, müşteri temelli marka denkliği kavramına yer vermektedir. Buna göre Keller (1993) marka denkliğini ve müşteri temelli marka denkliğini şu şekilde tanımlamaktadır (ss.1-2):

Marka denkliği, markanın ismini taşımayan aynı ürün ve hizmete kıyasla marka ismi dolayısıyla farklı sonuçlar meydana getirmek gibi markaya benzersiz olarak atfedilen pazarlama etkileridir.... Müşteri temelli marka denkliği marka bilgisinin, tüketicinin marka için yapılan pazarlama aktivitelerine cevabı üzerindeki fark gösteren etkisidir.

Bu bakış açısına göre marka bilgisi, markanın hakkındaki gerçekler değil, tüketicilerin zihninde markanın ilişkili olduğu düşünceler, duygular, algılar, imajlar ve deneyimler olarak nitelendirilmektedir (Keller 2009).

Bu tanımlara paralel olarak Gladden and Milne (1999) profesyonel spor takımlarında marka denkliğini, spor tüketicilerinin favori takımlarının isim ve logolarına bağladıkları ek anlam ile bütünleştirmektedirler. Örneğin Barcelona Futbol Kulübü, takımının sosyal boyutu ile markasına ek anlam yüklemektedir (Richelieu and Pons 2006).

Keller (1993) marka denkliğini tanımlayan marka bilgisini iki unsur ile tanımlamaktadır:

- i. Marka farkındalığı
- ii. Marka imajı

2.1.3.3.1 Marka farkındalığı

Keller (1993) marka farkındalığını, marka tanıma (*brand recognition*) ve marka hatırlama (*brand recall*) unsurlarından oluşan bir kavram olarak ele almaktadır. Keller (1993) marka tanıma ve marka hatırlatmayı şu şekilde tanımlamaktadır (s.4):

Marka tanıma, bir işaret olarak verildiğinde, tüketicinin markaya dair önceki maruz kalmasını tespit etme yeteneğidir.... Marka hatırlatma, ürün kategorisi, bu kategori ile giderilen ihtiyaçlar veya başka bir örnek parça işaret olarak verildiğinde, tüketicinin markayı zihninde bulup getirmesidir.

Chadwick and Walters (2008) insanların Üç-Şerit logosunu ne ölçüde tanımladığını ve Adidas markası ile ilişkilendirmesini, marka farkındalığının, marka tanınmanın ve marka hatırlamanın önemli etkileri olarak nitelendirmektedir.

Keller'in bakış açısından farklı olarak Kapferer (2004) marka farkındalığının, son pazarlama araştırmalarına göre sadece bilişsel bir ölçüt olmaktan çok, birçok değerli imaj boyutu ile ilişkili bir kavram olduğuna değinmektedir. Tablo 2.3'te farkındalığın farklı imaj boyutlarıyla ne ölçüde bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu tablodaki analizde kullanılan korelasyon değeri -1 ile +1 arası bir değer alan ve iki bağımsız değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin yönünü ve gücünü belirten bir istatistiki değerdir (Salkind 2009). Buna göre marka farkındalığı; liderlik ve popülerlikten çok yüksek kalite, güven ve geleneksellik gibi değerler ile daha kuvvetli bir ilişkiye sahipken marka imajı boyutlarından biri olan yenilikçilik ile hiçbir bağlantı oluşturmamaktadır.

Tablo 2.3 : Marka farkındalığı ve imaj boyutları arasındaki korelasyon değerleri

Yüksek kalite/fiyat oranı (Good quality/price ratio)	0,52
Güvenmek (Trust)	0,46
Güvenilir (Reliable)	0,44
Kalite (Quality)	0,43
Geleneksel (Traditional)	0,43
En iyi (Best)	0,40
Ayakları yere basan (Down to earth)	0,37
Müşteri odaklı (Client oriented)	0,37
Arkadaş canlısı (Friendly)	0,35
Kolay bulunur (Accessible)	0,32
Mesafeli (Distinct)	0,31
Bir lider (A leader)	0,29
Popüler (Popular)	0,29
Eğlence (Fun)	0,29
Orijinal (Original)	0,27
Enerjik (Energetic)	0,25
Performans (Performing)	0,22
Baştan çıkarıcı (Seductive)	0,08
Yenilikçi (Innovative)	0,02

Kaynak: Jean Noel Kapferer (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 3rd Ed. London:Kogan Page. S. 21

Keller (1993) marka farkındalığının, tüketicilerin karar vermesinde önemli bir rol oynadığına dair başlıca üç sebep göstermektedir (ss.4-5):

- i. *Tüketicilerin ürün kategorisini düşündüklerinde, markayı da düşünmeleri önemlidir.*
- ii. *Başka marka çağrışımları olmasa bile, markanın düşünce kümesinde olması koşuluyla marka farkındalığı, marka hakkında verilen kararı etkilemektedir.*
- iii. *Marka farkındalığı, marka imajındaki marka çağrışımlarının oluşmasını ve şiddetini etkileyerek tüketicilerin karar vermesine etki etmektedir.*

2.1.3.3.2 Marka imajı

Keller (1993) marka imajını, “*tüketicilerin hafızasında marka ile ilişkilendirilen çağrışımlar kümesi*” (s.2) olarak tanımlamaktadır. Bu çağrışımlar, tüketicilerin bir

markanın ismini veya logosunu gördüklerinde, ilgili bir görsel gördüklerinde, bir şirketin özel melodisini duyduklarında, bir renk gördüklerinde ve bunlara benzer durumlarda marka ile ilişkilendirilen anlamlarla ifade edilmektedir (LePla and Parker 1999).

Marka çağrışımlarının marka denkliğini etkileme dereceleri çağrışımların uygunluğu, kuvveti ve benzersizliği ile yakından ilişkilidir (Keller 1993). Marka denkliğini etkileme ise gelişmiş sadakat, fiyat primleri ve daha uygun fiyat esnekliği tepkileri, daha iyi bir iletişim ve lisans veya uzantılarla büyüme fırsatları şeklinde olabilmektedir (Keller 2009)

Keller'ın marka çağrışımlarına ek olarak LePla and Parker (1999) marka çağrışımlarını, organik ve oluşturulan çağrışımlar olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre, şirketin müdahalesi olmaksızın gelişen çağrışımlar organik, şirket yönetiminin markayı temsil etmesi için seçtiği çağrışımlar oluşturulan olarak tanımlanmaktadır. Keller (1993) ise marka çağrışımlarını, nitelikler, faydalar ve tutumlar olarak üç kategoriye ayırmaktadır. Burmann and Schade (2010) ise marka kişiliğini, marka çağrışımlarının dördüncü kategorisi olarak ele almaktadır. Sporda marka çağrışımları unsurlarının konu edildiği ilk araştırma Gladden and Funk'ın (2002) bu çağrışımların tanımlanması ve kategorize edilmesi amacı ile yaptıkları araştırmadır. Bu araştırmanın sonucunda olası marka çağrışımları kaynakları olarak belirlenen on altı boyut, Keller'ın marka çağrışımları kategorizasyonunu destekler niteliktedir. Tablo 2.4'te görülen bu boyutlar, takım taraftarları için hangi marka çağrışımlarının önemli olduğunu bilmek ve taraftar memnuniyetini sağlamak için önemli bir avantaj sağlamaktadır; çünkü marka çağrışımları, sıradan takipçileri sadık takım taraftarlarına dönüştürebilecek kadar marka bağlılığı ile ilişkilidir (Gladden and Funk 2001).

Tablo 2.4 : Takım çağrışım modeli boyutları

NİTELİKLER	FAYDALAR	TUTUMLAR
✓ Başarı ✓ Yıldız Oyuncu ✓ Baş antrenör ✓ Yönetim ✓ Logo tasarımı ✓ Stadyum/Spor Salonu ✓ Ürün teslimi ✓ Gelenek	✓ Kaçış ✓ Taraftar özdeşleşmesi ✓ Denk grubu tarafından kabul edilmek ✓ Nostalji ✓ Gurur	✓ Önem ✓ Bilgi ✓ Duygusal tepkiler

Kaynak: John Beech ve Simon Chadwick (2007). *The Marketing of Sport*. Essex: Pearson Education Limited. S. 191

“Bir tüketicinin ürün veya hizmetin ne olduğunu veya neye sahip olduğunu düşünmesi veya ürün veya hizmetin satın alınmasının veya tüketilmesinin neyi kapsadığı gibi bir ürün veya hizmeti karakterize eden tanımlayıcı özellikler”, marka çağrışım türlerinden **nitelikler** olarak tanımlanmaktadır (Keller 1993, s.6). Buna göre bir tüketicinin takımı popüler bir oyuncu ile anlaştığı için beş maçlık paket bilet alması, buradaki popüler oyuncunun takım ürününün bir niteliği olmasından yola çıkılarak örnek gösterilebilmektedir (Gladden and Funk 2002). Keller (1993) bu marka çağrışımları kategorisini, ürün ile ilgili nitelikler ve ürün ile ilgili olmayan nitelikler olarak ikiye ayırmaktadır.

Ürün ile ilgili nitelikler, “müşteriler tarafından aranan ürün veya hizmet fonksiyonunun işleyebilmesi için gerekli olan malzemeler” olarak tanımlanmaktadır (Keller 1993, s.6). Spor takımları söz konusu olduğunda, fiili maçlar ile ilgili tüm insanlar ve sonuçlar ürün ile ilgili nitelikler olarak etiketlenmektedir (Burmam and Schade 2010). Bu bağlamda Gladden and Funk (2002) takım sporları çerçevesinde ürün ile ilgili nitelikler olarak başarıyı, yıldız oyuncuyu, baş antrenörü ve yönetimi tanımlamaktadır. Bu çalışmanın önceki bölümlerinde yer alan Gladden *et al.*'in (1998) sporda marka denkliği modelinde takım ile ilgili önceller olarak başarı, yıldız oyuncu ve baş antrenör kavramları açıklanmaktadır. Bu kavramlar zaman içinde marka çağrışımlarının oluşturulmasında,

dolayısıyla marka denkliği yaratılmasında oldukça önemlidir. Takım yönetiminin tüketicilerin takım hakkındaki algılarında bir etkiye sahip olması ise diğer niteliklere göre daha yeni bir kavramdır. Yönetimin etkisine örnek olarak, eğer bir spor tüketicisi, bir spor örgütüne güvenmemek için bir sebebe sahipse, o spor örgütü ile ilgili çağrışımları da negatif olacaktır (Gladden and Funk 2002). Bu bağlamda Türkiye’de profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin bir araştırmaya katılan spor kulüplerinin hemen hemen tamamı kulüp başkanının kulübün kimlik ve değerlerini temsil eden en önemli unsur olduğunu belirtmiştir (Katırcı ve Uztuğ 2009).

Keller (1993) ürün ile ilgili olmayan nitelikleri “*ürünün satın alımı veya tüketimi ile ilgili dış yönleri*” (s.6) olarak tanımlamaktadır. Takımın genel performansını etkilemeyen logo tasarımı, stadyum/spor salonu, ürün dağıtımı ve gelenek takım sporları çerçevesinde belirlenen dört ürün ile ilgili olmayan nitelikleri temsil etmektedir (Gladden and Funk 2002). Bu nitelikler de çalışmanın önceki bölümlerinde yer alan Gladden *et al.*’in (1998) sporda marka denkliği modelinde, örgüt ile ilgili önceller olarak açıklanmaktadır. Barcelona Futbol Kulübü, markasının nitelikleri olarak dayanışma, bütünleşme, yardımlaşma ve özgürlük kavramlarını belirlemektedir (Richelieu and Pons 2006). Bu bağlamda, bu nitelikler takımın geleneği olarak değerlendirilmektedir.

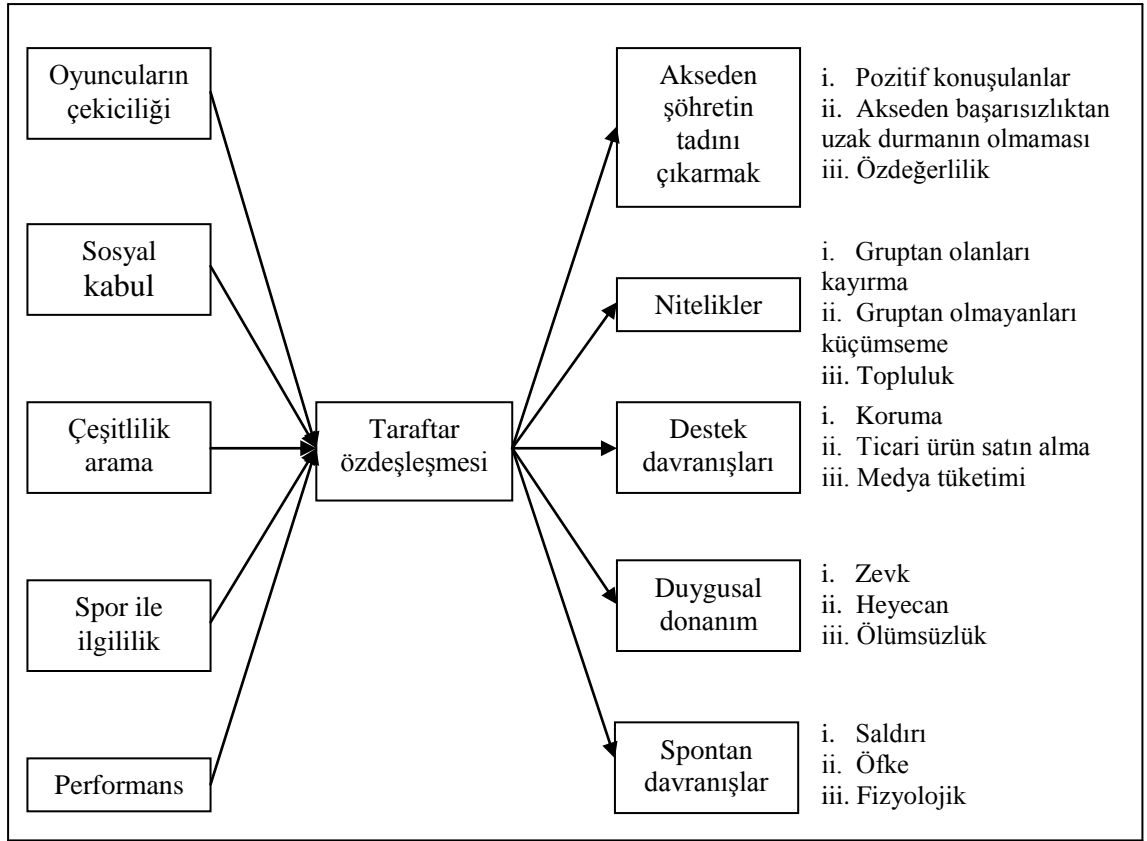
Marka çağrışımlarının ikinci kategorisi olan **faydalar**, Keller (1993) tarafından “*ürün veya hizmet niteliklerine atfedilen kişisel değerler*” (s.7) olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir spor tüketicisinin bir takımın logosu ile süslenen bir şapkayı alarak kendisini o takım aracılığı ile özdeşleştirebilmesi, takım tarafından sunulan bir fayda olarak gösterilebilmektedir (Gladden and Funk 2002). Keller (1993), Park, Jaworski and MacInnis’in 1986 yılındaki araştırmalarını temel alarak faydaları üç farklı kategoride açıklamaktadır: fonksiyonel faydalar, deneyimsel faydalar ve sembolik faydalar.

Fonksiyonel faydalar, “*ürünün fiziksel doğası veya performansı ile ilgilidirler*” (Baker, Marn and Zawada 2010, s.51). Ferrand and Torrigiani (2005), spor markasının imajının fonksiyonel faydalarına göre konumlandırılmasını, geleneksel spor pazarlamasının karakteristik bir özelliği olarak tanımlamakta ve fiziksel gelişim ile koordinasyon gibi

atletiklik özelliklerini spor ürünleri için fiziksel faydalara örnek olarak göstermektedirler.

Deneyimsel faydalar, ürünün veya hizmetin tüketilmesi ile müşterilerin neler hissettiklerini nitelendirmektedir (Keller 1993). Bu bağlamda, Gladden and Funk (2002) spor takımlarının deneyimsel faydaları olarak kaçış, nostalji ve gurur faydalarını tanımlamaktadır. Kaçış, insanların günlük problemlerinden ve rutinlerinden uzaklaşmak amacıyla sporu kullanmaları olarak; nostalji, insanların geçmişe özlem duymaları ve buna bağlı olarak spor aracılığıyla geçmişle bağlantı kurmaları olarak; gurur ise insanların yaşadıkları yeri temsil ettiği için spor takımına bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Gladden and Funk 2002).

Sembolik faydalar, Keller (1993) tarafından “*ürünün veya hizmetin tüketilmesinin daha içsel avantajları*” (s.7) olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonel ve fiziksel faydalar genellikle ürün ile ilgili niteliklere tekabül ederken, sembolik faydalar genellikle ürün ile ilgili olmayan niteliklere tekabül etmekte ve sosyal onay veya kişisel ifade gibi ihtiyaçlar ile ilgili görülmektedir (Keller 1993). Bu bağlamda Gladden and Funk (2002), taraftar özdeşleşmesini ve denk grubu tarafından kabul edilmeyi spor takımlarının sembolik faydaları olarak nitelendirmektedir. Taraftar özdeşleşmesi, tüketicilerin bir spor örgütüne karşı hissettikleri kişisel adanma ve duygusal ilgililik vasıtasıyla tanımlanmaktadır (Sutton, McDonald, Milne and Cimperman 1997). Wakefield (2007), taraftar özdeşleşmesini sadık ve fanatik taraftar topluluğu oluşturmanın en temel sebebi olarak göstermekte ve bu özdeşleşmeyi öncellerinin ve sonuçlarının yer aldığı bir modelle açıklamaktadır (Şekil 2.7). Modelde taraftar özdeşleşmesinin faktörleri olarak oyuncuların çekiciliği, sosyal kabul, çeşitlilik arama (negatif etki), spor ile ilgililik ve performans (takım/oyuncu) tanımlanırken sonuçlar arasında akseden şöhretin tadını çıkarmak (BIRG - *Basking in Reflected Glory*), nitelikler, destek davranışları, duygusal donanım ve spontane davranışlar yer almaktadır. Pek çok taraftarın tuttıkları takımın performansında bir etkisi olmamasına rağmen, takımdan ‘biz’ olarak bahsetmeleri taraftar özdeşleşmesine örnek olarak gösterilmektedir (Masteralexis, Barr and Hums 2009).



Şekil 2.7 : Taraftar özdeşleşmesi modeli

Kaynak: Kirk L. Wakefield (2007). *Team Sports Marketing*. Oxford: Elsevier. S. 16

Denk grubu tarafından kabul edilmek ile ilgili, Gladden and Funk (2002) bir tüketicinin bir gruba ait olma isteğini spor takımları için pozitif bir çağrışım olarak nitelendirmektedir. Wakefield (2007) ise takımla özdeşleşmiş taraftarların aynı takımın taraftarlarına büyük olasılıkla pozitif karakteristik özellikler yakıştırmalarına ve genellikle rakip takımların taraftarları hakkında kötü şeyler düşünmelerine ve söylemelerine değinmektedir. Buna göre, denk grup tarafından kabul görmek ve takım özdeşleşmesi birbirleriyle ilişkilidir. Sonuç olarak, faydalar algılara dayalı ve öznel oldukları için ölçülmeleri ve yönetilmeleri kolay değildir. Bu bağlamda Gladden and Funk (2002) da faydaları fiziksel, deneyimsel ve sembolik olarak kategorize etmiş olsalar bile, aslında spor takımlarında tanımlanan bu faydaların başka insanlara başka anlamlar ifade edebileceğine de yer vermektedir.

Keller'e (1993) göre marka çağrışımlarının son kategorisi tüketici eylemlerine temel oluşturan **tutumlar**dır. Kısaca, "*tutumlar insanların, nesnelere ve durumların pozitif veya negatif değerlendirilmesidir*" (Lussier and Kimball 2009, s.227). Spor takımlarında marka çağrışımları olarak üç farklı tutum tanımlanmaktadır: önem, bilgi ve

duygusal tepkiler (Gladden and Funk 2002). “Önem, bir insanın bir takıma atfettiği psikolojik anlam ve değeri temsil etmektedir” (Gladden and Funk 2002, s.61). Tutumların bilişsel unsuru olan bilgi ise, tüketicilerin bir şey hakkındaki düşüncelerini veya ifadelerini yansıtmaktadır (Shank 2009). Shank (2009) bilgiye örnek olarak *bowling* oyununa yer vermektedir ve ‘*Bowling* pahalı bir spordur.’ ifadesinin bir bilgi olduğuna ve kişiden kişiye de değişiklik gösterebileceğine değinmektedir. Son olarak, “*duygusal tepkiler bir bireyin bir takım hakkındaki duygularını yansıtmaktadırlar*” (Gladden and Funk 2002, s.61). Ferrand and Torrigiani (2005), literatürde özellikle duygusal tepkilere diğer tutum unsurlarından daha büyük önem atfedildiğine, ancak son araştırmalar tarafından tutumların değerlendirilmesinde çok boyutlu bir yaklaşımın desteklendiğine ve her türlü unsurun bir arada değerlendirilmesi gerektiğine yer vermektedir. Bu bağlamda, Wakefield (2007) bir bireyin Dallas Cowboys hakkında ne düşündüğünün, ne hissettiğini etkilediğini ve sırayla nasıl davranacağını belirlediğini ifade etmektedir; bir başka deyişle Dallas Cowboys hakkında ‘kazanan takım’ diye düşünen birinin, sırasıyla takıma karşı heyecan hissetmesini ve takımın maçlarına seyirci olarak katılmasını örnek göstermektedir.

Keller’den farklı olarak Burmann and Schade (2010) nitelikler, faydalar ve tutumlara ek olarak marka kişiliğini de marka çağrışımlarının bir kategorisi olarak ele almaktadır. Marka kişiliği kavramı ve kavramın marka imajı ile ilişkisi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.2 SPOR ÖRGÜTLERİNDE MARKA İMAJI KAVRAMI

Marka imajı, literatürde sıkça karşılaşılan bir kavramdır ve bu bağlamda pek çok tanımı bulunmaktadır:

Marka imajı, sadece markanın fiziksel niteliklerine değil reklam, sözlü iletişim, gözlem ve deneyimler vasıtasıyla inşa edilen diğer bütün çağrışımlarına dayanan ve marka aracılığıyla bağlantı kurulan veya zihinde bir fikir uyandıran izlenimlerden veya çağrışımlardan oluşur (O’Shaughnessy 1995, s.326).

Marka imajı, tüketicilerin bir marka hakkındaki tutumlarını oluşturan inançlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Shank 2009, ss.210-211).

Marka imajı olarak açıklanan kavram, ürün kişiliği, duygular ve zihinde oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek şekilde ürünün algılanmasıdır (Odabaşı ve Oyman 2004, s.369).

İmaj, markanın kapsadığı ürünler, servisler ve iletişimden kaynaklanan bütün sinyallerin şifrelerinin alıcı gruplar tarafından çözülmesi yoluna dayanmaktadır (Kapferer 2004, ss.98-99).

Bu çalışmada marka denkliği modellerine yer verilen araştırmacılardan Aaker (1996) marka imajını, bir markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığı ile açıklamaktadır. Aaker'a (1996) göre aktif ve geleceğe yönelik olarak tanımladığı marka kimliği, pasif ve geçmişe yönelik olarak tanımladığı marka imajından çok daha büyük bir önem taşımaktadır; bu yüzden marka imajı, marka denkliği söz konusu olduğunda temel öncellerden biri olma niteliğini taşımamaktadır. Çalışmadaki bir diğer marka denkliği modelinin yaratıcısı olan Keller (1993) ise "*tüketicilerin hafızasında marka ile ilişkilendirilen çağrışımlar kümesi*" (s.2) olarak tanımladığı marka imajını, marka denkliğini oluşturan başlıca unsur olarak vurgulamaktadır. Ancak "*marka farkındalığı oluşmadan markaya yönelik tutum ve imaj da şekillenmez*" (Odabaşı ve Oyman 2004, ss.369-370). Keller (1993) marka imajını oluşturan marka çağrışımlarının oluşmasına ve güçlenmesine etki eden marka farkındalığının bu bağlamda tüketicilerin karar vermelerinde önemli rol oynadığına değinmektedir. Genel olarak yüksek bir marka farkındalığı ve pozitif bir marka imajı, güçlü marka bağlılığına, yüksek kar marjlarına, etkin pazarlama iletişimine ve yeni lisans fırsatları aracılığı ile başarılı marka uzantılarına sebep olmaktadır (Keller 1993).

Söz konusu marka bir spor takımı, bir sporcu, bir spor organizasyonu ya da herhangi başka bir spor örgütü olduğunda ise, marka imajı tüketicilerin markaya karşı gösterdikleri duygusal tepkileri kapsayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. (Toohey and Veal 2007). Irwin, Sutton and McCarthy (2008), Nike'in marka imajını, performans, eleştirileri göz ardı edebilme yeteneği ve kendine karşı sorumlu olma çağrışımlarını içeren bir asi olarak nitelendirmekte ve bu bağlamda '*Just Do It*' sloganının bu imajı oldukça doğru bir şekilde temsil ettiğini belirtmektedir.

Macrae (1991) altı farklı marka imajı türüne yer vermektedir:

- i. Ritüel marka imajı
- ii. Sembol marka imajı
- iii. İyi olma geleneği (*heritage of good*) marka imajı
- iv. Harcama-zenginlik-mesafe marka imajı
- v. Ait olma marka imajı

vi. Efsane marka imajı

Ritüel marka imajı genellikle yıldönümü ve Anneler Günü gibi özel durumlar ile ilgilidir (Macrae 1991). Bell'e (2009) göre modern ritüellerin en büyüleyici olanlarından bir tanesi Olimpiyat Oyunları'dır. Sembol marka imajı söz konusu olduğunda, Nike'in 'Swoosh' sembolü gibi tüketici için özel bir anlama sahip bir marka unsurundan bahsedilmektedir (Macrae 1991). Bazı markalar kendilerini çekici ve istek uyandıran bir fayda ile ilişkilendirmektedirler; örneğin Nike'in başarılı konumlandırması performans faydası üzerine kurulmuştur (Kotler and Armstrong 2010). Bu tür markalar iyi olma geleneği marka imajına örnek teşkil etmektedir. Harcama-zenginlik-mesafe marka imajına sahip markalar ise zenginlik ile imajları arasında bir bağ oluşturmaktadırlar (Macrae 1991). Örneğin Milne and McDonald'a (1999) göre tenis ve golf, sofistike ve lüks sporlar olarak algılanılmaktadır. Macrae (1991) ait olma marka imajını aynı zamanda '*me too*' markalaması olarak nitelendirmekte ve bu imaja sahip markaların tüketicilerine aidiyet hissi sağlamasından bahsetmektedir. Takım ile özdeşleşme, taraftarlara büyük bir sosyal gruba aidiyet duygusunu da beraberinde getirmektedir (Wann and Branscombe 1995). Bu nedenle spor takımları ait olma marka imajı ile yakın ilişki içerisindedir. Macrae (1991) son marka imajı türü olarak efsane marka imajına yer vermektedir. Spor markalarında efsane imajı sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin Richelieu and Pons (2006) araştırmalarında Barcelona futbol kulübü için efsanevi sıfatını kullanmaktadır. Bir başka örnek de yer aldığı pek çok kaynakta (Woods 2009, Porter 2007, Schlossberg 1996) Michael Jordan'ın basketbol efsanesi olarak anılmasıdır.

İmajların birikmesi sonucu oluşan itibar ise, örgütün ve üyelerinin diğerlerinin gözündeki kalıcı izlenimi olarak nitelendirilmektedir (Fombrun 1996). Bu bağlamda imaj geçici ve şartlara ve çevreye bağlı olarak nitelendirilirken, itibar daha kalıcı ve üstün olarak nitelendirilmektedir (Parent and Foreman 2007).

2.2.1 Spor Örgütlerinde Marka İmajını Etkileyen Faktörler

Marka imajı, markaya sağladığı faydalar ile pazarlama yönetiminde oldukça önemli bir kavramdır. Bu önemli kavramı etkileyen faktörler ise Burmann, Schaefer and Maloney (2007) tarafından şu şekilde gruplandırılmaktadır (s.158):

- i. *Doğrudan iç marka kimliğinden meydana gelen belirleyiciler; marka yönetimi tarafından doğrudan etkilenebilmektedirler*
- ii. *Kişisel/bireysel belirleyiciler; örneğin markayı algılayanların güdüleri ve deneyimleri*
- iii. *Marka imajını haricen etkileyen ve marka yönetimi tarafından doğrudan etkilenemeyen belirleyiciler olarak dış faktörler; örneğin endüstri imajı*

Spor takımlarında marka imajını etkileyen faktörler arasında takım başarısı, antrenör, yıldız oyuncu, takım tarihi ve geleneği, eğlence olanakları, takım logosu, stadyum, yönetim ve takım kültürü gibi doğrudan iç marka kimliğinden meydana gelen belirleyiciler; kaçış, özdeşleşme, kabul görme, nostalji ve pozitif stres gibi kişisel belirleyiciler; ve lig, endüstri, taraftarlar, sponsorlar ve coğrafik köken gibi marka imajını haricen etkileyen belirleyiciler tanımlanmaktadır (Bauer, Stockburger-Sauer and Exler 2008, Koo and Hardin 2008, Gladden and Funk 2002, Gladden and Milne 1999, Gladden *et al.* 1998).

Çalışmada daha önce tanımlanan marka denkliği öncellerinin ve marka çağrışımlarının dışında, Burmann *et al.* (2007) çalışmalarında endüstri imajının da kurumsal marka imajına belirgin bir etkisi olduğunu ispatlamaktadır. Geleneksel olarak spor, sağlık, fiziksellik, kazanma ve takım çalışması imajlarına sahiptir; fakat Nike gibi bazı modern spor markaları söz konusu olduğunda bireysellik imajı da ön plana çıkmaktadır (Toohey and Veal 2007). Ancak Paliwoda and Ryans (2008) hem Nike'ın hem de Reebok'ın imajlarında performans unsuruna büyük önem verdiğini vurgulayarak spor endüstrisi imajının kurumsal marka imajına etkisini desteklemektedir.

İmajı etkileyen bir diğer kavram da coğrafik kökendir. Örneğin Barcelona Futbol Kulübü, başkent Madrid'in merkezi yönetimine karşı Katalan direnişinin amiral gemisi olarak bilinmektedir ve imajlarını en güçlü rakipleri olan Madrid futbol kulübünün zıttı olarak tanımlamaktadır (Richelieu and Pons 2006). Bu coğrafik köken ürün veya hizmetin ülkesi olarak ele alındığında, ülke imajının satın alma kararına olan etkisini kanıtlayan birçok araştırmanın var olduğu görülmektedir (Kotler and Gertner 2002). Uygun bir imaja sahip ülkelerin ürünlerinin genel olarak daha az uygun imajlara sahip diğer ülkelerin ürünlerine oranla daha fazla kabul gördüğü belirlenmektedir (Yasin, Noor and Mohammed 2007). Ayrıca Jaffe and Nebenzahl'a (2006) göre bir ülkenin imajının algılanışı duygusal ve bilişsel yönden değişiklik gösterirse, o ülkenin

ürünlerinin imajı da aynı doğrultuda değişiklik göstermektedir. Buna göre bir ülkenin imajı o ülkenin spor örgütleri imajlarını da etkilemektedir. Bir diğer açıdan Arbena and LaFrance (2002) sporun da aynı zamanda bir ülkenin imajını etkileyebileceğine yer vermektedir. Örneğin Meksika, modernlik ve gelişme imajları yaratma projesinin bir parçası olarak 1968 yılında Olimpiyat Oyunları'nı düzenlemiş; ancak Mexico City'deki birçok protestocunun öldürülmesi oyunları ve dolayısıyla ülkeyi olumsuz etkilemiştir (Arbena and LaFrance 2002).

Tüm bu örneklerin yanı sıra Lachowetz and Gladden (2002), sporda imajı etkileyen bir başka faktör olarak Neden İlişkili Spor Pazarlaması'nı (CRSM - *Cause Related Sport Marketing*) tanımlamakta ve örnek olarak NBA'ye yer vermektedir. Buna göre, NBA'in 'Başarmak İçin Oku' kampanyası, spor tüketicilerinin NBA maçlarına bilet alması, NBA maçlarını televizyondan izlemesi ve lisanslı NBA ürünleri satın alması ile kendini iyi hissetmesi amacını taşımaktadır. Böylece tüketiciler NBA'ye ekstra bir değer atfetmekte ve NBA'in imajını zenginleştirmektedir.

2.2.2 Spor Örgütlerinde Marka İmajının Diğer Marka Kavramları ile İlişkileri

Michael Jordan gibi simgesel bir sporcu ile toplum dışı bırakılmış Mike Tyson arasındaki pazarlanabilirlik farkını açıklama yeteneği olan marka imajı, spor örgütleri çerçevesinde sporun kuşattığı zengin değerler ve semboller kümesinin bir yansımasıdır (Parent and Foreman 2007, Ferrand and Pages 1999). Bu yansıma birçok marka kavramı ile de sıkı bir ilişkiye sahiptir.

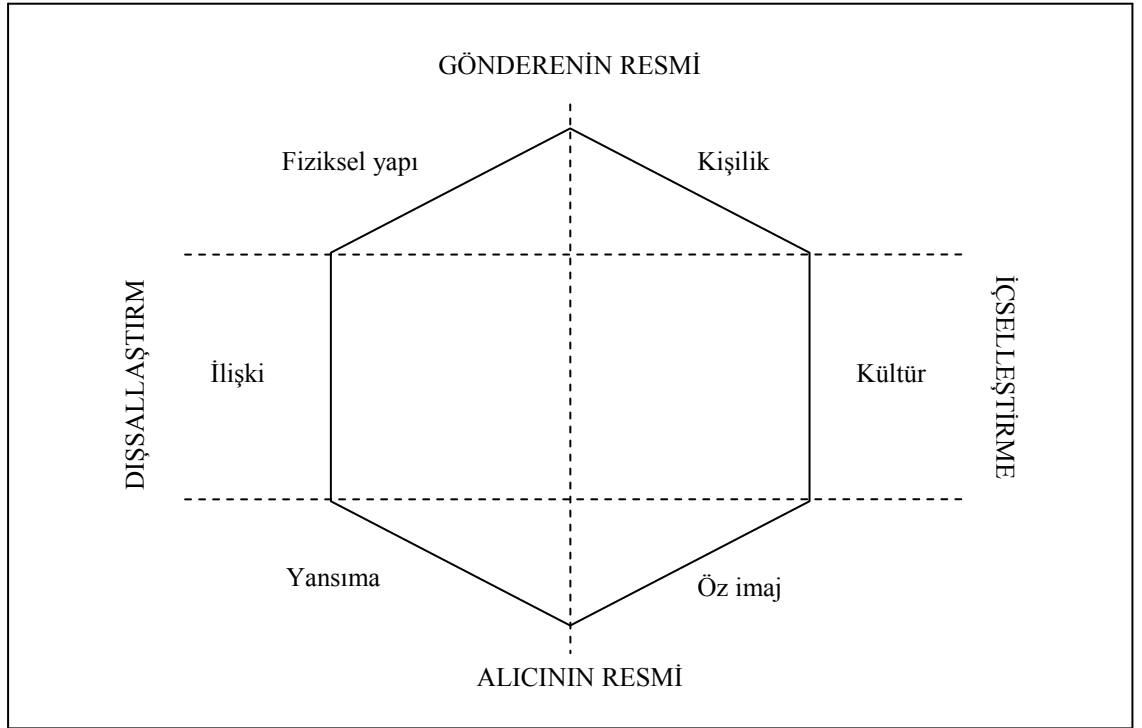
2.2.2.1 Spor örgütlerinde marka kimliği

Marka kimliği kavramı ilk olarak 1986 yılında Kapferer tarafından ortaya atılmıştır. Kapferer (2004) marka kimliğini, "*markanın ürün, eylem ve iletişim çeşitliliğinin fazla olduğu durumlarda bile tek bir mesaj gönderen ortak unsuru*" (s.96) olarak nitelendirmekte ve aşağıdaki soruların cevaplanması ile açıkça tanımlanacağına değinmektedir:

- i. Markanın özel vizyonu ve amacı nedir?
- ii. Markayı farklı yapan nedir?
- iii. Marka hangi ihtiyacı karşılamaktadır?
- iv. Markanın değişmez doğası nedir?

- v. Markanın değeri veya değerleri nelerdir?
- vi. Markanın rekabet alanı nedir? Meşruluk alanı nedir?
- vii. Markayı tanınabilir yapan işaretleri nelerdir?

Bir markanın gerçekten neyi temsil ettiği bir grafik yansımadan çok markanın en içteki özüne ve farklı kimlik boyutlarına dair bir inceleme olarak nitelendirilmelidir (Kapferer 2004). Bu kimlik boyutlarını Aaker (1995) marka ile özdeşleşen çağrışımlar olarak nitelendirirken, Hernandez (2002) bu boyutların bir arada markanın kim veya ne olduğunu iddia ettiğini ortaya koyduklarına değinmektedir. Kapferer (2004) ise marka kimliği boyutlarını fiziksel yapı, kişilik, ilişki, yansıma ve öz imaj olarak, ‘Marka Kimliği Prizması’ ile açıklamaktadır (Şekil 2.8). Bu prizma günümüzde marka stratejilerinin belirlenmesi için bir platform olarak kullanılmaktadır (Hernandez 2002).



Şekil 2.8 : Marka kimliği prizması

Kaynak: Jean-Noel Kapferer (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 3rd Edition. London: Kogan Page. S. 107

Marka kimliği prizmasının ilk boyutu olan **fiziksel yapı** Kapferer (2004) tarafından “markanın hem omurgası hem de somut katma değeri” (s.107) olarak

tanımlanmaktadır. Hernandez (2002) sporun somut varlığını uygulama alanları (kapalı salonlar, açık hava, dünya çapında), gerekli katılım (bireysel, kolektif, çiftler, erkekler, kadınlar, vs.) ve gerekli araçlar (su, kum, hava, çim, toprak, özel zemin, ekipmanlar, vs.) olarak gruplandırmaktadır. İkinci boyut olan **kişilik** “*bir marka ile ilişkilendirilen insan karakteristikleri kümesi*” olarak tanımlanmaktadır (Aaker 1997, s.347). Hernandez (2002) sporun marka kişiliğinde popülerlik, sempati, kolayca etkilenme veya etkilenmeme ve tutum veya davranışlardaki saldırganlık derecesi gibi özelliklere yer vermektedir. İmaj ile de yakın bir ilişkisi olan marka kişiliği kavramı çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Prizmadaki bir sonraki boyut olan **kültür**, “*markaya esin kaynağı olan birçok değer içermektedir*” (Janonis, Dovaliene and Virvilaite 2007, s.73). Evrensel kültür boyutlarının, geleneksel spor etkinliklerinde genellikle yansımaları bulunmaktadır: Wimbledon’da çim ve aristokrasi, Roland-Garros’ta çamur ve popüler ambiyans, FIFA Dünya Kupası’nda zafer ve kitlesel ilgililik ve Giro d’Italia’da efsane ve devasa çaba bu yansımalara örnek teşkil etmektedir (Hernandez 2002). Dördüncü kimlik boyutu olarak **ilişki**, her markanın aynı zamanda bir ilişki olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu görüş özellikle servis sektöründe büyük bir doğruluk payına sahiptir (Kapferer 2004). Spor ise sporu yapanlara bir hizmet olarak, medyaya, sponsorlara ve taraftarlara bir ürün olarak sunulmakta ve tüm bu aktörler arasındaki ilişkiler de spordaki takım ruhu kavramı ile beslenmektedir (Hernandez 2002). Örneğin, Nike’ın bir Yunan ismine sahip olması; marka kimliğini, bu isimle bağlantılı kültürel değerler, Olimpiyat Oyunları ve insan vücudunun yüceltilmesi ile ilişkilendirmektedir (Kapferer 2004). Prizmadaki beşinci boyut olarak **yansıma** yer almaktadır. Markayı bir müşteri yansıması olarak nitelendiren Janonis and diğerlerine (2007) göre müşterilerin markayı kullanırken algılanmak istedikleri gibi yansıtılmaları gerekmektedir. Buna göre yansıma, spor markasının müşterisi olan sporculara veya taraftarlara imaj üretmesi olarak açıklanabilmektedir (Hernandez 2002). Son marka kimliği boyutu olan **öz-ijaj** ise Kapferer (2004) tarafından hedef kitlenin dışsal aynası olan yansımaya karşılık, hedef kitlenin içsel aynası olarak tanımlanmaktadır. “*Tüketici, ürün ve markayı (...) marka imajını öz imajı ile bütünleştirdiği için tercih edebilmektedir*” (Can 2007, s.233). Örneğin bir boks maçına izleyici olarak katılanlar ile bir tenis maçına izleyici olarak katılanlar, maç sırasındaki tepkileri ile birbirinden farklılık göstermektedir (Hernandez 2002). Marka Kimliği

Prizması'nın son iki boyutunda olduğu gibi bu boyutlar sadece kendi aralarında değil marka imajı kavramı ile de oldukça yakından ilişkilidir.

2.2.2.2 Marka kimliği ve marka imajı ilişkisi

Marka kimliği kavramının yaratıcısı olan ve bu kavrama büyük önem veren Kapferer (2004), marka kimliği ile marka imajının farkını şu şekilde açıklamaktadır (s.82):

Şimdiye kadar, marka yönetimi marka imajı kavramı ile yönetilmektedir. Markanın başlıca sorunu markanın nasıl algılandığını bilmektir. Günümüzde pazarlama, kimlik bilgisini marka yönetiminin temel kavramı olarak görmektedir: Nasıl algılandığımızı bilmeden önce, kim olduğumuzu bilmek zorundayız.

Kapferer'in aksine De Chernatony (2006) marka kimliği bakış açısının zayıf noktasını çoğunlukla istenilen konumlandırmaya odaklanma ve müşterilerin markayı nasıl algıladıklarını göz ardı etme olarak yorumlamaktadır. Bunun nedeni olarak da müşterilerin algısı olan marka imajı ile amaçlanan tasarı olan marka kimliğinin farklı olma ihtimalini öne sürmektedir.

Nandan (2005) marka kimliği ve marka imajı kavramlarının farklarını Tablo 2.5'te görüldüğü gibi sıralandırmaktadır. İletişim açısından başlıca farkı ise kimliğin kaynaktan veya şirketten ortaya çıkarken, imajın alıcı veya tüketici tarafından alınması olarak belirlemektedir.

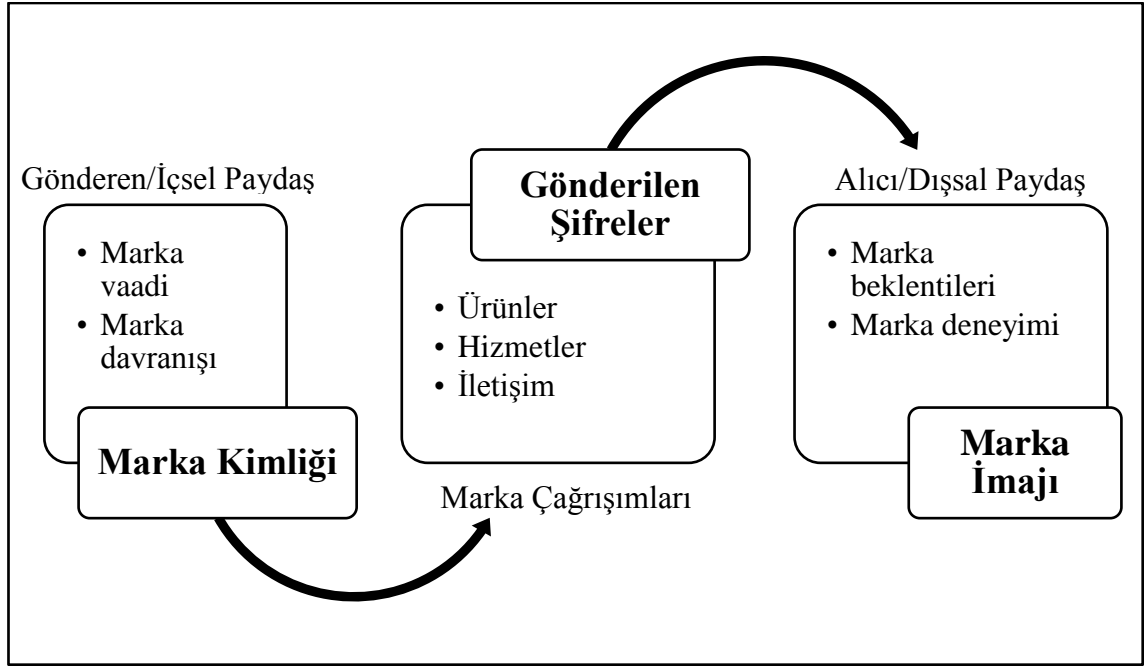
Tablo 2.5 : Marka kimliği ve marka imajı arasındaki farklar

Marka kimliği	Marka imajı
Kaynak/Şirket odaklı	Alıcı/Hedef kitle odaklı
İdari aktiviteler ile yaratılmış	Tüketicilerin algıları ile yaratılmış
Markayı yaratan tarafından şifrelenmiş	Marka alıcısı tarafından şifresi çözülmüş
Kimlik gönderilir	İmaj alınır/algılanır

Kaynak: Shiva Nandan (2005). "An Exploration of the Brand Identity – Brand Image Linkage: A Communications Perspective." *Brand Management*, Vol.12, No.4, S. 268

İmajın alıcı tarafında olduğunu belirten bir başka yazar olan Kapferer (2004) da imajın, tüketicilerin marka şifrelerini nasıl çözdüğü ile ilgili olduğuna değinmektedir. Bu

şifrelerin ise markanın kapsadığı ürünlerden, hizmetlerden ve iletişimden kaynaklandığına değinmektedir (Şekil 2.9).



Şekil 2.9 : Marka kimliği ve marka imajı ilişkisi

Kaynak: Kapferer (2004) ve Meffert, Burmann and Kirchgeorg (2008)'den esinlenilmiştir

Borça'ya (2003) göre “her marka üretici ile tüketici arasında yapılmış bir sözleşmedir; üretici bir şey vaat eder ve karşılığında bedelini ister” (s.85). Marka vaadini de içeren marka kimliği, ilişkili olduğu marka imajı ile birlikte güçlü markaların temelini oluşturmaktadır; ancak bunun koşulu kimlik ile imajın birbiriyle uyum içerisinde olmasıdır (2005).

Nandan (2005) teoride bu iki kavramın birbirinden ayrıldığına değinmekte ve “şirket tarafından yaratılan marka kimliğinin, tüketici tarafından aynı şekilde algılanamayabileceğine” (s.276) yer vermektedir. Bir başka deyişle marka kimliği ve marka imajı uyumunun, şirketler tarafından kendiliğinden gelişen bir kavram olarak ele alınmaması gerekmektedir. Spor dallarını birer marka olarak nitelendiren Hernandez (2002) de imajın marka (spor dalı) kimliği ile uyumsuz olabileceğine yer vermekte ve bunun sebebini markanın (spor dalının) kötü şifrelenmiş bir mesaj veya zayıf bir takdim sonucu müşteri tarafından çarpıtılmış bir şekilde algılanabilmesi olarak açıklamaktadır. Buna göre spor dalının değerlerini taşıyan kimliği kötü mesajlar sonucu değişmediğine,

daha çok zayıf bir marka imajının ortaya çıktığına değinmektedir. Bir başka deyişle imaj marka kimliğini etkileme ve değiştirme yeteneğine sahip değildir.

2.2.2.3 Spor örgütlerinde konumlandırma

Konumlandırma kavramının popüler olmasında önemli bir rol oynayan Ries and Trout'a (2001) göre, konumlandırma bir ürüne ne yapıldığı ile ilgili değil, tüketicinin zihninde o ürüne dair neler yapıldığı ile ilgilidir. Bu bağlamda, Kotler and Armstrong (2010) konumlandırmayı "*bir ürünü, hedef tüketicilerin zihinlerinde, rakip ürünlerle ilgili olarak anlaşılır, ayırt edici ve istek uyandırıcı bir yeri elde etmesi için ayarlamak*" (s.74) olarak tanımlamaktadır.

Kapferer (2004) ise konumlandırmayı "*bir markayı rakiplerinden farklı ve halka çekici yapan ayırt edici karakteristiklerini vurgulamak*" (s.99) olarak tanımlamakta ve aşağıdaki dört sorunun temel alındığı analitik bir süreç sonucu ortaya çıktığına yer vermektedir:

- i. Ne için? Marka vaadi ve tüketici faydaları ile ilişkilidir.
- ii. Kim için? Hedef kitle ile ilgilidir.
- iii. Ne zaman için? Ürünün tüketileceęi durum ile ilgilidir.
- iv. Kime karşı? Başlıca rakip(ler) ile ilgilidir.

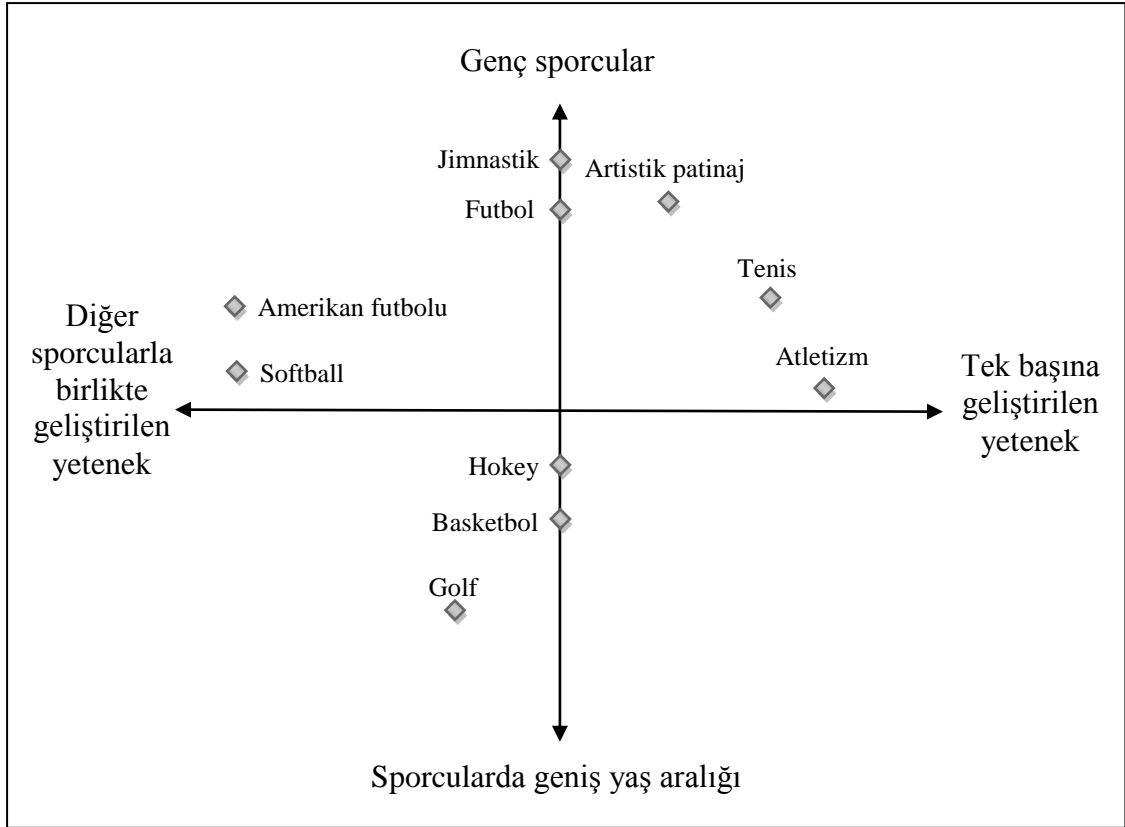
Czerniawski and Maloney (1999) ise konumlandırmanın ortaya çıktığı analitik süreç için altı temel unsur tanımlamaktadır:

- i. Tüketici ihtiyaçları
- ii. Hedef kitle
- iii. Rekabet çevresi
- iv. Fayda
- v. Destekler
- vi. Marka kişiliği

Değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap vermeye her zaman hazır olan spor örgütleri, tüketici harcamalarının daha büyük bir parçasını ele geçirmek için daha iyi konumlanmaktadırlar (The New Sports Consumer, 2003). Shank (2009) hedef kitleyi bir spor örgütünün pazarlama hedeflerine en etkin ve etkili yoldan ulaşmasını sağlayacak, kendi içinde benzer ve ortak ihtiyaçlara sahip tüketici grubu veya grupları

olarak tanımlamakta ve aynı sporun farklı hedef grupları için farklı konumlandığı örneklere yer vermektedir. Bu örneklerden biri de NBA'in yeni bir hedef grubu olan kadınlar için yeniden konumlandırılmasıdır. Konumlandırmanın başarılı olabilmesi için bir spor örgütünün rakiplerine kıyasla nasıl konumlanmak istediğini bilmesinin önemini vurgulayan Beech and Chadwick (2007) bir hokey kulübünün rakiplerinin yaptığı gibi her maçı kazanmaya odaklanmaktan çok kendisini 'sağlık ve eğlence' sunan bir kulüp olarak konumlandırmasını da örnek olarak göstermektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde Gladden and Funk'ın Takım Çağırışım Modeli çerçevesinde açıklanan faydalar da yine konumlandırma aracılığı ile tüketicilere ulaştırılmaktadır (Nandan 2005). Destekler, Czerniawski and Maloney (1999) tarafından "*tüketicinin inanma izni*" (s.94) olarak da tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle markanın güvenilir olmasını sağlayan sebep olarak nitelendirilebilmektedir. Bu bağlamda, çekici sporcular, takım özdeşleşmesinde önemli bir etki olarak yorumlanmaktadır (Wakefield 2007). Konumlandırmanın son unsuru olarak marka kişiliği belirtilmektedir. Keller (1997) tarafından "*bir marka ile ilişkilendirilen insan karakteristikleri kümesi*" (s.347) olarak tanımlanan marka kişiliğine, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

Shank (2009) spor liglerinin, spor takımlarının ve bireysel sporcuların spor pazarlamacıları tarafından konumlandırılmasının zorunlu olduğunu belirtmekte ve örnek olarak da Dallas Cowboys'un Amerika'nın takımı olarak konumlandırılmasına yer vermektedir. Pazarlamacılar genellikle konumlandırma stratejilerini planlarken, tüketicilerin markanın ve rakiplerin hakkındaki algılarını gösteren algısal haritalar hazırlamaktadır (Kotler and Armstrong 2010). Şekil 2.10 marka olarak çeşitli sporların iki boyutlu bir algısal haritada konumlanmalarını göstermektedir. Bu algısal haritada bir boyut daha genç katılımcılar ile yaşları değişiklik gösteren katılımcılar arasında dağılım gösterirken, diğer boyut yetenek gelişiminin bireysel olarak yapıldığı sporlar ile yetenek gelişiminin başka sporcular ile birlikte yapıldığı sporların farkını ortaya koymaktadır.



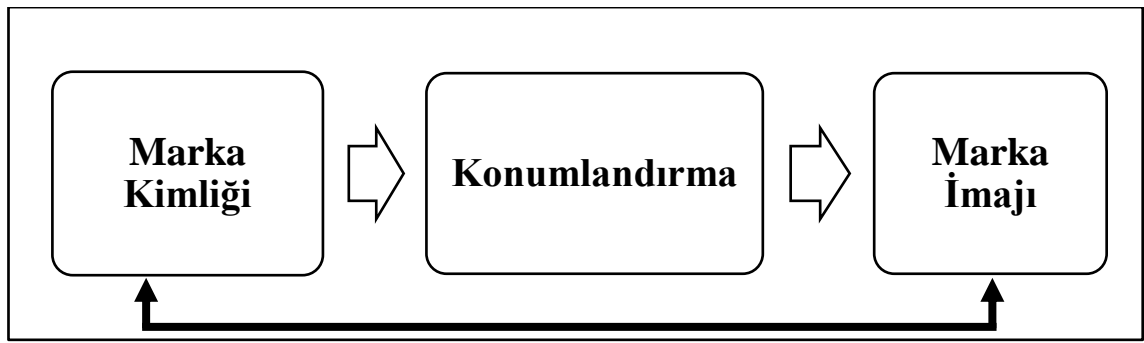
Şekil 2.10 : Sporlar için iki boyutlu algısal harita örneği

Kaynak: Matthew D. Shank (2009). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. 4th Edition. New Jersey: Pearson Education. S. 192

2.2.2.4 Marka kimliği, konumlandırma ve marka imajı ilişkisi

Janonis *et al.* (2007) marka imajı gelişme sürecinde konumlandırmanın, en önemli gelişme aşamalarından biri olduğuna değinmektedir. Bunun yanı sıra marka kimliği ve konumlandırma arasındaki ilişkinin, marka kimliğinden ortaya çıktığını belirtmekte ve “konumlandırmanın, belirli bir zaman içerisinde, belirli bir pazarda ve kesin olarak tanımlanmış rakiplere karşı özel bir kimlik şekli olarak kullanıldığına” (s.75) yer vermektedir. Kotler (2003) konumlandırmanın marka imajını tasarlamak olduğuna değinerek marka imajı ve konumlandırma ilişkisine; Burmann and Schade (2010) ise marka kimliğinin bir unsuru olan marka vadinin tüketiciler nezdinde iletişiminin yapılması işlemi olarak nitelendirdiği konumlandırma tanımı ile marka kimliği ve konumlandırma ilişkisine destek vermektedir. Marka kimliği ve konumlandırma ilişkisini destekleyen bir başka akademisyen olan Kapferer (2004) de konumlandırmanın amacını markaya kimlik kazandırmak olarak nitelendirmektedir.

Janonis *et al.* (2007) literatürdeki pek çok farklı marka imajı gelişme süreçlerini incelemelerinden sonra, bu süreçte birbiriyle yakın ilişkide olan üç önemli unsur tanımlamaktadır: marka kimliği, konumlandırma ve marka imajı. Şekil 2.11’de bu unsurların birbirleriyle olan ilişkileri görülmektedir. Buna göre, marka kimliğinin tüketicilere iletilmesi konumlandırma ile desteklenmektedir. Marka kimliğinin yönetilir olmasını temel alan bu modele göre “bir rekabet avantajı sağlayan pozitif marka imajı, marka kimliğinin tüketicilere verimli bir şekilde iletilmesi ve belirli konumlandırma stratejilerinin kullanılması ile yaratılmaktadır” (s.75).



Şekil 2.11 : Marka kimliği ve marka imajı ilişkisinin teorik modeli

Kaynak: Vytautas Janonis, Aiste Dovaliene and Regina Virvilaite (2007). *Relationship of Brand Identity and Image. Engineering Economics*, No: 1 (51), S. 75

Belirli bir rekabet avantajı elde etmek isteyen birçok örgüt, konumlandırmalarında spor kişiliklerinden faydalanmaktadır. Bunun bir örneği de TAG Heuer markasının, hedef kitlesinin zihninde sporun heyecanı, lüks ve göz kamaştırıcılık çağrışımlarını konumlandırması amacı ile Maria Sharapova ile anlaşmasıdır (Beech and Chadwick 2007).

Marka kimliği ve konumlandırma ilişkisine spor çerçevesinde değinen Richelieu and Pons (2006) önceki araştırmaların profesyonel sporlarda marka denkliği yaratmada üç önemli aşama ortaya çıkardığını belirtmektedir (s.234):

- i. Spor takımının marka kimliğini belirlemek
- ii. Spor takımını pazarda konumlandırmak
- iii. Bir marka stratejisi geliştirmek

Sporda konumlandırma ve marka imajına başka bir bakış açısıyla yaklaşan Ferrand and Pages (1999) ise spor örgütlerinde imaj yönetimini konu aldıkları çalışmalarında aynı coğrafyada yer alıp sıkı bir rekabet içinde olan iki spor takımının konumlandırmalarını

farklılaştırmakta imaj kullanımı odaklı bir araştırmaya yer vermektedirler. Bu araştırmaya göre, İtalya'nın Turin şehrinin iki önemli futbol takımından biri olan Juventus, taraftarları tarafından prestijli uluslar arası bir takım, sosyal olarak seçici, iyi yönetilen ve stil ile hareket eden bir imaja sahipken; diğer önemli futbol takımı olan Torino, savaştan ve rekabetçi bir takım, genç ve dost canlısı, ortaklaşa organize edilen ve tutkulu bir imaja sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Yazarlar, bu imajların göz önünde bulundurulduğunda Juventus'un konumunu kuvvetlendirmek için prestiji vurgulayan sembolik konumlandırma stratejileri kullanabileceğine de değinmektedir.

2.2.2.5 Spor örgütlerinde marka kişiliği

İnsan etkileşimleri araştırmalarından ortaya çıkan bir yapı olan marka kişiliği kavramı insanların markalara nasıl anlam yüklediklerini incelemektedir (Dees, Bennet and Ferreira 2010). Bu kavramın literatürde en yaygın olarak kullanılan tanımı ise Aaker'in, çalışmanın önceki bölümlerinde de yer verilen, *"bir marka ile ilişkilendirilen insan karakteristikleri kümesi"* tanımıdır.

Markaların kişilikleri olduğu ve tüketicilerin kendilerinininkine uyan kişilikte markaları tercih ettikleri fikri, marka kişiliğini pazarlama dünyasında oldukça ilgi çekici bir kavram yapmaktadır (Kotler and Armstrong 2010). Keller (1998) de bir tüketicinin bir markanın uygun kişiliğe sahip olduğunu hissetmesi durumunda, o markayla bir ilişki geliştirmek için zaman harcayabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, Kapferer (2004) marka kişiliğinin 1970'den beri marka reklamlarının başlıca odak noktası olduğuna değinmekte ve bu odak noktasının, ünlü bir karakterin markayı temsil etmesi fikrinin neden bu kadar yaygın olduğuna açıklama getirdiğine inanmaktadır.

De Chernatony (2006), tüketici ile marka arasındaki bu ilişkide tüketiciye ait olan farklı kişilik boyutlarının marka kişiliği ile benzerlik taşıması ile seçimlerini yaptıklarına değinmektedir. Bu farklı kişilik boyutları da şu şekilde sıralanmaktadır (ss.41-42):

- i. *Tüketicinin olduğuna inandığı kişi (örneğin bir yöneticinin günlük olarak ofiste giymek için seçtiği markalar)*
- ii. *Tüketicinin olmak istediği kişi (örneğin yeni mezun bir öğrencinin iş görüşmelerine giderken giydiği takım elbise markası)*
- iii. *Durumsal kişi (örneğin nişanlısının ailesi ile ilk defa bir araya gelecek birinin giydiği kıyafet markaları)*

- iv. *Reddedilmiş kişi (örneğin küstah olarak nitelendirdiği bir otomobil markası ile çağrışıma sahip olmamak için kişinin bu markayı reddetmesi)*

Aaker'ın 1997 yılında yayımlanan 'Marka Kişiliği Boyutları' çalışmasından önce güvenilir, geçerli ve geliştirilebilir bir marka kişiliği ölçeği araştırması bulunmamaktadır. Aaker (1997) böyle bir ölçeği geliştirmeyi hedefleyen bu çalışması ile tüketicilerin markaları beş belirgin kişilik boyutunda algıladıkları sonucuna varmaktadır: Dürüstlük, Coşku, Yetenek, Seçkinlik ve Sertlik. Kırk iki karakter özelliğinin yer aldığı bu ölçekteki boyutlar ve karakter özelliklerinin gruplandırılması Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

Tablo 2.6 : Marka kişiliği boyutları

Marka Kişiliği Boyutları	Karakter Özelliği Grupları	Karakter Özellikleri
DÜRÜSTLÜK (Sincerity)	Gerçekçi	Gerçekçi, aile odaklı, kasabalı
	Dürüst	Dürüst, içten, gerçek
	Sağlığa yararlı	Sağlığa yararlı, orijinal
	Neşeli	Neşeli, duygusal, canayakın
COŞKU (Excitement)	Cesur	Cesur, modayı takip eden, heyecan verici
	Hayat dolu	Hayat dolu, serinkanlı, genç
	Yaratıcı	Yaratıcı, benzersiz
	Çağdaş	Çağdaş, bağımsız, güncel
YETENEK (Competency)	Güvenilir	Güvenilir, çalışkan, emniyetli
	Zeki	Zeki, teknik, tüzel
	Başarılı	Başarılı, lider, kendinden emin
SEÇKİNLİK (Sophistication)	Üst sınıf	Üst sınıf, göz alıcı, iyi görümlü
	Çekici	Çekici, kadınsı, pürüzsüz
SERTLİK (Ruggedness)	Açık hava hayatını seven	Açık hava hayatını seven, erkeksi, kovboy tarzlı
	Dayanıklı	Dayanıklı, sert

Kaynak: Jennifer L. Aaker (1997). *Dimensions of Brand Personality*. Journal of Marketing Research, Vol.34, ss. 347-356 kaynak alınarak oluşturulmuştur

Aaker'ın marka kişiliği ölçeği (MKÖ) birçok araştırmacı tarafından uygulanılarak günümüze kadar geçerliliğini korumuş olsa da bazı araştırmacıların da eleştirilerinin hedef noktası olmaktadır. Özellikle Azoulay and Kapferer (2003), Aaker'ın modelinin ciddi kısıtlamalar içerdiğini ve geçerliğini kabul etmediklerini belirtmektedir. Bunun nedeni olarak da MKÖ'nin marka kişiliğini ölçmek yerine çeşitli marka kimliği

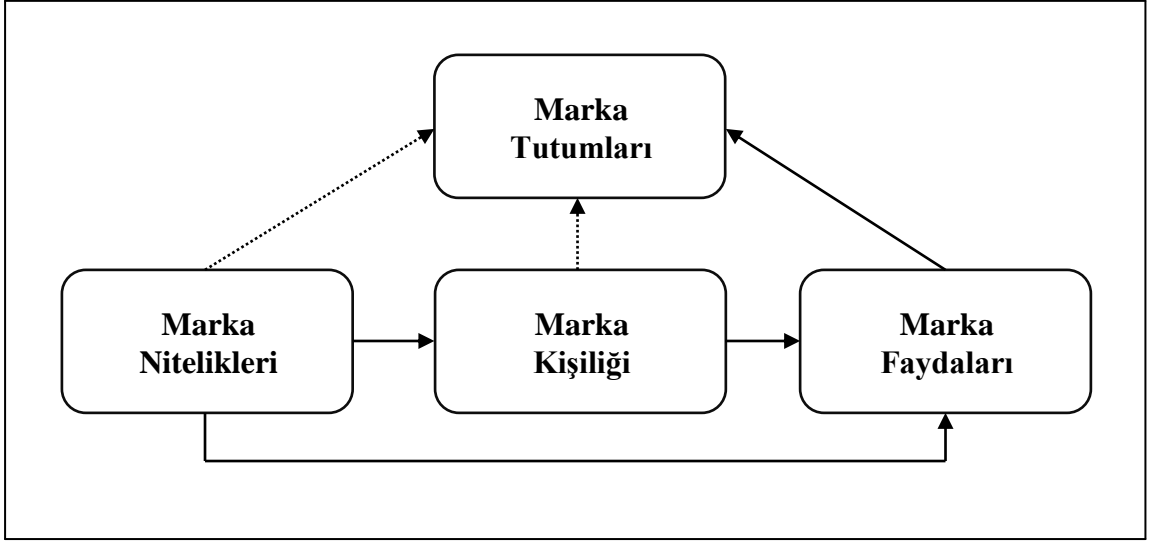
boyutlarının içinde kaybolduğunu ve bunun da teoride ve pratikte ayrı tutulması gereken kavramları kaynaştırarak kavram karmaşasına yol açmasını göstermektedir. Ayrıca marka kişiliği tanımının da daha sıkı bir şekilde “*hem markalar için uygulanabilir hem de markalar ile ilgili insan karakteristikleri kümesi*” (s.152) olarak değiştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Aaker’ın MKÖ’ni eleştiren bir başka araştırmacı olan Heere (2010) de ölçeğin gelişmesi için kullanılan geniş sayıda marka örneğine karşın, kullanılan sıfatlar spektrumunun oldukça sınırlı olduğuna dikkat çekmektedir. Aynı doğrultuda, LePla and Parker (1999) da marka kimliği ölçeği konseptini gereksiz yere sınırlayıcı olarak nitelendirerek bir markanın kişiliğini birkaç olası kişilik tipiyle sınırlandırmanın, onu daha az etkili yapacağına yer vermektedir.

Ancak Aaker’ın orijinal kurgusunun geçerliği sorgulanmaya devam etse de, kavramın önemi sabit kalmaktadır (Braunstein and Ross 2010). Bu bağlamda, spor pazarlaması çerçevesinde marka kişiliği de özellikle son yıllarda birçok araştırmanın konusu olmaktadır (Dees *et al.* 2010, Heere 2010, Carlson, Donovan and Cumiskey 2009, Ross 2008, Donahay and Rosenberg 2007). Ross’un (2008) çalışması Aaker’ın MKÖ’nin spor alanında bütünüyle uygulanabilir olmadığını öne sürerken, diğer bazı araştırmacılar spor örgütleri için kendi ölçeklerini ortaya koymaktadır: Carlson *et al.* (2009) Sağlığa yararlı, Çekici, Başarılı, Yaratıcı ve Sert boyutlarına ölçeklerinde yer verirken, Braunstein and Ross (2010) Başarı, Klasik, Seçkinlik, Dürüstlük, Sertlik ve Topluma dönük olarak altı boyutlu bir model sunmaktadır. Fakat bu iki çalışmanın geçerliği deneysel olarak kontrol edilmemiştir. Bu nedenle spor örgütleri için geçerli bir marka kişiliği ölçeği şu an için literatürde bulunmamaktadır (Burmam and Schade 2010).

2.2.2.6 Marka kimliği, konumlandırma, marka kişiliği ve marka imajı ilişkisi

Marka kişiliği kavramı çalışmanın önceki bölümlerinde gerek marka çağrışımlarının bir kategorisi, gerek marka kimliğinin bir boyutu, gerekse konumlandırmanın bir unsuru olarak yer almaktadır.

Marka kişiliğini marka çağrışımlarının bir kategorisi olarak nitelendiren Burmann and Schade (2010), marka özelliklerini, marka kişiliğini, marka faydalarını ve marka tutumlarını marka imajı boyutu olarak adlandırmaktadır (Şekil 2.12). Buna göre marka nitelikleri, marka kişiliğini ve marka faydaların belirlemektedir. Marka kişiliği de yine marka faydalarını etkilemekte ve dolayısıyla marka tutumlarına da sebep olmaktadır.



Şekil 2.12 : Marka imajı kavramlaştırması

Kaynak: Christoph Burmann and Michael Schade (2010). *The Brand Image of Professional Sport Teams – An Analysis of Relevant Brand Benefits and the Relevance of Brand Personality*. The Thought Leaders International Conference on Brand Management, Lugano. S. 5

Marka kişiliği, Kapferer'in (2004) marka kimliği prizmasında ise “*kaynağın kişilik boyutu*” (s.108) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda geçen kaynak markanın kendisidir. Yazar aynı zamanda marka kişiliğinin, ideal alıcının bir tasviri olan müşterilerden yansıyan imajla karıştırılmaması gerektiğine de değinmektedir. Floor (2006) da marka kişiliğini, açık, farklılık yaratan bir konumlandırma ve uygun iletişim ile birlikte marka kimliğini oluşturan üç önemli unsurdan biri olarak tanımlamaktadır. Czerniawski and Maloney (1999) marka kişiliğini, konumlandırmanın bir unsuru olarak tanımlamaktadır. Marka kişiliği ile konumlandırma arasındaki ilişkiyi Upshaw (1995) da marka kişiliğinin, konumlandırmanın stratejik uzantısı olduğuna değinerek açıklamaktadır. Floor (2006) ise marka kişiliği ve konumlandırma arasındaki güçlü bağı vurgulamakta ve bu bağı bazı konumlandırma nitelikleri ile Aaker'ın kişilik boyutlarını birbirleri ile ilişkilendirerek göstermektedir (Tablo 2.7). Buna göre, saçmalıklara yer vermeyen, işletme gibi bir marka kişiliği, şakacı bir marka kişiliğine oranla fiyat konumlandırmasına daha uygun düşmektedir.

Tablo 2.7 : Marka kişiliği boyutları ve konumlandırma özellikleri

Konumlandırma Özelliği	Olası Marka Kişiliği Boyutları
Mesafe	Dürüstlük, Yetenek, Seçkinlik
Fiyat	Dürüstlük, Yetenek, Sertlik
Uygunluk	Dürüstlük, Yetenek
Mağaza deneyimi	Coşku, Seçkinlik, Sertlik

Kaynak: Ko Floor (2006). *Branding a Store: How to Build Successful Retail Brands in a Changing Marketplace*. London: Kogan Page. S. 233

Sonuç olarak, çalışmanın farklı bölümlerinde yer alan marka kişiliği tanımı, marka imajının ilişkili olduğu birçok marka tanımı ile yakından ilgilidir. Bruce, Moore and Birtwistle (2004) marka kişiliği ve marka imajı ilişkisini şu şekilde açıklamaktadır (s.159):

İşletmeler bir markayı diğerinden farklı kılabilmek amacıyla müşterilerine markanın uygun imajını sunmaya çalışırken her yıl milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Bu farklılaştırma, gittikçe artarak, bireysel markaların Pazar bölümlerine veya tüketici gruplarına çekici gelen kişilikler geliştirmelerine sebep olmaktadır.

Marka kişiliği ile imajı birbirine yakınlaştıran bir başka bakış açısı da sosyal özdeşleşmedir. “Marka yönetiminde, sosyal özdeşleşme süreci marka kişiliğinin tüketicinin öz-imajı ile kadar ne kadar iyi eşleştiğinin ölçülmesinde kullanılmaktadır” (Heding, Knudtzen and Bjerre 2009, s.127). Spor pazarlaması çerçevesinde, bir taraftar bir takım için bağlılıktan daha derin psikolojik bir yakınlık geliştirdiğinde taraftar özdeşleşmesinden bahsedilmektedir (Wakefield 2007). Donahay and Rosenberg (2007) çeşitli araştırmacıların görüşlerini birleştirdiği tanımlarında, taraftar özdeşleşmesini kişisel adanmışlık, algılanan bağlantılılık ve duygusal ilgililik ile bağdaştırmakta ve bunların sonucunda spor takımının kazanıp kaybetmesini taraftarların kendi deneyimleri olarak nitelendirdiklerine değinmektedir.

Tüm bunlara ek olarak, literatürdeki sporda marka imajı çalışmalarında (Cho 2004, Ferrand and Pages 1999) da marka kişiliği analizlerinin etkili olduğu görülmektedir.

2.2.3 Spor Örgütlerinde Marka İmajının Etkileri

Kapferer'a (2004) göre marka imajı “*markanın kapsadığı ürünler, servisler ve iletişimden kaynaklanan bütün sinyallerin şifrelerinin alıcı gruplar tarafından çözülmesi yoluna dayanmaktadır*” (ss.98-99). Bu alıcı gruplar, markanın ilişkide olduğu paydaşlardır. Bu bağlamda, spor örgütlerinde de marka ile ilişkide olan, marka imajının etkilediği bazı paydaşlar söz konusu olmaktadır. Örnek olarak bir futbol kulübünün paydaşları aşağıdaki gibi sayılabilmektedir (Beech and Chadwick 2007, s.288-289):

- i. *Oyuncular*
- ii. *Taraftarlar*
- iii. *Yatırımcılar (finansal paydaşlar)*
- iv. *Sponsorlar*
- v. *Medya*
- vi. *Diğer futbol kulüpleri*
- vii. *Yerel toplum*
- viii. *Futbolun ulusal ve uluslar arası yönetim organları*

Bu çalışmada marka imajının taraftarlar ve sponsorlar üzerindeki etkilerine yer verilmektedir.

2.2.3.1 Taraftar davranışına etkileri

Wakefield (2007) spor pazarlaması ve geleneksel ürün/hizmet pazarlaması arasındaki temel fark olarak bireysel alıcıların, spor takımları için geleneksel müşteri tanımından farklı olarak taraftar kavramı ile bütünleşmesine yer vermektedir. Taraftar davranışı, çalışmanın daha önceki bölümlerinde yer aldığı gibi takım imajını etkilemektedir. Ayrıca Ferrand and Pages'e (1999) göre takım imajı da taraftar davranışını etkilemektedir. Araştırmacıların Olympique Lyonnais futbol takımı üzerine yaptıkları deneysel bir çalışmanın sonucuna göre takımın algılanan imajı sezonluk bilet satın alımına olan eğilimi açıklamaktadır. Bu bağlamda sezonluk bilet alan taraftarların takımı algılamaları ile sezonluk bilet almayan taraftarların takımı algılamaları arasında bazı imaj farklılıkları bulunmaktadır. Bu imaj farklılıkları birliktelik, ayrıcalık, ödül, eğlence ve duygu nitelikleri ile tanımlanmaktadır. Sezonluk bilet sahiplerinin algıladıkları bu imajı, diğer taraftarların da benimsemesi için Olympique Lyonnais futbol takımı 1995 yılında iletişim kampanyası için farklılıkları tanımlayan nitelikleri vurgulayan “Tutkuyu yaşayın” sloganını kullanmıştır.

Rein, Kotler and Shields (2006) ise bir spor markası için taraftar davranışına temel oluşturan dört farklı imaj kategorisi olduğuna değinmektedir:

- i. **Olumlu:** Taraftarın, markanın özelliklerini olumlu olarak algılaması ve markanın beklentilerini karşıladığını hissetmesi; örneğin NFL'in Amerika'nın sporu olarak tasarlanması
- ii. **Olumsuz:** Taraftarın, markanın özelliklerini olumsuz olarak algılaması ve markanın beklentilerini karşılamadığını hissetmesi; örneğin Mike Tyson'ın özel hayatı ve hukukla ilgili problemleri
- iii. **Karma:** Taraftarın, markanın imajını hem olumlu hem olumsuz olarak algılaması; örneğin Ulusal Üniversite Atletik Birliği (NCAA - *National Collegiate Athletic Association*) final maçlarının kalitesi ile olumlu bir imaj yaratırken, yıldız oyuncularının üniversite mezunu olmadan NBA'ye transfer olmaları ile olumsuz bir imaj oluşturmaktadır.
- iv. **İlgisiz:** Taraftarın, markayı herhangi anlamlı bir şekilde algılamaması; örneğin beysbolun Avrupa'daki imajı

2.2.3.2 Sponsorluk anlaşmalarına etkileri

Okay ve Okay (2007) çalışmalarında kapsamlı bir sponsorluk tanımına yer vermektedir (s.465):

Sponsorluk, bir kuruluşun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak amacıyla spor, kültür-sanat ve sosyal alanlarda çeşitli kişi, kuruluş ve organizasyonla aynı, nakdi veya başka türlü desteklerle yapılan tüm faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan, taraflar arasında karşılıklı olarak birbirine fayda sağlamaya yönelik olarak yapılan bir iş anlaşmasıdır.

Kuruluşlar açısından bu iş anlaşmasını yapmak için, yani etkinliklere sponsor olmak için, sekiz tane önemli neden bulunmaktadır (Kotler and Keller 2009, s.561):

- i. *Belirli bir hedef Pazar veya yaşam stili ile özdeşleşmek*
- ii. *Kuruluş veya ürün ismi için farkındalık yaratmak*
- iii. *Anahtar marka imajı çağrışımları yaratmak veya bu çağrışımları güçlendirmek*
- iv. *Kurumsal imajı zenginleştirmek*
- v. *Deneyim yaratmak ve duyguları uyandırmak*
- vi. *Topluma veya sosyal olaylara bağlılığı ifade etmek*

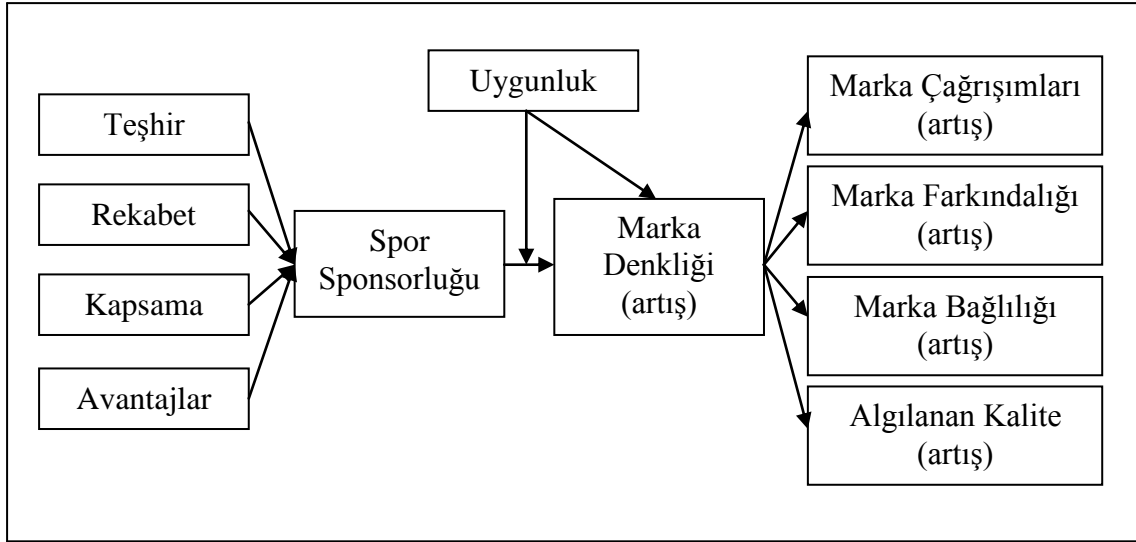
- vii. *Anahtar müşterileri eğlendirmek veya anahtar çalışanları ödüllendirmek*
- viii. *Ticari ürün veya promosyona ait fırsatlara izin vermek*

2007 yılında Kuzey Amerika’da sponsorluk için yaklaşık 15 milyar dolar harcanmış ve bu miktarın yüzde 66’sını spor sponsorlukları oluşturmuştur (Kotler and Keller 2009). Spor kapsamında sponsorluk, “*genel kurumsal hedeflerin, pazarlama hedeflerinin ve promosyona ait stratejilerin gerçekleşmesi amacıyla bir spor varlığına (sporcu, lig, takım veya etkinlik) yatırım yapmak*” olarak tanımlanmaktadır (Shank 2009, s.324). Beech and Chadwick (2007) de kuruluşlar için spor kapsamında bir sponsorluk programına dahil olma nedenlerini farkındalık, imaj, satışlar ve iç iletişim olarak dört ana kategoride tanımlamaktadır.

Kurumlar için önemli olarak nitelendirilme açısından dört önemli sebebe sahip olan spor sponsorlukları, spor için de ihtiyaç duyulan para akışının gerçekleşmesi anlamını taşımaktadır (Slack and Amis 2005). Bu bağlamda, spor örgütleri için de sponsorluk anlaşmaları oldukça önemlidir. Hem sponsor olan kuruluş hem de sponsorluk yapılan spor örgütü açısından sponsorluk anlaşmasının etkili olabilmesinin en önemli sebepleri olarak da kuruluş ve spor örgütünün imaj uygunlukları ile imaj transferi gösterilmektedir (Grohs and Reisinger 2005, Ferrand and Pages 1999). Bu iki sebep için de spor örgütünün marka imajı, sponsorluk anlaşmalarında belirleyici rol oynamaktadır.

Literatürde spor sponsorluklarındaki imaj uygunluğu ve imaj transferi üzerine birçok araştırma bulunmaktadır (Dees *et al.* 2010, Henseler *et al.* 2007, Grohs and Reisinger 2005, Cho 2004). Bu araştırmalardan birinde Grohs and Reisinger (2005) imaj transferini, spor örgütlerinin sahip olduğu marka çağrışımlarının sponsoru olan kuruluşlara transfer edilmesi olarak nitelendirirken; imaj uygunluğunu, sponsorun etkinliğe olan ilgililiği ve sponsorluk teşhiri ile birlikte imaj transferinin makinistleri olarak belirlemektedir. Irwin *et al.* (2008) de sponsorluk ile gerçekleştirilen imaj transferinin, tüketicilerin bir taraf için çağrışım yaptıkları anlamların diğer taraf için de çağrışım yaptığı zaman gerçekleştiğine değinmektedirler.

Henseler *et al.* (2007) de çalışmalarında sponsorluk düzeyinin ve imaj uygunluğunun marka denkliğinde belirli bir artışa sebep olduğunu desteklemektedir (Şekil 2.13). Buna göre uygunluk, spor sponsorluğunun, sponsor olan markanın marka denkliğini etkileme gücünü etkilemektedir.



Şekil 2.13 : Uygunluğun sponsorluğa ve marka denkliğine etkileri

Kaynak: Jörg Henseler, Bradley Wilson, Oliver Götz and Caspar Hautvast (2007). Investigating the Moderating Role of Fit on Sports Sponsorship and Brand Equity. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, July 2007. S. 327

3. VERİ VE YÖNTEM

Bu bölümde çalışma için yapılan araştırmanın verileri ile ilgili bilgiler verilmiş ve araştırmada uygulanan yöntemlere açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Araştırma temel olarak bir ölçek değerlendirmesinden oluşmaktadır.

3.1 ARAŞTIRMA KONUSU

Bu çalışmada İstanbul'un üç büyük spor kulübünün taraftar nezdinde algılanan marka kişilikleri ve dolayısıyla marka imajları belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda İstanbul'da ikamet eden spor taraftarlarına yönelik bir anket uygulanmış, verilen yanıtlar doğrultusunda literatürde geçerli görülen bir marka kişilik ölçeğinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.2 ARAŞTIRMA AMACI

Bu araştırmanın amacı, Aaker'ın 1997 yılında yayımlanan ve yayımlandığı tarihten itibaren birçok araştırmada ölçek olarak kullanılmakta olan marka kişiliği boyutlarının Türkiye'deki spor örgütleri çerçevesinde uygulanıp uygulanamayacağını anlaşılmasıdır. Bu anlamda Türk sporunun üç büyük kulübü olarak tanımlanan Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray, spor örgütlerine örnek olarak kullanılmıştır.

Ölçek değerlendirmesi sonucu, ortaya çıkan marka kişiliklerinin Beşiktaşlı, Fenerbahçeli, Galatasaraylı ve diğer takımların taraftarları arasında farklı olup olmadığının anlaşılması da araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Ayrıca ilgililik düzeyi ile marka imajı arasındaki ilişkinin de açıklanması amaçlanmaktadır.

3.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ

Araştırma için kullanılan marka kişiliği boyutu değişkeni, Aaker tarafından 1997'de geliştirilmiş bir çalışmadır. Aaker (1997) psikolojideki kişilik ölçeklerinden, pazarlamacılar tarafından kullanılan kişilik özelliklerinden ve orijinal nitel araştırmadan elde ettiği 114 kişilik özelliğini ve 37 markayı kullandığı araştırması sonucu beş ana faktör ve 42 marka kişiliği özelliği belirlemiştir. Tablo 3.1'de bu özelliklerin faktörlere ve boyutlara göre dağılımını gösteren MKÖ'ne yer verilmektedir.

Tablo 3.1 : Aaker’ın (1997) marka kişiliği ölçeği

Boyutlar	Faktörler	Değişkenler
DÜRÜSTLÜK (<i>Sincerity</i>)	Gerçekçi	Gerçekçi, aile odaklı, kasabalı
	Dürüst	Dürüst, içten, gerçek
	Sağlığa yararlı	Sağlığa yararlı, orijinal
	Neşeli	Neşeli, duygusal, canayakın
COŞKU (<i>Excitement</i>)	Cesur	Cesur, modayı takip eden, heyecan verici
	Hayat dolu	Hayat dolu, serinkanlı, genç
	Yaratıcı	Yaratıcı, benzersiz
	Çağdaş	Çağdaş, bağımsız, güncel
YETENEK (<i>Competency</i>)	Güvenilir	Güvenilir, çalışkan, emniyetli
	Zeki	Zeki, teknik, tüzel
	Başarılı	Başarılı, lider, kendinden emin
SEÇKİNLİK (<i>Sophistication</i>)	Üst sınıf	Üst sınıf, göz alıcı, iyi görünümlü
	Çekici	Çekici, kadınsı, pürüzsüz
SERTLİK (<i>Ruggedness</i>)	Açık hava hayatını seven	Açık hava hayatını seven, erkeksi, kovboy tarzlı
	Dayanıklı	Dayanıklı, sert

Kaynak: Jennifer L. Aaker (1997). *Dimensions of Brand Personality*. Journal of Marketing Research, Vol.34, ss. 347-356 kaynak alınarak oluşturulmuştur.

Bu araştırmada da Aaker’ın belirlediği bu 42 marka kişiliği, değişkenler olarak kullanılmıştır.

3.4 ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada temel olarak araştırılan olgu Türkiye’deki spor örgütleri çerçevesinde kullanılabilecek bir marka kişiliği ölçeğidir. Bu bakımdan araştırmada bu olguyu sağlayabilecek bir ölçeğin geçerliliği incelenmiştir. Bunun yanı sıra bu ölçeğin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan taraftar nezdinde algılanan marka kişiliklerinin, farklı takımların taraftarları arasında değişiklik gösterip göstermediğine de açıklık getirilmesine çalışılmıştır. Buna göre, bu araştırmada cevap verilmek istenen sorular şu şekilde sıralanmıştır:

- i. Aaker’ın MKÖ, Türkiye’deki spor örgütlerinin marka kişiliğini ölçmede kullanılabilir mi?
- ii. Spor örgütünün taraftar nezdinde algılanan marka kişiliği, taraftarların tuttuğu takıma göre değişiklik gösterir mi?

- iii. Taraftarın ilgililiği, spor örgütünün marka kişiliğini farklı algılaması ile ilişkilendirilebilir mi?

Bu sorulara bağlı oluşturulan hipotezler de aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Aaker'ın MKÖ, Türkiye'deki spor örgütlerinin marka kişiliklerini belirleyebilecektir.

H2: Farklı takımların taraftarlarının, spor örgütünün marka kişiliğini algılamaları farklı olacaktır.

H3: Farklı ilgililik düzeyinde olan taraftarların, spor örgütünün marka kişiliğini algılamaları farklı olacaktır.

3.5 ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI

Araştırma, 2010 yılında İstanbul'da ikamet eden spor taraftarı 210 kişi ile sınırlıdır. Araştırma için hazırlanan anket formunda yer alan spor kulüpleri Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray ile marka kişilik özellikleri ise Aaker'ın belirlediği 42 özellik ile sınırlıdır.

3.6 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde literatürdeki kavramlar ve çalışmalar açıklanmış ve bu çalışmada yer alan araştırmanın kavramsal çerçevesi ve hipotezleri sunulmuştur. Bu bölümde ise çalışmaya nasıl yaklaşıldığını ve bu çalışmada kullanılan metodolojinin nasıl geliştirildiği ortaya konulacaktır.

3.6.1 Veri Toplama Yöntemi

İstanbul'da ikamet eden spor taraftarlarını temsil edebilecek birincil veri toplanmıştır. Bunun için farklı ilçelerden ve farklı meslek gruplarından insanlar tercih edilmiştir. Taraftarı oldukları spor kulübü ile ilgililiklerinin çeşitli olabilmesi için özellikle spor müsabakaları ile ilgili mekanlar üzerine yoğunlaşılmamıştır.

3.6.2 Veri Toplama Aracı ve Tasarımı

Taraftarlara ulaşabilmek için anket yönetimi ve kendi kendine doldurma yöntemi kullanılmıştır. Ankette temel alınan ölçek İngilizce olduğu için önce kişilik özellikleri

Türkçe'ye çevrilmiş; ancak anlam kaybını ortadan kaldırmak amacıyla kişilik özelliklerinin İngilizce orijinallerine de ankette yer verilmiştir.

Anket formundaki ölçek ile ilgili 42 kişilik özelliği 5'li likert ölçeği yardımıyla (5: Kesinlikle katılıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum) ölçülmüştür. Ayrıca taraftarın hangi spor takımını desteklediği bilgisi de araştırma için büyük önem taşıdığı için ankette yer almıştır. Anketteki diğer sorular ise taraftar çeşitliliğini sağlayabilmek amacıyla çalışmaya katılmıştır.

3.6.3 Verilerin Çözümlemesi

Anket formunu dolduran 210 kişinin yüzde 67.6'sı erkek, yüzde 32.4'ü bayanlardan oluşmaktadır. Marka kişiliği boyutu belirlenmeye çalışılan üç takımın taraftar sayılarının eşit olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre her bir takım taraftarları ankete katılanların yüzde 30.5'ini oluşturmaktadır. Geriye kalan yüzde 8.6'lık grup ise bu üç takım taraftarı olmayan kişileri temsil etmektedir.

Hipotezlere istinaden oluşturulan anket soruları ile toplanan veriler, SPSS programına girilmiştir. Anket formunda yer alan 49 soru SPSS ortamında 140 sütun işgal etmiştir. Bunun sebebi 42 kişilik özelliğinin üç spor kulübü için ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekliliğidir. 210 taraftarın vermiş olduğu cevaplarla, toplam 29.400 veri SPSS programına girilmiştir.

Verilerin çözümlemesinde ilk olarak değerlendirmesi yapılan ölçeğin faktörleri her bir spor kulübü nezdinde analiz edilmiş, her bir faktörün güvenilirliği test edilmiş ve sonuçlar tablolar ve grafikler yardımıyla aktarılmıştır. Daha sonra ölçeğin örneklem için uygun olmadığı belirlenmiş ve modelin anlamlılığını bozan değişkenler çıkarılmıştır. Son olarak hipotezler oluşturulan yeni ölçeğe göre Anova ve çeşitli T testleri ile analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın ana konusu olan ölçek değerlendirmesi için öncelikle faktör analizleri ve iç tutarlılık testleri uygulanmıştır. Daha sonra bazı düzenlemeler yapılmış ve oluşturulan yeni ölçeğe göre diğer hipotezler test edilmiştir. Ancak yeni ölçek, farklı bir örneklem ile test edilmediği için sonuçları tartışmaya açıktır.

4.1 ÖLÇEK DEĞERLENDİRMESİ: FAKTÖR ANALİZLERİ VE İÇ TUTARLILIK TESTLERİ

Aaker (1997) tarafından 5 farklı boyutta 15 farklı faktör belirlenmiştir. İlk boyut olan Dürüstlük (*Sincerity*), bu çalışmada Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray spor kulüpleri nezdinde üç farklı faktör analizi sonucu test edilmiştir. Faktör analizlerinde dağılımı düzenlemek için Varimax veya Equamax döndürmesi uygulanmıştır. İlk aşamada faktörler şekillenmiş ve bu faktörlerin iç tutarlılıkları Cronbach Alpha değeri ile belirlenmiştir. Çok maddeli bir ölçekte, iç tutarlılığın değerlendirilmesinde en yaygın olarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmaktadır (Bölükbaşı, 2006). Nunnally (1978) güvenilirlik katsayısının 0.70'den büyük olmasının uygun olduğuna değinmektedir. Yeni çalışmalar için ise Alpha değerinin çok az daha düşük olmasının (> 0.60) kabul edilebildiğine yer vermektedir. Örnek olarak, Beşiktaş'ın incelenmesinde Dürüstlük boyutunun faktör analizi sonucu oluşan birinci faktöre uygulanan iç tutarlılık değerlendirilmesi Tablo 4.1'de görülmektedir. Buna göre, bu faktör 0,837 değerinde bir Alpha değerine sahiptir. Ancak 'aile odaklı' değişkeninin modelden çıkarılması durumunda Alpha değeri 0.845'e yükselmektedir. Bu durumda bu değişken faktörden çıkarılıp faktörün iç tutarlılığı ve dolayısıyla güvenilirliği artırılmalıdır.

Tablo 4.1 : Beşiktaş'ın incelenmesinde dürüstlük boyutunun birinci faktörünün iç tutarlılık testi sonuçları

Faktörün Cronbach Alpha Değeri: 0,837 (değişken sayısı = 6)	
Değişken	Cronbach Alpha (değişken silindiğinde oluşan değer)
Ayakları yere basan	0,804
Aile odaklı	0,845
Dürüst	0,786
İçten	0,798
Gerçek	0,786
Orijinal	0,832

İkinci aşamada iç tutarlılık değerini düşüren değişkenler modelden çıkarılmış ve faktör analizlerinin ve iç tutarlılık testlerinin tekrar uygulanması sonucu Tablo 4.2’de görülen son değerlere ulaşılmıştır. Burada görülen değerlerden faktör varyansı değeri, toplam varyansın yüzde kaçını açıkladığına değinmektedir. Örneğin, Beşiktaş’ın incelenmesinde Dürüstlük boyutu, iki faktör ile açıklanmakta ve bu faktörlerden birincisi toplam varyansın yüzde 32,328’ini açıklarken ikinci faktör yüzde 21,531’ini açıklamaktadır. Tabloda yer alan bir başka değer olan faktör ağırlığı da değişkenlerin faktöre hangi oranda yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 4.2 : Dürüstlük boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri

BEŞİKTAŞ		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Gerçekçi (<i>Down-to-earth</i>)	32,328	0,753	0,845
	Dürüst (<i>Honest</i>)		0,744	
	İçten (<i>Sincere</i>)		0,807	
	Gerçek (<i>Real</i>)		0,817	
	Orijinal (<i>Original</i>)		0,622	
Faktör 2	Sağlığa yararlı (<i>Wholesome</i>)	21,531	0,626	0,687
	Neşeli (<i>Cheerful</i>)		0,712	
	Duygusal (<i>Sentimental</i>)		0,617	
	Canayakın (<i>Friendly</i>)		0,679	
FENERBAHÇE		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Gerçekçi (<i>Down-to-earth</i>)	30,691	0,746	0,845
	Dürüst (<i>Honest</i>)		0,826	
	İçten (<i>Sincere</i>)		0,819	
	Gerçek (<i>Real</i>)		0,781	
Faktör 2	Aile odaklı (<i>Family-oriented</i>)	24,172	0,513	0,712
	Neşeli (<i>Cheerful</i>)		0,812	
	Duygusal (<i>Sentimental</i>)		0,759	
	Canayakın (<i>Friendly</i>)		0,703	
Faktör 3	Kasabalı (<i>Small town</i>)	11,613	0,939	-
GALATASARAY		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Gerçekçi (<i>Down-to-earth</i>)	35,858	0,728	0,853
	Aile odaklı (<i>Family-oriented</i>)		0,660	
	Dürüst (<i>Honest</i>)		0,794	
	İçten (<i>Sincere</i>)		0,781	
	Gerçek (<i>Real</i>)		0,748	
	Orijinal (<i>Original</i>)		0,683	
Faktör 2	Neşeli (<i>Cheerful</i>)	20,084	0,650	0,735
	Duygusal (<i>Sentimental</i>)		0,776	
	Canayakın (<i>Friendly</i>)		0,692	

Modelde yer alan ikinci boyut olan Coşku (*Excitement*), Tablo 4.3 ile açıklanmaktadır. Buna göre bu boyut; Beşiktaş'ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 61,339'unu açıklayan üç faktörden, Fenerbahçe'nin incelenmesinde toplam varyansın yüzde 51,376'sını açıklayan iki faktörden ve Galatasaray'ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 56,156'sını açıklayan iki faktörden oluşmaktadır. Ancak Fenerbahçe'nin incelemesinde toplam varyansın yüzde 17,832'sini açıklayan ikinci faktör düşük Alpha değeri sonucunda yeterli güvenilirlik değerine ulaşamamaktadır.

Tablo 4.3 : Coşku boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri

BEŞİKTAŞ		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Cesur (<i>Daring</i>)	22,607	0,707	0,772
	Heyecan verici (<i>Exciting</i>)		0,754	
	Hayat dolu (<i>Spirited</i>)		0,801	
Faktör 2	Yaratıcı (<i>Imaginative</i>)	19,575	0,653	0,632
	Bağımsız (<i>Independent</i>)		0,471	
	Benzersiz (<i>Unique</i>)		0,765	
Faktör 3	Genç (<i>Young</i>)	19,157	0,593	0,688
	Modayı takip eden (<i>Trendy</i>)		0,507	
	Çağdaş (<i>Up-to-date</i>)		0,754	
	Güncel (<i>Contemporary</i>)		0,788	
FENERBAHÇE		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Cesur (<i>Daring</i>)	33,544	0,635	0,820
	Modayı takip eden (<i>Trendy</i>)		0,504	
	Heyecan verici (<i>Exciting</i>)		0,775	
	Hayat dolu (<i>Spirited</i>)		0,778	
	Benzersiz (<i>Unique</i>)		0,598	
	Bağımsız (<i>Independent</i>)		0,636	
	Güncel (<i>Contemporary</i>)		0,668	
Faktör 2	Serinkanlı (<i>Cool</i>)	17,832	0,849	0,556
	Yaratıcı (<i>Imaginative</i>)		0,665	
	Çağdaş (<i>Up-to-date</i>)		0,481	
GALATASARAY		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Heyecan verici (<i>Exciting</i>)	27,542	0,856	0,812
	Hayat dolu (<i>Spirited</i>)		0,864	
	Yaratıcı (<i>Imaginative</i>)		0,599	
	Benzersiz (<i>Unique</i>)		0,647	
Faktör 2	Cesur (<i>Daring</i>)	28,614	0,547	0,783
	Modayı takip eden (<i>Trendy</i>)		0,616	
	Serinkanlı (<i>Cool</i>)		0,694	
	Çağdaş (<i>Up-to-date</i>)		0,669	
	Bağımsız (<i>Independent</i>)		0,591	
	Güncel (<i>Contemporary</i>)		0,725	

Modelde yer alan üçüncü boyut olan Yetenek (*Competency*), Tablo 4.4'te faktör analizleri ve iç tutarlılık testleri sonucu elde edilen değerler ile açıklanmaktadır. Buna göre bu boyut; Beşiktaş'ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 63,257'sini açıklayan iki faktörden, Fenerbahçe'nin incelenmesinde toplam varyansın yüzde 45,757'sini açıklayan tek faktörden ve Galatasaray'ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 63,130'unu açıklayan iki faktörden oluşmaktadır.

Tablo 4.4 : Yetenek boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri

BEŞİKTAŞ		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Zeki (<i>Intelligent</i>)	35,346	0,633	0,834
	Teknik (<i>Technical</i>)		0,687	
	Başarılı (<i>Successful</i>)		0,851	
	Lider (<i>Leader</i>)		0,797	
	Kendinden emin (<i>Confident</i>)		0,623	
Faktör 2	Güvenilir (<i>Reliable</i>)	27,911	0,808	0,737
	Çalışkan (<i>Hardworking</i>)		0,785	
	Emniyetli (<i>Secure</i>)		0,689	
FENERBAHÇE		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Güvenilir (<i>Reliable</i>)	45,757	0,626	0,846
	Çalışkan (<i>Hardworking</i>)		0,632	
	Emniyetli (<i>Secure</i>)		0,605	
	Zeki (<i>Intelligent</i>)		0,744	
	Teknik (<i>Technical</i>)		0,744	
	Tüzel (<i>Corporate</i>)		0,525	
	Başarılı (<i>Successful</i>)		0,768	
	Lider (<i>Leader</i>)		0,780	
	Kendinden emin (<i>Confident</i>)		0,616	
GALATASARAY		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Zeki (<i>Intelligent</i>)	35,669	0,591	0,873
	Teknik (<i>Technical</i>)		0,639	
	Tüzel (<i>Corporate</i>)		0,797	
	Başarılı (<i>Successful</i>)		0,737	
	Lider (<i>Leader</i>)		0,752	
	Kendinden emin (<i>Confident</i>)		0,733	
Faktör 2	Güvenilir (<i>Reliable</i>)	27,461	0,845	0,699
	Çalışkan (<i>Hardworking</i>)		0,731	
	Emniyetli (<i>Secure</i>)		0,631	

Modelde yer alan dördüncü boyut olan Seçkinlik (*Sophistication*), Tablo 4.5’te faktör analizleri ve iç tutarlılık testleri sonucu elde edilen değerler ile açıklanmaktadır. Buna göre bu boyut; Beşiktaş’ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 75,458’ini açıklayan iki faktörden, Fenerbahçe’nin incelenmesinde toplam varyansın yüzde 63,661’ini açıklayan iki faktörden ve Galatasaray’ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 62,875’ini açıklayan tek faktörden oluşmaktadır. Ancak Fenerbahçe’nin incelemesinde toplam varyansın yüzde 24,766’sını açıklayan ikinci faktör düşük Alpha değeri ($0,411 < 0,60$) sonucunda yeterli güvenilirlik değerine ulaşamamaktadır.

Tablo 4.5 : Seçkinlik boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri

BEŞİKTAŞ		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Üst sınıf (<i>Upper class</i>)	50,365	0,785	0,755
	Göz alıcı (<i>Glamorous</i>)		0,838	
	İyi görünümlü (<i>Goodlooking</i>)		0,835	
Faktör 2	Pürüzsüz (<i>Smooth</i>)	25,093	0,998	-
FENERBAHÇE		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Üst sınıf (<i>Upper class</i>)	38,895	0,733	0,682
	Göz alıcı (<i>Glamorous</i>)		0,808	
	İyi görünümlü (<i>Goodlooking</i>)		0,751	
Faktör 2	Çekici (<i>Charming</i>)	24,766	0,615	0,411
	Pürüzsüz (<i>Smooth</i>)		0,913	
GALATASARAY		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Üst sınıf (<i>Upper class</i>)	62,875	0,796	0,798
	Göz alıcı (<i>Glamorous</i>)		0,895	
	İyi görünümlü (<i>Goodlooking</i>)		0,749	
	Çekici (<i>Charming</i>)		0,719	

Modelde yer alan beşinci ve son boyut olan Sertlik (*Ruggedness*), Tablo 4.6’da faktör analizleri ve iç tutarlılık testleri sonucu elde edilen değerler ile açıklanmaktadır. Buna göre bu boyut; Beşiktaş’ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 69,212’sini açıklayan tek faktörden, Fenerbahçe’nin incelenmesinde toplam varyansın yüzde 73,650’sini açıklayan iki faktörden ve Galatasaray’ın incelenmesinde toplam varyansın yüzde 68,315’ini açıklayan iki faktörden oluşmaktadır. Ancak Fenerbahçe’nin incelemesinde toplam varyansın yüzde 30,657’sini açıklayan ikinci faktör ile Galatasaray’ın incelemesinde toplam varyansın yüzde 26,574’ünü açıklayan ikinci faktör düşük Alpha değerleri sonucunda yeterli güvenilirlik değerine ulaşamamaktadır.

Tablo 4.6 : Sertlik boyutunun faktör analizi ve iç tutarlılık değerleri

BEŞİKTAŞ		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Erkeksi (<i>Masculine</i>)	69,212	0,732	0,774
	Dayanıklı (<i>Tough</i>)		0,880	
	Sert (<i>Rugged</i>)		0,875	
FENERBAHÇE		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Dayanıklı (<i>Tough</i>)	42,993	0,916	0,822
	Sert (<i>Rugged</i>)		0,898	
Faktör 2	Açık hava hayatını seven (<i>Outdoorsy</i>)	30,657	0,673	0,367
	Kovboy tarzlı (<i>Western</i>)		0,863	
GALATASARAY		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1	Erkeksi (<i>Masculine</i>)	41,741	0,743	0,768
	Dayanıklı (<i>Tough</i>)		0,844	
	Sert (<i>Rugged</i>)		0,864	
Faktör 2	Açık hava hayatını seven (<i>Outdoorsy</i>)	26,574	0,717	0,410
	Kovboy tarzlı (<i>Western</i>)		0,834	

Uygulanan bu faktör analizleri ve iç tutarlılık testlerinde görüldüğü üzere Aaker'ın marka kişiliği ölçeğinin örneklem için uygun olmadığı belirlenmiştir. Bunun nedeni Aaker'ın faktörleri ile örneklemin analizi sonucu oluşan faktörlerin birbirlerini destekler nitelikte olmamasıdır. Ayrıca, çalışmanın amacı Türkiye'deki spor örgütleri için genel bir ölçeğin belirlenmesi olduğu için faktör analizlerinin, her üç takım için benzer sonuçlar vermesi beklenmektedir.

Aaker'ın marka kişiliği boyutları incelendiğinde, Dürüstlük boyutunda yer alan dört faktör iki faktöre düşmüş ve aile odaklı, kasabalı, sağlığa yararlı ve orijinal değişkenleri üç takımın nezdinde tutarlı bir bütünlükte yer alamamıştır. Modelin en tutarsız sonuçları Yetenek boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre orijinal ölçekte yer alan dört faktör, Beşiktaş'ın değerlendirmesinde üç faktör, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın değerlendirmelerinde ise iki faktör olarak şekillenmiştir. Bir diğer tutarsız sonuç da Yetenek boyutunda ortaya çıkmıştır. Aaker'ın ölçeğinde 3 faktör ile açıklanan bu boyut, Beşiktaş ve Galatasaray'ın değerlendirmelerinde benzer sonuçlar ortaya koyarken Fenerbahçe'nin değerlendirmesinde tek bir faktör altında tüm değişkenleri açıklamıştır. Seçkinlik boyutu, orijinal ölçeğin üst sınıf faktöründe tutarlılık gösterirken çekici faktöründe tutarsız sonuçlar ortaya koymuştur. Bu boyuta ait "kadınsı" değişkeni analizler sonucu anlamlı bulunmamış ve tablolarda yer almamıştır. Sertlik boyutunda

ise orijinal ölçeğin açık hava hayatını seven faktörünün iç tutarlılık değerleri oldukça düşük çıkmıştır. Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında, ölçekte anlamı bozan değişkenlerin çıkarılıp yeni bir düzenleme yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

4.2 YENİ ÖLÇEK DÜZENLEMESİ

İlk olarak ölçekte anlamı bozan değişkenler belirlenmiştir. Bunun için her bir boyut için yapılan üç takımın faktör analizlerinde ortak olarak yer almayan değişkenler tespit edilmiştir. Bunlar aile odaklı, kasabalı, sağlığa yararlı, orijinal, serinkanlı, genç, tüzel, çekici, kadınsı, pürüzsüz, açık hava hayatını seven, erkeksi ve kovboy tarzlı değişkenleridir. Daha sonra bu tespit edilen değişkenler çıkarılmış ve kalan 29 değişkene faktör analizi uygulanmıştır. Üç takım içinde ortak olarak aynı faktörlere yüklenen değişkenler belirlenmiş ve aynı faktörlere yüklenmeyen 4 değişken daha modelden çıkarılmıştır. Bunlar cesur, çağdaş, çalışkan ve emniyetli değişkenleridir. Kalan değişkenler ve oluşturdukları faktörler Beşiktaş'ın analizi örnek alınarak Tablo 4.7'de görülmektedir. Fenerbahçe ve Galatasaray'ın analizleri de benzer sonuçlar vermiştir.

Tablo 4.7 : İkinci aşama faktör analizleri

BEŞİKTAŞ		Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alpha
Faktör 1 (DÜRÜSTLÜK)	Gerçekçi	14,240	0,721	0,867
	Dürüst		0,793	
	İçten		0,801	
	Gerçek		0,789	
	Güvenilir		0,620	
Faktör 2 (YETENEK)	Zeki	13,563	0,647	0,834
	Teknik		0,765	
	Başarılı		0,737	
	Lider		0,642	
	Kendinden emin		0,700	
Faktör 3 (SEÇKİNLİK)	Modayı takip eden	11,195	0,710	0,781
	Üst sınıf		0,724	
	Göz alıcı		0,717	
	İyi görümlü		0,801	
Faktör 4 (COŞKU)	Heyecan verici	10,582	0,656	0,781
	Hayat dolu		0,581	
	Yaratıcı		0,756	
	Benzersiz		0,617	
	Bağımsız		0,493	
	Güncel		0,508	
Faktör 5 (SERTLİK)	Dayanıklı	8,518	0,772	0,824
	Sert		0,791	
Faktör 6 (NEŞE)	Neşeli	6,820	0,751	0,669
	Duygusal		0,636	
	Canayakın		0,578	

Fenerbahçe ve Galatasaray için de bu faktörlerin iç tutarlılıkları Cronbach Alpha değerleri ile kontrol edilmiş ve Tablo 4.8’de görüleceği üzere yüksek değerler yakalanmıştır.

Tablo 4.8 : İkinci aşamada oluşturulan faktörlerin iç tutarlılık değerleri

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri	
	FENERBAHÇE	GALATASARAY
Dürüstlük	0,864	0,874
Yetenek	0,832	0,872
Seçkinlik	0,698	0,763
Coşku	0,809	0,824
Sertlik	0,822	0,750
Neşe	0,706	0,727

4.3 MARKA KİŞİLİĞİ DEĞİŞKENLERİNİN HESAPLANMASI

Düzenlenen ölçeğe göre her bir faktörde yer alan değişkenlerin ağırlıkları, marka kişiliği değişkenlerinin hesaplanmasında kullanılmıştır. Bu hesaplamalar SPSS ile formüle edilmiş ve Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray için ayrı ayrı Dürüstlük, Yetenek, Seçkinlik, Coşku, Sertlik ve Neşe değişkenleri oluşturulmuştur. Örneğin BJK/Dürüstlük değişkeni için kullanılan hesaplama aşağıdaki gibidir:

$$[(\text{BJKgerçekçi} \times 0.721) + (\text{BJKdürüst} \times 0.793) + (\text{BJKıçten} \times 0.801) + (\text{BJKgerçek} \times 0.789) + (\text{BJKgüvenilir} \times 0.620)] / (0.721 + 0.793 + 0.801 + 0.789 + 0.620)$$

Bu hesaplamalar sonucu oluşan değişkenlerin örneklemdaki ortalama değerleri, spor kulüplerinin marka kişiliklerinin eğilimlerini göstermeyi hedeflemektedir. Tablo 4.9'da bu değişkenlerin ortalama değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 4.9 : Spor kulüplerinin marka kişiliği değişkenlerinin ortalama değerleri

	BEŞİKTAŞ		FENERBAHÇE		GALATASARAY	
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma
Dürüstlük	3,3497	,96726	2,5955	,94414	2,9163	,92917
Yetenek	3,1748	,82729	3,6022	,81835	3,7027	,87465
Seçkinlik	2,8975	,87619	3,8477	,72682	3,9146	,83435
Coşku	3,6864	,76054	3,7008	,75588	3,4987	,78149
Sertlik	3,9334	,91707	3,4211	,91185	3,4048	,96740
Neşe	3,4464	,87285	3,2604	,93463	3,1899	,87845

4.4 HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırma konusu çerçevesinde belirlenen sorulara cevaplar bulabilmek için araştırmada 3 hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler uygun hipotez testleri uygulanarak test edilmiştir.

4.4.1 Aaker'ın Marka Kişiliği Ölçeğinin Uygulanabilirliği

Aaker'ın MKÖ, 1997 yılında yayımlandığından beri birçok araştırma ile desteklenmiştir.

H1: Aaker'ın MKÖ Türkiye'deki spor örgütlerinin marka kişiliklerini belirleyebilecektir.

Araştırmanın bulgularının ilk bölümünde yapılan faktör analizleri ve iç tutarlılık testleri sonucu Aaker'ın MKÖ, Türkiye'deki spor örgütlerinin marka kişiliklerinin

belirlenmesinde orijinal hali ile uygulanabilir olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu da hipotezin desteklenmediği anlamına gelmektedir.

Aaker'ın ölçeği ile örnekleme göre düzenlenen ölçeğin farklılıkları Tablo 4.10'da görülmektedir. Buna göre en büyük farklılık, düzenlenen ölçekte her bir boyutun sadece tek bir faktörden oluşması olarak ortaya çıkmaktadır. Güvenilir ve modayı takip eden değişkenleri de düzenlenen ölçekte, orijinalden daha farklı bir faktöre yüklenmiştir. Bir başka önemli fark da düzenlenen ölçekte Neşe faktörünün bir marka kişiliği boyutu olarak Dürüstlük'ten farklı bir şekilde değerlendirilmesi olmuştur.

Tablo 4.10 : Ölçek karşılaştırması

BOYUTLAR	AAKER		DÜZENLENEN ÖLÇEK
	Faktörler	Değişkenler	
DÜRÜSTLÜK	Gerçekçi	Gerçekçi, aile odaklı, kasabalı	Gerçekçi Dürüst İçten Gerçek Güvenilir
	Dürüst	Dürüst, içten, gerçek	
	Sağlığa yararlı	Sağlığa yararlı, orijinal	
	Neşeli	Neşeli, duygusal, canayakın	
COŞKU	Cesur	Cesur, modayı takip eden, heyecan verici	Heyecan verici Hayat dolu Yaratıcı Benzersiz Bağımsız Güncel
	Hayat dolu	Hayat dolu, serinkanlı, genç	
	Yaratıcı	Yaratıcı, benzersiz	
	Çağdaş	Çağdaş, bağımsız, güncel	
YETENEK	Güvenilir	Güvenilir, çalışkan, emniyetli	Zeki Teknik Başarılı Lider Kendinden emin
	Zeki	Zeki, teknik, tüzel	
	Başarılı	Başarılı, lider, kendinden emin	
SEÇKİNLİK	Üst sınıf	Üst sınıf, göz alıcı, iyi görünümlü	Modayı takip eden Üst sınıf Göz alıcı İyi görünümlü
	Çekici	Çekici, kadınsı, pürüzsüz	
SERTLİK	Açık hava hayatını seven	Açık hava hayatını seven, erkeksi, kovboy tarzlı	Dayanıklı Sert
	Dayanıklı	Dayanıklı, sert	
NEŞE	-	-	Neşeli Duygusal Canayakın

4.4.2 Taraftar Grupları ile Spor Örgütünün Algılanan Marka Kişiliği İlişkisi

Araştırmada marka kişiliği araştırılan üç spor kulübünün de altı farklı marka kişiliği boyutunda farklı ortalamaları bulunmaktadır. Bu ortalama değeri, marka kişiliğinin eğilimini göstermektedir. Farklı takımların taraftarları ise bu araştırmada Beşiktaş taraftarları (BJKT), Fenerbahçe taraftarları (FBT), Galatasaray taraftarları (GST) ve diğer takımların taraftarları (DTT) olarak dört grupta toplanmıştır.

H2: Farklı takımların taraftarlarının, spor örgütünün marka kişiliğini algılamaları farklı olacaktır.

Farklı takımların taraftarları ile kulüplerin algılanan marka kişiliği eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla ANOVA analizi ve Post Hoc testleri uygulanmıştır. “İstatistik bilim dalında varyans analizi (veya ANOVA), gözlenen varyansı çeşitli kısımlara ayırma yöntemiyle bazı değişkenlerin başka bir değişken üzerindeki etkisini incelemeye yarayan bir grup modelleme türü ve bu modellerle ilişkili işlemlere verilen genel isimdir” (tr.wikipedia.org 2010). Post-Hoc ise “gruplar arası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik” (Kayri 2009) olarak tanımlanmaktadır. Tablo 4.11’de Beşiktaş’ın marka kişiliği boyutlarının farklı takımların taraftarları nezdinde nasıl algılandığına dair gerçekleştirilen ANOVA analizi görülmektedir. Buna göre Beşiktaş’ın marka kişiliği boyutlarından Dürüstlük, Yetenek, Neşe, Coşku ve Sertlik algılamaları % 95 güvenirlikle farklı takımların taraftarlarına göre farklılaştığı ifade edilebilir (sig. < 0,05). Bir başka deyişle, gruplar arası fark anlamlıdır. Beşiktaş’ın Seçkinlik boyutunda algılanması ise ANOVA analizine göre farklı takımların taraftarları arasında farklılaşmamaktadır (sig. 0,437 > 0,05).

Tablo 4.11 : Farklı takımların taraftarları ve Beşiktaş’ın algılanan marka kişiliği ilişkisi

		Sig. (Anlamlılık)
BJK/Dürüstlük	Gruplar arası	,000
BJK/Seçkinlik	Gruplar arası	,437
BJK/Yetenek	Gruplar arası	,004
BJK/Neşe	Gruplar arası	,004
BJK/Coşku	Gruplar arası	,000
BJK/Sertlik	Gruplar arası	,000

Farklılığın hangi takımların taraftarlarından kaynaklı olduğunu tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Duncan uygulanmıştır. Tablo 4.12’de Beşiktaş’ın Neşe boyutunda algılanmasındaki farklı takımların taraftarları arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre FBT, GST ve DTT’nin değerlendirmeleri aynı sayılırken BJKT’nin değerlendirmeleri diğer gruplardan farklı sayılmaktadır. Ancak burada GST’nin, FBT ve DTT’nin yer aldığı kümeye dahil olmasının sebebi o kümenin anlamlılık değerinin daha büyük olmasıdır (sig. 0,225 > 0,150).

Tablo 4.12 : BJK/Neşe değişkeni ve farklı takımların taraftarları arasındaki ilişki

Taraftarlar	N	1	2
FBT	64	3,2018	
DTT	17	3,2343	
GST	62	3,4555	3,4555
BJKT	64		3,7385
Sig. (Anlamlılık)		,225	,150

Beşiktaş’ın farklı takımların taraftarlarına göre farklılık gösteren diğer marka kişiliği algılamalarında da BJKT diğer gruplardan ayrı bir küme oluşturmaktadır.

Fenerbahçe’nin marka kişiliği boyutlarının hepsi farklı takımların taraftarları söz konusu olduğunda farklı algılanmaktadır. Bunun sebebi yapılan ANOVA analizi sonucunda her bir boyut için anlamlılığın 0,000 değerinde çıkmasıdır.

Galatasaray’ın marka kişiliği boyutları da 0,000 anlamlılık değeri sonucu farklı takımların taraftarları arasında farklı algılanmaktadır. Burada ilgi çeken FBT’nin, Galatasaray’ı Dürüstlük, Seçenek, Yetenek ve Coşku boyutlarında BJKT ve DTT’nden farklı olarak algılamasıdır. Örnek olarak Galatasaray’ın Dürüstlük boyutu çerçevesinde yapılan Duncan testine yer verilebilir (Tablo 4.13).

Tablo 4.13 : GS/Dürüstlük değişkeni ve farklı takımların taraftarları arasındaki ilişki

Taraftarlar	N	1	2	3
FBT	63	2,3539		
DTT	17		2,7293	
BJKT	61		2,7489	
GST	63			3,6913
Sig. (Anlamlılık)		1,000	,911	1,000

Tüm bu analizlerde görüleceği üzere, farklı takımların taraftarları nezdinde spor kulüplerinin marka kişilikleri farklı algılanmaktadır. Bu da hipotezin desteklendiği anlamına gelmektedir. Desteklenen bu hipotez her spor kulübünün marka kişiliğinin kendi taraftar grubu tarafından nasıl algılandığının hesaplanmasını gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Buna göre oluşturulan marka kişiliği değişkenleri ortalama değerleri Tablo 4.14’te görüleceği şekilde hesaplanmıştır.

Tablo 4.14 : Spor kulüplerinin kendi taraftarları nezdinde marka kişiliği değişkenlerinin ortalama değerleri

	BEŞİKTAŞ		FENERBAHÇE		GALATASARAY	
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma
Dürüstlük	3,8606	,79079	3,2661	,96637	3,6913	,89750
Yetenek	3,4589	,75233	4,0328	,68927	4,1664	,81813
Seçkinlik	2,9342	,99981	4,2316	,62071	4,2704	,71728
Coşku	4,0584	,72993	4,1035	,65282	4,1228	,61989
Sertlik	4,3673	,73003	3,9375	,69293	4,0625	,85681
Neşe	3,7385	,80530	3,7083	,81751	3,7554	,89536

Spor kulüplerinin taraftarlarının marka kişiliğini en çok hangi boyutta algıladığını istatistiksel olarak tanımlamak için eşleştirilmiş iki grup arasındaki farkların testi (Paired-Samples T Testi) uygulanmıştır. Bu test “*bir grubun veya örneklemin iki bağımlı değişkene ilişkin ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılır*” (www.istatistikanaliz.com 2010). Buna göre Beşiktaş’ın en yüksek değerlendirilen Coşku ve Sertlik boyutları arasındaki fark anlamlı çıkmıştır (sig. 0,003 < 0,05). Bir başka deyişle iki ortalama % 95’lik güvenirlikle birbirine eşit kabul edilmemektedir. Bu nedenle BJKT takımlarını en çok Sertlik boyutunda algılamaktadır. Fenerbahçe’nin en yüksek değerlendirilen Seçkinlik ve Coşku boyutları arasındaki fark ile Galatasaray’ın en yüksek değerlendirilen Seçkinlik ve Yetenek boyutları arasındaki fark ise anlamlı çıkmamıştır (sig. 0,101 > 0,05; sig. 0,051 > 0,05). Buna göre, FBT takımlarını en çok Seçkinlik-Coşku boyutlarında, GST ise takımlarını en çok Seçkinlik-Yetenek boyutlarında algılamaktadır.

4.4.3 Taraftarın Farklı İlgililik Düzeyleri ile Spor Örgütünün Algılanan Marka Kişiliği İlişkisi

Ferrand ve Pages (1999) spor örgütlerinde imaj yönetimi konulu araştırmalarında algılanan imajın taraftar davranışını etkilediğini destekleyebilmek amacıyla Olympique Lyonnais futbol kulübü taraftarlarını kombine kart sahibi olanlar ve olmayanlar olarak iki farklı grupta incelemekte ve iki grubun futbol kulübünü farklı imaj boyutlarında algıladığını tespit etmektedir. Bu araştırmada da farklı ilgililik düzeylerini tespit etmek amacıyla taraftarlara çoktan seçmeli olarak takımlarına ait hangi ürüne veya ürünlere sahip olduğu sorusu yöneltilmiştir.

H3: Farklı ilgililik düzeyinde olan taraftarların, spor örgütünün marka kişiliğini algılamaları farklı olacaktır.

Bu hipotezin desteklenebilmesi için bağımsız iki grup arası farkların testi (Independent-Samples T Test) uygulanmıştır. Bu test, seçilen bir değişkenin iki alt kategorisi bulunan bir başka değişkenin alt kategorilerine göre fark olup olmadığını araştırır. Takımlara ait ürünlerden tek fark yaratan futbol kombine kart değişkeni olmuştur. BJKT, Beşiktaş'ın marka kişiliği boyutlarından Seçkinlik'in algılamasında futbol kombine kartı sahibi olup olmamasına göre farklılık göstermiştir (sig. 0,012 < 0,05). Bir başka deyişle, spor kulübünü Seçkinlik boyutunda değerlendirme açısından BJKT'nden kombine kart sahibi olanlar ile olmayanlar arasındaki fark anlamlıdır. FBT ise Fenerbahçe'nin marka kişiliği boyutlarından Dürüstlük'ün algılamasında futbol kombine kartı sahip olup olmamasına göre farklılık göstermiştir (sig. 0,008 < 0,05). Son olarak GST, Galatasaray'ın marka kişiliği boyutlarının tümünün algılamasında futbol kombine kartı sahibi olup olmamasına göre farklılık göstermiştir (Tablo 4.15). Bütün anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğu için iki grup arasındaki fark % 95 güvenirlikle anlamlıdır. Bu da hipotezin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo 4.15 : Galatasaray'ın marka kişiliği boyutlarının algılanması ile GST'nin futbol kombine karta sahip olup olmaması arasındaki ilişki

	Sig. (Anlamlılık)
GS/Dürüstlük	,009
GS/Yetenek	,000
GS/Seçkinlik	,012
GS/Coşku	,001
GS/Sertlik	,010
GS/Neşe	,033

5. SONUÇ

Farklı kültür ve farklı sosyal statüden milyarlarca insanı tek bir platformda buluşturabilen eşsiz bir olgu olan spor, gelişen teknoloji ve iletişim araçlarının çoğalması ile birlikte pazarlama dünyasında çok önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Bu bağlamda dünyada spor pazarlaması ayrı bir çalışma alanı olarak değerlendirilirken, ülkemizde maalesef profesyonelce ele alınmamaktadır.

Literatürde var olan çalışmalar incelendiğinde de dünya genelinde spor pazarlaması araştırmaları ve Türkiye'deki spor pazarlaması araştırmaları arasında nicel olarak çok büyük farklar bulunmaktadır. Bu anlamda, bu çalışma Türkiye'de çok az sayıda bulunan spor pazarlaması araştırmalarına katkı sağlayacak niteliktedir. Pazarlama literatüründe önemli bir kavram olan marka imajının spor örgütleri çerçevesinde nasıl bir öneme sahip olduğuna ve nasıl ölçülebileceğine dair bulgular içeren bu çalışma, Türkiye'deki spor örgütlerine ve bu örgütlere sponsorluk yapan çeşitli firmalara yol gösterici olma niteliğini de taşımaktadır. Buna göre bu çalışmada, literatürdeki marka imajı kavramı ile ilgili çalışmalara yer verilmiş ve Türkiye spor tarihinde çok önemli yerlere sahip İstanbul'un üç önemli spor kulübü olan Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın incelendiği bir araştırma yapılmıştır.

Marka imajı kavramının, spor örgütlerinin sahip oldukları marka kişilikleri ile şekillendiği bu çalışmada, literatürde konu ile ilgili en çok kullanılan ölçek olarak yer alan Aaker'ın MKÖ kullanılmıştır. Bu ölçeği oluşturan 42 kişilik özelliğinden faydalanılarak bir anket oluşturulmuş ve anket İstanbul'da ikamet eden 210 kişiye uygulanmıştır. Anket sonucunda ölçeğin uygulanabilirliği değerlendirilmiş ve marka imajının farklı takımların taraftarları ve taraftar ilgililiği ile olan ilişkileri araştırılmıştır.

Bu bölümde ise çalışmada kullanılan veriler değerlendirilmekte ve bulgular tartışılmaktadır. Ayrıca bu bulguların yorumlanması ile spor pazarlaması yöneticilerine önerilerde bulunmaktadır.

5.1 TARTIŞMA

Bu çalışmanın esas amacı, spor örgütlerinde marka imajını değerlendirebilen bir ölçeğin uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Ayrıca spor örgütlerinin algılanan marka

imajlarının farklı takımların taraftarları ve farklı ilgililik düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Günümüzde spor örgütlerinin birer marka olarak yönetilmesi gerekliliği önem kazanmıştır (Beech and Chadwick 2007). Bu anlamda bu çalışmada incelenen spor örgütleri de birer marka olarak ele alınmıştır. Spor örgütleri, *fitness* merkezleri gibi kar amaçlı spor örgütleri ve çeşitli spor federasyonları gibi kar amaçlı olmayan spor örgütleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Ancak çoğu spor örgütünün birincil amacı gelir elde etmek olmasa da destek ve üyeliğin artarak devam etmesi için bütçe gerektiren etkinlikler yürütmekte ve gün geçtikçe daha kurumsal ve daha profesyonel olmaktadır. Beech and Chadwick (2007) kar amacı gütmeyen spor örgütlerinin kurumsallaşmasının özellikle profesyonel spor kulüpleri çevresinde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Manchester United futbol kulübü, kurumsal ve profesyonel yönetimi ile spor örgütlerinin kar amaçlı olsun olmasın birer marka olarak yönetilmesi gerektiğine verilebilecek en belirgin örneklerden biridir. Bu bağlamda, marka imajı kavramı ile ilgili olarak hem kar amacı güden hem de kar amacı gütmeyen spor örgütlerini temsilen Türkiye'deki en önemli spor kulüplerinden olan Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada spor örgütü olarak bu üç spor kulübünün kullanılmasında, spor pazarlamasını klasik pazarlamadan ayıran en önemli faktörlerden biri olan taraftar olgusunun da önemli bir payı bulunmaktadır.

Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray, Türkiye'de önemli birer marka olarak kabul edilmektedir. Örneğin Borça (2003) çalışmasında Galatasaray'ı geleceği parlak Türk markaları kategorisinde değerlendirmiştir. De Chernatony (2006) markayı içsel bakış açısına göre logo, yasal araç, şirket, stenografi, risk azaltıcı, konumlandırma, kişilik, değerler kümesi, vizyon, değer artışı ve kimlik olarak; dışsal bakış açısına göre imaj ve ilişki olarak; zamansal bakış açısına göre de gelişen varlık olarak farklı yorumlanabilen bir kavram olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda etkin bir marka yönetimi için tüm bu yorumların değerlendirilmesi gerekir. Oysa ki araştırmada kullanılan bu üç spor kulübünün marka yönetimi çoğu zaman bir logo ve yasal araç olarak ele alınmaktan öteye gidememektedir. Bu üç spor kulübünün pazarlama yönetimi, sponsorluklara, bilet satışına ve ticari ürün satışına odaklanmakta; ancak bunların yönetilmesinde etkin rol oynayan konumlandırma, kişilik, kimlik ve imaj gibi marka kavramlarına gerekli ilgiyi göstermemektedirler.

Marka imajı marka çağrışımlarından oluşmaktadır ve marka denkliği modellerinde önemli bir yere sahiptir. Aaker'ın (1991) marka denkliği modeli marka farkındalığı, marka bağlılığı, algılanan kalite ve marka çağrışımlarından oluşurken; Keller'in (1993) marka denkliği modeli marka farkındalığı ve marka imajından oluşmaktadır. Bu iki model arasındaki en büyük farklılık Aaker'ın kurumsal bakış açısına karşılık Keller'in müşteri temelli bakış açısıdır. Bu fark da marka kimliği ve marka imajı arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir. Nitekim Aaker'ın marka kimliği olarak tanımladığı marka çağrışımları şirket odaklı iken Keller'in marka imajı olarak tanımladığı marka çağrışımları hedef kitle odaklıdır. Bu çalışmada marka imajının tercih edilmesinde, Türkiye'deki spor örgütlerinde marka çağrışımlarının kurumsal olarak yönetilmemesi ve çoğu zaman tesadüflere bırakılarak müşteri/taftar nezdindeki algılamalar olarak ortaya çıkması etkin rol oynamıştır.

Markaya sağladığı faydalar ile pazarlama yönetiminde oldukça önemli bir kavram olan marka imajı, spor örgütlerinde taraftar davranışına ve sponsorluk anlaşmalarına olan etkileri ile bilinmektedir. Yabancı literatürde özellikle sponsor firma ve spor örgütü arasındaki imaj uygunluğu ve imaj transferini konu alan birçok çalışma (Dees *et al.* 2010, Donahay and Rosenberger 2007, Henseler *et al.* 2007, Grohs and Reisinger 2005, Smith 2004) bulunmaktadır. Bu çalışmalara en yeni örneklerden biri olan çalışmalarında Dees *et al.* (2010) NASCAR sürücülerini ve sponsorları arasındaki uyumun tüketicilerin sponsor markaya olan tutumunu ve satın alma eğilimini etkilediğini ortaya koymuş ve bu konuda yapılan önceki çalışmaları desteklemiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde imaj uygunluğunu ölçmek için marka kişiliği kavramından faydalandığı görülmektedir.

Marka kişiliği ile ilgili en çok kabul gören çalışmanın sahibi Aaker (1997) marka kişiliğini "*bir marka ile ilişkilendirilen insan karakteristikleri kümesi*" olarak tanımlamaktadır (s.347). Çalışmanın sonucunda 42 marka kişiliği özelliği ve 5 marka kişiliği boyutundan oluşan bir MKÖ ortaya çıkmış; ancak Aaker (1997) ortaya çıkan bu MKÖ'nin farklı kültürlerde uygulanabilirliğinin de araştırılması gerektiğine değinmiştir. Çalışmasında yarattığı MKÖ ise daha sonra birçok araştırmacı tarafından marka kişiliği konulu çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır (Dees *et al.* 2010, Donahay and Rosenberger 2007, Mengxia 2007).

Bu çalışmada da spor kulüplerinin marka kişiliklerini belirlemek amacıyla Aaker'ın MKÖ kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerinden birini oluşturan bu ölçeğin uygulanabilirliği Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın incelenmeleri ile test edilmiştir. Bunun sonucunda Aaker'ın MKÖ'nin orijinal hali ile Türkiye'deki spor örgütlerinin marka kişiliklerinin belirlenmesinde uygulanabilir olmadığı ortaya çıkmış; ancak ölçekte düzenlemeler yapıldıktan sonra üç spor kulübünün incelenmesinde de benzer ve tutarlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir. Bu anlamda, bu çalışma Türkiye'deki spor örgütlerinin marka kişiliklerini ölçmek için, Aaker'ın MKÖ'nin baz alındığı ve Dürüstlük, Coşku, Yetenek, Seçkinlik, Sertlik ve Neşe boyutlarından oluşan yeni bir ölçek oluşturarak literatüre katkı sağlamaktadır. Ancak oluşturulan bu yeni MKÖ'nin ileriki çalışmalarla desteklenmesi ve geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir.

Spor pazarlaması çerçevesinde marka kişiliğinin konu edinildiği diğer araştırmalar incelendiğinde genel olarak geçerli bir MKÖ'nin şu an için literatürde bulunmadığı görülmektedir (Burmann and Schade 2010). Ross'un (2008) çalışması Aaker'ın marka kişiliği ölçeğinin spor alanında bütünüyle uygulanabilir olmadığını öne sürerken, diğer bazı araştırmacılar spor örgütleri için kendi ölçeklerini ortaya koymaktadır: Carlson *et al.* (2009) Sağlığa yararlı, Çekici, Başarılı, Yaratıcı ve Sert boyutlarına ölçeklerinde yer verirken, Braunstein and Ross (2010) Başarı, Klasik, Seçkinlik, Dürüstlük, Sertlik ve Topluma dönük olarak altı boyutlu bir model sunmaktadır. Fakat bu iki çalışmanın da geçerliliği test edilmemiştir.

Tüm bu çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda birbirinden farklı marka kişiliği boyutlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu farklılığın sebepleri olarak markanın değerlendirildiği coğrafyanın kültürü, markanın içinde bulunduğu endüstri ve ölçekte kullanılan kişilik nitelikleri gösterilebilir. Örneğin Aaker'ın MKÖ'nde kişilik niteliği olarak kullandığı *western* sözcüğü Türkçe'ye çevrildiğinde anlam kayması yaşanmaktadır. Bu sözcük ABD'nde kovboylara ait bir anlam taşırken Türk kültüründe bir anlam ifade etmemektedir. Spor endüstrisi kapsamı içerisinde de bazı kişilik nitelikleri anlamlı sonuçlar vermemektedir. Örneğin her kültürde farklı değerlendirilen kadınsı (*feminine*) sözcüğü Türkiye'deki spor çevresinde çoğu zaman rakipleri küçümsemek için kullanılan bir sıfat olarak kullanılmaktadır. Azoulay and Kapferer (2003) de MKÖlerini eleştirdikleri araştırmalarında bu niteliğin sorunlu olduğuna değinmektedirler. Aaker'ın ölçeğini eleştiren bir başka araştırmacı olan Heere (2010) de

ölçeğin gelişmesi için kullanılan geniş sayıda marka örneğine karşın, kullanılan sıfatlar spektrumunun oldukça sınırlı olduğuna dikkat çekmektedir. Aynı doğrultuda, LePla and Parker (1999) da marka kimliği ölçeği konseptini gereksiz yere sınırlayıcı olarak nitelendirerek bir markanın kişiliğini birkaç olası kişilik tipiyle sınırlandırmanın, onu daha az etkili yapacağına yer vermektedir. Bu anlamda ölçekte kullanılan kişilik niteliklerine göre farklı ölçeklerin ortaya çıkması şaşırtıcı değildir. Bu çalışma ise sadece Aaker'ın MKÖ'nde yer alan 42 kişilik niteliğini kullanılarak sınırlanmıştır.

Bu sınırlamalar dahilinde bu çalışmada oluşturulan ölçek kullanılarak iki farklı hipotez daha test edilmiştir. Bu hipotezlerden ilki farklı takımların taraftarları ile spor örgütünün algılanan marka kişiliği ilişkisi üzerinedir. Araştırma bulguları farklı takımların taraftarlarının bir spor kulübünün imajını farklı algıladığını ortaya koymuştur. Örneğin kendi taraftarlarınca dürüst olarak nitelendirilebilen bir kulüp diğer kulüplerin taraftarlarınca bu nitelendirmede daha düşük bir değer almıştır. Bir spor kulübünün kendi taraftarlarınca nasıl bir imaj ile nitelendirildiğini bilmek, taraftar memnuniyetini etkileyebilecek pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde önemli katkılar yapabilir. Diğer kulüplerin taraftarlarının algıladığı imajdaki farklılıkların bilinmesi ile de yeni taraftar oluşumunu etkileyebilecek stratejik pazarlama kararları alabilir. Bu açıdan bu çalışma, spor yöneticilerine pazarlama stratejilerini oluşturma amaçlı faydalı bir kaynak sunmaktadır.

Çalışmada oluşturulan ölçek ile test edilen diğer hipotez de taraftarın farklı ilgililik düzeyleri ile spor örgütünün algılanan marka kişiliği ilişkisi üzerinedir. Bu hipotezin oluşturulmasında Ferrand and Pages'in (1999) çalışması baz alınmıştır. Baz alınan bu çalışmada yazarlar Olympique Lyonnais futbol kulübü taraftarlarını kombine kart sahibi olanlar ve olmayanlar olarak iki farklı grupta incelemekte ve iki grubun futbol kulübünü farklı imaj boyutlarında algıladığını tespit etmektedir. Çalışmada ayrıca kombine kart sahibi olanların algıladıkları takım imajını yaygınlaştırma amaçlı bir pazarlama kampanyasının yapılmasına da değinilmektedir. Bu çalışmada da araştırma bulguları spor kulüplerinin marka kişiliği boyutlarının algılanmasında taraftarların futbol kombine kartı sahibi olup olmamasına göre farklılıklar oluştuğunu göstermiştir. Buna göre bu çalışma, spor örgütlerinde marka imajının spor tüketicilerinin satın alma tutumlarını etkileyebilecek bir araç olduğunu desteklemesi ile spor pazarlaması yöneticilerine yol gösterici niteliğe sahiptir.

Sonuç olarak bu çalışma Türkiye’de spor pazarlaması alanında yapılan az sayıda çalışmaya katkı sağlayacak bir nitelik taşımaktadır. Ayrıca sadece Türkiye’de değil, dünya literatüründe de hala tartışılmaya devam eden marka kişiliği ölçeklerinin geçerliliği konusuna da katkı sağlamaktadır.

5.2 ÖNERİLER

Spor örgütlerinde marka imajını değerlendirebilen bir ölçeğin uygulanabilirliğinin araştıran bu çalışma spor yöneticileri ve gelecek çalışmalar için öneriler sunmayı da amaçlamaktadır.

Türkiye’deki spor yöneticileri spor pazarlaması söz konusu olduğunda sponsorluklar, bilet satışı ve logolu ticari ürün satışı üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak bu yoğunlaştıkları konuları derinden etkileyebilecek kavramları ihmal etmektedirler. Bu kavramlardan bir tanesi de marka imajıdır. Marka kimliği ile uyum içerisinde olması gereken marka imajı, yapılan pazarlama çalışmaları ile değil çoğunlukla sporcuların, antrenörün, yönetimin ve taraftarların davranışları ve başarıları ile şekillenmekte ve tesadüflere bırakılmaktadır. Oysaki bu çalışma ile önerilen marka imajı kavramının etkin bir şekilde yönetilmesidir. Bunun için algılanan marka imajı belirlenmeli, oluşturulmak istenen marka kimliği ile uyumluluğu incelenmeli ve uyumsuzlukları giderebilecek pazarlama stratejileri belirlenmelidir. Bunun yanı sıra spor tüketicileri de incelenmeli ve hangi marka imajının satın alma eğilimine pozitif etki yaptığı araştırılmalıdır. Spor yöneticileri, spor örgütlerinin algılanan marka imajını tespit etmek amacı ile bu çalışmada kullanılan ölçeği kullanabilirler, ancak ölçeğin kısıtlı marka kişiliği nitelikleri ile oluşturulduğunun bilincinde olmalıdırlar.

Spor örgütlerine sponsor olan markaların pazarlama yöneticileri de marka imajı kavramından faydalanmalıdır. Spor örgütü imajı ile sponsor olan markanın imajı arasında uyum olduğu durumlarda, sponsorluğun tüketici davranışına olan olumlu etkileri göz ardı edilmemelidir. Sponsorluk ile sponsor olunan spor örgütünün imajının sponsor olan markaya transfer edildiğinin de bilincinde olunmalıdır. Bu anlamda olumlu imajları olan spor örgütlerinin sponsor bulması daha kolay olacağından, spor örgütlerinin yöneticileri de olumlu imaj yaratacak pazarlama stratejileri uygulamalıdır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda gelecek çalışmalarda, bu çalışmada oluşturulan ölçeğin geçerliliği araştırılmalıdır. Ayrıca ölçek Aaker’ın MKÖ’nde

kullandığı 42 marka kişiliği özelliği ile sınırlandırıldığından gelecek çalışmalarda daha kapsamlı bir ölçek oluşturmak amacı ile daha fazla kişilik özelliğinin kullanıldığı bir ön çalışma ile yeni bir ölçek oluşturulabilir.

Spor tüketicilerinin farklı ilgililik düzeyleri ile spor örgütünün algılanan marka kişiliği arasındaki ilişki gelecek çalışmalarda farklı bakış açıları ile zenginleştirilebilir. Bu hipotezde ilgililik düzeyi için kullanılan kombine kart sahibi olma kriterinin yanı sıra daha farklı kriterler eklenilebilir. Modele kombine kart sahibi olmanın ekonomik avantajı ve maçlara katılım sıklığı gibi faktörler dahil edilebilir.

Gelecek çalışmalar için önerilecek bir başka konu da bu çalışmada elde edilen Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray'ın marka kişilikleri ile bu spor kulüplerine sponsor olan markaların marka kişilikleri arasındaki uyumun araştırılmasıdır. Bu bağlamda Ülker firmasının “yahşi batının harbi kolası” sloganı ile pazarladıkları Cola Turka markasının, bu çalışmada marka kişiliği Sertlik çıkan Beşiktaş'ın basketbol takımlarına sponsor olmasının altındaki sebepler araştırılabilir.

Bu çalışmada yer alan bir başka kısıtlılık da tüm spor örgütlerini temsilen sadece spor kulüplerinin örnek olarak alınmasıdır. Gelecekte TBF gibi spor yönetim organlarının, FIFA Dünya Kupası gibi spor organizasyonlarının, Michael Phelps gibi sporcuların, Nike gibi spor ürünleri üreticilerinin ve MAC gibi *fitness* merkezlerinin marka imajlarını araştıran farklı çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aaker, D.A., 1991. *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A., 1995. *Strategic market management*. 4th Edition. New York: Wiley.
- Aaker, D.A. & Biel, A.L., 1993. Brand equity and advertising: an overview, in *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*, pp. 1-10, Aaker, D.A. & Biel, A.L., (Eds.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Arbena, J. & LaFrance, D.G., 2002. *Sport in latin america and the caribbean*. Wilmington: Scholarly Resources.
- Baker, M.J., 2003. *The marketing book*. 5th Edition. Oxford: Elsevier.
- Baker, W.L. & Marn, M.V. & Zawada, C.C., 2010. *The price advantage*. 2nd Edition. New Jersey: Wiley.
- Beech, J. & Chadwick, S., 2007. *The marketing of sport*. London: Pearson Education.
- Bell, C., 2009. *Ritual: perspectives and dimensions*. New York: Oxford University Press.
- Borça, G., 2003. *Bu topraklardan dünya markası çıkar mı*. Güncellenmiş 6. Baskı. İstanbul: MediaCat.
- Bruce, M. & Moore, C. & Birtwistle, G., 2004. *International retail marketing: a case study approach*. Oxford: Elsevier.
- Chadwick, S. & Walters, G., 2008. Grand slam committee moves to regulate tennis wear logos, in *International cases in the business of sport*, pp. 431-445, Chadwick, S. & Arthur, D., (Eds.). Oxford: Elsevier.
- Chappelet, J.L. & Bayle, E., 2005. *Strategic and performance management of olympic sport organisations*. Champaign: Human Kinetics.
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G., 2008. *Luxury brand management: a world of privilege*. Singapore: Wiley.
- Czerniawski, R.D. & Maloney, M.W., 1999. *Creating brand loyalty : the management of power positioning and really great advertising*. New York: Hudson House.
- Dahl, M., 1998. *Canada*. Minnesota: Capstone Press.
- Dahlen, M. & Lange, F. & Smith, T., 2010. *Marketing communications: a brand narrative approach*. New Jersey: Wiley.
- Davidson, H., 1997. *Even More Offensive Marketing*. London: Penguin.

- De Chernatony, L., 2006. *From brand vision to brand evaluation : the strategic process of growing and strengthening brands*. 2nd Edition. Oxford: Elsevier.
- De Mozota, B.B., 2003. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth Press.
- Ferrand, A. & Torrigiani, L., 2005. *Marketing of olympic sport organisations*. Champaign: Human Kinetics.
- Floor, K., 2006. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. London: Kogan-Page.
- Fombrun, C.J., 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fyall, A. & Garrod, B., 2005. *Tourism marketing: a collaborative approach*. Clevedon: Channel View.
- Graham, S. & Neirotti, L.D. & Goldblatt, J.J., 2001. *Guide to sports marketing*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Goldman, R. & Papson, S., 2004. *Nike culture: the sign of the swoosh*. London: Sage
- Heding, T. & Knudtzen, C.F. & Bjerre, M., 2009. *Brand management: research, theory and practice*. Oxon: Routledge.
- Hernandez, R.A., 2002. *Managing sport organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Higham, J.E.S., 2005. *Sport tourism destinations: issues, opportunities and analysis*. Oxford: Elsevier.
- Hoye, R. & Cuskelly, G., 2007. *Sport governance*. Oxford: Elsevier.
- Hoye, R. & Nicholson, M. & Smith, A. & Stewart, B. & Westerbeek, H., 2009. *Sport management: principles and applications*. 2nd Edition. Oxford: Elsevier.
- Hoyer, W.D. & Macinnis, D.J., 2008. *Consumer behavior*. 5th Edition. Mason: South-Western.
- Irwin, R.L. & Sutton, W.A. & McCarthy, L.M., 2008. *Sport promotion and sales management*. 2nd Edition. Champaign: Human Kinetics.
- Jaffe, E.D. & Nebenzahl, I.D., 2006. *National image & competitive advantage: the theory and practice of place branding*. 2nd Edition. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
- Kapferer, J.N., 2004. *The new strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*. 3rd Edition. London: Kogan Page.

- Keller, K.L., 2003. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K.L., 2006. Branding and brand equity, in *Handbook of marketing*, pp. 151-178, Weitz, B.A. & Wensley, R., (Eds.). London: Sage.
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management*. 11th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2010. *Principles of marketing*. 13th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K.L., 2009. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kurtz, D.L. & MacKenzie, H.F. & Snow, K., 2009. *Contemporary marketing*. 2nd Canadian Edition. Toronto: Nelson Education.
- LePla, F.J. & Parker, L.M., 1999. *Integrated branding : becoming brand-driven through companywide action*. Westport: Quorum.
- Lussier, R. & Kimball, D., 2009. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics.
- Macrae, C., 1996. *The brand chartering handbook*. Harlow: Addison-Wesley.
- Masteralexis, L.P. & Barr, C.A. & Hums, M.A., 2009. *Principles and practice of sport management*. 3rd Edition. Sudbury: Jones and Bartlett.
- McDonald, M.G. & Andrews, D.L., 2001. Michael Jordan: corporate sport and postmodern celebrityhood, in *Sport stars: the cultural politics of sporting celebrity*, pp. 20-35, Andrews, D.L. & Jackson, S.J., (Eds.). Oxon: Routledge.
- McLoughlin, D. & Aaker, D.A., 2010. *Strategic market management: global perspectives*. West Sussex: Wiley.
- Meffert, H. & Burmann, C. & Kirchgeorg, M., 2008. *Marketing: grundlagen marketorientierter unternehmensführung*. 10th Edition. Wiesbaden: Gabler.
- Milne, G.R. & McDonald, M.A., 1999. *Sport marketing: managing the exchange process*. Sudbury: Jones and Bartlett.
- Nunnally, J.C., 1978. *Psychometric theory*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Odabaşı, Y. & Oyman, M., 2004. *Pazarlama iletişimi yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: MediaCat.
- Okay, A. & Okay, A., 2007. *Halkla ilişkiler: kavram strateji ve uygulamaları*. Genişletilmiş 3. Baskı. İstanbul: Der Yayınları.

- O'Shaughnessy, J., 1995. *Competitive marketing: a strategic approach*. 3rd Edition. Oxon: Routledge.
- Padanyi, P., 2008. Operationalizing the marketing concept: achieving market orientation in the nonprofit context, in *The routledge companion to nonprofit marketing*, pp. 12-29, Sargeant A. & Wymer W., (Eds.). Oxon: Routledge.
- Paliwoda, S.J. & Ryans, J.K., 2008. *International marketing*. Cheltenham: Edward Elgar
- Porter, D.L., 2007. *Michael Jordan: a biography*. Westport: Greenport Press.
- Rein, I.J. & Kotler, P. & Shields, B., 2006. *The elusive fan: reinventing sports in a crowded marketplace*. New York: McGraw-Hill.
- Ries, A. & Trout, J., 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Salkind, N.J., 2009. *Statistics for people who (think they) hate statistics: excel 2007 edition*. 2nd Edition. California: Sage.
- Schlossberg, H., 1996. *Sports marketing*. Malden: Blackwell.
- Shank, M.D., 2009. *Sports marketing: a strategic perspective*. 4th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Slack, T. & Amis, J., 2005. Money for nothing and your cheques for free: a critical perspective on sport sponsorship, in *The commercialisation of sport*, Slack, T., (Ed.). Oxon: Routledge.
- Slack, T. & Parent M.M., 2006. *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. 2nd Edition. Champaign: Human Kinetics.
- Toohey, K. & Veal, A.J., 2007. *The Olympic games: a social science perspective*. 2nd Edition. Oxfordshire: CAB International.
- Upshaw, L.B., 1995. *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. Toronto: Wiley.
- Wakefield, K.L., 2007. *Team sports marketing*. Burlington: Elsevier.
- Woods, M., 2009. *Basketball legends*. New York: Crabtree Publishing.

Süreli Yayınlar

- Aaker, J.L., 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*. **34** (August), pp. 347-356.
- Azoulay, A. & Kapferer, J.N., 2003. Do brand personality scales really measure brand personality. *Journal of Brand Management*. 11 (2), pp. 143-155.
- Bauer, H.H. & Stockburger-Sauer, N.E. & Exler, S., 2008. Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*. **22**, pp. 205-226.
- Berry, L.L., 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. **28** (1), pp. 9-16.
- Boyle, B.A. & Magnusson, P., 2007. Social identity and brand equity formation: a comparative study of collegiate sports fans. *Journal of Sport Management*. **21**, pp. 497-520.
- Braunstein, J.R. & Ross, S.D., 2010. Brand personality in sport: dimension analysis and general scale development. *Sport Marketing Quarterly*. **19** (1), pp. 8-16.
- Burmann, C. & Schaefer, K. & Maloney, P., 2008. Industry image: its impact on the brand image of potential employees. *Brand Management*. **15** (3), pp. 157-176.
- Can, E., 2007. Marka ve marka yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. **22** (1), ss. 225-237.
- Carlson, B.D. & Donavan, D.T. & Cumiskey, K.J., 2009. Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*. **37** (4), pp. 370-384.
- Chi, H.K. & Yeh, H.R. & Yang, Y., 2009. The impact of brand awareness on consumer purchase intention: the mediating effect of perceived quality and brand loyalty. *The Journal of International Management Studies*. **4** (1), pp. 135-144.
- Dees, W. & Bennett, G. & Ferreira, M., 2010. Personality fit in nascar: an evaluation of driver-sponsor congruence and its impact on sponsorship effectiveness outcomes. *Sport Marketing Quarterly*. **19** (1), pp. 25-35.
- Donahay, B. & Rosenberger III, P.J., 2007. Using brand personality to measure the effectiveness of image transfer in formula one racing. *Marketing Bulletin*. **18**, pp. 1-15.

- Ferrand, A. & Pages, M., 1999. Image management in sport organisations: the creation of value. *European Journal of Marketing*. **33** (3-4), pp. 387-402.
- Fisher, R.J. & Wakefield, K., 1998. Factors leading to group identification: a field study of winners and losers. *Psychology & Marketing*. **15** (1), pp. 23-40.
- Gladden, J.M. & Funk, D.C., 2001. Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. **3** (1), pp. 67-94
- Gladden, J.M. & Funk, D.C., 2002. Developing an understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Marketing*. **16**, pp. 54-81
- Gladden, J.M. & Milne, G.R., 1999. Examining the importance of brand equity in professional sport. *Sports Marketing Quarterly*. **8** (1), pp. 21-29.
- Gladden, J.M. & Milne, G.R. & Sutton, W.A., 1998. A conceptual framework for assessing brand equity in division I college athletics. *Journal of Sport Management*. **12**, pp. 1-19
- Grohs, R. & Reisinger, H., 2005. Image transfer in sports sponsorships: an assessment of moderating effects. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. **7** (1), pp. 42-48.
- Heere, B., 2010. A new approach to measure perceived brand personality associations among consumers. *Sport Marketing Quarterly*. **19** (1), pp. 17-24.
- Henseler, J. & Wilson, B. & Götz, O. & Hautvast, C., 2007. Investigating the moderating role of fit on sports sponsorship and brand equity. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. **8** (4), pp. 321-329
- Holt, M., 2007. The ownership and control of elite club competition in european football. *Soccer and Society*. **8** (1), pp. 50-67.
- Janonis, V. & Dovaliene, A. & Virvilaite, R., 2007. Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*. **1** (51), pp. 69-79
- Katırcı, H. & Uztuğ, F., 2009. Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **9** (1), ss. 149-168.

- Kayri, M., 2009. Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **19** (1), ss. 51-64.
- Keller, K.L., 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. **57**, pp. 1-22.
- Keller, K.L., 2003. Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*. **29** (March), pp. 595-600.
- Keller, K.L., 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*. **15** (2-3), pp. 139-155.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, products, and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*. **9** (4), pp. 249-261.
- Koo, G.Y. & Hardin, R., 2008. Difference in interrelationship between spectators' motives and behavioral intention based on emotional attachment. *Sport Marketing Quarterly*. **17** (2), pp. 30-43.
- Lachowetz, T. & Gladden, J., 2003. A framework for understanding cause-related sport marketing programs. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. **4** (4), pp. 313-333.
- Mengxia, Z., 2007. Impact of brand personality on PALI: A comparative research between two different brands. *International Management Review*, **3** (3), 36- 44.
- Nandan, S., 2005. An exploration of the brand identity–brand image linkage: a communications perspective. *Brand Management*. **12** (4), pp. 264-278.
- Parent M.M. & Foreman, P.O., Organizational image and identity management in large-scale sporting events. *Journal of Sport Management*. **21**, pp. 15-40.
- Richelieu, A. & Pons, F., 2006. Toronto maple leafs vs football club barcelona: how two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. **7** (3), pp. 231-249.
- Ross, S.D., 2008. Assessing the use of the brand personality scale in team sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*. **3** (1/2), pp. 23-38.
- Smith, G., 2004. Brand image transfer through sponsorship: a consumer learning perspective. *Journal of Marketing Management*. **20**, pp. 457-474.

- Sutton, W.A. & McDonald, M.A. & Milne, G.R. & Cimperman, J., 1997. Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*. **6** (1), pp. 15-22.
- TBF, 2008. *Türkiye Basketbol Federasyonu 4. Olağan Genel Kurulu 2006-2008 Dönemi Faaliyet Raporu*. İstanbul.
- Wakefield, K.L. & Sloan, H.J., 1995. The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management*. **9** (2), pp. 153-172.
- Wann, D.L. & Branscombe, N.R., 1995. Influence of identification with a sports team on objective knowledge and subjective beliefs. *International Journal of Sport Psychology*. **26**, pp. 551-567.
- Yang, Y., 2010. The construction of brand culture based on corporate culture. *International Journal of Business and Management*. **5** (4), pp. 223-226.
- Yasin, N.M. & Noor, M.N. & Mohamad, O., 2007. Does image of country-of-origin matter to brand equity. *Journal of Product & Brand Management*. **16** (1), pp. 38-48.

Diğer Yayınlar

- Assevero, H., 2005, Fascism in football, eSports Media Group, <http://www.e-sports.com/articles/1047/1/Fascism-in-football/Page1.html> [cited 11 May 2010]
- Bölükbaşı, B., 2006. Aroma üretimi yapan firmalarda uygulanacak haccp kriterlerinin 4ncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Braunstein, J.R. & Ross, S.D., 2010, Brand personality in sport: dimension analysis and general scale development, *Sport Marketing Quarterly*, [online], March 1, 2010, BNET Business Library, http://findarticles.com/p/articles/mi_7740/is_201003//ai_n53081291/ [cited 17 May 2010]
- Burmann, C. & Schade, M., 2010. The brand image of professional sport teams – an analysis of relevant brand benefits and the relevance of brand personality, *The Thought Leaders International Conference on Brand Management*, Lugano, 18-20th April.
- Cho, S., 2004. Structural model of brand personality scale and its application: comparing brand personalities of sport properties and sponsors by using equality constraint modeling. *Dissertation for Doctor of Philosophy*. University of Connecticut.
- Dees, W. & Bennett, G. & Ferreira, M., 2010, Personality fit in nascar: an evaluation of driver-sponsor congruence and its impact on sponsorship effectiveness outcomes, *Sport Marketing Quarterly*, [online], March 1, 2010, BNET Business Library, http://findarticles.com/p/articles/mi_7740/is_201003//ai_n53081293/ [cited 17 May 2010].
- Duff, M., 2005, Footballer's 'fascist salute' row, *BBC News*, 9 January, 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4158591.stm> [cited 11 May 2010]
- Farve, B., 2009, Athletes as an individual brand, Full Court Press Sports Business, <http://fullcourtpresssports.wordpress.com/2009/08/24/athletesbrand/> [cited 11 May 2010].
- FIFA's vision: develop the game, touch the world, build a better future, 2006, FIFA, <http://www.fifa.com/aboutfifa/federation/releases/newsid=104358.html> [cited 19 April 2010]
- Foer, F., 2001, Mussolini's team, *Slate Magazine*, September 11, 2010, <http://www.slate.com/id/115070> [cited 11 May 2010]

- Football Club Shakhtar, <http://shakhtar.com/en/club/history/?p=8> [cited 14 May 2010]
- Garzan, G., 2009. Spor pazarlaması açısından futbol kulüplerine taraftar olma nedenleri ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Giray, C., 2008. Özdeşleşme, marka tutumu ve markaya yönelik davranışsal eğilimler: futbol takımı taraftarlığı açısından bir inceleme. *Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Gladden, J.M., 1997. Evaluating brand equity in the team sport setting. *Dissertation for Doctor of Philosophy*. University of Massachusetts Amherst Department of Sport Studies.
- Harndad, M. & Joyal, S., 2005, Satellite account of nonprofit institutions and volunteering, Statistics Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/13-015-x2005000-eng.pdf> [cited 14 April 2010], pp. 42-46.
- Heere, B., 2010, A new approach to measure perceived brand personality associations among consumers, *Sport Marketing Quarterly*, [online], March 1, 2010, BNET Business Library, http://findarticles.com/p/articles/mi_7740/is_201003/ai_n53081292/ [cited 17 May 2010].
- Interbrand, Best global brands 2009: the definitive guide to the world's most valuable brands, 2009, http://www.interbrand.com/images/studies/1_BGB2009_Magazine_Final.pdf [cited 2 March 2010].
- Interbrand, FC shakhtar launches its new brand identity, 2007, http://www.interbrand.com/press_release.aspx?pressid=237&langid=1000 [cited 14 May 2010]
- Kia tips off NBA season, *Event Marketer Magazine*, January 28, 2010, <http://www.eventmarketer.com/article/kia-tips-nba-season#> [cited 11 May 2010]
- Krieg, N., 2009, Rome 2009: uefa champions league final worth €310m, says mastercard study, MasterCard, http://www.mastercard.com/us/company/en/newsroom/052709UEFA_Champions_League.html [cited 13 May 2010].
- Kunde, J., 2000, Corporate religion: building a strong company through personality and corporate soul, Kunde & Co, <http://www.kunde-co.com/corporate-religion.aspx#BrandValueChain> [cited 16 April 2010]
- Mumcu, C., 2008. Investigation of consumer-based brand associations of turkish soccer teams. *Thesis for the M.S. Degree*. Ankara: Middle East Technical University SBE.

- Olympic Movement, The Olympic Symbols, 2007, http://www.turin2006.com/Documents/Reports/EN/en_report_1303.pdf [cited 16 April 2010], s. 7.
- Olympism in action, Olympic Movement, <http://www.olympic.org/en/content/Olympism-in-Action/> [cited 11 May 2010].
- Preview of the Italian Marcialonga, 2010, <http://fasterskier.com/2010/01/preview-of-the-italian-marcialonga/> [cited 11 May 2010].
- R15 Report on Media Value in Football. Mid-Season 2009/10, 2010, University of Navarra School of Economics and Business Administration, <http://www.unav.es/econom/sport/index.php?section=102&lang=en> [cited 16 May 2010].
- Salman, G.G., 2008. Brand loyalty in turkish soccer: assessing the relationship between brand associations and brand loyalty. *Thesis for the M.A. Degree*. Marmara University SBE.
- Salman, G.G., 2008. Profesyonel futbol kulüplerinin hizmet kalitesi ile taraftarmemnuniyeti ve taraftar tipolojileri arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi SBE.
- The New Sports Consumer, 2003, <http://www.ekospor.com/Sports-Marketing/New%20Sports%20Consumer.pdf> [cited 23 May 2010].
- Trabzonspor Tescilli Markalar, Trabzonspor Resmi Sitesi, <http://www.trabzonspor.org.tr/default.asp?Sayfa=TSPatent> [erişim tarihi: 16 Nisan 2010].
- Vikipedi, Stenografi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Stenografi> [erişim tarihi 18 Nisan 2010].
- Vikipedi, Varyans Analizi, http://tr.wikipedia.org/wiki/Varyans_analizi [erişim tarihi 14 Haziran 2010].

EKLER

Ek 1 – Beşiktaş - Fenerbahçe - Galatasaray kulüplerinin marka kişiliği anket formu

Bu anket Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Müjde Yüksel'in "Spor Takımlarında İmaj ve İmaj Transferi" konulu tez çalışması için yapılmaktadır. Anketin amacı ülkemizin en popüler üç spor kulübü olan Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray Spor Kulüplerinin marka kişiliği analizlerini yapabilmektir.

Elde edilen bulgular arzulayan katılımcılara e-mail ile bildirilecektir. Bunun için e-mail adresinizi ilk sorunun öncesinde yazmanız yeterli olacaktır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından katılan kişi ve kişisel bilgileri gizli tutulacaktır.

Bu anketin ilk bölümünde spor kulüplerinin kişilik analizlerinin yapılmasında kullanılacak kırk iki (42) farklı karakter özelliği bulunmaktadır. Bu karakterlerin her birini ilgili spor kulübü ile ne ölçüde tanımladığınızı işaretlemeniz gerekmektedir. Tanımlamalarınızı yaparken "(...) **kulübü bir insan olsaydı, nasıl bir kişiliği olurdu?**" sorusunu temel almanız istenmektedir. Araştırmanın bilimsel niteliğini engellemek açısından mümkün olduğunca **OBJEKTİF** bir şekilde **sadece futbol takımlarını değil spor kulüplerini bir bütün olarak** değerlendirmenizi rica eder, katkılarınızdan dolayı tekrar teşekkür ederim.

Örnek:

1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

		Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
Karakter özelliği	Beşiktaş			✓		
	Fenerbahçe		✓			
	Galatasaray			✓		

"(...) kulübünü yaşayan bir insan olarak hayal edin, nasıl bir kişiliği vardır?"

		Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
Ayakları yere basan, gerçekçi bir insandır. ("down-to-earth")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Aile odaklı bir kişidir; ailesine önem verir. ("family-oriented")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Şehir hayatının yoğun olmadığı yerlerde yaşamayı tercih eder. ("small town")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Dürüst bir insandır. ("honest")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
İçten, samimi tavırlara sahiptir. ("sincere")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Davranışları gerçektir; sahte davranışlarda bulunmaz. ("real")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Çevresindeki insanların sağlığı açısından olumlu bir ortam sunar. ("wholesome")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Orijinal, kendine özgü bir kişiliği vardır; taklit etmeyi sevmez. ("original")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Neşeli bir insandır; davranışları mutluluğunu yansıtır. ("cheerful")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Duygusal ve duyarlı bir yapıya sahiptir. ("sentimental")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
İnsanlara cana yakın ve dostça davranır. ("friendly")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					

		Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
Cesur ve atılgan bir kişidir. ("daring")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Modayı takip eder. ("trendy")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Heyecan verici bir kişidir. ("exciting")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Canlı ve hayat dolu bir yapısı vardır. ("spirited")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Serinkanlı tavırlarıyla bilinir. ("cool")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Genç bir insandır. ("young")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Yaratıcı bir yapıya sahiptir. ("imaginative")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Benzersiz özellikleri vardır; sıradan değildir. ("unique")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Modern, çağdaş bir insandır. Eski kafalı değildir. ("up-to-date")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Özgürlüğüne düşkün bir insandır. Bağımsız hareket etmeyi sever. ("independant")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Güncel olayları takip eder. ("contemporary")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					

		Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
Güvenilir bir insandır. ("reliable")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Oldukça çalışkan bir insandır. ("hard-working")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
İnsanlar yanında kendilerini emniyette hissediyor. ("secure")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Zeki bir insandır. ("intelligent")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Teknik zekaya sahiptir. ("technical")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Ciddi bir görünüme sahiptir; bir şirkette çalışıyor havası vardır. ("corporate")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Başarılı bir insandır. ("successful")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Lider özellikleri olan bir kişidir. ("leader")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Birçok konuda kendinden emindir. ("confident")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Üst sınıfa ait bir insandır; sofistikedir. ("upper class")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Çekici, göz alıcı bir görüntüsü vardır. ("glamorous")	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					

		Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
Görünüşüne özen gösterir; iyi görünüşlüdür. (“good-looking”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Sevimli bir havası vardır. (“charming”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Feminen özellikleri baskındır. (“feminine”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Pürüzsüz bir kişiliği vardır; düz bir insandır. (“smooth”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Açık hava hayatını tercih eder. (“outdoorsy”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Erkeksi özellikleri baskındır. (“masculine”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Kovboy tarzına sahip bir insandır. (“Western”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Dayanıklı, sağlam bir görüntüsü vardır. (“tough”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					
Sert bir mizaca sahiptir; kuvvetlidir. (“rugged”)	Beşiktaş					
	Fenerbahçe					
	Galatasaray					

1. Cinsiyetiniz Erkek Kadın
2. Yaşınız _____
3. Eğitim durumunuz İlköğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans/Doktora
4. Mesleğiniz/Sektörünüz _____ (Öğrenci veya ev hanımıysanız lütfen belirtiniz)
5. Gelir Düzeyiniz Gelirim yok.
 1-1800 TL 1801-5000 TL 5001-20000 TL 20000 TL ve üstü
6. Taraftarı olduğunuz takım Beşiktaş Fenerbahçe Galatasaray Diğer
7. Takımınıza ait aşağıdaki ürünlerden hangisine/hangilerine sahipsiniz?
- Taraftar kartı
 - Taraftar kredi kartı
 - Kombine Kart (Futbol)
 - Kombine Kart (Amatör branşlar)
 - Forma (Lisanslı ürün)
 - Diğer lisanslı ürünler (T-Shirt, şapka, parfüm, vs.)
 - GSM operatörü
 - Dergi aboneliği

Teşekkürler...