

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMA VE BİR ULUSAL
FUTBOL TAKIMI ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

EBRU GÖZCÜ

İSTANBUL, 2011

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMA VE BİR ULUSAL
FUTBOL TAKIMI ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

EBRU GÖZCÜ

Danışman: Prof.Dr. MELDA CİNMAN

İSTANBUL, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi EBRU GÖZCÜ'nün FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMA VE BİR ULUSAL FUTBOL TAKIMI ANALİZİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.06.2011 tarih ve 2011-13/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

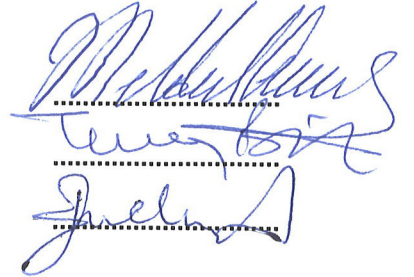
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 25.08.2011

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. MELDA C. ŞİMŞEK

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. TURGAY BİÇER

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. EMEL KARAYEL BİLBİL



ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	VII
TABLO LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	IX

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

1.MARKA, MARKA İLETİŞİMİ VE MARKALAŞMA.....	1
1.1.Marka Kavramı ve Tanımı.....	1
1.2.Marka ile İlgili Kavramlar.....	6
1.2.1.Marka Kimliği.....	6
1.2.2.Marka Kişiliği.....	9
1.2.3.Marka İmajı.....	11
1.2.4.Marka Farkındalığı.....	14
1.2.5.Marka Çağrışımları.....	16
1.2.6.Marka Sadakati (Bağlılığı).....	19
1.2.7.Marka Değeri.....	24
1.2.8.Markaya Yönelik Tutum.....	26
1.3.Marka Konumlandırma Kavramı ve Önemi.....	28
1.3.1.Marka Konumlandırma Stratejileri.....	32
1.3.1.1.Rakibe Göre Konumlandırma.....	32

1.3.1.2.Ürün Sınıf ve Özelliklerine Göre Konumlandırma.....	33
1.3.1.3.Fiyat ve Kaliteye Göre Konumlandırma.....	34
1.3.1.4.Hedef Pazara Göre Konumlandırma.....	35
1.4.Markaya Yönelik İletişim Stratejileri.....	37
1.4.1.Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Marka.....	37
1.4.1.1.Reklam ve Marka.....	39
1.4.1.2.Halkla İlişkiler ve Marka.....	43
1.4.1.3.Kişisel Satış ve Marka.....	47
1.4.1.4.Satış Geliştirme/Satış Tutundurma ve Marka.....	50
1.4.1.5.Diğer Pazarlama İletişimi Unsurları ve Marka.....	53
1.5.Marka Yönetimi ve Markalama Stratejileri.....	57
1.5.1.Marka Yaratma Kavramı ve Marka Yönetimi.....	57
1.5.2.Markalama Stratejileri.....	59
1.5.2.1.Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri.....	60
1.5.2.2.Marka Genişletme Stratejisi.....	61
1.5.2.3.Çoklu Markalama Stratejisi.....	63
1.5.2.4.Ortak Markalama Stratejisi.....	63
1.6. İtibar Yönetimi ve Marka.....	65

İKİNCİ BÖLÜM

2.FUTBOLDA ENDÜSTRİLEŞME.....	69
2.1.Futbolun Tarihi.....	69
2.1.1.Top Tekmelemenin Tarihi.....	69
2.1.2.Türk Futbol Tarihi ve Gelişim Süreci.....	73
2.2.Bir Endüstri Olarak Futbol Sektöründe Yapı ve Yönetişim.....	77
2.2.1.Futbol Sektörünün Gelirleri.....	82
2.2.1.1.Avrupa Futbolunun Ekonomisi.....	85
2.2.1.2.Türk Futbolunun Ekonomik Gelişimi.....	86
2.2.1.3.Tüketici Taraftar.....	93
2.3.Futbolda Endüstriyel Sürecin Olmazsa Olmazı: Markalaşmak.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.GALATASARAY ULUSAL FUTBOL TAKIMININ MARKALAŞMA SÜRECİ...97
3.1. Bir Futbol Kulübü Olarak Galatasaray'ın Tarihi.....97
3.2. Markalaşma Süreci.....101
3.2.1. Takım Değerinin Markalaşmaya Katkıları.....101
3.2.2. Futbolcularının Değerinin Markalaşmaya Katkıları.....102
3.2.3. Lisanslı Ürünlerin Markalaşmaya Katkıları.....102
3.2.4.Takımın Medyada ki Yeri ve Markalaşmaya Katkısı.....103
3.2.5.A Milli Futbol Takımı'na Gönderilen Oyuncuların Markalaşmaya Katkısı.....103

3.2.6. Sponsorlukların Markalaşmaya Katkısı.....	103
3.3. UEFA Kupası ve Galatasaray.....	105
SONUÇ.....	109
KAYNAKÇA.....	110

ÖZET

FUTBOL ENDÜSTRİSİNDE MARKALAŞMA VE BİR ULUSAL FUTBOL TAKIMI ANALİZİ

Ebru Gözcü

Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı

Halkla İlişkiler Bilim Dalı

Bu çalışmada öncelikle konuyla ilgili literatür taranmış; marka kavramı, marka konumlandırma stratejileri, markalama stratejileri ve markaya yönelik iletişim stratejileri kavramları üzerinde durulmuştur. Bu kavramların içerdiği alt başlıklarda ele alınarak konu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Daha sonra, futbol endüstrisi kavramına geçilmiş ve futbolun tarihinden konuya başlanarak tümünden gelim yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümde Avrupa ve Türkiye’de futbol ekonomisi incelenmiş ve örnekler verilmiştir. Bu bölümün en sonunda futbol endüstrisinde markalaşma kavramı incelenmiş ve üçüncü bölüme bağlantı sağlanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise Galatasaray’ın tarihinden giriş yapılarak markalaşmasına olanak sağlayan konular ele alınmıştır. Bu konular için Galatasaray Kurumsal İletişim Direktörü ile yüz yüze görüşme yapılarak Galatasaray Spor Kulübü’nün markalaşması incelenmiştir.

ABSTRACT

BRANDING IN FOOTBALL INDUSTRY AND ANALYSIS OF A FOOTBALL TEAM

Ebru Gözcü

Marmara University

Institute of Social Sciences

The Main Branch of Public Relations Sciences

The Branch of Public Relations Sciences

Firstly the current literature was researched in this study, brand concept, brand positioning strategy, branding strategy and communication strategy about branding were focused. Sub-headings contained in these concepts were investigated in detail by examining the issue.

Then, starting from the issue football industry. Researched the history of football and deductive method was used. In this section, in European and Turkish football's economy are examined and examples are given. At the end of this section, branding in football industry was examined.

At the end of this study, starting from the history of Galatasaray and examined what is the subjects of providing branding process. These issues are done face to face interview with the Director of Corporate Communications of Galatasaray Football Club.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Marka Çağrışımlarının Değeri.....	17
Şekil 2: Marka Çağrışımları.....	18
Şekil 3: Sadakat Piramidi.....	21
Şekil 4: Marka Sadakati Yaratmak ve Korumak.....	24

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Marka Kimliği ve İmajı.....	14
Tablo 2: Konumlandırma Stratejileri ve Pazarlama Uygulamaları.....	36
Tablo 3: Futbolun Kronolojik Gelişimi.....	73
Tablo 4: İstanbul Kulüpleri.....	76
Tablo 5: Futbol Pastasının Paylaşımı.....	87
Tablo 6: Son Beş Yılda Liglere Aktarılan Tutar(Milyon TL).....	88
Tablo 7: Genel Sponsorluk Sözleşmeleri ve Futbolun Payı.....	90
Tablo 8: Avrupa Kulüplerinin Yıllık Sponsorluk Gelirleri (2006/07).....	90
Tablo 9: 2010-11 İtibariyle Türk Futbol Pastasının Büyüklüğü.....	92
Tablo 10: Şubat 2010 İtibariyle İMKB'ye Kote Kulüplerin Piyasa Değerleri.....	96

GİRİŞ

Marka olmanın öneminin gittikçe arttığı günümüzde markalaşma çabaları da büyük önem kazanmaya başlamıştır. Geçmişten bugüne marka tanımı değişmiş ve gelişmiştir. Markalar artık sadece birer logo ve isimden ibaret olmakla kalmayıp, aynı zamanda tüketiciye verilen bir vaat haline dönüşmüştür. Marka değeri, şirket ürünlerinin yanı sıra müşterilerine verdiği hizmetlerin kalitesinin toplamından oluşmaktadır.

Günümüz dünyasında futbol, evrensel bir dil haline gelmiş ve tüm dünyada sevilen bir spor olmuştur. Bu kadar sevilmesi ve ilgi görmesi sonucunda da futbol artık bir endüstri haline dönüşmüş, bir iş kolu haline gelmiştir. Futbolun bir ekonomi olarak büyüdüğü ülkemizde de futbolun sadece basit bir oyun olmadığı bilinçlerde yer etmeye başlamıştır.

Futbol takımlarında marka değeri kavramı, birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise başarıdır. Başarı sayesinde taraftarların, medyanın ve sponsor olacak kuruluşların takıma olan ilgisi artmakta. Bu da sonuçta bir gelir artışına neden olmaktadır. Başarısız geçen sezonlarda ise, takımlar kupa alamamalarının yanında maddi anlamda da büyük kayıplar yaşamakta ve futbol pastasından aldıkları pay düşmektedir.

Günümüzde büyük paraların dönmeye başladığı yani bir endüstri haline gelen futbolda, kulüpler de şirketler gibi yönetilmeye başlanmıştır. Yıldız transferler, büyük sponsorluk anlaşmaları, yayın gelirleri gibi konular kulüpleri taraftarların ve potansiyel sponsorlarının karşısında olumlu çağrışımlar yaratmaya zorlamaktadır. Çünkü olumlu çağrışımlar yaratamazlarsa maddi olarak büyük zarara uğrayacak ve rakiplerinin gerisinde kalacaktır.

Bu çalışmada, futbolun endüstrileşmesi ve markalaşma çalışmalarının üzerinde durulmuş ve çalışmaya Galatasaray örneği ile son verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.MARKA, MARKA İLETİŞİMİ VE MARKALAŞMA

1.1.Marka Kavramı ve Tanımı

Tüketiciyi ve tüketicinin satın alma kararını etkileyen ve şekillendiren, özellikle somut ürünleri birbirinden ayıran marka, pazarlama ve reklam faaliyetlerinin odak noktasıdır. Pazarlama politikalarının büyük çoğunluğunun tüketiciler tarafından ürünün tanımlanmasına, reklam uygulamalarında ise tüketici ile iletişim kurulmasına ve ürünün tüketicilere tanıtılabilmesi amacına dayandırılmasının gerekliliği markanın önemini ön plana çıkarmıştır. Bu doğrultu da ürünün benzerleri arasından fark edilmesini sağlayan özellik marka olarak ifade edilmektedir.¹

Markanın en bilinen kullanımı, on dokuzuncu yüzyılın ortalarında büyük hayvan sürülerinin sahipleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Güneybatıdan orta batıya doğru olan sürü gidişinde, hayvan sahiplerinin kendi hayvanlarını diğerlerinden ayırt ettirecek farklılık yaratmak için yaptıkları damgalama, marka kavramının da kökünü oluşturmuştur. Nitekim, marka (brand) kelimesi eski İskandinav dilinde ‘yanmak’ anlamına gelen ‘brandr’ kelimesinden türemiştir. Brandr kelimesinin köken anlamı ise ‘sıcak bir ürünün bıraktığı iz’ demektir. Bu anlam zaman içinde ‘belirli bir ismi ya da işareti olan mallar’ şeklinde değişime uğramıştır. Marka kavramına ilişkin yapılan tanımlar, aynı zamanda bu kavrama yüklenen anlamın değişim ve gelişimini de göstermektedir. Tanımlamaların bir kısmı, bu kavramı görsel unsurlarla sınırlamakta bir kısmı ise görsel unsurların yanı sıra soyut özellik ve değerlerin markanın özünü oluşturduğunu ileri sürmektedir.²

Amerikan Pazarlama Birliği’nin tanımına göre marka; bir isim, terim, işaret, sembol ya da diğer göstergelerin bir satıcının ürününün diğerlerinden ayırt edici nitelikte olmasıdır. Bu tanımlama; markanın gerek satıcılar gerekse alıcılar açısından taşıdığı öncelikli değeri ifade etmekte ve bir ürünü diğerinden ayıran marka yaratmanın anahtarının isim, sembol, işaret vb. seçebilmek olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle marka, bir ürünün rakip markalardan farklılaşmasını göstergeler aracılığı ile sağlamaktadır.³

¹ Işıl Karpat Aktuğlu, **Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, 1.Basım, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004, s.11

² Nurhan Babür Tosun, **İletişim Temelli Marka Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.7

³ Tosun, a.g.e., s.7

Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir. Marka geniş kapsamlı bir terimdir ve malı belirleyen birçok şey markanın kapsamına girer.⁴

Aslında mal üreticileri, kendi ürünlerini diğer ürünlerden ayırmak için kendi damgalarını –logo- ya da işaretlerini uzun zamandır kullanıyorlar. Adlar verildiği herhangi bir şeye ek bir değer katarlar mı? Buradaki ad, tecimsel pazarlama açısından ürün kalitesini, lezzetini, sağlamlığını ya da kategorideki rekabetçi üstünlüğünü ima eden bir potansiyeli içerir. Hiç kuşkusuz ürünlerin adlandırılması, üreticilerin ürünlerine ilişkin duydukları gururun ifadesi olma özelliğini de beraberinde taşıyordu. Bildiğimiz anlamda logo ya da markalamadan söz edilmese de Şaşal ilçesi, İzmir ve civarında insanların bidonlarıyla su almaya gittikleri bir kaynak suya sahipti. Tonya kaşarı, Trabzon’un yağı, Afyon’un kaymağı, Bornova’nın patlıcanı gibi... Her ilin/yörenin meşhur bir ürününü pazarlarda görüyorduk, görüyoruz. Bu örnekler ürün kategorilerinde elde edilmiş tanınırlık ve şöhretlerine bağlı güvenilirlikle birer marka olarak değerlendirilebilir.⁵

Gertrude Stein “Bir marka bir markadır; bir marka.” der. Bir marka ismi, her ne kadar özel bir kelime de olsa, zihinde yer edecek herhangi bir kelimeden daha fazla bir şey değildir. Bir marka, bir isimdir, bir özel isim ve tüm özel isimler gibi genellikle büyük harfle başlar. Her hangi bir özel isim bir markadır. Siz bir markasınız.⁶

Kotler’e göre marka; üretici ve satıcının, tüketicilere belirli özellik ve yararları sürekli olarak sunacağına bir vaadi ve kalite garantisidir. Kotler bu tanımlama doğrultusunda markanın içerdiği anlamları altı gruba ayırmaktadır.⁷

1.Nitelik: Marka bir ürünün niteliklerini simgeler. Örneğin, Volvo markası; güven, prestij gibi nitelikleri hatırlatır.

2.Yararlar: Niteliklerin uzantısı genelde tüketiciye sağlanan yararları kapsar. Örneğin, Volvo’nun güvenlik niteliği, kullanıcının kendisini bir arabada rahat hissetmesini sağlar.

3.Değerler: Markanın tüketiciye sundukları genelde markaya ait olan değerlerdir. Örneğin, prestij ve güven verme Volvo markasının sunduğu değerlerdir.

⁴ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 11. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2004, s.150

⁵ Ferruh Uztuğ, **Markan Kadar Konuş**, 4. Basım, İstanbul, MediaCat, 2003, s.13-14

⁶ Al & Laura Ries, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, Çeviren: Atakan Özdemir, İstanbul, MediaCat, 2006, s.12-13

⁷ Tosun, a.g.e., s.7-8

4.Kültür: Markanın benimsediği değerler genelde ait olduğunu vurguladığı ülkenin kültürünün uzantısıdır.

5.Kişilik: Marka, bir insana özgü olan çeşitli kişilik özelliklerine sahip olmalıdır. Örneğin, genç, dinamik, neşeli gibi.

6.Kullanıcı: Bir marka kendisinin kimler tarafından kullanıldığına dair ipuçlarını bünyesinde barındırır. Örneğin, Porsche'nin yaşlı ve dar gelirli biri değil de, varlıklı bir ailenin genç oğlu tarafından kullanılıyor olduğunun düşünülmesi gibi.

Morgan, markanın aşağıda belirtilen dört unsura sahip olduğunu ileri sürmektedir.⁸

1.Alicısı ve satıcısı vardır.

2.Ayırt edici bir isim, sembol ya da işarete sahiptir.

3.Tüketicilerin zihinlerinde, ürünün gerçek özelliklerinin dışında yer alan nedenlerden ötürü, olumlu ya da olumsuz izlenimler oluşturur.

4.Kendiliğinden oluşmaktan çok yaratılan değerleri vardır.

Markanın üreticiler ve pazar açısından artan önemi tüketiciler içinde geçerlidir. Günümüz rekabet ortamında marka, tüketiciler içinde önemli işlevler görmektedir. Marka, tüketicilerin hem bilgi işleme sürecinde hem de ürüne duydukları güven açısından yönlendirici bir işleve sahiptir. Bu nedenle ürünün adı ya da görsel kimliği ürünü tanımlamanın çok ötesine geçmiştir.⁹

Tüketiciler için marka, bir ürünü tanımanın en kolay yoludur. Üründen memnun oldukları ve ihtiyaçlarını karşıladığı sürece, üründen kaçınmamalarına yardımcı olur. Marka, ürünün menşei gösterir, kalite güvencesini ve garantisini taşır. Tüketiciler için kalitenin simgesi haline gelmiş; “Honda arabaya binmek, Swatch saat takmak, Calvin Klein ürünlerini giymek vb. bir ayrıcalıktır.”¹⁰

En temelde marka, tüketiciler için, ürünün işlevsel ve duygusal özelliklerini özetlemekte, bellekteki bilgilerin hatırlanmasına ve satın alma kararına yardımcı olmaktadır. Marka adı, bellekte kısa sürede çağrışım yarattığı gibi özellikle zaman baskısı altındaki

⁸ Tosun, a.g.e., s.8

⁹ Uztuğ, a.g.e., s.18

¹⁰ Dr.Türkay Dereli & Dr. Adil Baykasoğlu, **Toplam Marka Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2007, s.63

tüketicilerin yaşayabilecekleri gerilimleri de düşürmektedir. Bununla birlikte marka, tüketicilerin alternatifler arasındaki seçiminde sürekli kalite garantisi sunarak; tüketicilerin üstlendikleri riski de azaltır. Markanın bu özelliği şirket ile tüketici arasında bir kontrat, anlaşma olma özelliği olarak tanımlanabilir. Günümüzde tüketici tercihlerinin yönlendirilmesinin oldukça güçleştiği ve daha karmaşık bir pazar ve rekabet koşulları söz konusudur. Marka, hem tüketiciler hem de üreticiler açısından son derece önemli bir olgu olmuştur.¹¹

Tüketiciler, marka anlayışının özünü oluşturur. Çünkü bir markanın oluşturulma kararlarının arkasında yatan temel kaynak, tüketici konumunda bulunanların özellikleri, gereksinimleri ve istekleridir. Mevcut ve potansiyel tüketicileri göz ardı ederek yapılandırılan bir markanın başarılı olma şansı çok zayıftır. Bir ürünün üreticilerini tanımlayan marka, bu özelliği nedeniyle tüketicilerin üreticilere belirli sorumluluklar yüklemelerine neden olur.¹²

Markaların tüketiciler açısından sahip olduğu işlevlerin başında, çeşitli riskleri onlar adına azaltması gelir. Markanın imajı, vaadi ve sunulduğu düşünülen yararlar; işlevsel riski (ürünün performansının yeterli olmaması), finansal riski (ürünün ödenen paranın karşılığı olmaması), fiziksel riski (ürünün kullanımının sağlık açısından tehdit yaratması), sosyal riski (ürünün kullanımının kişiyi rahatsız etmesi), psikolojik riski (ürünün kullanımının kullanıcının psikolojisini olumsuz etkilemesi) ve zamansal riski (ürünün kullanımının yarattığı tatminsizlikten ötürü alternatif olarak harcanan zaman) azaltır. Diğer bir deyişle, tüketici markaya duyulan güvenden ötürü, yukarıda belirtilen risklere girmediğini düşünür. Kısacası, markalı ürünler, tüketicilerin ürün ve marka enflasyonu karşısında bulanıklaşan zihinlerini, seçim için harcayacakları zihinsel ve fiziksel eforu azaltmanın yanı sıra yüklendikleri sembolik anlamlar ile tüketicilerin kendilerini daha rahat ve mutlu hissetmelerini sağlar.¹³

İnsanlar markalar hakkında konuşurlar, hatta küçük çocuklar bile favori markalarını tanışırlar. Tüketicilerin çoğu pek çok yarar elde edeceklerinden dolayı, markalı ürün ve hizmetleri satın almayı tercih ederler. Bir markanın tüketiciye sunacağı pek çok yarar vardır. Bunlar:¹⁴

- Markalar, tanımayı sağlar ve tercih yaratır.

¹¹ Uztuğ, a.g.e., s.20

¹² Tosun, a.g.e., s.14

¹³ Tosun, a.g.e., s.15

¹⁴ T.Sabri Erdil & Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, 1.Basım, İstanbul, Beta Yayın, 2009, s.29-30

- Markalar, karar vermeyi kolaylaştırır.
- Markalar, güven veren bir unsurdur. Kalite güvencesi sunar ve algılanan riski azaltır.
- Markalar, tüketicilerin kendini ifade edebilmesine yardımcı olur.
- Markalar, arkadaşlık ve zevk sunar.

Global pazarlarda rekabet halindeki pek çok firma, marka olmanın ya da marka sahibi olmanın önemini anlamış ve bu konudaki girişimlerini yoğunlaştırmıştır. Kaliteli bir ürün ile özdeşleşen bir marka, bir firmanın sahip olabileceği en değerli varlıklardan biridir. Bu yüzden firmalar marka yönetimine ve marka yaratmaya gereken özeni göstermeye, kendilerine özgü ve tutarlı marka kimliğini sunmaya çabalamaktadırlar.¹⁵

İşletmeler açısından, marka sahibi olmanın özellikle günümüzde önemi ve dolayısıyla yararları çoktur. Öyle ki, günümüzde bir işletmenin yaşayabilmesi adeta ürettiği ürünleri markalama başarısı ile doğru orantılıdır. Chernatony ve McWilliam, ürünün takibinde, hat-kategori genişletilmesinde ve diğer tüm geliştirmelerde sahip olduğu kimlik nedeniyle markanın, işletmelerin iş süreçlerini önemli ölçüde kolaylaştırdığını ileri sürmektedirler. Her markanın somut özelliklerinin(isim, renk, logo, karakter vb.) belirgin ve kendine özgü olması, işletmelerin markalarını yasal platformda da korumalarını kolaylaştırır. Örneğin, marka ismi, kayıtlanan ticari isim hakkıyla; üretim süreçleri patentle, çeşitli tasarımlar telif haklarıyla koruma altına alınabilir. Bu yasal korunma olanakları, işletmelerin markalarına yaptıkları yatırımın güvence altına alınmasını dolayısıyla da markaların işletmelerin önemli bir kaynağı olmasını sağlar. Markasız ürünlerin ise, bu anlamda korunması oldukça zordur.¹⁶

Güçlü bir markanın yüksek pazar payı ile yüksek satış ve kar anlamına geldiği açıktır. Marka, günümüzde finansal bağlamda satılabilir bir değer olma özelliği kazanmıştır. Bir diğer önemli nokta, güçlü markaların tüketicilerde sadakat yaratmasıdır. Dağınık medya ortamında ve gittikçe ağırlaşan rekabet koşullarında marka sadakati yaratmak, şirketler için yaşamsal bir öneme kavuştu. Ayrıca, güçlü bir marka şirketin yeni ürünleri için bir platform sağladığı gibi, rekabetçi saldırılara karşı marka gücü ve dayanıklılığını da (brand resiliency) artırmaktadır. Markanın işletme açısından sahip olduğu bu yararlarla ulaşmak için temel nokta güçlü bir markanın yaratılmasıdır. Güçlü bir markanın yolu da marka adına eklenecek farklılaştırıcı değerler mümkündür.¹⁷

¹⁵ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.141

¹⁶ Tosun, a.g.e., s.15

¹⁷ Uztuğ, a.g.e., s.21

Markanın işletmeler açısından faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁸

- Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
- İşletme ve ürün imajının yerleşmesini sağlar.
- Marka, işletmenin satışlarını ve rekabet gücünü artırır.
- Piyasada daha önce başarılı olmuş ve kalite ile özdeşleşmiş bir marka, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırır.
- Pazarlarda başarılı olmuş bir marka, rakiplerinden ayrı bir fiyat stratejisi takip eder.
- Piyasada başarılı olmuş bir marka, aracı kuruluşların o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller.
- Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine güvence sağlar.

1.2.Marka İle İlgili Kavramlar

1.2.1.Marka Kimliği

19. yüzyılın ortasında teknolojinin hızla gelişmesi, okuryazar sayısının artışı ve yaşam standartlarının yükselmesi, ortaya çıkan ilk kitleye yönelik pazarlarda markalı ürün fikrini oluşturmuştur. Marka ürününün temel düşünce tarzı oldukça basit, fakat çok orijinaldi. Burada söz konusu olan, evde kullanılan bir ürüne, diğer üreticilerden neredeyse ayrılan bir kitle ürüne, ilginç bir ismin kullanılmasıyla, bir ambalaj ve reklamla belli bir özelliğin atfedilmesidir.¹⁹

Marka kimliği, markanın bütüncül yapılandırılmasında/yönetilmesinde temel bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Buna göre marka kimliği, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı bir çerçevedir.²⁰ Marka kimliği kavramı, markanın tüm yönlerini kuşatmakta; markaya ilişkin paçalardan çok bütünü önemsemektedir. Marka kimliği, rekabetçi ortamda markanın gelişimini sürdürmesi ve karlı bir büyüme sağlanmasında temel bir kavram olarak değerlendirilebilir.²¹

Marka kimliği genel olarak, bir markanın yapmış veya yapacak olduğu tüm çalışmaların bütünleşik yönetimini yansıtan bir oluşumdur. Marka kimliği kavramı ilk olarak

¹⁸ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.64

¹⁹ Wally Olins, **The Wolff Olins Guide to Corporate Identity**, Revised Editions, London, Black Bear Pres, 1990, s.180:

Aktaran Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 6.Baskı, İstanbul, MediaCat, 2008, s.51

²⁰ A.David Aker, **Brand Equity Across Products and Markets**, California Management Reiwew, Spring, 1996, s.68:

Aktaran Uztuğ, a.g.e., s.43

²¹ Uztuğ, a.g.e., s.43

Kapferer tarafından 1986 yılında kullanılmıştır. Bu kavramın markalar açısından taşıdığı önem ve sahip olduğu yaklaşım gerek literatürde gerekse uygulamada “marka kimliği” tartışmasının kısa zamanda rağbet görmesine neden olmuştur. Marka kimliği anlayışı, bir markayı anlamlı ve benzersiz kılan her şeyi kapsamaktadır. Bu anlayışa göre marka, bir ürünün işlevsel özelliklerinin yanı sıra marka kimliğinin gerektirdiği unsurları içermektedir.²²

Kimlik, bir şirketin, ürünün ya da hizmetin esas bir özü, konumlandırması, marka adı, logosu, mesajı ve deneyim gibi kontrol edilebilir unsurlardan oluşur. Dolayısıyla zaman içinde değiştirilebilir. Kimlik oluşturulduktan sonra, hedef kitlenin dikkatini çekmek için, şirketler reklam, promosyon ve halkla ilişkiler gibi iletişim faaliyetleriyle markayı oluşturmaya çalışırlar. Yani tüketiciler markayla doğrudan bir deneyim yaşamadan önce, şirketler marka kimliğini tüketicilerin zihninde oluşturmaya çalışırlar.²³

Marka kimliği, tüketicilerin markaya yönelik algılarını oluşturan kelimelerin, imajların, fikirlerin ve çağrışımların yapılanmasıdır. Marka kimliği markanın anlamıdır.²⁴

Aaker, marka kimliğini “biricik” marka çağrışımları seti olarak tanımlar. Bu çağrışımlar, marka eksenini, inançları ya da kaliteyi temsil eder ve kurum üyelerinin müşterilere yönelik vaadini “promise” içerir. Marka kimliği, bu özellikleri işlevsel, duygusal ya da kendini ifade etme yararlarını kapsayan değer önerisini geliştirerek, marka ve müşteriler arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlamaktadır.²⁵

Kapferer’e göre marka kimliği altı yönlü bir prizma ile ortaya konabilmektedir:²⁶

1. Marka objektif özelliklerinin bir bütünlüğüdür, marka sorulduğunda insanın aklına hemen gelen veya gizli olarak var olan ve neredeyse algılanamayan bir niteliktir. Örneğin, “Coca Cola” dendiğinde insanın aklına ilk gelen kırmızı ambalajlı soğuk içecek özelliğidir veya “Magnum” sorulduğunda güzel bir dondurma hatırlanmaktadır.

²² Tosun, a.g.e., s.55

²³ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.109-110

²⁴ Lynn B. Upshaw, **Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace**, USA, 1995: Aktaran Erdil ve Uzun, a.g.e., s.110

²⁵ Jean Noel Kapferer, **Strategic Brand Management**, New York, The Free Press, 1992, s.42: Aktaran Uztuğ, a.g.e., s.43

²⁶ Jean Noel Kapferer, **Die Marke-Kapital der Unternehmens**, Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie 1992, s.50-56, Aktaran Okay, a.g.e., s.53

2. Marka bir şahsiyettir ve kendine has bir karakteri vardır. Ürün ve hizmet faaliyetlerinin iletişim biçimi, markaya belli bir “şahsiyet tipi” atfetmektedir. Örneğin, Peugeot muhafazakardır, Citroen idealleri temsil etmektedir veya Pepsi yeni neslin seçimidir.
3. Marka kültürel bir bütünlük oluşturmaktadır. Her ürün belli bir kültürden oluşur ve bu kültürün desteğinin fiziki somutlaşmasıdır. Bu bağlamda kültür, markanın ilhamının ve enerjisinin kaynağı olan bir değer sistemidir. Örneğin “Mercedes” düzenli ve sabit Alman kültürünü yansıtırken, Coca Cola gerçek bir Amerikalıdır.
4. Marka ilişkiler için bir çerçeve sunmakta ve genellikle insanlar arasında bir alışveriş için fırsatlar oluşturmaktadır. Örneğin Yves Saint Laurent baştan çıkarmanın markasıdır, çünkü algılama eşiğinin altında bu markanın iletişiminde kadın ile erkek arasındaki ilişkinin yüksek konum değeri vardır.
5. Markanın spontane bir bağlantı/koordinasyon da olabilmektedir. Kişilere belirli araba tipleri sorulduğunda, spontane olarak her marka için alıcı tüpleri verilmiştir. Mesela bu araba zenginler için, bu araba maçolar için, bu araba aile babaları için vs.’dir.
6. Marka arzulanan bir düşüncedir. Nasıl ki kurulan “bağlantı” hedef grubunun dış aynası ise, arzulanan görüntü de iç aynadır. Örneğin Porsche’nin çok sayıda müşterisi bu arabayı kendilerine bir şeyler kanıtlamak için almaktadırlar.

Bu altı nokta marka kimliğini ve gelişme imkanlarını tanımlamaktadır. Kimlik prizması bu altı noktanın yapılandırılmış bir bütün oluşturulduğu ve bir noktanın diğerini yansıttığı göstermektedir.²⁷

Marka kimliği, hem uygulamacılar hem de akademikler tarafından marka oluşturma ve yönetiminde stratejik bir araç olarak görülür. Güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir marka kimliği tasarımı ve yürütülmesi ile ilgilidir. Marka kimliği yaratma, müşterilerin ne istediklerini ya da algıladıklarını söylemelerinden daha boyutlu bir çerçeveyi gerektirmektedir.²⁸

²⁷ Okay, a.g.e., s.54-55

²⁸ Uztuğ, a.g.e., s.43

1.2.2.Marka Kişiliği

Marka kişiliği; marka ve tüketici arasında oluşan bağ olarak oldukça basit bir şekilde tanımlanabilmekte ve tüketicinin bir markayı çabucak tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak yorumlanmaktadır. Marka kişiliği markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı sadece tanımlamayıp markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirlerdir.²⁹

Marka kişiliği markanın rakiplerinden farklılaşmasını sağlamada çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Marka kişiliği kavramı, temelde markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine, belli duygular veya izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanır. Böylece marka, yaş, toplumsal – ekonomik sınıf ve cinsiyet gibi açılardan değerlendirildiği gibi; sıcak duyarlı, ilgili gibi bazı tipik kişilik özellikleri ile ilişkilendirilir. Örneğin “Marlboro Light”, erkeksi “Marlboro” ile karşılaştırıldığında kadınsı olmaya eğilimlidir. Arçelik, uzun zamandır pazarda olduğundan yaşlı bir marka olarak algılanabilir. Marka kişiliği kavramı, “bir marka ile çağrıştılandırılmış insani özellikler” olarak; çağdaş, genç, entelektüel, tutucu, yaşlı gibi sıfatların markalara taşınması açıklar.³⁰

Bir markanın rakiplerinden; insana özgü demografik, sosyal, kültürel, duygusal ve bilişsel özellikler yönünden farklılaşmasını sağlayan nitelikler bütünü ‘marka kişiliği’dir. Marka kişiliği, tüketicilerin kimlik gereksinimlerini karşılayanın yanı sıra kendilerini ifade etmelerini de sağlar. Bu oluşum ise, marka ile tüketici arasında bir ilişki kurulmasını kolaylaştırır. Diğer bir deyişle; marka kişiliği, markanın insan atfedilen bir takım özelliklere sahip olmasıdır. İnsana özgü somut ve soyut özelliklerin bütünü olarak nitelenebilecek olan marka kişiliği, bir markaya, anlamı zenginleştirme, rakiplerden farklı olma ve iletişim çalışmalarını yönlendirme açılarından önemli katkılarda bulunur.³¹

Literatürde marka kişiliği farklı yazarlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar şöyledir:³²

- King (1973): Değerlerin bir grubu, sesin bir tonu ve zihnin bir tutumudur.
- Alt&Grigg (1988): Çeşitli insan nitelikleri ve özelliklerine sahip olacak şekilde tüketicilerin bir markayı algılama dereceleridir.

²⁹ David Arnold, **The Handbook of Brand Management**, International Management Series, Addison ABD: Wesley Publishing Company, 1992, s.4

³⁰ Uztuğ, a.g.e., s.41

³¹ Tosun, a.g.e., s.68

³² Erdil ve Uzun, a.g.e., s.91-92

- Battra (1993): Klasik olarak bir kişinin kişiliği boyutlarında markayı algılama yoludur.
- Hankinson&Cowking (1993): Kişilik, sembolik değerlerin ve fonksiyonel niteliklerin farklı bir bileşimini içermektedir.
- Restall&Gordon (1993): Marka kişiliği, insan özelliklerini, deneyimlerini dışa vuran markanın temel özelliklerini gösterir.
- Tennant (1994): Bir markanın kişiliği, markanın temel özelliğinin ve fonksiyonunun üstünde, markanın sahip olduğu bütün özellikleri dışa vurur.
- Triplett (1994): Marka kişiliği, müşterilerin bir ürüne ve şirkete ilişkin duygusal tepkilerini gösterir.
- Blackston (1995): Markaya atfedilen insan özellikleridir.
- Upshaw (1995): Bir markanın dışa dönük yüzüdür; insan özellikleriyle en yakından ilişkili olan özelliklerini ifade eder.
- The Research Business (1996): Markanın temel duygusal özelliğinin nasıl planlandığı ve daha önemlisi tüketicilerin buna nasıl tepki verdiğini gösteren bir markanın kişiselleştirilmesidir.
- Aaker (1997): Bir markayla ilgili insan özelliklerinin bütünüdür.
- Gordon (1996): Bir tüketici ve bir marka arasında mevcut olan duygusal ilişki için mecazi bir yöndür.

Tüketiciler kolaylıkla markaları bazı ünlü kişilerle ve kendileri ile ilişkili olarak düşünebilirler. İnsan ve marka kişilikleri benzer bir kavramsallaştırmayı paylaşabilmelerine rağmen biçimlenişlerinde farklılaşmaktadır. İnsanlar arasında bir insanın kişilik özelliklerinin algılanması, o kişinin davranışları, inançları, tutumları fiziksel görünümü ve demografik özelliklerine bakılarak gerçekleşir. Bir markanın kişilik algılanması da doğrudan ya da dolaylı olarak markanın tüketicilerle kurduğu iletişimden etkilenir. Bu anlamda bir markanın kişiliği, ürünle bağlantılı nitelikler, ürün kategorisi çağrışımları, marka adı, sembolü, reklamcılık tarzı, fiyat ve dağıtım kanalı gibi pazarlama iletişimi uygulamaları ile biçimlenmektedir.³³

Güçlü marka kişiliği oluşturmak için ürünün hedef pazarında yer alan tüketici kitlenin analizi yapılmalı, değerleri inançları ve yaşam tarzlarına ait bilgiler elde edilmelidir. Çünkü bir marka hedef pazarda uzun bir süre içerisinde oluşturduğu ve benimsediği kimlik ile tanınmaktadır. Bu doğrultuda piyasaya girecek ürünlerin hedef pazarlarının analizinde bu

³³ Jeniffer L. Aaker, **Dimension of Brand Personality**, Journal Marketing Resarch, Vol:34, 1997, s.347-356, Aktaran Uztuğ, a.g.e., s.41-42

unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü tüketiciler ilk dönemlerde yeni bir marka yerine psikolojik olarak kendilerine yakın hissettikleri markayı seçmektedirler.³⁴

İnsanlar hayatlarında farklı roller edinen arkadaşlara sahip olduğu gibi, farklı ürün gruplarına karşı aynı amaca hizmet eden farklı markalara da sahiplerdir. Markalar bu şekilde faaliyet gösterdikleri için tüketiciler kendi değerlerini, duygularını ve özelliklerini markalarla özdeşleştirmek isterler. Yani tüketici kişiliği ve marka kişiliği birbiriyle uyumlu olmalıdır. Zaten tüketicilerin marka seçimleri kişisel değerleri veya yaşam biçimlerinin doğrudan bir göstergesi olarak değerlendirilir.³⁵

1.2.3.Marka İmajı

İmaj, bir dizi bilgilenme sonucunda oluşan imge olarak tanımlanabilmektedir. Objektif bilgiler ya da sübjektif yargılardan oluşan imajın tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici bir rolü bulunmamakla birlikte politika saptanmasından planlamaya, yürütülecek tanıtım eylemlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar pek çok konuda etkili olmaktadır. İmaj bireylerin zihninde; bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan yararlar ve hizmetlerin etkileşimi sonucunda yavaş yavaş oluşmaktadır.³⁶

Marka imajı genel olarak, tüketicilerin markanın işlevsel özelliklerinden çok soyut özellikleri hakkındaki düşüncelerini kapsar. Diğer bir deyişle, tüketicilerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayan özellikler imajın içeriğini oluşturur. İmaj çağrışımların bütünüdür. Bu nedenle farklı soyut alanlara yönelik oluşturulan çağrışımlar, aralarında oluşan bağlantılar yoluyla imajı meydana getirir. Bu çağrışımlar, tüketicinin kendi yaşadıklarıyla ilgili olan deneyimler sonucu doğrudan veya reklam, halkla ilişkiler kaynaklı haberler, referans grubundan duydukları şeklinde dolaylı oluşabilir.³⁷

Marka imajı, geleneksel olarak marka ile ilişkili en temel ve bilinen kavramlardan biridir. David Ogilvy, 1950’li yıllarda bir markayı tüketicinin ürün hakkındaki düşüncesi olarak nitelendirirken marka imajını tanımlıyordu. Marka imajını oluşturan öğeler ve kavramların çok boyutlu bir tanımlama çerçevesine sahip olduğu görülmektedir. Marka imajı, tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir. Bu resmin oluşmasını etkileyen öğeler marka tanınırlığı, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesine

³⁴ Aktuğlu, a.g.e., s.35

³⁵ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.93

³⁶ Aktuğlu, a.g.e., s.33

³⁷ Tosun, a.g.e., s.88

duyulan güvendir. Marka imajı, tüketici belleğinde çağrışımlara bağlı olarak marka hakkında yansıtılan algılamalardan oluşur.³⁸

Marka imajı, bir kişinin veya kişiler grubunun bir markayla/ürünle ilgili duygusal olduğu kadar rasyonel değerlendirmelerin tümü, bir başka deyişle; ürünün kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür.³⁹

Marka imajı tüketicilerin algısıdır. Markayla ilgili olan marka imajına bağlı olan nitelikler tüketiciler arasında farklı şekilde algılanabilir. Marka imajı, markanın önceki performansına göre tüketicilerin zihninde oluşur. Yani, önceki tüketim deneyimi ve markanın tüketici ihtiyaçlarını karşılama becerisi, bu imajın oluşmasında rol oynar.⁴⁰

Bir marka imajı kesin, belirgin ve hedef grubuna uygun bir biçimde spesifik bir ürünün objektif ve psikolojik sorun çözme yetkisinin bütünlüğünü ve karşılıklı bağımlılığını temsil etmektedir. Marka imajı değişik hedef grupları için marka ürününün anlamını ve değerini temsil etmektedir.⁴¹

Evans ve Berman'a göre marka imajı, belirli markalara ilişkin olarak tüketici algılarını içermektedir. Marka imajı var olan ürünü ya da o markanın kişiliğini yansıtan bir aynadır. İnsanların bir marka hakkındaki düşünceleri, duyguları ve beklentileridir.⁴²

Bir marka imajı, o markanın güçlü ve zayıf noktaları, olumlu ve olumsuz yanları gibi çoğunlukla kontrol edilebilir tüketici algılarının bir araya gelmesidir. Bu algılar markayla doğrudan veya dolaylı olarak yaşanan tecrübeler sonucu zamanla oluşur. Dolayısıyla tüketicilerin algıları imajı oluşturur. Algılar değiştikçe imajda değişir.⁴³

Tüketicilerin satın alma kararlarında, fiziksel özellikler yerine marka imajı rol oynar. Bu durum, olgunluk aşamasında olan ürünler için de geçerlidir. Murphy, bir markanın yaşam dönemini tanılamıştır. Birinci aşama, pazarda farklı olan özel bir durumdur. İkincisi, markanın fonksiyonel özelliklerini rakiplerin karşıladığı “rekabetçi” bir aşamadır. Üçüncüsü, marka yaşam döneminde “imaj aşaması”dır. Bu aşamada farklı ürün ve fonksiyonel avantajlar yerine, markayı rakiplerden farklılaştırmak için sembolik değerler, yani marka imajı daha

³⁸ Uztuğ, a.g.e., s.39-40

³⁹ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Genişletilmiş 5.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s.583

⁴⁰ Ronnie Ballantyne&Anne Waren&Karinna Nobbs, The Evolution of Brand Choice **The Journal of Brand Management**, 2006, s. 339-352: Aktaran Erdil ve Uzun, a.g.e., s.107

⁴¹ Klaus Kleinfeld, **Corporate Identity und Strategische Unternehmensführung**, München, Akademischer Verlag, 1992, s.34: Aktaran Okay, a.g.e., s.246

⁴² Aktuğlu, a.g.e., s.34

⁴³ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.107

önemlidir. Cola savaşlarını ele alırsak; Coca-Cola ve Pepsi'nin her ikisi de imaj esasına göre pazarlanır. Coca-Cola gelenekseldir, Amerikan değerleri taşır. "Daima Coca-Cola"dır. Pepsi ise "Yeni neslin seçimi"dir. Her iki üründe pek çok açıdan oldukça benzerdir. Oysa markayla ilgili imajlar çok farklıdır.⁴⁴

Marka imajı, tüketicilerde ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak görülmektedir. Marka imajının belirlenebilmesi için, tüketici gözünde markanın neleri çağrıştırdığı, neleri anımsattığı gibi çeşitli özelliklerin yanında tüketicinin satın alma davranışı üstünde de durmak gerekir. Her marka belirli bir ürün üzerine dayandırılmakta ve bunlar markayla bütünleştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, markalı bir malın tüketiciye sunduğu faydayla uyumlu olması gerekliliğidir.⁴⁵

İmajın oluşumu ve uygulandığı biçimler;⁴⁶

- Genel özellikler, duygular ya da izlenimler,
- Ürün algılanması,
- İnançlar ve tutumlar,
- Marka kişiliği,
- Özellikler ve duygular arasındaki bağlantı olarak beş başlık altında toplanır.

Marka imajı kavramını ilk ortaya atan kişi ünlü reklamcı David Ogilvy, markaya bir kimlik ve kişilik verilmesi konusunda en önemli aracın reklam olduğunu belirtir.⁴⁷ Ancak güçlü marka imajının oluşturulmasında reklam tek başına belirleyici unsur olmamaktadır. Bu nedenle markanın tanıtım stratejisi ve tanıtım planlaması oldukça önem taşımaktadır. Marka imajı planlaması süreci doğrultusunda, etkin bir marka imajının üç işlevinin bulunduğu ileri sürülebilir. Bunlar:⁴⁸

- Marka vaadini ve ürün karakterini oluşturan tek bir mesaj iletmesi,
- Rakiplerin benzer mesajlarıyla karışmasını önleyici şekilde bu mesajların iletilmesi,

⁴⁴ Erdil ve Uzun 106-107

⁴⁵ Aktuğlu, a.g.e., s.34

⁴⁶ Rajeev Batra, Donald R. Lehman ve Dipinder Singh, **The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences**, içinde Ed: David Aaker ve Alexander L. Biel, Brand Equity & Advertising, New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. Publishers, 1993, s.84: Aktaran Uztuğ, a.g.e., s.40

⁴⁷ Füsün Kocabaş ve Müge Elden, **Reklamcılık-Kavramlar, Kararlar, Kurumlar**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1997, s.93

⁴⁸ Philip Kotler, **Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control**, 9.Baskı, ABD:Prentice Hall Inc., 1997. S.292: Aktaran Aktuğlu, a.g.e., s.36

- Tüketicilerin zihinlerine olduğu kadar hislerine de hitap eden duygusal etkinin artırılmasıdır.

Pazarlamada marka kimliği ve imajı kavramları genelde karıştırılabilmektedir. Oysa, marka kimliği, şirketin kendini tüketicilere tanıtmaya biçimidir. İmaj ise bu tüketicilerin o şirketi algılama şeklidir. Marka imajının marka kimliği ile uyumlu ve şirketin yapamayacağı şeyin sözünü vermemesi gerekir. Bazı şirketler ise markanın sahip olmasını istedikleri imaja göre kimlik hedeflerini oluştururlar. Aşağıdaki tabloda marka kimliği ve imajı arasındaki fark belirtilmiştir.⁴⁹

Marka Kimliği	Marka İmajı
Şirket oluşturur. Ancak tüketicilerin algıladığı imaj, bu marka kimliğinden farklı olabilir.	Tüketicinin marka ile ilgili algısıdır. Marka kimliğinden farklı olabilir.

Tablo 1: Marka Kimliği ve İmajı

Kaynak: T.Sabri Erdil & Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, 1.Basım, İstanbul, Beta Yayın, 2009, s.113

Dolayısıyla imajı, mesajı alan kişi belirler. İmaj, tüketicilerin ürünü, markayı, şirketi veya ülke gibi faktörleri zihinde tasarlaması sonucu oluşur. Yani alıcı ile ilgilidir. Kimlik ise gönderici yani şirketle ilgilidir. Şirketin görevi, markanın anlamını, becerisini ve niyetini ortaya koymaktır. İmaj ise bunun deşifre edilmiş biçimidir. Marka yönetiminde kimlik imajdan önce gelir. Tüketicilerin zihninde bir fikri oluşturmada önce, neyin düşünülmesi gerektiği açıkça belirlenmelidir. Tüketiciler markanın ifade ettiği tüm unsurları (marka adı, görsel unsurlar, ürünler, reklam, sponsorluk vs.) zihninde bir araya getirerek bir imaj oluşturur.⁵⁰

1.2.4. Marka Farkındalığı

Markayı hatırlamak üzere tüketiciye verilen ürün kategorisi arasından, o markanın seçilebilme kabiliyetidir. Kısaca tüketicinin zihninde markanın varlık gücünün ifadesi olarak ifade edilmektedir.⁵¹

Marka farkındalığı kavramı, markanın tüketici belleğinde sahip olduğu izlerin gücü olarak temelde marka tanınırlığı ve marka hatırlanabilirliğini içerir. Farkındalık markaya dair

⁴⁹ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.111-113

⁵⁰ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.113

⁵¹ Aktuğlu, a.g.e., s.37

algılamaların, fikirlerin oluşması için ön koşul niteliğindedir. Farkındalığın ölçümünde de kullanılan marka farkındalığı düzeyleri, şu başlıklar altında toplanabilir:⁵²

1. Tanınırlık (X markasını hiç duydunuz mu?)
2. Hatırlama (Hangi araba markalarını hatırlıyorsunuz?)
3. Hatırlamada ilk marka (Top of mind)
4. Marka baskınlığı (Ürün grubunda hatırlanan tek marka)
5. Marka bilgisi (Markanın konumu biliniyor mu?)
6. Marka kanısı –brand opinion- (Marka hakkında bir fikre sahip mi?)

Marka farkındalığı, marka tanıma ve hatırlamayı içerir. Marka tanıma, insanlara marka hakkında bilgi verildikten sonra markayı görerek veya duyarak diğerlerinden farklı olarak kolayca tanıyabilen insanları içerir. Logolar, sloganlar, isimler, amblemler gibi genelde görsel kimlik unsurları tanımayı kolaylaştırır.⁵³ Örneğin, bir mağazanın vitrininde yakasında timsah resmi olan bir tişört görüldüğünde, ‘Lacoste’ denmesi markanın tanınması anlamına gelir. Marka hatırlama ise, belirli bir ürünün işlevine gereksinim duyulduğunda akla o işlevi gerçekleştirme yetisine sahip bir markanın gelmesidir. Örneğin, kişinin çok susadığı için bir içeceğe ihtiyaç duyduğunda aklına ‘Coca-Cola’nın gelmesi o markanın hatırlanmasıdır.⁵⁴

Farkındalık ve satın alma arasında açık bir ilişki vardır. Çünkü insanlar, hakkında herhangi bir şey bilmedikleri ürünleri satın almak istemezler.⁵⁵ Tüketiciler bir ürünü satın alma eğilimi içinde bulunduklarında, şayet bir markanın sadık alıcısı konumunda değillerse, aynı işlevi gören çeşitli alternatif markaları akıllarına getirerek, zihinsel değerlendirme yaparlar. İşte farkındalığın mevcudiyeti, markanın düşünülen markalar arasına girme şansı artırır. Örneğin, otomobile gereksinim duyan bir kişi, bir markaya sadakat duymadığı takdirde, istediği özelliklere sahip birden fazla otomobil markasını düşünerek aralarında değerlendirme

⁵² David A. Aaker, Measuring Brand Equity Across Products and Markets, California Management Review, V:38, No:3, Spring, 1996, s.114-115; Aktaran Uztuğ, a.g.e., s. 29-30

⁵³ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.241

⁵⁴ Tosun, a.g.e., s.111

⁵⁵ Erdil ve Uzun, a.g.e., a.241

yapmaya çalışır. Bu gruba girebilmek için, tüketicide marka farkındalığının yaratılmış olması gerekir.⁵⁶

1.2.5.Marka Çağrışımları

Aaker, zihinde marka ile bağlantılı “şey” olarak tanımladığı çağrışımları, (associations) markanın “kalbi ve ruhu” olarak nitelendirilir.⁵⁷ Marka yaratmanın temellerinden en önemlisi olan eklenen değerın kaynağı, birçok durumda tüketicinin belleğinde yer alan çağrışımlardan oluşur.⁵⁸

Marka çağrışımları, tüketiciler için markanın anlamını içeren ve belleklerinde yer alan marka bilgi alanına bağlı olan, markayla ilgili çeşitli ifadelerdir. Marka çağrışımları, gerek marka yöneticileri gerekse tüketiciler açısından büyük önem taşımaktadır. Marka yöneticileri, marka konumlandırma ve marka genişletme çalışmalarında markaya yönelik olumlu hisler yaratmada ve belirli bir markayı satmanın yanı sıra o markayı kullanmanın sağlayacağı faydaları önermede marka çağrışımlarını kullanmaktadırlar. Tüketiciler ise, marka çağrışımlarından; belleklerinde markayla ilgili bilgileri işlemek, organize etmek, hatırlamak ve satın alma kararında destek olarak kullanmak amacıyla yararlanmaktadırlar.⁵⁹

Çağrışımlar, tüketiciler tarafından ürünün somut ve fiziksel özellikleri ile birlikte markanın sunum ya da iletişim uygulamalarından çıkarsanmaktadır. Çağrışım türleri, doğrudan ve dolaylı olarak ürünle ilgili nitelik ve yararları içerir. Örneğin markanın reklamlarda sık görünmesi, tüketicilerde güçlü bir marka algılaması için çağrışım yaratabilir (Money talks)⁶⁰

Bir marka çağrışımı, markayla zihinde bağlantı kurmaktır. Bu nedenle McDonald’s markası ile Altın Kemer gibi bir sembolle ilişki kurulur. Marlboro’da Marlboro Adam gibi bir karakterle ilişki kurulur. Arçelik “Çelik” karakteriyle zihinsel bir bağlantı yaratmaya çalışmıştır. Bir marka imajı ise çağrışımların bütünüdür. Genelde anlamlı şekilde organize edilir ve çağrışımlar anlamlı gruplara ayrılır. Örneğin bu gruplandırma bir çocuk kümesi, hizmet kümesi veya yiyecek kümesi şeklinde olabilir. McDonald’s dendiğinde Altın Kemer,

⁵⁶ Tosun, a.g.e., s.112

⁵⁷ Aaker, a.g.e., s.109: Aktaran Uztuğ, a.g.e., s.30-31

⁵⁸ Uztuğ, a.g.e., s.30-31

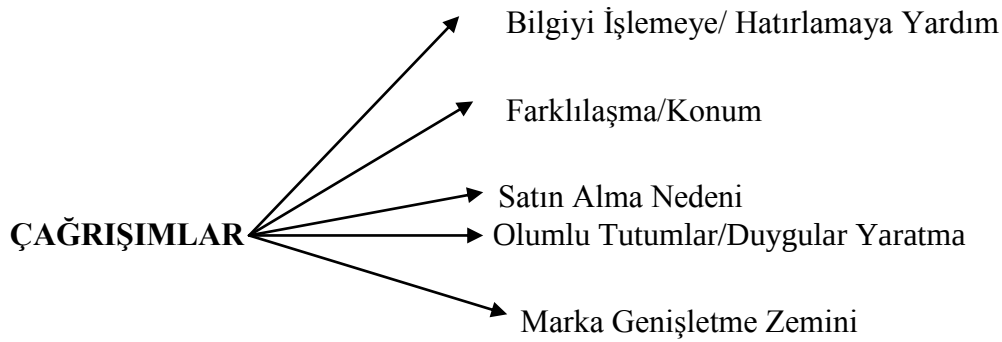
⁵⁹ G.S. Low&C.W.Lamb, “The Measurement and Dimensionality of Brand Associations”, Journal of Product and Brand Management, 2000, s.351: Aktaran Tosun, a.g.e., s.114

⁶⁰ Anna Kirmani&Peter Wright, **Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality**, Journal of Consumer Research, 1989, s.344-353: Aktaran Uztuğ, a.g.e., s.31

Ronald McDonald, hamburger ve patates kızartması gibi akla gelen zihinsel resim olarak gruplandırılabilir.⁶¹

Marka çağrışımları bir işletmeye; farklılaştırma, bilgi işlemeyi kolaylaştırma, satın alma nedeni oluşturma, olumlu izlenim yaratma ve marka genişletme olanaklarını sağlar. Bilindiği gibi, işletmelerin karlarının sürekliliğinin sağlanmasının temelinde tüketici-marka ilişkisinin sağlamlığı yer alır. Diğer bir deyişle, bir markanın sadık müşterilerinin niteliğinin ve niceliğinin yüksekliği, markanın ait olduğu kurumun karının maksimizasyonunu sağlar. Tüketici ile marka arasındaki ilişkinin sağlamlığında ise, çağrışımların etkisi büyüktür. Çünkü markaya ilişkin çağrışımlar, tüketicilerin birbirine benzer çok sayıda marka arasından tercihte bulunacakları marka seçimini belirlemede oldukça etkilidir. Marka çağrışımlarının bu denli etkili olmasının ana nedeni, tüketici belleğindeki marka ile ilgili mevcut çağrımların bileşiminin marka imajını oluşturmastır.⁶²

Bir marka isminin temel değeri çoğunlukla çağrışımlar kümesidir, insanlar için anlamıdır. Çağrışımlar, satın alma kararları ve marka sadakati için zemini simgelerler. Birçok olası çağrışım ve onların değer yaratabilecekleri çeşitli yollar vardır. Çağrışımların firmaya ve müşterilerine değer yarattığı yollar arasında şunlar sayılabilir: bilgiyi işlemeye/bilgiye erişmeye yardımcı olması, markayı farklılaştırması, satın alma nedeni oluşturmaya, olumlu tutumlar/duygular yaratması, genişlemeler için bir zemin hazırlaması.⁶³



ŞEKİL 1: Marka Çağrışımlarının Değeri

Kaynak: David A. Aaker, Marka Değeri Yönetimi, 1.Basım, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2009, s.132

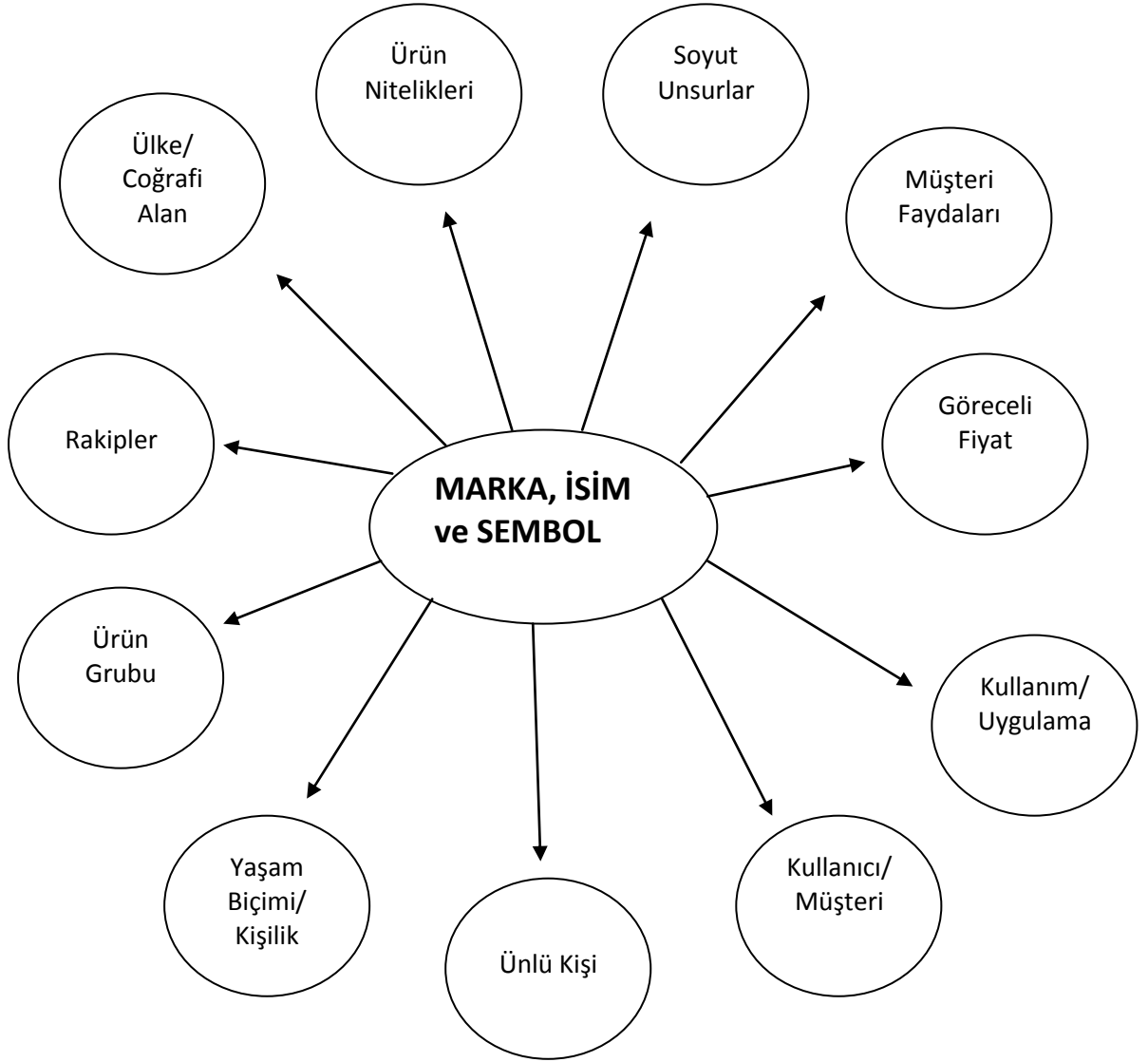
Ürün nitelikleri ve müşterilerin bu ürünlerin kullanımından edindikleri faydalar, çağrışımların önemli bir kısmını oluşturur. Fakat bazı şartlarda önemli olabilen başka çağrışımlarda vardır. Bazı

⁶¹ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.263

⁶² Tosun, a.g.e., s.114-115

⁶³ David A. Aaker, **Marka Değeri Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2009, s.131-132

çağrışımlar, yaşam biçimlerini, sosyal konumlarını ve profesyonel rollerini ifade etmek için kullanılır. Diğer çağrışımlar ürün uygulamalarını, ürünü kullanabilen insanların çeşitlerini, ürünü bulunduran mağazaları, satış elemanlarını içeren çağrışımları gösterecektir. İsim, sembol ve sloganlar markanın belirleyicileridir. Fakat çağrışımlarda önemli olabilir. Çağrışım çeşitleri şu şekilde olabilir: 1.ürün nitelikleri, 2.soyut unsurlar, 3.müşteri faydaları, 4.göreceli fiyat, 5.kullanım/uygulama, 6.kullanıcı/müşteri, 7.ünlü/kişi, 8.rakipler ve 9.ülke/coğrafi alan olarak sınıflandırılabilir.⁶⁴



ŞEKİL 2: Marka Çağrışımları

Kaynak: David A. Aaker, “Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of A Brand Name”, New York: The Free Press Maxwell Macmillan International: Aktaran Erdil ve Uzun, s.266

⁶⁴ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.265-266

Marka iletişiminde uygulanan stratejiler ve kullanılan taktikler, tüketicilerde farklı çağrışımların oluşmasına neden olur. Bu nedenle özellikle, marka iletişiminde kullanılan karakterler, etkinlik türleri vb. oluşturdukları çağrışımlarla; tüketicinin bilgiyi işleme sürecinde markayı zihinde konumlandırmasında ve kendine satın alma nedeni oluşturmasında oldukça etkilidir.⁶⁵

1.2.6.Marka Sadakati (Bağlılığı)

Marka sadakati kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak tanımlanabilir. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin ürünler/markalar arasındaki tercihin şekillenmesinde temel bir rol oynar. Tüketicilerin bir markada belirleyici özellikler algılaması ve bu özelliklerden etkilenmesi, o markaya duyulacak sadakatin artmasına neden olmaktadır.⁶⁶

Marka sadakati genel anlamıyla, belirli bir markadan memnun kalan tüketicilerin aynı markayı tekrar satın alma niyetlerinin ölçümlenmesi olarak tanımlanabilir.⁶⁷ Ancak marka sadakatini sadece bir markayı satın alma ile eşdeğer tutmak doğru değildir. Çünkü bir markayı tekrar tekrar satın alma, sadakatin yanı sıra rutin satın almanın da bir uzantısı olabilir. Özellikle hızlı tüketilen ve kolayda mal niteliğine sahip olan ürünlerde, tüketiciler bir markaya bağlanmadan aynı markaları satın alma eğilimi gösterebilirler. Marka Sadakati tanımını yapan kişilerin öncüsü konumunda olan Jacoby'e göre; marka sadakati, birden fazla marka grubu arasından bir markanın bir karar verme birimi tarafından zaman içerisinde gerçekleştirilen, gelişigüzel olmayan davranışsal tepkisi olup, aynı zamanda psikolojik bir sürecin fonksiyonudur. Bu tanıma göre sadakatten söz edebilmek için gerekli koşullar şunlardır:⁶⁸

- 1) Tesadüfi olmama,
- 2) Davranışsal tepki,
- 3) Zaman içerisinde gerçekleştirilme,
- 4) Bir karar verme birimi tarafından gerçekleştirilme,
- 5) Markalar seti arasından bir markayı seçme,
- 6) Psikolojik bir süreç niteliğinde olma.

⁶⁵ Tosun, a.g.e., s.116

⁶⁶ Uztuğ, a.g.e., s.33-34

⁶⁷ H. Biong, **Satisfaction and Loyalty Tosupliers Mithin The Grocery Trade**, European Journal of Marketing, 1993, s.23:

Aktaran Tosun, a.g.e., s.141

⁶⁸ Tosun, a.g.e., s.141

Marka sadakati tüketicinin sadece içinde bulunan zamanda değil, gerçek dönemlerde belirli bir markayı satın alması olarak tanımlanmaktadır. Kısaca doyum elde eden tüketicilerin markanın fiyat toleransı ile tekrar satın alma niyetinin ölçülmesi olarak ifade edilir.⁶⁹

Wilkie'ye göre marka sadakati, belirli bir markaya karşı olumlu düşünceler ve satın alma niyeti içinde bulunmaktır. Mellens, Dekimpe ve Steenkamp ise, tüketicilerin sahip oldukları deneyimler doğrultusunda bir markayı beğenerek satın alma eğilimi içinde bulunmalarının marka sadakati olduğunu ileri sürmektedirler. Jacoby ve Chesnut ise marka sadakatini, birçok marka arasından bir markaya yönelik olarak, belirli karar verme birimleri tarafından gerçekleştirilen taraflı bir yanıt ve psikolojik bir süreç olduğunu öne sürmektedirler.⁷⁰

Tüketicilerin belirli bir markaya olan bağlılığı, rakip markalar arasından sürekli belirli bir markayı seçme ve diğerlerini reddetme eğilimidir. Tüketici, bir marka dışında, başka hiçbir markayı satın almıyorsa, tam bağlılıktan, yüzde yüz bağlılıktan söz edilebilir.⁷¹

Satın alıcılar arasında ayırım genellikle “sadık” ve “sadık olmayan” olarak yapılmaktadır. Ancak sadık olmayan satın alıcılar arasında da bir ayırım geliştirilmiştir. Bu ayırım müşteri olmaya eğilimli ve değişik–devingen-marka satın alıcılar olarak yapılmaktadır. Bu temel ayrımları, araştırmalarında yedi tüketici türü olarak karşımıza çıkar. Bunlar:⁷²

- Uzun dönemli bağlılık (yalnızca bir markayı satın alma).
- Kısa dönemli bağlılık (birden fazla markanın satın alınmasına rağmen her birinin kısa ya da uzun bir dönem kullanılması).
- Devingen-değişken (bir diğerinin ardından çeşitli markaların satın alınması).
- Alışveriş sırasında seçici (genellikle alışveriş sırasında satın alma, sınırlı markalar arsında seçim).
- Fiyat yönelimli satın alma (birçok farklı markayı pazarlıkla satın alma).
- Fiyat yönelimli mağaza marka satın alma (Temel olarak jenerik ya da özel nitelikli marka satın alma).
- Hafif kullanıcılar (satın alma kalıbı ölçülemeyecek şekilde çok az satın alanlar) ve diğerleri olarak sıralanmaktadır.

⁶⁹ Aktuğlu, a.g.e., s.37

⁷⁰ Tosun, a.g.e., s.142

⁷¹ Tanses Gülsoy, **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü**, İstanbul, Adam Yayınları, 1999, s.55

⁷² Josh Mc Quenn&Carol Foley&John Deighton, **Decomposing a Brand's Consumer Franchise into Buyer Types**, Ed: David Aaker and Alexander L. Biel, a.g.e., s.238: Aktaran Uztuğ, s.35

Tüketicilerin markaya bağlı olmalarında rasyonel veya psikolojik sebepler rol oynamaktadır. Kalite, fonksiyon, ulaşılabilirlik, fiyat, servis koşulları, güler yüzlü olma gibi pek çok rasyonel sebeple bağlılık gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra, belirli bir markaya bağlılık, tüketicinin kendisinin bile bilmediği pek çok psikolojik faktörün etkisi ile ortaya çıkabilir. Sebep her ne olursa olsun, marka bağlılığı sürekli olarak o markayı satın alan ve başka markaları satın almayı pek düşünmeyen sadık bir müşteri kitlesini ortaya çıkarır. Marka bağlılığı olan tüketiciler bu markadan çok memnundur ve markaya yönelik sürekli bir ilgi gösterirler.⁷³

Sadakatın çeşitli seviyeleri vardır. Her seviye, farklı bir pazarlama güçlüğünü, yönetilecek ve değerlendirilecek farklı bir tür varlığı simgeler. Spesifik bir ürün sınıfında veya pazarında bunların tümü olmayabilir.⁷⁴



ŞEKİL 3: Sadakat Piramidi

Kaynak: David A. Aaker, **Marka Değeri Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2009, s.53

Aaker, marka sadakat düzeyini beş gruba ayırmaktadır.⁷⁵

- I. En alt düzeyde yer alanlar; markanın sunduğu fiyat vb. tekliflere karşı çok duyarlı olan ve bu tekliflerden daha cazibini sunan markalara kolaylıkla kayan kişilerden

⁷³ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.196-197

⁷⁴ Aaker, a.g.e., s.58-59

⁷⁵ Tosun, a.g.e., s.149-150

oluşmaktadır. Diğer bir deyişle bu grupta yer alanlar, markayı satın almalarına karşın başka markalara hızla geçiş yapabilirler.

- II. İkinci düzeyde yer alanlar ise; markadan hoşnut olmakla birlikte satın almaları genelde alışkanlığa dayalıdır. Kullandıkları markayı değiştirme eğilimleri yüksek değildir. Özellikle değişim için çaba harcamaktan kaçınırlar. Ancak, rakip marka değişimi destekleyecek önemli bir yarar sunduğu takdirde, bu grupta yer alanlar başka bir markaya geçebilirler.
- III. Üçüncü düzeyde bulunanlar; kullandıkları markadan memnun olmanın yanı sıra başka bir markaya geçmenin kendilerine, maliyetli olduğunu düşünürler. Diğer bir deyişle, ikinci düzeyde yer alanlardan temel farkları, markayı değiştirme maliyetine sahip olmalarıdır. Bu maliyetin bedeli; zamansal, parasal ya da çabasal olabilir. Örneğin Acer bilgisayarı kullanan bir tüketicinin sadece bu bilgisayarla uyumlu çalışan bir yazıcı aldığını varsayalım. Bu tüketici, başka bir bilgisayar markasına geçtiği takdirde yazıcıyı da değiştirmek zorunda kalacaktır. Bu durumun tüketiciye parasal maliyeti bulunmaktadır. Bu tür tüketicilerin başka markaya geçmeleri için kendilerine değiştirme maliyetini karşılayacak bir yarar sunulması gerekir.
- IV. Marka ile duygusal bir bağ kuran ve onu gerçekten beğenen, seven tüketiciler dördüncü düzeyde yer almaktadır. Bu tür tüketiciler, genelde marka çağrışımlarının etkisiyle marka ile bütünleşmişlerdir. Marka kendilerinin çeşitli deneyimlerine seslenmekte ve aynı zamanda onlarda yeni deneyimler oluşturmaya teşvik etmektedirler. Kurulan duygusal bağdan ötürü, başka bir markaya geçmeleri çok zordur.
- V. Beşinci düzeyde yer alanlar ise; sadakatin en üst noktasına erişmişlerdir. Marka ile aralarında kurulan duygusal bağ o kadar güçlüdür ki, markayı ayrılmaz bir parçaları, dostları olarak görürler. Markayı sürekli olarak satın almaktan başka, onun hakkında konuşmak, onu başkalarına tavsiye etmek ve markanın diğer kullanıcıları ile iletişime geçme eğilimine sahiptirler. Marka topluluklarının üyelerini de bu sadakat düzeyindeki kişiler oluşturur.

Bir firma için markanın değerlerinden biri, o markanın oluşturduğu sadık müşterilerdir. Bağlılık oluşturmak için gerçekleştirilen programlar, aynı zamanda marka

değerini de arttırmaktadır. Altaç, hemen bütün pazarlar için uygulanabilecek bağlılık/sadakat yaratıcı faktörler bulunduğunu belirtmektedir. Buna göre,⁷⁶

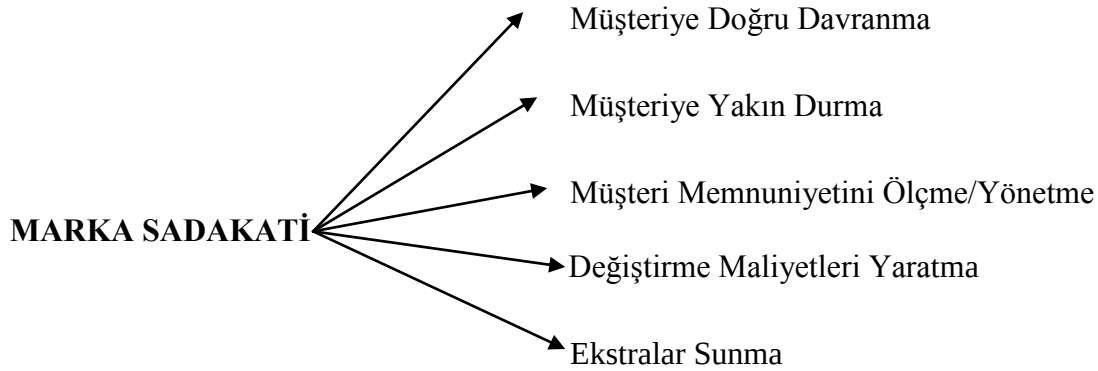
- **Sürekli ve Düzensiz Kullanıcıların Ayrılması;** Satın alma şekilleri genelde az sayıda olan sadık müşterilerle, çok sayıda olan az sadık müşteriler olarak ayrılır. İşletmenin amacı, sadık olan tüketicilerin memnuniyetlerinin devamlılığını sağlamak olmalıdır. Çoğunluk durumunda olan, sadık olmayan müşterileri kazanmak adına yapılacak ve sadık müşteriye memnun etmeyecek her türlü faaliyet, kısa vadede satışları arttırsa bile uzun vadede markayı olumsuz yönde etkileyecektir.
- **Pazara Girişin Önemi;** Pazara giriş etkilenebilir, ancak tekrarlanan satın alımları sağlama, uzun vadede ve daha güç olmaktadır. Bu yüzden pazar payı, bir markanın müşteriler tarafından kabul edildiğinin ve markanın başarısının ölçeği sayılabilir. Eğer bir marka, pazara girişte müşteriler tarafından iyi bir reaksiyon almamışsa, zaman içerisinde başarıya ulaşması oldukça zordur.
- **İçerigin Önemi;** Müşterilerin büyük bir çoğunluğu, farklı markaları, belirli bir ürün sınıfı içerisinde olanları birbirine rakip olarak değil, tamamlayıcı olarak görmektedir. Bir markanın, o kategoride sahip olduğu genel ihtiyaç ve avantajları sunması, aynı zamanda da kendini markalar arasında farklı kılması gerekmektedir.
- **Bir Markanın Bütün Olarak Yönetilmesi;** Markanın tercih edilmesi, satın alınması için yukarıda bahsedilen unsurlarla bütün özelliklerin birlikte yönetilmesi, birbirlerinden ayrılmaması gerekmektedir.

Marka bağlılığı oluşturmak için, yukarıda da bahsedilen unsurlar temel rol oynarken, oluşturulan bağlılığı korumak ve mümkünse bunu arttırmak da markaya büyük faydalar sağlamaktadır.⁷⁷

⁷⁶ Esin Altaç, **Marka Değerini Oluşturan Unsurların İncelenmesi, Ölçülmesi ve Bir Uygulama**, 2004, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.36

⁷⁷ Altaç, a.g.t., s.37

Marka sadakatini korumak ve artırmak için yapılması gereken bazı temel uygulamalar vardır. Bunlar:



ŞEKİL 4: Marka Sadakati Yaratmak ve Korumak

Kaynak: David A. Aaker, **Marka Değeri Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2009, s.69

Müşteri ile marka arasında oluşturulabilecek duygusal bir bağ, markanın yaşam sağlığı açısından da önemlidir. Markalar müşteriye, müşteriler markaya söz verirler, birbirlerini terk etmeyeceklerine dair. Ancak, hem marka hem de aradaki duygusal bağ zamanla yıpranabilir. Sözler tutulmamaya başlandığında, bu süreç daha da hızlanabilir. Bu nedenle, aradaki duygusal bağın güncellenmesi ve kuvvetlendirilmesi marka yaşam sürecinin uzatılması için büyük bir önem arz etmektedir. Bir marka değerli ve güçlü olmak istiyorsa, yaşam kalitesini ve süresini artırmak istiyorsa; müşterilerinin kalbini kazanmak zorundadır.⁷⁸

1.2.7. Marka Değeri

1980’li yıllarda geliştirilen ve 1990’lı yıllarda önem kazanan marka değeri kavramı; markanın yönetsel açıdan paraya dönüştürülebilen bir varlık olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır.⁷⁹

Marka değeri iyi niyet ve olumlu etkilerin birikimi olarak da bilinmektedir.⁸⁰ Bu doğrultuda markaya ait özelliklerin bir bütünü olarak da tanımlanan marka değeri kavramı üç değişik anlamda kullanıldığı belirtilebilir⁸¹

⁷⁸ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., 205-206

⁷⁹ Aktuğlu, a.g.e., s.39

⁸⁰ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:1, 1995, s.9: Aktaran Aktuğlu, a.g.e., s.39

⁸¹ Akın Şahin, **Marka Kimliği**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, sayı 8, İstanbul 1998, s.236: Aktaran Aktuğlu, a.g.e., s.39

- 1) Markanın satıldığında veya envanterde gösterildiğinde ayrıştırılabilir bir varlık olarak toplam değeri,
- 2) Tüketicilerin markaya bağlantısının gücünü gösteren bir ölçüm,
- 3) Tüketicinin marka hakkındaki çağrışım ve inançlarının tanımı.

David Aaker'a göre bir marka değeri; bir markayla, marka adı ve simgesiyle bağlantılı olan ve bir ürün ya da hizmetin bir firmaya ve/veya firmanın müşterilerine sağladığı değeri artıran ya da azaltan varlıklar ve sorumluluklar kümesidir.⁸² Tanımdan anlaşılacağı gibi firmanın mülkiyeti altındaki mallar, kuruluş yeri, teknik donanım gibi menkul ve gayri menkul değerleri ile markanın müşterilerine sunduğu yararlar, aktardığı vaatler, kalite algılaması, bilgi aktarımı gibi pek çok kavram akla gelmektedir. Aaker'ın ortaya koyduğu marka değerinin varlık ve sorumlulukları beş ana kategoride toplanabilmektedir. Bu beş ana kategori;⁸³

- Marka sadakati,
- Ad bilinirliği,
- Algılanan kalite,
- Algılanan kaliteye ek olarak marka çağrışımları,
- Mülkiyet altındaki başka marka varlıkları – patentler, ticari markalar, kanal ilişkileri vb.

Markaların sahip olduğu bu varlıklar ve sorumluluklar tüketicilerin bir markayı daha iyi tanıma, markanın özelliklerini öğrenme sürecini etkilemektedir. Bu durum, bireylerin satın alma sürecini ekleyerek marka tercihinin ilişkin bir tutum oluşturulmasını sağlamaktadır. Marka değeri müşterilerin, firmaların markalarına duyduğu, güvenden kaynaklanır. Bu güven; müşteri ile marka arasında tercih etmeyi, sadakati ve gelecekte firma sahip olduğu marka adı altında yeni ürünler sunarsa onları da satın alma istekliliğini arttıran bir ilişki kurulmasını sağlar.⁸⁴

Teknolojik gelişmeler sebebiyle ürünler arasındaki farklılık azaldıkça, markalaşmanın önemi de giderek artmaktadır. Bu sebeple günümüzde marka değeri yaratmak, en önemli uğraşlardan biri haline gelmiştir. Bu konuda tüketici beklentilerine önem vermek, ön sıralarda

⁸² David Aaker, **Managing Brand Equity-Capitalizing on the Value of a Brand Name**, The Free Press, New York, 1991: Aktaran Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.143

⁸³ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.143-144

⁸⁴ P. Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**. Çev. Gülfidan Barış, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003: Aktaran Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.144

yer almaktadır. Pazarlama dünyasında, gelecekte sadece başarılı markaların ayakta kalabileceği yönünde ortak bir görüş hakimdir. Bu nedenle de, marka değeri yaratma ve onu koruma konusunda, pazarlama iletişimine büyük görevler düşmektedir.⁸⁵

Sonuç olarak markanın sahibi olan firmaya ait diğer varlıklar ile birlikte pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Marka değerini oluşturan bu unsurların birbirleri ile etkileşimi sonucunda;⁸⁶

- Markanın sunduğu enformasyonun işlenmesi ve yorumlanması, satın alma kararının güvence altında olması ve tatmin duygusunun yaratılmasıyla tüketici bilinçlenmekte ve tüketiciye bir değer sunulmaktadır.
- Pazarlama programlarının yeterliliği ve etkililiği, marka bağlılığı, fiyatlar/marjlar, marka genişletme, ticari üstünlük ve rekabet avantajı sağlayarak firmaya değer katmaktadır.

1.2.8.Markaya Yönelik Tutum

Markaya yönelik tutum, tüketicinin markayı genel değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Markaya yönelik tutum, markaya yönelik etkileyici iletişim çabalarının ana hedefi olarak görülebilir. Reklamcılık başta olmak üzere pazarlama iletişimi ile doğrudan ilişkili olan tutum kavramı, bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç bileşenle açıklanmaktadır. Bir kişinin tutum nesnesi hakkındaki bilgileri ve inançları, bilişsel; hissettikleri duygusal ve tutum nesnesi hakkındaki eylem ve davranışları da davranışsal olarak tanımlanmaktadır. Bu üç bileşene bağlı olarak tutum, geniş ve soyut bir anlamlandırma ve özet bir değerlendirmedir. Bu bağlamda tüketicinin markanın yararına ve tanınırlığına, ilginliğine ve bilgisine ilişkin genel değerlendirmesi tutum ile ifade edilmektedir. Diğer yandan tutum, nesne (markalı ürün) ile bellekte tutulan (store) nesnenin değerlendirilmesi arasındaki bir çağrışım olarak da görülebilir.⁸⁷

Kişinin belleğindeki mevcut bilgiler ile aldığı mesajlar arasında, markaya yönelik kurduğu bağlantıların miktarının çokluğu ve süresinin uzunluğu marka çağrışımlarının gücünü arttıran bir etkidir. Kişilerin kurduğu bağlantıların miktar ve süresinin yoğunluğunu artıran ise, mesajlardaki bilgilerin markaya ve kişinin belleğindeki bilgilere uygunluğunun yanı sıra,

⁸⁵ Emel Karayel, **Halkla İlişkiler Yönünden Marka İletişimi**, İstanbul, 2002, Marmara Üniversitesi Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi, s.22

⁸⁶ Aktuğlu, a.g.e., s.41

⁸⁷ Uztuğ, a.g.e., s.32-33

bilgi dizilerinin sunuldukları zaman içerisinde sahip oldukları tutarlılıktır. Marka sembolleri, markanın nitelikleri ve markanın yararları, tutum yaratma odaklı çağrışım sürecinde yoğun olarak kullanılır. Markayı karakterize eden çeşitli betimleyici özellikleri bünyelerinde barındıran semboller ve tüketicilerin markaya yükledikleri kişisel değer ve anlamlar kapsamında yer alan marka yararları tutum oluşumunda etkilidir. Tutum yaratabilmek için sembollerin, nitelik ve yararların çoğu kez sentezlenmiş şekilde çeşitli iletişim mesajları aracılığıyla tüketicilere iletilmesi gerekir.⁸⁸

Amaçlanan marka tutumunun oluşturulabilmesi için, tüketicilerin çok yönlü analizinin yapılması ve rakiplerin çalışmalarının irdelenmesi gerekir. Markanın nitelik ve yararları, tüketicilerin istek ve gereksinimlerini rakiplerden daha farklı şekilde karşılayacak bir paket haline dönüştürülerek onlara sunulmalıdır. Tutum yaratma odaklı mesajlar, tüketicilere ilgili markaya sahip olmalarının nedeninin markanın rekabet avantajı taşıması ve bu avantajı sürdürecektir özelliklere sahip olması kapsamında hazırlanmalıdır. Diğer bir deyişle, mesajlar markayı tüketicilerin zihninde ‘tek’ olacak şekilde konumlandırılmalıdır. Bu farklılığı çağrıştırmak için ise, ürünle ilgili olan veya olmayan çeşitli yararlar, uygun semboller aracılığıyla tüketicilere iletilmelidir. Nesnel özelliklerin yerine kullanıcı türü, kullanım nedeni ve durumu gibi öznel özelliklerin vurgulanması farklılaşmayı kolaylaştırarak tutum oluşumunu çabuklaştırır.⁸⁹

Çeşitli semboller aracılığı ile iletilen mesajların tutum yaratma açısında etkili olabilmesi için tüketicileri dört ana noktada etkilemeleri gerekir:⁹⁰

- Tüketiciler iletilen mesajları işlevsel, sembolik ve/veya deneyimsel yönlerden anlamlı bulmalı,
- Tüketiciler iletilen mesajları, rakiplerin mesajlarından farklı bularak markaya özgü olduklarını düşünmeli,
- Tüketiciler, mesajlarda belirtilenleri ikna edici bularak markanın gerçek performansını yansıttığına inanmalı,
- Tüketiciler, markanın vaat ettiği rasyonel veya duygusal performansın zaman içinde geçerliliğini yitirmeyeceğini düşünmeli.

⁸⁸ Tosun, a.g.e., s.138-139

⁸⁹ M. Sujan & J.R. Bettmann, ‘**The Effects of Brand Positionin Strategies on Consumer**’ Brand and Category Perceptions: Some Insights From Schema Research, Journal of Marketing Reserach: Aktaran Tosun, a.g.e., s.139-140

⁹⁰ K.L.Keller&T.Aperia&M.Georgson, **Strategic Brand Management**, London, 2008: Aktaran Tosun, a.g.e., a.140

Markaya yönelik tutumlar tüketici açısından önemli işlevler görmektedir. Bunlar, yararlı olma, değer ifade etme, benlik koruma ve bilgi işlevleridir.⁹¹ Markaya yönelik tutum hem marka ile ilgili iletişimde hem de satın alma niyeti ve davranışında belirleyici niteliktedir. Markaya yönelik tutum marka imajının bir parçası olarak da görülebilir. Bu açıdan tutum, satın alıcının belli gereksinimlerinin karşılanmasında marka beklentilerinin kapsamı olarak tanımlanır. Tüketicinin markayı satın alma niyetinin kısıktırılmasında bu kapsam belirleyici niteliktedir. Bu belirleyicilik nedeniyle markaya yönelik iletişim çalışmaları, tüketicide markaya yönelik olumlu bir tutum geliştirme amacını merkeze alır.⁹²

1.3.Marka Konumlandırma Kavramı ve Önemi

1960'lı yılların sonlarında rekabetin yoğunlaşması nedeniyle, ürün ve markalar arasında önemli farklılıkların kalmaması, işletmelerin kendi markaları ile rakiplerinin markaları arasında somut veya soyut farklılıklar yaratma çabalarına girmelerine neden olmuştur. Bu tür arayışların yoğunlaştığı dönemde, konumlandırma kavramı ilk olarak 1972 yılında "Advertising Age" adlı dergide, Jack Trout ve Al Ries tarafından yazılan "The Positioning Era" (Konumlandırma zamanı) adlı bir dizi makale ile gündeme gelmiştir.⁹³ Rise ve Trout daha sonra "Konumlandırma: Aklınız İçin Verilen Savaş" adlı kitabı 1981 yılında yayınlamışlar, konumlandırma kavramının gündeme yerleşmesini sağladılar. Rise ve Trout'a göre konumlandırma, zihinlerdeki beklentiler kapsamında markaya değerli bir yer oluşturma faaliyetidir. Bu faaliyet bir ürüne yapılan bir şey değildir. Olası müşterinin zihnine yapılan bir şeydir. Çünkü markalar zihinlerdeki görünümle odaklı konumlanmalıdırlar. Bu tanımın açılımını yazarlar, aşağıda belirtildiği gibi açıklamaktadırlar:⁹⁴

1. Konumlandırma, insanların zihinlerinde bir pencere bulmak ve daha sonra bu pencereyi açmak için yapılan bir çalışmadır ve bu çalışmada, doğru zaman ve koşullarda gerçekleştirilen iletişimin katkısı büyüktür.
2. Konumlandırma, ürüne ne yaptığınız olmaktan ziyade tüketicilerin zihnine ne yaptığınızdır.
3. Konumlandırmanın başarılı olabilmesi için rakiplerden önce tüketicinin zihnine, bir ayırıcı özelliği kullanarak il giren olabilmek önemlidir.

⁹¹ Yavuz Odabaşı, **Tüketici Davranışı**, 2.Basım, 1998, Eskişehir, A.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, s.78-79: Aktaran Uztuğ, a.g.e., s.33

⁹² Uztuğ a.g.e., s.33

⁹³ J.H.Myers, **Segmentation and Positioning: The Battle of Your Mind**, 1996, New York, Warner Books: Aktaran Tosun, a.g.e., s.33

⁹⁴ Tosun, a.g.e., s.33

Konulandırma, bazı araştırmacılar tarafından pazarlama iletişiminin tarihsel gelişiminde ürün, imaj evrelerinin ardından sonuncu evre olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe göre ürün dönemi, 1950'lerin sonlarında evre olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe göre ürün dönemi, 1950'lerin sonlarında ve 1960'ların başlarında baskındır. Bu evrenin temel özellikleri, rekabetin az olması ve her ürünün neredeyse bir keşif olarak görülmesidir. Bu evrede “biricik satış önerisi” (USP) stratejisinin bir hakimiyeti söz konusudur. USP stratejisinde ürünlerin özellikleri ve yararları, iletişim temalarında öne çıkmaktadır. İmaj döneminin ise pazar lideri güçlü markalara karşı yeni “ben de varım” (me too) ürünlerinin gelişmesi ile ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Pazara yeni giren bu ürünler, yarattıkları imajlarla pazarda tutunmaya çalışmakta, iletişim çabalarında ise odağa şirket imajları yerleşmektedir.⁹⁵

Konulandırma stratejisi genel olarak bir ürün ve onun en önemli bileşeni olan markaların tüketiciler tarafından tanımlanması ve rakiplerine göre tüketicinin zihninde belirli bir yer edinmesine yönelik uygulamalar biçiminde ifade edilebilmektedir. Marka yönetiminde konumlandırma stratejisi oldukça önemlidir. Çünkü bir markayı tanımlayan, farklılaştıran tek öge, iletişim çabalarıyla sürekli olarak desteklenen tüketici zihninde markanın algılanış biçimidir. Buradan hareketle marka yönetimi uygulamalarında “bir markanın konumu; rekabette markanın saygınlığı ile birlikte tercih edilme noktası, markanın rekabetçi içeriğinin belirtilmesi olarak tanımlanabilir.”⁹⁶

Konulandırma, rakip markalara oranla hedef kitlelerin düşüncesinde ve de dağıtımcıların, rakiplerin, tüketici olmayanların belleklerinde bir yer edinmek için yeni bir ürüne veya mevcut ürüne yeniden verilmesi düşünülen görüntüdür. Konulandırma ürüne bir kişilik verir. Ürünün kullanımına bağlı değildir ancak ürünün tüketicinin düş gücünde oluşturduğu imgeye bağlıdır. Reklam ve pazarlama alanında, konumlandırma seçimi ürüne bağlıdır; ancak marka iletişimine bağlı olarak reklam, halkla ilişkiler ile ürüne özellik, bir ayrıcalık katılabilmektedir.⁹⁷

Şirketlerin çoğu, şu konumlandırmalardan bir veya birkaçını seçerek reklamını yaparlar: “En iyi kalite, en iyi performans, en güvenilir, en dayanıklı, en ucuz, en prestijli, en iyi tasarım veya model, kullanımı en kolay, en elverişli” şeklinde markalar

⁹⁵ Uztuğ, a.g.e., s.72-73

⁹⁶ Graham Hankinson, Philipa Cowking, **Branding in Action—Cases and Strategies for Profitable Brand Management**, London, Mc-Graw-Hill Book Company, 1993, s.2: Aktaran Aktuğlu, a.g.e., s.122-123

⁹⁷ Nükhet Güz, Rengin Küçükeroğan, Nilüfer Sarı, Bülent Küçükeroğan ve Işıl Zeybek, **Etkili İletişim Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, İnkılap Kitabevi Yay., 2002, s.220

konumlandırılabilir. Buna göre otomobil pazarında “en prestijli” Mercedes, “en emniyetli” Volvo şeklinde markalar konumlandırılabilir.⁹⁸

Yukarıda verilen tanımlamaların ortak özelliği, konumlandırmanın; bir markanın rekabete dayalı olarak farklılaştırılması ancak bu farklılığın algılama olarak tüketicinin zihninde gerçekleştirilmesidir. Günümüzde bir markanın başarılı olarak tutunabilmesi için rasyonel yararlarından çok duygusal yararlar sunması ve bu yararların tüketici gereksinimlerini karşılaması gerekliliğinden ötürü, konumlandırmanın zihinlerdeki beklentileri karşılaması değişti oldukça yerindedir. Bu doğrultuda marka konumlandırmanın; hedef kitlenin karşılaştığı pek çok marka mesajı arasından bir mesajı seçerken o mesajın ait olduğu markayı zihnindeki bir kavramla eşleştirmesi ve markayı eşleştirdiği kavram bağlamında tercih etmesi olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, insan zihninde var olan kategorilendirme yapısında, markayı en iyi kategoriye oturtmak ve kategori içi sınıflandırmada da ilk sıraya yerleştirerek tekleştirmek başarılı konumlandırmanın vazgeçilmezidir.⁹⁹

Konumlandırma kavramı içinde var olması gereken özellikler şunlardır:¹⁰⁰

- Mevcut veya potansiyel tüketici eğilimlerine yönelik olmalıdır.
- Tüketicilerin belirli bir markaya yönelik düşünceler olarak algıladığı konumlandırma, ürünün somut özelliklerinden çok soyut özelliklerinin zihinsel olarak algılanması temeline dayanır.
- Konumlandırma çalışmasının başında yapılan araştırmada, tüketici gereksinimleri, eğilimleri, algılamaları, tutumları, ürünleri kullanma nedenleri ve belirli konumlandırmalara gösterdikleri tepkiler incelenmelidir.

Bu alanda çalışanlar konumlandırmayı bazı görüş ayrılıkları nedeniyle, kavramsal olarak tanımlamaktan adeta kaçınmışlardır. Ancak işlevsel açıdan bakıldığında görüş birliğine varılan noktalar olmuştur:¹⁰¹

- Pazarlama işlevlerini sürdürmekte kolaylaştırıcı rol oynar.
- Hedef tüketici eğilimlerine dayandırılarak çözümler üretir.

⁹⁸ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Çev.Ayşe Özyağcılar, 2000, İstanbul, Sistem Yayıncılık: Aktaran: Erdil ve Uzun, a.g.e., s.62

⁹⁹ Tosun, a.g.e., s.34

¹⁰⁰ J.I.Burnett, **Promotion Management**, 1984: Aktaran Ali Atıf Bir, “Bir Mamul Nasıl Konumlandırılır”, Pazarlama Dünyası2, 1988, s.35-37: Aktaran Tosun, a.g.e., s.34

¹⁰¹ G.A.Marken, **Marketing Positioning Needs New Look**, New Emphasis, 1997, Public Relations Quarterly, s.42: Aktaran, Erdil ve Uzun, s.62-63

- Hedef tüketicilerin ihtiyaçları, algılamaları, tutumları, tepkileri, içinde bulunduğu koşullar, ürünü kullanma biçimleri gibi konularda yapılan araştırmalara dayalı olması halinde belirli bir başarıyı yakalayabilir.
- Pazarlama faaliyetlerinde makro ve mikro düzeydeki alanlarda çözümleme yeteneğine sahiptir.
- Hedef tüketicinin belirli bir ürüne yönelik algıladığı konumlandırma, ürünün gerçek fiziksel niteliğinden daha çok firmanın tutundurma çabalarıyla oluşturduğu fiziksel içerikli olmayan zihinsel algılayışa bağlı olarak oluşturulabilir.

Marka yönünden bakıldığında, marka konumlandırma; markanın rakiplerden farklılaştırılmasıdır. Tüketici yönünden bakıldığında ise, markanın belirli bir pazarda sahip olduğu yerdir.¹⁰²

Günümüzde; ürünler arasındaki farkların giderek azalması ve iletişimde yaşanan gelişme konumlandırmanın önemini arttırmıştır. Pazarda bulunan markalar da zaman geçtikçe birbirine benzemektedir. Tüm bu yaşanan rekabette markaların başarıyı yakalayabilmesi için tüketicilerin zihnine doğru yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle marka konumlandırmada temel yaklaşım; yenilik veya farklılık yaratmak değil zihinde olanları yönlendirmek ve var olan bağlantıları yeniden düzenlemektir. Çünkü dünyamız gerçekler dünyası değil algılamalar dünyasıdır.¹⁰³

Burada esas olarak öğrenilmesi gereken şey; tüketicinin ilgili marka hakkında ne düşünüp hissettiğidir. Global rekabetin hakim olduğu bugünkü pazar ortamlarında, tüketici ile marka arasında kurulacak olan iletişim sayesinde, tüketicinin markaya ilişkin algılama süreci hızlandırılabilir, tutumlarına yön verilebilmekte ve böylece tüketici markayı tanımakta ve tanımlayabilmektedir. Bu aşamada kullanılacak en etkin yöntem de marka konumlandırmadır.¹⁰⁴

Marka konumlandırma süreci, markanın vizyonuna paralel olarak tüm pazarlama elemanlarını içinde bulundurmalı ve pazardaki tüm değişikliklere adapte olabilecek şekilde düzenlenmelidir. Marka konumlandırma sürecinin başlangıcı ürünün kendisidir. Stratejik

¹⁰² Tosun, a.g.e., s.34

¹⁰³ Müge Elden ve Fusun Kocabaş, **Reklam ve Yaratıcı Strateji**, 1997, İstanbul, Yayınevi Yayıncılık, s.55

¹⁰⁴ B.G.Fırlar, **Günümüzde Marka ve Konumunun Belirlenmesi**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık A.Ş., Yıl:14, Sayı:81, 2000 Mayıs-Haziran, s.20-23

kararlar almadan önce yöneticiler markalarını çok iyi tanımalıdırlar. Sonuç olarak da konumlandırma sürecinin tüm aşamaları birbirine entegre bir şekilde çalışmalıdır.¹⁰⁵

1.3.1.Marka Konumlandırma Stratejileri

Konumlandırma stratejileri, rakiplerle nasıl rekabet edilmesi gerektiğini tanımlayan ve üstünlük sağlayıcı farklılıklar ile hedef pazarın özelliklerini belirleyen kavramlardır.¹⁰⁶

Pazarlamacılar birçok konumlandırma stratejisi takip edebilmektedir. Örneğin Lada ucuz fiyatına, Volvo güvenliğe odaklanırken, Saab performansına odaklanmaktadır.¹⁰⁷

Marka konumlandırmanın en önemli aşamalarından birisi, markanın hangi esaslara göre konumlanacağını belirlemesidir. Markanın rakiplerinden hangi yönlerden farklılaştırılacağı, vurgulanacak benzerlik ve üstünlüklerin neler olacağı kullanılacak konumlandırma stratejisinin çatısını oluşturur. Markaların uygulayabilecekleri konumlandırma stratejileri aşağıda açıklanmaktadır.¹⁰⁸

1.3.1.1.Rakibe Göre Konumlandırma

Bir markanın ürünlerini rakiplerle karşılaştırarak, aralarındaki farkları öne çıkarmasıdır.¹⁰⁹

Tüketicilerin rakip markaları, özellikle sundukları yarar ve marka kişiliği açılarından nasıl algıladıkları, marka konumlandırmanın oluşturulmasında dikkate alınması gereken en önemli noktalardan biridir. Rakip markaların imajlarının incelenmesinde iki önemli bilgi kaynağı söz konusudur. Bunlardan ilki, tüketicilerin algılamalarıdır. Bir diğer kaynak, rakiplerin iletişim uygulamalarıdır. Rakip markaların kimliği, yani nasıl algılanmak istedikleridir. Bu rakiplerin yıllık raporları gibi stratejik araçlarla birlikte iletişim çabaları da gözlenebilir. Konumlandırma stratejisinin özü, rakiplere göre bir farklılık ve üstünlük sergilemektir. Bu nedenle rakiplerin güçlü ve zayıf noktaları, algılamaları, sunduğu yarar gibi unsurlar doğrudan marka konumlandırmayı etkiler.¹¹⁰

¹⁰⁵ R.D.Czerniawski&M.W.Maloney, **Creating Brand Loyalty**, First Edt., 1999, New York: American Management Association, s.136-137

¹⁰⁶ R.Brooksbank, **The Anatomy of Marketing Positioning, Strategy, Marketing Intelligence and Planning**, Vol:12, Iss:4, 1994, s.10-14

¹⁰⁷ P.Marsden, **Brand Positioning**: meme's the word, Marketing Intelligence and Planning, Vol:20, Iss:5, 2002, s.307-312

¹⁰⁸ L.D.Loudon, J.A.D.Bitta, **Consumer Behavior**, 1998, New York, Mc Graw Hill, Aktaran: Tosun, a.g.e., s.46

¹⁰⁹ Paul Temporal, **Branding in Asia: The Creation, Development and Management of Asian Brands For The Global Market**, Singapore: John Wiley&Sons (Asia) Pte Ltd. : Aktaran Erdil ve Uzun, a.g.e., s.76

¹¹⁰ Uztuğ, a.g.e., s.85

Konumlandırma, müşteri için belirgin olmalıdır ve müşterilerin değer verdiği özelliklerin açık bir dille vurgulanmış olması gerekmektedir; ürünün gerçek üstünlüğü üzerine dikkatleri çekmelidir. Rakip markalara ait ürünler ile arasındaki mutlak farkı ya da rekabet avantajını belirgin bir şekilde yansıtmak zorundadır. Konumlandırmada kullanılacak alternatiflerden, özellikle, rakiplerin imajı ve marka kimliğinin belirlenerek farklılığın oluşturulması ya da üstünlüklerin vurgulanması ile ilgili noktaları saptamak gerekir.¹¹¹

1.3.1.2. Ürün Sınıf ve Özelliklerine Göre Konumlandırma

Bazen işletmelerin konumlandırma stratejileri, ürünlerini bir ürün sınıfı veya özelliği ile ilişkilendirmek veya arada bulunan böyle bir ilişkiyi koparmak şeklinde de olabilir. Bu anlamda yapılan bir konumlandırma, ürün özellikleri ve tüketicinin ürün hakkındaki bilgisi vurgulayıp, satın alımı ya da tüketimi ile birlikte neyi elde edeceği düşüncesini de içerir.¹¹²

Markanın ait olduğu kategori ile arasındaki bağlantının vurgulanması, o kategori (ürün sınıfı) akla geldiğinde, o kategorinin işlevine gereksinim duyulduğunda markanın hatırlanması anlamına gelir. Diğer bir deyişle, bir ürünün işlevi herhangi bir nedenle gündeme geldiğinde, o işlevi gerçekleştirecek bir markanın adının hatırlanması, ürün sınıfına göre yapılan konumlandırmanın temel amacıdır. Örneğin, başımız ağrıdığına bir ağrı kesiciye gereksinim duyduğumuz için aklımıza Minoset'in gelmesi, yolda giderken acıktığımızda Mc Donalds'a gitmek istememiz gibi.¹¹³ Bu noktada ürün nitelikleri ve ona bağlı sunulan yararın tüketici-müşteri beklentileri ile örtüşmesi sorunu öncelikli bir konumdur. Bunun için pazardaki ürünlerle birlikte ürün tasarımı ve buna bağlı olarak beklentilerin iyi ölçülmesi gerekir. İdeal ürün profili araştırmaları, bu tür bir eşleşme arayışını yönlendirici niteliktedir. Ayrıca bu tür araştırmalar sonucunda rakiplerin bu profilin neresine yerleştiğini görme fırsatı da bulunabilir.¹¹⁴

Konumlandırmada bir ürün kategorisinin kullanılması, daha çok tutundurmada kullanılan bir vurgudur. Örneğin, bir margarin üreticisinin yeni ürününün tereyağı olduğunu ifade ederek konumlandırması gibi.¹¹⁵

¹¹¹ David A.Aaker, **Strategic Marketing Management**, Fourth Edition, John Wiley and Sons: Aktaran Erdil ve Uzun, a.g.e., s.76

¹¹² P.J.Peter ve J.Olson, **Consumer Behavior and Marketing Strategy**, Boston, Irwin Mc Graw Hill, 1999, s.487

¹¹³ Tosun, a.g.e., s.47

¹¹⁴ Uztuğ, a.g.e., s.76

¹¹⁵ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.76

Ürün sınıfı grubunun genişletilmesi anlamına gelen marka genişletmenin var olduğu durumlarda ise, bu konumlandırma stratejisini uygulama doğru değildir. Örneğin, Lacoste markası, marka genişlemesini gerçekleştirdiği için, farklı ürün sınıf grupları vardır. Bu nedenle ürün sınıfına göre konumlandırma yapılması karmaşaya yol açabilir.¹¹⁶

1.3.1.3.Fiyat ve Kaliteye Göre Konumlandırma

Yukarıda anlatılan konumlandırma stratejilerinin çatılarını, markanın rakiplerinden farklı olan spesifik bir yararını vurgulamak oluşturmaktadır. Ancak tüketiciler genelde vurgulanan bu yararlar için ödeyecekleri bedeli de bilmek isterler. Diğer bir deyişle, bu spesifik yararlardan faydalanmak için ödeyecekleri fiyatın kendilerine sağlayacağı yarar da tüketicileri doğrudan ilgilendirir. Örneğin, Nike, bir spor ayakkabısı modelini “Yürüyüş için” diyerek kullanıma göre konumlandırma yaparken, Adidas da bir spor ayakkabısı modelini aynı şekilde “Yürüyüş ayakkabısı” olarak konumlandırmıştır. Görüldüğü gibi bu iki konumlandırma arasında bir fark yoktur. Oysa daha önce belirttiğimiz konumlandırmanın temelini ‘rakiplerden farklılaşmak’ oluşturmaktadır. Bu farklılığı yaratabilmek için ise spesifik ancak kolaylıkla kopyalanabilir yarar alanlarını daha kapsamlı bir hale getirmek gerekir. Bu geniş kapsam ise, spesifik yararlarla fiyatın birlikte düşünülmesi yoluyla gerçekleşebilir.¹¹⁷

Bu yaklaşımda firmalar iki alternatif ele alırlar. Birincisi; düşük fiyatlı konumlandırma stratejisidir. Bunun için firmanın pazarda maliyet avantajına sahip olması ve fiyata karşı duyarlı bir hedef kitlesinin bulunması gerekir. Buna Pepsi Cola’nın uyguladığı strateji örnek olarak verilebilir. Pepsi Cola, Coca-Cola’ya karşı bir atak yapmıştı. Rekabetin temel fikri ancak 20 cl’lik Coca Cola satın alabilen 5 sente 35 cl’lik kola vermek üzerine dönüyordu. Pepsi Cola bu fikri 1934 yılında buldu ancak hayata geçirmesi 1939’da oldu. Pepsi Cola çok ciddi tanıtım çalışması yürüttü. Coca-Cola’nın durumu tehlikeye girmişti. Bir milyardan fazla 20 cl’lik şişeyi parçalamadan miktarı arttırması olanaksızdı. Fiyatı da düşüremiyorlardı, piyasadaki yüz binlerce meşrubat makinesi beş sentlik madeni paraya göre ayarlanmıştı. Bu strateji Pepsi Cola’nın Coca-Cola karşısında bir avantaj yakalamasını sağladı.¹¹⁸

¹¹⁶ Tosun, a.g.e., s.47

¹¹⁷ Tosun, a.g.e., s.48-49

¹¹⁸ Jack Trout-Al Ries, **Pazarlama Savaşları**, çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist Kitap, 2007, s.136

İkincisi ise yüksek fiyatlı konumlandırma stratejisidir. Burada da yüksek kaliteyle iyi bir ünden yararlanarak üstün bir imaja sahip olmak gerekmektedir.¹¹⁹

Bu stratejinin esası, yüksek fiyatın kalitenin bir işareti olarak kullanılması ya da herhangi bir kalitenin en düşük fiyatını sunmayı içerir.¹²⁰

1.3.1.4.Hedef Pazara Göre Konumlandırma

Hedef Pazar belirleme süreci konumlandırmayı doğrudan belirleyen bir karardır. Bu süreç potansiyel pazarın tanımlanması, Pazar bölümlerinin büyüklüklerinin belirlenmesi ve belirli bir hedef pazarın seçilmesi aşamalarını izler. Bu anlamda konumlandırma, pazar bölümlenimin doğal çıktısı olarak görülebilir. Bir başka deyişle konumlandırma bölümleme stratejisinin iletişim yönünü açılar. Pazarlama stratejisinin önemli karar alanlarından biri olarak bölümleme, tüketicilerin bireysel, sosyo-kültürel, tüketim davranışları gibi özellikleri ile ayrılmasına ve anlaşılmasına yönelik stratejik çıkarımları kapsamaktadır.¹²¹

Bir pazarda farklı nitelik ve nicelikteki tüketicilerin yer aldığı bilinir. Pazarlamacı açısından bakıldığında temel farklılıklar istekler, imkanlar, statüleri satın alma davranışları şeklinde özetlenebilir. Bu bölümlendirme kriterleri ürün türüne göre de değişiklik gösterebilir. Ancak ürün türü düşünülmesi dahi, bu temel farklılıklar bile pazar bölümlendirmesi yapmayı zorunlu kılmakta yeterli olmuştur.¹²² Pazar bölümlendirilmesinin gerçekleştirilmesi için birçok yöntem kullanılabilir. Ancak etkin bir Pazar bölümlendirilmesi yapmak firmaların her zaman zorlandığı bir alandır. Firmalar için önemli olan pazar bölümlendirilmesi ve hedef pazarın tanımlanması pazarlama yönetiminin stratejik planlama sürecini oluşturmaktadır. Kısaca anlamaya çalıştıkları şudur: hedef kitledeki tüketiciler ne istiyor ve firmanın pazarda rekabet gücünün sürdürülmesi için neler yapmaya ihtiyacı var? Bu soruların cevaplandırılması, firmanın etkin pazar bölümlendirilmesinde izlediği strateji ile ilgili ipuçlarını ortaya çıkarır. Marka konumlandırma sürecinde de bu iki temel strateji izlenmektedir. Birinci yaklaşımda tüketici, ikinci yaklaşımda ise rekabete ağırlık verilir.

¹¹⁹ G.J.Hooley ve John Saunders&Nigel Piercy, **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, London, Prentice Hall Europe, 1998, s.436

¹²⁰ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.75

¹²¹ Uztuğ, a.g.e., s.82

¹²² Thomas C. Kinneer & Kenneth L.Bernhart & Kathleen A. Krentler, **Principles of Marketing**, 4.Edition, 1996, New York:Harper Collins: Aktaran Erdil ve Uzun, a.g.e., s.79-80

Pazarın bölümlendirilmesinde izlenen çeşitli yaklaşımlardan söz etmek mümkündür. Ancak klasik yaklaşıma göre izlenmesi gereken yollar aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹²³

- Pazar bölümlendirmesi için ölçütler belirlenir.
- Pazar bölümlendirmesi için ayrıntılar ve kısıtlar saptanır.
- Hedef pazar bölümünün çekiciliği ve pazar payının tanımlanması yapılır.
- Hedef pazar seçilir.
- Hedef pazara yönelik etkin bir konumlandırma uygulanır.
- Hedef pazara özgü pazarlama karması tanımlanır.

İzlenen her konumlandırma stratejisinde dikkate alınması gereken hedef pazarın ve tüketicilerin gereksinimleridir. Bu stratejinin farkı ise diğer stratejilere göre hedef pazarı odak noktası olarak almasıdır. Efes Pilsen'in ve Tuborg'un tat, alkol oranı, kalori ve fiyat bakımından farklı markalar sunması buna örnek olarak verilebilir.¹²⁴

Rakibe göre konumlandırma: rakiplerden farklı olan yönler ön plana çıkarılır.	Avis'in en yakın rakibi Hertz karşısında "biz pazardaki en iyi ikinci işletmeyiz, bu nedenle daha çok çalışıyoruz" temasını kullanması.
Ürün sınıfına göre konumlandırma: ürünü rekabet edilmek istenen ürün sınıfı içinde ortaya koymaktır.	Yazın Süttaş ayran diğer serinletici içeceklerle aynı pazarda konumlanmıştır.
Ürün özelliğine göre konumlandırma: ürünün farklılaştırıcı özelliği ön plana çıkarılır.	Zeytinyağlı, kalp dostu margarin Becel, Diş kökünü koruyan diş macunu İpana
Fiyat ve kaliteye göre konumlandırma: fiyat ve kalite açısından rakiplere nazaran üstünlük gösterilir.	İnanılmaz beyazlık inanılmaz fiyata. Alo
Hedef pazara göre konumlandırma: ürünü kullananlara odaklanılarak fark yaratılır.	Telsim ve ünlüleri. Cem Yılmaz, Yılmaz Erdoğan, Fatih Terim, Ajda Pekkan

Tablo 2: Konumlandırma Stratejileri ve Pazarlama Uygulamaları

Kaynak: Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, Tüketici Davranışı, 4. Baskı İstanbul, MediaCat Kitapları, 2002, s.72.

¹²³ Ali Atıf Bir, **Bir Mamul Nasıl Konumlanır?**, 1993, Pazarlama Dünyası, s.22: Aktaran Erdil ve Uzun, a.g.e., s.80

¹²⁴ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, 1991, İzmir, Enkare, s.250

1.4.Markaya Yönelik İletişim Stratejileri

1.4.1.Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Marka

Bütünleşik pazarlama iletişimi, reklam, halkla ilişkiler, satış tutundurma vb. olarak ayrı ayrı gördüğümüz iletişim işlevlerini bir bütün olarak görme yoludur. Bir başka deyişle, iletişim çabalarının ürünü bilgi akışını, tüketicilerin birbirinden ilintisiz, kopuk ya da farklı olarak algılamadığı kaynaklardan bilgi akışı şeklinde görmesine yönelik olarak düzenlemek şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁵

Amerikan Reklam Ajansları Birliği'ne göre; bütünleşik pazarlama iletişimi, reklam doğrudan tepki, satış tutundurma ya da halkla ilişkiler gibi çeşitli iletişim disiplinlerinin stratejik rolünü değerlendiren ve tüm bu disiplinleri açıklık, tutarlılık ve en yüksek iletişim etkisi sağlamak üzere kapsamlı bir planla birleştirerek katma değer yaratan bir pazarlama iletişimi planlaması kavramı olarak tanımlanmaktadır.¹²⁶

Bütünleşik pazarlama iletişimi, bir kuruluşun kendisi ve ürünleri hakkında açık, tutarlı ve teşvik edici mesaj iletmek için birçok iletişim kanalını dikkatle birleştirdiği ve koordine ettiği bir kavramdır. Duncan'a göre bütünleşik pazarlama iletişimi; müşteriler, hedef tüketici grupları, hissedarlar, çalışanlar ve diğer ilgili gruplara gönderilen mesajlar ile bu grupların ya da bu gruplarla birlikte kuruluşun, ürünün, markanın topluma gönderdiği tüm mesajların stratejik olarak denetlenmesini ve bu mesajlara etki edilmesini sağlayan, karşılıklı olarak yararlı, çift yönlü ve uzun erimli bir iletişim sürecidir.¹²⁷ Bozkurt'a göre ise; kuruluşların ürettiği ürün ya da hizmetler ile ilgili alınacak her kararın müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutu düşünülerek alınması ve bu farklı kararların bir disiplin içerisinde orkestra edilerek stratejik bir yaklaşım ile planlanması ve sinerji yaratılması sürecidir.¹²⁸

Bütünleşik pazarlama iletişimi, tüm karar alanlarında belli bir ana planın ve "eksenin", tutarlı bir şekilde uzun döneme yayılarak izlenmesini önerir. Sinerjik iletişim, bütünleşik

¹²⁵ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, 7.Baskı, İstanbul, MediaCat, 2007, s.360

¹²⁶ Thomas R. Duncan & Stephen E. Everett, **Client Perceptions of Integrated Marketing Communicationas**, Journal of Advertising Research, 1993, s.31: Aktaran Odabaşı ve Oyman, a.g.e., s.62-63

¹²⁷ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.122

¹²⁸ İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, 2000, Ankara, Media Cat Kitapları: Aktaran Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.122

pazarlama iletişiminin en önemli kavramlarından biri olarak kurum ya da markanın toplam imajı ve buna bağlı değer üzerine odaklanmaktadır.¹²⁹

Dolayısıyla artık tüm pazarlama ve iletişim faaliyetlerinin anlamlı bir şekilde bütünleşmesine ve sinerji sağlayacak stratejilere gerek duyulmaktadır. Başka bir ifade ile fotoğrafın tamamını görmek, marka ve kurumsal anlamda tüketiciler ve diğer hedef kitleler ile sağlanan her türlü kontağın ve iletişim ağının bir avantaja dönüştürülmesini sağlamak gerekmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı, sizin bütün imajlarınızı ve mesajlarınızı birleştirerek, tutarlı ve etkili kılarak pazarda güçlü bir kurumsal marka oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Neticede kurumsal mesajlarınız, kimliğinizi, imajınızı ve konumunuzu koordine eder. Küresel ve yerel pazarlarda markalaşmak, etkin ve uzun vadeli işler yapabilmek ve de kurumsal marka olmak isteyen kuruluşlar giderek daha fazla pazarlama iletişim faaliyetlerinde entegrasyona ihtiyaç duymaktadır. Bu yaklaşımla hem rekabet olanakları hem de ürünlerin, hizmetlerin ve de kurumun marka değeri artırılabilir.¹³⁰

Marka kavramını, bütünleşik pazarlama iletişimi içerisinde en genel anlamıyla ele aldığımızda, pazarlama karmasındaki dört bileşenden biri olan ürün başlığı altında görmek mümkündür. Ancak markayı sadece ürün bazında ele almak doğru değildir. Örneğin, her ürün bir marka değildir. David Arnold'a göre; "Marka ve ürün birbirinden farklı kavramlardır. Ürün, farklı ülkelere göre değişebilir ancak, markanın konumlandırılması tüm bu pazarlarda aynı olursa başarıya ulaşılabilir. Bu konuda Mc Donald's'ı örnek verebiliriz."¹³¹

Görüldüğü üzere bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı, ürünlerin markalaşması ve kurumsal marka değeri oluşturulması sürecinde yalnızca bir disiplinden yararlanamayacağını açıkça göstermektedir. Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış geliştirme çalışmalarının yanı sıra müşteri ilişkileri, satış sonrası hizmetler vb. faaliyetlerde tüm tarafların müşteriye/tüketicie verdiği mesaj her zaman tutarlı olmalı, birbirini tamamlamalıdır.¹³²

¹²⁹ Uztuğ, a.g.e., s.169-170

¹³⁰ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.129

¹³¹ Karayel, a.g.t., s.99-100

¹³² Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.131

Markayı yalnızca reklamın inşa ettiğini düşünmek hata olur. Markalar, reklam, halkla ilişkiler, sponsorluklar, etkinlikler, sosyal amaçlar, kulüpler, sözcüler ve bunlar gibi çok çeşitli araçların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesiyle inşa edilirler.¹³³

Tüketici merkezli pazarlama olarak bilinen bütünleşik pazarlama iletişimi ile;¹³⁴

- Marka bağlılığı,
- Marka sadakati,
- Müşteri tatmini,
- Müşteri memnuniyeti,
- Müşteri değeri,
- Sürekli ve sadık müşteri kazanma amaçlanmaktadır.

Markayı, bütünleşik pazarlama iletişimi ile genel bir konsept olarak incelemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Zira marka yönetiminin başarı ile gerçekleşmesi için, sadece iyi bir marka imajı yaratmak veya markayı diğerlerinden farklılaştıracak bir kimlik ve kişilik kazandırmak, ya da dağıtım kanallarını geliştirerek markaya her zaman kolay ulaşılmasını sağlamak yeterli değildir. Markayı oluşturan tüm elemanların ortak bir konsept içerisinde, başarı ile yönetilmesi gerekmektedir. Aksi taktirde, güçlü bir markadan söz etmek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.¹³⁵

1.4.1.1.Reklam ve Marka

Bir etkileyici iletişim biçimi olan reklam, tüketicileri bir mal ya da markanın varlığı hakkında uyarmak ve o mal ile markaya, hizmete veya kuruma olumlu bir tutum yaratmak amacıyla göze ve/veya kulağa seslenen mesajların hazırlanması ve bu mesajların ücretli olarak yayınlanması biçiminde tanımlanabilir.¹³⁶ Tanımdan da anlaşılacağı gibi reklamın bilgi verme ve ikna etme gibi iki önemli işlevi bulunmaktadır ve belli bir ücret karşılığında, bir organizasyonun kitle iletişim araçlarıyla, hedef pazardaki birimlere fikirlerini, mallarını, hizmetlerini tanıtmaktadır.¹³⁷

¹³³ Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, 5.Baskı, İstanbul, 2007, MediaCat Yayınları, s.78

¹³⁴ Dr. Ayhan Erdem, **Tüketici Odaklı Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, İstanbul, 2006, Nobel Yayınları, s.32

¹³⁵ Karayel, a.g.t., s.100

¹³⁶ Kemal Kurtuluş, **Reklam Harcamaları**, İstanbul, 1989, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No.116, s.25: Aktaran Erdem, a.g.e., s.47

¹³⁷ Müge Elden, **Reklam ve Reklamcılık**, İstanbul, 2009, Say Yayınları, s.137

Reklam en genel ve kabul gören tanımı ile, bir ürün veya fikre yönelik mesajın belirli bir kuruluş tarafından bedelinin ödenerek iletişim araçları vasıtası ile hedef kitleye, genelde ikna ederek harekete geçirme amacı ile ulaştırılmasıdır.¹³⁸

Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü'ne göre reklam, insanları gönüllü olarak belli bir davranışta bulunmaya ikna etmek, belli bir düşünceye yöneltmek, dikkatlerini bir ürüne, bir hizmete, fikir ya da kuruluşa çekmeye çalışmak, onunla ilgili bilgi vermek, ona ilişkin görüş ve tutumlarını değiştirmelerini veya belirli bir görüşü benimsemelerini sağlamak amacıyla oluşturulan; iletişim araçlarından yer ya da süre satın almak yoluyla sergilenen veya başka biçimlerde çoğaltılıp dağıtılan ve bir ücret karşılığında oluşturulduğu belli olan duyurudur.¹³⁹

Reklamla ilgili tüm tanımlar dikkate alınacak olursa, 5M –mission (görev), message (mesaj), media (medya), Money (para) ve measurement (ölçüm)- üzerine karar vermeyi gerektirdiği görülecektir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁴⁰

- Mission (Görev): Reklam kampanyasının amacı nedir? Hedef Müşteriye bilgi vermek mi? Onları ikna etmek mi? Yoksa hatırlatmak mı? Reklamlar bilinç (awareness), ilgi (interest), istek (desire) ya da eylem (action) –AIDA- yaratmak için mi tasarlanır?
- Message (Mesaj): Markanın hedeflediği pazar ve yaptığı değer önerisi üzerinde daha önce verilmiş olan kararlar şekillenir. Burada başarılması gereken, değer önerisini yaratıcı bir şekilde sunmaktır. Burada reklam ajansının becerisi sınılanır. Eğer şirket dikkat çekecek bir şey söylemezse ya da bunu kötü bir şekilde söylerse, reklam büyük ölçü de boşa gitmiş sayılır.
- Media (Medya): Mesaj konusunda alınacak kararlar, medya için alınacak kararlarla etkileşir. Tüm medya kanallarında aynı tutarlı mesajın verilmesi gerekir. Ancak kullanılan medyanın gazete, dergi, radyo, TV, reklam panoları, doğrudan mektup veya telefon oluşuna göre, uygulama değişecektir. E-posta, faks ve internet vb. gibi iletişim araçlarının her biri için, birbirinden farklı yaratıcı yaklaşımlar gerekecektir.

¹³⁸ Tosun, a.g.e., s.272

¹³⁹ Gülsoy, a.g.e., s.9

¹⁴⁰ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Millenium Baskı, Çev.Nejat Muallimoğlu, İstanbul, 2000, Beta Basım ve Dağıtım, s.153-154: Aktaran Elden, a.g.e., s.138-139

- Money (Para): Şirketler para harcama kararını çok dikkatli biçimde vermelidirler. Eğer reklam için çok az harcarsa, bu reklam fazla dikkat çekmeyeceği için aslında çok fazla harcamış olacaktırlar. Şirketler, reklam için çeşitli harcama modellerini tercih edebilirler. Örneğin; güçlerinin yetebileceği bir reklam bütçesi saptamak, geçmişteki ya da gelecekte beklenen satışların yüzdesini reklama ayırmak veya rakiplerin harcadığının belirli yüzdesini harcamak gibi. Fakat reklam bütçesini, amaçlar ve göreve göre saptamak, daha etkili bir yöntemdir. Burada şirket, hedef pazara erişmek istediği kişi sayısı, bunlara ne sıklıkla erişmek istediği ve hangi medyanın kalitatif etkisinden yararlanmak istediği hakkında karar verir. Bundan sonra, istenilen erişim kapsamı, sıklık ve etkiye sahip olacak reklamın bütçesini hesaplamak daha kolay olur.
- Measurement (Ölçüm): şirketlerin çoğu, ikna etme sayılarını, yani reklam kampanyası ile karşı karşıya kalma sonucu marka tercihindeki artış oranını ölçmeleri gerekirken, hatırlama tanıma oranlarını ölçmektedir.

Bilindiği gibi bir işletmenin varlığının devamı için öncelikle kar etmesi gerekmektedir. Bu oluşumun ön koşullarından birisi ise, markaların önce satışının sonra ise satış sürekliliğinin sağlanmasıdır. Hedef kitleyi merkeze koyarak çeşitli iletişim disiplinlerinden belirli bir sistem içinde yararlanmak günümüzde, işletmelerin satışı ve satış sürekliliğini gerçekleştirmelerinde oldukça etkilidir. Reklamı da kapsayan bu sistem marka iletişimi olarak adlandırılır. Bu iletişim çalışmasının programında tek sesliliği sağlayacak mesajlar, amaca, mesaja ve hedef kitlenin özelliğine uygun kanallar ile en uygun zamanda hedef kitleye iletilir. Kanallar ve mesajlar arasındaki tutarlılık ve işbirliğinin yarattığı sinerjinin sonucunda iletişim çalışması daha etkili ve verimli olur.¹⁴¹

Reklamı yapılan markanın değeri artacaktır. Reklamlar tüketicilerin markayı fark etmesini sağlayabilir. Yani reklamlar en azından tüketicilerin dikkatini markaya çekebilmektedir. Eğer üretici bir markanın reklamını yapmaya değer bulduysa, bu durum üreticinin markasına ne kadar çok güvendiğini de kanıtlar. Çünkü üreticiler oldukça maliyet getiren reklamlarda markasını kullanmaya değer görmüş demektir ve böylece tüketicilere marka için gizli bir üretici garantisi sunar.¹⁴²

¹⁴¹ Tosun, a.g.e., s.272

¹⁴² Erdil ve Uzun, a.g.e., s.124

Reklam ile marka yapılandırma, markayı farklılaştıran tutarlı bir tema ya da mesajı içerir. Reklam (a) marka adını, (b) markanın kaliteye yönelik iddialarını ve temel konumlandırma çağrışımlarını kodlama ve hatırlatma olanağını kullanır. Ayrıca satış için ön eğilimleri yaratır. Reklamlar marka belleklerini geliştirerek, marka değerini yapılandırır. Reklam tarafından oluşturulan bazı bellek izleri, bilişsel bilince kabul edilebilir ve tüketicinin ilgili zihinsel düzeneklerinde markanın yer alması için bir ön koşul olarak görülebilir. Bu değerlendirmeler temelde markaya yönelik iletişimde reklamcılığın görevlerinin çok yönlü ve boyutlu yapısını gözler önüne sermektedir.¹⁴³

Reklam, tüketicilerle iletişim kurarken onlara fiziksel ve psikolojik anlamda fayda sağlayan çeşitli marka vaatleri taşır. Ancak bu marka vaatlerinin kısa, orta ya da uzun vadede satın alma davranışına neden olabilmesi için öncelikle markanın adının hatırlanması gerekir. Marka adının tüketicilerin belleklerindeki varlığı, marka tercihi yaratabilecek çağrışımların bununla bağ oluşturmaya olanak sağlar. Genel olarak reklamlarda mümkün olan en yüksek bilinirlik amaçlanır. Bu tüketicinin markayı kendiliğinden anımsayabilmesi demektir. Bir marka eğer belleğin ön sıralarındaysa, buna markanın öne çıkması denilmektedir. Bu deyim markanın bellekte temsil edilme yoğunluğunu anlatmaktadır. Eğer tüketici mağazada deterjan rafına yaklaşırken hemen Persil'i düşünmeye başlarsa, özellikle Persil deterjanını arayacak demektir.¹⁴⁴

Tüketicileri marka ile ilgili olarak bilgilendirmenin önemli bir yolu reklamdır. Marka bilgi seviyesi düşük olanlara kıyasla marka bilgi seviyesi yüksek olan reklamlarda tüketicilerin dikkatini çekmek daha kolaydır. Çünkü tüketiciler marka hakkında daha yüksek seviyede bilgilendirici olan reklamlar söz konusu olduğunda detaylı bir incelemeye girerler ve ürün ile marka arasında çeşitli bağlantılar kurmaya çalışırlar. Bu şekilde temel marka bilgisini hatırlamak daha kolay olur. Marka bilgi seviyesi yüksek olan reklamlar daha istikrarlı, daha faydalanılabilir ve daha çok sürekli marka tutumları yaratır. Bu sayede tüketicilerin ilgili markayı satın alma niyeti artar. Dolayısıyla marka, rakipleri karşısında daha güçlü olur. Bu nedenlerle reklamlarda marka bilgi seviyesini yüksek tutmak daima faydalıdır.¹⁴⁵

Reklamlar yoluyla güçlü marka imajları yaratmak ve hatta markalara kişilik vermek mümkündür. Reklam tarihine bakıldığında bu anlamda oldukça başarılı örnekler

¹⁴³ Uztuğ, a.g.e., s.172

¹⁴⁴ Giep Franzen, **Reklamın Marka Değerine Etkisi**, Çev.Fevzi Yalım, İstanbul, 2005, MediaCat Yayınları, s.49-51

¹⁴⁵ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.130-131

bulunmaktadır. ABD’li ünlü reklamcı Leo Burnett’in Marlboro markası için hazırladığı reklamlar bu bakımdan oldukça önemlidir. 1924 yılında dünyanın önde gelen sigara üreticilerinden Philip Morris tarafından piyasaya sürülen Marlboro; ürün özellikleri, ambalajı ve pazarlama iletişimi faaliyetleri ile kadınlara hitap eden bir marka olarak algılanmaktadır. Marlboro reklamlarına feminen bir kimlikten ziyade maskülen bir kimliğin hakim olmasının daha doğru olduğunu düşünen Burnett, radikal bir tavırla Marlboro’nun cinsiyetinin değişmesine karar vermiştir. Bu nedenle de markanın kadınsılıktan uzaklaştırılabilmesi için, erkeksi duyguların ve içgüdülerin egemen olduğu bir anlatım biçiminin yeğlenmesi gerektiğini savunmuştur. Burnett’in üründe ve iletişim tarzında eksik olan erkeksiliği; Amerikan toplumunda güçlü, cesur, sert erkek açılımlarıyla kabul gören “kovboy” imgesi ile yakalama düşüncesi, Marlboro’nun reklamlık tarihinde iz bırakan imajının doğmasını sağlamıştır.¹⁴⁶

Reklamlar yardımıyla markalar arasında farklılık yaratılmasında tüketici algıları önemlidir. Tüketici algılarında bir markayı farklı ve iyi gösterebildiği ölçüde, reklamlar markanın satışları üzerinde etkili olabilir.¹⁴⁷ Ancak burada vurgulanması gereken nokta şudur ki; güçlü bir marka yaratmak için reklam tek başına etkili değildir. Diğer pazarlama iletişimi unsurları da reklamlarla koordineli bir şekilde harekete geçirilmelidir.

1.4.1.2.Halkla İlişkiler ve Marka

Halkla ilişkiler kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası -kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımçı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir.¹⁴⁸

Rex Harlow, 1976’dan buyana halkla ilişkiler için yapılmış 472 tanımı derleyip şöyle bir paragraf elde etmişti:¹⁴⁹

Halkla ilişkiler, bir organizasyon ve bu organizasyonun hitap ettiği kitle ile arasında iletişim, anlayış, yardımlaşma ve kabule dayanan bağlar oluşturmayı ve bu bağları korumayı amaçlayan idari bir fonksiyondur; idari sorunlarla da ilgilidir; şirket yönetiminin halkın fikir ve görüşlerinden haberdar olması ve uygun karşılıkları vermesini sağlar; şirket yönetiminin kamu yararına hareket etmesi gerektiğini vurgular; trendleri önceden tahmin ederek şirketin

¹⁴⁶ Emet Gürel ve Uğur Bakır, **İmgeden Zihne Giden Yol ve Bir Reklam Gurusu:Leo Burnett**, Pi-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi, Cilt:6, Sayı:19, 2007, s.40-59: Aktaran Elden, a.g.e., s.143-144

¹⁴⁷ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.125

¹⁴⁸ Peltekoğlu, a.g.e., s.7

¹⁴⁹ Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev.Murat Yaz, MediaCat Yayınları, 2006, s.16

değişime ayak uydurmasına yardımcı olur; temel amaçları olarak araştırma ve ahlaki iletişim tekniklerinden faydalanır.

Yukarıdaki tanımda halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Yönetim kapsam olarak inceleme, planlama, örgütleme, uygulama, koordinasyon ve denetimi içermektedir. Halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak nitelenmesi ve yönetim kavramının kapsamı bu fonksiyonun bir başka fonksiyonun egemenliği altında olmasını imkansız kılmaktadır.¹⁵⁰

Halkla ilişkiler dediğimiz görev, özel ya da tüzel kişinin, yani bir insanın, derneğin, özel ya da kamu kuruluşlarının karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması, varsa ilişkilerini geliştirmesi için gösterilecek çabalardır.¹⁵¹

Cutlip, Center ve Broom'a göre halkla ilişkiler, bir kurum ile kurumun başarı ya da başarısızlığında önemli yeri olan hedef kitleler arasında karşılıklı faydaya ve çift yönlü iletişime dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini sağlayan, toplumsal sorumluluğu içeren bir anlayışla tutum, kanaat ve eylemleri etkilemek üzere gerçekleştirilen, planlı çabaları içeren bir yönetim fonksiyonudur. Bu tanımda halkla ilişkilerin, kurumun başarısını veya başarısızlığını etkileyen çevre ile etkileşimine ve sosyal sorumluluk bilincine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca halkla ilişkilerin planlı çabalar içeren bir yönetim fonksiyonu olduğu da belirtilmektedir.¹⁵²

Halkla ilişkiler büyük ölçüde medya ile ilgilidir ve basın toplantıları, basın bildirileri, mülakatlar, köşe yazıları, sponsorluklar gibi çeşitli kanallardan okuyucularla/izleyicilerle iletişim kurulur. Halkla ilişkileri kullanmak için mümkün olan her fırsat değerlendirilmelidir. Gazeteler ve dergi mülakatları dahil olmak üzere şirket ve çalışanları hakkındaki olumlu hikayeler ve şirketlerin üstlendiği sosyal sorumluluklar aracılığıyla iyi bir itibar oluşturarak bu fırsat kullanılabilir. Hafta sonlarında pek çok gazetenin insan kaynakları ekinde şirket ve çalışanları hakkında haberlere yer verilir. Şirketlerin sosyal faaliyetleri, şirket içinde kullanılan motivasyon teknikleri, çalışanlarının başarıları gibi bilgiler halkla ilişkiler faaliyetleridir. Halkla ilişkilerin temel görevi çeşitli hedef topluluklarıyla iletişim kurmak ve ilişkileri geliştirmektir. Bu topluluklar şunlardır:¹⁵³

¹⁵⁰ Tosun, a.g.e., s. 247

¹⁵¹ Alaeddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, 1.Basım, İstanbul, Der Yayınları, 1998, s.7

¹⁵² Fatma Geçikli, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, 1.Basım, İstanbul, Beta Basım, 2008, s.2

¹⁵³ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.152-153

- Medya
- Çalışanlar
- Hisse sahibi ortaklar
- İş yapılan kesimler
- Sektör analistleri
- Yerel ve yabancı yatırımcılar
- Hükümetler
- Halk
- Müşteriler ve potansiyel müşteriler.

Marka yöneticilerinin tanıtım çabalarında yoğun olarak kullandıkları halkla ilişkiler, firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin hedef tüketiciler tarafından kabul görmesi ve desteklenmesine yardımcı olan bir işletme fonksiyonudur. Günümüzde önemi giderek artan ve tanıtım çabalarında daha fazla yer verilen halkla ilişkiler uygulamaları, insan ilişkilerini temel alan ve firmaların toplumla bütünleşme yönündeki çabalarını içeren bir yapı gösterir.¹⁵⁴

Marka oluşum ve yönetim sürecinde halkla ilişkiler pek çok alanda geniş ölçüde kullanılabileceği için çok önemlidir. Halkla ilişkilerde kitle iletişim araçları sık sık kullanılmasına rağmen, reklamlardan farklı olarak ekonomik olması büyük bir çekicilik yaratabilir. Halkla ilişkiler hem kamuoyunun fikrini etkiler hem de marka itibarını ve imajını sıfır maliyetle oluşturabilir ve koruyabilir. Kamuoyunun gözünde halkla ilişkiler genelde reklamdaki daha fazla saygınlığa sahiptir. Çünkü markanın reklamını yapmaktan daha farklı olarak halkla ilişkiler bilgi verici mahiyette görülebilir. Ekonomik kaygılar yüzünden, reklamın marka hakkında doğru ya da tam bilgiyi aktaramadığı düşünülebilir. Buna karşın, mevcut durumu doğrudan yansıttığı düşünülen halkla ilişkiler reklama kıyasla tüketiciler üzerinde daha güvenilir bir etki bırakır. Halkla ilişkiler, marka kuruluş ve yönetiminde değerli bir destek sunabilir.¹⁵⁵

Bağımsız bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler, bazı pazarlama uzmanları ve akademisyenleri tarafından pazarlama karmasının alt sisteminde görülmektedir. Bu görüşte olanlara göre halkla ilişkiler bir pazarlama faaliyeti olarak yürütülmelidir. Bazı halkla ilişkiler uzmanları ve akademisyenleri ise, halkla ilişkilerin pazarlama faaliyetlerinden çok farklı olduğunu ve günümüzde lobicilik, finansal halkla ilişkiler, kurumsal halkla ilişkiler,

¹⁵⁴ Aktuğlu, a.g.e., s.169-170

¹⁵⁵ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.154

pazarlama halkla ilişkileri, medya ile ilişkiler, toplumsal halkla ilişkiler vb. olmak üzere farklı uzmanlık alanlarına ayrıldığını ileri sürmektedirler. Ama genel eğilim halkla ilişkilerin kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama halkla ilişkileri olmak üzere iki temel ayırım içinde olması ve diğer spesifik uzmanlık alanlarının ise amaçları doğrultusunda iki temel uzmanlık alanından birisi içinde çalışmalarını yönündedir.¹⁵⁶

Kurumsal halkla ilişkiler (CPR), genel olarak, klasik anlamda gerçekleştirilen halkla ilişkileri uygulamaları biçiminde değerlendirilmektedir. Kurumsal halkla ilişkiler, daha çok kurumla iç ve dış hedef kitleler arasında sağlıklı işleyen, iyi planlanmış ve işletmeye olumlu yönde bir hedef kitle algısı yaratacak kurumsal iletişim uygulamalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar gibi çıkar grupları, devlet, belediyeler, finansal çevreler, sivil toplum kuruluşları gibi denetleyici ve tedarikçiler, medya, stratejik ortaklık içinde olunan diğer kurumlar-işletmeler ve genel olarak toplum ve özelde de işletmenin iletişim içinde olduğu nihai müşterileri gibi çok geniş ve kendi içinde farklı özellikler gösteren hedef kitle grupları kurulacak iletişim kurumsal halkla ilişkilerin alanını oluşturmaktadır.¹⁵⁷

Doğrudan kurum hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan kurumsal halkla ilişkiler, kuruma güven, saygınlık, sempati kısacası itibar kazandırmayı amaçlayarak, amaçlar doğrultusunda belirlenen kurumsal imaj ve kurumsal itibarı yaratmaya çalışır. Diğer bir deyişle kurumsal marka yaratır. Güçlü bir kurum imajı ve kurum itibarı ise diğer işletme fonksiyonlarının yanı sıra pazarlamanın da çalışmalarını kolaylaştırır. Çünkü güvenilen, güçlü ve saygın bir kurumun ürettiği veya sattığı ürünlere ve sahip olduğu ürün markalarına hedef kitleler güvenirler. Bu oluşum ise pazarlamanın amaçlarına daha kolay erişmesini sağlar. Aynı şekilde pazarda bilinen, tanınan, güvenilen ürün ve markalara sahip olan satışları yüksek, satış sürekliliği mevcut diğer bir deyişle pazarlama fonksiyonunun işleyişi mükemmel bir kuruma, kurumsal itibar kazandırmak çok daha kolay olur. Bu doğrultuda, kurumsal halkla ilişkiler ile pazarlama arasında yakın bir ilişki ve etkileşim olduğu belirtilebilir.¹⁵⁸

Pazarlama halkla ilişkileri (MPR), pazarlama sürecinde ürüne ve/veya markaya yönelik strateji oluşturma ve stratejiyi gerçekleştirmeye yönelik taktikleri uygulama görevini kapsamı içine alan ve pazarlama sürecinin sağlıklı işlenmesini gerektiren bir disiplindir. Pazarlama halkla ilişkileri, firmanın ürünlerini, müşterilerin ilgileri ve istekleri doğrultusunda

¹⁵⁶ Tosun, a.g.e., s.247

¹⁵⁷ Elden, a.g.e., s.74

¹⁵⁸ Tosun, a.g.e., s.248

oluşturdukları iletişim programları ile tanıtım ve müşteri tatminini, satın alma davranışını arttırmaya yönelik programları planlama, uygulama ve değerlendirme sürecidir.¹⁵⁹

Halkla ilişkilerin pazarlama ağırlıklı stratejileri proaktif halkla ilişkiler ve reaktif halkla ilişkiler açısından incelenebilir. Proaktif halkla ilişkiler, kurumun pazarlama amaçları tarafından yönlendirilen halkla ilişkiler stratejisidir. Bu uygulama, henüz sorun ortaya çıkmadan çözüme yönelik tedbirler geliştirir. Kurumun ürün ve hizmetini tanıtmak için satış artırma, doğrudan satış, doğrudan pazarlamaya ek bir araçtır. Bütünleşik pazarlama iletişimi içerisinde pazardan topladığı bilgileri, kurum ile ilgili kararları oluşturma sürecine dahil eder. Reaktif halkla ilişkiler ise, kurum için olumsuz sonuçlar doğuran değişikliklerle uğraşır. Bu tür halkla ilişkiler uygulamaları yakın ve kısa dönemli değişikliklerle ilgilenir ve kurumun şöhretini tamir etmek, Pazar kaybını önlemek ve kaybedilmiş satışları geri kazanmayı sağlayacak stratejileri geliştirir.¹⁶⁰

MPR, firmanın pazarlama ve iletişim amaçlarının yanı sıra sosyal sorumluluk ve toplumsal anlayış doğrultusunda oluşturulan kampanyalara destek vermektedir. Bu doğrultuda MPR programlarının amaçlarının; ürünün tüketicileri, dağıtım kurumları, medya, firmanın çalışanları da dahil olmak üzere bölge halkı, yerel yönetimler ve hükümetten oluşan ürünle ilgili tüm hedef kitlelerle sürekli ve bilgilendirici tarzda bağlantısı olarak belirtilebilir.¹⁶¹

Pek çok şirket halkla ilişkileri amacına uygun şekilde kullanamamaktadır. Oysa şirketler markaları oluşturmak ve korumak için halkla ilişkileri stratejik bir şekilde kullanmalıdır. Halkla ilişkilerin genelde tüketiciler üzerinde büyük bir algısal değişim yaratabilme yeteneği vardır. İyi bir şekilde uygulanan halkla ilişkiler ile markanın olumlu biçimde dikkat çekiciliği artırılabilir.¹⁶²

1.4.1.3. Kişisel Satış ve Marka

Kişisel satış, pazarlama iletişimi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Diğer iletişim çabaları kitle iletişimini kullanmasına karşın, kişisel satış, kişisel iletişim modeline ve özelliklerine dayanır. Bu özellik, kişisel satışın pahalı bir uygulama olması özelliğini de

¹⁵⁹ S. Ramaesh Kumar, **Impotance of Internal Marketing in Brand Management**, <http://hinduparalogic>, 1998: Aktaran Aktuğlu, a.g.e., s.174

¹⁶⁰ Geçikli, a.g.e., s.55

¹⁶¹ Aktuğlu, a.g.e., s.175

¹⁶² Erdil ve Uzun, a.g.e., s.154

beraberinde getirir. Amerikan Pazarlama Derneğine göre kişisel satış, satış yapmak amacıyla bir ya da daha fazla satın alıcı ile konuşmak, sözlü sunu yapmaktır.¹⁶³

Kişisel satış en genel tanımıyla, satıcı ile tüketici arasındaki karşılıklı diyalogdur. Bu nedenle, bireysel ilişki ve doğrudan iletişimi zorunlu kılar. Diğer bir deyişle kişisel satış; satış gücüne, alıcıların bireysel gereksinimlerini karşılayacak ikna edici mesajları hazırlama ve kullanma olanağını sağlayan, seçici iletişim şeklidir. Markalar açısından etkili bir marka iletişim alanı konumunda bulunan kişisel satış, alıcı ve satıcının genel durumlarına uyarlanabilir ve satın alma ihtiyaçlarına ilişkin tatmin edici değişimler sağlayarak taraflar arasında karşılıklı etkileşim geliştirir.¹⁶⁴

Kişisel satış, kişilerarası iletişimle satışları doğrudan artırmayı hedefleyen pazarlama iletişim unsuru olup, bir ürün ya da fikrin işletmenin temsilcisi aracılığıyla potansiyel tüketiciye sunumudur. Kitlesele iletişim değil birebir iletişim kişisel satışın en temel özelliğidir. Hedef kitlelerle iki yönlü iletişim sağlanması ve feedback'in kısa sürede alınması pazarlama iletişiminde önemli bir rol oynayan kişisel satışın temel özellikleridir. Bu nedenle kişisel satış, işletmenin tüm iletişim çabaları içerisinde üç temel rol üstlenmektedir. Birinci rol, işletme ve tüketici arasında kritik link görevi üstlenerek, tüketicinin beklentileri ve gereksinimleriyle işletmenin çalışma alanını buluşturması, ikicisi, imaj, itibar ve satışçı arasındaki ilişkinin tanımlanmasına etkisi, üçüncüsü ise özellikle itme stratejisinin belirlendiği durumlarda kişisel satışın tüm pazarlama stratejisinde oynadığı baskın rolü olarak açıklanabilir.¹⁶⁵

Kişisel satışın diğer temel tutundurma metodundan en belirgin ve önemli farkı, bunun kişisel iletişimden, reklamın ise kişisel olmayan, kitlesele iletişimden oluşmasıdır. Bu yüzden kişisel satış uygulamada çok daha esnekliğe sahiptir; satışçı, mal veya hizmet sunuşunu, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla, tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar.¹⁶⁶

Kişisel satış, ürünün dağıtım kanallarında bulunmasını sağlamayı amaçlayan itme stratejisinin gerçekleşmesi için uygulanması gereken önemli bir iletişim çalışmasıdır. Ürünün tüketiciler tarafından aranmasını, arzulanmasını amaçlayan çekme stratejisinde ise, kişisel

¹⁶³ Odabaşı ve Oyman, a.g.e., s.167-168

¹⁶⁴ Tosun, a.g.e., s.215

¹⁶⁵ Peltekoğlu, a.g.e., s.32-33

¹⁶⁶ Mucuk, a.g.e., s.192

satış bazı ürün kategorilerinde ağırlıklı olarak kullanılırken bazılarında ise hiç kullanılmaz. Beğenmeli ve özellikli mallar grubundaki ürünlerde kişisel satış etkili olabilir. Ancak bu tarz ürünleri sadece kişisel satış ile tüketicilere satmak oldukça zordur ve satış sürekliliğini sağlamada yetersiz bir çabadır. Bu nedenle kişisel satış, özellikli ve beğenmeli ürünler gruplarında diğer marka iletişimi bileşenleri ile kombine olarak kullanmak gerekir. Kolayda mallar grubunda ise, kişisel satış kullanılan ve tercih edilen bir yöntem değildir.¹⁶⁷

Kişisel satışın üstünlükleri:¹⁶⁸

- Kişisel iletişime dayandığı için anında tepkiyi belirlemek olanaklıdır.
- Satış elemanı, bireysel olarak müşterinin ihtiyacına cevap verebilecek şekilde mesajlarını değiştirebilmektedir.
- Satış elemanı, müşterilerin ihtiyaçlarına göre alternatif çözümleri analiz edebilecek esnekliğe sahiptir.
- Müşterilerin dikkat ve ilgi alanlarını yüksek tutabilmek olanaklıdır.
- Reklamlardan daha çok etkilenme ve ikna olma olasılığı vardır.

Bu üstünlüklerin yanında bazı zayıf yönleri de vardır;

- Belirli bir süre içerisinde az sayıda müşteri ile ilişki kurulabilir.
- Her bir müşteri ile ilişki kurmanın maliyeti yüksektir.
- Kısa dönemli olmayıp, uzun ve sürekli olma durumu söz konusudur. Özellikle, satış gücü yönetimi planlı bir uygulamayı zorunlu kılmaktadır.

Kişisel satışın en önemli fonksiyonlarından birisi, müşterilerden bilgi toplayarak işletmeye girdi sağlamalarıdır. Müşteri açısından işletmeyi temsil ederken, işletme açısından da müşteriyi temsil eden satış elemanları; müşteriler ile uzun vadeli ilişki kurabilirler. Bu uzun vadeli ilişki ise, kişisel satış elemanlarının strateji belirlemede farklı konularda –hangi müşterinin, hangi ürünü, hangi fiyatla, hangi iletişim yöntemiyle istediği vb.- işletmeye destek olmasını sağlar.¹⁶⁹

Marka yönetimi kapsamında kişisel satış çabaları, satış hedefi öncelikli olmak üzere tüketici ile doğrudan bağlantı kurma, diğer tanıtım çabalarına destek vererek etkinliği

¹⁶⁷ Tosun, a.g.e., s.216

¹⁶⁸ Odabaşı ve Oyman, a.g.e., s.170

¹⁶⁹ Tosun, a.g.e., s.216

arttırma, tüketicilerin beklentilerini anlama ve karşılama işlevini yerine getiren uygulamalardır.¹⁷⁰

Kısaca belirtmek gerekirse, marka iletişimi içerisinde kişisel satışın rolü, genelde tamamlayıcı olmaktadır. Marka sadakati sağlayarak satış sürekliliğini oluşturmayı amaçlayan marka iletişimi, kişisel satış diğer bileşenlerle birbirini destekler ve tamamlar nitelikte kullanılmaktadır.¹⁷¹

1.4.1.4.Satış Geliştirme/Satış Tutundurma ve Marka

Satış geliştirme; kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama çabaları dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır.¹⁷² Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre; tüketiciyi satın almaya ve bayileri etkinliğe özendiren kişisel satış, reklam ve duyurum dışındaki pazarlama eylemleri satış geliştirme/satış tutundurma olarak adlandırılır. Bu eylemler, sergiler (show), örnek uygulamalar, öğretici göstermeler ve yinelenmeyen, bir başka deyimle olagelen (rutin) uygulamalar niteliği taşımayan, dönemsel karakteri olmayan çabaları içerir.¹⁷³

Satış geliştirme; bir markanın tüketiciler tarafından satın alınmasını özendirmek diğer bir deyişle tüketiciler üzerinde doğrudan etki yaratmak amacıyla, onlara kısa dönemli yararlar sunmaya dayalı iletişim başlatıcısı konumunda çalışmalardır.¹⁷⁴ Markalar günümüzde, dağıtım kanallarını ürünlerini satmak konusunda özendirmek ve tüketicileri de ürünlerini alma konusunda harekete geçirmek için satış geliştirme programlarına büyük önem vermektedirler. Örneğin Procter and Gamble, satış geliştirme taktiklerini uygulamak için her yıl yaklaşık 120 milyon sterlin harcamaktadır. Bir markayı gerek dağıtım kanallarının gerekse tüketicilerin satın almasını özendirmek için yapılan kısa süreli teşvikleri kapsayan satış geliştirme, itme, çekme ve bütünleşme stratejileri içerisinde düşünülebilir.¹⁷⁵

Tüketiciler tarafından promosyon olarak da adlandırılan satış geliştirme faaliyetleri çoğunlukla reklam kampanyaları ile birlikte kullanılır. Satış geliştirme, tanıtım ve satış teşvik amacıyla kullanılan reklam ya da kişisel satış çabalarının etkinliğini arttırmasına yönelik

¹⁷⁰ Aktuğlu, a.g.e., s.188-189

¹⁷¹ Tosun, a.g.e., s.216

¹⁷² Mucuk, a.g.e., s.205

¹⁷³ Mehmet Oluç, **Satış Tutundurma veya Satış Özendirme-Sale Promotion**, Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul, Yıl:3, Sayı:37, 1989, s.3: Aktaran Aktuğlu, a.g.e., s.178

¹⁷⁴ Philip Kotler ve K.L.Keller, **Marketing Management**, 2006, NJ:Pearson Prentice Hall: Aktaran Tosun, a.g.e., s.221

¹⁷⁵ Tosun, a.g.e., s.221

katkıda bulunan, önemli bir araçtır. Reklam hedef kitleye bir mal ya da hizmeti niçin satın alması gerektiğiyle ilgili bilgileri aktararak iletişim ve satış etkisi yaratmaya çalışmaktadır. Satış geliştirme ise, hedef kitleyi şimdi alması gerektiği konusunda ikna etmeye ve hemen satın almaya yönleltmede belirleyici bir rol oynamaktadır.¹⁷⁶

Satış geliştirme çalışmaları içinde reklamdan önemli ölçüde faydalanılır. Gerek satış geliştirme faaliyetlerinin dağıtım kanalları üyelerine veya tüketicilere duyurulması gerekse direkt olarak bir satış geliştirme faaliyeti olarak kullanılması reklamın satış geliştirme içindeki temel kullanım alanlarıdır. Bu nedenle satış geliştirmenin reklamı genelde bir taktik olarak kullandığını söylemek mümkündür. “Ticari satış geliştirme” olarak nitelenen dağıtım kanallarına yönelik satış geliştirme çalışmalarında reklamın kullanım alanları şunlardır. Dağıtım kanallarını ürünü satmak konusunda ikna etmek için genelde ürünün özellikleri ve olası talebi konusunda bilgi vermek, imaj oluşturmak ve dağıtım kanallarını kendilerine sağlanacak imkan ve fırsatlar konusunda aydınlatmak amaçlı reklamlar, çoğunlukla sektörel yayınlarda yer almakla birlikte kimi zaman diğer kitle iletişim araçlarında da bu tür reklamların yayımlandığını görmek mümkündür. Tüketici yönlü yapılan satış geliştirme çalışmalarında ise reklam, genelde yapılan indirim, kupon verme, ödül verme, numune verme gibi etkinlikleri hedef kitleye duyurma amacıyla kullanılır. Kimi zaman ise kupon, ödül, numune verme gibi satış geliştirme etkinlikleri reklam amaçlı kullanılabilir. Örneğin, verilen ödülün markanın yan ürünlerinden birisi olması veya numunenin ambalajında, kuponun üstünde reklam nitelikli mesajların bulunması reklam amaçlı kullanılan satış geliştirme etkinlikleridir.¹⁷⁷

Satış tutundurmanın üstün yönleri şunlardır:¹⁷⁸

- Satış tutundurma uygulamaları, araçlar ve tüketiciler arasında bir şeyler kazanma duygusunu yaratır. Bu ise, ürüne yönelik olumlu tutumları geliştirir.
- Satış tutundurma, diğer çalışmalara ek olarak uygulanır. Tüketiciler satın almalarından dolayı ekstra bir şeyler kazanırlar.
- Satış tutundurma, doğrudan bir teşvik aracıdır. Eylemin şimdi olmasına yöneliktir. Başarılı olduğunda satışlarda bir artış görmek olasıdır.
- Satış tutundurma oldukça esnektir. Yeni ürün tanıtımı sürecinde, herhangi bir aşamada kullanılabilir. Reklam ve kişisel satış ile sunulan satış mesajlarını

¹⁷⁶ Aktuğlu, a.g.e., s.178-179

¹⁷⁷ Tosun, a.g.e., s.222

¹⁷⁸ Odabaşı ve Oyman, a.g.e., s.196

zenginleştirebilir. Aracı kuruluşlar ve satış elemanlarını kötü giden koşullarda destekler niteliktedir.

- Satış tutundurma etkinliklerinin en önemli üstünlüklerinden biri, farklı büyüklükteki işletmeler tarafından etkinlikle uygulanabilmesidir. Reklam etkinlikleriyle karşılaştırıldığında daha ucuz ve kolay yürütülebilen satış tutundurma tekniklerinin bulunması küçük işletmelerin de bu etkinlikleri uygulayabilmesini sağlamaktadır

Satış tutundurmanın üstün yanları yanında, sınırlı olduğu noktalar da vardır:

- Satış tutundurma çalışmaları geçici ve kısa ömürlüdür. Uzun dönemli planlandıklarında yararlı olmaları. Genellikle, 90 günden az bir dönemi kapsalar.
- Satış tutundurma çalışmaları tek başlarına kullanılamazlar. Diğer çalışmalarla (reklam, kişisel satış, tanıtma gibi) birlikte uygulanmalıdırlar. Satış tutundurma, diğer çalışmalara ek bir destek oluşturması açısından önemlidir.
- Satış tutundurma uygulamalarının aynen tekrar edilmeleri oldukça zordur.
- Bir ürün için yapılan çok çeşitli satış tutundurma uygulamaları, ürünün imajını olumsuz etkileyebilir. Örneğin; popüler olmayan ürünlerden biri olduğu, çok miktarda ürün stoku olduğu ya da ürünün kalitesiz olduğu kanısı uyandırabilir.
- Reklam ajanslarında en yaratıcı yetenekler bu işlere ayrılmaz. Genellikle ajanslar, satış tutundurma çalışmalarını düşük statüde görürler.

Satış geliştirmenin bir marka açısından önemli olmasının temel nedenleri şunlardır:¹⁷⁹

1. Satış hacmini artırmak: Tüketicilere sunulan kısa dönemli cazip yararlar, tüketicilerin fırsatı kaçırmamak için hızla o markayı satın almalarına neden olabilmektedir.
2. Markayı deneme amaçlı satın alma miktarını artırmak: Tüketicilerin iyi tanımadığı bir markanın, denemek amacıyla satın alınmasını önleyen çekinceler, sunulan yararlar ile minimize edilerek satış gerçekleştirilebilir.
3. Merak uyandırmak: Markanın gerçekleştirdiği ilginç ve farklı satış geliştirme uygulamaları tüketicilerde markaya yönelik ilginin ve merakın oluşmasını sağlayabilir.

¹⁷⁹ J.Cummins ve R. Mullin, **Sales Promotion**, 2008, NY: Koan Page, s.48: Aktaran Tosun, a.g.e., s.223

4. Farkındalık yaratmak: Sunulan kısa süreli yararlarla gerçekleştirilen marka satışı, tüketicilerde deneyim yaratarak farkındalık oluşumuna katkıda bulunur.
5. Dağıtım kanallarının desteğini kazanmak: İşleri ürün/marka satmak olan dağıtım kanalları, satış geliştirme aracılığı ile markanın kendilerine sundukları yararlardan ötürü marka ile iyi ilişkiler içine girebilirler.

Satış geliştirme uygulamalarının kısa süreli ve belirli bir döneme yönelik olması nedeniyle marka yönetiminin daha çok satış hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olduğu, iletişim etkilerinin ise özellikle marka farkındalık düzeylerinin arttırılmasına katkıda bulunduğu belirtilebilir.¹⁸⁰

1.4.1.5.Diğer Pazarlama İletişimi Unsurları ve Marka

Doğrudan pazarlama kavramına yönelik yaklaşımlar zaman içinde değişim ve gelişim göstermiştir. 1960'ların başında dağıtım kanalı türü olarak kabul gören doğrudan pazarlama, 1970'lerde hedef kitle ile geri dönüşüm alma yönünde iletişim içinde bulunmayı sağlayan bir araç olarak kabul görmüştür. 1990'lardan günümüze değin ise, doğrudan pazarlama kavramına ilişkin, köklü bir değişim içeren yeni bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu yaklaşıma göre doğrudan pazarlamanın işlevi, mevcut ve potansiyel tüketiciler ile görev kapsamı içinde uzun dönemli bir ilişki kurarak müşteri sadakati yaratmaktır.¹⁸¹

Doğrudan pazarlama konusunda yapılan tanımlamalardan bazıları şöyledir:¹⁸²

Hughes'a göre doğrudan pazarlama, müşteriler ile kurumun direkt olarak birbirlerine ulaşmasını gerçekleştiren bir iletişim çalışmasıdır. Kobs ise; doğrudan pazarlamanın veri tabanı oluşturulmasına yardım ettiği görüşünden hareket ederek 'Doğrudan pazarlama, reklam mesajlarının mevcut ve potansiyel tüketicilere bireysel temas olmaksızın farklı ortamlar yolu ile ulaştırarak hızlı tepki alınmasını sağlar ve böylece müşterilere ilişkin veri tabanı meydana getirilmesine destek olur.' şeklinde bir tanım öne sürmektedir. Doğrudan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre ise; herhangi bir yerden ölçülebilir tepkiye ve faaliyete neden olmak veya müşterilerin düşüncelerini ve davranışlarını etkilemek amacı ile bir ya da daha fazla reklam ortamını kullanan etkileşimli pazarlama sisteminin adı doğrudan pazarlamadır.

¹⁸⁰ Aktuğlu, a.g.e., s.183

¹⁸¹ J.C.Hoekstra, **Direct Marketing**, 1994, Gorningen:Wolters, s.215: Aktaran Tosun, a.g.e., s.235-236

¹⁸² Tosun, a.g.e., s.236

İşletmeler özellikle Amerikan ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörlerden biri olarak doğrudan pazarlama yöntemiyle tüketicileriyle doğrudan iletişim gerçekleştirmekte ve tepkilerini almaktadırlar. Bütünleşik pazarlama iletişiminin bir unsuru olarak kabul görmeye başlayan doğrudan pazarlama, günümüzde kataloglardan ve doğrudan postalamadan daha kapsamlı bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Veri tabanlı yönetim, doğrudan satış, tele pazarlama, doğrudan tepki, internet ve basılı ve görsel medya ile de ilgili olan doğrudan pazarlamanın en temel öğelerinden bir tanesi, tüketiciyi, doğrudan üreticiye yönlendiren doğrudan tepki reklamlarıdır. Televizyon ve dergiler de önemli iletişim kanalları haline gelmekle birlikte, doğrudan postalama, doğrudan tepki reklamlarının öncelikli aracıdır. Gerek doğrudan tepki reklamları, gerekse doğrudan pazarlamanın diğer yöntemleri, günümüzde alışverişe ayrılabilen sürenin daralması, kredi kartlarının sağladığı kolaylıklar, ücretsiz telefon hatları gibi değişen yaşam koşullarının da etkisiyle son yirmi yılın popüler yöntemi haline gelmiştir.¹⁸³

Doğrudan pazarlamanın avantajları şunlardır.¹⁸⁴

- İyi tanımlanan segmentleri hedeflemede etkin olabilir.
- Zaman içinde marka ile müşterileri arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesinde etkili olabilir.
- İnteraktif bir nitelik taşır ve bu nedenle tüketiciler bu satış sürecine aktif olarak dahil olabilir.
- Gelen tepkilere göre, doğrudan pazarlamanın etkisi kolayca ölçülebilir.
- Marka tarafından belirli mesajların hedef kitleye kolaylıkla iletilebilmesini sağlar. Yani detaylı, farklı mesajlar müşterilere gönderilebilir ve böylece satışları artırmaya yardım edecek geribildirim elde edilebilir.
- Potansiyel müşteriler tanımlanabilir ve onlara özel olarak oluşturulan çözümler sunulabilir.
- Müşteri tatminini sağlamak ve müşteri problemlerini çözmek için satış sonrasında da doğrudan pazarlamayı sürdürmek faydalı olabilir.

Doğrudan pazarlama uygulamaları ile tüketiciler yeni markayı deneme ya da kullandıkları markayı geliştirmeye teşvik edilebilmektedir. Böylece markanın kullanımı veya kullanım miktarı arttırılmaya çalışılmaktadır. Tüketici ile firma arasında karşılıklı ilişkinin

¹⁸³ Peltekoğlu, a.g.e., s.64

¹⁸⁴ Erdil ve Uzun, a.g.e., s.159

geliştirilmesine fırsat sunduğu için marka imajı ve kurum imajının olumlu olarak yansıtılması mümkün olmaktadır.¹⁸⁵

Doğrudan pazarlama, marka iletişiminin diğer çalışma alanlarına örneğin, reklama veya halkla ilişkilere oranla çok daha dar bir hedef kitleye odaklanarak çok spesifik mesajlar iletebilir. Ayrıca hedef kitleye ulaşırken kullanılan mecralar, kişilerin mesajı birebir almalarını sağlayan ortamlardır. Doğrudan pazarlamacıların hedef kitleye nokta atışı yapabilmeleri, marka için bir avantaj daha yaratır. Doğrudan pazarlama çalışmalarında, geri dönüş oranları kolaylıkla hesaplanabilmekte, hangi müşterinin teklife nasıl bir yanıt verdiği veya vermediği test edilebilmektedir. Bu durum, sonraki planlamaların yapılması ve uygulamanın geliştirilebilmesi için oldukça önemlidir.¹⁸⁶

Marka yönetimi uygulamaları açısından bir değerlendirme yapıldığında doğrudan pazarlamanın en önemli avantajı, tüketicinin ürün grubuna duyduğu ilgi oranının yüksekliğine bağlı olarak, ilgili tüketici grubuna ulaşma ve marka tercihinin sağlanmasıdır. Ayrıca doğrudan pazarlama aracılığıyla markanın tüketici kitlesi sürekli gözden geçirilerek var olan tüketiciler elde tutulabilmektedir. Buna bağlı olarak da tüketicilerin beklentilerini karşılamaya yönelik uygulamalar için firmanın diğer departmanlarına (arge, üretim vb.) bilgi iletilebilmektedir.¹⁸⁷

Diğer bir pazarlama iletişimi unsuru Point of Purchase (P.O.P) ürüne dikkat çekilmesini hedefleyen satış teşvik yöntemidir. Süpermarket ya da büyük alışveriş merkezlerinde ürüne dikkat çekilmesi amacıyla, poster, afiş, ürün maketi, promosyon filmi, dön kartlar, vitrin düzenlemeleri gibi görsel materyallerden yararlanılan P.O.P ortalama 10.000-15.000 kalem ürünün olduğu bir süpermarkette, potansiyel alıcının ilgisini ürüne yöneltmesi ve özellikle planlanmamış alışverişe yöneltmesi açısından oldukça etkilidir.¹⁸⁸

Satın alma noktası iletişimi, tüketicilere satın alma noktalarında çeşitli yöntemlerle ulaşarak onların ürün ve markalara yönelik satın alma kararlarını yönlendirmeye çalışan önemli ve güçlü bir araçtır. Diğer bir deyişle, satın alma noktası iletişimi, perakendeci veya üretici tarafından ürün çeşitleri, nitelikleri, fiyatları ve ürünle ilgili diğer konularda satın alma noktasında bulunan tüketicilere mesajlar ileten ve mağazanın tüm yönlerini, ortamını içeren çalışmalarını kapsayan bir alandır. Bu tanım doğrultusunda, satın alma noktasındaki herhangi

¹⁸⁵ Aktuğlu, a.g.e., s.192

¹⁸⁶ Tosun, a.g.e., s.238

¹⁸⁷ Aktuğlu, a.g.e., s.192

¹⁸⁸ Peltekoğlu, a.g.e., s.65

bir tanıtım materyali tüketicinin mağaza ve mağazadaki ürünler hakkında iç etkileşimle bilgi edinebileceği çeşitli araçlar, mağaza imajı, atmosferi, organizasyonu ve ürün sunumları bütününe satın alma noktasında kullanılabilecek temel iletişim yöntemleri olduğunu söylemek mümkündür.¹⁸⁹

P.O.P Reklamlarının Amaçları;¹⁹⁰

- P.O.P reklamları, tüketici davranışlarını satın alma sırasında etkilemeye yöneliktir.
- Tüketicinin dikkatini markaya çekmek.
- Satışa katkıda bulunmak.
- Markanın ilk kez tüketilmesine katkıda bulunmak ve yeni tüketiciler kazanmak.
- Ürünün yeni kullanım alanları için teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır.

P.O.P'lerin etkili olabilmelerinin öncelikli koşulu, tüketicinin dikkatini çekebilme başarısıdır. Kullanılan tasarım tüketicinin durup ürüne bakmasını, dokunmasını ve ürünü incelemesini sağlamalıdır. Çünkü ürünü inceleyen tüketicinin ürünü satın alma ve deneme olasılığı oldukça yüksektir.¹⁹¹

Marka iletişimi çalışmasında, tek sesliliği sağlayacak mesajlar amaca, mesaja ve hedef kitlenin özelliklerine uygun kanallar ile hedef kitleye iletilir. Kanallar ve mesajlar arasındaki tutarlılık ve iş birliğinin yarattığı sinerjinin sonucunda iletişim çalışması daha etkili ve verimli olur. Marka iletişimi çalışmalarının tüketiciyi satın alma noktasına çektikten sonra da devam etme zorunluluğunun günümüzde önem kazanması, satın alma noktası iletişiminin önem kazanmasına yol açmıştır. Özellikle satın alma kararını çeşitli faktörlerden ötürü satış noktasında veren tüketicileri, belirli bir markayı satın almaya yönelten en önemli marka iletişimi bileşeni konumunda olan satın alma noktası iletişimi çalışmaları, tüketici satın alma davranışını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.¹⁹²

¹⁸⁹ Tosun, a.g.e., s.226

¹⁹⁰ Peltekoğlu, a.g.e., s.62-63

¹⁹¹ Peltekoğlu, a.g.e., s.63

¹⁹² C.W.Park&E.Iyer and D.C.Smith, **The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping**, 1989, Journal of Consumer Research, 15, s.422-432: Aktaran Tosun, a.g.e., s.226-227

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, internette pazarlamayı en hızlı gelişen doğrudan pazarlama tekniği haline getirmekte, dijital çağın yeni pazarlama anlayışı olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.¹⁹³

İnternette pazarlama, pazarlama hedeflerine ulaşmak ve modern pazarlama anlayışını desteklemek için internet ve internete ilişkin dijital teknolojilerin kullanımıdır. İnternet medyası ve dijital medyayı içeren bu teknolojileri internetin işletimi ve kullanımını olanaklı kılan yazılımlar, donanımlar vs. oluşturur.¹⁹⁴

İnternetin marka ve kurumlar açısından yararlarına baktığımızda, işletmelere yalnızca kendi ürünlerini pazarlamak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için değil, aynı zamanda kendilerini global olarak konumlandırmada ve faaliyet göstermede önemli fırsatlar sunduğunu görürüz. Yeni olanakların yanında tüketicilere yer ve zaman faydası sunarak işletmelerin rakiplerinden kendini farklı kılma ve rekabetçi üstünlük sağlamalarına yardımcı olur. Ayrıca özgün ürünler ya da yararlar aracılığıyla fiyat dışı bir rekabetçi avantaj yakalamak da mümkün olabilecektir.¹⁹⁵

1.5.Marka Yönetimi ve Markalama Stratejileri

1.5.1.Marka Yaratma Kavramı ve Marka Yönetimi

Şirketlerin güçlü bir markaya sahip olmaları temelde üç yolla mümkün. Bunlardan ilki ve en zoru, hiç kuşkusuz bir markanın yaratılması/yapılandırılmasıdır. Diğer yollar ise şirketin sahip olduğu marka adını, ürünlerine taşıması ve son olarak da uygun ve güçlü markanın satın alınmasıdır. Marka yönetimi, bu yöndeki çalışmaları planlayan ve yürüten süreçlerle ilgilenir.¹⁹⁶

Bir markanın ayrıştırma veya birleştirme yoluyla yeni bir kategori belirlemesi, hedef kitle tarafından nasıl algılanmasının istenildiğine dair kararı kapsayan konumlandırmanın yapılması, bu karara ilişkin algılamının gerçekleşmesi için gerekli kimliğin tasarlanması, bu tasarımın hedef kitleye ulaşmasını sağlayacak marka iletişimi çalışmalarının planlanması ve uygulanması daha sonra ise marka denkliğinin gerçekleşme boyutunun belirlenip denkliğin dolayısıyla da değerin artmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi ‘marka yönetimi’nin kapsamı içinde yer alır. Diğer bir deyişle marka yönetimi, belirlenen amaç doğrultusunda

¹⁹³ Odabaşı ve Oyman, a.g.e., s.325

¹⁹⁴ A.g.e., s.326

¹⁹⁵ A.g.e., s.326

¹⁹⁶ Uztuğ, a.g.e., s.51

biçimsel ve içeriksel tasarımı yapılan markanın, çeşitli iletişim mesajlarıyla hedef kitleye iletilip, marka denkliğinin ve marka değerinin oluşması süreçlerinden oluşur.¹⁹⁷

Ürünlerin markasız yaşayamayacağı anlaşıldığından beri, pek çok kuruluş ürün yöneticileri yerine, marka yöneticileri yaratarak, markalarının varlık ve kimliklerini bilimsel bir şekilde yönetmek, beslemek ve kontrol etmek için yapılanmaktadırlar. Markalar, ticari değer yaratmak adına bilimsel olarak yönetilmeli ve canlılıkları korunmalıdır.¹⁹⁸

En genel tanımıyla marka yönetimi; bir ürünün, rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak şekilde, ürünü adlandırma, tüketici zihninde konumlandırma, satışların sürekliliğini sağlama, tüketici bağımlılığını ve tatminini artırma amacıyla yapılan uygulamaların planlandığı ve denetlendiği dinamik bir süreçtir. Marka yönetimi özellikle, geleceği tahmin edilemeyen satış çabalarıyla, fiyat indirimleri üzerindeki belirgin baskıları elimine etmek, ürüne hareket kazandırmak ve satışları artırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Günümüzde marka yönetimi, bir pazardaki yoğun iletişim karmaşasından kurtulabilmenin anahtarı olarak görülmekte; markaya ait örgütsel ve bireysel farklılıkların ve faaliyetlerin hemen tanınmasını sağlamak amacıyla hizmet etmektedir. Marka yönetiminin temel faaliyet alanı, marka yaratmak ve o markanın sürekliliğini sağlamak olarak özetlenebilir.¹⁹⁹

Marka yönetimine dair tarihsel süreç, Procter and Gamble'da Richard Deupre'nin başkanlığı dönemi ile başlatılır. Deupre'nin başkanlığı döneminde yaratıcı ve girişimci bir yönetici olan Mc Elroy, her bir P&G markası için bir yönetici ve yardımcının olması gerektiğini vurgulayarak; bu kişilerin görevini reklam ve diğer pazarlama faaliyetlerini yürütmek olarak belirlemiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde marka yöneticiliği sistemine geçişin hızlandığı gözlemlendi. Johnson&Johnson, General Electric, Heinz, Pillsbury gibi kuruluşlar 1930'larla birlikte bu süreci hızlandırdı. 1967'de Birleşik Devletler'de tüketim malları üreticilerinin %84'ünün marka yöneticilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu süreç çeşitli tüketim ürünlerine sahip kuruluşların uymak zorunda kaldığı bir durum olarak değerlendirilebilir.²⁰⁰

Pazar ortamında yaşanan değişimler sonucunda ürüne ilişkin özelliklerin öneminin daha da azalmasına bağlı olarak marka yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır. Daha önce aktarıldığı gibi; markalar, firmalar tarafından yaratılmasına rağmen tüketiciye ait olup,

¹⁹⁷ Tosun, a.g.e., s.24

¹⁹⁸ Karayel, a.g.t., s.48

¹⁹⁹ A.g.t., s.48

²⁰⁰ Uztuğ, a.g.e., s.53

tüketici tarafından benimsenmekte ve satın alınmaktadır. Bu nedenle, marka yönetimi süreklilik ve güven gerektiren bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Özellikle tüketici ile iletişimin markalar aracılığıyla kurulduğu göz önüne alındığında marka yönetiminin önemi anlaşılmakta ve tüketici tatmininin sağlanmasındaki rolü açığa çıkmaktadır.²⁰¹

Marka yönetiminin iki temel faaliyet alanını içerdiği söylenebilir. Bunlardan ilki, marka farkındalığını (hatırlanma ve tanınırlık), gerçekleştirerek; marka imajının yaratılması ve markayı zaman ve diğer etkilere karşı dayanıklı kılmaktır. İkincisi ise markanın güçlendirilmesidir. Marka yönetiminde bu ikinci faaliyet, güçlü ve başarılı bir markanın şirketin diğer ürünlerine genişletilme olanağı nedeniyle günümüzde çok önem kazanmıştır. Çünkü bir ürün için yeni bir marka yapılandırmak, şirketler açısından büyük bir maliyeti gündeme getirmekte.²⁰²

Marka yönetimi, her iki faaliyet açısından da şirketin ya da işletmelerin stratejik yönetim ve ona bağlı stratejik planlama ve uygulamaları ile uyumlu olmak durumundadır. Bu boyutlarıyla marka yapılandırmanın temelini oluşturan pazarlama ve pazarlama iletişimi, doğrudan işletme stratejilerine bağlı olarak hareket etmelidir. Bu nedenle marka yönetimi ve yapılandırma süreci genel işletme stratejileri ve politikalarından ayrı düşünülemez. Şirketin gücü, ürün politikaları, pazarlama karması özellikleri gibi temel değişkenler, marka yapılandırma stratejisini doğrudan etkilemekte ve belirlemektedir.²⁰³

1.5.2.Markalama Stratejileri

Markalama stratejisi, tüketicinin zihninde ürünlerin en verimli biçimde organize edilip sınıflandırılması amacıyla, uygun marka öğelerinin bir araya getirilmesi anlamına gelir.²⁰⁴ Diğer bir deyişle markalama stratejisi, bir kuruma ait tüm ürünlerin marka denkliklerinin ve değerinin maksimize olması için kullanılacak marka öğelerinin sınıflandırılmasıdır. Bu doğrultuda markalama stratejisi aracılığı ile, yeni ve mevcut ürünlere uygulanacak yeni veya mevcut marka unsurlarının niteliğine karar verildiğini söyleyebiliriz. Markalama stratejisi; marka adı, logo, renk, karakter, vb. gibi marka unsurlarının hangi kategorilerde kullanılması veya kullanılmaması gerektiği yönünde karar alınmasıdır. Diğer bir deyişle, yeni ürünlere;

²⁰¹ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s.150

²⁰² Uztuğ, a.g.e., s.52

²⁰³ A.g.e., s.52

²⁰⁴ Keller vd., a.g.e., s.530; Aktaran Tosun, a.g.e., s.169

yeni, mevcut veya birleşik markaların uygulanmasına markalama stratejisi aracılığıyla karar verilir.²⁰⁵

Tauber, markalama stratejilerinin amaçlarını aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırmaktadır.²⁰⁶

1. Mevcut ürünü farklı bir formda sunmak
2. Ürünün koku, içerik, tat vb. yönlerden farklı versiyonlarını sunmak
3. Markayı başka bir marka ile birleşik isimle sunmak
4. Ana markayı tüketicilere bazı avantajlar sağlayan başka yan ürünlerle birlikte sunmak
5. Kurumun algılanan uzmanlık alanı kapsamında ürünü sunmak
6. Ürünü, markanın farklılaştırıcı yararlarına dayalı özellikleri kapsamında sunmak
7. Ürünü, markanın farklılaştırıcı imaj ve saygınlığına dayalı sunmak

1.5.2.1.Marka Esnetme ve Küçültme Stratejileri

Piyasa dinamikleri doğrultusunda rekabet çerçevesinde oluşan değişim ve gelişimler, marka-ürün portfolyolarının, hiyerarşilerinin dolayısıyla da markalama stratejilerinin sürekli olarak gözden geçirilmesini gerektirir. Mevcut portfolyoya yeni ürün ve markaların eklenmesi ancak portfolyodan hiçbir ürün-markanın çıkarılmaması “markanın esnetilmesi” stratejisidir. Diğer bir deyişle, marka esnetme stratejisi, marka-ürün portfolyosunu kuvvetlendirerek güçlü bir marka değeri yaratılması veya varolan değerin korunmasına yönelik bir stratejidir. Ancak; markanın eskimesi, kategorideki marka bolluğu, yeni bir markanın pazara girmesi gibi çeşitli gelişmeler, portfolyodan bazı ürün-markaların çıkarılmasını gerektirebilir. Bu şekilde portfolyonun daraltılması ‘marka küçültme’ stratejisi olarak adlandırılır. Marka küçültme stratejisinin temel amacı, değeri yükseltmek veya korumak için portfolyodan gereksiz hale gelen bazı marka ve ürünleri ayıklamaktır.²⁰⁷

Esnetme ve küçültme stratejileri, iki temel markalama stratejisidir ve bu iki strateji; marka genişletme, çoklu markalama ve ortak markalama stratejilerine kılavuzluk eder. Diğer bir deyişle; ilk aşamada esnetme veya stratejilerinden birine karar verilir. Sonraki adım ise, alt

²⁰⁵ Tosun, a.g.e., s.169

²⁰⁶ E.Tauber, ‘Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Controlled World’, Journal of Advertising Research, 1988, s.26-30: Aktaran Tosun, a.g.e., s.169

²⁰⁷ Tosun, a.g.e., s.172

strateji olarak, marka genişletme, çoklu markalama ve ortak markalama stratejilerinden birine veya birkaçına karar vermektir.²⁰⁸

Bir kurumun marka esnetme veya küçültme stratejilerini uygulamasının başlıca nedenleri şunlardır:²⁰⁹ Kategorideki rekabet ortamının yoğun olmamasından alt markalar yaratarak veya yeni bir marka pazara sunarak yararlanmak mümkündür. Mevcut markayı yeni kategoriler için kullanmak ise pazar payını artırmanın etkili bir yoludur. Kategoriyeye yönelik çeşitli teknolojik gelişmeler veya Pazar yapısındaki nitel ve nicel değişimler ise, bu stratejilerin uygulanmasını zorunlu kılan diğer etkenlerdir. Ancak, marka esnetme ve küçültme stratejilerinin geçerli olabilmesi için, belirtilen rekabet çevresine ilişkin konuların incelenmesi yeterli değildir. Yeni bir kategoriye girme bağlamında marka esnetmesinin yapılması durumunda, mevcut marka imajında bir değişim olup olmaması; marka küçültme durumunda ise, marka ile portfolyodan çıkarılan ürün arasında güçlü bir bağlantı varsa yine marka imajının ne boyutta değişime uğrayacağı dikkat alınması gereken konular arasındadır. Bilindiği gibi günümüzde, yeni ürünlerin pazara sunulması ve rakiplerin hızla büyüyebilmesi doğrultusunda, mevcut markaların mücadelesi zorlaşmaktadır. Mevcut markanın kar oranının giderek düşmesi, imajının bozulması, pazarın değişim göstermesi durumları ise kimi zaman, marka küçültme stratejisinin pazarlama stratejisinin vazgeçilmez bir parçası olarak görülmesine neden olur.

1.5.2.2.Marka Genişletme Stratejisi

Marka genişletme, var olan bir marka isminin yeni bir ürüne veya mevcut ürünün yeni bir versiyonuna verilmesidir. Tek bir ürün markası, grup markası ve kurum markası isimleri kullanılarak marka genişletimi yapmak mümkündür. Diğer bir deyişle marka genişletme, başarılı bir marka isminin yeni bir ürün kategorisinde yeni veya değiştirilmiş bir ürün için kullanımı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, marka genişlemesi esnasında, yeni bir ürün pazara sunulurken mevcut markanın adının kullanıldığını söyleyebiliriz. Marka genişletmesi, mevcut ürüne dayalı olabileceği gibi köklü bir değişimde içerebilir. Örneğin; Versace, markasını giyimden aksesuarlara ve gözlüklere dek genişleterek ürüne dayalı yaklaşımı benimsemiştir. Harley Davidson ise markasını motosikletten, giyime doğru yaparak köklü bir değişim yaklaşımını benimsemiştir. Marka genişlemesini doğuran mevcut markaya “ana marka”, aynı marka adının kullanıldığı ürünlere de “genişletilmiş ürün” denmektedir. Mevcut

²⁰⁸ A.g.e., s.172

²⁰⁹ R.Elliott ve L.Percy, **Strategic Brand Management**, 2007, Oxford University Press

markanın genişletilmesi durumunda verilecek karar, mevcut marka grubundaki tüm ürünlerin iletişim çalışmalarını etkiler. Bu nedenle, girilecek yeni kategorinin konumlandırmasının mevcut ürün kategorisindeki konumlandırmaya benzer olması gerekir. Aaker ve Keller’a göre marka genişlemelerinin etkinliği, şu koşullar gerçekleştiğinde artar:²¹⁰

- Mevcut marka yüksek kaliteli olarak algılanmalı
- Ürünler arası uyum olmalı
- Ürün kategorisi uzmanlık gerektiren ve zor taklit edilebilen bir kategori olmalı

Güçlü bir markaya sahip olmanın gerekliliğini bu strateji sağladığı faydalar ile açıklamaktadır. Birçok şirket, sahip oldukları güçlü ve başarılı bir markayı yeni ürünlerine taşımaktadır. Şirket ile marka arasında ilişki kurulması şirket için var olan çağrışımların markaya taşınması sonucunu doğuracaktır (örneğin, şirketin algılanan ünü-itibarı ve güvenilirliği). Bu anlamda üç temel stratejiden söz edilebilir. İlki, şirketlerin ürettikleri ürünlere özgün marka adları verilmesidir. İkincisi, şirketlerin ürettikleri tüm ürün ya da hizmetlerine kendi adlarını vermesi, üçüncüsü ise marka adları ile kurum adlarının birleştirilmesidir. Genişleme stratejilerine ilişkin önemli bir kavram marka statüsüdür. Marka statüsü bağlamında şirketlerin uygulamalarında altı tür ürün-marka ilişkisinden söz edilebilir:²¹¹

- **Ürün Marka Stratejisi:** Bir ürüne ait marka adı ve konumlandırma.
- **Ürün Dizisi (Line) Marka Stratejisi:** Birden fazla benzer ürün sınıfında yer alan ürünlere orijinal ürün markasının genişletilmesi.
- **Yaygınlaştırılan (Range) Marka Stratejisi:** Birden fazla üründe tek isim, tek vaat.
- **Şemsiye Marka Stratejisi:** Tek bir marka adı ile farklı iletişimlerle desteklenen ürünler.
- **Marka Ailesi Stratejisi:** Şemsiye markadan farkı, farklı ürünlere ait farklı markaların olmasıdır.
- **Kurumsal İmzalı (Endorsing) Marka Stratejisi:** Farklı ürün ve “markaların” üzerinde yer alan tek marka (Nestle gibi kurum-markalar).

²¹⁰ Tosun, a.g.e., s.175-176

²¹¹ Uztuğ, a.g.e., s.56-57

Marka statüsü, stratejik açıdan iki temel kategoride değerlendirilebilir. Bunlardan ilki, ürün marka stratejisidir (tek ürün-tek marka). Diğeri ise markanın güçlü, orjinal bir markaya bağlı bir genişletme stratejisi içinde veya kurumsal bir “şemsiye” altında olmasını içerir. Marka stratejisi geliştirilirken markanın hangi konumda olduğu, stratejik açıdan çağrışım ve niteliklerin seçimini etkileyebilir. Örneğin güçlü bir üretici/kurum imajına sahip markaya yönelik iletişimde kurumsal çağrışımın kullanılma olanağı dikkate alınır.²¹²

1.5.2.3.Çoklu Markalama Stratejisi

Bir kurum tarafından bir ürün kategorisine önerilen marka ya da alt markaların sayısı işletmenin markalama stratejisinin derinliği olarak adlandırılır. Bu stratejinin uygulanmasında dikkate alınması gereken temel konu, ürün ve marka portfolyosunun durumudur. Kullanılacak markalar ait ürün hatlarının ve kategorilerin nicel ve nitel özellikleri, farklı markalar arasındaki uyum ve işbirliği potansiyeli, farklı pazar bölümleri arasında oluşabilecek sinerji vb. çoklu markalama stratejisine yön verir. Çoklu markalama doğrultusunda alt markalama uygulandığı takdirde, alt markalarının imajının, ana marka imajı ile örtüşmesi önemli bir konudur.²¹³

1.5.2.4.Ortak Markalama Stratejisi

En az iki farklı markanın birbiriyle bağlantılı duruma gelerek stratejik iş birliği içinde bulunması, ortak markalamanın özünü oluşturur. Kotler vd.’ne göre ortak markalama, iki veya daha fazla kurumun markalarını tek bir marka şekline dönüştürmeleridir. Kapferer ise ortak markalamayı, en az iki kurumun ortak bir pazarlama çabası için markalarını birleştirmesi olarak tanımlarken; Boone, ortak markalamanın tanınmış iki markanın aynı alanda operasyon yapması anlamına geldiğini ifade etmektedir.²¹⁴

Ortak markalamanın belirli marka adlarının bir araya getirilmesinden çok daha fazlası olduğunu belirten Cooke ve Ryan, bu çalışma ile en az iki farklı kurumun markalarının sembolik ve işlevsel özelliklerinin bütünleştirilmesinin ve tamamlamasının söz konusu olduğunu ifade etmektedirler. Ancak bu noktada markaların bütünleşme ve birbirini tamamlama seviyesinin dikkate alınması gerekir. Çünkü bu seviye, bir ürünün performansı için diğerinin ne kadar gerekli olduğuna ilişkin tüketici algısıdır. Şayet iki ürün arasındaki algılanan ilişki kuvvetliyse ortak markalamaya konu olan ürüne ilişkin çağrışımlarda kuvvetli

²¹² A.g.e., s.57

²¹³ Tosun, a.g.e., s.184

²¹⁴ A.g.e., s.184

olur. İlişkinin zayıf olması halinde ise, yeni markaya yönelik çağrışım oluşumu için gereken bilişsel süreç yoğun iletişim çalışmaları gerektirir.²¹⁵

Ortak Markalama Stratejileri

Ortak markalama stratejilerini dört grupta incelemek mümkündür.²¹⁶

1.Sponsorluk Modeli: Bir markanın, sponsorluğunu üstlendiği aktivitenin adını, kendi adı ile birlikte kullanması durumunda oluşan ortak markalama, sponsorluk modeli kapsamında değerlendirilir. Örneğin Visa, olimpiyatlara yaklaşık sekiz yıldır sponsor olduğu için, tüketicinin aklına Visa markası olimpiyatlarla birlikte gelmektedir.

2.Malzeme (Ingredients) Markalama Modeli: Kurumların ürünlerinin içeriğini oluşturan malzemeleri üreten markalarla birleşerek ortak markalama yapmasını kapsayan çalışmaları içerir. Markalı malzemeler, tüketiciler tarafından genelde, kalite göstergesi olarak görülür. Bu bağlamda malzeme markaları, tüketici algısında endüstriyel standart haline dönüşebilir ve böylece tüketiciler o malzemenin olmadığı bir ürünü almak istemeyebilirler. Örneğin, bilgisayar çipi üreticisi Intel, 1991 yılında ‘Intel inside campaign’ adlı çalışma ile bilgisayar üreticileri ile ortak markalama yapmıştır. Bu süreçte Intel ile ortak markalama yapan Dell ve Compaq markaları Intel ürünlerine yönelik talebi artırmıştır.

3.Değer Zinciri Modeli: Üretim için gerekli malzemelerin sağlanmasından ürünün tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreçteki tüm aşamalarda, sunulan değeri artırmak amacıyla uygulanan ortak markalama stratejisidir. Bu stratejinin özünü, her aşamada rekabet üstünlüğü sağlamak ve tüketici algısında bu bağlamda imaj oluşturmak oluşturur. Örneğin, Yahoo internet portalı ile yüksek internet erişim hızına ve know-how’ına sahip SBC İletişim birleşerek ortak markalama yoluna giderken “değer zinciri modeli” stratejisini uygulamışlardır. Çünkü bu birleşme üretim aşamasından tüketime, sunuş aşamasına kadar olan sürecin tamamına bir değer katmaktadır.

4.Yeniliğe Dayalı Model: İki markanın, tüketiciye yeni fırsatlar sunmak amacıyla bir araya gelmesi stratejisini benimseyen bu model, diğer stratejilere göre daha yüksek risk içerir. Ancak başarı durumunda kazanç payı da yüksek olur. Bu stratejide birleşen iki markanın sinerjisi, tüketiciye mevcut markaların sunduğu yararlardan farklı yararlar vaat etmektedir.

²¹⁵ R.C.Goodstein, ‘Category Based Applications and Extensions in Advertising’ , Journal of Product and Brand Management, 6(3), 1993, s.191-201: Aktaran Tosun, a.g.e., s.184

²¹⁶ Tosun, a.g.e., s.185

1.6. İtibar Yönetimi ve Marka

İtibar kavramı İngilizce reputation sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Çoğunlukla ün, onur ve iyi bilinirliği anlatmak için kullanılır. Sıfat hali reputable, iyi şöhretli, saygın ve onurlu anlamına gelir.İtibar sözcüğü, bir kimliğin bir bütün olarak sosyal izlenimine atfen kullanılabilir.Bu izlenimden kasıt belli bir açıdan düşünülebilir, örneğin, mesleki itibar veya yapılanları başarma itibarı gibi.²¹⁷

Collins Cobuld İngilizce sözlüğe göre, “bir kişinin sahip olduğu itibar, o kişiyle ilgili yaptığı şey ve yaparken davranış şekli hakkında diğer insanların taşıdığı düşüncedir.” “Bir kurumun itibarı, insanların onun ne kadar iyi olduğuna yönelik sahip olduğu fikirdir.”²¹⁸

İtibar, “bir şirketin zaman içinde sosyal ortakları nezdinde oluşan yansıması” ve “belirli bir anda davranışları, iletişimi ve beklentileri bir karışım halinde sunan ürün” olarak tanımlanmaktadır.²¹⁹

İtibar, bir kurumun genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, güvene layık oluşu, sorumluluğu, yeterliliği, hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür. İtibar, kurum imajı, marka denkliği, iyi niyet gibi kavramlara sahip bir kurum için bir değerdir; kuruluştan ayrı olarak ölçümlenebilir.²²⁰

Hakkında birçok tanıma rastlanılan itibar yönetimi, Reputation Management Dergisi’ne göre; “Örgütsel bir değer olarak itibarın önemini kabul eden ve bir kuruluşun önemli hissedar grupları nezdinde stratejik olarak uygun bir itibarı kazanabilmesi için itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir ortamda yönetim kararlarının alınmasını sağlamaya çalışan bir danışmanlık disiplini; stratejik tasarımını başarmada kuruluşu desteklemek için hedef kitleleri sıralayan, yönetimin amaçlarına karşı bu grupların direncini azaltmaya çalışan, bir değer olarak itibarı yükseltmeyi hedefleyen bir yönetim işlevidir.”²²¹

²¹⁷ Geçikli, a.g.e., s.136

²¹⁸ A.g.e., s.136

²¹⁹ Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006, s.37

²²⁰ Aylin Pira, **Halkla İlişkiler İçin Okumalar**, 1.Basım, İstanbul, 2005, s.131

²²¹ Pira, a.g.e., s.132

Rekabet, rekabet üstü olma, küreselleşme, şirket evlilikleri, halka açılma, dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi kavramların iş dünyasında çok sık duyulmaya başlandığı son on yılda, kurumsal itibar kavramı da hayatımıza daha çok girdi ve önem kazanmaya başladı.²²²

Fombrun, itibarın geçmişte yapılan eylemlerle birlikte gelecekte yapılacak eylemleri de kapsadığını ifade ederken itibarı algıya dayandırır; kurum itibarı, çok yönlü bir bileşkedir ve interaktif ilişki içindeki hedef kitlelerin beklentilerinden, tatmin düzeylerinden ve kuruma ilişkin akılcı ve duygusal net imajından oluşur. Buna göre kurumsal itibarı oluşturan önemli etmenler; kurumsal imaj, sosyal sorumluluk, kimlik, marka imajı ve yöneticilerin kişisel imajlarıdır.²²³

Bir kurum birçok farklı imaja ve markaya sahip olabilir fakat sadece bir tane itibarı vardır. Kurumsal itibar, çalışan, müşteri, yatırımcı, medya, kamuoyu gibi kurumun çeşitli sosyal paydaşları için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder. Sosyal paydaşların, kurumla ilgili kafalarında bulunan birçok imajı birleştirir, net değerlendirme oluşturur ve bunu kurumun statüsüne ve prestijine taşır.²²⁴

Hedef kitleler tarafından algılanan tüm iletilerin, mantık ve duygu süzgecinden geçirilerek, zihinlerde oluşturduğu fotoğraf olarak tanımladığımız imaj, her zaman tutarlı olmayabileceği ve kişilere göre farklılık gösterebileceği gibi, istenen görüntü de olmayabilir. NYU (New York University) Profesörü Fombrun’a göre imajla sıklıkla karışan bir diğer kavram olarak kurumsal itibar kurum içinde ve dışındaki bireylerin algılarının sonucunda oluşur ve rekabet avantajının kaynağıdır. İtibar tek bir kişinin kontrolü altında olmaması manüplasyonunu güçleştirir. Fombrun’a göre itibar, “kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer”dir.²²⁵

Bireylerin zaman içerisinde oluşan algılarına dayanan itibar, uzun yılların sonunda kazanılmakta ama çok kısa sürede kaybedilebilmektedir.²²⁶

İtibarın yönetilmesi aşamasında öncelikle arzulanan itibar ve amaçları ile mevcut itibar belirlenip karşılaştırılacaktır. Ciddi bir araştırma sürecini takiben gerekli değişiklikler planlanıp uygulanacak, elde edilen itibar sürekli geliştirilecektir. Yani itibar yönetimi, çalışanlar, müşteriler, medya, rakipler vs. gözündeki itibarın tespit edilmesiyle yani

²²² Arın Dörtok, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, İstanbul, 2004, s.57

²²³ Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler-Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, 2002, s.453-456

²²⁴ Dörtok, a.g.e., s.59

²²⁵ Peltekoğlu, a.g.e., s.590

²²⁶ A.g.e., s.589

araştırmayla başlamaktadır. Gerçek itibarın tespiti için açık yüreklilikle değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Sonraki aşamada işletme, itibar amaçlarını, arzuladığı ekonomik pozisyonda gerekecek itibar seviyesini belirlemektedir. Amaçlanan itibarı belirlemede en iyi yol, diğer insanların kurum için düşünmesini istediğimiz şeylerin tespit edilmesidir. Önce vizyon sahibi olarak mı görünmek istiyoruz yoksa belirli bir alanda lider olarak mı? Amaçlar ile şu anki itibarın karşılaştırılması sonucu eksik olan noktaların belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum ne şekilde bir değişime gerek duyulduğunun tespit edilmesini sağlamaktadır.²²⁷

Amaçlanan itibara ulaşmak için yapılması gerekenler belirlendikten ve planlandıktan sonra uygulama ve değerlendirme gerekir. İyi bir itibar yönetimi, geniş bir teşhis, analiz ve kolaylaştırma yeteneği gerektirir. Araştır, planla, uygula, denetle ve sürekli geliştir, itibarın başarıyla yönetilmesinin altın anahtarıdır. İtibari değerinin bir yüzü, stratejik konumlandırma ve finansal performans ise diğer yüzü de kurumun soyut değerleri ve bağlantılı eylemleridir. Burada örgütsel kültür, davranış, iletişim, imaj, algı, sosyal sorumluluk ve performans, kurumsal çekicilik gibi değerler karşımıza çıkmaktadır ki halkla ilişkiler yönetiminin konularıdır.²²⁸

Çoğunlukla kurumsal iletişim işlevinde ele alınan itibar yönetimi sağlam bir kurumsal itibar oluşturma ve gücünü sürdürmekle ilgilidir. Bazıları kurumsal itibarı “kurumsal kimlik” olarak tanımlarken, diğerleri geçmiş kayıtlarına dayanarak “hissedarların” bir örgüte yönelik kolektif düşünceleri olarak tanımlar. Aynı zamanda stratejik ve finansal hedeflere ulaştıracak olan hissedarlardan olumlu geri bildirim yaratarak örgütün adının oluşturulup, sürdürülmesi olarak da tanımlanmıştır. Bir şirketin itibarı ürün ve hizmetlerinin satışını, yatırımcıları çekmeyi, yetenekli elemanların işe alınmasını ve hükümet çevrelerince etkinlik yaratmayı etkiler. Yazarlar ve halkla ilişkiler profesyonelleri itibarın övülmeye layık, özen gösterilmeye değer, kudretli bir şey olduğunda hem fikirdirler. Bir kez kayboldu – veya zedelendi mi-yeniden kazanılmak inanılmaz derecede zordur. Olumlu bir itibarla kamuoyunda yüksek bir prestij elde etme olanağı sağlanabilir ve bu şekilde yükselen pazar fiyatlarına karşı çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların ve diğer paydaşların kuruma karşı olumsuz tavır takınmaları ve olası krizler engellenebilir.²²⁹

İtibarın kurumsal boyutta etkilediği en anlamlı iş sonucu ‘marka değeri yaratılması’dır. Başta itibar olmak üzere, kurumsal performansı doğrudan etkileyen ama elle

²²⁷ Pira, a.g.e., s.133-134

²²⁸ A.g.e., s.134

²²⁹ Geçikli, a.g.e., s.140

tutulup gözle görülemeyen değerler şirketlerin marka değerinin hesaplanmasında çok daha önemli ve etkili bir duruma geldi. Elle tutulabilir varlıkları 15 milyar dolar eden Microsoft'un pazar değerinin 250 milyar dolardan fazla etmesi bunun en belirgin ve çarpıcı örnekleri arasındadır. Coca-Cola'nın şişesini temsil eden ürün markasının 68 milyar dolar, bu markanın sahibi Coca-Cola şirketinin ise neredeyse Türkiye'nin Gayri Safi Milli Hasılası ile kıyaslanabilecek bir değerde olması bu konunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.²³⁰

²³⁰ Kadıbeşgil, a.g.e., s.51

İKİNCİ BÖLÜM

2.FUTBOLDA ENDÜSTRİLEŞME

2.1.Futbolun Tarihi ve Bir Endüstri Olarak Futbol

Futbolun tarihi, bugün bildiğimiz kural ve ölçekler ile ve bildiğimiz kurumlarla oynanan futbolun tarihi olarak düşünülmelidir. Buna karşılık insanoğlunun top tekmeleme sevdası tarihi kayıtlara bakılırsa oldukça eskilere kadar gidebiliyor.²³¹

2.1.1.Top Tekmelemenin Tarihi

Dünyanın ilk uygarlıklarından biri olarak kabul edilen Mısır'da mezarlıklardaki duvar resimlerinde ayakla top oynayan insan figürlerine rastlanıyor. Hatta 2500 yıl öncesinden kalma, 7.5 cm çapında deri veya ketenden yapılmış toplar günümüzde kimi müzelerde sergileniyor. Dünyanın düzenli ordu sistemini ilk kuran topluluklardan olan Çin'de de M.Ö. 2500 yıllarında askerlere, yere dikilmiş iki mızrak arasından bir topu tekmeleyerek geçirme talimi yaptırıldığı yine bugüne kadar ulaşan tarih bilgileri arasında mevcuttur.²³²

Top tekmeleme sevdasına Türklerin de kayıtsız kalmadığını görüyoruz. Birçok tarih uzmanına göre ise, futbolun anavatanı yine “Orta Asya”. Orta Asya Türklerini de kız ve erkeklerden kurulu karma takımlarla, topu, elle dokunmadan, sadece ayak ve kafa ile vurulup rakip kalede içeri atmaya çalışarak bir oyun oynadıkları söyleniyor. Kaşgarlı Mahmut'un Divan-ü Lügat it-Türk'ünün birinci cildinde, eski Türklerin futbol oyununun çok benzeri olan “tepük” oyununu oynadıkları belirtiliyor.²³³

Yunan kültüründe Episkyros, Romalılarda ise Harpastum adı verilen oyunlar da, birçok tarih uzmanına göre günümüz modern futbolunun temeli olarak kabul ediliyor. Ayakla olduğu gibi, elle de oynanabilen Harpastum'da amaç; önce topu kapmak, sonra da el ve ayak vuruşları ile rakip savunma alanına götürmektir. Romalı askerlere savaş taktiklerini daha kolay uygulama ve manevra yeteneklerini geliştirme imkanı sağlamak için düzenlendiği düşünülüyor. Rönesans İtalya'sında Bologna ve Floransa şehirlerinde topa ayakla müdahale edilen Quico del Calcio adı verilen bir oyun oynandığını bilmekteyiz. Bu oyunla ilgili gravürler ve afişler müzelerde görülebiliyor. Paskalya veya karnaval bitiminde oynanan calcio

²³¹ Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, **Futbol Ekonomisi**, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s.23

²³² A.g.e., s.23

²³³ A.g.e., s.24

kesin çizgilerle belirlenmiş ve küçültülmüş alanlar içinde oynanan bir kentli oyunu idi. Oyuncuların topu elle taşımaya izin veriliyordu. İçinde görev dağılımı olan bir takım oyununun ilk belirtileri görülebiliyordu.²³⁴

Romalıların bu oyunu İngiltere'ye götürdüğü ve İskoçya ile birlikte oyunun orada genişlediği düşünülse de kimi kaynaklara göre İngilizlerin futbolla tanışıklığı çok daha eski. 12. yüzyılda halk ve soylular tarafından çok sevilen top tekmeleme oyunu, zamanla kasabalar, köyler arasında büyük bir rekabete dönüşüyor ve kıran kırana geçen oyunların kamu düzenini bozmaya başlamasıyla 13 Nisan 1314'te, Kral II.Edward'ın emriyle futbol tüm ülkede yasaklandı. Futbol kötülenip, futbol oynayanlar aşağılansa da İngilizlerin tutkusu sürdü. İtalya'ya sığınmış olan Kral II.Charles taraftarları olan soylular, İngiltere'ye döndükten sonra İtalya'da gördükleri Quico Del Calcio'yu yaymaya başladı. Bildiğimiz futbolun bugünkü haline gelen en yakın şekli 17. yüzyıl İngiltere'sinde verildi. Futbol 18. yüzyılda atağa kalktı ve kitleleri daha o günlerden peşinden sürüklemeye başladı. Günümüzde futbolun İngiltere'de başladığı kabul edilir fakat başlangıçta rugby denen ve elle de oynanabilen türü az bilinir. Buna göre başlangıçta futbol hem el hem ayak kullanılarak oynanıyordu ve bu da kural tartışmalarına neden oluyordu. 1863 yılında kural tartışmasına kesin bir son verilmek istendi ve Cambridge Üniversitesi öğrencilerinden oluşan bir grup herkesin kabul edebileceği, futbola zarafet getirecek ve her yerde aynı olacak kuralları geliştirmek için bir inisiyatif başlattı. Çoğunluk topun elle taşınmasına ve oyunu sertleştirecek şekilde vuruşlara karşı idi. Bu kurallar esas alınınca azınlıkta olan rugby grubu çekilmek zorunda kaldı. Sonucu noktalayan inisiyatif 1863 yılı sonlarında Londra'da gerçekleşti. 1857'de Sheffield Club, ilk futbol kulübü unvanını kazanırken, sporun hızla yayılması üzerine İngiltere Futbol Federasyonu'nun (FA) kurulmasına karar verildi.²³⁵

Modern futbolun ilk kuralları federasyonun doğuşuyla birlikte koyulmaya başlandı. Topun ağırlığı, takımların on bir oyuncudan oluşması, yasak hareketler, sahanın büyüklüğü gibi ayrıntılar kayda geçirildi. İlk resmi maç 1866'da Sheffield ile Londra arasında oynandıktan sonra imparatorluğun zirvesindekiler kendi adlarına maçlar düzenlediler ve futbolun önlenemez yükselişi başladı.²³⁶

- 1871'de kalecinin topu elle tutması,
- 1875'te kalelere üst direk konulması ve topa kafa ile vurma izni,

²³⁴ A.g.e., s.24-25

²³⁵ A.g.e., s.25-26

²³⁶ A.g.e., s.26

- 1876’da ise korner atışlarının kabul edilmesi,
- Penaltı kuralının 1891 yılında literatürdeki yerini alması,
- 1899’da maç süresinin 90 dakika, saha ölçülerinin 118,4 ve 91,4 metre olmasının kararlaştırılması,
- 1891’de Yeni Zelanda, 1893’te Arjantin, 1895’te Şili, İsviçre ve Belçika, 1898’de İtalya, 1899’da Hollanda ve Danimarka, 1900 yılında ise Almanya ve Uruguay’ın kendi federasyonlarını kurmaları,
- Bugün 200’den fazla ülkeyi bünyesinde barındıran FIFA’nın temelini 1904 yılında atılması,
- FIFA tarafından düzenlenen ilk Dünya Kupası (Jules Rimet Kupası) maçları, 1930 yılında Uruguay’da yapılması ve aynı yıl Dünya Kupası karşılaşmalarının Olimpiyat Oyunları arasında dört yılda bir oynanmasının kararlaştırılması,
- 1954 yılında kurulan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği’nin (UEFA) düzenlediği Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası 1956 yılında, Avrupa Kupa Galipleri Kupası’nın ise 1963 yılında oynanmaya başlaması.

Futbol tarih boyunca hemen hemen bütün medeniyetlerde benzer biçimlerde boy gösterdikten sonra bugünkü haline en yakın şeklini 17. yüzyılda İngiltere’de almıştır. Daha sonraki gelişim ise şöyle gösterilebilir:²³⁷

1841	Futbol topunun tam bir küre biçiminde olmasının kabulü
1848	“Cambridge Kuralları” adı altında futbol kurallarının toplanması ve bu kurallarla Cambridge’de öğrenciler arasında ilk futbol maçının oynanması
1855	Bir İngiliz takımının ilk kez yurt dışına çıkarak futbol oynaması ve böylece Almanya’da futbolun temelini atılması
1857	İngiltere’de ilk futbol kulübü Sheffield Club’ın kurulması
1863	İngiltere Futbol Federasyonu’nun (FA) ve böylece modern futbolun doğuşu
1870	Portekiz’de oturan İngilizlerin burada futbolu yaymaya başlamaları

²³⁷ A.g.e., s.29-30

1871	“Kral Kupası” veya “İngiltere Federasyon Kupası”nın başlaması
1872	İngiltere-İskoçya: ilk milli maç
1875	Kalelere üst direk konulması ve topa kafayla vurulmasına izin verilmesi
1876	Korner kuralının kabulü
1879	Glasgow’dan Darwen’e para teklifiyle futbolcu getirilerek profesyonellik yolunun açılması
1882	Futbol kurallarında değişiklik yapmaya yetkili “International Board”un kurulması
1885	Profesyonelliğin İngiltere’de resmen kabulü
1886	Ofsayt kuralının kabulü
1889	Danimarka ve Hollanda’da futbol federasyonlarının kurulması
1890	Futbol maçlarında tam yetkinin hakemlere verilmesi
1891	Penaltının kabulü
1893	Amerika’da ilk futbol federasyonunun Arjantin’de kurulması
1895	İngiltere’de bayanların ilk futbol maçını oynaması
1899	Sürenin 90 dakika, ölçülerin 118,4 x 91,4 olarak belirlenmesi
1901	Sheffield United-Tottenham Hotspur federasyon kupası finalini 110.802 kişinin izlemesi
1902	İngiltere dışında oynanan ilk milli maçta Avusturya’nın Macaristan’ı 5-0 yenışı
1903	Averajın kabulü
1904	Belçika, Fransa, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç, İsviçre’nin FIFA’yı kurması
1906	Kıtalar arası ilk milli maçta Güney Afrika’nın Brezilya’yı Brezilya’da 5-0 yenmesi

1907	Kendi sahasında bulunan bir futbolcunun konumunun ofsayt sayılmamasının kabulü
1908	Londra Olimpiyat Oyunları'nda futbolun ilk kez yer alması

Tablo 3: Futbolun Kronolojik Gelişimi

Kaynak: Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, Futbol Ekonomisi, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s.30

2.1.2.Türk Futbol Tarihi ve Gelişim Süreci

19. yüzyıl sonlarındaki İngiliz dünya hakimiyet, İngiltere'nin gündeminde olan olguların da dünyanın gündemine girmesini sağladı. İngilizlerin meraklı olduğu ve bulundukları her yerde örgütlenerek oynamaya çalıştıkları futbol, yerel kesimlerde de ilgi uyandırdı ve alternatif örgütlenmeler ile İngilizleri kendi oyunlarında yenmek büyük bir tutku haline geldi. Bu süreçte Türkiye'ye futbolun, tütün ve pamuk ticaretiyle uğraşan ve 19.yüzyılın ikinci yarısında Osmanlı İmparatorluğu'na gelip, belli başlı ticaret limanlarındaki kentlere yerleşen İngilizler tarafından getirildiği anlaşıyor. Önce kendi aralarında takım kurup futbol oynayan İngilizler, daha sonra bu ayak oyununu Türk komşularına da tanıttı. İngiltere'den çıkıp hızla dünyaya yayılan futbol, Osmanlı İmparatorluğu'na ise liman kentlerine yerleşen İngiliz tacirler tarafından sokuldu. İstanbul, İzmir ve Selanik futbolun oynandığı ilk 3 şehir unvanını kazandı ancak Müslüman gençlerin futbol oynamalarına pek sıcak gözle bakılmadığı için maçlar genellikle İngilizler ve azınlıklar arasında yapıldı.²³⁸

Tarihi kayıtlara göre, Türk topraklarında ilk maç 1875 yılında Selanik'te oynanmıştır. Daha sonra İstanbul ve İzmir illerinde futbol oynandığı görülmüştür. Türkiye'de o dönemde futbol genelde İngilizler ve Rumlar arasında oynanırdı. 1903 yılında kurulan ilk lig, yani İstanbul Futbol Ligi'nde de önce sadece İngiliz ve Rum takımları mücadele etmişti. İzmir'de ilk futbol kulübü 1894 yılında Football Club Smyrna'nın adıyla İngilizler tarafından kuruldu. İzmir'den İstanbul'a taşınan İngilizler sayesinde özellikle Kadıköy ve Moda semtlerinde futbolun popülaritesi arttı. Futbol oynayan ilk Türk 1898 yılında İzmir'de İngilizlerle beraber maça çıkan Selim Sırrı Tarcan'dır. Ancak ilk Türk futbolcusu olarak ise başka bir isim kabul edilir. Arkadaşlarını ikna ederek ilk Türk futbol takımını İngilizce bir isimle Black Stocking olarak kuran Fuat Hüsnü Bey'in, daha sonraları ise İngilizlerin kurduğu Kadıköy takımında Bobby takma adıyla oynadığı bilinmektedir.²³⁹

²³⁸ A.g.e., s.70

²³⁹ A.g.e., s.71

Olimpiyatların Atina'daki açılış gününe rastlayan 6 Nisan 1896 tarihinde Tatavla'da (Kurtuluş) bir grup Rum vatandaşın girişimi ile Tatavla-Heraklis Jimnastik Kulübü şaşaalı bir biçimde kurulurken, ondan iki yıl sonra tamamen Türk gençlerinden oluşarak kurulmaya çalışılan Kadıköy Futbol Kulübü mevcut rejim nedeniyle hemen kapatıldı, kurucuları ise sürgün edilmekten zor kurtuldu. Nitekim, Kadıköy Futbol Kulübü'nün mevcut rejim nedeniyle hemen kapatılarak dağıtılmasının ardından, 1902 yılında James La Fontaine ile Horace Armitage isimli kişiler hemen hemen tamamı İngilizlerden oluşan Cadikeuy Football Club (Kadıköy Futbol Kulübü) isimli futbol takımını kurdu ve kuruluşunun iznini de aldı. Bunu, 1903 senesinde Moda'da oturan İngiliz gençlerin Moda Football Club'ı, 1904 yılında Kadıköylü Rum vatandaşların Elpis(Ümit) Futbol Takımı'nı kurmaları izledi. Aynı yıl İngiliz elçilik gemisi Imogene'in de aynı isimde bir futbol takımı kurması üzerine, Türkiye'deki ilk lig organizasyonunu gerçekleştiren James La Fontaine, 1904 yılı sonbaharında Constantinople Football Liege (İstanbul Futbol Ligi) adı ile İstanbul'daki ilk futbol liginin kurdu.²⁴⁰

Kulüplerin hemen hemen hepsi futbol kulübü olarak kurulsada Beşiktaş Jimnastik Kulübü bir istisna olarak tarihe geçmiştir. 1902 yılında Saray tarafından kuşku ile karşılanan ve takibata uğrayan spor meraklısı gençler, biraz da Saray'a olan yakınlıkları sayesinde hoş görülüyorlar ve 1903 yılında Beşiktaş Bereket Jimnastik Kulübü adıyla kurulan kulüp, barfiks, paralel bar, halter, güreş, boks, aletli jimnastik ve eskrim dallarında faaliyet gösteriyordu. Fuat Balkan ve Mazhar Kazancı tarafından sürdürülen girişimler sonucu, bir süre sonra adı Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü olarak değişen Beşiktaş'ın futbola başlaması ise 1910'lu yıllarda gerçekleşti. Tarihler 1905 yılını gösterirken, Mekteb-i Sultani (Galatasaray Lisesi) öğrencileri tarafından okulun çatısı altında kurulan Galatasaray Futbol Takımı, Kadıköy'deki Papazın Çayırı mevkiinde Kadıköy Frerler Mektebi(Saint Joseph) takımı ile maçlarına başladı ve 1906 yılından itibaren de İstanbul Futbol Ligi'ne resmen katıldı. 1907 yılının ilk günlerinde ise Sultan II.Abdülhamit, 33 yıllık saltanatının baskılı rejimine dayalı son yılını yaşarken, futbol topu peşinde koşturanlarla uğraşmaya pek fazla vakti ve gönlü kalmadığından bu tür oluşumlara karşı uygulattığı baskıyı, resmen olmasa da biraz gevşetti. İçinde bulundukları tarihten güç alan gençler, kuracakları kulübün adını oturdukları semtin güzelliğinden esinlenerek Fenerbahçe yaptılar.²⁴¹ Böylece Fenerbahçe Spor Kulübü kurulmuş oldu.

²⁴⁰ A.g.e., s.72-73

²⁴¹ A.g.e., s.76

BEŞİKTAŞ JİMNASTİK KULÜBÜ	1903	1903 yılında “Beşiktaş Bereket Jimnastik Kulübü” adıyla kuruldu. Barfiks, paralel, halter, güreş, boks ve aletli jimnastik, eskrim dallarında faaliyet göstermiştir. Bir süre sonra adı “Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü” olmuştur. Futbolun oynanması ise 1910’lu yıllarda başlamıştır. Önceleri kırmızı-beyaz olan renkleri daha sonra siyah-beyaz olarak değiştirilmiştir. Çeşitli dallarda büyük başarılar kazanmasına rağmen Beşiktaş futbolda 1920’li yıllarda aldığı seri başarılarla adını duyurmuştur.
GALATASARAY SPOR KULÜBÜ	1905	Mekteb-i Sultani(Galatasaray Lisesi) öğrencileri tarafından 1905’te kurulmuştur. İlk başlarda kırmızı-beyaz renkleri seçen Galatasaray, daha sonra sarı-siyah ve son olarak da sarı-kırmızı renklerle sahaya çıkmıştır. İlk maçını Barhau İngiliz gemisiyle yapan Galatasaray 1906-1907 sezonunda İstanbul Futbol Ligi’ne katılmıştır. 1908-1909 sezonunda da bu ligde şampiyon olmuştur. 1911 yılında Romanya ve Macaristan’a giderek yurtdışında Türk futbolunu temsil eden ilk takım olmuştur. Bükreş’te Bükreş karmasını 11-1 yenmiştir.
FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ	1907	1907’de Kadıköy’de kurulmuştur. İlk olarak sarı-beyaz renkleri seçen Fenerbahçe daha sonra sarı-lacivert renkleri kullanmıştır. 1908-1909 sezonunda İstanbul Ligi’ne katılan Fenerbahçe ilk şampiyonluğunu 1911-1912 sezonunda kazanmıştır. İşgal yıllarında düşman askerlerin takımlarına karşı aldığı başarılarla Fenerbahçe Galatasaray’la birlikte en çok taraftara sahip iki takımdan biri olmuştur.
KADIKÖY FUTBOL KULÜBÜ		İngilizlerin kurduğu Kadıköy, İstanbul’un ilk futbol kulübüdür. 1905-1906 ve 1906-1907 yıllarında İstanbul Ligi’nde şampiyon olmuştur.
MODA FUTBOL KULÜBÜ	1903	1903 yılında İngilizlerce kurulmuş, 1907-1908’de şampiyon olmuştur.
ELPİS FUTBOL KULÜBÜ	1904	1904 yılında Kadıköylü Rumlar tarafından kurulmuş, ligde hiçbir zaman başarılı olamamıştır.
IMOGENE FUTBOL TAKIMI		İngilizlerin aynı adı taşıyan gezi gemisinin mürettebatının oluşturduğu bir takımdı. 1904-1905 şampiyonu oldu.
TATAVLA-İ HERAKLİS JİMNASTİK KULÜBÜ		1896 yılında önceleri jimnastik, atletizm, güreş dallarında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. 1910’lu yılların sonunda futbolda oynanmaya başlanmıştı. Halen “Kurtuluş Gençlik Kulübü” olarak faaliyetini sürdürmektedir.
ANADOLU SPOR KULÜBÜ	1908	1908 yılında Burhan Felek ve arkadaşlarının girişimiyle kurulmuştur. Halen faaliyetini sürdürmektedir.
VEFA TERBİYE-İ BEDENİYYE KULÜBÜ	1908	1908’de, üç takımın birleşmesiyle oluşan kulüp İstanbul’un belli başlı kulüplerinden biri olmuştur.
BEYKOZ ZİNDELER İDMAN YURDU		Beykoz Şark İdman Yurdu ve Beykoz Zindeler Yurdu’nun birleşmesiyle oluşan kulüp, uzun yıllar başarılar kazanmıştır.

ALTINORDU İDMAN YURDU	1910	
SÜLEYMANİYE TERBİYE-İ BEDENİYYE KULÜBÜ	1911	1911 yılında kurulmuştur.
ANADOLUHİSARI İDMAN YURDU	1912	1912 yılında kurulmuştur.
HİLAL SPOR KULÜBÜ	1912	1912 yılında kurulmuştur.
TELEFONCULAR	1912	İstanbul Telefon Şirketi'nin İngiliz Teknisyen ve işçileri 1912'de kurmuştur. 1914'te harp hali nedeniyle hükümetçe kapatılmıştır.
MAKABİ SPOR KULÜBÜ	1913	1913 yılında Museviler tarafından kurulmuştur. 1930'lu yılların sonunda faaliyetini bitirmiştir.
PERA SPOR KULÜBÜ	1914	1914 yılında bir Rum kulübü olarak kurulmuştur. Kurtuluş Savaşı sonunda kaçmayan Rumlar "Beyoğluspor" adıyla yaşamını sürdürmüştür.
EYÜP SPOR KULÜBÜ	1917	1917'de kurulmuştur. Halen faaliyetlerini sürdürmektedir.
BEYLERBEYİ SPOR KULÜBÜ	1919	1919 yılında kurulmuştur.
İTTİHAT SPOR KULÜBÜ	1920	1920'de Altınordu'dan ayrılanlar tarafından kurulmuştur. Ömrü pek uzun olmamıştır.
DARÜŞŞAFAKA		Darüşşafaka Lisesi öğrencileri tarafından kurulmuştur.
KASIMPAŞA SPOR KULÜBÜ	1921	1921'de kurulmuştur. Halen faaliyetlerini sürdürmektedir.
TOPKAPI İDMAN YURDU	1921	1921'de kurulmuştur.
ARMSTRONG-VICKERS	1912	1912'de aynı adlı İngiliz firmasının memur, teknisyen ve işçileri tarafından kurulmuştur. 1914'te hükümetçe kapatılmıştır.
TÜRK İDMAN OCAĞI	1912	1912'de kurulmuştur. I.Dünya Savaşı sırasında kapanmıştır.
SARIYER SPOR KULÜBÜ	1923	1923'te kurulmuştur.
GÜNEŞ SPOR KULÜBÜ	1923	1923'te çok güçlü futbolcularla kurulan kulüp 10 yıldan fazla bir süre varlığını sürdürdü.
İSTANBUL SPOR KULÜBÜ	1926	İstanbul Erkek Lisesi öğrencileri tarafından 1926'da kurulmuştur.
KARAGÜMRÜK SPOR KULÜBÜ	1926	1926'da kurulmuştur. Halen faaliyetini sürdüren kulüp büyük başarılar kazanmıştır.
FERİKÖY SPOR KULÜBÜ	1927	1927'de kuruldu.

Tablo 4: İstanbul Kulüpleri

Kaynak: Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, Futbol Ekonomisi, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006, s.79-80

2.2.Bir Endüstri Olarak Futbol Sektöründe Yapı ve Yönetişim

Bugün futbol dünyanın en tanınmış markası Coca-Cola'yı bile geride bırakacak kadar tanınmış, üç milyar üzerinde insana dijital platformlar aracılığıyla eşzamanlı ulaşan, çoğu zaman mani seviyesinde kitleleri peşinden sürükleyen bir oyun olup çıktı. Futbol dijital yayın olanaklarını da arkasına alarak hızla küreselleşti. Futbol günümüzde artık sadece pazarlanan bir meta değil, aynı zamanda metaların pazarlanmasında kullanılan en etkin marketing araçlarından da birisi. 1960'lı yılların başından, 1980'li yılların ortalarına kadar futbol TV'ler aracılığıyla pazarlanan bir üründü. Oysa bugün futbol artık pazarlanan değil, pazarlayan, satan konumunda. Onun bu özelliğini keşfeden dev medya imparatorları, futbolu basit bir oyun olmaktan çıkartıp, endüstriyel bir niteliğe büründürdüler. 1950'li yılların o saf ve estetiğe dayalı futbolu bugün hızla mekanikleşir ve tekdüzeleşirken, spor kulüpleri de hızla birer ekonomik örgüt olma yoluna girdiler. Bugün artık sıradan bir futbol kulübünün bile yıllık bütçesi milyon dolarlarla ifade ediliyor. Kulüpler artık sadece futbol etkinliklerinde bulunan ve bundan maç günü geliri elde eden basit birer sportif organizasyon değil... Kazanan milyon dolarlar kazanıyor, kaybedenler de milyon dolarlar kaybediyor. Futbol hızla ticarileşiyor. Futbolun bu değişim ve gelişimi onu günümüzde bir show-business haline getirmiş bulunuyor. Önde gelen Amerikan pazarlama, iletişim, yönetim ve danışmanlık şirketlerinden A.T.Kearney'e göre, günümüzde show-business'e dönüşen futbolun varlığını devam ettirebilmesi için tüm futbol kulüpleri, bu şovu yaratmalı, devam ettirmeli ve ticarileştirmelidirler.²⁴²

Futbolun gösteri niteliğinin, süreç içinde endüstriyel bir niteliğe evrilmesi, onu ticari bir iş kolu haline getirdi. Bugün bu niteliksel değişim ve gelişim, kendi ekonomisini de yaratmakta pek gecikmedi. "Yeni futbol ekonomisi" olarak nitelendirilebilecek bu gelişme, doğal olarak kendi mali değerlerini de peşi sıra yarattı. Bugün gelinen noktada, yeni futbol ekonomisinin yarattığı endüstriyel futbol, küreselleşmenin verdiği rüzgarla dünyanın her noktasına, kendi mali değerlerini de taşımasını bildi.²⁴³

Sporun beşiği eski Yunan'da kazananlar, zeytin dallarıyla örülmüş taçla onurlandırılırdı. Tüm ödül bu kadardı. Buna erişebilmek için tüm soylular dahil krallar bile halkın arasından seçtikleri sporcularla karşılaşmaktan kaçınmazlardı. Kazananlar daha onurlanırlar, kaybedenler ise şerefleriyle mücadele ettikleri için en az yenenler kadar el

²⁴² A.g.e., s.1-2

²⁴³ Tuğrul Akşar, **Endüstriyel Futbol**, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2005, s.2

üstünde tutulurlardı. Günümüzde artık kazananı sadece zeytin dalıyla onurlandırmak ne mümkün! Üstelik kaybeden de çok şey kaybediyor. Futbolun giderek endüstrileşmesi eski Yunan'ın bu sıradan ama bir o kadar da onurlu ödülleri yerini artık, milyon dolarlar alıyor. Kaybeden ise sadece maçı kaybetmekle kalmıyor, milyon dolarlardan da oluyor.²⁴⁴

Futbol piyasası günümüzün en geçerli borsası. Futbolcular da en değerli yatırım ve sermaye araçları. Futbol bugün sadece heyecan verici bir sportif karşılaşma olmaktan kopmuş, oluk oluk para getiren gelir kaynağına dönüşmüş durumda. Başarısız çalıştırıcı işinden oluyor, bekleneni veremeyen futbolcu kadro dışı kalıyor. Başarılı olanın ise, bu piyasada her zaman borsası yüksek. Eski dönemlerde spor beden gücü sayılırdı, günümüzde ise para gücü. Futbol kulüpleri bugün birer ticari işletme gibi yönetiliyor. Kulüpler endüstriyel futbolun gereği, bugün salt sportif örgüt olmaktan çıkıp, hızla ekonomik bir örgüt haline dönüşmekteler. Bugün futbol; sırtımızdaki forma, boynumuzdaki kaşkol, soframızdaki tabak, yatağımızdaki çarşaf, cebimizdeki kredi kartı, milyarlar verdiğimiz yıllık kombine kartı, evimizdeki tv, aylık abonesi olduğumuz dergi, umudumuzu bağladığımız bir şans oyunu, milyon dolarların döndüğü yayın ihaleleridir. Kısacası, yaşamımızın her alanında ve her anında gördüğümüz bir meta olmuştur futbol.²⁴⁵

Genellikle dernek şeklinde örgütlenen futbol kulüpleri tarafından yürütülen sportif faaliyetler önemli bir ekonomik faaliyetin konusunu oluşturuyor. Bu oyunda futbolcular profesyonelleşirken, kulüplerde şirketleşiyor. Hemen her kulübün adının yanında Anonim Şirket (A.Ş.) ibaresi mutlaka yer alıyor. Avrupa'daki takımların neredeyse tamamı şirketleşirken, Türkiye'de de bu sayı giderek artıyor. Kulüplerin şirketleşmesi için yapılan gerekli kanuni düzenlemelerin ardından kulüplerin bir kısmı gelir sağlamak amacıyla ürünleştirme şirketi, gayri menkul yatırım ortaklığı ve yatırım şirketi gibi şirketler kurma ya da ortak olma yolunu izliyor.²⁴⁶

Başlangıçta hemen hemen bütün futbol kulüpleri bir KULÜP olarak ortaya çıktı. Bunlar gönüllü üye kuruluşları olup, amaçları spor yapmaktı. Seyircilerden para almak veya futbolculara para ödemek gibi bir anlayışları yoktu. Günümüzde çeşitli federasyonlara kayıtlı çok sayıdaki futbol kulübü hala bu anlayışla varlığını sürdürüyor. Zaman içinde futbolun para karşılığı da yapılabileceği, insanların bunu ödemeye hazır oldukları ortaya çıkınca, futbol giderek profesyonelleşti ve para ile dönen bir örgütlenme şekline dönüştü. Bunun çeşitli

²⁴⁴ A.g.e., s.2

²⁴⁵ A.g.e., s.2-3

²⁴⁶ Akşar ve Merih, a.g.e., s.6

hukuki ve finansal sorunları da beraberinde getirmesi, özellikle İngiltere’de kulüplerin hızla anonim şirketler şekline dönüşmesine yol açtı. Birçok durumda kulüpten şirkete dönüşme, pratik bir uygulama olarak karşımıza çıkıyor. Şirketleşmenin çeşitli yararları bulunduğu tartışılabilir. Endüstriyelleşmenin değişik meyvelerinden yararlanabilmek amacıyla şirketleşen kulüpler, ilk zamanlar profesyonel futbol için çok önem taşıyan stadyumları inşa edebilecek fonları yaratabilmeyi amaçlıyorlardı. Ancak günümüzde kulüplerin halka arzda bulunabilmeleri için öncelikle şirketleşmeleri gerekiyor. Bu yasal zorunluluk, şirketleşmeyi hızlandıran temel katalizör olarak karşımıza çıkıyor.²⁴⁷

Futbol sektörü diğer sektörlerden farklı olarak yok edici bir rekabet ortamında yaşayamaz. Ortada iktisat kurallarının aksine rekabet edilebilecek bir rakibin olması gerekir. Bu bağlamda futbolun bir ürün yaratabilmesi için yok edici rekabet yerine, kulüpler bir lig olarak bir araya gelmeli, belli bir fikstüre uymalı ve başarılarını kolektif rekabet sistemi içinde aramalıdır. Futbol sektörünün uzun dönemli sağlıklı gelişmesi, bu serbest rekabet düzeninden farklı rekabet düzeninin muhafaza edilebilmesine bağlıdır. Ayrıca kulüpler diğer ticari sektörlerde yaşanmayan ilginç bir müşteri tabanına sahiptir. Müşterileri olan taraftarlar sadakatlerini ve marka bağımlılıklarını aldıkları hizmetin kalitesinden bağımsız olarak sürdürürler. Birçok durumda zor duruma düşen kulüplere taraftarların sahip çıktığı gözlenir.²⁴⁸

Sporlar daha çok ticarileştikçe, iş anlamındaki sporlar ile oyun anlamındaki sporlar arasında çatışma daha da artmakta. Bir yandan milyarlarca doların döndüğü, sporun bir ürün olarak algılandığı, taraftarın ise bir tüketici olarak değerlendirildiği bir alan söz konusu olmaya başlamaktadır.²⁴⁹ Bu bağlamda olaya yaklaşıldığında artık kendi ekonomisini yaratmış ve yıllık yüz milyar dolara ulaşan büyüklüğüyle futbol ekonomisi kaçınılmaz olarak kendi politikalarını da üretmekte gecikmemiştir. Futbol ekonomisi, klasik iktisat kurallarından farklı bir işleyişe sahiptir. Genel ekonomi kurallarında rekabet bir zorunluluk olmakla birlikte, oluşan serbest rekabet sonuçta, rakiplerin eliminasyonuna neden olmakta; buna bağlı olarak da kâr maksimizasyonu ve sermaye temerküzü gerçekleşmektedir. Oysa futbol ekonomisinde rekabet aynen klasik iktisatta olduğu gibi olmazsa olmazlardan birisi olmakla birlikte, bu rekabet bir lig ekonomisi içinde kendi varlığını devam ettirir. Yani klasik iktisatta olduğu gibi rakibinizi pazar dışına itemezsiniz. Aksine yarışmacı lig ekonomisi

²⁴⁷ A.g.e., s.6-7

²⁴⁸ A.g.e., s.7

²⁴⁹ Irving Rein, Philip Kotler, Ben Shilelds; **İşte Taraftar İşte Marketing, Spor Endüstrisinde Pazarlama ve Taraftara Ulaşmanın Yolları**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2007, s.31

içinde o rakiplere ihtiyacınız vardır ve rakiplerinizin gücü, rekabetin de kalitesini belirlemektedir. Kısacası, futbol ekonomisi dayanışmacı bir lig ekonomisini zorunlu kılar. Çünkü hiçbir takım rakipsiz futbol üretimini gerçekleştiremez.²⁵⁰

Bu bağlamda lig ekonomisi içinde yer alan tüm kulüpler futbol ürününü ortaklaşa üretirler. Bunu üretirken de ortak bir fayda ile hareket ederler. Ligin değerini artırarak kendi gelirlerini maksimize etmeye çalışırlar. Buna en güzel örnek olarak ülkemizde 2010 Ocak ayında yapılan naklen yayın ihalesini verebiliriz. Buradan şu sonuca ulaşabiliyoruz: Dayanışmacı bir lig olma özelliğiyle kulüplerce yaratılan katma değer, tek tek takımların yarattığı değerden daha fazladır.²⁵¹

Yine futbol ekonomisinde bir kar maksimizasyonu söz konusu olamamaktadır. Yani tüm yıldızları bir araya toplayarak tüm kupaları kazanıp, bu sportif performansı paraya tedavül ederek karı maksimize etmeye çalışmak teorik olarak mümkün olmakla birlikte, pratikte pek de mümkün olamamaktadır. Zaten bu teori futbolda gerçekleşmiş olsaydı, güçlü takımların her sene, tüm kupaları müzelerine götürmeleri gerekirdi. Bu kapsamda Real Madrid, Barcelona, Manchester United gibi kulüplerin her sezon tüm kupaları toplamaları beklenirdi.²⁵²

Futbol ekonomisinin klasik iktisat kurallarından bir farklı özelliği de tüketicinin rasyonelliği ilkesinin bu sektörde çalışmamasıdır. Klasik iktisatta tüketici kendi optimal dengesine ulaşabilmek için sınırlı olan gelirini, kendisine maksimum fayda sağlayacak şekilde rasyonelce harcar. Oysa futbol ekonomisinde tüketicinin uzun bir süreç sonunda oluşan sadakati bu sektörde tüketici için bir “bağlılık körlüğü” oluşturur ve tüketici taraftar, bu sadakat temelinde desteklediği takımına para harcamaya devam eder. Bunu yaparken de kendi faydasının yanı sıra desteklediği takımının da faydasına olacak şekilde yıllık harcanabilir gelirinin önemli bir kısmını desteklediği takıma harcamaya devam eder. Futbol ekonomisinin bir başka özelliği de mal ve hizmet fiyatlarında fiyat esnekliği bulunmayışıdır. Normal yaşamda bir malın fiyatı yükseldiğinde otomatikman o mala olan talep düşer ve talep, aynı faydayı sağlayan bir başka mala veya hizmete yönelir. Buna fiyat esnekliği diyoruz. Oysa futbolda bu kural da çalışmamaktadır. Desteklediği takım sezon sonunda kupa kazanamasa, hatta ligden düşse bile tüketici taraftar desteklediği takımın maçları için bilet alır, logolu ürününe önemli para harcar, fayda sağlamak için başka bir kulübün taraftarlığına yönelmez.

²⁵⁰ Tuğrul Akşar, **Futbolun Ekonomi Politikası**, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010, s.2

²⁵¹ A.g.e., s.2

²⁵² A.g.e., s.2

Bu süreçte desteklediğiniz takımın logolu ürünlerine ve kombine biletlerine zam da gelmiş olabilir.²⁵³

Profesyonel futbol, popülerlik kazanıp maçlara on binlerce militan taraftar akın edince, futbol şirketleri giderek büyüme ve kâr etme potansiyeli kazandı. Bu durum, giderek futbol kulüplerine hakim olan sportif anlayıştan kar etmeyi amaçlayan bir ticari anlayışa geçmeyi zorlamaya başladı. Futbolun popüleritesinin artması ve kaynak yaratma kapasitesinin artması, gelişmelerin daha da hızlanması için olumlu bir değişme iken, futbol otoriteleri bunun sportif değerleri ciddi olarak tehdit edebileceği kanısına vardı. Futbolun giderek bir gösteri sektörü haline dönüşmesi, futbolun marka değerini ve sahip olduğu aktifleri satılabilir ticari metalar haline dönüştürdü. Bir zamanlar şehir dışı sayılan statların arsaları, konut ve ticaret yatırımları olarak girişimcilere çekici gelmeye başladı.²⁵⁴

Şirketleşen kulüplerin çoğu Avrupa’da borsada işlem görüyor. Ülkemizde her ne kadar şirketleşme yöntemlerinde Avrupalı kulüplerden büyük farklılıklar gösteren kulüplerimiz sportif veya futbol A.Ş.’ler aracılığıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem görüyorlar. Ülkemizde Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzon spor borsaya açılmış durumda.²⁵⁵

1983 yılında Tottenham Hotspur halka açılan ilk İngiliz kulübü oldu. O zaman bunun iyi bir fikir olduğunu çok az kişi düşünüyordu, taraftarlar ve sektördeki diğer kulüpler kuşkucu yaklaştı ve borsa oldukça kayıtsız kaldı. 1989 Hillsborough stat faciasından sonra Lord Taylor raporu futbola yatırımlar yapılmasını gerektiren öneriler ortaya koyunca kaynak yaratabilecek finansal mekanizmalar sektörün de gündemine girmeye başladı. Bugün Avrupa’da otuzdan fazla kulüp borsada işlem görüyor. Bu kulüplerin piyasa değerleri yüz milyon euro’lara ulaşmış durumda. Sadece Manchester United’ın piyasa değeri 2008-2009 sezonunda 1.8 milyar dolar civarında. Ancak Chelsea’nin Roman Abramovich tarafından satın alınarak 2003 yılında; Manchester United’ın da Malcolm Glazer tarafından satın alınarak 2005 yılında borsadan çekildiğini görüyoruz.²⁵⁶

Sonuçta futbol her ne kadar bir endüstri haline gelse de diğer endüstrilerden çok daha farklı, kendine özgü farklılıkları bünyesinde taşıyan bir iş koludur. Bu farklılıklardan en

²⁵³ A.g.e., s.3

²⁵⁴ Akşar ve Merih, a.g.e., s.8

²⁵⁵ A.g.e., s.8

²⁵⁶ A.g.e., s.9

önemlisi yarışan, birbiriyle rekabet halinde olan kulüpler arasında bir dayanışmanın olmasıdır. Bu endüstri temelde taraftar bağlılığı temelinde yükselir ve hayat bulur.²⁵⁷

2.2.1.Futbol Sektörünün Gelirleri

Bugün lokal alanda bu gelirleri elde eden kulüplerin gözleri, dünya futbolunun yarattığı katma değerden elde edecekleri paylara dikilmiş durumda. Bu kulüpler, şimdi merchandising'i(logolu ürün satışları) küreselleştirebilmenin yollarını aramaktadır. Artık hedef, açık tribünlerde şarkılar söyleyen on binlerin gönlünü kazanmaktan daha çok gerçek pazar olan Tokyo'da, Roma'da, Madrid'de Rio'da veya Amsterdam'da ya da dünyanın diğer açık pazarlarında kendi markalı veya yan ürünlerini en çok sayıda satabilmek olmuştur. Bu nedenle, endüstriyelleşebilmiş üst seviyedeki futbol kulüplerinin kadroları hemen hemen Birleşmiş Milletler gibidir. Amaç, tüm gezegenin seyircilerini büyüleyerek bu pastadan pay almaya çalışmaktır.²⁵⁸

Yeni ve değişik gelirler yaratma mücadelesi

Bugün futbolda Kıta Avrupasının sportif ve mali anlamda açık ara bir üstünlüğü mevcuttur. Futbolun tarihinin de eski olduğu bu yaşlı kıtada, parasal performansı oluşturan belli başlı beş büyük ülke dikkate alındığında (İngiltere, İtalya, İspanya, Almanya, Fransa) bu ülkelerin futbol pastasından aslan payını aldıklarını görmekteyiz. Futbolun gerçek anlamıyla tam olarak endüstrileştiği bu beş ülkenin dünya futbol pastasından aldığı payın %54'e ulaştığı göz önüne alındığında, bu ülkelerin futbol gelirlerinin dağılımını incelemek önemli bir hale gelmektedir. Artık futbol kulüplerinin, sadece maçlara gelen seyircilerin stada girmek için ödedikleri maç bilet bedelleriyle yetinmediklerini görmekteyiz. Futbolun gerçek anlamda endüstrileşebildiği bu beş ülkede, maç hasılatı toplam gelirin sadece %21'ini oluşturmaktadır. Yani bu ülkelerde toplam futbol gelirlerinin %79'u medya gelirleri, sponsorluk ve merchandising gelirlerinden oluşmaktadır.²⁵⁹

İş merkezi statılar

Yeni futbol ekonomisinde ana faaliyet konusunun sergilendiği yerler olan stadyumlar da giderek büyük bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Artık bu yapılar, haftada sadece bir gün maç için toplanılacak yerler olmaktan çıkmış, birer ticaret kompleksi haline dönüşmüştür.

²⁵⁷ Simon Banks, *Going Down Football In Crisis, How the game went from boom to bust*, Mainstream Publishing, London 2002, s.35: Aktaran Akşar, *Futbolun Ekonomi Politigi*, s.4

²⁵⁸ Akşar ve Merih, a.g.e., s.10

²⁵⁹ A.g.e., s.11

Londra'nın zengin güneybatı kısmının tam ortasında, Chelsea'nin stadı olan Stamford Bridge'in hemen yanında Chelsea Village eklenmiştir. Bu gayri menkulun içinde, üç yıldızlı iki otel, iki restoran, bir pub ve bir mega market bulunmaktadır. Manchester United'ın Old Trafford'unda ise, bir müze ve alışveriş merkezinin yanı sıra bir de eğlence merkezinin kurulmuş olması, futbolda yeni bir stat konseptinin oluşmasına neden olmuştur.²⁶⁰ Türkiye'de ise bunun en son örneğini Galatasaray gerçekleştirmiştir. Türk Telekom Arena stadyumu, 52 bin 650 kişi kapasiteli tribünler, alt ve üst tribün olarak ikiye ayrılmıştır. İki tribün kısmı arasında 157 adet loca, VIP alanları, stadyum yönetimi, Galatasaray Müzesi, GS Store satış noktaları, restoran ve food-court gibi işlevleri içeren iki kat yerleştirilmiştir. Süper Lig ve UEFA standartlarındaki bu stadyum sadece maçlarda değil, ekonomik anlamda eğlence ve kongre merkezi, olası doğal afetlerde ise barınak olarak kullanılabilecektir. Ayrıca Galatasaray Müzesi ve tüm yönetim alt birimleri Ali Sami Yen Spor Kompleksi'ne taşınmıştır. Burada amaç İstanbul'un çeşitli ilçelerine dağılan Galatasaray kurumlarını tek merkezden yönetmek ve dağınıklığı ortadan kaldırmaktır.²⁶¹

Ticari ürünler

Futbol, markaların halka ulaşması için önemli bir araçtır, sponsor marka ile takım bütünleşmektedir. Ayrıca takımların Avrupa'da sağladığı başarılar bu firmaların daha çok tanınmasına neden olmaktadır. Ancak Türk takımları bu alanda çok fazla gelir elde edemiyor. Çünkü her tarafta bu ürünlerin taklitleri satılmaktadır.²⁶²

Yayın hakları

Bugün kulüplerin en büyük gelirlerini maçların yayın hakları için televizyonlardan aldıkları paralar oluşturmaktadır. Kulüpler transfer giderlerini televizyonlardan aldıkları yayın hakları paralarıyla karşılamaya çalışıyorlar. Özellikle de Türkiye'de üç büyükler olarak adlandırılan Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe televizyonlardan aldıkları yayın hakları paralarıyla Avrupa'nın ünlü kulüpleriyle yarışır durumdadır. Futbolun bugünkü noktaya gelmesindeki en büyük etken TV'ler ve onların sağladığı yayın geliri olanaklarıdır. Bugün çoğu kulübün neredeyse tek gelir kalemi bu yayın gelirlerinden oluşmaktadır. Ancak şunu da belirtmekte yarar var ki, bu gelirlerden de aslan payını, yine bu endüstrinin önde gelen kulüpleri almaktadır. Gösteri endüstrisinin en büyük yönlendiricisi de, paranın gücünü elinde

²⁶⁰ A.g.e.,s.11

²⁶¹ http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_Telekom_Arena, Erişim: 17.05.2011

²⁶² Akşar ve Merih, A.g.e., s.12

bulunduran TV'ler, yani yayıncı kuruluşlar olmaktadır. Futbolun bu denli yaygınlaşarak popülaritesini artırıp daha fazla talep yaratabilmesi ancak televizyonlar ile mümkün olabilmektedir.²⁶³

Kısacası televizyon, futbolun endüstrileşmesindeki en önemli araç olarak egemenliğini hala sürdürmektedir. Televizyonun endüstriyel futbolun emrine verdiği naklen yayınlar ve dijital olanaklar, aynı zamanda futbol endüstrisinin en üst noktada kendisini yeniden üretmesine olanak sağlayacak yeni futbol ekonomisinin de doğumuna nende oldu. Bu sayede giderek endüstriyel bir kimliğe kavuşup kendi kültürünü ve ekonomisini yaratmasını bilen futbol, günümüzde üç milyar insana aynı ilgi ve yoğunlukta bir meta olarak bu şekilde ulaşabiliyor; kendi üretim ilişkilerini global bazda bu sayede eşzamanlı kurabiliyor. Bu bağlamda naklen yayınlar ve digital platformlar, bir yandan yeni futbol ekonomisinde, sermaye birikiminin en temel dinamiklerinden biri haline gelirken, diğer yandan da futbol kulüplerinin en önemli gelir kaynaklarından biri olmayı sürdürmektedir.²⁶⁴

Artık 1970'li-1980'li yılların TV yayınları tarih oldu. Dijital platformlar yüksek kalitede ses ve görüntüyü eşanlı olarak dört milyara yakın insana ulaştırıyor. Olaya bu pencereden bakıldığında, yeni iş modelinde önemli olan sadece TV yayın hakları değil, mobil ve internet TV ile öne çıkacak olan içerik. Bugün teknoloji bize hızlı mobil internet olanağı sunabiliyor ve ortaya çıkan yeni nesil teknoloji 3G ile cep telefonlarından golleri ve maçları online izleyebiliyoruz. Hal böyle olunca doğal olarak IPTV ve internet televizyonu gibi telekomünikasyon sektörünün bu yeni ürünleri de artık naklen yayın ihalesinin içeriğine girmiş oldu.²⁶⁵

Şüphesiz futbol endüstrisi, yıllar boyunca bazı stratejik ve sistemli adımların atılması sonucunda meydana gelmiştir. Bu bağlamda, profesyonelliğin kabul edilmesi, büyük stadyumların inşa edilmesi, iktidarların oyuna yönelik ilgisi, futbolun ulus devletlerin simgelerinden birine dönüşmesi, futbolla bağlantılı olan yeni endüstrilerin gelişmesi (bahis, spor malzemelerinin popülarleşmesi, gazetelerin ve radyoların tirajlarını artması vs.) gibi birçok faktör oyunun ekonomik değerinin yükselmesinin nedenleri arasında sayılabilir. Fakat, oyuna esas endüstriyel gücünü veren gelişme 1950'li yıllarda tohumları atılan televizyonla girdiği “ortaklık ilişkisidir.” Ellias Cashmore'un, “eğer cennetten çıkma bir evlilik varsa, bu hiç kuşkusuz televizyon ve spor arasında olurdu. Her birinin ticari başarısı bir diğerinin de

²⁶³ A.g.e., s.12-16

²⁶⁴ Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, s.108-109

²⁶⁵ A.g.e., s.109-110

doğrudan başarısına yol açmıştır” tanımlamasıyla ifade ettiği gibi, televizyonun devreye girmesi ile futbolun endüstriyel değeri olağanüstü yükselmiş, aynı zamanda oyuna eklenenen diğer ticari aktivitelerin sayısı artış gösterecek, global ölçekte, değeri milyarlarca dolarla ifade edilen “güçlü” bir endüstri haline gelmesine neden olmuştur.²⁶⁶

Dünya Kupası

Futbolun sektör haline gelmesinde en büyük pay kuşkusuz futbol organizasyonlarıdır. Bu organizasyonların başında ise Dünya Kupası gelmektedir. Dünyanın her tarafından milyonlarca kişi kupanın düzenlendiği ülkeye akın edince, ülkeler de kupa organizasyonunun kendi ülkelerinde gerçekleşmesi için büyük çaba harcamaktadır. Futbolun en önemli zirvesi kabul edilen Dünya Kupası da televizyon sayesinde adeta ülke ekonomileri için kurtarıcı haline gelmiştir.²⁶⁷

2.2.1.1.Avrupa Futbolunun Ekonomisi

Deloitte’un 2009 Haziran tarihli “Annual Review of Football Finance” raporuna göre, Avrupa futbol pazarının büyüklüğü 14,6 milyar Euro’ya ulaştı. Bir önceki yıl 13,6 milyar dolar civarındaki Avrupa futbol pastasının büyümesinde en önemli etken sponsorluk gelirlerindeki yeni gelişmeler ve imzalanan yeni kontratlar oldu. Beş Büyük Lig’de toplam gelirler bir önceki yıla göre yaklaşık 700 milyon Euro düzeyinde bir artış kaydederek, 7.9 milyar Euro’ya yükseldi. Buna göre Beş Büyük Lig’in toplam gelirler içindeki payı %54.1 oldu.²⁶⁸

Beş Büyük Lig içinde yarattığı gelir ile ilk sırayı 2,5 milyar Euro’luk geliriyle Premier Lig alıyor. Premier Lig’i 1.470 milyon ile Bundesliga izlerken; Bundesliga’yı 1.460 milyon Euro’luk geliriyle İtalyan Serie-A takip ediyor. İspanyol La Liga’nın yarattığı toplam gelir ise 1.440 milyon Euro civarındadır. La Liga’yı ise 1.050 milyon Euro’luk geliriyle Fransız Lig 1 izlemektedir.²⁶⁹

2007/08 sezonuna göre, bu liglerde maç günü gelirleri bir önceki yıla göre sadece %1’lik bir artış kaydederken; en büyük maç günü geliri 700 milyon Euro ile Premier Lig’e aittir. Premier Lig’i 396 milyon Euro’luk gelirle İspanyol La Liga izliyor. Diğer gelir kalemlerinden naklen yayın gelirleri Premier Lig’de 1.8 milyar Euro iken, diğer en yüksek

²⁶⁶ A.g.e., s.112-113

²⁶⁷ Akşar ve Merih, a.g.e., s.16-17

²⁶⁸ Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, s.7

²⁶⁹ A.g.e., s.7

yayın gelirine sahip lig olarak 863 milyon Euro'luk gelirle İtalyan Serie-A gelmektedir. Ticari gelirlere baktığımızda ise, 2007/08 sezonunda Beş Büyük Lig'de gelirlerin bir önceki yıla göre %8 artarak 2.3 milyar Euro'ya yükseldiğini görmekteyiz.²⁷⁰

Beş Büyük Lig'de gelirler artarken, maliyetler de önemli ölçüde arttı. Bir önceki sezona göre Beş Büyük Lig'de oyunculara ve teknik adamlara ödenen ücret ve diğer işletme/faaliyet giderleri bir önceki yıla göre %14 daha artarak 4.8 milyar Euro'ya ulaştı. En büyük maliyet artışı %23 ile Premier Lig'de gerçekleşti. Premier Lig ücret ve diğer gider maliyetleri 1.5 milyar Euro'ya ulaştı. Premier Lig'i 250 milyon Euro'luk artışla İtalyan Serie-A izlerken, üçüncü en büyük artış 105 milyon Euro ile Bundesliga'da oldu.²⁷¹

Beş Büyük Lig içinde en karlı lig olarak 234 milyon dolar faaliyet kârı ile Premier Lig'i görmekteyiz. Premier Lig'i takip eden bir diğer kârlı lig ise 136 milyon Euro operasyonel kâr ile Bundesliga. Beş Büyük Lig içinde en borçlu lig ise 3.7 milyar Euro borç ile İngiliz Premier Lig. Premier Lig'i 2.3 milyar Euro'luk borç ile İspanyol La Liga izliyor.²⁷²

2.2.1.2. Türk Futbolunun Ekonomik Gelişimi

Türk futbol pastası son 7 yılda yani 2004/05 ile 2010/11 sezonları arasında Avrupa futbol pastasının büyüme hızının üzerinde bir büyüme gerçekleştirmiştir. Son 6 sezonda toplam futbol pastamız %149'luk bir artışla 325 milyon Euro'dan 812 milyon Euro'ya yükselmiştir. Bu büyümenin motorunu TV yayın gelirlerindeki artış oluşturmuştur. 2008/09 sezonunda toplam 525 milyon Euro bir büyüklüğe sahip olan Türk futbolu, 2010 Ocak'ta yapılan yeni yayın ihalesiyle parasal değerini 234 milyon Euro daha artırmıştır. 2009 yılına kadar %56'lık bir büyüme oranı yakalayan Türk futbolu, Avrupa futbolunun bu dönemdeki %46'lık büyüme hızına paralel bir gelişim sergilemiştir.²⁷³

Ülkemizde bugün profesyonel olarak 150 kulüp faaliyet gösteriyor. Bu kulüplere yapılan mahalli destekler de dikkate alındığında Türk futbol pastasının büyüklüğü 2010 itibarıyla 812 milyon Euro civarında. Bu büyüklük 2009 yılı rakamlarına göre 17.6 milyar Euro'ya ulaşan Avrupa futbol pastasının %4.6'sına karşılık geliyor.²⁷⁴

²⁷⁰ A.g.e., s.9

²⁷¹ A.g.e., s.9

²⁷² A.g.e., s.9

²⁷³ A.g.e., s.53

²⁷⁴ A.g.e., s.138

2008 yılı itibariyle bu gelirler içinde en önemli kalemi yüzde 47.4'lük payıyla naklen yayın gelirleri oluşturuyor (bu rasyo 2010-11 sezonu itibariyle %74'e yükselmiştir). %12.5'lik oranla İddaa gelirleri ve %9.88'lik payla da sponsorluk gelirleri önemli bir kalem olarak karşımıza çıkıyor. Tribün gelirlerinin payı ise %7.90'a düşmüş durumda. Kalan kısmı diğer gelirler ve reklam gelirleri oluşturuyor. Futbol pastamızı oluşturan gelir kalemlerinin kulüplere dağılımına bakıldığında ise bu pastadan en büyük payı dört büyük kulübün aldığını görüyoruz. Nitekim, TV yayın gelirlerinin %35'i, tribün gelirlerinin %49'u, sponsorluk gelirlerinin %23'ü, saha içi reklam gelirlerinin %42'si dört büyük kulübe gitmektedir.²⁷⁵

GELİRLER	DÖRT BÜYÜK KULÜBÜN PAYI (%)
TV yayın hakları	35
Tribün gelirleri	49
Sponsor gelirleri	23
Saha içi reklam pastası	42
Diğer gelirler	27

Tablo 5: Futbol Pastasının Paylaşımı

Kaynak: Tuğrul Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010, s.138

14 Ocak 2010 günü yapılan yayın ihalesi kulüplerimize yeni bir ufuk açtı. Bu ihaleyle 1994-95'te Cine5/ATV/Show TV/Kanal D/TGRT konsorsiyumunun 7.2 milyon dolar ödeyerek satın aldığı Türk futbolunun yayın hakkı satış serüveni, dört yıla ulaşacak süreçle milyar dolarla düzeyine ulaşmış olacak. Milyondan milyarlara giden bu 15 yıllık tarihi süreçte futbol, televizyon, dijital platformlar, futbol topu, gelirlerin niteliği, taraftarın yapısı, kısacası futbolu doğrudan veya dolaylı ilgilendiren ve etkileyen tüm faktörler çok büyük bir değişim gösterdi. Bu evrimsel gelişim sonuçta niteliksel değişimleri de beraberinde getirdi. Öncelikle televizyonlar yerlerini yavaş yavaş dijital platformlara bırakmaya başladı. Gelirlerin nominal büyüklükleri de arttı. Kulüplerin bütçeleri milyar dolarlara ulaştı.²⁷⁶

Son 6 sezonda Türk futbolunu gelirleri konsolide olarak %149'luk bir artışla 325 milyon Euro'dan 759 milyon Euro'ya yükselirken; 2004/05 ile 2009/10 sezonları arasında Avrupa futbol pastasının büyüklüğü ise %46'lık bir artışla 10.2 milyar Euro'dan 14.6 milyar Euro'ya ulaşmıştır. Bu dönem zarfında Türk futbol pastasının, Avrupa futbol pastası

²⁷⁵ A.g.e., s.138

²⁷⁶ A.g.e., s.145

içerisindeki payı %3.5'ten %5.1'e yükselmiş ve bu büyüklüğü ile Avrupa'nın en fazla gelir yaratan 6. büyük ligi haline gelmiştir.²⁷⁷

Türk futbolu içindeki diğer en önemli ikinci gelir kalemini %11.7'lik payı ile 95 milyon Euro civarındaki İddaa gelirleri oluşturmaktadır.²⁷⁸ İddaa, Türkiye'nin en çok oynanan bahis oyunlarından birisi. Bugün İddaa oynayanların sayısı yaklaşık 3 milyona ulaşıyor. Önce futbol oyunları ile tanınan İddaa bugün itibarıyla basketbol, voleybol, motor sporları, bilardo ve tenis gibi farklı spor dallarını da programına aldı. Spor Toto Teşkilatı'nın Türkiye genelinde bugün 81 il ve 750 ilçede 5 bine yakın bayisi bulunuyor. Hem bayi ağı hem de çevresinde oluşan ekosistemde İddaa'nın yaklaşık 60 bin kişiye geçim kaynağı sağladığı tahmin ediliyor.²⁷⁹

İddaa'nın bahis oyunları pazarındaki payı 2004'te yüzde 1 iken, bu oran bugün yüze 36'ya yükselmiş durumdadır. 2008 yılı itibarıyla 200 milyon USD ciroya ulaşan Bilyoner'in İddaa cirosundan aldığı pay ise %13 civarındadır. Oynatılmaya başlandığı 2004'ten 2008 yılı sonuna kadar İddaa üzerinden yaratılan toplam hasılat vergi dahil yaklaşık 7.7 milyar TL'ye ulaşmış durumdadır. Türkiye çapında yaklaşık 60 bin kişiye geçim kaynağı sağlayan İddaa ile bu hasılat üzerinden devlete KDV ve Şans Oyunları Vergisi olarak 1.4 milyar TL, Türkiye liglerinde yer alan futbol kulüplerine isim hakkı bedeli olarak toplam 554 milyon TL, kamu kurum ve kuruluşlarına ise 224 milyon TL kaynak yaratıldı. 2004'ten başlayıp 2008 sonuna kadar geçen sürede İddaa'nın liglere isim hakkı bedeli olarak ödemiş olduğu tutarlar aşağıdaki tablodan görülüyor. Bu tutarın %44'ünü oluşturan 245 milyon TL'lik kısmı Süper Lig kulüplerine transfer edilirken; kalan %56'lık bölüm, yani 309 milyon TL'lik kısmı da Bank Asya 1.Lig ve TFF 2. ve 3. liglerine aktarılmış durumdadır.²⁸⁰

	Tutar	Toplam Gelir İçindeki Payı
Süper Lig'e Aktarılan	245	0,04
Lig A'ya Aktarılan Tutar	185	0,03
Lig B'ye Aktarılan Tutar	124	0,02
Futbol Kulüplerine Aktarılan Toplam Tutar	554	0,09

Tablo 6: Son Beş Yılda Liglere Aktarılan Tutar(Milyon TL)

Kaynak: Tuğrul Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010, s.85

²⁷⁷ A.g.e., s.53

²⁷⁸ A.g.e., s.54

²⁷⁹ A.g.e., s.82

²⁸⁰ A.g.e., s.84-85

Sponsorluk gelirleri ise 75 milyon dolarlık payı ile Türk futbolu içinde %9.24'lük kısmı oluşturuyor.²⁸¹ Futbolun endüstri ile iç içe geçmesinde kilit rol oynayan faktörlerin başında sponsorluk gelmektedir. Futbol pastasının giderek daha da büyümesine olanak sağlayan bu kurumlaşma, aynı zamanda endüstrinin kendisini de yeniden üretmesine imkan vermektedir. Bir yandan, bir futbol kulübüne formasından başlamak üzere sportif ve mali olarak, her alanda maddi destek sağlayan kurumlar, diğer yandan da kendi markalarının reklamını ve promosyonunu yaparak, futbol kulüpleri sayesinde milyarlarca kişiye ulaşmış olmaktadır. Yani bugün futbol kulüpleri birer pazarlama/satış noktası durumundadırlar. Gerçekten de endüstriyel futbolun en ayırt edici yönü, sponsorluk kurumunun oluşumudur. Klasik futbol kulüp gelirlerinin dışında bir gelir kalemi olan sponsorluk gelirleri, futbolun gelişimine ciddi katkı sağlamıştır. Bu gelişimin sponsor kurum tarafındaki yansıması ise milyarlarca futbolsevere, kendi ürününü, kendi markasını ulaştırabilmesi şeklinde olmuştur.²⁸²

Sporda, özellikle de futbolda dijital yayın platformlarının giderek gelişip yaygınlaşması, futbol kulüplerinin gelirlerinin de değişimine yol açtı. Kulüplerin maç hasılatı, reklam geliri gibi klasik gelir kalemlerine bu gelişime paralel olarak medya gelirleri, sponsorluk ve merchandising gibi endüstriyel gelir kalemleri eklendi. Bu değişim ve gelişim, futbolun daha geniş kitlelere ulaşarak yaygınlaşmasına ve futbol gelirlerinin büyümesine neden oldu.²⁸³

Bugünün endüstriyel ve teknolojik dönüşümü içinde medyadan sigortaya, biradan fast food'a, bankalardan şirketlere kadar, tüm kurum ve kuruluşların sporda marka olmuş kulüp ve sporculara milyar dolarlara ulaşan sponsorluk desteği verdiklerini görüyoruz. Spor Business Associates'e göre küresel bazda spora ayrılan sponsorluk harcamaları toplamı 2008 yılında 42.5 milyar dolara ulaşmış durumda. Bu tutar içinde futbolun payına düşen kısım ise 10.5 milyar dolar düzeyindedir. Bu haliyle diğer spor dalları, özellikle de Avrupa dışındaki takım sporları, futboldan daha fazla sponsorluk geliri elde ediyor.²⁸⁴

²⁸¹ A.g.e., s.54

²⁸² Akşar, Endüstriyel Futbol, s.7-8

²⁸³ Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, s.174

²⁸⁴ A.g.e., s.174

Yıllar	Genel Sözleşme Tutarları Milyar \$	Futbolun Payı Milyar \$	Futbolun Payı
2000	17.5	4.5	0.26
2001	21.2	5.8	0.27
2002	24.4	6.5	0.27
2003	25.1	6.1	0.24
2004	27.4	6.9	0.25
2005	29.2	7.1	0.24
2006	33.6	8.5	0.25
2007	37.4	9.2	0.25
2008	42.5	10.5	0.25

Tablo 7: Genel Sponsorluk Sözleşmeleri ve Futbolun Payı

Kaynak: Tuğrul Akşar, Futbolun Ekonomi Politigi, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010, s.176

Sponsorluk gelirlerinin en yüksek olduğu turnuvaların başında şüphesiz ki, Dünya Kupası organizasyonları geliyor. 2006 Dünya Kupası'nın on beş resmi sponsoru olan Adidas, Budweiser, Avaya, Coca-Cola, Continental, Deutsche Telekom, Emirates, Fujifilm, Gillette, Hyundai, MasterCard, McDonald's, Philips, Toshiba ve Yahoo!'nun bu turnuvaya yaklaşık 896 milyon dolar tutarında sponsorluk desteği sağladıkları FIFA tarafından ifade edildi. 2010 Dünya Kupası'nda ise yayın hakları ve sponsorluklardan 3.3 milyar dolar gelir elde edildi.²⁸⁵

Sponsorluk kurumunun genel olarak marka ve markalaşabilen kulüplere odaklandığını görüyoruz. Nitekim bu gelirlerden en fazla payı alan kulüplere bakıldığında karşımıza futbolda uluslar arası marka olabilmeyi becerebilmiş futbol kulüpleri çıkıyor. Bu kulüplerin sponsorluk gelirleri bugün itibariyle ciddi büyüklüklere ulaşmış durumda. Aşağıdaki tablodan da net olarak görülebileceği üzere, en yüksek sponsorluk gelirini elde eden kulüpler olarak karşımıza 93.7 milyon dolara Chelsea çıkıyor.²⁸⁶

Kulüp	Milyon Dolar
Chelsea	93.7
Bayern Münih	92.1
Man.Utd.	80.6
Real Madrid	78.1
Juventus	75.5
Milan	65.8
B.Dortmund	51.5
Arsenal	44.9
Liverpool	34.9
Tottenham H.	25.6

Tablo 8: Avrupa Kulüplerinin Yıllık Sponsorluk Gelirleri (2006/07)

²⁸⁵ A.g.e., s.176

²⁸⁶ A.g.e., s.176-177

Ülkemiz özelinde ise beş yüz milyonluk futbol pastamızın altmış beş milyonu sponsorluktan geliyor. Yani toplam futbol gelirlerimizin %13'ünü sponsorluk gelirleri oluşturuyor.²⁸⁷

Sonuçta sponsorluk gelirleri bugün endüstriyel futbolun yarattığı önemli gelir kalemlerinden biri konumuna gelmiş durumda. Günümüzde kurumsal firmalar dijital yayın olanakları aracılığıyla futbolun ve sporun popülerliğini kullanarak, imajlarını küreselleştirebilmek amacıyla yoğun bir şekilde sponsorluğa yöneliyorlar ve bu amaçla yüz milyon dolarlara ulaşan devasa sponsorluk bütçeleri yapıyorlar. Bütçeledikleri bu tutarları da marka olabilmiş kulüplerin emrine sunuyorlar. Bu sözleşmelerle sponsor firmalar kendi kurumlarının tanınırlığını ve imajlarını futbol endüstrisi aracılığıyla yeryüzünde üç milyar insana ulaştırırken, futbol da bu sözleşmelerden milyarlarca dolar gelir elde ediyor. Sponsorluk gelirlerinin futbola olan etkisi adeta futbolu, sponsorun futboluna dönüştürürken, futbol da buradan gelen paralarla önemli transferleri gerçekleştiriyor. 2009 yılında 92 milyon Euro'ya Manchester United'dan Real Madrid'e giden Christian Ronaldo bu anlamda bir transfer rekoruydu.²⁸⁸

Diğer büyük gelir kalemi ise “Diğer gelir kalemleri”nin içinde Sportif A.Ş.’lerden elde edilen temettü gelirleri, her türlü bağış, hibe ile kulüp mağazalarında gerçekleştirilen logolu ürün satışı ve diğer ticari gelirlerden oluşmaktadır. Türk futbolunun diğer önemli gelir kalemleri arasında sponsorluk gelirleri ve tribün gelirleri de yer almaktadır. Ziraat Türkiye Kupası naklen yayın ve isim hakları üzerinde ayrıca durulması gerekiyor. Çünkü bir önceki dönem Fortis Türkiye Kupası naklen yayın ve isim hakları 10 milyon dolar civarındayken, 2009 Ekim’inde yapılan yeni ihaleyle bu tutar 34.2 milyon dolara yükseldi. 2009’da yapılan ihale ile TRT, Türkiye Kupası’nın 2009-10 ile 2010-11 sezonlarını naklen yayınlama ve isim hakkını 34 milyon 200 bin dolara satın aldı. Böylece kulüplere ekstra 34.2 milyon dolarlık ilave bir kaynak daha sağlanmış oldu. Türk futbol pastasının parasal büyümesine katkı sağlayan bir baka gelir kalemi olarak, milli maçların yayın haklarının satışından elde edilen gelirleri görüyoruz.²⁸⁹

²⁸⁷ A.g.e., s.182

²⁸⁸ A.g.e., s.186

²⁸⁹ Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, s.54-55

	Tutar (Milyon Euro)	Toplam Gelir İçindeki Payı (%)
Tv yayın hakları	360	44.35
Süper Lig isim hakkı satışı	14	1.79
Tribün gelirleri	85	10.47
Sponsor gelirleri	75	9.24
Saha içi reklam pastası	60	7.39
Ziraat Türkiye Kupası isim hakkı satışı	34	4.21
Milli Maç yayın hakları satışı	28	3.00
İddaa gelirleri	95	11.70
Diğer gelirler	60	7.39
TOPLAM (Milyon Euro)	812	100.00

Tablo 9: 2010-11 İtibariyle Türk Futbol Pastasının Büyüklüğü

Kaynak: Tuğrul Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010, s.54

Türk futbol ekonomisinin büyümesinde kulüplerin şüphesiz ki çok büyük rolü bulunuyor. Bu bağlamda parasal gelirin artması ve pastanın büyümesinde Avrupa'nın büyük kulüplerinin bulunduğu statüye ulaşmak, hemen hemen bu yarışma içinde olan tüm kulüplerin nihai amacıdır. Özellikle Deloitte'nin her yıl düzenlediği Para Ligi bu bakımdan son derece önemlidir. Sadece kulüplerin parasal gelirlerini baz alarak düzenlenen bu sıralamada yer alabilmek için aynı zamanda, o kulüp için sosyo-sportif bir statü değişikliği anlamına geliyor. İşte bu anlamda Fenerbahçe'nin Deloitte'un 2007/08 sıralamasına girmesi Türk futbol ekonomisi tarihi bakımından da önem taşımaktadır.²⁹⁰

Fenerbahçe kulübü bu sezon ise tarihinde bir ilki gerçekleştirerek gelir ve gider tablosunda artıya geçti. Sarı lacivertlilerin 2010 yılı yaklaşık gelirleri 315 milyon, giderleri ise 300 milyon oldu. Böylece Mayıs ayında yapılması planlanan Mali Genel Kurul'da da bu durumun müjdesinin verilmesi kararı alındı. Geçmiş yıllarda gelir ve giderlerden dolayı hep sorun yaşayan Fenerbahçe, geçen yıl hem şampiyonluğu kaybetmesine hem de bu sezon başında Avrupa'ya erken veda etmesine rağmen bir imkansızlığı gerçekleştirdi. Yaklaşık 50 milyon TL gelir kaybına uğramasına rağmen bu başarıyı sağlayan sarı lacivertli yönetim tarihinde de bir ilke imza attı. Sezon başında transfere yaklaşık 60 milyon TL'ye yakın harcama yapan F.Bahçe, özellikle Saraçoğlu stadından büyük gelir elde etti. Sarı lacivertliler, Fenerium, Fenercell, Fenerbahçe Bonus, Fenernet ve yayın gelirleri nedeniyle gelirlerini çok üst düzeyde tutmayı başardı. Saraçoğlu stadından yıllık yaklaşık 60 milyon TL kazanan sarı lacivertliler sadece bununla kalmayıp hem ücretsiz olarak stadı yeniliyor hem de sponsorluklarla ek gelirler elde ediyor. Bunlarla birlikte stat gelirleri yaklaşık 70 milyon

²⁹⁰ A.g.e., s.55

TL'yi bulurken Fenerium'da adeta bir para basma makinesi gibi çalışıyor. Yıllık 45 milyon TL'lik cirouyla Fenerium yüksek kâr oranı ile sarı lacivertli kulübün darphanesi olmuş durumda. Fener Kart'tan ise yıllık yaklaşık milyon lira gelir sağlanıyor. Geçen yıl yapılan ihale sonrası yayın gelirlerinden de büyük kazanç elde eden sarı lacivertliler, ligdeki her galibiyetten de 750 bin TL'yi kasasına koyuyor. Bu gelir kalemleri üst üste konulduğunda 15 milyon TL'lik kar sağlayan sarı lacivertliler, sezonu şampiyon tamamlarsa Yıldırım'ın başkanlığı döneminde ortaya çıkan gelir ve gider dengesindeki 70 Milyon TL'lik açığı da kapatmış olacak.²⁹¹

Aynı zamanda bu sezon Spor Toto Süper Lig'de oynanan seyircisiz maçların kulüplere faturası da 8 milyon TL oldu. TFF Profesyonel Futbol Disiplin Kurulu(PFDK) bu sezon Spor Toto Süper Lig'de taraftarların maçlarda çıkardığı olaylar nedeniyle 10 maçın seyircisiz oynanmasına karar verirken, kulüpler ekonomik açıdan da gelir kaybına uğradı. 6 takım 10 maça seyircisiz çıkarken, bunun kulüp bütçelerine faturası 8 milyon lirayı aştı. Kulüp yöneticileri taraftarlara mesaj gönderirken, lisanslı ürün satışlarıyla bu rakamın daha da yukarılara çıkabileceğine işaret etti. Taraftarların neden olduğu saha olaylarının yanı sıra çirkin ve kötü tezahürat da kulüplerin statlarının kapanmasında etkili oldu. Geçtiğimiz sezon Trabzonspor ile oynanan son maçta çıkan olaylar nedeniyle Fenerbahçe, bu sezon iki maçını seyircisiz oynadı. Fenerbahçe'nin şampiyonluğu kaçırmamasının ardından çıkan olaylar kulübün kasasını da etkiledi. Bilet gelirleri bakımından ligin en çok kazanan kulüplerinden biri olan Fenerbahçe seyircisiz maçlar nedeniyle 4 Milyon TL'ye yakın bilet gelirinden oldu. Aynı zamanda stattaki Fenerium mağazası satışları da etkilendi. Siyah beyazlılar ise bu sezon şimdiye kadar 3 maçını seyircisiz oynadı ve kulübün seyircisiz maçlar nedeniyle bilet gelir kaybı yaklaşık 1.5 milyon TL'yi buldu. Galatasaray kulübü ise bu sezon Türk Telekom Arena'daki Galatasaray-Trabzonspor maçını seyircisiz oynadı ve bu maçta en az 2 milyon TL'lik bilet geliri elde etmesi bekleniyordu.²⁹²

2.2.1.3.Tüketici Taraftar

Endüstriyel gelişim futbolun temel genel geçer özelliklerinde önemli değişiklikler yarattı. Bu değişimin futbola etkilerini 1)Seyirci profilinin, 2)Gelir kaynaklarının yapısının, 3)Tüketici davranış kalıplarının değişiminde gözlemliyoruz.

²⁹¹ www.hurriyet.com.tr, Fenerbahçe'nin gelirleri, giderlerinden 15 milyon lira fazla çıktı, Erişim: 13.04.2011

²⁹² Hürriyet Gazetesi, Süper Lig'de 10 Maç Taraftara Kapandı Kulüplere Faturası 8 Milyon Lira oldu, 10.04.2011

1990'lı yıllarda başlayan endüstriyelleşme süreci ile yetmişli ve seksenli yılların ortalama seyirci profilinin yerini artık, yıllık gelirlerinin belirli bir kısmını “tarafat tüketici” olarak “bağlılık körlüğü” temelinde kulübüne harcayan, gelir düzeyi daha yüksek, konforlu localar ve yıllık ciddi tutarda harcamayla kombine kart alan, orta ve üst gelir grubu seyircinin aldığını görüyoruz. Bu bağlamda, seyirci müşteriye dönüşürken, kulübün arz ettiğı her türlü mal ve/veya hizmete yönelik talepte de karakteristik bir değışiklik yaşanıldı ve klasik tarafat profilinin yerini tarafat tüketici aldı.²⁹³

2.3.Futbolda Endüstriyel Sürecin Olmazsa Olmazı: Markalaşmak

Endüstriyelleşmeyle birlikte sportif bir organizasyondan Futbol A.Ş.'ye giden süreçte, kulüpler arz ettikleri ürünlere yönelik talebin oluşturulmasında çok da zorlanmadılar. Diğer endüstriyel sektörlerle kıyaslandığında tarafat tüketiciden dolayı, bağlılık körlüğü temelinde çok kolay bir şekilde ürünlerini satan kulüpler bu sayede elastik olmayan bir talebe de sahip oldular. Çünkü tarafatın kulübüne olan sadakati bağlılık körlüğünü oluşturdu. Kulübün sattığı her türlü ürünü kayıtsız şartsız alan, her hal ve kârda kulübüne para harcama alışkanlığını ifade eden bağlılık körlüğü, düşük sportif performans ortamında dahi futbol kulüplerinin sorgulanmaması anlamına geliyor. Bu davranışsal tutum ve alışkanlıklar, doğal olarak futbol endüstrisine gelirlerini daha da artırabilme olanakları sağladı. Tüketici tarafatın davranış kalıbındaki bu değışme ve talep, gelir düzeyinin orta ve üst segmentlere doğru kayıyor olması, Futbol A.Ş.'nin mal ve/veya hizmetlerinde markalaşmayı da zorunlu hale getirdi. Zaten var olan sadakat, markalaşma ile daha da pekiştirilmiş ve kalıcı bir hale getirildi.²⁹⁴

Markalaşma aynı zamanda endüstriyel futbolda “uluslararasılaşmak” demektir. Markanın yaratılması, tüketici davranış kalıplarının değışmesi, talep gelir düzeyinde orta ve üst düzeye doğru yönelim, yeni futbol ekonomisinin geleceğı ve devamlılığı açısından markalaşmayı kaçınılmaz kılıyor. Futbol A.Ş.'nin bu noktada yapacağı en önemli şey, yaratılan markanın, sadece lokal tüketici tarafata değıl, uluslararası tarafat tüketicie de ulaştırılmasıdır. Uluslararasılaşabilmenin tek çözüm yolu ise, uluslararası sportif başarılarla ulaşabilmektir. Yeni futbol ekonomisi, süreçsel gelişiminde önce tarafatın profilini, sonra bağlılık körlüğü temelinde tüketici davranış kalıplarını ve bunlara bağlı olarak da gelir kaynaklarının yapısını değıştiriyor. Bu üç önemli ve temel olguyu bir arada tutan yegane

²⁹³ www.futbolekonomi.com, Erişim: 18.05.2011

²⁹⁴ Akşar, Futbolun Ekonomi Politieğı, s.102

unsur ise, ancak sportif başarı temelinde yükselen ve yaygınlaşabilen markalaşma olmaktadır.²⁹⁵

Günümüzde bir kulübün, yarışmacı organizasyonlar içinde olmaksızın markalaşabilmesi mümkün görülmemektedir. Sportif başarılarla bezenmiş, tarihi bir geçmişi olmayan bir futbol kulübünün markalaşabilmesi olanaksızdır. Markalaşmak bugünden yarına olacak bir şey de değildir. Yeni futbol ekonomisinde, endüstriyel bir ürün olarak marka, o futbol takımının yıllar içinde sahip olduğu olumlu popülaritenin, logolu ürünler bazında futbol piyasasında paraya çevirebildiği maddi bir değeri ifade eder. Markalaşmak ise, o futbol kulübünün futbol endüstrisi içinde kendisine duyulan güveni, sahip olunan yüksek kredibilite ve moraliteye çevirerek, pazardan daha fazla pay alabilmesine olanak sağlayan soyut bir durumdur.²⁹⁶

Future Brand danışma şirketinin yaptığı çalışmaya göre bir futbol markasının değerini belirleyen faktörler: Gelir, kârlılık, takımın popülaritesi ve taraftar kitlesi ile takımın kendi pazarında rakiplerine oranla sahip olduğu risk katsayısıdır. Bir futbol markasının değerini artıran en temel unsur sadık bir taraftar kitlesidir. Sadık taraftar kitlesine sahip bir takımın gelirlerinin artması çok daha kolaydır. Bir takımın sportif başarısı markalaşma sürecinde çok önemlidir. Ancak marka güçlenip yerleştikten sonra sportif başarısızlıklar bile markanın değerini düşürmez. Çünkü güçlü markalar marka sadakati yaratmış olanlardır, süreklilik gösterir.²⁹⁷

Piyasa değerlerini baz alan marka değeri belirleme yaklaşımında ülkemizde en değerli kulüp olarak karşımıza 854.2 milyon dolarlık piyasa değeriyle Fenerbahçe Spor Kulübü çıkmaktadır. Fenerbahçe'nin piyasa değerinin bu kadar yüksek çıkmasının en önemli nedenlerinden biri, Fenerbahçe Sportif A.Ş.'nin halka arz modeli ve mevcut şirket yapılanmasıdır. Gelir ağırlıklı bir modele sahip Fenerbahçe Sportif A.Ş.'nin piyasa değeri, kulübün gelirleri arttıkça yükselmektedir. Her ne kadar Galatasaray ve Trabzonspor'da aynı gelir ağırlıklı model ile borsaya kote olmuşsa da Fenerbahçe ile aralarındaki piyasa değeri farkı, marka değerinin daha iyi pazarlanmasından kaynaklanmaktadır. Gerçekten de yurt içinde marka değeri en yüksek kulüp olarak Fenerbahçe'yi görüyoruz. Endüstriyel dönüşüm dinamiklerini kendi marka değerinin artırılmasında en iyi kullanan kulüp olarak karşımıza çıkan Fenerbahçe bu nedenler gelirlerini ve buna bağlı olarak piyasa değerini ezeli rakiplerine

²⁹⁵ A.g.e., s.102-103

²⁹⁶ A.g.e., s.103

²⁹⁷ A.g.e., s.103-104

fark atacak şekilde artırabilmiştir. Yurtdışı bilinirlik ve tanınırlık bakımından Galatasaray'ın bazı avantajları olmasına karşın, Galatasaray bu olanağı iyi kullanamamıştır.²⁹⁸

Kulüp	Piyasa Değeri (Milyon Dolar)
Fenerbahçe	854.2
Galatasaray	226.3
Beşiktaş	140.7
Trabzonspor	133.9

Tablo 10: Şubat 2010 İtibariyle İMKB'ye Kote Kulüplerin Piyasa Değerleri

Kaynak: Tuğrul Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010, s.107

Sonuç olarak, günümüz futbolunun giderek parasallaşan ve ticarileşen özelliği, futbol kulüplerini ve liglerini endüstriyel bir zorunluluğa yani markalaşmaya yönlendirmektedir. Marka olabilmek aynı zamanda önemli bir rekabet üstünlüğünü de beraberinde getiriyor. Markalaşmak daha fazla tanınmak ve ticari kazanç anlamına geliyor. Bugün Premier Lig'in haftalık 170 ülkede yayınlanması ve 470 milyon insan tarafından izlenmesi bu ligin küresel bir marka olduğunu ortaya koyuyor.²⁹⁹

²⁹⁸ A.g.e., s.107

²⁹⁹ A.g.e., s.107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.GALATASARAY ULUSAL FUTBOL TAKIMININ MARKALAŞMA SÜRECİ

3.1. Bir Futbol Kulübü Olarak Galatasaray'ın Tarihi

Galatasaray Spor Kulübü, Türk Spor Tarihi'ndeki öncü olma özelliğini hiç kuşkusuz içinden doğduğu ve yine öncü bir kurum olan Galatasaray Lisesi'nden (Mektebi Sultani) almıştır. Devlet adamı yetiştirmek amacıyla II. Beyazıt tarafından 1481'de kurulan mektep, adını kurulduğu bölgeden aldı ve "Galata Sarayı" olarak anılmaya başladı. Okul modern konumuna 1 Eylül 1868'de Sultan Abdülaziz döneminde kavuştu. Okulun yeniden yapılanmasıyla birlikte, Türkiye'de de gerçek anlamıyla ilk sportif çalışmalar başlamış oldu.³⁰⁰

Galatasaray Spor Kulübü'nün kuruluş hazırlıkları, o zamanlar Galata Sarayı Sultanisi adıyla anılan lisede yapıldı. Sonradan kayıtlara bir numaralı kurucu olarak geçen Ali Sami Bey'le birlikte, Asım Tevfik, Emin Bülent, Bekir Sıtkı, Reşat Şirvani, Celal İbrahim, Tahsin Nahit, Abidin Daver ve Refik Cevdet kurucular olarak bilinir. Bunların yanında Sırp Paul, Milo Bakıç ile Bulgar Nikolof'un da kuruluş çalışmalarında yer aldıkları bazı kaynaklarda kaydedilmiştir. Tahsin Nahit, 1906 yılında sağlık nedenleriyle kulüpten ayrıldığı için, kurucular listesinden çıkarılmıştır.³⁰¹

1 Ekim 1905'te Galatasaray Terbiye-i Bedeniyye Kulübü adıyla kurulan kulübün amacını da Ali Sami şöyle anlatır:³⁰² “Amacımız İngilizler gibi toplu halde oynamak, bir renge ve isme sahip olmak. Türk olmayan takımları yenmek.”

Kulübün adıyla ilgili olarak da önce bir belirsizlik yaşanmış, bunun Gloria (Zafer) ya da Audace (Cesaret) olması yolunda görüşler ortaya atılmışsa da, sonuçta Galatasaray olmasında karar kılınmıştır. Araştırmacı Cem Atabeyoğlu, Galatasaray adının, bu takımın yaptığı ilk maçta Rum ekibini 2-0 yenerken, seyircilerin onlardan "Galata Sarayı Efendileri" diye söz etmelerinden doğduğunu yazar. Bunun üzerine kurucular da ismi benimserler ve "Adımız Galata Sarayı olsun" derler.³⁰³

³⁰⁰ www.galatasaray.org, Erişim: 08.06.2011

³⁰¹ Ahmet Çakır, **100 Yıl'ın Aslanı**, 8. Basım, İstanbul, Demir Ajans Yayınları, 2007, s.7

³⁰² Çakır, a.g.e., s.7

³⁰³ www.galatasaray.org, Erişim: 08.06.2011

Kurucunun ağızından kuruluş öyküsü şöyledir:³⁰⁴

Galatasaray Spor Kulübü'nün kurucusu Ali Sami Yen, "Ellinci Yıl" kitabında kuruluş öyküsünü şöyle anlatır: "1 Teşrin 1905'te mektebin beşinci sınıfında edebiyat muallimimiz merhum Mehmet Ata Bey'in dersi esnasında birkaç arkadaş baş başa vererek Galatasaray'da bir futbol kulübü kurmaya karar verdik. İlk müteşebbisler oyuna ve mücadeleye meyyal arkadaşlardan Asım Tevfik Sonumut, Reşat Şirvani, Cevdet Kalpakçioğlu, Abidin Daver, Kamil...gibi gençlerdi. Mektepte tahsilde bulunan Bulgar ve Sırp talebesinden çevik ve kuvvetli olanlar da bize iltihak etmişlerdi. Asım'ı muhasebeciliğe, Cevdet'i ikinci reisliğe seçmiş, kendim de Reis olmuşum. Asım her hafta arkadaşlardan birer kuruş toplamakta mahir olduğu için kendisini muhasebeci yapmıştık. Ben Reisliği topu yağlayıp şişirmekle almıştım. Topumuza evladım gibi bakardım. Zaten varımız yoğunuz da toptu. Mektebe gelirken, domuz sokağından geçer, domuz yağı alırdım. Topu onunla yağlar, şişirirdim; yamasını yeni pabucumdan kesmiştim. Bunu gören arkadaşlar, bana hepimizden fazla paye vermişlerdi. Yani o zaman Reisliğe ve diğer vazifelere payeyi, en çok çalışan kazanırdı. Cevdet de ikinci Reisliği formları yıkadığı için almıştı. Maksudımız İngilizler gibi toplu bir halde oynamak, bir renge ve bir isme malik olmak ve Türk olmayan takımları yenmekti.

Sonradan Yen soyadını alan Ali Sami, sadece Galatasaray Kulübünün bir numaralı kurucusu olarak kalmadı; Türk sporunun önde gelen örgütleyicilerinden biri oldu. Yen, 1923 yılında kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurucuları arasında yer aldı ve başkanlığını yaptı. 1924 Paris Olimpiyatlarına katılan Türk kafilesinin başkanı da o idi. 1926-1931 yılları arasında da Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin başkanlığı görevini de yürüttü. Galatasaray'da 1905-1918 arasında 13 yıl, 1925'te bir yıl olmak üzere iki dönemde 14 yıl başkan olarak hizmet verdi. Ali Sami Yen'in sarı kırmızılı kulübe önemli bir katkısı da, Galatasaray Müzesi'nin kurulması oldu. Milli Takımın 26 Ekim 1923'te Romanya ile yaptığı maçta, teknik adam olarak takımın başında o vardı. Kısacası, Ali Sami Yen sadece Galatasaray'ın kurucusu olmakla kalmadı. Türk sporunun da pek çok kuruluşunun temellerinin atılmasını ve yükselmesini sağladı.³⁰⁵

1905'ten 1919'a kadar Galatasaray Spor Kulübü'ne Başkanlık yapan, mektebin 889 numaralı öğrencisi Ali Sami Yen, inci gibi el yazısıyla tuttuğu Galatasaray Terbiye-i

³⁰⁴ Çakır, a.g.e., s.8

³⁰⁵ A.g.e., s.8-9

Bedeniye Kulübü İhsaiyet Defteri'nin (Sayım-İstatistik Defteri) 181 ve 182. sayfalarında kurucu 13 üyeyi şöyle sıralar:³⁰⁶

1-Ali Sami Yen

2-Asım Sonumut

3-Emin Bülend Serdaroglu

4-Celal İbrahim

5-B. Nikolof

6-Milo Bakiş

7-Pol Bakiş

8-Bekir Sıtkı Bircan

9-Tahsin Nahit

10-Reşat Şirvanizade

11-Hüseyin Hüsnü

12-Refik Cevdet Kalpakçioğlu

13-Abidin Daver

1905'te Osmanlı İmparatorluğu'nda bir dernekler yasası bulunmadığından, Galatasaray Spor Kulübü yasal olarak tescil edilme olanağını bulamamıştır. 1912 yılında Cemiyetler Kanunu çıkarıldıktan sonra, kulüp yasal bir kimlik kazandı. Yetkili makamlara kulüplerin tüzükleriyle birlikte, kurucu üyelerin ad ve adreslerinin de bildirilmesi zorunlu tutulduğundan, istifa eden ya da eğitimlerini tamamlayarak ülkelerine dönen üyeler ilk listeden çıkarılmış ve 1 Eylül 1913'te kurucu liste yeniden düzenlenmiştir. Kurucu üyelerin yeni sıralaması şöyle gerçekleşmiştir:³⁰⁷

³⁰⁶ www.galatasaray.org, Erişim: 08.06.2011

³⁰⁷ www.galatasaray.org, Erişim: 08.06.2011

1-Ali Sami Yen

2-Asım Sonumut

3-Emin Bülend Serdaroğlu

4-Celal İbrahim

5-Bekir Sıtkı Bircan

6-Reşat Şirvanizade

7-Refik Cevdet Kalpakçıoğlu

8-Abidin Daver.

Renklerin Öyküsü

Galatasaray Spor Kulübü'nün ilk renkleri kırmızı-beyaz'dır. Ancak bu renklerin, ulusal takımın renkleri olması yüzünden daha sonra sarı - siyah renkler alınmış ve bu şekilde birkaç maç oynadıktan sonra da sarı-kırmızı renklerde karar kılınmıştır. Bunun öyküsünü Ali Sami Yen şöyle anlatır:³⁰⁸

"Birçok yerleri dolaştıktan sonra, nihayet Bahçekapı'daki Şişman Yanko'nun dükkanına gidilerek orada zarif iki yünlü kumaşa tesadüf ettik. Biri, vişneye çalan koyuca tatlı bir kırmızı, öteki de, içinde turuncudan iz taşıyan tok bir sarı. Tezgahtar, mahirane bir el hareketi ile kumaşların dalgalarını birleştirdi. Bir saka kuşunun başı ile kanadının yarattığı renk güzelliğine benzer bir parlaklık hasıl oldu. Ateşin içindeki renk oyunlarını görür gibi olmuştuk. Sarı-Kırmızı alevinin takımımız üstünde parıldamasını tasavvur ediyor ve bizi derhal galibiyetten galibiyete götüreceğini tahayyül ediyorduk. Nitekim de öyle oldu."

Bir rivayete göre ise; Galatasaray semtinde oturan Gül Baba isimli bir kişinin sarı ve kırmızı güllerden oluşan bir gül bahçesi varmış. Sultan II.Bayezid bir gün avlanırken yağmura yakalanmış ve Gül Baba'ya konuk olmuş. Sohbet sırasında gül bahçesinde neden iki renk gül olduğunu sormuş. Gül Baba, bu güllerin aşkın iki rengini ifade ettiğini söyleyip bunların hüznü ve sevinci anlattığını açıklamış. Bu yanıtı beğenen padişah "Dile benden ne dilerse"

³⁰⁸ Çakır, a.g.e., s.10

demiş. Gül Baba’da “Şu tepeye bir okul yaptır, orada devlet adamları yetişsin” diye cevaplamış. İşte o okul bugünkü Galatasaray Lisesi’dir.³⁰⁹

Sarı-Kırmızılı formayla sahaya çıkılan tarih de 6 Aralık 1908 olarak kayıtlara geçmiştir. Galatasaray o gün İngiliz savaş gemisi Bahran personelinin oluşturduğu takıma karşı oynamıştır.³¹⁰

Galatasaray Logosunun Doğuşu

Galatasaray’ın ilk ambleminin kartal olup olmadığına bir belirsizlik vardır. Bazı kaynaklar bu amblemin kurucular arasında tartışıldığını ama kullanılmadığını, bazıları ise bir süre kullanıldıktan sonra bırakıldığını belirtmektedir. Kartal amblemi Şevki Ege tarafından çizilmiş ve beğenilmemiştir. 1923 yılında Ayetullah Emin ve Şinasi Reşit Şahingiray’ın bir dergi kapağına çizdikleri amblem beğenilir ve kullanılır. Harf devriminden sonra da yenilenerek kullanılmaya devam edilir.³¹¹



3.2. Markalaşma Süreci

Galatasaray Futbol Kulübü’nün markalaşması konusunda röportaj yaptığım Galatasaray Kurumsal İletişim Direktörü Ender Merter şunları söylüyor:³¹²

3.2.1. Takım Değerinin Markalaşmaya Katkıları

“Takım değeri nedir dediğimiz zaman, bugün Türkiye’de yüzyılı geçmiş 3 tane kulüp var. Bunlar sırasıyla Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe diye devam ediyor. Takım

³⁰⁹Spor Ansiklopedisi, **Tercüman**, 1982, s.164: Aktaran: Oygur Yamak, **Futbolda Dünya Markası GALATASARAY**, Sinerji Yayınları, İstanbul, 2.Basım, 2002

³¹⁰ Çakır, a.g.e., s.11

³¹¹ A.g.e., s.11

³¹² Röportaj: **Galatasaray Spor Kulübü Kurumsal İletişim Direktörü Ender Merter**, 25.05.2011

değerinde en önemli şeylerden biri köklü bir geçmişe sahip olmaktır. Bunlar yüzyıllık kulüp ama Galatasaray'ın bir farkı var. Galatasaray Mekteb-i Sultani 'den gelen bir kulüp olduğu için bu geçmiş 500'den fazla yılın gerisine gidiyor. Yani bakıldığı zaman neredeyse Osmanlı İmparatorluğu gibi bir geçmişe sahip olan bir kulüp Galatasaray. Onun için bu diğerleri arasında da bir fark yaratıyor. Zaten bu farkı da UEFA kupası ve Süper Kupa'yla da hissettirdi.”

3.2.2. Futbolcularının Değerinin Markalaşmaya Katkıları

“Futbol artık bir spor olmanın dışına çıkıp bir futbol endüstrisine dönüştü. Buna dönüşmesinin en büyük sebebi de bugün sermaye piyasalarında hem halka açık olmaları, hem yaptıkları transferlerle ciddi bir para kaynağı, finans gerektiren, çok ciddi profesyonellerin çalışması gereken bir kurum olmasıdır. Bugün Türkiye’de herhalde 5 holding sahibi saysak bunların içine 3 büyük kulüpte girer. Çünkü çok ciddi sermayeleri var, çok ciddi hitap ettikleri kesim var. Bugün %40'lara vardı denilen AKP'nin bile 25 milyon taraftarı yoktur bakıldığı zaman ama bu kulüpler çok ciddi taraftar kitlelerine sahip. Bunlar hep onun değerini ve bilinirliğini yükselten değerlerdir. Şimdi, tabi endüstri olmasından dolayı bazen öyle futbolcular transfer ediliyor ki o transfer edilen futbolcunun üzerinden ‘biz yüz bin tane forma satarız’ deniliyor. Bir dönem gündemde Hagi vardı. 10 numara Hagi forması, Hakan Şükür forması, Popescu'nun, Jardel'in forması gibi. Böyle bir takım isimler, bazen hafif yaşları geçmiş olmasına rağmen tamamen ticari kaygılardan dolayı transfer ediliyor. Son zamanlarda gündemde Drogba var. Bugün Drogba'ya baktığınız zaman 33 yaşını geçmiş bir futbolcu. Hani biz diyoruz ya futbol hayatının sonunda ya Katar'a ya da Amerika'ya transfer olurlar diye. Bu futbolcuların tamamen amacı; bir Beckham örneğinde olduğu gibi, bir Zidane örneğinde olduğu gibi, dünyada böyle örneklerde var, bunlar hem kendi ismini hem takımın ismini taşımaktır. Bunu zaten reklamlarda da görüyoruz. Örneğin bir Madonna Coca-Cola reklamına çıkıyor. Michael Jackson Pepsi reklamına çıkıyor. Bunlar hep marka değerini yükselten, markayı yükselten önemli unsurlar diyoruz. Bunlar artık endüstrileşmiş kulüplerin gelirlerini artırıcı unsurlardır. Böyle 1-2 tane ticari yönü pompalayan transferler de yapmaları gündemde oluyor.”

3.2.3. Lisanslı Ürünlerin Markalaşmaya Katkıları

“Aslında bu GS Store dediğimiz, Fenerium dediğimiz yerlerde GS daha önde. Daha önde ama bu tip şeylerde de gündemi yakalamak lazım. GS, ürünlerinin dizayn ve tasarım

kısımında zayıf. FB gündemi çok iyi yakalıyor. Anında hemen bir şeyi ortaya koyup kendi taraftar kitlesine hitap edebiliyor ama GS’de bu olmuyor maalesef. Biraz oradaki tasarım ve pazarlama tekniklerini geliştirmek gerekiyor. Mesela bunun en güzel örneğini UEFA şampiyonu olduğunda gördük. UEFA şampiyonu olduğu zaman GS o enerjiyi dışarı vuramadı. Yani UEFA kupasının replikası kupa kazanıldıktan 4-5 sene sonra yapılabilir, ancak izinleri alınabilir. Yani bunlar çok büyük değer kayıpları yarattı.”

3.2.4.Takımın Medyada ki Yeri ve Markalaşmaya Katkısı

“Son dönemde konuşuyorum gazetecilerle. “Galatasaray Avrupa’da yok, sıralamaya giremedi, kupa alamadı” diyorlar. Bu hem yayıncı kuruluşların hem medyanın negatif puan kaybına neden oluyor ve gelir kaybına neden oluyor. Yani bugün GS ilk ikiye ya da şampiyonlar ligine gitseydi, şampiyon olunsaydı ya da bir Türkiye Kupası alınsaydı bugün medyada çok daha farklı yerlerde olurdu. Mesela bugün gazeteye bakıyorum GS haberi sayfanın 1/4’ünden az çıkmış. FB sayfa sayfa önde, Beşiktaş’ın haberleri önde ama GS maalesef belli bir sıralamayı tutturamayınca yani ilk üçün ya da Avrupa kriteri dediğimiz ilk beşin içine giremeyince değer kaybına neden oldu. Bu aynı zamanda markanın desteklediği bir takım sponsorlara, bir takım endüstriyel yöne katkı sağlayacak birimlere de negatif etki yaratıyor.”

3.2.5.A Milli Futbol Takımı’na Gönderilen Oyuncuların Markalaşmaya

Katkısı

“Mesela GS’nin bu konudaki en güzel çıkışı şöyle: Şimdi ortada bir başarısızlık var ama GS diyor ki ‘Buna rağmen benim 12 tane milli futbolcum var.’ Şimdi eğer bir yerden bir şey kaybediyorsa bir taraftan da bunu ön plana çıkartarak ‘Belki be ilk 5’e giremedim veya şampiyon olamadım ama bu benim şanssızlığımı. Aslında bak benim kadromda 12 tane milli var.’ diyor ve bunu da şimdi kullanıyor. Diyor ki “milli takımın geri dördlüsü GS’den oluşuyor” diyor. ‘Benim Avustralya Milli takımında, Portekiz Milli takımında ve birçok yerde milli oyuncum var’ gibi böyle bir takım şeyler öne koyuyor. Hem kulübüne hem taraftarına ‘kaybettik ama bizde şanssızız. Bakın 12 tane futbolcumuz milli’. diyor.”

3.2.6. Sponsorlukların Markalaşmaya Katkısı

“Burada en büyük kazanım maddi bakımdan oluyor. Bugün GS Bayan Voleybol’da Medical Park’la bir sponsorluk anlaşması yapmış durumda, Basketbol takımı Cafe Crown’la

anlaşmış durumda. Bütün sigorta ve yapılanmalardaki güvenceler HDİ sigortanın himayesinde. Ufak tefek böyle sponsorluklar var tabi. TTNNet ile Galatasaraycell, GalatarasaNet. anlaşmaları var. Tabi bunun yanında finans kuruluşlarıyla Finansbank'la, GS Bonus anlaşmaları var. Bunun tabi çok açılımları var. Bugün belli yerlerde alış-veriş yaparken indirimler alıyorsun, belli hediyeler, puanlar kazanıyorsun. İddia diye bir anlaşması var ve bundan büyük bir gelir elde ediliyor. Sosyal paylaşım sitelerinde birtakım kurumu ve markayı gündemde tutacak taze haberler yer alıyor. Twitter ve Facebook gibi sosyal paylaşım siteleri kullanılıyor. Yani bugün aslında GS'de çıkan bir haberi 5-6 milyon kişiye anında gönderebiliyorsun. Böylece artık günümüzdeki teknoloji ve sosyal ağ gelişimindeki olaylarla taraftarlar her an her dakika haberdar olabiliyor. Bunun yanında GS dergisi çok etkin. Yaklaşık 20-30 bin kitlesi olan ve geri dönüşü çok iyi olan bir dergi. Resmi sitesi var, GS resmi sitesinde günlük haberlere taraftar her an interaktif bir şekilde ulaşabiliyor.”

Ligde taraftarlarını hayal kırıklığına uğratan Galatasaray ekonomik alanda önemli başarılar elde ediyor. Galatasaray başta GS Store'lar olmak üzere, GS Mobile ve GS Bonus Kart'ta hem kullanıcı hem de gelirini artırıp takım değerini yükseltti. Takımların elde ettiği sonuçlara göre dağıtılan yayın gelirinden ilk 13 haftada Galatasaray 4 milyon 400 bin lira para kazandı. Futbolcu değerlerinde ise Galatasaray 123 milyon Euro ile öne çıktı.³¹³

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) sezon başında performans priminde galibiyeti 750 bin TL'ye, beraberliğe ise 325 bin TL'ye çıkarttı. Galatasaray sezona istediği gibi başlayamadı. Taraftarlarını Spor Toto Süper lig'de aldığı sonuçlarla üzen sarı-kırmızılı takım 5 galibiyet ve 2 beraberlik ile kasasına sadece 4 milyon 400 bin lira para koydu.³¹⁴

Lisanslı taraftar ürünü satışlarında ise iki kulüp arasında Galatasaray öne çıktı. GS Store mağazalarında 24 milyon liralık ciroya ulaştı. Galatasaray, GS Mobile'da 235 bin kullanıcıya ulaştı. Galatasaray bu alanda son dönemlerde önemli atılımlar yaparken GS Bonus Kart'ta 130 bin kullanıcıya ulaşmayı başardı. Galatasaray markalı ürünlerin cirosunda önemli artış yakaladıklarına dikkat çeken Galatasaray Pazarlama A.Ş. Genel Müdürü Hakan Aydınol, şu değerlendirmeyi yaptı: ‘Sportif alandaki durgunluğa rağmen ekonomik performansımız gayet iyi. Hafta sonu oynayacağımız derbi maçı da başta gişe geliri olmak üzere, GS Store'ların da cirosunu artıracak. Şu an GS markalı ürünlerin geliri en büyük sponsorumuzdan daha çok para kazandırır konuma geldi. TTNNet ile yapacağımız çalışma da kulübün gelir

³¹³ www.hurriyet.com.tr, Erişim:18.01.2011

³¹⁴ www.hurriyet.com.tr,

kalemine yeni bir soluk kazandıracak. Galatasaray taraftarı renklere ve logoya aşık. Ancak sportif başarı kulübün gelirlerini daha da yukarılara çekecektir.³¹⁵

2009-2010 verilerine göre Galatasaray;

- 2009-2010 sezonu Avrupa geliri 4.8 milyon Euro’ydu.
- Performans priminden 8 haftada 4.4 milyon lira kazandı.
- Toplam futbolcu değeri 123 milyon Euro’ydu .
- Kombine kart satışı 10 bini geçti.
- GS Store cirosu 24 milyon TL’yi buldu.
- Sezon başı transfer harcaması 18.7 milyon Euro’yu buldu.
- GS Mobile’da 235 bin kullanıcıya ulaşıldı.
- GS Bonus kart kullananların sayısı 130 bini geçti.

3.3. UEFA Kupası ve Galatasaray

Galatasaray, Şampiyonlar Ligi’nde grup üçüncüsü olarak katıldığı UEFA kupasında yaptığı 9 maçta yenilmeyerek şampiyon olurken hem Avrupa’da en uzun süre yenilmeyen Türk takımı unvanını ele geçiriyor, hem Şampiyonlar Ligi’nden UEFA’ya geçerek şampiyon olan ilk takım olma onuruna erişiyordu. Aynı zamanda, Avrupa’da 1999-00 sezonunda tüm maçlarda en çok puan toplayan takım oluyordu.³¹⁶

Galatasaray, şampiyonluğa giden yolda Şampiyonlar Ligi ön elemesi dahil tam 17 maç oynamıştı. Bu sayı Avrupa Kupası’nda oynanabilecek maksimum maç sayısı idi. Galatasaray eleme turunda oynadığı 2 maçla Şampiyonlar Ligi şampiyonu Real Madrid’le aynı sayıda maç oynamış oluyordu.³¹⁷

Galatasaray Futbol Kulübü’nün UEFA Kupası’nı aldıktan sonra bu süreci doğru yönetemediğini, bu kupayı endüstriyel olarak paraya dönüştüremediğini görüyoruz. Bu konuda Galatasaray Kurumsal İletişim Direktörü Ender Merter şunları söylüyor:

“Aslında UEFA Kupası Galatasaray’ın hayallerinin en üst noktasındaki bir başarıydı. Bunu da elde edince aslında çokta hazır değildi. Kupanın hülyası ve rüyası içinde kendini kaybetti. Fakat böyle hissedince bu işi tamamen pazarlama iletişimine dökemedi. Ona ait bir

³¹⁵ www.hurriyet.com.tr

³¹⁶ Yamak, a.g.e., s.170

³¹⁷ A.g.e., s.169

alt yapısı da tam gelişmemişti o zamanlar. O zaman böyle pazarlama, işe ticari bakmak yoktu. Daha duygusal bakılıyordu ve bu işin gelir kısmına dönüşümünün önemi sonradan anlaşılmaya başlandı. “Biz ne yapıyoruz, Türkiye’de bu kupayı ilk defa biz kazandık” dediler. O dönem takımın sponsoru Marshall’dı ve onun da iletişim faaliyetlerini ben yürütüyordum. UEFA Kupası final maçına giderken 5000 tane t-shirt yaptırmıştım ve yanıma almıştım. Arsenal-Galatasaray yazıyordu, hatıra olsun istemiştım. Bunu bile kulüp görünce “Aaaa ne kadar iyi düşünmüşsün” dediler. O zaman çok basit bir şeydi. O günün anısına tarih, yer, iki takımın kardeşliği, fair-play gibi bir şey yapmıştık. Bu tip faaliyetleri çok etkin kullanamadı Galatasaray. Sonradan bu işler tam oturunca “Evet, biz kazandık. Süper Kupa’yı da aldık. UEFA kolay bir şey değilmiş, biz hiç yenilmeden hem de UEFA kupasını aldık.” Eee bir de kulüplerde şu var. Yeni tüzük çıkmadan önce iki yılda bir başkanlık seçimi oluyordu. İki yılda bir yeni bir başkanın gelmesi, yönetimin değişmesi, onların adapte olması, işe hakim olmaları zaman kayıplarına neden oluyor. Netice itibarıyla bu bir bayrak yarışıdır. Biri alıyor 2 sene götürüyor, diğeri geliyor yeni insanları işin başına koyuyor, yeni planlar yapıyor. Böyle bir sene geçiyor. Onlarında aktif olacağı bir sene gibi bir zaman kalıyor, bu da çok dar bir zaman tabi. O zamanda bu planlamalar çok iyi olmadığı için, profesyoneller kulübün içinde olmadığı için tam bir netice sağlanmıyordu. Bu sene 17 Mayıs’ta kupanın 11. yılıydı. 11. yıl kutlamaları yapıldı, hatıra şeyler yapıldı.”

Tabi ki tüm bunlar için çok geç kalınmıştı. Önemli olan bu çalışmaları sıcaklığı sıcaklığına yaparak gelir elde etmektir. Bu konuda bize örnek olabilecek en yakın olay ise Fenerbahçe’nin Spor Toto Süper Lig 2010-2011 şampiyonu olduktan hemen sonra bastırıldığı ve Fenerium Mağazaları’nda satışa çıkan ürünleridir. Fenerbahçe, şampiyon olduktan sonra o geceye damga vuran sözlerden, görüntülerden vs. yaptığı ürünlerle çok önemli bir gelir elde etmiştir. Fenerbahçe taraftarının Fenerium ürünlerine gösterdiği ilgiye değinen Abdullah Kığılı, sözlerini şöyle sürdürdü: “Bir haftadır Fenerium’da korkunç bir satış vardı. Formalar bitti, yeniden baskıya gireceğiz. 15’e yakın değişik slogan ürettik, t-shirtler çıkacak. Sekiz haftalık süreçte, açılışa kadar inanılmaz bir süreç olacak. Son hafta büyük cirolar elde etti Fenerium. Böyle bir taleple karşılaşacağımızı ummuyorduk.” dedi.³¹⁸

UEFA Kupası şampiyonu olarak 2000 yılında Şampiyonlar Ligi şampiyonu ile Süper Kupayı oynamaya hak kazandı. Bu şekilde, aynı zamanda Süper Kupa finali oynayan ilk

³¹⁸ www.ekonomi.haberturk.com, Erişim: 23.05.2011

UEFA şampiyonu oluyordu. Sonunda kupayı da alarak UEFA başarısının tesadüfi olmadığını bir kez daha kanıtlamış oluyordu.³¹⁹

UEFA Kupası'nı kazanan Galatasaray ne var ki, daha sonraki yıllarda, yeşil sahalarda kazandığı sportif performansı nakde çeviremedi. Oysa, Galatasaray Avrupa'da gösterdiği sportif performans ile çok önemli bir tarihsel fırsatı da yakalamıştı. Bu performansın kalıcı kılınabilmesi sağlanabilirse, Türk futbolunun gelişimine de çok önemli bir katkı sağlanmış olacaktı. 17 Mayıs 2000'de Galatasaray ve Arsenal'in içinde bulunduğu iktisadi, mali, sportif ve yönetsel duruma bir bakalım isterseniz:³²⁰

- Arsenal 1999-2000 sezonunda Galatasaray'ın gelirlerinden 17 milyon Euro daha fazla bir gelire yani 65,3 milyon Euro'luk gelire sahipti. Bir sonraki yıl gelirini 87.9 milyon Euro'ya çıkartan Arsenal hızla geçen on bir yıllık süre içinde toplam gelirlerini tam yüzde 427 artırarak 274.5 Milyon Euro'ya yükseltirken, Galatasaray'ında gelirleri de aynı süreçte %130 artarak 80.5 milyon Euro'ya ulaştı.
- 2000-11 yılları arasında Arsenal'in gelirleri toplamı birikimli olarak 1.9 milyar Euro'ya ulaşırken, Galatasaray'ın bu süreçte birikimli gelirleri 651.6 milyon Euro'ya ulaştı. İki kulübün arasında başlangıçta gelir farkı 17 milyon Euro iken, bu fark 2010 sezonu sonunda 194 milyon Euro'ya kadar yükseldi. Başlangıçta Arsenal'in gelirleri Galatasaray'ın gelirlerinden %86 daha fazlayken, bu gelir farkı 2010 itibariyle %241'e yükseldi. Geçen 10 yıllık süreçte İki kulübün birikimli gelirleri arasındaki farkın 1.3 Milyar Euro'ya ulaştığı görülüyor.
- İki Kulübün 2000 yılında takım değerleri arasındaki farka bakıldığında ise 2000 yılı itibariyle Arsenal'in takım değeri yaklaşık 90 milyon Euro iken, Galatasaray'ın takım değeri 30 milyon Euro civarındaydı. Arada tam 60 milyon Euroluk fark mevcuttu. Bugünkü takım kadrolarıyla kıyasladığımızda Arsenal'in takım değerinin 315 Milyon Euro'ya, Galatasaray'ın da 100 milyon Euro'ya yükseldiği, aradaki farkın ise 215 milyon Euro'ya ulaştığı görülüyor.
- Galatasaray, Arsenal ile UEFA Kupası'nda final oynadığı sene Arsenal 31. Sırada, Galatasaray da 33. Sırada yer alırken, Galatasaray'ın izleyen yıllarda ortaya koyduğu olumlu performans sarı kırmızılı takımı 15. Sıraya kadar yükseltti. 2004-05 sezonundan sonra sportif performansta Avrupa'da serbest düşüşe geçen Galatasaray UEFA sıralamasında 97. Sıraya kadar geriledi. Ki, bu sıra tarihi olarak ta

³¹⁹ A.g.e., s.144

³²⁰ www.futbolekonomi.com, Erişim: 18.05.2011

Galatasaray'ın en kötü derecesiydi. Aynı süreçte Arsenal dördüncü sıraya kadar yükseldi.

- Aynı süreçte 10 kez Şampiyonlar Ligi'nde gruplara kalma başarısı yakalayan Arsenal geçen 11 sezonda oynadığı toplam 123 Şampiyonlar Ligi maçında ön elemeler dahil (6 maç) 61 galibiyet, 34 beraberlik ve 28 mağlubiyet alırken; Galatasaray aynı süreçte beş kez Şampiyonlar Ligi'nde gruplara kalabildi. 36 maç oynadı. Oynadığı bu maçlarda 8 galibiyet, 10 beraberlik ve 18 mağlubiyet aldı. Galatasaray geçen 10 sezonda ayrıca 35 de UEFA maçı oynadı. Bu maçların 18'ini kazanırken, dokuzunda berabere kaldı, sekizini de kaybetti.

Kısacası, kaderleri birbirine pek benzemese de sportif performansları ve yolları 2000'li yılların başında kesişen iki kulübün sportif, iktisadi, idari, mali gelişim ve değişimlerini verdik. Gördük ki, bu iki kulüpten Arsenal her ne kadar 2000 yılında UEFA Kupası'nı Galatasaray'a kaptırsa da, geçen on yıllık süreçte sportif, iktisadi ve mali gelişimini çok ileri noktalara taşıma başarısı göstermiş. Oysa, Galatasaray bu süreçte ede ettiği sportif performansı nakdi başarıya dönüştürememiş, yakaladığı bu büyük fırsatı değerlendirememiştir.³²¹

³²¹ www.futbolekonomi.com

SONUÇ

Günümüz futbol dünyasının giderek ticarileşmesi futbol kulüplerini de endüstriyel bir zorunluluğa yani markalaşmaya yönlendirmiştir. Markalaşmak daha fazla tanınmak ve daha fazla maddi kazanç anlamına gelmektedir. Aynı zamanda markalaşmak, rakiplere karşı da önemli rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Markalaşmak dendiğinde önemli olan ulusal değil uluslararası alanda da markalaşmaktır. Yani uluslar arası alanda da bilinmek, tanınmak, başarılı olmak anlamına gelmektedir. Futbol kulüpleri için, yurt dışında bilinmek, bir taraftar kitlesine sahip olmak demektir. Önemli olan takıma destek veren, sahip çıkan sadık taraftar kitlesini yaratmaktır. Böyle olduğu taktirde takım markalaşabilir ve sadık taraftar kitlesi sayesinde ürettiklerini maddi kazanca dönüştürebilir. Endüstriyel büyüme kulübün başarılı olmasıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Eğer takım sezon içinde kötü bir performans sergilerse, bu durum kulübün mali yapısında etkilemektedir.

Türk futboluna baktığımızda uluslararası arena da başarılı olan, kupa sahibi olan tek takım Galatasaray olmuştur. Galatasaray 2000 yılında hem UEFA Kupası'nı hem de Süper Kupa'yı alarak uluslararası alanda büyük bir başarıya imza atmıştır. Bu başarılarla taraftar kitlesini artıran Galatasaray eş zamanlı olarak gelirlerini artırmayı başaramamıştır. Galatasaray bu süreçte kazandığı başarıyı nakdi başarıya dönüştürememiştir.

UEFA kupasını nakde çevirememiş olsa da yayın gelirlerinden aldığı pay, iddiadan aldığı pay ve sponsorluklarla vb. konularla birlikte büyümesini hep sürdürmüş ve markalaşmıştır.

KAYNAKÇA

Kitap

- A.David Aaker, Brand Equity Across Products and Markets, California Management Reiwew, Spring, 1996
- Ahmet Çakır, 100 Yıl'ın Aslanı, Demir Ajans Yayınları, 2007
- Akın Şahin, Marka Kimliği İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, sayı 8, İstanbul 1998
- Al & Laura Ries, Marka Yaratmanın 22 Kuralı, Çev: Atakan Özdemir, İstanbul, MediaCat, 2006
- Alaeddin Asna, Public Relations Temel Bilgiler, İstanbul, Der Yayınları, 1998
- Ali Atıf Bir, Bir Mamul Nasıl Konumlanır?, 1993, Pazarlama Dünyası
- Alison Theaker, Halkla İlişkilerin El Kitabı, Çev.Murat Yaz, MediaCat Yayınları, 2006
- Anna Kirmani&Peter Wright, Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Proudact Quality, Journal of Consumer Research, 1989
- Arın Dörtok, Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?, İstanbul, 2004
- Ayla Okay, Kurum Kimliği, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2008
- Ayla Okay ve Aydemir Okay, Halkla İlişkiler-Kavram, Strateji ve Uygulamaları, İstanbul, 2002
- Aylin Pira, Halkla İlişkiler İçin Okumalar, 1.Basım, İstanbul, 2005
- B.G.Fırlar, Günümüzde Marka ve Konumunun Belirlenmesi, Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık A.Ş., Yıl:14, Sayı:81, 2000

- C.W.Park&E.Iyer and D.C.Smith, The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping, 1989, Journal of Consumer Research, 15
- David Arnold, The Handbook of Brand Management, International Management Series, Addison ABD: Wesley Publishing Company, 1992
- Dr. Ayhan Erdem, Tüketici Odaklı Bütünleşik Pazarlama İletişimi, İstanbul, Nobel Yayınları, 2006
- Dr.Türkay Dereli & Dr. Adil Baykasoğlu, Toplam Marka Yönetimi, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2007
- David A. Aaker, Marka Değeri Yönetimi, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2009
- David A.Aaker, Strategic Marketing Management, Fourth Edition, John Wiley and Sons
- David A. Aaker, Measuring Brand Equity Across Products and Markets, California Management Review, V:38, No:3, Spring, 1996
- David Aaker, Managing Brand Equity-Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York, 1991
- Emet Gürel ve Uğur Bakır, İmgeden Zihne Giden Yol ve Bir Reklam Gurusu:Leo Burnett, Pi-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi, Cilt:6, Sayı:19, 2007
- E.Tauber, 'Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Controlled World', Journal of Advertising Research, 1988
- Ferruh Uztuğ, Markan Kadar Konuş, İstanbul, MediaCat, 2003
- Filiz Balta Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir?, İstanbul, Beta Yayınları, 2007
- Füsün Kocabaş ve Müge Elden, Reklamcılık-Kavramlar, Kararlar, Kurumlar, İstanbul, İletişim Yayınları, 1997
- Fatma Geçikli, Halkla İlişkiler ve İletişim, İstanbul, Beta Basım, 2008

- G.A.Marken, Marketing Positioning Needs New Look, New Emphasis, 1997, Public Relations Quarterly
- G.S. Low&C.W.Lamb, “The Measurement and Dimensionality of Brand Associations”, Journal of Product and Brand Management, 2000
- Graham Hankinson, Philipa Cowking, Branding in Action–Cases and Strategies for Profitable Brand Management, London, Mc-Graw-Hill Book Company, 1993
- Giep Franzen, Reklamın Marka Değerine Etkisi, Çev.Fevzi Yalım, İstanbul, 2005, MediaCat Yayınları
- G.J.Hooley ve John Saunders&Nigel Piercy, Marketing Strategy and Competitive Positioning, London, Prentice Hall Europe, 1998
- H. Biong, Sarisfaction and Loyalty Tosupliers Mithin The Grocery Trade, European Journal of Marketing, 1993
- Irving Rein, Philip Kotler, Ben Shileldsi İşte Taraftar İşte Marketing, Spor Endüstrisinde Pazarlama ve Taraftara Ulaşmanın Yolları, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2007
- Işıl Karpat Aktuğlu, Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004
- İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2004
- İzzet Bozkurt, Bütünleşik Pazarlama İletişimi, 2000, Ankara, Media Cat Kitapları
- J.Cummins ve R. Mullin, Sales Promotion, 2008, NY: Koan Page
- J.C.Hoekstra, Direct Marketing, 1994, Gorningen:Wolters
- J.H.Myers, Segmentation and Positioning: The Battle of Your Mind, 1996, New York, Warner Books: Aktaran Tosun Jean Noel Kapferer, Stratecig Brand Management, New York, 1992
- J.I.Burnett, Promotion Management, 1984: Aktaran Ali Atıf Bir, “Bir Mamul Nasıl Konumlandırılır”, Pazarlama Dünyası 2, 1988

- Jack Trout-Al Ries, Pazarlama Savaşları, çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist Kitap, 2007
- Jean Noel Kapferer, Die Marke-Kapital der Unternehmens, Landsberg/lenc: Verl. Moderne Industrie 1992
- Jeniffer L. Aaker, Dimension of Brand Personality, Journal Marketing Resarch, Vol:34, 1997
- Josh Mc Quenn&Carol Foley&John Deighton, Decomposing a Brand's Consumer Frachise into Buyer Types, Ed: David Aaker and Alexander L. Biel, a.g.e
- K.L.Keller&T.Aperia&M.Georgson, Strategic Brand Management, London, 2008
- Kemal Kurtuluş, Reklam Harcamaları, İstanbul, 1989, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No.116
- Klaus Kleinfeld, Corporate Identity und Strategische Unternehmensführung, Münhen, Akademischer Verlag, 1992
- Lynn B. Upshaw, Building Brand Identitiy: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, USA, 1995
- L.D.Loudon, J.A.D.Bitta, Consumer Behavior, 1998, New York, Mc Graw Hill,
- M. Sujan &J.R.Bettmann, 'The Effects of Brand Positionin Strategies on Consumer' Brand and Category Perceptions: Some Insights From Schema Research, Journal of Marketing Reserach
- Mehmet Oluç, Satış Tutundurma veya Satış Özendirme-Sale Promotion, Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul, Yıl:3, Sayı:37, 1989
- Müge Elden ve Füsun Kocabaş, Reklam ve Yaratıcı Strateji, 1997, İstanbul, Yayınevi Yayıncılık
- Müge Elden, Reklam ve Reklamcılık, İstanbul, 2009, Say Yayınları
- Nurhan Babür Tosun, İletişim Temelli Marka Yönetimi, Beta Yayınları, 2010

- Nükhet G z, Rengin K   kerdoĖan, Nilüfer Sarı, Bülent K   kerdoĖan ve Işıl Zeybek, Etkili İletişim Terimleri Sözlüğü, İstanbul, İnkılap Kitabevi Yay., 2002
- Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, 1991, İzmir, Enkare
- P. Doyle, Değer Temelli Pazarlama.  ev. Gülfidan Barı , MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003: Aktaran Dereli ve Baykasoğlu Philip Kotler, Marketing Management – Analysis, Planing, Implementation and Control, ABD:Prentice Hall Inc.,
- P.J.Peter ve J.Olson, Consumer Behavior and Marketing Strategy, Boston, Irwin Mc Graw Hill, 1999
- P.Marsden, Brand Positioning: meme’s the word, Marketing Intelligence and Planning, Vol:20, Iss:5, 2002
- Paul Temporal, Branding in Asia: The Creation, Development and Management of Asian Brands For The Global Market, Singapore: John Wiley&Sons (Asia) Pte Ltd.
- Philip Kotler, Kotler ve Pazarlama Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak,  ev.Ay e  zyağcılar, 2000, İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Philip Kotler, Pazarlama Yönetimi, Millenium Baskı,  ev.Nejat Muallimoğlu, İstanbul, 2000, Beta Basım ve Dağıtım
- Philip Kotler ve K.L.Keller, Marketing Management, 2006, NJ:Pearson Prentice Hall
- Philip Kotler, A’dan Z’ye Pazarlama, İstanbul, 2007, MediaCat Yayınları,
- R.Brooksbank, The Anatomy of Marketing Positioning, Strategy, Marketing Intelligence and Planning, Vol:12, Iss:4, 1994
- R.Elliott ve L.Percy, Strategic Brand Management, 2007, Oxford University Press
- R.C.Goodstein, ‘Category Based Applications and Extensions in Advertising’ , Journal of Product and Brand Management, 6(3), 1993
- R.D.Czerniawski&M.W.Maloney, Creating Brand Loyalty, First Edt., 1999, New York: American Management Association

- Rajeev Batra, Donald R. Lehman ve Dipinder Singh, The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences, içinde Ed: David Aaker ve Alexander L. Biel, Brand Equity & Advertising, New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. Publishers, 1993
- Ronnie Ballantyne & Anne Warren & Karinna Nobbs, The Evolution of Brand Choice The Journal of Brand Management, 2006
- S. Ramaesh Kumar, Importance of Internal Marketing in Brand Management, <http://hinduparalogic>, 1998
- Salim Kadıbeşegil, İtibar Yönetimi, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006
- Simon Banks, Going Down Football In Crisis, How the game went from boom to bust, Mainstream Publishing, London 2002
- Spor Ansiklopedisi, Tercüman, 1982, s.164: Aktaran: Oygur Yamak, Futbolda Dünya Markası Galatasaray, Sinerji Yayınları, İstanbul, 2002
- T. Sabri Erdil & Yeşim Uzun, Marka Olmak, İstanbul, Beta Yayın, 2009
- Tanses Gülsoy, Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü, İstanbul, Adam Yayınları, 1999
- Thomas C. Kinnear & Kenneth L. Bernhart & Kathleen A. Krentler, Principles of Marketing, 4. Edition, 1996, New York: Harper Collins
- Thomas R. Duncan & Stephen E. Everett, Client Perceptions of Integrated Marketing Communicationas, Journal of Advertising Research, 1993
- Tuğrul Akşar, Endüstriyel Futbol, İstanbul, Literatür Yayınları, 2005
- Tuğrul Akşar ve Kutlu Merih, Futbol Ekonomisi, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006
- Tuğrul Akşar, Futbolun Ekonomi Politikası, İstanbul, Literatür Yayınları, 2010
- Wally Olins, The Wolff Olins Guide to Corporate Identity, Revised Editions, London, Black Bear Pres, 1990

- Yavuz Odabaşı, Pazarlama İletişimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:1, 1995
- Yavuz Odabaşı, Tüketici Davranışı, Eskişehir, A.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998
- Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, Pazarlama İletişimi Yönetimi, İstanbul, MediaCat, 2007

Tez

- Emel Karayel, Halkla İlişkiler Yönünden Marka İletişimi, İstanbul, 2002, Marmara Üniversitesi Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi
- Esin Altaç, Marka Değerini Oluşturan Unsurların İncelenmesi, Ölçülmesi ve Bir Uygulama, 2004, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Gazete

- Hürriyet Gazetesi, Süper Lig’de 10 Maç Taraftara Kapandı Kulüplere Faturası 8 Milyon Lira oldu

İnternet

- www.hurriyet.com.tr
- www.wikipedia.org
- www.futbolekonomi.com
- www.galatasaray.org

Röportaj

- Galatasaray Spor Kulübü Kurumsal İletişim Direktörü Ender Merter