

**BİR MARKA GENİŞLETME ARACI OLARAK LİSANS UYGULAMALARI:
TÜRK FUTBOL ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Serkan BERBER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Reklamcılık ve Halka İlişkiler Anabilim Dalı
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mine OYMAN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak 2006

YÜKSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ

BİR MARKA GENİŞLETME ARACI OLARAK LİSANS UYGULAMALARI: TÜRK FUTBOL ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Serkan BERBER

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Ekim 2005

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mine OYMAN

Bu çalışmada öncelikle konuyla ilgili literatür taranmış; marka kavramı, marka genişletme stratejileri ve lisans anlaşmaları kavramları çalışmanın literatür taraması kısmında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Daha sonra, Türk spor endüstrisinde gerçekleştirilen lisans anlaşmalarının temel özelliklerinin ortaya konması amacıyla, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün lisans anlaşmalarından sorumlu yetkilileriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen bu görüşmelerin doğrultusunda Türk spor endüstrisinde gerçekleştirilen lisans anlaşmalarının temel özellikleri incelenmiş, Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün hangi amaçlarla lisans anlaşmaları gerçekleştirdiklerinin değerlendirilmiş, Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün gerçekleştirdiği lisans anlaşmalarının yönetim süreçlerinin incelenmiş ve Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün gerçekleştirdiği lisans anlaşmalarının başarılarının nasıl değerlendirildiği ortaya konmuştur.

ABSTRACT**LICENCE AGREEMENTS AS A BRAND EXTENSION TOOL: A RESEARCH
FOCUSED ON TURKISH SOCCER INDUSTRY****Serkan BERBER****Division of Advertising and Public Relations, October 2005****Advisor: Asis. Prof. Dr. Mine Oyman**

In this study first of all the relevant literature review is conducted and branding, brand extension strategies and the licensing agreements concepts are scrutinized in detail.

In the following parts of the thesis for the aim of gaining better understanding about the licensing agreements on Turkish sports industry, interviews are conducted with the responsible persons of the four big sports clubs of the Turkish sports industry.

After the interviews are conducted the basic characteristics of the licensing agreements in the Turkish sports industry are scrutinized with the information taken from the interviews and than why the four big sports clubs of Turkey are using licensing agreements are evaluated. Afterwards, the management process of the licensing agreements are examined and how the four sports clubs of Turkey are evaluating the success of the licensing agreements are stated.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Serkan Berber'in Bir Marka Genişletme Aracı Olarak Lisans Anlaşmaları: Türk Futbol Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma başlıklı tezi **18 Ocak 2006** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Reklamcılık ve Halkla İlişkiler** Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Mine OYMAN

Üye : Doç. Dr. Ferruh UZTUĞ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Metin ARGAN

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Nurhan Aydın

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA GENİŞLETME STRATEJİSİ VE LİSANS UYGULAMALARI

1. MARKA VE MARKALAMA KAVRAMLARI	2
2. TEMEL MARKA STRATEJİLERİ	4
3. MARKA GENİŞLETME STRATEJİSİ	5
3.1. Marka Genişletme Stratejisi Kullanımının Altında Yatan Faktörler	7
3.1.1. Büyüme İhtiyacı	7
3.1.2. Ekonomik Yararlar (Maliyet Tasarrufu)	8
3.1.3. İletişim Üstünlüğü	9
3.1.4. Marka Değerini Korumak	10
3.1.5. Rekabet	10
3.1.6. Uzmanlık Transferi	10
3.2. Marka Genişletme Süreci	11
3.3. Başarılı Bir Marka Genişletme Sürecinin Sahip Olması Gereken Özellikler ..	13
4. LİSANS KAVRAMI	16
5. LİSANS ANLAŞMALARININ TARAFLARI	17
6. LİSANS ANLAŞMALARININ KAPSAMI	19
7. LİSANS ANLAŞMALARININ ÜSTÜNLÜKLERİ	21
8. LİSANS ANLAŞMALARININ ZAYIF YÖNLERİ	24
9. LİSANS ANLAŞMALARININ UYGULAMA ALANLARI	25
10. LİSANS ANLAŞMALARINDA STRATEJİK PLANLAMA	28

İKİNCİ BÖLÜM
SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS UYGULAMALARI VE MARKA
GENİŞLETME

	<u>Sayfa</u>
1. SPOR PAZARLAMASI VE SPOR ENDÜSTRİSİ	30
2. SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS ANLAŞMALARI	33
3. SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS ANLAŞMALARININ GELİŞME NEDENLERİ	35
4. SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS ANLAŞMALARI VE LİSANSLI ÜRÜNLERİN TERCİH EDİLME SEBEPLERİ	36
5. SPOR LİSANS ANLAŞMALARINDA TARAFLAR	40
5.1. Lisans Verenler	41
5.2. Lisans Alanlar	41
5.3. Lisans Anlaşmalarında Diğer Taraflar	42
6. SPOR LİSANSI ANLAŞMALARININ TARAFLARA SAĞLADIĞI AVANTAJLAR	43
6.1. Bir Tutundurma Aracı Olarak Lisans Anlaşmaları	46
6.2. Lisans Anlaşmaları Yoluyla Marka Farkındalığı ve Çekicilik Yaratma	47
6.3. Lisanslı Ürünlerle Yeni Pazarlara Girme	48
7. LİSANS ANLAŞMALARININ TARAFLAR AÇISINDAN DEZAVANTAJLARI	49
8. LİSANS ANLAŞMASI TÜRLERİ	50
8.1. Özel Lisans Anlaşmaları	50
8.2. Özel Olmayan Anlaşmalar	50
8.3. Tutundurma Amaçlı Lisans	51
9. LİSANS PROGRAMLARININ YÖNETİMİ	51
9.1. Olası Lisans Alıcıların Değerlendirilmesi	53
9.2. Olası Lisans Alıcıların Seçimi	53
9.3. Lisans Alanla İlişkiler	54
9.4. Talep Yönetimi	55
9.5. Perakendeci Programları Hazırlamak	55
9.6. Tüketicilerle İletişim Kurmak	56

	<u>Sayfa</u>
9.6.1. Reklam	56
9.6.2. Lisanslı Ürün Katalogu	56
9.6.3. Duyurum	57
9.7. Lisanssız Ürünlerle Mücadele	57
9.7.1. Bütün Lisanslanabilecek Mülkiyetin Tanımlanması	58
9.7.2. Yetkisiz Ürünleri Ortaya Çıkarma Programı	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK SPOR ENDÜSTRİSİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN LİSANS ANLAŞMALARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	60
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	60
2.1. Araştırma Modeli	60
2.2. Sınırlılıklar.....	61
2.3. Evren ve Örneklem	61
2.4. Veri Toplama Yöntemi	61
2.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	62
3. BULGULAR VE YORUM	63
3.1. Lisans Anlaşmaları ve Marka Genişletme Yaklaşımları	63
3.1.1. Spor Kulüplerinin Marka Genişletme Yaklaşımları	63
3.1.2. Lisans Programlarının Yürütülmesi	64
3.1.3. Lisans Anlaşmalarının Tercih Nedenleri	65
3.1.4. Uygulanmakta Olan Lisans Anlaşması Türleri	66
3.1.5. Lisans Gelirlerinin Toplam Kulüp Gelirleri İçindeki Oranı	66
3.2. Lisans Anlaşmalarının Yönetimi	67
3.2.1. Lisans Verilecek Firmaların Belirlenmesinde Yararlanılan Kriterler	67
3.2.2. Lisans Verilecek Ürün Kategorilerinin Seçimi Kararı	68
3.2.3. Lisans Teklifinde Bulunan Firmaların Değerlendirilmesi	68
3.2.4. Telif Oranı	69
3.3. Ürünler	69

	<u>Sayfa</u>
3.3.1. Lisanslı Ürün Çeşitlerinin Toplam Satışlar İçindeki Oranı	69
3.3.2. Kulüplerin Moda Trendlerine Yönelik Ürün Çeşitliliği	70
3.3.3. Kadın ve Çocuklara Yönelik Ürünler	70
3.3.4. Giyim Ürünlerindeki “Casual” Trendini Lisanslı Ürünlerde de Değerlendirme	71
3.4. Dağıtım	72
3.4.1. Lisanslı Ürünlerin Satış Noktaları	72
3.4.2. Toplam Satışların Lisanslı Ürünlerin Satış Ortamlarına Dağılımı	72
3.4.3. Lisanslı Ürünlerin Yurt Dışında Satışı	73
3.4.4. Yurt Dışındaki Satışların Tüm Satışlara Oranı	73
3.4.5. Lisanslı Ürünlerin Dağıtımının Yeterliliği	74
3.4.6. Lisanslı Ürünlerde Talep Yönetimi	75
3.5. Tutundurma ve İnternet	75
3.5.1. Lisanslı Ürünleri Tutundurmada Medyadan Yararlanma	75
3.5.2. Yeni Lisanslı Ürünlerin Tanıtımı	76
3.5.3. Lisanslı Ürünlerin ve Satış Noktalarının Duyurumu	77
3.5.4. İnternet Sitesi Aracılığıyla Ürünler Konusunda Taraftarı Bilgilendirme ..	77
3.5.5. İnternetin Tutundurma Amaçlı Kullanımı	78
3.5.6. Hedef Pazarı Tanıma Amacıyla İnternetin Kullanımı	78
3.5.7. Sektördeki Lisans Anlaşmaları ve Uygulamalarıyla İlgili Gelişmelerin Yayınlarda İzlenmesi	79
3.6. Fiyatlama	80
3.6.1. Lisanslı Ürünlerin Fiyat Kararı	80
3.6.2. Lisanslı Ürünlerin Fiyat Kontrolü	80
3.7. Karşılaşılan Sorunlar ve Başarının Değerlendirilmesi	81
3.7.1. Lisans Anlaşmalarında Karşılaşılan Sorunlar	81
3.7.2. Kaçak-Taklit Ürünlerle Mücadele	82
3.7.3. Spor Kulüplerinin Marka, Logo ve Sembollerinin Tescilli Olup Olmadığı	83
3.7.4. Slogan Tescili	83
3.7.5. Lisans Programlarının Başarısının Değerlendirilmesi	84
3.7.6. Lisans Anlaşmalarındaki Başarının Altında Yatan Sebepler	84

	<u>Sayfa</u>
3.7.7. Kriz Dönemlerinde Lisans Anlaşmalarının Başarısı	85
3.7.8. Gelecekte Düşünülen Lisanslı Ürün Kategorileri	85
3.7.9. Gelecekte Lisans Anlaşmalarıyla Farklı Sektörlere Girme Kararı	86
3.8. Sektörel Genel Değerlendirme	87
3.8.1. Türkiye Süper Futbol Ligi'nin Lisanslanması	87
3.8.2. Lig Lisanslı Ürünler ve Gelirlerine Yönelik Yaklaşım	88
3.8.3. Spor Sektöründe Lisanslı Ürünlerin Geleceği	88
SONUÇ	90
EKLER	96
KAYNAKÇA	117

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Asıl Marka ve Genişleme Arasındaki Uyum ve Değerlendirme İlişkisi	14
Tablo 2. Lisans Vermeye Konu Olan Değerler	20
Tablo 3. Lisanslı Ürünlerin ABD ve Kanada’da Perakende Satışları	27
Tablo 4. ABD ve Kanada’da Lisanslı Ürünlerin Pazar Payları	28
Tablo 5. ABD’de Spor Lisanslı Ürünlerin Satış Miktarları	37
Tablo 6. En Fazla Satan Spor Lisanslı Ürün Kategorileri	39
Tablo 7. Kulüplerin Marka Genişletme Yaklaşımları	63
Tablo 8. Spor Kulüplerinde Lisans Programlarının Yürütülmesi	64
Tablo 9. Lisans Anlaşmalarını Tercih Nedenleri	65
Tablo 10. Uygulanmakta Olan Lisans Anlaşması Türleri	66
Tablo 11. Lisans Gelirlerinin Kulüp Gelirleri İçindeki Oranı	66
Tablo 12. Lisans Verilecek Firmaların Belirlenmesinde Yararlanılan Kriterler	67
Tablo 13. Lisans Verilecek Ürün Kategorilerinin Seçimi	68
Tablo 14. Lisans Teklifinde Bulunan Firmaların Analizi	68
Tablo 15. Telif Oranı	69
Tablo 16. Lisanslı Ürün Çeşitlerinin Toplam Satışlar İçindeki Oranı	69
Tablo 17. Kulüplerin Moda Trendlerine Yönelik Ürün Çeşitliliğinin Olup Olmadığı	70
Tablo 18. Ürün Dizilerinde Kadın ve Çocuklara Yönelik Ürünler	70
Tablo 19. Giyim Ürünlerindeki “Casual” Trendini Lisanslı Ürünlerde de Değerlendirme	71
Tablo 20. Lisanslı Ürünlerin Satış Noktaları	72
Tablo 21. Toplam Satışların Lisanslı Ürünlerin Satış Ortamlarına Dağılımı	73
Tablo 22. Yurt Dışında Ürünleriniz Satılıyor mu? Satılıyorsa Nerelerde Ürünleriniz Satılmaktadır?	73
Tablo 23. Yurt Dışındaki Satışların Tüm Satışlar İçindeki Oranı	74
Tablo 24. Lisanslı Ürünlerin Dağıtımı	74
Tablo 25. Lisanslı Ürünleri Tutundurmada Medyadan Yararlanma	76
Tablo 26. Yeni Lisanslı Ürünlerin Tanıtımı.....	76

Sayfa

Tablo 27. Lisanslı Ürünlerin Satış Noktalarının Duyurumu	77
Tablo 28. İnternet Sitesi Aracılığıyla Ürünler Konusunda Taraftarı Bilgilendirme ...	77
Tablo 29. İnternetin Tutundurma Amaçlı Kullanımı	78
Tablo 30. Hedef Pazarı Tanıma Amacıyla İnternetin Kullanımı	78
Tablo 31. Spor Kulüplerinin Sektördeki Lisans Anlaşmalarıyla İlgili Gelişmeleri İzlemesi	79
Tablo 32. Lisanslı Ürünlerin Fiyat Kararı	80
Tablo 33. Lisanslı Ürünlerde Fiyatlandırma Kontrolü	81
Tablo 34. Lisans Anlaşmalarında Karşılaşılan Sorunlar	81
Tablo 35. Kaçak-Taklit Ürünlerle Mücadele	82
Tablo 36. Marka ismi, Logo ve Sembollerin Tescilli Olup Olmadığı	83
Tablo 37. Sloganların Tescili	83
Tablo 38. Lisans Programlarının Başarısının Değerlendirilmesi	84
Tablo 39. Lisans Anlaşmalarındaki Başarının Altında Yatan Sebepler	84
Tablo 40. Kriz Dönemlerinde Lisans Anlaşmalarının Başarısı	85
Tablo 41. Gelecekte Düşünülen Lisanslı Ürün Kategorileri	86
Tablo 42. Lisans Anlaşmalarıyla Farklı Sektörlere Girme	86
Tablo 43. Türkiye Süper Futbol Ligi'nin Lisanslanması Hakkındaki Düşünceler	87
Tablo 44. Lig Başlığı Altında Lisanslı Ürünler Üretilmesi ve Gelirlerin Paylaşılması İle İlgili Düşünceler	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Lisans İlişkisi	21

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında faaliyet gösteren başarılı kuruluşların büyük bir bölümü sahip oldukları başarıya büyük ölçüde güçlü markaları sayesinde kavuşmuşlardır.

Marka kavramı, bir isim, terim, işaret, sembol, dizayn ya da bu özelliklerin, ürünlerin tanımlanması ve rakiplerin markalarından farklılaştırılmaları amacıyla kullanılan bir kombinasyonu olarak tanımlanabilmekte iken,¹ markalama kavramı ise bir ürün için hatırlanabilirlik yaratan, tercih edilme sebebi, sadakat ve alışkanlık oluşturan ve bir marka ile kullanıcısı arasındaki ilişkiyi destekleyen eşsiz bir kimlik yaratma süreci olarak ifade edilebilmektedir.²

Markalama kararları alınırken firmaları zorlayan süreçlerden belki de en önemlisi yürütülecek marka stratejisinin seçimidir. Ayrıntılarına sonraki bölümlerde değinilecek olan çoklu markalama (multi-branding), ürün dizisi genişlemesi (line extension) ve marka genişlemesi (brand extension) stratejileri, firmaların markalama kararlarını alırken işe koşabilecekleri temel stratejiler olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Marka genişletme stratejisi, başarılı bir marka isminin, yeni bir ürün kategorisinde ve yeni veya değiştirilmiş bir ürün için genişletilmesiyle ortaya çıkmakta olup, çalışmanın temel konusunu oluşturan lisans anlaşmaları yoluyla spor endüstrisinde gerçekleştirilen marka genişletme uygulamaları örneğinde olduğu gibi, alanda özellikle son yıllarda ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanan bir stratejidir.

Bu çalışmada temel olarak Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren spor kulüplerinin, bir marka genişletme uygulaması olarak lisans anlaşmalarını hangi amaçlarla ve nasıl kullandıklarının ortaya konması amaçlanmış ve bu doğrultuda öncelikle konuyla ilgili literatür taranarak marka kavramı, marka genişletme stratejileri ve spor endüstrisinde lisans anlaşmaları kavramları ele alınmıştır.

¹ P. Kotler , G. Armstrong, **Marketing an Introduction**, (4th Edition, Prentice-Hall, NJ, 1997), s. 247

² W. Wells, J. Burnett, S. Moriarty, **Advertising, Principles and Practice**, (5th Edition, Prentice Hall, 2000), s.243

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA GENİŞLETME STRATEJİSİ VE LİSANS UYGULAMALARI

1. MARKA VE MARKALAMA KAVRAMLARI

İnsanlar tarafından geniş oranda tanınırlığa sahip olan birçok marka, yirminci yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkmış olmalarına rağmen, markalamanın önemli bir pazarlama stratejisi olarak belirginleşmesi 1950'li yıllara birlikte başlamıştır.³ Özellikle 1980'lerden itibaren markalar, bir firmanın en önemli varlıklarından biri haline gelmiştir.⁴

Dünyadaki en güçlü kurumlar, sahip oldukları başarıya güçlü markaları sayesinde kavuşmuşlardır. Bu başarılı organizasyonlar; markalarını işçiler, malzeme ve sermaye gibi önemli iş varlığı olarak görmekte ve kurumun uzun vadeli stratejisi için gerekli bir temel olarak kullanmaktadırlar.⁵

Bir marka; bir isim, terim, işaret, sembol, dizayn ya da bu özelliklerin, ürünlerin tanımlanması ve rakiplerin markalarından farklılaştırılmaları amacıyla kullanılan bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Buna ilaveten bir marka, bir ürünün üreticisi ya da satıcısının da ayırt edilebilmesine olanak sağlamaktadır.⁶

Ambler ve Styles bir markayı tanımlayabilmek için, iki farklı bakış açısının değerlendirilmeye alınması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bunlardan ilki, markanın ürüne ekstra bir değer kattığı noktasına odaklanan “ürün artı” yaklaşımıdır ve bu yaklaşıma göre markadan bir “tanımlayıcı” olarak söz edilmektedir. İkincisi bakış açısı ise özellikle markaya odaklanan, markanın üründen çok daha fazla anlam ifade ettiğini ileri süren bütünsel görüştür. Marka, pazarlama karmasının elamanlarının bir özü olarak

³ K. Blois, **The Oxford Textbook of Marketing**, Oxford: Oxford University Press, 2000.

⁴ J.Nijssen, “Success Factors of Line Extensions of Fast-moving Consumer Goods”, **European Journal of Marketing**, 33(5/6), (1999), s.450-469

⁵ S. Davis, “Brand Asset Management – How Business Can Profit from the Power of Brand”, **Journal of Consumer Marketing**, No 19-4, (2002), s.351

⁶ P. Kotler , G. Armstrong, **a.g.e.**, s. 247

düşünülmektedir. Buna göre bir marka, bir kişinin satın aldığı ve daha sonra müşteri olarak üründen bir tatmin sağladığı noktada, üründen elde edilen bu kazanımların önceden vaat edilmiş bir biçimi olarak tanımlanabilir. Kısaca marka tüketicisine her defasında aynı kalite ve ürün özelliklerini vaat etmektedir. Ayrıca markayı oluşturan özellikler gerçek ya da illüzyon, duygusal ya da rasyonel, elle tutulur ya da görünmez olabilmektedir.⁷

Markalama bir ürün için hatırlanabilirlik yaratan, tercih edilme sebebi, sadakat ve alışkanlık oluşturan ve bir marka ile kullanıcısı arasındaki ilişkiyi destekleyen eşsiz bir kimlik yaratma sürecidir. Markalama, ürünü tanımlayarak ve diğer ürünlerden farklı olarak konumlandırılmasına olanak tanıyarak tüketicinin hatırlama sürecine yardımcı olur. Buna ek olarak, markalama bir ürünü dönüştürebilir ve marka ismi için yaratılan saygıdan dolayı daha değerli hale getirebilir.⁸

Nilson'a göre markalama kelimesi, aynı zamanda neden markaladığımızla ilgili olan bir göstergedir.⁹ Markalamanın kelime anlamı yakmak, yani bir çiftçinin bir ineğin üzerine sıcak demir vasıtası ile kendi sembolünü basması gibi, bir şeyin üzerine kendi sembolünüzü yerleştirmektir. Diğer bir ifadeyle markalamak, birisinin markasını, başka birilerinin veya kendisinin ürettiği mülkiyetlerin üzerine yerleştirmesidir.¹⁰

Güçlü bir markanın faydası markayı yeni bir pazarda veya yeni bir pazar kategorisinde kullanabilme becerisidir. Küresel bir pazar yerinde tüketiciler ürünler varolmasa bile markaların farkındadırlar. Tüketiciler ve markalar arasındaki ilişkiyi tanımlamak için marka denkliği (brand equity) terimi kullanılmaktadır. Kotler ve Armstrong'a göre, marka denkliğini ölçmek zor bir iştir. Bununla birlikte güçlü bir marka, daha fazla marka sadakati, isim farkındalığı, algılanan kalite ve güçlü marka çağrışımları anlamına gelen yüksek marka denkliğine sahiptir. Marka denkliği, marka farkındalığı ve tüketici sadakati gibi bir firmanın pazarlama masraflarını azaltabilecek rekabetsel avantajlar

⁷ T. Ambler, C. Styles, "Brand Development Versus New Product Development: Towards a Process Model of Extension Decisions", **Journal of Product & Brand Management**, No 6-4, (1997), s.222-223

⁸ W. Wells, J. Burnett, S. Moriarty, **a.g.e.**, s.243

⁹ H.T. Nilson, **Competitive Branding, Wining the Marketplace with Value Added Brands**, (Chicester Wiley Co., 1998), s.153

¹⁰ Wells, Burnett, Moriarty, **a.g.e.**, s.43

sağlar. Denkliği koruyabilmek için markalar dikkatle yönetilmelidir. Bunun anlamı markaya yönelik olan marka farkındalığını, algılanan marka kalitesini ve pozitif çağrışımları korumak ve geliştirmek için stratejiler geliştirilmesi gerektiğidir.¹¹

2. TEMEL MARKA STRATEJİLERİ

Markalamanın zor tarafı marka için bir özellikler, faydalar, değerler ve markayla çağrışmakta olan anlamlar bütünlüğü oluşturmaktır. Bir firma için en önemli markalama kararlarından birisi marka stratejisinin seçimidir. Kotler ve Armstrong'a göre, bir firmanın seçebileceği üç marka stratejisi vardır ve bunlar çoklu markalama (multi-branding), ürün dizisi genişlemesi (line extension) ve marka genişlemesi (brand extension) şeklinde sıralanabilir.¹²

Çoklu markalama stratejisini firmaların, aktif oldukları aynı ürün kategorisinde ek markalar yarattıklarında kullandıkları strateji olarak tanımlamak mümkündür. Çoklu markalama aynı zamanda bazı farklı satın alma sebeplerine yönelik farklı özellikler ve çekicilikler oluşturmak için de kullanılabilen bir yoldur.¹³ Ülker'in başlangıçta gofret ve çikolata olarak ürettiği Metro, Coco Star vb. ürünleri daha sonra aynı marka adları altında dondurma olarak üretmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

Ürün dizisi genişlemesi bir firmanın, belli bir ürün kategorisine, aynı başarılı marka isminin altında ek özellikler tanıttığında gerçekleşmektedir. Bu genişleme alternatifleri ürüne yeni bir aroma, yeni bir şekil, yeni bir renk, içerik yada ürün boyutları verildiğinde kullanılmaktadır. Buna örnek olarak bir süt üreticisinin; tam yağlı, yarım yağlı yada meyveli süt üretmesi gösterilebilir.

Marka genişletmesi ise, başarılı bir marka isminin, yeni bir ürün kategorisinde yeni veya değiştirilmiş bir ürün için kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. İyi bilinen bir marka ismi, yeni bir ürün kategorisine girilmesi noktasında firmaya büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Ayrıca, bu strateji yeni bir ürüne çabuk fark edilme ve pazarda hızla

¹¹ Kotler, Armstrong, a.g.e., s. 247-248

¹² Aym, s.252-255

¹³ Aym, s.254-255

kabul görme avantajı da sağlamaktadır.¹⁴ Bu duruma, markalarını esas faaliyet alanlarının dışındaki ürün kategorilerine doğru genişleten Spor Kulüpleri ve bu kulüplerin ürünleri örnek olarak verilebilir. Bu çalışmada da marka genişletme stratejisi ve bu stratejinin bir uzantısı olan lisans uygulamaları ele alınacak ve spor klüpleri açısından değerlendirilecektir. Bu nedenle bu nedenle marka genişletme stratejisi ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır.

3. MARKA GENİŞLETME STRATEJİSİ

Bir çok firma için sorun markanın genişletilip genişletilmemesi gerektiği değil, ne zaman, nerede ve nasıl genişletileceğidir. 1990'ların başlarındaki ekonomik durgunluk, pazarlama yöneticilerin rekabet gücünü arttırabilecek masraf azaltıcı stratejilere odaklanmalarını sağlamıştır. Bir markanın genişleme yapıp yapmayacağını doğru bir şekilde değerlendirmek zor bir iştir. Bunun yapılabilmesi için pazar araştırması, deneyim ve iyi bir sağ duyu kombinasyonuna ihtiyaç vardır.¹⁵

Ambler ve Styles'a göre, genişlemede kullanılan yönetsel sürecin ve başarılı bir marka genişlemesini sağlayan nedenlerin anlaşılması önemlidir. Ayrıca yeni bir ürün yaratmanın ortaya çıkaracağı yüksek maliyetler de düşünüldüğünde, son yıllarda yeni ürün stratejisi olarak marka genişletmelerin artan sayıda firma tarafından kullanılmaya başladığını söylemek mümkündür. Varolan bir markayı genişletmek daha az masraflı ve yeni marka yaratmaya göre daha az riskli olarak görülmektedir.¹⁶ Dahası, marka genişletmeler yeni markalara göre daha fazla hayatta kalma şansına sahiptir.¹⁷

Grime ve arkadaşları, bir marka genişletme stratejisinin pek çok olumlu ve olumsuz sonuçları olduğunu ifade etmişlerdir. Marka genişletme stratejisinin pozitif yönlerinden biri, marka genişletmelerin pazara girmek için hızlı ve yeni bir yolla çabuk tüketici farkındalığı sağlamalarıdır. Marka genişletme stratejileriyle ilgili olumsuz bir özellik ise, marka genişletmelerle ilgili olan risk unsurudur. Yeni ürün, zihin karmaşıklığı ve

¹⁴ Aynı, s.253-254

¹⁵ Nilson, a.g.e., s. 87.

¹⁶ Ambler, Styles, a.g.e., s. 224

¹⁷ I. Grime, A. Diamantopoulous, G. Smith, "Consumer Evaluations of Extensions and Their Effects on the Core Brand", **European Journal of Marketing**, No 36-11/12, (2002), s. 1415

negatif çağrışımlar yaratabilir ve bu yolla asıl markayı zedeleyebilir. Ayrıca, şayet yeni ürün ile asıl ürün çok yakın olarak ilişkilendirilmişse, tüketiciler yeni ürünü satın almayı tercih edebilir ve bu durumda aslı markada bir güç kaybı gerçekleşebilir.¹⁸

Ambler ve Styles' a göre bir marka genişletme süreci ancak;

- Asıl marka yüksek kalitede ve güçlü olarak algılanıyorsa,
 - Yeni ürün kategorisiyle marka arasında bir uyum varsa ve,
 - Yeni ürün kategorisine girmek için gerekli olan uzmanlık varsa,
- başarılı olarak kabul edilmektedir.¹⁹

Nijssen, marka genişletme ile ilgili en zor işlerden birisinin, tüketicilerin markanın pazarda yeni bir ürün formu ile bulunduğunu fark etmelerini sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Tüketiciler, firmanın ürünü daha önceden sunmuş olduğunu düşünebilmektedir. Tanıdık bir marka yeni bir ürünün pazarda kabulüne yardım edebilirken, güçlü bir marka daha zayıf markalara göre daha başarılı olarak genişleyebilme şansına sahip olabilmektedir.²⁰

Bir marka genişletme, yeni bir ürün için tüketici kabulü gerektiğinde, yeni ürünü bilinen bir marka ya da firma ismi ile bağdaştırarak yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte marka genişletmelerin sahip olduğu riskler, firmanın marka isminin denklğine zarar vererek asıl marka imajını hasara uğratabilmektedir. Uygun olmayan bir marka genişlemesi, bir firmanın üstesinden çok zor gelebileceği, sonuçta da markaya zarar veren birtakım çağrışımlara neden olabilir.²¹

Araştırmalar, bir markanın denklğinin marka genişletmeleri etkileyebileceğini, aynı şekilde marka genişletmelerinin de marka denklği üzerinde etkileri olabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak yüksek değeri olan markaların genişleme konusunda daha

¹⁸ Aym, s. 1415-1416

¹⁹ Ambler, Styles, a.g.e., s. 225

²⁰ Nijssen, a.g.e., s. 451

²¹ C.K. Kim, A.M. Lavack, "Vertical Brand Extensions: Current and Managerial Implications", **Journal of Product & Brand Management**, No 5-6, (1996), s. 24

fazla şansı vardır.²² Wood, başarılı marka genişletmelerin, asıl markayı ve marka denklğini güçlendirebileceğini ifade etmektedir.²³

3.1. Marka Genişletme Stratejisi Kullanımının Altında Yatan Faktörler

Marka genişletme stratejisi kullanımının altında yatan temel faktörleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:

3.1.1. Büyüme İhtiyacı

Asıl ürünü ilgilendiren bütün seçenekler gerçekleştirildikten sonra, bir markayı genişletmenin ilk sebebi büyüme ihtiyacı ve bu ihtiyacı gidermeye yönelik uygulamalardır. Marka genişletme, fiyatların kontrol edilmesi gereken bir dünyada büyümei gerçekleştirebilmek için gerekli olan bir yoldur. Aynı marka ismi ile yeni bir ürün, daha büyük ve henüz doyuma ulaşmamış bir pazara yeni bir markadan daha iyi bir giriş yapabilir. Bu durumun arkasında yatan temel unsur, asıl markanın çağrıştırdığı olumlu değerleri pazarda tutundurarak büyüyen bir pazar bölümü ele geçirebilmektir. Marka genişletmeler, daha önceden kurulmuş markanın gücünün yeni tüketicileri markaya çekebileceği, daha önce var olmayan bir pazar bölümü yaratabileceği ve böylece pazar payını arttırabileceğinden dolayı cazip görünmektedir.²⁴

Bir marka genişlemesi, yapılan bir pazar araştırması sonucunda keşfedilen bir tüketici trendi ya da ihtiyacı doğrultusunda başlatılabilmektedir.²⁵ Tüketicilerin isteklerini, ihtiyaçlarını, arzularını, tutumlarını, hayallerini ortaya çıkararak ve bu yolla bunları yerine getirerek markayı yeni bir ürün ya da ürün kategorisine genişletmeye çalışmak, tüketicileri tatmin etmek ve markaya sadık olmalarını sağlamak için iyi bir yoldur.²⁶

²² A. Pitta, L.P. Katsanis, "Understanding Brand Equity for Successful Brand Extensions", **Journal of Consumer Marketing**, No 12-4, (1995), s. 57

²³ L. Wood, "Brands and Brand Equity: Definition and Management", **Management Decision**, No 38-9, (2000), s. 665

²⁴ Kim, Lavack, **a.g.e.**, s. 24

²⁵ Ambler, Styles, **a.g.e.**, s. 226

²⁶ W.M. Weilbacher, **Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction**, (NTC Publishing Group, 1995), s.276

3.1.2. Ekonomik Yararlar (Maliyet Tasarrufu)

Bununla birlikte, ekonomik avantajlar gibi sebepler de marka genişletmelerin yapılmasının ardında yatan faktörlere dahil edilebilir. Daha önceden oturmuş bir marka ile yeni bir ürünü piyasaya sürmek gerekli olan yatırımı şaşırtıcı derecede azaltılabilir ve yeni bir markanın piyasaya sürülmesine göre başarı ihtimalini artırır. Marka genişletmeler isim araştırması ve yeni bir marka ismi farkındalığı ve tercihi için gerekli olan reklam masraflarını gerektirmediğinden dolayı minimum seviyede markalama maliyeti gerektirmektedir.²⁷ Randall'a göre yeni bir ürünün, yeni bir marka ile piyasaya sürümü için gerekli olan yatırımın, daha önce kurulmuş bir marka isminin altında piyasaya sürülen bir ürüne göre iki katı daha maliyetli olduğunu söylemek mümkündür.²⁸ Yeni ürünler daha önceden kurulmuş markanın sağladığı güçlü bir konumlandırma sonucunda pazara girmekte, bu yolla başarısızlık şansını azaltarak hızlı bir şekilde avantaj sağlamaktadır.²⁹ Buna ek olarak, marka genişletmeler asıl markanın daha önceden bilinen itibarına dayanarak farkındalık yaratmak için gerekli olan maliyetleri düşürür ve böylece itibarı yüksek olan bir ürün, aynı markayla satılan diğer ürünü tutundurmuş olur.³⁰

Bir markayı genişletmenin çekiciliği, ekonomik açıdan bakıldığında net bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Bir markanın daha fazla ürün üzerinde kullanımı, birim başına düşen iletişim yatırımlarını oldukça düşürmektedir. Marka genişletmeler için gerçekleştirilen medya harcamaları tüketicilerin önceden beri varolan marka ismine karşı aşinalıkları da göz önünde bulundurulduğunda, daha cüzi bir miktarda tutulabilmekte ve gerçekleştirilen çalışmalara tüketicilerden daha olumlu tepkiler alınabilmektedir. Ayrıca, iyi yönetilmiş bir marka genişletmenin daha fazla ürün ya da hizmet satarak gelir ürettiği yadsınmaz bir gerçektir.³¹

²⁷ .D.A. Aaker, K.L. Keller, "Consumer Evaluation of Brand Extensions", **Journal of Marketing**, No 54-1, (1990), s. 227

²⁸ Randall 2000, s.110

²⁹ Aaker, Keller, **a.g.e.**, s. 228

³⁰ Ambler, Styles, **a.g.e.**, s. 224

³¹ Nilson, **a.g.e.**, s. 75

Bununla birlikte bazı pazarlar diğerlerine göre, üretimden, dağıtımdan, iletişimden ya da firmaların sahip olduğu markalar sebebiyle oluşan fiyat rekabetindeki farklılıklardan dolayı daha karlı olabilmektedir. Elde edilen getiri pazara göre değişkenlik göstermektedir ve her ürün her pazarda eşit şekilde karlı değildir. Bir markanın genişlemesi, koşullar markanın diğer pazarlara daha avantajlı kar ve maliyet yapısı ile girmesine müsaade ettiği zaman arzu edilen bir durumdur. Güçlü markaları olan firmalar, ürünler üzerinde, marka genişletmelerden elde edilen yeni ürünlere uygulayabilecekleri daha yüksek fiyat belirleme avantajını da yakalayabilirler.

Ayrıca marka genişletmenin uygulanmasını destekleyen bir başka faktör de, tüketicilerin ürüne yönelik deneyim kazanmaları aşamasında maliyetlerin düşürülebilmesidir. Daha önceden kurulmuş bir marka ismi, yeni bir ürünle birlikte risk ve maliyetleri düşürmekte ve başlangıçtaki tüketici reaksiyonu güçlendirmekte, ürünlerin tüketiciler tarafından bir kez dahi olsa denenmesi ihtimalini arttırmaktadır.³²

3.1.3. İletişim Üstünlüğü

Marka genişletmenin önemli bir faydası da göze çarpan imajın hızla iletilebilmesidir. Tüketicilerin farkındalık düzeyini arttıran kalite gibi önceden oluşturulmuş marka çağrışımlarından yapılan genişletmeler, tüketici grupları tarafından daha yüksek derecede kabul görmektedir. Aynı zamanda, yapılan marka genişletmeler vasıtasıyla oluşan yüksek farkındalık düzeyi, asıl markaya da sinerji katmaktadır.³³

Yüksek farkındalık düzeyine sahip ve iyi bir itibarı olan bir marka, güçlü marka isminin değerini daha da arttırmak amacıyla genişleme yolunu kullanabilir. Buna ilaveten marka genişletmeler, asıl marka ve orijinal ürünleri için desteklenmiş marka imajı açısından pozitif ve tüketiciye dayalı denklik sağlar. Bir markanın artan değeri ve imajı bütün markanın daha güçlü bir nitelik kazanmasıyla sonuçlanır.³⁴ Büyük bir markanın yaratılması aynı zamanda dağıtımçıları olan ilişkileri de geliştirir ve yatırımcıların firma ve ürünleriyle daha fazla ilgilenmesini sağlar. Ayrıca, marka konumlandırma da,

³² Ambler, Styles, **a.g.e.**, s.224

³³ Pitta, Katsanis, **a.g.e.**, s.53

³⁴ **Aynı**, s.54

markanın artan değeri ile güçlendirilebilmektedir.³⁵ Aynı zamanda, ürün özelliklerine yönelik algılanan kalite ve marka değeri temeline dayalı olarak bütün markanın toplam profili yükseltilmiş olduğundan dolayı, içine girilmesi muhtemel olan reklam savaşlarından da kaçınılmış olur.³⁶

3.1.4. Marka Değerini Korumak

Firmaların marka genişletme yapmaları ile ilgili bir diğer neden, sürekli değişen bir çevrede hem firma içerisinde hem de firma dışında markanın değerini korumak ya da arttırmaktır. Uzun zamandır varlığını sürdüren markalar ya da eskimiş durumda olan yerel markalar için pazara ayak uydurabilme noktasında marka genişletmeler özellikle gereklidir. Bir marka aynı marka ismi ile yeni ürünler piyasaya sürdüğünde imajını güncellemiş ve çekiciliğini genişletmiş olur. Ayrıca bazı durumlarda, firmanın üst yönetimlerindeki değişiklikler de bir genişletme stratejisinin uygulanması için sebep teşkil edebilir.

3.1.5. Rekabet

Marka genişletmesi kullanmanın bir diğer sebebi de, pazarda oluşan bir açığı doldurmak ve benzeri yöntemlerle rakiplerin önünü kesmektir. Daha fazla ürün kategorisine yapılan marka genişletmeler, aksi gerçekleştiği takdirde rakiplere bırakılacak olan raf yerlerini firmanın tekrar ele geçirmesini sağlayabilmektedir.

3.1.6. Uzmanlık Transferi

Ayrıca marka genişletme kullanmanın bir diğer nedeni, yeni bir ürüne bir teknolojik uzmanlık unsuru ya da know-how transfer etmek olabilir. Marka, özel teknoloji merkezlerindeki bir firmanın araştırma ve geliştirme yatırımlarından ve aktivitelerinden faydalanabilir. Bu merkezler ilk önce tüketici ihtiyaçlarıyla örtüşen ve sonra var olan bir markaya uyum sağlayan yeni teknolojiler sağlayabilirler. Uzmanlığın transfer

³⁵ Ambler, Styles, **a.g.e.**, s.224

³⁶ Pitta, Katsanis, **a.g.e.**, s.59

edilebilirliği ise, tüketicilerin yeni ürün yada hizmetin üretimini algılama düzeyleri ile doğru orantılıdır.³⁷

3.2. Marka Genişletme Süreci

Marka genişletme popüler bir strateji olmaya başladığından dolayı, bir marka genişletmeyi başarılı yapan faktörlerin ve genişletmelerin pazara nasıl girdiğinin belirlenmesi gittikçe önemi artan bir konu haline gelmiştir. Bu sebeple marka genişletmelerde kullanılan yönetimsel sürecin belirlenmesi önemlidir.

Marka genişletme süreci, aynı zamanda yeni bir ürün geliştirme şekli olarak düşünülmektedir. Yeni bir ürünü piyasaya sürerken karşılaşılan risk yüksek olduğundan, gelişim sürecini iyileştirmek için yollar bulmak ve bu yolla başarı ihtimalini arttırmak önemlidir.

Aşağıda gösterilen sekiz aşamalı süreç, marka genişletme yoluyla yeni bir ürün geliştirme sürecinde kılavuz olarak kullanılabilir.³⁸

- Fikir geliştirme
- Fikir değerlendirmesi
- Kavram geliştirme ve test etme
- İş analizi (finansal)
- Ürün geliştirme (markalama kararlarını da içeren)
- Test pazarlama
- Ticarileştirme
- Gözlem ve değerlendirme.

Fikir geliştirme sürecinde bütün seçeneklerin düşünülmüş olmasını sağlamak için, fikirlerin olabildiğince serbest olarak düşünölmeleri önemlidir. Fikirler AR-GE departmanından, rakiplerden, çalışanlardan ve müşterilerden toplanabilir. Ayrıca, fikir üretmek ve toplamak için resmi bir mekanizmaya sahip olmak da önemlidir. Buna

³⁷ Ambler, Styles, a.g.e., s.224

³⁸ Aynı, s.226

rağmen bir çok fikir önemsenmeyeceğinden, aşırı resmileşmenin de riskleri olduğunu söylemek mümkündür. Fikir değerlendirmesi süreç içerisinde ikinci sırada yer almaktadır. Fikir değerlendirme kriteri, fikir kurumsal ve pazarlama amaçlarıyla paralellik gösterdiğinde ve teknik olarak uygun olduğunda gerçekleşmiş olur. En önemlisi fikirler organizasyonların stratejik planlarına ve gelişimsel yönlerine uyum sağlamalıdır. Bununla birlikte, üçüncü aşama olan kavram geliştirme ve test etme temel olarak ürünün tanımlanması ve görselleştirilmesiyle ilgili kavramları içermektedir. Bu, çizimler ya da modeller şeklinde olabilir. İş analizi evresinde tüketici geribildirimini ve rakiplerin reaksiyonunun dışında özellikle pazarın büyüklüğünün, şeklinin ve dinamiklerinin gösterilmesi önemlidir. Dahası, ürünlerin var olan ürün portföyü ile arasındaki ilişki ile ilgili olan düşüncelere yer verilmelidir. Ayrıca, ürünün fiyat düzeyi ile ilgili finansal kararlar, karşılaştırma analizleri, farklı hacimlerdeki maliyetleri ve ürün ihtiyaçlarıyla bağlantılı AR-GE masraflarının nasıl ele alınacağı da değerlendirmeye alınmalıdır. Bunlarla birlikte, iş analizi sürecindeki asıl amaç, yatırımların geri dönüşü, geri dönme periyodu ve ürünün potansiyel karlılık durumu ile ilgili bilgileri tahmin edebilmektir.³⁹

Ürün geliştirme evresinde, esas ürünü geliştirmek için gerekli olan önemli miktarda yatırım gerçekleşmektedir. Bu evrede ürün özellikleri ve üretime dönük yasal gerekliliklerin anlaşılması gerekmektedir. Ürün çekici ise planlar test pazarlama için yapılmaya başlanabilir. Altıncı aşama olan test pazarlama, tüketicilerin ürünü bir veya birden fazla defa satın alıp almayacakları ile ilgili olarak üreticilere ip uçları sağlamaktadır. Bu testler pazarın ürünü kabul edip etmeyeceğine, edecekse nasıl edeceğine ve daha fazla geliştirme gerekip gerekmediğine dair değerli bilgiler sağlamaya yaramaktadır. Diğer yandan ticarileşme evresi, ürünün piyasaya sürülüşünün başarılı olması için gerekli her uygulamanın gerçekleştirilmesi gereken evredir. Bu evrede ürünün geliştirilmesi gerekiyorsa, yalnız doğrudan gerçekleşen masraflar açısından değil, aynı zamanda bir rakibin pazara daha hızlı girmesi durumunda ortaya çıkacak zarar açısından da süreç kritik bir hal almaktadır. Süreçte son evre ise gözlem ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşama, sürecin nasıl uygulandığı ve sürecin ne kadar başarılı olduğuna dair sonuçların yansıdığı aşamadır. Buna ek olarak, süreç içerisinde

³⁹ F. Brassington, S. Pettitt, **Principles of Marketing**, (2nd. Edition, Pearson Education, 2000), s. 143

doğru bilgilere sahip, doğru insanların sürece katılıp katılmadığı ve daha fazla zaman ve kaynağın gerekip gerekmediği de bu evrede gözlenir. Bu konular değerlendirildiğinde, bir sonraki ürünün piyasaya srls daha başarılı ve etkili olabilecektir.⁴⁰

3.3. Başarılı Bir Marka Genişletme Sürecinin Sahip Olması Gereken zellikler

Yeni bir markanın tanıtımının maliyeti çok yüksek meblağlara ulaşabilmektedir. Yeni bir ürün ciddi bir yatırım gerektirmektedir ve başarı hiçbir zaman garanti değildir. Yeni rn bir yatırım olarak değerlendiriliyorsa, yönetim için markalarını başka kategorilere genişleterek yatırımlarının getirilerini toplamak cazip görünecektir. Genişleme başarısını bir çok farklı yolla ölçmek mümkündür. Buna rnek olarak pazar payı ve karlılıktaki artış, yada genişlemenin pazardaki varoluş süresi gösterilebilir. Belli genel özellikler başarılı garanti edebilecekmiş gibi görünse de başarılı garanti eden tek bir faktör yoktur.⁴¹

Markaların, tüketicilerin fonksiyonel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiği açıktır. Bir tüketicinin marka genişlemesini değerlendirmesi, genellikle, asıl marka çağrışımlarının genişlemeye transfer edilmesi süreci şeklinde tanımlanır. Böyle stratejilerin başarısıyla ilgili önemli olan nokta, genişleme ile tüketicilerin mevcut ve yeni ürün kategorisindeki algılarının nasıl değiştiğinin anlaşılmasıdır.⁴² Tüketiciler değerlendirmeleri, genişlemenin ve asıl markanın başarısını gösteren bir gösterge olması açısından önemlidir. Tüketiciler bir genişlemeyi değerlendirirken asıl marka ile genişleme arasında ve aynı zamanda ürün kategorisi ve marka imajı arasında bir uyum olup olmadığına dikkat ederler. Ayrıca, asıl marka ve genişlemenin arasındaki uyum ve değerlendirme ilişkisini etkileyen birkaç değişken daha vardır. Bu ilişkiler Tablo 1'deki gibi ifade edilebilir.

⁴⁰ Aynı, s. 144

⁴¹ Aaker, Keller, a.g.e. s. 27

Tablo 1. Asıl Marka ve Genişleme Arasındaki Uyum ve Değerlendirme İlişkisi

Uyum algıları	Genişleme değerlendirmeleri
Ürün kategorisi benzerliği	Uygun
Marka imajı benzerliği	Uygun olmayan
Basitleştirici Değişkenler	Asıl marka değerlendirmeleri
Markanın kalitesi	Destekleme
Tüketici bilgisi	Aşınma
Markalama stratejisi	
Portföy özellikleri	
Tüketici kesinliği (Consumer Certainty)	

Kaynak: Grime ve Arkadaşları, 2002, s.1424

Özellikler ya da faydalar açısından mevcut ve yeni ürün kategorilerinin birbirleriyle olan benzerlikleri göz önünde bulundurulduğunda, benzerliğin fazla olması durumunda genişlemeye olan pozitif transferin de daha büyük olduğu ortaya çıkmaktadır. Dahası, uyum daha iyi olduğunda yeni kategorilere genişleme ihtimali daha kolay olmaktadır. Araştırmalar, bir marka genişletmeye yönelik olan tutumların, tüketiciler iyi bir uyum algıladığında daha başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Ayrıca, asıl marka çağrışımları genişlemeye transfer olursa, o zaman tüketiciler genişlemeyi yeni kategoriye uygun olarak algılar ve genişlemeyi daha kolay kabul ederler.⁴³

Marka çağrışımları şu kategorilere göre sınıflandırılabilirler:

- tutumlar,
- faydalar ve
- özellikler.

Genişlemenin başarılı olabilmesi için asıl markadan uygun çağrışımların genişlemeye transfer olması gerekmektedir. Böylece marka çağrışımları olarak bilinen inanışlar ve

⁴² M. Glynn, R. Brodie, "The Importance of Brand Specific Associations in Brand Extension: Further Empirical Results", **Journal of Product & Brand Management**, No 7-6, (1998), s. 509

⁴³ Grime, Diamantopoulous, Smith, a.g.e., s.1424

tutumlar bir markayı başka bir markadan ayırt etmek ve belli bir markaya ilişkin eşsiz anlamları yansıtmak için çalışırlar.⁴⁴

Bir genişlemenin marka konseptiyle gösterdiği uyumun, ürün kategorileriyle olan uyum kadar önemli olduğuna inanılmaktadır. Genişlemelerin pozitif olarak değerlendirilebilmeleri için asıl marka imajı ile uyumlu olmaları gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle genişletilmiş markaların, asıl marka imajının temsilcisi olmaları gerekmektedir.⁴⁵

Asıl markanın çağrışımları marka genişletme sürecine, karmaşık fakat iyi tanımlanmış bir imaj şeklinde katkıda bulunabilir. Ayrıca en uygun tüketici tepkileri, marka genişlemeleri ve asıl markalar arasında yüksek konsept tutarlılığına ve ürün özelliği benzerliğine sahip olduğunda beklenmektedir. Bu durum, asıl ürün ve bu ürünün genişlemesi arasında bir uyum olması gerekliliğini pekiştirmektedir.⁴⁶

Araştırmalar, iyi bir uyuma sahip olan genişlemelerin asıl marka üzerinde de destekleyici bir özelliğe sahip olduğunu, buna karşılık zayıf uyumu olan genişlemelerin ise asıl markanın aşınmasına sebep olacağını göstermektedir.⁴⁷ İyi bir marka genişlemesi uygulaması, marka isminin genişlemeye yardımcı olduğu genişlemelerde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda iyi bir marka genişlemesi, marka ismini de kuvvetlendirmektedir.⁴⁸ dolayısıyla iyi bir marka imajına sahip bir marka ile yapılacak marka genişlemesi ürünlerin benzer kategorilerinde yapılmasa daha başarılı olabilecektir. Bu konuda küresel markalar iyi birer örnektir. İyi bir marka imajına sahip Lacoste, Nike yada Adidas gibi küresel markaların kendi kategorileri dışında yaptıkları marka genişletme stratejilerini başarıyla uyguladıkları da bir gerçektir.

Bir işletmenin markasını genişletmesi yeni bir ürün kategorisine, mevcut markası ile girmesi yoluyla gerçekleştirilir. İşletmeler yeni bir ürün kategorisine her zaman bu yeni kategoriye kendileri üreterek girmeyebilirler. Her yeni kategori işletme için yeni bir

⁴⁴ Aynı, s. 1025

⁴⁵ Aynı, s. 1025

⁴⁶ Pitta, Katsanis, **a.g.e.**, s. 59

⁴⁷ Grime, Diamantopoulous, Smith, **a.g.e.**; s.1426

⁴⁸ Glynn, Brodie, **a.g.e.**, s. 509

faaliyet alanıdır ve uzmanlık gerektirebilir. Bu uzmanlık birikimine sahip olmayan işletmeler hem olası risklerden kaçınmak hem de yeni alanlarda olmanın avantajlarını elde etmek için lisans verme yoluna giderler. Aşağıda marka genişletme stratejisinin bir uzantısı olan lisans anlaşmaları ele alınmaktadır.

4. LİSANS KAVRAMI

Lisans kavramının kökeni, Latince'deki "licet" terimine dayanmakta olup, kelime olarak "izinli", "müsaade edilmiş" anlamını taşımaktadır.⁴⁹ Lisans, bir firma veya organizasyonun bir diğer firma veya organizasyona markasını ücret veya belirli bir imtiyaz karşılığı vermesi ile yapılan bir anlaşmadır.⁵⁰ Daha geniş bir tanımla lisans, bir anlaşma biçimidir ve bir organizasyonun bir başka organizasyona marka ismini, patentini, ticari sırrını ve diğer imkanlarını bir ücret veya imtiyaz karşılığı kullanma yetkisi vermesidir.⁵¹ Buna örnek olarak Efes Pilsen'in Alman bira üreticisi Beck's firması ile karşılıklı olarak birbirlerinin isimlerini kullanarak üretim yapmalarını verilebilir. Günümüzde bir çok işletme lisans anlaşmaları ile faaliyet alanını genişletme yoluna gitmektedir. Bu genişletmeler işletmenin faaliyet gösterdiği ana faaliyet alanında olabileceği gibi tamamen farklı bir faaliyet alanına marka ismini bu farklı alandaki bir işletmeye verme şeklinde de gerçekleştirilmektedir.

Diğer taraftan lisans; teknoloji sahibi bir firmanın başka bir firmaya bu teknolojiyle bir mamulü imal etmek ve pazarlamak amacıyla, belirli bir süre için, kullanım haklarını vermesi olarak da tanımlanabilmektedir.⁵² Ülkemizde beyaz eşya üreticisi olarak ar-ge faaliyetlerine önemli yatırımlar yapan Vestel' in yapmış olduğu araştırmalar sonucunda geliştirdiği teknolojileri başka firmaların kullanabilmesi için yapılan anlaşmalar sonucunda belli bir süreliğine vermesi buna örnek olarak verilebilir.

⁴⁹ Ç. Özel, **Marka Lisansı Sözleşmesi**, (Seçkin Yayınları, Haziran, 2002) s.42

⁵⁰ M. Argan, Hakan Katurcı, **Spor Pazarlaması**, (Nobel Yayınları, 2002), s.228

⁵¹ E. N. Berkovitz, R. A. Kerin, S. W. Hartley, W. Rudelius, **Marketing**, (Fifth Edition , Irwin McGraw Hill, 1997), s. 290-291

⁵² Y. Keskin, **Teknoloji Transferinde Lisans Anlaşmalarının Rolü**, (Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1994), s.64

Lisans kavramına Spor Ürünleri Üreticileri Derneği (SGMA) daha farklı bir açıdan yaklaşmakta ve tanımlamaktadır. Kurumun tanımına göre lisans verme; bir logoya, markaya ya da karaktere bağlanmış bir duygunun kiralanmasıdır.⁵³ Böylelikle bir spor kulübü markası, farklı üretici firmalarca üretilen ürünler üzerinde yer aldığında, klübün markasına duygusal olarak bağlanmış taraftarlar bu yeni ürünleri de tercih edebileceklerdir.başka bir deyişle belli bir takımın taraftarlarının, tuttuğu takıma yönelik duygularının yada bağlılığının, takımın logosunu taşıyan farklı ürünlere de yansıtması ve hatta bunu satın alma davranışına dönüştürmesi beklenmektedir.

5. LİSANS ANLAŞMALARININ TARAFLARI

Lisans anlaşmalarının kapsamını kolaylıkla anlayabilmek için öncelikle bazı temel kavram ve tanımları açıklamak, anlaşmanın taraflarını tanımak da yarar vardır.

Yasal olarak korunmakta olan (tescilenmiş marka ya da hakları saklı tutulan) bir isim, logo, grafik, söylem, imza, karakter ya da bu unsurların bir kombinasyonu şeklinde olan ve mülkiyet olarak bilinen varlığın, bir ürün veya ürün dizisi ile birleştirilecek şekilde kiralanması sürecine lisans anlaşmaları adı verilmektedir.⁵⁴ Lisans anlaşmaları bir ürün veya hizmetin çekiciliğini arttırmak için ticari marka veya telif hakkının kullanılması anlamına gelir. Lisans anlaşmaları aynı zamanda, firmaların çok çeşitli pazar ve ürün kategorilerinde kullandıkları bir yeni ürün geliştirme aracıdır.⁵⁵ Lisans anlaşmaları genellikle iki taraf arasındaki kontrata dayalı olmaktadır. Bunlardan ilki lisans veren olarak bilinen mülkiyetin sahibi ve ikincisi de genellikle üretici olan ve hakları kiralayan, lisans alan taraftır. Lisans anlaşmalarında lisansı veren taraf, patent, know-how ya da marka sahibidir. Teknolojiye sahip olan, onu arz eden ve pazarlayan firma ya da kişiye lisans veren denilmektedir. Lisans alan taraf ise, patent, know-how veya markayı lisans verenden alan ve kullanan kişi ya da firmadır. Bir başka ifadeyle teknolojiyi ithal eden taraftır. Lisans alan ve lisans veren, lisans anlaşmalarının taraflarını teşkil etmektedir.

⁵³ **Sports Licensing White Paper**, (SGMA International 2002), s.8

⁵⁴ S. Gockel, **Diploma Thesis Gutenberg-Universität Mainz at the Department of Applied Linguistics and Cultural Sciences in Gernersheim, 1999/2000'** den aktaran, (**Asian Licensing Partners Ltd. Web Sitesi**), <http://www.asian-licensing.com> İnternet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004.

⁵⁵ Goldmarks Inc. Web Sitesinden alıntı tarihi: 29.07.2004.

Lisans anlaşmalarında yukarıda görüldüğü üzere üç unsur bulunmaktadır.

- Lisans vererek teknoloji vb. pazarlayan,
- Lisans alan teknolojiyi bir anlaşma çerçevesinde alan ve ithal eden,
- Bu iki taraf arasındaki bu anlaşma da lisans anlaşması olmaktadır.⁵⁶

Lisans anlaşmasıyla bir mülkiyeti kullanmak üzere verilen resmi izin; spesifik bir amaç, tanımlanmış bir coğrafi alan ve sonu olan bir zaman periyodu gibi belli şartlara dayalı olarak verilmektedir.⁵⁷

Lisans veren, lisans alana belli mülkiyet haklarını vermesi karşılığında finansal bir kazanç elde eder. Bu kazancın temel unsuru, mülkiyet haklarında bulunan ve lisans alanın ürün satışlarının belli bir yüzdesi olan telif hakkıdır (royalty). Buna ek olarak, her koşulda verilmesi gereken minimum telif hakkı, yani garanti de genellikle gerekli olmaktadır.⁵⁸ Lisans alan, mülkiyetin tamamen başarısız olması durumunda bile bu garanti miktarını ödemek durumundadır. Bu garantinin belli bir oranı normalde önceden ödemekte ve lisans verenin lisans alandan istediği bedel; sektöre, lisans verenin marka değerine, anlaşmanın süresine, lisans alanın ülkesindeki ekonomik koşullara vb. göre farklılık göstermektedir. Bu bedel genelde satış hacmi ya da kar üzerinden alınmaktadır. Lisans bedeli kimi durumlarda ise başlangıçta alınmaktadır. Bu duruma daha çok teknik bilginin, lisans anlaşması yoluyla verildiği zamanlarda rastlanmakla birlikte, yıllık ödemelerin yapıldığı anlaşmalarda da bu duruma rastlanabilmektedir.⁵⁹

Günümüz pazarları, her sektörde artan şekilde şiddetli rekabet, taklit edilmesi kolay ürünler ve pazar stratejileri ile karakterize olmuş durumdadır. Bunun sonucunda marka ve taşıdığı değer bir rekabet faktörü olarak ciddi şekilde önemli olmaya başlamıştır.

Rakiplerden farklılaşabilmek için firmalar reklam gibi yüksek etkili yaklaşımların yanında farklı iletişim yöntemlerini de içeren bütünsel iletişim kampanyaları geliştirme gereksinimi duyarlar. Böyle yöntemler firmanın satış tutundurma

⁵⁶ Keskin, a.g.e., s.65

⁵⁷ K. Raugust, **The Licensing Business Handbook**, (New York: EPM Communications, 1995), s.116

⁵⁸ Aynı, s.3

aktivitelerini (kısa süreli satış hacmini arttırmak için) ürün teşhir ve tanzim uygulamalarını (Satış noktalarında marka değerini tutundurmak için gerekli olan) lisans anlaşmalarını (marka değerini başka türlü ulaşmanın mümkün olmadığı halk ve pazar sektörlerinin üyelerine iletmeyi amaçlayan) ve sponsorlukları içerir.⁶⁰

Bütünleşik pazarlama iletişiminin iki temel amacından ilki ürün tanınırlığı yaratmak ve sürdürmek, ikincisi ise ürünün hatırlanmasını sağlamak ve muhafaza etmektir. Ürün hatırlanması markanın satın alma evresinden önce hatırlanmasını sağlayarak satın alma esnasında ihtiyaç var olduğunda akla getirmektir.⁶¹ Bu iki amaç farklı iletişim araçları ile elde edilir. İlki görsel elementlere dayanırken (özellikle ürün teşhiri ve paketlenme) ikincisi ise lisans anlaşmaları örneğinde olduğu gibi marka ismini tekrarlama ve bunu sunulan temel hizmetlerle birleştirme fırsatlarından yararlanır.

6. LİSANS ANLAŞMALARININ KAPSAMI

Lisans anlaşmalarının, İngilizce'de üç P'ler olarak adlandırılan üç temel unsuru vardır. Bunlar:

- Kâr (Profit)
- Tutundurma (Promotion) ve
- Koruma (Protection) şeklinde sıralanabilir.⁶²

Lisans anlaşmalarında kar, anlaşma yapıldığında, anlaşmaya konu olan değerler vasıtasıyla tarafların karşılıklı olarak sağladıkları getirileri ifade etmektedir. Lisans anlaşmalarının tutundurma boyutu ise, lisans anlaşmaları yoluyla ortaya çıkan lisanslı ürünlerin hedef pazarlarda satılarak esas markanın da tutundurulmasına karşılık gelir. Son olarak koruma unsuru ise, lisanslı ürünlerin telif haklarının satın alınması

⁵⁹ E. Cengiz, A. E. Gegez, F. M. Arslan, S. Pirtini, M. Tıǧlı, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, (Der Yayınları, 2003, İstanbul), s.51.

⁶⁰ F. Albanese, **Merchandising And Licensing To Improve Brand Equity. The Coca Cola Case**, <http://www.unimib.it> internet adresinden alındı tarihi: 20.05.2004.

⁶¹ **Aynı.**

vasıtasıyla, ürünlerin korsan olarak üretimi ve satışının engellenmesi noktasında ortaya çıkmaktadır.

Patentler, markalar, fikri haklar, know-how'lar ve işletme deneyimleri lisans anlaşmalarının konusunu oluşturmaktadır. Bu anlaşmalarda asıl amaç, lisans verene ait maddi olmayan, ancak ekonomik değere sahip malların, lisans alan tarafından değerlendirilmesidir. Lisans anlaşmasının asıl ve tipik işlevi, kısmen veya tamamen ekonomik değere sahip ve maddi olmayan bir malın kullanılması, daha doğrusu bundan yararlanılması konusunda üçüncü kişiye tanınan izinde kendisini göstermektedir. Lisans verenin lisans vermedeki başlıca amacı finansaldır. Bir başka ifadeyle lisans veren temel olarak, sattığı teknoloji, know-how vb. karşılığında elde ettiği gelire ilgilenmektedir.

Lisans anlaşmalarında lisans vermeye konu olan değerler Tablo 2'de gösterilmektedir.⁶³

Tablo 2. Lisans Vermeye Konu Olan Değerler

- Ürün patenti	- Üretim know-how'ı
- Teknik danışmanlık	- Pazarlama desteği
- Marka adı	- Ticari unvan
- Telif hakkı	- Ürün formülü
- Ticari sır	- Tasarım
- Kalite kontrol	- Yönetim deneyimi

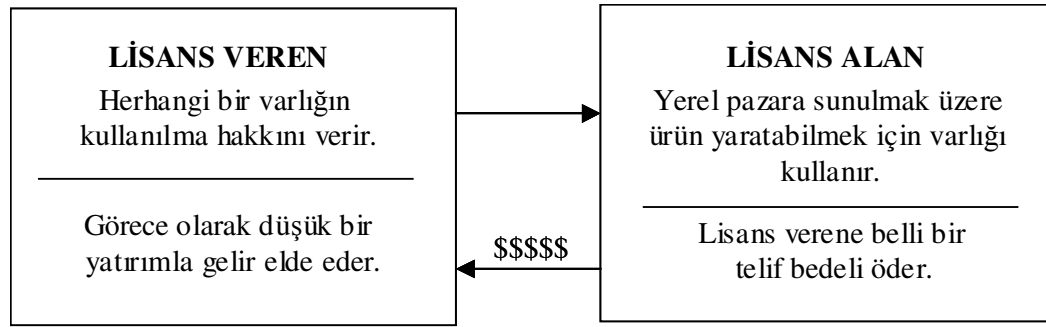
Kaynak: W.J. Keegan, M.C. Green, s.307.

Tabloda da görüldüğü gibi, lisans vermeye konu olan değerler ürün patenti, teknik danışmanlık, marka adı, telif hakkı, ticari sır, know-how, tasarım, ürün formülü vb. unsurlar olabilmektedir.

⁶² Graham, Stedman, Lisa Delpy Neirotti, Joe Jeff Goldblatt, **The Ultimate Guide To Sports Marketing**, (New York : McGraw-Hill, 2000), s.199

⁶³ Warren J. Keegan, Mark C. Green, **Global Marketing**, (Prentice Hall, 2000), s.307

Şekil 1’de ise, lisans anlaşmalarında tarafların ilişkisi özet olarak gösterilmektedir.⁶⁴ Buna göre, lisans ilişkisi, lisans verenin yukarıda bahsettiğimiz telif hakkı, marka adı vb. bir varlığının kullanılma hakkını lisans alana vermesi ve lisans alanın faaliyette olduğu pazarına sunulmak üzere ürün yaratabilmek için bu varlıkları kullanması şeklinde gerçekleşir. Bunun sonucunda, lisans veren taraflar yeni bir pazara doğrudan giriş yaparken olduğu gibi yüksek düzeyde yatırım yapmak zorunda kalmazlar.



Şekil 1. Lisans İlişkisi

Griffin, Pustay, 2003, s.427.

7. LİSANS ANLAŞMALARININ ÜSTÜNLÜKLERİ

Lisans anlaşmaları bir pazarlama aracıdır. Lisans anlaşmaları tanınma ve devamlı marka farkındalığı sağladığı gibi marka imajını da destekler. Lisans anlaşmaları marka ve mesajını tutundurma araçlarının da yardımıyla farklı bir biçimde tüketiciye ulaştırmakta ve tüketici izlenimlerini bu yolla etkilemektedir.⁶⁵ Örneğin güçlü bir marka, arzulanan marka ismini kullanarak, temel faaliyet alanından farklı ürün kategorilerinde de başarıya ulaşabilmektedir. Sözelimi Lacoste markası, giyimden, parfüme ayakkabıdan saate farklı ürün kategorilerinde markaya yönelik olumlu çağrışımları başarıyla kullanmaktadır. Bu değerlerin avantajından yararlanabilmek için bir firma; ismini, logosunu ya da markasının diğer kullanılabilir yanlarını, başka bir firmaya ürünlerinde kullanması için lisanslayabilir. Bu yolla lisans anlaşmaları, hem lisans veren yani mülkiyet sahibine hem de lisanslı ürünün üreticisine fırsatlar sunmaktadır.

⁶⁴ R. W. Griffin, M. W. Pustay., **International Business : Managerial Perspective**, (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2003), s.427

⁶⁵ J. Revoyr. **A Primer on Licensing**, (Stamford: Kent Press, 1995)’ten aktaran S. Gockel.

Bir lisans veren için, lisans anlaşması yapmanın en temel avantajı yeni bir pazara girmenin kolaylığı ve düşük maliyetli olmasıdır. Lisans anlaşmaları vasıtasıyla hem büyük yatırım giderlerinden hem de üretim ve personel masrafından kaçınılmış olur.⁶⁶

Lisans verme, lisans veren açısından büyük sermaye yatırımı gerektirmemekte ve yatırımın geri dönüşü hızlı olabilmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için hızlı bir nakit akışı olanağı sağlamaktadır. Bununla birlikte firmalar; işgücü ve hammadde gibi üretim maliyetleri ile lojistik, satış, tutundurma gibi pazarlama maliyetlerinden büyük ölçüde tasarruf sağlayabilir.⁶⁷

Yıllar süren çalışmalar sonucunda önceden inşa edilmiş marka ismi ya da karakter imajının kullanımına olanak sağlayan lisans anlaşmaları, lisanslı ürünlerin üreticilerine marka kimliği ile ilgili olarak hızlı bir marka farkındalığı yaratmada, bu farkındalığı sürdürmede yardımcı olur.⁶⁸ Bu, lisans alanların yaptığı gibi, bizzat kendi markasını oluşturmak ve tanıtmak için gerekli olan yatırımı yapmadan da başarılabilir. Bu yolla lisans alanın ürünleri hızlı bir şekilde lisansa konu olan markanın imajından ve marka tanınırlığından hazır bir şekilde yararlanır. Coca Cola gibi bir markayla yapılan anlaşmalar sonucunda bu dünya çapında bilinen ve güvenilen markanın imajı, marka farkındalığı ve güvenilirliği farklı ürünler üreten firmalar tarafından kullanılmakta ve bu yolla bahsedilen etkenler açısından avantajlar sağlanmaktadır. Aynı zamanda tüketiciler lisans alanın ürünleri için daha fazla ödeme yapmaya da istekli olurlar.

Ayrıca, yeni bir markanın daha önceden oluşturulmuş güçlü bir marka ile tüketicilerin yaptığı çağrışımlara benzer şekilde marka faydaları geliştirebilmesi için yıllar geçmesi gerekmektedir. Bu sebeple lisans alanlar lisans anlaşması yaptıklarında lisans verenin markasının sağladığı marka faydalarını daha hızlı şekilde elde etmeye başlarlar.⁶⁹

⁶⁶ Albaum Gerald, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, **International Marketing and Export Management**, (Financial Times/Prentice Hall), 2002, s.349

⁶⁷ Cengiz ve diğerleri, **a.g.e.**, s.54

⁶⁸ K. Keller, **Strategic Brand Management**, (Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998) s.53

⁶⁹ K. Raugust, **a.g.e.**, s.11

Lisans verenin, bir ürünü lisanslamasının altında yatan mantık, yeni bir ürünü geliştirmek, üretmek ve pazarlamak zorunda olmadan, marka genişlemesi ve marka imajının desteklenmesidir. Ayrıca, lisans veren, bir markayı belli ürün kategorilerinde kullanılmak amacıyla lisanslamasının, muhtemel rakiplerin bu kategorilere girebilmek için marka ismini yasal olarak kullanmasını engellediğinden dolayı yasal koruma elde etmektedir.⁷⁰

Lisans veren için ekonomik avantaj, telif hakkı ödemelerinden kaynaklanan kazançtır. Bir firma lisans alandan her satılan ürünün toptan fiyatı üzerinden ortalama % 5-15 oranında telif hakkı elde eder. Hiçbir üretim ve pazarlama masrafı olmamasından dolayı bu gelirler doğrudan kar olarak ele geçmektedir.⁷¹

Lisans anlaşması yapmak lisans veren açısından daima doğrudan yatırıma göre daha az risklidir. Üstelik firma pazarının uzun dönemde genişleme olasılığı da söz konusudur.⁷²

Lisans alan tarafın, lisans verenin pazarlama faaliyetlerinde desteğini alması, lisans anlaşmalarının lisans alanlara sağladığı başka bir yarardır. Örneğin spor giyim firması Nike Asya'da lisansla üretime izin vermesi yanında pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak lisans alan tarafa destek olmaktadır.⁷³

Bütün bu avantajlarına rağmen “her marka lisans anlaşması programlarına katılmamalıdır” sonucu çıkarılamaz. Lisans anlaşmalarına katılacak olan markalar Coca Cola gibi kendi alanında lider ya da çok özel bir niş çekiciliğine sahip ya da çok özel bir demografik gruba hitap ediyor olmalıdır.⁷⁴

Her yıl pek çok firma ürün veya hizmetlerinin imajını desteklemek için kullanabilecekleri ve başka hiçbir türlü ulaşamayacakları pazar bölümlerine ulaşmalarını sağlayan pazarlama araçlarından lisans anlaşmalarını kullanmaya

⁷⁰ Aynı, s.10

⁷¹ Raugust, a.g.e., s.11

⁷² Aylin Ayşe Tosun, **Türkiye'nin Ekonomik ve Teknolojik Kapasitesi Üzerinde Lisans Anlaşmalarının Etkileri**, (Yüksek Lisans Tezi Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, 1991), s.37

⁷³ Johny K. Johansson, **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**, (Mc Graw Hill, 2000), U.S.A., s. 169

⁷⁴ Miller Rachel, “Unlock The Equity Within Your Brand”, **Marketing**, London, (Apr. 24, 2003), s.21

başlamaktadır. Lisans anlaşmalarının firmalara sağladığı en önemli avantajlardan biri, bu anlaşmalarının markaya sağladığı söz konusu konumlandırma katkısıdır.

Lisans anlaşmalarında ticari partnerin seçimi önemli bir konudur. Karşı taraftan markayı kullanmak üzere bir hak kiralayan firmanın ciddi sorumlulukları vardır; kaliteli ürünleri ele almalı ve aynı zamanda markaya değer katmalıdır. Lisans anlaşmalarının önemli görevlerinden birisi marka denkliğini güçlendirmek ve zamanla gerçekleştirebilecek erozyondan markayı korumaktır. Lisans anlaşmaları yalnız marka denkliğini güçlendirmek ve savunmak için değil aynı zamanda ticari olarak büyümek için de temel stratejik bir pazarlama aracı olmaktadır. Lisans anlaşmaları, lisans veren bir firmaya aşağıdaki avantajları sağlamaktadır:⁷⁵

- Hiçbir ekstra masraf olmaksızın artan ürün farkındalığı ve finansal kar. Bu girişimden olumlu sonuçlar elde etmek için gereken kaynaklara yatırım yapmak lisans alanların sorumluluğudur.
- Daha geniş bir hedef kitleye ismin farklı sektörlerde kullanıldığı kadar ulaşması fırsatı.(tanıtım etkisinin geri dönüşü)
- Lisans verenin daha önceleri girmediği ülkelerde marka ismi kullanıldığında uluslararası hedef kitlelere ulaşma fırsatı.

Diğer taraftan lisans alanlar için geçerli olan avantajlar markanın daha önceden var olan tüketici farkındalığı, hatırlanma için geçerli olan potansiyel ve var olan markadan yeni ürünlere güvenilirlik transferi ile ilgilidir. Sonuç olarak ürün farkındalığı yaratmak için daha az zaman gerekir.

8. LİSANS ANLAŞMALARININ ZAYIF YÖNLERİ

Lisans anlaşmalarının her iki taraf için sağlamış olduğu bütün bu yararlarla birlikte lisans programlarının beraberinde getirdiği bazı zayıf yönleri de vardır. Lisans verenler açısından bahsedilebilecek en önemli zayıf yön üretim ve pazarlama etkinlikleri üzerinde düşük kontrole sahip olma ve bir lisans alanla pazarlama planları doğrultusunda koordineli çalışmanın zorluğundan kaynaklanan esneklik kaybıdır.⁷⁶

Lisans verme bazı durumlarda üründe gerekli kalite sağlanmış olsa bile, lisans veren açısından algılanan imaj kaybına neden olabilmektedir. Lisans anlaşmalarına konu olan ürünler, ithal ürün özelliğini kaybettiği için, tüketicilerin gözünde imaj kaybına uğrayabilir.⁷⁷

Lisans anlaşmalarının yapıldığı süreçte zaman zaman üretim, yönetim, organizasyon, know how gibi konularda uyum sorunları yaşanması da lisans anlaşmaları ile ilgili bir diğer dezavantaj olarak ele alınabilir.⁷⁸

Yanlış bir üretici ile lisans anlaşması yapılırsa ya da yanlış bir ürün kategorisine girilirse bu markanın güvenilirliğine zarar verir. Çünkü bir tüketici bir markayı taşıyan bir ürün kullandığında, ürün hatalı bir ürün ise ya da herhangi bir sebepten dolayı hayal kırıklığına uğratan bir ürün ise, tüm bu olumsuzluklar asıl marka ile ilgili olan çağrışımlar üzerine yansımaktadır.⁷⁹

⁷⁵ Albanese, **a.g.e.**

⁷⁶ Gerald ve diğerleri, **a.g.e.**, s.350

⁷⁷ Sak Onkvisit, John J. Shaw, **International Marketing : Analysis And Strategy**, (Columbus : Merrill Pub. Co., 1989) , s.334

⁷⁸ Cengiz ve diğerleri, **a.g.e.**, s.57

⁷⁹ Miller,**a.g.e.**, s.123

9. LİSANS ANLAŞMALARININ UYGULAMA ALANLARI

Günümüzde geçmişe oranla, pazarlama alanında oldukça fazla sayıda lisans fırsatının bulunduğu söylemek mümkündür. Artık günümüzde böyle fırsatların varlığından, onlarca yıl içerisinde oluşturulmuş güçlü marka isimlerine sahip kuruluşlar faydalanmaya başlamıştır. Bu kuruluşlar, marka genişletmenin düşük maliyetli bir aracı olarak ve asıl marka için tüketici farkındalığı yaratmak amacıyla lisans anlaşmalarını kullanmaktadır. Bu kuruluşların markalarının popülerliği ve değeri, kuruluşların ürünlerinin, diğer ürünlerden farklılaşmakta zorlanan ürünlerin arasından sıyrılmalarına yardımcı olmaktadır.

Lisans verme günümüzde farklı sektörlerde sıklıkla uygulanmaktadır. Örneğin Japonya'da satılan ilaçların % 50'si, Avrupa ve ABD şirketlerinin lisansı altındadır. Coca Cola firması yaklaşık 30 ülkede, 200 lisans alana, 3000'den fazla ürün için, marka adını lisans verilmesi yoluyla kullanmaktadır.⁸⁰

Disney firması; karakterlerinin, giyimden, saatlere, oyuncaktan ev tekstiline kadar farklı ürünlerde bir çok ülkede kullanımına izin veren bir başka büyük lisans verendir. 2001-2002 yıllarında Warner Bros'un Harry Potter film karakterinin ürünlerinin hemen hemen her alanda var olması, yine yapmış olduğu lisans anlaşmalarının bir sonucudur. MTV müzik kanalı, lisans vererek Avrupa'da 61 milyon eve girmeyi başarmıştır. Moda dünyasının bir çok tasarımcısı, isimlerini lisans verme yoluyla gözlük ve parfüm gibi farklı alanlarda da duyurmaya çalışmaktadır. Örneğin Burberry of London firmasının gözlükleri, lisans alan Safilo firması tarafından üretilmektedir. Görüldüğü gibi, marka lisansları farklı sektörlerdeki firmalara verilebilmektedir.⁸¹

⁸⁰ Onkivist, a.g.e.s.333

⁸¹ Aym, s.333

Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da bütün kategorilerdeki lisanslı ürünlerin perakende satışları Tablo 3'teki gibi gerçekleşmiştir.⁸²

Tablo 3. Lisanslı Ürünlerin ABD ve Kanada'da Perakende Satışları

<i>Yıl</i>	<i>Toplam Satış (Milyar \$)</i>
1992	62.00
1993	66.60
1994	70.01
1995	69.93
1996	72.28
1997	73.23
1998	71.15
1999	74.15
2000	73.75
2001	70.30

Kaynak: Sports Licensing White Paper, (SGMA International 2002), s.4

Ürün türüne göre 2001 yılında lisanslı ürünlerin pazar payları aşağıdaki tabloda resmedilmiştir.⁸³ Buna göre spor ürünleri, lisanslı ürün türleri içerisinde dördüncü sırayı almaktadır. Sıralamada 1.,2. ve üçüncü sıraları markalar, eğlence/karakter ve moda lisanslı ürünler yer almaktadır.

⁸² Sports Licensing White Paper, (SGMA International 2002), s.4

⁸³ Aynı, s.5

Tablo 4. ABD ve Kanada'da Lisanslı Ürünlerin Pazar Payları

<i>Mülkiyet Türü</i>	<i>Pazar Payı(%)</i>
Ticari Ürün/Markalar	25
Eğlence/karakter	19
Moda	16
Spor	15
Sanat	9
Oyuncaklar/oyunlar	5
Ünlüler	4
Yayıncılık	3
Müzik	2
Diğer	2

Kaynak: Sports Licensing White Paper, (SGMA International 2002), s.5

Türk firmalarının da lisans verme yoluyla dış pazarlara açıldıkları görülmektedir. Örneğin alkollü içecekler sektöründe iç pazar lideri olan Efes Pilsen firması Almanya gibi bira sektöründe oldukça ileri olan bir ülkede lisansla üretim yolunu tercih etmiştir.⁸⁴ Bugün Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor gibi futbol kulüpleri, marka adı ve logolarının kullanımını lisansla vererek Avrupa ülkelerine açılmayı hedeflemektedir.

⁸⁴ Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. Basın Bülteni, 9 Nisan 2004, <http://www.anadolugroup.com> internet adresinden alındı tarihi: 20.04.2004.

10. LİSANS ANLAŞMALARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Lisans anlaşmalarında stratejik planlama, lisans fizibilite çalışması, marka analizi ve lisans planı şeklinde olmak üzere üç başlık altında şu şekilde incelenebilir.⁸⁵

Lisans fizibilite çalışması: Lisans fizibilite çalışması bir lisans programına başlamadan önce marka sahipleri tarafından lisans fırsatlarını belirlemek için kullanılır. Çalışma bu yolla kapsamlı ve tarafsız öneriler sağlar ve lisans planı için bir taslak oluşturur.

Marka analizi: Stratejik planlama sürecinin kritik bir amacı lisans verenlerin markasını ve temel işlerini anlamaktır. Bu analiz ürün özellikleri, marka imajı ve tüketici psikografiklerini de içeren pek çok faktör üzerinde odaklanır.

Lisans Planı : Lisans Planı lisans programını genişletmek ve desteklemek için gerekli olan taktikler, stratejiler, amaçlar ve önemli ilkeleri sağlar. Bir marka genişlemesi lisans planında şu unsurların bulunması gereklidir.⁸⁶

- Vizyon ve misyon ifadeleri
- Amaçlar, ilkeler, stratejiler ve taktikler
- Kategori analizi ve satış stratejileri
- Rekabet analizi
- Ürün kategorileri ve konseptler
- Lisans alan ve perakendeci seçim kriterleri
- Lisans satışları ve pazarlama materyalleri
- Ürün standartları, özellikleri ve kılavuzlar
- Test/güvenlik standartları
- Lisans pazarlama programları
- Lisans alan destek programları
- Kaynak gereklilikleri

⁸⁵ Goldmarks Inc. Web Sitesinden alıntı tarihi: 29.07.2004.

⁸⁶ Aym.

- Bütçe ve finansal göstergeler
- Lisans geri dönüş değerlendirmeleri
- Detaylı 90 günlük hareket planı
- Üst yönetimin onayı

Bir lisans anlaşmasının başarıyla gerçekleştirilmesinde stratejik planlama çok önemli bir rol oynayacaktır. İşletmeler her şeyden önce lisans fırsatlarını dikkatle izlemeli, olası fırsatlar marka imajı, ürün özellikleri vb. açısından mutlaka analiz edilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS UYGULAMALARI VE MARKA GENİŞLETME

1. SPOR PAZARLAMASI VE SPOR ENDÜSTRİSİ

Spor pazarlaması kavramının tanımı yapılmadan önce, spor endüstrisi ile pazarlama arasında olan ilişkinin son yıllarda nasıl geliştiğine değinmek faydalı olacaktır.

Büyük tüketici guruplarının oluşmasını ve onların bir araya gelmesini sağlayan spor, pek çok şirketin dikkatini çekmiş ve pek çok alanda bir pazarlama aracı olarak kullanılmaya başlayarak, hızla büyüyen tüketim toplumunun etkisi ile ticari bir boyut kazanmıştır. Spor tüketicilerinin talep ve ihtiyaçlarının çok karmaşık olması, spor seyircisi ve katılımcılarının harcamalarının artışı, spor ekonomisi içindeki rekabeti ve profesyonel spor pazarlamasına olan talebi arttırmıştır. Sadece futbolun dünyadaki iş hacminin milyarlarca dolar gibi bir düzeye ulaşması, hem bu konudaki gelişmeyi, hem de profesyonel spor pazarlamasına olan ihtiyacın boyutlarını göstermesi açısından oldukça güzel bir örnektir.

Geçtiğimiz 30 yıllık zaman zarfı içerisinde spor endüstrisi dünyanın bir çok bölgesinde büyük gelişmeler kaydetmiştir. Spor endüstrisi içinde yer alan işletmeler; sportif eşya üreten firmalar, kitle iletişim araçları, spor alanları, stadyumlar, ticari eşya üreten işletmeler, oyuncular, spor takımları ve profesyonel ligler spor endüstrisinin büyümesini ve bir çok endüstriden daha büyük bir endüstri haline gelmesini sağlamıştır.⁸⁷

Günümüzde spor endüstrisi, otomotiv endüstrisi gibi büyük endüstrilerden daha fazla paranın döndüğü bir endüstri haline gelmiş ve en büyük endüstriler sıralamasında ilk yirmi endüstri içerisinde yer almıştır. Sporun ve spor endüstrisinin gelişmesi; spor

⁸⁷ M. S. Terekli, H. Katırcı, M. Erkan ve E. Heper, **Sporda Çağdaş Pazarlama Anlayışı**, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi Bildiriler kitabı, 26-27 Mayıs 2000, Ankara, s.411.

olaylarına katılım, medya tanıtımlarındaki gelişmeler, sağlanan istihdamlardaki artış ve global pazardaki büyüme ile ölçülebilir.⁸⁸

Spor endüstrinde meydana gelen bu büyüme sonucunda spor kavramının içerisine, bir çok farklı sektörde olduğu gibi, pazarlama kavramı girmeye başlamıştır. Spor pazarlaması kavramı Advertising Age dergisi tarafından 1978 yılında tüketici ve sporu artan şekilde tutundurma aracı olarak kullanan endüstriyel ürün ve hizmet pazarlayıcılarının aktivitelerini tanımlamak için birleştirilmiştir.⁸⁹ Buna göre spor pazarlaması, firmaların kendilerini konumlandırmaları, ürün ve hizmetlerinden daha fazla satabilmeleri, farkındalıklarını ve topluma karşı olan iyi niyetlerini arttırmaları için taraftarların spor kahramanlarına ve takımlarına duydukları duygusal bağlantıyı nasıl kullandıkları ile ilgili olmaktadır.⁹⁰

Sonuç olarak sporun; hedefleme, bölümlenme ve tutundurma yapabilmesi özellikleri ile hem pazarlamanın içerisinde hem de kendi içerisinde bir pazarlama aracı olduğunu söylemek mümkündür. Her geçen gün sporla aralarında ilgi kurulmasının zor olduğu düşünülen bir çok firma, pazarlamalarını desteklemek için sporu ve spor ortamlarını kullanmaktadır.⁹¹

Spor pazarlaması, günümüzdeki karmaşık pazar yapısı içerisinde büyük bir gelişim göstermektedir. Bu alandaki gelişmeyi anlamak için, spor alanı ile ilgilenen işletmelerin sayılarını değerlendirmek yeterli olabilir. Spor pazarlaması ile ilgilenen işletme sayısı ile birlikte, spor pazarlamasından elde edilen karların artış göstermesi, bu alana yapılan yatırım hacmindeki artış ve spor ile ilgili olmayan firmaların, sporu bir pazarlama aracı olarak kullanmaları (spor medyası, sponsorluk, lisanslı ürün üreticileri), spor pazarlamasını geçtiğimiz yıllarda pazarlama alanında oldukça önemli bir konuma getirmiştir. Spor pazarlamasının gelişimi ile ilgili diğer bir gösterge de özel spor olaylarını planlayan firmaların sayısındaki artıştır.⁹²

⁸⁸ M. D. Shank, **Sports Marketing, A Strategic Perspective**, (Prentice Hall, New Jersey, 1999), s.2

⁸⁹ B. L. Parkhouse, **The Management of Sport, Its Foundation and Application**, (McGraw Hill, 2001), s.301

⁹⁰ H. Schlossberg, **Sports Marketing**, (Blackwell Publishers, Cambridge, 1996), s. 6

⁹¹ **Aynı**, s. 6

⁹² J. Burnet, A. Menon ve D. T. Smart, "**Sport Marketing: A New Ball Game with New Rules**" (Journal Of Advertising Research, Volume 33, Number 5,1993), s.21-23

Spor pazarlaması gelişmekte olan bir akademik çalışma alanı olmasına rağmen, spor endüstrisinde pazarlamanın kullanımını yeni değildir. Spor endüstrisinin pek çok alanında uzun zamandan beri pazarlama uygulamalarının kullanılmakta olduğu görülmektedir.

Akademisyen çevreleri spor pazarlamasının ne olduğu ile ilgili olarak henüz bir fikir birliğine varmış değillerdir. Bazı akademisyenler, spor pazarlamasının spor olaylarının yoğun olarak satışını kapsadığına inanırken, bazıları ise spor pazarlaması kavramını daha geniş olarak ele almaktadırlar. Buna göre spor pazarlaması, genel pazarlama prensiplerinin spor endüstrisindeki ürünlere (mal, hizmet, insan, fikir) uygulanması olarak kabul edilmektedir.⁹³

Spor pazarlaması kavramının tanımlanması yapılırken temelde ağdaş pazarlama ile ilgili tanımlardan unsurlar göze çarpmaktadır. Shank spor pazarlamasını, pazarlama prensiplerinin spor ürünlerine ve spor ile bütünleşerek pazarlanan spor ile ilgisi olmayan ürünlere uygulanması şeklinde tanımlamıştır.⁹⁴ Diğer bir tanıma göre ise spor pazarlaması; firmaların amaçlarını gerçekleştirmesi ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının doyrulması amacıyla bir spor ürününün üretilmesi, fiyatlanması, dağıtılması ve tutundurulması için gerekli olan etkinliklerin düzenlenmesini ve uygulanmasını içeren sürece verilen addır.⁹⁵

Spor pazarlamasında iki önemli nokta ön plana çıkmaktadır. Bunlar; sporun, spor mal ve hizmetlerinin pazarlanması ve spor vasıtasıyla diğer sektörlerden mal ve hizmetlerin pazarlanmasıdır. Buna göre profesyonel bir spor kulübü sporun pazarlanması ile ilgilenirken, bir otomobil üreten firma spor sayesinde pazarlama yapmakla ilgilenmektedir.

⁹³ B. G. Pitts ve D. K. Stotlar, **Fundamentals of Sport Marketing**, (Fitness International Technology Inc.,1996), s.74-76

⁹⁴ Shank,**a.g.e.**,s.2

Spor pazarlaması, henüz gelişmekte olan bir kavramdır ve hedef kitleye ulaşmak, satışları desteklemek ve farkındalığı arttırmak için kullanılan bir pazarlama şeklidir. Spor pazarlaması yeni ürünlerin tanıtılmasında, isim farkındalığının geliştirilmesinde veya baskın olan bir marka ile rekabette etkili olarak kullanılabilir.⁹⁶

2. SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS ANLAŞMALARI

Sporla ilgili lisans anlaşmalarının en eski formu Romalı sporcuların Circus Maximus'ta satılan ürünlerin üzerinde resimlerinin kullanılması karşılığında para almaları olduğu varsayılmaktadır. Günümüzde ise spor organizasyonları veya kişilikleri kendi dizaynlarını veya marka isimlerini taşıyan ürünler üretme hakkını ikinci partilere vermektedir.⁹⁷

NFL (National Football Association - Amerikan Ulusal Futbol Ligi) 1963'te NFL Mülkiyetleri'nin yönetimi altında resmi olarak bir lisans programı kullanmaya başlayan ilk Amerikan spor organizasyonu olmuştur.⁹⁸ NFL'in bu konudaki öncülüğünün ardından Amerika'daki diğer büyük spor ligleri ile birlikte, olimpiyatlardan dünya kupasına pek çok büyük spor olayı logolarının, sembollerinin ve dizaynlarının lisans verenleri olmuştur. Ayrıca Amerika'da 100'ün üzerinde kolej ve üniversite lisans programları kurmuştur.⁹⁹ Roma çağındaki sporcuların yaptığı gibi günümüzün spor kişilikleri de üreticilere çeşitli ürünler üzerinde benzerliklerini (likeness) kullanmaları için izin vermektedir.

⁹⁵ Pitts ve Stotlar, **a.g.e.**,s.80

⁹⁶ D. Shani, D. M. Sandler & M. M. Long, “**Courting Women Using Sport Marketing: A Content Analysis of The US Open**” (International Journal of Advertising, Volume 11, Number 4, 1992), s.378-379.

⁹⁷ B. L. Parkhouse,**a. g.e.**, s.353

⁹⁸ R. Rosenblatt,**The Profit Motive**, Sports, Inc, December 5,s.18-21'den aktaran B. L. Parkhouse, **a.g.e.**, s.301

⁹⁹ R.L. Irwin, D.K. Stotlar, **Operational Protocol Analysis of Sport And Collegiate Licensing Programs**, Sport Marketing Quarterly, 2 ,(10),7-16, 1993'den aktaran B. L. Parkhouse, **a.g.e.**, s.301

Daha önce de ifade edildiği üzere lisans anlaşmaları, bir firma veya organizasyonun bir diğer firma veya organizasyona markası, logosu ve fikri hakları gibi değerlerini ücret veya belirli bir imtiyaz karşılığı vermesi ile ilgili yapılan anlaşmalara gerçekleşmektedir.

The Licensing Letter'a göre spor endüstrisindeki lisans anlaşmaları toplam lisans endüstrisinin % 18' ini oluşturmaktadır.¹⁰⁰ Kendi lisans programına sahip olan pek çok profesyonel spor ligi bulunmasına rağmen, profesyonel spor lisansı denilince özellikle Amerika'daki dört ana ligin lisans programları kastedilmektedir. NBA (National Basketball Association - Amerikan Ulusal Basketbol Ligi), NFL, NHL (National Hockey League - Amerikan Ulusal Hokey Ligi) ve MLB (Major League Baseball - Amerikan Beyzbol Ligi) ligleri lisans gelirlerinin büyük bir çoğunluğunu elleri altında tutmaktadırlar. Bu mülkiyet türünün lisanslanması pek çok hakkı sunmakla birlikte, asıl olarak takımların ismi ve logosunu içermektedir. Diğer önemli lisans programları NASCAR (North American Stock Car Race) , Olimpiyatlar ya da Dünya Kupası gibi büyük mülkiyetler tarafından başarılı şekilde inşa edilmektedir. Buna ilaveten Amerika'daki 160 kolej ve üniversite spor takımlarının başarısına ve üniversitenin büyüklüğüne bağlı olarak, haklarını özellikle kıyafet pazarında pazarlayarak ciddi gelirler elde etmektedir.¹⁰¹

Spor pazarlamasında lisanslı ürünlerden gelir elde etme süreci sadece profesyonel spor kulüpleriyle sınırlı değildir. Olimpiyatlar , dünya kupası karşılaşmaları, NASCAR, FIFA (Uluslararası Futbol Federasyonu), FIBA (Uluslararası Basketbol Federasyonu), kolej spor programları gibi her şekil ve büyüklükteki spor mülkiyeti lisans akımına katılmaktadır. Diğer yandan lisans anlaşmaları sadece takımlarla veya kulüplerle de sınırlı değildir. Oyuncular da spor lisanslı ürünlerine tanıklık ederek pazar avantajlarından faydalanabilmektedirler. Aslında, günümüzde bazı yıldız sporcular ürünlere referans olarak, yaptıkları spor branşından kazandıklarından daha fazlasını kazanabilmektedir. Örneğin Michael Jordan aktif sporu bırakmış olmasına rağmen, artık bir markaya dönüşmüş olan ismiyle kıyafetten içeceklerle kadar çok farklı sektörlerde

¹⁰⁰ Asian Licensing Partners Ltd. Web Sitesi, <http://www.asian-licensing.com> internet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004.

¹⁰¹ Aym.

ürün dizilerine referans olarak (lisans vererek – isim hakkını kullandırarak) önemli kazançlar elde etmektedir.

Spor endüstrisinde lisans haklarını alma uygulaması Amerika ve gelişmiş diğer batı ülkelerinde oldukça yaygın olarak kullanılmakla birlikte ülkemizde spor alanında lisans anlaşmalarının kullanılmaya başlanması 2000’li yılların başlangıcına rast gelmektedir ve bu bağlamda lisans anlaşması kavramı ülkemizde henüz yeni gelişmekte olan bir konudur.

3. SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS ANLAŞMALARININ GELİŞME NEDENLERİ

Dünya çapında tüketicilerin; liglerle, takımlarla ve spor olaylarıyla bu oluşumların logo, marka ve ismini taşıyan ürünleri kullanması aracılığı ile bağlantı kurabilmesinde spor lisans programları önemli rol oynamaktadır. Yıllar önce takımların isimlerini ve logolarını taşıyan forma, t-shirt, şapka gibi ürünlerin satışları yapılmaktayken, şimdi çakmıklardan çalar saatlere, hatta nevresim takımlarına kadar bir çok ürünü satın almak spor klüpleri ile üretici firmalar arasında yapılan lisans anlaşmaları sayesinde mümkün olabilmektedir.

Amerika’da herhangi bir büyük alışveriş merkezinde profesyonel spor takımlarının ve üniversitelerin isimleri, logoları gibi tescilli marka öğelerini taşıyan spor lisanslı ürünlerin satışlarının yapılması amacıyla kurulmuş mağazalar bulunmaktadır. Spor takımlarının logoları, marka isimleri gibi değerlerinin lisanslanması işi o kadar büyük bir gelişme göstermiştir ki, gelişmiş ülkelerde sadece bu konuyla ilgili olarak çıkan dergilere rastlamak mümkün olmaktadır.¹⁰²

Uygun bir şekilde yapıldığı sürece, spordaki lisans anlaşmaları hem lisans veren hem de lisans alan organizasyon tarafından büyük miktarlarda getirilere sahip olabilmektedir. Bu sebeple, spor endüstrisinde lisans anlaşmaları, sporcu, takım ve ligler için büyük önem teşkil etmeye başlamıştır. Spor alanında lisans anlaşmalarının ülkemizde

kullanılması şu an için sadece dört büyük spor kulübü olarak bilinen Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu klüpler yapmış oldukları lisans anlaşmaları sonucunda üretilen lisanslı taraftar ürünlerini hem perakende mağaza ortamlarında, hem de İnternet vb. enteraktif ortamlarda satarak kendilerine ticari boyutta çeşitli faydalar sağlamaktadırlar.

4. SPOR ENDÜSTRİSİNDE LİSANS ANLAŞMALARI VE LİSANSLI ÜRÜNLERİN TERCİH EDİLME SEBEPLERİ

Bütün lisanslı ürünler bir spor kulübü, yani lisans veren ile lisans alan şeklinde adlandırılan üretici bir firmanın yapmış oldukları lisans anlaşması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Spor Ürünleri Üreticileri Derneği'ne göre (Sporting Goods Manufacturers Association), ikinci bir tarafa marka, isim, sembol gibi değerlerin kullanım izninin verilmesi olarak tanımlanan lisans anlaşmaları spor endüstrisinde 1990'ların ortalarında en hızlı büyüyen pazarlama stratejisi olarak nitelendirilmiştir. Spor endüstrisindeki spor lisanslı ürünlerin satışları 1990 yılında 5.3 milyar ABD doları iken, 2002 yılında bu rakam 10.50 milyar dolara yükselmiştir. Aşağıdaki tabloda Amerika'da lisanslı ürünlerin satış rakamları milyar dolar bazında verilmektedir.¹⁰³

¹⁰² Cohen Susan, "Sports Licensing and Merchandising", **Editor&Publishing**. New York, Vol. 125,iss. 49, (Dec. 5, 1992), s.21

¹⁰³ The Licensing Letter' den aktaran **Sports Licensing White Paper**, (SGMA İnternational 2002), s.2

Tablo 5. ABD’de Spor Lisanslı Ürünlerin Satış Miktarları

<i>Yıl</i>	<i>Satış (Milyar \$)</i>
1992	12.10
1993	13.14
1994	13.80
1995	13.40
1996	13.80
1997	13.65
1998	12.60
1999	12.10
2000	11.45
2001	10.50

Kaynak: Sports Licensing White Paper, (SGMA International 2002), s.2

Spor yayıncılığının yaygınlaşması sonucunda bir zamanlar yerel dağıtımla sınırlı olan spor lisanslı ürünler için ortaya çıkan ve sonralarında küresel bir nitelik kazanan talep sonucunda, bu ürünlerinin dünya çapındaki satışları ciddi şekilde artış göstermiştir.¹⁰⁴ Bu nedenle üretici firmaların, spor kuruluşlarının ismini veya logosunu taşıyan ürünler üretme hakkına sahip olabilmek amacıyla spor kuruluşuna lisans harcı olarak iyi değerler biçtiklerinden, spor organizasyonları lisans anlaşmalarını iyi bir yardımcı gelir kaynağı olarak görmeye başlamışlardır.

Lisans anlaşmalarının firmalar için büyük kâr potansiyeli taşıyan bir iş alanı olmasının en önemli sebebi tüketicilerin bir takım, sporcu veya olay şeklinde olabilen spor mülkiyetine bağlılıklarını göstermek istemeleridir. Amerika’da ESPN TV kanalı tarafından yapılan araştırmalara göre, spor taraftarlarının % 51’inin son üç ay içerisinde en az bir lisanslı ürün satın aldıkları ve araştırmaya katılan kişilerin üçte birinin ise en

¹⁰⁴ R. L. Irwin, W. A. Sutton, L. M. Mccarthy, **Sport Promotion And Sales Management**, (Human Kinetics, 2002), s.242

az bir parça spor logolu ürüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Sports Illustrated For Kids isimli dergi için yapılan bir araştırmada ise Amerika'da yaşayan onlu yaşlardaki erkek çocuklarının % 60'ının ve kızların % 37'sinin lisanslı bir kıyafete sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.¹⁰⁵

Battle, Bailey ve Siegal lisanslı ürünlerin satışlarının artışına sebep olan dört faktörü şu şekilde sıralamışlardır.¹⁰⁶

1. Sporun artan popülaritesi ve bunun sonucunda medyada spor olaylarının daha fazla yer alması. Bunun sonucunda insanlar, spor olaylarıyla daha fazla ilgilenmeye başlamış ve spor olayları vasıtası ile kendilerini ifade etme davranışını daha farklı boyutlarda sergilemeye başlamışlardır. Bunu yapabilmenin en iyi yollarından bir tanesi, insanların, ilgilendikleri spor branşında tuttıkları takımın üretmiş olduğu lisanslı ürünleri satın almalarıdır.

2. Markalama teknolojisindeki önemli gelişmeler. 20-30 yıl öncesinde sadece t-shirt, şapka vb. ürünlerin üzerinde görülebilecek takım veya lig isimlerinin ya da logolarının bugün akla gelebilecek her türlü ürünün üzerine basılmasını sağlamıştır. Bunun sonucunda ise insanlar spor organizasyonlarının ürettiği, birbirinden çok farklı ürünleri talep etmeye başlamışlardır.

3. Lisans endüstrisinin olgunlaşması. 1900'lü yılların başlarında değeri fark edilen lisans anlaşmalarının karşılaştığı, kaçak ürünlerin üretilmesi vb. bir çok problem zaman geçtikçe ortadan kaldırılmaya başladı. Ayrıca lisans anlaşmaları kapsamında neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda gerçekleşen gelişmeler, farklı sektörlerde lisans anlaşmaları vasıtasıyla yapılan girişimlerden daha fazla verim elde edilebilecek düzeye ulaştı.

4. Spor yöneticilerini zorlayan finansal sıkıntılar. Spor olgusunun bu denli ilgi görmesi sonucunda, farklı dallarda mücadele eden spor organizasyonlarının, diğerlerinden bir adım öne geçebilmeleri, her geçen gün daha zor hale gelmektedir. Daha iyi oyuncuları satın alıp, daha iyi tesislerde çalışmanın daha fazla yatırımı gerektirmesi ve bu yatırımı yapmayanların başarıya ulaşmalarının imkansızlığı, spor

¹⁰⁵ Sports Licensing White Paper, s.3

¹⁰⁶ W.R.Bailey, B.B. Battle, ve B.B. Siegal, **Collegiate Trademark Licensing, (1990)'dan** aktaran Parkhouse a.g.e., s. 354

organizasyonlarının yöneticilerinin daha fazla finansal kaynağa ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Bu tür sıkıntıları yaşayan yöneticiler, daha fazla gelir elde etmenin yollarından birisi olan lisans anlaşmalarına yönelmeye başlamışlardır.

Lisanslı ürünler için olan talep spor organizasyonlarına, çeşitli ürünler üreten üretici firmalara ve perakendecilere iyi bir gelir kaynağı sağlamaktadır. Üretici firmalar yani lisans alanlar ve perakendeciler için lisans programları pazarlarını spor logolu ürünlerle genişletmek için etkili bir araç olmuştur. Spor kulüplerinin taraftarlarının geçmiş yıllarda, tuttıkları takımların logosunu taşıyan herhangi bir ürünü satın alabilmeleri için, etkinliğin gerçekleştiği günü beklemeleri ve etkinliğin gerçekleştiği yerde istedikleri ürünleri satın alabilmeleri mümkün iken; artık bu ürünler yerel alışveriş merkezlerinden kolaylıkla satın alınabilmekte yada İnternet vasıtasıyla tüketiciler tarafından kolaylıkla temin edilebilmektedir.

Tablo 6. En Fazla Satan Spor Lisanslı Ürün Kategorileri

<i>Ürün Kategorisi</i>	<i>Satış (Milyar \$)</i>	<i>Pazar Payı(%)</i>
Kıyafet	3.125	%30
Aksesuarlar	1.550	%15
Spor malzemeleri	.875	%8
Yayıncılık	.850	%8
Hediyelik eşyalar/ kırtasiye malzemeleri	.785	%8
Oyuncaklar/oyunlar	.700	%7
Video oyunları/software	.700	%7

Kaynak: Sports Licensing White Paper, (SGMA İnternational 2002), s.6

Lisansın daha önce logoya, markaya ya da karaktere bağlanmış bir duygunun kiralanması olarak tanımlanabileceği belirtilmişti. Gerçektende insanlar spor lisanslı

ürünleri, kendilerini hoş, takımın bir parçası ve şampiyon gibi hissettirdiğinden satın almaktadırlar. Özellikle oyun bittikten sonraki dakikalar içerisinde duyguların en yüksek seviyede olduğu zamanlarda tüketiciler lisanslı ürünleri satın almaya çok yakındırlar.

Lisanslı ürünlerin küresel çapta satışlarının % 80'inden fazlası Amerika ve Kanada'da, % 13'ü Batı Avrupa'da ve % 4' ü ise Japonya'da gerçekleşmektedir.¹⁰⁷ On yıl önce, sadece tuttıkları takımın lisanslı ürünlerini satın alan tüketiciler, günümüzde moda sektörünün de etkisiyle satın aldıkları ürün yelpazesini genişletmişlerdir. Hatta sporla hiç ilgisi olmayan kişiler bile moda değeri taşıdığı için spor lisanslı ürünlerini satın alma eğilimi gösterebilmektedir. Bu sebeple spor klüpleri artık lisanslı ürünlerini daha fazla moda uyumlu halde tasarlamaya çalışmaktadırlar.¹⁰⁸ İşte bahsedilen bütün bu unsurlar sonucunda lisans anlaşmaları spor organizasyonları tarafından her geçen gün daha kapsamlı bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır.

5. SPOR LİSANS ANLAŞMALARINDA TARAFLAR

Lisans anlaşmalarına katılan tarafları birkaç kategori başlığı altında toplamak mümkündür. Bu kategorileri:¹⁰⁹

1. Lisans verenler,
2. Lisans alanlar,
3. Lisans ajans ve danışmanları,
4. Medya,
5. Tüketiciler,
6. Lisans alması olası gruplar,
7. Lisans vermesi olası gruplar, şeklinde sıralamak mümkündür.

Lisans anlaşmalarında her katılımcı, yerine getirmekle sorumlu olduğu kesin görevlere sahiptir. Lisans anlaşması yapan taraflar arasındaki sözleşme, özellikleri açısından eşsiz olması sebebiyle belirli durumlarda belirli değişiklikler gösterebilmektedir.

¹⁰⁷ **Sports Licensing White Paper**, s. 8

¹⁰⁸ S. B. Mario, "Playing to Win", **Marketing Management**, Vol.6, Issue , (1997), s. 35

¹⁰⁹ Böll, K., **Merchandising und Licensing**. München: Vahlen, 1999'dan aktaran Sabina Gockel

5.1. Lisans Verenler

Spor klüpleri ve spor organizasyonlarının mülkiyetlerini lisanslamaları için pek çok geçerli sebebi vardır. Lisansın başarılı şekilde çalışması için, lisanslı mülkiyetin telif hakkı veya tescilli marka kanununa göre korunabilir olması gerekmektedir. Bu fikri mülkiyet hakları lisans verenin mülkiyetine güvenli şekilde yatırım yapmasını ve bu değerli sermayenin getirilerini toplamasını garanti eder. Tescilli marka ve kopya haklarına kayıt yaptırmakla, lisans anlaşmaları lisans verenlere, mülkiyetlerinin eşsiz özellikleri için yasal koruma sağlar.¹¹⁰

5.2. Lisans Alanlar

Lisans alanlar belli bir mülkiyetin haklarını ürünlerinde kullanmak üzere kiralamaktadır. Bu yolla lisans anlaşmaları lisans alanlara pek çok önemli fonksiyon sağlar. Örneğin, belli bir imaj yaratarak lisanslı ürünler tüketicinin ilgisini çekebilir, sürekli müşteri sağlayabilir, bir mağazaya sadakati arttırabilir ve en önemlisi lisans alanın bir lisansa sahip olması, onun daha önce belli sebeplerle ulaşamadığı pazarlara girebilmesini sağlar.¹¹¹

Araştırma ve ürün geliştirme ile ilgili işlerde milyarlarca dolar harcama gerekliliği ile yüz yüze olan lisans alanlar telif haklarını çok düşük bulmaktadır. Belli bir mülkiyete yatırım yapmak lisans alana ürünlerini diğerlerinden ayırmak için eşsiz çağrışımlar ve anlamalar sağlar. Bu eşsiz çağrışımları ürün çeşitlerine iliştiyerek üreticiler, sonunda daha yüksek fiyat marjları sağlayacak, satış hacmini arttıracak ve daha fazla kar getirecek şekilde kendi ürünlerinin imajlarını yaratabileceklerdir.¹¹²

5.3. Lisans Anlaşmalarında Diğer Taraflar

Genel olarak belli bir mülkiyet ya da lisanslı ürün üzerinde finansal veya tüketici ilgisi olan herhangi bir firma veya kişi lisans çabasına katılabilir ve bu sebeple lisans işindeki

¹¹⁰ Asian Licensing Partners Ltd. Web Sitesi, <http://www.asian-licensing.com> İnternet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004.

¹¹¹ Aynı, s.11

¹¹² Aynı, s.12

diğer taraflar kategorisindeki katılımcılardan birisi olarak görülebilir. Lisans işine katılan en önemli dört katılımcı türü lisans ajansları, lisans danışmanları, medya ve tüketicilerdir.

Lisans verenlerin, lisans programlarını yönetmeleri için ajanslardan yardım almaları olağandır. Bu ajanslar müşterileri için sözleşme görüşmeleri ya da ürün onaylama süreçleri gibi görevleri üstlenirler. Bunun karşılığında ajans bütün telif hakkı ücretlerinden belli bir oran alır. Lisans veren için bir lisans ajansı ile çalışmanın avantajı, ajansın sunmuş olduğu uzmanlıkta yatar. Özellikle yeni bir lisans veren için endüstri bağlantıları ve deneyim, ajansın sahip olduğu değerli özelliklerdir.¹¹³ Örneğin, Beşiktaş ve Trabzonspor kulüpleri Gamma Medya isimli ajansla, yapılan lisans anlaşmalarını daha başarılı şekilde yürütebilmek için belli bir süreliğine birlikte çalışmış, daha sonra lisans anlaşmalarını kendi bünyelerinde çalışan kişilere uygulatma yoluna gitmişlerdir.

Diğer taraftan üretici firmalar, lisans danışmanları ile de çalışabilirler. Lisans danışmanları lisans anlaşmaları yapmak isteyen fakat bünyesinde lisans işlerinden anlayan personele sahip olmayan üretici firmalara konuyla ilgili yardımcı olur. Lisans uygulamalarında mülkiyetlerin değerlendirilmesi ve lisans stratejilerinin uygulanması gibi konularda üreticileri temsil etmek lisans danışmanının sorumluluklarındandır.¹¹⁴ Lisans danışmanlarının nasıl ücret aldıkları ise değişkenlik göstermektedir.

Tüketicilerin yeni lisanslı üründen haberdar olmalarını sağlamak, ilgilerini çekme ya da satın alma isteği yaratmada medyanın kullanımı oldukça önemlidir. Çok farklı medya türleri lisans alan ve lisans verenin amaçladıkları mesajları hedeflenen kitlelere iletmek için kullanılabilir. Medya desteğinin, tüketici farkındalığı inşa etmesi ve lisanslı ürünlerin satışlarını artırması bağlamında gerekli olduğunu söylemek mümkündür.

¹¹³ Aym, s.20

¹¹⁴ Aym, s.87

Tüketici için ekonomik açıdan lisans anlaşmalarının getirmiş olduğu avantaj, araştırma maliyetlerinin düşmesidir. Çünkü lisanlı ürünü kolayca fark edebilirler ve bir ürün kararı vermek için daha fazla düşünmek ve bilgi işlemek zorunda kalmazlar.¹¹⁵

Bununla birlikte, tüketici tarafında lisanslı ürünlere karşı artan bir karmaşıklığın olduğu öne sürülmektedir. Tüketiciler sevdikleri mülkiyet tarafından lisanslanmış ürünleri hala tercih etmelerine rağmen, bir ürünün lisanslı olması artık ürünü eşsiz kılmamaktadır. Tüketicilerin ürünü satın alması için, ürün kendi başına kalite açısından iyi olmalı ya da en azından moda ya uygun özelliklere sahip olmalıdır.¹¹⁶ Sonuç olarak bütün bu özellikler tüketicinin satın alma kararında etkili olmaktadır.

Özet olarak lisans anlaşmalarının bütün taraflara çeşitli faydalar sağladığı söylenilebilir ve lisans anlaşmaları bu sebeple alanda her geçen gün daha fazla kullanılmaya başlanmıştır.

6. SPOR LİSANSI ANLAŞMALARININ TARAFLARA SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Spor endüstrisinde bugün, on yıl öncesine oranla çok sayıda lisans fırsatı bulunmaktadır. Böyle fırsatların varlığından ülkemizde, onlarca yıl içerisinde oluşturulmuş güçlü marka isimleri olan Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor gibi spor kulüpleri faydalanmaya başlamıştır.

Pazarlama iletişimi karmasının önemli bir parçası olan lisans programları spor tutundurması açısından önemli olan pek çok fayda sağlamaktadır. Temel olarak, tescilli marka lisans programının amacı, spor organizasyonunu markaya olan talepten ve markaya duyulan bağlılıktan yetkisiz olarak faydalanılmasına karşı korumaktır.

Başarılı olarak uygulanmış bir lisans anlaşması programı spor kuruluşuna;

- Pazarda bir varoluş sağlamakta (tutundurma),

¹¹⁵ K. Keller, a.g.e., s.7

¹¹⁶ K. Raugust, a.g.e., s.40

- Alternatif bir gelir üretimi sağlamakta (kar),
- Marka farkındalığı ve çekicilik yaratmakta,
- Yeni pazarlara girilmesini kolaylaştırmakta,
- İzinsiz logo kullanımına karşı yasal olarak kendisini savunma yetisi (tescilli marka koruması) gibi faydalar sağlamaktadır.¹¹⁷

Etkili bir lisans programı bir taraftan alternatif gelir sağlarken bir taraftan da etkili bir şekilde pazara girme, markayla tüketicileri karşı karşıya getirme ve farkındalık yaratma gibi spor mülkiyetlerine tutundurma amaçlı faydalar sağlamaktadır.

Daha önce de bahsedildiği gibi lisans anlaşmaları bir pazarlama aracıdır. Lisans anlaşmaları kulüpler ve spor organizasyonlarına gelir getirmesinin yanı sıra, tanınma ve devamlı marka farkındalığı sağlar ve aynı zamanda da marka imajını destekler. Marka ve mesajını tanıtım için geleneksel olmayan bir şekilde perakende çevrelerine getirerek ve diğer tutundurma ve reklam araçlarını kullanarak, tüketici izlenimlerini etkilemek ve tüketici çağrışımlarını genişletmek için de faydalı bir araçtır.¹¹⁸

Güçlü bir marka diğer ürün kategorilerinde istenilebilecek tüketici çağrışımlarını da beraberinde getirebilir. Bu değerın avantajından yararlanabilmek için, bir firma marka ismini, logosunu ya da markasının diğer kullanılabilir yanlarını, başka bir firmaya ürünlerinde kullanması için lisanslayabilir. Örneğin Fenerbahçe markasının sahip olduğu isim, logo ve slogan gibi değerlerini bir üretici firmaya lisansladığında, üretici firma ürettiği ürünler üzerinde bu değerlerden faydalanabilmektedir. Bu yolla yapılan lisans anlaşması, hem Fenerbahçe kulübü, yani mülkiyet sahibine, hem de lisanslı ürünün üreticisine fırsatlar sunmaktadır.

Yıllar süren çalışmalar sonucunda önceden inşa edilmiş marka ismi, logo ya da karakter imajının lisans anlaşmalarıyla kullanımı, lisanslı ürünlerin üreticilerine hızlı bir tüketici

¹¹⁷ Irwin ve diğerleri, **a.g.e.**, ,s.243

¹¹⁸ R. Jack , **A Primer on Licensing**. Stamford: Kent Pres, 1995' den aktaran S. Gockel, **a.g.e.**' den aktaran, Asian Licensing Partners Ltd. Web Sitesi, <http://www.asian-licensing.com> İnternet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004.

farkındalığı yaratmada ve desteklemede yardımcı olur.¹¹⁹ Örneğin terlik üreticisi Twiggy markası üç büyük spor kulübü ile yapmış olduğu anlaşma sonucunda üretmiş olduğu terlikler vasıtasıyla bir tüketici farkındalığı yaratmış, marka farkındalığını kısa sürede kurabilmiş ve bunu kolaylıkla desteklemiştir. Bu anlaşma sonrasında Twiggy firması yapmış olduğu yazılı basın ve televizyon reklamları ile birlikte futbol maçları esnasında sahada gezen dev terlikler vasıtasıyla hedeflerine ulaşmaya çalışmış ve başarılı da olmuştur. Bu yolla lisans alan Twiggy firmasının ürünleri hızlı bir şekilde tescilli marka ya da kopya hakkı ile ödünç verilen marka imajı ve marka tanınırlığının faydalarını görmüş ve aynı zamanda tüketiciler Twiggy firmasının ürettiği terlikler için daha fazla ödeme yapmaya istekli olmuştur.

Ayrıca, yeni bir markanın daha önceden oluşturulmuş güçlü bir marka ile tüketicilerin yaptığı çağrışımlara benzer şekilde marka faydaları geliştirebilmesi için yıllar geçmesi gerekmektedir. Bu sebeple lisans alanlar lisans anlaşması yaptıklarında (lisans verenin) marka faydalarını daha hızlı şekilde elde etmeye başlarlar.¹²⁰

Lisans verenin, bir ürünü lisanslamasının altında yatan temel düşünce, tüketici seviyesinde yeni bir ürünü geliştirmek, üretmek ve pazarlamak zorunda olmadan, marka genişlemesi ve marka imajının desteklenmesinin getireceği yararlar ile bağlantılıdır.¹²¹ Örneğin, Beşiktaş spor kulübünün kırtasiye ürünleri üreten bir firma ile lisans anlaşması yapmış olduğunu varsayalım. Beşiktaş ismi veya logosu kullanılarak üretilen kırtasiye ürünleri için, ürün geliştirme, üretim ve bunların pazarlanması ile ilgili olarak sorumlulukları lisans alan firmaya bırakarak marka genişlemesi ve marka imajının desteklenmesi ile ilgili yararlar Beşiktaş kulübü tarafından elde etmektedir.

6.1. Bir Tutundurma Aracı Olarak Lisans Anlaşmaları

Tüketici bağlılığı geliştirmek ve pazar girişini genişletmek için NFL'in 1963 yılında ilk spor lisans anlaşması programını başlatmasının ardından Amerika'daki diğer profesyonel spor ligleri de lisans anlaşmalarını kullanmaya başlamıştır. Bu gelişmelerin

¹¹⁹ K. Keller, **a.g.e.**, s. 345

¹²⁰ K. Raugust, **a.g.e.**, s.11

¹²¹ **Aynı**, s.6

ardından dünyanın çeşitli ülkelerinde profesyonel ve amatör spor kuruluşları benzer şekilde markalarını tutundurmak, korumak ve bu işten kar etmek amacıyla lisans anlaşmalarını kullanmaya başlamışlardır.¹²²

Buraya değin lisans anlaşmalarının işletmelerin marka genişletme stratejilerinin bir uygulaması olarak ele alındı. Ancak lisans anlaşmaları özellikle de spor sektöründe tutundurma etkinliklerinden biri olarak da görülmektedir.

Spor tutundurma karmasının bir uygulaması olarak lisans anlaşmaları, yıl boyu lisans alınan markaların pazardaki varlıklarını canlı tutmak için fırsat sağlamaktadır. Örneğin NFL mülkiyetlerinin 1999 yılı için başlıca amaçlarından birisi t-shirt'ten şapkaya kadar olan NFL ürünlerinin kullanımını sadece maç günü olan pazar günleri kullanılmaktan çıkarıp bu ürünleri yıl boyunca farklı zamanlarda kullanım fırsatları yaratmaya çalışmak olmuştur.¹²³

Lisans anlaşması, lisans veren ile lisans alan arasında yapılan iş ortaklığı için bir araç olması sebebiyle, lisans verenin aktif olarak, lisanslı ürün tüketicilerine karşı, lisans alanın ürünlerini tutundurması gerekmektedir. Bu tutundurma çabaları lisans verenin ilişki halinde olduğu perakendecileri veya yeni sponsorluk anlaşması yaptığı firmaları hedefleyebilir.

Lisans anlaşmaları tutundurma karmasının bir elemanı olarak düşünülmeyle birlikte, aslında lisans anlaşmaları programının başarısını lisans programının tutundurulması belirlemektedir.

Lisanslı materyalin kendisi, lisanslı ürünlerin mağaza vitrinlerinde yer alması sebebiyle tutundurmayla ilgili içeriğe sahiptir. Lisanslı ürünlerin pazardaki varlığı tüketicinin zihninde bir farkındalık sağlamak ve son derece değerli maruz kalmaya sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple, pazardaki ürün konumlandırma, hem lisans veren hem de

¹²² R. Rosenblatt, "The Profit Motive", **Sports Inc.**, December 5, 2003, s.18-21' den aktaran Irwin ve diğerleri, **a.g.e.**, s.263

¹²³ A White Paper: Sports licensed Products, North Palm Beach, FL:Sporting Goods Manufacturers Association' den aktaran Irwin ve arkadaşları, **a.g.e.**, 2003, s.263

lisans alan için hedeflenen pazarların ve kitlelerin marka veya ürüne maruz kalmalarına fırsat sağlayarak tutundurma etkililiğinde önemli bir rol oynamaktadır.¹²⁴

6.2. Lisans Anlaşmaları Yoluyla Marka Farkındalığı ve Çekicilik Yaratma

Profesyonel bir spor kuruluşuyla lisans anlaşması yaparak lisans alan bir firma, yalnızca önemli bir gelir elde etmekle kalmaz, aynı zamanda pazarda artan oranda markaya maruz kalmaya ve güvenilirliğe de fırsat yaratmış olur.¹²⁵ Başka bir deyişle Fenerbahçe veya Galatasaray gibi güçlü markaları olan lisans veren klüpler kaynak güvenilirliğinin (source credibility) bazı unsurlarını lisanslı ürünün üreticisine (yani lisans alana) transfer edebilen kaynak olarak değerlendirilebilir.

Bu şekilde gerçekleşen lisans verenin sahip olduğu kaynak güvenilirliği, lisans alanın ürettiği, lisans verenin markalarını taşımayan diğer ürünleriyle ilgili olarak tüketicilerin marka eğilimini ve dolayısıyla satın alma kararını etkilemektedir.¹²⁶ Spor lisanslı ürün üreticileri, Levis, Mavi Jeans, Tommy Hilfigher gibi markalarla rekabet edebilmek için, spor kuruluşlarıyla gerçekleştirdiği spor lisans anlaşmalarını, bir bira firması olan Efes Pilsen'in spor sponsorluğu yaparak tüketicilerin satın alma kararlarını etkilemek amacıyla yaptığı çabalara benzer şekilde, marka eğilimi oluşturmak amacıyla yapmaktadır. Aynı şekilde, spor lisansı veren firmalar, kuruluşlarının markasıyla algılanan imajı besleyebilecek ve yüksek kalitedeki ürünlerin dağıtımıyla markalarına olan talebi arttırabilecek lisans alan firmalarla anlaşma yapmak durumundadır.

Bu önemli noktaya Amerika'daki 4 profesyonel spor liginin Starter isimli lisans alan firma ile 1999 yılında lisans anlaşması yenilemeyi kabul etmemeleri örnek verilebilir. Bu konuyla ilgili yaygın görüş, Starter firmasının lisanslı ürünleri bu liglerin itibarının algılanmasını ve yüksek fiyatlı ürünlerin satılmasını olumsuz yönde etkileyecek şekilde, bazı yerlerde indirimli fiyatlara satması olduğu şeklindedir.¹²⁷

¹²⁴ SGMA, A Definitive Cronicle: Sports Licensed Products. North Palm Beach, (1998) FL: Sporting Goods Manufacturers Associations. <http://www.sgma.com> internet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004

¹²⁵ Irwin ve diğerleri .a.g.e, s.244-245

¹²⁶ Aynı, s.244-245

¹²⁷ A. Bernstein, **New Starter Runs Into Stop Signs From The Leagues**, (Street&Smiths Sports Business Journal, No 2, Iss. 35), s.15

Doğaldır ki iyi bilinen bir lisans alanla marka, lisanslı ürüne aynı zamanda bir kaynak güvenilirliği de sağlamaktadır. Yani başarılı iki marka tarafından ortak markalanan ürünler pazarda olumlu kalite algılamalarıyla karşılanmaktadır. Ülkemizdeki dört büyük spor klübünün yada başka bir deyişle başarılı dört ulusal spor markasının, Taç Linens gibi başarılı bir markayla olan lisans anlaşmasının tüketicilerin kalite algılamasını olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

6.3. Lisanslı Ürünlerle Yeni Pazarlara Girme

Lisanslı ürünler yeni bir pazara girme aracı olarak da kullanılabilir. Örneğin 1998 yılında NBA pazarın ilgisini çekebilmek amacıyla bayanlar için dizayn edilen ilk ürün karmasını piyasaya çıkarmıştır. Bu ürün karmasındaki ürünler oldukça yüksek kaliteli olmakla birlikte moda trendlerine de uygun olarak hazırlanmış ve bunun sonucunda NBA rekor düzeyde satışın gerçekleştiğini açıklamıştır.¹²⁸

Gençler ve çocukların oluşturduğu pazarlara girebilmek için üç büyük futbol kulübü çocuklara ve gençlere hitap eden ürünler üreten üretici firmalarla kendi takımları ile ilişkilendirilmiş ürünler üretilmesi konusunda lisans anlaşmaları yapmışlar ve geniş ürün gamına sahip bir bayan kıyafeti kreasyonu oluşturmaya başlamışlardır. Yine spor kulüplerinin lisans anlaşmalarıyla bebeklere yönelik olarak hazırladıkları giysilerde taraftarlarla kurulan duygusal bağlar aracılığıyla yeni bir pazara ulaşma çabası olarak görülebilir.

Galatasaray Spor Kulübü futbol takımının 2000'li yılların başlangıcında Avrupa Kupaları'nda göstermiş olduğu başarılar Galatasaray'ın dünya çapında tanınmasına sebep olmuş ve bu takımda oynayan oyuncularını takip eden taraftar kitlelerinin, bu oyunculara yakınlık kurmalarına sebep olmuştur. Bunun sonucunda ise yeni pazarlarda Galatasaray'ın lisanslı ürünlerine olan talepte bir artış gözlenmiştir.

¹²⁸ A Definitive Cronicle: Sports Licensed Products, a.g.e. 1998.

7. LİSANS ANLAŞMALARININ TARAFLAR AÇISINDAN DEZAVANTAJLARI

Lisans anlaşmaları hem lisans alan işletme hem de lisansı veren işletme için bir takım dezavantajlara sahiptir.¹²⁹

Lisans anlaşmalarının lisans alan işletme için ortaya çıkardığı dezavantajları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Lisans anlaşması yapılan lig, spor kulübü veya sporcu başarısız olabilir. Başarısız olan bir takımın ismini taşıyan lisanslı ürünlerin satışları da olumsuz yönde etkilenebilir.
- Lisans veren firma lisans anlaşmasının doğası gereği risk ve yararlar konusunda tecrübeye sahiptir. Bu durum lisans alan firmaya dezavantaj yaratabilir.

Lisans anlaşmasının, lisans veren spor organizasyonu için ortaya çıkardığı dezavantajı ise lisans veren spor organizasyonunun pazarlama karması elemanları üzerindeki kontrolü kaybedebilmesidir. Örneğin, lisanslı ürünlerde sık sık fiyat indirimlerinin yapılması, spor ürününe ilişkin algılanan kalitenin düşmesine sebep olabilir.

8. LİSANS ANLAŞMASI TÜRLERİ

Lisans alan ve lisans veren tarafların taleplerine göre farklılaşan çeşitli lisans anlaşması türleri mevcuttur. Bunlar başlıklar halinde; özel lisans anlaşmaları, özel olmayan lisans anlaşmaları ve tutundurma amaçlı lisans anlaşmaları şeklinde sıralanabilir.

8.1. Özel Lisans Anlaşmaları

Bu tür lisans anlaşmalarında her bir ürün kategorisi veya coğrafi bölge için bir lisans alan üretici ile anlaşma yoluna gidilir ve profesyonel spor lisans programları arasında daha yaygındır. Lisansın özel oluşu lisans verene belli bir ürün kategorisindeki veya coğrafi bölgedeki üreticilerin sayısını sınırlandırmasına ve bu yolla lisans alanlarla iyi

¹²⁹ M. D. Shank, *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, (Prentice-Hall,1999), s.249-250

ilişkileri geliştirmeye yardımcı olur. Lisans alanların sayısını sınırlandırmak lisanslı olmayan, kaçak ürünlerin ortaya çıkarılmasını kolaylaştırırken, lisans alan ve lisans veren arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Lisans alan özel sınıflandırmadan ve limitli rekabetten yarar sağlar. Baskın lisanslı ürün üreticilerinin bazıları, spor lisans programlarında daha fazla özel olma ile ilgili tercihte bulduklarını göstermişlerdir.¹³⁰ Örneğin Twiggy firması, Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray ve Trabzonspor Spor Kulüpleri'nin lisanslı terliklerini üreten tek firma olarak özel bir lisans anlaşmasına sahiptir.

8.2. Özel Olmayan Anlaşmalar

Bu tür anlaşmalarda bir ürün kategorisinde yer alan birden fazla üreticiyle lisans anlaşması yapma yoluna gidilir. Özel olmayan anlaşmalar aynı ürün kategorisindeki lisans alanlar arasındaki rekabeti besler. Özel olmayan lisans anlaşmalarının kullanılmasının lisanslı ürün pazarının doygunluğa ulaşmasına sebep olduğu ve malların kalitesini etkilediğiyle ilgili görüşler ileri sürülmektedir.¹³¹

Bununla birlikte iki veya daha fazla lisans veren, logolarının aynı ürün üzerinde gözükmeleri şeklinde ortak girişim anlaşması yürütmek de isteyebilir. Tipik olarak bu anlaşma türünden elde edilen telif hakkı eşit olarak ikiye bölünür.¹³²

8.3. Tutundurma Amaçlı Lisans

Tutundurma amaçlı lisans anlaşmaları lisans alana, lisanslı markaları yerel bir kuruluşun eşantiyonu olarak kullanılması gibi kısa süreli tutundurma kampanyalarında kullanma imkan verir. Özellikle önemli spor olayları (Dünya-Avrupa şampiyonaları, olimpiyatlar vb.) bu tür tutundurma amaçlı lisans anlaşmalarını cazip kılabilir. Her iki taraf da, yaratılan farkındalıktan yarar sağlarken, lisans alan lisans verenin iyi niyeti

¹³⁰ A.Klemm, Team Licensing Business, **Maturation or Saturation:Has Collegiate Licensing Gone Overboard?**, 3, (5),1991 s.16-172'den aktaran Bonnie L. Parkhouse,**The Management of Sport, its Foundation and Application**, McGraw Hill, 2001, s. 112.

¹³¹ Klemm,a.g.e., s.16-17'den aktaran B. L. Parkhouse,**The Management of Sport, Its Foundation and Application**, (McGraw Hill, 2001, s. 113.

¹³² Parkhouse,a.g.e., s:358

üzerinden yararlanmakla ilgilenmektedir.¹³³ Tutundurma amaçlı lisans anlaşmaları marka çağrışımları ve algılanan kalite ile marka denkliğini kayda değer şekilde etkileyebilmektedir.¹³⁴

Tutundurma lisansları vasıtasıyla tüketicilerin pazarlama iletişimi etkinliklerine büyük olasılıkla tepki gösterecekleri ve bu tepkilerinin de daha olumlu olacağı varsayılır.¹³⁵ Genel olarak güçlü bir markanın sağladığı faydalar aşikardır. Daha fazla gelir ve daha düşük maliyetlerden başka bir markanın yeni tüketicileri çekmesi, rekabete dayanabilmesi, yeni ürün dizisi genişlemelerinin tanıtımı, ve uluslararası sınırları aşması en önemlileridir.

9. LİSANS PROGRAMLARININ YÖNETİMİ

Spor organizasyonlarında lisans programlarının kendi bünyelerinde bir alt birim tarafından yürütülmesi, Amerika'da profesyonel liglerde giderek artış göstermektedir. Ülkemizde ise lisans programları yürüten futbol klüplerinden (dört büyük futbol takımından) Beşiktaş ve Trabzonspor Lisans anlaşmaları yapmak için başlangıçta bir lisans ajansı ile birlikte çalışmış daha sonra lisans programlarını elde ettikleri deneyim ile kendi bünyelerinde oluşturdukları bir departmanla yürütmeye başlamışlardır. Fenerbahçe ve Galatasaray ise lisans programlarını kendi bünyesinde oluşturduğu bir departmanda yürütmektedir.

Spor lisansı programlarının yönetilmesi süreci, alanda kullanılan hiçbir uygulama modeliyle kolaylıkla uyuşmamaktadır. Konuyla ilgili olarak sınırlı bilgi olmakla birlikte, lisans yönetimi modellerinin maliyette etkililiği ile ilgili yapılan bir araştırmada, ajanslardan destek alınarak yapılan programların yıllık işletme giderlerinin, kuruluş bünyesinde yürütülen programlarla kıyaslandığında 2.5 kat daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada ayrıca, analiz edilen bütün lisans

¹³³ Aynı, s:358

¹³⁴ Keller, a.g.e., s221

¹³⁵ aynı, s.64

programlarında, her bir birim yatırımdan üç misli geri dönüş elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır.¹³⁶

Programın profesyonel bir ajansla veya kuruluş içerisinde yapılıyor olması fark etmeksizin programın yeterliliği, örgütsel felsefe (kaçak ürünlere karşı koruma ve tutundurma faydalarına verilen önem-değer) ve sahip olunan kaynakların (bütçe ve personel gibi) tahsis edilmesi ile ilgili örgütsel taahhüt konularından büyük ölçüde etkilenmektedir.¹³⁷ Bu konulara gerekli önceliğin verilmesi şüphesiz daha yüksek geri dönüşlere sebep olacaktır.

Lisans programlarının taraflar için başarısı lisans alan ve perakendeci karlılığına bağlıdır. Lisans alan ve perakendeciler başarılı olurlarsa lisans verenler de başarılı olacaklardır. Bu sebepten dolayı lisans programında bu programın tutundurulması lisans alanlarla ve perakendecilerle doğrudan etkileşim içermek zorundadır.

Genel olarak tutundurma lisansı hariç bütün lisanslar, yıllık veya iki yıllık temelde ele alınırlar. Anlaşmanın herhangi bir şekilde çiğnenmesi otomatik olarak anlaşmanın iptal olmasına sebep olabilir ve yenilenme lisans alanın satış etkinliklerine ve daha önceden belirlenmiş kalite standartlarına bağlı olur.¹³⁸

¹³⁶ R. L.Irwin, **Development of a Collegiate Licensing Administrative Paradigm**, 1990'dan aktaran, Irwin ve diğerleri, s.263.

¹³⁷ E. Bagdikhian, "Building the Sports Organization's Merchandise Licensing Program; The Appropriateness, Significations and Considerations", **Sports Marketing Quarterly**, Vol.5, No.1, (1996), s. 35-41

¹³⁸ **Aym**, s:358

9.1. Olası Lisans Alıcıların Değerlendirilmesi

Etkili lisans programlarının en önemli unsuru olarak düşünülen lisans alanların seçimi, programların uygun motivasyona sahip ve işbirlikçi lisans alanlarla daha başarılı yürütülebileceği için büyük önem taşımaktadır.¹³⁹ Üretken olmayan lisanslı ürün üreticileri lisans verenin imajını zedeleyerek, tutundurma ve gelir elde etme ile ilgili amaçlarına ulaşmasını engelleyerek pazardaki büyümesini yavaşlatmaktadır.

Herhangi bir muhtemel iş ortağının değerlendirilmesinde olduğu gibi, hedeflenen ürün kategorisinde muhtemel bir lisans alanın daha önce yapmış olduğu işlerden örnekler, bir liste halinde referanslar ile iş ve dağıtım planları sunması gerekmektedir. Bu tür bilgiler lisans verene olası lisans alanın daha önceki performans kaydına göre bir değerlendirme yapabilmesi için olanak sağlamaktadır.

9.2. Olası Lisans Alıcıların Seçimi

Amerika’da lisans alanların seçilmesinde sıklıkla kullanılan iki önemli yöntem vardır. Bunlar anlaşmalar literatürünün yaygınlaştırılması ve muhtemel lisans alan konumundaki firmaların kendilerini tanıttıkları ticari gösteri etkinlikleridir.¹⁴⁰

- *Lisans anlaşmalar literatürü.* Her tüketici grubundan bilgi içeren materyaller ortaklığın faydalarını ortaya koymaktadır. Böyle bir programı ele alan broşürler ve diğer yazılı materyallerle geçmişteki satış hacmi, mevcut lisans alanlar/perakendeciler ve tutundurma programları ve lisans alan-perakendeci bonservisleri değerlendirme için mevcut olmaktadır.
- *Ticari gösteri etkinlikleri.* Yıllık olarak düzenlenen “Süper Show” isimli organizasyonda spor lisans verenleri ve lisans alanlar için buluşmak, birbirlerinin yaptıkları işleri görmek ve değerlendirmek için iyi bir fırsat yaratılmaktadır.

¹³⁹ Aynı, s.35-41

¹⁴⁰ Irwin ve Stotlar, “Operational Protocol Analysis of Sport And Collegiate Licensing Programs”, **Sport Marketing Quarterly**, 2,(10),7-16’den aktaran Parkhouse, s.301.

Ülkemizde ise spor lisans verenleri tarafından en yaygın olarak kullanılan lisans alan seçimi kişisel bağlantılarla ve doğrudan posta aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

9.3. Lisans Alanla İlişkiler

Lisans verenin, ürünleri tanımlamak, mevcut ve olası lisanslanabilir ürünler için kullanılacak yaratıcı uygulamaları belirlemek gibi konularda lisans alanlarla birlikte yoğun çaba harcaması zorunludur. Böyle bir çabada etkileşim ve işbirliği, lisans alanların lisans verenlere göre pazar yapısına daha hakim olmaları ve pazardaki eğilimleri daha yakından izlemeleri nedeniyle, doğru ürünlerin doğru kitleler için yaratılmasına yardımcı olmaktadır.¹⁴¹

Lisans alanlarla yeni ürünler ve logo uygulamaları konusunda çalışanların bu çalışmalarında üç basamaklı bir süreci kullanmaları önerilmektedir: Bu süreç:¹⁴²

- Mevcut ve muhtemel tüketici pazarlarını, dağıtım kanallarını, tutundurma planlarını ve şu anki ve geçmişteki ürünlere olan talebi belirlemek için bir pazar analizi yapmak,
- Ürünü yaratmak için gereken teknoloji, üretim ekipmanları ve çalışan ihtiyaçları gibi üretim kanallarını belirlemek için bir teknik analiz yapmak,
- Üretim ve dağıtım masraflarını ve karlılığı tahmin etmek için finanssal analiz yapmak.

Böylelikle pazar daha iyi tanımlanabilecek, üretim ekipmanları daha net ortaya konulabilecek, pazarlama çabaları hedefli bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

9.4. Talep Yönetimi

Spor lisans verenleri lisans alanlarla şampiyonluk veya tur atlama gibi yüksek talep zamanlarında yükselen talebi karşılayabilmek için yakın ve uygun bir ilişki kurmak durumundadır. Şampiyonluk veya tur atlama gibi belli zamanlarda ticari ürünleri satış noktalarına yetiştirmek satışlarda başarılı olmak bakımından önemlidir. Bunun yanı sıra

¹⁴¹ Irwin ve diğerleri, **a.g.e.**, s.246

¹⁴² M.E. Mazzeo, J.Cuneen, C.L. Claussen, "Determining The Costs and Forecasting Profits for a Multilogoed Collegiate Memorabilia Poster: A Profitability Study in New Product Development", **Sports Marketing Quarterly**, No 6, Iss. 3, (2001), s:41-47

talebin düşük olduğu dönemlerde de, talebi canlandırmak için girişimlerde bulunmak gerekir. Dönemlik indirimler yapmak, bu indirimleri duyurmak gibi çabalar, lisanslı ürünlere yönelik talebi yükseltebilir.

9.5. Perakendeci Programları Hazırlamak

1990'lı yılların başına kadar spor logolu bir t-shirt veya şapka almanın tek yolu bir spor olayına katılmaktı. Günümüzde ise dağıtım kanalları, spor ürünleri satan mağazalar, büyük alışveriş merkezleri, İnternet ve hatta kablolu televizyonlardan satış yapılması vb. olanaklarla oldukça yaygınlaşmıştır.

Lisans programlarının başarılı olabilmesi için lisanslı ürünleri satan perakendecilerle olan ilişkilerin iyi olması gerekmektedir¹⁴³ Pek çok lisans alana göre, düzenli ve anlamlı perakendeci tutundurma programlarının olmayışı toplam satış hacmini olumsuz etkilemektedir.¹⁴⁴ Spor endüstrisinde çalışan kuruluşların lisanslı ürünlerin satış fırsatlarını arttırmak için bu eksikliği göz önünde bulundurmaları ve kapsamlı bir perakendeci tutundurma programı uygulamaları gerekmektedir.¹⁴⁵

Perakendecilerin tanıtımının yapılması için kullanılan yollardan birisi mağazaların vitrinlerine veya tabelalarına lisanslı ürünlerin satıldığına dair etiketlerin kullanılması şeklinde olabilir. Diğer bir yöntem ise lisanslı ürünleri satın almak isteyen tüketicileri bilgilendirmek için reklam ve tanıtım kampanyası hazırlamak olabilir.¹⁴⁶

9.6. Tüketicilerle İletişim Kurmak

Üretim ve dağıtım süreci belli olduktan sonra bütünleşik bir şekilde tutundurma etkinliklerine başlanılabilir. Bütünleşik pazarlama iletişiminin tüm diğer formlarında olduğu gibi, tüketiciye reklam, perakende promosyonu ve marka tanıtımı vasıtasıyla

¹⁴³ H. Scholesberg, **Sport Marketing**, Blackwell Business,1997'den aktaran Irwin ve diğerleri,**a.g.e**, s.249

¹⁴⁴ R. Sandomir, **Women's World Cup, Sales of Merchandise Just Didn't Take of**, New York Times, July 13 D4' den aktaran Irwin ve arkadaşları,**a.g.e**, s.249

¹⁴⁵ **Aynı**, s.249

¹⁴⁶ **Aynı**, s.249

açık ve tutarlı mesajlar iletilmelidir. Lisans programını tüketicilere tutundurmak amacıyla pek çok yöntem kullanılabilir. Bunlara kısaca değinecek olursak;

9.6.1. Reklam

Lisanslı ürün dağıtım zincirine dahil olan taraflarca maliyetleri karşılanan reklam kampanyaları, lisanslı ürünlerin tutundurulmasında kullanılan yollardan birisidir. Spor organizasyonları televizyon, radyo veya internet gibi kanallara reklam vermek kaydıyla lisans programlarından tüketicileri haberdar edebilir.

Lisans alanların değerlendirilmesi aşamasında lisans verenlerin talep ettiği kriterlerden birisi lisanslı ürünle ilgili yapılacak olan tüketici veya perakendecilere yönelik tutundurma kampanya planlarıdır. Buna ek olarak, lisans anlaşmalarında lisans alanların lisanslı ürünlerle ilgili reklam yapması gerekliliğine değinen bir kriter de bulunmaktadır.¹⁴⁷ Benzer şekilde perakendeciler de tamamen masrafları üstlenmese de, lisanslı ürünler için yapılan reklam kampanyalarına destek vererek işbirliği yapmayı kabul etmektedir.

9.6.2. Lisanslı Ürün Katalogu

Lisans verenlerin bir lisanslı ürün katalogu üretip dağıtması yararlı olmaktadır. Amerika'da MLB ve NHL gibi profesyonel ligler lisanslı ürün kataloglarını milyonlarca eve ulaştırmaktadır. Bu uygulama esnasında lisans verenlerin katalog üretim ve dağıtım masraflarını lisans alanlarla paylaşmaları sık görülen bir uygulamadır.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Mazzeo, a.g.e., 41-47

¹⁴⁸ Irwin ve diğerleri, a.g.e., s.252

9.6.3. Duyurum

Lisans programları spor tutundurma kampanyalarının diğer unsurlarından farklı olarak çekici haber yapılmaya değer içerik taşımak zorundadır. Böyle bir içerik telif hakkı dağıtım politikaları gibi program yönetimi ile ilgili konularda daha da önem kazanır. Örneğin, Amerika’da bir çok kolej tarafından oluşturulan lisans telif ücretlerinin üçte ikisi genel öğrenci nüfusuna burs sağlamak için kullanılmaktadır. Böyle bir bilginin halka iletilmesi bir çok medya kaynağı tarafından haber yapılmaya değer olarak değerlendirilmektedir.¹⁴⁹

Dörtlü final maçları veya bir takımın şampiyonluğunu ilan etmesi gibi talebin fazla olacağı belli olduğu dönemlerde birkaç ay öncesinden başlanılan lisans programı tanıtım kampanyaları karşılaşılabilecek kaçak ürünlere ve satılan ürünlerin lisanslı olmasına odaklandığında etkili sonuçlar verebilir.

9.7. Lisanssız Ürünlerle Mücadele

Lisans anlaşmalarının başarıya ulaşmasında yetkisiz ürünlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli olan prosedürlerin oluşturulması oldukça önem taşır. Yerel pazarların denetlenmesini gerektiren sistematik bir pazar denetim programı, lisans programı operasyonlarının başarıya ulaşabilmesi için hayati önemdedir denilebilir. Bu sebeple haksız rekabete karşı masraf yapan lisans alanların, kaçak ürünlerin pazardan kaldırılması için lisans veren tarafından verilen desteği sorgulamaları ve aktif olarak korsan girişimlere karşı koruma yapan firmalarla anlaşma yapmaları gerekmektedir.¹⁵⁰

Doğru uygulanmış bir lisans programının spor organizasyonuna sağlamış olduğu tutundurma fırsatlarından bahsedilmesine rağmen, böyle programların uygulanışının sağladığı en önemli yarar, kuruluşun isminin, logosunun (sembolünün) yetkisiz kişiler tarafından kullanılmasını önlemektir. Bu sebeple spor tutundurması uzmanlarının mevcut program faydalarından maksimum düzeyde yarar sağlayabilmeleri için tescilli markalar kanunu vb. konularda yüksek bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Spor

¹⁴⁹ Aynı, s.253

¹⁵⁰ Parkhouse, a.g.e., s:359

tutundurması uzmanının kapsamlı bir lisans programı yönetimi sonucunda mevcut tutundurma faydalarından en uygun şekilde yararlanabilmesi için takip etmesi gereken bazı prosedürler vardır.¹⁵¹

9.7.1. Bütün Lisanslanabilecek Mülkiyetin Tanımlanması

Spor organizasyonları, kurumsal imajı betimlemek ve ticari açıdan çekici bir logo geliştirmek amacıyla marka uzmanlarından yardım almaktadır. Bir çok spor organizasyonu için tanımlanabilir bir marka kurmak için çaba göstermek önemli olmakla birlikte, bütün lisanslanabilecek materyallerin bir envanterini çıkarmak da bir o kadar önemlidir. Bu amaçla, spor tutundurması uzmanları, tutundurma personeli ile birlikte spor organizasyonu tarafından lisanslanabileceği iddia edilen bütün mülkiyeti tanımlamalıdır. Bu amaç için iki basamak gerekmektedir: Organizasyonun tescilli markası olduğu iddia edilen bütün marka ve sembollerin bir portföyünü oluşturmak ve sonra, pazardaki bu markaları ve sembolleri taşıyan ürünlerin doğru şekilde tanımlayabilmek için bir yol yaratmaktır.¹⁵²

Lisanslı mülkiyet portföyü, takım veya olay isimleri, logoları ve sembollerine ilave olarak organizasyonla anılan bütün muhtemel çekici markaların hepsinin bir listesidir. Bu tanım tesis isimleri ve dizaynları, maskot isimleri, karakter referansları ve organizasyonla anılan reklamlardan kaynaklanan sloganları bile içerisine almaktadır. Lisanslı mülkiyeti tanımlamak için ikinci basamak pazarda lisanslanabilecek ürünlerin kimliğini saptamaktır. Ürünlerin kolaylıkla görülebilecek yerlere iliştirilen logolar, tüketicilerin orijinal lisanslı ürünleri belirleyebilmesine yardımcı olabilmektedir. Benzer şekilde lisanslı ürün satan merkezlerin vitrinlerine yapıştırılan etiketler de tüketicilerin lisanslı ürünleri ve bunların satıldığı yerleri ayırt etmek amacıyla kullanılabilir. Bu etiket veya çıkartmaları taşımayan ürünler, çok büyük bir olasılıkla kaçak olarak imal edilmektedir. Bu ise tüketicilere, daha önce bahsedilen tüketicileri aydınlatma kampanyalarında iletilmesi gereken mesajın içeriğini oluşturmaktadır. Etiketler aynı

¹⁵¹ Irwin ve diğerleri, a.g.e, s.260

¹⁵² Aynı, s.261

zamanda pazarı denetleyen spor lisans verenlerine orijinal ve kaçak olan ürünleri ayırt ederken yardımcı olmaktadır.¹⁵³

9.7.2. Yetkisiz Ürünleri Ortaya Çıkarma Programı

Tüketiciler, lisans alanlar, ve perakendecilerle lisans programı bütünlüğünü sağlamak ve kurumsal sembollerini taşıyan kaçak ürünlerin yetkisiz kullanımını belirlemek ve ortadan kaldırmak için etkili bir pazar denetim programı gereklidir. Program personelinin düzenli varlığı kaçakçıları caydırmaya genellikle yeterli olmakla birlikte, program temsilcileri pazarı düzenli olarak denetlemeli ve belirlenen kaçak ürünlere ilişkin gereken işlemin yapılması gerekmektedir. Yetkisiz ürünleri ortaya çıkarma programının eksikliği, böyle bir koruma programı için masraf yapan lisans veren ve lisans alanların arasındaki ilişkileri ve yapılan anlaşmaların başarısını ciddi derecede etkilemektedir.

¹⁵³ Aym, s.262

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK SPOR ENDÜSTRİSİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN LİSANS ANLAŞMALARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada;

1. Türk spor endüstrisinde gerçekleştirilen lisans anlaşmalarının temel özelliklerinin ortaya konması,
2. Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün hangi amaçlarla lisans anlaşmaları gerçekleştirdiklerinin değerlendirilmesi,
3. Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün gerçekleştirdiği lisans anlaşmalarının yönetim süreçlerinin incelenmesi,
4. Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün gerçekleştirdiği lisans anlaşmalarının başarılarının nasıl değerlendirildiğinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada kullanılan araştırma modeliyle, çalışma için belirlenen evren ve örneklem aşağıdaki gibidir. Ayrıca verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamalarında kullanılan yöntem de bu bölümde detaylarıyla aktarılmıştır.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Türk spor endüstrisinde lisans uygulamaları ve yönetiminin nasıl olduğunu belirlemeye yönelik betimsel bir araştırmadır. Bu çalışmada,

- literatür taraması aşamasında elde edilen lisans anlaşması kavramı ve spor endüstrisinde gerçekleştirilen lisans anlaşmalarına dair bilgilerle,
- Türk spor endüstrisi içerisinde yer alan dört büyük spor kulübünün lisans anlaşmalarından sorumlu yetkilileriyle gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler karşılaştırılacak ve Türk spor

endüstrisinde gerçekleştirilen lisans anlaşmalarının temel özellikleri ortaya konacaktır.

2.2. Sınırlılıklar

Bir marka genişletme aracı olarak lisans uygulamaları: Türk futbol endüstrisine yönelik bir araştırma başlıklı çalışmada aşağıdaki sınırlılıklar bulunmaktadır:

1. Araştırma futbol branşı ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Türkiye birinci futbol liginde Dört büyükler olarak bilinen Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzon spor kulüpleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma 16-24 Temmuz tarihleri arasında yapılmıştır.

2.3. Evren ve Örneklem

Türk spor endüstrisinde lisans anlaşması gerçekleştiren spor kulüplerinin lisans anlaşmalarıyla ilgili birimlerinin tamamı bu çalışmanın evrenini oluşturmakta olup, çalışmanın örnekleme aşamasındaysa yargısal örnekleme yöntemine başvurulmuş ve söz konusu lisans anlaşmalarının büyük bir bölümünü gerçekleştirmekte olan 4 büyük spor kulübünün (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor) lisans anlaşmalarıyla ilgili birimleri çalışmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda Fenerbahçe Spor Kulübü'nün Genel Müdür Yardımcısı Bahadır Kaan Turkyay, Galatasaray Spor Kulübü'nün Satış Pazarlama Direktörü Emre Atam, Beşiktaş Spor Kulübü'nün Pazarlama ve Gelirler Komitesi Eski Üyesi Kaan Ark ve Trabzonspor Spor Kulübü Genel Müdür Yardımcısı Cenk Ergün ile görüşülmüştür.

2.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma daha önce belirtildiği gibi betimsel bir araştırmadır ve betimsel araştırmalar özaktarım ve gözlem araştırmaları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Özaktarım araştırmalarında örneklemden elde edilecek bilgiler yüz yüze görüşme vb.

yöntemlerle toplanmaktadır.¹⁵⁴ Bu araştırmada da veriler yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmış, yüz yüze görüşmede ise yarı yapılandırılmış bir soru formundan yararlanılmıştır (EK-I).

Kullanılan görüşme formu (1) Lisans Anlaşmaları ve Marka Genişletme Yaklaşımları, (2) Lisans Anlaşmalarının Yönetimi, (3) Ürünler (4) Dağıtım, (5) Tutundurma ve İnternet, (6) Fiyatlama, (7) Karşılaşılan Sorunlar ve Başarının Değerlendirilmesi ve (8) Sektörel Genel Değerlendirme olmak üzere 8 ana bölümde toplam 40 sorudan oluşmakta olup bu sorulara dayalı görüşme ortalama 60-75 dakika süre almıştır.

2.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün lisans anlaşmalarından sorumlu birimlerinin yetkilileriyle gerçekleştirilen görüşmelerin tamamı dijital ses kayıt cihazıyla gerçekleştirilmiş, daha sonra da ilgili ses kaydı Reklamcılık ve Halkla İlişkiler A.B. Dalı'nda öğrenim görmekte olan iki yüksek lisans öğrencisi tarafından ayrı ayrı deşifre edilerek yazılı hale getirilmiştir.

Görüşme yoluyla elde edilen veriler, görüşme kılavuzunda yer aldıkları kategoriler doğrultusunda sınıflandırılmış ve böylece dört büyük spor kulübünün lisans anlaşmalarını kullanma nedenleri, gerçekleştirdikleri lisans anlaşmalarının temel özellikleri ve ayrıca lisans anlaşmalarının yönetim ve değerlendirme süreçleriyle ilgili verilere ulaşılmıştır. Daha sonra elde edilen bu veriler eşliğinde dört büyük spor kulübünün lisans anlaşmalarına genel bakışı ortaya konmuş ve elde edilen veriler ışığında Türk spor endüstrisi genelinde lisans anlaşmalarının durumuna ilişkin çıkarımlarda bulunulmuştur.

¹⁵⁴ K. Özdamar, Y. Odabaşı. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, (Eskişehir Anadolu Üniv. AÖF Yay., 1999).

3. BULGULAR VE YORUM

Bu çalışmanın ilk bölümünde lisans anlaşmalarının marka genişletme uygulamalarının bir boyutunu oluşturduğundan dolayı öncelikle marka genişletme kavramı ele alınmıştır. Ancak çalışmanın özünü lisans anlaşmaları oluşturduğu için çalışmada kapsamlı olarak lisans anlaşmaları üzerinde durulmuştur. Araştırma kapsamında spor kulüplerinin marka genişletme yaklaşımları genel olarak ele alınırken, spor kulüplerinin lisans uygulamaları ise detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

3.1. Lisans Anlaşmaları ve Marka Genişletme Yaklaşımları

Katılımcıların marka genişletme ve lisans uygulamalarına ilişkin yaklaşımları aşağıda yer almaktadır.

3.1.1. Spor Kulüplerinin Marka Genişletme Yaklaşımları

Katılımcılara giyim ürünleri vb. bilinen uygulamalar dışında markalarını nasıl genişlettikleri ve bu konudaki yaklaşımları sorulmuştur.

Tablo 7.

Kulüplerin Marka Genişletme Yaklaşımları

Kulübünüzün Markasını Alışılmış Örneklerin Dışında Nerelerde Kullanıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Kullanılabilecek her yerde kullanıyoruz.	✓			
Sigorta, Tur İşletmeciliği vb.			✓	
Dergi, İnternet yayıncılığı vb.		✓		
Her yerde kullanmaya çok sıcak bakmıyoruz.			✓	✓

Tabloda da görüldüğü üzere, Fenerbahçe Spor Kulübü markasını kullanılabilecek her yerde kullanmayı tercih ederken, Galatasaray dergi ve internet yayıncılığında kulübün marka değerinden faydalanmakta, Beşiktaş ve Trabzonspor kulüpleri ise markalarını her yerde kullanmaya çok sıcak bakmadıklarını ifade etmişlerdir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, Türkiye’de spor kulüplerinin markalarını farklı alan ve sektörlerde kullanmaya henüz hazır olmadıkları söylenebilir. Türkiye’nin dört büyük spor kulübü içerisinde yalnızca Fenerbahçe Spor Kulübü marka değerine olumlu katkısı olduğu sürece hemen her alanda markasını kullanabileceğini belirtmiştir.

3.1.2. Lisans Programlarının Yürütülmesi

Katılımcılara lisans programlarının nasıl yürütüldüğü sorulmuş ve katılımcılarca bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki gibi bir dağılım göstermiştir.

Tablo 8. Spor Kulüplerinde Lisans Programlarının Yürütülmesi

Lisans Programlarının Yürütülmesi	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Bir Ajanstan Destek Alarak				
Kendi Bünyelerinde Oluşturdukları Departmanla	✓	✓	✓	✓

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda Türk spor endüstrisi içerisinde yer alan Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray ve Trabzonspor spor kulüplerinin, gerçekleştirdikleri lisans anlaşmalarını genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları departmanlar vasıtasıyla hayata geçirdikleri görülmektedir.

Bununla birlikte Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri, lisans anlaşmalarını başlangıçta bir ajanstan destek alarak yürütmüşler, ancak daha sonra bunun için kendi bünyelerinde yalnızca bu işle ilgilenen departmanlar oluşturma yoluna gitmişlerdir.

3.1.3. Lisans Anlaşmalarının Tercih Nedenleri

Araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerine, lisans anlaşmaları gerçekleştirmelerinin ardında yatan temel nedenler sorulduğunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 9. Lisans Anlaşmalarını Tercih Nedenleri

Lisans Anlaşmaları Yapılmasında Etkili Olan Faktörler	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Mevcut ve yeni pazar/segmentlere doğru genişleme ihtiyacı	✓	✓		✓
Tüketici isteklerine ve pazardaki trendlere karşılık verebilme	✓	✓		✓
Yeni bir ürünle gelen olası risk ve maliyetlerin azaltılması	✓			✓
Azalan iletişim (reklam, tutundurma vs.) maliyeti				
Karlılığın artması		✓	✓	✓
Artan marka değeri		✓		✓
Pazarda artan rekabet		✓		✓
Diğer			✓	

Tabloda da görüldüğü üzere, Galatasaray ve Trabzonspor Kulüpleri soruya birbirine yakın yanıtlar verirken, Fenerbahçe ve Beşiktaş Kulüplerinin verdiği yanıtlar diğerlerinden nispeten farklı olmuştur. Karlılığın artması, mevcut pazarlarda büyürken yeni pazarlara doğru da genişleme ihtiyacı ve tüketicilerin isteklerine ve pazardaki trendlere karşılık verebilme, dört büyük kulüpten üçünün ağırlıkla üzerinde durduğu lisans anlaşması tercih nedenidir.

Fenerbahçe Spor Kulübü temsilcisi, lisans anlaşmaları yaparak lisans verdikleri kuruluşlarla işbirliği içerisinde olmayı ve bu şekilde onların pazardaki deneyimlerinden faydalanmayı amaçladıklarını belirtmektedir. Bu şekilde Fenerbahçe Spor Kulübü, her bir lisanslı ürün sektöründe, o sektörde lider olan kuruluşlarla işbirliği içerisinde üretim ve satış yapmayı ve bu şekilde, çok da bilgili olmadığı bir pazarda, sektörde deneyimli firmaların deneyimlerinden yararlanarak başarıya ulaşmayı hedeflemektedir.

Diğer yandan Beşiktaş Spor Kulübü temsilcisi ise, lisans anlaşmaları gerçekleştirmelerindeki temel amacın karlılığı artırmak ve kulübe daha fazla gelir kazandırmak olduğunu belirtmiştir.

3.1.4. Uygulanmakta Olan Lisans Anlaşması Türleri

Dört büyük spor kulübünün temsilcilerince bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, kulüplerin tamamının özel lisans anlaşmaları gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre spor kulüpleri, her bir ürün kategorisi için, o sektörde faaliyet gösteren sadece bir firmayla lisans anlaşması gerçekleştirmektedir.

Tablo 10. Uygulanmakta Olan Lisans Anlaşması Türleri

Ne Türde Lisans Anlaşmaları Uygulamaktasınız?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Özel lisans anlaşmaları	✓	✓	✓	✓
Özel olmayan lisans anlaşmaları				
Tutundurma amaçlı lisans anlaşmaları	✓	✓	✓	✓

Bununla birlikte Fenerbahçe Spor Kulübü temsilcisi, diğer kulüplerle her alanda rekabet etseler de, lisanslı ürünler pazarında rekabet edemeyeceklerini belirtmiştir. Çünkü ona göre, ne kadar reklam yapılırsa yapılsın, Galatasaray Spor Kulübü'nü destekleyen bir taraftara Fenerbahçe Spor Kulübü'nün lisanslı ürünlerini satmak mümkün değildir. Ayrıca söz konusu spor kulüpleri, Petrol Ofisi'nden yakıt alan müşterilere lisanslı taraftar ürünleri dağıtılması örneğinde olduğu gibi, lisans alan firmalarla işbirliğine girerek tutundurma amaçlı lisans anlaşmaları da gerçekleştirmektedirler.

3.1.5. Lisans Gelirlerinin Toplam Kulüp Gelirleri İçindeki Oranı

Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 11. Lisans Gelirlerinin Kulüp Gelirleri İçindeki Oranı

Lisans Gelirlerinin Toplam Kulüp Gelirleri İçerisindeki Oranı	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
% 10				✓
% 15		✓	✓	
% 20	✓			

Tabloda da görüldüğü üzere, lisans anlaşması gelirleri, Fenerbahçe Spor Kulübü'nün toplam gelirinin %20 gibi önemli bir kısmını oluştururken, Galatasaray ve Beşiktaş Spor Kulüpleri toplam gelirlerinin ortalama %15'ini lisanslı ürünlerden karşılamakta, buna karşılık Trabzonspor Kulübü ise, toplam gelirlerin %10'unu lisanslı ürünlerden sağlamaktadır.

3.2. Lisans Anlaşmalarının Yönetimi

Katılımcılara lisans anlaşmalarının yönetim süreci ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

3.2.1. Lisans Verilecek Firmaların Belirlenmesinde Yararlanılan Kriterler

Kulüp temsilcilerine bir lisans anlaşması için lisans alan tarafı hangi kriterlere dayalı olarak değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün üzerinde birleştikleri temel kriter, lisans verilecek firmanın finansal açıdan güçlü olup olmadığının belirlenmesidir. Ayrıca firmanın üretim kalitesi ve dağıtım kanallarının yaygınlığı da göz önünde bulundurulmuş diğer temel kriterler olarak göze çarpmıştır.

Tablo 12. Lisans Verilecek Firmaların Belirlenmesinde Yararlanılan Kriterler

Lisans Verilecek Firmalar Belirlenirken Göz Önünde Bulundurulmuş Kriterler	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Firmanın finansal gücü	✓	✓	✓	✓
Güvenilirliği ve itibarı	✓	✓		
Dağıtım ağının yaygınlığı	✓		✓	✓
Üretimdeki bilgi ve kalitesi	✓		✓	✓
Fiyat politikasının kulübe uygunluğu	✓			✓
Yaratıcı çözümler geliştirebilmesi		✓		
Bir reklam bütçesi ayırabilmesi		✓		
Alanında deneyimli olması		✓		

3.2.2. Lisans Verilecek Ürün Kategorilerinin Seçimi Kararı

Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtların dağılımı ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 13. Lisans Verilecek Ürün Kategorilerinin Seçimi

Hangi Ürün Kategorilerinde Lisans Verilebileceği Kararı Nasıl Veriliyor?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Kararlar pazarlama komitesinde tartışılarak alınıyor.	✓	✓	✓	✓
Diğer				

Görüldüğü üzere, dört büyük kulübün tamamında hangi ürün kategorilerinde lisans verilebileceği kararı pazarlama komitelerinde tartışılarak alınmaktadır. Tüm bu kararlar alınırken de trendler, taraftar talepleri, yurt içinde ve dışında diğer spor kulüplerinin piyasaya ne çeşit ürünler sundukları vb. faktörler dikkate alınmaktadır.

3.2.3. Lisans Teklifinde Bulunan Firmaların Değerlendirilmesi

Bu soruya verilen yanıtlar ise tablodaki gibidir:

Tablo 14. Lisans Teklifinde Bulunan Firmaların Analizi

Lisans Önerisinde Bulunan Firmalar Hakkında Hangi Araştırmaları Yapıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Pazar Analizi	✓	✓	✓	✓
Finansal Analiz	✓	✓	✓	✓
Ürün fiyatlandırma yapısı (maliyet - satış)		✓		
Diğer				

Tablodan da anlaşılacağı üzere Türkiye'nin dört büyük spor kulübü, kendilerine lisans anlaşması öneren firmaların mali durumu hakkında bilgi edinmek üzere finansal analiz yöntemlerine başvurmakta, bunun yanı sıra firmaların sektörlerinde mevcut olan pazar paylarını ve pazardaki konumlarını değerlendirmek üzere de pazar analizleri gerçekleştirmektedirler.

3.2.4. Telif Oranı

Spor kulüplerinin, lisanslarını verdikleri firmaların satışlarından ne kadarlık bir telif hakkı aldıkları da bu araştırmada üzerinde durulan konulardan biridir. Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar aşağıdaki gibi bir dağılım göstermiştir.

Tablo 15. Telif Oranı

Lisans Alan Firmaların Satışlarından Ne Kadar Telif Hakkı (%) Alıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
% 10-15	✓		✓	✓
% 5-20		✓		

Elde edilen sonuçlar Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüplerinin lisanslı ürünlerin satışlarından %10-15 arasında telif hakkı aldıklarını gösterirken, bu oran Galatasaray Spor Kulübü için %5-20 arasında değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte Fenerbahçe Spor Kulübü temsilcisi, gıda sektöründe gerçekleştirilen lisans anlaşmalarında telif hakkının % 4-6 aralığına çekilebildiğini belirtmiştir.

3.3. Ürünler

Katılımcılara lisans anlaşmalarına konu olan ürünlerle ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibidir.

3.3.1. Lisanslı Ürün Çeşitlerinin Toplam Satışlar İçindeki Oranı

Katılımcılara hangi ürün çeşidinin satışlardan ne kadar pay aldığı sorulmuş, bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar da aşağıdaki gibi bir dağılım göstermiştir.

Tablo 16. Lisanslı Ürün Çeşitlerinin Toplam Satışlar İçindeki Oranı

Hangi Ürün Çeşidi, Genel Satışlardan Ne Kadar Pay Almaktadır? (%)	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Forma ve Eşofmanlar	%60	%65	%70	%70
Atkı, bere vb. ürünler	%15	%15	%15	%10
Nevresim takımı vb. ev tekstil ürünleri	%10	%10	%10	%10
Diğer (Kredi kartları, gıda, kozmetik, vb.)	%15	%10	%5	%10

Tabloda da görüldüğü üzere, Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün lisanslı ürün satışının büyük bir bölümünü (Ortalama %65-70) forma ve eşofman satışları oluşturmaktadır. Sektörel olarak bakıldığında, dört büyük spor kulübünün gerçekleştirdiği lisanslı ürün satışının büyük bir bölümünün (Yaklaşık %90) tekstil ürünleri olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.3.2. Kulüplerin Moda Trendlerine Yönelik Ürün Çeşitliliğinin Olup Olmadığı

Bu soruya ise katılımcılar aşağıdaki yanıtları vermişlerdir.

Tablo 17. Kulüplerin Moda Trendlerine Yönelik Ürün Çeşitliliğinin Olup Olmadığı

Moda Trendlerine Yönelik Ürün Çeşitliliğiniz Var mı?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Evet	✓	✓	✓	✓
Hayır				

Buna göre, Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün tamamının forma ve benzeri sporla ilgili kıyafetler haricinde, moda trendlerine yönelik ürün çeşitlilikleri vardır.

3.3.3. Kadın ve Çocuklara Yönelik Ürünler

Katılımcılara genellikle futbolun erkek egemen bir spor olarak görüldüğü, ancak kadın ve çocukların da ilgisi nedeniyle kadın ve çocuklara yönelik ürünler sunup sunmadıkları sorulmuştur. Lisanslı ürün dizilerinde kadın ve çocuklara yönelik ürünlere yer verip vermediklerine ilişkin bu soruya katılımcılar aşağıdaki tabloda yer alan yanıtları vermişlerdir.

Tablo 18.

Ürün Dizilerinde Kadın ve Çocuklara Yönelik Ürünler

Ürün Dizinizde Kadın ve Çocuklara Yönelik Ürünlere de Yer Veriyor Musunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Evet	✓	✓	✓	✓
Hayır				

Buna göre, Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün tamamı ürün dizinlerinde kadın ve çocuklara yönelik ürünlere yer vermektedir. Spor kulüplerinin temsilcileri, özellikle çocuklara yönelik ürün çeşitliliğini olabildiğince yüksek tutmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun temel nedeni ise, geleceğin potansiyel taraftarlarının küçük yaşlardan itibaren kulübe çekilebilmesinin sağlanmasıdır.

3.3.4. Giyim Ürünlerindeki “Casual” Trendini Lisanslı Ürünlerde de Değerlendirme

Son yıllarda spor giysiler sunan firmaların çoğu, insanların rahatlık isteğini yaşamlarında da aradıklarını fark ederek, iş yerlerinde de giyilebilecek spor ürünleri pazara sunmuştur. Levi's'in Dockers markası gibi “Casual” olarak nitelendirilebileceğimiz bu trendi spor kulüplerinin nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibi dağılım göstermiştir.

Tablo 19. Giyim Ürünlerindeki “Casual” Trendini Lisanslı Ürünlerde de Değerlendirme

Ürün Dizininde “Casual” Denilen Kıyafetlere Yer Veriyor musunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Evet	✓	✓	✓	✓
Hayır				

Elde edilen bulgular, Türk spor endüstrisi içerisinde yer alan dört büyük spor kulübünün tamamının “casual” olarak adlandırılan iş yerinde de giyilebilecek günlük kıyafetler pazarı için lisanslı ürünler geliştirdiklerini göstermektedir. Özellikle Beşiktaş Spor Kulübü temsilcisi, siyah-beyaz olan kulüp renklerinin bunun için oldukça uygun olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Trabzonspor Kulübü temsilcisi de bu ürünlerin tasarımını bizzat kendi tasarımcıları vasıtasıyla gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

3.4. Dağıtım

Katılımcılara lisans anlaşmalarına konu olan ürünlerin dağıtım kanalları ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

3.4.1. Lisanslı Ürünlerin Satış Noktaları

Spor kulüplerinin lisanslı ürünleri nerelerde satışa sunduklarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 20. Lisanslı Ürünlerin Satış Noktaları

Lisanslı Ürünleriniz Ne Tür Mağazalarda Satılmaktadır?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Resmi Kulüp Mağazalarında	✓	✓	✓	✓
Lisans Alanların Satış Noktalarında	✓	✓	✓	✓
Spor Mağazalarında / Mağaza Zincirlerinde	✓			✓
Gezici Tırlarda	✓	✓	✓	✓
İnternet Üzerinden	✓	✓	✓	✓

Tabloda görüldüğü üzere, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün tamamı lisanslı ürünlerini mağazalarda (kulüplerin resmi mağazaları ve lisans alanların satış noktaları), gezici tırlarda ve internet üzerinden satışa sunmaktadır.

3.4.2. Toplam Satışların Lisanslı Ürünlerin Satış Ortamlarına Dağılımı

Kulüplere toplam lisanslı ürün satışlarının ne kadarını internet, ne kadarını mağazalar ve ne kadarını gezici tırlar aracılığıyla gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Bu soruya Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün temsilcilerince verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, lisanslı ürün satışlarının yarısından fazlasının (Ortalama %55) kulüplerin kendi resmi mağazalarında satıldığı, ayrıca ürünlerin yaklaşık %35'inin de lisans alanların satış noktalarında ve diğer mağazalarda satıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte internet ve gezici tırlarla gerçekleştirilen satış da yaklaşık %10 dolaylarında olup bunun büyük bölümü de internet vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Tırlar ise daha ziyade resmi kulüp mağazası ve diğer satış noktalarının bulunmadığı bölgelerde taraftarlardan talep görmektedir. Ancak tırlarda gerçekleştirilen satışın toplam satışlara oranı genellikle %1-2 seviyelerini geçmemektedir.

Tablo 21. Toplam Satışların Lisanslı Ürünlerin Satış Ortamlarına Dağılımı

Satışların Yüzde Kaçı Mağazalar, Gezici Tırlar ve İnternet Üzerinden Gerçekleştirilmektedir?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Kulüp Mağazaları	%60	%60	%50	%50
Lisans Alanların Satış Noktaları / Diğer Mağazalar	%30	%30	%40	%35
İnternet ve gezici tırlar	%10	%10	%10	%15

3.4.3. Lisanslı Ürünlerin Yurt Dışında Satışı

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğindeyse, Türk spor endüstrisinde yer alan dört büyük spor kulübünün lisanslı ürünlerinin çok küçük bir kısmının yurtdışında satıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu ürünler ise genellikle Batı Avrupa'da Türk nüfusun yoğun olarak bulunduğu ülkelerde (Almanya, Belçika, Hollanda, Fransa vb.) satılmaktadır.

Bu soruya katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 22.

Yurt Dışında Ürünleriniz Satılıyor mu? Satılıyorsa Nerelerde Ürünleriniz Satılmaktadır?

3.4.4. Yurt Dışındaki Satışların Tüm Satışlara Oranı

Yurtdışında Ürünleriniz Satılıyor mu?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Satılıyor	✓	✓	✓	✓
Satılmıyor				

Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar incelendiğindeyse, Türk spor lisanslı ürünler pazarında üretilen ürünlerin yaklaşık %10'unun yurtdışında satıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Buna göre Beşiktaş Spor Kulübü, lisanslı ürünlerinin % 10'unun yurtdışında satıldığını ifade ederken, bu oran Galatasaray ve Trabzonspor Kulüplerinde % 5-10 arası ve Fenerbahçe Spor Kulübü'nde de % 5 olarak belirlenmiştir. Bu verilerin görüşmeciler tarafından tahmini olarak verilmiş olduğunu belirtmek faydalı olacaktır.

Tablo 23. Yurt Dışındaki Satışların Tüm Satışlar İçindeki Oranı

Yurtdışına Satışların Oranı	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
%10'dan fazla				
% 5-10		✓	✓	✓
% 0-5	✓			

3.4.5. Lisanslı Ürünlerin Dağıtımının Yeterliliği

Katılımcılara kulüplerin lisanslı ürünlerinin dağıtımını yeterli bulup bulmadıkları, bu konuda hedeflerinin ne olduğu sorulmuştur.

Tablo 24. Lisanslı Ürünlerin Dağıtımı

Dağıtımla İlgili Durumunuz Nedir ve Gelecekte Neler Yapmayı Düşünüyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Dağıtım ağıımız yeterli değil, Türkiye çapında 800 satış noktasına ulaşmayı amaçlıyoruz.			✓	
Dağıtım ağıımız şimdilik yeterli.	✓			✓
Mağazalarımızın satışları yeterli, ancak Anadolu'da birkaç şehirde daha mağaza açmayı hedefliyoruz.		✓		

Elde edilen bulgular Fenerbahçe ve Trabzonspor Kulüplerinin, mevcut lisanslı ürün dağıtım kanallarını kendileri için yeterli bulduklarını göstermiştir. Bununla birlikte Galatasaray ve Beşiktaş Spor Kulübü temsilcileri ise, gelecekte özellikle Anadolu şehirlerinde daha fazla sayıda satış noktasına ulaşmayı hedeflediklerini belirtmişlerdir.

3.4.6. Lisanslı Ürünlerde Talep Yönetimi

Bu soruya da katılımcıların büyük çoğunluğu birbirine yakın yanıtlar vermişlerdir. Buna göre, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün, beklenmedik zamanlarda oluşabilecek talepleri karşılayabilmek için geliştirdikleri sistemleri vardır.

Buna göre kazanılacak bir şampiyonluk ya da oynanacak bir kupa finalinden önce, gerekli tüm üretim ve dağıtım tedbirleri alınmakta, beklenmedik bir başarı kazanıldığında dahi, birkaç gün içerisinde olaya dair tişört vb. hatıra ürünler piyasaya sürülmektedir. Bu konuda özellikle Galatasaray Spor Kulübü yaşadıkları olumsuz deneyimlerden (2000 yılında UEFA Kupası'nın kazanılması fakat bunun lisanslı ürün satışlarına yeterince yansıtılmaması) büyük dersler çıkardıklarını belirtmişlerdir.

3.5. Tutundurma ve İnternet

Katılımcılara lisans anlaşmalarına konu olan ürünlerin tutundurulması ve bu alanda internetin kullanımı ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

3.5.1. Lisanslı Ürünleri Tutundurmada Medyadan Yararlanma

Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtların dağılımı ise aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir. Buna göre, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün tamamı, pazara yeni sundukları lisanslı ürünlerle ilgili farkındalık yaratmak üzere medyadan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Burada, lisans anlaşması teklifini kulübe getiren firma, anlaşmada yer alması kaydıyla, aynı zamanda medya planını da hazırlamaktadır.

Tablo 25. Lisanslı Ürünleri Tutundurmada Medyadan Yararlanma

Ürünlerle İlgili Farkındalık Sağlamak İçin Medyadan Yararlanıyor musunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Evet	✓	✓	✓	✓
Hayır				

3.5.2. Yeni Lisanslı Ürünlerin Tanıtımı

Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün temsilcilerinin yeni lisans verdikleri ürünlerin tanıtımı için gerçekleştirdikleri etkinliklerin dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 26. Yeni Lisanslı Ürünlerin Tanıtımı

Yeni Lisanslı Ürünlerin Tanıtımı İçin Ne Gibi Etkinlikler Yapıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Tanıtımlar ve basın toplantıları düzenliyoruz.	✓	✓	✓	✓
Lisans alanların tanıtımlarında oyuncularımıza yer veriyoruz.			✓	
Tanıtımlarda kendi sembollerimizi kullanıyoruz.	✓	✓		
İnternet Sitemizde ve dergimizde etkinliklerimizi duyuruyoruz.		✓		✓

Tablodan da anlaşılacağı gibi, dört büyük spor kulübünün tamamı, lisans anlaşması sonucunda ortaya çıkan lisanslı ürünlerin tanıtımında basın toplantıları vb. etkinlikler düzenlemektedir. Ayrıca kulüpler söz konusu tanıtım etkinliklerinde, yapılan anlaşmada yer alması kaydıyla, logo vb. kulüp sembolleriyle kulüp takımlarında forma giyen sporcuların da yer almasına olanak sağlamakta ve böylece ortaya çıkan ürünlerin tanıtımına katkıda bulunmaktadır.

3.5.3. Lisanslı Ürünlerin ve Satış Noktalarının Duyurumu

Spor kulüplerine lisanslı ürünlerini ve satış noktalarını potansiyel alıcılara duyurmak için lisans alan firmaların çabaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 27. Lisanslı Ürünlerin Satış Noktalarının Duyurumu

Ürünlerin Satıldığı Yerleri Belirginleştirmek İçin Lisans Alanlar Neler Yapmaktadır?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Satış noktalarında yer alan afişler, pankartlar, Vb.	✓	✓	✓	✓
İnternet siteleri ve gazete ilanlarıyla		✓	✓	
Ürünlerin üzerindeki hologramlarla	✓			✓
Satış noktalarında kurulan standlarla				✓

Görüldüğü gibi lisans alan firmalar, lisanslı ürünlerin satıldığı yerleri belirginleştirmek için satış noktalarında dikkat çekici afiş vb. uygulamalara yer vermektedir. Ayrıca tüketicilerin güvenini sağlamak ve alım kararını etkilemek için ürünlerin üzerindeki ürünün orijinal olduğunu gösteren hologramlar ön plana çıkarılmaktadır. Satış noktalarında kurulan standlar ve internet sitelerinde yer alan bilgilerle gazete ilanları da lisanslı ürünlerin satıldığı yerleri belirginleştirmek için kullanılmaktadır.

3.5.4. İnternet Sitesi Aracılığıyla Ürünler Konusunda Taraftarı Bilgilendirme

Günümüzde çoğu markanın yaptığı gibi spor kulüpleri de müşterilerine ulaşmak, yeni ürünler konusunda onları bilgilendirmek amacıyla interneti kullanmaktadır. Buna göre, Fenerbahçe Spor Kulübü, internet sitelerine üye olan taraftarlara son dönemde ürün katalogu vb. araçlar göndermeye başladıklarını belirtirken, Galatasaray ve Trabzonspor Kulüpleri, internet sitelerine üye olan taraftarları, gönderdikleri e-postalar aracılığıyla kampanyalardan haberdar ettiklerini belirtmişler, Beşiktaş Spor Kulübü ise henüz böyle bir çalışmaları olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 28. İnternet Sitesi Aracılığıyla Ürünler Konusunda Taraftarı Bilgilendirme

Sitenize Üye Olan Taraftarları Ürünler Hakkında Bilgilendiriyor Musunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Evet	✓			
Hayır		✓	✓	
Gelecekte gerçekleştirmeyi düşünüyoruz.				✓

3.5.5. İnternetin Tutundurma Amaçlı Kullanımı

Bu soruya verilen yanıtların dağılımı aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Tabloya bakıldığında, Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray ve Trabzon spor Kulüpleri temsilcileri interneti tutundurma amaçlı olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere internet ortamının, dört büyük spor kulübü tarafından bir tutundurma aracı olarak kullanılmakta olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 29. İnternetin Tutundurma Amaçlı Kullanımı

İnterneti Tutundurma Amacıyla Nasıl Kullanıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
İnternette tutundurma amaçlı faaliyetlerimiz var	✓	✓	✓	✓
İnternette tutundurma amaçlı faydalanmıyoruz				

3.5.6. Hedef Pazarı Tanıma Amacıyla İnternetin Kullanımı

İnternet birçok firma için hedef kitleye ilişkin bilgi elde etmenin vazgeçilmez bir aracıdır. Spor kulüplerinin interneti bu açıdan nasıl kullandıkları cevaplayıcılara sorulmuş ve verdikleri yanıtlar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

Tablo 30. Hedef Pazarı Tanıma Amacıyla İnternetin Kullanımı

İnterneti Bilgi Toplamak ve Analiz Etmek İçin Nasıl Kullanıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Bir bilgi bankası oluşturup lisans anlaşmaları için kullanıyoruz.			✓	✓
Taraftar istek ve önerilerini almak için kullanıyoruz.	✓	✓		
Araştırma amaçlı kullanıyoruz.	✓		✓	

Buna göre Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri interneti bir bilgi bankası oluşturup bunu lisans anlaşmaları için kullandıklarını, bir başka ifadeyle interneti araştırma amaçlı olarak kullandıklarını belirtirken ayrıca Fenerbahçe ve Galatasaray Kulüpleri, taraftar istek ve önerilerini almak için de interneti kullandıklarını ifade etmişlerdir.

3.5.7. Sektördeki Lisans Anlaşmaları ve Uygulamalarıyla İlgili Gelişmelerin Yayınlarda İzlenmesi

Katılımcılara sektördeki lisans anlaşmaları ve lisans konusundaki bilgileri nasıl edindikleri sorulmuş ve katılımcılar bu soruya aşağıdaki tabloda ifade edilen yanıtları vermişlerdir.

Tablo 31.

Spor Kulüplerinin Sektördeki Lisans Anlaşmalarıyla İlgili Gelişmeleri İzlemesi

Lisans Anlaşmalarıyla İlgili Gelişmelerin İzlenmesi	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Pazarlama Dergileri (Yerli)			✓	
Pazarlama Dergileri (Yabancı)		✓	✓	✓
Konferans ve Fuarlar			✓	✓
İnternet Yayınları	✓		✓	✓
Diğer Spor Kulüpleriyle Kurulan İlişkiler	✓			✓

Buna göre, lisans anlaşmalarıyla ilgili gelişmeleri izlemek için Beşiktaş Spor Kulübü pazarlama dergileri, konferans ve fuarlarla internet yayınlarını takip ederken Trabzonspor Spor Kulübü tüm bunlara ek olarak lisan veren diğer spor kulüpleriyle kurulan ilişkilere ve bu yolla edinilecek bilgilere de önem vermektedir. Diğer yandan Galatasaray Spor Kulübü lisans anlaşmalarıyla ilgili gelişmeleri izlemek için sadece yabancı pazarlama dergilerini takip ederken, Fenerbahçe Spor Kulübü ise lisans işini izlemek için internet yayınlarını ve diğer spor kulüpleriyle kurulan ilişkilere faydalanmaktadır.

Elde edilen veriler, Türk spor endüstrisinde lisans anlaşmalarıyla ilgili gelişmelerin izlenmesinde daha çok pazarlama dergileri, konferans ve fuarlar, internet yayınları ve diğer spor kulüpleriyle kurulan ilişkilerin kullanıldığını göstermektedir.

3.6. Fiyatlama

Katılımcılara lisans anlaşmalarına konu olan ürünlerin fiyatlandırılması ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

3.6.1. Lisanslı Ürünlerin Fiyat Kararı

Katılımcılarca bu soruya verilen yanıtların dağılımı ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 32. Lisanslı Ürünlerin Fiyat Kararı

Lisanslı Ürünlerin Fiyat Kararlarının Verilmesi	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Lisans alanlar karar veriyor.			✓	
Lisans alanlar karar veriyor, kulüp gerekirse müdahale ediyor.	✓	✓		
Lisans alanla birlikte veriliyor.				✓

Buna göre Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş Spor Kulüpleri genellikle lisanslı ürünlerin fiyat kararlarını lisans alan firmalara bırakırken, Trabzonspor Kulübü lisanslı ürünlerin fiyat kararlarının lisans alanlarla ortaklaşa belirlendiğini ve Türkiye'nin tamamında ürünün aynı fiyattan satılmasına dikkat ettiklerini belirtmiştir.

Bununla birlikte Fenerbahçe ve Galatasaray Spor Kulüpleri de gerekli gördükleri durumlarda lisanslı ürünlerin fiyatlandırılması sürecine müdahale ettiklerini belirtmişlerdir.

3.6.2. Lisanslı Ürünlerin Fiyat Kontrolü

Kulüp temsilcilerine lisans alan firmaların bu ürünlerde zaman zaman yapılan fiyat indirimleri vb. uygulamalarda kontrol sorunu yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Bu soruya kulüp temsilcilerince verilen yanıtlar incelendiğinde Fenerbahçe ve Trabzonspor

Kulübü temsilcileri, baştan anlaşma yapıldığı ve yapılan anlaşmada şartlar açıkça ifade edildiği için pazarlama aşamasında önemli bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 33. Lisanslı Ürünlerde Fiyatlandırma Kontrolü

Lisanslı Ürünlerin Pazarlanmasında Kontrolü Elinizde Tutabiliyor musunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Anlaşma yapıldığı için çok fazla sorun olmuyor.	✓			✓
Anlaşmaya aykırı fiyat indirimleri olduğunda müdahale ediyoruz		✓	✓	

Buna karşılık Galatasaray ve Beşiktaş Spor Kulübü temsilcileri, yapılan anlaşmalara rağmen bazı durumlarda satış noktalarında ciddi fiyat indirimleriyle karşılaşabildiklerini, aşırı fiyat indirimine sıcak bakmadıklarından dolayı bu gibi durumlarda firma nezdinde girişimde bulunarak sürece müdahale ettiklerini ifade etmişlerdir.

3.7. Karşılaşılan Sorunlar ve Başarının Değerlendirilmesi

Katılımcılara lisans anlaşmaları gerçekleştirilirken karşılaşılan sorunlar ve lisans anlaşmalarının başarısının değerlendirilmesiyle ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibidir.

3.7.1. Lisans Anlaşmalarında Karşılaşılan Sorunlar

Lisans anlaşmaları gerçekleştirirken karşılaştıkları en önemli sorunlar katılımcılara sorulmuş, verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibi bir dağılım göstermiştir.

Tabloda da görüldüğü gibi Fenerbahçe Spor Kulübü temsilcisi, lisans anlaşmalarının gerçekleştirilmesi sürecinde karşılaşılan en önemli sorunun, kulüplerde karar verme sürecinin yavaş işlemesi olduğunu belirtmiştir.

Tablo 34. Lisans Anlaşmalarında Karşılaşılan Sorunlar

Lisans Anlaşması Yapılırken Karşılaşılan En Önemli Sorunlar	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Taraflarca sektörün çok iyi bilinmemesi ve deneyim eksikliği		✓	✓	✓
Pazar ve fiyat analizlerinin eksikliği		✓	✓	
Telif haklarının kullanımında ortaya çıkan problemler			✓	
Kulüplerdeki karar verme sürecinin yavaş işlemesi	✓			
Diğer				✓

Bununla birlikte diğer üç büyük spor kulübünce paylaşılan en önemli sorun ise, lisans anlaşması yapacak tarafların ve özellikle de lisans alanların lisans anlaşmaları ve lisanslı ürünler pazarı hakkında yeterince bilgileri olmamasıdır. Bu konuda Trabzonspor Kulübü temsilcisi, ilk kez bir lisans anlaşması gerçekleştiren firmaların, deneyim eksikliğinden dolayı, bir hata oluştuğunda ortaya çıkabilecek olası zararı azaltabilmek amacıyla ürün karmasını dar ve ürün kalitesini de düşük tutmaya eğilimli olduğunu belirtmiştir. Bu durumu, Türkiye spor lisanslı ürünler pazarında faaliyet gösteren kuruluşların henüz yeterli deneyim ve birikime sahip olmadıkları biçiminde yorumlamak mümkündür.

3.7.2. Kaçak-Taklit Ürünlerle Mücadele

Katılımcılara markalarının lisanssız kullanımı ya da taklit edilmesi gibi yasal olmayan yollarla kullanımı karşısında ne yaptıkları sorulmuştur. Kaçak ve lisanssız ürünlerle mücadele edebilmek için dört büyük spor kulübünün tamamı yargısal yöntemlere başvurmuştur. Bununla birlikte, Türkiye’de lisanssız ve kaçak ürünlerle mücadelede yasal bir takım zorluklar yaşandığından bazı spor kulüpleri kaçak ürünlerle mücadele edebilmek için farklı yöntemlere başvurmuşlardır.

Tablo 35. Kaçak-Taklit Ürünlerle Mücadele

Kaçak Ürünlerle Mücadele Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Yasal Mücadele	✓	✓	✓	✓
Halkla İlişkiler Kampanyaları	✓			✓
İnsanların sahte ürün alma sebeplerini ortadan kaldırma	✓			
Kaçak ürün satanların lisanslı ürün satmaya teşvik edilmesi				✓

Bu noktada Fenerbahçe ve Trabzonspor Kulüpleri, kaçak ürünlerle mücadele edebilmek için taraftarlarını halkla ilişkiler kampanyaları vasıtasıyla lisanssız ürünler hakkında bilinçlendirme yolunu seçmişlerdir. Ayrıca Fenerbahçe Spor Kulübü temsilcisi, taraftarların lisanssız ürün satın alma nedenlerini ortadan kaldırmak için çalıştıklarını,

alım gücü düşük taraftarlar için fiyatları düşük ürün alternatifleri sunduklarını, aynı zamanda taraftarların ürün bulamadıklarından sahte ürüne talep gösterebileceklerini düşünerek, bunu engelleyebilmek için dağıtım kanallarını genişlettiklerini belirtmiştir. Diğer yandan Trabzon spor Kulübü temsilcisi ise, lisanssız ürünle mücadele edebilmek için özellikle Trabzon şehri içinde tespit edilen kaçak ürün satıcılarıyla bire bir görüşüp, onları satış noktalarında yasal ürünler satmaları konusunda ikna etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

3.7.3. Spor Kulüplerinin Marka, Logo ve Sembollerinin Tescilli Olup Olmadığı

Bu soruya ise katılımcılar aşağıdaki yanıtları vermişlerdir:

Tablo 36. Marka ismi, Logo ve Sembollerin Tescilli Olup Olmadığı

Marka, Logo, Semboller ve İsmi Tescilli Olup Olmaması	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Evet hepsi tescilli	✓	✓	✓	✓
Bazıları tescilli				
Hayır hiçbiri tescilli değil				

Buna göre, araştırmaya katılan Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün temsilcilerinin tamamı, markaları, logoları ve sembollerinin tescilli marka olarak kayıtlı olduğunu ifade etmişlerdir.

3.7.4. Slogan Tescili

Katılımcılara “Kara Kartallar, Sarı Kanaryalar” vb. sloganlarını tescil ettirip ettirmedikleri sorulmuştur.

Tablo 37. Sloganların Tescili

Sloganlarınız da tescillenmiş Durumda mı?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Evet hepsi tescilli	✓	✓		✓
Bazıları tescilli			✓	
Hayır hiçbiri tescilli değil				

Görüldüğü üzere Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün markaları gibi sloganları da tescillenmiş durumdadır.

3.7.5. Lisans Programlarının Başarısının Değerlendirilmesi

Katılımcılara lisans programlarının başarısını nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur.

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere Türkiye'nin dört büyük spor kulübü lisans programlarının başarılı olup olmadığını değerlendirebilmek için birim üretim maliyeti, üretim miktarı, gelen tüketici talebi, satış ve karlılık rakamları vb. verileri incelemeye almaktadır. Ayrıca, bir önceki yıla göre kar ve ciro artışı, ayrıca mevcut durumu rakiplerle kıyaslama (benchmarking) da alanda kullanılan diğer değerlendirme yöntemleridir.

Tablo 38. Lisans Programlarının Başarısının Değerlendirilmesi

Lisans Programlarınızın Başarılı Olup Olmadığını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Maliyet, üretim, talep, satış, karlılık vb. veriler inceleniyor.	✓	✓	✓	✓
Lisans anlaşmalarının başarısını değerlendirmiyoruz.				

Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 39. Lisans Anlaşmalarındaki Başarının Altında Yatan Sebepler

Lisans Anlaşmalarındaki Başarının Altında Yatan Sebepler Nelerdir?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Doğru sektörde, doğru şirketle, doğru bir medya planlaması, doğru bir ürün ve doğru bir fiyatlandırma ile yapılan anlaşma.	✓	✓		
Taraftarın markaya bağlı olması.			✓	
Lisanslı ürünleri insanların yaşamlarına sokmak.				✓

Fenerbahçe ve Galatasaray Spor Kulübü temsilcilerine göre, doğru sektörde, doğru şirketle, doğru bir medya planlaması, doğru bir ürün ve doğru bir fiyatlandırma ile gerçekleştirilen lisans anlaşmalarının başarısız olma ihtimali yoktur. Bununla birlikte taraftarın kulüp markasına bağlı olması ve lisanslı ürünlerin sadece maç ve etkinlik zamanlarıyla sınırlı kalmayıp insanların gündelik hayatlarında da sokulmasının sağlanması, lisanslı ürünler sektöründe başarıyı getiren diğer anahtar faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.7.7. Kriz Dönemlerinde Lisans Anlaşmalarının Başarısı

Katılımcılara Türkiye gibi sık sık ekonomik krizlerin yaşandığı bir ülkede kriz dönemlerinde lisans anlaşmalarının başarısını hangi faktörlere bağladıkları sorulmuştur.

Tablo 40. Kriz Dönemlerinde Lisans Anlaşmalarının Başarısı

Ekonomik Sıkıntılara Rağmen Lisanslı Ürünlerin Satışındaki Başarıyı Neye Bağlıyorsunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Ekonomik kriz de olsa futbola olan ilgi devam eder. Kriz yaşanan 2001'de dahi ciromuz ve karlılığımız arttı.	✓			✓
Kulüpler arasındaki rekabet satışları artırıyor.				✓
Lisanslı ürünlerin kemikleşmiş bir pazarı var, taraftarlar.			✓	
Markanın gücü ve kulübün potansiyeli satışları artırıyor.		✓		

Elde edilen bulgular sonucunda, özellikle Türkiye'de futbola olan yoğun ilginin ve aynı zamanda da kulüpler arasındaki rekabetin lisanslı ürünlerin satışını desteklediği görülmektedir. Ayrıca büyük kulüplerin uzun yıllar öncesine dayanan geçmişleri ve önemli sayılabilecek taraftar potansiyelleri lisanslı ürünlerin satışını destekleyen bir başka önemli unsur olmuştur.

3.7.8. Gelecekte Düşünülen Lisanslı Ürün Kategorileri

Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar ise aşağıdaki gibi bir dağılım göstermiştir.

Tablo 41. Gelecekte Düşünülen Lisanslı Ürün Kategorileri

Gelecekte Girilmesi Planlanan Ürün Kategorileri	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Sonsuz	✓			
Kadın ve çocuk ürünlerinde çeşitliliğe gitmek.				✓
Tıraş bıçağı vb. erkek ürünleri		✓		
Yeni ürün kategorilerine girmeyi şimdilik düşünmüyoruz.			✓	

Tabloda da görüldüğü üzere, Fenerbahçe Spor Kulübü, gelecekte piyasaya hemen her kategoride ürün sürebileceklerini belirtirken, Trabzonspor Kulübü kadın ve çocuk ürünlerinde çeşitliliğe gitmeyi planladıklarını belirtmiş, Galatasaray Spor Kulübü ise tıraş bıçağı vb. erkek ürünlerinde çeşitlendirmeye gideceğini ifade etmiştir. Buna karşılık Beşiktaş Spor Kulübü temsilcisi ise daha fazla ürün kategorisine girmeyi şimdilik planlamadıklarını, ancak taraftarın ruhuna hitap edecek yeni ürünlerin geliştirilmesinin de mümkün olabileceğini belirtmiştir.

3.7.9. Gelecekte Lisans Anlaşmalarıyla Farklı Sektörlere Girme Kararı

Tekstil ürünleri lisans anlaşmalarında önemli bir yer tutmakla birlikte, genç kitlenin film, bilgisayar oyunu, müzik vb. girişimlere ilgisi nedeniyle katılımcılara gelecekte bu alanlara girmeyi düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Buna göre, Beşiktaş ve Trabzonspor Kulüpleri önümüzdeki dönemde video oyunları vb. farklı sektörlerle girmeyi düşünmediklerini belirtirken, özellikle Trabzonspor Kulübü temsilcisi, lisans haklarının en çok zarar gördüğü sektör olarak tanımladığı film, müzik, oyun, vb. ürünler sektörüne girmeyi bu yüzden düşünmediklerini belirtmiştir.

Tablo 42. Lisans Anlaşmalarıyla Farklı Sektörlere Girme

Gelecekte Video Oyunları vb. Sektörlere Girmeyi Düşünüyor Musunuz?	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Farklı bir alana yatırım yapmayı şimdilik düşünmüyoruz.			✓	✓
Gelecek dönemde bu gibi yatırımları düşünüyoruz.	✓	✓		

Bununla birlikte Fenerbahçe ve Galatasaray Kulüpleri, FIFA ve Konami Cup benzeri bilgisayar oyunlarında kulüplerinin isim ve logolarının zaten yer aldığını fakat bunun için çok cüzi bir ücret aldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca Galatasaray Kulübü temsilcisi, çocuklar için kart oyunları vb. ürünler de geliştirdiklerini ifade etmiştir.

3.8. Sektörel Genel Değerlendirme

Katılımcılarca bu grupta Türkiye Süper Futbol Ligi lisansı, lig lisanslı ürünler ve geleceği konusundaki düşünceleri sorulmuş, sorulara katılımcılarca verilen yanıtlar aşağıdaki gibi bir dağılım göstermiştir.

3.8.1. Türkiye Süper Futbol Ligi'nin Lisanslanması

Katılımcılara Türkiye Süper Futbol Ligi'nin lisanslanması hakkındaki düşünceleri sorulmuş, bu soruya katılımcılarca verilen yanıtlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 43.

Türkiye Süper Futbol Ligi'nin Lisanslanması Hakkındaki Düşünceler

Türkiye Süper Futbol Ligi'nin Lisanslanması	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Böyle Bir Gelişme Kısa Vadede Mümkün Değil	✓		✓	
Henüz Erken, Ancak Gerçekleşebilir		✓		✓

Görüldüğü üzere Fenerbahçe ve Beşiktaş Spor Kulübü temsilcileri bu soruya, Türkiye Süper Futbol Ligi'nin kalitesinin düşük olmasından dolayı, böyle bir gelişmenin kısa ve orta vadede mümkün olamayacağı şeklinde yaklaşmışlardır. Buna karşılık Galatasaray

ve Trabzonspor Spor Kulübü temsilcileri ise, henüz erken olmakla birlikte orta vadede bu yönde gelişmeler beklediklerini ifade etmişlerdir.

3.8.2. Lig Lisanslı Ürünler ve Gelirlerine Yönelik Yaklaşım

Katılımcılara Amerika’da olduğu gibi (NBA, NFL, MLB) lig başlığı altında lisanslı ürünler üretilmesi ve gelirlerin paylaşılması ile ilgili olarak ne düşündükleri sorusu sorulmuştur. Bu soruya katılımcılarca verilen yanıtların dağılımı ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 44. Lig Başlığı Altında Lisanslı Ürünler Üretilmesi ve Gelirlerin Paylaşılması İle İlgili Düşünceler

ABD’de Olduğu Gibi Lig Başlığı Altında Lisanslı Ürünler Üretilmesi	Spor Kulüpleri			
	FB	GS	BJK	TS
Böyle Bir Gelişme Kısa ve Orta Vadede Mümkün Değil	✓		✓	
Henüz Erken, Ancak Orta Vadede Gerçekleşebilir		✓		✓

Trabzonspor ve Galatasaray Spor Kulüpleri henüz erken olmakla birlikte önümüzdeki yıllarda Türkiye’de buna benzer gelişmelerin yaşanabileceğini belirtirken, Beşiktaş Spor Kulübü ABD dışında başka bir ülkede bu durumun başka bir örneğinin olmadığını ifade etmiş ve Türkiye’de böyle bir gelişmenin orta vadede mümkün olmadığını belirtmiştir. Fenerbahçe Spor Kulübü ise konuya farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Ürün çeşitliliği, üretim ve satış miktarlarıyla Türkiye lisanslı ürünler pazarında lider konumda bulunan Fenerbahçe Spor Kulübü, özellikle ortak üretim ve elde edilen gelirlerin paylaşımı noktalarında böyle bir gelişmeye soğuk bakacağını ifade etmiştir.

3.8.3. Spor Sektöründe Lisanslı Ürünlerin Geleceği

Katılımcıların tamamı Türk spor lisanslı ürünler sektörünün gelecekte gelişime açık bir sektör olduğu noktasında birleşmişlerdir. Gelecekte:

- Gerçek anlamda lisans pazarlayan profesyonel ajansların ortaya çıkması,
- Markaların gerçek değerlerinin yansıtılması,

- Türkiye’de tüketici alışkanlıklarının değişmesi ve lisanslı ürünlere hak ettiği değerin verilmesi,
- Kaçak ürünlerle mücadelenin artırılması,
- Lisanslı ürün üretiminin dört büyük kulübün tekelinden çıkması ve,
- Lisanslı ürünlerin dağıtım kanallarının gelişmesiyle Türk spor lisanslı ürünler sektörünün büyük aşama kaydedeceği öngörülmektedir.

SONUÇ

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün lisans anlaşmaları ve marka genişletme yaklaşımları incelendiğinde:

- Spor kulüplerinin markalarını farklı alan ve sektörlerde kullanmaya henüz hazır olmadıkları,
- Spor kulüplerinin lisans anlaşmalarını genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları departmanlar vasıtasıyla gerçekleştirdikleri,
- Kulüplerin özel ve tutundurma amaçlı lisans anlaşmaları gerçekleştirdikleri,
- Lisans gelirlerinin, toplam kulüp gelirlerinin ortalama olarak %15'ini oluşturduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bununla birlikte, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün hangi amaçlarla lisans anlaşmaları gerçekleştirdikleri değerlendirildiğindeyse, söz konusu kulüplerin:

- Kulüp gelirlerinin ve karlılığının artırılması,
- Mevcut ve yeni pazar bölümlerine doğru genişleme ihtiyacının karşılanması ve
- Tüketici isteklerinin ve pazar trendlerinin gibi temel amaçları gerçekleştirmek için lisans anlaşmaları imzaladıkları görülmüştür.

Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün temsilcilerine, lisans anlaşmalarının yönetim süreciyle ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar, söz konusu kulüplerin:

- Lisans verecekleri firmaları belirlerken, firmanın finansal gücüne, üretim kalitesine ve ayrıca dağıtım kanallarının yaygınlığına önem verdikleri,
- Lisans verilecek ürün kategorilerini belirlerken kararların pazarlama komitelerinde tartışılarak alındığı,
- Lisans anlaşması için öneride bulunan firmalar hakkında pazar analizi, finansal analiz vb. uygulamalar gerçekleştirdiği,
- Lisanslı ürünlerin satışlarından ortalama %10-15 arasında telif hakkı aldıkları görülmüştür.

Diğer yandan, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün lisanslı ürünlerinin temel özellikleriyle ilgili olarak elde edilen veriler:

- Spor kulüplerince satılan lisanslı ürünlerin yaklaşık %70'ini futbol takımının forma ve eşofmanlarının oluşturduğunu,
- Bununla birlikte, dört büyük spor kulübünün tamamının forma ve benzeri sporla ilgili kıyafetler haricinde, moda trendlerine yönelik ürün çeşitliliklerine de sahip olduklarını,
- Aynı zamanda dört büyük spor kulübünün tamamının ürün dizinlerinde kadın ve çocuklara yönelik ürünlere de yer verdiklerini ve,
- Ayrıca dört büyük spor kulübünün tamamının “casual” olarak adlandırılan iş yerinde de giyilebilecek günlük kıyafetler pazarı için lisanslı ürünler geliştirdiklerini göstermiştir.

Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün temsilcilerine lisans anlaşmalarına konu olan ürünlerin dağıtım kanalları ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün:

- Lisanslı ürünlerini mağazalarda (kulüplerin resmi mağazaları ve lisans alanların satış noktaları), gezici tırlarda ve internet üzerinden satışa sundukları,
- Lisanslı ürün satışlarının yarısından fazlasının (yaklaşık %55) kulüplerin kendi resmi mağazalarında satıldığı, ayrıca ürünlerin yaklaşık %35'inin de lisans alanların satış noktalarında ve diğer mağazalarda satıldığı,
- Toplam satışların ortalama %10'unun ise internet ve gezici tırlar üzerinden gerçekleştiği,
- Lisanslı ürünlerin yaklaşık olarak %10'unun da yurtdışında satıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Diğer yandan, lisans anlaşmalarına konu olan ürünlerin tutundurulması ve bu alanda internetin kullanımı ile ilgili olarak elde edilen veriler Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün tamamının:

- Pazara yeni sundukları lisanslı ürünlerle ilgili olarak farkındalık yaratmak üzere medyadan yararlandıklarını,

- Lisans anlaşması sonucunda ortaya çıkan lisanslı ürünlerin tanıtımında basın toplantıları vb. etkinlikler düzenlediklerini,
- Beklenmedik zamanlarda oluşabilecek talepleri karşılayabilmek için sistemler geliştirdiklerini ve,
- Yeni ürün ve hizmetler konusunda taraftarları bilgilendirmek ve hedef kitle hakkında bilgi toplamak amacıyla interneti kullandıklarını göstermiştir.

Bununla birlikte, Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün temsilcilerine, lisans anlaşmalarına konu olan ürünlerin fiyatlandırılması ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen yanıtlar spor kulüplerinin genellikle lisanslı ürünlerin fiyat kararlarını lisans alan firmalara bıraktıklarını, ancak aşırı fiyat indirimi vb. durumlarda firma nezdinde girişimde bulunarak sürece müdahale ettiklerini göstermiştir.

Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün, lisans anlaşmaları gerçekleştirirken karşılaştıkları temel sorunlar incelendiğinde söz konusu kulüplerin:

- Lisans anlaşması yapacak tarafların ve özellikle de lisans alanların lisans anlaşmaları ve lisanslı ürünler pazarı hakkında yeterince bilgileri olmamasını en büyük sıkıntı olarak gördükleri ve,
- Lisanssız ürünlerle mücadele edebilmek için yargı yoluyla yürüttükleri çabaların yanı sıra, lisanssız ürünlerin taraftarlarca satın alınmasını engellemek üzere halkla ilişkiler kampanyaları düzenledikleri ve insanların sahte ürün alma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalıştıkları görülmüştür.

Son olarak, Türk spor endüstrisinde faaliyet gösteren dört büyük spor kulübünün, gerçekleştirdikleri lisans anlaşmalarının başarılı olup olmadığını nasıl değerlendirdikleri incelendiğinde söz konusu kulüplerin:

- Birim üretim maliyeti, üretim miktarı, gelen tüketici talebi, satış ve karlılık rakamları vb. verileri değerlendirdikleri,
- Bir önceki yıla göre kar ve ciro değişimini dikkate aldıkları ve ayrıca,
- Varolan mevcut durumu rakiplerle kıyaslama (benchmarking) yoluna gittikleri ortaya çıkmıştır.

Özellikle son 5 yıl içerisinde, Türk spor endüstrisinde lisans anlaşmalarının kullanımı büyük ölçüde artarken bu konuya olan ilgi giderek artmaktadır. Türk spor endüstrisinde lisans anlaşmaları önümüzdeki yıllarda gelecek yıllarda gelişimine devam ederek spor kulüplerinin ve spor kulüpleri ile anlaşma yapmak isteyen markaların dikkatini çekmeye devam edebilecektir. Hedef kitleleriyle farklı yollardan iletişim kurmak, marka imajlarını geliştirmek isteyen ve farkındalıklarını yükseltmek isteyen kurumlar lisans uygulamalarını değerlendirerek kendilerine faydalar sağlayabilirler.

Lisans uygulamalarının faydalı olabilmesi, diğer alanlarda olduğu gibi bu işi ile ilgili dinamiklerin iyi anlaşılmasına bağlıdır. Bu açıdan düşünüldüğünde lisans kavramının her yönüyle iyi anlaşılması gerekmektedir. Lisans anlaşmaları uygulayan ve uygulamayı düşünen spor kulüpleri ve kuruluşlar lisans anlaşması kavramını yönetim süreci içerisinde değerlendirmek durumundadır. Bu bağlamda lisans anlaşmaları ile ilgili süreçlerin iyi anlaşılması önem taşır.

Spor endüstrisinde, diğer bir çok alanda olduğu gibi lisans anlaşmaları kavramı hızla gelişmekte olan bir kavram olmakla birlikte, pek çok spor kulübünün ve işletmenin tam olarak bilmediği veya az bilmediği bir kavramdır. Fakat, bu alandaki farkındalık her geçen gün artmaktadır ve bu konudan fayda sağlayabilmenin koşulu, uygulamaların bilimsel olarak ele alınmasına bağlıdır.

Geleneksel iletişim araçlarındaki mesaj kalabalıklığı, hedef kitlelere gönderilen mesajların etkisini düşürebilmekte, bu nedenle spor kulüpleri ve işletmeler hedef kitle ile farklı biçimlerde iletişim kurma çabalarına girmeye çalışmaktadır. İşte bu bakımdan lisans anlaşmaları, farklı şekillerde mesaj transferinin sağlandığı bir iletişim aracı durumundadır. Lisans anlaşmaları vasıtasıyla elde edilen ürünler aracılığıyla kişilerin duygularına hitap edilerek mesajlar dolaylı yollardan verilebilmektedir. Diğer tutundurma araçları ile birlikte, yerinde ve bütünleşik olarak uygulanırsa lisans uygulamalarının başarıya ulaşması olasıdır.

Giderek yoğunlaşan rekabet koşullarında, bilgi teknolojilerinde alabildiğine değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzde spor kulüplerinin ve işletmelerin hedef kitlelerine ulaşmaları oldukça zorlaşmaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için kullanılacak her türlü iletişim aracının, bilimsel verilere ve çağdaş uygulamalara dayalı olması gerekmektedir. Spor endüstrisinde lisans anlaşmaları uygulayan spor kulüpleri ve işletmelerin de bu noktadan hareket etmeleri faydalı olacaktır.

Bu çalışmayla, Türk spor endüstrisinde gerçekleştirilen lisans anlaşmaları, Türkiye'nin dört büyük spor kulübünün bakış açıları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Alanda gelecekte yapılacak çalışmalarda, spor lisans verenleri olarak adlandırılacak olan spor kulüplerinin yanı sıra, lisans anlaşmalarının diğer taraflarını oluşturan lisans alan firmalar ve profesyonel lisans ajanslarının görüşlerinin de alınmasının, alanda gerçekleştirilen lisans anlaşmalarının özelliklerinin tüm boyutlarıyla ortaya konmasında yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte spor endüstrisi dışında, bir marka genişletme stratejisi olarak lisans anlaşmalarının yaygın olarak kullanıldığı moda, müzik, çizgi film-animasyon vb. sektörlerde ya da söz konusu sektörler arası bir çalışmanın gerçekleştirilmesi de mümkündür.

Ayrıca lisanslı ürünlerin tüketicilerinin ve dağıtımçıların, bir marka genişletme stratejisi olarak gerçekleştirilen lisans anlaşmalarının sonucunda ortaya çıkan lisanslı ürünlere karşı bakış açıları ve bu ürünleri algılama düzeylerinin ele alınması da gelecekte alanda üzerinde çalışılabilecek bir diğer boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

EKLER**Sayfa**

EK-I Görüşme Kılavuzu	96
EK-II Lisans Anlaşması Örneği	100

EK-I GÖRÜŞME KILAVUZU

I. Spor Kulübüyle İlgili Genel Bilgiler

- Firma ismi:
- Cevaplayan kişinin ismi:
- Cevaplayan kişinin pozisyonu:
- Cevaplayan kişinin kaç yıldır firmada çalıştığı:

II. Spor Kulübünün Geçmişi

- Kuruluş yılı:
- Çalışan sayısı:
- Temel Ürünleri:
- Pazarları:
- Rakipleri:

III. Lisans Anlaşmaları ve Marka Genişletme Yaklaşımları

1. Kulübünüzün markasını futbol basketbol takımları dışında televizyon veya yaz okulları örneklerinde olduğu gibi nerelerde kullanıyorsunuz?
2. Lisans programlarını bir ajanstan destek alarak mı, yoksa kendi bünyenizde oluşturduğunuz bir departmanla mı yürütüyorsunuz?
3. Lisans anlaşmaları yapmanızda etkili olan faktörler hangileri olmuştur yada olmaktadır?
 - Mevcut ve yeni pazar/segmentlere doğru genişleme ihtiyacı
 - Tüketici trend ve ihtiyaçlarının karşılanması
 - Yeni bir ürünle gelen olası risk ve maliyetlerin azaltılması
 - Azalan iletişim (reklam, tutundurma vs.) maliyeti
 - Karlılığın artması
 - Artan marka değeri
 - Pazarda artan rekabet vb.
4. Ne tür lisans anlaşmaları (Özel, özel olmayan, tutundurma vb.) uygulamaktasınız?

5. Lisans gelirlerinin toplam kulüp gelirleri içindeki oranı ne kadardır?

IV. Lisans Anlaşmalarının Yönetimi

6. Lisans vereceğiniz firmaları belirlerken hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
7. Hangi ürün kategorilerinde lisans verilebileceği kararı nasıl veriliyor?
8. Lisans anlaşması için öneride bulunan firmalar için Pazar analizi, teknik analiz, finansal analiz vb. uygulamalar yapıyor musunuz?
9. Lisans alan firmaların satışlarından ne kadar (yüzde olarak) telif hakkı alıyorsunuz?

V. Ürünler

10. Ürün çeşitlerini sınıflandıracak olursak, hangi ürün çeşidi genel satışlardan ne kadar pay almaktadır?
11. Forma ve benzeri sporla ilgili kıyafetler haricinde, moda trendlerine yönelik bir ürün çeşitliliğiniz var mı?
12. Ürün dizinizde kadın ve çocuklara yönelik ürünlere de yer veriyor musunuz?
13. Ürün dizinizde “Casual” denilen ve insanların iş yerlerinde de giyebileceği ürünler var mı?

VI. Dağıtım

14. Lisanslı ürünleriniz ne tür mağazalarda satılmaktadır?
15. Toplam satışlarınızın yüzde kaçını internet vasıtasıyla, yüzde kaçını tırlar ve mağazalar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir?
16. Yurt dışında Ürünleriniz satılıyor mu? Satılıyorsa nerelerde ürünleriniz satılmaktadır?
17. Yurt dışındaki satışların tüm satışlar içindeki oranı nedir?
18. Dağıtımla ilgili şu anki durumunuz nedir? Gelecekte neler yapmayı planlıyorsunuz?

VII. Tutundurma ve İnternet

19. Pazara yeni sunduğunuz lisanslı spor giyim ürünü ile ilgili bir farkındalık sağlamak için medyadan yararlanıyor musunuz?
20. Lisans uygulamalarınız sonucunda ortaya çıkan ürünlerin tanıtımı için ne gibi aktiviteler yapıyorsunuz? Bu aktiviteler lisans alanlarla ortaklaşa olarak mı yapılmaktadır?

21. Lisanslı ürünlerinizin satıldığı yerleri belirginleştirmek için lisans verdiğiniz firmalar neler yapmaktadır?
22. Beklenmedik zamanlarda olan pazar taleplerine yetişmek için neler yapıyorsunuz ?
23. İnternetteki sitelerinize üye olan taraftarlara ürün kataloğu vb. araçlar gönderiyor musunuz ?
24. İnterneti tutundurma amacıyla nasıl kullanıyorsunuz?
25. Lisans anlaşmalarıyla ilgili gelişmeleri takip etmek için neler yapıyorsunuz, hangi yayınları takip ediyorsunuz?

VIII. Fiyatlama

26. Lisanslı ürünlerin fiyat kararı nasıl veriliyor? Kontrolü yapılıyor mu?
27. Lisans alanların sık ve ciddi fiyat indirimleri yapmaları örneğinde olduğu gibi bir durumla karşılaşıldığında kontrolü elinizde tutabiliyor musunuz?

IX. Karşılaşılan Sorunlar ve Başarının Değerlendirilmesi

28. Sizce spor lisansı işi ile uğraşan kişi veya kurumların anlaşma yaparken karşılaştıkları en önemli sorunlar nelerdir?
29. Kaçak ürünlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, ayrıca kaçak ürün üretimi işine girenleri caydırmak ve kaçak ürünlerin üretilmesini önlemek için ne gibi programlar kullanıyorsunuz?
30. Markanız, logonuz, sembolleriniz ve isminizin hepsi tescilli marka olarak kayıtlı mı? Kayıtlıysa hangi tarihten itibaren?
31. Kara kartallar, sarı kanaryalar gibi sloganlarınız da tescillenmiş durumda mı?
32. Lisans programlarınızın başarılı olup olmadığını değerlendiriyor musunuz?
33. Ekonomik krizlere rağmen lisanslı ürünlerin satışlarındaki başarıyı neye bağlıyorsunuz? Bu başarının elde edilmesinde hangi konular önemlidir?
34. Lisans anlaşmalarındaki başarının altında yatan sebepler nelerdir?
35. Gelecekte lisans sektörünün nasıl bir durumda olacağını tahmin ediyorsunuz?
36. Gelecekte girmeyi planladığınız ürün kategorileri var mı?
37. Kıyafetler haricinde video oyunları vb farklı sektörlerle girmeyi düşünüyor musunuz? Örneğin Amerika ve Avrupa'daki spor lisans verenleri (NBA,

NFL, MLB, FIFA, FIBA) video oyunlarından yüksek düzeyde gelir elde ediyorlar sizin, bu konu ile ilgili girişimleriniz nelerdir?

X. Sektörel Genel Değerlendirme

38. Türkiye Süper Futbol Ligi'nin lisanslanması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

39. Amerika'da olduğu gibi (NBA, NFL, MLB) lig başlığı altında lisanslı ürünler üretilmesi ve gelirlerin paylaşılması ile ilgili olarak ne düşünüyorsunuz?

40. Son olarak, eklemek istedikleriniz nelerdir?

KAYNAKÇA

Aaker, D.A. and Keller, K.L. **Consumer Evaluation of Brand Extensions**, Journal of Marketing, No 54-1, 1990.

Albanese, Fabio. **Merchandising And Licensing To Improve Brand Equity. The Coca Cola Case**, <http://www.unimib.it> internet adresinden alıntı tarihi: 20.05.2004.

Ambler, T., Styles, C. **Brand Development Versus New Product Development: Towards a Process Model of Extension Decisions**, Journal of Product & Brand Management, No 6-4, 1997.

Apostolopoulou, A. **Brand Extensions by US Professional Sport Teams: Motivations and Keys to Success**, Sport Marketing Quarterly, Vol. 11, No 4, 2002.

Argan, M, Katırcı, H. **Spor Pazarlaması**, Nobel Yayınları, 2002.

Asian Licensing Partners Ltd. Web Sitesi, <http://www.asian-licensing.com>'dan alıntı tarihi: 08.08.2004.

Bagdikhian, E. **Building the Sports Organization's Merchandise Licensing Program; The Appropriateness, Significations and Considerations**, Sports Marketing Quarterly, vol. 5, no.1,1996.

Basım Bülteni, Anadolu Efes Biracılık ve Malt San., 09.04.2002,
<http://www.anadolugroup.com/turkce/bulten16.htm> internet adresinden alıntı tarihi: 20.04.2004.

Berkovitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W. ve Rudelius, W. **Marketing**, Fifth Edition, Irwin McGraw Hill,1997.

- Bernstein, H., **New Starter Runs Into Stop Signs From The Leagues**, Street&Smiths Sports Business Journal, 2(35).
- Blois, K. **The Oxford Textbook of Marketing**, Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Brassington, F., Pettitt, S. **Principles of Marketing**, (2nd. Edition, Pearson Education, 2000.
- Burnet, J., Menon A. ve Smart, D. T. **Sport Marketing: A New Ball Game with New Rules**, Journal of Advertising Research, Volume 33, Number 5,1993.
- Cengiz, E., Gegez, A. E., Arslan, F. M., Pirtini, S., Tıǧlı, M. **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.
- Chadwick, S., Clowes, J. **The Use of Extension Strategies by Clubs in the English Football Premier League**, Managing Leisure, No 3, 1998.
- Chris, Fill. **Marketing Communications : Frameworks, Theories And Applications**, London: Prentice Hall, 1995.
- Churchill, Gilbert A, Peter, J. Paul. **Marketing: Creating Value for Customers**, Mass. : Irwin/McGraw-Hill, 1998, Boston.
- Cohen, Susan. **Sports Licensing and Merchandising**, Editor&Publishing, New York, Vol. 125, iss. 49, Dec. 5,1992.
- Davis, S. **Brand Asset Management – How Business Can Profit from the Power of Brand**, Journal of Consumer Marketing, No 19-4, 2002.
- Gerald, A., Strandskov, J., Duerr, E. **International Marketing and Export Management**, Financial Times/Prentice Hall, 2002.

Glynn, M., Brodie, R. **The Importance of Brand Specific Associations in Brand Extension: Further Empirical Results**, Journal of Product & Brand Management, No 7-6, 1998.

Gockel, S. **Diploma Thesis, Gutenberg-Universitaet Mainz at the Department of Applied Linguistics and Cultural Sciences in Germersheim, 1999/2000'** den aktaran, **Asian Licensing Partners Ltd. Web Sitesi**, <http://www.asian-licensing.com> İnternet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004.

Goldmarks Inc. Web Sitesi, <http://www.goldmarks.net> internet adresinden alıntı tarihi: 29.07.2004.

Graham, S., Neirotti, Lisa Delpy, Goldblatt, Joe Jeff. **The Ultimate Guide to Sports Marketing**, New York: McGraw-Hill, 2000.

Griffin, R. W., Pustay, M. W. **International Business: Managerial Perspective**, Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2003.

Grime, I., Diamantopulous, A., Smith, G. **Consumer Evaluations of Extensions and Their Effects on the Core Brand**, European Journal of Marketing, No 36-11/12, 2002.

Irwin ve Stotlar, **Operational Protocol Analysis of Sport And Collegiate Licensing Programs**, Sport Marketing Quarterly,2,(10),1993.

Irwin, R. L., Sutton, W. A., Mccarthy L. M. **Sport Promotion And Sales Management**, Human Kinetics, 2002.

Johansson, Johny K. **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**, Mc Graw Hill, 2000, U.S.A.

Keegan, Warren J., Green, Mark C. **Global Marketing**, Prentice Hall, 2000.

- Keller, K. **Strategic Brand Management**, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- Keskin, Y. **Teknoloji Transferinde Lisans Anlaşmalarının Rolü**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1994.
- Kotler , P. **Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control**, Prentice Hall International, New Jersey,1997.
- Kotler , P. Armstrong, G. **Marketing an Introduction**, (4th Edition, Prentice-Hall, NJ, 1997.
- Mario, S. B. **Playing to Win**, Marketing Management, Vol.6, Issue 1 ,1997.
- Mazzeo, M.E., Cuneen, J., Claussen, C.L. **Determining The Costs And Forecasting Profits For A Multilogoed Collegiate Memorabilia Poster: A Profitability Study in New Product Development**, Sports Marketing Quarterly, 6(3).
- MediaCat Dergisi, **Spor Pazarlama**, Yıl 10, Sayı 89, Haziran, 2002.
- Nijssen, J. **Succses Factors of Line Extensions of Fast-moving Consumer Goods**, European Journal of Marketing, 33(5/6), 1999.
- Nilson, H.T. **Competitive Branding, Wining the Marketplace with Value Added Brands**, Chicester Wiley Co., 1998.
- Onkvisit, Sak, Shaw, John J. **International Marketing: Analysis and Strategy**, Columbus: Merrill Pub. Co., 1989.
- Özel, Ç. **Marka Lisansı Sözleşmesi**, Seçkin Yayınları, Haziran, 2002.
- Parkhouse, B. L. **The Management of Sport, its Foundation and Application**, McGraw Hill, 2001.

- Pitta, A., Katsanis, L.P. **Understanding Brand Equity for Successful Brand Extensions**, Journal of Consumer Marketing, No 12-4, 1995.
- Pitts B. G. ve Stotlar D. K. **Fundamentals of Sport Marketing**, Fitness International Technology Inc.,1996.
- Rachel, Miller. **Unlock The Equity within Your Brand**, Marketing, London: 2003.
- Raugust, K. **The Licensing Business Handbook**, New York: EPM Communications, 1995.
- _____ **Merchandise Licensing in the Television Industry**, Newton: Butterworth-Heinemann,1996.
- Revoyr, J. **A Primer on Licensing**, Stamford: Kent Press, 1995'ten aktaran **Asian Licensing Partners Ltd. Web Sitesi**, <http://www.asian-licensing.com> İnternet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004.
- Schlossberg, H. **Sports Marketing**, Blackwell Publishers, Cambridge, 1996.
- SGMA, **A Definitive Cronicle: Sports Licensed Products**. North Palm Beach, FL: Sporting Goods Manufacturers Associations, 1998, <http://www.sgma.com> internet adresinden alıntı tarihi: 21.05.2004
- SGMA, **Sports Licensing White Paper**, SGMA International, 2002.
- Shank, Matthew D. **Sports Marketing, A Strategic Perspective**, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Shani, D., Sandler D. M., Long, M. M. **Courting Women Using Sport Marketing: A Content Analysis of The US Open**, International Journal of Advertising, Volume 11, Number 4, 1992.

- Terekli, M. S., Katırcı, H., Erkan M. ve Heper, E. **Sporda Çağdaş Pazarlama Anlayışı**, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, 26-27 Mayıs Ankara, 2000.
- Tosun, Ayşe Aylin. **Türkiye'nin Ekonomik ve Teknolojik Kapasitesi Üzerinde Lisans Anlaşmalarının Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.
- Weilbacher, W.M. **Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction**, NTC Publishing Group, 1995.
- Wells, W., Burnett, J., Moriarty, S. **Advertising, Principles and Practice**, 5th Edition, Prentice Hall, 2000.
- Wood, L. **Brands and Brand Equity: Definition and Management**, Management Decision, No 38-9, 2000.