

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜRESEL MARKA YARATMA VE TÜRKİYE UYGULAMALARI

Burcu AÇIKGÖZ

Danışman
Prof. Dr. Ö.Baybars TEK

2009

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Küresel Marka Yaratma Stratejileri ve Firmaların İzlemesi Gereken Yollar” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Burcu AÇIKGÖZ

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Burcu AÇIKGÖZ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : Küresel Marka Yaratma ve Türkiye Uygulamaları
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Projesi
Küresel Marka Yaratma ve Türkiye Uygulamaları
Burcu AÇIKGÖZ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

Küreselleşme firmalar için artık kavşak noktasıdır ve bu artık büyük bir rekabete girilmiştir. Yeni marka kurallarının yer aldığı sınır ötesi bir alana girildiğinden dolayı bu savaşta agresif aksiyon alınmalıdır.

Küresel marka konusunda tekrar düşünmenin vaktidir. Artık global stratejiler pazarı yönetirken, firmalar, yeni dünya kurallarının dışında kalınamayacağına farkındadırlar. 41 ülkeden 3300 tüketicinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada araştırmacılar, pek çok kişinin bir markayı küresel kalitesinden dolayı diğerlerine tercih ettiği gerçeğini ortaya koydular. Markalarının küresel özellikleri yerine firmalar, bu özelliklerinin nasıl yönetileceğine odaklanmalıdırlar. Gelecekteki bir gelişimin dış pazarlardan markaya yansıtacağı hatırlanmalıdır.

Dış pazara açılan firma, o ülkenin kültürünü, politik ve yasal faktörlerini dikkate almalıdır. Küresel bir marka firmasına daha iyi bir imaj, daha iyi satış rakamları ve güç sağlar. Küresel marka olmak, hem iç unsurları hem de dış çevre faktörlerini çok iyi yönetebilmek demektir. Küreselleşmenin hız kazandığı günümüz dünyasında bu faktörler daha kompleks bir yapı kazanmış ve çeşitlenmiştir. Bu çalışmada firmalara bir yol göstermesi bakımından küresel olma yolunda atılması gereken adımlar irdelenmiştir.

ANAHTAR KELİMELELER:

- 1) Uluslararasılaşma, 2) Küreselleşme, 3) Marka, 4) Küresel Marka, 5) Turquality Projesi.

ABSTRACT

**Master of Degree With Thesis
Creating Global Brands and Implementations in Turkey**

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Institute of Social Sciences
Department of International Business Administration**

Globalization is at a crossroads, and businesses are now entering into a major war. We must take some very aggressive action because at this very second, we have already entered a new frontline where there are brand-new rules.

It's time to rethink global branding. Such "global" strategies now rule marketing. Nowadays firms know that is not possible to isolate themselves out of new-worldwide-rules. In a research project involving 3,300 consumers in 41 countries, the researchers found that most people choose one brand over another because of differences in the brands' global qualities. Rather than global characteristics of their brands, it's critical for firms to manage those characteristics, because future growth for most companies will likely come from foreign markets.

International firms must take into consideration the host country's culture with politic and legal factors. A worldwide brand enables to its firm a better image, more sales figures and force.

Being a global brand means that managing well both internal and external factors at the same time. In our rapidly-going-global-world, these factors have gained more complexity and variety. In this study, aiming at indicating the firms the steps be taken in global-brand-road have been analyzed.

KEY WORDS:

1) Internationalization, 2) Globalization, 3) Brand, 4) Global Brand, 5) Turquality Project.

KÜRESEL MARKA YARATMA VE TÜRKİYE UYGULAMALARI

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ULUSLARARASI PAZARLAMA VE KÜRESELLEŞME

A. Uluslararası Pazarlama ve Küreselleşme Tanım ve Kapsamı	1
1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler	1
a. İktisat Bilimine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri	1
aa. Çevresel Nedenler	2
ab. Ekonomik Nedenler	2
ac. Köken Ülkenin İtici Faktörleri	3
ad. Kabul Eden Ülkenin Çekici Faktörleri	4
b. Pazarlama Disiplinine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri	4
B. Uluslararasılaşmanın Aşamaları	5
1. İhracat Aşaması	5
2. Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması	6
3. Dışarıda Ortak Üretim Aşaması	6
4. Ortak Yatırım	6
5. Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması	7
6. Küresel Entegrasyon Aşaması	7
C. Uluslararasılaşmada Sosyo-Kültürel Çevre	7
1. Kültür Kavramı: Tanım ve Fonksiyonları	7

a. Kùltürün Uluslararasılaşmada Etkisi	8
b. Kültürel Farklılıkların Analizi	8
c. Uluslar arası Kültürel Çevrenin Ögeleri	9
2. Dil ve İletişim	10
a. Söze Dayalı Dil ve Gerçek Anlam	10
b. Sözlü Olmayan İletişim ve Yorumaya Dayalı Anlam	11
c. Farklı Kùltürler Arasındaki Dil ve İletişim Sorununu Aşma Yolları	13
3. Eğitim	13
4. Din	13
5. Estetik	14
6. Sosyal Kurumlar	14
7. İş Hayatı ve Başarı Tutumları	14
8. Meslek Tutumları	15
9. Maddi Kùltür ve Teknoloji Tutumları	15
10. İş Yaşamındaki Tutumlar	15
D. Uluslararası Ekonomik Çevre	16
E. Uluslararası Pazarlamada Politik ve Yasal Çevre	17
F. Uluslararası Pazarlamada Teknolojik Çevre	18

İKİNCİ BÖLÜM

II. MARKA, MARKALAŞMA VE MARKA YÖNETİMİ

A. Marka Kavramı	21
1. Güçlü Marka Kavramı	22
a. Markaların Yararları	22
b. Markanın Sakıncaları	25
B. Markanın Önemi	25
1. Tüketici Açısından Önemi	25
2. Üretici Açısından Önemi	26
C. Markanın Elemanları	26
1. Marka Sermayesi	26
a. Marka Bilinirliği	26
b. Algılanan Kalite	27

c. Marka Bağlılığı	28
d. Marka Çağrışımları	28
2. Marka Kimliği	28
a. Öz Kimlik	29
b. Kişilik	30
3. Marka İmajı	31
4. Marka Yönetimi	31
D. Markalama Kararları Süreci	32
1. Marka Kullanım Kararı	32
2. Marka Arkalama Kararı	33
a. Üretici Markası	33
b. Dağıtıcı Markası	33
c. Lisanslı Marka	34
3. Marka Adı Seçimi ve Görsel İfade Tarzının Belirlenmesi	34
a. Marka Adı Seçimi	34
aa. Bireysel Marka Adı Stratejisi	36
ab. Tek Aile Adı Stratejisi	36
ac. Ayrı Aile Adları Stratejisi	37
ad. Firma Adı Stratejisi	37
b. Markanın Görsel İfade Tarzının Belirlenmesi	37
ba. Sembol	38
bb. Slogan	39
bc. Ambalaj	39
4. Marka Stratejileri	40
a. Hat Genişletme Stratejisi	40
b. Çoklu Marka Stratejisi	41
c. Yeni Marka Stratejisi	41
d. Ortak Marka Stratejisi	42
e. İçerik Markası	42
5. Marka Yeniden Konumlama	43
a. Gerçek Yeniden Konumlandırma	43
b. Markayı Zenginleştirme	43
c. Psikolojik Yeniden Konumlandırma	44
d. Değerleri Yüceltme	44
e. İhmal Edilen Değerleri Ekleme	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. KÜRESEL MARKALAŞMA VE STRATEJİLERİ

A. Küresel Marka Olabilmenin Gereklilikleri	45
1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük	45
2. Ölçek Ekonomileri	46
3. Her Hedef Ülkede Uygun Büyüklükte Bir Segment Bulunmalıdır	46
B. Küreselleşmeye Yönelimin Nedenleri	46
1. Ayakta Kalmak	46
2. Kurumsal Müşterilerin Küreselleşmesi	47
3. Rekabet	47
4. Kâr Fırsatları	47
C. Küresel Marka Kavramı	48
D. Küresel Marka Stratejileri	53
1. Küresel Arenada Farklılıkları ve Benzerlikleri Algılamak	54
2. Marka Geliştirmede Kestirme Yolların Tercih Edilmemesi	55
3. Pazarlama Altyapısının Oluşturulması	55
4. Bütünleşik Pazarlama İletişimleri'nin Uygulanması	55
5. Marka Ortaklıklarının Geliştirilmesi	56
6. Standardizasyon ve Adaptasyonun Dengelenmesi	56
7. Küresel ve Yerel Kontrol'ün Dengelenmesi	57
8. Uygulanabilir Yol Haritası'nın Oluşturulması	57
9. Küresel Marka Mülkiyetinin Ölçümü İçin Sistem Geliştirilmesi	57
10. Marka Ögeleri	58
E. Küresel Marka Ögeleri	58
1. Küresel Odaklı Düşünmek	60
2. Karanlık Tarafı Yönetmek	61
3. İnanılacak Mitler İnşa Etmek	61
4. Anti-Küresellere Müşteri Gibi Davranmak	61
5. Sosyal Sorumluluğu Girişimciliğe Çevirmek	62
6. Küresel Rakiplerden Farklılaşmak	62

7. Çalışanların Marka İletişiminde Etkin Olarak Kullanılması	62
8. Kaynak Ülke İmajını Kullanmak	63
9. Kültürü Kullanmak ve Sosyo-Kültürel Değişimi Yakalamak	64
F. Küresel Marka Yönetimi	65
1. Marka Oluşturma Stratejileri Uygulamak	65
2. Ortak bir Küresel Marka Planlama Sürecinin Desteklenmesi	66
3. Yönetimsel Sorumluluklar Vermek	67
4. Ülkelerarası Algı ve Bakış Açıklarına Etki Etmek	69
G. Küresel Marka Konumlandırma	69
H. 2008 Yılıının En İyi 100 Küresel Markası	71
1. 2008 Yılıının En İyi 10 Küresel Markası	73
a. Coca-Cola	73
b. IBM	74
c. Microsoft	74
d. GE	74
e. Nokia	75
f. Toyota	75
g. Intel	76
h. McDonald's	76
i. Disney	77
j. Google	77
2. Değeri En Çok Artan Beş Küresel Marka	77
a. Google	77
b. Apple	78
c. Amazon	78
d. Zara	79
e. Nintendo	79
3. Değeri En Çok Azalan Beş Küresel Marka	80
a. Merrill Lynch	80
b. GAP	81
c. Morgan Stanley	81
d. Citi	82
e. Ford	82
4. Interbrand'in En İyi 100 Küresel Markası Listesine Yeni Giren Markalar	83
a. H&M	83

b. Thomson Reuters	84
c. BlackBerry	84
d. Ferrari	84
e. Armani	85
f. Marriott	85
g. FedEx	85
h. Visa	85
5. Ülkeler Bazında En İyi Küresel Markalar	86
I. Küresel Marka Olmanın Çekiciliği	86
1. Küresel Markalara Rehberlik Eden İlkeler	87
a. Bilinirlik	87
b. İstikrar	88
c. Duygu	88
d. Tek Olmak	88
e. Uyum Sağlama	89
f. Yönetim	89
J. Küresel Boyuta Erişilmesi Sürecinde Rekabet Eden Türk Firmaları	89
1. Efes Pilsen	89
2. Vestel	90
3. Beko	90
4. Lassa	90
5. Mavi	91
6. Ülker	91
7. Vitra	91
8. Goldaş	92
9. TOFAŞ	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. TURQUALITY PROJESİNİN TÜRK İHRACAT FİRMALARININ MARKALAŞMASINA ETKİSİ

A. TURQUALITY® ve Türk Dış Ticaretinde Markalaşma	96
B. TURQUALITY® Hakkında	96
1. TURQUALITY® Nedir?	96

2. TURQUALITY®'nin Misyonu	96
3. TURQUALITY®'nin Hedefleri	97
4. TURQUALITY® Projesinin Tarihçesi	97
5. TURQUALITY® Projesine Nasıl Başvurulur?	98
a. Başvuru Öncesi	98
b. Başvuru	99
6. Firma Ön İnceleme Çalışması ve TURQUALITY® Kapsamına Alınma	99
a. Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimi	100
b. Marka Yönetimi	100
c. Marka Performansı	100
d. Tedarik Zinciri Yönetimi	101
e. Pazarlama, Müşteri ve Ticaret Yönetimi	101
f. Ürün Tasarım/Araştırma ve Geliştirme	101
g. Finansal Performans	102
h. İnsan Kaynakları Yönetimi	102
i. Kurumsal Yönetim	102
j. Bilgi Sistemleri Yönetimi	103
C. TURQUALITY® Projesi Çerçevesinde Destek Programı	103
1. 2006/4 Sayılı Tebliğ Çerçevesinde DTM Tarafından Marka Destek Programı Kapsamına Alınan Şirketlere Verilen Destekler	103
2. Ön Değerlendirme Sonrası Danışmanlık – Stratejik İş Planı ve Yol Haritası	105
3. TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı	106
4. TURQUALITY® Vizyon Seminerleri	107
5. TURQUALITY® Akredite Danışman Listesi	108
D. TURQUALITY® Projesi Kapsamında Yer Alan Markalar	109
1. Dayanıklı Tüketim Malları Sektöründe Yer Alan Markalar	109
2. Endüstriyel Makina Sektöründe Yer Alan Markalar	110
3. Hazır Giyim Sektöründe Yer Alan Markalar	110
4. Hızlı Tüketim Ürünleri Sektöründe Yer Alan Markalar	110
5. Kuyum/Mücevher Sektöründe Yer Alan Markalar	111
6. Otomotiv Sektöründe Yer Alan Markalar	111
7. Tekstil Sektöründe Yer Alan Markalar	111
SONUÇ VE ÖNERİLER	112
KAYNAKLAR	115

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1: 2008 Yılı'nın En İyi 100 Küresel Markası	72
Tablo 3.2: Değeri En Çok Artan Üç Küresel Marka	78
Tablo 3.3: Değeri En Çok Azalan Üç Küresel Marka	80
Tablo 3.4: Interbrand'in En İyi 100 Küresel Markası Listesine Yeni Giren Markalar	83

ŒEKİLLER LİSTESİ

Œekil 1.1: Uluslararası Kùltürel Çevrenin Ögeleri	9
Œekil 2.1: Markalama Kararları	32
Œekil 3.1: Ülkeler Bazında En İyi Küresel Markalar	86
Œekil 4.1: TURQUALITY® Projesine Başvuru Öncesi	99
Œekil 4.2: TURQUALITY® Projesine Başvuru	99

GİRİŞ

Günümüz dünyasında ayakta kalabilmek için artık tüm firmalar bu yeni düzene uyum sağlamalıdır. Küresel rekabet kurallarının geçerli olduğu yeni düzende firmalar, markalarını buna göre şekillendirmek durumundadırlar.

Bu çalışmanın birinci bölümünde küreselleşme ile birlikte değişen günümüz pazarlama dünyası konuları üzerinde durularak firmaların dış pazarlara açılırken göz önünde bulundurması gereken noktalara yer verilmiş, bunların küresel marka olma yolundaki önemleri vurgulanmıştır.

İkinci bölümde ise, marka kavramı ile birlikte markanın önemi belirtilmiş, güçlü bir markanın hem üreticiler hem de tüketiciler açısından ne anlam ifade ettiği açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan “Küresel Marka Kavramı ve Stratejileri” başlığı altında bir markanın küresel hale gelebilmesi için taşıması gereken nitelikler incelenerek, geçtiğimiz 2008 yılının en iyi küresel markalarına başarı faktörleri ile birlikte yer verilmiştir.

Son bölümde ise Turquality Projesi'ne yer verilmiştir.

KÜRESEL MARKA YARATMA VE TÜRKİYE UYGULAMALARI

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ULUSLARARASI PAZARLAMA VE KÜRESELLEŞME

A. Uluslararası Pazarlama ve Küreselleşme Tanım ve Kapsamı

Uluslararası pazarlama, bir işletmenin dünyadaki müşterilerin ne istediklerini anlayıp, bulup, bu istekleri hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem de yabancı rakiplerden daha iyi tahmin etme çabalarıdır.¹

Küreselleşme olgusu, 2000li yıllarda olduğumuz bu günlerde daha da hızlanmıştır. Bunun doğal sonucu olarak da dünyadaki rekabet ögeleri değişmiştir. Dünyada artık "Geleneksel rekabet ögeleri" (emek ve hammadde bolluğu gibi) geri plana düşerken, iyi yetiştirilmiş insan gücü iyi işleyen bir piyasa mekanizması, nihai pazarlara kolaylıkla mal sevk edilebilmesini sağlayan gelişmiş bir ulaştırma ve haberleşme ön plana çıkmıştır.

Çokuluslu işletmelerin bir kısmı tam anlamıyla küresel hale gelmiş ve kendine özgü bir dünya şirketi olmuştur. Zira artık yerli ve yabancı ülke pazarlama faaliyeti ayrımını aşmıştır. Bu işletme tüm dünyayı tek bir pazar olarak ele alır ve aynı pazarlama programını çeşitli ülkelerde, yani tüm dünya ya da yer küresi ölçeğinde (global) uygular.

1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenlere, iktisat bilimi ile pazarlama disiplini biraz farklı açılardan bakmaktadır.

a. İktisat Bilimine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri

Erkutlu ve Eryiğit'in belirttiği üzere Seyitoğlu ihracat aşamasını hiç dikkate

¹ Vern Terpstra and Ravi Sarathy, International Marketing, 6th.ed. (Orlando, FL; Dryden Pres, 1994), s.4; Ayrıca bakınız, Vern Terpstra and Ravi Sarathy, International Marketing, 5th ed. (Hindsdale, Ill: The Dryden Pres, 1990).

almadan, uluslararası olmayı, satış bürosu kurmak, portföy yatırımları ve lisans anlaşmaları yapmak, şube açmak, ortak işletme kurmak olarak ele almış, işletmeleri uluslararası(çok uluslu) olmaya iten nedenleri şöyle sıralamıştır:²

aa. Çevresel Nedenler: Çok uluslu şirketlere gerekli ortam hazırlayan nedenlerdir. Bunlar şöyle belirtilebilir:

- Çok yanlılaşma: Uluslararası ekonomide iki yanlı ilişkilerden çok yanlı ilişkiler düzenine geçiş. Bölgesel entegrasyonlar.

- Amerikan Dış Yardımları: ABD, diğer ülkelerle yaptığı ekonomik yardım sözleşmelerine kendi firmalarının iş yapma şartını koyduruyordu.

- Siyasi Faktörler: 2. Dünya Savaşından sonra Komünizm'e karşı demokratik ülkelerin ekonomik, askeri ve siyasi birlikte hareket etme çabaları.

ab. Ekonomik Nedenler: İşletmelerin yurt dışına çıkışına itici etki yapan ekonomik içerikli nedenlerdir.

- Dış Ticaret Engelleri: Yabancı ülkelerin dış ticaret üzerine koydukları gümrük tarifeleri, kotalar, yasaklar ve kambiyo denetimi gibi kısıtlamalar yönlendirici etki yapmıştır.

- Maliyetleri Düşürmek: Yurtdışındaki ucuz iş gücü ve zengin doğal kaynaklardan yararlanma amacı, firmaların üretim tesislerini bu kaynakların bulunduğu yerlerde kurmalarına neden olmaktadır.

- Mahalli Pazarlama Kuruluşlarının Etkin Olmaması: Firmaların kendi pazarlarında ürünlerini pazarlayan pazarlama kuruluşlarının yeterince etkin olmaması sonucu azalan piyasa paylarını dışarıya açılarak karşılamak istemeleri.

- Rekabet: Yerli ve öteki yabancı uluslararası firmalarla daha etkin rekabet edebilme ve değişen piyasa koşullarına hızla uyabilme, dolayısıyla rakiplerinin yeni

² Hakan Erkutlu ve Süleyman Eryiğit,"Uluslararasılaşma Süreci",Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 3/2001, ss:151-154.

ürün geliştirme çabalarına karşı önlem alma ihtiyacı.

Erkutlu ve Eryiğit' e göre bir başka yazar uluslararasılaşmayı köken ülkenin itici faktörleri, yabancı ülkenin çekici faktörleri olmak üzere iki grupta toplayarak bunları da kendi içinde sıralamıştır:

ac. Köken Ülkenin İtici Faktörleri:

- İç piyasa koşullarını yetersizliği: İç piyasanın yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dar gelmesi veya doymuş olması şirketleri yeni pazarlar aramaya ve bu nedenle uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu yatırımlara "Taaruz Yatırımı" adı verilmektedir.

- Mevcut pazarları muhafaza endişesi: Firmaların pazar paylarını diğer firmalar tarafından tehdit altında görmesi sonucu artan bir şekilde uluslar arası yayılmaya yöneldiği addia edilmektedir. Bu tür yatırımlara "Savunma Yatırımı" adı verilir.

- Üretilen malın uluslararası niteliği: Bazı sektörler tabiatı gereği uluslararasıdır. Petrol ve maden istihracı gibi. Dolayısıyla bu tür sektörlerde faaliyet çok uluslu şirketlerce yürütülmektedir.

- Köken ülkede ücretlerin yüksek, diğer sosyal hakların gelişmiş olması: Köken ülkeler gelişmiş gelişmiş sanayi ülkeleri olduğu için buralarda ücret maliyetleri yüksektir. Bu nedenle rekabette avantaj sağlamak için firmalar ücret maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere yönelmektedirler.

- Köken ülkenin vergi mevzuatı: Köken ülkede vergilerin yüksek olması, firmaların faaliyetlerini ulus ötesi alanlara kaydırmasına neden olmaktadır.

- Köken ülkenin yeniden kolaylıklar sağlaması: Köken ülkenin ithalatta kolaylıklar sağlaması, yerli firmaların üretimlerini maliyet avantajları için yabancı ülkede yaparak iç piyasaya satış yapmasına neden olabilmektedir.

- Köken ülkede üretimin daha rasyonel işletmecilik uygulamasına imkan

vermemesi: Gerek hammaddenin köken ülkeye getirilmesi, gerekse ürünlerin çeşitli ülkelere ihracatı sırasında oluşan maliyetler, üretimin ve satışın hammaddelerinin bulunduğu yerlerde yapılmasını daha karlı hale getirebilmektedir. Ayrıca çevre ile ilgili faktörler de yatırımların başka ülkelere kaydırılmasına neden olabilmektedir.

ad. Kabul Eden Ülkenin Çekici Faktörleri

- Kabul eden ülkenin geniş bir pazara sahip olması: Yapılan araştırmalar firmaların yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapmalarının birinci sıradaki motifinin pazarların muhafazası ve büyütülmesi olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda yatırım yapılan(yada lisans anlaşmaları verilen) ülkenin geniş bir pazara sahip olması kabul eden ülkenin en cazip tarafı olmaktadır.

- Kabul eden ülkenin himayeci tedbirleri: Yatırım yapılan ülke geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikası izliyorsa, uluslararasılaşmış bir firmanın bu ülkedeki pazarını muhafaza edebilmesi ancak bu ülkede yatırım yapmakla olacaktır.

- Kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması: Emeğin üretimde yaygın olduğu faaliyetlerde firmalar, rekabet avantajı sağlamak için emeğin ucuz olduğu yerlerde yatırım veya değişik anlaşmalarla üretim yapmaktadırlar.

- Kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar: genellikle sermaye yetersizliği içinde olan, gelişen teknolojilere gereksinim duyan ülke hükümetleri yabancı yatırımları teşvik etmektedirler.

b. Pazarlama Disiplinine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri

Pazarlama disiplini firmaların uluslararasılaşmasını ihracat ile başlatmaktadırlar. İktisatçılar uluslararasılaşmadan neredeyse sadece doğrudan yabancı yatırımı anlamalarına mukabil pazarlamacılar ihracatı uluslararasılaşmada ilk ve önemli bir aşama olarak kabul etmektedirler.

Theodore Lewitt(1983), haberleşme teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmelerin, özellikle gelişmiş ülke hayat tarzı ve tüketim

alışkanlıklarının dünyanın her yanına taşıdığı, buna bağlı olarak bu yörelerde yaşayan insanların tüketim istek ve gereksinimlerini tahrik ederek yeni Pazar imkanları yarattığını söylemektedir. Ona göre standartlaşmış tüketim malları için global düzeyde yeni pazarlar ortaya çıkmıştır. Artık ulusal ve uluslararası farklılıklar neredeyse ortadan kalkmakta, bir işletmenin, modası geçmiş ürünleri az gelişmiş ülkelere sattığı günler geride kalmıştır. Pazarlar küreselleşmekte, firmaların önünde tüm dünya bir Pazar fırsatı haline gelmektedir. Dolayısıyla firmalar ayakta kalmak istiyorlarsa bu trende ayak uydurmak yani uluslararasılaşmak zorundadırlar. Lewitt'e göre bu anlamda uluslararasılaşma, çok uluslu şirket olma demek değildir. Bunlar da tarihe karışacaktır. İşletmeler bütün dünya tek pazarmış gibi kabul etmek zorundadırlar. Faaliyetlerini buna göre geliştirmek zorundadırlar. Lewitt'in bu görüşlerinde uluslararasılaşmadan daha çok uluslararası Pazar kavramı hatta bundan da ileride "evrensel pazar" düşüncesi öne çıkmaktadır.³

B. Uluslararasılaşmanın Aşamaları

Yerel bir işletme, uluslararası bir işletmeye dönüşürken bir birlerinden farklı ama birbirleriyle bütünleşen bir takım aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar, süre açısından her bir işletme için farklılıklar göstermektedir.

Bazı işletmeler bu aşamaları kısa bir sürede tamamlarken bazıları ise, yıllarca süren bir süreç yaşamaktadırlar. Bu süreçteki başka bir özellik de her işletmede yaşanan aşamaların birbirinden farklı olma olasılığıdır.

Bu aşamalar şunlardır:

1. İhracat Aşaması

İhracat aşaması, çoğu zaman bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak sayılmaktadır. İşletmenin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep bulunmaktadır:

Birincisi; yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için

³ Erkutlu ve Eryiğit, Ibid., ss.154-155

ithalat yapma yolu tercih edilebilmektedir.

İkincisi; yerel faaliyetler yapma sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır. Başka bir deyişle, dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır. Her iki durumda da uluslar arasılaşmanın ilk adımı atılmış demektir.

2. Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması

İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen firmalar, ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak ya da ürettiklerini pazarlayacak işletmelerle araştırmalar yapmak yoluna giderler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı bulunmaktadır.

Birincisi, açılacak olan bu birimlerin (şubelerin) yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir. İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.

3. Dışarıda Ortak Üretim Aşaması

Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla firmalar uluslar arasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan işletme, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

4. Ortak Yatırım

Uluslar arasılaşmanın en önemli adımı olan bu safhada bir çok değişken işletmenin kararlarını etkileyecektir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, firmanın arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi ya da know-how'ı dış ülkeye taşıma maliyetleri, kültürel ve politik faktörler, dış yatırımın niteliğini etkilemektedir. Dış ülkede ortak yatırıma yani joint venture'a geçmiş olan bir firma çok uluslu olma yolunda önemli bir adım atmış demektir.

5. Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması

Dışarıda doğrudan üretim, daha önceden ortak yatırımlara girişmiş olan çokuluslu işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir aşamadır.

Bu safhada çokuluslu işletme, dış ülkede kendi tesislerini tamamen kendi kurmakta, ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmek veya kendi ürünlerinde küçük değişiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını kendisi yapmak yolunu tercih etmektedir.

6. Küresel Entegrasyon Aşaması

Çokuluslu işletmelerin küresel işletmeye dönüşmesi olarak adlandırılabilen bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre hale gelmekte, başka deyişle bütünleşmektedir.

Bu aşamada çokuluslu işletmelerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır.⁴

C. Uluslararasılaşmada Sosyokültürel Çevre

Farklı kültürlere mensup kişilerin aynı hislerinin olduğunu, aynı şekilde düşündüklerini ve aynı şekilde hareket ettiklerini sanmak yanlıştır.. kültürel farklılıkları görmezden gelmek, kötü sonuçlar doğurabilir.

Bunu dikkate almamak uluslararası iş yaparken şanssızlık değil, “işini kötü yapmaktır”.

1. Kültür Kavramı : Tanım ve Fonksiyonları

Kültür, insan hayatını her yönüyle etkilemekte ve “giyimden yiyeceğe, ev

⁴ Esin Can Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, İstanbul:Beta Basım, 2005, ss: 88-89.

eşyalarından teknolojiye, nezaketten kitle iletişim araçlarına, iş hayatından aile düzenine dek” değişiklik göstermektedir.⁵ Kültürün ortak bir tanımı yoktur.

a. Kültürün Uluslararasılaşmada Etkisi

Kültür, uluslar arasılaşan yöneticiler için aşağıdaki faktörleri mümkün kılar:⁶

- ortak bir dilin kullanımı ile diğerleriyle iletişim kurma
- farklı pazardaki diğer insanların ve tüketicilerin tepkilerini ölçme
- dünyanın farklı ülkelerinde doğru ile yanlış, güzel ile çirkin, güvenli ya da tehlikeli, mantıklı ya da mantıksız olanı ayırt etme
- aynı kategoride yer alan benzer backgrounda sahip firmaların yöneticileriyle görüşerek bilgiyi paylaşma.

b. Kültürel Farklılıkların Analizi

Tüm işletme kararlarına yönelik en iyi kültür analiz metodu yoktur. Pratik bir yaklaşım, sosyokültürel çevreyi çeşitli öğelere ayırıp bu öğeleri tek tek incelemektir⁷ (örneğin, kültür beş öğeden oluşmaktadır : maddi kültür, sosyal kurumlar, insan ve evren, estetik, dil ve iletişim).

Kültürel çevrenin analizi yaklaşımlarından bir tanesi; kültürün, işbirliği, rekabet, çatışma ve uyum ile birbirini karşılıklı etkileyen, düzelten ilintili öğelerden oluşan bir sistem olarak kavranmasıdır.⁸

⁵ C. Guillaum, “Culture and Cultures”, Culture, 6(1), 1979, s.1.

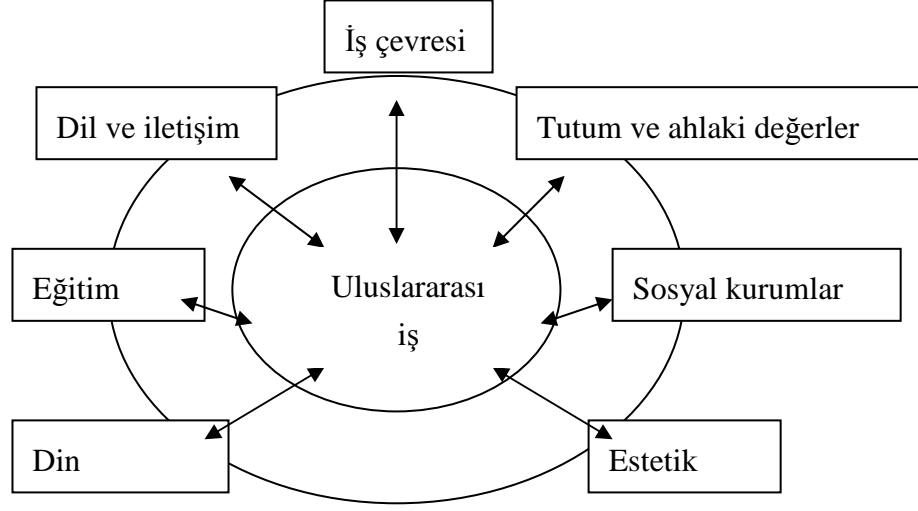
⁶ D. Dressler, ve D. Carn, Sociology. The Study of Human Interaction, Alfred A. Knopf, New York, 1969, s. 60.

⁷ Melville Jean Herskovits, Man and His Works , Alfred A. Knopf, New York 1952, s. 3.

⁸ Talcott Parsons, The Social System, Free Press, Chicago, 1951, s.4.

c. Uluslararası Kültürel Çevrenin Öğeleri

Şekil 1.1: Uluslararası Kültürel Çevrenin Öğeleri



Kaynak : Gegez, A. E., Arslan, F. M., Cengiz, E., ve Uydacı, M., Uluslararası Pazarlama Çevresi, s. 1.

İşletme–yönetim fonksiyonlarından bazıları kültür konusunda daha fazla duyarlıdır. Belirli bir fonksiyonun kültürel etkileri duyarlılığı, söz konusu fonksiyonla kültürel çevre arasındaki doğrudan alışverişin yoğunluğuna bağlı olarak değişir. Pazarlama ve Halkla ilişkiler gibi fonksiyonlar finans ve üretim gibi fonksiyonlara kıyasla yerel kültürle daha fazla etkileşim gerektirir.⁹

Uluslararası pazarlamada kültür konusunda en önemli noktalardan biri “kendine referans kriteri”dir (Self-Reference Criterion). Kendine referans kriteri, pazarlamacıların karşılaştıkları, pazarlama problemlerini kendi kültürel değerleri, alışkanlıkları ve normları çerçevesinde değerlendirdiklerinde ortaya çıkar. Oysa ki, kültürel hataları en aza indirmek için pazarlama problemlerinin yabancı ülkeye ait kültürel değerler ve kültürel normlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

⁹ Frank Bradley, International Marketing Strategy, Eleventh Edition, Mc Graw-Hill, 2002, s. 87.

Kendine referans kriterini ortadan kaldırmada ve kültürel hataları önlemede izlenecek

adımlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁰

- Problem ve amacın ana ülkeye (home country) özgü kültürel değerler, alışkanlıklar ve normlar çerçevesinde tanımlanması,
- Problem veya amacın ev sahibi ülkeye (host country) özgü kültürel değerler, alışkanlıklar ve normlar çerçevesinde tanımlanması,
- Kendine referans kriteri etkisinin ortadan kaldırılarak söz konusu kriterin problemi nasıl karmaşık hale getirdiğinin belirlenmesi,
- Problemin, kendine referans kriteri etkisi olmaksızın tekrar tanımlanması ve ev sahibi ülke Pazar koşullarında çözülmesi.

2. Dil ve İletişim

Uluslar arası çevrede belki de en bariz ve en üstesinden gelinmesi en zor farklılık dildir.

Dünyada yaklaşık 3000 'den fazla dil, 10 000 farklı şive vardır. Uluslar arası arenada başarılı olmak isteyen biri, yabancı dile gereken önemi vermeli, o dili sözel şekliyle, gerçek anlamıyla, sözel olmayan ve yoruma dayalı ifadesiyle de anlayabilmelidir.

a. Söze Dayalı Dil ve Gerçek Anlam

Uluslar arası alanda iş yapan kimseler, o dilin deyimlerini, kelimelerin farklı anlamlarını, kültüre göre farklı yorumlarını ve o dilin argosunu bilmelidirler.

*Marka mesajını diğer bir dilde verirken karşılaşılan problemler Pepsi Cola – “Come alive with Pepsi”

¹⁰ Warren J. Keegan and Bodo Schlegelmilch, “Global Marketing Management: A European Perspective”, Financial Times Prentice Hall, 2001, s. 92.

Almancaya birebir çevrildiğinde mesajın anlamı mezardan çıkma olarak; Asya'da ise ataların mezardan çıkması olmuştur.

*Eastern Air Lines- "We earn our wings daily"

Bu reklam kampanyasının çevirisi ise, yolcuların yolculuklarının sık sık ölümle karşılaştığını uyandırmaktadır.

*Marka adı inşa ederken karşılaşılan problemler:

General Motors-"Chevrolet Nova"

GM, Porto Riko da yeni Chevrolet Nova'sını tanıttığında Nova'nın anlamı İspanyolca' da "başlamak" olmasına karşın telaffuzu aynı zamanda "nova-gitmez" i çağrıştırmış ve Gm Nova'yı "Caribe" olarak değiştirmiştir.

*Düşük maliyetli "Fierra" kamyonları da İspanyolca çevirisiyle aynı problemi yaşamış, "çirkin ve yaşlı kadın" anlamına gelmiştir.

b. Sözlü Olmayan İletişim ve Yoruma Dayalı Anlam

Sözlü olmayan iletişim "Sessiz dil" olarak adlandırılmakta¹¹ ve altı değişkeni içermektedir.

Zaman dili: Her bir topluma göre zaman kavramı farklı algılanmaktadır. Örneğin batı toplumlarında bir iş randevusuna geç kalmak kötü olarak yorumlanırken, Latin Amerika ve Arap iş çevrelerinde bu, kabul edilebilir bir durumdur ve iş hayatının bir parçasıdır. Uluslar arası alanda iş yapan kimseler bu duruma özellikle dikkat etmelidir.

Amerika' da vakit nakittir. İletişimde sorulan bir soruya cevap vermede yaşanan gecikme, o konuya ilgi duyulmadığı ilgisi uyandırır ve potansiyel iş olanaklarını dahi kaybettirebilir. Japonya da zaman, kişilere bağımlı değildir,

¹¹ Edward T. Hall, "The Silent Language in Overseas Business", Harvard Business Review, May- June 1960, s.10.

herkesin sorumluluğunda olmalıdır.¹² Orta Doğu da zaman, devam eden bir süreçtir. Eğer bugün cevap verilemediyse endişelenmeye gerek yoktur; yarın cevap verilebilir. Araplar ise acele davranmalarının istenmesine gelmezler ve terminlerden nefret ederler.

Mekan dili: Amerikan ve pek çok batı toplumlarında yüksek düzey kişilerin ofisleri geniş ve genellikle üst katta iken; Japonya'da açık alanda birlikte çalışma tercih edilir. Arap dünyasında ise kadınların erkeklerle aynı ortamda çalışmasına müsaade edilmez.

Maddi varlıkların dili: Para ve sahip olunanlar, farklı kültürlerde farklı anlamlara gelir. Amerikanlar, paranın tüm dünyada aynı anlama geldiğine inanırlar. Diğer taraftan Araplar iş hayatında aile bağlarını ve arkadaşlıklarını yansıtanın, mekan ve iş mevkisinden daha değerli olduğuna inanmaktadırlar.

Arkadaşlık dili: Amerikanlar, arkadaşlıklara eğlence ve işe girmede bir araç olarak bakarken, Orta Doğu'da bu durum sosyal güvenlik ögesidir.

Anlaşmalar dili: Amerikanlar genellikle anlaşmaları tüm detaylarına kadar inceleyip resmi kağıtlara dökerken; orta Doğu'da verilen söz, yazılı bir sözleşmeden daha güvenilirdir. Amerikanlar iş konusunda ısrarcı davranırken Japonlar daha sabırlıdır. Öte yandan, Fransızlar bir sözleşme öncesi her konuyu tartışmak isterken Araplar yapılacak olan anlaşma öncesi iş yapacakları kişiye güvenmek isterler.¹³

Beden dili: Beden dilini kültürler için genellemek zordur. İşaret parmağı ve baş parmağın birleştirilmesiyle yapılan 'OK' hareketi; ABD'de OK, Japonlarda para, Tunus'ta "ölümle tehdit" anlamına gelmektedir.¹⁴ Başını yukarı aşağı sallamak ABD'de evet anlamına gelirken, İngilizlerde karşısındakini duyduğuna işarettir. Baş sağı sola sallamak ABD'de hayır anlamına gelirken, Bulgarlarda evet anlamına gelmektedir. Batıda anlaşmada ve Doğuda tanışmada el tokalaşılırken, Arap dünyasında yanaktan öpmek yaygındır- fakat karşı cinsten olmamalıdır-.

¹² Maurice Bairy, (ed.), "Japanese Ways in Doing Business in Japan", Sophia University, Tokyo, 1967, s.5.

¹³ J. L. Graham, N. A. Campbell, , A. Jobbert, and H. Meissner, "Marketing Negotiations in France", Germany, the United Kingdom and the United States, Journal of Marketing, April 1988, s. 49.

¹⁴ E. Ferrieux, , Hidden Messages, World Pres Review, July 1989, s. 39

c. Farklı Kùltürler Arasındaki Dil ve İletişim Sorununu Aşma Yolları

Çevirmenler kullanarak : Çok uluslu firmalar artık iki çevirmen kullanıyor- Yöneticinin söyledikleri öncelikle, kendisine tercüme edeceği dil ana dili olmayan bir çevirmen tarafından çevrilir daha sonrasında bu çevirmenin söyledikleri ise ana dili o dil olan başka bir konuşmacı tarafından çevrilmektedir ¹⁵.

Yöneticilerin o dili konuşması : Dil Eğitim Programları- Diğer pek çok uluslararası işletme gibi Philips de, İngilizce yi resmi şirket dili yapmıştır. Örneğin üst düzey yöneticileri Hollanda'da olmasına karşın Cologne'daki Ford fabrikası işgücü açısından üç dili de aynı anda kullanmaktadır: Almanca, Türkçe ve İspanyolca.

3. Eğitim

İşin yapılacağı ülkelerdeki eğitim çevresini tanımak, başarılı uluslar arası iş operasyonları için oldukça önemlidir. Firmanın iş yaptığı ülkedeki eğitime bakarak, personel yönetimi, mevcut işgücü hakkında pek çok veri elde edilebilir. Örneğin Citibank, Orta Doğu'dan kendine katılan ve finans alanında kariyer yapacak olan kişileri Yunanistan'daki MENA ofisine göndermekte ve altı aylık yoğun bir eğitime dahil etmektedir. O ülkedeki eğitim düzeyini bilmek, tüketiciler ve reklamlarda kullanılacak iletişim araçları açısından da büyük önem taşır. Tüketicilerin eğitim düzeylerine göre verilecek mesajların yöntemi de değişir. Nestle'nin III. Dünya ülkelerinde yapılışını şekil ile göstermemesi, şirket açısından oldukça kötü sonuçlanmıştır.¹⁶

4. Din

Uluslar arası arenada faaliyet gösteren işletmeler için o pazardaki insanların sadece nasıl davrandıkları değil, aynı zamanda neden öyle davrandıkları da önemlidir. Dini inanışlar, bireysel davranışı, ekonomik politik ve sosyal yaşamı

¹⁵ Dara Khambata, ve Riad Ajami, International Business: Theory and Practice, MacMillan, New York, 1992, s. 257.

¹⁶ C. Douglas, "Nestle's Latest Killing In Bottle Baby Market", Business and Society Review, No.26, Summer 1978, s. 60.

etkiler. Bu nedenle uluslar arası çalışan firma gittiği ülkede yaygın olan dinin özelliklerine dikkat etmelidir. Örneğin Hindulardaki kast sistemini, ineğe duyulan saygıyı, İslamiyette domuz eti yenmemesini, Ramazan ayını dikkate almalıdır.

5. Estetik

Çeşitli estetik öğelerin sembolik anlamlarını kavrayabilmek, uluslar arası iş yapan yöneticiler için problem yaratabilmektedir. Sembollerin kullanımı, örneğin, belli bir kültüre özgü olabilir. Örneğin bir baykuş İngiltere’de bilgeliği; Fransa’da sıradan bir kuşu, Orta Doğu’da kötü bir şans olarak algılanmaktadır. İngiltere’de çocuk kitaplarında kullanılan bir baykuş logosu bu ülkede yüksek bir satışa ulaşabilirken; Fransa’da ya da Orta Doğu ülkelerinde düşük satış rakamlarına neden olabilecektir.

Kültürlerde renkler de belli anlamlar taşımaktadır. Renk algıları kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin yeşil, Fransa’da kozmetik rengini temsil ederken, Müslüman ülkelerde dini temsil etmektedir.¹⁷ Siyah ABD’de Avrupa ve Orta Doğu’da ölümü temsil ederken, Japonya ve Asya’da gücü, lüksü, prestiji ve yüksek kaliteyi temsil etmektedir.

6. Sosyal Kurumlar

Sosyal Kurumlar, inançlar ve değerler kültürden kültüre farklılık göstermektedir.

Bu sosyal organizasyonların öğeleri; yaş, aile, sınıf yapısı ve sosyal hiyerarşidir.

7. İş Hayatı ve Başarı Tutumları

Farklı kültürlerdeki bireylerin tutumları büyük ölçüde maddi kazanım, zenginlik ve ekonomik gelişmişlik düzeyi ile ilgilidir. Farklı kültürlerdeki bireyler, farklı gereksinimlere farklı önem verirler. Örneğin sanayileşmiş toplumlarda işçiler, uzun

¹⁷ David A. Ricks, *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, Irwin Dow Jones, Homewood IL, 1983, s.33.

süre mesai kalmaya, ekonomik durumlarına katkı sağlıyor olsa bile, istekli olmayabilirler. Bazı ülkelerde maddi kazanımlar ve parasal teşvikler moral gereksinimleri kadar güçlü olmayabilir. Örneğin, İsveç'te sosyal gereksinimler, daha önemlidir. Almanya, Japonya, İsviçre, İtalya ve Avustralya'da ise güvenlik çok önemli bir gereksinimdir.¹⁸

8. Meslek Tutumları

Bazı meslekler, maddi kazanımlarından daha çok prestije, sosyal statüye sahiptir. Uluslar arası arenada iş yapan yöneticiler bu farklılıkları kavrayarak, çalışanlara ne tür teşviklerle yaklaşacaklarına karar vermelidir. Örneğin Japonya'da prestij sahibi çok uluslu bir şirketin üyesi olmak, pek çok kolej mezununun dikkatini çekmektedir.¹⁹ Buna zıt olarak Avrupa'da, özellikle Fransa ve İtalya'da ekonomik özgürlüğe sahip olmak, ekonomik prestij kadar önemlidir.²⁰

9. Maddi Kültür ve Teknoloji Tutumları

Maddi kültür üç temel elementten oluşmaktadır: Teknoloji, ekonomi ve tüketim. Maddi Kültür, ülkeden ülkeye gelenek, statü, iklim, fiziksel ve coğrafi durumlar, ekonomiye göre farklılık göstermektedir.²¹ Maddi kültürün talep düzeyini, ürün kalite ve çeşidini etkilemesi nedeniyle uluslar arası bir karardan önce bu faktörleri değerlendirmek son derece önemlidir.

Örneğin, Tayland'da merkezi ısıtma birimlerinin ya da İceland'de klimaların satılması son derece zor olmaktadır.

10. İş Yaşamındaki Tutumlar

Bir ülkede kabul gören iş yaşamındaki davranışlar, diğer ülkelerde hoş karşılanmayabilir.

¹⁸ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills CA, 1980, s.40.

¹⁹ Geert Hofstede, "National Cultures In Four Dimensions", *International Studies of Management and Organization*, Spring/Summer, 1983, pp 42.

²⁰ Nanshi F. Matsuura, *International Business: A New Era*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1991, s.55.

²¹ Hofstede , *Ibid.*, 1983, pp 65-70.

Kültürlerarası Etkileşimde Başarılı Olmanın Anahtarları:²²

Farklı bir ülkede faaliyet gösteren birinin motivasyonları, inançlarının farklı olduğunu kabul edin.

- 1) Diğer taraftan kültürüne, protokolüne, sosyal gelenek ve inançlarına anlayıp saygı duyun.
- 2) Yerel pek çok kuralın, davranışın diğer taraf açısından kültürel olarak kabul edilemeyeceğinin farkına varın.
- 3) Diğer tarafın karar verme sürecini anlayın.
- 4) Sabır başarının anahtarıdır. Uzun dönemli düşünün.
- 5) Diğer kültürdeki insanların zamanı nasıl algıladıklarını kavrayın.
- 6) İyi insani ilişkiler kurun.
- 7) Sözlü olmayan iletişim tüm ilişkilerde anahtardır.
- 8) İş yaptığınız ülkenin dilini ve kültürünü öğrenin.
- 9) Yanınızda kültürel bir danışman ve çevirmen bulundurun.
- 10) Resimler binlerce kelimedenden daha değerlidir, bunları kullanın.
- 11) Son olarak uluslar arası ilişkilerde başarıya giden yol, kültürel olduğu kadar teknik olarak da “hazırlanmak, hazırlanmak, hazırlanmak” tan geçmektedir.

D. Uluslararası Ekonomik Çevre

Firmaların uluslar arası pazarlarda yürüttükleri işletme faaliyetlerinin başarılı olabilmesinin temel formülü uluslar arası pazarlara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Dış Pazar yapılarının sahip olduğu farklı karakteristiklerin dikkate alınmaması veya ihmal edilmesi, yabancı firmalar için önemli düş kırıklıklarına ve kayıplara yol açacak düzeyde ciddi sorular teşkil etmektedir.

Genellikle bu ve benzeri sorunlarla uluslar arası pazarlarda deneyimsiz firmaların sıkça karşılaştıkları gözlemlenmektedir. Ancak işin daha şaşırtıcı tarafı adı dünyaca bilinen birçok çok uluslu firmanın ve bunların markalarının da aynı duruma

²² Paul A. Herbig and Hugh E. Kramer, “Cross-Cultural Negotiations: Success Through Understanding”, Management Decision, 29(8), 1991, pp 19-31.

düştüklerinin görülmesidir. Kimi zaman tecrübesizlik, kimi zaman da kendine fazla güven, ihmal edilmemesi gereken uluslar arası pazarların farklı yapılarına gereken önemin verilmediğinin kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.²³

Uluslararası işletmeciler açısından hedef dış pazarın ekonomik çevresi içersinde değerlendirilmesi gereken önemli bir konu hedef dış pazardaki tüketicilerin ekonomik özellikleridir. Tüketicilerin gelir düzeyleri, ekonomik konjoktürel durum, milli gelir, yaşam standartları, ekonomik refah, nüfus, şehirleşme oranı, ana gereksinimler, satın alma miktarı, satın alma davranışları, eğitim düzeyi, doğal çevre, iklim, döviz kuru, enflasyon, ekonomik entegrasyonlar göz önünde bulundurulmalıdır.

E. Uluslar arası Pazarlamada Politik ve Yasal Çevre

Uluslar arası pazarlama faaliyetleri, hükümet kuruluşlarının, politik partilerin insanların ve kanun koruyucuların var olduğu politik çevrede gerçekleştirilir. Ev sahibi ülke hükümetleri çıkarlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, ülkelerindeki yabancı işletmelerin faaliyetlerini kontrol ve sınırlandırmaya yönelik zaman zaman teşvik edici ve destekleyici, zaman zaman ise sınırlandırıcı ve yasaklayıcı uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır.

Ev sahibi ülke yönetiminin yabancı işletmelere yönelik politikaları, hükümetlerin kendi mevcut kaynakları ve politik ideolojileri ile ulusal çıkarlarını nasıl en iyi şekilde artırbilecekleri düşüncesine göre şekillenir.

Uluslar arası faaliyet yürüten ve yürütmek isteyen işletmeler politik çevreyi oluşturan ilgi alanlarını gözlemlemek durumundadırlar. Politik çevreyi oluşturan ilgi alanları aşağıdaki gibidir.²⁴

- 1) Siyasi sistem içindeki partiler, bu partilerce kurulan hükümetler, politik gruplar ve bunlar tarafından oynanan roller.
- 2) İş dünyası ve hükümetler arasındaki ilişkiler.

²³ Ercan Gegez, F. Müge Arslan, Emrah Cengiz ve Mert Uydacı, Uluslararası Pazarlama Çevresi, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s. 1.

²⁴ Gegez, Arslan, Cengiz ve Uydacı, Ibid., s. 145.

3) Ülkede hüküm süren politik ideolojiler ve ekonomik felsefeler.

İşletmeler politik arenada ayakta kalabilmek için politik çevreden yayılan politik riskleri en iyi şekilde analiz etmelidirler. Bu riskler; fiyatlandırmadaki, politik kararlardaki, tüketici beğenisindeki, gelir, gider ve teknolojik değişimler gibi dinamik, yada ekonomide herhangi bir değişiklik olmasa bile doğal tehlikelerden vb kaynaklanan statik riskler olabilir.

Bunlardan başka enflasyon, savaş, işsizlik, depremler, banka soygunu gibi özel risklerde söz konusu olabilecektir. Uluslar arası işletmeler iki değişik risk ile karşılaşabilir. Bunlar; dinamik ve statik risklerdir. Dinamik riskler genellikle spekülasyon riskleridir. Riskler, pazar, yönetim ve politik kökenlidir.

F. Uluslararası Pazarlamada Teknolojik Çevre

Teknolojik gelişmelerin her ülkede farklı seviyede seyretmesi, teknolojinin uluslar arası pazarlamada ticari bir mal olarak yer almasına sebep olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, dünya ticaretinin de şeklini değiştirmekte ve uluslar arası ticareti açıklamak için yeni teorilere gereksinim duyulmaktadır. Uluslararası ticareti sadece çok uluslu şirketlerin satış ve üretim birimlerinin genişlemesini anlatmakta kullanılan en yararlı model, ürün yaşam dönemi teorisidir.

Ürün yaşam dönemi, farklı dönemler tek tek ele alınarak detaylı bir şekilde açıklanabilmektedir. Yenilikçi ülke yeni geliştirdiği ürünleri öncelikle ihraç etmektedir. Daha sonra rekabet avantajını başka ülkelere kaptıran aynı ülke birkaç sene içinde o ürünün ithalatçısı durumuna geçebilmektedir.

Dolayısıyla, sürecin başlangıcı yenilikçi ülkenin teknolojik bir buluşla ortaya çıkmasıyla gerçekleşmektedir. Yeniliğin geliştirdiği şirketin yer aldığı ülke, genellikle dünya pazarlarında teknolojik üstünlüğü ve yüksek gelire sahip gelişmiş bir ülkedir. Yeni üretilen ürün için iç pazarda yeterli talep olmaması ve/veya teknolojik belirsizlikler bulunması durumunda ürün kitlesel üretime uygun olmamaktadır. Böyle bir durumda firma kitlesel üretime geçebilmek için geliştirmiş olduğu ürünü, talep gördüğü ve genellikle gelir, zevk, istek açısından kendisine benzeyen yabancı gelişmiş ülkelere ihraç etmeye başlamaktadır. Büyümenin bu aşamasında, şirket

üretimini artırmakta, aynı zamanda verimsiz üretim tekniklerini değiştirmekte ve rahatlıkla kitlesel üretime geçmektedir. Böylelikle artık dünya pazarlarına yetecek oranda üretim yapabilmektedir.²⁵

Zaman geçtikçe üretici firma, yabancı ülkelere olan satışlarını koruyabilmek ve kar edebilmek için üretim tesislerinin yer aldığı pazarlara daha yakın bir yerlere taşımak zorunda kalabilmektedir. Bu süre içinde yerel pazarda ürün olgunluk aşamasına gelmiştir ve yenilikçi şirketler yavaş yavaş gelişmiş ülkelerde yeni birimler oluşturmaya başlamaktadırlar.

Geliştirilmiş olan teknolojinin artık yeni kabul edilmemesi, taşıma maliyetlerinin yüksek kalması ve gümrükler firmanın böyle bir strateji yürütmesine sebep olmaktadır. Bir diğer faktör ise, yeni pazarda talebin çok artmış olması ve kitlesel üretimin o ülkede gerçekleştirilmesinin çok daha karlı olacağını düşünülmesidir.

Son yıllardaki başlıca teknolojik yenilikler, üretim maliyetlerini düşürücü robotlar, uzayda üretim (ilaç), sebze, meyve, sentetik üretim, üçüncü nesil bilgisayarlar, elektronik teknoloji (mikro çip), ulaştırma (uçak, tren vb), uydu iletişimleri, video sistemleri, portatif fotokopi makinesi, telefax, görüntülü telefon, vb. teknolojik yenilikler ülkeler arası karşılaştırmalı avantajları değiştirir ve ülkelerin sosyo ekonomik kalkınmasını hızlandırır. Teknoloji düzeyi düşük olan ülkelerde ya doğrudan teknoloji transferi veya mamulün ithali düşünülebilir.²⁶

Yenilikçi şirketin yeni ülkedeki tekeli her ne kadar yasal yollardan korunsada (Lisans, patent hakları vs), bir zaman sonra artık rakip firmalar da benzer ürünler üretmeye başlamaktadır. Teknoloji ve üretim yasal haklarla korunsada bile, bilgi edinme ve öğrenme engellenememekte ve internetin de teşviki ile firmalar her türlü yeni gelişmeden haberdar olmakta ve bir zaman sonra bu bilgileri üretimlerinde kullanılmaktadırlar. Yerli firmaların pazarda benzer ürünlerle yer alması, yenilikçi şirketin o pazardaki rekabet avantajını yok etmektedir. Tekelini kaybetmiş olan yenilikçi ülke, yeni ürünler üretmeye başlamış ve eski ürünlere bağlı kalmak istemediğinden, bu ürünü az gelişmiş ülkelere ithal etmeye başlamıştır.

²⁵ Gegez, Arslan, Cengiz ve Uydacı, Ibid., s. 253.

²⁶ Tek ve Özgül, op.cit. s. 214.

Uluslararası ticarete ürün yaşam dönemi modelinin kullanılması birçok ürünün ticaretteki gelişmesini açıklamaya yardımcı olmuştur. Özellikle tekstil, ayakkabı, radyo, televizyon, yarı iletkenler, otomobiller, endüstriyel ürünler için gerekli olan standart parçalar, vb. ürünlerin dünya pazarlarındaki gelişimi, ürün yaşam modeli ile çok rahat açıklanabilmektedir. Söz konusu ürünler ABD, Japonya ve Batı Avrupa'da artık pek üretilmemekte, onun yerine Kore, Tayvan, Hong Kong, Hindistan, Singapur, Çin veya diğer yeni gelişmekte olan ülkelerden ithal edilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

II. MARKA, MARKALAŞMA VE MARKA YÖNETİMİ

A. Marka Kavramı

Marka tanımı konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki markaya ürünün eklentisi olarak ürün yönlü geleneksel yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre markalama kararları yeni ürün geliştirme sürecinde en son aşamayı oluşturmaktadır. İkinci yaklaşım ise, marka kavramını bir bütün olarak ele almakta ve bütün bir pazarlama karmasını içermektedir. Bu yaklaşımda marka, bireyin satın aldığı üründen elde ettiği tatmini oluşturan özellikler bütünüdür. Bu özellikler markayı oluşturan gerçek ya da hayali, rasyonel ya da duygusal, görünür ya da görünmez özelliklerdir.²⁷

Markayı, “bir grup üreticinin ya da satıcının ürün ve hizmetlerini tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan isim, terim, sözcük, simge(sembol), tasarım (dizayn), işaret, şekil, renk ya da bunların çeşitli bileşimleri” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Stephan King marka için şöyle der: “Bir ürün fabrikasyondan çıkmış bir şeydir, bir marka ise müşteriler tarafından alınan bir şeydir. Ürün rakiplerin kopyasıdır, marka ise biriciktir. Bir ürün çabuk demode olur, bir marka ebedidir”.²⁸

David Ogly, “Bir marka, tüketicinin ürüne ilişkin düşüncesidir” demektedir.²⁹

Amerikan Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımı ise şöyledir: “Marka, bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı amaçlayan bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır”.³⁰

²⁷ Tim Ambler, Chris Styles, “Brand Development Versus New Product Development”, Journal of Product and Brand Management, 1997, s. 2.

²⁸ Bülent Elitok , Hadi Markalaşım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.2.

²⁹ ibid., s.2.

³⁰ İbid., s.2.

1. Güçlü Marka Kavramı

Marka, yüksek marj demektir. Böylece Ar-Ge' ye, müşteri hizmetlerine para ayırabilirsiniz.

Marka, eşdeğer ürünü rakiplerine göre daha pahalı satabilme avantajı sağlar. Marka avantajını şampuan, deterjan, yağ gibi kategorilerde net olarak görürüz. Ünlü marka, yarattığı marjla marka iletişimi yapıp tüketiciye o farkı ödeyecek nedenler sunmaktadır.

Güçlü markalar, lider markalar fiyatlandırma konusunda en rahat olanlardır. Genellikle fiyatı onlar belirler, öncülük eder ve taviz vermezler.

a. Markaların Yararları

İşletmelerin güçlü markaya sahip olduklarında elde edecekleri yararları yedi başlık altında toplanabilir.³¹

(1) İstikrarlı Satış Sağlar

Bir şirketin genel performansı için son derece önemlidir. Ne zaman ne kadar satabileceğini bilmek, önünü görmek, doğru yönetim kararları almada kritik bir girdidir. Güçlü markalar iniş çıkışlardan daha az etkilenirler. Güçlü markalara sahip şirketlerin yöneticileri yatırım, borçlanma gibi kararlarda daha rahattırlar, çünkü diğer taraftan düzenli bir kaynak girişi sağlamaktadırlar.

Örneğin temizlik kağıtlarında Selpak ve Solo markaları ile istikrarlı bir satış performansı yakalayan İpek Kağıt, bunun verdiği rahatlıkla sürekli yatırımlar yapmakta, ürünlerini ve süreçlerini, geliştirmektedir. Piyasalardaki iniş çıkışlardan direkt etkilenen rakipleri ise büyümeyi sağlayacak fonları üretmemekte, ne uzayıp ne kısalmaktadırlar.

Türk Henkel, diğer ürünlerde inişli-çıkışlı grafikler çizse de yıllardır iki dev

³¹ Güven Borça, Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?, Media Cat, İstanbul, 2003, s.76-77.

markası Pril ve Vernelin sağladığı düzenli ciro ve karlılık sayesinde buradaki açıkları kapatabilmektedirler.

(2) Aktif Değerdir

Markalar artık şirketlerin en önemli aktifleri arasındadır. Bazen değerleri şirket değerinin yarısından fazlası olabilmektedir. Alo, Kent, Komili, Tikveşli, Mis gibi birçok yerli markanın sahibi bu markaları çok iyi paralara yabancı şirketlere satmışlardır. Artık bir çok yerli üretici, markamı bir gün birilerine satarım diye planlar yapmakta, markalarına gözü gibi bakmaktadırlar. Bu dünyada da böyledir. Colgate Güney Amerika'nın güçlü yerel markası Kolynos'a tam bir milyar dolar para ödemiştir.

(3) Tüketici Bağımlılığı Sağlar

Tüketicisine kendisini tercih etmesi için iyi nedenler sunan ve bağlılığı koruyacak kadar güçlü duygusal bağlar oluşturan markalardan vazgeçmek kolay değildir. Kriz dönemleri de bunu test etmenin en uygun zamanlarıdır.

Türkiye'de kriz öncesi irili ufaklı bir sürü zincir süpermarket vardı. Kimilerine göre bunların büyük çoğunluğu markaydı ve astronomik satış bedellerinden bahsedilmekteydi. Çoğunun marka değil, sadece isim olduğu anlaşıldı. Temizlik ürünlerinde de, gıdada güçlü gibi görünen çok sayıda yerel marka toprak kaybederken tüketicisi ile bağıını güçlü tutan rakipleri en azından yerlerini korumuşlardır.

(4) Pazarlık Gücünü Arttırır

Marka bir güçtür. Günümüzde dağıtım kanalları ticarete ağırlığını arttırmaktadır. Dev süpermarket zincirlerine girmek artık kimse için garanti değildir. Ama güçlü markalar için bu diğerlerine göre çok daha kolaydır. Marka değilseniz sizi büyük ihtimalle kabul etmezler, etseler de büyük bedeller isteyebilirler.

Halbuki büyük markalar için durum daha rahattır. Çünkü görüşmeyi yapan marketin de markaya ihtiyacı vardır. Migros, örneğin Blendax ile anlaşamazsa kaybı

olur; ama bunu telafi edebilir. Ancak aynı firmanın diğere ürünleri olan Pantene, Ariel, İpana ve Prima satmadığını varsayarsak, rafların ne kadar boş duracağını ve kendisinin de bundan zarar göreceği söylenebilir. Güçlü markaların yöneticileri pazarlık masasına daha rahat otururlar.

(5) Kurumsal Değerler Marka Değeri ile Birlikte Artar

Güçlü markalara sahip firmaların ahlaki değerleri, toplumsal sorumlulukları daha fazladır. Çeşitli sosyal sorumluluk kampanyalarında güçlü markaları görürüz. Toplumsal konularda daha aktif bir oyuncudur.

(6) Kurum Değerini Yükseltir

Güçlü markalara sahip şirketler genelde en iyi mezunların öncelikli tercihidir.

(7) Büyüme Potansiyeli Sağlar

Güçlü markalara sahip olan şirketler, yeni alanlara daha kolay ve daha ucuza yayılabilirler. Güçlü marka, alt markalara, ortak markalar yaratma gibi değişik çözümler de sunar.

Marka denilince gözümüzde bir isim, logo, ambalaj veya bazı semboller canlanır ya da reklamındaki sloganı, müziği hatırlarız. Bu saydıklarımız markanın görünen kısmını oluşturmaktadır. Markaların da bir ruhu vardır. Dışarıdan görünmeyen bir özü, çekirdeği, genleri vardır.³²

Markanın özü, değer önerisi, hedef tüketici tanımı, marka kişiliği gibi öğelerden oluşan bir karma olarak ortaya çıkmaktadır. Görünen, görünmeyen şeylerin teknik formülasyonudur. Bir şey vaat etmeyen marka olamaz, o bir üründür. Bir margarın markası tüketiciye lezzetli yemekler yapmayı vaat eder görünürken, arka planda bu lezzetten, beceriklilikten dolayı takdir görmeyi, keyif içinde yaşamayı, temel aile değerlerini sunar. Tüketicide markayı bilinçaltında kişiselleştirir. Markanın rakibi bir başka marka da besleyicilik veya sağlık üzerine konumlandırılabilir.

³² Ibid., s.2.

Ürünler arasındaki farklar azaldıkça bazen marka kişiliği o markayı taşıyan ana direk olmaktadır. Marka kişiliği yaratmak ciddi bir uzmanlık gerektirir. Yaratılan marka kişiliği uzun yıllar o markayı ve iletişimini taşıyacaktır. Marlboro iletişimini taşıyan tek şey marka kişiliğidir.

Marka istikrar demektir. Dünyanın bütün büyük markaları, temel vaatlerini ve kişiliklerini yıllarca korumuşlardır. Gillette her zaman başarılı erkeklere yönelik ürünler sunmaktadır. Bu gibi markaların ambalaj ve reklamlarının ardında görünmeyen ruhları vardır ve uzmanlarca bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş, araştırmalarda test edilmiş ve bunların iletişimi uzun yıllar yapılmıştır.

Genel bir marka çözümü yoktur. Rakip sayısı arttıkça durum karmaşıklaşır. Bakir bir pazara giren yeni bir markanın işi kolaydır. Ancak marka sayısı arttıkça durum zorlaşır.³³

b. Markanın Sakıncaları

Tüm bu yararlarına rağmen, marka yaratma, uzun dönemi kapsayan faaliyetleri, yoğun bir bilgi birikimini, yaratıcılık ve öngörü gerektirmesi bakımından zor ve riskleri olan bir iştir. Bu risk bir yandan sürecin gerektiği gibi işletilememesi nedeniyle güçlü bir marka yaratamamayı kapsadığı gibi, güçlü markanın uygulamada yapılan yanlışlıklar nedeniyle marka sermayesinin tamamen ya da kısmen kaybedilmesi ile de ilgili olabilmektedir. Ancak, rekabet sürecinde kalıcı başarılar kazanmanın başka bir yolu olmadığı da bir gerçektir.³⁴

B. Markanın Önemi

1. Tüketici Açısından Önemi

- Kaliteyi belirler ve iletişim sağlar
- Yeni sunumları belirler. Böylece tüketici, ihtiyacını tatmin edecek ürünü satın alma kararı verebilir.
- Ürünü belirler.

³³ Ibid., s. 89-90.

³⁴ Tek ve Özgül., Ibid., s. 306.

2. Üretici Açısından Önemi

- Pazarı korur. Tüketici tatmini ile marka bağlılığı yaratıp, ürünün kaderini bir düzeyde kontrol edebilme olanağı doğmaktadır.

- Marka imajı oluşturmaya yardımcı olur. Bu uğurda da reklam ve tutundurma çabalarını kullanır. Farklı Pazar bölümlerine hitap edebilir.

- Ürün hattının genişlemesini sağlar. Ürün hattını geliştirmek isteyen kuruluş için, çok iyi bilinen marka ismi avantaj sağlar.

- Fiyat karşılaştırmasını azaltır. Marka ismi ile üretici, rakiplerinden farklı bir fiyatı oluşturma olanağına kavuşmaktadır.

C. Markanın Elemanları

1. Marka Sermayesi

Marka sermayesi, marka adı ya da sembolüyle ilişkilendirilen ürün ya da hizmet tarafından diğer firma ve/ya müşterileri için yaratılan marka adı ya da sembolüne eklenmiş (ya da çıkarılmış) değerlerin (ya da borçların) bütünü şeklinde tanımlanabilir.³⁵

Bu tanıma göre “marka sermayesi” dört bölümden oluşmaktadır:

- 1) Marka bilinirliği
- 2) Algılanan kalite
- 3) Marka bağlılığı
- 4) Marka çağrışımı

a. Marka Bilinirliği

Marka farkındalığı, potansiyel müşterinin, o markanın belirli bir ürün kategorisine ait olduğunun farkında olması olarak tanımlanabilir. Örneğin Levi's 301 kotlarının tanıtımında Levi's kelimesi ile yan yana kullanılacak olan değişik bir figür

³⁵ David A. Aaker, Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York: The Free Press, 1991, s. 61.

ya da resim Levi's markasına ilgiyi daha da arttıracaktır ama bu durum Levi's markasının marka bilinirliğinin artacağı anlamına gelmemektedir. Fakat eğer marka beraberinde kullanılan figür, örneğin bir balon, kot şeklinde tasarlanıp çizilirse, farklı ve değişik bir sembol yaratılmış olup, ürün ile bağlantısı sağlanmış olacaktır bu da tüketicide marka bilinirliği yaratacaktır.³⁶

Marka farkındalığı; marka tanıma ve marka hatırlama diye adlandırılan iki alt başlıktan meydana gelmektedir. Marka tanıma, tüketicinin aynı kategorideki ürünler içerisinde belli bir markayı, daha önceki tecrübelerinde dolayı(daha önce o markayı görmesi, ya da hakkında duyular alması gibi) ayırt etmesi olarak tanımlanabilir. Marka hatırlama ise, tüketicide marka ile ilgili bir ipucu verildiğinde, zihninde o markanın çağrışması olarak tanımlanabilir. Örneğin; tüketici evde, işyerinde kahvaltıda ne yediğini düşündüğünde, ya da mısır gevreği ürün kategorisini düşündüğünde aklına Kellogg's mısır gevreği geliyorsa müşterinin zihni bu marka ile ilgili çağrışım yapmış olmaktadır.³⁷

b. Algılanan Kalite

Sözcük anlamıyla kalite nitelik, özellik demektir. Pazarlama açısından kalite hedef kitlenin istek ve gereksinimlere uygunluk ve beklentilerin karşılanabilmesi temellerine dayandırılabilir. Algılanan kalite tüketicide oluşan algıdır.³⁸

Algılanan kalite, kurum kimliği ve markanın kalitesiyle ilgili mesajları tüketicide inandırıcı bir tavırla iletmenin önemini ve bu mesajların tüketicilerin o markayı algılamalarını ne şekilde etkilediğini incelemektedir.³⁹

İşin içine insan ögesi girince beklenti, istek ve gereksinimler de değişiklik gösteren göreceli kavramlar olarak karşımıza çıkar. Buna göre, algılanan kalite, firmanın kalite kavramına tüketici açısından bakmasından başka bir şey değildir.

³⁶ Ibid., s. 61.

³⁷ Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, New Jersey: Pearson Education Inc, Second Edition, 2003, s. 67.

³⁸ Aaker, Ibid., s. 85.

³⁹ Dilşad Özkaya, Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s. 98.

c. Marka Bağıllığı

Marka bağıllığı tekrar satın almanın uzun dönemde devam etmesidir. Diğer bir deyişle marka bağıllığı; “Aynı marka yada marka setinin tekrar alınmasını etkilemek suretiyle tercih edilen bir ürün/hizmeti, bu bağıllığı olumsuz yönde etkilemeye yönelik durumsal etkilere ve rakiplerin pazarlama faaliyetlerine rağmen, gelecekte tekrar satın alma kararlılığıdır”.⁴⁰ Bağıllık düzeyi yüksek müşteriler, işletmeye nakit girişi sağlayan ve rakip markaların pazara girmesine önemli ve aşılması güç bir engel teşkil eden önemli bir sermaye ögesidir.

d. Marka Çağrışımları

Marka geliştirmede en zor ve en önemli konu olan marka çağrışımları, markayla ilişkilendirilen ve tüketici açısından markanın anlamını ifade eden bilgilerdir. Diğer bir deyişle, marka çağrışımları marka hakkında hafızalarda oluşan her şeydir.⁴¹

Marka konumlandırma, çağrışımlara ve markanın rekabette nasıl, ne şekilde farklılaştığı temeline dayanmaktadır. Marka çağrışımları; süreçleri etkilemekte, markaya farklılaşma noktası yaratma, satın alma sebebi oluşturmada ve olumlu yaklaşımlar meydana getirmektedir.⁴²

2. Marka Kimliği

Marka kimliği, pazarlama/marka yöneticisinin yaratmayı ve korumayı arzuladığı marka çağrışımları bütünü olarak tanımlanabilir.⁴³

Markayı oluşturan temel hususlardan birisi ve hatta birincisi ona farklılık sağlayacak bir kimlik yaratmaktır. Eğer Versace farklı bir kimlik oluşturmasaydı, yaklaşık 1 milyar dolarlık yıllık ciroyu nasıl elde edebilirdi? Ya da Pazar stratejisiyle örtüşen bir marka kimliği yaratılmasaydı 15.000 dolara bir gece kıyafetini satabilir miydi? O halde, ön plana çıkarılması gereken en önemli öğelerden biri marka

⁴⁰ Tek ve Özgül, Ibid., s. 309.

⁴¹ Ibid., s. 309.

⁴² Aaker, Ibid., s. 272.

⁴³ Tek ve Özgül, Ibid., s. 309.

kimliğidir.⁴⁴

Marka kimliği, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı bir çerçeve işlevi görüp, tüm yönleri ile markayı kuşatmaktadır. Güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir marka kimliği tasarımı ve yürütülmesi ile ilgilidir. Marka kimliği, markanın ruhunu, vizyonunu ve ne başarmayı umduğunu yansıtmaktadır.

Bir insan kimliğine benzer bir şekilde marka kimliği de markaya yön, amaç ve anlam kazandırmaktadır. Marka kimliği, markanın stratejik tasarımının merkezinde yer almaktadır. Marka kimliği, markanın kalbi ve ruhudur. Marka ile tüketici arasındaki bağ, kimlik ile oluşmakta, yaratılan kimlik, markanın tüm yönlerini kuşatmaktadır.⁴⁵

Doğru bir marka kimliği için aşağıdaki dört konuda esaslar belirlenmiş olmalıdır:⁴⁶

- Bizi izleyecek tüketici hedefimizi tanımlamak.
- Ne istediğimizi, neyin gerektiğini ve neden hoşlandığımızı ortaya koymak.
- Bir tüketici kimliği profili belirlemek.
- Müşteri profiline uygun ürün kimliği yaratmak.

Marka kimliği öz kimlik ve genişletilmiş kimlik olmak üzere iki parçadır.

a. Öz Kimlik

Öz *kimlik*, markanın ruhu, temel değerleri ve amaçları gibi çekirdek özelliklerinden oluşur. Öz kimliğin en önemli özelliği, zamanla sınırlı olmaması ve aynı adı taşıyan her üründe aynı kalmasıdır. Bir başka deyişle, öz kimlik işletmeye ve markaya ait temel bir değer olduğu için zamana göre değişiklik göstermez ya da bu değişim çok uzun dönemlerde olur.⁴⁷

⁴⁴ Elitok, Ibid., s. 45.

⁴⁵ Özkaya, Ibid., s. 77.

⁴⁶ Elitok, Ibid., ss. 45-46.

⁴⁷ David A. Aaker, Building Strong Brands, New York: The Free Press Inc., 1996, s. 85.

Öz kimliğin birtakım özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁸

- Örgüt tarafından belirlenecek öz kimliğin öncelikle örgüt kültürüyle uyumlu olması gerekmektedir.
- Öz kimliğin tüketici ve işletme açısından değerli sayılabilecek, uğruna mücadele edilebilecek derecede anlamlı olması, markayı ve örgütü rakiplerinden farklı kılacak özelliklere sahip olması gerekmektedir.
- Öz kimlik, müşteriye tam ve doğru olarak iletilmelidir. Uygulamada özkimlik genellikle, slogan aracılığıyla iletilir.
- Özkimliğin herkes tarafından anlaşılabilir, basit, yalın ve özlü olması ve markayla ilgili tüm işletme faaliyetlerini yönlendiren bir “anayasa” niteliğini taşıması gerekmektedir.

b. Kişilik

Markanın öz kimliğini destekleyen ve Pazar konumunu belirleyen kişilik “belirli bir markanın çağrıştırdığı insan özellikleri bütünü” şeklinde tanımlanabilir.⁴⁹

Marka kişiliği, marka kimliğinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Marka kişiliği stratejik araç olarak marka kimliğinin farklılaştırılmasına katkı sağlar ve onu destekler. Temelde markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine, belli duygulara ya da izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanır.

Marka kişiliği araştırmalarında önerilen beş karakter özelliği bulunmaktadır: Geçmişten beri süregelen olmak (deneyimli olmak; heyecanlı olmak; başarılı ve yeterli olmak; görgülü ve kültürlü olmak; dayanıklı olmak. Örneğin; Kodak markasının güçlü bir geçmişi vardır; Levi’s, Marlboro, Nike dayanıklıdır; Porche, Benetton içinde heyecan barındırır v.b gibi.⁵⁰

⁴⁸ Tek ve Özgül, Ibid., ss. 310-311.

⁴⁹ Jeniffer Aaker, “Dimensions Of Brand Personality”, Journal of Marketing Research, Vol: 34, Issue:3, 1997, s. 347-357.

⁵⁰ Özkaya, Ibid., s. 94.

3. Marka İmajı

Marka imajı, tüketicinin zihninde çağrışımlara bağlı olarak oluşan algılamalarının şekillendirdiği markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir. Marka imajı, bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar, markaya yönelik tutumlar ve marka kalitesine duyulan güven ile sunulan yararlar ve hizmetlerin etkileşimi sonucunda, bireylerin zihninde yavaş yavaş oluşmaktadır. Pazarlama iletişimi sırasında kaynaktan gönderilen tüm mesajlar (marka adı, reklam, görsel simgeler...vb.) tüketicilerde marka imajını biçimlendirir.

Kişinin sahip olduğu imaja yönelik marka sunumu, kendine güvenli ve kendi stilini bilen birini etkilerken; kişinin olmak istediği imaja yönelik marka sunumu, daha çok arayış içinde olan tüketiciyi çekmekte etkili olmaktadır. Eğer bir tüketici kişisel imajına karşı o kadar da duyarlı değilse, ürünün ya da markanın işlevsel özellikleri üzerinde yoğunlaşmak markanın daha olumlu değerlendirilmesine yol açacaktır.

Markanın görsel kimliği de marka imajı algılamalarına etki etmektedir. İyi ambalajlanmış ürünler, sembol ve sloganlar, iyi dizayn edilmiş ve marka kimliğini yansıtan mağazalar, tüketicinin imaj algılamasına direkt olarak etki etmektedir.

4. Marka Yönetimi

Gittikçe artan bir şekilde markalar, iş faaliyetlerinin tam kalbinde yer almaya başlamışlardır. Bu nedenle markalar yönetilmesi gereken değerler olmuşlar ve marka yönetimine entegre bir yaklaşımı gerektiren marka odaklı organizasyonlar ortaya çıkmıştır.

Marka yönetimi, firmanın dış çevresi ile örgüt yapısının kapasitesini belirleyen, ürünlerle ilgili girdilerin tüketici algılamaları üzerindeki etkileri, kısa dönemde karın artırılması, uzun dönemli yatırım gereksinimleri ve gelişim konuları arasında denge sağlama görevini üstlenir. Marka yönetiminde yapılabilecek en kötü hatalardan biri, tüketici algılarını ve tepkilerini dikkate almadan kararlar alınmasıdır.

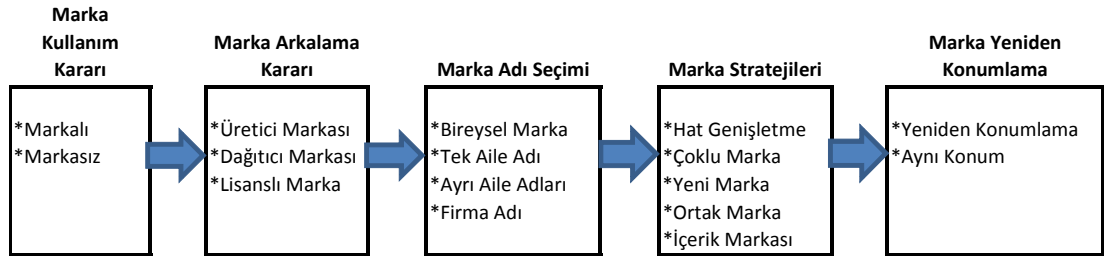
Marka yönetim süreci genel olarak araştırma, planlama, uygulama ve

kontrole dayanan döngüsel bir süreçtir. Marka yönetimi kendi içinde bir dizi taktiksel ve stratejik kararları barındırır. Pazar analizinde, pazarın tanımlanması ve Pazar bölümlerinin belirlenmesi ile birlikte rakiplerin konumu da açığa çıkarılmaktadır. Elde edilen bu bilgiler sayesinde marka stratejilerine, marka adını, görsel kimliğini ve korunmasını içeren marka kararlarına, marka iletişimi stratejilerine ilişkin uygun alternatifler belirlenebilmektedir. Alınan kararların pazar ortamında test edilmesi ve stratejilerin hayata geçirilmesinden sonra son olarak performans değerlendirmesi yapılır.⁵¹

D. Markalama Kararları Süreci

İşletmelerin markalama süreçleri konusunda verilecek kararlar markasız (no name) ürün üretiminden, çok marka kullanımına, marka genişletmeden markanın yeniden konumlanmasına kadar uzanmaktadır. Bu nedenle burada markalama kararları marka kimlik sisteminden ayrı olarak ele alınmıştır. Markalama karar alanları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:⁵²

Şekil 2.1: Markalama Kararları



Kaynak: Tek ve Özgül, Ibid., s: 313.

1. Marka Kullanım Kararı

Markalamada işletme yöneticilerinin vermesi gereken ilk karar marka kullanımına ilişkindir. Üretici işletmeler tarafından kullanılabilen, risk ve karı en düşük olan jenerik marka stratejisinde ürün, pazara adsız ya da satın alma açısından adın hiç önemli olmadığı, sadece yasal nedenlerle kullanılmak zorunda olduğu bir adla sunulur. Bu, daha çok üretici markalarına karşı uygulanan düşük

⁵¹ Işıl Karpat Aktuğlu, Marka Yönetimi, İstanbul: İletişim Kitapevi, 2004, ss. 86-92.

⁵² Tek ve Özgül, Ibid., s: 313.

maliyetli bir stratejidir. Genellikle fiyata çok duyarlı, ürünün jenerik değerinin uygun olduğunu düşünen, hatta bazen de daha düşük kaliteli bir ürünü satın almayı kabullenen tüketiciler tarafından satın alınır. Markasız ürün üretimi, işletmeler için fazla yarar sağlamamaktadır. Bu nedenle, marka kullanımı stratejisi içinde pek çok riski barındırmasına rağmen uzun dönemde işletme için daha avantajlıdır.⁵³

2. Marka Arkalama Kararı

a. Üretici Markası

İşletmenin kendi markasını geliştirmesidir. Uzun vadede işletme açısından en karlı stratejidir. İşletme bu kararı verdikten sonra, marka adı stratejisinden marka kimliğine kadar pek çok karar almak durumundadır.

b. Dağıtıcı Markası

Dünyanın pek çok gelişmiş ülkesinde özel markalar, geleneksel olarak ulusal markalar tarafından ele geçirilmiş olan pazar bölümlerinde yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Perakendecinin ürün geliştirmeden, ürünün depolanmasına ve pazarlanmasına kadar tüm sorumluluğu üstlendiği özel markalar⁵⁴ perakendeciler tarafından üretilen ya da kendi markasıyla satılan tüketim malları olarak tanımlanmaktadır.⁵⁵

Dağıtıcı markası kullanımı, yüksek kar marjı sağlaması, ürün çeşitlendirme ve farklılık yaratma, tüketicilerin ucuz veya farklı ürün ihtiyacını karşılayabilme, dağıtım kanalında güç kazanma gibi nedenler ile perakendeciye daha önemli yararlar sağlasa da üreticiler açısından da bazı durumlarda iyi bir alternatif olabilmektedir.⁵⁶

Ancak bu strateji seçildiğinde üretici işletme maliyet yapısıyla ilgili veriler konusunda da çeşitli dezavantajlara sahip olmaktadır. Büyük dağıtıcılar, kendi

⁵³ Ibid., ss. 313-314.

⁵⁴ Sanjay Dhar, Steven Hoch, "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer", Marketing Science, Vol:16, No:3, 1997, s.208.

⁵⁵ Steve Burt, "The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing", European Journal of Marketing, Vol:34, No:8, 2000, ss. 875-890.

⁵⁶ Tek ve Özgül, Ibid., ss. 314-315.

markalarını ürettirecekleri firmanın maliyet yapısıyla ilgili bilgileri almakta ve fiyat konusundaki anlaşmayı bu bilgilere dayalı olarak yapmaktadırlar. Üretici firmaya ait olan bu gizli bilgiler, dağıtıcı, üreticiyi değiştirdiğinde rakip firmalara gitmektedir.

Tüm bu sakıncalar nedeniyle, en uygun strateji, üreticinin kendi markası yanında dağıtıcı markasını üretmesi olarak tanımlanabilecek “karma strateji”dir. Örneğin, Kodak kendi markasının yanı sıra 2500 Japon Tüketiciler Birliği mağazasında satılan COOP adlı markasını çıkartarak pazarın %75’ini ele geçirmiştir.⁵⁷

c. Lisanslı Marka

Güçlü bir marka geliştirmenin önemli yollarından biri, markanın başka bir işletmeye kiralanmasıdır. Bunun yararı, markayı kiralayan işletme, bir yandan aynı markayı kullanırken, öte yandan bu markayı kullanan işletmeden de bir pay alır. Bu yöntemin sakıncası ise, marka kimliğinin kritik yönlerinin markanın en iyi çıkarları fazla kaygıları olmayan ilişkisiz işletmeler tarafından kullanılmasıdır. Bu da markanın tutarlılığını riske sokabilir.⁵⁸

Özellikle giysi ve aksesuar satıcıları, Calvin Klein, Tommy Hilfiger vb tanınmış moda yenilikçilerinin marka ve logolarını ürünlerine koymak için büyük royalti bedelleri öderler. Çocuk ürünleri satıcıları, oyuncaklardan giysi ve okul malzemelerine vb ye kadar birçok ürüne (Susam Sokağı, Pokemon, Walt Disney karakterleri vb.) tanınmış bazı karakterlerin lisanslarını alarak koyarlar.⁵⁹

3. Marka Adı Seçimi ve Görsel İfade Tarzının Belirlenmesi

a. Marka Adı Seçimi

Marka adı markanın sunduğu vaatleri aktaran ifade tarzı ya da anlatım biçimi olarak tanımlanabilir. Ayrıca marka adı, markanın fonksiyonel ve sembolik bileşenleri ile marka vaadini bütünleştirerek, marka kişiliği ve marka konumlandırma

⁵⁷ Joel R. Evans ve Berry Berman, Marketing, New York: Prentice Hall Inc., 1997, s.390.

⁵⁸ Tom Duncan, IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands, NY: McGraw Hilland Irvin, 2002, s.56.

⁵⁹ Tek ve Özgül, Ibid., s: 316.

stratejisiyle tüketicinin buluşmasını sağlayan bir öge, diğer markalardan ayrılmasını sağlayan farklılaştırma aracıdır.⁶⁰

Ürünün en önemli parçalarından biri "marka ismi"dir. Marka ismi kendi başına değer yaratmaz. Ama bir süre sonra yapılacak iyi çalışmalarla marka ismi, tüm 4P veya 8P ile birlikte bir *değer paketi* haline dönüşür. Dolayısıyla marka ismi marka kavramının içindeki yüzlerce öğeden sadece biridir. Marka, tüm müşteri temas noktalarında firma ve ürünle ilgili akla gelebilecek bütün herşeyi temsil eder. Bu nedenle "markaya para veriliyor" deyimini çok değerlidir. Nasilki, Hilton Oteli'nde veya deniz kenarında güzel bir kafede içilen kahve ile mahalle kahvesinde içilen kahve, fiyat, kalite, sunum, ortam, satış elemanının davranışı vb. bakımlarından çok farklı ise, markalar da onları oluşturan öğelerin kalitesi ve bütünlüğü açısından birbirinden çok farklı kimlik ve kişilikler yansıtır.⁶¹

Bir marka adının üç işlevi vardır. Öncelikle marka, tüketicinin kabul ya da red etmesine olanak tanıyan bir mal ya da hizmeti tanımlar. İkinci olarak da markayı betimleyici özelliklere yönelik, sembolik ve/veya fonksiyonel mesajlar ileterek tüketiciyle iletişim kurmaktadır. Ayrıca marka adı yasal hakların bir parçası olarak rekabet ortamındaki haksız rekabete veya ihlallere karşı yasal koruma fonksiyonunu yerine getirerek firmanın ve markanın değerini korur.⁶²

Marka adı seçimi, özellikle bugünün markalar karmaşasında, daha da özen gösterilmesi gereken çok ciddi bir iş haline dönüşmüştür.⁶³

- Marka ismi ürünün yararları hakkında bir şeyler ima etmelidir. Örneğin, Kale Kilit, Kaleflex vb. KALE çelik kasaları, kapıları (marka ismi) Kale Çelik Eşya Sanayi A.Ş., "ÖREN BAYAN" nakış dantel örgü.
- Hareket, renk vb. gibi ürün özelliklerini hatırlatmalıdır.
- Telaffuzu, hatırlanması ve tanınması kolay, kısa ve basit olmalıdır.

⁶⁰ Aktuğlu, Ibid., s. 134.

⁶¹ Ömer Baybars Tek, Pazarlamada Değer Yaratmak, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 185.

⁶² Aktuğlu, Ibid., s. 135.

⁶³ Tek ve Özgül, Ibid., ss. 319-320.

Örneğin OMO, ALO, TAMA, FUJI, SANYO vb.

- o Seçkin, ayrımlı ve özgün olmalıdır. Örneğin, Kodak.
- o Etiketleme ve ambalajlamaya uygun olmalıdır.
- o Her türlü tutundurmaya gelebilmelidir.
- o Uzun isimler tercih edilmemeli, isim uzunsa dikey değil, yatay yazılmalıdır.

Marka adı stratejileri dört tanedir:⁶⁴

aa. Bireysel Marka Adı Stratejisi

Her ürüne farklı bir marka adı verilir. Her marka kendine ait farklı bir kimlik yapısına, konumuna ve imajına sahip olur ve farklı Pazar bölümleri hedeflenir. Bu nedenle daha yüksek çaba, pazarlama harcaması ve zaman gerektirir. Bu stratejide firma kendi ününü ürünlere bağlamaz, tüketici ürünlerle firma arasında bağlantı kuramadığından eğer ürün düşük kaliteli olarak algılanırsa firmanın imajı ya da adı zarar görmez.

Bu stratejiyi izleyen markalara Koç Holding'e ait Arçelik ve Beko markaları, Yaşar Holding'e ait Dewilux ve DYO markaları, Doğan Yayıncılık'a ait Hürriyet, Radikal, Milliyet markaları örnek verilebilir.

ab. Tek Aile Adı Stratejisi

Şemsiye markalama da denir. Yeni marka adı araştırmaları, yeni pazarlama iletişimi yatırımları söz konusu olmadığından maliyet daha düşüktür. Eğer üreticinin ismi iyi ise yeni ürünün satışları güçlü olacaktır.

Arçelik markası (buzdolabı, çamaşır makinesi, TV vb) da bu stratejiyi kullanmaktadır.

⁶⁴ Ibid., ss.319-320; Aktuğlu, Ibid., ss. 136-140.

ac. Ayrı Aile Adları Stratejisi

Tüm ürünler için ayrı aile isimleri kullanılmasıdır. Firmalar genelde aynı ürün çizgisinde farklı kalitedeki ürünleri için ya da farklı türdeki ürünleri için farklı aile adları bulurlar.

Örneğin, Vestel, prestijli ürünlerinde firma adını marka olarak kullanmasına rağmen, daha düşük kaliteli ürünlerinde Regal markasını kullanmaktadır. Bu şekilde kötü üründen kaynaklanan düşük marka imajının, diğer ürünleri olumsuz etkilemesi önlenir.

ad. Firma Adı Stratejisi

Firmanın ticarî adı marka olarak kullanılır. Firmanın pazardaki tanınmışlığına ve kimliğine göre yararlı bir stratejidir.

Pınar sosise, Pınar sucuk, Pınar kaşar, Vestel buzdolabı, çamaşır makinesi vb. burada ayrı ürün dizileri (et, süt ürünleri için) aynı marka kullanımı vardır.

Marka belirlemede beyin fırtınası, grup tartışmaları, kelime çağrışımları, tüketici araştırmaları, bilgisayar destekli yöntemlerden yararlanılabilir.

b. Markanın Görsel İfade Tarzının Belirlenmesi

Marka adı, sembol, logo, renkler, ambalaj, grafik tasarım, başlık ve slogan gibi öğelerin toplamına *görsel kimlik* denir. Bazen markanın iletişimde kullanılan sesler ve müzikler bile o markanın görsel kimliğini tamamlayıcı elemanlar haline gelirler. Nokia'nın müziği buna örnektir.

Görsel kimlik bir markanın giyindiği daha çok grafik sanatlar çerçevesi içinde oluşturulmuş bir elbiseye benzetilebilir. Ancak bu elbise sadece yapılan işin konusuna uygun tasarlandığında o firmanın karakterini doğru ve etkili bir biçimde yansıtmakta ve hedef kitleler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Doğru oluşturulmuş görsel kimlik ile marka yapısına ait öğeler rahatlıkla aktarılabilir.

tüketici-marka arasındaki iletişim ve rakip markalardan farklılaşma kolaylıkla sağlanabilmektedir. Böylece tüketici ürünü kolayca hatırlayabilmekte, tanıyabilmekte ve diğer ürünlerden farklılığını vurgulayabilmektedir. Bununla birlikte görsel kimlik hedeflenen çevrelerde saygınlık kazanmaya, firmanın kurum kimliğini ve kültürünü açığa çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Görsel ifadeler aracılığıyla markanın farkındalığı arttırılabilmekte, markayı çağrıştıracak öğeler ve tüketicinin hoşuna gidebilecek öğeler sunulabilmektedir.⁶⁵

Örneğin, BMW güçlü global marka kimliğini belirtmek için, görsel dizaynını, arabalarının stilini, grafikleri ve sergi salonlarını kullanmaktadır. BMW görsel olarak netliği, çekiciliği ve nerde olursa olsun diğerlerinden ayrılan ve farkedilebilir özelliğini ifade etmektedir. BMW markası görsel kimlik açısından yüksek standartlardaki markaya örnek gösterilmektedir.⁶⁶

ba. Sembol

Marka sembolü markanın gözle görülen kısmıdır. Bir marka ya da firmayı göstermek üzere kullanılan marka ismini içermeyen bir ticari tasarım, şekil olabileceği gibi, marka isminin tamamını ya da bir bölümünden oluşan yazı elemanlarının farklı bir tasarımı da olabilmektedir. Bu açıdan marka sembolü, bellekte markayı çağrıştıran ya da markayla ilişkilendirilebilen her türlü özgün geometrik şekil, nesne, insan, tema, çizgi, harf, kelime ya da bunların bileşimini içeren bir tasarım olabilir.⁶⁷

Sembol, markanın tanıtılmasında, diğer markalardan ayrılmasında, markaya karşı olumlu özellik ve duygu yaratılmasında kullanılan, markanın ifade edilmesini sağlayan ve böylece tüketici-marka iletişimini kolaylaştıran önemli bir marka elemanıdır. Bu nedenle sembolün marka kişiliğine ve kimlik yapısına uygun tasarlanması ve ürüne/markaya doğru bağlantıların kullanılarak eklenmesi gerekmektedir.⁶⁸

Semboller küçük bir alanda büyük mesajlar iletme kapasitesi ile dünyadaki

⁶⁵ Aktuğlu, Ibid., ss. 140-142.

⁶⁶ Rita Clifton & John Simmons, Brands And Branding, New Jersey: Bloomberg Press, 2003, s: 114.

⁶⁷ Pamela Henderson & Joseph A. Cote, "Guidelines for Selecting or Modifying Logos", Journal of Marketing, Vol:62, Issue:2, 1998, s. 14.

⁶⁸ Tek ve Özgül, Ibid., s.324.

en uluslar arası dili oluştururlar. Sözcük şeklindeki semboller genellikle markayı temsil eder, Lacoste'nin timsahı gibi figür sembolleri ise *logo* olarak adlandırılırlar.⁶⁹

bb. Slogan

Bir markanın duygusal ve işlevsel getirilerini tüketiciye ve potansiyel tüketiciye gösteren ya da dramatize eden ifadesel bir satırdır. Tüketiciye markayla ilgili nasıl hissedeceklerini anlatır.⁷⁰ Diesel, reklâmcıların 50'li yıllardan beri baş tacı yaptığı *ne kadar tüketirsen o kadar iyi yaşarsın* felsefesini '*Diesel- For Successful Living*' sloganına dönüştürmüştür. Nike'ın 'Just Do It' sloganı da tüm marka iletişimlerinde kullanılan başarılı bir slogandır.

Slogan bir markaya ekstra çağrışımlar sağlamaktadır. Örneğin; Ford markasına kalite çağrışımını eklemek istemekteydi ve "Kalite bir numaralı görevimizdir" diye bir slogan oluşturdu ve böylelikle Ford denince akla kalite gelmekteydi.⁷¹

Tüketici, sloganı ya da onun temsil ettiği düşünceyi aklına getirdiği anda zihninde marka aklına gelmektedir. Ayrıca, bir slogan markaya ek çağrışımlar yaratabilir. Örneğin "Sütaş" ismine ürünün doğal olduğu yönündeki bir çağrışımı "doğal lezzet" sloganını kullanarak ekeyebilir. Bu da markanın, "doğallık" çağrışımıyla birlikte anılmasına yardım etmektedir. Aynı şekilde, "Vileda", yabancı bir marka olması nedeniyle isminin tek başına yarattığı çok az çağrışım vardır. Ancak, bu "Temizliğin keyfini çıkarın" sloganıyla desteklendiğinde, adın yarattığı çağrışımın gücü ve miktarı artar. Böylece "Vileda", temizliği keyfe dönüştüren bir marka anılmasına yardımcı olmaktadır.⁷²

bc. Ambalaj

Ambalaj, ürün dizisindeki maddenin veya ürünün içine konulduğu bir kap, sarmalık veya konteyner şeklinde tanımlanmaktadır.⁷³

⁶⁹ Duane E. Knapp , Marka Aklı, Ankara: Mediacat Yayınları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2000, s. 96.

⁷⁰ Ibid., s.104.

⁷¹ Aaker, Ibid., s. 204.

⁷² Tek ve Özgül, Ibid., s. 327.

⁷³ Ömer Aşıcı ve Ömer Baybars Tek, Fiziksel Dağıtım Yönetimi, Bornova, İzmir: Bilgehan Basımevi,

Ambalajlama 3 değişik materyalden oluşabilir: (1) Birincil (primer) ambalaj: Ürünü doğrudan içine alan ilk asıl, iç ambalajdır. Örneğin; Old Spice After Shave losyonunu içinde tutan şişe. (2) İkinci ambalaj: Birinci ambalajı koruyan ve ürün kullanılacağı zaman atılan materyaldir. Örneğin, Old spice traş losyonu şişesinin içine konulduğu kartun kutu. Ek koruma ve tutundurma olanağı yaratır. (3) Yükleme ya da nakliye ambalajı(Dış ambalaj): Depolama,taşıma ve tanıma için gereklidir. Bu, perakende ambalajları içeren koli, kutu, karton ve kasa'dır.⁷⁴

Ambalajdan beklenen iki temel işlevden birincisi ürünü korumak, ürüne kullanım kolaylığı getirmek, ikincisi ise ürünün tanıtılması ve tutundurulmasını sağlamaktır. Mamülün üreticiden tüketiciye ulaştırılıncaya kadar dağıtım kanalının çeşitli aşamalarında ve perakendecide sergilenirken, korunmasından sorumlu olan ambalaj; ayrıca aracı kuruluşlarda depolanırken ve raflarda sergilenirken, istifleme kolaylığı getirir ve malın çeşitli nedenlerle zarar görmesini önler. Ayrıca, ambalaj ürünün daha kolay kullanımına olanak sağlayarak tüketicinin mamülden beklediği tatminin artmasını sağlar. Bu anlamıyla ambalaj, ürünü koruyan ve onu tüketiciye sunan bir platform olarak değerlendirilir.

Ambalajlamadan beklenen ikinci önemli işlev ise, mamülün tanıtımını üstlenmesidir. Özellikle satıcılar açısından bakıldığında, ambalaj ürünün çekiciliğini arttırarak, satın alma motivasyonu olarak hizmet eder. Tüketici tarafından ürünün kolay bir şekilde tanınmasını ve seçilmesini sağlayarak, alışverişte harcanan süreyi kısaltır.⁷⁵

4. Marka Stratejileri

Beş adet marka stratejisi bulunmaktadır:

a. Hat Genişletme Stratejisi

Başarılı bir marka isminin aynı ürün kategorisinde aynı marka ismiyle ek ürünler çıkarmasıdır. Örneğin, Danone'nin sindirim sistemine yararlı yoğurtları aynı

1985.

⁷⁴ Tek ve Özgül, Ibid., s. 330.

⁷⁵ Semra Ayтуę, Pazarlama Yönetimi, İzmir:İlkem Ofset, ss.153-154.

marka adıyla çıkarması. Bu stratejide firmanın pazara sunacağı ürün çeşidi fazla olduğundan perakende raflarındaki görünürlüğü artacaktır. Ancak, fazla genişletme markanın kimliğine zarar verebilir.⁷⁶

Hat genişletmenin bazı riskleri vardır ve pazarlama profesörleri arasındaki tartışmaları alevlendirmektedir. Genişletmeler, markanın anlamını kaybetmesine neden olabilmektedirler. Örneğin; daha önceleri tüketici bir kola isteğinde 6,5 lt'lik bir şişe önüne sunulurdu fakat şimdi müşteriler kola istediklerinde satıcılar, normal mi, diet mi, kafeinli mi, kafeinsiz mi diye sormak durumunda kalıyorlar. Bazı pazarlama yöneticileri de hat genişletmeyi savunmaktadırlar.⁷⁷

b. Çoklu Marka Stratejisi

Aynı satıcının aynı ürün kategorisinde iki ya da daha çok marka geliştirmesi demektir. Bu bir firmanın başarılı bir ürüne karşı başka bir rakip çıkarmasıdır. Bu stratejide yeni markalı yeni ürün, mevcut markanın satışlarını biraz düşürse bile, firmanın her iki markasının toplam satışları daha çok olur. Rakiplerin önü kesilir. Daha çok raf alanı kazanılır. Marka değiştiren müşteriler, tekrar yeni markayla kazanılabilir. Yeni markalar örgüt içinde tatlı bir rekabet doğurarak etkinliği getirebilir. İşletme aynı ürün kategorisindeki farklı markalarla farklı pazar dilimlerine girebilir. İnditex'in Zara dışında Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Pull and Beer markaları Zara ile aynı ürün kategorilerinde geliştirilmiş markalardır. Bu markalar da Zara gibi çok sayıda mağazayla tüm dünyada faaliyet göstermektedirler.

c. Yeni Marka Stratejisi

İşletmenin daha önce kullandığı markalardan bağımsız olarak yeni bir marka adını benimsemesidir. Arçelik firmasının yeni bir marka geliştirme faaliyetine girişmesi bunun tipik örneğidir.⁷⁸ Şirket adı yeni bir şey hissinden çok, aynısından biraz daha hissi verir. Bazı şirketler bu yaklaşımla davranarak yeni ürünlerini yeni marka adlarıyla piyasaya sunarlar. Levi's yeni pantolonuna Levi's Cotton değil Dockers adını vermiştir. Yeni bir marka adı yaratılması, medyanın dikkatini çeker.

⁷⁶ Tek ve Özgül, Ibid., s. 324.

⁷⁷ Philip Kotler, A Framework For Marketing Management, New Jersey: Pearson Education, Second Edition, 2003, s. 222.

⁷⁸ Tek ve Özgül, Ibid., s. 326.

Fakat inandırıcılığa gereksinim duyduğundan daha fazla tutundurma çabası gerektirir.⁷⁹

d. Ortak Marka Stratejisi

Ortak marka iki ayrı firmanın yerleşik markalarının aynı ürün üzerinde kullanılmasıdır. Ortak markanın avantajları şöyledir: Her marka farklı bir kategoriye egemen olduğu için daha geniş bir tüketici kitlesini çeker ve daha büyük bir marka sermayesi yaratır. Diğer bir avantajı da bir firmanın başka bir şekilde girmekte zorlanacağı bir kategoriye, mevcut markasını genişletmede kolaylık sağlar. Ortak markanın kısıtları ise, herşeyden önce karmaşık yasal sözleşme ve lisans prosedürlerini içermesidir. Marka ortaklığının ayrıca pazarlama iletişim ve pazarlama çabalarını eşgüdümlemesi gerekir. Son olarak da, ortakların yaratılan markaya karşılıklı olarak özen gösterecekleri konusunda güven duymaları gerekir. İki ortağın da yanlış davranışlar ile yaratılan ortak markaya zarar vermemeleri ön koşuldur. Ünlü bisküvi firması Nabisco yöneticisi, bu konuda "markanızı bir başkasıyla paylaşmak tıpkı çocuğunuzu paylaşmak gibidir. Herşeyin mükemmel olmasını beklersiniz" sözünü söylemiştir.⁸⁰

e. İçerik Markası

Ortak markanın bir başka şekli de *içerik markası* şeklinde olmaktadır. İçerik markalamasında bir ürünü oluşturan parça ya da maddelerden birinin isminin, o ürünün pazarlama iletişiminde kullanılması esastır. Lycra içerik markasına örnektir. Bir markanın ürünün içinde lycra kullanıldığını bilmek ürünün tüketiciler tarafından algılanmasını değiştirmektedir.⁸¹ Levi's Vogue dergisine verdiği tam sayfa reklamında 504 jeanlerinin vücuda tam oturduğunu belirtmek için Lycra kumaş kullanıldığını özellikle belirtmiştir.⁸²

Bir diğer örnek de bilgisayarlarda "Intel Inside" (İçinde Intel vardır) ibaresinin kullanılmasıdır.⁸³

⁷⁹ Philip Kotler, A'dan Z'ye Pazarlama, Çeviren: Aslı Kalem BAKKAL, 2. basım, İstanbul: MediaCat Yayınları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2005, ss.81-82.

⁸⁰ Tek ve Özgül, Ibid., s. 325.

⁸¹ Kotler, Ibid.,ss. 431-434; Ibid.,ss. 324-326.

⁸² VOGUE- USA, Reklam Sayfaları, Eylül 2005, s. 531.

⁸³ Duncan, Ibid., s. 55.

5. Marka Yeniden Konumlama

Konumlandırma, bir şirketin sunum ve imajının hedeflenen tüketici kitlesi tarafından daha değerli ve farklı şekilde algılanmasını sağlamak için dizayn edilmesi çalışmasıdır. Konumlandırma kelimeler, düşünceler, çağrışım ve imgelerle tüketicinin zihninde bir bakış açısı, bir imaj veya bir pozisyon yaratmaktır.

Bir marka başlangıçta piyasaya iyi bir şekilde yerleşmiş olsa bile, sonradan piyasaya rakiplerin girmesi, tüketici tercihlerinin değişmesi v.b. gibi nedenlerle o markanın konumunun değiştirilmesi gerekebilir. Buna karar vermek için de(1) markayı başka bir dilime kaydırma maliyetleri(kalite, ambalaj değiştirme, reklam v.b. gibi) ile (2) markanın yeni konumundan sağlanacak gelir dikkate alınır. Bu da yeni bir pazar dilimindeki tüketici ve rakiplerin sayısına, gücüne ve çeşitli markaların fiyatlarına bağlıdır. Örneğin; ABD'deki Rolling Stones dergisi, bir zamanların ünlü Rolling Stones grubu ile Hippilerin yaşam biçimlerini çağrıştırdığı için çağdaş yuppie v.b. gibi sınıflara hitap için imaj değiştirmeye ve kendisini yeniden konumlandırmaya çalışmıştır.⁸⁴

Eğer çekici bir pazarda markanın konumu zayıfsa onu yeniden konumlandırmak geçerli bir seçenektir. Bunun birkaç yolu vardır:⁸⁵

a. Gerçek Yeniden Konumlandırma

Markanın fiziksel değişiklikler yapılarak kalitesinin yükseltilmesi, fonksiyonlarının ve tasarımının güncelleştirilerek ürünü bugüne uygun hale getirilmesidir. VM Beetle marka otomobiller eski kaplumbağa görüntüsüne bağlı kalınarak ama tasarım, fonksiyon açısından güncelleştirilerek yeniden konumlandırılmışlardır.

b. Markayı Zenginleştirme

Ürüne ek ürün ya da hizmetler vermek markanın değerini artırabilir. Örneğin

⁸⁴ Tek ve Özgül, Ibid., s. 326.

⁸⁵ Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Cem ofset,1997, s: 333-334.

oteller temel ürünleri olan konaklamaya boş zamanlar için eğlence mekanları, barlar eklemiştir.

c. Psikolojik Yeniden Konumlandırma

Satın alıcıların ürün özelliklerine, markanın statüsüne ya da felsefesine yönelik inanışları değiştirilebilir. Ancak insanların inanışlarını değiştirmek çok kolay değildir. Marks & Spencer, İngiltere'nin uygun fiyatlı ve kaliteli olarak algılanan markasıyken gitgide ağırbaşlı ve hatta sıkıcı bir marka olarak algılanmaya başlanmıştı. Marka tasarımcısını değiştirerek daha genç, dinamik bir çizgiye kavuştu.117 Marka iç çamaşırı, pijama, takı, plaj giysileri ve kişisel bakım ürünlerine genişletildi. Perakende mağazaları da imaj açısından yenilerek değişime uyduruldu. Böylelikle yeniden marka konumlandırma başarıyla uygulanmış oldu.

d. Değerleri Yüceltme

Bazen satın alıcılar markanın sahip olduğu bazı üstün özelliklerin daha önemli olduğuna ikna edilebilirler.

e. İhmal Edilen Değerleri Ekleme

Yeni seçme kriterlerinin takdimidir. Markaya yeni özelliklerin eklenmesi pek sık rastlanan bir durum değildir. Ancak çoğunlukla dikkat çekicidir. Bir fondötenin kırışıkları azaltıcı, cildi besleyici ve güneşin zararlı ışınlarını önleyici özelliklerinin kapatıcılık özelliğine eklenmesi buna örnek olarak verilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. KÜRESEL MARKALAŞMA VE STRATEJİLERİ

A. Küresel Marka Olabilmenin Gereklilikleri

Dünya markası (World Brand, Worldwide Brands ya da Global Brand), küresel pazarlama stratejisi uygulayan firmaların aynı isimli, aynı tasarımlı ve her yerde aynı yaratıcı stratejiyi izleyen markalarına denilir. Coca Cola, Revlon, McDonalds vb gibi markalar "dünya markası" kavramına örnek gösterilebilir.

Global ürünler için olduğu gibi, global markalar üretilip, üretilmemesi konusunda da tek bir görüş yoktur. Ancak, marka isminin önemi hiçbir açıdan tartışılmaz.

Küresel markaların başarısı, bir yandan tüketicilerin zevk ve tercihlerinin benzeşmesi, öte yandan küresel reklam ve promosyonların etkin eşgüdümüne bağlıdır.⁸⁶

Dünya markasının oluşturulması çok güçtür. Öte yandan, marka ismi, pazarın yani dünya müşterilerinin, ürünü ve o ürüne ait yıllarca yapılan reklamları, şerefliyi, kalite değerlendirmesini, ürün deneyimlerini ve diğer yararlı özellikleri birlikte içerir.⁸⁷

Kendi halinde olan yerel bir markayı, küresel bir dev markaya dönüştürmek için yerine getirilmesi gereken bazı temel koşullar şunlardır.⁸⁸

1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Firma, rekabet ettiği pazarların hepsinde karşılaşmayı beklediği rakiplerinin karşısında, bir çeşit farklılaştırıcı üstünlüğe sahip olduğundan kesin olarak emin olmalıdır.

⁸⁶ Ömer Baybars Tek, "Dünya Markası ve Dünya Klasında Markalar" , web.deu.edu.tr/baybars

⁸⁷ Ibid., 2004 .

⁸⁸ Geoffrey Randall , Markalaştırma, Rota Yayınları, İstanbul, 2000, s.160.

Bu kararın son derece nesnel bir bakış açısıyla' ve söz konusu üstünlüğün taklit ve saldırılardan koruma sorumluluğuyla verilmesi gerekmektedir.

2. Ölçek Ekonomileri

Üretim maliyeti fonksiyonu her zaman doğrusal olmamaktadır. Bir baksa deyişle, satış hacmi yükseldikçe maliyetler her zaman aynı oranda düşmemektedir.

Çoğu zaman, üretimin yeni bir kademeye çıkartılmasıyla maliyetlerin kısa dönemde çok hızlı yükseldiği zamanlar olabilecektir. Planlanan ya da istenilen düzeyde uluslararası satışa ulaşıldığında, maliyetlerin, firmanın rakipleriyle mücadele etmesine yetecek kadar düşük olacağından emin olunması gerekmektedir.

3. Her Hedef Ülkede Uygun Büyüklükte Bir Segment Bulunmalıdır

Segmentin dünyanın her yerinde aynı büyüklükte olması gerekmemektedir. Fakat, markayı yeterli sayıda pazarda destekleyebilecek kadar büyük olmalıdır.

B. Küreselleşmeye Yönelimin Nedenleri

Küresel marka olabilmek her zaman pahalı ve zor bir çalışma olacaktır. Ancak, küresel marka olabilmek için bu amaçta çaba sarf etmeye geçecektir. Bunun nedenleri şu şekilde açıklanabilir:⁸⁹

1. Ayakta Kalmak

Bazı pazarlarda, küresel firmaların oluşturduğu ölçek ekonomisi, rekabetin ön koşulu olmaktadır. İlaç endüstrisi ve otomotiv sektörü gibi alanlarda ölçek ekonomisi, maliyetleri yeterince düşürme ya da büyük yatırımları, büyük satış miktarlarına dönüştürme konusunda oldukça önemli avantajlar sağlamaktadır.

⁸⁹ Ibid., s.158

2. Kurumsal Müşterilerin Küreselleşmesi

Müşterileri uluslararası pazarlarda olan pek çok hizmet şirketi için, (reklam ajansları, muhasebe ve danışmanlık şirketleri) küresel bir iletişim ağı zorunluluk haline gelmektedir. En iyi ve güçlü firmalara hizmet vermek isteyen her şirket, dünyanın her yerinde ofisler açmaya ya da küresel iletişim kazanmak için baksa şirketlerle birleşmeye zorlanmaktadırlar.

3. Rekabet

Rakiplerin küreselleşmesi, diğer firmalar için itici bir güç ögesi olmaktadır. Firmalar ölçek ekonomi avantajlarına sahip küresel rakipler karşısında kendi yerel pazarlarını savunmak ya da rakipler daha pazara yerleşmeden yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan yararlanmak amacıyla küresel düşünmek durumunda kalmaktadırlar.

4. Kâr Fırsatları

Başarılı firmaların, büyük bir hızla, olabildiğince çok sayıda pazara markalarını tanıtmaları gerekmektedir. Aksi halde kar fırsatları kaçırılmış olur. Örneğin Procter & Gamble, merkezi kontrollerinin olmadığı gerekçesi ile, bazı başarılı markalarını Avrupa pazarına tanıtmakta uzun yıllar geciktiklerini itiraf etmiştir. Bu durumda "sektöre ilk giren olma" avantajı kaçırılmış olmakta ve bu da şirketi, önemli pazarlarda "arkadan koşan olma" durumunda bırakmıştır.⁹⁰

Stratejik açıdan düşünüldüğünde, bu durumların hepsi, yerel markalar açısından son derece önemli tehditlerdir. Firmalar; geride kalma, giderek artan tehditler 've giderek azalan fırsatlardan dolayı pazar paylarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Fakat küreselleşme zaten çok riskli bir stratejidir.

⁹⁰ Ibid., s. 159

C. Küresel Marka Kavramı

Günümüzde, dünyanın bir küresel köye dönüştüğünden söz edilmektedir ve bugün, daha birkaç yıl öncesine kadar adi bilinmeyen ülkelerdeki gelişmeler takip edilebilmektedir. Bugün orta yaşta olan insanların yaşam deneyimi, bir savaş sırasında zorla ülke dışına sürülen insanlar hariç, büyük bir kısmı hiç ülke dışına çıkmamış olan anne ve babalarınıninkinden çok farklıdır. Bugün bu kişiler yurt dışında yolculuk edebilmekteler, yurt dışında tatil yapabilmekteler, bütün dünya mutfaklarından yemek yiyebilmekteler ve binlerce kilometre uzaklıkta yapılmış , ürünleri kullanabilmektelerdir.

Bütün bunlar iş dünyasındaki bazı değişimlere de ayna tutmaktadır. Bu değişimler, bugün daha önce hiç olmadığı kadar görünürlük kazanmıştır. Dış rekabete maruz kalmayan Pazar sayısı çok azdır ve bu rekabet, pek çok pazarda artarak güçlenmektedir. Artık: pek çok firma hedefini küresel marka olabilmek şeklinde belirlemişlerdir.

Şurası da bir gerçektir ki; dünya ürünü, dünya markası ve dünya klasında firma gibi kavramlar arasında da önemli ve ince ayrımlar vardır. *Dünya Markası* (World Brand, Worldwide Brands ya da Global Brand), küresel pazarlama stratejisi uygulayan firmaların, aynı isimli, aynı tasarımlı ve her yerde aynı yaratıcı stratejiyi izleyen markalarına denilir. Coca Cola, Revlon, McDonald's vb gibi.⁹¹

Markasını küresel marka olarak geliştirmek isteyen her şirket, başarmaya çalıştığı şeyin ne olduğu bilmesi gerekmektedir ve bunu neden yapmak istediği konusunda kesin bir fikir sahibi olmak zorundadır. Görünüşte amaç, kari arttırmaktır; ancak kari arttırmanın en iyi yolunun bu olup olmadığı muhtemeldir.

Dünyadaki küresel markaların sayıları sanıldığı kadar fazla değildir. Coca - Cola ve McDonald's dünyanın her yerinde aynı şekilde görülen markaların, en iyi bilinen örnekleridir ve bu iki markanın oldukça büyük dağıtım ağları vardır. Fakat, bu markalar bile, yerel tüketici tercihlerine göre ürünlerinde değişiklik yapmaktadırlar.

⁹¹ Tek, Ibid., s. 191.

Bu değişiklikler büyük farklar şeklinde olmasa bile Coca Cola, tatlılık seviyesinde küçük oynamalar yapmaktadır. McDonald's, yemek listesine yerel yemekler eklemektedir. Ayrıca, bu markaların satıldığı ülkelerin hepsinde, dünyanın her yerinde aynı gibi görülen markaların, aslında çok farklı konumlandırılmış olabileceği gerçeği ortadadır.

Japonya'daki otomobil ve elektronik eşya üreticileri, "küresel marka sıfatını hak etmektedirler ve aralarından en iyileri dünyanın 200 kadar ülkesine nüfuz etmektedir. Ancak onların bile yerel kanunlara, dillere ve yapılarla kendilerini uyarlamaları gerekir.

Küresel marka tanımı şu şekilde yapılabilir:⁹²

*Çok küçük farklar dışında her yerde esas olarak aynı ürün ya da hizmetten oluşmalıdır. (Coca Cola, Guinness Rekorlar Kitabı)

*Aynı marka kimliğine ve değerlerine sahip olması gerekmektedir. (McDonald's, Sony).

*Aynı stratejik ilkeleri ve konumlamayı kullanmalıdır (Gillette)

*Mümkün olduğu kadar aynı pazarlama karmasını kullanmalıdır. (Avon Cosmetics)

Bunlara ek olarak bir markanın dünya markası (küresel marka) olması için gereken 3 temel faktör vardır. Birinci faktör: sektörün yapısını çok iyi bilerek sektörün yapısına ve yapısını etkileyen kuvvetlere uygun, sektör bazında strateji üretmek. Bugün dünyada birçok marka vardır. En çok markanın gelişmiş olduğu sektör ise tekstil ve hazır giyim sektörüdür çünkü hazır giyim sektörü sürekli değişen bir dinamiğe sahip ve parçalı bir yapıya sahiptir. Ortaya bir tema veya ürün getirirseniz ve o ürünü veya temayı dünyada kabul ettirebilirseniz bir anda marka olursunuz. Mesela Benetton: Benetton bir dünya markasıdır, peki teması nedir? Renk yani color. "United Colors of Benetton" derler. Yani sektörün istemiş olduğu bir temada, United Colors of Benetton teması altında Benetton büyüyerek dünya markası olmuştur. Bunun yanında markanın büyümesi ve küreselleşmesi de adım adım gerçekleşen bir süreçtir.

⁹² Randall, Ibid., s.151.

Jean-Noel Kapferer'e (1991) göre markalar ilk seferde birden bire küresel olmazlar, doğduğu pazardan başlayan, adım adım gelişerek gerçekleşen bir süreç sonrasında küresel hale gelirler.⁹³

Bir marka olabilmek için ikinci önemli faktör; şirketin kaynaklarının ve ö kabiliyetinin rakipler tarafından kolayca kopyalanmaması gerekmektedir. Yani öyle bir kaynağınız öyle bir kabiliyetiniz olmalı ki, rakip firmalar bunları kopyalamaya kalksalar dahi başaramayacaklardır. Örneğin, bugün Türkiye'de Yaşar Grubunun Pınar ürünleri, Koç Holding'ın Beko'su ve Arçelik'i, Sabancı'nın Lassa'sı, Eczacıbaşı'nın Selpak'ı var. Bunların sektörde başarılı olmalarındaki sebep sadece sektör yapısı değildir. Bunların kendilerine ait bir öz kaynakları vardır ve kopyalamak çok zordur. Eczacıbaşı'nın, Koç Holding'in, Yaşar grubunun ismi vardır. Bunların her biri şirkete bağlı öz kaynaklardır ve kopyalanması çok zordur.

Üçüncü önemli olan faktör de markayı etkileyen ve marka tarafından etkilenen kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerimizdir. Örneğin Starbucks markası Türkiye'ye geldi. Starbucks bir kahve firması ve sektöre ilk olarak giren bir firma. Kaynak olarak da çok iyi çünkü şirket içindeki ilişkileri iyi, yani çok iyi bir şirket kültürüne sahipler. Fakat Starbucks'ın Starbucks olmasındaki en önemli faktörlerden bir tanesi, sosyal ve güncel olan konularda da bilgisini göstermesi ve problemleri çözmesidir. Mesela AIDS ile ilgili konularda çok büyük yardım yapmıştır.

Yukarıda saydığımız özelliklerinin yanında küresel markaların bazı koşulları mevcuttur. Bunlar;

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj

Firmalar kendi markalarını diğer markalardan farklılaştıracak, firmaya avantaj sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklerini de çok objektif bir şekilde değerlendirmelidir böylece taklitlerden ve diğer firmaların atakların kendini korur.

Bazı ekonomik göstergeler

⁹³ Hsieh Ming H., "Identifying Brand Image Dimensionality and Measuring the Degree of Brand Globalization: A Cross National Study", Journal of International Marketing Vol.10, No.2, 2002, s.51.

Birçok başarılı firma kazançları doğrultusunda yurtdışına açılmaktadırlar. Güçlü bir finansal yapı ve sağlıklı bir nakit akışı ön koşuldur.⁹⁴ Bunun yanında üretim maliyeti ise her zaman doğrusal değildir. Hacim arttıkça üretim maliyeti de o oranda düşer diye bir yargıya ulaşılmaz. Üretim başka bir seviyeye atıldıkça maliyetler de kısa vadede adım adım artacaktır. İstenen uluslararası satışlara ulaşıldığı zaman maliyetler, firmanın rakiplerle başedebileceği düzeye gelecektir.

Her hedef ülkede geçerli büyüklükte bir Pazar bölümü belirlenmelidir

Pazar bölümünün büyüklüğü her yerde aynı olmamalı, O pazardaki markamızı destekleyecek büyüklükte olmalıdır.

Küreselleşmeyi uygulayabilmek için için gerekli olan organizasyon

Organizasyonda değişiklikler yapmadan küreselleşmek imkansızdır. Tamamen yerel pazara yönelik olan faaliyetlerinin dışına çıkarak küresel alanda da faaliyet göstermek isteyen firmaların yapısal adaptasyonları da göğüslemeleri gerekmektedir Çünkü küreselleşme ile firmanın yeni faaliyetlere geçmesi varolan organizasyonun üzerinde baskı öğeleri oluşturacaktır.⁹⁵ Eski organizasyon,yeni faaliyetlere ayak uyduramayacak ve hatta yetemeyecektir.

Bir markanın konumlanması ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Örneğin McDonald's dünyanın her yerinde aynı isim, aynı görünüm, aynı temel vaat ve yerel koşullara uyarlanmış olarak, aynı ürünleri sunuyormuş görünümündedir. Ancak, tüketicinin ABD' deki bir McDonald's'ta yaşadığı deneyim ile bir başka tüketicinin Moskova'daki ya da Tayland'daki bir McDonald's'ta yaşadığından çok farklı olmaktadır.

Bir Amerikalı için McDonald's rahat, ucuz, birçok benzeri bulunabilen sıradan bir yer olmaktadır. Oysa gelişmekte olan ülkelerin tüketicileri için McDonald's bir lüks, hatta bir statü simgesi olmaktadır. Budweiser, kendi ülkesi olan ABD'de mavi yakalıların tükettiği bir kitlesel pazarlama birasıdır. Ancak, İngiltere' de birinci kalite bir ihraç ürünü olarak konumlanmıştır. Bu noktada önemli olan durum sudur: Hedef

⁹⁴ Frank Bradley, International Marketing Strategy, 3rd Edition, Prentice Hall, London,1999, s. 387-388.

⁹⁵ Mary Jo Hatch, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives, Organization Theory Oxford, Oxford University Press, Oxford,1997, s.193.

tüketicilerin bu durum hakkında bilgili olması gerekmektedir. Çünkü tüketicinin zihninin karışma ihtimali vardır. Fakat çoğu ürün için böyle bir şey söz konusu değildir. Tayland'a giden bir Amerikalı orada kendi tanıdığı McDonald's'i bulacaktır ve İngiltere'de belki sadece bir Budweiser' a ödeyeceği para canını sıkacaktır.

Bu tür zihin karışıklıklarının ortaya çıkabileceği tek pazar türü, hedef tüketicilerin büyük bölümünün, seyahat ettikleri, yasadıkları ülkeye uzakta olan ülkelerdir. Bu yüzden Marriot gibi is insanlarına hizmet veren oteller her yerde aynı konumlandırmayı yapmayı hedeflemektedirler. Chanel ve Dunhill gibi lüks markaların da yaptığı aynı konumlandırma stratejisidir. Uydu televizyonları ve İnternet gibi uluslararası iletişim araçlarının ortaya çıkması olası.zihin karışıklıkları için zemin hazırlamıştır ve konumlamalar yapılırken bu iletişim araçlarındaki gelişmeler gözden kaçırılmamalıdır.

Küresel marka; imajı, konumlandırması, pazarlama stratejisi, reklam stratejisi, kişiliği, mesajı, logosu ile bütün dünyada "standart" özelliklere sahip marka olarak tanımlanmaktadır. Güçlü global markalar, rakip yerel markalara göre daha yüksek fiyatlara satılmaktadır.⁹⁶

Günümüzde hızla küreselleşen dünyadaki küresel markalar, teknolojinin sağladığı imkanlarla, daha önceden ulaşılamayan pazarlara kolayca girebilmektedirler. Küresel markalar, bütün pazarlarda aynı imaja sahip olduğu için aynı logo, reklam kampanyası gibi maliyet düşürücü, rekabet avantajı sağlayan özelliklere sahip olmaktadır.

Öte yandan küresel markaların bu üstünlükleri; akademisyenler ve pazarlama sektörünün ileri gelenleri arasında tartışılan " standartlaşma ve yerele uyum sağlama" ikileminin yalnızca bir parçası olmaktadır. Oysa madalyonun öteki yüzüne bakıldığında, yalnızca küresel düşünmek ve standartlaşmayı seçmek, markaya yerel pazarlarda büyük zararlar verip imajını sarsabilmektedir. Hatta, global markalara rekabet avantajı sağlayan "her ülkeye ortak reklam kampanyası" gibi maliyet düşürücü faktörler, gösterilen ülkelere özgü faktörlerden dolayı beklenmedik sonuçlar verebilmekte ve etki ters tepebilmektedir.

⁹⁶ Levent Hatay, "Global Marketing, Küresel Düşün Yerel Davran", www.vsderggi.com, 2004.

Markalar hızla küreselleşmektedirler. Öte yandan insanların tarihsel, kültürel, dinsel özellikleri büyük farklılıklar göstermeye devam etmektedir. Böyle bir dünyada ise, özellikle pazarlama sektöründe, küresel ve yerel arasındaki dengeyi sağlamak oldukça önem kazanmaktadır. "Standartlaşma ya da yerelleşme ikilemi" yerini, "küreselin yerelleşmesi, küresel ve yerelin birbirine karışması, dengelenmesi" gibi kavramlara bırakmaktadır.

Büyük ve başarılı küresel markalar, küresel pazarlama stratejilerini geliştirmeden önce, ülkelere özgü özelliklerle ilgili çok ciddi pazar araştırmaları yapmaktadırlar ve yaptırmaktadırlar. Büyük zararları önlemek için, yerel tüketicilerin sosyo- kültürel ve ekonomik farklılıklarını iyice öğrenmektedirler. Yerel özelliklere göre farklı reklam kampanyaları, satış ve promosyon metotları düzenlemektedirler.

Küresel markalar yerelleşmektedirler; ancak en küçüğünden en büyüğüne, bütün şirketler küresel markalarını pazarlarken, pek çok hata yapmaktadırlar. Sürdürülebilirliği ise yapılan hatalardan ders alan şirketler elde etmektedirler.

D. Küresel Marka Stratejileri

Avrupa'nın 3 büyük sabun üreticisi olan Procter&Gamble, Lever ve Henkel'in markalaşma stratejilerini karşılaştıracak olduğumuzda, P&G, %35 payı ile pazarda lider durumdadır. Amacı pazar liderliğini arttırmak, stratejisi de markalarının Avrupalılaşmasını arttırmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek içinde Avrupa'ya yönelik bir segment oluşturdu. Bu politikaya göre, firma tüm Avrupa ülkelerinde geçerli olacak, her segment için aynı pazarlama stratejisine sahip tek bir marka ortaya koymaktadır. Lever ise, farklı ve çok uluslu bir politika takip etmektedir. Burada amaç, tüm gereksiz maliyetleri azaltmaktır. Henkel ise, pazar yaygınlığını korurken aynı zamanda da ekonomik ölçeklerden yararlanmak amacıyla küresel ve yerel markalardan oluşan dengeli bir portföy stratejisi sürdürmektedir.⁹⁷

İşletmelerin stratejileri, çeşitli yerel koşullar nedeniyle pazarlar arasında farklılıklar göstermektedir. Başlangıçta şirket yönetimlerinin pazarın geleceği ile ilgili vizyonları ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin Toyota firması "yeşil

⁹⁷ Jean-Noel Kapferer, "Is There Really No Hope for Local Brands", The Journal of Brand Management, Vol. 9, Iss. 3, Jan 2002, s. 163.

araç" olarak nitelendirilen araba pazarını, bu tip araçları alma isteği olan ve parasını buna yatırabilen insanların olduğu ve çevre kurallarının bu tip araçları kaçınılmaz yaptığı gelişmiş ülkelere yönelik bir pazar olarak nitelendirmektedir. Bu tür pazarlar, Çin ve Hindistan gibi hızla gelişen ülkeler için pek anlam ifade etmemektedir. Toyota'nın stratejisi bu pazarlarda, artan satınalma gücüne paralel olarak potansiyeli çok olan normal araçlar'a yönelik olmalıdır. İşletme modelleri, yerel koşullara bağlı olarak pazarlar arasında değişiklik gösterebilmektedirler. Bazı işletme modelleri, bazı ülkelerde, internet ve kredi kartı kullanımının pek yaygın olmaması, değişen çalışma saatleri, doğrudan satışlara yönelik kanunlar ve teknolojik standartlardaki farklılıklar gibi nedenlerden dolayı geçerli olamamaktadır. Marka stratejileri, yukarıda saydığımız işletme stratejileri yanında, organizasyonel konulara bağlı olarak da farklılıklar göstermektedir. Her pazarda, markayı etkileyebilecek, ürün ve hizmetlere yönelik olan fakat yazılı olmayan kurallar vardır. Markalar genellikle kimliklerinin içinde ait oldukları ülkenin özelliklerini barındırırlar fakat kimi zaman bu durum ev sahibi ülkenin özelliklerine uygun olmayabilir. Örneğin tipik bir Amerikan sosyal olgusu olan eşitlik, hiyerarşik bir toplum olan Endonezya için kesinlikle uygun olmayan bir olgudur.⁹⁸

Güçlü bir küresel marka yaratmak amacıyla bir pazarlama programı hazırlarken, firmalar küresel pazarlama programının avantajlarını maksimuma çıkararak, küreselleşmenin olası dezavantajlarını minimize etmek istemektedirler. Bu bölümde, küresel markalaşmanın 10 kuralı olarak nitelendirilen, firmalara kılavuz olacak özelliklerden bahsedeceğiz.⁹⁹

1. Küresel Arenada Farklılıkları ve Benzerlikleri Algılamak

İlk ve en temel kural, uluslararası pazarlar, marka geliştirme, tüketici davranışları, pazarlama altyapısı, rekabet, yasal sınırlamalar gibi konularda farklılıklar göstermektedir. Saydığımız bu faktörler arasından herhangi birindeki farklılıklar sınırlar ötesi marka oluşturma ve geliştirme üzerinde etkiler yaratmaktadır.

Küresel başarıda anahtar faktör, yerel müşteri davranışlarını algılayıp, onlardan yararlanmaktır.

⁹⁸ Sicco Van Gelder, "The New Imperatives for Global Branding: Strategy, Creativity and Leadership", Journal of Brand Management, Vol. 12, Iss. 5, London, June 2005, s. 395.

⁹⁹ Keller, Ibid., ss. 697-718.

2. Marka Geliştirmede Kestirme Yolların Tercih Edilmemesi

Markanın satıldığı ülkelerde marka farkındalığı ve o marka ile ilgili olumlu imaj yaratılması gerekmektedir. Yeni pazarlarda marka geliştirmek, stratejik ve taktiksel olarak aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmelidir. Yani marka imajından önce piyasada marka farkındalığı yaratılmalıdır. Diğer bir deyişle, istenen marka imajı yaratılmış olsada bir pazar için uygun olan bir ürün diğer bir Pazar için uygun olmayabilir. Yani kısaca; küresel pazarlamacılar tarafından yapılan en büyük hata, yerel pazarda oluşturdukları güçlü marka konumunun,otomatik olarak dış pazarlarda da oluşacağını düşünmeleridir.

Yapılması gereken; küresel marka geliştirmede her aşama tek tek takip edilmeli, hiçbir nokta atlanmamalıdır.

3. Pazarlama Altyapısının Oluşturulması

Birçok marka için kritik başarı faktörleri, üretim, dağıtım ve lojistik ile ilgili olanlardır. Diğer ülkelerdeki pazarlama altyapılarından yararlanarak hedef pazarlara uyarlama yapılmalı ve uygun bir pazarlama altyapısı oluşturulmalıdır.

4. Bütünleşik Pazarlama İletişimleri'nin Uygulanması

Pazarlama iletişimlerinden bazıları reklâm, satış geliştirme ve sponsorluktur. Küreselleşirken, marka konumlandırma birçok ülkede aynı şekilde gerçekleşmesine rağmen, reklâm stratejileri farklılaşabilir. Örneğin, komedi öğeleri Amerika ve İngiltere'deki reklâmlarda, Almanyadaki reklâmlardan daha çok kullanılmaktadır. Fransa ve İtalya gibi Avrupa ülkelerindeki reklâmlarda ise cinsel öğelere daha toleranslı bakılmaktadır. Sponsorluğun ise Amerika Birleşik Devletleri dışındaki ülkelerde, kitle iletişim araçlarının o dönemlerde mevcut olmamasından dolayı uzun bir geçmişi vardır. Küresel arenada da halen kullanılmaktadır. Örneğin, Mars, olimpiyatların ve Dünya kupasının sponsorluğunu üstlenmiştir.

5. Marka Ortaklıkları Geliştirilmesi

Birçok küresel markanın uluslararası pazarlarda joint-venture, franchising olsun, distribütörlük ya da ajans kurmak şeklinde olsun, marka ortakları mevcuttur. Küresel marka ortaklığı oluşturmanın temel nedeni dağıtım açısından yararlanmaktır. Firmaların kendi imkânları ve elemanları ile yetişemediği konularda marka ortakları devreye girmektedir. Örneğin Lipton ve pepsi firmalarının oluşturduğu ortaklıkta, Pepsi'nin küresel dağıtımdaki gücü ile Lipton markasının buzlu çay hazır içecek pazarındaki gücü biraraya gelmiştir.

6. Standardizasyon ve Adaptasyonun Dengelenmesi

Standardizasyon ve adaptasyon bir dentedir. Burada yapılması gereken bu dengenin belirlenmesidir. Hangi öğeler standartlaştırılmalı, hangileri adapte edilmelidir? Standartlaştırılmış küresel pazarlama stratejisinde hangi tür malları satmak zordur? Bu noktada bu sorulara cevap aranmalıdır. Bazı uzmanlara göre, yılların verdiği alışkanlıklardan dolayı yiyecek ve içecek ürünlerinin standart hale gelmiş küresel bir pazarda satışında zorluklar yaşanmaktadır. Örneğin; Unilever, birçok ülkede deterjan ve sabun gibi temizlik ürünlerinde standart tercihler, gıda ürünlerinininkinden daha fazladır şeklinde bir bulgu ortaya çıkarmıştır.

Markaların uyarlanmasında marka bağımlılığının kültürler arası değişiklik göstermesi dikkate alınmalıdır. Örneğin Çinliler oldukça markalarına bağlı olup, ufak referans gruplarının üyeleri oldukları için, bu grupların tavsiye ettiği marka veya ürünleri almak eğilimindedirler. Geniş aile yapısına yada düşük gelir düzeyine sahip Latin Amerikalılar, diğerlerine göre daha fazla fiyat ve tutundurmaya önem verir, alışık oldukları mağaza ve markaları tercih ederler. Ürün özellikleri, marka isimleri ve paketleme Kuzey Amerika ve Avrupa pazarlarında oldukça standart hale gelmiştir. Gelişmekte olan ülke pazarlarında ise, her on üründen sadece biri değişikliğe uğramadan transfer edilmektedir. Söz konusu değişiklikler, küçük paketler, basit kullanma klavuzları, yerel besinlerin eklenmesi gibi şekillerde olmaktadır. Fiyatlandırma, ülkelerarası standartlaşması muhtemelen en zor olan

pazarlama karması elemanıdır.¹⁰⁰

7.Küresel ve Yerel Kontrol'ün Dengelenmesi

Küresel pazarlama programı oluşturmada kilit nokta, küresel marka yönetimi için en uygun olan organizasyonel yapıyı seçmektir. Küresel pazarlama çabasını örgütlemek için 3 yaklaşımdan bahsedilebilir: Merkezi yaklaşım, merkezi olmayan yaklaşım ve karma yaklaşımdır.

Genelde firmalar karma yaklaşımı tercih ederler çünkü bu yaklaşımda yerel adaptasyon ve küresel standardizasyon daha iyi dengelenmektedir. Örneğin Levi Strauss küresel ve yerel kontrolü “termometre” yöntemiyle sağlamaktadır. Donma noktasının altında olan pazarlama elemanları sabittir (örneğin; logosu dünya çapında standarttır). Donma noktasının üzerindeki fiyat, dağıtım, reklam, tutundurma gibi pazarlama karması elemanları o bölgeye uygun hale getirilmektedir.

8. Uygulanabilir Yol Haritası'nın Oluşturulması

Marka ile ilgili yol haritaları ve marka tanımları oluşturulmalıdır. Böylelikle pazarlamacılar kendilerinden ne beklediğini ya da ne beklenmediğinin bilincinde olurlar. Amaç, markanın nasıl konumlandırılacağı ve pazarlanacağı ile ilgili kurallar koymak olmalıdır böylelikle organizasyon içindeki herkes markanın tanımını anlayıp, müşteri tatmini yaratmak amacıyla bu tanımları tüketicilere aktaracaktır.

9. Küresel Marka Mülkiyetinin Ölçümü İçin Sistem Geliştirilmesi

Bu sistem, pazarlamacılara marka açısından kesin, doğru, uygun bilgiler sağlamak için oluşturulan araştırma yöntemleri dizisi olarak tanımlanmaktadır. Böylece pazarlamacılar tüm ilgili pazarlarda kısa vadede taktiksel kararlar, uzun vadede stratejik kararlar verebilmektedirler.

¹⁰⁰ Burak Kartal ve Canan Ay, “Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, Manisa, s.16.

10. Marka Ögeleri

Marka ismi, sembol, logo v.b marka ögeleri bu başlık altında değerlendirilmektedir. Birçok firma, isimlerini, ambalajlarını, sloganlarını ve diğer marka ögelerini farklı kültürlere aktarırken, girdikleri pazarlarda dirençle karşılaşmışlardır. Genel olarak, logo, sembol ve karakterler gibi görsel marka ögeleri, sözel marka ögelerinden daha etkili bir şekilde diğer pazarlara aktarılabilir çünkü sözel ögelerin hedef pazarın diline çevirilmesi gerekmektedir. Eğer marka, kendi için doğru bir logo sembol yada karakter seçer ise, küresel pazarlamada etkinliği okadar fazla olur. M&M çikolatalarının çizgi karakterleri, Apple bilgisayarlarının logosu yada Mc Donald's ın meşhur karakterinin başka dillere çevrilmeye gereksinimleri yoktur. Slogan gibi sözel ögelerin da farklı dillere çevrilmesinde anlam kayıpları oluşabilmektedir. Yine sözel olmayan ögelerden ambalajlamada da bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bazı renklerin bazı ülkelerde güçlü kültürel anlamları vardır. Yeşil renginin ölüm ve hastalığı temsil ettiği Malezya'da, reklam, ambalajlama ve diğer pazarlama faaliyetlerinde yeşil rengin kullanıldığı pazarlama kampanyalarında birçok problemlerle karşılaşmıştır.

E. Küresel Marka Ögeleri

Küresel marka liderliği, küresel marka yaratma kaynaklarını paylaşmak, küresel sinerjiler yaratmak, küresel marka stratejilerini geliştirmek için organizasyonel yapıları ve süreçleri kullanmak olarak tanımlanmaktadır.

Aşağıdaki sekiz başlık pazarlama yöneticilerine küresel marka liderliği oluşturmada yardımcı olmaktadır.¹⁰¹

- Ev sahibi ülkeden başlayarak, girilen her pazardaki müşteriler için, onları zorlayıcı teklifler ortaya koymak. Küresel marka, bu esas değer ile başlamaktadır.
- Sınırların ötesinden markaları almadan önce marka kimliğinin tüm ögeleri incelenmeli, isimler, küreselleşme potansiyeli olan marka ve semboller seçilmelidir.

¹⁰¹ Warren J. Keegan and Mark C. Green, Global Marketing, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s. 408-412.

- Mevcut bir yerel markası bulunan firmalar, yeni küresel marka kimliği oluşturmak ve buna adapte olmak adına, marka isimlerinde bazı değişikliklere gitmelidirler. Örneğin; American Telephone&Telegraph şirketi AT&T olarak değişirken, küresel arenaya çıkınca Bavarian Motor Works, ismini BMW olarak değiştirmiştir.

- Pazarlama programları ve farklı ülkelerdeki müşteriler hakkında bilgi ve haber almak ve bunları diğer kişilerle paylaşmak adına, şirket çapında bir iletişim sistemi geliştirmek.

- Pazarlar ve ürünler arası, istikrarlı, sürekli bir planlama süreci geliştirmek ve bu süreci bir şablon haline getirip tüm pazarlardaki yöneticiler tarafından kullanılabilir olmasını sağlamak.

- Yerel marka, yöneticilerin küresel marka çalışmalarını garantiye almak için onlara marka çalışmaları ile ilgili belirli sorumluluklar yüklemek. Bu, çok farklı şekillerde yapılabilir. Sorumluluklar küresel marka yöneticisinden marka ekibine her kademedeki yöneticiye kadar verilebilir.

- Şirketin küresel olarak güçlü olan yanlarını destekleyen ve yerel farklılıklara cevap veren marka oluşturma stratejileri ortaya koymak.

- Kuşku durumunda uyumlu olmak, karışıklıkları aydınlatmak ve güçlükleri elemek gerekmektedir. Örneğin; nihai ürün ambalajı pazarlayan bir firma pazarladığı 25 sabun markasından en az 5'inin faaliyet gösterdiği pazarda tutunup tutunamayacağından emin olması gerekir.

Coca-Cola küresel bir ürün ve küresel bir markadır. Coca-Cola her ülkede benzer konumlandırma ve pazarlama stratejileri uygulamaktadır ayrıca küresel bazda insanlarda eğlenme, iyi vakit geçirme ve zevk alma duygularını uyandırmaktadır. Ürünün kendisinde yerel tatlarla cevap verebilmek adına değişiklikler yapılmıştır. Örneğin; Coca-Cola İnsanların daha tatlı içecekler tercih ettiği Orta Doğu'da içeceklerindeki şeker oranını arttırmıştır. Ayrıca fiyatlarda, yerel rekabet koşullarına uyum sağlamak adına değişiklikler olabildiği gibi dağıtım kanalları da farklılaşabilmektedir. 1990'lı yılların ortalarından beri Coca-Cola'nın

reklam teması “Always Coca-Cola”(Herzaman Coca-Cola) olmuştur. Her yeni “Always”(Herzaman) kampanyası, dünyanın farklı yerlerindeki izleyicileri etkilemek üzere tasarlanmış hikayeleri bünyesinde barındıran bir düzineden fazla televizyon reklamını kapsamaktadır.

Fakat, marka yönetimine yol gösteren temel stratejik prensipler dünya çapında aynıdır. Sadece idealist düşüncede olan bir kısım grup, küresel ürünün yerel beklenti ve istekleri karşılayamayacağı konusunda ısrarlılık göstermektedir. Küresel bir marka oluşturan hiçbir firma, aynı pazarlama karması elemanlarının kullanılması konusunda kendini kısıtlamaya gereksinim duymaz. Aslında asıl olay, aynı pazarlama karmasını kullanmak değildir. Asıl sorgulanması gereken olgu, ‘firma esasen her yerde aynı ürünü mü piyasaya sürüyor’ olmalıdır. Örneğin; diğer pazarlama karması elemanlarından olan fiyat, dağıtım kanalları vs. de farklılık gösterebilmektedir.

Küresel markalar yaratmak isteyen şirketlerin önemle üstünde durması gereken noktalar vardır. Marka boyutları doğrultusunda ortaya çıkan önemli öğeler şunlardır:¹⁰²

1. Küresel Odaklı Düşünmek

Küresel rekabette firmalar fiyat, performans, özellikler, imaj gibi temellerin iyi olmasına dikkat ederken aynı zamanda markalarının global özelliklerini nasıl yönetebileceklerini de öğrenmelidirler. Zeki şirketler markalarını global semboller olarak yönetirler.

Dünyanın dört bir yanındaki insanlar, çok büyük küresel şirketlere karşı önyargı geliştirebilirler. Küresel markaların yapması gereken, kendileri ile ilgili bu kutuplaşmış diyaloglara katılmak ve bu diyalogları etkilemeyi öğrenmek olmalıdır.

Küresel kültürün değişkenliği başka bir engeldir. Tüketicilerin küresel markalar hakkındaki anlayışlarına kitle medya araçları ve internetten yayılan tartışmalar yön vermektedir. Şirketler bu algılamalara odaklanmalıdırlar.

¹⁰² Ibid., ss. 70-73-75; Capital Dergisi Ek Kitapçık, Türk Markalarında Küresel Isınma Konferansı Notları, (İstanbul: DBR A.Ş., 2004); ss. 20-21, 30-41’den derlenmiştir.

2. Karanlık Tarafı Yönetmek

Şirketlerin global olarak başarılı olması, tüketicilerin bu şirketler hakkında sadece pozitif algılarının olduğunu göstermez. Küresel şirketlerin her zaman yönetmesi ve onarması gereken karanlık tarafları vardır. Tüketiciler, küresel bir markanın gerçekten kaliteli ürünleri olduğuna inanırken, aynı zamanda bu markanın imajını sert bulabilir. Böyle bir durumda bu karanlık noktayı görebilmek ve bu imajı yumuşatmaya odaklı tutundurma stratejileri geliştirebilmek önem kazanmaktadır.

Şirketin mevcut zayıflıkları avantaja çevirmeyi bilmesi global arenada ona rekabetsel üstünlük sağlayacaktır. Talebi karşılayacak şekilde üretim yapamayan bir şirket farklı bir konumlandırma ile ürününü diğer şartlar da uygunsa nadir bulunan ürünler gibi konumlandırıp avantaj elde edebilir.

3. İnanılacak Mitler İnşa Etmek

Tüketiciler firmanın kimliğiyle ve ilgili yerle ilişkilendirilmiş efsaneler duymak istemektedirler. Nestle'nin yiyeceklerle ilgili İsviçre dağlarında geçen bir efsane kurgulaması insanların hayalleriyle örtüştüğünden inandırıcı olarak algılanır. Markaların gerçek dünyayı yansıtmayan parlak sunilikten çok, güncel değerlerle ilişki kurup, kendini gerçek dünya ile ilişkilendirilmesi gerekir.

İnanılamayacak kadar uçuk olan mitler markayı zedeler. Bu duruma örnek olarak BP'nin temiz petrol kampanyası olarak lanse ettiği 'Beyond Petroleum' kampanyası verilebilir. BP'nin ana petrol üreticilerinden biri olması ve alternatif enerji kanalında zayıf olması çevreyi kirletmeyen petrol kampanyasının inandırıcılığını olumsuz yönde etkilemiş ve kampanyanın geri çekilmesine neden olmuştur.

4. Anti-Küresellere Müşteri Gibi Davranmak

Birçok küresel şirket kendini sevmeyenlere nasıl davranacağını şaşırılmış durumdadır. Sivil toplum örgütleri iyi örgütlenmişlerdir ve buzdağlarına benzerler. Naomi Klein'nin 29 dile çevrilen 'No Logo' kitabında her on kişiden birinin imkanı olsa küresel markayı almayacağını söylemiştir. Bu genele vurulduğunda büyük bir

rakamdır ve büyük bir potansiyel pazar demektir. Çok az şirket bu potansiyeli küçümseyebilecek durumda olduğundan, bu grupların üstlerine düşülüp güvenleri kazanılmalıdır. Şirketler sosyal aktivitelere yatırım yaparak ve sosyal sorumluluklarını yerine getirerek bunu gerçekleştirebilirler.

5. Sosyal Sorumluluğu Girişimciliğe Çevirmek

Sosyal sorumluluk kampanyaları halkla ilişkilerin bir formudur. Hem topluma hem de şirkete yarar sağlayan sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmek mantıklıdır. Hayırsever çabalarla, şirkete yatırım yapması için sosyal sorumluluğu yüksek olan yatırımcılar bile çekilebilir.

Önyargılı olan tüketicilerce şirketin sosyal sorumluluğu kendi yararı için mi yoksa toplum refahı için mi yaptığının sorgulanması mümkündür. Araştırmalar, genelin yararı için kendinden fedakârlık yapan güçlü insanlara güvenildiğini göstermiştir, aynı mantık şirketler için de geçerlidir.

6. Küresel Rakiplerden Farklılaşmak

Küresel rakiplerden farklılaşmaya en iyi örnek, işe kısıtlı bir bütçeyle başlayan, özgün olmak isteğiyle hareket ederek pazar lideri Levi's'ı takip etmeyip pazara moda jean anlayışını getiren Diesel firmasıdır. Diesel'den önce Levi's Pazar lideri konumundaydı ve Lee, Wrangler gibi firmalar onu takip ederlerdi. Amerikan kökenli olmanın avantajını kullanan Levi's ağır, mavi kumaşlarla ve modayla alakası olmayan modellerle pazarın kurallarını belirlerdi. Diesel farklı kumaşlardan, farklı renklerden jeanler üretilip yüksek fiyatlandırmaya gitti. Herkes gibi olmak istemeyen, moda olanı isteyen, kendi inanç ve değerlerini yansıtmak isteyen genç tüketiciler pazarını keşfedip marka iletişimini bu gruba göre zekice kurguladı. Yaratıcı iletişim mesajları ile hedef kitlesini yakaladı. Bir süre sonra Diesel'i takip eden markalar çıkmaya başladı. Beş yıl içinde çok büyük yol kattı ve Levi's'ı demode hale getirdi.

7. Çalışanların Marka İletişiminde Etkin Olarak Kullanılması

Çalışanlar şirketin markalarına sıkı sıkıya bağlıysa, insanlarla sürekli iletişim halinde olduklarından *fısıltı pazarlamasını* çalıştıracaklardır. Bu nedenle markayı

soluyan, yaşıyan bu kitleyi etkili şekilde kullanabilmek önemlidir. Şirkete bağılı inancı olan bir çalışın, çevresine şirketin tanıtımını yapacaktır. Binlerce çalışını olmayan bir şirket için global bakıldığında bu mekanizmanın işe yaramayacağı düşünülebilir ve okyanusta bir damla olarak görülebilir, ama her damlanın bir etkisi olduğu unutulmamalıdır.

Başka kültürlerden çalışınların da şirkette yer alması global bazda şirkete yarar sağlayacaktır.

8. Kaynak Ülke İmajını Kullanmak

Marka vaatleriyle ve müşteriye sunduğu değerlerle ait olduğu ülkenin imajı arasında çok ciddi paralellik bulunmaktadır. Küresellik, kaynak ülke imajına göre daha büyük bir kalite işareti olmasına rağmen tüketiciler hala uzmanlığı olan ülkelerden çıkmış ürünleri almayı tercih etmektedir: Almanya arabada, İtalya giyimde, Fransa kozmetikte, İsviçre çikolatada, Japonya teknolojide tercih edilen kaynak ülkelerdir.

Kaynak ülke etkisi, yüksek işçilik ücretleri ve Euro'nun dolar karşısındaki yüksek değeri nedeniyle üretimlerini işçiliğin daha düşük olduğu Çin, Doğu Avrupa, Mısır ve Türkiye gibi işçiliğin daha ucuz olduğu ülkelere kaydıran Avrupalı moda evlerini sınırlayıcı etki yapabilmektedir.

Son zamanlardaki araştırmalar Prada, Armani, Louis Vuitton gibi statü sembolü lüks moda markalarının çok yüksek paralar verilerek satın alınan çoğu el yapımı ve en kaliteli malzemelerin kullanıldığı ünlü giysi ve aksesuarlarının üretimlerini bile Fransa ve İtalya dışına taşıdıklarını göstermektedir. Yüksek fiyatlı bu ürünler alınırken özel tasarım ve kaliteli malzemenin yanında özel ve pahalı işçiliğin de fiyatı yükselttiğini düşünen müşterilerinin kafasındaki marka imajını zedelememek için modaevlerinin çoğu bu değişimi gizlemeyi tercih etmektedir. Diğer yerlerde üretilen giysi ve aksesuarların kalitesiz olarak algılanabileceği ve maliyetlerin düşük olmasından dolayı lüks marka tüketicilerinin daha düşük fiyatlar talep edebilecek olması modaevlerinin başlıca çekindiği noktalardır.

Moda evleri bilgilendirme yoluna gitme, etiketleri sökme, *Made By* etiketleri

kullanma ya da dışarıdaki üretimden vazgeçme yoluna gidebilmektedirler. *Celine* markası *Macadam* model çantalarının Fransa dışında üretildiğini müşterilerinden saklamak yerine çantaların içindeki deri etiketlere '*Paris'te tasarlandı, Çin'de en yüksek kalitede işçilikle üretti.*' diye not düşerek müşterilerini bilgilendirme yoluna gitmiştir, Tüketicileri rahatsız eden *Made In* etiketleri yerine eğer üretim yapılan ülkenin yerel yönetimi izin veriyorsa *Made By* etiketleri kullanmayı bu duruma bir çözüm olarak gören moda evleri de vardır. Prada, *Made by Prada*'yı kullanmaktadır. Dolce& Gabbana Çin'de yaptığı üretimden, tüketicilerin *Made in Italy* etiketinde ısrarlı davranıp tepki göstermeleri yüzünden vazgeçmiştir.

İtalyan modacı Valentino ise Mısır'ın başkenti Kahire'de bir atölyede üretilen 1300 dolarlık takım elbiselerin etiketleri Avrupa'daki mağazalara dağıtılmadan önce sökmektedir. Sadece ithalat yasaları daha sıkı olan ABD ve Japonya'da İtalya'da hazırlanan ürünler satılmaktadır.¹⁰³

Kaynak ülke imajı, tüketicilerin satın alma kararlarını da her zaman olumlu yönde etkilemez. Interbrand'ın yaptığı bir araştırmada dünyanın en değerli 100 markasından 62'sinin Amerikan kökenli olduğu ve bu markaların Amerika'nın Afganistan ve Irak operasyonları nedeniyle sarsıntı geçirdiklerini belirtilmiştir. Özellikle Irak savaşı yüzünden Amerika'nın tüketiciler tarafından algılanması değiştiği için ve insanlar daha hassas hale geldikleri için bu firmaların çoğu kültürlerine, kaynak ülkeye ya da değerlerine yoğunlaşmak yerine global olarak konumlandırmalara gitmeye başlamışlardır.

9. Kültürü Kullanmak ve Sosyo-Kültürel Değişimi Yakalamak

İçinde olunan ve girilecek pazarlardaki kültürleri çok iyi anlamak tüketicilerin doğasını anlamaya yarar. Etnik müziğin, yoganın, sanatsal filmlerin yükselişi, tüketicilerin hayal gücünü harekete geçirecek, kültürel hikâyesi olan egzotik şeylerin ve hikâyeleri olan yeni fikirlerin peşinde olduklarının göstergesidir. Bu bağlamda global arenaya çıkışta Türkiye egzotikliğini ve bunun gücünü kullanarak bir avantaj yaratabilir.

¹⁰³ Arzu Çakır, "Made In Yerine Made By ", Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, 6.11.2005.

Kültürdeki değişimleri, değişen fikirleri, yaşam biçimlerini görmek ve bu değişim noktalarına konumlanmak çok önemlidir. Spor yapmak ve fitness, herkesin hayatına girmiştir. Rahatlık ve hareket özgürlüğü sağlayan spor ayakkabılar ve spor giyim sadece spor için değil günlük hayatta da kullanılmaya başlandı. *Nike* kendini modağa uygun, günlük hayatta da giyilebilecek ürünleriyle konumlandırarak toplumsal değişimi yakaladı ve başarılı oldu.

F. Küresel Marka Yönetimi

Küreselleşme çabasındaki İşletmeler tarafından küresel marka yönetiminin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bazı firmalar gerçekten bunu başarılı bir şekilde yerine getirmektedirler. Bunun nasıl gerçekleştirdiklerini anlamak için ABD, Avrupa, Japonya gibi ülkelerden 35 firma ile görüşme yapılmıştır.(Bu firmaların yarısı nihai tüketiciye yönelik yarısı yüksek teknolojik ürünler için yarısı da hizmet sektörüne yönelik ürünler üretmektedir.

Bu görüşmelerden 4 önemli sonuç çıkarılmıştır:¹⁰⁴

- Marka oluşturma stratejileri uygulamak
- Ortak bir küresel marka planlama sürecinin desteklenmesi
- Ülkeler arası sinerjiler yaratılması ve yerel önyargılara karşı mücadele etmek için markalar ile ilgili yönetsel sorumluluklar vermek
- Ülkelerarası algı ve bakış açlarına etki etmek

1. Marka Oluşturma Stratejileri Uygulamak

Firma çapında oluşturulmuş bir iletişim sistemi küresel marka liderliğinin en temel ögesidir. Yöneticilerin, sınırlar ötesinde başarılı olmuş yada olmamış süreçleri,projeleri bilmesi bunun yanında müşteriler ve pazarlar hakkında çeşitli bilgileri edinmeleri gerekmektedir. Böyle bir sistem oluşturmak duyulduğundan daha da zordur çünkü yoğun iş temposu içinde çalışan insanlar, başarı yada başarısızlık hikayelerini anlatmak adına zaman ayırmak istemeyebilirler bunun yanında eleştirilere maruz kalma ihtimaline karşı dışarıya bilgi vermek istemezler.

¹⁰⁴ John E. Richardson, Marketing 03/04, 25th Edition, Annual Edition, Pepperdine University, Mc Graw-ill Press, Boston, 2003, s. 202-207.

Diğer bir sorun da “bizde işe yaramaz” görüşüdür. Bu düşünce, bilgi paylaşımına istekli firmaların şüphe ve endişe duymasına yol açmaktadır. Bu tür problemlerin üstesinden gelebilmek için şirketler bu uygulamaların rahatça yapılabileceği yeni firma kültürleri oluşturmaları gerekmektedir. Birtakım güdülere hitab etmek de kişilerin bildiklerini paylaşmalarını sağlamak açısından bir yöntem olabilir. Örneğin; Amerikan yönetim sisteminde, firmalar paylaşımında bulunan çalışanlarını takip ederek, onları yıllık performans değerlemeleri sırasında ödüllendirmektedirler.

Düzenli olarak yapılan toplantılar ise, iletişimi arttırmak adına etkili bir yöntem olabilir. Örneğin; Frito-Lay, “Pazar üniversitesi” isimli bir organizasyona sponsorluk yapmaktadır. Dünyanın dört bir yanından 35’in üzerinde pazarlama direktörleri ve Genel Müdürler yılda 3 defa 1’er hafta olmak üzere Dallas’da biraraya gelmektedirler. Organizasyonun amacı, İnsanların marka liderliği konseptini anlamalarını sağlamak ve “Ben farklıyım Küresel stratejiler benim pazarımda başarılı olmaz” düşüncesini yok etmek, marka ve marka stratejilerine inanan insanlar oluşturmaktır. Organizasyon haftası boyunca ülke yöneticileri, bir ülkede test edilip uygulanan daha sonra da diğer bir ülkede başarıyla uygulamaya konan ambalajlama, reklam ve tanıtım ile alakalı örnek olaylar sunmaktadır.

Bu tür toplantılara ek olarak, firmalar gitgide intranet’i bilgi paylaşımı için kullanmaktadır. İtranette oluşturulacak bir bilgi bankası ihtiyacı olan herkesin her istediğinde rahatlıkla bilgilere ulaşabilmesini sağlamaktadır.

Saha araştırmaları da bir diğer yöntemdir. Honda, çalışanlarını bu tip saha araştırmalarına göndermektedir. Böylelikle sistemin nasıl işlediği rahatlıkla kavranmaktadır. Procter&Gamble, 3 ila 20 kişi arasında gruplar oluşturarak küresel stratejileri kavramaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Takımların birçok görevleri vardır. Bunlar; pazarlar ile ilgili yerel bilgileri edinerek, bunların uygulanmalarını sağlamak ve küresel stratejiler oluşturmaktır.

2. Ortak bir Küresel Marka Planlama Sürecinin Desteklenmesi

Küresel marka yönetimini uygulayan şirketler, ürünler ve pazarlar arasında

tutarlılık gösteren bir planlama süreci kullanmaktadırlar. Süreç modelinde marka ve marka stratejisinden sorumlu olacak kişi belirlenmeli ve sürecin bir şablonu oluşturulmalıdır. Oluşturulan şablonda, marka kimliği ve vizyonu, marka hedefleri, şirket içinde ve dışında kullanılacak olan marka oluşturma programları yer almaktadır. Etkili bir programda bulunması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz.

- İlk olarak süreç içinde müşteri, rakipler ve markanın analizi yapılmalıdır.

• İkinci olarak proses’de standart ürün özelliklerinden kaçınılmalıdır. Dar bir bakış açısı, ürünün kısa ömürlü olmasına ve çabuk taklit edilir olmasına neden olmaktadır. Bir çok güçlü marka, artık fonksiyonel yararın ötesine geçerek duygusal yarar yaratmaya başlamıştır ve marka stratejilerinin içine marka kişiliği (marka bir kişi olsaydı nasıl tanımlanırdı), kullanıcı imajı ve marka ile özdeşleşen semboller (Örn: Harley Davidson’un kartalı) gibi kavramları da dahil etmektedir.

• Üçüncü olarak, süreçte yönetici ve çalışanların marka kimliğini daha iyi algılamaları sağlanmalıdır. Markanın varoluş sebebi nedir, markanın vazgeçilmez öğeleri nelerdir, marka oluştururken hangi hedefler izlenmeli hangileri izlenmemeli v.b. gibi sorulara açık ve net cevaplar bulunabilmelidir. Bunun yanında şirket içinde marka oluşturmak adına istekli ve hevesli olunması en önemli başarı anahtarı olmaktadır.

• Dördüncü olarak süreçte, marka ölçümü ve hedeflerin belirlenmesi yer almalıdır. Ölçüm olmadan marka oluşturmak sadece lafta kalacak reel’de gerçekleşmeyecektir. Marka hakkında geri bildirim almak için gerekli olan sistem çoğu firmada mevcut değildir. Firmalar bu ölçümleri, tüketicilere uyguladıkları çeşitli testlerle, ya da yine tüketicilerle yapılan anketler vasıtasıyla gerçekleştirebilirler.

• Son olarak süreçte, küresel marka stratejilerini yerel marka stratejilerine bağlayan bir sistem olmalıdır.

3. Yönetimsel Sorumluluklar Vermek

Yerel yöneticiler çoğu zaman küresel stratejilerin kendi firmaları için geçerli olamayacağı gibi bir önyargı içine girerek, küreselleşmeye uzaktan bakmayı tercih

etmektedirler. Oysa oluşturulacak bir küresel marka liderliği ile başarılı stratejiler elde edilebilmektedir. Küresel marka liderliği 4 kategori altında değerlendirilmektedir: İş yönetim takımı, marka şampiyonu, küresel marka yöneticisi ve küresel marka takımı yer almaktadır.

- İş Yönetim Takımı: Burada firmanın faaliyette bulunduğu her ürün kategorisi için ayrı bir takım, çalışmalarını yürütmektedir. Ekip, 4 müdürden oluşmaktadır. Buldukları bölgede, bağlı oldukları ürün kategorisinin araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetlerinden sorumludurlar. Ekip yılda 5–6 kez biraraya gelmektedir.

- Marka Destekçisi: Bu pozisyondaki kişi kıdemli bir yönetici olup, marka geliştirmeye isteği ve kabiliyeti olan şirketlerde geçerli olmaktadır. Sony, Gap, Nivea, Nestle gibi firmalar bu stratejiyi uygulamaktadırlar. Yönetici, marka ile ilgili kararlar alarak markanın dünya çapında tanıtımının ne şekilde gerçekleştirildiğini denetlemektedir. Marka destekçisi, derin tecrübesi, bilgisi ve organizasyonel gücü açısından belli bir saygınlığa ve güvenilirliğe sahiptir.

- Küresel Marka Yöneticisi: Birçok firmada özellikle yüksek teknoloji ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda üst yönetimin marka ve pazarlama altyapısı yetersizdir. Etkili bir küresel marka yöneticisi bu tip şirketlerde çok gereklidir. Küresel marka yöneticisi üst yönetim tarafından desteklenmelidir Bunun yanına mevcut yada yeni bir planlama sürecine ihtiyacı vardır. Bu süreci etkin kılmak için tüm yöneticilerin ortak paydada buluşması gerekmektedir. Küresel marka yöneticisi küresel markanın kilit noktası olacaktır. Tehditleri ve fırsatları analiz edecek, problemleri irdelenecek ve pazardaki müşteriler hakkında bilgi sahibi olacaktır. Ayrıca pazarlanan ürün ile ilgili bir alt yapısı ve küresel tecrübesi olmalıdır. Bazı şirketler küresel marka yönetimine fazlasıyla önem vermekte bunuda yöneticilerine verdikleri ünvanla belirtmektedirler. Örneğin; Smirnoff firmasında küresel marka yöneticilerine okadar önem verilmektedir ki ünvanı “Pierre Smirnoff şirket başkanı” olarak geçmektedir.

- Küresel Marka Takımı: Tek başına çalışmalarını yürüten küresel marka yöneticisi şirketten ayrı biri olarak algılanabilir. Oysa bir ekip olarak hareket etmek bu algıyı ortadan kaldıracak ve yöneticinin küresel çabalarına güç katacaktır. Ekip,

dünyanın dört bir yanından gelen marka temsilcilerinden oluşmaktadır. Reklam, Pazar araştırması, tanıtım gibi faaliyetleri yerine getirmektedirler. Fakat küresel marka takımı ile ilgili bir sorun vardır ki oda grup üyeleri, asli görevlerinin daha baskın olması durumunda grup içindeki çalışmalarını bir kenara bırakabilmektedirler.

4. Ülkelerarası Algı ve Bakış Açılarına Etki Etmek

Konuyu bir örnek ile açıklayacak olursak: P&G, Pantene Pro-V markasını 1985 yılında ilk piyasaya çıkardığında, küçük bir marka idi. Ürün, Fransa ve ABD'ye açılmasına rağmen istediği popülerliği yakalayamamıştı. Fakat 1990 yılında marka yöneticileri Tayvandaki ışıltılı saçlara sahip mankenlerin daha çok dikkat çektiğinin farkına varmışlardır. Reklam sloganlarını bile "Hair so healthy, it shines" (Saçlar o kadar sağlıklı ki parıldıyorlar) olarak oluşturmuşlardır. Tüketiciler de manken gibi görünemeyeceklerinin farkında olmalarına rağmen içlerinden ben de böyle saçlara sahip olmalıyım diye geçirmekteydiler. 6 ay içinde marka Tayvan'da lider olmuş ve daha sonra diğer 70 ülkede piyasaya sürülmüştür. Burada temel nokta, girilen pazarlardaki tüketicilerin algılarına hitab ederek, marka stratejilerini ona paralel olarak oluşturmak olmalıdır.

G. Küresel Marka Konumlandırma

Ürün konumlandırma, pazarlamacı tarafından ürünün özelliklerinin ve yararlarının mevcut ve potansiyel müşterilere iletilmesi amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler olarak tanımlanabilir. Ürün ya da marka konumlandırması, ürün yada markanın müşterinin zihninde edindiği yerdir. Bir tüketici, bir markanın iyi, pahalı, yüksek kaliteli, değerli v.b. olduğunu düşünebilir. Örneğin, Ford Explorer marka arabaların pazarlamacıları, tüketicilerin Ford'u güçlü, sportif, güvenilir dizayna sahip bir araç olarak algılamalarını isteyebilirler fakat tam tersine bazı tüketiciler bu araçları güvensiz, sıkıcı araçlar olarak görebilmektedirler.¹⁰⁵

Küresel marka konumlandırmada 3 temel soruya cevap aranmalıdır:¹⁰⁶

1. Konumlandırma ne kadar uygun? Marka farkındalığı hangi seviyededir?

¹⁰⁵ Johny K. Johansson, Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing & Global Management, McGraw-Hill Education, Fourth Edition, New York, 2006, s. 371.

¹⁰⁶ Keller, Ibid., s.696.

Temel marka öğeleri, değer eşitliği ve farklılıklar ne kadar önemli?

2. Konumlandırma için hangi değişiklikler yapılmalı? Yeni kurumlar oluşturulmalı mı? Varolan kurumlarda değiştirilmesi gereken ya da ortadan kaldırılması gerekenler var mı?

3. Aynı pazarlama faaliyetleri hala geçerli olacak mı? Hangi değişiklikler yapılmalı? Hangi yeni pazarlama faaliyetleri gerekmektedir?

Küresel konumlandırmada anahtar soru, konumlandırma her girilen ülkede aynı mı olacak sorusudur. Her zaman başarılı olmasada birçok küresel marka, imajlarını güçlendirmek için benzerliği tercih etmektedirler. Coca Cola her yerde eğlenceli, serinletici olarak bilinmekte ve sloganı da “always” (her zaman)olarak bilinmektedir. Sony yüksek fiyالی olarak bilinmekte ve sloganı her yerde “innovative”(ilerici) olarak geçmektedir. Fakat McDonald's birçok Avrupa ülkesinde menülerini uyarlayarak, dekorunu değiştirip daha yerel bir konumlandırma uygulayarak amerikan yiyeceği imajını değiştirmesi gerekmiştir.

Konumlandırma stratejisi seçiminde, iki temel düşünce rol oynamaktadır:

İlki, ürün yaşam evresi, diğeri de pazarın uluslararasılaşma derecesidir.

Küresel pazarlarda, müşterilerin aradığı ürün özellikleri ve ürün yararları genellikle benzerlik göstermektedir. Teknoloji pazarlarında bu benzerlikler daha güçlüdür. Örneğin, cep telefonu sektörü. Bu tip küresel pazarlarda “tek tip konumlandırma” uygulanmaktadır. Tek tip konumlandırma; talepleri ve maliyet etkinliğini sağlamak için ürünlerin, marka isimlerinin, pazarlama iletişimlerinin, dağıtım kanallarının ülkeler arasında benzerlik göstermesi olarak tanımlanmaktadır.

Küresel marka konumlandırma kararında diğeri temel faktör, ürün yaşam süreci evresidir. Ürünlerin yaşam süreçleri farklı ülkelerde farklı evrelerdedir. Bu durum ise, tek tip konumlandırmayı daha az etkin hale getirmektedir. Kural olarak konumlandırma, ürünün olgunluk döneminde daha önemli olmaktadır. Daha erken evrelerde konumlandırma pek mümkün değildir çünkü giriş aşamasında ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olunamamaktadır. Küresel pazarlamada, satışların

düşüşe geçtiği, ürünün olgunluk aşamasında olduğu pazarlardan yurtdışındaki pazarlara açılan ürünler, yeni pazarları ele geçirebileceklerdir.¹⁰⁷

H. 2008 Yılıının En İyi 100 Küresel Markası

Bussinessweek, Interbrand işbirliği ile marka değerine göre dünyanın en iyi 100 global markasını sunar. Markalar ekonomik değerlerdir ve bu şekilde yönetilmelidirler.

En güçlü fikirler basit olanlardır ve müşterilerinizin gözünde, çalışanlarınızda, iş çevrenizde her yerde basit ama farklı olanı yaratmak ; üründen servise, hitap şeklinizden iş yapma tarzınıza kadar her yerde açık ve güçlü bir vizyon geliştirmenizi gerekli kılar.

Prosesler, politikalar ve daha birçok ögeyi içeren bu denli kompleks bir sistemde bir sadeliği yönetmek; odaklanma, tutku ve inanç gerektiren önemli bir görevdir. Şüphesiz, rekabet her geçen gün kızışıyor ve markalar iş stratejisinde önemli roller üstleniyor.

Bu çalışmada 2008 yılının en iyi on küresel markası, 2007 yılına göre sıralaması değişenler ve listeye yeni eklenen markalar geniş yer bulacaktır:

¹⁰⁷ Johansson, Ibid., s.372.

Tablo 3.1 : 2008 Yılıının En İyi 100 Küresel Markası

RK	2007	Marka	Ülke	Sektör	Değer (Milyar \$)	Değişim (%)
1	1		USA	Beverage	14,807	2%
2	3		USA	Computer Services	14,254	5%
3	2		USA	Computer Software	14,007	5%
4	4		USA	Retail	13,288	1%
5	5		Finland	Consumer Electronics	13,021	7%
6	6		USA	Food	12,930	6%
7	7		USA	Food Service	12,880	5%
8	8		USA	Internet	12,500	6%
9	9		USA	Media	12,100	5%
10	10		USA	Consumer Services	11,900	62%
11	11		Germany	Automotive	11,877	6%
12	12		Japan	Automotive	11,821	6%
13	13		Germany	Automotive	11,388	6%
14	14		USA	Financial Services	11,300	6%
15	15		USA	Financial Services	11,248	6%
16	16		USA	Printing	11,000	6%
17	17		USA	Financial Services	10,914	10%
18	18		USA	Hotels	10,719	5%
19	19		USA	Financial Services	10,676	14%
20	20		Japan	Automotive	10,674	6%
21	21		UK	Energy	10,604	6%
22	-		USA	Food	10,500	60%
23	22		USA	Computer Software	10,490	10%
24	23		USA	Consumer Electronics	10,274	30%
25	24		Japan	Consumer Electronics	10,200	6%
26	25		USA	Pharmaceuticals	10,200	5%
27	26		USA	Financial Services	10,160	1%
28	28		USA	Telecommunications	10,100	1%
29	29		USA	Sporting Goods	10,070	6%
30	30		USA	Food Service	10,000	6%
31	31		USA	Retail	10,000	10%
32	32		South Korea	Automotive	10,000	5%
33	33		USA	Food Service	10,000	1%
34	34		USA	Financial Services	10,000	10%
35	35		USA	Food	10,000	1%
36	36		USA	Food	10,000	1%
37	37		USA	Food	10,000	1%
38	38		USA	Food	10,000	1%
39	39		USA	Food	10,000	1%
40	40		USA	Food	10,000	1%
41	41		USA	Food	10,000	1%
42	42		USA	Food	10,000	1%
43	43		USA	Food	10,000	1%
44	44		USA	Food	10,000	1%
45	45		USA	Food	10,000	1%
46	46		USA	Food	10,000	1%
47	47		USA	Food	10,000	1%
48	48		USA	Food	10,000	1%
49	49		USA	Food	10,000	1%
50	50		USA	Food	10,000	1%

RK	2007	Marka	Ülke	Sektör	Değer (Milyar \$)	Değişim (%)
51	51		France	Personal Care	9,900	7%
52	52		USA	Household	9,900	6%
53	53		USA	Financial Services	9,900	6%
54	54		USA	Financial Services	9,900	6%
55	55		USA	Retail	9,888	1%
56	56		USA	Retail	9,887	7%
57	57		USA	Consumer Services	9,800	100%
58	58		USA	Consumer Electronics	9,700	6%
59	59		USA	Consumer Electronics	9,700	6%
60	60		Spain	Retail	9,600	100%
61	61		USA	Food Service	9,600	6%
62	62		USA	Consumer Services	9,600	100%
63	63		USA	Automotive	9,600	6%
64	64		USA	Automotive	9,600	6%
65	65		USA	Automotive	9,600	6%
66	66		USA	Automotive	9,600	6%
67	67		USA	Automotive	9,600	6%
68	68		USA	Automotive	9,600	6%
69	69		USA	Automotive	9,600	6%
70	70		USA	Automotive	9,600	6%
71	71		USA	Automotive	9,600	6%
72	72		USA	Automotive	9,600	6%
73	73		USA	Automotive	9,600	6%
74	74		USA	Automotive	9,600	6%
75	75		USA	Automotive	9,600	6%
76	76		USA	Automotive	9,600	6%
77	77		USA	Automotive	9,600	6%
78	78		USA	Automotive	9,600	6%
79	79		USA	Automotive	9,600	6%
80	80		USA	Automotive	9,600	6%
81	81		USA	Automotive	9,600	6%
82	82		USA	Automotive	9,600	6%
83	83		USA	Automotive	9,600	6%
84	84		USA	Automotive	9,600	6%
85	85		USA	Automotive	9,600	6%
86	86		USA	Automotive	9,600	6%
87	87		USA	Automotive	9,600	6%
88	88		USA	Automotive	9,600	6%
89	89		USA	Automotive	9,600	6%
90	90		USA	Automotive	9,600	6%
91	91		USA	Automotive	9,600	6%
92	92		USA	Automotive	9,600	6%
93	93		USA	Automotive	9,600	6%
94	94		USA	Automotive	9,600	6%
95	95		USA	Automotive	9,600	6%
96	96		USA	Automotive	9,600	6%
97	97		USA	Automotive	9,600	6%
98	98		USA	Automotive	9,600	6%
99	99		USA	Automotive	9,600	6%
100	100		USA	Automotive	9,600	6%

(Kaynak : http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000)

1. 2008 Yılıın En İyi 10 Küresel Markası

a. Coca-Cola



Coca-Cola 2008 yılında da dünyanın en değerli markası olarak yerini korudu. Geçen yıl kola sektörünün sağlıklı içeceklerle odaklanmasıyla birlikte Coca-Cola, vitamin ve mineral katkılı Diet Coke Plus ve devamında piyasaya sürdüğü Zero ile şimdi 80 ülkede varlığını sürdürmektedir. Coca-Cola "Kendi Dizaynını Yarat" benzeri internet üzerinden gerçekleştirdiği kampanyalarla, tüketicilerinin kendi dizayn ettikleri kola kutularını dünya üzerindeki diğer insanlarla paylaşarak, 80 ülkedeki müşterileri arasında bağ kurma gibi zor bir işi de gerçekleştirmiştir.¹⁰⁸

Coca Cola' nin tüketimi ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin; İspanya' da şarap gibi çeşitli içeceklerle karıştırılarak tüketilmektedir. İtalya' da, şarap ve kahve içilmediği zaman, yemeklere eslik etmesi için tercih edilmektedir. Çin'de ise özel devlet yemeklerinde ikram edilmektedir. Japonya'da çok rağbet gören Coca Cola' nin bir ürünü olan Georgia Kahvesi, diğer ülkelere ihraç edilmemektedir.

Dünyanın en değerli küresel markalarından biri seçilen, 200'e yakın ülkede faaliyet gösteren, bütün dünyada standart bir logoya sahip olan Coca Cola; 2001 yılından beri, pazarlama aktivitelerini "yerel düşün, yerel hareket et" felsefesine göre düzenlemektedir.

Örneğin; Türkiye pazarına bakıldığında, Coca Cola' nin özellikle reklam kampanyaları ile yerel öğeleri ön planda tuttuğu görülmektedir. Ramazan'a özel, "Birlikteliğin Resmi" adlı, dede ve torun sembolü üzerine kurulan reklamda, Türk örf adet ve geleneklerini öne çıkartılmıştır.

Coca Cola' nin, 2002 dünya kupası sırasında düzenlediği reklam kampanyaları da yerele uyum sağlamanın başarılı örneklerindedir. Futbol sevgisi ve milli duyguları ağır basan Türk toplumuna göre düzenlenen reklamlar ile Coca

¹⁰⁸ http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000

Cola, Türk milli takımının uzun yıllardan sonra elde ettiği dünya kupasındaki başarıların, halk üzerinde yarattığı milli duyguları çok iyi değerlendirmiştir.

b. IBM



Big Blue'nun PC bayiliğinden çözüm sağlayıcılığa dönüşümü devam ediyor. İletişimin her geçen gün önem kazandığı bir dünyada yaşadığımızı bilen IBM, kendisini sınırlar ötesi iş çözümleri için bir partner olarak konumlandırdı. Bu pozisyon son yıllarda gerçekleştirilen bir takım akıllı stratejik alımlarla pekiştirildi. Lenovo'nun IBM markasını ThinkPad bilgisayarlarının ürün dizisinden kaldırma kararının planlandığından önce gerçekleşmesi, müşterilerin zihninde IBM adı ve bilgisayarları arasında bir bağ oluşmamasına neden olacaktır ve yeni IBM'in tamamen farklı olduğu imajını yaratacaktır.¹⁰⁹

c. Microsoft



Microsoft dünyanın en büyük markalarından biri olmasına karşın, çok güçlü bir yıl geçirmedir. Yeni işletim sistemi Vista, uyumluluk sorunları yüzünden Intel'in bilgisayarlarına kurmak istememesi nedeniyle az kabul gördü. Yahoo'nun başarısız devrinin ve Bill Gates'in azalan rolünden sonra, uyumluluğu açıklamaya çalışan marka üzerindeki baskı daha da arttı.

Şirket, gelecekte yazılımdan online eğlence dünyasına bir çeşitlilik yapmayı planlamakta ve Jerry Seinfeld ile 300 milyon US \$'lık bir kampanyaya imza atarak daha parlak bir gelecek için kolları sıvamıştır.

d. GE



Çevre konusunu gündemine alan ve bu kadar güçlü bir konumda olan GE gibi firma sayısı azdır. Ecomagination programı (GE'nin çevreci projesi), günümüzde artan çevreye duyarlı yaklaşımla başarılı olmuş ve marka üzerinde olumlu bir etki

¹⁰⁹ http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000

yaratmıştır.

Bu etkiyi CEO Jeff Immelt şu şekilde ifade etmektedir: “GE olarak öncelikle global ekonominin üstünde büyüyecek yeni trendleri gözlüyoruz, daha sonra, hızlı büyümeyi sağlayacak eşsiz büyüklüğümüzü ve faaliyet alanlarımızı kullanarak bu trendler için liderlik pozisyonları geliştiriyoruz. Ecomagination bu alanlardan sadece bir tanesi ve gerek gelirlerimizin gerek siparişlerimizin bu hızla yükselişi sürdüğü sürece hem müşterilerimiz hem de yatırımcılarımız daha çok kazanacaklar.”¹¹⁰

e. Nokia



Artan rekabete rağmen Nokia, bir numaralı mobil telefon markası pozisyonunu, %38'e varan global pazar payı ile korumuştur. iPhone ve Blackberry, telefonlarının yapabildikleriyle müşteri beklentilerini artırırken, Nokia yerinde saymamıştır. Blackberry'e cevap olarak E61 modelini piyasaya sürdü ve şimdilerde de “Nokia Tube” u geliştirerek, dokunmatik ekranla iPhone ile başabaş rekabeti hedeflemektedir.

Müşterileri segmentlerine ayırabilme (davranışsal, coğrafik ve demografik temele göre) ve sürekli yenilik ruhu, Nokia'nın marka değerini artırmıştır.

f. Toyota



Toyota, basında da geniş şekilde yer aldığı üzere Prius ile “hale etkisi”nden yararlanmaya devam etmektedir. Kardeş markası Lexus'ta olduğu gibi, Toyota, menşe ülkesinin algısını kullanmış ve 2008 en iyi küresel markalar listesinde yerini almıştır.

Japon otomobil markası Toyota modellerini farklı pazarlardaki talep farklılıklarını göz önünde bulundurarak pazarlamaktadır. Örneğin, Kuzey Amerika'da çoğunlukla Station Wagon tipi arabalar ilgi uyandırır. Toyota, Kuzey Amerika'da

¹¹⁰ <http://www.matriks.web.tr/Haber.aspx?HaberID=292868>

Avalon and Carnry Coupe ve Station Wagon ürünleri ön plana çıkarmaktadır. Avrupa'da Carina E modeli, Güney Doğu Asya'da Toyota Utility Vehicle ön plana çıkarmaktadır.

g. Intel



En karlı çeyrek olarak adlandırdığı bu dönemde Intel, sürekli yenilikçi anlayışının meyvelerini almaktadır ve Apple ile gerçekleştirdiği ortaklık ile Intel, şu anda en tercih edilen bilgisayarların içinde yer almaktadır.

İlerleyen günlerde marka, reklam bütçesinin yarısını internete kanalize ederek, internette daha fazla zaman geçiren teknolojiyi takip eden müşterilerini hedeflemektedir.

h. McDonald's



McDonald's hala yerinde oturmayan bir markadır ve müşteri gereksinimlerini karşılamadaki başarısı yiyecekleri kadar hızlıdır. Eskiden sağlıklı yiyecek konularında yakından takip edilen McDonald's şimdilerde sağlıklı yiyeceklerde adres gösteriliyor. Şimdilerde patates kızartmaları trans-yağ içermiyor ve mönüleri artan bir şekilde sağlık önerisiyle karşımıza çıkıyor. İlerleyen günlerde, zincir, tavukta da bir numaralı yer olmayı hedefliyor ve Amerika'da 14 bin kafeteryasıyla kahvede de iddialı olduğunu vurguluyor. Kahve yapımında uzman kişilerce servis edilen cappucino ve latte ile, Starbucks'ta daha pahalı kahve içmeye istekli olmayan müşteriler hedefleniyor; bu oldukça zeki bir hareket. Dahası, faaliyette bulunduğu pazarlarda agresif büyüme gerçekleştiren, Çin'de 120 restoranı bulunan McDonald's'ın, Hindistan'da sayısı hızla artan daha küçük büfelerle bir yenilik içinde olduğu görülmektedir.¹¹¹

79 ülkede yaptığı 31 milyar dolarlık iş hacmiyle, en başarılı global markalardan biri olan Mc Donald's, bulunduğu ülkenin dinsel bayramlarına, geleneklerine, damak tadına göre her ülkede farklı mönüler sunmaktadır.

¹¹¹ http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000

McDonald's, Türkiye'de Ramazan'da iftar mönüleri vermekte, Türk damak tadına uygun hamburger çeşitleri yapmaktadır (Köfte Burger). Hindistan'da Maharaja Mac isimli hamburger ile ülkenin damak tadına uyum sağlamaktadır. McDonald's' larda ülkenin en sevilen içecekleri tüketiciyle buluşmaktadır. Örneğin; Almanya'da bira, Fransa'da şarap, Türkiye'de ayran satılmaktadır.

i. Disney



Tüketiciler yüksek çözünürlüklü TV sahibi oldukça, Disney yüksek satışlar görmektedir. Ancak markayı geliştirmek için, faaliyet gösterdiği pazarları birbiriyle ilişkilendirmeli, ürününü farklı kültürlerin ailelerinden yeni jenerasyonlar kazanmak için adapte etmelidir.

j. Google



Google internet dünyasının tartışmasız kralı ve geçtiğimiz yıl rakipler karşısında daha fazla toprak kazandı. Google Mobile, Google Dokümanlar & Çizelgeler ve Google Kitap Arama gibi yenilikler, markanın ulaşılabilirliğini artırdı; böylece günlük yaşantımızın ayrılmaz bir parçası oldu. Bu projeler, asıl yapılan iş olmadan imkansızdı – bu gelirlerin %99'u arama sonucu sayfalarında yer alan reklamlardan gelmektedir.

Google'ın bu hızlı yükselişinde de kritikler yer almaktadır. Google daha güçlü oldukça, marka sürekli değişen gizlilik ve telif hakları alanında daha dikkatli olmaya zorlanmaktadır.

2. Değeri En Çok Artan Beş Küresel Marka

a. Google (+43%)

Google, 25.6 milyar US dolarlık marka değeri ve 2007 yılına göre %43'lük bir artışla, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasında 10. Sırada yer

almaktadır.

Tablo 3.2 : Değeri En ok Artan Beş Küresel Marka

THE BIG WINNERS Amazon.com was the surprise mover this year		
BRAND	BRAND VALUE \$BILLIONS	CHANGE SINCE 2007
Google	25.6	43%
Apple	13.7	24
Amazon	6.4	19
Zara	6.0	15
Nintendo	8.8	13

Data: Interbrand

(Kaynak:

http://www.businessweek.com/magazine/content/08_39/b4101052100789.htm)



b. Apple (+24%)

Apple' in yükselişini herhangi bir şey durdurabilir mi? Yeni müşteri gereksinimlerini tanımlayıp, sadelikle birlikte şıklığı kendi ürünlerine uygulayarak, bu ürünleri bulunduğu pazara koymaya devam etmektedir. En son iPod, iPhone ve MacBook Air cool ve cazibeyi aynı anda sunarken, Apple mağazalarında yer alan Apple Genius'lar, müşterinin satış sonrası servis anlayışını çok daha ileri boyutlara taşımaktadır. Apple, 13,7 milyar US dolarlık marka değeri ve 2007 yılına göre %24'lk bir artışla, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasında 24. sırada yer almaktadır.



c. Amazon (+19%)

Dünyanın en büyük kitap storu, kitaplardan başka alanlara da yöneldiğinden dolayı daha da büyümektedir. Amazon alışılagediği üzere kitap, CD, DVD ve

oyunun yanısıra oyuncak, mücevher, giyim, elektronik satışına da başlamış ve bu haliyle bir süper market haline gelmiştir. Kindle (kablosuz e-kitap okuma aleti), Amazon MP3, DRM ücretsiz müzik indirme, Checkout (Amazon'un PayPal'e rakip online ödeme sistemi) ve başarılı Amazon Prime sınırsız ücretsiz kargo servisi gibi son yenilikler, tekrar satın alma duygusunu desteklemektedir.

Amazon.com, 2007 yılına göre %19'luk bir artış ve 6.43 milyar US dolarlık marka değeri ile, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasında 58. sırada yer almaktadır.

d. Zara (+15%)



Zara, 2007 yılına göre %15'lik bir artış ve 5.95 milyar US dolarlık marka değeri ile, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasında 62. sırada yer almaktadır.

Geçtiğimiz yıl sekiz yeni bölgede iş geliştiren Zara, 72 ülkede faaliyet gösteren global bir güç haline gelmiştir. Zara, bulunduğu konumu, iş modeline borçludur. Perakende mağazalar sadece giyimden aksesuara kadar her ihtiyacın giderilebildiği zincirler olmakla kalmayıp, aynı zamanda dizayn sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Dizayn fikri tasarımcılardan olduğu kadar, Pazar uzmanları ve satın alanlar tarafından da gelmektedir; ve böylece moda hızlı bir şekilde direkt müşteriye ulaşmaktadır. Yeni stokların haftalık sergilenmesi, insanlarda Zara'yı diğer mağazalardan daha düzenli ziyaret etme isteği uyandırmakta ve fiyat konusu spontane alımları beraberinde getirmektedir.¹¹²

e. Nintendo (+13%)



Nintendo, 8.77 milyar US dolarlık marka değeri ve 2007 yılına göre %13'lük bir artışla, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasında 40. Sırada yer almaktadır.

¹¹² <http://www.data-red.com/estudios/archivos/2008199161126.pdf>

Nintendo sadece birkaç ay içinde, oyun endüstrisinde yıllardan bu yana çabalanan bir şeyi başardı: pazarı genişletti. Wii ve DS konsollarının olağanüstü başarısıyla Nintendo, her yaş grubundan ve cinsiyetten insanın oturma odalarında ve gönüllerinde konsollarına yer edinerek, video oyunlarının bir eğlence biçimi olarak kabul görmesini sağladı. Wii Fit ve Beyin Fırtınası gibi serileriyle marka yeni konsptlerle yeniliklerine devam ederken, video oyunlarının yapabileceklerinin ve insanları oyuna daha fazla katmanın sınırlarını zorlamaktadır.

3. Değeri En Çok Azalan Beş Küresel Marka

Tablo 3.3 : Değeri En Çok Azalan Beş Küresel Marka

THE BIG LOSERS Wall Street firms have taken a serious beating		
BRAND	BRAND VALUE \$BILLIONS	CHANGE SINCE 2007
Merrill Lynch	11.4	-21%
Gap	4.4	-21
Morgan Stanley	8.7	-16
Citi	20.2	-14
Ford	7.9	-12

Data: Interbrand

(Kaynak:

http://www.businessweek.com/magazine/content/08_39/b4101052100789.htm)

a. Merill Lynch (-21%)



2008 yılı, Merrill Lynch için kredi krizinden en çok etkilenenler arasında olmasından dolayı çok da parlak bir yıl değildir. Operasyonlarında destek verecek ve kendisini dengeleyecek bir perakendesinin olmaması da, markayı oldukça büyük bir kriz içine sürüklemiştir.

Lehman Brothers`in açıkladığı iflas haberiyle sarsılan dünya finans piyasalarında gözler pazarlık masasındaki diğer zordaki kurum olan Merrill Lynch`e çevrildi. Ancak o cepheden korkulan haber gelmedi. Lehman Brothers iflas kararıyla aynı saatlerde açıklanan habere göre Merrill Lynch, 50 milyar dolara Bank of America`ya satıldı. Merrill Lynch 2008 son çeyrekte 15.31 milyar dolar zarar açıkladı.¹¹³

2007 yılında en iyi 100 küresel marka sıralamasında 22. Sırada yer alan Merill Lynch, 2008`de marka değerindeki %21`lik bir azalma ile Interbrand`in yayınlamış olduğu listede 34. Sırada yer almıştır.



b. GAP (-21%)

Söz konusu moda perakendeciliği olduğunda, GAP`in kaybedenler listesinde olduğu aşıkardır. Karlardaki düşük bir artış, müşteriler daha çekici gelen rakiplere giderken büyük ölçüde kısılan maliyetlere bağlı olmuştur. GAP markasının ünü Hindistan`da çocuk işçi çalıştırmasıyla sarsılmıştır.

GAP, 4.35 milyar US dolarlık marka değeri ve 2007 yılına göre %21`lik bir düşüşle, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasında 77. Sırada yer almaktadır.

c. Morgan Stanley (-16%)

Morgan Stanley

Interbrand listesinde 37. Sıradan (2007) 42. Sıraya gerileyen (2008) ve Amerika`da ortaya çıkan finansal krizden son derece etkilenerek marka değerinde toprak kaybı yaşayan, ABD`nin en büyük iki yatırım bankasından biri olan Morgan Stanley`i desteklemek için ABD Merkez Bankası (FED), bankanın statüsünü değiştirdi. Morgan Stanley yola artık mevduat toplayabilen banka, holding şirketi statüsünde devam edecek. Bunun sonucunda Morgan Stanley, hem mevduat toplayarak finans krizinden daha az etkilenecek, hem de ABD hükümetinin

¹¹³ 2008-09-16 **Sabah** <http://www.sabah.com.tr>

hazırladığı 700 milyar dolar tutarındaki yardımdan yararlanabilecek.¹¹⁴



d. Citi (-14%)

Bankacılık devi Citigroup 2008 yılı 4. çeyrekte 8.29 milyar dolar zarar açıkladı ve üst üste beşinci çeyrek zararını etti. Citigroup'tan yapılan açıklamada, bankanın iki farklı birime ayrılacağı, Citicorp'un geleneksel bankacılığa devam edeceği, Citi Holdings'in ise şirketin riskli varlıklarını elinde tutacağı belirtildi. Banka, hükümetten TARP (S orunlu Varlıkları Kurtarma Planı) kapsamında 45 milyar dolar yardım almış, ayrıca batık varlıklarından kaynaklı zararları için 306 milyar dolar garanti sağlamıştı.¹¹⁵



e. Ford (-12%)

Ürün portföyündeki son değişikliklere karşın Ford, müşterilerini sadece büyük motorlu büyük arabalardan daha fazlasını yaptığını ikna etmeye çabaladı. Geçmişte büyük arabalar üreten Ford, şimdilerde imajını değiştiriyor. Ford, iş süreçlerini değiştirmeye ve ABD'de daha küçük araçlar üretmeye başladı, ancak şöhretini yeniden inşa edebilmek için müşterileriyle ve çalışanlarıyla iletişime geçmeye ihtiyacı bulunmakta.









Ford, 7.89 milyar US dolarlık marka değeri ve 2007 yılına göre %12'lik bir düşüşle, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasında 49. Sırada yer almaktadır.

¹¹⁴ 2008-09-23 www.ekoyol.com <http://www.ekoyol.com>

¹¹⁵ 2009-01-17 http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=114956

4. Interbrand'in En İyi 100 Küresel Markası Listesine Yeni Giren Markalar

Tablo 3.4: Interbrand'in En İyi 100 Küresel Markası Listesine Yeni Giren Markalar

	Rank	Brand Value 2008 (m)	Growth
	22	\$13,840	New
	44	\$8,313	New
	73	\$4,802	New
	93	\$3,527	New
	94	\$3,526	New
	96	\$3,502	New
	99	\$3,359	New
	100	\$3,338	New

(Kaynak:

<http://www.data-red.com/estudios/archivos/2008199161126.pdf>)

a. H&M



Zor koşullarda güçlü satışlar gerçekleştiren, pahalı olmayan ürünleriyle, trend odaklı İsveç markası, endüstri lideri olma yolunda emin adımlarla ilerliyor. Özellikle Çin, Rusya, Orta Doğu ve Mısır pazarlarını hedefleyen marka, coğrafik olarak agresif bir şekilde yayılıyor. Madonna, Kylie Minogue ve Roberto Cavalli'den koleksiyonları kendisine katarak, markanın fanatiklerini geliştirirken diğer yandan bir dünya markası olma yolundaki adımlarını sağlamlaştırıyor. MySpace ve Sims2 bilgisayar oyunu gibi yenilikçi iletişim teknikleriyle markanın iletişimini artırıyor.

H&M, 13.84 milyar US dolarlık marka değeriyle, 2008 yılının en iyi 100 küresel markası sıralamasına 22. Sıradan giriş yapmıştır.

b. Thomson Reuters



Yüksek bir oranla halka açılan Thomson Reuters özellikle Hindistan, Çin ve Orta Doğu'da büyük bir varlık göstererek endüstrideki en güçlü oyuncularından biri haline gelmiştir. Markanın grup olarak daha etkin hale gelebilmesi için yeniden yapılanması ve gerçek potansiyeline ulaşması zaman alabilir ancak mobil dünyadaki yeni hizmetler ve artan akıllı data yönetimi ile Thomson Reuters giderek güçlenecektir.

Kanada menşeli Thomson Reuters, Interbrand listesine 44. Sıradan giriş yapmıştır.

c. BlackBerry



Markadan önce zaman sözkonusuydu ve markanın kullanıcılarıyla dünyanın her yerinde olması geniş bir müşteri kitlesi yarattı. Stile daha fazla odaklanarak Pearl ve Curve gibi cep-dostu modelleriyle gelen BlackBerry, internet erişimli akıllı telefonlar kullanmaya ve mobil halde e-maillerine ulaşmak isteyen bir müşteri kitlesini çekiyor. BlackBerry üzerindeki tek kara bulut, iş telefonu olarak kabul gören Apple'ın iPhone'u gibi görünüyor. Ancak Bold gibi 3G ürünlerinin ve BlackBerry'nin ilk dokunmatik ekranlı modeli Thunder'ın bağımlılık yaratmaya devam edeceği de kuşkusuz.¹¹⁶

Kanada menşeli BlackBerry, Interbrand listesine 73. Sıradan giriş yaptı.

d. Ferrari



Ferrari daima en çok istenen marka olmuştur ancak ilk kez bu sene listeye girmeyi başarmış görünüyor. Son on yılda artan küresel başarı markayı daha istenilir kılmıştır. Ferrari, üretimini sınırlandırarak ve markaya ayrıcalık duygusunu katarak gelişimini iyi yönetmeyi bildi. US dolarının değer kaybetmesine rağmen marka,

¹¹⁶ http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000

geçen yılki satış rekorunu kırdı. Bu, markanın bir statü sembolü olarak satın alındığı pazarlardaki yükselişini destekledi.

e. Armani

ARMANI

Dünyanın en dinamik moda markalarından biri olarak Armani, lüks İtalyan yaşam tarzını pazarlamada oldukça uzun bir geçmişe sahip. Yeni alanlardaki yatırımlar, markaya yeni müşteriler kazandırdı. Armani şimdilerde parfüm (Armani Code), ev mobilyası (Armani Casa), teknoloji (Samsung ile işbirliği) ve otel (2008'de Dubai'de açılan ilk Armani Oteli) gibi çeşitli alanlarda da faaliyet göstermektedir.

f. Marriott

The logo for Marriott Hotels, Resorts, and Suites, featuring the word "Marriott" in a stylized red font with a small red icon above the 'i', and "HOTELS · RESORTS · SUITES" in a smaller, black, sans-serif font below it.

Konukseverlikte klasik bir yaklaşım tarzı ile Marriott, odak noktasını serviste kalite olarak belirlemiştir. Rakiplerinden üstün ve daha klas olduğunu iddia ederek, imajını sık sık iş seyahatleri yapanlar arasında güçlendirerek endüstrinin önemli bir bölümünü elinde tuttuğunu göstermiştir. Marka, iş süreçlerinde karbon emisyonunu ve enerji düzeyini azaltma çabalarını da içeren uzun dönemli girişimleri için olumlu bir kamuoyu da yaratmıştır. Marriott, "Edition" markası altında bir dizi butik otel projesini de hayata geçirmektedir.

g. FedEx

The FedEx logo, consisting of the word "FedEx" in a bold, sans-serif font. The "Fed" is in purple and the "Ex" is in orange.

ABD pazarındaki düşüşe rağmen, FedEx küresel ticaretteki gelişmeden payını alıyor ve faaliyette bulunduğu pazarlarda markasını güçlendirmeye devam ediyor. Kinko'nun FedEx Office olarak adlandırılması kampanyasını da içeren büyük sponsorluk ve reklam yatırımlarıyla marka farkındalığı artırıldı.

h. Visa

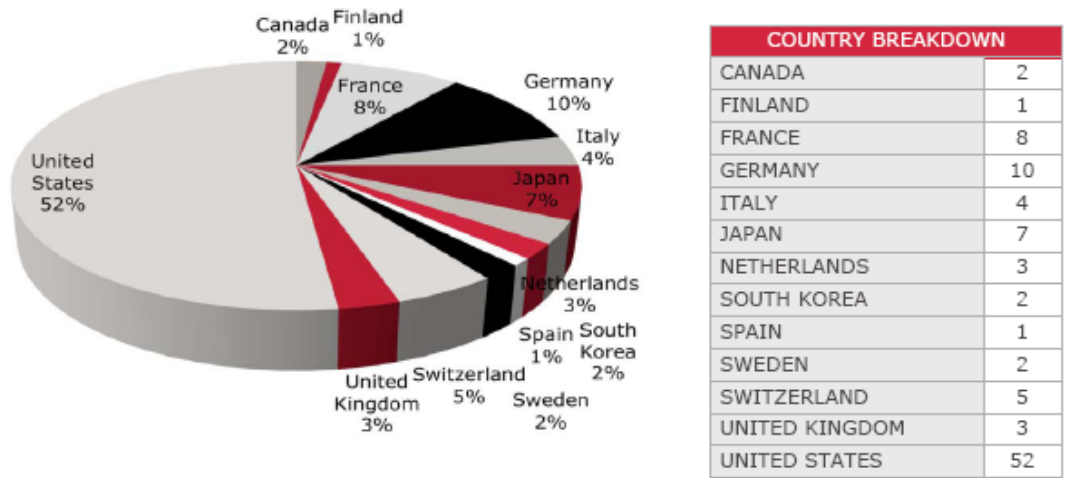
The Visa logo, featuring the word "VISA" in a bold, blue, sans-serif font with a yellow and blue swoosh underneath.

Visa, dünyanın bir numaralı kredi kartı markası olmasına karşın, ABD'de meydana gelen kredi krizinden çok az etkilenmiştir. Borç verenlerin kartları üzerinde markaları yazmasının aksine Visa herhangi bir müşteri borcu taşımaz. Bunun yerine

her yıl düzenli şekilde artan işlem ücretlerinden pay almaktadır. Pekin Olimpiyatları gibi doğası gereği uluslar arası spor olaylarına çok iyi sponsor olabilen marka, belki de krediyle ilk kez karşılaşan insanların da aralarında bulunduğu milyonlarca kişinin evine girme fırsatını yakalamıştır.

5. Ülkeler Bazında En İyi Küresel Markalar

Şekil 3.1 :Ülkeler Bazında En İyi Küresel Markalar



(Kaynak: <http://www.data-red.com/estudios/archivos/2008199161126.pdf>)

I. Küresel Marka Olmanın Çekiciliği

Küresel olmak oldukça çekicidir. Harika olmanın kabul gördüğünü ifade etmekle birlikte hesapta olmayan pek çok zorluğu da beraberinde getirir. Öz değerleri harekete geçirerek stratejik tüm pazarlarda rekabetçi üstünlük sağlamak gereklidir. Firmalar yerel güçlerini kaybetmeden küresel olma yolunda başarı sağlamadılar. Bu genellikle 70/30 prensibine dayanır. Bunun anlamı, markanın %70' inin değişmeden varlığını koruması, kalan %30'un ise pazardan pazara değişiklik arz edebileceğidir.

Firmaların küresel olmayı seçmedikleri, pazarın ve mevcut koşulların firmaları küresel olmaya zorladıkları ifade edilmektedir. Küresel marka olmaya karar

vermek, beraberinde birkaç stratejik noktanın da göz önüne alınması demektir:

- pazarın büyüklüğü ve çekiciliği
- ana ülke pazarındaki varlık gücü
- rakiplere karşı üstünlük
- ölçek ekonomilerine ulaşılabilirlik
- mevcut karı koruyabilme
- bilgi paylaşımı
- yaratıcılığı geliştirme

Bununla birlikte, “dünyayı fethetmeden” önce bu noktalar dikkatle incelenmeli ve bunlara verilecek cevaplarla ilerlenmelidir. Pazar, kültür, satınalma davranışı, mevcut marka hakları ve daha pek çok öge yola çıkmadan hesaba katılmalıdır.

Global olma yolunda doğru hareket edilmemesi ve stratejik noktaların gözden kaçırılması markaya düzeltimi imkansız zararlar verebilir. Belli başlı riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- marka iletişiminin pazardan pazara aynı olacağını varsaymak, mesaj karmaşasına neden olabilir.
- Markanın son derece standardize olması ya da basitleştirilmesi, yerel düzeydeki yaratıcılığı önleyebilir.
- Yanlış iletişim kanallarının kullanılması, gereksiz harcamalara ya da etkisiz iletişime neden olabilir.

1. Küresel Markalara Rehberlik Eden İlkeler

Firma düzeyindeki iç analiz, markayı dış pazarlara götürürken kritik başarı faktörlerinden emin olmayı gerektirir.

a. Bilinirlik

İyi performansla sahip markalar, müşteriler gözünde bilindik olmanın keyfini sürerler. Bu markalar diğer endüstri veya endüstrilere de liderlik eder. BMW yi düşünelim. Otomobil severler, satın alma gücüne sahip olmayıp BMW otomobillerine

ilgi duyanlar, sadık müşteriler hep aynı şeyi söyler: “Tasarım ve mühendislikte performans”. Bu tür bir bilinirlik, yeni pazarlarda markaya hızlı bir kabul ve kredibilite sağlayacaktır.

b. İstikrar

İyi markalar, tüm coğrafyada görsel, sözel, kimlik anlamında yüksek bir istikrara sahiptir. Müşteriye dünya çapındaki pazarlama çabalarıyla desteklenmiş global bir istikrar getirir. Küresel olarak aynı şeyi ifade etmesinin yanında geniş bölgelerde kendini kültüre belli ölçüde modifiye edebilen McDonald’s bunun en iyi örneğidir. Fransa’daki restoranlar görünüm olarak “kafe-tarzı”dır ve münüler yerel kültüre de uyarlanabilmiştir.

c. Duygu

Bir marka, duygusal boyutta yarışmadığı sürece marka değildir. İnsanların inandığı ve bir parçası olmak istedikleri şeyi temsil etmelidir. Bu, markaya kültürel sınırları aşip müşteri sadakatini getirecektir. Nike , gerçek fiziksel güce bakmaksızın, pazara bu mesajı aşilayarak insanları cezbetmiştir. Nike ayakkabıları için de aynı durum geçerlidir. Markanın asıl özelliklerinden çok tüketicilerin ya da o markayı kullanan müşterilerinin gözündeki anlam önemlidir.

d. Tek Olmak

Büyük markalar büyük fikirleri temsil eder. Bu markalar, içteki ve dıştaki herkese bulunduğu pozisyonun tekliğini ifade eder. Gerek yerel gerekse dış pazarda kendilerini konumlandırabilmek amacıyla iletişim karmasının tüm öğelerini etkin şekilde kullanırlar. Apple, en çok sahip olunan marka olarak kendisini lanse ederken, pazarlama karması elemanlarını yaratıcı bir şekilde inşa etmiştir : yenilik. Firma, günlük hayatın bir parçası olarak teknolojik çözümler yaratan bir lider konumuna gelmiştir. Apple artık, onu kullanan müşterilerinin alışkanlıklarının bir parçası olmuştur.

e. Uyum Sağlama

Küresel bir marka, yerel gereksinim, istek ve zevklere saygı duymalıdır. Bu markalar küresel bir misyonu yerine getirirken aynı zamanda yerel pazara da adapte olurlar. HSBC bunun iyi bir örneğidir.

f. Yönetim

Organizasyonun liderleri markayı yükseltmelidir. Bu durumda CEO' ların liderlik etmeleri gerekir. Markanın nasıl görüldüğü, iş stratejisine de yön verecektir.

Bunların dışında süreçler ve insanlar, menşe ülkenin durumu, uyumlaşamayan etik yönler, süresiz odaklanma, yaratıcılık ve yenilik gibi hesaba katılması gereken pek çok faktör bulunmaktadır.

J. Küresel Boyuta Erişilmesi Sürecinde Rekabet Eden Türk Firmaları

Türkiye sanayileşmeye batılı ülkelerden çok sonra başlamış bir ülkedir. Türkiye'de yetmişli yıllarda birkaç milyar dolarlık tarım ürünü ihraç edilirken, günümüzde ağırlığı sanayi ürünü olmak üzere elli milyar dolarlık ihracatımız vardır. Ortada hafife alınamayacak ciddi sektörel çabalar ve kişisel özveriler vardır. Türk firmalarının çok önemli ihracat ve kısmi marka başarıları vardır.

Öne çıkan Türk markaları şöyle sıralanabilir:¹¹⁷



1. Efes Pilsen

Efes Pilsen en iyi Türk markalarının basında gelmektedir. Firmanın Rusya, Romanya, Ukrayna ve Kazakistan'da fabrikaları vardır. Firma buralarda yerel isimlerle farklı markalar pazarlamaktadırlar. Çünkü bira pazarlarında ithal markalar üst kesime hitap eden pahalı ürünler olarak konumlandırılmaktadır ve bu yüzden

¹¹⁷ Borça, Ibid., s.14

firmalar büyük hacimler yakalayamamaktadır.

Efes Pilsener de çoğu pazarda prestijli ve "Premium" bir üründür. Bu yüzden Efes markasının yüksek hacimli bir dünya devi olma gibi bir hedefi yoktur; çünkü pazarın dinamiği buna izin vermemektedir. Öte yandan Anadolu Grup dünyanın sayılı bira üreticilerinden biri olma yolunda hızla ilerlemektedirler.

2. Vestel



Üretimini yüzde 90'ını ihraç eden Vestel, tüm kıtalarda toplam 106 ülkeye ürün satıyor. Vestel, son 12 yılda 12.5 milyar doları aşan ihracatı ile sektöründe 7 yıldır üst üste ihracat birinciliğini koruyor. Asya' nın en çok bilinen 25. markasıdır ve onlar için, artık bir Asya markası olarak değerlendirilmeleri gerektiği ve Asya' da marka güçlerinin giderek arttığı bilinmektedir.

3. Beko



%80'i Avrupa Birliği ülkelerine olmak üzere milyar dolar sinirini asan ihracatları vardır. İngiltere buzdolabı pazarındaki payı %10' dur. İngiltere' de ağırlıklı indirim mağazalarında satılan ekonomik bir markadır; fakat beyaz eşya gibi zor bir pazarda üst kesime hitap etmelerini beklememek gerekmektedir. Beko, ARGE çalışmalarını Türkiye' de yapmaktadır. "Bir Dünya Markası" sloganının iç piyasadaki öncüsüdürler.

4. Lassa



Firma, yurt dışında yaptıkları işleri bir ihracat faaliyeti olarak değil de, marka inşa süreci olarak göstermeye çaba göstermektedir. Bu vizyon bile çoğu Türk firmasında olmayan bir durumdur ve bilindiği gibi başarı öncelikle inanmakla gerçekleşebilir. Türkiye dışında sekiz milyon araç Lassa kullanmaktadır ve 2100 satış noktasında ürünleri bulunmaktadır.



5. Mavi

1991 yılında Sait Akarlılar tarafından kurulan ve dünyaya açılmaya blue jeansın anavatanı Amerika'dan başlayan Mavi Jeans de, bugün 50'den fazla ülkede 174'ü Mavi Shop olmak üzere 4 binin üzerinde satış noktasında müşterileriyle buluşuyor. Mavi'nin yurtdışında faaliyet gösteren 4 şirketi bulunuyor.

Mavi Firması, marka adına en sağlam ve en bilinçli adım atan Türk firmalarındandır. İhracatları iki yüz milyon dolar civarındadır. Hazır giyim pazarlarında belli bir noktaya geldikten sonra büyümek patlama şeklinde gerçekleşebilir ve Mavi firmasının temeli oldukça sağlam olduğu için bu patlama onlardan beklenmektedir. Yılda yedi milyon "jean" satmaktadırlar.



6. Ülker

Godiva'yı alarak Türkiye tarihinin "en büyük" yurtdışı satın almasını gerçekleştiren Ülker Şirketler Topluluğu, bu vizyonla başladığı Mısır ve Pakistan yatırımlarını 2008 yılının ilk çeyreğinde üretime alınacak aşamaya getirdi. Topluluk, bu iki ülkedeki tesislerin devreye girmesi ile yurtdışındaki operasyon sayısını 8 ülkeye yaymış olacak.



7. Vitra

2007 yılı Kasım ayında Turquality projesinin davetlisi olarak bir konferans vermeye gelen Philip Kotler, "Küresel Türk markaları için, var olan küresel bir markayı satın almak da bir çözümdür." demişti. Her ne kadar gönlümüz her şeyiyle bizim olan bir markayı Türk markası olarak anmak istiyorsa da Kotler'in önerisi hiç de yabana atılır değil. Eczacıbaşı, sahibi olduğu Vitra ve Artema'yı dünya markası yapma vizyonuyla yola çıktığında görmüştü ki, özellikle yapı malzemelerinin bu alanında bir dünya markası olmak için işin sonuna kadar yürümek mümkün. Vitra, Almanların ünlü Engers Keramik GmbH&Co. KG markasını 2006 yılında satın alarak küresel boyutta marka yolculuğunu başlatmıştı. Elbette satın almak da yetmiyor. Çağrı merkezinden müşteri memnuniyetine ve hatta satış sonrası servisine kadar

pek çok ayrıntıyı da düşünmek gerekiyor.¹¹⁸



8. Goldaş

Beş kıtada 48 ülkeye ihracat yapan Goldaş gelecek üç yılda büyüme alanını Avrupa ve doğusu olarak belirledi. Goldaş Rusya, Çin, Almanya, Romanya, Ukrayna ve Çek Cumhuriyeti gibi potansiyeli yüksek pazarlarda bulunurken, hisseleri, İMKB'nin yanı sıra Frankfurt ve Berlin borsalarıyla ABD OTC piyasasında işlem görüyor.



9. TOFAŞ

Tofaş'ın ihracat hacmi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 15 artarak yılın ilk dokuz ayında 100 bin 170 adede ulaşırken, Tofaş tarafından üretilen araçlar 75 ülkeye ihraç ediliyor. Türkiye'den ihraç ettiği Doblo, Fiat'ın en başarılı ürünleri arasında yer alıyor. Fikri mülkiyet hakkı Tofaş'a ait MiniCargo projesi Tofaş tarihinde kilometre taşı oldu.¹¹⁹

Sonuçta, Türk firmalarının başarıları olduğu kadar daha bu firmalar yolun başındadır. Türkiye'de başarılı olmuş dünya markalarının Türkiye'deki performanslarına bakılırsa ve Türk markalarının yurtdışı performanslarıyla karşılaştırılırsa, Türk firmalarının başarılı oldukları ancak daha yolun başında oldukları görülebilir.

Karşılaştırma için sorulabilecek belli başlı sorular şunlar olabilir:¹²⁰

. Söz konusu markanın ihracat yaptığı ülkedeki dağılım seviyesi hangi noktadadır? Kendi kategorisinde ilk beş içine girebilmiş midir? Söz konusu ülke nüfusunun ne kadarı markanın adını bilmektedir? Bu oran %25 civarında mıdır?

¹¹⁸ http://www.ekoayrinti.com/news_detail.php?id=285

¹¹⁹ Küreselleşen dünyada sınır tanımayan Türk şirketleri, http://www.ayorum.com/haber_oku.asp?haber=358#

¹²⁰ Borça, İbid, s.21

. Marka, söz konusu ülkedeki tüketiciler için bir anlam ifade etmekte midir? Örneğin, Türk çocuklarının, Barbie markasına verdiği anlam gibi bir anlam ifade etmekte midir?

. Söz konusu firma, o ülkede planlı bir iletişim çabası içinde midir?

. Firmanın bir reklam ajansı var mıdır?

Firma, bu soruların dördüne "evet" diyebiliyorsa, firmanın markasının o ülkede güçlü olabilmesinden söz edilebilir.

"Siyah-Beyaz arasında Türkiye ve Avrupa" adlı kitabında Reha Bilge şöyle söylemektedir:¹²¹ "Turizm, tekstil, elektronik, ihracat ve uluslararası yatırımlar konusunda gösterdiği büyük atılımlara rağmen uluslararası markalara sahip olamamak, dünya pazarındaki markalaşma sürecinin dışında kalmak, Türk ekonomisi ve Türkiye'nin en zayıf ve kırılgan noktalarından birisini teşkil etmektedir,

En çok ümit bağlanan ,turizm alanında ülke, yabancı tur operatörleri tarafından konjonktüre* bağlı olarak satış listelerine alınan, kolay manipülasyon** edilen, gelen turistlerin çoğunluğunda aidiyet duygusu uyandırmayan, kolayca vazgeçilebilir; turistlerin bireysel olarak değil, büyük kesimiyle turlar ve tur organizatörleri aracılığıyla seçtikleri bir ülke durumundadır."

Türk Markalarının Küresel Gelişim Sürecinde Zorlandığı Noktalar:

Türk markalarının, dünya markalarından geri kalmasının temel sebeplerinden birisi Türkiye'de sanayileşmenin geç başlamasıdır. Sanayileşme Türkiye'de batı'dan elli yıl sonra başlamıştır. Bu sebepten ötürü de Türk markalarının bu asamaya gelmesi de zaman almıştır. Türkiye'de sanayileşme başladığı zamanlarda, ilk

¹²¹ Reha BİLGE, Siyah - Beyaz Arasında Türkiye ve Avrupa , Evrim Yayınevi, Birinci Baskı, İstanbul, 2001, s.90.

* Konjonktür: Bir ülkenin ekonomik hayatının yükselme ve alçalma yönünde gösterdiği inişli çıkışlı; dalgalı hareketlerin bütünü .

**Manipülasyon: İnsanları kendi bilgileri dışında veya istemedikleri şekilde etkileme.

dönemde üretim yapmak öğrenilmiştir.

Daha sonraki yıllarda satış ve dağıtım, hizmet teşkilatı kurulması öğrenildikten sonra, seksenli yıllarda ihracat, finansman, yönetim sistemleri; doksanlarda bilgi teknolojileri, insan. kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi öğrenilmiştir. Türk firmalarının önündeki dönemde de marka olmayı öğrenmesi gerekmektedir.

Aslında çok uzun yıllar Türk sanayicisi markaya gereksinim duymamıştır. Çünkü rekabet eksikliğinden dolayı ne üretilir ise satılmıştır. Bazı pazarlar korunduğu için, bazı pazarlar da çok küçük olması sebebiyle yabancı sermayenin ilgisini çekmemiştir.

Türkiye'de korumacılık dönemi de eleştirilmektedir. Ancak bu sermaye birikimi için kaçınılmaz bir süreçtir. Buradaki temel yanılsama ürünlerin üzerine yazılan isimlerin marka olduğunun düşünülmemesidir. Marka denildiğinde Türk yatırımcısı, markanın iyi bir isim, şık bir ambalaj ve cazip bir reklam olduğunu anlamıştır, anlamaktadır.

Markanın görünen öğeleri bilinmektedir ancak marka ruhu ve marka kişiliği düşünülmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişimi denilen kavram Türkiye'de yeni yeni öğrenilen bir kavramdır. Bugüne kadar pazarlama iletişimi denildiğinde "reklam" anlaşılmıştır. Türkiye'de bu durumun tarihsel gelişimi şu şekilde yaşanmıştır :

Yatırımcı, teşvik alıp tesislerini kurmuştur. Bayilik teşkilatını kurmuş ve ürünler kanallara dağıtılmaya başlanmıştır. Sorun yaşanıldığında veya satışlar arttırılmak istendiğinde reklama gereksinim duyulduğundan reklam ajanslarına başvurulmuştur. Ancak, bu reklam ajansından kendisi için bir "marka" oluşturulması veya marka iletişimi yapılması istenilmemiştir.

Türk firmalarının doksanlı yıllarda duraklamasının sebeplerinden biri de Doğu Bloku' nun çökmesidir. Seksenli yıllarda Türkiye'ye yönelen yabancı sermaye ve stratejik ilgi bir anda Doğu Avrupa pazarına kaymıştır.

Bir başka görüş ise Türk ulusunun yaratıcı bir ulus olmadığıdır. Bu konuda

Reha Bilge şöyle söylemektedir:¹²² "Türkler, Cumhuriyet'in kuruluş yılları gibi kısa istisnalar dışında, 18. yüzyıldan bu yana, özgün olmaktan çekinen bir toplumsal ruh hali içerisinde yaşamaktadırlar. Özgün olmaktan çekinmek, mal ve hizmetlerin markalaşması için mutlak bir zorunluluk olan zihinsel katkının en alt sınırdaki ve maddi- teknolojik üretim süreciyle sınırlı kalmasına yol açmaktadır. "

Yaratıcılık konusunda verilen örneklerin en başında pide – pizza karşılaştırması yer alır. İki ürün de temeli ve tarihsel kökeni aynı olan üründür.

Pizza bugün yüzlerce çeşidiyle bir dünya yemeğidir. Şekil itibariyle fast – food 'a daha uygun olmasına rağmen yerel kalan pidede ise çeşitler çok azdır. Pizzanın dünya yemeği olmasında Amerika'ya göç eden İtalyanlar önemli bir rol oynamışsa da basit bir üründe bu kadar çok çeşitlilik sağlayan İtalyan yaratıcılığının payı çok büyüktür.

Aynı şekilde makarnayı değişik şekil ve soslarla tüm dünya restoranlarının klasik yemekleri arasında kabul edilmesini sağlayan da bu yaratıcılıktır. Farklı düşünebilmek, özgün olabilmek, marka yaratabilmenin ön koşullarından birisidir.

Türkiye' de marka konusundaki çeşitli geri kalma nedenlerinin ortak bir noktası vardır. Bu sebep de ülkede para kazanmanın dinamiğidir. Başka bir deyişle, eğer para kazanmanın yolu teşvik alıp yatırım yapılması ise girişimci buna yönelir. Reklam yapıp tercih yaratmaksa herkes buna yönelir. Eğer serbest rekabet ortamında üretici, tüketici ile karşı karşıya gelmiş ve para tüketiciden kazanılıyorsa o zaman marka olmak moda olur.

¹²² Bilge, Ibid., s.91.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM



IV. TURQUALITY PROJESİNİN TÜRK İHRACAT FİRMALARININ MARKALAŞMASINA ETKİSİ

A. TURQUALITY® ve Türk Dış Ticaretinde Markalaşma

TURQUALITY® , Dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır. Günümüzde gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları ve değişen tüketim kalıpları uluslararası arenada yer almak isteyen şirketleri daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya teşvik ediyor.

B. TURQUALITY® Hakkında

1. TURQUALITY® Nedir?

Tekstil ve hazır giyim, otomotiv, elektronik, gıda gibi rekabetçi sektörlerimiz açısından ihracatta markalaşmanın önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. TURQUALITY® ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak suretiyle uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri amacıyla oluşturulmuş destek platformudur.

Vizyonunu "10 yılda 10 dünya markası yaratmak" olarak belirleyen TURQUALITY® buna ulaşmak için marka yaratma potansiyeli olan firmaları belirleyerek oluşturulan destek platformu çerçevesinde desteklemeyi hedefliyor.

2. TURQUALITY®'nin Misyonu

- Güçlü global markaları geliştirerek ülkemizin ihracatını artırmak,

- Geliştirilen Türk markaları eliyle “Türk Malı” imajını ve Türkiye’nin itibarını güçlendirmek,

3. TURQUALITY®’nin Hedefleri

- Marka potansiyeli olan firmalara global bir marka olma yolunda finansal kaynak sağlamak suretiyle, markalaşmada ivmelendirici bir rol oynamak.
- Global Türk markaları yaratabilmek için Firmaların ve markalarının gelişimlerine yönelik strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olmak.
- Program kapsamında bulunan firmaların yönetim birimlerine yönelik eğitim desteği vermek suretiyle toplam insan kaynaklarını güçlendirmek.
- İletişim ve tanıtım faaliyetleri ile yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulmasını sağlamak.
- Türk firmalarının marka potansiyelini ve bilincini artırmak.
- Türk firmalarının pazar bilgisi dahilinde aksiyon alabilmeleri için istihbarat desteği sağlamak.
- Seçilmiş Türk Markaları için bir katalizör olmak.

4. TURQUALITY® Projesinin Tarihçesi

Bilindiği üzere, TURQUALITY’nin bir akreditasyon sistemi haline getirilebilmesi, tüketici gözünde bir kalite garantörü, Türk markaları açısından ise bir gelişim katalizörü olabilmesi amacıyla, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ve İhracatçı Birlikleri tarafından yürütülen TURQUALITY projesi, Bakan Kürşad TÜZMEN’İN başkanlığında 23/11/2004 tarihinde Lütfü Kırdar Kongre Merkezinde gerçekleştirilen ve TURQUALITY Sertifikası almaya hak kazanan 15 hazır giyim ve 3 tasarımcı markasına TURQUALITY sertifikalarının verildiği bir tanıtım toplantısı ve sertifika töreni ile uygulamaya konulmuştur.

Söz konusu projenin uygulamaya konulduğu 23 Kasım 2004 tarihine kadar projenin alt yapısının oluşturulmasına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar

kısaca Şu Şekilde zetlenebilir:¹²³

* Projenin ilk aşamada hukuki alt yapısı oluşturulmuş ve projeye dayanak teşkil eden Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 2003/3 sayılı Türk rnlerinin Yurt Dışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Oluşturulmasına ilişkin Tebliği 28.08.2003 tarihinde yürürlüğe konulmuştur.

* Daha sonra projeye ilgili teknik çalışmaları yapmak üzere Dış Ticaret MüŐteŐarlıĐı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İhracatçı Birlikleri ile özel sektör temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu ile iki adet idari ve iki teknik personelin istihdam edildiği TURQUALITY Sekretaryası oluşturulmuş ve anılan çalışma grubu tarafından projeye ilgili olarak izlenecek strateji belirlenmiŐtir.

Bu strateji çerçevesinde; Projenin başarıya ulaŐabilmesi ve uygulamada karşılaşılan sorunların kontrol altında tutulabilmesini teminen projeye, nihai tketickiye en çabuk ulaŐabileceĐi düŐünülen ve markalaşma konusunda belirli bir potansiyeline sahip hazır giyim sektörü ile baŐlanmış olup 2005 yılından itibaren diğer sektörleri de içine alacak Şekilde yaygınlaŐtırılacaktır.

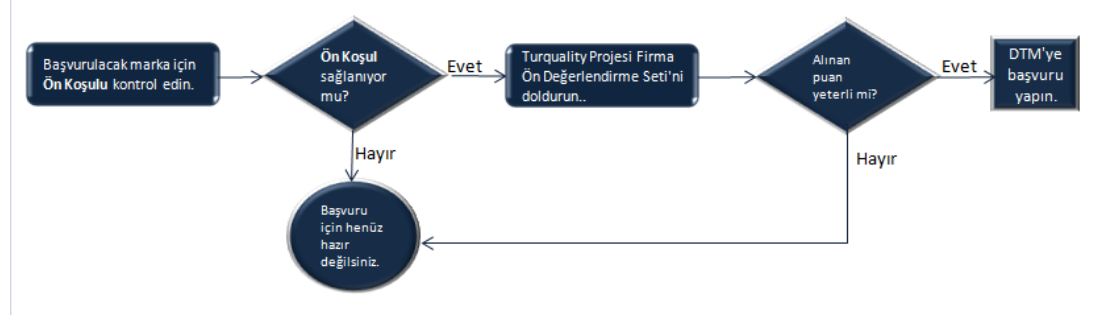
5. TURQUALITY® Projesine Nasıl Başvurulur?

a. Başvuru ncesi

Müracaat eden markanın Türkiye’de tescilinin yapılıŐması, yurtdışında da ibraz edeceği İŞ Planında belirtilecek hedef pazarlarının en az birinde tescil edilmiş olması gerekmektedir.

¹²³ “Turquality Projesi”, <http://www.dtm.gov.tr>, 17.02.2006

Şekil 4.1: TURQUALITY® Projesine Başvuru Öncesi



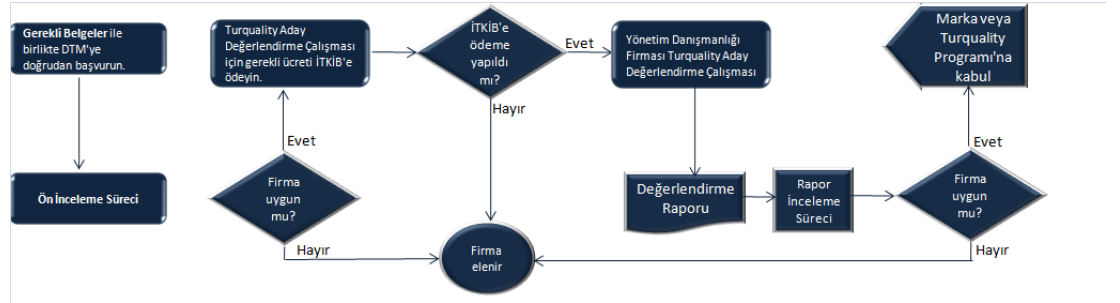
Kaynak: <http://www.turquality.com/18.aspx>

b. Başvuru

Gerekli Belgeler:

- TURQUALITY® Firma Ön Değerlendirme Seti'ne ilişkin cevaplar
- Başvuru Formu
- Başvuru Formu ekinde istenen belgeler.

Şekil 4.2: TURQUALITY® Projesine Başvuru



Kaynak: <http://www.turquality.com/18.aspx>

6. Firma Ön İnceleme Çalışması ve TURQUALITY® Kapsamına Alınma

Bu aşamada Deloitte Danışmanlık ile TURQUALITY® Sekreteryası'nın beraber yürüttüğü Firma Ön İnceleme Çalışması yer almaktadır. Başvuru yapan

firmada gerçekleştirilen 2 günlük bir çalışma ile firma aşağıdaki alanlarda incelenmektedir:

a. Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimi

Firmaların oluşturdukları vizyon ve misyon doğrultusunda stratejik hedeflerini belirleyebilmeleri için pazar, rekabet, müşteri, kanal, ürün analizi gibi çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların oluşturacakları uzun vadeli stratejik planlar, buna bağlı olarak geliştirilecek iş planlarıyla desteklenmeli ve bütçe ile entegre edilmelidir. Stratejik planlama çerçevesinde yapılan tüm aktivitelerin belirli dönemlerde llerek kurum performansının yönetilmesi önem taşımaktadır.

b. Marka Yönetimi

Firmaların markaları için uzun vadeli marka stratejilerini belirlemeleri, markalarını hedefledikleri pazarlarda doğru konumlandırımları, belirledikleri stratejiler doğrultusunda marka planlarını geliştirmeleri ve plan dahilinde uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Firmaların marka stratejilerini geliştirebilmeleri ve marka hedeflerini belirleyebilmeleri için vizyonu geniş bir yönetime ve marka konusunda uzman bir kadroya sahip olmaları, marka konumlamasının geçerliliğini hedeflenen pazarlarda düzenli olarak takip etmeleri ve elde edilen sonuçları hedeflerle karşılaştırarak aksiyonlar almaları markanın etkin yönetilmesi için önem taşımaktadır.

c. Marka Performansı

Firma markasının aktif olarak pazarlandığı yurt dışı pazarlar, markanın bu pazarlarda elde ettiği pazar payları, markanın geçmiş 10 yıllık süre içinde yurt içinde ve yurt dışında göstermiş olduğu performans, markanın hedeflenen pazarlarda konumlandırılması, markanın yüksek coğrafi yaygınlık düzeyine sahip olması markalaşma sürecinde önem taşımaktadır. Marka performansının yanı sıra, markanın ilgili Firma tarafından sahiplenilmesi, Firmanın st düzey yönetiminin vizyonu ve girişimciliği markanın global pazarlara taşınabilmesi ve başarılı olabilmesi için esastır.

d.Tedarik Zinciri Yönetimi

Firmaların global platformda rekabet edebilmeleri için pazara doğru ürünü, doğru zamanda, iyi kalitede, doğru fiyatta sağlamaları gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için müşteri talebinden satın almaya, üretimden dağıtımına kadar uzanan zincirin, malzeme ve bilgi akışının ve kaynaklarının etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Firmaların operasyonel mükemmelliği hedeflemeleri ve bu hedef doğrultusunda operasyonlarını sürekli iyileştirmeleri, pazar taleplerini esnek bir yapıda ve istenen zamanda karşılayabilmeleri, maliyetleri kontrol edebilmeleri, verimliliği artırıcı inisiyatifler almaları global anlamda markalaşma sürecinde firmalara destek olacak ve markalaşma sürecini tetikleyecek önemli etkenlerdendir.

e.Pazarlama, Müşteri ve Ticaret Yönetimi

Firmaların uzun vadeli stratejik planlarında belirlemiş oldukları stratejik hedeflere ulaşmak için yerine getirmeleri gereken pazarlama faaliyetlerinin uygulanması ve etkin yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların pazardaki güçlü ve zayıf yönlerini araştırmak, hedeflenen pazarların dinamiklerini analiz etmek ve anlamak, müşterileri tanımak ve onların yaşam tarzlarını anlamak, rakipleri takip etmek, gibi çalışmalarda bulunmak pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için önem taşımaktadır.

Pazarlama faaliyetleri marka stratejisi ve konumlandırılması ile paralel olarak yürütülmeli, yerel farklılıklar analiz edilerek etkili bir pazarlama zekası ile hedef odaklı faaliyetler geliştirilmelidir. Global büyüme sürecinde, pazarlama ile birlikte satış etkinliğinin de hedeflenen pazarlarda artırılması, satış gücünün kuvvetlendirilmesi ve satış organizasyonunun etkin bir biçimde yapılandırılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

f.Ürün Tasarım/Araştırma ve Geliştirme

Global arenada rekabet edebilmek için firmaların ürün stratejisi geliştirmesi, birimler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlaması, teknolojiyi etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Firmaların ürün tasarım/araştırma ve geliştirme

faaliyetlerine gereken kaynağı ayırmaları ve bu konuda yatırım yapmaları, inovasyona yönelik ürünler geliştirmeleri, geliştirdiği ürünler ile ürününü diğer ürünlerden farklılaştırabilmesi markalaşma sürecinde etkili olan en önemli öğelerden biridir.

g.Finansal Performans

Firmaların markalarını global arenaya taşıyabilmeleri, geleceğe dönük yatırımlarını gerçekleştirebilmeleri, markalarını uluslararası pazarda konumlandırabilmeleri, marka, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri, operasyonlarını sürdürebilmeleri için finansal performanslarının güçlü olması gerekmektedir. Bu kapsamda firmaların aktiflerini ve borçlarını etkin bir şekilde yönetmeleri, ve kaynak planlaması yapmaları beklenmektedir.

h.İnsan Kaynakları Yönetimi

Firmaların belirledikleri stratejileri ve süreçleri doğrultusunda, operasyonlarını destekleyecek organizasyonu oluşturması, sahip olduğu insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesi, elde tutması, çalışanların performansını ve verimliliğini artıracak aksiyonlar alması ve mevcut insan kaynağını yetiştirmesi sürdürülebilir büyüme açısından büyük önem taşımaktadır.

i.Kurumsal Yönetim

Kurumsal Yönetim firma yönetiminde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, şeffaflık ve sorumluluk yaklaşımıyla firma faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayarak firmanın sürekliliğini hedeflemektedir. Firmalarda strateji ve operasyonları destekleyecek gerekli mekanizmaların işletilmesi, firmaların profesyonel ve kurumsal bir yapıda yönetilmesi, organizasyon yapısının işlevselliği, politika, süreç ve prosedürlerinin dokümanite edilerek iletişimin etkin akışının sağlanması global platformda çalışabilmek ve rekabet edebilmek için önem taşımaktadır.

j.Bilgi Sistemleri Yönetimi

Firmaların stratejileri doğrultusunda belirledikleri süreçleri destekleyecek, operasyonların daha verimli ve etkin olarak yönetilmesini ve kontrol edilmesini sağlayacak bilgi sistemleri altyapısının oluşturulması kısa ve uzun vadede büyümenin önemli tetikleyicilerindendir. Firmanın her bölümde gösterdiği performans, aynı alanda dünyadaki en iyi uygulamalarla kıyaslanmakta (benchmark) ve dolayısıyla firmanın dünya ölçeğinde nerede durduğu tespit edilmektedir. Bu çalışma sonucunda belirli bir noktanın üzerinde olduğu belirlenen firmalar TURQUALITY® Programı kapsamına alınmaktadır.

C. TURQUALITY® Projesi Çerçevesinde Destek Programı

Türk firmalarının markalaşma faaliyetlerinin hızlandırılabilmesi için 2000 yılından beri sürdürülen çalışmalar sonucunda Dış Ticaret Müsteşarlığınca 2006/4 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” ile markalaşma faaliyetlerine uzun süreli ve yüksek oranlı destekler getirilmiştir.

1. 2006/4 Sayılı Tebliğ Çerçevesinde DTM Tarafından Marka Destek Programı Kapsamına Alınan Şirketlere Verilen Destekler

Söz konusu Tebliğ çerçevesinde Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından marka destek programı kapsamına alınan şirketler;¹²⁴

a) Destek kapsamına alınan markalarının tescili ve korunmasına ilişkin olarak gerçekleştirecekleri giderleri, %50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları,

b) Stratejik İş Planlarında hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak gerçekleştirecekleri tanıtım,

¹²⁴ <http://www.turquality.com/19.aspx>

reklam ve pazarlama faaliyetlerine (görsel ve yazılı tanıtım, show, defile, ülke imaj kampanyası, showroomdaki ürün tanıtımı, pazar araştırması, sponsorluk, marka-promosyon ajansı, zincir marketlerin raflarına girebilmek için bir defaya mahsus ödenen listeleme bedeli, periyodik mağaza dergilerinde yer alma, stratejik danışmanlık giderleri vb.) ilişkin harcamaları, %50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları,

c)* Stratejik İş Planlarında hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak açtıkları ve/veya açacakları yurtdışı birimlere (satış sonrası servis hizmeti vermek üzere açılan birimler dahil) ilişkin brüt kira ile buna ilişkin vergi/resim/harç, demirbaş, hizmet harcamaları ile anılan birimlerin kiralanmasına yönelik hukuki danışmanlık giderleri, %50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları,

Yurtdışı birimlerden mağaza açılması amacıyla gerçekleştirecekleri uygun mahal araştırmasına yönelik danışmanlık ve belediye giderleri ile açtıkları ve/veya açacakları mağazalara ilişkin konsept mimari çalışmaları ve dekorasyon giderleri %50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları,

ç)* Stratejik İş Planlarında hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı markaların kendilerine ait reyonlarda satıldığı büyük mağazalarda veya gıda ürünleri için marketlerde sadece destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satılması amacıyla kiraladıkları ve/veya kiralayacakları reyon/gondol/satış alanlarına (floor display) ilişkin brüt kira ile buna ilişkin vergi/resim/harç, komisyon, hizmet harcamaları, %50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları,

d)* Stratejik İş Planlarında hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satışı amacıyla açtıkları ve/veya açacakları showrooms ve/veya farklı markaların satıldığı showroomsda yer alan ürünlerine ilişkin ödeyecekleri dekorasyon, brüt kira ile buna ilişkin vergi/resim/harç ve/veya komisyon harcamaları, %50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları,

e)* Çevre, kalite ve insan sağlığına yönelik teknik mevzuata uyum

sağlanabilmesini teminen, akredite edilmiş kurum ve/veya kuruluşlardan alınacak kalite, çevre belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin harcamaları, %50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları,

f) Destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak franchise vermeleri halinde, franchising sistemi ile yurt dışında açılacak ve faaliyete geçirilecek yıllık en fazla 10 mağazaya ilişkin dekorasyon harcamaları, mağaza başına %50 oranında ve en fazla 50.000 ABD Doları,

g)* Kurumsal kimlik oluşturulması, stratejik şirket yapılandırılması, kalite kontrol sistemi oluşturulması, numune tesis yapılandırılması, moda ve trendler, ürün ve ambalaj tasarımı, modelizm (kalıp ebat setleri) satın alma ve tedarik, stratejik pazarlama, perakende operasyonlar, şirket kuruluşu, mağaza açılması ve işletilmesi, uluslararası ihracat ve hukuk, maliyet muhasebesi, risk yönetimi, uluslararası pazarlarda rekabet avantajını artırıcı diğer her türlü iş yönetimi kapsamında satın alacakları danışmanlık giderleri ile Bilgisayarlı Tasarım (CAD), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Kurumsal Performans Yönetimi (EPM), Perakende Yönetimi vb. bilgi yönetimi kapsamında satın alacakları veya kiralayacakları yazılım ürünlerinin lisansları ve bunların yıllık bakım-güncelleme bedelleri ile yazılımların devreye alınması, iyileştirilmesi ve idamesi için yapacakları danışmanlık, eğitim ve dış kaynak kullanımı harcamaları, %50 oranında ve yıllık en fazla 500.000 ABD Doları,

desteklenir.

2. Ön Değerlendirme Sonrası Danışmanlık – Stratejik İş Planı ve Yol Haritası

Kapsama dahil olan firmalardan bir Stratejik İş Planı hazırlayarak DTM'ye iletmeleri istenmektedir. Stratejik İş Planı'nda firmanın TURQUALITY® süreci boyunca izleyeceği stratejiyi dokümente etmesi istenmektedir. Stratejik İş Planı'nın DTM tarafından onaylanması ile birlikte firma 2006/4 sayılı Tebliğ'de yer alan desteklerden yararlanmaya başlayabilmektedir.

Bu aşamanın ardından Deloitte Danışmanlık firmada "Detaylı Analiz

Çalışması”na başlamaktadır. 4-7 hafta süren bu çalışmada Deloitte’den yönetim danışmanları firma üst yönetimi ile stratejik çalıştaylar gerçekleştirmekte, diğer taraftan firmanın detaylı bir süreç analizini yapmaktadır. Detaylı Analiz Çalışması sonucunda, firmanın 5 yıllık TURQUALITY® destek süresi boyunca stratejik hedefleri doğrultusunda hangi projeleri gerçekleştirmesi gerektiğini içeren bir “Stratejik Yol Haritası” oluşturularak firmaya verilmektedir.

3. TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı

Tamamı TURQUALITY® finansmanında gerçekleştirilen TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı, Koç Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi’nin Yönetici Geliştirme Merkezleri KÜMPER ve EDU tarafından ortak yürütülmekte olup bu üniversiteler bünyesindeki “Executive MBA” yüksek lisans programları baz alınarak TURQUALITY® programının gereksinimleri paralelinde yeniden düzenlenmesiyle oluşturuldu.

TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı, her dönemi 6 saatlik oturumlardan oluşan 54 günlük süreçte tamamlanıyor. Eğitim, üniversitelerin kendi bünyelerinde tahsis edeceği 30 kişilik özel sınıflarda Cuma ve Cumartesi günleri saat 9:30-17:30 saatleri arasında gerçekleştiriliyor. Eğitim programının içeriği Türkçe olup devamlılığın esas olduğu programın sonunda üniversiteler tarafından katılımcılara eğitim kapsam ve niteliğini belirten bir sertifika veriliyor.

Yönetici Geliştirme Programı ile destek kapsamındaki firmaların orta ve üst düzey yöneticileri arasında ortak bir yönetim lisanının oluşturulması, firmalara sağlanacak destek hizmetlerinde projeleri hayata geçirecek takımların kurulmasına katkı sağlanması ve TURQUALITY® marka destek platformu için gereksinim duyulan sinerjinin yaratılması hedefleniyor.

TURQUALITY® Yönetici Geliştirme Programı ana konuları aşağıda listelenmiştir:

- Oryantasyon & Vaka Çalışmasına Giriş
- Temel MS Ofis Uygulamaları
- Yeni Rekabet Ortamları ve Ufuk Turu

- Mikro Ekonomi
- Makro Ekonomi
- Yönetim ve Organizasyon Tasarımı
- Organizasyonlarda Davranış ve İK Yönetimi
- Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri
- Yöneticiler İçin Veriye Dayalı Karar Verme
- Rekabet Gücü Analizi ve Strateji
- Stratejik Pazarlama
- Satış Yönetimi
- Operasyon ve Süreç Yönetimi
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Finansal Muhasebe
- Yönetim/Maliyet Muhasebesi
- Proje Yönetimi ve Planlaması
- Finansal Yönetim
- Perakendecilik Yönetimi
- Stratejik Planlama
- Pazar Araştırmaları
- Marka Yönetimi
- Yeni Ürün Geliştirme
- Uluslararası Pazarlama
- Fiyatlandırma
- Bütünleşik Pazarlama İletişimi
- Satın Alma Yönetimi&Müzakere Becerileri
- Değişim Yönetimi
- Vaka Çalışması Sunumları

4. TURQUALITY® Vizyon Seminerleri

Sürekli olarak kendini yenileyen ve geliştiren TURQUALITY® programı, dünya markası olma potansiyelindeki firmaların ortakları ve üst yönetimlerinden, operasyonları yöneten ekiplerine kadar tüm oyuncularını kapsayan bütüncül bir gelişim aracı olmak üzere yeniden yapılandırıldı.

Bu yapılanma içinde, program kapsamında yer alan şirketlerin ortakları ve

yöneticilerinin global rekabet için gerekli vizyon ve yetkinliklere ulaşmasına destek olmak üzere Jack Trout, Dr. Philip Kotler, Prof. Robert S. Kaplan gibi dünyaca ünlü pazarlama ve marka teorisyenlerini Türkiye'ye getirdiği "TURQUALITY® Vizyon Seminerleri" düzenleniyor.

5. TURQUALITY® Akredite Danışman Listesi

TURQUALITY® Destek Programı kapsamına alınan şirketlerin destek kapsamına alındıkları tarihten sonra;

- Kurumsal kimlik oluşturulması,
- Stratejik şirket yapılandırılması,
- Kalite kontrol sistemi oluşturulması,
- Numune tesis yapılandırılması,
- Moda ve trendler, ürün ve ambalaj tasarımı,
- Modelizm (tasarımcının/endüstriyel ürün tasarımcısının çizdiği ürünlerin ilk numunelerinin üretilmesi, bu numunelerin üzerinde gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra son numunelerin üretilmesi ve ana kalıplarının dijital ortamda hazırlanması) satın alma ve tedarik,
- Stratejik pazarlama, perakende operasyonlar, şirket kuruluşu, mağaza açılması ve işletilmesi, (ürün tasarımı-yönetimi-geliştirmesi, fiyatlama, dağıtım kanalı ve iletişim-tanıtımla ilgili her türlü stratejik danışmanlık giderleri),
- Uluslararası hukuk, ihracat, ticari bariyerler, ülkelerarası ilişkiler gibi uluslararası ticareti ve bununla ilgili şirket ve operasyon yapılanmasını ilgilendiren her türlü danışmanlıklar,
- Maliyet muhasebesi,

- Risk yönetimi,
- Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM),
- Bilgisayarlı Tasarım (CAD), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Kurumsal Performans Yönetimi (EPM), Perakende Yönetimi vb. bilgi yönetimi kapsamında satın alacakları veya kiralayacakları yazılım ürünlerinin lisansları ve bunların yıllık bakım-güncelleme bedelleri ile yazılımların devreye alınması, iyileştirilmesi ve idamesi için yapacakları danışmanlık, eğitim ve dış kaynak kullanımı

gibi uluslararası pazarlarda rekabet avantajını artırıcı alanlarda Müsteşarlık tarafından akredite edilmiş danışmanlık firmalarından satın alacakları danışmanlık giderleri, %50 oranında desteklenir.

D. TURQUALITY® Projesi Kapsamında Yer Alan Markalar

1. Dayanıklı Tüketim Malları Sektöründe Yer Alan Markalar



VESTEL

V:KO
aydınlık elinizde

VitrA®

2. Endüstriyel Makina Sektöründe Yer Alan Markalar

HİDROMEK

ozti

3. Hazır Giyim Sektöründe Yer Alan Markalar

BGN

COLIN'S
JEANSWEAR

CROSS
Cross Jeanswear Co.

damat
tween

DERRI

DESA

FABRIKA

IPEKYOL

JKEY
JIMMY KEY

KOTON

LTB

MACHKA

mavi
JEANS

NetWork

RAMSEY
LONDON

SARAR

VAKKO

VV
MEN

4. Hızlı Tüketim Ürünleri Sektöründe Yer Alan Markalar

ALIX AVIEN
COSMETICS

ARKO

Bingo

dalin
Bebek Bakım Ürünleri

DURU

EFES

ETİ
Lezzet Uygunluğ

hunca



5. Kuyum/Mücevher Sektöründe Yer Alan Markalar



6. Otomotiv Sektöründe Yer Alan Markalar



7. Tekstil Sektöründe Yer Alan Markalar



SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel marka olmak için, farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olmak ve bu bilgiyi işin her alanına yedirmek şart. Logodan renklere, marka kimliğinden kişiliğine kadar her konuda yerel ve küreselin en iyi bileşimini bulabilenler küresel pazarlarda “Ben de varım” diyebiliyor.

Küresel strateji uygulamanın bazı yararlar ve sakıncaları mevcuttur. Öncelikle Küresel stratejinin uygulanması sonucu sağlanacak çeşitli yararlar içinde en dikkat çeken maliyet tasarrufudur. Küresel ölçekte üretimde bulunup, küresel ağıın esnekliğinden yararlanarak düşük maliyetli ve belirli konularda uzmanlaşmış ülke birimlerine faaliyetlerini kaydırabilmek, minimum düzeyde uyarlamayla başarılı olabilmek standart ürünler sunabilmek ve hükümetler, sendikalar ile tedarikçiler karşısında artan pazarlık gücü maliyetlerdeki azalmanın en önemli sebepleridir. Küresel düzeyde hizmet vermenin ve tanınmanın sonucu olarak, tüketici tercihindeki artış küresel stratejinin bir başka avantajıdır.

Küresel stratejide az sayıda ürün ve program üzerinde yoğunlaşmanın maliyet tasarrufu yanında başka bir yararı da kalitenin yükselmesidir. Son olarak küresel stratejiye sahip bir şirketin, rakipleri ile mücadele etmek ve onların saldırılarına karşılık vermek için daha çok imkana sahip olduğu söylenebilir.

Küresel stratejinin işletmeye getirebileceği bazı dezavantajlar da vardır. Küresel stratejiye geçiş ile artan koordinasyon, raporlama gereksinimleri, personel ve aşırı merkeziyetçilikle azalan yerel motivasyon ve moral, yönetim maliyetlerinin aşırı büyümesine yol açabilir. Bunlara ek olarak yerel gereksinimlere cevap veremediği ister istemez bir azalma olacaktır.

Küresel stratejiyi uygulamaya çalışan şirketler özellikle yönetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşarlar. Bu sorunların bir kısmı küresel yönetimin merkeziyetçi karakterinden kaynaklanır. Küresel sistemin sorunları genelde yerel sorunlarmış gibi gözükür ve temel nedenler anlaşılmadan çözülmeye kalkışılır. Üst yönetim çoğunlukla sorumlu olarak kendini görmez. Düzeltici eylemlerde yavaş davranır ve bu merkezi anlayış şirketin uzak görüşlü olmasını engelleyen bir düşmandır.

Küresel işletme, küreselleşme süreci ile ilgili başka sorunlarla da karşı

karşıyadır. Kalkmakta olan eski ticari engellerin yerine ülkeler ve uluslararası birlikler tarafından yenileri konmaktadır. Ayrıca pazarlar iddia edildiği kadar hızlı homojenleşmemektedir. Standartlaştırma ve uyarılama seçimi çok sayıda iç ve dış faktöre bağlı olup sonuçları kolayca öngörülemezdir. Son olarak karar vermede merkeziyetçileşme işletme kendi içinde kuvvetli dirençle karşılaşabilir.

Tüm bu sonuçların ışığında Türk firmalarının küresel marka oluşturmada getirilen **çözüm önerileri** aşağıdaki gibidir:

- Marka imajı ve profesyonel iş imajı ile oluşan kurum imajına ve görsel elemanlar, tavır ve davranışlar, kurum kültürü ile oluşan kurumsal kimliğine dikkat edilmeli ve tüm iletişim faaliyetlerinde bu öğeler yansıtılmalıdır.
- Markanın öz kimliği olarak adlandırılan markanın ruhu, temel değerleri, vizyonu her zaman korunmalı, markaya kişisel özellikler eklenmeli yani marka kişiliği yapılandırılmalıdır.
- En iyi uygulamaların ve anlayışların tüm şirket bünyesinde paylaşılması sağlanmalı. Nitekim bu sayede hem marka stratejileri ve kültürü şirket bünyesine kolayca yayılabilir hem de etkin bir iletişim ortamı sağlanabilir.
- Global marka planı desteklenmeli. Burada amaç, her ülkenin marka yöneticilerinin sadece kendi kelimeleri ve stratejilerini uygulayıp merkezden gelenleri kabul etmemelerini engellemektir. Aksi durumda global markanın güçsüzleşmesi söz konusu olabilir.
- Marka yönetiminin sorumluluğu etkin kişilere verilmelidir. Bu sorumluluk; iş yönetim takımları oluşturularak onlara paylaştırılabilir, marka konusunda kıdemli ve başarılı üst düzey kişilere verilebilir, global marka yöneticisi adı altında üst yönetimden birine verilebilir veya global marka takımları oluşturulup onlara paylaştırılabilir.
- Her şeyin birbirine benzemeye başladığı bir ortamda dikkat çekiciliği arttırmak ve onu yaymak gerekir. Çok uluslu şirketler, global hareket etme ile yerel farklılıklara ne derece önem verme arasında hep ikileme düşerler. Burada global düşünüp yerel hareket edilecek bir tarzla yol almak gerekir. Ayrıca, dikkat çekiciliği arttırmanın en önemli ayağını reklamcılık oluşturur. Bunun için iyi bir ajans seçilmelidir.
- Küresel markaların, faaliyette buldukları ülkelerdeki müşteriler ve pazar yapısı hakkında bilgi ve haber alması ayrıca bunları diğer kişiler ile

paylaşması gerekmektedir. Bunun için de şirket çapında bir iletişim sistemi geliştirilmelidir.

- Küresel marka yöneticileri, yerel pazarlarda oluşturulan güçlü marka konumunun, otomatik olarak dış pazarlarda da oluşacağı yanılgısına düşmeden, küresel marka sürecini adım adım takip etmelidir.
- Küresel tutundurma stratejisi izlenmeli; tüm dünyadaki marka iletişimlerinde açık ve etkili tek bir marka mesajı verilmelidir. Global tutundurma reklamları, dil ögesinden bağımsız olabilmeli daha çok görsel ve duygusal öğelere ağırlık verilerek daha fazla insana ulaşım sağlanmalıdır.
- Toplumda ilgi çeken kültürel, sporsal ve sanatsal faaliyetlere sponsorluk yapılmalı ve bu şekilde marka farkındalığı sağlanmalıdır.
- Küreselleşmek ciddi anlamda sermaye isteyen bir süreçtir. Dış pazarlarda mağaza açma ve dağıtım ağı kurma, global tutundurma kampanyaları yapma...vb faaliyetler için gerekli olan kaynak, yatırımcılarla yapılacak işbirliklerinden sağlanabilir.
- *Turquality, İstanbul Moda Merkezi, Geri Kalmış Yöreler Konfeksiyon Üretim Merkezi, GAP ve Batı Anadolu Teknik Tekstil Merkezi* gibi projeler devam ettirilmeli ve hayata geçirilmelidir. Bu çalışmalara her türlü destek sağlanmalı ve daha fazla sektörel projeler geliştirilmesi için üniversiteler arası proje yarışmaları düzenlenmeli ve gençlerin de bu proje geliştirme süreçlerine katılmaları teşvik edilmelidir.

KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

1. AAKER, David A., **Building Strong Brands**, New York: The Free Press Inc., 1996.
2. AAKER, David A., **Managing Brand Equity, Capitalizing On The Value of A Brand Name**, New York: The Free Press, 1991.
3. AKTUĞLU, Işıl Karpat, **Marka Yönetimi**, İstanbul: İletişim Kitapevi, 2004.
4. AŞICI, Ömer, Ömer Baybars TEK, **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**, Bornova, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985.
5. AYTUĞ, Semra, **Pazarlama Yönetimi**, İzmir: İlkem Ofset, 1997.
6. BİLGE, Reha, **Siyah - Beyaz Arasında Türkiye ve Avrupa**, Evrim Yayınevi, Birinci Baskı, İstanbul, 2001.
7. BORÇA, Güven, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?**, Media Cat İstanbul, 2003.
8. BRADLEY, Frank, **International Marketing Strategy**, 3rd Edition, London: Prentice Hall Europe, 1999.
9. BRADLEY, Frank, **International Marketing Strategy**, Eleventh Edition, Mc Graw-Hill, 2002.
10. CLIFTON, Rita, John SIMMONS, **Brands And Branding**, New Jersey: Bloomberg Press, 2003.
11. DRESSLER, D., D. CARN, **Sociology: The Study of Human Interaction**, Alfred A. Knopf, New York, 1969.
12. DUNCAN, Tom, **IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands**, NY: McGraw Hilland Irvin, 2002.
13. ELİTOK, Bülent, **Hadi Markalaşalım**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
14. EVANS, Joel R., Berry BERMAN, **Marketing**, New York: Prentice Hall Inc., 1997.
15. FERRIEUX, E., **Hidden Messages**, World Press Review, July 1989.
16. GEGEZ, Ercan, F. Müge ARSLAN, Emrah CENGİZ, Mert UYDACI, **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.
17. HATCH, Mary Jo, **Modern Symbolic And Postmodern Perspectives**,

- Oxford: Oxford University Press,1997.
18. HERSKOVITS, Melville Jean, **Man and His Works** , Alfred A. Knopf, New York 1952.
 19. HOFSTEDE, Geert, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage, Beverly Hills CA, 1980.
 20. JOHANSSON, Johny K., **Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**, International Edition, New York: McGraw-Hill Education, 2006.
 21. KEEGAN, Warren J., Mark C. GREEN, **Global Marketing**, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003.
 22. KELLER, Kevin Lane,**Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity**, New Jersey: Pearson Education Inc, 2003.
 23. KHAMBATA, Dara, Riad AJAMI, **International Business: Theory and Practice**, MacMillan, New York, 1992.
 24. KNAPP, Duane E., **Marka Akli**, Ankara: Mediacat Yayınları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2000.
 25. KOTLER, Philip, **A Framework For Marketing Management**, Second Edition,New Jersey: Pearson Education Inc,2003.
 26. KOTLER, Philip, **A'dan Z'ye Pazarlama**, Çeviren: Aslı Kalem BAKKAL, 2. Basım, İstanbul: MediaCat Yayınları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2005.
 27. MATSUURA, Nanshi F., **International Business: A New Era**, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1991.
 28. MUTLU, Esin Can,**Uluslararası İşletmecilik**,İstanbul:Beta Basım, 2005.
 29. PARSONS, Talcott, **The Social System**, Free Press, Chicago, 1951.
 30. RANDALL, Geoffrey, **Markalaştırma**, Rota Yayınları, İstanbul, 2000.
 31. RICHARDSON, John E., **Marketing**, 25th Edition, Boston:Mc Graw-Hill Press,2003.
 32. RICKS, David A., **Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing**, Irwin Dow Jones, Homewood IL, 1983.
 33. TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, İzmir: Cem Ofset,1997.
 34. TEK, Ömer Baybars, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006.
 35. TEK, Ömer Baybars, Engin ÖZGÜL, **Modern Pazarlama İlkeleri**, İzmir, Kasım, 2005.
 36. TEK, Ömer Baybars, Fatma Demirci OREL, **Perakende Pazarlama**

Yönetimi, Birleşik Matbaacılık, İzmir, Ekim, 2008.

36. TERPSTRA, Vern, Ravi SARATHY, **International Marketing**, 5th ed. Hinsdale, Ill: The Dryden Pres, 1990.
37. TERPSTRA, Vern, Ravi SARATHY, **International Marketing**, 6th.ed., Orlando, Fl; Dryden Pres, 1994.

B. MAKALELER

1. AAKER, Jeniffer, "**Dimensions Of Brand Personality**", Journal of Marketing Research, Vol: 34, Issue:3, 1997.
2. AMBLER, Tim, Chris STEYLES, "**Brand Development Versus New Product Development**", Journal of Product and Brand Management, 1997.
3. BAIRY, Maurice (ed.), "**Japanese Ways in Doing Business in Japan**", Sophia University, Tokyo, 1967.
4. BURT, Steve, "**The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing**", European Journal of Marketing, Vol:34, No:8, 2000.
5. ÇAKIR, Arzu, "**Made In Yerine Made By**", Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, 6.11.2005.
6. DHAR, Sanjay, Steven HOCH, "**Why Store Brand Penetration Varies by Retailer**", Marketing Science, Vol:16, No:3, 1997.
7. DOUGLAS, C., "**Nestle's Latest Killing In Bottle Baby Market**", Business and Society Review, No.26, Summer 1978.
8. ERKUTLU,Hakan,Süleyman ERYİĞİT, "**Uluslararasılaşma Süreci**", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001.
9. GELDER, Sicco Van, "**The New Imperatives for Global Branding: Strategy, Creativity and Leadership**", Journal of Brand Management, Vol. 12, Iss. 5, London, June 2005.
10. GRAHAM, J. L., N.A. CAMPBELL, A. JOBBERT,H. MEISSNER, "**Marketing Negotiations In France**", Germany, the United Kingdom and the United States, Journal of Marketing, April 1988.
11. GUILLAUM, C., "**Culture and Cultures**", Culture, 6(1), 1979.
12. HALL, Edward T., "**The Silent Language In Overseas Business**", Harvard Business Review, May- June 1960.
13. HATAY, Levent, "**Global Marketing, Küresel Düşün Yerel Davran**",

- www.vsderggi.com, 2004, 03.11.2007.
14. HENDERSON, Pamela & Joseph A. COTE, “**Guidelines For Selecting Or Modifying Logos**”, Journal of Marketing, Vol:62, Issue:2, 1998.
 15. HERBIG, Paul A., Hugh E. KRAMER, “**Cross-Cultural Negotiations: Success Through Understanding**”, Management Decision, 29(8), 1991.
 16. HOFSTEDE, Geert, “**National Cultures In Four Dimensions**”, International Studies of Management and Organization, Spring/Summer, 1983.
 17. HSIEH, Ming H., “**Identifying Brand Image Dimensionality and Measuring the Degree of Brand Globalization: A Cross National Study**”, Journal of International Marketing Vol.10, No. 2, 2002.
 18. KAPFERER, Jean-Noel, “**Is There Really No Hope For Local Brands**”, The Journal of Brand Management, Vol. 9, Iss. 3, Jan 2002.
 19. KARTAL, Burak, Canan AY, “**Globalizasyonun Çok Uluslu İşletmelerin Pazarlama Ve Yönetimine Etkisi**”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2, Manisa.
 20. KEEGAN, Warren J., Bodo SCHLEGELMILCH, “**Global Marketing Management: A European Perspective**”, Financial Times Prentice Hall, 2001.
 21. TEK, Ömer Baybars, “**Dünya Markası ve Dünya Klasında Markalar**”, web.deu.edu.tr/Baybars , 04.01.2007.

C. TEZLER

1. ÖZKAYA, Dilşad, **Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul, 2002.

D. DİĞER

1. CAPITAL Dergisi Ek Kitapçık, Türk **Markalarında Küresel Isınma Konferansı Notları**, İstanbul: DBR A.Ş., 2004.
2. VOGUE- USA, Reklam Sayfaları, Eylül 2005.
3. www.ayorum.com
4. www.businessweek.com

5. www.data-red.com
6. www.dtm.gov.tr
7. www.ekoayrinti.com
8. www.ekoyol.com
9. www.interbrand.com
10. www.matrix.web.tr
11. www.referansgazetesi.com
12. www.sabah.com.tr
13. www.turquality.com