

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

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI VE KÜRESEL MARKALAŞMA: DYO UYGULAMASI

Seda AVCI

Danışman
Prof. Dr. Esin Küheylan

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Küresel Markalaşma: Dyo Uygulaması” 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

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

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Seda AVCI
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : İşletmelerin ve Uluslararasılaşması ve Küresel Markalaşma: Dyo Uygulaması

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.

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

ÖNSÖZ

Firmaların uluslararası pazarlarla yetinmeyip sınırların ötesine geçmek istemesi, faaliyetlerini genişletme çabaları, uluslararasılaşma kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Küreselleşme ise, bir başka deyişle dünyaya entegre olma, günümüzde ana slogan olarak kabul edilmektedir.

Küreselleşme ile birlikte, firmalar da dünya standardında ürünler üretme çabası içine girmekte, markalarını küresel marka haline getirmeye çalışmaktadırlar.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasında, işletmelerin uluslararasılaşma çabaları, uluslararasılaşmanın ötesinde küresel marka stratejileri ve marka ve marka ile ilgili tanımlamalara yer verilmektedir.

Tez çalışmamda ilgisini ve yardımlarını benden esirgemeyen Sayın Prof.Dr.Esin Küheylan'a, manevi olarak beni sürekli destekleyen sevgili eşim ve değerli dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Projesi

İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Küresel Markalaşma: Dyo

Uygulaması

Seda AVCI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Tüm dünyada işletmelerin uluslararası hale gelme eğilimi her geçen gün artış göstermektedir. Gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkeler olsun firmalar uluslararasılaşma çabası içine girmektedirler. Firmaları bu çabaya iten, çeşitli çevresel, ekonomik ve ülkelerden kaynaklanan nedenler söz konusudur.

Uluslararası pazarlar, tehditleri ve fırsatları beraberinde bünyesinde barındırmaktadır fakat ulusal sınırlar ile yetinmeyip dışa açılmak isteyen firmalar, riskleri göze alıp bu zorlu yarışa girmektedirler.

Son dönemlerde güncel olan bir diğer konu ise 'Küreselleşme' dir. Firmalar hayatta kalabilmek, kar fırsatları elde etmek, müşterileri küreselleştirdiği için küreselleşme çabası içine girmektedirler. Ulusal sınırların ötesinde dünya standartlarında ürün ve hizmet üreten firmalar markaları ile neredeyse tüm dünyaya hitap etmektedirler fakat bu standartta bir dünya markası olmak çok da güç bir konudur. Küresel markaların belli şartları ve küresel marka olabilmeleri için çeşitli faktörler mevcuttur. Bunun yanında küreselleşmenin dezavantajlarını minimize edecek marka stratejileri geliştiren firmalar, bu stratejiler doğrultusunda markalarının dış pazarlarda başarıyla tutundurulmasına yönelik çalışmaktadırlar.

Bu tezde, uluslararasılaşma yolunda önemli adımlar atmış olan ve küresel marka olma yolunda yine emin adımlarla ilerleyen bir firma olması nedeniyle DYO örnek uygulamam olarak ele alınmıştır.

ANAHTAR KELİMELER:

- 1) Uluslararasılaşma, 2) Küresel Marka, 3) Marka, 4) Turquality Projesi,**
- 5) Dyo Boya Fabrikaları.**

ABSTRACT

**Master of Degree With Thesis
Internationalization Of Companies and Global
Branding:Dyo Application**

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

In all Around the world, the tendency of the world to be international is increasing all the time. Both the developed and emergent countries struggle to be international. There are some different reasons about environment, economy and countries that force companies to be international.

International markets, contains both opportunities and threats but the companies which are not contented with national borders and want to go abroad, go in for this race by being aware of risks.

Nowadays, another current topic is 'Globalization'. Companies want to be global inorder to survive, achieve profit opportunities and because of customers' globalization. Companies which produce products and services with global standarts beyond the national borders address almost all the world but it is a very difficult subject to be a world brand with these standarts. There are some conditions and factors for brands to be global. Besides that, the companis which develop brand strategies to minimize disadvantages of globalization, work for inorder to make a successful impression in the international markets.

In this thesis, Dyo brand which took important steps on the way of internationalization and goes on taking certain steps on the way of globalization is discussed.

KEY WORDS:

- 1) Internationalization, 2) Global Brand, 3) Brand, 4) Turquality Project,**
- 5) Dyo Paint Factories,**

**İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI VE KÜRESEL MARKALAŞMA:
DYO UYGULAMASI**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI

1.1. Marka Kavramının Tanımlanması	1
1.2. Markanın Tarihçesi	5
1.3. Markanın Günlük Hayatımızdaki Yeri ve Önemi	6
1.4. Marka ve Ürün Özellikleri	8
1.5. Markanın Elemanları	9
1.5.1. Marka Değeri	9
1.5.2. Marka Kimliği	15
1.5.2.1. Marka Kimliği Yaklaşımları	17
1.5.2.1.1. Ürün Olarak Marka	17
1.5.2.1.2. Kurum Olarak Marka	18
1.5.2.1.3. Kişi Olarak Marka	19
1.5.2.1.4. Sembol Olarak Marka	19
1.5.2.2. Markanın Görsel Kimliği	20
1.5.2.2.1. Görsel Kimlikte Amblem, Logo ve Semboller	20
1.5.2.2.2. Görsel Kimlikte Slogan	21
1.5.2.2.3. Marka İsmi	21
1.5.2.2.4. Ambalajlama	22
1.5.2.3. Marka Kimlik Yapısının Elemanları	23
1.5.2.3.1. Özkimlik	23

1.5.2.3.2. Kişilik	24
1.6. Marka Konumlandırma	24
1.7. Marka Stratejileri	27
1.7.1. Hat Genişletme	27
1.7.2. Marka Genişletme	27
1.7.3. Ortak Marka	28
1.7.4. Yeni Marka	29
1.7.5. Çoklu Marka Kullanımı	29
1.7.6. İçerik Markası	29
1.7.7. Yeniden Konumlama	29
1.8. Marka İletişimleri	31
1.8.1. Reklam	31
1.8.2. Halkla İlişkiler	33
1.8.3. Satış Geliştirme	34
1.8.4. Kişisel Satış	34

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI VE KÜRESEL MARKALAŞMA

2.1. Uluslararasılaşma Kavramı	36
2.1.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler	37
2.1.2. Uluslararası Pazarlarda Varolma Stratejileri	41
2.1.3. Uluslararası Pazarın Önemi	43
2.1.4. Uluslararası Pazarlamaya İlişkin Temel Kararlar	44
2.1.5. Uluslararasılaşmanın Aşamaları	50
2.1.6. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler	52
2.2. Küresel Marka Kavramı	53
2.2.1. Küresel Marka Geliştirme	58
2.2.2. Küresel Markalaşma Çabasının Nedenleri	62
2.2.3. Küresel Marka Ve Ürünlerde İhtiyaçlara Dayalı Yaklaşım	62
2.2.4. Küreselleşmeye İlişkin Görüşler	64
2.2.4.1. Küreselleşme Yanlısı Görüşler	65

2.24.2. Küreselleşme Karşıtı Görüşler	68
2.2.5. Küresel Marka Ve Küresel Ürün Özellikleri	69
2.2.6. Firmaların Küresel Pazarlara Uygunluğunun Ölçümü	70
2.2.7. Küresel Markaları Etkileyen Faktörler	74
2.2.7.1. Ekonomik Çevre	74
2.2.7.2. Siyasi, Yasal Ve Hukuki Çevre	75
2.2.7.3. Sosyal Ve Kültürel Çevre	75
2.2.7.4. Teknoloji	76
2.2.8. Marka İmajı ve İhracatın Geliştirilmesindeki Önemi	76
2.2.9. Turquality Projesi	78
2.2.9.1. Turquality Kavramı	78
2.2.9.2. Turquality Vizyonu	79
2.2.9.3. Turquality Misyonu	81
2.2.9.4. Turquality Projesinin Türk Kamuoyuna Tanıtıldığı Tarihten Bugüne Kadar Projeyle ilgili Kaydedilen Gelişmeler	81
2.2.9.5. Turquality Sertifikası Verilen 15 Hazır Giyim Ve 3 Moda Tasarımcısına Sağlanacak Avantajlar	85
2.2.9.6. Turquality Sertifikası Talep Edilen Firmalarda Aranılan Kriterler	87
2.2.10. Küresel Marka Yönetimi	88
2.2.11. Küresel Marka Stratejileri	92
2.2.12. Küresel Marka Konumlandırma	99
2.2.13. Küresel Markaların Finansal Açından Değerlendirilmesi	100
2.2.14. Yurtdışında Marka Tescili	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE BİR ÖRNEK UYGULAMA:

DYO BOYA FABRİKALARI

3.1. Boya Sektörünün Tanımı ve Kapsamı	105
3.2. Dünya, Türkiye ve Avrupa'da Boya Sanayiine Genel Bakış	105
3.2.1. Dünya Boya Sanayiine Genel Bakış	105
3.2.2. Türkiye'de Boya Sanayiine Genel Bakış	107
3.2.3. Avrupa'da Boya Sanayiine Genel Bakış	108

3.2.4. Boya Sanayinin Sorunları	108
3.3. Yaşar Boya ve Kimya Grubu-Dyo Boya Fabrikaları A.Ş.	109
3.4. Rusya İnşaat Boyaları Sektörünün Analizi İle Birlikte Dyo Markasının Rus Pazarında Konumuna İlişkin Bir Değerlendirme	112
3.4.1. Rusya Boya Pazarının Genel Değerlendirmesi	112
3.4.2. Dyo'nun Rusya Pazarına Girme Nedenleri	113
3.4.3. Rusya İnşaat Boyaları Talep Araştırması	113
3.4.4. İthal/Yerli Pazar Payı	113
3.4.5. Dış Cephe Pazarı	114
3.4.6. Taahhüt Pazarı/Türk Müteahhitler Pazarı	114
3.4.7. İnşaat Boyalarında Devlet Standartları	114
3.4.8. Boya Satınalma Kararının İrdelenmesi	115
3.4.9. Mal Miadı ve Ürün İade Alışkanlıkları	116
3.4.10. Tescil/Sınai Mülkiyet Hakları	116
3.4.11.Dyo Ürün İmaj Araştırması	117
3.4.12. Dyo'nun Rusya'daki Reklam ve Tanıtım Çalışmaları	118
3.4.13. Dyo SWOT Analizi(Rusya İnşaat Boyaları Pazarı)	119
3.4.14. Rusya İnşaat Boyaları Pazarı Rakip Analizi	121

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Markanın Anlamı Seviyeleri	4
Tablo 2.2: Dünyanın En İyi ve En Değerli 25 Markası	102
Tablo 3.1: Ülkeler İtibarıyla Boya İhracatımızda ilk 10 Ülke	107

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Marka Bağlılığı Hiyerarşisi	14
Şekil 3.1: Dyo Firması Ülkeler İtibarıyla İhracat Satış Payları	111

RESİM LİSTESİ

Resim 3.1: Rusya Şehiriçi Ulaşım Araçlarında Kullanılan Reklam Çalışması Taslağı	115
Resim 3.2: Rusya'da Dyo Boyaları ile Boyanan Bir Su Parkı Ve Köprü	118
Resim 3.3: Dyo tarafından Rusya Pazarına Yönelik Tanıtım Amaçlı Bastırılan 2006 Takvimi	118
Resim 3.4: Dyo 2005 Ajandası	118

GİRİŞ

Markanın öneminin her geçen gün daha iyi kavrandığı günümüzde bilinçli firmalar başarılı marka stratejileri geliştirmektedirler çünkü markalaşıp farklılaşarak başarılı olabileceğinin farkındadırlar. Daha sonraki aşamada da yerel marka olma yeterli olmamakta, sınır ötesi faaliyetlere geçerek firmalar uluslararasılaşmaktadır.

Uluslararası faaliyetlerini arttıran firmalar da yabancı pazarlarda da başarılı olabilmek adına marka çalışmaları yürütmek, daha da ötesinde küresel rekabete dahil olarak, küresel marka olma çabası içine girmektedirler.

Bu düşünceden hareketle tez çalışmasının ilk bölümünde, marka ve marka ile ilişkili kavramlara açıklık getirilmektedir. İkinci bölümde ise, işletmelerin uluslararasılaşmasına, bunların neden ve niçinlerine, dış pazarlarda uygulanan stratejilere, aynı zamanda küresel marka kavramı, küreselleşme görüşleri, küresel marka konumlandırma ve küresel marka stratejileri gibi konulara değinilmektedir. Son bölüm olan uygulama bölümünde ise, yurt dışı faaliyetleriyle dış pazarlarda önemli başarılar elde etmiş olan ve küresel marka olma yolunda hızla ilerleyen bir marka olan Dyo markasının Rusya inşaat boya pazarındaki konumuna ilişkin bir örnek uygulamaya yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI

Tez çalışmasının bu bölümünde ilk olarak, marka kavramı ile ilgili tanımlamalara, ardından marka ile ilişkisi olan kavramlara yer verilmektedir. Daha sonra marka konumlandırma, marka stratejileri ve marka iletişimlerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

1.1. MARKA KAVRAMININ TANIMLANMASI

Marka nedir sorusuna cevaplar aramaya çalışalım.

Hemen her kuşaktan insanın ilgisini çekmeyi başarmış ünlü yazar Stephen King marka için şöyle der:

“Bir ürün bir fabrikasyondan çıkmış bir şeydir, bir marka ise müşteriler tarafında alınan bir şey. Ürün rakiplerin kopyasıdır, marka ise biriciktir. Bir ürün çabuk demode olur, marka ise ebedidir.”

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

Amerikan Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımı ise şöyle:

“Marka, bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı amaçlayan bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır.”

Marka kuramını kurucusu David A. Aaker'ın marka konusundaki görüşüne gelince:

“Marka, ürünleri yada bir satıcı veya satıcı gruplarının hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün yada hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran (logo, trademark, paket dizaynı) gibi ayırt edici isim ve/veya semboldür. Marka, bundan ötürü müşteriye ürünün kaynağını işaret eder ve hem müşteriye hem de üreticiyi belirleyici görünen ürünleri temin etmeye çalışan rakiplerden korur.”¹

The Dictionary of Business and Management, markayı;

¹ **Bülent Elitok**, *Hadi Markalaşalım*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s: 2

“Bir ürün yada hizmeti rakiplerden ayırtırmaya yarayan bir isim, bir işaret yada sembol olarak tanımlar.

David Aaker ise, “Building Strong Brands” kitabında markayı bir zihin kutusu olarak tanımlar.²

Özet olarak, satıcı ya da üreticiyi ifade etmektedir. İster bir isim, ister bir logo, isterse de bir sembol olsun marka, satıcının belli faydaları, belli özellikleri ve belli hizmetleri sürekli olarak alıcılara ulaştırma sözü olarak ifade edilebilir. En iyi markalar kalite garantisi veren markalardır.

Fakat yinede marka karmaşık bir ifadedir ve komplike anlamları vardır. Bazen markaların anlamının çoğunun görsel öğelerden oluştuğu düşünülebilir. Çoğu zaman durum gerçekten de böyledir. Bunu bir araştırmadan alınan sonuçlarla örneklendirebiliriz. Bu araştırmada insanlara pek çok resim gösterilmiş ve bu resimleri belirli markalarla ilişkilendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar, resimlerden içinde Amerikan bayrağı olanını hem Coca-Cola hem de Pepsi ile ilişkilendirmişlerdir çünkü bu markaların ikisi de Amerikan milliyetçiliği ile ilişkilendirilen markalardır. Araştırmanın yapıldığı grup farklı bir ülkede yer alsaydı elbette sonuçlar değişebilirdi fakat Amerikalılar arasındaki araştırma bu sonucu vermiştir. Öte yandan katılımcılar diğer resimlerden birini yalnızca Coca-Cola ile ilişkilendirirken diğerini Pepsi ile ilişkilendirme eğilimi göstermişlerdir. Burada markalar arasında ayırtırma başlamaktadır. Bu grup için Pepsi daha gençtir, Coca-cola ise daha geleneksel bir markadır. Bu bize insanların görsel yoldan marka algılamasının ne boyutlarda olduğunu açıkça göstermektedir.

Diğer bir örnek ise Starbucks’dır. Starbucks gerçekten de bir başarı örneğidir. İnsanların kahve için küçük bir servet ödemesine değer bir marka deneyimi oluşturmuştur. Starbucks’ın pek çok kişi için pek çok anlamı vardır. Bunu açıklamaya kahvenin rahatlatıcı özelliğinden başlayabiliriz. Bazı insanlar için

² Taylan Yapıcı, “Marka Nedir ?”,
<http://www.markademi.com.tr,20.04.2006>

kahvenin tadı önemliyken bazıları için bir sosyalleşme fırsatı olabilir. Yani Starbucks'ın marka anlamı yalnızca kahveden ibaret değildir.³

Starbucks markasının kahveye yüklediği benzer anlamı Swatch markası saat sektöründe gerçekleştirmiştir. Önceleri fonksiyonel olarak algılanan saatler sadece zamanı yakalamak amacıyla kullanılmaktaydı. Citizen ve Seiko gibi Pazar liderleri, Quartz teknolojilerini kullanarak fonksiyonel anlamda gelişmelere ayak uydurmak amacındayken. Swatch markası sıradan saatleri aksesuar haline dönüştürdü. SMH isimli ortak firma İtalya'da geliştirdiği laboratuvarlarda teknolojiyi fantazi ile birleştirmekteydi. Swatch başkanı Nicholas Hayek; "Saatler imajınızın önemli bir bölümü olabilir. İnanıyoruzki, eğer ürüne gerçek duygular ve güçlü bir mesaj katabilsek, endüstriye hakim olup güçlü bir Pazar yaratabiliriz." şeklinde açıklamaktadır. Swatch'dan önce insanlar genellikle sadece tek bir saat satın alırken, Swatch sayesinde birden çok saat almak standart bir davranış halini almıştır. İtalya'da ortalama bir tüketicinin değişik ruh haline ve görünüşüne uyacak ortalama altı adet Swatch saati bulunmaktadır.⁴

³ **Esther Dyson-Paul Bainsfair, John Grant, Michael Solomon, John Lynn, Levent Kömür, Stephen Curnow**, *Pazarlamanın Yeni Ufukları-7 Gurudan Fütüristik Pazarlama Yaklaşımları*, İstanbul: Mediacat, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2005, s: 28.

⁴ **W. Chan Kim-Renee Mauborgne**, *Creating New Market Space*, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business Review, January-February 1999, s.38

Tablo 1.1. Marka Anlamı Seviyeleri

Anlam	Tanım	Örnek
Özellikler	Bir marka akla birtakım özellikler getirmektedir.	Mercedes, yüksek prestij, pahalılık ve dayanıklılık gibi özellikleri ifade eder.
Faydalar	Özellikler, fonksiyonel ve duygusal faydalara dönüştürülmelidir	Mercedes için kullanılan dayanıklılık özelliği, kişinin yıllar boyu o ürüne başka bir ürünü kullanmaması gibi fonksiyonel bir faydaya dönüşür.
Değerler	Marka, üreticisinin değerlerini de ifade etmelidir.	Mercedes, yüksek performans, güvenlik ve prestij gibi üreticisinin sahip olduğu değerleri de ifade etmektedir.
Kültür	Marka belli bir kültürü temsil eder.	Mercedes Alman kültürünü temsil etmektedir.
Kişilik	Marka, belli bir kişilik oluşturabilir.	Mercedes, lider bir aslanı yada akılcı bir yöneticiyi de akla getirebilir.
Kullanıcı	Marka, ürünü kullanan yada satın alan müşteri tipini de belirtir.	Mercedes araçlar, 20 yaşındaki gençlerden çok 50 yaşlarındaki üst yöneticiler tarafından tercih edilmektedir

Kaynak: Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education, Second Edition, 2003, s:217.

Tablodan da görüleceği üzere marka 6 farklı anlamı bünyesinde barındırmaktadır. Tablodaki örnekte mercedes markası ele alınmıştır.⁵

⁵ Kotler, a.g.e, s.217

1.2. MARKANIN TARİHÇESİ

“Marka” İskandinav dilinde, yanmak anlamına gelen eski bir kelimedenden türetilmiştir. O dönemlerde çiftlik sahipleri, sığırlarını diğer çiftçilerin sığırlarından ayırt etmek için hayvanları damgalıyorlardı. Böylelikle kaliteli hayvanlara sahip olmasından dolayı iyi bir itibara sahip olan çiftçinin hayvanları tercih edilirken, daha az itibara sahip olan çiftçinin hayvanları tercih edilmemekteydi. Böylelikle insanların seçimlerinde yol gösterici olan markanın faydası ve bu konudaki rolü değişikliğe uğramadan günümüze kadar gelmiştir.

Yığın halde üretimin gerçekleştiği ürünlerden biri Akdeniz civarında bolca, kısmen de Eski Roma ve Yunan’da bulunan toprak kaplardır. Markanın eski dönemlerde de kullanıldığının kanıtlarından biri de çömlekçi işaretleridir. Çömlekçiler, kendi yaptığı çömleri, ıslakken çömleğin altına parmak izini basarak yahut kendine has balık, çarpı yada yıldız v.b. gibi işaretler yaparak tanımlayabiliyorlardı. Buradan diyebiliriz ki; isim yada işaret olsun semboller markanın bilinen en eski görsel formudur.

Eski Roma’da ticari hukuk kuralları, çömlekçilerin ürünlerinin üzerilerine yaptıkları işaretleri tanıyıp kabul etmekteydi fakat bu durum kalitesiz çömlek yapanların halkı kandırmak amacıyla, işlerini kaliteli yapan çömlekçilerin sembollerini taklit etmelerini engellemiyordu.

Roma İmparatorluğunun çöküşü ile birlikte, karşılıklı dayanışma ile Akdenizli ve Batı Avrupalı insanları birbirine bağlayan ileri derecede ayrıntılı ve yüksek derecede kültür yüklü bir sistem olan ticaret gitgide yok olmaktaydı. Markalar kullanılmaya devam etti fakat sadece kısmi oranda istisnalar, krallar, devlet ve imparatorlar tarafından kullanılan ayırt edici işaretlerdi.

Avusturya-Macaristan’ın Hapsburg kartalı, Japonyadaki imparatorluk krizantem’i sahiplik ve kontrolü ifade etmektedir.

17 ve 18. yüzyıllarda Fransa ve Belçika’da yardım amaçlı porselen, mobilya ve goblen üretimi başladıktan sonra fabrikalar kalite ve köken belirtmek için markaları sıklıkla kullanmaya başladılar. Aynı zamanda, altın ve gümüş objelerin

kalitesinin belgelenmesine ilişkin kurallar, tüketiciye ürüne yönelik güven vermesi açısından kesin bir şekilde uygulanmaktaydı.

İletişim ve üretimde yaşanan ilerlemeleriyle Endüstri devrimi batıyı tüketim maddelerinin kütleli pazarlanmasına açmıştır. Günümüzde bilinen iyi markaların çoğu bu dönemden gelmektedir. Örneğin; Singer dikiş makinaları, Coca-Cola, Kodak film, American Express bunlardan sadece birkaçıdır.

Bu tip markaların pazarlara girişi, ticari marka olgusunu beraberinde getirmiştir. Bu durum ise, marka sahiplerine markalarını kanun karşısında korumaya izin vermektedir. 19 yy sonlarına doğru J. Walter Thompson gibi reklam ajanslarının doğuşu, markaların gelişimine farklı bir boyut kazandırmıştır.

Bu dönem İkinci Dünya savaşının bitişinden beri, marka kullanımında büyük bir patlamanın yaşandığı dönemdir. Komünizmin çöküşü, internet ve kitle yayın araçları, gelişen taşımacılık ve iletişim sistemleri ile gelişen marka, dünya ekonomisinin birbirine yaklaştığını sembolize eden bir kavram haline gelmiştir. Fakat markalar eleştiriden kurtulamamışlardır. Son zamanlardaki küreselleşme karşıtı hareketler önem teşkil etmektedir.⁶

1.3. MARKANIN GÜNLÜK HAYATIMIZDAKI YERİ VE ÖNEMİ

Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir. Marka, bir teşebbüsün mal ve hizmetini, bir başka teşebbüsün mal ve hizmetinden ayırt etmeyi sağlamak koşuluyla harf, logo, şekil olabilen her türlü işarettir.

Marka, sicile kaydedildiğinde, diğer bir deyişle, tescil edildiğinde yasallaşır ve yasal koruma sağlar. İşletme bakımından marka kullanmanın yasal korunma dışında çeşitli faydaları vardır.

⁶ Rita Clifton-John Simmons, *Brands And Branding*, New Jersey: Bloomberg Press, 2003, ss.14-15

1. Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
2. Tüketicide firmaya bağlılık yaratır.
3. İkame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler.
4. Marka kullanılması mali pazarlama kanallarına doğru çeker, zira iyi tanınan marka aracı kuruluşlarda aranır.
5. Fiyat istikrarına olumlu etki eder, marka, sahibi firmaya, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamasını, değişik aracılardan farklı fiyatlarından satmamasını sağlamada yardımcı olur.
6. Aracılar, marka olan malları tercih ederler.

Marka neden bu kadar önemlidir? Sorusuna verilecek cevapta; marka sahibi kuruluşun neleri kendisine hedef olarak belirlediği, kimleri ve nasıl bir kitleyi hedeflediği yanında, oluşturmaya karar verdiği markaya verdiği önem derecesine göre cevap aramakta fayda vardır. Öncelikle marka sahibi kuruluş stratejilerini ve hedeflerini belirlerken sahip olduğu veya kullandığı markanın hitap ettiği hedef kitle tarafından ne derece algılandığını ve kitleler üzerindeki etkisini iyi analiz etmelidir. Bunun yanında markası ile hitap edeceği kitleye marka imajını koruma konusunda yaptığı faaliyetleri ve çalışmalarını değişik kanallarla duyurmalıdır. Bu duyurma, reklam yoluyla olabileceği gibi, etkin ve kalıcı olması bakımından, tüketici kitlelere yönelik yararlı organizasyonlara sponsor olmak şeklinde olabilir. Marka işletmeye yasal koruma, ürünü rakiplerinden ayırma, tanıtmaya gibi somut yararlar kazandırmaktadır. Bunun dışında ürüne kimlik kazandırma yoluyla rakiplerine göre ayırıcı üstünlük yaratma işlevi, rekabet gücünün artmasıyla işletmeye avantaj kazandırma ve fiyat rekabetini önleme gibi yararları da bulunmaktadır. Gerçekten de işletmeler pazarda ürünlerine farklı kimlikler kazandıran markalar geliştirerek bölümlenme yapılması zor olan pazarlarda ürünlerine rekabet avantajı kazandırabilmektedir. Çünkü tüketiciler kendi kimliklerini yada sahip olmayı arzuladıkları kimliği yansıtan markalara karşı daha olumlu tutumlar geliştirmekte ve bu markalara karşı bağlılık düzeyi artmaktadır. Bu nedenle doğru konumlanan ve isim, logo, slogan görünümü pazarlama karması içerisinde doğru yerleştirilen bir marka, tüketici algılamasını kolaylaştırarak marka ve firma imajını yaratmakta ve bu durum pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaktadır.⁷

⁷ Ömer Baybars Tek-Engin Özgül, *Modern Pazarlama İlkeleri*, İzmir: Birleşik Matbaacılık, Kasım, 2005, s: 303.

Markalar, sanayileşme ile birlikte önem kazanmaya başlamış, günümüzdeki küreselleşme ve serbest piyasa ekonomisinin hakimiyeti nedeniyle de ortaya çıkan ürün çeşitliliğindeki artış ve tüketicilerin bilinçli tüketici olma yolunda attığı adımlar sonucunda da bu önem daha da artmıştır.⁸

Günümüzde artık marka özellikleri bazı ürün ve hizmetlerin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüketicilerin büyük çoğunluğu markayı bir sembol veya imaj olarak algılayarak, kendisini o markaya bağımlı hisseder. İhtiyaç duyduğunda veya tavsiye etmek durumunda kaldığında farkında olmadan kendisi için önemli hale gelen bir sembol olarak gördüğü markayı başkalarına tavsiye eder. Bu tarz davranışlarda marka sahibinin kullanıcılarına verdiği güven yanında, marka imajını ve bilinirliğini arttırmak için harcadığı emek ve çabalar büyük önem taşımaktadır.

Bunun yanında markanın en iyi şekilde konumlandırılması için, marka isminin müşteriler tarafından aranan, istenen bir faydayı çağrıştırması gerekmektedir. Örneğin FedEx, bir gecede teslim garantisi vererek, müşteriler tarafından talep edilen bir faydayı yerine getirmiş olmaktadır. Fakat markayı tek bir fayda üzerine konumlandırmak da risklidir çünkü bir diğer rakip marka bu faydayı çok daha etkin bir şekilde yerine getirebilir yada müşterilerin zihninde bu faydanın önemi azalabilir. Başarılı markalar, evrensel duygulara hitab ederek müşterileri etkisi altına alabilen markalardır.⁹

1.4. MARKA VE ÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Uygulamada en çok karşılaşılan hata markayı sadece ürün özellikleri fonksiyonunu ifade eden bir kavram olarak ele almaktan kaynaklanmaktadır. Aşağıda sayacağımız birtakım nedenlerden dolayı ürünü markadan ayrı olarak düşünmekte fayda vardır;¹⁰

- *Marka Farklılaştırma:* Aynı ürün kategorisi içindeki markalar benzer özelliklere sahip olacağından, ürün odaklı marka sahip olduğu bir özelliği öne çıkartarak

⁸ Aykut Bedük, "Marka İmajı ve İhracata Etkileri", <http://www.dtm.gov.tr>, 22.03.2006

⁹ Kotler, a.g.e., s: 216.

¹⁰ Tek ve Özgül, a.g.e, ss: 304-305

kendini rakiplerinden farklılaştırılmaz. Örneğin; bir kargo şirketi için bir postanın sağ salim müşteriye ulaştırılması yada zamanlama çok önemli iki faktördür. Ancak sektördeki diğer kargo şirketleri de buna önem verdiğiinden, bu iki faktörün farklılaştırma aracı olarak kullanılması markaya bir yarar sağlamayacaktır.

- *Taklit*: Tüketicie sunulan ve temelinde ürün özellikleri olan yararlar kolay kopyalanabilir. Kendinin diğer markalardan daha üstün olan bir özelliğe göre tanımlayan bir marka rekabet süreci içinde bu üstünlüğü kaybettiğinde başarısız olacaktır.

- *Tüketicinin Rasyonel Olduğunu Düşünme*: Ürün özelliğine dayanan marka stratejileri, tüketicinin rasyonel bir şekilde karar verdiği varsayar. Buna göre tüketici pazardan ürünle ilgili bilgileri toplar ve ürün özelliklerini rasyonel ölçütlere göre değerlendirerek satın alma kararını verir. Daha çok endüstriyel malların satın alınmasında karşılaşılan bu sürecin tüketim malları içinde geçerli olduğu söylenemez bu tip ürünlere olan talepte tüketici ürünün fonksiyonlarıyla değil stil, kalite, statü gibi fonksiyonel olmayan özelliklerle yakından ilgilidir. Bu nedenle ürün özelliklerine odaklanmak, fonksiyonel olmayan özelliklerin tüketiciye iletilmesini güçleştirir.

- *Marka Genişletmeyi Engelleme*: Markanın sahip olduğu ürün özellikleriyle ilgili çağrışımlar marka adının farklı özelliklere sahip farklı bir ürün grubunda kullanılmasını engeller. Bu da markanın yarattığı olumlu imajdan yararlanma imkânlarını, dolayısıyla karlılığı azaltır.

- *Esneklik*: Ürün özellikleriyle ilgili çağrışımlar markanın pazarın değişen şartlara uyum gösterme yeteneğini düşürür. Eğer marka tek bir ürün özelliğini çağrıştırıyorsa, bu özellik tüketici açısından önemli hale geldiğinde marka değerini kaybedecektir.

1.5.MARKANIN ELEMENLARI

1.5.1.Marka Değeri

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

Marka değerini daha çok işletme yönüyle ele alan bu tanımlamaya göre marka dört bölümden oluşmaktadır.

- 1) Marka Farkındalığı
- (2) Algılanan Kalite
- (3) Marka Bağlılığı
- (4) Marka Çağrışımları

(1) Marka Farkındalığı:

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 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.¹¹

Marka farkındalığı; marka tanıma ve marka hatırlama diye adlandırılan iki alt başlıktan meydana gelmektedir. Marka tanıma, tüketicinin aynı kategorideki ürünler içerisinden belli bir markayı, daha önceki tecrübelerinde dolayı(daha önce o markayı görmesi, ya da hakkında duyular alması gibi) ayırtetmesi olarak tanımlanabilir. Marka hatırlama ise, tüketicie 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.¹²

“Beyaz eşya markaları içinde hangilerini hatırlıyorsunuz” ya da “aklınıza ilk gelen marka hangisi” türünden sorular hatırlamayla ilgilidir.¹³ Ürün kararı bir

¹¹David A. Aaker, *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press, 1991, s: 61.

¹²Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education Inc, Second Edition, 2003, s: 67.

¹³Tek ve Özgül,a.g.e., s: 308.

markette v.s veriliyorsa marka tanıma daha geçerli olurken, ürünün varolmadığı durumlarda marka hatırlama geçerli olmaktadır.

(2) Algılanan Kalite:

Sözcük anlamıyla kalite nitelik, özellik demektir. Pazarlama açısından kalite hedef kitlenin istek ve gereksinmelere uygunluk ve beklentilerin karşılanabilmesi temellerine dayandırılabilir.¹⁴

Algılanan kalite tüketicide oluşan algıdır.¹⁵

Algılanan kalite, kurum kimliği ve markanın kalitesiyle ilgili mesajları tüketicie inandırıcı bir tavırla iletmenin önemini ve bu mesajların tüketicilerin o markayı algılamalarını ne şekilde etkilediğini incelemektedir.¹⁶

Algılanan kalite tatminden farklı bir kavramdır. Ürün ya da hizmetin performans seviyesiyle ilgili beklenti düzeyi düşük olan tüketiciler tatmin olabilmektedirler fakat yüksek düzeydeki algılanan kalite, düşük beklentilerle bir arada düşünülemez. Algılanan kalite, tutum kavramından da farklıdır. Düşük fiyatlı kalitesiz bir ürüne pozitif bir yaklaşım gösterilebilirken, çok kaliteli bir ürüne fiyatından dolayı negatif bir tutum içine girilebilir.¹⁷

Algılanan kalite beş değişik yolla değer sağlamaktadır.¹⁸

- Satınalma nedeni yaratarak
- Farklılaşma yaratarak
- Tercihli fiyat etkisi yaratarak
- Dağıtım kanallarının ilgisini yaratarak
- Marka genişlemeleri yaratarak

¹⁴ a.g.e, s.308.

¹⁵ Aaker,a.g.e, s: 85.

¹⁶ Dişad Özkaya, Marka Değeri Planlamasında Tüketicie Algısının Yönlendirilmesi,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002, s: 98.

¹⁷ Aaker, a.g.e., s: 86.

¹⁸ Özkaya,a.g.t., s: 99.

a)*Algılanan kalite satınalma nedeni yaratır:* Bir markanın algılanan kalitesi markanın dahil edildiği ve dışında bırakıldığı değerlendirmeleri etkileyerek markanın satın alınmasını sağlamaktadır.

Tüketiciler genellikle, kalite kavramındaki nesnel bilgiyi elde etmekten yoksundurlar ya da böyle bir bilgi mevcut değildir veya bu bilginin sürecini, kaynaklarını elde etme yeteneğine sahip değildirler. Ancak herşekilde algılanan kalite merkezi bir durumdadır çünkü algılanan kalite tüketim kararına bağlıdır, pazarlama programının tüm öğeleri böylelikle daha etkin hale getirilebilir. Eğer markanın algılanan kalitesi yüksekse reklam ve promosyon çalışmaları daha etkili olur.¹⁹

b)*Algılanan kalite farklılaşma yaratır:* Bir otomobil, bir peynir, bir bilgisayar olsun, bir markanın konumlandırılan en önemli özellikleri, markanın algılanan kalite boyutunda yer almaktadır. ‘Marka en iyisi midir?’ yada ‘Kendi sınıfındaki diğer markalarla rekabet durumunda mıdır?’ sorularına algılanan kalitede yanıtlar aranmaktadır.

c)*Algılanan Kalite tercihli fiyat etkisi yaratır:* Tercihli fiyat rakip markalara göre daha daha pahalı olan fiyattır. Tercihli fiyat karları arttırabilir ve markaya yeni yatırımlar için kaynaklar sağlayabilir. Bu kaynaklar da marka bilinci ve marka çağrışımlarını arttırarak, kurum etkinliklerinde veya araştırma geliştirme etkinliklerinde kullanılarak, ürünün geliştirilmesine yardımcı olur. Tercihli fiyat ”ne öderseniz onu alırsınız” inancı algılanan kaliteyi güçlendirmektedir. Bu inanç, özellikle ürün ve hizmetlerin nesnel bilgisinin kolayca elde edilmediği alanlarda daha önemlidir.

d)*Algılanan kalite dağıtım kanallarının ilgisini yaratır:* Algılanan kalite perakende satış yapanlar, dağıtıcılar ve diğer dağıtım kanalı üyeleri için önemlidir. Bir perakendeci ya da diğer dağıtım kanalı üyesi algılanan kalitesi yüksek olan bir ürünü, cazip bir fiyata satabilir fakat her koşulda müşteriler tarafından talep gören ürünleri satmaya yönlendirilmektedirler.²⁰

e)*Algılanan kalite marka genişlemeleri yaratır:* Algılanan kalite, sahip olunan marka ismiyle, yeni ürün kategorilerine girerek yani marka genişlemesiyle de kazanılabilir.

¹⁹ Aaker,a.g.e.,s: 87.

²⁰ Aaker,a.g.e., s: 87.

Algılanan kaliteye sahip güçlü bir marka daha fazla genişleme imkanı bulacak, tüm zayıf markaları arkasında bırakarak daha büyük başarı elde edecektir.

(3) Marka Bağlılığı

Marka bağlılığı tekrar satınalmanın uzun dönemde devam etmesidir. Diğer bir deyişle marka bağlılığı; "Aynı marka yada marka setinin tekrar alınmasını etkilemek suretiyle tercih edilen bir ürün/hizmeti, bu bağlılığı olumsuz yönde etkilemeye yönelik durumsal etkilere ve rakiplerin pazarlama faaliyetlerine rağmen, gelecekte tekrar satınalma kararlılığıdır. Bağlılık düzeyi yüksek müşteriler, işletmeye nakit girişi sağlayan ve rakip markaların pazara girmesine önemli ve aşılması güç bir engel teşkil eden önemli bir sermaye ögesidir.²¹

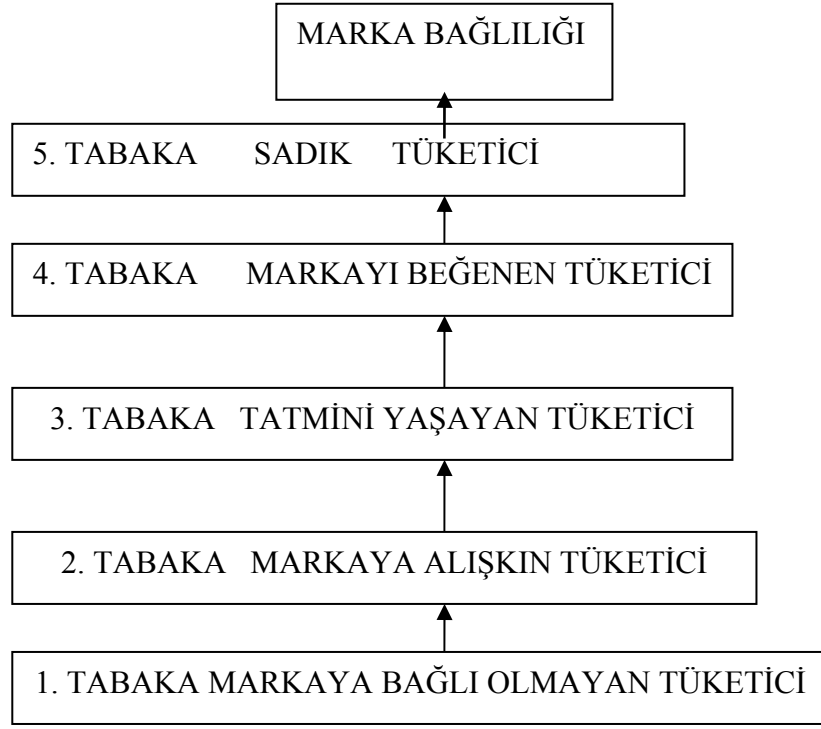
Firmanın elde ettiği müşterileri yitirmemesi ve marka bağlılığı yaratması işletmenin etkin yönetimine bağlıdır. Bunun için firmanın yapması gerekenler, müşterilere doğru davranmak, onlara yakın olmak, memnuniyetlerini ölçmek, ekstralar sağlamak ve özetle müşteriye yatırım yapmaktır.²²

Marka bağlılığı ile ilgili olarak Profesör Aaker bu yapıyı beş tabakalı bir hiyerarşi olarak konumlandırmıştır. Bu yapı, hiyerarşiye bağımlı olmayan tüketiciden(en alt tabaka), bağımlı olan tüketiciye(en üst tabak)kadar gitmektedir. Şekil 5 bu yapıyı göstermektedir.²³

²¹ Tek ve Özgül,a.g.e, s.309.

²² Aaker,a.g.e, s: 271.

²³ Özkaya,a.g.t., s: 74.



Şekil 1.1: Marka Bağlılığı Hiyerarşisi

Kaynak: Özkaya,a.g.t, s: 73.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere, birinci tabakada markayla hiçbir ilgisi olmayan tüketiciler bulunmaktadır. Markayı satın almalarının, markaya olan bağlılıkla ilgisi yoktur. Bu tüketiciler için fiyat ve uygunluk önemli faktörlerdir.

Marka bağlılığının ikinci tabakası, tatmin olmuş tüketicileri içerir. Bu tabakadaki tüketiciler, markaya alışkın olan tüketicilerdir. Markayı bağlılıktan değil alışkanlıktan satın alırlar. Markayı değiştirmek için bir nedenleri yoktur.

Üçüncü tabakayı, farklı şekilde tatmin olmuş tüketiciler oluşturmaktadır. Bu tabakanın ikinci tabakadan farkı, bu kişilerin markayı değiştirmeyi yüksek maliyetinden dolayı düşünmemesidir. Bu tabakadaki tüketiciler, markaya maddi olarak bağımlı olan tüketicilerdir. Başka bir markaya geçmeyi karşılayamazlar.

Dördüncü tabakayı markayı beğenenler oluşturmaktadır. Bu tabakadaki tüketiciler, markayı bir arkadaş gibi görürler ve “o” markayla duygusal bir bağlılık kurarlar.

Son tabakada ise, sadık tüketiciler vardır. Markanın kullanıcısı olmaktan gurur duyarlar. Markanın onlar için önemi işlevseldir ve kimliklerini ifade etmenin bir yoludur.

(4) 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 çağrışımı marka hakkında hafızalarda oluşan her şeydir.²⁴

Marka konumlandırma, çağrışımlara ve markanın rekabette nasıl, ne şekilde farklılaştığı temeline dayanmaktadır. Marka çağrışımı; süreçleri etkilemekte, markaya farklılaşma noktası yaratma, satınalma sebebi oluşturmakta ve olumlu yaklaşımlar meydana getirmektedir.²⁵

Marka çağrışımları, sabun ya da şampuan reklâmlarındaki gibi “ürünü kullanan ünlü bir kişiyi”, Lacoste örneğindeki “timsah” gibi ürünü çağrıştıran bir sembolü içerebilir.²⁶

1.5.2. Marka Kimliği

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 satabilirmiydi? O halde, ön plana çıkarılması gereken en önemli unsurlardan biri marka kimliğidir.²⁷

Marka kimliği, herhangi bir ürün üzerine bir giysi giydirmektir. İnsani özelliklerin yaşamsal içerikle evcilleştirildiği bir oluşumdur. İnsani özellik vermek, markanın bir insan karakterine sahip olması ve tüketicisi ile konuşan, duygularına ortak olan, v.b gibi özellikler sergilemesidir. Tüm diğer marka özellikleri arasında marka kimliği beklide marka düşüncesinin ilk ve temel odak noktasıdır.

²⁴ Tek ve Özgül,a.g.e, s: 309.

²⁵ Aaker,a.g.e.,s: 272.

²⁶ Özkaya,a.g.t., s: 76.

²⁷ Elitok,a.g.t.,s.45

Marka oluşturma, bir ürün yada hizmetle ilgili olarak tüketicilerin gözünde “kimlik” yaratma amaçlı bir etkinliktir.

Marka kimliği, marka planlayıcısının yaratmaya yada sürdürmeye çalıştığı benzersiz bir marka çağrışımları setidir. Bu çağrışımlar markanın ne için var olduğunu ve organizasyon üyelerinin tüketicilere neleri söz verdiklerini temsil etmektedir. Bir kişinin kimliği, o kişiye yn, amaç ve anlam sağlayarak hizmet eder. Bir kişinin hayatında şu soruların ne kadar önemli olduğunu bir düşünün:

- Benim ana değerlerim nelerdir?
- Ben hangi anlam için varım?
- Ben nasıl algılanmak istiyorum?
- Ben hangi kişiliğin ayırt edici özelliklerini yansıtmak istiyorum?
- Benim yaşamımdaki en önemli ilişkiler hangileridir?

Bir insan kimliğine benzer bir şekilde marka kimliği de markaya yn, amaç ve anlam kazandırmaktadır. Marka kimliği, markanın stratejik tasarımıının merkezinde yer almaktadır. Marka kimliği, markanın kalbi ve ruhudur. Marka ile tüketicisi arasındaki bağ, kimlik ile oluşmakta, yaratılan kimlik, markanın tüm yönlerini kuşatmaktadır.²⁸

Doğru bir marka kimliği için aşağıdaki dört konuda esaslar belirlenmiş olmalıdır.²⁹

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

Bizi İzleyecek Tüketicisi Hedefimizi Tanımlamak

Marka pazarda varolabilir. Pazar tüketicisi ile varolur. Tüketicisi de potansiyel müşteridir. O halde nasıl bir müşteriye yneleceğimizi belirlemiş olmalıyız.

Ne İstediğimizi, Neyin Gerektiğini Ve Neden Hoşlandığımızı Ortaya Koymak

²⁸ zkaya,a.g.t., s: 77.

²⁹ Elitok,a.g.e, ss: 45-46.

Marka olarak varolabilmek, bu üç temel soruyu cevaplamış olmamızı gerektirir. Aksi halde, belirsiz bir yönde giderek bizden uzaklaşan hedefimize ulaşmaya çalışmanın gülünç ve başarısızlığa mahkum yolunda yürümüş oluruz.

Bir Tüketici Kimliği Profili Belirlemek

Marka kimliğinde yatan en temel eğilim ise, tüketici profilini doğrulayan bir kimlik yaratmaktır. Tüketici profili ve marka kimliği birbiriyle paralellik göstermelidirler. Aksi halde bir çelişki ortaya çıkmış olur.

Müşteri Profiline Uygun Ürün Kimliği Yaratmak.

Bu maddenin marka oluşumunu sağlayan önemli bir faktör olarak algılanması gerekmektedir.

Marka kimliği bir organizasyonla başlar ve kimliğin özünde bu organizasyon ruhu yatar. Buna göre marka kimliği için aşağıdakilerin belirlenmiş olması gerekir:

- Müşteri vaatleri
- Müşteriler ile marka arasındaki temel ilişki
- Müşterinin ayarlanacağı üretken değer önerileri

1.5.2.1 Marka Kimliği Yaklaşımları

1.5.2.1.1. Ürün Olarak Marka

Bir marka ürünün çok daha fazlasını içermektedir. Fakat, ürün ile ilgili çağrışımlar doğrudan satınalma kararına aktarıldığı için önemlidir.³⁰

Temel düşüncemizi ürünümüzle sunarız. Ürün ile marka arasındaki temel fark kimliklendirme ile ortaya çıkar. Kimliklendirilmiş ürün artık, üründen öte bir şeydir. Ürünün, markanın temelinde varolan obje olduğunu bilmemiz gerekir. Buna göre:³¹

³⁰Özkaya,a.g.t., s: 79.

³¹ Elitok,a.g.e., ss: 48-49.

- Ürün alanı ve alanları belirlenir. (Hazır giyim-Beymen)
- Ürün özelliği tanımlanır. (Gillette Mach 3)
- Kalite ve değer ilişkisi, ürünün hangi kalitede ve değerinde olması gerektiği tanımlanır.(Migros-Metro,Mercedes-Kartal)
- Kullanım yeri ve şekli tanımlanır. (arama motoru-www.google.com)
- Kullanıcılar tanımlanır. (Harley Davidson)
- Ülkesel orijinin tanınırlılığı sağlanır. (Swatch)

1.5.2.1.2. Kurum Olarak Marka

Bu yaklaşım, markanın sahip olduğu, ürün veya hizmetin özellikleri yerine kurumun özelliklerine odaklanmaktadır.³²

Tanımlanmamış bir organizasyon, kültürü olmayan bitkiye benzer. Ona bir gelecek biçemezsiniz. Buna göre aşağıdaki konuların kurumsal yapı içinde ele alınıp yalın ve tutarlı bir bütünlüğün kurulması ve sürdürülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda dikkate alınması gereken noktalar:³³

- Süreçlerin insanlarla varolduğunu göz önünde bulundurarak, yetkelendirilmiş ve programlama yeteneği olan, planlı çalışabilen bir yapıya sokulmaları.
- Mal varlıkları ile becerileri farklılıklar içerisinde sunabilme yeteneği göstermek.
- Organizasyon olarak ileri görüşlülüğü sezgilerle birleştirerek geleceğe dönük olabilmek.
- Yeniliklere açık yön oluşturmak, sürekliliğini sağlamak.
- Herkesin mutabık kaldığı bir kalite algılamasını sağlamak.
- Müşteriye ilginin tüm organizasyonel amaçları beslemesi
- Çevreye karşı sorumlulukların tanınması ve tüm organizasyonun gerekli hassasiyeti göstermesi.

Tüm bunları içerecek bir organizasyon sağlanmalıdır.

³² Özkaya,a.g.t., s: 79.

³³ Elitok,a.g.e., s: 49.

1.5.2.1.3. Kişi Olarak Marka

Bu yaklaşımda marka, kişiler gibi markaların da kişilik özellikleri olduğuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda markanın, tüketicinin sahip olduğu hangi ifadesine karşılık geldiğine bakılmaktadır. Ayrıca, tüketicinin markayı yaşam şekli ile ne derece bütünleştirdiği de bu boyutta önemlidir.

1.5.2.1.4. Sembol Olarak Marka

İnsanların algılamaları üzerinde en büyük etkiyi yaratan kuşkusuz görsel araçlardır. Bir şeyi, sözlü yada yazılı olarak, saatler veya sayfalar boyunca anlatabilirsiniz. Kullanacağınız görsel bir araç ise, onu çok hızlı, etkin ve kalıcı olarak belleklere kazıyabilir. Yani görmek duymaktan daha fazla akılda kalır. Bu nedenledir ki; markamızın tamamlayıcı bir diğer parçası da bunun için kullanacağımız sembollerdir.³⁴

Bu yaklaşımda marka, görsel kimliğe ve markanın senelerdir sürdürdüğü deneyime odaklanmaktadır.³⁵

Bu başlık 3 ana bölümde incelenebilir; Görsel imaj, mecazlar, marka mirası³⁶

Görsel İmaj; görsel olarak bize çok şey anlatır. Markalardan söz edildiğinde hemen herkes onların şeklini anımsar. Parliament mavisisi, v.b gibi

Mecazlar; bir takım benzetme ifadeleri kullanılır. Mecaz bize ürünü daha keskin ve çarpıcı bir biçimde anlatma olanağı tanır. Taş gibi araba, buz gibi su, v.b

Marka mirası; markanın geçmiş deneyimleri ve yarattığı etkiler zaman içinde bir kimlik kazanır ve ilk akla gelen şeylerden birisi bunlar olur.

³⁴ Elitok,a.g.e., s.55.

³⁵ Özkaya,a.g.t., s.79.

³⁶ Elitok,a.g.e., s.55.

1.5.2.2. Markanın Görsel Kimliği

Görsel kimliği oluşturan, isim, sembol ve slogan markayla ilgili diğer değerli niteliklerdir. Marka, sistematik bir süreçte isme sahip olmalıdır. Marka ismi, anımsamayı kolaylaştırıcı, ürün sınıfını hatırlatıcı, sembol yada logoyu destekleyici olmalıdır. Sembol ürün sınıfı ile ilgili bir ipucu oluşturmalı, slogan ise dikkati istenilen noktaya çekebilmelidir. Doğru oluşturulmuş bir görsel kimlik, tüketicinin markayı, rakip markalardan ayırtabilmesi için önemli bir etken olmaktadır.³⁷

Görsel kimlikle ilgili, bir markanın giyindiği, daha çok grafik sanatlar çerçevesinde oluşturulmuş bir elbise benzetmesi yapılabilmektedir. Ancak bu elbise, sadece yapılan işin konusuna uygun dizayn edildiğinde, o firmanın karakterini doğru ve etkili bir şekilde yansıtmakta, hedef kitleler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.³⁸

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.³⁹

1.5.2.2.1. Görsel Kimlikte Amblem, Logo ve Semboller

“Amblem” sadece bir sembol, “logo” ise; sembolün firma isminin yazılmış hali ile bütünleştirilmiş şeklidir.⁴⁰

Marka sembolü ise, markanın gözle görülen kısmıdır. Bu kısım, bir marka yada firmayı göstermek üzere kullanılan marka ismini içermeyen bir ticari tasarım, şekil olabileceği gibi, marka isminin tamamı yada bir bölümünde oluşan yazı elemanlarının farklı bir tasarımı da olabilmektedir.⁴¹

³⁷ Özkaya, a.g.t., s:145.

³⁸ Özkaya, a.g.t., s:146

³⁹ Clifton ve Simmons, a.g.e, s: 114.

⁴⁰ Özkaya, a.g.t., s:146.

⁴¹ Tek ve Özgül, a.g.e., s: 322.

1.5.2.2.2. Görsel Kimlikte Slogan

Slogan, markayla özleştirilmesi istenen bir fikrin iletiminde kullanılan özlü sözlerdir. Ad ve sembol marka sermayesinin önemli bir parçasıdır. Ancak, bunlar yaratılması düşünülen marka konumunu ve ürün/hizmet ile ilgili vurgulanacak yararı belirtmede çok fazla etkili değildir. Bu nedenle slogan konumlama stratejisini biçimlendirir ve marka adı ve sembolüne değer katar.⁴²

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.⁴³

1.5.2.2.3. Marka İsmi

Marka ismi, markanın sözle söylenebilen kısmıdır.⁴⁴

Marka ismi hatırlamayı kolaylaştırıcı olmalı, ürün sınıfını belirtmeli, logo yada sembolü desteklemeli, istenen çağrışımları akla getirmeli, istenmeyenleri getirmemeli ve yasal olarak da markayı korumalıdır.⁴⁵

Marka ismi genellikle markanın amacını belli etmektedir. Marka ismi, marka kimliğinin en güçlü öğeleri arasındadır.⁴⁶

Marka isminin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken hususlar vardır çünkü marka ismi seçimi, özellikle bugünün markalar karmaşasında daha da özen gösterilmesi gereken çok ciddi bir iş haline dönüşmüştür.⁴⁷

- Marka ismi ürünün yararları hakkında bir şeyler ima etmelidir. Örneğin; Kale Kilit, Kaleflex v.b KALE çelik kasaları, kapıları(marka ismi)

⁴² Tek ve Özgül,a.g.e., s: 327.

⁴³ Aaker,a.g.e, s: 204.

⁴⁴ Özkaya,a.g.t., s: 148.

⁴⁵ Aaker,a.g.e,s: 274.

⁴⁶ **Jean Nöel Kapferer**, *Strategic Brand Management*, New York: The Free Press, 1994, ss: 60-61.

⁴⁷ Tek ve Özgül,a.g.e., s: 319..

- Hareket, renk v.b. gibi ürün özelliklerini hatırlatmalıdır.
- Telafuzu, hatırlanması ve tanınması kolay, kısa ve basit olmalıdır. Örneğin OMO, ALO, DYO, ETİ v.b. gibi
- Seçkin, ayrımlı ve özgün olmalıdır. Örneğin, Kodak.
- Etiketleme ve ambalajlamaya uygun olmalıdır.
- Her türlü tutundurmaya gelebilmelidir.
- Uzun isimler tercih edilmemeli, isim uzunsa dikey değil, yatay yazılmalıdır.
- Marka ismi başka ülkelerde ve dillerde kötü anlamlara gelmemelidir. Örneğin; İspanyolca konuşan ülkelerde bir arabaya verilecek en kötü isimlerden biri Nova'dır çünkü Nova İspanyolca'da "gitmez" anlamına gelmektedir.⁴⁸

1.5.2.2.4. Ambalajlama

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

Diğer marka elemanlarının olduğu gibi ambalajın uzun bir geçmişi vardır. İlkçağlarda insanlar yiyeceklerini ve sularını taşımak için hayvan derilerini ve ağaç yapraklarını kullanırlarmış. Cam konteynerler ilk olarak Mısır'da kullanılmıştır. Fransız imparator Napolyon ise, yemekleri daha iyi muhafaza edecek bir yöntem bulmak için bir yarışma düzenlemiş ve kazanana 12,000 Frank ödül verileceğini ilan etmişti. İlkel de olsa vakumlu ambalajlama bu yarışma sonucunda ortaya çıkmıştır.⁴⁹

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 karton kutu. Ek koruma ve tutundurma olanağı yaratır. (3) Yükleme yada nakliye ambalajı(Dış ambalaj): Depolama, taşıma ve tanıma için gereklidir. Bu, perakende ambalajları içeren koli, kutu, karton ve kasa'dır.⁵⁰

⁴⁸Kotler, a.g.e., s: 221.

⁴⁹ Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education Inc, Second Edition, 2003, s:210.

⁵⁰ Tek ve Özgül, a.g.e, s: 330.

Ambalajdan beklenen iki temel işlevden birincisi ürünü korumak, ürüne kullanım kolaylığı getirmek, ikincisi ise ürünün tanıtılması ve tutundurulmasını sağlamaktır.

Mamülün üreticiden tüketiciye ulaştırılincaya 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.⁵¹

1.5.2.3. Marka Kimlik Yapısının Elemanları

1.5.2.3.1. Özkimlik

Özkimlik; markanın zaman bağımlı olmayan esasını temsil eder. Özkimlik, marka yeni pazarlara ve ürünlere girdiğinde değişmeden kalan özdür. Markanın anlamının ve başarısının merkezinde olan özkimlik, marka yeni pazarlara ve ürünlere doğru yönelirken sabit kalacak çağrışımları içermektedir.⁵²

Öz kimliğin birtakım özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁵³

- 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.

⁵¹ Semra Aytuğ, *Pazarlama Yönetimi*, Ambalajlama, İzmir:İlkem Ofset, ss:153-154.

⁵² Özkaya,a.g.t., s: 80.

⁵³ Tek ve Özgül,a.g.e., ss: 310-311.

- 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.

1.5.2.3.2. Kişilik

Marka kişiliği, ”Kişilerde bulunan karakter özelliklerinin, markalara verildiğinde, marka üzerinde yapılan çağrışımdır. 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 gibi⁵⁴

Marka kişiliği, markanın yapı taşlarından birisidir. Markaya asıl ruhun verildiği çekirdek ögesidir. Marka kendisini buna göre inşa eder.⁵⁵

Bazı kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralabiliriz:

- Coşkulu
- Genç
- Asi
- Bireysel
- Özgür
- Romantik
- Gururlu
- Etkileyici
- Lüks v.b gibi

1.6. MARKA KONUMLANDIRMA

Marka konumlandırmadan söz etmeden önce, marka konumlandırma hazırlığı kavramından bahsederek konuya bir giriş yapılabilir.

⁵⁴ Özkaya,a.g.t., s: 94.

⁵⁵ Elitok,a.g.e., s: 50.

Markanın en önemli işlevlerinden biri, pazarda ürüne ilişkin güçlü bir Pazar konumu yaratarak farklılaşmasıdır. Marka konumlandırmasında, marka adı belirlenmeden önce gayriresmi soruşturma ve pazar araştırmaları ile konumlandırma hazırlığı yapılır. Daha sonra istenen Pazar konumuna uygun bir marka ismi ve marka stratejileri seçildikten sonraki aşamalarda markayı kapsayan 4P hazırlanarak aktif şekilde pazar konumlaması için lansmana geçilir. Bu aşama, markanın aktif olarak sahneye çıkarılması ve markanın aktif olarak başlatılmasıdır. Tüketicilerin ürünleri belirli özellikleri itibarıyla akıllarında tutmaları (güçlü, kaliteli, uzun ömürlü, klasik v.b) diğer bir ifade ile kalıplaştırmaları konumlamayı zorunlu kılmaktadır.⁵⁶

Marka konumlandırması, pazarlama stratejisinin kalbidir. Kotler marka konumlandırmayı, hedef müşterinin zihninde farklı ve değerli bir yer edinmek adına firmanın ürün arzını ve firma imajını tasarlaması olarak tanımlamaktadır. Yani, marka konumlandırma, firmanın, belli bir grup tüketici yada Pazar bölümünün zihninde doğru konumu bulabilmesi anlamına gelmektedir, böylelikle tüketiciler ürün yada hizmet hakkında firmanın arzu ettiği doğrultuda düşüncelere sahip olacaktır. İyi bir marka konumlandırma, markanın ne olduğunu, neden tek olduğunu yada neden rakip markalara benzediğini ve neden markanın tüketiciler tarafından satın alındığını ve kullanıldığını açıklayarak pazarlama stratejisine yol göstermektedir.⁵⁷

Konumlandırma için önemli anahtarlar şöyle sıralanabilir,⁵⁸

- Konumlandırma, taktiksel olmayan, stratejik bir aktivitedir: Şirket konumlandırması stratejilere bağlı olarak yürütülmelidir.
- Konumlandırma, stratejik ve sürdürülebilir rekabetçi bir avantaj geliştirmeyi amaçlar: Rekabet yaşamımızın bir parçası olduğuna göre, onu lehimize çevirerek avantaj elde edecek stratejiler geliştirmeliyiz. Bu ise, değişmeye yatkınlığımızın bir ölçütü olarak devamlılık içinde ele alınmalıdır.
- Algılamayı yönetme ile ilgilidir. Algılamalara duyarlı bir yapı oluşturmak ve bunları yararlı mesajlara çevirerek marka konumlandırması içinde uygulamak; sezgilerimiz doğrultusunda pazar beklentilerini anlamak ve bunu rekabetçi avantaj için kullanmak gerekir. Eğer böylesi bir konumlanma yaratmaz isek, rakiplerimiz arasından sıyrılamayız. Yada tersine ne denli güçlü, büyük ve köklü bir kuruluş

⁵⁶ Tek ve Özgül, a.g.e., s: 313.

⁵⁷ Keller, a.g.e., ss: 119-120.

⁵⁸ Elitok, a.g.e., ss: 67-70.

olursak olalım, eğer algılamalara kulak vermiyor isek, geride kalmaya mahkumuzdur.

- Marka imajı, ürünü konumlandırma sürecinin sonunda oluşur: Yapılan kimliklendirme ve konumlandırma çalışmaları sonucunda müşteride bir imaj yaratılır. Markaya ait düşüncelerimiz konumlandırma sonucunda ortaya çıkar.
- Şimdiye değil, geleceğe yöneliktir: Marka konumlandırması stratejik bir girişimdir. Stratejiler ise, geniş bir bakış açısıyla perspektif yaratırlar. Böylelikle geleceğe dönük hedefler ve beklentiler yaratırlar.
- Konumlandırma yapılırken bazı hatalar yapılabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken konumlandırma hataları :⁵⁹

(1) Eksik Konumlandırma: Alıcıların marka hakkında çok zayıf fikirlerinin olmasıdır.

(2) Aşırı Konumlandırma: Alıcıların markayla ilgili çok dar bir resme sahip olmaları ve aşırı konumlandırma yapılması nedeniyle tek yönlü düşünmeleridir.

(3) Kafa Karıştıran Konumlandırma: Alıcılar markayla ilgili karışık imajlara sahip olabilir. Bu karışıklık çok fazla iddialar yapmaktan ve konumlanmanın sık sık değiştirilmesinden kaynaklanabilir.

(4) Kuşkulu Konumlandırma: Ürünün özellikleri, fiyatı veya imalatçının kimliği dolayısıyla alıcıların markayla ilgili iddiaları zor inanılır bulmalarıdır.

Konumlandırma hatasına bir örnek verecek olursak. 1998 yılında Pepsi firması piyasaya “Pepsi one” isimli yeni bir diet kola çıkarmıştı. Pepsi bu yeni ürünü diğer normal kolalardan daha lezzetli ve daha sağlıklı olarak konumlandırmak istemiş ve hedef kitesinin 20 ve 30’lı yaşlardaki diet kolanın tadından hoşlanmayan erkekler olarak belirlemişti. Firma, diet kelimesinin yarattığı olumsuz çağrışımlardan dolayı üründe diet kelimesini kullanmaktan kaçınmıştı. Firma reklam ve tanıtımlarında bir çok ünlü kişi ve değişik slogan kullanmasına rağmen başarıyı yakalayamamıştı çünkü tanıtım ve reklamlarında “Pepsi One” in nasıl bir ürün olduğu ve Diet Pepsi’den ne şekilde farklılaştığı tam olarak tüketiciye aktarılamamıştır. Eleştirmenler bu konuya şu şekilde açıklama getirmişler ve Pepsi markasına ait pazarda iki adet diet kola olması, müşterilerin zihninin karışmasına neden olmuştur yorumunu yapmışlardır.⁶⁰

⁵⁹ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Cem ofset, 1997, s: 333

⁶⁰ Keller, a.g.e, s: 121.

1.7. MARKA STRATEJİLERİ

Marka stratejilerinin, hat genişletme, marka genişletme, ortak marka, yeni marka, çoklu marka kullanımı gibi alt başlıkları vardır. Bu alt başlıkları şu şekilde açıklayabiliriz.

1.7.1. Hat Genişletme:

Başarılı bir marka isminin aynı ürün kategorisinde aynı marka ismiyle ek ürünler çıkarmasıdır. Piyasadaki yeni ürünlerin büyük çoğunluğu hat genişletmesiyle piyasaya sürülen ürünlerdir (örneğin light ürünler). 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. Örneğin; Kimberly-Clark's Kleenex markası hat genişletme ile büyük bir başarı yakalamıştır. "Eğer orada varsa kullanılacaktır" felsefesiyle, çocuklara yönelik de olmak üzere, yirmi farklı Kleenex temizleme mendili piyasaya sürmüşlerdir.⁶¹

1.7.2. Marka Genişletme

Marka genişletme, mevcut ve başarılı bir marka adının, farklı bir ürün sınıfına ait yeni bir ürünün pazara sunulmasında kullanılmasıdır. Bu stratejide amaç, mevcut markanın sahip olduğu sermayeyi yeni ürüne transfer etmektir.⁶²

Örneğin Harley Davidson, asıl pazarının dışındaki tüketicilere ulaşabilmek için, bayanlara yönelik olarak Harley markalı sandalyeler, ileriki nesillerde Harley kullanıcısı olacak potansiyel tüketiciler için ise, barbie bebekler piyasaya sürmüştür.⁶³

⁶¹Kotler,a.g.e., s.222

⁶²Tek ve Özgül,a.g.e., s: 324.

⁶³ Kotler,a.g.e., s: 223.

Marka genişletme stratejisiyle pazara sunulan yeni ürünün tüketici tarafından kabul edilmesi şu koşulların varlığına bağlıdır.⁶⁴

- Yeni ürün mevcut ürünler kalite, yarar, özellik ve görünüm açısından uygunluk içinde olmalıdır.
- Yeni ürün sınıfıyla marka arasında uygunluk olmalıdır. Bu uygunluk, ürünlerin özellikleri, kullanım durumları v.b. gibi ile markanın sahip olduğu çağrışımlarla ilgilidir.
- Yeni ürün farklı tat, içerik yada elemanları içermelidir.

Marka genişletme stratejisi, hat genişletme stratejisinde olduğu gibi birçok avantaj sağlamaktadır. Fakat bunun yanında yeni ürünün müşterilerin gözünde başarısız olması durumunda diğer ürünlerin de imajının zedelenmesi gibi riskleri de vardır.⁶⁵

1.7.3. Ortak Marka:

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.⁶⁶

⁶⁴ Tek ve Özgül,a.g.e., s: 325.

⁶⁵ Kotler,a.g.e., s: 223.

⁶⁶ Tek ve Özgül,a.g.e., s: 325.

1.7.4. Yeni Marka:

Bir firma pazara yeni kategoride bir ürün sunduğu zaman, mevcut marka isimlerinin hiçbirinin bu yeni kategoride ürüne uygun olmadığını düşünebilir ve o ürün grubu için farklı bir marka ismi belirlenebilir.

1.7.5. Çoklu Marka Kullanımı:

Bir firmanın aynı kategori içerisinde birden çok marka geliştirmesi anlamına gelmektedir.

Yaşar Holding'in Dyo, Dewilux ve Evim boya markalarını örnek olarak gösterebiliriz. Firma, Dyo ve Evim markalarıyla İnşaat boyaları sektöründe, Dewilux markası ile de mobilya boyaları sektöründe faaliyet göstermektedir. Dyo markası daha yüksek fiyatlı, daha üst sınıf bir ürün iken, evim markalı ürünler daha düşük fiyatlı ürün kategorisine girmektedirler.

1.7.6. İçerik Markası

İçerik markası, bir ürünün ürünü oluşturan parça veya maddelerden birinin ismini o ürünün pazarlama iletişimlerinde kullanılmasına denir. Örneğin; bilgisayarlarda "Intel Inside" (içinde Intel vardır) ibaresinin kullanılması.⁶⁷

Intel'in müşteri odaklı olarak gerçekleştirdiği bu reklam kampanyası sonucunda tüketiciler "Intel Inside" ibaresi bulunan bilgisayarları tercih etmekte, bunu farkedene PC üreticileri de, mikroçiplerini diğer firmalar yerine Intel'den almaktadırlar.⁶⁸

1.7.7. Yeniden Konumlama

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)

⁶⁷ Tek ve Özgül,a.g.e., s: 326.

⁶⁸ Kotler,a.g.e., s: 223.

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 tüketiciler 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.⁶⁹

Eğer çekici bir pazarda markanın konumu zayıfsa onu **Yeniden Konumlandırmak** geçerli bir seçenektir. Bunun birkaç yolu vardır⁷⁰;

***Gerçek Yeniden Konumlandırma:** Yöneticiler markanın kalitesini yükseltip fonksiyonlarını ve tasarımını güncelleştirerek ürünü bugüne uygun hale getirmeleridir.

***Markayı Zenginleştirme:** Ürüne ek ürün ya da hizmetler vermek markanın değerini artırabilir. Örneğin oteller temel ürünleri olan konaklamaya boş zamanlar için eğlence mekanları, barlar eklemişlerdir.

***Psikolojik konumlandırma:** Tüketicilerin inançlarının değiştirilmesine odaklanan konumlandırma türüdür.

***Rekabetçi yeniden konumlandırma:** Rakiplerin konumunu küçümseyerek yapılan konumlandırmadır.

***Değerlerin yeniden tartılması:** Tüketicilerin anahtar olan temel değerlere farklı ağırlıklar vermeleri için ikna edilmesidir. Örneğin bir çamaşır makinesinin dayanıklılığı, buzdolabının sessizliği ön plana çıkarılabilir.

***İhmal edilen değerleri ekleme:** Ürüne ait yeni seçme kriterlerinin takdimidir. Örneğin bir deterjanın kirleri temizleme yanında kötü kokuları giderme özelliği taşıdığıının da belirtilmesi markaya değer katacaktır.

⁶⁹ Tek ve Özgül,a.g.e., s: 326.

⁷⁰ Tek,a.g.e, ss: 333-334.

1.8. MARKA İLETİŞİMLERİ

1.8.1. Reklam

Reklam, pazarlama denilince ilk akla gelen ve pazarlamanın en etkili, en çok kullanılan iletişim yollarından biridir. Bugün gelinen noktada, dış ticaretin serbestleştirilmesi, artan küreselleşme ve bununla birlikte hızla gelişen rekabet, yabancı markaların Türkiye'deki faaliyetlerindeki artışı reklamın kullanımı ve reklamcılık sektöründeki büyümeyi sağlayan önemli faktörlerdir.⁷¹

Reklam stratejisini oluştururken, pazarlama yöneticileri 5 kritik konu üzerinde durmaları gerekmektedir.⁷²

- Reklam Hedeflerini Belirleme:

Öncelikle reklam hedefi belirlenmelidir. Yani, firma, yeni ürününe dikkati ve ilgiyi çekecek bilgilendirici bir reklam mı, tüketiciyi ürününe yönlendirecek ikna edici bir reklam stratejisi mi, tüketicinin ürünü satın alınmasında sürekliliği sağlayacak hatırlatıcı reklam stratejisi mi yoksa mevcut tüketicilerin doğru seçim yaptıklarına ikna olmalarına yönelik güçlendirici reklam stratejisi mi uygulaması gerektiğine karar vermelidir.

- Reklam Bütçesinin Belirlenmesi:

Pazarlama yöneticisinin bütçeyi belirlerken gözönünde bulundurması gereken bazı faktörler vardır. Öncelikle ürün yaşam süreçleri dikkate alınmalıdır. Yeni piyasaya sürülen ürünlere daha fazla bütçe ayrılmaktadır. Bunun yanında rekabetin yoğun olduğu ve reklama yüksek bütçelerin ayrıldığı pazarlarda marka tanıtımını yapabilmek için yoğun reklam çalışmaları gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir diğer konu da reklam sıklığıdır. Markanın mesajını tüketiciye götürecek olan reklamın sıklığı reklam bütçesini etkilemektedir.

Yüksek Pazar payı olan ürünler için daha az reklam harcamaları gerçekleşirken, sigara, bira gibi ürünlere ait markalar farklı imaj yaratmak adına reklamlara yüksek bütçeler ayırmaktadırlar.

⁷¹ Tek ve Özgül, a.g.e, s: 661

⁷² Kotler, a.g.e., ss: 312-323.

- Reklam mesajının seçilmesi:

Reklam mesajı seçimi yapılırken, reklamcı ne kadar çok alternatif üretirse, en iyi reklamı yaratma olasılığı okadar artacaktır. Alternatifleri yaratma aşamasında, kimi reklamcılar, müşterilerle, rakiplerle görüşme yöntemini tercih etmektedirler. Bu alternatifler arasından seçim yaparken de yine pazar araştırmalarından yararlanmaları gerekmektedir. Reklam mesajının etkisi, mesajda ne söylendiğine ve nasıl söylendiğine bağlıdır. Reklamda kullanılan kelimeler hatırdaki kalıcı ve müşterinin zihninde iz bırakıcı nitelikte olmalıdır. Bunun yanında reklam yöneticileri ve reklam ajansları sosyal sorumluluk kavramını göz ardı etmemelidirler. Örneğin; A.B.D kanunlarına göre şirketler hatalı ve yanıltıcı reklamlardan uzak durmalıdırlar.

- Reklâm Stratejisi Geliştirme:

Reklâm stratejisi geliştirirken öncelikle, istenen sayıda müşteriye ulaşarak onlardan geri bildirim alınmasını sağlayan en etkili medya seçimi yapılmalıdır. Müşteriden sağlanan geri bildirim, müşterinin o ürünü deneme sıklığı ile ölçülmektedir. Daha sonra reklam araçlarının seçimi aşamasına gelinmelidir. Burada reklâm yöneticisi ya da reklâm ajansı, alternatifler arasından seçim yaparken 4 faktörü göz önünde bulundurmalıdır. Bunlar, hedef, izleyici(televizyon ve internet daha çok gençlere yöneliktir), ürün, mesaj (teknik bilgiler içeren mesajlar bilimsel dergilerde yer almalıdır) ve maliyettir (Televizyon reklâmları, gazete ve radyo reklâmlarından daha pahalıdır). Diğer bir aşama da reklam zamanına karar verilmesidir. Bu aşamada makro ve mikro olarak iki tür zamanlama problemiyle karşılaşmaktadır. Makro zamanlamada, reklâm sezona ve iş döngüsüne göre zamanlanmaktadır. Örneğin, bir ürünün satışlarının %70'i Haziran ve Eylül aylarında gerçekleşmektedir. Bu firma ya yoğun olduğu sezona göre, ya sezon dışı zamanlara yoğunlaşarak, ya da tüm yıl sabit olacak şekilde reklam harcamalarını farklılaştırır. Mikro zamanlama ise, kısa sürede maksimum etkiyi yakalamak adına reklam harcamaları için ödenek ayırmak anlamına gelmektedir. Son olarak şirketler, kitle iletişim araçlarını bölgesel olarak ayırırken, pazar payı, reklamın etkisi, kitle iletişim araçlarının etkinliği, rekabet ve kar marjlarıyla ilgili bölgesel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır.

- Reklam Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Reklamın iyi bir şekilde planlanması ve kontrolü reklam etkinliğinin ölçümüne bağlıdır. Çoğu reklamcılar, reklamın iletişim etkisinin (reklamın farkındalık, bilgi ve

tercihler üzerindeki potansiyel etkisi) yanında satış etkisini de ölçmeye çalışırlar. İletişim-etki araştırmalarında reklamın tüketicilerle etkili bir iletişim kurup kurmadığına bakılır. Satış-etki araştırması ise, karmaşık bir araştırmadır çünkü satışlar; fiyat, ürün özellikleri ve rakipler gibi faktörlerden de etkilenmektedir.

1.8.2. Halkla İlişkiler

“Halkla İlişkiler” halkın tutumlarını değerlendiren, halkı ilgilendiren bir örgütün veya kişinin politika veya prosedürlerini belirleyen ve halkın anlayış ve kabülünü sağlamaya yönelik hareket programını uygulayan bir iletişim fonksiyonudur. Ürün ve/veya onu pazarlayan örgüt lehine pozitif bir imaj iletimini sağlayan bir tutundurma etkinliğidir. Örgüt ve çevresi arasındaki sürekli etkileşimdir. İnsanlar, ürünler, mekânlar, fikir ve faaliyetler, örgütler ve hatta ülkeler için kullanılır. Halkla ilişkiler de bedel ödememe diye bir şey yoktur. Şikâyet kutuları, tüketici danışma merkezleri, sosyal yardımlar, burs vermeler bazı tipik halkla ilişkiler çabalarıdır.⁷³

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başlıca amaçları:⁷⁴

- Tüketicilere, ürün, hizmetler ve kullanımları hakkında bilgi vermek.
- Müşteri dilek ve şikâyetlerini benimsemek(OMO P.K. vb)
- Müşterileri ve personeli eğitmek.
- Aracılarla ilişkileri geliştirmek.(bayiler toplantısı vb)
- Piyasada süreklilik göstermek, varlığını duyurmak, topluma yararlı hizmet verildiği imajını sürdürmek
- Kuruluşla ilgili ters haberleri, dedikoduları vb düzeltmektir. Örneğin; DandySakız ve Şekerleme Sanayii A.Ş. daha önce piyasaya sürmüş olduğu “Freshbol” adlı dışı sakız, içi jöleli orjinal patentli ürünü hakkında, bazı gazete ve TV’lerde, Ankara’da dağıtımını yapılan 44 okuldan birinde zehirlenme oldu şeklinde haberler çıkınca, bunların asılsızlığını kanıtlamak için habere konu olan ilkokulun kantininden İl Sağlık Müdürlüğüne aynı gün alınan numunelerin, Refik Saydam Hıfzısıhha merkezi dahil, Sağlık bakanlığı laboratuvarlarında tahlillerinde birşey bulunmadığını rapor ve belgeleriyle birlikte, gazetelerde tam sayfa ilanlarla kamuoyuna duyurmuştur.

⁷³ Tek ve Özgül,a.g.e.,s: 742.

⁷⁴ a.g.e., s:744.

1.8.3. Satış Geliştirme

Satış Geliştirme, bir ürün ya da hizmetin kullanımını ya da denenmesini teşvik eden kısa süreli dürtüler olarak tanımlanabilir. Satış Geliştirme, bir ticarete yada nihai tüketiciye yönelik olabilir. Reklamda olduğu gibi, satış geliştirme de bir çok şekilde karşımıza çıkmaktadır. Reklam, müşteriye satınalma sebebi yaratırken, satış geliştirme tüketicide satınalma dürtüsü yaratmaktadır.⁷⁵

Satış geliştirmenin tüketici ve/veya örgütsel alıcılar açısından amaçları şöyledir:⁷⁶

- Markanın, ürünün , hizmetin farkında olunmasını sağlama
- Ek pazar geliştirme
- Marka bağlılığı yaratma
- Tekrar satın almayı sağlama
- Rakip marka bağlılığını ve mevcut satınalma alışkanlıklarını kırma
- Rakiplerden farklılaştırma
- Tüketici/müşteri değeri yaratma
- Mevsimlik vb satış dengesizliklerini giderme
- Dağıtım kanallarını cesaretlendirip stok düzeyini geliştirme
- Halkla ilişkilere destek sağlama
- Pazarlama karmasını diğer öğelerinin taktiksel etkinliğini artırma
- Atıl kapasite varsa, birim maliyet düşüşü sağlama
- Mağaza raflarında ek yer kazanma
- Yeni veya geliştirilmiş bir ürünü tüketiciye/müşteriye denettirme
- Yeni müşteriler bulma
- Rakiplerin promosyonel faaliyetleriyle mücadele
- İçtepkisel satınalma
- Perakendecilerin işbirliğini sağlama

1.8.4. Kişisel Satış

Kişisel satış, satış yapmak amacıyla, bir yada birden fazla potansiyel müşteri ile gerçekleşen yüzyüze etkileşime denir. Kişisel satışın birtakım avantajları vardır; müşteri odaklı mesaj tüketiciye iletilir ve satış desteklemek amacıyla geribildirimler

⁷⁵ Keller,a.g.e., s: 309.

⁷⁶ Tek ve Özgül,a.g.e., ss: 729-730.

toplanır. Potansiyel müşteriler belirlenir ve farklı biçimde yaratılan çözümler müşterilere önerilir. Markanın satışının bir parçası olarak müşterilerin de dahil olduğu, ürünün kullanımı ile ilgili tanıtımlar yapılır. Müşterilerin sorunları ile ilgilendiği ve müşteri tatmini yarattığı için kişisel satış, ürünün satışından sonra da fayda sağlamaktadır. En önemli dezavatajı ise, yüksek maliyetli oluşudur.⁷⁷

⁷⁷ Keller,a.g.e., ss: 322-324.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI VE KÜRESEL MARKALAŞMA

2.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yaymasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. Bu, ister ihracat yoluyla olsun, ister direkt yatırım ya da lisans anlaşmaları biçiminde olsun fark etmemektedir. Liteatürde, ihracat aşamasında olmak uluslararasılaşma olarak kabul edilmektedir.

İhracat uluslararasılaşmanın bir safhası olarak kabul edildiğinde, uluslararasılaşmayı bizim yüzyılımızın olgusu olarak kabul etmek mümkün değildir. Çünkü ortaçağda, gerek Avrupada gerekse Asya'da ülkelerarası ticaretin olduğu, tarihi bir gerçektir. İpek ve baharat yolları, daha sonra yeni ticari yolların keşfiyle uluslararası ticaret hep varolagelmıştır. Örneğin Selçuklular zamanında bir kısım ahilerin ticaret ile meşgul olduklarını, bu yolla büyük mal ve para kazandıklarını, Ahi ahmet Şah adında bir ipek tüccarının Konya'da ve Tebriz'de ticarethanelerinin bulunduğunu tarihi araştırmalar göstermektedir.

Yine tarihte kendi coğrafyalarının dışında maden yataklarını ve stratejik madenleri(petrol v.b gibi) kendi mahalli ihtiyaçları için arayan, işleten şirketler mevcut olagelmıştır. Avrupalılar 18. yy'dan itibaren kendi ülkeleri dışında yatırım yapmaya başlamışlardır. 19. yy'ın sonu 20.yy'ın başlarında stratejik madde olan petrol için şirketlerin uluslararası mücadelelere ve faaliyetlere girdikleri de bilinen bir gerçektir. Bu alanda devasa uluslararası petrol firmaları ortaya çıkmıştır.

Bütün bunlarla birlikte, fiilen yaşamakta olduğumuz uluslararasılaşma sürecinin tarihteki uluslararası işletme faaliyetlerinden oldukça önemli farklar taşıdığı da tartışmasızdır.

Uluslararasılaşmanın tarihsel gelişimini ortaya koyarken, ülkelerin uygulamakta olduğu ekonomi politikalarının etkisini de değerlendirmek gerekmektedir. 1960'lı yıllardan buyana çok sayıda gelişmekte olan ülke "ithal

ikameci” sanayileşme politikası yerine “ihracata dayalı kalkınma stratejileri” uygulamaya başlamıştır.

Bugünkü uluslararasılaşmanın temel karakteristiği veya son zamanlarda literatürde çok sayıda araştırmaya konu olmasının nedeni, uluslararasılaşmış firmaların yaygın karakterli, yabancı ülkelerde gösterdikleri büyümenin yüksek hızları, faaliyetlerini dünya çapında koordine etme imkânlarına sahip olmaları nedeniyledir.

Günümüzdeki tarzıyla uluslararasılaşmayı tanımlamak pek kolay olmamaktadır. Bu nedenle uluslararasılaşmayı ortaya koymaya çalışan çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birtanesine göre; uluslararasılaşma firmanın strateji, yapı, kaynak v.b. gibi imkanları ile uluslararası çevreye uyum sağlama süreci olarak belirtilmektedir.

2.1.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler

Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedirler. Sadece gelişmiş ülkelerin firmaları değil, gelişmekte olan ülkelerin firmaları da uluslararasılaşma gerçeği ile yüz yüze gelmektedir

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

İktisat Bilimine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri;

Erkutlu ve Eryiğit'in belirttiği üzere Seyitoğlu ihracat aşamasını hiç dikkate 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.⁷⁸

⁷⁸ Hakan Erkutlu-Süleyman Eryiğit, "Uluslararasılaşma Süreci", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 3/2001, ss:151-154.

1) **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.

2) **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 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.

1) Köken ülkenin itici faktörleri

- İç piyasa koşullarının yetersizliği: İç piyasanın yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dar gelmesi veya doymuş olması şirketleri yeni pazarlar aramaya ve

bu nedenle uluslararasılaşmaya yönelmektedir. Bu yatırımlara “Taaruz Yatırımı” adı verilmektedir.

- Mevcut pazarları muhafaza endişesi: Firmaların pazar paylarını diğer firmalar tarafından tehdit altında görmesi sonucu artan bir şekilde uluslararası 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.

2) 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 ihtiyaç duyan ülke hükümetleri yabancı yatırımları teşvik etmektedirler.

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 ihtiyaçlarını 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.⁷⁹

⁷⁹ Erkutlu ve Eryiğit, a.g.e., ss.154-155

2.1.2. Uluslararası Pazarlarda Varolma Stratejileri

(1) Tek Ürün-Tek Mesaj

Bu stratejide firma çeşitli ülkelerde aynı ürünü aynı kullanım için ve aynı mesajla pazarlar. Örneğin, Coca Cola'nın formülü ve ambalajı satıldığı tüm ülkelerde aynıdır. Kullanımı da serinletici bir meşrubat olarak vurgulanmakta, reklam mesajı ise, ferahlık, canlılık ve gençlik temalarını işlemektedir.

Bu stratejinin ana avantajları araştırma-geliştirme, üretim ve reklam maliyetlerini en az düzeye indirmesidir. Ülkeden ülkeye ürün özellikleri farklılaştığında üretim, mesaj değiştiğinde ise reklam maliyetleri önemli ölçüde artmaktadır.

Tek ürün-tek mesaj stratejisinin zayıf yanı, her türlü ürün için geçerli olmamasından kaynaklanır. Bunun bir örneği yurdumuzda da üretimi yapılan Knorr çorbalarında görülmüştür. Üretici firma Corn Products Company, Knorr çorbasını 1960'larda Amerikan pazarına sokmaya karar vermiş, ancak tek ürün stratejisi başarılı olamamıştır. Çünkü firmanın yaptığı pazar araştırması Amerikan tüketicisinin Knorr'un tadını beğendiğini ortaya koyuyor, ancak başka bir etkeni gözden kaçıyordu. Amerikan ev kadınının kullanmaya alışık olduğu çorbalar sulu olarak konserve kutusunda satılıyor ve çabuk bir ısıtma ile yenebilir hale geliyordu. Knorr ise poşetlerde kuru toz olarak satıldığından hazırlanması 15-20 dakika alıyordu. Tadını beğenen Amerikan ev hanımı bu zamanı harcamak istemediğinden, Avrupa'da çok başarılı olan bu ürün Amerikan pazarında aynı başarıyı gösteremiyordu.

(2) Aynı Ürün-Ayrı Mesaj

Bazı ürünler değişik ülkelerde farklı kullanım olanakları bulabilirler. Böyle durumlarda, mesaj kullanıma paralel olarak farklılık gösterecektir. Yine bir meşrubatı örnek alalım; Perrier üretildiği Fransa'da ve diğer Avrupa ülkelerinde genellikle yemeklerde tüketilen bir mamba suyu olarak kullanılmaktadır. Amerika'da ise yemeklerde su çok az içildiğinden Perrier bu ülkede kendisini başlı başına bir meşrubat ve bir kokteyl içkisi olarak tanıtmış ve çok başarılı olmuştur.

Tam tersi bir durum rakı için sözkonusudur. Ülkemizde yemekle birlikte yudumlanan bu ürünümüzü Amerika'da aynı şekilde kullandırmamız onların yemek alışkanlıklarına ters düştüğünden, olanaksızdır. Ancak, rakıyı bir kokteyl içkisi olarak tanıtırsak, belli bir pazar payı almamız mümkün olabilir.

İhracatını arttırmak isteyen firma, Türkiye'de sattığı ürünü aynı şekilde dışarıda pazarlamakta diretmemeli, gerekiyorsa farklı bir mesaj kullanmalıdır. Mesaj, kullanım farklılığına göre saptanacaktır. Bu stratejinin cazibesi tek ürün-tek mesaj stratejisinden sonra en düşük maliyetli oluşudur. Ürün değişmediğinden, araştırma-geliştirme, üretim ve stok maliyetleri yükselmekte, ek maliyetler değişik iletişim çalışmalarından doğmaktadır.

(3) Farklı Ürün-Aynı Mesaj

Bu stratejinin varsayımı, ürünün dış pazarlardaki farklı ortamlarda aynı amaçla kullanılacağıdır. Ürün değişik ortamlar için farklı olarak üretilmekte, ancak kullanım aynı olduğu için tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır. Örneğin, bir Lux sabunu her ülkede o yerin hammadde koşulları, su özellikleri ve koku tercihlerine göre formüle edilmekte ama her yerde aynı güzellik ve cilde uyum mesajı ile satılmaktadır. Fiat firması bu stratejiyi binek otomobiller için uygulamaktadır. Otomobiller ülkelerin iklim, yol ve hammadde koşullarına göre üretilmekte ama her ülkede aynı reklam mesajı ile tanıtılmaktadır. Dolayısıyla reklam maliyetleri standardizasyon sayesinde düşük tutulabilmekte ama üretimle ilgili maliyetler artmaktadır.

(4) Farklı Ürün-Farklı Mesaj

Kullanım ortamının ve kullanım şeklinin değişikliği ürünün farklılaştırılması yanında mesajın da değiştirilmesini gerektirebilir. Bu, üretimi, iletişimi ve her kademedeki kontrolü zorlaştırdığı gibi maliyetleri de arttıran bir yoldur.

Örneğin, zeytinyağı Ortadoğu ülkelerinde özellikle humus ve tabule gibi yemeklerde kullanılmakta ve yüksek asitlisi tercih edilmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri ise zeytinyağını sadece salataya koymakta ve çok hafif, düşük asitli yağı aramaktadır. Her iki bölgede ürününü pazarlamak isteyen firma iki tip ürün üretip onu iki ayrı kullanımda gösteren farklı mesajlar hazırlamak zorundadır. Ülke adedinin artışına orantılı olarak da üretim ve pazarlama maliyetleri yükselecektir.

(5) Yeni Ürün Yaratmak

Bu dört stratejiden herhangi birinin uygulanabilmesi için firmanın ihracını düşündüğü ürünün potansiyel tüketiciler tarafından kullanılabilir veya satın alınabilir olması gereklidir. Hedef tüketici kitlesi mevcut ürünü satın alma olanağına sahip değilse, firma saptanan ihtiyacı karşılayabilecek ve bu kitlenin alım gücüne uygun ürünü yaratmayı ve geliştirmeyi deneyebilir. Ülkemizin koşullarının Üçüncü Dünya ülkelerine benzer çok tarafları olduğundan Türk firmaları bu stratejiyi başarılı olarak uygulamada avantaj sahibidirler. Ancak, bu stratejinin sorunu yüksek araştırma-geliştirme harcamaları ve yeni üretime geçiş için yatırımı gerektirmesidir.⁸⁰

2.1.3. Uluslararası Pazarın Önemi

Ülkeler gerek dışa açılma gerekse yabancı sermayeyi çekmek bakımından uluslar arası pazarlarda siyasi rejim tanımaksızın yarışa geçmişlerdir. Uluslar arası pazarlar tehditleri ve fırsatları barındırır. Uluslar arası pazarların giderek artan önemi üç temel nedene dayanmaktadır⁸¹:

(1) Etkileyici Faktörler: Artan yurt içi yerli ve dış rekabet, artan maliyetler, çok uluslu şirketlerin gelişimi, devletlerin ihracatı teşvik tedbirleri, fuar ve sergilerin artışı, AET,OECD vb. gibi ekonomik işbirliği ve bütünleşme örgütleri kanalıyla makro uluslar arası pazarların büyümesi, genişlemesi, hızlı teknolojik gelişme, kitle taşımacılığının, iletişimin gelişimi, karar alma tekniklerindeki gelişmeler, artan ticaret kısıtlamaları, koruyuculuk eğilimleri, küreselleşme, özelleştirme eğilimleri, küresel markalar, uydu iletişimleri önde gelen etkileyici faktörlerdendir.

⁸⁰ Cem Kozlu, "Uluslararası Pazarlarda Varolma Stratejileri", <http://www.kobifinans.com>, 20.04.2006

⁸¹ Tek ve Özgül,a.g.e, s: 210 .

(2) Karşılaştırmalı Avantajlar Kuramı: Bu kuram her ülkenin karşılaştırmalı olarak en avantajlı, etkin olduğu ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlamasında uzmanlaşarak bunları ihraç etmesi, en zayıf olduğu ürün ve hizmetleri ise başka ülkelerden ithal etmesidir. Ülkelerin kaynakları uygun olsa bile, izolasyon politikası yurtiçi fiyatları çok yükseltebilir. Bu bakımdan ucuz ithal etme şansı olduğunda edilmelidir. Söz konusu avantajlar zamanla değişebilir. Bazen de uluslar arası ticaret yoluyla enflasyon ithali olabilir. Bu arada uydu iletişimi ve küresel markalar, hızlı ulaşım ve teknoloji karşılaştırmalı avantajları da yok etmektedir.

(3) İthalat ve İhracatın Artması: Ekonomik kalkınma ihracat artışına bağlı olduğu kadar ithalat artışına da bağlıdır. Dışa açılmanın ilk yolu dış alım ve dış satımdır. Her ikisinin de gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere, tüm ülkelerde 'pazarlama' eylem ve bilgisinin yayıcı etkileri vardır. Dünya ticaret hacminin artışı dış pazarların önemini daha çok arttırmaktadır.

2.1.4. Uluslararası Pazarlamaya İlişkin Temel Kararlar

Uluslararası pazarlama denilince literatürde genellikle ihracat ya da dış satım dikkate alınır. Her ne kadar ihracat ile ithalat bir madalyonun iki yüzü gibiyse de, ithalatın ayrıca ele alınması gerekir. Uluslararası pazarlamaya geçmeyi düşünen işletmelerin bu konuda almaları gereken kararlar vardır.

(1) Uluslararası Pazarlamaya Başlama Kararı: Girişimcinin yurt içi ve yurt dışındaki fırsatları ile kendi işletmesinin kaynaklarının dış pazarlamaya başlamak için yeterli olup olmaması, uluslar arası pazarlama kararını etkileyen faktörlerin başında gelir. Girişimciler uluslar arası pazarlamaya genelde yurt içindeki bir ihracatçı veya yabancı ithalatçı yoluyla ya da kendiliğinden başlar. Kendiliğinden başlamasının nedenleri, ya 24 Ocak kararlarından sonra Türkiye'de olduğu gibi, yurt içi talebin daralması ve kapasite fazlasının ortaya çıkması ve / veya yurt dışında ilginç fırsatların doğmasıdır. Hükümetlerin ihracata dayalı kalkınma ve dışa açılma politikası ve buna dair özendirici çabaları (vergi iadesi, serbest kur, ucuz kredi) bu uluslar arasılaşma sürecini hızlandıran etkenlerdir.

Yurt dışına çıkmayı planlayan bir girişimci daha önce uluslar arası pazarlama amaç ve politikalarını belirlemedir. Bunun için de bir seri faktörü dikkate almalıdır:

- **Toplam Satışlar İçinde Yurt Dışı Satışlarının Yüzdesi:** Küreselleşmenin artmasıyla Colgate, Palmolive, Kodak, IBM, Gillette gibi küresel markaların yurt dışı satışlarının miktarı kaynak ülkelerindeki satışlarından kat kat daha fazla olabilmektedir.
- **Uluslararası Pazarlamada Bulunulan Ülke Sayısı:** İşletmenin kendi kaynaklarına göre sınırlı sayıda pazara yoğunlaşma veya çok sayıda ülkede pazar çeşitlemesine gitme kararı verilebilir.
- **Ülke Türleri:** Seçilen ülke türleri ürün, coğrafi faktörler, gelir, nüfus, siyasi durum, iklim vb. faktörlere bağlıdır. Örneğin 1980 sonrasında Libya, S. Arabistan gibi petrol üreten ülkeler Türkler için inşaat malzemeleri ve hizmet bakımından çekici olmuştur.⁸²

(2) Pazar Seçimi Kararı: Girişimci çeşitli olası ülkelerin listesi hazırladıktan sonra bunlar bir ön elemeye ve derecelendirmeye tabi tutmak zorundadır. Pazarın büyüklüğü, pazarın gelişme potansiyeli, maliyetler ve kar, rekabet durumu, risk düzeyi ve yatırım üstünden beklenen gelir tahmini vb. ölçütler bu eleme ve derecelendirme safhasında kullanılabilir. Bu ölçütlerin kullanılması, işletmenin uluslar arası pazara girme biçimine göre farklılık gösterecektir.

(3) Uluslar Arası Pazara Giriş ve Faaliyet Biçimi Kararı: İşletme belirli bir ülke ya da ülkelerin çekiciliğine karar verdikten sonra, bu ülke veya ülkelere en iyi giriş yolunun hangisi olduğuna karar vermelidir. Bazen şirketler yurt içi ve ihraç yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler, genel ekonomik koşullar ve rekabet koşulları nedeniyle birkaç yöntemi de kullanma yoluna gidebilir. Dış pazara giriş ve bu pazarlarda, faaliyet için işletmelerin önündeki üç ana grup seçenek şunlardır⁸³:

a. Dış Satım (İhracat)

Dış pazarlara girmenin en kolay yolu işletmenin kendisine veya başkasına ait ürün ve hizmetleri yurt dışına satmasıdır. Sadece ambalajda değişikliğe giderek ya da ürünü alıcı ülkenin isteklerine göre değiştirerek dış satış gerçekleşir. Dış satımda işletme mevcut ürün dizisinde, işletme örgütünde, yatırımlarda çok fazla değişiklik yapmak zorunda kalmaz. Dış satım işi genellikle iki yolla yapılmaya

⁸² Tek ve Özgül, a.g.e, s: 215.

⁸³ Tek ve Özgül, a.g.e, ss: 216-219.

çalışılır: 1) Bağımsız uluslar arası pazarlama aracıları ile dolaylı dış satım şeklinde (2) işletmenin kendi kurduğu örgüt veya örgütler aracılığıyla doğrudan dış satım şeklinde. İşletmenin kendi kurduğu örgütler, holdinglerde olduğu gibi işletme içinde veya işletmeye bağlı yurt içinde ve/veya yurt dışında kurulu işletmeler kanalıyla olabilir.

aa. Dolaylı Dış Satım: Dolaylı dış satım daha çok ihracata yeni başlayan firmalar tarafından tercih edilir. Çünkü fazla yatırıma gerek yoktur. İhracatını yaptırdığı uluslar arası ihracat pazarlama firması, kendi konusunda uzman olduğundan fazla hata yapmayacağı için bu yöntemin fazla riski de yoktur.

Dış satım yapan işletme üç tür yurt içi aracından yararlanabilir:

(1) Yurt içinde üslenmiş dışsatımcı tüccar: Bu aracı ihracatçının malını satın alır ve yurt dışında kendi hesabına satar.

(2) Yurt içinde üslenmiş dış satım acentesi: Bu yöntemde acente komisyon, faiz vb karşılığında yabancı müşteri bulma sorumluluğunu üstlenir. Bu durumda işletme tüm risk ile birlikte dış satıma ilişkin bazı işleri kendi üstüne alır.

(3) Kooperatif örgütler: Dış satım faaliyetlerini çeşitli üreticiler adına yönetir ve kısmen üreticilerin yönetsel kontrolü altındadır. Özellikle meyve, sebze, kuru yemiş vb. alanlarda çalışırlar.

ab. Doğrudan Dış Satım: Şart olmamakla birlikte, özellikle dış alıcılar tarafından kendilerine yaklaşılacak satıcılar, aracı kullanma yerine doğrudan dış satımı tercih ederler. Aynı şekilde büyük satıcılar da bu yolu seçerler. Bunda yatırım riski olmakla birlikte, karlılık da o denli çoktur. Bu konuda çeşitli yöntemler vardır:

(1) Yurt içinde üstlenmiş ihracat departmanı veya bölümü: Bir ihracat satış yöneticisi ve yardımcıları satış işlemlerini yürütür ve gerektiğinde pazarlamanın yardımına başvurur. Bu daha sonra kendi kendine yeten bir ihracat departmanı veya satış şubesi haline dönüşebilir. Büyük bir olasılıkla da kar merkezi olarak çalışır.

(2) Denizaşırı satış şubesi veya bağlı işletme: Bu tür bir düzenleme üreticiye dış pazarlarda daha çok hazır bulunma ve program kontrol olanağı verir. Satış şubesi fiziksel dağıtımı ve tutundurmayı yürütür. Genellikle bir sergi ve müşteri hizmet merkezi olarak görev yapar.

(3) Yurt içinde üstlenmiş gezici dış satış temsilcilikleri (mümessilleri): İşletme bu temsilcileri iş temini için zaman zaman yurt dışına gönderir.

(4) Yurt dışında üstlenmiş distribütör veya acente: Distribütörler ürünlerin mülkiyetini satın alırlar. Acenteler ise, ürünleri satın almaksızın işletme adına ürünleri satarlar. Acentelere o ülkede firmayı tek temsil yetkisi veya genel yetkiler verilebilir.

b. Ortak Girişimler

Yurt dışı pazarlara girmenin ikinci bir yolu da, o ülkedeki vatandaşlarla ortak üretim ve pazarlama tesisleri (joint venture) kurmaktır. Ortak girişimin dış satımdan farkı, yurt dışında bir miktar üretime de yol açan ortaklık kurulması, doğrudan yatırımdan farkı da o ülkeden biri ile bir ortaklık kurulmasıdır. Ortak girişimler genelde dört türdür:

ba. Lisans Anlaşması: Bu anlaşmalar bir üreticinin uluslar arası piyasalara girişinin nispeten kolay yollarından biridir. Buna göre lisans veren, bir üretim sürecinin, tekniğin, markanın, patentin, ticari bir sırrın belirli bir ücret veya royalti karşılığında lisansı alan tarafından kullanılması konusunda karşı tarafla bir anlaşma yapar. Böylece lisansı veren çok az bir riskle o pazara girmiş, lisansı alan da üretim uzmanlığı veya tanınmış bir ürün ve/veya isim kazanmış olur. Örneğin Kraft, Tuborg, Coca-Cola, Tesco gibi uluslar arası işletmeler bir çok dünya pazarına böyle girmiştir.

Lisans anlaşmalarının dezavantajları, işletme veya kişinin lisansı alan üzerindeki kontrolü, kendisinin doğrudan yatırım yapma durumuna oranla daha azdır. Lisansı alan çok başarılı olursa lisans veren önemli ölçüde karları yitirmiş ve hatta anlaşma bittiğinde kendisine güçlü bir rakip hazırlamış olur. Bu dezavantajları gidermek için lisans verenin karşılıklı avantajları arttıracak bir çalışma düzeni kurması gerekir. Bazı durumlarda güçlü işletmeler, özellikle makine, elektronik, uçak sanayi gibi alanlarda, lisans alanları sürekli yenilikler ve diğer yollarla kendilerine bağlı tutmaya çalışırlar.

bb. Sözleşmeli Üretim: İşletme yabancı bir işletmeye malının üretim ve pazarlama yetkisini vermek yerine, pazarlama sorumluluğunu kendisinde tutmayı

tercih edebilir. İşletme üretim için dışarıda yatırım yapmaya hazır olmayabilir. Örneğin, ABD'nin ünlü bölümlü mağazalar zinciri Sears, Meksika, İspanya vb. ülkelerde bölümlü mağaza açmak için bu yöntemi uygulamıştır. Böylece sattığı birçok ürünü yerel üreticilere sözleşmeyle ürettirmiştir. Bu yöntemin üretim sürecinde kontrol kaybı ve üretimden elde edilebilecek potansiyel karların kaybına yol açmak gibi bir sakıncası vardır. Öte yandan, imalatçılara hızlı ve daha az riskle piyasaya girme olanağı ile ilerde ortaklı kurma veya yerel imalatçıya tamamen satın alma gibi fırsatlar yaratabilir.

bc. Yönetim Hizmetleri Sözleşmesi: Bu yöntemde yerli işletme, sermaye veren yabancı işletmeye yönetim know-how'ı sağlamayı taahhüt eder. Böylece, yerli işletme maddi ürünler yerine, belirli bir hizmet(yönetim hizmetleri) ihraç etmektedir. Hilton oteller zinciri dünyada bu yöntemi uygulamaktadır. Bu yöntem yurt dışı pazarlara en az riskle girme olanağı yaratır. İşe başlar başlamaz gelir getirir.

bd. Ortak Mülkiyet Girişimleri(joint venture): Yabancı yatırımcıların yerli yatırımcılarla birleşerek mülkiyet ve kontrolü paylaşmaları giderek popülerite kazanan bir yöntemdir. Yabancı işletme yerli işletmenin belirli bir payını veya yerli işletme yabancı işletmenin mevcut faaliyetlerinden bir bölümünü satın alır. İki işletme birleşip yepyeni bir faaliyet biçimi de oluşturma yoluna gidebilirler. Ekonomik ve özellikle politik nedenlerle yabancı sermaye yatırımı için bu yol gerekli veya arzu edilir bir yol olabilir. Örneğin Pan Amerikan hava yolları bu yolla otel işine girmiştir. Bazı durumlarda yabancı yatırımların ülkeye girmesi için ortak yatırım yasaları ile şart koşulabilir.

be. Franchising: Franchise Oxford Advanced Learner's Dictionary'e göre belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan formal izindir. Franchising, ürünlerin veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin bir biçimde ulaşımını sağlayan dağıtım sistemidir. Bu sistem lisans anlaşmasına benzemektedir., fakat bütün Pazar programlarını kapsamaktadır. Bu Pazar programları işletmenin imajını, kullanılan pazarlama tekniklerini, marka adını ve işletme metotlarını içermektedir.

Franchising ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir. Ayrıcalığı veren

firma *franchisor*, ayrıcalığı alan firma *franchisee* ve ayrıcalığın kendisi *franchise* olarak adlandırılır.

Franchising'in üç unsuru bulunmaktadır:

- Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için kurulur.
- Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada franchisor daha güçlü durumdadır ve yaptırım gücü bulunmaktadır.

- Franchisee, franchisor'un ismi ile faaliyet gösterir.

Franchise genellikle hizmet sektöründe görülen bir yöntem olduğundan anlaşma şartları çok kesin olarak belirtilmektedir. Aynı lisans anlaşmalarında olduğu gibi franchisor yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemiş olmaktadır.

Bu yöntemde en büyük problem global bir stratejinin kontrol ve koordinasyon zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bazı durumlarda franchisee markanın gerektirdiği sorumluluğu taşıyamamakta ve kaliteli hizmet yapamamaktadır. Böyle bir durum çok uluslu bir işletmenin o ülkede itibarını kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle çok uluslu şirketler çeşitli kontrol mekanizmaları geliştirmekte, franchiseelerin faaliyetlerini yakından izlemektedirler.

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için çok uluslu şirketlerin ürünlerinin ve hizmetlerinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir.⁸⁴

bf. Konsorsiyum: Konsorsiyum anlaşmaları genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslar arası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı ya da farklı ülkelerden aynı dalda veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal ve teknolojik imkanlarını birleştirip işbirliği yapmaktadırlar.

Aslında konsorsiyumlar bir anlamda joint venture anlaşması olarak algılanabilir. Fakat konsorsiyumlarda yeni bir işletme kurma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ayrıca konsorsiyumlar uzun dönemli bir projenin bitirilmesine yöneliktir. Anlaşma bu projenin tamamlanmasıyla otomatik olarak sona erecektir.⁸⁵

⁸⁴ Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul:Beta Basım,2005, ss: 109-113.

⁸⁵ Mutlu,a.g.e,s: 120.

c. Doğrudan Yatırım (Yabancı Sermaye)

Yabancı bir pazara girmenin önemli bir yolu da, ülkede montaj veya üretim tesislerine yatırım yapmaktır. Dış satım konularında yeterli deneyim sağlanmışsa ve dış Pazar da yeterince büyükse o ülkede üretim tesisleri kurmanın avantajları olabilir. Doğrudan yatırımın çeşitli avantajları vardır. Bunlar;

(1) İşletme ucuz hammadde, emek, yabancı ülke hükümetlerinin ihracat ve yabancı sermaye teşvik önlemleri, navlun tasarrufları vb. nedeniyle önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir.

(2) İşletme ülkede doğrudan yatırım yapmakla o ülkenin kalkınmasına katkıda bulunduğu için daha iyi bir imaj edinebilir.

(3) İşletme, hükümetler, müşteriler, yerel tedarik kaynakları ve distribütörlerle daha köklü ilişkilere girebileceğinden ürün ve hizmetlerin yerel pazarlama ortamına daha iyi uyarlayabilir.

(4) İşletme yatırım üstünde tam bir kontrole sahip olacağından uzun vadeli uluslar arası hedeflerine yardımcı olacak üretim ve pazarlama hedefleri geliştirebilir.

Doğrudan yatırımın en önemli sakıncası, döviz blokesi, devalüasyon, millileştirme ve kötüleşen Pazar koşullarıdır. Ancak, yabancı bir ülkede iş yapmak için çoğu kez bu riskleri kabulden başka çare de yoktur.

2.1.5. 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 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 adlandırılabilir 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.⁸⁶

2.1.6. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

Uluslararasılaşma süreci bir dizi faktörün etkisindedir. Bu faktörler şunlardır⁸⁷:

- **Öğrenme etkisi:** Herhangi bir dışa açılma kararının verilmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi, işletmelerin önceki tecrübelerinden öğrendikleridir. İşletmeler uluslar arasılaşmanın ilk aşaması olan ihracat aşamasında elde ettikleri bilgiler ve deneyimler sonucunda diğer bir aşamaya geçme konusunda daha gerçekçi kararlar verebileceklerdir. Her bir aşamada elde edilen bilgiler ve öğrenilenler bir sonraki aşama için bir feed back yani geri besleme oluşturacaktır.

⁸⁶ Esin Can Mutlu, a.g.e, ss: 88-89.

⁸⁷ a.g.e.,s: 90.

- **Ölçek ekonomisi:** Uluslar arasılaşma kararını etkileyen bir başka faktör de ölçek ekonomisidir. Üretim kapasitesinin artırılmasının ölçek ekonomisini sağlayacağı durumlarda işletmeler uluslar arası piyasalardaki paylarını arttırmak isteyeceklerdir.

- **Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli:** Bir işletmecinin üretim süreci ne kadar esnekse, başka deyişle, ne kadar kolay transfer edilirse, işletme o kadar kolay uluslar arasılaşma kararı verebilecektir. Aynı zamanda üretilen malın arz potansiyeli ne kadar yüksekse işletmenin dış pazarlara girme şansı da o kadar artmış olacaktır.

- **İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri:** Yabancı pazarlarda ihracatın ve ithalatın lehine ve aleyhine verilen kararlar işletmelerin uluslar arasılaşma kararlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir.

- **Rakip Firmaların Davranışları:** Uluslar arası pazarlardaki rakip firmaların tutumu da uluslar arasılaşma kararının verilmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Hedeflenen dış pazara hangi firmanın ilk olarak gireceği Pazar payının belirlenmesinde önemli bir noktadır.

- **Uluslar arası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar:** Bunlar da uluslar arasılaşma zamanını etkileyen faktörlerdir.

2.2. KÜRESEL MARKA KAVRAMI

Dünya markası, belirli bir satıcının (işletmenin) ürün ve hizmetlerini tanımlamak ve rakiplerinkinden ayırmak için, bir isim, terim, işaret, sembol tasarım veya bunların değişik kombinasyonlarının dünya çapında kullanımıdır.⁸⁸

Küresel markalar (Global brand), tüm hedef pazarlarda aynı pazarlama stratejisi ve karmasını uygulayan markalar olarak tanımlanmaktadır.⁸⁹

Küresel markalaşma, uluslararası bir satıcının ürünlerini varolan bir ürün kategorisinden ayırabilmesini sağlayan bir metod, strateji ve felsefedir.⁹⁰

⁸⁸ **Ömer Baybars Tek**, "Dünya Markası ve Dünya Standartlarında Üretici ve Perakendeci Firmalar", Pazarlama Dünyası, Sayı: 2005-2, s:8

⁸⁹ **Isabelle Schuiling-Jean_Noel Kapferer**, "Executive Insights:Real Differences Between Local And International Brands",Journal of International Marketing, Vol.12, No.4, 2004, s: 98.

⁹⁰ **Andreas Kelz,Brain Block**, "Global Branding: Why and How?",MCB University Press Limited,Vol. 93,Iss. 4,1993,s.2

Nike, Adidas, Reebok, Wal-mart, Ahold, Carrefour, Coca Cola, Revlon, McDonald's vb gibi uluslar arası markaların başarısı, bir yandan tüketicilerin zevk ve tercihlerinin benzeşmesi, öte yandan küresel reklam ve promosyonların etkin eşgüdümüne bağlıdır.

Küresel ürünler için olduğu gibi, küresel markalar üretilip üretilmemesi konusunda da tek bir görüş yoktur. Ancak marka isminin önemi hiçbir açıdan tartışılmaz. Herkes biliyor ki, dünya markalarının oluşturulması çok güçtür. Bir firma, örneğin Gillette firması gibi, 200'den çok ülkede 800'den çok ürün pazarlıyorsa, dünya markaları oluşturmada güçlükler olabilir. Ancak, Gillette sonradan (1989'da) marka ismi, ambalaj ve kısmen reklamlarında masif bir standardizasyon uygulayacağını duyurmuş ve önce Gillette sensor ve sonra Gillette Mach3 ile bir dünya markasını olmanın gereklerini yerine getirmiştir. Ancak, Gillette Türkiye'de 2004 yılında Derby gibi düşük gelirli pazar dilimleri için Erman Toroğlu'lu yerel reklamlara başvurmuştur. Buna karşılık, Silkience hairconditioner, Fransa da Boyance, İtalya'da Sientael, Almanya'da Silkience ismi ile pazarlanmaktadır.

Öte yandan, bir işletme, kültürel farklılıkların standard reklam programı izlenmesine olanak vermediği durumlarda da dünya markasına sahip olabilir. Örneğin, Nescafe. Başarılı bir marka bir işletmenin en değerli kaynağıdır. Marka ismi, pazarın yani dünya müşterilerinin ürün ile o ürüne ait yıllarca yapılan reklamları, şerefliyeyi, kalite değerlendirmesini, ürün deneyimlerini ve diğer yararlı özellikleri birlikte içerir.

Coca cola ve Mc Donald's markasını dünyada geniş bir dağıtım ağına sahip olan ve dünyanın her yerinde aynı özellikler gösteren ünlü markalar arasında saymaktayız ama aslında bu markalar faaliyet gösterdikleri yerlerdeki yerel tatlara göre ürünlerinde ufak tefek değişiklikler yapmaktadırlar. Örneğin; Coca Colanın içeceğin tatlılık oranında değişiklik yapması (ABD'deki Coca Cola Türkiye'dekilere göre daha az şekerlidir) ya da Mc Donald's in yerel özelliklere göre menülerine birtakım eklemeler yapması, Türkiye'de Burger King restaurantlarında Ramazan ayında iftar menüsüne yer verilmesi gibi. Yani ürünler temelde aynı gibi görünsede satışa çıktıkları ülkede, oranın özelliklerine göre konumlandırılmaktadırlar.

Japon araba üreticileri, ürünlerini faaliyette buldukları ülkedeki kanunlara, yapıya ve dile adapte etmekte ve en iyi markalar dünyada 200 ve üzerindeki ülkeyi etkileri altına alabilmektedirler.

Bir kaç ülkede faaliyet göstermelerine rağmen, birçok markayla havaalanında, ziyaret ettiğimiz otellerde karşılaştığımız zaman onları küresel marka olarak algılamaktayız.

Aslında küresel markanın belli başlı bazı özellikleri bulunmaktadır.⁹¹

• Küresel marka ufak değişikliklerle birlikte temelde her yerde aynı özelliklere sahiptir.(Coca-Cola)

- Aynı marka kimliği, aynı marka değeri ve aynı öze sahiptir.
- Aynı stratejik prensipleri, kuralları ve konumlandırmayı kullanırlar.
- Mümkün olduğunca aynı pazarlama karmasını kullanırlar.

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.

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.⁹²

⁹¹ **Geoffrey Randal**, "A Practical Guide To Planning Your Strategy", Marketing in Action Series- International and Global Brands, Second Edition, Kogan Page, London, 2000, s: 122.

⁹² **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

Teknolojisi çok hızlı değişen sektörlerde de markalaşma çok kolay olmaktadır. Buna örnek olarak cep telefonu sektörünü verebiliriz. Cep telefonu sektöründeki lider markaların lider olmalarındaki en önemli neden; teknolojideki gelişmeleri anında yakalayıp, biran önce teknolojinin içine girip orada dağıtım kanallarına hakim olmak ve arkasından da promosyon ve reklam ile teknolojiyi de geliştirip marka olmaktır.

Bir marka olabilmek için ikinci önemli faktör; şirketin kaynaklarının ve öz kabiliyetinin rakipler tarafından kolayca kopyalanamaması 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’in 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.

Öte yandan şirkette çalışan birinci ve ikinci kuşak da çok önemlidir. Örneğin Türkiye’de yıllar öncesinde var olan gripin markasını ele alalım, bugünlerde yok çünkü arkadan gelen ikinci-üçüncü kuşak bu markayı devam ettirememişlerdir. Yani şirketin özkaynakları, ismi ve tarihçesi çok önemlidir. Örneğin İtalya’da Ferrari, Lomborghini, Massarati ve Martini markaları vardır bunların hepsinde de aileden gelen ve yıllarca gelen bir çaba vardır. Demekki sadece sektör değil aynı zamanda sektörün özkaynakları da önemlidir. Benetton’dan bir örnek verecek olursak; Benetton’un dünya markası olmasındaki sebep aynı zamanda hem müşterilerle hem de mağazalarla çok kuvetli bir ağı olmasıdır. Diğer bir örnek ise Japonya. Japonların Japon markası olmasındaki sebep, Japonya isminin marka olmasından kaynaklanmaktadır. Bugün dünyada bir Japon markası satın aldığımızda, malın ne olduğunu bilmeden de alabiliyoruz, çünkü arkasında Japonya vardır. Japon markası ülkeye bağlı spesifik bir şeydir. Kopyalanamaz. Ancak Japonyayı istila etmek yada Japonya gibi bir Japonya yaratmakla yapılabilir ki buda imkansız olan bir şeydir.⁹³

⁹³ AB Pazarlarına Giriş için Milli ve Uluslararası Marka Yaratılması, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın no:2003, s.52

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.

Bir diğer örnek ise, dünyanın birçok ülkesinde zincir mağazaları bulunan ve en son İzmir'de şube açan Body Shop mağazasıdır. Body shop, 50 ülkede cilt ve saç bakım ürünleri üzerine faaliyet gösteren bir firmadır ve ürünlerin özelliği, içeriklerinin tamamen doğal olmasıdır. Bunun yanında firma temellerini bazı misyonlar üzerine oturtmuştur. Firmanın 4 temel misyonu vardır. Bunlardan ilki; hayvanlar üzerinde test yapılmasına karşı olmasıdır. İkincisi; dünyanın dört bir yanındaki yerel üreticiyi, yerel ticareti desteklemesidir. Böylelikle, ürünlerinde kullandıkları doğal hammaddeleri yerel üreticiden satın alarak, onların ticaretine destek olmaktadır. Bir diğer misyonu; insan haklarını savunmalarıdır. Örneğin, dünyanın dört bir yanında şiddete maruz kalmış kadınlar adına mağazalarda satılan el yapımı çantaların geliri tamamen bu madur kadınlara gitmektedir. Bir diğer misyonu ise çevremizi dünyamızı koruyalım misyonudur. Kullandıkları ambalajlardan tutun, greenpeace ile olan ortak çalışmalarına kadar firma bu konuda çok fazla çalışmalarda bulunmaktadır. Son olarak da firma, kişilerinin öz güvenlerini arttırmaya yönelik bir misyon üstlenmiştir. İnsanlara tek oldukları birey oldukları mesajını vererek öz güvenlerini arttırmaya çalışmaktadır. The Body Shop, 1999 yılında tüketici dernekleri tarafından İngiltere'nin en güvenilir ikinci markası seçilirken, 1997 yılında interbrand'ın yaptığı bir araştırmaya göre, dünyanın en iyi 28ci markası seçilmiştir. Yine 1998 yılında yapılan bir araştırmaya göre de dünyada en çok saygı duyulan 27.ci marka olmaya hak kazanmıştır.

Marka konumlandırma konusuna tekrar döncek olursak, örneğin Mc Donald's dünyanın her yerinde standart gibi görülsede (aynı isim, aynı görünüm, aynı slogan ve ürünler) ABD'deki tüketicilerin McDonald's ı tercih etmesindeki nedenler Moskova veya Tailand'daki Mc Donald's tüketicilerinden çok farklıdır. ABD'de Mc Donald's her günlük, ucuz, güvenilir olan benzer markalardan biri iken, gelişmekte olan ülkelerde ise bir statü sembolü dahi olabilmektedir.

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

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 atladıkça maliyetler de kısa vadede adım adım artacaktır. İstenen uluslararası satışlara ulaşıldığı zaman maliyetler, firmanın rakiplerle başedebileceği düzeye gelecektir.

Her hedef ülkede geçerli büyüklükde 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 unsurları oluşturacaktır.⁹⁵ Eski organizasyon,yeni faaliyetlere ayak uyduramayacak ve hatta yetemeyecektir.

2.2.1. Küresel Marka Geliştirme

Küresel markalar 21.yy'ın başında analistler tarafından ekonomik değerlerine göre sıralanmaktaydılar. Sıralamada yer almak için, marka satışlarının %20'sini,

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

kendi ülkesi dışında gerçekleştirmesi gerekliydi. Sürpriz olmamakla birlikte Coca cola listenin en başında yer almaktaydı. Fakat sıralamadan çıkan analize göre güçlü marka yönetimi, sadece tüketim maddelerinin ambalajlarını pazarlayan firmalar tarafından değil, tüm endüstri kolları tarafından kullanılmaktadır.

Küresel bir marka geliştirmek her zaman yerinde bir hedef olmayabilir. Harvard Business Review'da yer alan David Aacker ve Erich Joachimsthaler'a göre küresel marka yaratmaya çalışan yöneticiler öncelikle böyle bir çalışmanın firma ve pazarlarıyla uyuşup uyuşmadığını araştırmalıdır. Öncelikle yöneticiler objektif olarak, öngörülen ekonomik değerlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemelidirler. İkinci olarak, başarılı bir küresel marka takımı yaratmanın ne kadar zor olduğunun farkında olmaları gerekmektedir. Son olarak, yöneticiler, markalarını her pazarda uygulamaya konamayacağı durumlar için hazırlıklı ve tetikte olmalıdırlar. Aacker ve Joachimsthaler firmaların küresel marka liderliği kavramı ile tüm pazarlarda güçlü markalar yaratmak adına öncelikleri olduğunu öne sürmektedirler.

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.⁹⁶

- 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 öğeleri incelenmeli, isimler, küreselleşme potansiyeli olan marka ve semboller seçilmelidir.
- 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.

⁹⁶ Warren J. Keegan-Mark C. Green, *Global Marketing*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.408-412

- 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.

Mars firması, küresel marka işini, ABD'de Snickers, İngiltere'de Maraton gibi çeşitli yerel marka isimleriyle piyasaya sürdüğü çikolata kaplı karamelli bar ile gerçekleştirmektedir. Mars'ın yönetimi halen küresel bir ürün olan çikolata barını küresel bir markaya dönüştürmeye karar vermiştir. Fakat bu durum bazı riskler taşımaktaydı. Bu risklerden biri de İngiltere'de Snickers isminin İngilizcede bir argo kelime olan ve bayanları kullandığı iç çamaşırı anlamına gelen "Knickers" kelimesiyle karıştırılmasıydı. Mars ayrıca, Avrupa'da başarılı bir çikolatalı bisküvi markası olan Raider adlı ürününü Twix olarak değiştirmiş ve Amerika'da da bu isim kullanılmaya başlanmıştır. Her iki durumda da, tek bir marka ismi oluşturulması Mars'a ulusal sınırlar arası ürün iletişimini gerçekleştirme fırsatı vermektedir. Yöneticiler, Snickers ve Twix'in konumlandırılmasıyla ilgili olarak küresel bazda düşünmeye zorlanmışlardır ki ürünler farklı yerel markalar altında pazarlansaydı yöneticiler böyle bir zorunluluk altına girmeyeceklerdi.

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 ihtiyaç duymaz. Aslında asıl olay, aynı pazarlama karmasını kullanmak değildir. Asıl sorgulanması gereken olgu, 'firma esasen heryerde aynı ürünü mü piyasaya sürüyor' olmalıdır. Örneğin; diğer pazarlama karması elemanlarından olan fiyat, dağıtım kanalları vs. de farklılık gösterebilmektedir.

Avon şirketinde küresel ürünlerin satışı yıllık satışlar içinde 725 milyon USD'lik kısmı oluşturmaktadır yani bu rakamı orana vuracak olursak, kişisel bakım ürünlerinden sağlanan gelirin yaklaşık %25'ini oluşturmaktadır. Avon yeni küresel parfüm markaları geliştirmesine rağmen, bazı yerel parfüm markalarını biraraya getirerek kalitesini arttırmış ve maliyetini düşürmüştür. Avon firması küresel ürünlerde kullanılan bileşenler ve ambalajlamanın, küresel ürünlerde yerel ürünlerden %4 oranında daha fazla kar payı elde edilmesini sağladığını farketmiştir.

1998 yılında, Avon "Woman of Earth" isimli bir koku piyasaya sürmüştür ve bunu "kültürel ve coğrafik sınırları aşan feminen ruhu yakalayan parfüm" olarak piyasaya lanse etmiştir. The woman of Earth markası eş zamanlı olarak 6 kıtada, Avon'un 2 milyon satış temsilcisi ağı ile piyasaya sürülmüştür.

2.2.2. Küresel Markalaşma Çabasının Nedenleri

Nedenleri çok çeşitlidir.

Hayatta Kalmak İçin Küreselleşme

Bazı pazarlarda, küreselleşme rekabet etmek için gerekli olan ön koşuldur. Sağlık veya otomotiv sektörü gibi alanlarda ekonomik ölçekler yada faaliyet alanı, maliyetleri yeteri kadar düşürmede yada yeteri kadar satışla yüksek yatırımlar yapabilmeye önem teşkil etmektedir.

Müşteriler Küreselleşmektedir

Müşterileri uluslararası olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok firma için küresel iletişim ağı bir gereklilik olmaktadır. En büyük müşterilerine hizmet vermek isteği firmaları dünyanın dört bir yanında yerel ofisler açmaya ya da diğer firmalarla küresel amaçlara ulaşmak için anlaşmalar yapmaya itmektedir.

Kar Fırsatları

Başarılı markalar mümkün olduğu kadar çok pazarda yerini alamaz ise, karlılıkları da bir okadar azalacaktır. Procter and Gamble firmasının bulgularına göre, bazı başarılı markalar, merkezi kontrol olmadığı durumlarda, piyasaya ilk sunulduktan 12 yıl sonra diğer Avrupa ülkelerinde piyasaya çıkarılmaktadır.

2.2.3. Küresel Marka ve Ürünlerde İhtiyaçlara Dayalı Yaklaşım

Coca-Cola, Mc-Donald's, Singapur Havayolları, Mercedes-Benz, Sony yerel ürünlerini ve markalarını küresel markalara dönüştüren şirketlerden birkaçıdır. Pazarlamanın özü, ihtiyaçların neler olduğunu bulup onlara cevap vermektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yerel marka ve ürünlerin neden ve nasıl ana ülke sınırları dışına taşındığının anlaşılmasına yardım etmektedir. Maslow'un hipotezine göre insan istek ve ihtiyaçları beş temel başlık altında gruplandırılabilir. Bu gruplandırma da hiyerarşik bir yapı meydana getirir. İnsanlar bir kademede ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bir üst kademeye geçerler. En alt kademede psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları vardır. İnsanların yiyeceğe, kıyafete ve barınmaya ihtiyaçları

vardır ve bu ihtiyaçları karşılayacak olan ürünün küreselleşme potansiyeli olan bir ürün olması gerekir. Fakat temel insan ihtiyaçlarından olan yiyecek ve içecek tüketimi, bir Big Mac yemeyi yada Coca-Cola içmeyi istemekle aynı Şey değildir. Coca-Cola ve Mc Donald's dünya piyasasına hakim olmadan once markalarını kendi ülkelerinde yaratmışlardır çünkü ürünleri insanların temel ihtiyaçlarını karşılamaktaydı ve her ikisi de piyasalara hakim firmalardı. Coğrafik sınırları geçebilecek ve küresel zincirler oluşturabilecek imkanlara sahip firmalardı. Aynı zamanda Coca-Cola ve Mc Donald's, bazı yiyecek ve içecek tercihlerinin kültürle alakalı olduğunu tecrübe etmişlerdir. Bu farklılıklara cevap vermek demek pazarın belli bölümleri için yerel ürünler ve markalar meydana getirmek anlamına gelmektedir. Sony, benzer bir olayla başarıyı yakalamıştır. Ses ve görüntüye yönelik ürünler önemli sosyal gereksinmeleri yerine getirmektedirler. Kurulduğu ilk günden beri Sony'nin ortak vizyonu transistörlü radyo yada walkman gibi insanların eğlence, hoş vakit geçirme gereksinmelerini karşılayacak yeni ürünler geliştirmek olmuştur.

Orta düzeyde ihtiyaçlar arasında özsaygı ve çevreden saygı görme ihtiyaçları yer almaktadır. Bu sosyal ihtiyaçlar, ülkenin gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın kişilerin mevkiye yönelik ürünler tercih etmelerinde etkili olmaktadır. Günümüzde Asya'daki genç bayanlar sigara içmeyi bir statü sembolü olarak görmektedirler. Marlboro gibi batı markalarını da bu yüzden tercih etmektedirler. Fakat sigara içen kişilerin ihtiyaç ve gereksinmeleri ekonomik Şartlara göre de farklılık göstermektedir. Bunu farkedenden birtakım firmalar da insanların ödeyebilecekleri kadarıyla sigara içme ihtiyaçlarını gidermeleri için yerel markalar piyasaya sürmüşlerdir. Lüks ürünler piyasaya süren firmalar küresel anlamda insanların saygınlık ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olmaktadırlar. Rolex, Louis Vuitton ve Dom Perignon gibi firmalar kişilerin saygınlık ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik küresel markalardan sadece birkaçıdır. Bazı tüketiciler pahalı ürünler ve markalar satın alarak, başkalarının dikkatini çekerek zenginliklerini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu tür davranış Şekli dikkat çekici tüketim olarak adlandırılabilir. Yerel pazarda, müşterilerin saygınlık ihtiyacını ürün veya markasıyla tatmin ederek kendini kanıtlayan bir firma ürününü küresel hale getirecek bir stratejiyi oluşturmalıdır. Ürünler, farklı ülkelerde farklı ihtiyaçlara yanıt verebilmektedirler. Buzdolabını ele alalım: Yüksek gelir düzeyine sahip endüstrilemiş ülkelerde, buzdolabının birincil fonksiyonu o ülkedeki kişilerin temel

ihtiyaçlarıyla doğru orantılıdır. Bu temel ihtiyaçlar da; donmuş gıdaları muhafaza etmek, et ve süt gibi çabuk buzulan ürünlerin marketlere ulaştırılmasına kadar geçen sürede tazeliklerinin korunmasını sağlamak ve buz elde etmektir. Bu durumun tersi olarak az gelirli ülkelerde dondurulmuş yiyecek tüketimi pek yoktur. İnsanlar genellikle haftalık yerine günlük tüketimi tercih etmektedirler çünkü düşük gelirden dolayı insanlar gereksiz gördükleri ürünlere para vermek istememektedirler. Bunlar lüks diye adlandırılan yüksek gelir seviyesi gerektiren ürünlerdir. Düşük gelirli ülkelerde buzdolabının fonksiyonu az miktarlardaki çabuk bozulabilen gıdaları günlük olarak saklamak ve arta kalanları da uzun süreli olarak muhafaza etmektir. Gelişmiş ülkeler kıyasla, az gelişmiş ülkelerde buzdolabının tatmin ettiği ihtiyaçlar sınırlıdır. Bu yüzden bu tip ülkeler çok daha küçük bir buzdolabını tercih etmektedirler. Bazı gelişmekte olan ülkelerde ise buzdolabının ikinci bir fonksiyonu vardır o da prestijdir. Bu ülkelerde, pazarda mevcut en büyük buzdolapları talep görmekte ve mutfaklara değil, oturma odası gibi daha çok göz önünde olan yerler konulmaktadır.⁹⁷

2.2.4. Küreselleşmeye İlişkin Görüşler

Küreselleşme; sınırlar yerine pazarları ve üretim alanlarını önde tutan, bilgi, sermaye, mal ve hizmetlerin sınır tanımadan dünyamızın her tarafına belirli kurallara bağlı olarak sınırsız bir şekilde dağıtılabildiği bir süreçtir.

Küreselleşmenin ana amacı, tüketiciye yani milliyeti ne olursa olsun tüm halklara malların ve hizmetlerin en iyilerini, en kalitelilerini en ucuz fiyata verebilmektir. Bu durum kullanılacak tüm mal ve hizmetlerin kalitesinin belli bir standardın üstünde olmasını öngörürken, bunlar, herkesin satın alabileceği fiyat düzeyinde satışa çıkarılabilmektedir.

Küreselleşmeyi gerçekleştirmek için burada her devletin ithalat / ihtiyaç oranını düşürürken ihracat / üretim oranını yükseltme çabası içine girmesi gerekir.

Küreselleşme ile aynı zamanda bilginin yaygınlaşması ile eğitimi ülke ve dünya ülkeleri yüzeyine eşdeğer ölçüde yaygınlaştıracak bir düzen ortaya koyulmaktadır. Küreselleşmede ulusal ticaretin yerini uluslararası ticaret almaktadır.

⁹⁷ Keegan ve Green, a.g.e, ss.413-415

Ulusal pazarın uluslar arası pazara dönüşümüyle; ulusal rekabet, dar sahasını uluslar arası rekabetin geniş alanına ve acımasız kurallarına bırakmaktadır.

Küreselleşme sürecinde altyapı, firmalar için girdi kaynakları ve Pazar nitelikleri, Ar-ge, üniversite ve ekonomik sistem en önemli rolleri oynamaktadır.

Alt yapı ve girdi kaynakları ile eğitim, işgücü, finans, makine, ekipman, yan sanayi, iletişim, ulaştırma, ve enerji gibi fizik altyapı ve araştırma; Pazar nitelikleri ile büyüme hızı, iç ve dış rekabet kastedilmektedir.

Küreselleşmede; ulusal pazarda korumacılığa, ihracat teşviklerine, ithalat sınırlamalarına, kur ayarlamalarına, finans ve faiz kontrolüne, özel teşebbüs yerine kitlere yer olmadığı gibi; finans pazar ve teknolojinin yanı sıra kurumların da uluslar arası kimlikler kazanmalarına çalışılmaktadır.

Küreselleşme serbest Pazar ekonomisine dayalı bir süreçtir. Elektronik biliminin geliştirilmesi sonucu bilginin iletişimle tüm dünyaya anında yayılabilmesi anlamına gelir.

Dünyada üretim, mekanizasyon ve otomasyonla daha az adamlarla, daha kaliteli ve daha büyük miktarlarda, gittikçe daha ucuza yapılmaktadır.

Dolayısıyla üretimde direkt olarak çalışan insanlar azalmakta buna karşılık araştırma-geliştirme ve pazarlama ile üretimin hizmet sektöründe çalışan kişilerin oranı gittikçe artmaktadır.⁹⁸

2.2.4.1. Küreselleşme Yanlısı Görüşler

Yorumcular ve iş adamları yıllardır küreselleşme üzerine tartışmaktadırlar. Sürekli dengeler değişmektedir fakat bu konuya tek bir yanıt bile bulunamamıştır. Markamı küreselleştirmelimi ve bu mümkün mü sorularına verilecek en uygun yanıt bunun ürüne, pazara, tüketiciye, rakiplere ve politikaya v.s bağlı olduğudur. Her ürün ve pazar durumu tekrar tekrar analiz edilmelidir. Küreselleşme taraftarı

⁹⁸ **Üzeyir Garih**, *Globalleşme Sürecinde Türkiye*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2005, ss:11-45

olan görüşlerin odak noktası, hem dünyanın psikolojik olarak küçüldüğü hem de benzerliklerin giderek arttığı düşüncesidir.⁹⁹

Pazarlar aynı olmaya başlamıştır

Bu görüş insanların temelde aynı olduğunu ve gitgide de birbiri gibi olmaya başladığını savunan görüştür. Küresel iletişim, filmler, televizyon ve çok uluslu şirketlerin faaliyetleri bir dünya kültürü oluşturmaktadır. Özellikle, 30'lu yaşların altında olan nesillerde, en azından gelişmiş ülkelerde, zevkler birbirine benzerlik göstermektedir. Bu kültüre, televizyon, filmler ve popüler müzik vasıtasıyla Amerika egemen olmaktadır. Bunun yanında Amerika yazılım ve bilgisayar pazarlarında da egemenliğini göstermektedir fakat standartlar evrenseldir. Japonların otomotiv, Almanların ise benzer şekilde mühendislik alanında dünya lideri olmalarına rağmen, piyasalar aslında her yerde aynıdır.

Her Pazarda Birbirine Benzeyen Bölümler Vardır

Net bir şekilde her Pazar aynı değildir çünkü ekonomik kalkınma, zenginlik ve kültür olarak aralarında çok büyük farklılıklar vardır. Her ülkenin aynı olduğunu savunmak tamamen yersiz olmaktadır. Tayland ile Japonya aynı olmadığı gibi, Uruguay ve Kanada da aynı değildir. Buna rağmen bazı görüşlere göre, her pazarda, başka bir pazarın özelliklerine benzer özellikler bulunmaktadır. Örneğin her ülkede Rolex ya da Gucci'nin arzına cevap verecek bir bölüm bulunmaktadır. Bölümlerin genişliği değişse de varlıkları değişmemektedir. Her ülkede belli bir tip arabayı ya da dış macununu tercih eden bir bölüm bulunmaktadır fakat bu bölümlerin büyüklükleri değişmektedir.

Küresel Ölçek Ekonomileri Cevabı Olmayan Rekabet Avantajı Sağlamaktadır

Küresel ölçekler, dev ekonomiler sunmaktadır. Sağlanan maliyet avantajı ile ya rekabet edilemeyen bir firma değeri sağlanır yada ürün geliştirme veya promosyon çalışmalarına yatırım yapılır. İki seçenekte de yerel rakipler bu arza cevap verememektedirler.

⁹⁹ Randal,a.g.e,s:124

Bazı pazarların küresel ölçek ekonomisine ihtiyacı vardır. Yerel firmalar için sivil havacılık, araba ve ilaç sektöründe rekabet etmek zordur. Küresel markalaşmanın en sert savunucularından biri olan Theodore Levitt'e göre ölçek ekonomileri yerel Pazar tercihlerin üstesinden gelebilirdi. Eğer üretici tüketici isteklerindeki farklılıkları dikkate almaz ve aynı ürünü rekabet avantajı yaratacak bir fiyattan piyasaya sunarsa, tüketiciler tercihlerini ürünün değerine göre oluşturacaklardı. Örneğin; Avrupa ülkelerinde çamaşır makinası taleplerinde geleneksel farklılıklar ortaya çıkmakta (kimisi otomatik çamaşır makinesi kullanırken, kimileri kullanmamakta, bazıları önden kapaklı olanları tercih ederken, diğer bir kısımda yukarıdan kapaklı olan çamaşır makinelerini tercih etmektedir. Lewitt'e göre Avrupa ölçeğinde tek, standart model yapılması, paraya öyle bir değer katacaktır ki, tüketiciler geleneksel bakış açılarını göz ardı edip, her koşulda o çamaşır makinesini alacaktır. Bu görüşün doğruluğu sadece pratikle belkide denemeler yapılarak tespit edilebilir.

Unilever piyasaya sürdükleri dondurmamalardan sadece 1 tanesi için sadece Avrupa'da 15 farklı küllah kullandıklarını, yine diğer başka bir marka olan **Cif** ise, aynı için 16 çeşit kontainer kullandıklarını tespit etmişlerdir.

Sadece Tek Bir Doğru Yanıt Vardır

Kavramsal olan bir görüş vardır ki o da; belirli bir zamandaki herhangi bir marka için sadece bir strateji vardır. Marka niteliği ve kimliğinin tanımı, hedef bölüm, konumlandırma, Pazar karmaşı ve hedef Pazar için sadece bir tek en iyi çözüm vardır ve o çözüm bulunduğu zaman, her ülkede yasaların müsaade ettiği ölçüde değişiklikler yapılarak uygulanmalıdır.

Bu, marka stratejisinde bir inanç değildir. Sonsuza dek varolacaktır ve birinin onu keşfetmesini beklemektedir.

2.2.4.2. Küreselleşme Karşıtı Görüşler

Küresel markalaşmaya karşı olanlar görüşlerini temel pazarlama prensiplerine dayandırmaktadırlar. Bu prensip ise, insanların müşterilerine ve tüketicilerine duyarlı olması temeline dayanmaktadır.¹⁰⁰

Pazarlar Aslında Farklıdır

Ülkeler arasında hatta bölgeler arasında önemli farklar olduğunu söylemek mümkündür. Araba pazarları değişik, farklı tercihler göstermektedir. Bu tercihler hükümetlerin geçmişteki politikalarına dayansa da diğer bir tartışma konusu da her yerel pazara sanki tekmiş gibi davranma görüşüdür. Makarna'nın modası İtalya'da geçmiş olup, diğer birçok ülkede halen çok tercih edilmektedir. Bisküvi sektörü ise her ülkede çok farklı modellerle karşımıza çıkabilmektedirler.

Yerel Pazarların Farklı Geçmişleri ve Yapıları Vardır

Belirli bir ürün pazarının gelişimi her ülkede farklı bir seyir izlemektedir. Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinden dolayı bunlar birbirlerine yakınlaşsalar da, farklılıklar gözlenmektedir. Lider bir küresel markanın bile pazardaki marka payı ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir çünkü pazarda çok güçlü yerleşik bir başka rakip marka bulunabilir. Bu koşullar altında standardizasyon stratejisi bir anlam ifade etmemektedir.

Uluslararası Olarak Dizayn Edilen Markalar Ortak Paydaları Çok Azdır

Eğer firma tüm bu farklılıkları dikkate almaya çalışırsa, bu durum uzlaşma ile sonlanmak durumundadır fakat bu durum kimseyi rahatsız etmediği gibi kimseyi de memnun etmemektedir. Ulusal tercihleri dikkate almak ya da tamamıyla gözardı etmek arasında hassas bir nokta vardır. Görülüyor ki bazı pazarlar küresel markalara yanıt verirken, bazıları inatla uzak durmaktadırlar.

¹⁰⁰ Randal,a.g.e,s.126

2.2.5. Küresel Marka ve Küresel Ürün Özellikleri

Endüstrinin küreselleşmesi, firmalar küresel ürünler geliştirmeleri konusunda baskı yaratmaktadır. Küresel ürünler, küresel pazarların istek ve beketilerini karşılamaktadır. Gerçek bir küresel ürün, dünyanın her yerinde ve farklı gelişme düzeyine sahip olan ülke ve bölgelerde sunulan üründür. Küresel marka ise, her yerde aynı isme ve dünyanın her yerinde benzer bir imaja ve konumlandırmaya sahiptir. Bazı firmalar, başarılı küresel markalar olarak yerleşmişlerdir. Örneğin; Nestle “makes the very best” sloganını öne sürdüğünde kalite sözü küresel olarak anlaşılakta ve kabul edilmektedir. Aynı şey Gillette (The best a man can get); BMW (The ultimate driving machine); General Electric(We bring good things to life); Harley Davidson(An American Legend) gibi küresel firmalar için de geçerlidir. Gillette’in Ceo’su Alfred Zeien firmasının yaklaşımını şu şekilde açıklamaktadır. “Birçok farklı ülkede faaliyette bulunmaktayız. Küresel bir firma, tüm dünyayı tek bir ülke olarak görür. Arjantin ve Fransanın farklı ülkeler olduğunu biliyoruz fakat onlara aynıymış gibi davranıyoruz. Aynı ürünleri satıyoruz, aynı üretim metodlarını kullanıyoruz ve aynı politikalara sahibiz Hatta, farklı dillerde olmak koşuluyla aynı reklam ve tanıtımları kullanmaktayız.”

Alfred Zeien’in bu tanımından da anlaşılacağı üzere, Gillette gibi firmalar, küresel ürünler üretmek ve küresel markalaşmanın faydalarını ve avantajlarını fazlasıyla yaşamaktadırlar. Bu avantajların içinde ayrıca tek bir reklam kampanyası ve tek bir marka stratejisi yaratmanın firma ekonomisine yaptığı katkıyı da sayabiliriz.

Tüm küresel firmalar, markalarının görünürlüğünü arttırmaya çalışmaktadırlar. Özellikle Amerikan pazarındaki firmalardan Philips’in “Let’s make things better” (Haydi, herşeyi daha iyi yapalım) küresel reklam sloganını, ayrıca Siemens’in güncel “be inspired” (esinlenin) sloganlı reklam kampanyalarından bahsedebiliriz.

Belirtmek gerekir ki, küresel marka, küresel ürün ile aynı şey değildir. Kaset çalarlar, videolar, üretim ve pazarlama fonksiyonlarından ötürü küresel olan ürün kategorileridir. Fakat küresel markalaşma süreci ürünlerin fiziksel özelliklerinin ötesine geçmektedir. Bu iki kavram aynı değildir fakat birbirlerinden ayrı

düşünülemez. Küresel marka belirli bir üreticinin küresel olan ürününü, o kategorideki diğer direkt rakiplerin ürünlerinin ötesine götürmeye yardımcı olmaktadır.¹⁰¹ Örneğin, müzik setleri küresel ürün kategorisinde yer almaktadır. Sony küresel bir markadır. Sony de dahil birçok firma müzik seti üretmektedir. Fakat Sony 20 yıl önce Japonya'da Walkman'ı piyasaya sürdüğünde bu kategoride ilk ürünü ortaya atmıştı. Walkman'ın tarihi küresel markaların, pazarlamacılar tarafından yaratılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tokyo'daki uluslararası bir satış toplantısında, Sony'nin başkanı Akio Morita, Walkman markasını Amerika, Avrupa ve Avustralya'daki Sony temsilcilerine tanıtmıştı. 2 ay içinde, walkman Amerika'da "Soundabout" ismiyle piyasaya sürüldü, daha sonraki 2 ayda İngiltere'de "stowaway" ismiyle piyasaya çıktı. Japonya'daki Sony firması, ülkelerarası isim değişikliklerine razı olmuştu çünkü İngilizce konuşan bir kısım hedef kitle, İngilizcede walkman isminin kulağa komik geldiğini söylemişlerdi. Fakat Walkman'i seyahatleri sırasında Japonya'dan kendi ülkelerine götüren turistler, birçok reklam stratejisinin yapabileceğinden daha hızlı olarak, orijinal walkman isminin yayılmasını sağlamışlardır. Walkman artık müşterilerin mağazalara bu tür bir ürün almaya girdiklerinde kullandıkları tek isim olmuştur. Sonuç olarak Sony yetkilileri birden fazla isim kullanarak satış kaybettiklerinin farkına varmışlardır. Morita'nın, Sony'nin Mayıs 1980'de yapılan satış konferansında, komik yada değil, walkman ismi herkes tarafından kullanılması gereken bir isimdi diye belirtmiştir.¹⁰²

2.2.6. Firmaların Küresel Pazarlara Uygunluğunun Ölçümü

Dünya standartındaki organizasyonların onlarca niteliğinden, özellikle etkisi bakımından biraya getirilmiş olan şu faktörler en çok ilgi çekici olanlardır: Bu niteliklerin incelenmesinde başlıca üç evrensel kategori öne çıkmaktadır:¹⁰³ (1) Pazarlar Üzerindeki Etki (2) Yalın operasyonlar (3) Dengeli kültür. Bir firma bu üç ana kategori açısından kendisini değerlendirerek dünya klâsında olmaya ne kadar yakın ya da uzak olduğunu saptayabilir. Bu kategorilerle ilgili sorular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

¹⁰¹ **Andreas Kelz-Brain Block**, "Global Branding: Why and How?", MCB University Press Limited, Vol. 93, Iss. 4, 1993, s.2

¹⁰² Warren J. Keegan ve Mark C. Green, a.g.e., s: 406

¹⁰³ **Ömer Baybars Tek**, "Dünya Markası ve Dünya Standartlarında Üretici ve Perakendeci Firmalar", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 2005-2, ss: 22-23.

Bu üç kategori de aslında “toplam kalite anlayışı”ndan “öğrenen örgüt” oluşumuna ve oradan da “dünya klasi”nda örgütlemeye doğru geçiş sürecine dayanır. Öğrenen örgütler en azından üç teknik uygularlar (i) işletme içinde etkin diyalog (ii) senaryo analizleri (ii) süreç yeniden yapılandırılması.

Bu geniş kategoriler, dünya standartındaki firmaların seçtikleri pazarları rekabetçi bir şekilde nasıl yönettikleri, rekabetçi avantajları sürdürebilmek için operasyonlarını nasıl tasarladıklarını, başarıyı garantileyebilmek için uzmanlıklarını ve kaynaklarını nasıl dizginleyip, harekete geçirdiklerini gösterir: (1) Pazarlar üzerindeki etki: Dünya çapında firmalar piyasaların tepkisini beklemezler. Pazarın tepkisini önceden zaten biliyorlardır. Hemen, hızlıca, akıllıca ve kararlı bir şekilde tepki verirler. Örneğin, Sanyo Shokai adındaki giyim işletmesi büyük Tokyo mağazalarında çalışan 4000 satış danışmanı kadın elemanından, müşterilerin ürünler vb hakkındaki izlenimleri ve söyledikleri hakkında günlük raporlar alır. Dünya çapında örgütler, bilgilerin tüketicilerden firmaya rahatlıkla akması için etkin çalışan kanallar oluştururlar. HP’de satış danışmanlarına müşterilerin istek dilek ve yansıtıklarını yakalamaları için “Ağzını kapa ve dinle” adında bir eğitim programı uygulanmaktadır. Japonlar buna ürünün öne, ön plana çıkması (product-out) yerine, piyasanın ya da “müşterilerin içeri girmesi” (market-in) demektedirler. Dünya çapında firmalarda, bu tahminlenen, beklenen gereksinimler, ayrımlı pazarlama sunuları haline dönüştürülür. Mark&Spencer M&S Plus adlı yaklaşımla bu işi yaparak, örneğin ceket ve pantolonları ayrı ayrı satma konsepti ile, İngiltere’de çok başarılı olmuştur.

Ayrımlı sunular müşterileri işletmeye çeker ama satın almaya yönlendiren “değer”dir. Değer, müşterinin isteği, çekici bir fiyatla karşılandığı zaman algılanan şeydir. Bu bakımdan, doğru ya da uygun mal ve hizmetlerin tesliminin (belirtilen zaman bakımından) süreklilik, güvenilirlik göstermesi ve gecikme durumunda (yetersiz tanımlama veya açıklamalar ile bu duruma sebep olan müşteri bile olsa) uygun şekilde telafi edilmesi önem kazanır. Dünya sınıfındaki firmalar müşterileri suçlamazlar. Örneğin, Japonya’nın Yamato adlı kargo firması müşteriyi bulamazsa, bir günde üç kez uğramaktadır. Felsefesi de “müşteri, o anda adresinde yoksa, bu da bizim kabahatimizdir”.

Yine, iyi çözümlenmiş bir sorun müşterinin kafasında yer ederek, yüksek sadakat yaratır. Buna karşılık, müşteri sıradan bir şekilde ürün hizmetten memnun kalmış olsa ve servis dikkatini fazla çekmemişse, sadakat azdır. Örneğin, Ritz Carlton %100 müşteri elde tutma politikası izlemekte ve müşteride en son pozitif etkiyi yaratmak üzere, elemanlarına sorun çözmede 2000 dolara kadar harcama yetkisi vermektedir. Bunun anlamı, müşteri beklentilerinin de ötesine geçebilmektedir. Dünya standartındaki firmalar (Motorola, Zytec, Toyota vb gibi) “toplam kalite yaklaşımı”ndan “öğrenen örgüt” yaklaşımına geçmişlerdir. Çünkü onlar sadece değişime kendilerini uyarlamazlar, aynı zamanda öğrenir ve değişimin önüne geçerler. Bunlar sadece kalite beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler üretmekle yetinmezler, müşteri taleplerini önceden tahminleyip aşmaya çalışırlar ve aşarlar. (2) Yalın operasyonlar: Arka ofisler tarafından sağlıklı bir şekilde desteklenmeyen, göstermelik, kurnaz pazarlama faaliyet ve iletişim, ancak, örneğin, lojistik de aynı şekilde çekici gösterilirse, işe yarar. Yıllar önce Japonya’da geliştirilmiş olan yalın üretim, müşteriye hizmet bakımından “sıfır hata, sıfır gecikme, sıfır israf, sıfır başarısızlık ve sıfır atalet” gibi ilkeler üzerine kuruludur. Motorola, IBM, Westinghouse Ford, GM, Toyota, Milliken firmaları gibi (3) Dengeli kültür (Dünya standartındaki organizasyonları taklit etmek isteyen bazı firmalar yalın operasyonların disiplinini alıp, zorla uygulamak istemektedirler. Birçok yeniden yapılanma çalışmaları bu tür yaklaşımların hatalı sonuçlar doğurduğunu göstermiştir. Çünkü organizasyonlar karmaşık sosyal gruplaşmalar içinde etkileşen canlılardan oluşur. Zorlamalara karşı da negatif tepki verirler. Japonlar, takım anlayışına dayalı yönetim kültürlerini yıllar içinde geliştirmişlerdir.

Dünya standartındaki işletmeler, değişik yönetim kültürlerinin en iyi taraflarını benimsemiş işletmelerdir. Bu işletmelerin kendi oluşturdukları kültürün öğeleri de, müşteri hizmeti için herkes tarafından paylaşılan “birlik vizyonu” (unity) ve “sistem yaklaşımı” (Bu aynı zamanda öğrenen örgütlerin bir değeridir), enerji ve kaynakların işletmenin amaçları doğrultusunda odaklanması (işletme amaçlarının birimlere kadar benimsetilmesi), bunlara eşlik eden öğrenmeyi teşvik edici iş dışında eğitim, takımlar ve kişilerin işlerin doğru yürümesi açısından örgütün destekleme kültürü ve sorumluluk almaları ve yetkilendirmedir (empowerment). Yetkilendirme, çalışanlara müşterilere daha iyi hizmet olanak ve araçlarını sağlar. Bu da öğrenen örgüt kültürüne bağlıdır. Çünkü, bu kültürde öğrenme ve yaratıcılık teşvik görülür. Bunların gerçekleşmesinde iyi bir liderlik ve onun yaratacağı esinlenme

önemlidir. Dünya klasındaki firmalarda, beklentilerin de aşılması, pazar etkisi bakımından farklıdır.

Bir ülkedeki tüm firmaların küresel firma düzeyine yükselmesine ne gerek ne de olanak vardır. Ancak, son analizde hatırlanması gereken nokta şudur ki, giderek yerel standartlara göre üretim yapan şirketlerin iç piyasada bile tutunması zorlaşmaktadır. Oysa, dünya standartlarına ulaşmanın sayısız yararları ve ödülleri vardır. Dünya markası, sadece reklam ve satış ile ulaşılan bir şey değildir. Dünya markası, arkasında tüm işletmecilik ve uluslararası pazarlama fonksiyonlarının eşgüdümü, bütünlük ve kusursuz bir şekilde uygulandığı bir değerdir. Aşağıdaki soruları (1) hiç ve de (10) olağanüstü olmak üzere 1'den 10'a kadar dereceleyip, her grubun alt toplamlarını aldıktan sonra genel toplamı bulunuz;

(1) Pazar Etkisi

- *Müşterilerimizin gereksinmelerini önceden kestirip önlem alırız
- *Rakilere göre ayırıcı özellikleri olan ürün ve hizmetler sunarız
- *Müşterilerimizin isteklerini net ve doğru olarak yerine getiririz
- *Yukarıdakilerin tümünü en iyi şekilde yaptığımız için müşterilerimizin beklentilerini aşabilecek güçteyiz

(2) Yalın Operasyonlar

- *Ürün ve hizmetlerimizi kusursuz üretiriz
- *Ürün ve hizmetlerimizi hiçbir gecikmeye uğramadan gerçekleştiririz
- *Süreçlerimizdeki değer katmayan tüm israfları ortadan kaldırdık
- *Süreçlerimizi öyle sağladık ki başarısızlık söz konusu olamaz
- *Süreçlerimizi ataletle uğramaksızın tüm durumlara esnek şekilde uyarlanıp cevap verebilecek şekilde getirdik

(3) Dengeli Kültür

- *Tüm örgütümüzü ortak amaç ve değerleri paylaşan tek bir takım haline dönüştürdük

*Tüm örgütümüzü ortak amaçları ve harekete geçirilen hedefleri olan bir takım olarak odakladık

*Tüm insan kaynaklarımızı örgütün amaçlarına tamamen katkıda bulunacak şekilde hazır ve donatımlı olacak şekilde eğittik

*Tüm insan kaynaklarını gördükleri işlerde, süreçlerin tam sorumluluğunu alacak şekilde yetkilendirdik

*Liderlik, insan kaynaklarımıza liderlik, kendileriyle kişi veya birey olarak ilgilenme ve başarımızdan gurur duyacak şekilde esin kaynağı oluruz

Değerlendirme:

15-75: Dünya klas ya da standartında olmayı bir süre unutun. Değişim için uzun süreli bir stratejiye gereksinmeniz var. Sağlıklı bir toplam kalite programı geliştirmeyi deneyin

75-100: Örgütünüz epey yol almış durumda ama ha la dünya sınıfı olmanın çok gerisinde. Sıkı bir iyileştirme sürecine girmenizin yararı olacaktır.

100-125: Örgütünüz dünya sınıfı olma yolunda iyi bir ilerlemegöstermektedir. Tüm performansınızdaki açıkları bulmak ve gidermek için sıkı çalışın. Bu konuda daha radikal yeniden değişim (re-engineering) girdilerine gereksinmeniz olabilir.

125-169: Örgütünüz tamamen bir dünya standartlarında dünya sınıfı örgütüdür. Elit bir takımın üyesi olmaktan gurur duyabilirsiniz . Ancak, gevşekliğe düşmemelisiniz : Bu yüzden dünya sınıfında kalmak için pedalları çevirmeye devam etmelisiniz.

2.2.7. Küresel Markaları Etkileyen Faktörler

2.2.7.1. Ekonomik Çevre

Pazarlar, satınalma gücü ile desteklenen (efektif) talep ile anlam kazanmaktadır. Toplam satınalma gücü ise, milli gelir, fiyatlar, tasarruflar, krediler v.b. çeşitli ekonomi politikası değişkenlerinin bir fonksiyonudur. Ekonomik çevre

faktörleri GSMH, kişi başına milli gelir, kişi başına harcanabilir gelir, ihtiyari gelir, gelir dağılımı, tüketim harcamaları, istihdam düzeyi, yatırımlar, üretim kapasitesi, yurt dışı içi dövizleri, üretim miktarı, turizm harcamaları, hizmet gelirleri, para arzı, enflasyon, resesyon, büyüme, faizler, ithalat, ihracat politikası, serbestlik düzeyi, uluslararası ekonomik ve politik faktörler, kalkınma politikası, planlama, tasarruf politikası v.b. faktörlerdir. Bu faktörlerden her biri işletmenin pazarlama kabiliyetini ve faaliyetlerini etkiler.¹⁰⁴ Bunun yanında, yukarıda saydığımız faktörler, ülkeden ülkeye de farklılıklar göstermektedir. Pazarlamacılar genellikle ülkeleri gelir dağılımlarına göre 5 farklı sınıfta kategorize ederler: (1) çok düşük gelirli ülkeler; (2) çoğunlukla düşük gelirli ülkeler; (3) çok düşük, çok yüksek gelirli ülkeler; (4) düşük, orta ve yüksek gelir düzeyine sahip ülkeler; (5) çoğunlukla orta düzey gelire sahip olan ülkelerdir. Firmalar da markalarını çeşitli pazarlara sunarken, stratejilerini bu faktörlere uygun olarak belirlemelidirler. Örneğin, Gap firması, yüksek gelirli tüketiciler için Banana Republic markasını, orta düzey gelire sahip tüketicilere yönelik olarak Gap markasını, düşük gelir düzeyine sahip tüketicilere yönelik olarak ise, Old Navy markasını piyasaya sürmüştür.¹⁰⁵

2.2.7.2. Siyasi, Yasal ve Hukuki Çevre

Pazarlama karar ve uygulamaları siyasi, yasal ve hukuki çevredeki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenir. Bu çevre, kanunlar, karnameler, yönetmelikler, kamu organları (bakanlıklar v.b.), belediyeler ve çeşitli baskı gruplarından oluşur. Bu çevre, kurum, kuruluş ve düzenlemelerde tehditler yanında fırsatlarda yaratabilir.¹⁰⁶ Örneğin, bazı ülkelerde atık ürünlerin geri dönüştürülmesi ile ilgili kanunlar, firmaları geri dönüşebilen ürünlerden yeni ürünler üretmeye yönlendirmektedir.

2.2.7.3. Sosyal ve Kültürel Çevre

Pazarlama kararlarını etkileyen başlıca sosyo-kültürel özellikler, inançlar ve değerler, alt kültürler, eğitim düzeyleri, gelenek ve görenekler, yaşam tarzları v.b. dir. Alt kültüre örnek hippiler, heavy metalciler, punk grupları, acid house v.b.akımlarının taraftarları v.b. gösterilebilir. Zamanla kültürel değerlerde de

¹⁰⁴ Tek ve Özgül,a.g.e.,s: 157.

¹⁰⁵ Kotler,a.g.e.,s.102

¹⁰⁶ Tek ve Özgül,a.g.e.,s.159.

değişiklikler olmaktadır. İnsanların bürokrasiye bağlılıkları azalmakta ve eleştirileri artmaktadır. Bunun için de kuruluşlarda “şeffaf yönetim” gündeme gelmekte bu da halkla ilişkiler v.b. pazarlama faaliyetlerine olan talebi arttırmaktadır. Kişilerin doğaya ve evrene karşı duyu ve yaklaşımlarının artması, kamping, balık tutma, dağcılık, doğal gıdalar v.b. ürünlerin pazarlanmasını hızlandırmaktadır. Dolayısıyla, sosyal ve kültürel çevrede olan değişimler, teknolojik, ekonomik ve siyasal çevre kadar hızlı olmasa da işletme faaliyetlerini ciddi biçimde etkilemektedir.¹⁰⁷ Bu alanda meydana gelen akımların dikkatle izlenmesi, fırsat ve tehditlere uygun stratejiler oluşturulması, küresel marka yöneticisinin ciddi bir şekilde üzerinde durması gereken konular arasındadır.

2.2.7.4. Teknoloji

İnsanların yaşamlarını şekillendiren en etkili faktörlerden biri teknolojidir. Fakat, her yeni teknoloji “yaratıcı yok etme” denilen olguyu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, otomobiller, demiryollarına, televizyonlar, gazetelere zarar vermişlerdir.¹⁰⁸ Pazarlama yöneticileri, teknolojideki değişiklikleri, buluşları ve bunlarla ilgili teşvik ve yasak kısıtlamaları yakından izlemelidirler. Yenilikler ve yeni buluşlar, bir işletmeyi iflasa kadar götürebileceği gibi ona yeni ufuklar da açabilir. Öte yandan, teknik ve teknolojik yönden ürünler karmaşıklaştıkça, bunların halk sağlığı ve güvenliği açısından denetimleri de gündeme gelmektedir.¹⁰⁹ Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde, Federal Gıda ve ilaç Birliğinin tüm ilaçları piyasada satışa sunulmadan önce onaylaması gerekmektedir. Güvenlik ve sağlıkla ilgili düzenlemeler, gıda, otomobil, giyim, elektrikli aletler, yapı gibi sektörlerde de artış göstermektedir.¹¹⁰

2.2.8. Marka İmajı ve İhracatın Geliştirilmesindeki Önemi

Marka imajı, tüketicilerin ürünle özdeşleştirdikleri anlam ya da tüketicilerin üründen anladıklarının toplamı olarak tanımlanabilir. Marka imajı tüketicinin bir markayla ilgili çeşitli kaynaklardan edindiği izlenimlerin sonucunda oluşur. Bu kaynaklar arasında markalı ürünü denemek, üretici firmanın ünü, ürün ambalajı,

¹⁰⁷ a.g.e,s.160.

¹⁰⁸ Kotler,a.g.e.,s.103.

¹⁰⁹ Tek ve Özgül,a.g.e.,s: 159.

¹¹⁰ Kotler,a.g.e., s:104.

marka ismi, kullanılan reklam formatı ve içeriği ve reklamın sunulduğu medya gibi pek çok faktör yer almaktadır.

Reklamcılar ve pazar araştırmacıları marka imajını firmaların başarısının temeli olarak görmekteirler. Doğru iletilmiş marka imajı hem markanın karşıladığı ihtiyaçların tüketici tarafından daha iyi anlaşılmasına yarar, hem de markayı rakiplerinden ayırır. Marka imajının oluşturulmasında önemli pay sahibi olan reklam kampanyaları ve de pozisyonlandırma stratejileri oluşturulurken, marka imajını belirleyen ürün özelliklerine, kullanıcı ve kullanım şekline ait özelliklere, marka ismine, firma ismine ve de ülke kökenine önem verilmelidir. Bu değişkenlerden hangisinde ürün kuvvetli ise bunlar stratejilerde ve kampanyalarda vurgulanmalı, zayıf olan yönler ise kuvvetlendirilmeye ya da tüketicinin bu konudaki düşüncelerinin değiştirilmesine çalışılmalıdır. Marka imajı, tüketicilerin satın alma olasılığı, memnuniyet ve eminlik dereceleri ile ilgili olduğundan rakiplerden farklı, tutarlı ve tüketiciye uygun bir marka imajı oluşturmak satışları da olumlu etkileyecektir.

Firmaların yurt içi ve yurt dışı pazarda güçlü ve devamlı olabilmesi için markaları ile ön plana çıkması, ekonomik pazarda yer edinmenin önemli gereklerinden birisidir. Bunun için ilk basamak olan marka tescili, sağlam bir temel üzerine oturan ama sürekli gelişmeyi hedefleyen bir sürecin başlangıcı sayılabilir.

Tescilsiz ürünler, ya sahtedir ya da taklit bir maldır. Tüketici gözünde marka, kalite ve güven demektir. Bu yüzden yurt dışına ihraç edilecek ürünlerin tescil olması zorunludur. Markanın sadece hedef pazarda tescil ettirilmesi ilgili pazarda yer tutmak ya da hakimiyet sağlamak için yeterli olmamaktadır. Rakip firmaların ve markaların varlığı, devamlı yeniliğe ve sahip olunan markanın sürekli geliştirilmesine sebep olmaktadır. Özellikle küreselleşen dünya pazarında faaliyet gösteren firmaların tescil ettirmiş oldukları markalarını tutundurabilmenin ötesinde lider duruma getirebilmeleri ve lider olarak kalmalarını sağlamak için devamlı çaba göstermeleri gerekmektedir.

En çok konfeksiyon ihracatının yapıldığı Almanya, ABD, Rusya Federasyonu, İngiltere, Fransa ve en fazla tekstil ihracatının yapıldığı İtalya, İngiltere, Almanya ve Fransa'da Türk ürünlerinin imaj profillerinin çıkarılması ile Türk üreticileri hedef pazarları hakkında önemli bilgiler elde edebileceklerdir. Bu ülkelerde

olumlu bir Türkiye imajının olup olmadığını bilen üreticiler, ülke orjinini vurgulayıp vurgulamayacaklarına karar verebileceklerdir. Ancak Türk üreticilerinin hedef ihracat pazarlarında güçlü pazarlama imajları oluşturmaları ve bunu takip altında tutmaları lehlerine olacaktır. İmaj izleme ve yönetim sistemi ile elde edebilecekleri bilgiler firmalara hedef pazarları ile ilgili önemli veriler sağlayacaktır.

Tüketiciler üzerinde olumlu bir ülke imajı geliştirmek, üreticilerin satışlarını olumlu etkileyecektir. Tüketicilerin sevdikleri ve hayran oldukları ülkelerin ürünlerini satın almaya daha uygun ve eğilimli oldukları saptanmıştır.

2.2.9. Turquality Projesi

Şimdi de yukarıda bahsetmiş olduğumuz marka imajı ve ihracatın geliştirilmesindeki önemi konusunu Türkiye açısından değerlendirelim;

Dış pazarlarda rekabet markaya yönelmekle mümkündür. Bu nedenle Türkiye'nin 2000'li yıllardaki ihracat hedeflerinde katma değeri yüksek mal üretmek olduğunun birçok kesim tarafında göz önüne alınması bir zorunluluktur.

Diğer taraftan, 2005 yılı başından itibaren kotaların kaldırılmasının, ülkemiz için beraberinde getireceği tehditlerin yanında bir fırsata çevrilebilmesi ve sadece tekstil-hazır giyim sektörlerinde değil diğer sektörlerde de düşük maliyet/fiyata dayalı rekabet avantajını kullanan bu ülkelerle baş edebilmenin tek yolu üründe farklılaşma ve markalaşma, ileri teknoloji kullanımı, kaliteli üretim ve tabii ki buna bağlı olarak uluslararası pazarlarda olumlu bir Türk malı imajının oluşturulabilmesidir.¹¹¹

Türk markalarının yurt dışında tanıtımı için Dış ticaret müsteşarlığı tarafından "Türk Malının Dış Pazarlarda İmajı ve Markalaşma" üzerine bir çalışma gerçekleştirildi. Çalışmanın amacında Türk malı imajının iyileştirilerek uluslararası pazarlarda tutundurulmasını sağlamak ve Türk malına karşı yabancı tüketicide güven oluşturmak olgusu yatıyor. Bu doğrultuda kalitesi tescillenmiş ürünlere yönelik olarak firmaların markalarında TURQUALITY simgesi kullanmaları hedeflenmiştir.¹¹²

¹¹¹ "Turquality Nedir?",
<http://www.turquality.com>,29.12.2006

¹¹² EBSO Haber,Ege Bölgesi Sanayi Odası Aylık Yayın Organı,'Marka Yaratma Zamanı',Kasım 2005,s.6

2.2.9.1.Turquality Kavramı

TURQUALITY, tüketici gözünde bir üst marka olarak konumlanmakla birlikte, ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarının üretiminden pazarlamasına, satışından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayan bir akreditasyon sistemidir. Dolayısıyla, TURQUALITY, tüketici gözünde güncellik, çağdaşlık, kalite, yenilikçi gibi temel değerleri içeren bir “kalite garantörüdür.”¹¹³

Bu sertifikayı kullanacak akredite olmuş, olmayı planlayan tüm markalar için ise TURQUALITY finansal destek ve yönetsel bilgi birikimi sağlayan ve böylece Türk markalarının uluslararası pazarlardaki markalaşma faaliyetlerini ve başarılarını hızlandıran bir gelişim katalizörüdür. Bir başka ifadeyle Turquality, katma değer sahibi ürünleri iç ve dış rekabetten ayırıştırmak için maddi ve yönetsel katkı sağlayan bir destek programı olma özelliği taşımaktadır. TURQUALITY ile ürünün tasarımından mağaza rafındaki satışına kadar tüm süreçlerde özenli ve sistematik kalite yönetimini belgeleyen garantör bir üst kimliğin oluşturulması amaçlanmaktadır. “Türk” ve “Kalite” konseptlerini bir araya getiren TURQUALITY, Dış Ticaret Müsteşarlığı(DTM), Türkiye İhracatçılar Meclisi(TİM) ve ihracatçı birliklerinin ortak projesi olarak İTKİB genel sekreterliği koordinasyonunda yürütülmekte olup ilk kez 12 Ocak 2004 tarihinde kamuoyuna açıklandı. Tüm markalar için bir gelişim katalizörü olması planlanan TURQUALITY, küresel kapsamda tescil edilen logosuyla da Türkiye'nin ürün ve hizmet kalitesindeki farklılaşmanın sembolü olacaktır. Bir tür sertifika olan TURQUALITY projesinde ilk etapta hazır giyim pilot sektör seçilmiş olup diğer sektörlerde de daha sonra uygulamaya geçilecektir. Hedef Pazar açısından projenin ilk uygulamasına 16 Aralık 2004'de Moskova'da başlanmış olup, proje kapsamına ilk olarak hepsi hazır giyim sektöründe olan 15 hazır giyim firması alınmıştır.

*TURQUALITY Logosu alan ilk 15 şirket:*¹¹⁴

- Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş
- Bilsar Tekstil Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş.

¹¹³ “Turquality Projesi”,
<http://www.dtm.gov.tr>,17.02.2006

¹¹⁴ İşletmelerde Evrim, Aylık Ekonomi, Verimlilik, Rekabet, İş ve Marka Yönetimi Dergisi, 'Türk Markalarının Farklılaşma Sembolu Turquality', Sayı:13, Nisan 2006, s: 24.

- Çak Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş (Little Big,Bigger Volume)
- DSD Deri Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş.
- Eroğlu Giyim Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi
- Esas Tekstil Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş
- Harmanlı Deri A.Ş
- İpekyol Giyim Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş
- Mercek Holding A.Ş
- Mithat Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş
- Orka Tekstil San. Ve Tur. Tic.A.Ş.
- Pasha Deri Konfeksiyon San. Ve Tic. Ltd.Şti.
- Polo Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Ramsey Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Sarar Giyim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş

Bu firmalar üretim, kalite, pazarlama, marka açısından denetlenmekte ve firmalara notlar verilmektedir. Firmaların gelişimini sağlamak amacıyla ise yurtdışından gelen çeşitli markalaşma gurularının yardımıyla yol haritaları oluşturulup, iş modelleri geliştirilerek firmalara danışmanlık hizmetleri verilmektedir. Organizasyon kapsamında sermaye sahipleri, üreticiler ve tasarımcılar ortak çalışarak küresel markalar yaratmaya teşvik edilmektedir.

13 Aralık 2006 tarihi itibariyle de proje kapsamına alınan firma sayısı artırıldı ve Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen'in katılımıyla Dış Ticaret Kompleksi'nde düzenlenen basın toplantısında bu firmaların isimleri açıklandı. Hazır giyim ve tekstil sektörlerindeki şirketlerin yanı sıra, beyaz eşya, kuyum/mücevher, gıda, elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 33 firma, şuan TURQUALITY destek programda yer almaktadır. Kapsama alınan diğer markalar ile birlikte tüm markalar; ALIX AVIEN, ATASAY, BGN, BOSSA, COLIN'S, CROSS JEANSWEAR COMPANY, DAMAT-TWEEN, DERRI, DESA, DURU, ECA, EFES, ETİ, GİLAN İSTANBUL, GOLDAŞ, HAMAM, HİDROMEK, İPEKYOL, JIMMY KEY, KOTON, LTB, NETWORK, OZTİ, PINAR, RAMSEY, SARAR, SEREL, ŞÖLEN, TAÇ, TEMSA, VESBO, VESTEL, ve ZEN olarak belirlenmiştir.

Bütçesi 2004'te 3,5 milyon dolar, 2005'te 5 milyon dolar olan projenin 2006 bütçesinin 7 milyon dolar, 2007 bütçesinin ise 10 milyon dolar civarında olması beklenmektedir¹¹⁵.

2.2.9.2.Turquality Vizyonu

Uluslararası rekabetin gereği Türk endüstrisi kendisini stratejik olarak yeniden konumlandıracaktır. Bu konumlanmanın gereği olarak, markaların imajlarını dünya standartlarına taşımak bir zorunluluktur. Turquality yapısı itibariyle alanında özgün bir projedir. Türk ürünlerinin ve firmalarının dünyadaki başarılarını sağlayacak değişimin katalizörüdür.¹¹⁶

2.2.9.3.Turquality Misyonu

Günümüz küresel pazarındaki rekabetin karmaşık yapısı sebebi ile Turquality projesinin ulaşmaya çalışacağı iki temel misyonu vardır: Organizasyonel mükemmellik ve Turquality Belgesi.

Turquality'nin ilk aşamada hedefi bir kalite belgesi olarak Türk hazır giyim sektörünün uluslararası pazarlarda imajını ve kalite algılanmasını yükseltmek olmuştur. Küreselleşen dünya pazarında yeni ve kaliteli ürünlerle, kavramlarla ve markalarla başarılı bir şekilde rekabet edilmesini amaçlar.

2.2.9.4. Turquality Projesinin Türk Kamuoyuna Tanıtıldığı Tarihten Bugüne Kadar Projeye İlgili Kaydedilen Gelişmeler

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

¹¹⁵ İşletmelerde Evrim, a.g.e.,s: 24.

¹¹⁶ "Turquality Vizyonu",
<http://www.itkib.org.tr>, 17.02.2006

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 özetlenebilir: ¹¹⁷

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

2- Daha sonra projeye ilgili teknik çalışmaları yapmak üzere Dış Ticaret Müsteşarlığı, 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 Sekreteryası oluşturulmuş ve anılan çalışma grubu tarafından projeye ilgili olarak izlenecek strateji belirlenmiştir.

Bu strateji çerçevesinde; Projenin başarıya ulaşabilmesi ve uygulamada karşılaşılan sorunların kontrol altında tutulabilmesini teminen projeye, nihai tüketiciye en çabuk ulaşabileceği düşünülen ve markalaşma konusunda belirli bir potansiyeline sahip hazır giyim sektörü ile başlanmış olup 2005 yılından itibaren diğer sektörleri de içine alacak şekilde yaygınlaştırılacaktır.

Projenin tanıtımına ilk aşamada kaynakların etkin ve verimli kullanılması prensibinden hareketle, daha çabuk sonuçlar alınabilecek, halen belli ölçüde bilinirliğimizin olduğu ve uluslararası insan ve mal akışının yoğun olarak yaşandığı Moskova'da başlanmıştır. Moskova'yı sırasıyla Paris, Londra ve Madrid izleyecektir.

TURQUALITY projesi iki önemli unsuru içermektedir.

- Birincisi TURQUALITY sertifikası verilecek markaların tespiti ve bu markaların akredite edilmesi.

Bu kapsamda, TURQUALITY sertifikası verilecek markaların daha objektif kriterlere göre seçilmesi ve bu markaların; üretim ve lojistik, sourcing (tedarik),

¹¹⁷ "Turquality Projesi",
<http://www.dtm.gov.tr>, 17.02.2006

koleksiyon geliştirmek, stratejik pazarlama-perakende, marka yönetimi, satış, satış sonrası hizmetler, finans gibi kriterlere göre değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

- TURQUALITY Projesinin ikinci önemli unsuru, TURQUALITY projesinin İletişim stratejisidir. Yani TURQUALITY sertifikasının ne anlama geldiğinin ve içerdiği değerlerin nihai tketiciiye doğru ve etkili bir şekilde anlatılabilmesidir.

Bu konuda ise uluslararası bağlantıları olan bir yerli ajans ile çalışılmaktadır. Bu ajans tarafından hedef Pazar koşulları ve TURQUALITY'nin temel prensipleri paralelinde iletişim stratejisi belirlenmiş olup, projenin hedef pazarlar açısından ilk uygulamasına Moskova'da başlanmıştır.

Bu erevede, TURQUALITY projesinin Rus medyası ve alıcılarına tanıtımı 16.12.2004 tarihinde Moskova'da Enka Holding tarafından yapılan House of Music binasında kamu, özel sektör ve kalabalık bir basın mensubu grubunun katılım ile düzenlenen gecede gerçekleştirilmiştir. Söz konusu gecede dört adet Rus TV kanalında (NTV, TNT, DTV, TV3, REN TV) 16-31/12/2004 tarihleri arasında yayınlanacak reklam filminin kısa bir tanıtımı yapılmıştır. Anılan reklam filminde TURQUALITY'nin Moskova'ya getirdiği değişiklik, canlılık ve renklilik özellikle gri ve soğuk Moskova günlerinde sokaklardan fışkıran erguvanlar ve Kızıl Meydan'da yüzen yunuslar ile simgelenmeye çalışılmış ve filmde rol alan İtalyan sanatçının kıyafeti ünlü modacımız DICE KAYEK tarafından tasarlanmıştır. Rus medyası, ünlü alışveriş merkezi sahipleri, politikacı ve sanatçıların katıldığı gecede DICE KAYEK, Hüseyin ağlayan ve Atıl Kutoğlu'nun koleksiyonlarından seçilen kıyafetleri sergileyen Rus mankenlerinin mini bir defilesine yer verilmiştir.

Dünya markası yaratmak için, desteklediği gelişim potansiyeli olan her firma için ayrı ayrı markalaşma yol haritaları çıkararak TURQUALITY, en doğru stratejiyi belirledikten sonra birlikte çalıştığı firmalara, ihtiyaç paralelinde kurumsal kimliği geliştirici birçok fırsat da, sunuyor. TURQUALITY'nin firmalara sağladığı destekler arasında, patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, marka tescil harcamaları, kalite belgeleri, moda-endüstriyel ürün tasarımcısı giderleri, tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri, yurtdışı birimlere (Mağaza, Showroom, Shop-in-shop, Franchising Mağazaları) ilişkin kira ve dekorasyon giderleri, her türlü danışmanlık (stratejik, operasyonel, organizasyonel, teknolojik) giderleri gibi birçok fırsat yer alıyor.

Firmaların TURQUALITY kapsamına alınabilmesi için, bağımsız bir danışman kuruluş olan Deloitte ile işbirliğine gidilerek yeni kriterler oluşturulmuştur. Buna göre, gelişim potansiyeli olan değişik sektörlerdeki firmaların operasyonel ve organizasyonel seviyesi, finansal performansı, TURQUALITY Programı kapsamında incelenen markanın elde etmiş olduğu uluslararası güç ve yıllar bazında göstermiş olduğu performans dikkate alınarak yapılan incelemede 10 ayrı performans başlığı altında değerlendirme yapılmaktadır. Bu performans kriterleri şöyledir; Stratejik Planlama, Finansal Performans, Tedarik Zincir Yönetimi, Marka Yönetimi, Marka Gücü, Ürün Tasarımı Geliştirme, Pazarlama, müşteri, ticaret yönetimi, Kurumsal Yönetişim, İnsan Kaynakları, Bilgi Sistemleri. TURQUALITY Destek Programı kapsamında Deloitte Danışmanlık, marka destek havuzundaki firmaları, teker teker ziyaret ederek, 3 ana bölümde ve 10 farklı performans bazında incelenmiştir. Deloitte Danışmanlık, söz konusu performans kriterleri doğrultusunda firmalara yönelik ön inceleme yaparak TURQUALITY Çalışma Grubu'na bir değerlendirme raporu sunmaktadır. Çalışma Grubu, söz konusu raporu istişari görüşü ile birlikte Dış Ticaret Müsteşarlığı'na (DTM) sunmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda DTM firmanın program kapsamına alınıp alınmayacağına karar vermektedir. Programa alınmaya hak kazanan firmaların, Turquality Destek Programı'nın dünya markaları yaratma hedefine ulaşmaları için, stratejik planlama ile çıkarılan bir yol haritası ile desteklenmeleri amaçlanıyor. Bu amaçla programın hedefleri doğrultusunda programa dâhil olan firmalar üzerinde detaylı bir analiz çalışması yapılıyor. Deloitte Danışmanlık tarafından gerçekleştirilen Detaylı Analiz Çalışması kapsamında, Turquality Destek Programı'na dâhil olmaya hak kazanan firmaların ihtiyaçları belirleniyor ve kendilerine özel olarak hazırlanan destek modüllerinin uygulanması ve bu çerçevede belirlenen markalaşma yol haritası sayesinde en doğru şekilde küresel dünyaya açılmaları sağlanıyor. Firma TURQUALITY 'nin performans kriterlerini tam olarak karşılayamıyorsa Marka Destek Programı'na dahil edilerek, buradaki desteklerden yararlanıyor. Ancak 6 ay sonra bu kriterleri karşılar hale geldiğinde tekrar TURQUALITY Destek Programı'na müracaat edebiliyor.¹¹⁸

¹¹⁸ “13 Aralık 2006 Dünyanın ilk ve tek marka geliştirme programı Turquality hedef büyüttü”, <http://www.turquality.com/TR/Haber.aspx,25.12.2006>

2.2.9.5. Turquality Sertifikası Verilen 15 Hazır Giyim Ve 3 Moda Tasarımcısına Sağlanacak Avantajlar

TURQUALITY sertifikası verilen hazır giyim ve Türk moda tasarımcısına sağlanan avantajlar üç grupta incelenebilir.¹¹⁹

I- 2003/3 sayılı Türk Ürünlerinin Yurt Dışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Oluşturulmasına ilişkin Tebliği çerçevesinde sağlanan destekler:

Türk firmalarının markalaşma faaliyetlerinin hızlandırılabilmesi için 2000 yılından beri sürdürülen çalışmalar sonucunda Dış Ticaret Müsteşarlığınca 2000/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde uygulanan marka yardımı geliştirilerek 2003/3 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.

Söz konusu Tebliğ çerçevesinde Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından destek kapsamına alınan;

Şirketlerin;

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

2) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak gerçekleştirecekleri tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamaları, % 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları,

(3) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak açmış oldukları ve/veya açacakları yurtdışı birimlere ilişkin kira giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları,

4) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı markaların kendilerine ait reyonlarda satıldığı büyük mağazalarda, sadece destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satılması amacıyla kiraladıkları ve/veya

¹¹⁹ "Turquality Projesi",
<http://www.dtm.gov.tr>, 17.02.2006

kiralayacakları reyonlara ilişkin kira ve/veya komisyon harcamaları, % 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları,

5) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satışı amacıyla açmış oldukları ve/veya açacakları showroamlar ve/veya farklı markaların satıldığı showroamlarda yer alan ürünlerine ilişkin ödeyecekleri kira ve/veya komisyon harcamaları, % 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları,

6) Ürünleri ile ilgili olarak Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK), Avrupa Akreditasyon Birliği (EA) üyesi veya bu Birliğin Karşılıklı Tanıma Anlaşması (MLA) yaptığı akreditasyon kuruluşlarının akredite ettiği belgelendirme kuruluşlarından alacağı kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin harcamaları, % 50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları,

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

Türk moda tasarımcılarının,

1) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak gerçekleştirecekleri tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamaları, % 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları,

2) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak açmış oldukları ve/veya açacakları yurtdışı birimlere ilişkin kira giderleri (bu alt bentte belirtilen toplam destek miktarının %10'unu geçmemek kaydıyla, yurtdışı birimin sadece kiralınması esnasında ödeyecekleri hukuki danışmanlık ve hizmet alım giderleri ile emlakçi komisyon giderleri dahil), %50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları,

3) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı markaların kendilerine ait reyonlarda satıldığı büyük mağazalarda, sadece destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satılması amacıyla, kiraladıkları ve/veya kiralayacakları reyonlara ilişkin kira ve/veya komisyon harcamaları, % 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları,

4) Projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satışı amacıyla açmış oldukları ve/veya açacakları showroamlar ve/veya farklı markaların satıldığı showroamlarda yer alan

ürünlerine ilişkin ödeyecekleri kira ve/veya komisyon harcamaları, % 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları, desteklenmektedir.

2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde destek kapsamına alınan ve TURQUALITY sertifikası kullanma izni verilen hazır giyim firmaları ile Türk moda tasarımcısına yukarıda belirtilen % 50 destek oranı 10 puan artırılmak suretiyle % 60 olarak uygulanmaktadır.

II- TURQUALITY sertifikası verilen hazır giyim ve Türk moda tasarımcısına TURQUALITY Projesi kapsamında sağlanacak;

Geliştirici Stratejik Pazarlama

Pazar Bilgisi

Yönetim Eğitimi ve Danışmanlığı ile diğer teknik desteklerdir.

III- Pazar koşulları ve TURQUALITY'nin temel prensipleri paralelinde oluşturulacak TURQUALITY iletişim stratejisi çerçevesinde TURQUALITY'nin ne anlama geldiği ve içerdiği değerler nihai tüketiciye doğru ve etkili bir şekilde anlatılmaya çalışılacak ve kapsamda hedef pazarlarda anılan sertifikayı kullanan markaların da tanıtımı yapılacaktır.

2.2.9.6. TURQUALITY SERTİFİKASI TALEP EDİLEN FİRMALARDA ARANAN KRİTERLER

TURQUALITY Komitesi tarafından TURQUALITY sertifikası verilecek firma ve Türk moda tasarımcılarının ilk aşamada 2003/3 sayılı "Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" uyarınca destek kapsamına alınması ve bunun için de dört yıllık markalaşma faaliyetlerini içeren bir proje ile doğrudan Dış Ticaret Müsteşarlığına müracaat etmesi gerekmektedir.¹²⁰

2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde destek kapsamına alınacak ve özellikle TURQUALITY sertifikasını kullanma izni verilecek firma ve Türk moda tasarımcıları şirket yapıları, genel ve markalı ihracat miktarları, personel sayısı, tasarımcı istihdamı, ciroları, bilançoları, yurtdışı satış miktarları, Ar-Ge faaliyetleri, üretim miktarları, PR hizmeti alıp almadıkları, marka konumlandırma ve iletişim stratejileri,

¹²⁰ "Turquality Projesi",
<http://www.dtm.gov.tr>, 17.02.2006.

pazarlama stratejileri, yurtdışı dağıtım kanallarındaki hakimiyeti, markasının yurtiçi ve yurtdışı tescillerinin yapılıp yapılmadığı, ürünleri ile ilgili aldığı kalite belgeleri, markasının değeri, hedefleri vb konularda titiz ve dikkatli bir incelemeye tabi tutulmakta ve markalaşma konusunda yeterli finansal derinliğe ve kurumsal altyapıya sahip olduğu tespit edilen markalara, söz konusu Tebliğ uyarınca, Dış Ticaret Müsteşarlığı ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan Turquality Komitesi tarafından TURQUALITY sertifikasını kullanma izni verilmektedir.

TURQUALITY Projesinin başarıya ulaşabilmesi ve uygulamada karşılaşılan sorunların kontrol altında tutulabilmesi amacıyla projeye, nihai tüketiciye en çabuk ulaşabilecek ürünleri içeren ve markalaşma konusunda belirli bir deneyime sahip hazır giyim sektörü ile başlanması kararlaştırılmıştır.

Diğer taraftan, söz konusu projenin uygulanması sırasında elde edilecek deneyimler ve konuya ilişkin sağlanacak gelişmeler ışığında, diğer sektörler de ilerleyen aşamalarda proje kapsamına alınacak ve zaman içinde projenin kapsamı daha da genişletilecektir.

2.2.10. KÜRESEL MARKA YÖNETİMİ

Küreselleşme çabasındaki işletmeler 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 teknolojili ürünlere yönelik yarısı da hizmet sektörüne yönelik ürünler üretmektedir.

Bu görüşmelerden 4 önemli sonuç çıkarılmıştır.¹²¹

- 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 açılarına etki etmek

¹²¹ John E. Richardson, *Marketing 03/04*, 25th Edition, Annual Edition, Pepperdine University, Mc Graw-Hill Press, Boston, 2004, s.202-207

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. 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 sunmaktır.

Bu tür toplantılara ek olarak, firmalar gitgide intranet’i bilgi paylaşımı için kullanmaktadırlar. 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 faydanın ötesine geçerek duygusal fayda 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 Açıklarına 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 popülarlığı 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 okadar sağlıklı ki parlıyorlar) 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.

2.2.11. KÜRESEL MARKA STRATEJİLERİ

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 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.¹²²

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 faydalanmak amacıyla küresel ve yerel markalardan oluşan dengeli bir portföy stratejisi sürdürmektedir.¹²³

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.¹²⁴

- **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.

¹²² **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

¹²³ **Jean-Noel Kapferer**, "Is There Really No Hope for Local Brands", The Journal of Brand Management, Vol.9, Iss.3, Jan 2002, s.163

¹²⁴ Keller, a.g.e., ss: 697-718.

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

- **Marka geliştirmede kestirme yollar tercih edilmemelidir.**

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.

- **Pazarlama Altyapısı oluşturulmalıdır**

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.

- **Bütünleşik pazarlama iletişimleri uygulanmalıdır.**

Pazarlama iletişimlerinden bazıları reklâm, satış geliştirme ve sponsorluktur. Küreselleşirken, marka konumlandırma birçok ülkede aynı şekilde gerçekleşmesine rağmen, reklâm stratejileri farklılaşabilir çünkü 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.

- **Marka ortaklıkları geliştirilmelidir.**

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 faydalanmaktır. 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.

- **Standardizasyon ve adaptasyon dengelenmelidir.**

Standardizasyon ve adaptasyon bir dengedir. 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 uyarlanması 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.¹²⁵

- **Küresel ve yerel kontrol dengelenmelidir.**

Küresel pazarlama programı oluşturmada kilit nokta, küresel marka yönetimi için en uygun olan organizasyonel yapıyı seçmektir. Küresel pazarlama çabasını

¹²⁵ **Burak Kartal-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

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.

- **Uygulanabilir yol haritası oluşturulmalıdır.**

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.

- **Küresel marka mülkiyetini ölçüm için bir sistem geliştirilmelidir.**

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.

- **Marka Unsurları**

Marka ismi, sembol, logo v.b marka unsurları bu başlık altında değerlendirilmektedir. Birçok firma, isimlerini, ambalajlarını, sloganlarını ve diğer marka unsurlarını farklı kültürlere aktarırken, girdikleri pazarlarda dirençle karşılaşmışlardır. Genel olarak, logo, sembol ve karakterler gibi görsel marka unsurları, sözel marka unsurlarından daha etkili bir şekilde diğer pazarlara aktarılabilir çünkü sözel unsurların 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 in meşhur karakterinin başka dillere çevrilmeye ihtiyaçları yoktur. Slogan gibi sözel unsurların da farklı dillere çevrilmesinde anlam kayıpları oluşabilmektedir. Yine sözel olmayan unsurlardan

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.

Bir başka yazar olan Bülent Elitok'a göre; etkin küresel marka stratejileri şu şekilde kategorize edilmektedir:¹²⁶

Etkin bir küresel marka aşağıdakileri sağlamalıdır:

1. Pay elde etmek ve ülkelerdeki en iyi uygulamaları oluşturmak.
2. Çapraz ülke sinerjileri için sorumlular atamak.
3. Küresel marka planlama sürecine destek vermek.
4. Marka inşa programlarını başarıyla yönetmek.

- Pay elde etmek ve ülkelerdeki en iyi uygulamaları oluşturmak

Dünyayı bir ülke olarak düşünmek mümkündür. Ancak bu bakış tek başına yeterli olmayacağı gibi ciddi yanlışlara da neden olabilir. Zira ulusal devletlerin kendine özgü yaşama biçimleri vardır ve bunlara uyum sağlamak gerekir. Aksi halde sözkonusu ülkede tutunmak oldukça zorlaşabilir.

Müslüman mahallesinde salyangoz satmaya kalkışır duruma düşmemek için ulusların kendine özgü yapılarına uygun marka mimarileri geliştirerek hareket edilmelidir. Ulusal yönetimler karşısında tarafsız ve hayırsever bir tutum geliştirmek gerekmektedir.

Panama'da politik bir tavır alması, iktidar savaşlarında açıkça yanlı davranması Avrupa pazarının kapanması ile birlikte Chiquita muzlarını iflasın eşiğine getirmiştir.

Temel yaklaşımın o ülke için en uygun bir biçimde yaşama geçirilişinde duyarlı ve hümanist bir yaklaşım benimsenmelidir.

¹²⁶ Elitok, a.g.e., ss.156-158

- Çapraz lke sinerjileri için sorumlular atamak

İlişkiler ağının büyümesine bağlı olarak doğacak sıkıntuların bilincinde olmak ve gerekli eylemleri planlamak, en başta atılması gereken doğru adımdır. Bu karmaşık ilişkilerin giderek daha da karmaşıklaşacak dokusu içinde doğru adım atabilmek ancak doğru organizasyon ve buna bağlı sorumluluklarla mümkündür.

Küresel pazarda sinerji yaratmak, arka sıralarda kalışa tahammülü olmaya pazarlarda iyi bir hedef olmanın ötesinde, bir zorunluluktur da. Herşeyin ekonomi olduğunu bilmek ve sürekli gelişim içinde bunu gerçekleştirmek, lider bir küresel marka için çok önemli bir gerekliliktir.

P&G eğer organizasyonunu böyle bir sinerji içinde ynetmeseydi, lider bir marka haline gelebilirmiydi? şirket bugün 200' aşkın ülkede başarılı bir küresel hareket yürütmektedir.

- Küresel marka planlama sürecine destek vermek

Küresel hareketimizi her an destekleyen ciddi planlamalar yapmak gerekmektedir. Planlamanın, te yandan stratejik hedefler ile yakın bağları olduğunu bilmekteyiz. Dolayısıyla planlama aynı zamanda stratejik yaklaşımımızın da bir sonucunu oluşturur.

Küresel davranma bilincini sağlamak ve sürdürmek önemli bir planlama işidir. Marka liderliği, bu konuda oluşturacağı ciddi destek süreçlerini yaşama geçirmelidir. Burada Türkiye pazarına girmiş, ancak bu desteği sağlamadığı için bir türlü tutunamamış pek çok marka sıralanabilir.

Satışlar, ilişkiler, enformasyon, pazar yaklaşımları, ulusal durum gibi alanlar başta olma üzere lokasyon desteklerinin sağlanması, marka tutundurma açısından son derece önemlidir.

- Marka inşa programlarını başarı ile yönetmek

Doğru bir yapılanma ve planlamanın yapılmış olması her şeyin tamam olduğu anlamına gelmez. Uygulama sonuçlarının ve etkinliğinin de llmesi gereklidir. Bu da stratejik yönetimle çizilmiş bilinçli bir yaklaşımla mümkün olacaktır.

Uluslararası alanda boy göstermenin temel aracı, süreçleri doğru bir şekilde yönetebilmektir.

2.2.12. KÜRESEL MARKA KONUMLANDIRMA

Ürün konumlandırma, pazarlamacı tarafından ürünün özelliklerinin ve faydalarının 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.¹²⁷

Küresel marka konumlandırmada 3 temel soruya cevap aranmalıdır:¹²⁸

1. Konumlandırma ne kadar uygun? Marka farkındalığı hangi seviyededir? Temel marka unsurları, 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 fiyatlı 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 pazarın uluslararasılaşma derecesidir.

¹²⁷ **Johnny K. Johansson**, *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing&Global Management*, McGraw-Hill Education, Fourth Edition, New York, 2006, s.371

¹²⁸ Keller, a.g.e., s.696.

Küresel pazarlarda, müşterilerin aradığı ürün özellikleri ve ürün faydaları 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 diğer temel faktör, ürün yaşam süreci evresidir. Ürünlerin yaşam süreçleri farklı ülkelerde farklı evrelerde. 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.¹²⁹

2.2.13. KÜRESEL MARKALARIN FİNANSAL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Marka değeri finansal açıdan değerlendirilirken amaç, üründen beklenen faydayı yükseltmek, yatırımlarla markaya destek olmak, markanın yaşam eğrisini tüketicilerin gözünde yükseltmek, kısa vadede nakit akışını arttırmaktır. Genellikle markanın değeri belirlenirken direkt yada dolaylı ölçümler kullanılmaktadır. Direkt ölçümlerde fiyat, yatırımlarla birlikte markanın gerisinde desteklenmelidir. Dolaylı ölçümlerde ise, marka değeri geri plandakileri desteklemelidir. Direkt ölçümlerde sık sık kullanılan bir metod “bilinç metodu”dur. Bu metod, yeni ürünle ilgili projeler üretildiğinde, genellikle çözüm reklamda bulunuyorsa ve beklenen sonuç markanın farkına varılmasını sağlamak ise kullanılmaktadır. Dolaylı ölçümler ise, markanın hangi eksikliklerinin bulunduğu ile ilgilidir. Dolaylı ölçümlerde kullanılan ilk metod “yüksek dikkat metodudur”. Bu metotta amaç, bir ürünün yararını arttırarak değerini saptamak yada kısa vadede nakit akışını arttırarak, bunu markaya yönelik satınalma davranışına dönüştürmektir. Örnek olarak, Nutrasweet’in iki içecek üzerinde yaptığı bir araştırma verilebilir. Bu araştırmada Nutrasweet, içeceklerden birinin üzerinde logo kullanırken, diğerinde kullanmamıştır. Ancak iki bardağa da aynı içeceği koymuş ve deneklere hangi içeceği tercih ettiklerini sormuştur. 1980’lerde tüketicinin

¹²⁹ Johansson,a.g.e., s.372.

tercihi logolu içeceğe daha yakınken, aynı ölçümler 1990'larda yapıldığında tüketicinin logolu içeceği tercih oranı düşmüştür. Bunun sebebi, Nutrasweet'in finans bazında seneler içinde markasına hiç yatırım yapmaması ve tüketicilerin Nutrasweet markası tercihleri söz konusu olunca artık bu markayı iyi anımsayamamasıdır. Sonuçta, Nutrasweet'in marka değeri o markanın kaybolmasıyla bitmiştir.¹³⁰

Aşağıdaki tabloda dünyanın en değerli 25 markasını, 2004 ve 2005 yılları itibariyle finansal değerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmekteyiz.

Interbrand firması,dünyanın en değerli markalarını sıralarken bir çok unsuru dikkate almıştır. Listeyi daha da sınırlandırmak için her markanın 1 milyar\$'dan fazla bir değer sahip olması, kazançlarını üçte birini kendi ülkesi dışından sağlaması ve hazırda mevcut finansal ve pazarlama verilerinin olması gerekmektedir. Bu kriterlerden bir yada birkaçı Visa, Wal-Mart, Mars ve CNN gibi büyük firmaların listeye dahil olmamasına neden olmuştur. Ayrıca, akraba olan şirketler de bu sıralamaya alınmamıştır. Procter&Gamble'ın da listeye alınmamasının nedeni budur (Gillette). Bunun yanında havayolları da listeye alınmamaktadır. Nedeni ise, rota ve tarifeler gibi faktörlerden dolayı markalarının satışlar üzerindeki etkilerini ayırt etmenin zor olmasıdır.

¹³⁰ Özkaya,a.g.e, s. 57.

Tablo 2.2: Dünyanın en iyi ve en değerli 25 markası

2005/2004 Sıra	Marka	2005 marka değeri (Milyon\$)	2004 marka değeri (Milyon\$)	% Değişim
1/1	COCA-COLA	67,525	67,394	0
2/2	MICROSOFT	59,941	61,371	-2
3/3	IBM	53,376	53,791	-1
4/4	GE	46,996	44,111	7
5/5	INTEL	35,588	33,499	6
6/8	NOKIA	26,452	24,041	10
7/6	DISNEY	26,441	27,113	-2
8/7	McDONALD'S	26,014	25,001	4
9/9	TOYOTA	24,837	22,673	10
10/10	MARLBORO	21,189	22,128	-4
11/11	MERCEDES-BENZ	20,006	21,331	-6
12/13	CITI	19,967	19,971	0
13/12	HEWLETT-PACKARD	18,866	20,978	-10
14/14	AMERICAN EXPRESS	18,559	17,683	5
15/15	GILLETTE	17,534	16,723	5
16/17	BMW	17,126	15,886	8
17/16	CISCO	16,592	15,948	4
18/44	LOUIS VUITTON	16,077	MEVCUT DEĞİL	MEVCUT DEĞİL
19/18	HONDA	15,788	14,874	6
20/21	SAMSUNG	14,956	12,553	19
21/25	DELL	13,231	11,500	15
22/19	FORD	13,159	14,475	-9
23/22	PEPSI	12,399	12,066	3
24/23	NESCAFE	12,241	11,892	3
25/26	MERRILL LYNCH	12,018	11,499	5

Kaynak:www.interbrand.com

2.2.14.YURTDIŞINDA MARKA TESCİLİ

Türkiye dışındaki bir ülkede marka tescil ettirmek için öncelikle marka tescili yapılacak ülkenin Paris Sözleşmesi yahut Dünya Ticaret Örgütü Kuruluş Anlaşması'na üye olması, bu anlaşmaları kabul etmemişse karşılıklı ilkesi uyarınca Türkiye Cumhuriyeti uyuşundaki kişileri kanunen ya da fiilen marka koruması tanınmış veya tanıdığını yazılı olarak bildirmiş olması gerekir.

Marka, tescil edildiği ülkeye münhasırdır. Bir marka, tescil ettirileceği ülkenin kanun ve kurallarına uygun olarak tescil ettirilebilir.¹³¹ Markanın ismi, yayılmayı planladığı tüm ülkelerde korunmalıdır. Tek tek müracaat ya da toplu müracaat şeklinde yurtdışında marka tescili yapılabilir. Bir müracaat ile bütün dünyada geçerli olabilecek marka tescil sistemi yoktur. Üç türlü yurt dışında marka tescili yaptırılabilir:

- **Ülke Bazında:** Ülke bazında marka tescilinde firma, faaliyette bulunmak istediği ülke için markasının tescil işlemlerini yerine getirmektedir.
- **CTM (Avrupa Birliği Topluluğu Tescil Sistemi):** Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerde topluluğa dâhil olan ülkelerin tümünde koruma sağlayan topluluk markasıdır. Topluluk markası olabilmek için öncelikle yurt içinde tescilin kabulü gerekmektedir.¹³²
- **Madrid Protokolü:** Madrid protokolünde, Avrupa Birliği üyesi olan 13 ülke, Norveç, İsviçre, Türkiye, Baltık Devletleri ve tüm merkez ve Doğu Avrupa ülkeleri yer almaktadır. Yunanistan ve İrlanda bunun yanında Avrupa Birliği'nin önemli ticari ortaklarından bazıları, özellikle Amerika Madrid sisteminin üyesi değildirler.¹³³ Tek müracaatla 63 ülkede koruma sağlayan bu protokol yurt dışında tescil kolaylığı sağlar ve tescil maliyetlerini düşürür. Bu protokol 01.01.1999 tarihi itibarıyla ülkemizde uygulanmaya başlanmıştır. Madrid sistemi ile protokole taraf ülkelerde olmak şartıyla, tek bir dil kullanarak tek bir başvuru ile markaların uluslar arası tescilinin yanı sıra yenileme, devir, unvan ve adres değişiklikleri, eşya

¹³¹ **Nevzat Erdağ**, *Marka-Patent Belgelendirme*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti , 2006, s: 50.

¹³² **İşıl Karpal Aktuğlu**, *Marka Yönetimi*, İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2004, s: 152.

¹³³ **Julio Cervino-Jose Maria Cubillo**, "A Resource-Based Perspective on Global Branding: An Analysis of Trademark Registration Data", *International Journal of Management*, Vol.21, No.4, December 2004, s.455

sınırlamaları gibi değişikliklerin tek bir basit işlemle uluslar arası sicile kaydedilmesi amaçlanmıştır.

Uluslar arası başvuru; Madrid Protokolüne taraf olan bir ülkede gerçek ve etkin sınaî veya ticari bir kuruluşu olan veya o ülkede yerleşik olan veya o ülkenin tabiyetinde olan gerçek veya tüzel kişi tarafından yapılabilir. Uluslar arası tescilin sağlanabilmesi için öncelikle ilgili menşee ofiste tescilli bir markanın veya başvurunun bulunması zorunludur.

Uluslar arası tescilli marka menşee ofiste başvuru halinde bulunan veya tescil edilen esas markaya uluslar arası tescil tarihinden itibaren beş yıl bağımlı kalır. Eğer bu süre içinde menşee ofisçe tescil edilen marka yani esas tescil mahkeme kararı ile veya marka sahibi tarafından iptal edilirse uluslar arası tescil de iptal edilir. Uluslar arası tescilin menşee ofise yapılan bir başvuruya dayandığı durumda ise; başvuru beş yıllık süre içinde reddedilir, geri çekilir ya da başvurudan kaynaklanan tescil bu süre içerisinde hükümsüz kalır ise uluslar arası tescil de iptal edilir. Uluslar arası tescil tarihinden itibaren beş yıllık sürenin bitiminden sonra uluslar arası tescil, esas başvurudan veya esas tescilden bağımsız hale gelir.

Uluslar arası marka tescilinin koruma süresi on yıldır. Uluslar arası büro, marka sahibine veya vekilin uluslararası koruma süresinin bitiminden önceki altı ay içinde bir hatırlatma yaparak sürenin bitmekte olduğunu bildirir.¹³⁴

¹³⁴ Erdağ,a.g.e., ss. 56-58.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE BİR ÖRNEK UYGULAMA: DYO BOYA FABRİKALARI

3.1. BOYA SEKTÖRÜN TANIMI VE KAPSAMI

Boya-Dekoratif veya koruma amaçlı kaplama olarak kullanılan, pigmentlerin sıvı içinde çözüldüğü emülsiyonlardan oluşan gruptur. Boyanın en önemli yapısal özelliği olan bağlayıcı maddelere göre boya sınıflandırıldığına;

Bağlayıcılarına Göre Boya Türleri:

- Sentetik (yağlı veya Solvent bazlı boyalar)
- Selülozik Boyalar
- Emülsiyon Boyalar (Su Bazlı)
- Poliüretan ve Epoksi Boyalar
- Tutkallı Boyalar
- Vernikler
- Matbaa Mürekkepleri
- **Kullanım Alanlarına Göre Boya Türleri:**
- Dekoratif Boyalar
- Ahşap Boyalar
- Mobilya Boyalar Vernikler
- Ahşap Koruyucular
- Otomatik Boyaları
- Metal Boya ve Vernikleri
- Diğer Boyalar
- Tiner
- Matbaa Mürekkepler

3.2. DÜNYA, TÜRKİYE VE AVRUPA'DA BOYA SANAYİİNE GENEL BAKIŞ

3.2.1. Dünya Boya Sanayiine Genel Bakış

Dünya boya pazarı yaklaşık olarak 60 milyar Amerikan Dolardır. Pazar araştırma şirketi olan Freedonia Group verilerine göre dünya boya üretiminin %34'ü

Avrupa da %28 ABD, Meksika ve Kanada yı içeren NAFTA ülkelerinde, %9 ise Çin ve Hindistan da %8 ise Japonya da yapılmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre 2000 yılında dünyada 23 milyon 600 bin ton/yıl boya tüketilmiştir. Kullanım alanı açısından bakıldığında inşaat boyları %57 pay ile birinci sırada yer almaktadır. Genel sanayii diye adlandırılan metal, plastik, ambalaj alanları ise %13lük pay ile ikinci sırada yer almaktadır. Otomobil ve otomobil tamir boylarının payı %9 dur. Dünya piyasalarında yılda yaklaşık 12 milyar litre boya tüketilmektedir.¹³⁵

Toplam boya üretiminin %34'ünü Avrupa gerçekleştirmektedir. Kuzey Amerika ülkeleri ise dünyadaki en büyük boya pazarını oluşturmaktadır. Bu ülkeler toplam tüketimin %29 una sahiptir. Tüketimde %23 pay ile Avrupa ikinci sırada gelmektedir. Üretimde ve dış ticarete AB ülkeleri, ABD ve Japonya söz sahibidir. Ancak bu ülkeler genelde birbirinden ithalat yapmaktadırlar. Boya talebinin en fazla arttığı ülkelerden biri Çin'dir. Boya tüketiminin dünya genelinde her yıl %3,7 artarak 2005 yılında 28,3 milyon tona ulaşacağı tahmin edilmektedir. Ancak kısa zamanda gelişmiş ülkeleri boya tüketim artış rakamlarının, gelişmekte olan ülkelere göre daha az düzeyde gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. Bu durum yabancı sermaye girişi ile gelişmekte olan ülkelere avantaj sağlayacaktır.¹³⁶

Son dönemde dünya boya sanayii önemli değişikliklere sahne olmaktadır. Satış hacimlerindeki düşüş yanında, hammadde maliyetlerindeki artış kar marjlarını azaltmıştır. Üretici firmalar daha düşük kapasite düzeyinde uzmanlaşma yoluna gitmişlerdir. Sektörde konsantrasyon ve uzmanlık ağırlık kazanmıştır. Küçük firmalar ya piyasadan çekilmek, yada büyük gruplar ile birleşmek zorunda kalmışlardır. Boya sektöründe AR-GE çalışmaları ve teknolojik yenilikler oluşturmaya yönelik çabalar gittikçe önem kazanmaktadır. Dünya boya pazarı özel dekoratif ürünler gibi yeni ürünlere yatırım gerçekleştirmektedir.

Dünya boya piyasasında yaklaşık 12 milyar litre (32,2 milyar dolar/ 26 milyon ton) boya üretilmektedir. Bu üretim 10 binden fazla firma tarafından oluşturulmaktadır. Ancak pazarın %40'ına, 10 adet büyük firma egemendir. Bu 10 firmanın 4'ü uluslar arası firmalardır. Dünyanın en hızlı büyüyen boya pazarı olan

¹³⁵ Devlet Planlama Teşkilatı,9. Beş Yıllık Kalkınma Planı,Boya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Alt Raporu,Ocak 2006,s.21

¹³⁶ a.g.e.s.22

Çin'de önümüzdeki üç yılda boya talebinin %6 artması beklenmektedir. Doğu Avrupa ülkeleri ise diğer büyüyen bir pazardır.

3.2.2. Türkiye'de Boya Sanayiine Genel Bakış

Boya sanayiinin mevcut kurulu kapasitesi, yüksek katma değeri ve istihdam yaratıcı etkisi ile Türk ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren başlıca büyük firmaların dünyadaki büyük üreticiler ile yapmış oldukları ortaklıklar Türkiye'ye bu konuda son dönemde önemli ölçüde teknoloji ve yabancı sermaye girişini de sağlamıştır.

Türkiye'de boya sanayii, inşaat ve genel sanayii sektörlerine son derece bağımlıdır. İnşaat sektöründe yaşanan durgunluk ve Türkiye'de son 1999-2001 döneminde yaşanan krizde ortaya çıkan olumsuzluklar boya piyasasına da geniş ölçüde yansımış, üretim ve talebin düşmesine neden olmuştur.

Türkiye boya pazarında satılan yabancı boya ürünlerinin önemli bir kısmı AB ülkelerinden gelmektedir. 2001 krizi Türkiye'de diğer sektörlerde olduğu gibi dışarıdan hammadde ithal eden ve vadeli satış yapan boya sanayiini de olumsuz etkilemiş ve üretimi %40 oranında düşürmüştür. 2003 yılı ile beraber sektör toparlama sürecini yaşamakta ve 2004 döneminden itibaren normalleşme aşamasına girmiştir. Boya sektörü ağırlıklı olarak iç Pazar içinde üretim yapmakta, son dönemde ise ihracatı arttırmaya çalışmaktadır.

Ülkeler İtibarıyla Boya İhracatımızda İlk 10 Ülke (1000 \$)			
ÜLKE	2003	2004	2005
Rusya Federasyonu	13.544	17.106	21.246
Azerbaycan	10.460	12.170	17.164
Romanya	7.266	9.948	11.358
Ukrayna	6.753	8.292	9.553
Bulgaristan	3.514	5.789	8.942
Gürcistan	6.291	7.427	8.907
Irak	1.286	3.996	8.726
İran	6.025	8.536	8.600
Çin	4.063	6.790	8.452
Kazakistan	3.845	4.795	7.891

Tablo 3.1: Ülkeler itibarıyla Boya ihracatımızda ilk 10 ülke

Kaynak: Bosad 9 Kasım 2006 tarihli "AB Sürecinde Türk Boya Sektörünün Dış Ticaret Stratejisi ve Bölgesel İhracat Pazarları" toplantı sunumu

3.2.3. Avrupa'da Boya Sanayine Genel Bakış

Avrupa'da boya sanayii tüketimi 2000 yılından sonar azalmaya başlamıştır.200 yılında 16,5 milyar Euro tutarında 5,9 milyon tonboya iç satışı yapılan Avrupa ülkelerinde 2002 yılında satış cirosu 15,4 milyar euroya ve satış miktarı 5,4 milyon tona gerilemiştir. Anılan dönemde deniz boyları ve metal boyları dışındaki tüm boya türlerinde yurtiçi talep gerilemiştir. 2002 yılında Avrupa'da toplam boya yurtiçi satışları 2000 yılına göre % 8,4 azalmıştır.

2002 yılında Avrupa ülkelerinde satılan boyanın miktar bazında % 63'üdekoratif boylara aittir. Bunu %10 ile genel sanayi boyları izlemektedir.Toplam satışlar içinde otomobil boylarının payı ise 7% 'dir.Aynı yıl ahşap boylarının payı % 7toz boyanın payı %4,diğer boyların payı ise % 9'dur.

Batı Avrupa ülkelerinde nüfusun artmaması, genel ekonomideki durgunluk, büyüme oranlarının düşük seyretmesi ve boya pazarının doyma noktasına gelmesi gibi sebeplerle Batı Avrupa'daki toplam boya tüketimi yıllar itibariyle azalmaktadır. Doğu Avrupa ülkeleri ise hala gelişmekte olan ülke görüntüsünde olduğundan, özellikle AB'ye giriş sürecini yaşayan ülkelerde, boya tüketimi Batı Avrupa'nın aksine artış eğilimindedir. Ancak yine de toplam Avrupa rakamları değerlendirildiğinde Batı Avrupa ülkelerinin etkisi daha fazla hissedilmekte ve genelde düşme eğilimi görülmektedir.¹³⁷

3.2.4. Boya Sanayisinin Sorunları¹³⁸

- İthal Hammadde: Boya sanayisine yönelik bütün dünyada hammadde fiyatlarının yüksekliği, üreticileri olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun yanında enerji ve petrol fiyatlarındaki artış ve ulaşım giderleri sektörde maliyet artışlarına yol açmaktadır. Boya sanayisi için en önemli sorunlardan biri de hammaddede dışa bağımlılıktır. Özellikle talebin giderek artmakta olduğu su bazlı boyların üretiminde hammaddelerin büyük bir kısmı ithal edilmektedir.
- Kayıt Dışılık: Boya sanayisinde kayıt dışı faaliyetlerde hızla büyüme görülmektedir. Bu da haksız rekabeti beraberinde getirmektedir. Bu nedenle boya sanayisinde büyük ölçüde mali kayıplar yaşanmaktadır.

¹³⁷ Arzu Ayvaz,Boya Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler,Türkiye Sınai ve Kalkına Bankası A.Ş.,İktisat ve Araştırma Müdürlüğü, Temmuz 2005,s.1

¹³⁸ Türk Yapı Sektörü Raporu,2006,s.120

- Teşviklerde Dengesizlik: Boya sanayisine fazlasıyla teşvik verilmekle beraber teşviklerin büyük kısmı dekoratif boya alanında yapılmaktadır. Teşvik verirken öncelikle yüksek teknolojlili yeni ürünler tercih edilmelidir.
- Düşük kapasite kullanım oranları: Sanayideki kapasite kullanım oranları %60 düzeyindedir.
- Yetersiz iç tüketim: Boya sanayisinde ihracat rakamları değerlendirildiğinde iç tüketim oldukça yetersiz kalmaktadır.
- Standart Sorunları: Var olan bazı boya ürünlerinde belirli TSE standartlarının bulunmaması, üretim farkları doğurmaktadır. Ayrıca TSE ve kalite belgesi olmayan ürünlerde denetim yapılamamaktadır.
- Solvent ithalatı: İthalatın, yasadışı kullanım amaçları nedeniyle izne tabi olması, boya üretimindeki en önemli hammaddelerden biri olan solvent ithalatında sorunlara neden olmaktadır.
- Peşin KDV uygulaması: Yine ithalatta ithal edilen mamule peşin KDV uygulaması yapılmaktadır. Bu nedenle ithalatta maddi anlamda sıkıntılar yaşanmaktadır.
- Daralan ihracat: Çevre ülkelerdeki boya üretimlerinin artmasıyla beraber, ihracat pazarında daralma görülmektedir. Dolayısıyla boya alanında yurtdışına yapılacak yatırımlar önem kazanmaktadır.

3.3. YAŞAR HOLDİNG BOYA GRUBU-DYO BOYA FABRİKALARI A.Ş.

Yaşar Boya grubu geçmişi 1927'lere dayanan köklü bir kuruluştur. Grup ilk Türk boyası olan "Dyo" ve daha sonraki yıllarda piyasaya sürülen "Dewilux" ve "Evim" markaları ile piyasadaki lider konumunu kuvvetlendirmiştir. 1000 değişik ürün, 3 bin 500 ambalaj ve 60 bin farklı renk üreten, 1300 kişiye istihdam yaratan, 40'ın üzerinde ülkeye ihracat yapan Yaşar Boya Grubu, ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir¹³⁹. Yıllık 150 bin tonu aşkın üretim gerçekleştirmektedir.

Yaşar Boya Grubunun ülkemize getirdiği ilkler:¹⁴⁰

- İlk Boya Üretimi(1954)
- İlk Mikronize Maden Üretimi(1965)
- İlk Bayilik Sistemi(1965)

¹³⁹ Yaşar Holding A.Ş. 2005 yılı Faaliyet Raporu,s.33

¹⁴⁰ Yaşar Holding A.Ş. 2004 yılı Faaliyet Raporu,s.33

- İlk Mürekkep retimi(1968)
- İlk Renk Pınarı Makineleri(1984)
- İlk Renkevi(1997)

Boya Grubu firmalarından Dyo Boya Fabrikaları A.Ş. İnşaat boya ları, Deniz Boyaları, Endüstriyel boyalar (metal ve mobilya boya ları), sentetik reğine, polyester yapı yardımcı malzemeleri, fıręa rulo ile oto tamir ve tekstil boya ları sektöründe, Dyo Sentetik Selülozik Boya ve Vernik Sanayi A.Ş. otomotiv boya ları, yapı yardımcı malzemeleri,plastic ambalaj ve pigment pasta sektörlerinde, Dyo Matbaa Mürekkepleri A.Ş. gazete mürekkepleri, flekso, rotogravure mürekkepleri, sheet-fed ve metal ambalaj sistemleri sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Şirket retim faaliyetlerini İzmir Çiğli ve Gebze Dilovası mevkiinde bulunan iki üretim tesisinde sürdürmektedir. Gebze fabrikası, yüksek otomasyon düzeyine sahip bir fabrika olup, tesislerde inşaat boya ları, kimyasallar üretimi yapılmaktadır.Şirket inşaat boya larında Pazar öncüsü konumundadır. Türk ve Dünya boya pazarının en önemli segmenti konumunda olan inşaat boya larında Pazar payı %25 olan Şirket,inşaat ve mobilya boya larında Türkiye'nin çeşitli illerinde bulunan 9 bölge müdürlüğü ile hizmet vermektedir. İnşaat boya larında, 50'si toptancı bayi ve 800' perakendeci bayi olmak üzere toplam 850 bayi aracılığıyla 15 bin satış noktasına ulaőmaktadır. iğli fabrikasında, mobilya boya ları ve vernikleri, metal sanayi boya ları, özel amaçlı boya larla polyester, alkid, ototamir boyası ve tekstil boya ları üretimi yapılmaktadır.

Şirket, 1954 yılından itibaren Dewilux adı altında Mobilya Boyaları retimi yapmaktadır. 1982-1997 yıllarında Bornova retim tesislerinde, 1997 yılından 3 Mayıs 2002 tarihine kadar "Bayraklı Boya ve Vernik A.Ş" adıyla Çiğli AOSB'de Endüstriyel boya lar alanında faaliyette bulunulmuőtur. 3 Mayıs 2002 tarihinde Yasaő A.Ş (Gebze Fabrikası) ve Bayraklı Boya A.Ş. (Çiğli Fabrikası) Őirketlerinin birleőmesiyle "Dyo Boya Fabrikaları A.Ş" adını almıştır.

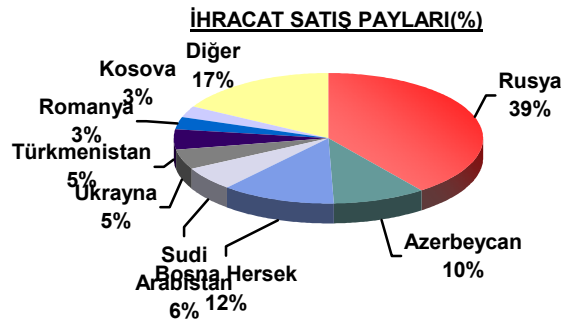
1992 yılında BASF Coatings AG ile yapılan lisans anlaşması ile başlayan teknolojik işbirliği sonucunda 1997 yılında kurulan Yaşar Basf Ltd. ise oto tamir boya ları (OTB) ile otomotiv boya ları (OEM-original equipment manufacturer) boya ları sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Boya Grubu, 2000'li yıllarda hızla yurtdışı faaliyetlere yönelmektedir. Rusya'da KEMİPEX JOINT STOCK CO. şirketi inşaat ve mobilya boyaları, matbaa mürekkepleri alanlarında satış, pazarlama ve dağıtım faaliyeti göstermektedir.

Romanya'da da inşaat boyaları sektöründe DYO Balkan SRL kurulmuş ve üretim faaliyeti başlamıştır. Yurtdışı şirketlere 2004 yılında; Mısır'da ototamir ve mobilya boyaları alanlarında faaliyette bulunan MEDITERRANEAN TRADE FOR PAINTS CO. eklenmiştir. Yaşar grubu, müşteri istek ve gereksinmelerini doğru bir şekilde analiz ederek müşteri ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verecek yaratıcı ürün ve hizmetleri geliştirerek Türk Boya sektöründe Dyo markasının gücünü devam ettirmek, uluslar arası marka olmak ve bu özelliğini her geçen yıl korumayı hedeflemektedir.

Boya grubu, dünya boya ve mürekkep sektörünün en önemli yayını olan "Coatings world-2005 top companies" ciro sıralamasında Türkiye'den tek isim olarak ve Avrupa sıralamasında 16. büyük üretici olarak yerini almıştır. 2005 yılında yapılan "500 Büyük Sanayi Kuruluşu" (Capital 500) sıralamasında "satış cirosuna göre" Dyo Boya Fabrikaları A.Ş. 196. sırada yer almıştır. 2005 yılında 20 ilde hane halkına yönelik olarak yapılan araştırmalara göre 18 yaş ve üzeri yaş grubunda "en kaliteli boya" sıralamasında Dyo markası yine birinci sıradadır.¹⁴¹

Şirket, Avrupa, Balkanlar, Afrika ve Asya'da aralarında Rusya, Romanya, S. Arabistan, Ukrayna, Azerbaycan, Arnavutluk, Mısır, Kazakistan, Bulgaristan gibi ülkelerinde bulunduğu birçok ülkeye ihracat yapmaktadır.



Şekil 3.1. Dyo firması ülkeler itibariyle ihracat satış payları

Kaynak: Dyo Boya Yatırımcı Sunumu-Aralık 2006

¹⁴¹ Yaşar Holding A.Ş. 2005 yılı Faaliyet Raporu, s.34

2000'li yıllarda yurt dışında da Boya Fabrikaları kurmak, dış pazarlarda marka yatırımı yapmak ve markasını dünyaca bilinen aranan bir marka haline getirmek Dyo Boya Fabrikaları A.Ş' nin öncelikli planları arasındadır.¹⁴² Dünya pazarlarında da aranan, bilinen bir marka olmak üzere başlattığı çalışmalarına hızla devam etmektedir.

3.4. RUSYA İNŞAAT BOYALARI SEKTÖRÜNÜN ANALİZİ İLE BİRLİKTE DYOMARKASININ RUS PAZARINDAKİ KONUMUNA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

3.4.1 Rusya Boya Pazarı'nın Genel Değerlendirmesi

Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra hızla gelişen Rusya bugün dünyanın en önemli pazarlarından biri haline gelmiştir. Pazarın büyüklüğü ve gelişme potansiyeli dünyanın her yerinden ihracatçı/üretici/yatırımcı firmaları kendisine çekmektedir.

Son yıllarda, Rusya ekonomisindeki büyüme ve siyasi istikrar inşaat sektöründe büyümeye yol açmıştır. Orta gelir düzeyinde yer alan nüfus,gelirin artmasıyla birlikte evlerinde tadilat ve onarım yapmaktadır. Bu nedenle Rusya pazarında kaliteli,ithal inşaat malzemelerine olan talep hızla artmaktadır. Dolayısıyla boya sektörü de bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Rusya boya pazarı son 5 yılda yaklaşık %50 oranında büyümüştür. Boyalar, pazarda en çok talep edilen ürün grupları arasında yer almaktadır.¹⁴³

Rusya inşaat boyaları 315.000 tonluk /700 Milyon USD'lık Pazar hacmine sahiptir. Rusya, Türkiye'den 20 Milyon USD (10.000 ton) ithalat yapmaktadır. Rusya'da kişi başına boya tüketimi 6-7 litre seviyesindedir. Sektöre girişte, fiyat ve vadeye dayalı sert rekabet, sektörü en çok etkileyen kriterdir. Bununla birlikte, çok uluslu şirketler yerel üretime geçmekte, yerel üretimde de hızla gelişmektedir. Pazarda Boya talebini olumlu etkileyecek bir takım gelişmeler söz konusudur. Bunlar; Son 5 yılda GSMH ortalama %6 büyümüştür. Ekonomik gelişmeler tabana yayılarak,satınalma gücü artmıştır. Tüketicilerde kalite bilinci artmış, markalaşma tüketici davranışlarına yön vermiştir. Petrol fiyatlarının yükselmesi ekonomiyi olumlu etkilemiştir. Bunların yanında, kayıt dışı ekonominin varlığı ve kaçak mal girişleri,

¹⁴² "75 Yıldır Yaşamı Renklendirenler",Yaşar Holding 75.yıl kataloğu

¹⁴³Rusya Federasyonu/Yerinde Pazar Araştırması,s.184

<http://www.igeme.org.tr/>,10.11.2006

aynı zamanda Türkiye-Rusya politik ilişkilerinin istikrarsız yapısı pazarda talebi olumsuz etkileyecek gelişmeler arasındadır.¹⁴⁴

3.4.2. Dyo'nun Rusya Pazarına Girme Nedenleri

Rusya, Dyo'nun hedef pazarları içinde başta gelen ülkelerdendir. Boya-Kimya Grubu ihracat departmanları arasında yapılan anketten çıkan sonuca göre de Rusya birinci öncelikli pazarıdır. Rusya, görece bakir ve doyum noktasına varmamış pazarıyla sadece Dyo'nun değil tüm dünyanın ilgisini çeker niteliktedir. Bunun yanında yapılan çalışmalar göstermektedirki; Boya Kimya grubunun neredeyse tüm ürünlerinin Rusya'da satış şansı mevcuttur.

3.4.3. Rusya İnşaat Boyaları Talep Araştırması

Rusya inşaat boyaları pazarında talep bölgesel olarak Kuzey Kafkasya'dan Urallara, oradan da merkeze doğru artış göstermektedir. Talebi mevsimsel olarak incelediğimizde Dyo markasına olan talep Haziran-Temmuz-Ağustos dönemlerinde artış göstermektedir. Talebin en düşük olduğu günler ise 15 Aralık-15 Ocak arasındır çünkü bu günlerde tüm ülke neredeyse tamamen tatildedir.

3.4.4. İthal/Yerli Pazar Payı

Veriler toplam inşaat boyaları pazarının 2000 yılında 463 Milyon USD düzeyinde olduğunu ve bunun 156 Milyon USD'lık kısmının ithal mallardan oluştuğunu göstermektedir. Yani pazarın yaklaşık 1/3'ü ithal mallardan oluşmaktadır. Dyo markası da ithal mallar arasında yer almaktadır. Ayrıca, Finlandiya(Tikkurila), Almanya(Jobi-Düfa-Caparol v.s) İthal malların içinde ilk sıraları almaktadır. Ancak, Çin'den Slovakya'ya, İtalya'dan Amerika'ya çeşitli ülkelerin malları da piyasada görülebilmektedir.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Kemipex Rusya Pazar Analizi,2006

¹⁴⁵ Rusya Federasyonu İnşaat Boyaları Sektörü Raporu,s.6

3.4.5. Dış Cephe Pazarı

Rusya'da geleneksel olarak dış cephede taş, dekoratif tuğla kullanımı yaygındır. Son dönemlerde Moskova ve St. Petersburg gibi metropollerden başlayarak dış cephede boya kullanımının arttığı gözlemlenmektedir. Ayrıca, ülke çapında eski binaların restorasyonu hız kazanmakta ve dış cephelerde boya giderek artan ölçüde kullanılmaktadır. İç cephelerde ise geleneksel uygulama duvar kağıdıdır. Ancak duvar kağıdı yerini hızla boyaya terketmektedir. Bu durum, birçok boya markası ile birlikte Dyo'nun da önünü açmaktadır.

3.4.6. Taahhüt Pazarı/Türk Müteahhitler Pazarı

1990'lı yılların başındaki ağırlıklarını yitirmekle birlikte Türk inşaat firmaları Rusya'daki varlıklarını hala sürdürmektedirler. Küçüğüyle büyüğüyle Türklere ait 154 firma ağırlıkla Moskova, Kazan, Sochi şehirlerinde faaliyet göstermektedir.

Genelde boya seçimi işveren tarafından yapılmaktadır. Bu durumda Türk boya markalarının kullanılma ihtimali azalmaktadır. Anahtar teslimi iş yapan Türk inşaat firmalarında ise Türk malı boya kullanım ihtimali artmaktadır. Bu durumda, Dyo ilk tercihler arasına girmektedir. Ancak, Alman malı boya fiyatlarının cazibesinin de bazı Türk inşaat şirketlerini çektiği belirtilmektedir.

3.4.7. İnşaat Boyalarında Devlet Standartları

Rusya Federasyonuna satılmak üzere ithal edilen tüm mallar için Rus standartlarına uygunluk belgesinin gümrük mercilerine ibrazı gerekmektedir. Standart ve standartlara uygunluk belgesi olmayan malların ithaline izin verilmemektedir. Söz konusu belgeyi verme mercii ise GOOSSTANDART'tır. Anılan kuruluş, Rusya içinde ve dışında oluşturduğu test ve ölçüm merkezleri vasıtasıyla sertifika düzenlemektedir. Rus standartlarına uygunluk belgesi belirli bir ihracat partisi için alınabileceği gibi, belirli bir ürün için de alınabilmektedir. Standartlara uygunluk belgesinin fiili ithalat anında geçerlilik süresinin dolmamış olması gerekmektedir. Mal çeşidi ve markası, üretim yılı, üreticinin adı ve adresi, toplam yükleme içinde sertifikaya tabi malın miktarı gibi bilgiler her konteynerde gümrüğe bildirilmektedir.

Sertifikasız yada sertifika süresi dolmuş emtianın iç piyasada satışına izin verilmez. Dyo'da bu tarz sebeplerle sertifikaya bağlanması reddedilen ürün bulunmamaktadır.

Ayrıca, ürün etiketinde malın adı, orijini, net ağırlığı, muhteviyatı, üretim miktarı, raf ömrü, kullanım şekli ve koşullarının mutlaka Rusça olarak yer alması zorunludur. Aksi halde malın satışına izin verilmez.

3.4.8. Boya Satınalma Kararının İrdelenmesi

Rusya'daki tüketici davranışları dünyanın herhangi bir ülkesinde yaşayan tüketicinin davranış kalıplarından genel olarak bir farklılık göstermemektedir. Bireysel davranış dikkate alındığında, gelirine göre tasarruf eğilimi yüksek olmayıp, tüketim eğilimi yüksektir. Rusya için yeni olan, reklamların tüketici üzerindeki etkisinin yüksek olmasıdır. Tanıtım ve reklam tüketici tercihlerini değiştirebilmektedir. Promosyon, satışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Dyo, Rusya'da gerek görsel, gerek işitsel, gerekse de yazılı reklam ve tanıtım çalışmalarıyla pazarlama faaliyetlerini yerine getirmektedir. Bunlardan en yaygın olarak kullanılanları Tv, radio ve dergi reklamları, billboard, ışıklı panolar, ulaşım araçları üzerindeki reklamlar ve bina boyama gibi dış mekan tanıtımlarını sayabiliriz.



Resim 3.1 Rusya şehir içi ulaşım araçlarında kullanılan reklam çalışması taslağı

Kaynak: Zerkalo Reklam Şirketi Elektronik İletisi

nikolaeva sabina [\[mailto:sabina@zerkalo-k.ru\]](mailto:sabina@zerkalo-k.ru)

3.4.9. Mal Miadı ve Ürün İade Alışkanlıkları

Mal miadı etikette mümkün olduğunca uzun süreli konmaktadır. Ülke içinde Goosstandart kurumunun kalite ölçümleri boyada miadı tespiti yönünde dönük halde değildir. Miadı dolan ürün fiyatı düşürülse bile bilinçli müşteri topluluğuna hitap edildiğinden alıcı bulamamaktadır. Miadı dolan malı rafta veya depoda buldurmak yasaktır ve cezaya tabidir. Bu durumdaki malların miadlarının dolduğu tarihten itibaren 3 ay içerisinde imhaya gönderilmesi gerekmektedir. Aksi halde çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Dyo markalı ürünlerin Rusya'da kullanım süreleri 1 yıldır, Türkiye standartları bunu gerektirmektedir. Ürün iade alışkanlığı, Rusya'da Türkiye'den daha üst düzeydedir. Müşteri beğenmediği malı iade edebilir. İade alınmaz ise, Tüketicuyu Koruma Merkezine şikayette bulunabilir. Şikayetin sonucu ekonomi polisince işletmenin kapatılmasına kadar gidebilir. Bu durum müşterinin aldığı malın spektrinin tutmadığı hallerde geçerlidir. Buna ek olarak Rusya'da okuma yazma oranı % 99.4 oranındadır. Bu hususlar dikkate alındığında Dyo markasının Rusya pazarında eğitilmiş bir tüketiciyle karşı karşıya olduğu tespit edilmektedir. Marka da bu bilinçle pazara uygun olarak, müşteri odaklı hareket etmektedir.

3.4.10. Tescil/Sınai Mülkiyet Hakları

Söz konusu haklar, Rusya'da 23 Ekim 1992 tarih ve 3520-1 sayılı "Ticari markalar, Hizmet markaları ve Malı üretildiği yerlerin isimleri" başlıklı kanun ile güvence altına alınmıştır.¹⁴⁶

Rusya'da ticari marka hakkının yasalarla korunması, devlet tescil belgesi göre verilmektedir. Ticari marka tüzel kişinin veya girişimcilik yapan gerçek kişinin adına tescil edilmektedir. Tescil edilmiş ticari marka için ticari marka şahadetnamesi verilmektedir. Söz konusu şahadetname, ticari markanın üstünlüğünü ve şahadetnamenin içinde belirtilen ürünler konusunda sahibinin ticari marka tekel hakkını sağlamaktadır.

¹⁴⁶ Rusya Federasyonu İnşaat Boyaları Sektörü Raporu, a.g.e., s.14

Ticari marka sahibi, sözkonusu ticari marka kullanma ve üçüncü kişilerin bunu kullanmasını yasaklama tekel hakkına sahiptir. Hiçbir kimse Rusya Federasyonu'nda korunan ticari markayı sahibinin iznini almadan kullanamamaktadır. Ticari markanın veya sözkonusu bankayla işaret edilen ürünün veya söz konusu markaya karışacak kadar benzer olan herhangi bir başka markanın benzeri mallar konusunda imal edilmesi, kullanılması, satışa sunulması, satılması vb. gibi veya bu amaçla muhafaza edilmesi, ticari marka sahibinin hakkının ihlali olarak kabul edilmektedir.

Ticari marka tescili 10 yıl geçerli olup, talep üzerine her on yıl için uzatılabilir. Bu işlemler Marka Tescil Kurumun'da yapılır.

DYO markasının tescili yapılmıştır. Tescili yapılmayan markalar ile ilgili hak iddia edilemez. Ülke çapında sahte boya üretimi yaygındır. Konunun tespiti halinde dahi, haksız olarak bu işlemi yapanların cezalandırılmalarını sağlamak yerel gücü gerektirir. Dyo markası ile Adıgey bölgesinde 2000 yılında sahte mal üretimi yapıldığı firma tarafından tespit edilmiştir. Yasal yollardan bunu önlemek zaman alabildiği için yasal kurumlar yardımıyla ama bir ölçüde yasaların dışına çıkarak çözümler geliştirilebilmektedir. DYO örneğinde "Omon" adı verilen özel hareket timleri baskın yaparak bu üretimi sonlandırmışlardır.

3.4.11. Dyo Ürün İmaj Araştırması

Dyo pazarda orta kategoride; Tikkurula, Caparol, Alpa, Jobi ve Düfa gibi diğer markalar ise bir üst kategoride yer almaktadır. Burada ortaya çıkan sonucun sadece kalite ölçütünden ileri gelmediği gözlemlenmektedir. Aslında Alpa, Jobi ve Düfa'ya göre Dyo markası çok daha kaliteli bir markadır. Buradaki temel ölçüt "Türk Malı" olmamızdır. Rus'ların gözünde Alman malı, Türk malından her zaman üstündür çünkü Türk malının kalitesiz olduğu gibi bir düşünceye sahiptirler. Bunun farkında olan Dyo ise kalite üzerine daha çok odaklanarak çalışmalarını bu olumsuz imajı yok etme doğrultusunda arttırmıştır.

3.4.12. Dyo'nun Rusya'daki Reklam ve Tanıtım Çalışmaları

Dyo, gerek yerel televizyon kanalları ve yerel gazeteler gerekse de dergilere verdiği reklamlarla tanıtımını gerçekleştirmektedir. Okuma ve yazma oranının yüksek olduğu Rusya'da gazete ve dergi reklamları etkili olmaktadır. Ulaşım araçları üzerindeki reklamlar, ışıklı panolar, Dyo ile ilgili katalog ve broşürler şirket tarafından uygulanan tanıtım ve reklam çalışmalarındandır. Ayrıca, Dyo Rusya'da gerçekleşen fuarlara da katılmaktadır.

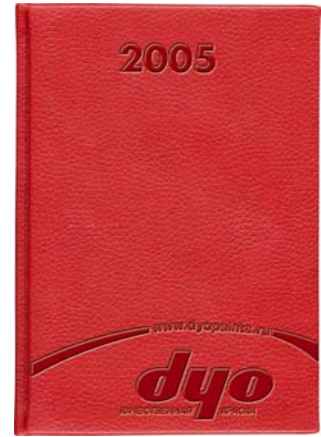


Resim 3.2 Rusya'da Dyo Boyaları ile Boyanan Bir Su Parkı Ve Köprü

Kaynak:www.dyopaints.ru



Resim 3.3 Dyo tarafından Rusya pazarına yönelik tanıtım amaçlı bastırılan 2006 takvimi



Resim 3.4. Dyo 2005 ajandası

Kaynak: Zerkalo Reklam Şirketi Elektronik İletisi
nikolaeva sabina [<mailto:sabina@zerkalo-k.ru>], 13.11.2006

3.4.13. Dyo SWOT Analizi(Rusya İnşaat Boyaları Pazarı)

Güçlü Yönler (Rekabetçi avantajlar) Rusya'da marka bilinirliğinin yüksek olması Reklam faaliyetlerinin satışa katkı sağlaması Satış Organizasyonu Geniş ürün yelpazesi	Zayıf (İyileştirilmeye Açık Yönler) Fiyat anlamında Rekabet ortamından uzaklaşması Bazı kritik ürünlerde siparişlerin zamanında karşılanamaması
Fırsatlar Üretim kapasitesinde oluşan açıkların kapatılması Kişi başı boya tüketiminin düşük olması	Tehditler Yüksek gümrük duvarları Yerel üretimin teşvik edilmesi, ithalatta talep edilen evrakların ve prosedürlerin arttırılması Yerel ve ithal gelen markalar arasında yüksek rekabet ortamı Yerel üretimin nicelik ve nitelik olarak hızla yükselmesi Yabancı rakiplerin yerel üretim anlamında yatırıma geçmeleri.

I-Güçlü Yönler(Rekabetçi Avantajlar):

Rusya'da Marka Bilinirliğinin Yüksek Olması: Ruslar genellikle bilinçli tüketiciler olarak tanımlanmaktadır. Tüketiciler, ürün satın alımlarında genellikle ürün hakkında sahip oldukları izlenimlerden etkilenmekte ve kaliteli ürünler almayı tercih etmektedirler. Diğer taraftan özellikle genç nesilde marka özentiisi artmıştır. Yani Rusya'daki tüketiciler bilinçlidir ve marka bilinirliği de yüksektir. Bu durum Dyo markası için pazarda bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Reklam Faaliyetlerinin Satışa Katkı Sağlaması: Firmanın Rusya'da yaptığı, markanın tanıtımına yönelik reklam faaliyetleri satışa artı değer sağlamaktadır.

Satış Organizasyonu: Firma, Rusya pazarında oluşturduğu güçlü satış organizasyonu ile rekabet avantajı sağlamaktadır.

Geniş Ürün Yelpazesi: Şirket, İnşaat boyaları dışında pazarda, mobilya boyaları, mürekkep ve yapı kimyasalları alanında geniş ürün yelpazesıyla rakiplerinden farklılık göstermektedir.

II-Zayıf (İyileştirilmeye Açık Yönler):

Bazı Kritik Ürünlerde Siparişlerin Zamanında Karşılanamaması: Özellikle kritik ürünlerde siparişlerin zamanında karşılanamaması iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken faktörler arasındadır. Bu durum, firmanın güven, müşteri ve hatta Pazar kaybetmesine neden olabilir.

Fiyat Anlamında Rekabet Ortamından Uzaklaşması: Özellikle yabancı rakiplerin yerel üretim anlamında yatırıma geçmeleri ile maliyetlerini düşürmeleri sonucu bu durum fiyatlarına yansımaktadır. Dyo da böylelikle fiyat anlamında rekabet ortamından uzaklaşmaktadır.

III-Fırsatlar

Kişi Başına Boya Tüketiminin Düşük Olması: Rusya pazarında kişi başına boya tüketiminin düşük olması,pazarın henüz doymamış olduğu anlamına gelir. Doymamış bir pazarda faaliyet göstermek de Dyo firması için bir fırsat unsuru olmaktadır.

Üretim Kapasitesinde Oluşan Açıkların Kapatılması: Dyo firması üretim kapasitesinde oluşan açıkları dış ülkelere ve tabi Rusya'ya yaptığı ihracatla kapatmaktadır. Bu durumu değerlendirip,ihracatını arttırmaktadır.

IV-Tehditler

Yüksek Gümrük Duvarları: İthal ikameci politika takip eden Rusya yüksek gümrük duvarları(yüksek gümrük vergileri v.b. gibi) ile bu politikasını desteklemektedir

Yerel Üretimin Teşvik Edilmesi, İthalatta Talep Edilen Evrakların ve Prosedürlerin Arttırılması: Rus pazarında bürokrasi fazlasıyla mevcuttur. Dolayısıyla firmalar ve tabiki Dyo, bürokratik işlemlere son derece önem vermeli ve prosedürler çok iyi öğrenilmelidir. Aksi halde formlarda yapılan ufak hatalar nedeniyle bile aksaklıklar yaşanabilmektedir. Prosedürlerin arttırılmasındaki amaç ithalatın kısıtlanarak yerel üretimin teşvik edilmesidir çünkü Rusya artık, ithal ettiği ürünleri kendi sınırları içinde üretmek, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurulmasını sağlamak istemektedir.

Yerel ve İthal Gelen Markalar Arasında Yüksek Rekabet Ortamı: Yerel üretimin de teşvik edilmesiyle firma, ithal markalar yanında yerel markalarla ile de mücadele etmekte, bu durumda pazarda yüksek rekabet ortamı oluşmaktadır.

Yerel Üretimin Nicelik ve Nitelik Olarak Hızla Yükselmesi: Rusların yerel üretime geçmesi ve üretimin nitelik ve nicelik olarak hızla yükselmesi, Dyo'yu pazarda zorlayacak olan faktörlerden biridir.

Yabancı Rakiplerin Yerel Üretim Anlamında Yatırıma Geçmeleri: Daha önce bahsettiğimiz gibi, Rusya artık ürünleri ithal etmek yerine,kendi sınırları içinde üretmek,küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurulmasını sağlamak isteğindedir. Bu nedenle pazara girmek isteyen firmaların da bu ülkede üretim yapmalarını beklemektedir. Dolayısıyla, bunun bilincinde olan Dyo'nun yabancı rakipleri de yerel üretim anlamında yatırıma geçmektedirler.Bu durum da Dyo için bir tehdit oluşturmaktadır.

3.4.14. Rusya İnşaat Boyaları Pazarı Rakip Analizi

Dyo markasının Rusya İnşaat boyaları pazarında dört önemli rakibi bulunmaktadır. Kısaca bahsedecek olursak;

Yeroslavsky Kraski: Pazarda en büyük pazara sahip firmadır. Yerel üreticidir. Özellikle ucuz fiyatlı su bazlı boyalarda iddialıdır. Dağıtımını ülke bütününe yayılmıştır. TV reklamlarına fazlasıyla ağırlık vermektedir.

Tikkurila: Rusya'da en büyük pazar payına sahip yabancı sermayeli boya üreticisidir. Rusya'daki iki fabrikasında ürettiği ürünler ve ithal ettiği boyalarda piyasada %9 Pazar payına sahiptir.

Akzo Grubu: Şirket, 1982 yılında, Kemiol A.Ş. adıyla Sanayi Boyaları dalında faaliyet göstermek amacıyla kurulmuştur.1985 yılından itibaren Oto Yan ve Ev Aletleri Sanayi, 1986 yılından sonra da Oto Montaj ve Oto Tamir Sanayi alanlarında faaliyet göstermeye başlamıştır. Kemipol, 1986 yılında Tofaş'a 1987 yılında da Oyak Renault ve Otosan firmalarına orjinal oto boyası ikmal etmeye başlamıştır. Kemipol'ün 1990 yılında Akzo grubuna katılması ile %51'l Akzo'ya, %49'u da Altan ailesine ait olan bir ortaklık kurulmuştur. Akzo'nun 1994'de İsveç kökenli kimya şirketler topluluğu Casco Nobel Industries'İ bünyesine katmasıyla, grubun ismi Akzo Nobel olarak değişmiştir. Şirket, Marshall,Sadolin ve Crown markalı ürünleri ile Rusya pazarında yer almaktadır. Reklam bütçeleri oldukça güçlüdür.

Betek: İsmi Beton ve Teknoloji kelimelerinin ilk hecelerinden alan Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş. 1988 yılında kurulmuştur.

Filli Boya-Caparol arasında 1993'de bir lisans anlaşması imzalanmıştır. Filli Boya'nın hızlı gelişimi üzerine Caparol, 1995'de %15 hisseyle ortak olmuştur. Caparol, daha sonra ortaklık payını 1998'de arttırarak %25'e çıkartmıştır. Merkezi İstanbul'da bulunan Filli Boya'nın 8 bölge müdürlüğü, 8 bölge şefliği, 5.000'den fazla satış noktası ve 800 çalışanı bulunuyor. Rusya pazarında ,su bazlı boyalarda Dyo'nun ciddi rakipleri arasındadır.¹⁴⁷

¹⁴⁷ <http://www.bosad.org/üyelerimiz.html>,10.12.2006

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde birçok işletme ulusal sınırlar dışına çıkarak faaliyetlerini geniş boyutlara taşıma çabası içerisine girmişlerdir ve gerek ihracat gerek doğrudan yatırım yada lisans anlaşmaları yoluyla bu faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

Ülke sınırları dışında faaliyet göstermeye başlayan işletmeler, aynı zamanda kendilerini çok yoğun ve acımasız bir rekabetin içinde bulmaktadırlar. İşte bu yoğun rekabet ile baş edebilmenin ilk koşulu rakiplerden farklılaşmak, mal ve hizmetlerin diğerlerinden ayırtedilebilmesini sağlamaktır. Bu da markalaşma ile elde edilebilmektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası arenada markalaşma başarısının ön koşuludur çünkü daha öncede bahsettiğimiz gibi, marka mal ve hizmetleri diğerlerinden ayırdığı gibi bu ayırım malın veya hizmetin satılmasını sağlar, bir diğer ifade ile, marka satışları doğrudan etkileyen önemli bir araçtır. Müşteriler açısından ise marka, seçim yapma olanağı sağlar. İyi iseniz, bu durumu yansıtan markanız sizin tercih edilmenizi sağlamaktadır.

Ulusal arenada başarıyı yakalayan markalar da yerel pazarlarla yetinmeyip markalarını farklı ülkelere taşımak istemektedirler. Bu hamlelerin temel dayanaklarından biri 'küreselleşme'dir. Küreselleşme, sınırlar yerine pazarları ve üretim alanların önde tutan, bilgi sermaye, mal ve hizmetlerin sınır tanımadan dünyanın her tarafına belirli kurallara bağlı olarak sıkıntısız bir şekilde dağıtılabildiği bir süreçtir.

Küreselleşmenin ana amacı, tüketiciye yani milliyeti ne olursa olsun tüm halklara malların ve hizmetlerin en iyilerini, en kaliteliğini, en ucuz fiyata verebilmektir. Bu durum kullanılabilir tüm mal ve hizmetlerin kalitesinin belli bir standardın üstünde olmasını öngörürken, bunlar herkesin satınalabileceği fiyat düzeyinde satışa çıkarılabilmektedir.

Küresel strateji uygulamanın bazı faydalar ve sakıncaları mevcuttur. Öncelikle Küresel stratejinin uygulanması sonucu sağlanacak çeşitli faydalar içinde en dikkat çeken maliyet tasarrufudur. Küresel ölçekte üretimde bulunup, küresel ağın esnekliğinden yararlanarak düşük maliyetli ve belirli konularda uzmanlaşmış ülke birimlerine faaliyetlerini kaydırabilmek, minimum düzeyde uyarlamayla başarılı

olabilen 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. Özellikle Kola firmaları ve fast food firmaları için bu avantaja sahip olmak çok önemlidir. Küresel stratejide az sayıda ürün ve program üzerinde yoğunlaşmanın maliyet tasarrufu yanında başka bir faydası 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. Yukarıda sayılan avantajların yanında küresel stratejinin işletmeye getirebileceği bazı dezavantajlar da vardır. Küresel stratejiye geçiş ile artan koordinasyon, raporlama ihtiyaçları, personel ve aşırı merkezileşmeyle azalan yerel motivasyon ve moral, yönetim maliyetlerinin aşırı büyümesine yol açabilir. Bunlara ek olarak yerel ihtiyaçlara cevap verebilmede ister istemez bir azalma olacaktır. Küresel stratejiyi uygulamaya çalışan şirketler özellikle yönetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşarlar. Bu sorunların bir kısmı küresel yönetimin merkezileşme 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 uyarılma seçimi çok sayıda iç ve dış faktöre bağlı olup sonuçları kolayca öngörülememektedir. Son olarak karar vermede merkezileşme işletme kendi içinde kuvvetli dirençle karşılaşabilir.

Küreselleşmenin arttığı, dünyanın tek Pazar haline gelmeye, kotaların ve sınırlamaların ise ortadan kalkmaya başladığı son dönemlerde, küresel markalarında sayısı her geçen gün artmaktadır. Fakat, küresel marka yaratma ve geliştirme çok zorlu ve zahmetli bir süreçtir. Küresel marka geliştirmede ilk ve en önemli kural, tüketici davranışları, pazarlama altyapıları, rekabet ve yasal sınırlamalar gibi faktörleri algılayıp onlardan faydalanmaktır. Dünyaya hitab eden 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.

Bunun yanında şirket, küresel olarak güçlü olan yanlarını destekleyen ve yerel farklılıklara cevap veren marka stratejileri ortaya koymalıdır. Mevcut bir yerel markası bulunan firmalar, yeni küresel marka oluşturmak ve buna adapte olmak adına marka isimlerinde bazı değişikliklere gitmelidirler. Küresel markalaşmada, pazarlar ve ürünler arası, istikrarlı, sürekli bir planlama süreci geliştirmek ve bu süreci bir şablon haline getirip tüm pazarlardaki yöneticiler tarafından kullanılabilir olması sağlanmalıdır.

Küresel marka yöneticileri, yerel pazarlarda oluşturulan güçlü marka konumunun, otomatik olarak dış pazarlarda da oluşacağı yanılgısına düşmeden, küresel marka sürecini adım adım takip etmelidirler.

Küresel markalaşmada, reklam, satış geliştirme, sponsorluk gibi pazarlama iletişimleri uygulanmalı, markanın pazarlarda tutundurulması sağlanmalıdır. Mal veya hizmetlerin satışını arttırmak için yapılacak tanıtım faaliyetlerinde ve reklamlarda kullanılabilecek en uygun araç markadır. Marka her zaman için reklamların ortasına konabilir ve markanın etkisini kat kat artırılabilir. Marka, şekil veya kelimeden ibarettir, basittir ama; bu basitliğine rağmen çok şey anlatabilir. İşte marka ile çok şey anlatabilecek olunması, onun reklam ve tanıtım için en uygun araç olmasını sağlamaktadır. Bunun yanında, marka ismi, sembol, logo gibi marka unsurları değerlendirilmeli, girilen pazarlarda direnç ile karşılaşılması önlenmelidir.

Küresel markalaşmada bir diğer kilit konu ise, yurtdışında marka tescilidir. Markanın ismi, yayılmayı planladığı tüm ülkelerde korunması gerektiği gibi, markayı hem aynı gruptaki hem de benzer gruptaki ürünler için tescil ettirmek gerekmektedir çünkü kullanılan markanın o ülkede tescil edilmiş olma olasılığı yüksektir. Bunun yanında marka ile benzeşen isim yada markaların tescilinin de yapılması gerekmektedir. Bu süreç ciddi bir marka izleme ve takip sürecidir. Markanızı yurt dışında da tescil ettirmeniz sizi, özellikle bu işin ticaretini yapan marka korsanlarından koruyacaktır. Bir marka korsanı veya şebekesi ihracat veya markanızla iş yaptığınız bir ülkede sizden önce davranıp, sizin markanızı kendi adına tescil ettirebilir ve siz kendi markanız için başkaları ile pazarlık yapmak zorunda kalabilirsiniz, hatta ihracat yaptığınız ülke gümrüğünde mallarınıza el konabilir. Yukarıda saydığımız tüm bu nedenlerden dolayı markanın yurtdışı pazarlarda tescil edilmesi son derece önemlidir.

Uygulama kısmında ele aldığımız Dyo markası, Rusya dahil birçok ülkede faaliyetlerini başarıyla yürütmektedir. Piyasa araştırmaları sonucunda Rusya pazarının boya sektöründe bakir ve doyuma ulaşmamış bir yapıda olduğunu analiz eden firma, Rusya pazarında faaliyetlere başlamıştır. Bu faaliyetler doğrultusunda ürünlerine piyasada olan talebi ve Rus tüketici davranışlarını inceleyen firma, çıkardığı sonuçlara yönelik stratejiler geliştirmektedir. Bunun yanında firma, pazarda faaliyet gösterebilmesi için Rus standartlarına uygunluk şartlarını yerine getirmiş, gerekli belgeleri edinmiştir. Ürünlerini Rusya pazarında tescil ettiren firma, Rusya'da sıkça görülen sahteciliğe karşı markasını korumaktadır. Ayrıca, okuma yazma oranının yüksek olduğu Rusya pazarında, firma, markasının yazılı ve görsel basında tanıtımını gerçekleştirmektedir. Bunun yanında, ulaşım araçları üzerindeki reklamlar, ışıklı panolar, katalog ve broşürlerle tanıtımını desteklemektedir. 40'ı aşkın ülkeye ihracat yapan Dyo, uluslararası faaliyetlerini arttırmakta ve dünya pazarlarında bilinen ve aranan bir küresel marka olmak üzere hızla yol almaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AAKER, David A., **Managing Brand Equity, Capitalizing On The Value of A Brand Name**, New York: The Free Press, 1991.

AKTUĞLU, Işık Karpat, **Marka Yönetimi**, İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2004

AYTUĞ, Semra, **Pazarlama Yönetimi**, İzmir: İlkem Ofset, 1997

BRADLEY, Frank, **International Marketing Strategy**, 3rd Edition, London: Prentice Hall Europe, 1999

CLIFTON, Rita, John Simmons, **Brands And Branding**, New Jersey: Bloomberg Press, 2003

DYSON, Esther, Paul Bainsfair, John Grant, Prof. Dr. Michael Solomon, John Lynn, Levent Kömür, Stephen Curnow, **Pazarlamanın Yeni Ufukları-7 Gurudan Fütüristik Pazarlama Yaklaşımları**, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2005

ELİTOK, Bülent, **Hadi Markalaşalım**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003

ERDAĞ, Nevzat, **Marka-Patent Belgelendirme**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006

GARİH, Üzeyir, **Globalleşme Sürecinde Türkiye**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2005

HATCH, MaryJo, **Modern Symbolic And Postmodern Perspectives**, Oxford: Oxford University Press, 1997

JOHANSSON, Johny K., **Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**, International Edition, New York: McGraw-Hill Education, 2006

KAPFERER, Jean Noel, **Strategic Brand Management**, New York:The Free Press,1994

KEEGAN, J. Warren,Mark C. Green, **Global Marketing**, Upper Saddle River,New Jersey :Prentice Hall Inc,2003

KELLER,Kevin Lane,**Strategic Brand Management,Building,Measuring and Managing Brand Equity**,New Jersey:Pearson Education Inc,2003

KOTLER,Philip, **A Framework for Marketing Management**,Second Edition,New Jersey: Pearson Education Inc,2003

MUTLU,Esin Can,**Uluslararası İşletmecilik**,İstanbul:Beta Basım,2005

RANDAL,Geoffrey,**A Practical Guide To Planning Your Strategy, Marketing In Action Series-International and Global Brands**,London:Kogan Page,2000

RICHARDSON,John E.,**Marketing**,25th Edition, Boston:Mc Graw-Hill Press,2003

TEK,Ömer Baybars,Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri**, İzmir: Birleşik Matbaacılık, Kasım 2005

TEK,Ömer Baybars,**Pazarlama İlkeleri**,İzmir:Cem Ofset,1997

MAKALELER

Cervino,Julio,Jose Maria Cubillo,**A Resource-Based Perspective on Global Branding:An Analysis of Trademark Registration Data**,**International Journal of Management**,Vol.21,No.4,December 2004

ERKUTLU,Hakan,Süleyman Eryiğit,**Uluslararasılaşma Süreci**,Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,2001

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

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

İşletmelerde Evrim-Aylık Ekonomi,Verimlilik,Rekabet,İş ve Marka Yönetimi Dergisi,**Türk Markalarının Farklılaşma SemboluTurquality**,Sayı:13,Nisan 2006

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

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

Kelz,Andreas,Brain Block,**Global Branding:Why and How?**,MCB University Press Limited,Vol.93,Iss.4,1993

Kim,W. Chan,Reneee Mauborgne, **Creating New Market Space**,Harvard Business School Publishing Corporation,Harvard Business Review,January-February 1999

Little,Dale,KatrinSchlieper,**The Development of Euro Brand**, International Marketing Review,MCB University Press,Vol.12,No.2,1995

SCHUILING,Isabelle,Jean Noël Kapferer,**Executive Insights:Real Differences Between Local And International Brands**,Journal Of International Marketing,Vol.12,No.4,2004

TEK,Baybars,Pazarlama Dünyası Dergisi,**Dünya Markası Ve Dünya Standartlarında Üretici Ve Perakendeci Firmalar**,Sayı:2,Yıl:19,Mart-Nisan 2005

DİĞER

AB Pazarlarına Giriş İçin Milli Ve Uluslararası Marka Yaratılması,İstanbul Ticaret Odası,Yayın No:2003

Ayvaz,Arzu,Boya Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler,Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.,İktisat ve Araştırma Müdürlüğü, Temmuz 2005

BEDÜK,Aykut,**Marka İmajı Ve İhracata Etkileri**,Selçuk Üniversitesi,İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi,Karaman,www.dtm.gov.tr

BOSAD 9 Kasım 2006 tarihli “AB Sürecinde Türk Boya Sektörünün Dış Ticaret Stratejisi ve Bölgesel İhracat Pazarları” Toplantı Sunumu

EBSO Haber,Ege Bölgesi Sanayi Odası Aylık Yayın Organı,**Marka Yaratma Zamanı**,Kasım 2005

Global Brands,Annual Report,www.interbrand.com

KOZLU,Cem,**Uluslararası Pazarlarda Varolma Stratejileri**,
www.kobifinans.com

ÖZKAYA,Dilşat,**Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi**,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002

Turquality Projesi,www.dtm.gov.tr

Turquality'nin Misyonu,www.itkib.org.tr

YAPICI Taylan,Marka Nedir?,www.markademi.com.tr

www.dyopaints.ru

Yaşar Holding A.Ş. 2005 yılı Faaliyet Raporu 2004

Yaşar Holding A.Ş. 2005 yılı Faaliyet Raporu 2005

Rusya Federasyonu İnşaat Boyaları Sektörü Raporu

Devlet Planlama Teşkilatı,9. Beş Yıllık Kalkınma Planı,Boya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Alt Raporu,Ocak 2006

Dyo Boya Yatırımcı Sunumu-Aralık 2006

Türk Yapı Sektörü Raporu,2006

“Turquality Nedir?”,<http://www.turquality.com>

Zerkalo Reklam Şirketi Elektronik İletisi,
nikolaeva sabina [<mailto:sabina@zerkalo-k.ru>],13.11.2006

www.bosad.org/uyelerimiz.html,10.12.2006